

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر

في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية (آليات مقترحة)

إعداد

د. منى عبد الغني عبد الستار

مدرس الإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بني سويف

د. عزام عبد النبي أحمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

المساعد كلية التربية - جامعة بني سويف

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة تقديم آليات مقترحة للرعاية المهنية للمعلمين الجدد في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لعرض الأسس الفكرية لمدخل إدارة الموارد البشرية من حيث المفهوم، والأهداف والأهمية والوظائف، ثم عرض وتحليل للأسس الفكرية للرعاية المهنية للمعلمين الجدد من حيث المفهوم، والأهداف والأهمية وأساليب الرعاية ومراحلها وخطواتها، وعرض لبعض النماذج التطبيقية لأساليب الرعاية المهنية للمعلمين الجدد في كل من فنلندا، وأستراليا، والولايات المتحدة الأمريكية، وواقع جهود الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بمصر، كما قامت الدراسة بالتعرف على آراء الخبراء حول الآليات المقترحة للرعاية المهنية للمعلمين الجدد في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية، من خلال استبانة طبقت على (٥١) خبيراً من أساتذة الجامعات ووزارة التربية والتعليم، وتوصلت الدراسة إلى أربعة آليات للرعاية المهنية للمعلمين الجدد تمثلت في: التثقيف والتهيئة، تحسين وتطوير المهارات، تحسين وتطوير الممارسات، الترخيص لمزاولة المهنة، وقد وافق الخبراء على أن يتم تنفيذ هذه الآليات من خلال أربعة جهات هي: في المرتبة الأولى المدرسة حيث تتحمل المسؤولية عن تنفيذ آليات الرعاية المهنية وذلك بنسبة قدرها (٣٣%) وفي المرتبة الثانية الأكاديمية المهنية للمعلمين بنسبة قدرها (٢٨%)، وفي المرتبة الثالثة التوجيه بنسبة قدرها (٢٥%) وفي المرتبة الرابعة والأخيرة الإدارة التعليمية بنسبة قدرها (١٤%).

الكلمات المفتاحية: الرعاية المهنية، المعلمين الجدد، إدارة الموارد البشرية.

**New Teachers' Induction in Pre-university education Egypt in Light of
The Human Resources Management Approach
"Suggested Mechanisms"**

Abstract

The study aimed to present suggested mechanisms for inducting new teachers in light of the human resource management approach. The study used the descriptive approach to present the intellectual foundations of the human resource management approach in terms of concept, objectives, importance, and functions, then presented and analyzed the intellectual foundations of inducting new teachers in terms of concept, objectives, importance, care methods, its stages, and steps. The study presented some applied models of inducting new teachers in Finland, Australia, and the United States of America, and the reality of inducting new teachers in Egypt. The study also identified the opinions of experts on the suggested mechanisms for inducting new teachers in the light of the human resources management approach, through a questionnaire applied to (51) experts from university professors and the Ministry of Education. The study found four mechanisms for Inducting new teachers: education and preparation, improving and developing skills, improving, and developing practices, and licensing to practice the profession. The experts agreed that these mechanisms should be implemented through four places : in the first place is the school, which bears the responsibility for implementing inducting mechanisms, with a rate of (33%), in the second place is the Professional Academy for Teachers, with a rate of (28%), and in the third place Guidance with a rate of (25%), and in the fourth and last place is educational management with a rate of (14%).

Key Words: Induction, new Teachers, Human Resources Management Approach

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية "آليات مقترحة"

مقدمة:

تسعى نظم التعليم المحلية والعالمية إلى تحقيق أعلى معايير الجودة وتتنافس على أن تكون ضمن المراكز الأولى لنظم التعليم وفق التصنيفات الدولية والعالمية، ومن ثم تحرص بشكل دائم على إجراء إصلاحات مستمرة لنظمها التعليمية وتطويرها بما يتواءم مع المتغيرات التي يشهدها العصر في مختلف مجالات الحياة، وتنتظر هذه النظم إلى المعلم باعتباره العنصر الأساسي لنجاح أي إصلاح منشود أو تحقيق أي تطور مرغوب، حيث بدون المعلم والاهتمام به والارتقاء بمستواه المهني وتطوير مهاراته وقدراته بشكل مستمر من خلال برامج متكاملة للرعاية المهنية للمعلمين الجدد وخاصة مع أول خطوة لهم داخل المدرسة، لن تستطيع هذه النظم أن تحقق أي إنجاز يذكر.

وتمثل الحاجة لدعم التنمية المهنية للمعلمين الجدد تحدياً كبيراً للأنظمة التعليمية في كثير من الدول (Kane, R. G. and Francis, A., 2013, 362)، حيث تحرص دول العالم على التنمية المهنية للمعلمين وذلك لدورها في الارتقاء بمستواهم، وتحسين أدائهم، والمعلم الكفاء هو القادر على تحقيق أهداف مجتمعه بفاعلية وإتقان، وانعكاس ذلك على تحسين عمليتي التعليم والتعلم؛ لذا أصبحت التنمية المهنية المستمرة أمراً ضرورياً لتنمية كفايات المعلمين وزيادة فعاليتهم، ويرجع الاهتمام بتبني برامج الرعاية المهنية للمعلمين الجدد وتطبيقها هو الرغبة الشديدة في التمسك بالمعلمين وتشجيعهم على البقاء في مهنة التدريس وتخفيف النقص في أعداد المعلمين (Long, J.S., McKenzie-Robblee,S., Schaefer, L., Steeves, P., Wnuk, Sh., Pinnegar,E., & Clandinin,D. J., 2012).

حيث تسهم برامج الرعاية المهنية للمعلمين الجدد في تعزيز فرص التعلم اليومية لدى المعلم، والبناء على ما اكتسبه المعلم أثناء فترة الإعداد الجامعي، وتنمية المهارات سواء الشخصية أو المهنية التي تساعد المعلمين على التغلب على التحديات التي تواجههم أثناء العمل وبخاصة في السنوات الأولى من استلامهم لمهنة التدريس (The Australian

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

بالإضافة إلى (Institute for Teaching and School Leadership, 2016)، الاستفادة من التطورات التكنولوجية الحديثة لتقديم برامج تناسب قدرات المعلمين ويمكنهم الوصول إليها في أي وقت ومكان، والتقدم فيها وفقا لسرعتهم الخاصة (Samuel J., Michelle Head, Donna Barrett-Williams, Joshua Ellis, Gillian H. Roehrig and Gregory T. Rushton, 2018). وأن تسهم في تحويل المدرسة إلى بيئة تعلم، حيث تشجع المعلمين على تطوير أنفسهم وإدارة عملية تعلمهم وفقا لقدراتهم وسرعتهم الخاصة (Rocío García-Carrión, Maria Padrós, Pilar Alvarez and Ainhoa Flecha, 2020). وللرعاية المهنية دور كبير في جودة التعليم وذلك من خلال تطوير المعلم الجديد وتقديم الدعم اللازم سواءً مهنيًا أو نفسيًا، والذي بدوره ينعكس على تطوير أدائهم داخل الصف وممارساتهم العملية .

وتستند الرعاية المهنية بشكل عام على فكرة أن مهنة التعليم هي عملية معقدة، وأن إعداد المعلم قبل الخدمة لا يكون بالضرورة كافيًا له للحصول على جميع المعارف والمهارات اللازمة للتدريس، بل إن المعلم يكتسب أكثر الخبرات والمهارات أثناء العمل فقط (Ingersoll & Strong, 2011)، ومن ثم فإن تحسين العملية التعليمية والارتقاء بمستوي جودتها يستلزم وجود برامج متكاملة للرعاية المهنية للمعلمين وتحسين قدراتهم ومهاراتهم وممارساتهم بما ينعكس على مستوي أداء الطلاب وتحسين مستوياتهم العلمية في إطار أحد المداخل الإدارية الحديثة.

ويمثل مدخل إدارة الموارد البشرية أحد المداخل التي تهتم بالأفراد العاملين في مختلف المستويات وتعتبرهم أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة، ومن واجبها أن تعمل علي تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم بما يضمن استمرار العمل وضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة (زيد منير، ٢٠٠٩، ٧)، فغالبًا ما يحتاج الأفراد الجدد في البداية لعملية إرشاد وتوجيه وتكيف مع بيئة العمل الجديدة والتي قد تستغرق عدة شهور من بداية الالتحاق بالعمل من أجل تحقيق التأقلم والانسجام مع بيئة العمل وما يشمله من أفراد وأنظمة وقواعد، وهنا يجدر الإشارة إلي أن إدارة الموارد البشرية تؤدي دورًا مهمًا في تشكيل وإعادة تكوين اتجاهات العاملين الجدد نحو منظماتهم ووظائفهم الجديدة؛ بحيث يكون

لديهم الاستعداد والقدرة علي تحقيق الممارسة السليمة لأعمالهم في أقل فترة ممكنة، وذلك من خلال تدريب الأفراد العاملين وتنمية مستويات الأداء للوظيفة الجديدة(أنس عبد الباسط، ٣١، ٢٠١١).

وفي ضوء توجيهات السيد الرئيس عبد الفتاح السيسي رئيس الجمهورية بتعيين ١٥٠ ألف معلم لسد العجز الشديد الذي يعاني منه النظام التعليمي، تم التنسيق بين وزارات التربية والتعليم والمالية والتخطيط والتنمية الاقتصادية؛ من أجل أخذ التكلفة المالية بعين الاعتبار في مشروع الموازنة العامة للدولة، والعرض على دولة رئيس مجلس الوزراء؛ للإعلان عن التعاقد مع عدد ٣٠ ألف مدرس مساعد سنوياً لمدة ٥ سنوات؛ لتلبية احتياجات تطوير قطاع التعليم الذي يخدم استراتيجية مصر ٢٠٣٠، وتحسين جودة العملية التعليمية، من خلال استقطاب معلمين ذوي فكر مختلف ويتمتعون بقدرات مهنية ومهارية تتناسب مع قطار التطوير (<https://moe.gov.eg/ar/what-s-on/news/assistant-teachers>).

وتشير الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم المصرية إلي أن النموذج الفكري السائد للمعلم في معظم بلدان العالم هو النموذج المسمى " المعلم الممارس المفكر Teacher Reflective Practitioner " الذي يُقن مادته، القادر على ممارسة الحوار والتأمل والتفكير الناقد مع طلابه، القادر على ممارسة التعلم النشط والتقويم المستمر لممارساته التدريسية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٧، ١٩)، كما تستهدف الرؤية الاستراتيجية للتعليم بمصر حتى عام ٢٠٣٠ (رؤية مصر ٢٠٣٠) إتاحة التعليم والتدريب للجميع بجودة عالية دون تمييز، وفي إطار نظام مؤسسي، كفاء وعادل، ومستدام، ومرن، وأن يكون مرتكزاً على المتعلم والمتدرب القادر على التفكير والتمكن فنياً وتقنياً وتكنولوجياً، وتسعى لتحقيق ذلك من خلال مجموعة من الأهداف الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ومنها: تحسين جودة النظام التعليمي بما يتوافق مع النظم العالمية وذلك من خلال تمكين المتعلم من متطلبات ومهارات القرن الواحد والعشرين، والتنمية المهنية الشاملة والمستدامة المخططة للمعلمين، ومن المؤشرات المستحدثة لقياس أداء التعليم قبل الجامعي حتى عام ٢٠٣٠ نسبة المعلمين الحاصلين على رخصة مزاوله المهنة، ويقاس هذا المؤشر الكفاءة المهنية للمعلمين من خلال حصولهم على رخصة مزاوله المهنة التي تجدد دورياً وتأخذ في الاعتبار التدريبات والخبرات

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

السابقة (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ١٤٠). ومن ثم تعتمد الدراسة الحالية علي مدخل إدارة الموارد البشرية في وضع مجموعة من الآليات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تحقيق الرعاية المهنية للمعلمين الجدد.

مشكلة الدراسة:

تؤكد رؤية مصر ٢٠٣٠ تؤكد على ضعف الكفاءة المهنية لبعض المعلمين؛ حيث تعاني المنظومة التعليمية من نقص عدد المعلمين ذوي الكفاءة العالية على المستوى العلمي والتربوي، بالإضافة إلي الامية الرقمية والتي يعاني منها معظم المعلمين والتي تمثل أحد أهم معوقات دمج التكنولوجيا في العملية التعليمية بشكل فعال بالإضافة إلى قلة تزويدهم بسبل المعرفة المطلوبة لتيسر العملية التعليمية وزيادة تنافسيته، وضعف قدرة المدارس على الحفاظ على الطلاب نظرًا لعدم توفر المعلمين الأكفاء؛ مما أدى إلي التقليل من قدرة المدارس على الحفاظ على الطلاب وزيادة معدلات الغياب وإلى التسرب من التعليم في بعض المناطق، وذلك نتيجة ضعف فاعلية وكفاءة التدريب الحالي؛ حيث يوجد نقص في التدريبات الشاملة والمخططة المتاحة للمعلمين، ومحدودية قدرة الأكاديمية المهنية للمعلمين في توفير ترخيص مزاولة المهنة؛ من خلال تقييم مدى التزام المعلمين المتقدمين للحصول على الرخصة بالمعايير المحددة، وتوفير التدريبات اللازمة لتمكين المعلمين من الحصول عليها (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ١٤٤-١٤٥).

كما تؤكد الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠) ضعف برامج التنمية المهنية المقدمة للمعلمين، وقصور انتقال أثر تدريب المعلمين إلى القاعات الدراسية، (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤)، كما تشير العديد من الدراسات أن التنمية المهنية للمعلمين في مصر تواجه العديد من المشكلات؛ حيث تشير دراسة (عماد صموئيل، ٢٠١٣) أن برامج التنمية المهنية التي تقدمها الأكاديمية المهنية للمعلم تفتقد إلى الجوانب التطبيقية في عمل المعلم، وتتسم بالجمود والعجز عن معالجة العديد من المشكلات التربوية التي يواجهها المعلمون، وضعف فعاليتها ومحدودية تأثيرها في تنمية مهارات المعلمين، وتؤكد دراستنا (زايد، ٢٠١٩) و(أحمد، ٢٠١٨) علي أن برامج التنمية المهنية تعاني من عدم وضوح

ملاح خطتها، وقلة الجانب التخصصي فيها، وتبني برامجها لأنشطة وأساليب تدريب نظرية غير عملية بصفة عامة، وإتباعها لوسائل تقليدية تلقينية يغلب عليها الصورة الشكلية، كما تفتقر إلى توظيف التكنولوجيا في برامجها، بالإضافة إلى أن عمليات التقييم لا تتم في ضوء نماذج ومستويات واضحة ومعلنة.

إضافة إلى ذلك تشير دراسة كل من (عبدالغنى ٢٠١٥) و(خطيري ٢٠١٦) و(عبدالصادق، ٢٠٢٠) إلى أن برامج التنمية المهنية من حيث الكم غير كافية لبناء القدرات الفنية والتخصصية للعاملين بالتعليم قبل الجامعي، ومن حيث الكيف هناك ضعف وقصور في مستوى العاملين في الجانب التربوي والجانب الفني والمهني فالمخرجات في جانب منها شكلي، كما أنها لا تلبي احتياجات وآمال مجتمع العاملين بالتعليم قبل الجامعي ولا تؤهلهم للتعامل مع نظام التعليم الجديد، هذا وقد أكدت دراسة (أحمد حسين، ٢٠٠٣) علي أن ثقافة التنمية المهنية غير منتشرة في المدارس المصرية، فمتابعة الجديد في مجال التخصص محدودة للغاية، وكذلك ضعف الاهتمام بالبحوث الإجراءية، بالإضافة إلى افتقار المجتمع المدرسي لممارسات التنمية المهنية مثل تبادل الزيارات والآراء والنقد الموضوعي والندوات وورش العمل وغيرها.

وقد تصاعدت مؤخرًا أزمة عجز المعلمين بالمدارس بمختلف المراحل التعليمية، خاصة المرحلة الابتدائية ورياض الأطفال، ومن ضمن محاولات سد العجز بمختلف الطرق عممت المديرية التعليمية منشورًا لجميع موجهي المواد العلمية بسد العجز بأنفسهم والتدريس للطلاب داخل الفصول بالمدارس التي تواجه عجزًا فادحًا في المعلمين (متاح علي الرابط التالي: <https://www.almasryalyoum.com/news/details/1432359> ، تاريخ الدخول ٢٤-١١-٢٠٢٢). الأمر الذي يؤكد ضرورة الاهتمام باستقطاب المعلمين الجدد وتزويدهم بالمهارات اللازمة من خلال برامج الرعاية المهنية المقدمة لهم من أجل زيادة قدراتهم للقيام بالمهام المطلوبة منهم بأفضل شكل ممكن.

وانطلاقًا من رؤية الفكر التربوي المعني بعملية التغيير، وما يرتبط بها من عمليات، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحقيق الرعاية المهنية للمعلمين الجدد في مصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

- ١- ما الأسس النظرية لمدخل إدارة الموارد البشرية، ودورها في تحقيق الرعاية المهنية للمعلمين الجدد ؟
- ٢- ما الأسس الفكرية للرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي؟
- ٣- ما جهود الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر؟
- ٤- ما آراء الخبراء حول الآليات المقترحة للرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية؟
- ٥- ما الآليات المقترحة للرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية؟

أهداف الدراسة:تسعي الدراسة الحالية إلي :

١. تركيز الضوء علي قضية الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بمصر ومدى انعكاسها علي الاداء المدرسي.
٢. دراسة الاسس النظرية للرعاية المهنية للمعلمين الجدد.
٣. التعرف علي دور مدخل إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرعاية المهنية للمعلمين الجدد.
٤. عرض بعض النماذج التطبيقية للرعاية المهنية في كل من فنلندا والولايات المتحدة الأمريكية، وأستراليا، وتحديد أوجه الإفادة منها في مصر.
٥. الوصول إلي مجموعة من الآليات المقترحة التي يمكن أن تكون انطلاقا لبرامج الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بمصر.

أهمية الدراسة:تتمثل أهمية الدراسة في أنها تقدم آليات مقترحة لتطبيق الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية ؛ نظرًا لما يمكن أن تسهم به في الارتقاء بمستوى جودة أداء المعلمين الجدد من خلال توفير البيئة الملائمة والدعم النفسي والاجتماعي الذي يساعدهم على التغلب على المعوقات التي تواجههم في بداية حياتهم المهنية، ويأتي ذلك بما يتماشى مع الاتجاهات العالمية للتنمية المهنية للمعلمين الجدد وأهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠ لتوفير تعليم عالي الجودة، وتحقيق التنمية المهنية الشاملة والمستدامة المخططة للمعلمين، كما تسهم في تقديم مقترحات لصناع القرار والمسؤولين عن التنمية المهنية للمعلمين الجدد على مختلف المستويات الإدارية للأدوار

المختلفة لكل من الأكاديمية المهنية للمعلمين والإدارة التعليمية والتوجيه الفني والمدرسي لرعاية المعلمين الجدد ومعالجة نقاط الضعف لديهم.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي نظراً لملائمته لطبيعة الدراسة؛ حيث يساعد على وصف وتحليل وتفسير المشكلة (عبد السلام، ٢٠٢٠، ١٦٣)، من خلال عرض وتحليل إدارة الموارد البشرية من حيث المفهوم، والأهداف والأهمية ووظائف إدارة الموارد البشرية، ثم عرض وتحليل للأسس الفكرية للرعاية المهنية للمعلمين الجدد من حيث المفهوم، والأهداف والأهمية وأساليب الرعاية ومراحلها وخطواتها، ثم عرض لبعض النماذج التطبيقية لأساليب الرعاية المهنية للمعلمين الجدد في كل من فنلندا، و استراليا، والولايات المتحدة الأمريكية، وعرض وتحليل لواقع الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بمصر، وذلك بالإضافة إلى استبانة موجهة إلي الخبراء من أساتذة الجامعات ووزارة التربية والتعليم للتعرف على آرائهم حول الآليات المقترحة للرعاية المهنية للمعلمين الجدد في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية. حدود الدراسة :

- **الحدود الموضوعية:** حيث تتناول الدراسة الحالية عرض للأسس الفكرية لمدخل إدارة الموارد البشرية من حيث المفهوم، والأهداف والأهمية والوظائف، ثم عرض وتحليل للأسس الفكرية للرعاية المهنية للمعلمين الجدد من حيث المفهوم، والأهداف والأهمية وأساليب الرعاية ومراحلها وخطواتها.
- **الحدود المكانية:** وتتمثل في عرض لبعض النماذج التطبيقية لأساليب الرعاية المهنية للمعلمين الجدد في كل من فنلندا، واستراليا، والولايات المتحدة الأمريكية، وتم اختيار هذه الدول نظراً لإهتمامها الشديد بإعداد المعلمين الجدد ورعايتهم مهنيًا والذي انعكس على أداء طلابهم ؛ حيث تعد الولايات المتحدة الأمريكية، وأستراليا، وفنلندا من أفضل الأنظمة التعليمية وفقا لتقرير أفضل البلدان لعام 2022 (Education Rankings by Country 2023)، بالإضافة إلي واقع الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بمصر من حيث الجهود المبذولة والتحديات المحلية والعالمية التي تواجهها منظومة الرعاية المهنية للمعلمين في مصر.

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

- الحدود البشرية: وتمثلت في عدد (٥١) خبيراً من أساتذة الجامعات المصرية ووزارة التربية والتعليم؛ للتعرف على آرائهم حول الآليات المقترحة للرعاية المهنية للمعلمين الجدد في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية.
مصطلحات الدراسة:

- **الرعاية المهنية: Induction** : يعرف قاموس لونغمان الانجليزي (Longman dictionary of contemporary English) الرعاية المهنية بأنها " نظام استخدام أشخاص لديهم الكثير من الخبرة والمعرفة في موضوع معين لتقديم المشورة لأشخاص آخرين في نفس العمل، أو في حياتهم المهنية، كما عرفها جون وباولي, (John & Pauley, 2003) بأنها علاقة رسمية بين المعلم الجديد new teacher والمعلم الخبير في نفس المجال غالباً veteran teacher يقوم فيها المعلم الخبير بدعم ومساندة وتسهيل عمل المعلم الجديد وكذلك تقييم ممارساته، ونظر إليها جالبريث (٢٠٠٣) و ستيفن وآخرون (٢٠١٤) من الجانب الاجتماعي، حيث عرفوها بأنها عملية اجتماعية تحدث في سياق معين تتضمن علاقة بين شخص على قدر أكبر من المعرفة والخبرة مع شخص آخر أقل خبرة منه، يقوم فيها الشخص صاحب الخبرة بتقديم المشورة والإرشاد والتعليم والنمذجة والرعاية؛ وتتصف هذه العلاقة بأنها عملية واجتماعية والأهم من ذلك تبادلية، كما يمكن اعتبارها آلية تطويرية شخصية، ونفسية، ومهنية (Stephen, et el., 2014, Galbraith, 2003).

- **وتعرف الدراسة الرعاية المهنية اجرائياً علي أنها** "عملية متكاملة تهدف إلي تحقيق النمو المهني للمعلمين الجدد في مختلف الجوانب المهنية والشخصية والاجتماعية باستخدام مجموعة من الأساليب المتنوعة مثل الإرشاد المهني ومجتمعات التعلم، والزيارات الصفية، وورش العمل، والجولات التعريفية، وملف الإنجاز؛ التي تعتمد علي تقديم الدعم والخبرة والمعرفة من المعلمين ذوي الخبرة وأصحاب المهارة في مجال التخصص إلي المعلمين الجدد"

• **إدارة الموارد البشرية Human Resources Management:** تعرف إدارة الموارد البشرية علي أنها مجموعة من السياسات والإجراءات المتبعة بهدف الاستثمار الأمثل للموارد البشرية داخل المؤسسة وذلك لتحقيق أهداف جميع العاملين والعملاء الخارجيين (رافدة الحريري، ٢٠١٤، ٦١). وتعرف أيضًا إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك النهج المميز لإدارة التوظيف الذي يسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال النشر الاستراتيجي لقوة عاملة شديدة الالتزام والقادرة ، باستخدام مجموعة متكاملة من التقنيات الثقافية والهيكلية والموظفين (Osibanjo, O., A. and Adeniji, A., 2012, 5)، وفي نفس السياق تعرف علي أنها نهج استراتيجي شامل لإدارة الأفراد وثقافة وبيئة العمل علي نحو يساعد الأفراد العاملين علي المساهمة بشكل فعال ومنتج في تحقيق أهداف وغايات المؤسسة (Susan M., 2012, Net Paper).

• **وتعرف الدراسة إدارة الموارد البشرية إجرائيًا** بأنها " مجموعة من الأنشطة والبرامج الخاصة بتحليل الوظيفة من خلال توفير بطاقات الوصف الوظيفي؛ ومن ثم تخطيط الموارد البشرية (المعلمين الجدد) واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بهدف إدارة المعلمين (الجدد) بالمدرسة ورعايتهم علي نحو يساعدهم من تحقيق أداءً فعالاً يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمدرسة".

الدراسات السابقة: تم تقسيم الدراسات السابقة إلي محورين؛ محور الدراسات التي تناولت موضوع الرعاية المهنية، ومحور الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية:
أولاً: الدراسات التي تناولت الرعاية المهنية:

بمراجعة الدراسات السابقة حول موضوع الرعاية المهنية للمعلمين الجدد اتضح أن هناك ندرة في الدراسات العربية التي تناولت الرعاية المهنية للمعلمين الجدد، وفيما يلي عرض لأهم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذا الموضوع:

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

تناولت الدراسات السابقة موضوع الرعاية المهنية من عدة زوايا مختلفة فقد ركزت بعض الدراسات علي تقييم برامج التنمية المهنية المقدمة للمعلمين الجدد؛ حيث هدفت هدفت دراسة **Chander** (٢٠١٧) إلى تقييم نجاح برنامج رعاية للمعلمين الجدد في أحد مقاطعات المدارس الريفية في جنوب كارولينا في تحقيق أهدافه، وبينت نتائج الدراسة نجاح البرنامج المقدم في تحقيق الأهداف الموضوعية، مع وضع توصيات للتغلب على المعوقات التي واجهها البرنامج، وفي نفس السياق تطويره دراسة **Fatma and Zeyneb** (٢٠١٨) إلى تقييم برنامج رعاية المعلمين الجدد في تركيا والذي بدأ عام ٢٠١٦ حيث أقرت الدولة بتدريب إلزامي للمعلمين الجدد مدته ٦ أشهر، وبينت النتائج نجاح البرنامج في تحقيق معظم أهدافه، كما بينت أهمية دور المرشد باعتباره أهم عناصر نجاح البرامج، كما استهدفت دراسة **Glenn** (2019) تقييم برامج الرعاية المقدمة إلى المعلمين الجدد في ثلاث مقاطعات مدارس في جنوب شرق لوزيان، وتوصلت نتائج الدراسة ضعف رضا المعلمين عن برامج الرعاية المقدمة، وقدمت الدراسة بناء على آراء عينة الدراسة وسياسات الرعاية الخاصة بالولاية مجموعة من التوصيات لتحسين برامج الرعاية المقدمة، وكذلك سعت دراسة **Caroline and Qing** (2019) إلى تقييم برامج الرعاية الرسمية المقدمة لهم وما تتضمنها أنشطة التعلم المهنية الرسمية وغير الرسمية التي يقوم بها المعلمون الجدد في غرب أستراليا وتأثير تلك الأنشطة على التطور المهني لديهم، وتوصلت الدراسة إلي النتائج إلي انخراط المعلمين الجدد في عدد متنوع من أنشطة التعلم المهني الرسمية وغير الرسمية، وأن أكثر تلك الأنشطة تأثيراً على التطور المهني لديهم كانت الحوارات المهنية الودية مع أقرانهم من المعلمين، والاشتراك في برنامج تدريب داخل الصف. وأيضاً سعت دراسة **Fransesca** (2020) إلى تقييم بعض جوانب برامج الرعاية المقدمة للمعلمين الجدد في إحدى مقاطعات المدارس في شمال نيوجيرسي، وتوصلت النتائج أن أكثر ما يفتقده المعلمين الجدد في برامج الرعاية هو المساندة الاجتماعية، مثل الفعاليات المخصصة للتعرف على المعلمين الآخرين

سواء القدامى أو الجدد، بالإضافة إلى معرفة طبيعة المنهج وطرق التقييم المتبعة في الولاية قبل بدء عملية التدريس بفترة كافية، والحاجة إلى تطوير برامج الإرشاد المقدمة.

في حين ركزت بعض الدراسات علي التعرف على احتياجات المعلمين الجدد؛
كدراسة Elizabeth (٢٠١٨) والتي قامت بالتعرف على تصورات المعلمين الجدد حول الدور الذي يجب أن يقوم به مدير المدرسة في برامج الرعاية المقدمة لهم توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات لتحسين دور مديري المدارس في برامج رعاية المعلمين الجدد، **وفي نفس السياق هدفت دراسة Thomas (٢٠٢١)** إلى تحديد احتياجات المعلمين الجدد من أجل تطوير برامج رعاية تُلبي تلك الاحتياجات بالتعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي ومقاطعات المدارس، وتوصلت إلى مجموعة احتياجات عامة للمعلمين الجدد مع تقديم توصيات للتخطيط المشترك لبرامج الرعاية بين المدارس ومقاطعة المدارس والمجتمع المحلي من أجل تلبية تلك الاحتياجات.

وعلي الجانب الآخر هدفت بعض الدراسات إلي التعرف علي دور برامج التنمية المهنية المقدمة للمعلمين الجدد وتأثيرها علي أدائهم، حيث توصلت دراسة Thomath and Richard (2004) إلي أن المعلمين الجدد الذين تم تزويدهم بمرشدين من نفس التخصص في بداية تعيينهم والذين شاركوا في أنشطة الرعاية المهنية، تطورت مهاراتهم وبخاصة في التخطيط والتعاون مع الآخرين، بالإضافة إلي شعورهم بالانتماء للمكان وضعف الرغبة في تركه، وكذلك توصلت دراسة **Richard and Micheal (2011)** إلي أن برامج التنمية المهنية المقدمة للمعلمين الجدد لها تأثير إيجابي على التزام المعلم والاحتفاظ به، والممارسات التعليمية في الفصل الدراسي، وإنجاز الطلاب، وفي نفس السياق هدفت دراسة **Lisa (٢٠٢١)** إلي التعرف علي أثر برامج الرعاية المقدمة للمعلمين الجدد على معدل استمرارهم في وظائفهم، وتوصلت إلي أن برامج الرعاية تؤثر على زيادة معدل استمرار المعلمين الجدد في وظائفهم، وزيادة تحصيل طلابهم، كما بينت أن دور مدير المدرسة في برامج الرعاية هو أهم عناصر نجاح تلك البرامج.

في حين ركزت دراسات أخرى علي وضع تصور مقترح يمكنه أن يسهم في تحقيق الرعاية المهنية للمعلمين الجدد وفق المستجدات العالمية الحديثة، حيث هدفت دراسة رياء الحبسي (٢٠٠٧) التوصل لوضع تصور مقترح للرعاية المهنية لمديري المدارس الجدد بسلطنة عمان، في ضوء بعض النماذج العالمية، وذلك من خلال تناول الأسس الفكرية للرعاية المهنية في الأدب النظري، واستعراض بعض النماذج العالمية في هذا المجال ، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها وضع تصور مقترح للرعاية المهنية لمديري المدارس الجدد بسلطنة عمان، وقد اشتمل التصور على النقاط التالية : أهداف الرعاية المهنية، ومنطلقاتها، ومتطلباتها، وإجراءات تطبيقها، ونتائجها المتوقعة، والصعوبات التي يمكن أن تواجه تطبيقها، والحلول المقترحة لها، وأساليب تقويمها، كما هدفت دراسة **Li and Fang** (٢٠١٥) إلى مراجعة الأدب التربوي للتعرف على جهود الجهات التعليمية في أستراليا في رعاية المعلمين الجدد، وخصائص برامج الرعاية المقدمة، واتجاهات تطوير تلك البرامج. وقد توصلت الدراسة إلى أن برامج الرعاية في أستراليا تنسم بعدة خصائص مشتركة وهي: تنوع نماذج التدريب، شمولية برامج الرعاية المقدمة، وتركيزها على أنواع متنوعة من التعليم، كما وضحت الدراسة طرق تمويل تلك البرامج وأنواعها والاتجاهات المبذولة لتطويره، كما حاولت دراسة **Timothy** (٢٠١٧) الدراسة إلى التعرف على كيفية تحسين برامج الرعاية المقدمة للمعلمين الجدد من خلال تنويع الأنشطة المقدمة في تلك البرامج لتناسب الاحتياجات الفردية لكل معلم وتراعي الفروق الفردية بينهم، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات لتحسين برامج الرعاية لتراعي الفروق الفردية بين المعلمين وذلك بناء على آراء عينة الدراسة، وكذلك هدفت دراسة **نصرة** (٢٠١٧) الوصول إلي تصور مقترح للرعاية المهنية للمعلمين الجدد بسلطنة عمان من خلال الاستفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية وتحليل أوجه الشبه والاختلاف بين الدولتين وتحديد متطلبات تطبيق الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالسلطنة، كما هدفت دراسة **رانيا عبد المعز** (٢٠١٧) إلي وضع تصور مقترح لإرشاد المعلمين الجدد بمصر من حيث: التطوير المهني للمعلمين، والتهيئة والإرشاد، ودور مدير

المدرسة في عمليات الإرشاد في ضوء خبرتي كل من الصين وأستراليا بما يتوافق مع ظروف المجتمع المصري، كما أكدت دراسة رانيا عادل (٢٠٢٠) علي مدي أهمية برامج الارشاد المقدمة للمعلمين في تحسين الأداء المعرفي لهم، بالإضافة إلي أنها تسهم في بناء مجتمعات التعلم المهنية بين الزملاء؛ مما يقلل شعورهم بالعزلة، الامر الذي يؤدي بدوره إلي تحسين كفاءتهم الذاتية من خلال المشاركة والتشجيع.

ما سبق يتبين أن معظم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الرعاية المهنية ركزت علي التعرف علي دور برامج التنمية المهنية المقدمة للمعلمين الجدد وتأثيرها علي أدائهم، وبعضها ركز علي التعرف إلي احتياجات المعلمين الجدد، في حين ركز البعض الآخر علي تقييم برامج التنمية المهنية المقدمة للمعلمين الجدد، والقلة منه حاول وضع تصور مقترح يمكنه أن يسهم في تحقيق الرعاية المهنية للمعلمين الجدد وفق المستجدات العالمية الحديثة، إضافة إلي ما أكدت عليه إحدى الدراسات علي أن برامج التنمية المهنية المقدمة للمعلمين الجدد لها تأثير إيجابي على التزام المعلم والاحتفاظ به، والممارسات التعليمية له في الفصل الدراسي، وانطلاقاً من نتائج تلك الدراسات التي أكدت علي دور الرعاية المهنية في تحسين أداء المعلمين الجدد، ونظراً لقلة الدراسات التي قدمت محتوى لبرامج مقترحة للرعاية المهنية للمعلمين الجدد، تحاول الدراسة الحالية وضع مجموعة من الآليات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تحقيق مستوى متقدم من الرعاية المهنية للمعلمين الجدد.

ثانياً: الدراسات التي تناولت مدخل إدارة الموارد البشرية:

تعددت الدراسات التي تناولت مدخل إدارة الموارد البشرية وفيما يلي عرض لنتائج تلك الدراسات، حيث أكدت نتائج دراسة علي عبد الله (٢٠٠٨) علي أن قدرة المؤسسات علي مواجهة التغيرات الناتجة عن العولمة وما تفرضه من تحديات يتوقف علي قدرة الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص ونجاحها في تحقيق الأهداف من خلال توجيهها نحو تعميق الاهتمام بالتنمية البشرية، وتوصلت دراسة نسرین محمد صالح (٢٠١٣) إلي أن أبعاد التكيف التنظيمي للمعلمين الجدد في مصر لا زالت في حاجة إلي تعزيز ودعم لكي يتحقق التكيف للمعلمين الجدد مع ثقافتهم التنظيمية بالمدارس، ومن أبرز الصعوبات التي تواجه

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

المعلمين الجدد في هذا الصدد زيادة عدد الحصص الاحتياطية وأوقات الإشراف التي يتم تكليف المعلمين الجدد بها، وعدم وجود دليل للعمل بالمدرسة، وصعوبة التعرف على ثقافة المدرسة وطبيعة العمل بها، إضافة إلى ضعف الشعور بالأمن والأمان؛ حيث لم يتم تثبيتهم لأنهم يعملون بالتعاقد، أكدت دراسة **عائدة عبد الكريم (٢٠١٣)** إلى أن العولمة تفرض العديد من التحديات المعرفية والتقنية والتنظيمية وكذلك التشريعية، الأمر الذي يتطلب من إدارة الموارد البشرية البحث عن توفير مهارات فنية وتقنية وإدارية متطورة، بالإضافة إلى ضرورة إعادة النظر في البرامج التدريبية المقدمة للأفراد العاملين بالمؤسسات من خلال التعاون مع المنظمات الدولية لتلبية احتياجات سوق العمل. وفي نفس السياق **زهرة كحول (٢٠١٧)** علي الدور الفعال لوظيفة تكوين الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي و ذلك من خلال كثرة الدورات التكوينية، التي تعمل علي تنمية مهارات الأفراد العاملين في الوظائف والمهام المختلفة.

في حين توصلت نتائج دراسة **Samuel Onimisi Isalah (2020)** إلى أن هناك تأثيراً كبيراً لسياسة توظيف المعلمين، وسياسة تدريب وتطوير المعلمين، وكذلك سياسة تقييم المعلمين وترقيتهم على جودة الأداء الوظيفي لهم في المدارس الثانوية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام برعاية المعلمين وتوفير ظروف عمل كفؤة وفعالة وجيدة وفي الوقت المناسب وإرسالهم في برامج للتدريب لتحسين الأداء الوظيفي لهم، وأيضا أكدت دراسة **رضا بوشناق (٢٠٢٠)** علي أن إدارة الموارد البشرية تؤدي دوراً مهماً في تحقيق التميز التنظيمي من خلال تهيئة بيئة عمل محترفة وحديثة تسهل استقطاب الأفراد ذوي الصفات المناسبة والمؤهلة لتحقيق التميز.

كما هدفت دراسة **Manuel London (2022)** إلى استخدام إدارة الموارد البشرية في تحقيق التعلم الجماعي لتحسين الممارسة المهنية للموارد البشرية بالمؤسسة من خلال استغلال الفروق الفردية لهم لتوليد الرغبة في إقامة عمليات التغيير وتحقيق الأهداف. كما هدفت دراسة **اسلام محمد ابراهيم (٢٠٢٢)** إلى اقتراح تصور لتطوير إدارة الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء الواقع المصري وبعض الخبرات العالمية، وأكدت نتائج الدراسة أنه لا يمكن تحقيق النجاح في جميع مجالات ومعايير وممارسات الجودة إلا إذا

توافرت مقومات إدارة الموارد البشرية، وأيضاً سعت دراسة (Vittorio Corsi (2022) إلى تحليل الدور الذي يقوم به التنوع في المؤسسة وعواقبه الديناميكية على إدارة الموارد البشرية، وأكدت النتائج أن إدارة الموارد البشرية يمكنها استغلال الفرص المتاحة للمؤسسات للاستفادة من التنوع الناشئ فيها من أجل تحسين أدائها، كما توصلت دراسة Mathushan and Kengayharan (2022) إلى وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين كل من إدارة الموارد البشرية وتحقيق الإبداع بالمؤسسة ويتوسط بينهم رأس المال البشري.

مما سبق يتبين ان نتائج الدراسات السابقة فيما يتعلق بمدخل ادارة الموارد البشرية أكدت علي دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي من خلال تهيئة بيئة عمل محترفة وحديثة تسهل استقطاب الأفراد ذوي الصفات المناسبة والمؤهلة لتحقيق التميز، كما أدت بعض الدراسات علي الدور الفعال لوظيفة تكوين الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي وذلك من خلال كثرة الدورات التكوينية، وأيضاً أكد البعض الآخر علي استخدام إدارة الموارد البشرية في تحقيق التعلم الجماعي لتحسين الممارسة المهنية للموارد البشرية، أضف إلي ذلك أكدت بعض الدراسات علي وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين كل من إدارة الموارد البشرية وتحقيق الإبداع بالمؤسسة، الأمر الذي يؤكد مدي قدرة مدخل إدارة الموارد البشرية علي تحقيق الرعاية المهنية للمعلمين الجدد.

المحور الثاني : الأسس الفكرية لإدارة الموارد البشرية ((إطار نظري))

يتناول المحور التالي الأسس الفكرية لادارة الموارد البشرية من حيث المفهوم والاهداف والأهمية، إضافة إلي وظائف إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الرعاية المهنية للمعلمين الجدد، وذلك علي النحو التالي:

أولاً: الأسس الفكرية لإدارة الموارد البشرية:

تمثل الموارد البشرية مورداً من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسات، حيث لا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها بدون هذه الموارد البشرية، فهي المحرك الرئيس للعملية الإنتاجية وفي نفس الوقت محور العملية الإدارية في المؤسسة، الأمر الذي يؤكد علي ضرورة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية بمؤسساتنا، وفيما يلي تناول أهم الأسس النظرية لإدارة الموارد البشرية:

(١) مفهوم إدارة الموارد البشرية

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

تعددت تعريفات إدارة الموارد البشرية من قبل الكتاب والباحثين، حيث انتشر المفهوم بشكله التقليدي لفترة كبيرة وتم تداولها على أنها علم إدارة الأفراد، وهناك من أسماها إدارة شئون العاملين، والبعض الآخر تناولها على أنها إدارة القوي العاملة، إلا أن مصطلح إدارة الموارد البشرية حل محل بقية المصطلحات الأخرى، كونها أكثر شمولية وأكثر تجاوبًا مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية؛ فهو يتعامل مع الفرد من منطلقات جديدة بوصفها عنصرًا مستقلًا ومؤثرًا، فضلًا عن كون إدارة الموارد البشرية تقوم بالعديد من المشاركات الإدارية والفنية، وفي مقدمتها التخطيط الشامل لأي نظام، على عكس مفهوم إدارة الأفراد الذي يقتصر دوره على التعامل مع المشكلات اليومية في إطار العمل (اسلام محمد، ٢٠٢٢، ٥٨٦).

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها نظام يسعى إلى بناء تكامل بين العنصر البشري ومختلف الإجراءات والوسائل المتوفرة والممكنة لتطوير أداء العنصر البشري بما يخدم أهداف كل من المؤسسة والفرد معا (رضا بوشناق، ٢٠٢٠، ١٢٠). كما تعرف أيضا على أنها جزء من الإدارة الاستراتيجية المسؤولة عن صياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال على نحو يمكنها من تحقيق مزايا تنافسية (سهيله محمد، ٢٠٠٣، ٢٦).

وتعرف أيضا إدارة الموارد البشرية بانها ذلك النهج المميز لإدارة التوظيف الذي يسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال النشر الاستراتيجي لقوة عاملة شديدة الالتزام والقادرة، باستخدام مجموعة متكاملة من التقنيات الثقافية والهيكلية والموظفين (Osibanjo, O., A. and Adeniji, A., 2012, 5). وفي نفس السياق تعرف على أنها مجموعة الأنشطة والإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد العاملين بطريقة عقلانية تسهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي لأعمالهم (مصطفى الجريوة، ٢٠١٤، ٥).

كما تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من السياسات والإجراءات المتبعة بهدف الاستثمار الأمثل للموارد البشرية داخل المؤسسة وذلك لتحقيق أهداف جميع العاملين والعلماء الخارجيين (رافدة الحريري، ٢٠١٤، ٦١)، وفي نفس السياق تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها تلك الإدارة التي تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل

المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة وأفرادها والمجتمع الخارجي؛ وذلك من خلال مجموعة من الأنشطة والبرامج الخاصة بتحليل وظائف المؤسسة؛ ومن ثم تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها (محمد القحطاني، ٢٣، ٢٠١٥). وتعرف أيضا علي أنها تلك العملية المعنية بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول علي الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (مجيد الكرخي، ٢٠١٤، ٢٣).

من التعريفات السابقة يتبين أن إدارة الموارد البشرية:

- ❖ تقوم بالعديد من المشاركات الإدارية والفنية وفي مقدمتها التخطيط الشامل لأي نظام علي عكس مفهوم إدارة الافراد الذي يقتصر دوره على التعامل مع المشكلات اليومية في إطار العمل.
- ❖ أكثر شمولية وأكثر تجاوبا مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية؛ حيث إنها تتعامل مع المعلمين الجدد من منطلقات جديدة بوصفهم عنصرا مستقلا ومؤثرا في الأداء المدرسي.
- ❖ تتضمن مجموعة من السياسات والإجراءات المتبعة بهدف الاستثمار الأمثل للمعلمين داخل المدرسة وذلك لتحقيق أهدافهم إضافة إلي أهداف الأطراف المعنية.
- ❖ تهدف إلي تأهيل وتطوير المعلمين الجدد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي لأعمالهم.

(٢) أهداف إدارة الموارد البشرية

- تسعي إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة الأهداف التي تتناسب وطبيعة الوظائف التي تقوم بها المؤسسة، والتي تتمثل فيما يلي (محمود عواد، ٢٠٠٨، ١٨٠):
- الحصول علي الكفاءات وبخاصة في مرحلة التوظيف من خلال الاختيار الشفاف والفعال للمرشحين الأكثر كفاءة ومهارة.
 - صيانة الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة من خلال توفير نظام محفز للأفراد العاملين أكثر تنافسية مع الأخذ بعين الاعتبار توفير كل الاحتياجات المادية والمعنوية للأفراد.

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

- نشر الكفاءات عن طريق بناء نظام معلومات فعال وملائم يضمن انتقال المعلومة التقنية والمالية لكل المستويات في المؤسسة.
- تنمية وتطوير الكفاءات عن طريق مواكبة التطورات التكنولوجية والمتغيرات العالمية من أجل الحفاظ علي تنافسية المؤسسة.
- المحافظة علي الكفاءات عن طريق التحفيز والتدريب وكذلك التمكين.
- كما يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية في مؤسساتنا المعاصرة علي النحو التالي (اسلام محمد، ٥٨٧، ٢٠٢٢-٥٨٨):
- الحصول علي الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل انتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية.
- تحقيق أقصى استفادة ممكنة من جهود الأفراد العاملين وفق المعايير الكمية والنوعية المناسبة لطبيعة العمل.
- تحقيق درجات متقدمة من الانتماء والولاء وتنمية علاقات التعاون بين الأفراد العاملين والعمل علي زيادة رغبتهم في العمل بالمؤسسة.
- تنمية قدرات الأفراد العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة التنافسية .
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المؤسسة من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير .
- تزويد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها بغرض أداء أعمالهم وتوصيل آرائهم ومقترحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.

- توفير بيئة عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.

كما أكد البعض الآخر علي أن إدارة الموارد البشرية تهدف مساعدة المؤسسة علي زيادة فاعلية المؤسسة وتحقيق النجاح من خلال الأفراد، كما أنها تهدف إلي تلبية احتياجات الأفراد العاملين وتحقيق العدالة والمناخ المناسب؛ وذلك علي النحو التالي (رضا بوشناق، ٢٠٢٠، ١٢٠):

أ- **تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي:** والتي يتم تحقيقها من خلال التنسيق بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى بالمؤسسة.

ب- **الأهداف الوظيفية:** حيق قيام إدارة الموارد البشرية بأداء الوظائف الخاصة بالأفراد ومنها ضمان استمرار تدفق القوي البشرية للمؤسسة، وضمان الاستفادة القصوى منها، والمحافظة علي استمرار رغبتها في العمل لدي المؤسسة.

ج- **الأهداف الانسانية:** حيث إشباع إدارة الموارد البشرية لحاجات ورغبات الأفراد العاملين من خلال إتاحة فرص التقدم لهم وتوفير سياسات تخدم مصالحهم.

د- **الأهداف الاجتماعية:** تحقيق أهداف المجتمع من تشغيل الأفراد حسب قدراتهم، وبما يتناسب مع القوانين والتشريعات الخاصة بالعمال وحمائيتهم من أخطار العمل.

مما سبق يتبين أن مدخل إدارة الموارد البشرية يهدف إلي تحقيق قدرة تنافسية عالية للمدرسة من خلال ما تمتلكه من كفاءات بشرية مدربة ومؤهلة؛ وعلي رأسهم المعلمين الجدد نظراً لنقص خبراتهم في مجال التدريس وحاجتهم للقدر الأكبر من الرعاية المهنية، وكذلك يسهم مدخل إدارة الموارد البشرية في الاحتفاظ بتلك الكفاءات في حالة نشاط وجاهزية لأداء العمل بمستوي يفوق المتوقع وفي نفس الوقت تسعى إلي تلبية احتياجات ومتطلبات هؤلاء المعلمين لضمان رضاهم علي العمل بالمدرسة فيزيد انتمائهم وولائهم لها، الأمر الذي يعود بالنفع على كلا من المدرسة والمعلمين.

(٣) أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية من تعاملها المباشر مع أهم موارد المؤسسة وهي المورد البشري الذي يعتبر أساس التنمية الاقتصادية في أي مكان وزمان، فالمورد البشري يمثل المحرك الأساسي لنجاح المؤسسات علي اختلاف أنشطتها، وهذه الأهمية تتبع من وجود خبرات قادرة علي استقطاب أفضل الأفراد العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ علي هذه العناصر لزيادة إنتاجية المؤسسة، ومساعدتهم علي بذل مزيد من الجهد وتقديم أفكارًا مبتكرة ومميزة تسهم في تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة (مصطفى الجريوة، ٢٠١٧، ٢٣-٢٤)

وبهذا الصدد أشارت نتائج إحدى الدراسات إلي أن إدارة الموارد البشرية تسهم في تحقيق العديد من الفوائد للمؤسسة؛ حيث أنها تسهم في التنسيق بين الوحدات المختلفة الموجودة بها، كما تهتم بالأنشطة المتعلقة بالأفراد جميعهم، وتحقيق الانتماء لدى العنصر البشري، وذلك من خلال وضع نظام عادل للأجور، والحوافز، والعناية بالعلاقات الإنسانية في المنظمة، بالإضافة إلي دورها في تحقيق أعلى إنتاجية ممكنة من خلال التخطيط النوعي والكمي لما تحتاجه المؤسسة من موارد بشرية، والمحافظة على أخلاقيات العمل، والاهتمام بالسياسات السلوكية، وفتح مجال التواصل بين الإدارة والأفراد العاملين (زهرة كحول، ٢٠١٧، ١٤-١٦). كما تتميز إدارة الموارد البشرية بتركيزها علي تنمية القدرات الذهنية للأفراد العاملين وتطوير امكانياتهم في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشكلات وتحمل المسئوليات (زيد منير، ٢٠٠٩، ٨). كما أن إدارة الموارد البشرية تسهم في تحقيق ما يلي: (يوسف الطائي وهاشم العبادي، ٢٠١٥، ٤٢-٤٣).

أ- تفعيل النشاط الاقتصادي في المجتمع من خلال حسن استثمار القوة العاملة الموجودة بالمؤسسات المختلفة.

ب- تقليل التعارض بين الإدارة والعمل أو الأفراد العاملين.

ج- إيجاد وتنمية قوة عمل تكون محبة وراغبة في العمل؛ مما يعني ارتفاع إنتاجية الفرد الواحد.

د- تحقيق الرضا عن العمل بالمؤسسة ورفع الروح المعنوية لدي الأفراد العاملين.

هـ- التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة المحيطة بالمؤسسة.

ومما سبق يتبين أن إدارة الموارد البشرية تؤدي دورًا مهمًا في تأهيل المعلمين وبخاصة المعلمين الجدد من خلال تطوير قدراتهم ومهاراتهم والتي تؤدي بدورها إلي تحسين مستوى أدائهم وزيادة إنتاجيتهم من خلال التدريب وتنمية المهارات، ومن ثم تسهم في تحقيق الرعاية المهنية للمعلمين الجدد، إضافة إلي دورها في تحقيق الرضا عن العمل بالمؤسسة ورفع الروح المعنوية، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال الوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية، والتي سيتم تناولها فيما يلي:

ثانيًا: وظائف إدارة الموارد البشرية:

لقد ساهمت الظروف والمتغيرات البيئية المختلفة في تطوير الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات، حيث ارتبطت بعض هذه الوظائف بالمدرسة العلمية لـ (تايلور)، كالاختيار والتدريب وتحفيز العاملين وتقسيم العمل؛ في حين ارتبط البعض الآخر من الوظائف بمدرسة العلاقات الإنسانية لـ (آلتون مايو) مثل؛ علاقات العاملين وتفاعلاتهم الاجتماعية وظروف العمل والسلامة المهنية، ورفع دافعية العاملين (سعد علي، ٢٠١٩، ٣١). كما عدد البعض وظائف إدارة الموارد البشرية في ست وظائف هي؛ تكوين الموارد البشرية، تنمية وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، الرواتب والاجور والمكافأة، السلامة والصحة المهنية، وتنظيم علاقات العمل (مصطفى الجريوة، ٢٦، ٢٠١٧-٢٨)، في حين يشير آخر إلي وظائف إدارة الموارد البشرية علي أنها تلك النشاطات المتخصصة في المؤسسة والتي تتعلق بإمداد المنشأة بالعاملين وتنسيق كل العمليات المرتبطة باستمرار وتنميتها من أجل رفع كفاءتها وفعاليتها؛ وهذه الوظائف هي (خالد عبد الرحيم، ٢٣، ٢٠٠٥-٢٥):

١. فهم البيئة والإيفاء بمتطلباتها: وذلك يتطلب انجاز الوظائف التالية؛ التنبؤ وتخطيط الموارد البشرية علي المدى القصير والطويل، واستحداث برامج إدارة المسار الوظيفي وتحليل وتصميم الوظائف في المنظمة.

٢. التوظيف: وهذه من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية بعد تحديد الاحتياجات وتتضمن المرشحين لشغل الوظائف، واختيار الأفضل في ضوء خصائص الوظائف الشاغرة.

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

٣. تقويم سلوك العاملين وأدائهم: وتتضمن هذه الوظيفة القيام بجمع المعلومات الخاصة بالسلوك والأداء، وتحديد مستويات الأداء الفعلية، وتقويم الأداء من خلال التركيز علي نقاط القوة ونقاط الضعف.

٤. مكافأة الأداء: والتي يمكن أن تكون من خلال المكافأة المباشرة وغير المباشرة وكذلك المكافأة المعتمدة علي الاداء.

٥. التدريب والتطوير: وفيها يتم التركيز علي تحديد وتصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير لزيادة وتحسين قدرات وأداء العاملين وتنفيذ الإجراءات الإدارية والأنشطة التي يقوم بها الأفراد العاملون لتحسين جودة الأداء بالمؤسسة.

هذا وقد اعتمد البعض الآخر في عرضه لوظائف إدارة الموارد البشرية علي أربع وظائف رئيسية وهي؛ تحليل العمل وما يتضمنه من مهام وأنشطة، التخطيط للقوي العاملة وتحديد احتياجات المؤسسة، الاختيار والتعيين وفقا لمتطلبات سوق العمل، تصميم أنظمة الحوافز للأداء المتميز، تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين كالمعاشات والتعويضات اللازمة، تقييم أداء الأفراد العاملين، تدريب الأفراد بغرض رفع كفاءتهم ومهاراتهم، وتخطيط المسار الوظيفي من تنقلات وترقيات(طاهر محمود، ٢٠١٩، ٢٣-٢٥). وفي ضوء ما سبق من عرض لوظائف إدارة الموارد البشرية تتبني الدراسة مجموعة من الوظائف التي تعتبر أكثرها شمولاً ووضوحاً وملائمة لطبيعة الدراسة وأهدافها وهي؛ تصميم الوظيفة، استقطاب الموارد البشرية، تنمية وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، وتقويم الموارد البشرية، وفيما يلي توضيح لهذه الوظائف بالتفصيل ودورها في تحقيق الرعاية المهنية للمعلمين الجدد علي النحو التالي:

ثالثاً: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرعاية المهنية للمعلمين الجدد:

تعتبر تنمية ورعاية الموارد البشرية أحد الاتجاهات المهمة؛ وذلك لأن العنصر البشري هو الأكثر تأثيراً في الإنتاجية، والعنصر الأساسي في أغلب المؤسسات؛ لذلك كان لابد من تنمية معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم من خلال البرامج والأنشطة التدريبية علي نحو يسهم في رفع مستوي أدائهم وزيادة إنتاجيتهم بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، وبخاصة الأفراد الجدد بالمؤسسة نظراً لقلّة خبراتهم بنظام العمل داخل المؤسسة، ومن ثم يسعى هذا المحور لتوضيح دور إدارة الموارد البشرية كأحد المداخل الادارية التي تهتم بالأفراد في تحقيق الرعاية المهنية للمعلمين الجدد، من خلال التعرف علي إسهامات إدارة الموارد البشرية في تطوير برامج الرعاية المهنية للمعلمين الجدد، وذلك علي النحو التالي:

الوظيفة الاولى: تكوين الموارد البشرية

تعتبر هذه الوظيفة هي أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث إنها نشاطاً رئيساً يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومتراصة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال والأنشطة تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتصميم وتحليل العمل بالمؤسسة (مصطفي الجريوة، ٢٦، ٢٠١٧)، ومن ثم تعتبر تلك الوظيفة نقطة الانطلاق في إدارة الموارد البشرية حيث إنها تضع الضوابط المنظمة لمكونات البناء التنظيمي وتعطي صورة ذهنية وواقعية عن تقسيم العمل وتوزيعه وتحديد الطاقات البشرية ومن ثم رسم المستقبل الوظيفي للمؤسسة (عطا الله الشرعة و غالب محمود، ١٠٥، ٢٠١٥).

ويقوم النشاط المتعلق بتصميم وتحليل العمل علي توضيح أسلوب العمل وكيفية إيجاد القيمة لكل عمل من خلال تتابع إجراءاته ومكوناته بدءاً بالمدخلات المتمثلة بالموارد المستخدمة، ومن ثم ما يمكن عمله لتحويل هذه المدخلات إلي مخرجات، ويعتمد النشاط المتعلق بتحليل الوظيفة علي جمع وتوثيق وتحليل المعلومات المتعلقة بالعمل المطلوب؛ من أجل تقديم صورة موضوعية للوظيفة ليس فقط عن الفرد العامل الذي يشغلها بل معلومات أساسية لمساندة الأنشطة ذات العلاقة بالموارد البشرية، حيث يتضمن وصف الوظيفة كافة متطلبات الوظيفة التي تحتاجها ممن يتقدم لشغلها ولا يشترط توافرها جميعاً من أجل التعيين

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

بل يستلزم استكمال الإجراءات المطلوبة والتي تتضمن المعرفة، والمهارات، والقدرات الخاصة، والسمات الشخصية للمرشح (مجيد الكرخي، ٢٠١٤، ٥٥-٦٣).

وبذلك يتبين أن هذه الوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية تركز على توصيف العمل والذي يمثل أداة نافعة للمشرف عند تقييمه لأداء الأفراد العاملين في موقع العمل، بالإضافة إلي أنه يمكن أن يكون نقطة البدء لتحديد المجالات التي يمكن إجراء بعض التحسينات بها، كما أنه يساهم في تخطيط برامج التدريب، وأيضاً يوفر توصيف الوظائف العليا دافعا لشاغلي الوظائف الأدنى لتطوير أنفسهم أو أن يكون الأساس لخطط أكبر لتطوير السلم الوظيفي للمهن المختلفة داخل المؤسسة (عطا الله الشرعة وغالب محمود، ٢٠١٥، ١٠٨).

والجدير بالذكر أن تلك الوظيفة تؤدي دوراً هاماً في تحديد برامج الرعاية المهنية التي ستقدم للمعلمين الجدد، وذلك لأن تكوين المورد البشري الخاص بالمدرسة يساهم في اختيار المعلمين الجدد بالمؤسسة طبقاً لبطاقات الوصف الوظيفي التي سبق تحديدها، كما أنه تقوم بدور كبير في تحديد الاحتياجات التدريبية لهم لتنمية مهاراتهم ومعارفهم بما يلائم طبيعة المهام الموكلة إليهم وإكسابهم القدر الكافي من الخبرات، إلا أن هذه الوظيفة لا تمثل ركناً من أركان برامج الرعاية المهنية المقدمة للمعلمين الجدد.

الوظيفة الثانية: استقطاب الموارد البشرية

يمثل استقطاب الموارد البشرية ثاني وظائف إدارة الموارد البشرية والتي تهدف إلي تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعاً من أجل توفير عدد من الكفاءات التي يتوقع لها أن تؤدي الأعمال بفعالية (يوسف حجيم وهاشم فوزي، ٢٠١٥، ٦٨). ومن منطلق أن الموارد البشرية الموهوبة والذكية تمثل العنصر الرئيس في بناء مؤسسات مميزة قادرة علي التنافس فإنها بحاجة إلي البحث المستمر عن تلك النوعية من الموارد البشرية وجذبها للعمل بالمؤسسة، وتشير عملية استقطاب الموارد البشرية إلي ذلك النشاط الذي من شأنه جذب وتوفير الأفراد العاملين الجيدين للعمل بالمؤسسة وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بالاختيار بين المتقدمين لتحديد أفضلهم وانسبهم لشغل الوظيفة (يوسف حجيم وهاشم فوزي، ٢٠١٥، ٦٩).

ومن أهم العوامل التي تؤثر علي عملية استقطاب الموارد البشرية؛ حجم المؤسسة ومعدل نموها، وظروف سوق العمل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والظروف الداخلية للمؤسسات من ترقيات وتنقلات للأفراد العاملين، وتكلفة الاستقطاب، والعوامل الخارجية من العرض والطلب علي المهارات التي يحددها سوق العمل، وتصورات أفراد المجتمع عن العمل بالمؤسسة، وحدة المنافسة بين المؤسسة وغيرها من المؤسسات الأخرى في نفس المجال (كامل بربر، ١١٤، ٢٠١٢) و(مجيد الكرخي، ٢٠١٤، ١٠٤).

ومن ثم تهتم وظيفة استقطاب الموارد البشرية بالتركيز علي ترجمة مبادئ الجدارة والكفاءة بشكل عملي، لأنها تسعى لجذب الموارد البشرية الكفاء والمؤهلة لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة، حيث إنها تسهم في اختيار الشخص المناسب ووضعه في المكان المناسب؛ مما يؤدي إلي زيادة الإنتاجية بسبب توافر المهارات والكفاءات القادرة علي أداء الاعمال بأفضل طريقة ممكنة، كما أنه يسهم في تحقيق درجة من الاستقرار للموارد البشرية بالمؤسسة من خلال جذب المرشحين المناسبين والاحتفاظ بأصحاب الكفاءات من أجل الاستمرار بها (عطا الله الشرعة وغالب محمود، ١٣٧، ٢٠١٥-١٣٨).

ومما سبق يتبين أن استقطاب الموارد البشرية يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة كما أنها تسهم في ضمان استمراريتها من خلال تزويدها بالموارد البشرية الكفاء من حيث العدد والكم، وهنا لابد من الإشارة هنا إلي أن تلك الوظيفة لها دورًا كبيرًا في تطوير برامج الرعاية المهنية المقدمة للمعلمين الجدد، بل بالعكس تسعى برامج الرعاية المهنية للمعلمين الجدد في تنمية الأفراد الذين تم استقطابهم حديثًا للعمل بالمؤسسة واكسابهم القدر اللازم من المهارات والمعارف الذي يؤهلهم لتحقيق أداء متميزًا، ومن أجل تحسين وتنمية مهارات الأفراد الذين تم استقطابهم تقوم الوظيفة الثالثة لإدارة الموارد البشرية علي تدريبهم وتمييزهم، كما يلي:

الوظيفة الثالثة: تدريب وتنمية الموارد البشرية

تمثل تلك الوظيفة أهم وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة وأكثرها ارتباطاً ببرامج الرعاية المهنية المقدمة للمعلمين الجدد؛ وذلك لأنها تسعى لرفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين لهم، ولذلك سوف يتم تناول تلك الوظيفة بشكل مفصل فيما يلي:

يمثل التدريب أحد أهم الأنشطة الإدارية في أية منظمة مهما كانت طبيعة ونوع عملها واختصاصاتها، وأنه الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها ومن ثم تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة (يوسف حجيم وهاشم فوزي، ٢٠١٥، ٧٧)، حيث يشار إلي عملية التدريب علي أنها نشاط منظم تقوم به المنظمة من أجل رفع قدرات أفرادها وتسهيل عملية انتقال الخبرات والمهارات ذات العلاقة بالأعمال التي يقومون بها من خلال إحداث تغييرات في سلوكهم تدفعهم لتطوير عملهم وتحسينه (مجيد الكرخي، ٢٠١٤، ١٥٤).

وتعتمد وظيفة تدريب وتنمية المورد البشري بالمؤسسة علي مدخلين رئيسيين هما: الأول تدريب الموارد البشرية التشغيلية بغرض تنمية المهارات والقدرات وتغيير الاتجاهات السلوكية لهم، والثاني هو تنمية المديرين بهدف زيادة المعارف ورفع مستوي القدرات المفاهيمية لهم (كامل بربر، ٢٠١٢، ٤٥). وتسهم عملية التدريب في زيادة الإنتاجية والاقتصاد في النفقات ومد الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات التي تؤهلهم للقيام بأعمالهم بما في ذلك المهارات الجديدة التي تساعدهم علي الترقى في وظائف عليا بالإضافة الي أنه يضمن استقرار دورات العمل ويوفر قدرًا كافيًا من الاستقرار الوظيفي للأفراد العاملين (زيد منير، ٢٠٠٩، ٥٩-٦٠).

وعليه تسعى عملية التدريب والتعلم إلي إكساب الموارد البشرية مجموعة من المهارات الجديدة في ضوء تقييم أدائها بهدف معالجة جوانب الضعف وتعزيز جوانب القوة وتمكينهم من القيام بالمهام الموكلة إليهم بأفضل شكل ممكن، كما تسعى عملية التنمية إلي تطوير أداء الموارد البشرية المستقبلي من أجل جعلها مؤهلة وقادرة علي ممارسة وظائف أعلى مستوي في المستقبل وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة وتمكينها من التكيف مع كافة المتغيرات المحيطة (زيد منير، ٢٠٠٩، ١٨).

ونظرًا لأن الموارد البشرية بالمؤسسة تحتاج الي التحسين والتطوير الايجابي المستمر للمهارات الفنية والادارية والسلوكية ويمكن تحقيق ذلك من خلال عملية التدريب، حيث تهدف عملية التدريب الي إحداث تغييرات في معارف ومهارات وسلوكيات العاملين في المؤسسة من أجل توفير القدرة الكافية التي تمكنهم من القيام بأعمالهم بأفضل طريقة ممكنة، ومن ثم فإنه يسهم في تحقيق تكيف المؤسسات والأفراد العاملين فيها مع المتغيرات البيئية والتطورات السريعة التي حولها(عطا الله الشرعة وغالب محمود، ١٣٧، ٢٠١٥-٢٠٥٥). ومما هو جدير بالذكر أنه في معظم الأحيان يأتي الأفراد العاملون الجدد مؤهلين بالعديد من المعارف والمهارات التي يحتاجها العمل، إلا إنهم يحتاجون إلي تدريباً واسعاً للتكيف مع بيئة المؤسسة وتطوير تلك المهارات ليصبحوا أكثر استعداداً لقبول متطلبات ومهام الوظيفة الجديدة الموكلة إليهم (يوسف الطائي وهاشم العبادي، ٨٧، ٢٠١٥-٢٩)، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال برامج التدريب والرعاية المهنية.

وفي ضوء ما سبق يتبين مدي أهمية عمليتي التدريب والتنمية المهنية للمعلمين الجدد في إكسابهم المعارف والمهارات اللازمة لأداء المهام الجديدة بأفضل نحو ممكن، إضافة إلي تمكينهم من تحقيق التكيف مع متطلبات بيئة العمل المدرسي، ولضمان تفعيل نتائج برامج التدريب والتنمية لابد وأن تقترن بحوافز مادية ومعنوية، وهو ما تقوم به الوظيفة الرابعة لإدارة الموارد البشرية، كما يلي:

الوظيفة الرابعة: تحفيز الموارد البشرية

تعتبر الدوافع والحوافز من المؤثرات الأساسية التي تؤدي دورًا هامًا وحيويًا في سلوك الأفراد، حيث يمكن من خلالها إيجاد الرغبة لديهم للإنجاز، والتي بدورها تسهم في زيادة قدرة المؤسسة علي تحقيق أهدافها عن طريق إيجاد نظام فعال للحوافز الموجه نحو إثارة الدوافع ورفع الروح المعنوية للأفراد الأمر الذي ينعكس سلبيًا علي مستوي الأداء بالمؤسسة(عبد الكريم احمد، ١٣٩، ٢٠١٥). كما يعد التحفيز من المقومات المهمة التي قد تسهم في تعزيز الكفاءات المحورية من خلال تقديرها ماديًا ومعنويًا، للحفاظ عليها و لتشجيع العاملين على تقديم أفضل ما لديهم وإبراز نقاط قوتهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة (Abu Faiz, Mohamed, 2014, p.11)،

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

وتبدأ هذه الوظيفة بالاعتراف بالاختلافات الفردية للموارد البشرية، وأن أساليب وطرق التحفيز يجب أن تعكس الحاجات الخاصة بكل فرد، بالإضافة الي التعرف على مستوي رضاء الأفراد عن العمل ومحاولة تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها تقدير التعويضات والمزايا وتأمين عدالتها بالنسبة لهم لضمان حثهم علي رفع مستويات الاداء وزيادة معدل ولائهم تجاه المؤسسة(كامل بربر، ٤٥، ٢٠١٢). وتساعد وظيفة التحفيز بدورها علي تحسين العلاقة بين الأفراد والمؤسسة حيث تزيد من مدي التزامهم بالأهداف الموضوعه وتشجعهم لبذل جهداً أكبر مما هو متوقع لإنجاز مسؤولياتهم والأعمال المنوط بهم أدائها(زيد منير، ٢٠٠٩، ١٩).

ومما سبق يتبين أن تحسين أداء المعلمين الجدد ورفع إنتاجيتهم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بكل من مستوي قدراتهم (التي تم التعامل معها في الوظيفة السابقة)، ومعدل رغبتهم في العمل والتي تتوقف على جودة السياسة التحفيزية التي تتبناها المدرسة، ومن ثم يتبين مدي أهمية عملية التحفيز في زيادة فعالية العمل وتطوير كفاءات المعلمين الجدد، وهنا يأتي دور تقويم أداء المعلمين الجدد لتحديد مستوي الانحرافات في أدائهم وتصحيحها لضمان تحقيق نجاح العمل بالمدرسة، وهو ما تقوم به الوظيفة الخامسة لإدارة الموارد البشرية، كما يلي:

الوظيفة الخامسة: تقويم الموارد البشرية

تسعي معظم المؤسسات إلي تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وكذلك تحديد القابليات والإمكانيات التي يمتلكها كل فرد ومدي احتياجاتهم للتطوير(يوسف حجيم وهاشم فوزي، ٧٥، ٢٠١٥). وتعد وظيفة تقويم الأداء من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، فعن طريق القياس والتقويم تتمكن المؤسسة من الحكم علي دقة السياسات والبرامج التي تعتمد عليها سواء كانت السياسات والبرامج التي تعتمد عليها سواء من سياسات استقطاب واختيار وتعيين أو سياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية (يوسف حجيم وهاشم فوزي، ٧٥، ٢٠١٥).

كما تسهم عمليتي القياس والتقييم في تحسين مستوى الإنجاز لدي الأفراد، حيث تساعد في تخطيط القوى العاملة، وإيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي علي نحو يقلل من شكاوى العاملين ورفع مستوى أدائهم، واستثمار قدراتهم، بالإضافة إلي أنها تسهم في

زيادة شعور الأفراد العاملين بأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار مما يجعلهم أكثر وعياً بالمسئولية ويدفعهم إلى العمل باجتهاد رغبة في الحصول علي تقدير واحترام رؤسائهم معنويًا ومكافأتهم ماليًا (عبد الكريم احمد، ٧٨، ٢٠١٥). وبذلك يتبين أن تقويم أداء المعلمين الجدد بعد تلقيهم لبرامج الرعاية المهنية يسهم في التأكد من مدي نجاح تلك البرامج في تطوير كفاءة المعلمين الجدد في أداء مهام الوظيفة الجديدة، وفي نفس تسهم في تقديم تغذية راجعة عن محتوى البرامج وآليات تقديمها بما يسهم في تحسينها وتطويرها في المرات القادمة. مما سبق يتبين أن العنصر البشري هو الأكثر تأثيرًا في إنتاجية المدرسة، حيث يهدف إلي مساعدة المدرسة علي زيادة فاعليتها وتحقيق النجاح والتميز من خلال العمل علي تلبية احتياجات المدرسة واستقطاب المعلمين الأكفاء، وتنمية معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم من خلال البرامج والانشطة التدريبية بما يلائم طبيعة المهام الموكلة إليهم وإكسابهم القدر الكافي من الخبرات، وبخاصة المعلمين الجدد نظرًا لقلّة خبراتهم بنظام العمل علي نحو يسهم في رفع مستوي أدائهم وزيادة إنتاجيتهم بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، إضافة إلي تمكينهم من تحقيق التكيف مع متطلبات بيئة العمل المدرسي، ولضمان تفعيل نتائج برامج التدريب والتنمية لابد وأن تقترن بحوافز مادية ومعنوية، وفي النهاية يتم تقويم أداء المعلمين الجدد للتأكد من مدي نجاح تلك البرامج في تطوير كفاءة المعلمين الجدد في أداء مهام الوظيفة الجديدة، وفي نفس تسهم في تقديم تغذية راجعة عن محتوى البرامج وآليات تقديمها؛ بما يسهم في تحسينها وتطويرها في المرات القادمة من اجل ضمان تحقق الرعاية المهنية لهم واستمراريتها، وفيما يلي التعرف علي الأسس الفكرية لبرامج الرعاية المهنية للمعلمين الجدد.

المحور الثالث : الأسس الفكرية للرعاية المهنية للمعلمين الجدد:

تعتبر برامج الرعاية المهنية للمعلمين الجدد عاملاً أساسياً وضرورياً للتنمية المهنية لهم باعتبارهم العنصر البشري الذي يرتكز عليه نجاح المنظومة التعليمية وتحقيق أهدافها، واجتياز هذه البرامج دليل واضح على مدى قدرتهم على ممارسة المهنة والاستمرار فيها، وتعمل هذه البرامج وفي ضوء إدارة الموارد البشرية علي جذب المعلمين والاحتفاظ بهم واستقطاب أفضل الكفاءات ورفع مهاراتهم وتشجيعهم على البقاء في المهنة، ويحاول هذا المحور توضيح الأسس الفكرية التي تستند

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

عليها الرعاية المهنية للمعلمين من حيث؛ المفهوم، الأهداف، الأهمية والمبررات، الخصائص، الأنواع، إدارة الموارد البشرية وبرامج الرعاية المهنية .
أولاً: مفهوم الرعاية المهنية للمعلمين والمفاهيم المرتبطة بها :

تناولت العديد من الدراسات مفهوم الرعاية المهنية (Induction)، والإرشاد المهني (Mentoring) على أنهما مترادفين ومن ثم يوجد خلط كبير بينهما بالرغم من أن الإرشاد المهني هو أحد عناصر الرعاية المهنية، وأن الرعاية المهنية أعم وأشمل من الإرشاد المهني، وتحاول الدراسة أن توضح الفرق بين المفهومين فيما يلي:

- يعد إرشاد المعلمين الجدد "Mentoring" أحد أشهر أشكال الرعاية المهنية للمعلمين "Induction"، وهو ما أدى إلى حدوث ترادف في معني المصطلحين، ونتيجة لاستخدام العديد من الدراسات المصطلحين بشكل كبير دون توضيح الفارق بينهما، فقد تم وصف الإرشاد بأنه "ممارسة، تفتقد للتعريف الجيد، وذات تأصيل نظري ضعيف" (Bozeman, B. and Feeney, M. K.,2007,721) ويمكن توضيح الفرق بين برامج الرعاية المهنية Induction programs و برامج الارشاد المهني Mentoring programs ، حيث إن برامج الرعاية المهنية هي البرامج التي تقدم للمعلم الجديد في الفترة التي يخوض فيها المعلم تجربته الأولى ويحاول التكيف فيها مع الدور والمسؤولية العملية، (Long, J.S., McKenzie- Robblee,S. , Schaefer, L., Steeves, P., Wnuk, Sh., Pinnegar, E., & Clandinin, D. J.,2012) and (Ingersoll, R. M., Merrill, L., Stuckey, D., & Collins, G. ,2018) ، ومن الناحية التنظيمية فقد يمثل برنامج الارشاد المهني أحد عناصر برنامج الرعاية المهنية، وفي بعض الأحيان يمكن أن تمثل برنامج الرعاية المهنية بحد ذاته (Long, J.S., McKenzie- Robblee,S. , Schaefer, L., Steeves, P., Wnuk, Sh., Pinnegar, E., & Clandinin, D. J.,2012; Mustafa, 2010)

- تعرف **الرعاية المهنية للمعلمين Induction** بأنها طريقة منظمة ومستدامة ومخطط لها مسبقاً لدمج المعلمين الجدد في مهنة التدريس، وهو أعم من الإرشاد المهني **Mentoring** حيث يمكن أن يتم على مستوى الولاية أو مقاطعة المدارس وتتم بشكل رسمي في العادة، بينما تتم عملية الإرشاد مع مجموعات أقل، ويمكن أن تتم بشكل رسمي مخطط له مسبقاً، أو بشكل ودي دون تخطيط (Bickmore, S., 2010, 447) وتكون برامج الرعاية عادة من جلسات مبدئية للتخطيط، وبرامج إرشاد، وبرامج تطوير مهني مستمر أخرى مثل ورش العمل، وعملية تقييم (Wood, A. & Nevins–Stanulis, R.,2009)
- **والرعاية المهنية** هي العملية التي تعمل على دمج المعلمين الجدد في مجتمعات تعلم مهنية تتسم بالتعاون، أما نقل الخبرات بين الأفراد الأكثر خبرة والمعلمين الجدد داخل مجتمعات التعلم تلك أو بيئة العمل فهو ما يطلق عليه إرشاد (Feiman–Nemser, S.,2012,11) كما أن عملية الإرشاد المهني تهتم بالسياق الاجتماعي وتكوين علاقة جيدة بين المرشد والمسترشد، بينما العلاقة في الرعاية رسمية إلى حد بعيد (Pennanen M., Heikkinen L. and Tynjälä P.,2018,5).
- **والرعاية المهنية** عملية تبدأ عادة قبل التحاق المعلمين الجدد بالمدارس وممارسة مهنة التدريس، وتضم عدة أطراف، بينما الإرشاد المهني لا يتم إلى داخل البيئة المدرسية، وهو في الغالب علاقة فردية بين مرشد ومسترشد. (Susan Villani,2019,1)
- **فالإرشاد المهني** هو عملية تنشئة وتبادل ونقل وخبرات، يقوم من خلالها شخص أكثر خبرة ومهارة بدور النموذج والقُدوة، حيث يرعى ويعزز ويدرس وينصح شخص أقل خبرة من أجل تعزيز جوانب النمو المهني لديه، وهي عملية تتم من خلال سياق العلاقة المستمرة التي تتسم بالود والاحترام بين المرشد والمسترشد، ومع مرور الوقت، قد يصل المسترشد إلى مستوى من المهارة يوازي أو يفوق المرشد، عندها تتحول

العلاقة إلى علاقة تعاونية. (The Alberta Teachers' Association,2018,2)

• والإرشاد المهني هو عملية تسهيل للنمو المهني داخل بيئة العمل، حيث يقوم معلم ذو خبرة بدعم تطوير المهارات والمعرفة لدى معلم آخر أقل خبرة، وتوفير إرشاد فردي له بناء على خبراته وفهمه لأفضل الممارسات، وهي تتم بين العاملين في نفس المهنة والدرجة الوظيفية، وتتطور مع مرور الوقت إلى عملية تبادل للمعلومات غير رسمية، بينما عملية الرعاية المهنية تتم داخل وخارج بيئة العمل، وتوفر إرشاد فردي أو جماعي، ولا تشترط أن تتم بين المعلمين في نفس الدرجة الوظيفية، وهي عملية رسمية والزامية في الغالب ولا تتم بشكل ودي. (American Institute for Research,2015,1)

• ومن ثم فإن الرعاية المهنية هي برنامج رسمي لمساعدة المعلمين في بداية حياتهم المهنية، ويتضمن التزام أكبر من قبل هؤلاء المعلمين، كما أن الرعاية عملية تنمية مهنية شاملة تستمر لعدة سنوات يقوم بها مجموعة من المتخصصين لتدريب المعلمين الجدد وفقا لرؤية وأهداف المدرسة أو مقاطعة المدارس التي ينتمون إليها. بينما الإرشاد المهني هو علاقة مهنية قوية بين مرشد ومعلم جديد هدفها تعزيز التنمية المهنية لديه، ويمكن أن تتم بشكل رسمي أو غير رسمي، ويكون دور المرشد فيها أكبر في التخطيط لجلسات الإرشاد وعملية التطوير المهني لديه. (Teacher Registration Board, 2018, 9-10)

• وينظر بريتون (Britton, E.,Paine, L.,Pimm, D.,and aizen,S.,2003) الي الرعاية المهنية لا بوصفها تحقق وظائف مثل التدريب أو الاحتفاظ ولكن كمفهوم شامل يتضمن العناصر التالية:

- عملية للتعلم: يحدث تعلم المعلم أثناء أو جنبا إلي جنب مع عمليات التدريس اليومي.

- فترة معينة من الوقت: الرعاية هي الفترة المبكرة في مهنة المعلم، وخلالها يتكيف على مسؤوليات وبيئات العمل، والمعايير المهنية والتوقعات.
- مرحلة محددة في التدريس: الرعاية مرحلة من سلسلة متصلة من التدريس الوظيفي، وخلال هذه الفترة يحدث الانتقال الصعب من المعلمين كطلاب إلي معلمين بدوام كامل.

- نظام: الرعاية هي نظام يتميز بالتعقيد والترابط والتنوع والتنسيق والديناميكية. وفي ضوء العرض السابق فإن مفهوم الرعاية المهنية هو الأعم والأشمل والذي يحقق التنمية المهنية المتكاملة والمستمرة للمعلمين الجدد وتضمن بقاءهم والاحتفاظ بهم وتنمية مهاراتهم ورفع مستوى أدائهم، وتتم دائما في إطار رسمي مخطط له بشكل مسبق، وتتم داخل وخارج بيئة العمل، بينما الإرشاد المهني يعد أحد أساليب أو أحد عناصر الرعاية المهنية التي تركز فقط على النمو المهني للمعلم وتتم بشكل رسمي أو ودي، وتتم فقط داخل بيئة العمل، ومن ثم تستخدم الدراسة مصطلح الرعاية المهنية باعتباره أنه يحقق التنمية المهنية الشاملة للمعلمين الجدد وتستمر لعدة سنوات، وتتم من خلال متخصصين وذوي الخبرة، وتضمن استقطاب أفضل المعلمين لممارسة المهنة.

ثانياً: أهداف برامج الرعاية المهنية وأنواعها:

يتمثل الهدف الرئيس لبرامج الرعاية المهنية للمعلمين الجدد في توفير الدعم وخبرات التعلم المهني التي تساعد المعلمين الجدد على الانتقال بنجاح إلى مهنة التدريس، واجتياز تلك المرحلة الانتقالية دون صعوبات، وإعدادهم لتحقيق المطلوب منهم مهنيًا كمعلمين ((Carolinae Mansfield and Qing Gu,2019,639-659)). بالإضافة إلى تطوير الهوية المهنية للمعلمين، وممارساتهم المهنية داخل الفصل (التدريس، الإدارة الصفية، التقييم) والمهارات الشخصية اللازمة للنجاح في مهنة التدريس وبعض القدرات الأخرى كالصمود النفسي (Buchanan, J., Prescott, A., Schuck, S., Aubusson, P., & (Burke,P.,2013,112-129)).

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

ويؤكد الدليل الصادر عن المفوضية الأوروبية (European Commission, 2010) بعنوان "تطوير برامج رعاية شاملة للمعلمين الجدد: دليل لصانعي السياسات" أن برامج الرعاية تهدف بوجه عام إلى:

- تقليل معدل التسرب من مهنة التعليم، وزيادة الاتجاهات الإيجابية نحو المهنة.
- تزويد المعلم بمهارات التعلم مدى الحياة وتحسين مهاراته المهنية والشخصية اللازمة للنجاح في مهنة التدريس.
- تعزيز وتطوير مجتمعات تعلم داخل المدارس توفر فرص للنمو المهني طوال الوقت تناسب جميع المعلمين باختلاف قدراتهم وميولهم.
- تقديم تغذية راجعة تسهم في تطوير المعلم، دون ضغوط بخصوص التقييم الرسمي.

كما يؤكد الدليل الإرشادي الصادر عن المعهد الأسترالي للتدريس والقيادة المدرسية عام ٢٠١٦ (The Australian Institute for Teaching and School Leadership), 2016, 7) على ضرورة أن تلتزم برامج الرعاية بتحقيق الأهداف التالية:

١- **تطوير الممارسات المهنية:** رغم اكتساب المعلمين لمجموعة من المهارات والمعارف المهنية أثناء إعدادهم الجامعي، إلا أن الانخراط في مهنة التدريس بشكل كامل يتطلب مهارات خاصة، وهو ما توفره برامج الرعاية المهنية من خلال تقديم النصيحة، والتغذية الراجعة، وتوفير المصادر اللازمة لتحقيق أفضل الممارسات، وتقييمها بشكل دوري لتحديد مدى مناسبتها للطلاب.

٢- **تطوير الهوية المهنية:** تتكون الهوية المهنية من معارف واتجاهات المعلم نحو مهنة التدريس، وعلاقاته مع الزملاء وأولياء الأمور والمساهمين، وفهمه لأهمية دوره كمعلم، وتهدف برامج الرعاية إلى مساعدة المعلم لتطوير الجوانب السابقة من خلال مساعدته على فهم التوقعات المطلوبة منه كمعلم وكيفية تحقيقها، والعناصر المهنية والأخلاقية والثقافية المرتبطة بمهنته كمعلم، وكيفية تطوير مهارات التواصل لديه كي يصبح جزءاً من البيئة المدرسية وعضواً فعالاً في المجتمع المدرسي.

٣- **تنمية الرفاه والصمود النفسي للمعلمين:** يتعرض المعلمين لمجموعة من التحديات اليومية؛ مما يتطلب تنمية قدرات الصمود النفسي لدى المعلمين لمواجهة تلك التحديات،

وتحقيق الرفاه النفسي من خلال النظر إلى الجوانب الإيجابية لمهنة التدريس والدور المهم الذي يقدمه المعلم في المجتمع، وتهدف برامج الرعاية المهنية إلى توفير فرص التواصل مع المعلمين الأكثر خبرة ممن مروا بتلك الضغوط والتحديات وتغلبوا عليها من أجل زيادة قدرات الصمود النفسي لدى المعلمين، بالإضافة إلى مساعدتهم في التنفيث عن مشاعرهم من خلال اللقاءات والمناقشات الجماعية وشبكات الأقران المختلفة.

٤- **الترحيب والتهيئة:** كحال كل المهن، يحتاج المعلمون إلى الشعور بأنهم مرحبين بهم في البيئة المدرسية؛ مما يزيد من تقدير الذات لديهم، وتهيئتهم تدريجياً لمتطلبات المهنة الجديدة، وتستهدف برامج الرعاية إقامة الفعاليات المختلفة للترحيب بالمعلمين الجدد، وتعريفهم بمسئولياتهم وطبيعة المجتمع المدرسي ومصادر التعلم والتطوير المهني المتوفرة به، وكيفية طلب المساعدة عند الحاجة.

ويؤكد الدليل الصادر عن المفوضية الأوروبية (European Commission, 2010) على أن أهداف الرعاية المهنية تختلف باختلاف برامج الرعاية، وهناك نوعان من أنواع برامج الرعاية المهنية المقدمة للمعلمين الجدد، وهما:

- برامج رعاية رسمية: وهي التي تقدمها الهيئات الرسمية وفقاً لمعايير محددة وتخضع للتقييم والإشراف، وتركز بشكل أكبر على تطوير الجوانب المهنية للمعلم.
- برامج رعاية غير رسمية: تهدف إلى تقديم المساعدة للمعلمين الجدد لاجتياز المرحلة الانتقالية في بداية حياتهم المهنية وتتم بشكل ودي، مثل النصائح المقدمة من المعلمين الأكثر خبرة.

ويمكن تصنيف برامج الرعاية المهنية وفقاً للهدف منها إلى: (European Commission, 2010)

١- برامج تهدف إلى تنمية الجوانب المهنية Professional Dimension: تركز على طرق التدريس والتخطيط الفعال والإدارة الصفية وغيرها من الجوانب المهنية، حيث تهدف إلى تطوير الجدارات التدريسية، ربط التعلم النظري بالتطبيق العملي، و تطوير مهارات التقييم الذاتي والالتزام بالمعايير المهنية، ويتطلب ذلك تبادل الخبرات سواء مع المعلمين الجدد أو القدامى، وتقديم دورات وورش عمل من قبل متخصصين، وتقديم

استشارات ونصائح مهنية، ويشارك في مثل هذه البرامج المرشد والأقران ومديري المدارس والمتخصصين.

٢- برامج تهدف إلى تنمية الجوانب الاجتماعية Social Dimension: وهدفها دعم المعلم كي يكون عضوًا فعالاً في المجتمع المدرسي يشعر بالترحيب والتقبل، بالإضافة إلى زيادة التزامه بقيم المدرسة والمعايير الأخلاقية المتبعة في المدرسة والمجتمع المحلي، وتعزيز التعاون، تعزيز التعلم التشاركي، تعزيز المشاركة في الأنشطة المدرسية والمجتمعية المختلفة، ويتطلب ذلك العمل التعاوني، والتدريس التشاركي، والعمل الجماعي، والعمل بالمشايخ، و يشارك في هذه البرامج المرشد والأقران ومديري المدارس، وأولياء الأمور والمجتمع المحلي

٣- برامج تهدف إلى تنمية الجوانب الشخصية Personal Dimension: تهدف إلى تطوير هوية المعلم والكفايات الشخصية المتعلقة بمهنة التدريس، واتجاهاته الإيجابية نحو المهنة، وتزويده بالمهارات الشخصية اللازمة للنجاح مثل التعلم الذاتي، والصمود النفسي والتعاون مع الآخرين، وتعزيز الثقة بالنفس، و تقليل الضغط والتوتر والقلق، وزيادة الدافعية، بالإضافة إلي تقليل معدل التسرب من مهنة التدريس، ويتطلب نجاح هذه البرامج وجود بيئة آمنة تتجنب التقييم واصدار الأحكام، والعمل على تقليل ضغط العمل في الأشهر الأولى من استلام العمل، وكذلك التعلم بالمجموعات والتدريس التشاركي والتعاوني، ويشارك في هذه البرامج المرشد والأقران ومديري المدارس.

ومما سبق فإن برامج الرعاية المهنية تسعى إلي تحقيق العديد من الأهداف الشخصية والمهنية والاجتماعية للمعلمين الجدد؛ بما يساعدهم على التأقلم مع البيئة المدرسية وثقافتها التنظيمية والاندماج فيها، حيث تعمل هذه البرامج على تطوير الممارسات المهنية للمعلمين الجدد من خلال اكسابهم المعارف والمهارات اللازمة للقيام بأدواهم المهنية، وكذلك تطوير الهوية المهنية من خلال اكسابهم الاتجاهات الايجابية نحو المهنة وفهمه لطبيعة وأهمية دوره كمعلم ، بالإضافة إلي تطوير الرفاه والصمود النفسي الذي يمكنه من التغلب على التحديات والصعوبات التي تواجهه أثناء عمله، وكذلك كان لتنوع البرامج المقدمة أن تنوعت أهدافها فتضمنت أهداف شخصية مثل تعزيز الثقة بالنفس وزيادة الدافعية، وتقليل الضغط والتوتر والقلق، وتطوير الكفايات الشخصية، وكذلك تضمنت أهداف اجتماعية مثل

تعزيز التعاون والتعلم التشاركي والمشاركة الفعالة في الأنشطة المدرسية المختلفة، وكذلك أهداف مهنية مثل ربط التعلم النظري بالتطبيق العملي وتطوير مهارات التقييم الذاتي والالتزام بالمعايير المهنية .

ثالثاً: أهمية الرعاية المهنية للمعلمين الجدد وخصائصها.

تؤكد العديد من الدراسات التي أجريت في مجال الرعاية المهنية للمعلمين الجدد على أهمية برامج الرعاية، حيث تسهم هذه البرامج في تحقيق العديد من الفوائد للمعلمين فهي تطور من قدراتهم ومهاراتهم وترفع من مستوى رضائهم الوظيفي وتعمل على دمجهم داخل الثقافة التنظيمية للمدرسة، ويظهر تأثير ذلك في ارتفاع مستوي تحصيل الطلاب.

فقد قام انجرسول وسترونج (Ingersoll and Strong,2011) بمراجعة (١٥) دراسة خاصة ببرامج الرعاية المهنية المقدمة للمعلمين الجدد، وتوصلت أن برامج الرعاية المهنية تزيد من الرضا عن الوظيفة، والالتزام نحو المهنة، وتقلل معدلات التخلي عن مهنة التدريس، و تزيد من كفاءة المعلم في استخدام مصادر التعلم وطرق التدريس داخل الصفوف، و تؤدي إلى تحسين أداء طلاب المعلمين الجدد الذين خضعوا لبرامج الرعاية مقارنة بغيرهم ممن لم يتلقوا أي برامج رعاية.

كما تعمل برامج الرعاية المهنية على مساعدة المعلمين الجدد على التأقلم مع البيئة المدرسية وتطوير أنفسهم بما يتماشى مع المعايير المطلوبة، بالإضافة إلى المساعدة في استعادة أولئك الذين لا يمتلكون المهارات أو المعرفة اللازمة للنجاح في مهنة التدريس (Ingersoll, R. M., Merrill, L., Stuckey, D., & Collins, G,2018,203).

ويؤكد البعض أن برامج الرعاية المهنية تعمل على تطوير قدرة المعلمين على تحويل النظريات التربوية إلى ممارسات تربوية ناجحة داخل الفصول، وتقييم مدى مناسبتها للطلاب، وكذلك تساعد على تطوير ثقافة المسؤولية المهنية لدى المعلمين الجدد. (Teacher

(Education Ministerial Advisory Group,2014)، كما يثبت جليزمان واخرون (Glazeman, S, Isenberg, E. Dolfin, S, Bleeker, M. Johnson, A. Grider, (M and Jacobus, M,2010,....) وجود علاقة وثيقة بين برامج رعاية المعلمين الجدد، ونتائج طلابهم الأكاديمية وبخاصة في الاختبارات الدولية.

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

وقد أكدت المفوضية الأوروبية على أن برامج الرعاية المهنية للمعلمين تشجع المعلمين كي يكونوا متعلمين مستقلين لديهم الدافعية والقدرة على ممارسة التعلم الذاتي وتطوير أنفسهم، وممارسين أكثر كفاءة يعتمدون على التقييم الذاتي والتأمل لتحسين ممارساتهم. (European Commission,2010,3) ، ويؤكد المركز الوطني الاستراتيجي للتدريس والقيادة (The Australian Institute for Teaching and School Leadership,2016,...) أن برامج الرعاية المهنية تعزز المهارات سواء الشخصية أو المهنية التي تساعد المعلمين الجدد على التغلب على التحديات التي تواجههم أثناء العمل، وتوسيع مداركهم بخصوص المهنة، وزيادة التزامهم الذاتي نحو تحقيق التمكن المهني.

وعلى جانب آخر يوضح جوليان وآخرون (Julian Burger, Henrik Bellhauser and Margarete Imhof,2021,1-11) أن برامج الرعاية المهنية لها دور كبير في مساعدة المعلمين وخاصة الجدد من التغلب على الصعوبات والتحديات التي تواجههم في بداية حياتهم المهنية، حيث يعاني المدرسون الجدد من العديد من الضغوط النفسية والمهنية بسبب العمل مع صعوبات في التواصل مع الزملاء وأولياء الأمور والمساهمين، وتعمل برامج الرعاية وبخاصة الإرشاد على مساعدة المعلم للتغلب على تلك الصعوبات، ويؤكد ذلك أيضًا بولوم (Paula Bloom,2014,20) أن برامج الرعاية المهنية تجنب المعلمين ما يسمى "صدمة الواقع" حيث لا يتلقى كثير من المعلمين أثناء دراستهم الأكاديمية الدعم التقني والانفعالي اللازم الذي يمكنهم من تخطي التحديات التي تواجههم في بيئة العمل الفعلية.

وتظهر أهمية برامج الرعاية من خلال نتائج المسح الذي قامت به أستراليا على المستوى الفيدرالي أطلق عليه دراسة كفاءة تعليم المعلمين (The Studying the Effectiveness of Teacher Education (The SETE study) عام ٢٠١٥ وتضمن أكثر من ٥٠٠٠ من المعلمين الجدد وحوالي ١٠٠٠ مدير مدرسة، وقد بينت النتائج وجود ارتباط إيجابي بين توفير مصادر الرعاية الفعالة داخل المدارس، وكفاءة المعلمين داخل الفصول وتحقيقهم للنتائج المطلوبة؛ مما يوضح أهمية تلك البرامج. (Mayer, D,

Allard, A, Bates, R, Dixon, M, Doecke, B, Kline, J, Kostogriz, A, (Moss, J, Rowan, L, Walker-Gibbs, B, White, S & Hodder, R,2015)
Buchanan, J, Prescott A, Schuck S.,) كما يؤكد ذلك دراسة (Aubusson, P., Burke, P,2013) حيث تتبعت ٥٤ من المعلمين الجدد منذ تخرجهم من الجامعة، وتوصلت إلى أن برامج الرعاية ساعدتهم على التأقلم مع متطلبات مهنة التدريس، وقد وصف المشاركون برامج الرعاية بأنها تعزز القيم والمعرفة والمهارات اللازمة للنجاح المهني، وأنها بمثابة عملية "ترحيب وتهيئة" للمهنة الجديدة. وفي دراسة مسحية أخرى قام المعهد الأسترالي للتدريس والقيادة المدرسية عام ٢٠١٦ لقادة المدارس والمعلمين الجدد والمساهمين، وبينت النتائج أن لبرامج الرعاية تأثيرًا إيجابيًا على زيادة تأقلم المعلمين الجدد مع ثقافة البيئة المدرسية وتحسين المهارات الشخصية اللازمة للنجاح في مهنة التدريس. (The Australian Institute for Teaching and School Leadership,2016).
كما تظهر أهمية برامج الرعاية المهنية للمعلمين الجدد من خلال ما تحققه من خدمات وفوائد للمشاركين سواء المدارس، أو المعلمين الجدد، أو المرشدين، وهي: (Kings County Office of Education,2021).

- **بالنسبة للمدارس:** تحسين الممارسات التدريسية وتقليل نسبة تسرب المعلمين من مهنة التدريس، تدريب قادة المدارس والمرشدين حول أفضل استراتيجيات الدعم المهني، تحسين الجدارات القيادية لمديري المدارس، توفير تدريب مخصص لكل معلم جديد يتوافق مع المعايير التي تضعها الولاية.
- **بالنسبة للمرشدين:** توفير الدعم والمصادر لتطوير مهارات النصح والإرشاد لديهم، تدريب المرشدين حول كيفية تطبيق معايير كاليفورنيا لمهنة التدريس، ومهارات الملاحظة والتقييم التكويني، واستخدام الأدلة من مصادر التقييم المختلفة لتطوير خطة التعلم الفردية الخاصة بهم أو بالمعلمين الجدد، وتطوير الممارسات التدريسية الخاصة بهم، التدريب على مهارات التعلم والتقييم والتأمل الذاتي، توفير مصادر لتطوير المهني المختلفة، إمكانية توفير رواتب وحوافز على تحقيق النتائج المطلوبة

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

- بالنسبة للمعلمين الجدد: إرشاد ونصح شخصي لمدة ساعة أسبوعياً، وبحد أدنى ٤٠ ساعة سنوياً، دعم رسمي وغير رسمي فيما يتعلق بتخطيط البرنامج أو الممارسات الصفية من المعلمين ذوي الكفاءة، توفير فرص تعلم مهنية في كل مجال من مجالات معايير كالفورنيا لمهنة التدريس، وفرص تعلم مهنية بخصوص مادة التخصص بدون مقابل، الحصول على الاعتماد حال الانتهاء من البرنامج وتحقيق المعايير المطلوبة.

- بالنسبة للمساهمين وأولياء الأمور: توفير فرص للتواصل مع المعلمين وتبادل الخبرات والآراء لتحسين الممارسات التدريسية، إمكانية تقديم حوافز ومكافآت للجهات المشاركة.

كما تتسم برامج الرعاية المهنية الفعالة للمعلمين بالعديد من الخصائص ومن أهمها

ما يلي: (Kearney Sean,2014,8)

- أن تتضمن برامج الرعاية فعاليات لإرشاد المعلمين لتسهيل انتقالهم إلى المهنة، وكذلك المدرسة التي يعمل بها.
- أن تكون برامج الرعاية إلزامية وتستمر على الأقل لعام واحد.
- أن توفر برامج الرعاية تدريب خاص للمرشدين داخل المدارس، وتقليل الأعباء التدريسية الخاصة بهم للقيام بمهام الإرشاد بفعالية.
- أن توفر برامج الرعاية فرص للتعاون سواء مع المعلمين القدامى، أو الأقران من المعلمين الجدد، أو المتخصصين في التطوير المهني بهدف تبادل الخبرات والمعارف والحصول على الدعم المناسب عند الحاجة.
- أن تتضمن برامج الرعاية ملاحظات وزيارات صفية مقننة بهدف تقديم تغذية راجعة لتطوير قدرات المعلمين الجدد.
- تقليل الأعباء المهنية في العام الأول لإتاحة الفرصة للمعلمين الجدد للتطوير المهني دون ضغوط.

- توفر برامج الرعاية فرص تعلم مكثفة ومصادر تطوير مهني متعددة داخل مكان العمل.
- تعمل برامج الرعاية على تعزيز مهارات التعلم الذاتي والتعلم مدى الحياة لدى المعلم.
- توفر برامج الرعاية معايير واضحة لتقييم أداء المعلم وتقييم البرنامج مع مرونة في تغيير البرامج إذا لم تحقق الأهداف المطلوبة.

ومما سبق فإن برامج الرعاية المهنية الناجحة يجب أن يتوفر فيها مجموعة من الخصائص المهمة مثل قدرتها على توفير فرص التعلم المكثفة وتعزيز مهارات التعلم الذاتي وفرص التعاون والمشاركة بين المعلمين الجدد والقادمي، ووجود معايير واضحة لتقييم أداء المعلم وأداء البرامج المقدمة و من ثم فإن من أهم الخصائص التي تميز برامج الرعاية المهنية أن تتمتع بالمرونة اللازمة لتعديل فيها وفق الأهداف المراد تحقيقها، وإلزامية هذه البرامج واستمراريتها لمدة لا تقل عن عام دراسي وتنوع أساليبها المستخدمة وشمولية الجوانب التي تهتم بها، وإتاحتها لجميع المعلمين الجدد دون تمييز .

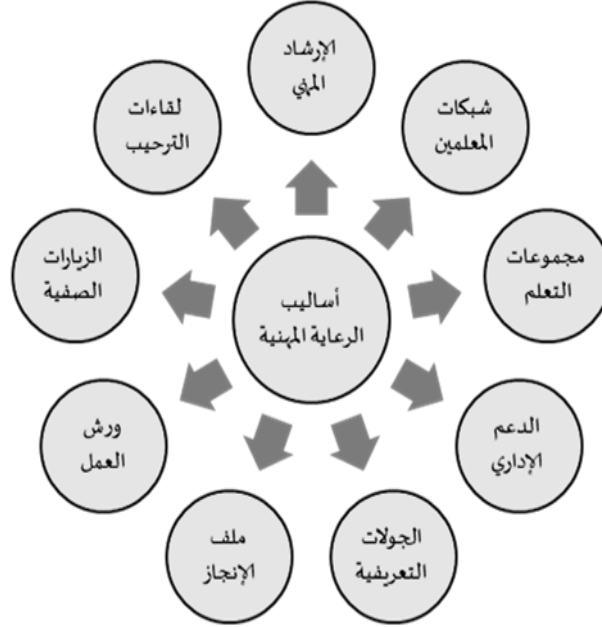
ومن ثم فإن ما تسعى إليه إدارة الموارد البشرية من خلالها عملياتها ووظائفها المختلفة من تهيئة للعناصر البشرية (المعلمين الجدد) ، واستقطاب العناصر الجيدة والاحتفاظ بها، والعمل على تطوير مهارات وقدرات المعلمين المهنية والشخصية وال نفسية؛ مما يساعدهم على التأقلم مع البيئة المدرسية وتطوير أنفسهم بما يتماشى مع المعايير المطلوبة، وكذلك تقييم مدى مناسبتها للطلاب، وهو ما تحققه برامج الرعاية المهنية حيث تعمل على زيادة الرضا الوظيفي ، والالتزام نحو المهنة، والرفع من كفاءة المعلم في استخدام مصادر التعلم وطرق التدريس داخل الصفوف؛ مما ينعكس على تحسين أداء طلابهم، ومن ثم يتضح أهمية برامج الرعاية المهنية للمعلمين الجدد ودورها الفاعل في دمجهم مع الثقافة التنظيمية للمدرسة، وبما يحقق أهداف إدارة الموارد البشرية.

رابعاً: أساليب الرعاية المهنية للمعلمين الجدد

تعد الرعاية المهنية جزءاً أو عنصراً من عناصر التنمية المهنية professional development ، فالتنمية المهنية قد تشمل عناصر لا تقدمها عادة جهة العمل مثل برامج الدراسات العليا للمعلمين الجدد والمواقع الإلكترونية

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

للمعلمين، كما تشمل الجهود الرسمية التي تقدمها جهة العمل مثل برامج الرعاية المهنية (Wong, H. K, 2004, 49)، كما تبدأ برامج التنمية المهنية عادة بشكل مبكر عن برامج الرعاية المهنية، بينما المعلمون مازالوا في المراحل الجامعية وكليات إعداد المعلمين (Neimi H., 2015, 280)، بينما تعد برامج الإرشاد جزءاً أو عنصراً من عناصر الرعاية، وبالتالي تتنوع برامج الرعاية المقدمة للمعلمين الجدد، إلا أنها تشمل في الغالب العناصر التالية: الإرشاد، التعاون وشبكات الأقران، الملاحظات والزيارات الصفية، ورش العمل والمناقشات، التوجيه، توفير المصادر والتخطيط المشترك. إلا أن برامج الإرشاد هي أكثرها انتشاراً، وكذلك التعاون وشبكات الأقران (Todd D. Reeves, Valerie Hamilton and Yasemin) (Onder,2021,3). وهو ما سيتم تناوله بشكل مفصل من خلال عرض النماذج التطبيقية للرعاية المهنية للمعلمين الجدد في بعض الدول، ويوضح الشكل رقم (1) عناصر الرعاية المهنية للمعلمين الجدد (Wong,H. K.,2004, 49)



شكل رقم (1) يوضح عناصر الرعاية المهنية للمعلمين

ويتضح من الشكل السابق أن عملية الرعاية المهنية تتضمن مجموعة من العناصر التي تضمن تحقيق التنمية المهنية الشاملة للمعلمين في بداية حياتهم المهنية، حيث تشمل: الإرشاد المهني، مجموعات التعلم، الزيارات الصفية، عرض الحصص، ورش العمل، ملف الإنجاز، الدعم الإداري، الجولات التعريفية، شبكات المعلمين. وفيما يلي عرض لهذه العناصر:

- **الإرشاد المهني Mentoring**: تم اشتقاق كلمة "مرشد" Mentor في اللغة الإنجليزية من اللغة اليونانية القديمة، وهو الشخص الذي يقوم بتوجيه أو نصح الأشخاص الأصغر أو الأقل خبرة، ويتم استخدام المصطلح في اللغة المعاصرة للإشارة إلى معان عديدة، فهو الشخص الذي يقوم بتقديم الدعم والتوجيه للآخرين، وهو ناصح موثوق به وذو خبرة، والكفيل والراعي (Oxford University Press, 2021)، ويشير الإرشاد بوجه عام إلى علاقة بين شخصين، أحدهما المرشد وشخص آخر في مكانة أقل وبحاجة للتوجيه، وفي السياق التربوي، يشير المصطلح إلى الطرق المباشرة وغير المباشرة لدمج شخص ما في البيئة والثقافة المدرسية، وتهيئته للتكيف بنجاح مع متطلبات البيئة المدرسية الجديدة (Richter, D., Kunter, M., Ludtke, O., Klusmann, U., Andres, Y. and Baumert, J., 2013, 167)، ويمكن تعريفه على أنه تلك الخبرات والمعرفة والمهارات التي ينقلها مرشد مهني ذو خبرة إلى زميل في بداية حياته المهني، سواء بشكل رسمي أو ودي (Pennanen M., Heikkinen L. and Tynjälä P., 2018, 1) وقد أكدت العديد من الأبحاث على أهمية التفاعل الاجتماعي للمعلمين الجدد، وبيئة التعلم الاجتماعية النشطة والمشاركة في الجماعات من أجل التعلم، وبناء على ذلك، يعد الإرشاد وسيلة أكثر تنظيمًا للممارسة بهدف اكتساب مهارات محددة، وهو في هذا السياق عملية بناء نشط للمعرفة أكثر من عملية نقل آلي للمعرفة من شخص لآخر؛ فالإرشاد عملية توجيهية لكنها في الوقت نفسه علاقة تعاونية، تسهل تبادل

وإنتاج الأفكار والخبرات وتهدف إلى التغيير والإبداع، ووظيفة المرشد في تلك العملية هو توفير فرص النمو والتطور بأقصى ما تسمح به قدرات الطرف الآخر (Pennanen M., Bristol L., Wilkinson J. and Heikkinen L.,2016, 30).

• **ملف الإنجاز Portfolio:** يقصد به مجموعة من سجلات الأداء الشخصية التي توضح التطور المهني للمعلم وإنجازاته داخل وخارج الفصل الدراسي خلال فترة زمنية معينة (Pelger, S. and Larsson, M., 2018, p. 180)، ويمكن أن يكون الملف ورقي أو إلكتروني ويحوي مجموعة من الوثائق التي تقدم الدليل على جهود المعلم خلال فترة معينة، والكفايات التي اكتسبها، وإسهاماته في البيئة التعليمية سواء للطلاب أو أقرانه من المعلمين أو أولياء الأمور والإداريين، وذلك بهدف التقييم سواء التقييم الذاتي أو النهائي من قبل المختصين. (Carl, A. and Strydom, S., 2017, P.2).

• **ورش العمل Teaching Workshops:** هي اجتماعات سواء وجها لوجه أو عبر الإنترنت حيث يتشارك مجموعة من المشاركين في نقاش عميق بهدف اكتساب المعرفة وتبادل الآراء والمشاركة في الأنشطة العملية حول موضوع معين. (Erin, Casey, Shannon, Hannah Sayson, Marc, Tracy Johnson and Victoria L. Sork, 2020, 3) وفي المعنى الاصطلاحي تشير ورشة العمل إلى المكان الذي يتم فيه صنع أو إصلاح الأشياء، بينما في إطار التطوير المهني تشير إلى اجتماع هادف بين مجموعة من الناس بهدف التعلم، واكتساب معرفة جديدة، والانخراط في أنشطة حل المشكلات الإبداعية أو التطوير والإبداع وصنع معرفة جديدة فيما يتعلق بموضوع معين، ويختلف عدد المشاركين من ورشة لأخرى، وكذلك طريقة إدارة الورش، إلا أنها يغلب عليها كلها أسلوب الحوار والمناقشة، وتتطلب

تفاعل نشط من كافة المشاركين بصورة او بأخرى، وذلك بهدف تحقيق هدف محدد

مسبقاً. (Levinsen, K. and Rikkle Orngreen, R., 2017, pp. 70-81)

• **الزيارات الصفية المتبادلة Peer Observation**: يطلق عليها أحيانا ملاحظة

الأقران، وهي مجموعة من الزيارات المخططة التي تهدف إلى تبني أفضل

الممارسات التدريسية والتعلم من الآخرين مع تبادل الآراء والخبرات وتقديم التغذية

الراجعة بعد الزيارة (Victoria Department of Education and Training,

2018, P.8) ويمكن أن تتم عبر الإنترنت وهي تهدف إلى نقل الخبرات ومناقشة

أفضل السبل لتحقيق الأهداف التعليمية داخل الصف الدراسي والتغلب على بعض

المشكلات (Zeyneb Kacmaz, Z. 2016, 1-17).

• **مجموعات التعلم Learning Circles**: يطلق عليها أحيانا الدوائر أو المجموعات

الدراسية Study Circles وهي لقاءات بين مجموعة من المشاركين النشطين بهدف

تبادل الخبرات والمعلومات والتغذية الراجعة والقيام بمشاريع علمية أو أبحاث مشتركة

وبحيث يمنح لكل مشارك دور للقيام به بهدف إفادة الآخرين (Sullivan, K.,

2015, pp. 63-83). ويختلف عدد

المشاركين حسب الهدف المحدد لكن العدد الأمثل يتكون من ثلاثة إلى خمسة أفراد

وتهدف دوائر التعلم إلى تعزيز المناقشات والحوار مع الآخرين وتعزيز ثقافة التعاون

وتبادل الخبرات والعمل في فريق عن طريق القيام ببعض الأنشطة المشتركة لتحقيق

هدف محدد (Rogers, T. , Timmermans, J. and Wass, R.,2019,5)

• **الدعم الإداري Administrative Support**: ويقصد بها مجموعة التسهيلات

والخدمات والأدوات والبرامج والأنشطة التي توفرها الإدارة للمعلمين بهدف تحقيق

أهداف المؤسسة التعليمية (Hellen Kimosop, H. ,2018,244-253)

• **الجولات التعريفية للمعلمين الجدد New Teachers Tours**: جولات تمهيدية قبل

استلام العمل بهدف تعريف المشاركين بطبيعة المؤسسة وأهدافها وزيادة انسجامهم

مع بيئة العمل الجديدة. (Northern Michigan University, Upper

Peninsula Center for Educational Development, 2015, p.4)

ومما سبق فإن برامج الرعاية المهنية تتضمن عناصر متنوعة تسهم في تحقيق النمو المهني المتكامل للمعلم من خلال الارشاد المهني والزيارات الصفية وورش العمل والدعم الإداري والجولات التعريفية ومجموعات التعلم وملف الانجاز؛ مما يحقق التكامل بين الجوانب المختلفة للتنمية المهنية للمعلم والارتقاء بمستوى أدائه .

خامساً: الجهات المشاركة في برامج الرعاية المهنية :

تعد برامج الرعاية المهنية للمعلمين الجدد مسؤولية مشتركة وجهد جماعي لجميع المهتمين بمهنة التدريس، وبناء عليه تحدد أدوار الجهات المسؤولة عن رعاية المعلمين الجدد، وتشمل: (The Australian Institute for Teaching and School Leadership,2016,19; Todd Barlow,2021,13)

(١) **جهات إعداد المعلمين:** وتشمل كليات ومعاهد إعداد المعلمين والتي يحصل المعلم من خلالها على المؤهل اللازم لممارسة مهنة التدريس، ورغم أن برامج الرعاية تبدأ بعد انتهاء المعلم من الدراسة في تلك المؤسسات، إلا أن دورها يمتد لإقامة شراكات مع المدارس والسلطات المحلية من أجل توفير برامج تطوير مهني مخصصة للمعلمين الجدد تعتمد بشكل أكبر على الممارسة وتقييم وتحليل وتطوير الخبرات العملية.

(٢) **الإدارات المحلية:** وهم المسؤولون عن تنظيم وتنسيق البرامج المقدمة، وتوفير مصادر الدعم، وتوفير كل الظروف الملائمة لنجاح برامج الرعاية، وتقييم النتائج النهائية. ومن أهم مسؤولياتها: تعيين متخصصين للمشاركة في فعاليات البرنامج المختلفة، توفير مواقع إلكترونية لرفع البيانات المطلوبة، مراجع كل المواد المكتوبة والبيانات التي يتم رفعها على المواقع الإلكترونية مثل سجلات الإرشاد وتقديم التغذية الراجعة بشكل فوري، إصدار النشرات الخاصة ببرامج الرعاية ودليل برامج الرعاية وتوزيعها على المعلمين الجدد والمرشدين، التأكد من انتظام برامج الرعاية المقدمة وتحقيقها

للمعايير المطلوبة من خلال الزيارات الخاطفة للمدارس والفصول ومراجعة السجلات المدرسية والإلكترونية، التأكد من اتباع مبدأ الخصوصية والسرية فيما يتعلق بالمرشدين والمعلمين الجدد في برامج الإرشاد.

(٣) **قادة المدارس:** يقع عليهم عبء أكبر في توفير مناخ مدرسي يساعد على التعاون والمشاركة والتطوير الذاتي، وتوفير المصادر اللازمة لبرامج الإرشاد وإقامة شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي لتقديم بعض أوجه الدعم اللازمة، وتقليل الضغوط على المعلمين الجدد، والتأكد من تنفيذ البرنامج بالشكل المطلوب والتعاون مع السلطات التعليمية المحلية في هذا الصدد، بالإضافة إلى إقامة شراكات مع المجتمع المحلي لتوفير بعض برامج التطوير المهني، بالإضافة إلى الاشتراك في عملية التقييم النهائي لبرنامج الرعاية.

(٤) **المعلمون القدامى (المرشدون):** تقع عليهم مسؤولية الترحيب بالمعلمين الجدد وتوفير مناخ داعم لهم، وتسهيل فرص التعاون معهم، وتقديم الدعم والنصائح عند الحاجة، بالإضافة إلى الاشتراك في بعض برامج الرعاية مثل برامج الإرشاد، و يتم اختيارهم وفقاً لشروط منها: أن يتوافق مع المعلم الجديد في مادة التخصص والمرحلة الدراسية، وأن يظهر جوانب قوة في المجالات التي تحتاج إلى تطوير لدى المعلمين الجدد، ولا يقوم بإرشاد أكثر من اثنين من المعلمين الجدد وواقع ساعة واحدة أسبوعياً لكل معلم، كما تقوم الولاية بتوفير حوافز ومكافآت للمرشدين، كما قد تستعين بمعلمين متفرغين من خارج المدارس للقيام بمهام الإرشاد عند الحاجة.

(٥) **المعلمين الجدد:** لا يقتصر دور المعلمين الجدد على كونهم متلقين سلبيين للرعاية، بل لديهم دور نشط في تلك العملية من حيث التخطيط والتنفيذ والتقييم الذاتي، بالإضافة إلى تكوين شبكات مع غيرهم من المعلمين الجدد لنقل الخبرات والمعارف والاستفادة من أفضل الممارسات المطبقة (Todd Barlow,2021,13).

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

٦) المعلمون الآخرون: يقتصر دورهم على المشاركة في بعض فعاليات البرنامج كالزيارات الصفية، وتقديم النصح والإرشاد للمعلمين الجدد عند الحاجة. ومما سبق فإن برامج الرعاية المهنية للمعلمين الجدد تتطلب تعاون العديد من الجهات والمؤسسات المسؤولة عن التنمية المهنية للمعلم أثناء الخدمة ومن أهمها مؤسسات إعداد المعلم وكذلك المؤسسات المحلية على مستوى الدولة أو الأقاليم، بالإضافة إلى مدراء المدارس والمعلمين القدامى والجدد، ومن خلال التعاون الجيد والمخطط بين هذه الجهات يتم توفير المناخ الملائم الذي يمكن برامج الرعاية المهنية من تحقيق أهدافها الخاصة بالتنمية المهنية المتكاملة للمعلمين الجدد بما ينعكس على مستوى أدائهم وإنجازات طلابهم وارتفاع مستوى تحصيلهم .

سادساً: مراحل الرعاية المهنية للمعلمين الجدد:

يتكون برنامج الرعاية المهنية للمعلمين الجدد في أستراليا من أربع مراحل متداخلة وغير منفصلة كما يلي: (NSW Government, Teachers Standards and Accreditation, 2021).

- ١- **التوجيه Orientation**: وهي عملية تهدف إلى تعزيز الانتقال الناجح للمعلمين الجدد إلى بيئة العمل وتتم خلال الأشهر الأولى من استلامهم للعمل، وهي أساس عملية الرعاية حيث يكتسب المعلمين الجدد الثقة في النفس مع الحفاظ على اتجاهاتهم الإيجابية نحو المهنة وبيئة العمل، وتتم عملية التوجيه من خلال أربع مراحل وهي:
 - **التواصل الأولي Initial Contact**: حين يتم تعيين المعلم في مدرسة ما، تبدأ عملية التواصل الأولى من خلال اتصال من مدير المدرسة أو من ينوب عنه بالمعلم وذلك من أجل التعارف، وللإجابة عن أي أسئلة تدور في ذهن المعلم، ومعرفة التسهيلات المقدمة كتوفير سكن في حالة العمل في مناطق نائية، ومصادر التعلم المتوفرة في المدرسة وعدد الطلاب وغيرها من المعلومات الأساسية عن بيئة العمل، ويتم ذلك الاتصال عادة بمجرد تعيين المعلم وقبل استلامه للعمل بمدة كافية.

-
- الزيارة الأولى **Initial Visit**: وهي زيارة أولى للمدرسة تتم بشكل مقنن حيث يتم تعريف المعلم الجديد بالمدرسة ومرافقها، والإجابة عن أي أسئلة تتعلق بثقافة المجتمع المحلي والطلاب، مع الترحيب بالمعلم في المدرسة.
- الأسابيع الأولى **First weeks**: ويتم فيها تنظيم جدول المعلم لإتاحة الوقت للتطوير وتنفيذ برامج الرعاية المقدمة، مع تخصيص مرشد للمعلم، والتركيز على توفير الدعم داخل الفصول من خلال التدريس التشاركي، وخارج الفصول من خلال التخطيط المسبق وشبكات الأقران بهدف مساعدة المعلم على اجتياز تلك المرحلة الانتقالية واكسابه الثقة في النفس.
- اكتساب الثقة **Gaining Confidence**: وتتم عادة بعد انتهاء الفصل الدراسي الأول، حيث يتم زيادة مسؤوليات المعلم بشكل تدريجي مع الاعتماد بشكل أكبر على فرص التعلم الذاتي.
- ٢- تطوير التركيز **Developing Focus**: وتركز تلك المرحلة على تحسين مهارات المعلم على التأمل الذاتي، بهدف التركيز على نقاط الضعف ومعالجتها، ومعرفة نقاط القوة لدى الآخرين والاستفادة منها، ويتم التركيز على الزيارات الصفية والزيارات خارج المدارس وشبكات الأقران بهدف الاستفادة من خبرات الآخرين، وتنمية مهارات التقييم والتأمل الذاتي لدى المعلم مع توفير التغذية الراجعة المناسبة.
- ٣- تحسين الممارسة **Refining Practice**: وتأتي بعد اكتساب المعلم المهارات اللازمة للتدريس بفاعلية والثقة بالنفس للقيام بذلك، حيث يتم التركيز على مساعدة المعلم للانتقال إلى مرحلة التمكن في التدريس وتحقيق معايير الأداء المطلوبة، ويتم التركيز على اتقان الجوانب التالية:
- الإدارة الصفية.
 - التخطيط لفترات أطول، كالتخطيط لفصل دراسي كامل.
 - التخطيط المستند على نتائج أحدث الدراسات العلمية.
-

- تنوع التعليم ومراعاة الفروق الفردية بين الطلاب.
- قياس أداء الطلاب بطرق متنوعة.
- تقديم التغذية الراجعة إلى الطلاب.

٤- الحصول على الاعتماد **Gaining proficient accreditation**: وهي المرحلة

الأخيرة من برامج الرعاية، حيث يتم التركيز على تلبية معايير المعلم الكفاء وبالتالي الحصول على الاعتماد كمعلم للاستمرار في مهنة التدريس، ويتم التركيز على إعطاء التغذية الراجعة النهائية وتقييم البرنامج ككل.

كما يمكن تقديم برامج الرعاية المهنية للمعلمين الجدد من خلال مجموعة من

الخطوات و المراحل التالية : (Matthew Charles Nishimoto ,2016.)

(١) **التثقيف Acculturative**: ويتضمن : توفير المواد مثل ؛ دليل المعلمين، دليل

سياسات المقاطعة، معايير تقييم المعلمين، والنشرات الدورية التي تصدرها المدرسة أو مقاطعة المدارس، الترحيب من خلال عقد لقاءات مع المعلم بهدف تعريفه بالبيئة المدرسية، الفعاليات الاجتماعية من خلال حفلات الطعام، الحفلات المدرسية، الفعاليات الرياضية المدرسية أو الفنية

(٢) **الانتقالية Transitional**: ويتضمن : تقليل العبء التدريسي، وعقد مقابلات مع

المعلمين الجدد في مدارس أخرى لتبادل الخبرات.

(٣) **التطوير العملي Developmental-Practical**: ويتضمن: ملاحظات صافية

من قبل معلمين أكثر خبرة، زيارات صافية للمعلمين الأكثر خبرة، التقييم التكويني، لقاءات لتقديم التغذية الراجعة ولتأمل الممارسات، خطط التطور المهني الفردية، تقديم المساعدة في ملف الإنجاز.

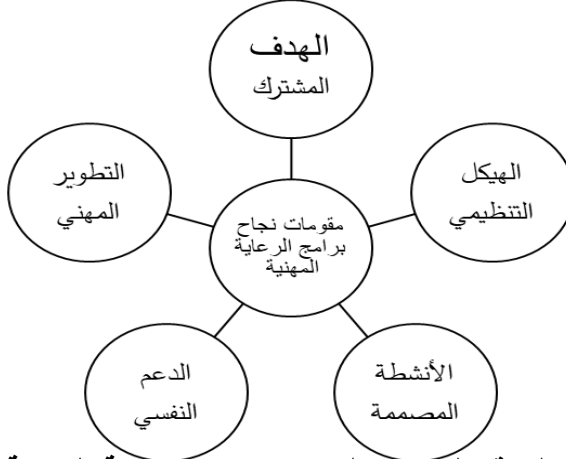
(٤) **التطوير النظري Developmental-theoretical**: ويتضمن: ورش العمل،

والسيمنارات، الدورات التدريبية المقدمة من الجامعات، القراءات المهنية، المشاركة في بحوث الفعل.

- ٥) الإرشاد **Mentoring** ويتضمن : الإرشاد مع معلم خبير، وشبكات الأقران.
- ٦) عمليات إدارية ويتضمن: تقييم البرنامج، اختيار وتهيئة المرشدين.
- ٧) عناصر الثقافة المؤسسية والمدرسية ويتضمن: مجتمعات التعلم المهنية، التعاون التدريسي: التدريس المشترك، التخطيط المشترك، الفرق متعددة التخصصات، وضع رؤية مشتركة، دعم إداري فعال.
- ومن العناصر التي يجب التركيز عليها في برامج الرعاية المهنية المقدمة: (Hanover Research,2015,28)
- التقييم الذاتي: أن يكون ذلك متوافقاً مع نظام تقييم المعلمين في أوهايو.
 - وضع الأهداف: وتتم سنوياً عن طريق خطة التطوير المهني التي يضعها المعلم بالتعاون مع المرشد والإداريين في المدرسة.
 - التخطيط التدريسي: وتتم عبر برامج الإرشاد في العام الأول والثاني من بدء العمل وبالتعاون مع المرشد الذي يقدم التغذية الراجعة للمعلم حول فعالية التخطيط التدريسي لديه، أو عبر التعاون مع الأقران داخل المدرسة أو خارجها.
 - ملاحظات للتعليم: حيث يقوم المرشد بزيارة صفية واحدة على الأقل للمعلم مع تقديم التغذية الراجعة.
 - تقييم تعليم الطلاب: وتتم بالتعاون مع المرشد حيث يتم تدريب المعلم على طرق تقييم الطلاب وتحليل النتائج بغرض الاستفادة منها.
 - تقييم الأداء النهائي: مساعدة المعلم على اجتياز التقييم النهائي للمعلم المقيم في العام الثالث من بدء العمل.
 - أنشطة تقررها المدرسة أو مقاطعة المدارس: اختيار والمشاركة في أنشطة تعليمية تقررها المدرسة أو مقاطعة المدارس وذلك في العام الرابع من بدء العمل
- سابعاً: عوامل نجاح برامج الرعاية المهنية للمعلمين الجدد:
- تحقيق كفاءة برامج الرعاية المهنية أكدت دراسة (Pennanen M., Bristol L., Wilkinson J. and Heikkinen L., 2016, 41) ان نظام الرعاية الناجح يعتمد علي

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

مجموعة من العناصر الأساسية والشكل رقم (٢) يوضح تلك العناصر، والتي يمكن توضيحها فيما يلي:



شكل رقم (٢) عوامل نجاح برامج الرعاية المهنية للمعلمين الجدد

(١) **الهدف المشترك:** ويتم ذلك عن طريق حوارات مبدئية بين المرشد والمسترشد، حيث يتم النقاش حول الأهداف التي يسعى المسترشد لتحقيقها من خلال عملية الرعاية، كما يتم وضع مجموعة من معايير الأداء الشخصية للمعلم بغرض رفع كفاءته داخل بيئة العمل، ثم يقوم المعلم بكتابة مجموعة من الأهداف التي يسعى لتحقيقها خلال فترة زمنية محددة وذلك بمساعدة المرشد، وتكون الأهداف ومعايير الأداء الشخصية متوافقة مع رؤية المدرسة وقابلة للقياس والملاحظة.

(٢) **الهيكل التنظيمي:** يسعى المرشد إلى زيادة كفاءة المعلم في استغلال المصادر المتاحة له، وتذليل أي عقبات قد يواجهها بسبب نقص خبرته أو عند حصوله على الاعتماد كمعلم خبير، كما يقوم المرشد بشرح الأدوار والمهام والمسئوليات التي يجب على المعلمين الجدد الوفاء بها، ووضع مسؤوليات تتناسب مع قدراتهم الشخصية والمهنية وتعديلها باستمرار جلسات الإرشاد

(٣) **لأنشطة المصممة:** يتم التأكد من تحقيق المسترشد للأهداف المشتركة، وقيامه بالمسؤوليات المطلوبة منه، من خلال الأنشطة المصممة، والتي تساعد على تطوير القدرات التدريسية والمهنية للمعلمين الجدد والتي تم اكتسابها أثناء فترة التدريب قبل

الخدمة، مع اكساب المعلمين الجدد مهارات جديدة لزيادة الكفاءة المهنية لديهم. ويشمل ذلك حضور المرشد لمجموعة من الحصص مع تقديم تغذية راجعة للمسترشد، ومساعدته في التخطيط للمنهج قبل البدء في الدراسة، وتحضير الوحدات الدراسية المناسبة للطلاب وقدرات المعلم، وضنح مصادر تعليمية متنوعة تناسب جميع الطلاب، وتقديم مرطبات بعد انتهاء اليوم الدراسي بما يسمح إجراء حوارات ودية مع المعلمين الجدد وزيادة تفاعلهم الاجتماعية واندماجهم في بيئة العمل.

٤) **تقديم الدعم:** ويشمل ذلك تقديم الدعم النفسي للمعلمين الجدد، من خلال الاستماع إلى مشاكلهم ومحاولة حلها وإرشادهم إلى أفضل الطرق للتخلص من القلق والتوتر الناجم عن ضغط العمل، وقد يتم الاستعانة بمتخصصين في ذلك الصدد، والحفاظ على سرية المناقشات التي تدور بين المرشد والمسترشد، كما يمكن للمسترشد القيام بزيارات صفية للمرشد ولغيره من المعلمين الأكثر خبرة أثناء الحصص للاستفادة من خبراتهم في التدريس، وكتابة تقارير مفصلة عن تلك الزيارات بغرض الاستفادة منها، كما يقوم المرشد بتدريس بعض الوحدات بالاشتراك مع المعلمين الجدد؛ مما يعزز التعاون بينهما، بالإضافة إلى عملية تبادل الأدوار حيث يقوم المعلم الجديد بزيارات صفية إلى المرشد أثناء الحصص مع تقديم تغذية راجعة.

٥) **التحكم في التطوير المهني:** ويتطلب ذلك استخدام التفكير النقدي وطرق حل المشكلات أثناء جلسات الإرشاد للوصول إلى نقاط الضعف ومحاولة تطويرها، مع تقبل المعلم الجديد للنقد وانفتاحه للتعلم من خبرات المرشد، ومشاركة خبرات التدريس الناجحة في اجتماعات المعلمين، والإشادة بالإنجازات المهنية للمعلمين الجدد، مع تطوير العلاقات المهنية بين المعلمين الجدد وغيرهم بهدف تبادل الخبرات، وتطوير العلاقات مع الشركاء الخارجيين والمجتمع المحلي والمؤسسات المهمة بالتعليم خارج المدرسة بهدف الاستفادة من مصادر الدعم المقدمة منهم، واكساب المعلمين الجدد مهارات التأمل والتقييم الذاتي بغرض رفع كفاءتهم المهنية.

وفي ضوء ما سبق فإن نجاح برامج الرعاية المهنية يتطلب تحديد جيد للهدف من هذه البرامج ومشاركة المعلمين الجدد مع القدامى في وضع هذه الأهداف بما يتوافق مع رؤية المدرسة وأهدافها، بالإضافة إلي تقديم الدعم الإداري والنفسي بما يمكن المعلم الجديد من فهم مسؤولياته وأدواره وكيفية أدائها وتوفير الامكانيات اللازمة للقيام بهذه الأدوار، وكذلك مساعدة المعلمين الجدد على تذليل الصعوبات التي تواجههم سواء كانت إدارية أو نفسية وكذلك توفير أساليب متنوعة تسهم في تطوير مهارات المعلمين الجدد المختلفة من خلال تصميم أنشطة يمكن من خلالها تطوير المهارت التدريسية والمهنية للمعلمين الجدد.

المحور الرابع : أساليب الرعاية المهنية للمعلمين الجدد في بعض الدول :

تؤكد المفوضية الأوروبية على أهمية التنمية المهنية للمعلمين الجدد، ووضعت نموذج من ثلاث مراحل تسترشد به الدول الأعضاء، حيث تؤكد أن التنمية المهنية عملية مستمرة طوال الحياة تبدأ من المراحل الأولى لإعداد المعلم وتنتهي بتقاعده، وتشارك فيها جميع الجهات الرسمية وغير الرسمية، وتنقسم إلى ثلاث مراحل: (European Commission, 2010, 3)

- مرحلة الإعداد المبدئية لمهنة التدريس: وتشمل الالتحاق بكليات وبرامج إعداد المعلمين، وتكون تلك المرحلة قبل الخدمة، ويتقن فيها المرشحين المعرفة والمهارات الأساسية لمهنة التدريس.

- برامج الرعاية المهنية: وهي للمعلمين الجدد أثناء خدمتهم في المدارس، وتمتد من (3-5) سنوات، وتشمل عدة عناصر مثل برامج الإرشاد.

- مرحلة التدريب أثناء الخدمة: وتمتد حتى التقاعد وهدفها زيادة كفاءة المعلمين وتزويدهم بالمهارات التي تمكنهم من التغلب على أي تحديات جديدة، وتطوير قدراتهم لمواكبة أحدث التطورات في مجال التدريس.

ويتناول هذا المحور عرض لبعض برامج الرعاية المهنية في كل من فنلندا وأستراليا والولايات المتحدة الأمريكية من خلال عرض لنشأة وتطور برامج الرعاية المهنية، وأساليب الرعاية المهنية.

أولاً: الرعاية المهنية للمعلمين الجدد في فنلندا:

يؤكد المجلس القومي الفنلندي للتعليم على أن مهنة التعليم هي مهنة تعلم في الأساس، مع ضرورة إكساب المعلمين الجدارات التالية: التعلم مدى الحياة، التوجه نحو الممارسات المبنية على نتائج الأبحاث العلمية، الكفاءة المهنية، توقع الاحتياجات المستقبلية. (Rajakaltio, H.,2014,5)

وتتحمل السلطات المحلية في فنلندا مسؤولية تطوير المعلمين أثناء الخدمة، ولا تقدم الدولة سوى تدريب إلزامي لكافة المعلمين لمدة ثلاثة أيام سنوياً، بينما يتم تنفيذ باقي برامج التطوير المهني ومنها برامج الرعاية المهنية تحت إشراف السلطات المحلية بالتعاون مع المدارس، كما تترك بعض السلطات المحلية المسؤولية للمدارس لتوفير برامج الرعاية المهنية المناسبة، وتوفر السلطات المحلية كافة المصادر اللازمة لتدريب المعلمين، ويتم تمويلها عن طريق الحكومة من خلال مشاريع تمويل تقدمها وزارة التعليم والثقافة، والمجلس القومي الفنلندي للتعليم، كما يتم تمويل بعض تلك البرامج من خلال مشاريع الشراكة مع الجامعات داخل المجتمع المحلي والتي توفر فرص لتدريب المعلمين أثناء الخدمة. (Hämäläinen, K., Hämäläinen, K., & Kangasniemi, J.,2015,10)

أ- نشأة و تطور برامج الرعاية المهنية للمعلمين الجدد في فنلندا:

قامت وزارة التعليم والثقافة بتأسيس المجلس الاستشاري للتطوير المهني لهيئة التعليم Advisory Board for Professional Development of Education Personnel عام ٢٠٠٨م للقيام بفحوصات وتقييمات دورية لمعرفة احتياجات التطوير المهني للمعلمين، والتأكد من المعلمين يتلقون الدعم المهني المستدام المناسب. (Hämäläinen, K., & Kangasniemi, J.,2015,10)

وفي عام ٢٠١٠م قامت وزارة التعليم والثقافة بتأسيس ما يسمى الشبكة الفنلندية لرعاية المعلمين Finnish Network for Teacher Induction والتي تعرف باسم برنامج Osaava Programme وهو عبارة عن شبكة تعاونية بين مؤسسات تعليم المعلمين الفنلندية، بما في ذلك مؤسسات تعليم المعلمين المهنية وإدارات تعليم المعلمين في الجامعات، والهدف الرئيس هو تطوير ونشر نموذج إرشاد مجموعة الأقران (PGM) لدعم

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

المعلمين الجدد، وتستهدف المعلمين الجدد بهدف تطوير مهاراتهم من خلال برامج الإرشاد ودعم الأقران، وشبكات التواصل المهنية المختلفة. (Research Office, Legislative). (Council Secretariat, 2019, 5).

ويهدف برنامج أوسافا **Osaava Verme** إلى تعزيز التطوير المهني للمعلمين الجدد من خلال إرشاد ودعم الأقران، لتعزيز الكفاءة المهنية للمعلمين الجدد بحيث يصبح تعليم معلمهم سلسلة متصلة ذات مغزى من التعلم مدى الحياة لتعزيز التواصل بين المعلمين الشباب وذوي الخبرة. (<https://ktl.jyu.fi/vanhat/osaavaverme>). وتتبع الرغبة في إرشاد المعلمين الجدد في فنلندا من الحاجة إلى تعزيز التطور المهني للمعلمين وكفاءتهم المهنية، كما تشكل المعايير الأوروبية أحد الروافد الثقافية لنظام الإرشاد الفنلندي، ويمكن القول إن برامج الرعاية المهنية في فنلندا مرت بثلاث مراحل أساسية، تستند كل مرحلة على مجموعة من النظريات، كما هو موضح في الجدول التالي: (Pennanen M., Heikkinen L. and Tynjälä P., 2018, 1)

جدول رقم (١) مراحل تطور برامج الرعاية المهنية للمعلمين الجدد في فنلندا

المرحلة	النظريات التي تستند إليها	الهدف	نوع العلاقة
الأولى	النظريات التنموية	التطوير المهني	هرمية
الثانية	نظريات التعلم	نقل المعرفة	أحادية الاتجاه
الثالثة	النظريات الاجتماعية	التأقلم المهني والاجتماعي	النصح المتبادل

١- المرحلة الأولى: وقد اعتمدت المرحلة الأولى على النظريات التنموية **Developmental theories** والتي ركزت على تطوير المهارات التي يحتاجها المعلمين الجدد من أجل النجاح في مهنة التدريس، واعتمدت برامج الإرشاد في تلك المرحلة على البناء الهرمي، حيث الزيارات الصفية للمعلمين الجدد، والتقييم وتقارير التغذية الراجعة الرسمية.

٢- المرحلة الثانية: ثم تطورت برامج الإرشاد لتعتمد على نظريات التعلم **Learning theories**، وبخاصة نظرية التعلم السلوكية، واعتمدت بشكل كبير على تشكيل

السلوك من خلال الثواب والعقاب، وأفضل طرق نقل المعرفة إلى المعلمين الجدد، وركزت على الطرق الحوارية بين المرشد والمعلمين الجدد، وتطوير مهارات التفكير الناقد، مع تخفيف القيود الرسمية بحيث تتم عملية الإرشاد في المواقف الرسمية وغير الرسمية، وتكون عملية نقل المعرفة والخبرات عادة أحادية الاتجاه من المرشد إلى المسترشد.

٣- المرحلة الثالثة : بينما ركزت المرحلة الثالثة على النظريات الاجتماعية Social

theories، والتي تؤكد على أهمية البيئة الاجتماعية في عملية التعلم، وأن عملية الإرشاد هدفها تبادل الخبرات والمعارف بهدف زيادة تأقلم المعلمين الجدد مع البيئة المدرسية الاجتماعية، وتكوين شبكة علاقات اجتماعية مع غيرهم من المعلمين بهدف طلب المساعدة وتبادل الآراء والتفتيت عن الانفعالات والضغوط المرتبطة بالعمل مما يزيد من فرص نجاح المعلمين الجدد، وفي تلك المرحلة يصبح المعلم الجديد شريك متساوي الأهمية مع المرشد، حيث يتبادل الخبرات ويخطط لمستقبله المهني ويقوم بنقل خبراته الناجحة إلى الآخرين.

ويمكن للمعلمين الجدد الحصول على الدعم العام بطرق مختلفة من خلال: مرشد شخصي في مدرستهم، أو الجلسات الجماعية مع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، أو من خلال موارد الإنترنت المصممة لهذا البرنامج، فضلاً عن مراكز التهيئة العامة في الجامعات التي تقدم المعلومات والمشورة للمعلمين الجدد على مدار السنة، كما تركز برامج التهيئة بفرنلندا على التعلم المهني، وتحقيق النمو والمهنية لمعلميهم الجدد، وتحقق ذلك عبر نظام تنمية مهنية منظمة ومستدامة باستخدام مجموعة متنوعة من الأساليب، حيث يشكل برنامجها التعريفي للتهيئة جزء من عملية التعلم المهني مدى الحياة، واستخدام الإرشاد المزدوج شائع بصفة عامة على مستوى المدرسة والتوجيه الجماعي في برامج دعم الجامعات، (Fransson,

G., Gustafsson, C.,2008,57)

ومما سبق فإن برامج الرعاية المهنية بفرنلندا مرت بثلاث مراحل أساسية؛ اعتمدت المرحلة الأولى على النظريات التنموية، والتي ركزت على تطوير المهارات التي يحتاجها

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

المعلمين الجدد، ومن ثم المرحلة الثانية اعتمدت على نظريات التعلم خاصة نظرية التعلم السلوكية، وأفضل طرق نقل المعرفة إلى المعلمين الجدد، بالإضافة إلى المرحلة الثالثة التي اعتمدت على النظريات الاجتماعية، والتي تؤكد على أهمية البيئة الاجتماعية في عملية التعلم، كما تركز برامج الرعاية المهنية للمعلمين الجدد في فنلندا بشكل كبير على برامج الإرشاد المهني، بالإضافة إلى برامج فردية تقدمها الجامعات ومؤسسات المجتمع المحلي.

ب-أساليب الرعاية المهنية للمعلمين الجدد في فنلندا

ترتكز برامج الرعاية المهنية للمعلمين الجدد في فنلندا بشكل كبير على برامج الإرشاد المهني، بالإضافة إلى برامج فردية تقدمها الجامعات ومؤسسات المجتمع المحلي المهمة بالتطوير المهني للمعلمين، وبرامج أخرى تعتمد على التعلم الذاتي أو المتبادل كشبكات الأقران. (Knot-Rune Olsen, Eva M. and Hannu L.,2020,6)

وقد تم تطوير ممارسات الإرشاد بشكل موسع وفق نموذج إرشاد مجموعة الأقران **Peer-Group Mentoring (PGM)** وتقوم وزارة التعليم والثقافة بتمويل ذلك النموذج ويطبق حالياً في أكثر من ١٢٠ بلدية، ويشرف على النموذج الشبكة الفنلندية لتوجيه المعلمين Osaava Verme والتي تشمل كل مؤسسات تعليم المعلمين في فنلندا، وهي ثمان أقسام لتعليم المعلمين في كليات التربية في الجامعات، وخمس وحدات لتعليم المعلمين في جامعات العلوم التطبيقية. وفيما يلي توضيح لذلك النموذج :

تم اشتقاق نموذج إرشاد مجموعة الأقران من النظرية البنائية الاجتماعية، ويعتمد على الحوار وتبادل الخبرات والمعرفة، ويعد نموذج إرشاد مجموعة الأقران (PGM) الأكثر انتشاراً في فنلندا لرعاية المعلمين الجدد، وهو عبارة عن نهج فنلندي يدعم المعلمين الجدد في بداية حياتهم المهنية، حيث تجمع PGM المعلمين الجدد معاً لتبادل الخبرات والتأمل فيها ومناقشة المشكلات والتحديات اليومية التي يواجهونها، وتم تجريب هذه الطريقة من خلال تمويل صندوق بيئة العمل الفنلندي في ٢٠٠٨م، ويتم تطويرها باستمرار من قبل الشبكة الفنلندية لتوجيه المعلمين "Osaava Verme". (Heikkinen, Jokinen, Tynjälä, . 2012).

وتجتمع مجموعات PGM عادة مرة واحدة في الشهر لمناقشة القضايا المتعلقة بالعمل، ويعتمد نهج PGM على وجهة النظر البنائية للتعلم والتي تحافظ على أننا نبني معرفتنا بناءً على معرفتنا وخبراتنا ومعتقداتنا السابقة، لذلك فإن مناقشة الأقران هي عنصر أساسي في خلق فهم مشترك لعمل المعلمين. (<http://www.osaavaverme.fi>) والمناقشات وفقا للنموذج تتم في مجموعات تتكون من المعلمين الجدد وأقرانهم من المعلمين ذوي الخبرة، ويشترك المعلمون ذوو الخبرة في تلك النقاشات بشكل تطوعي ويخصص لكل مجموعة مرشد من المعلمين ذوي الخبرة mentor يتقاضى أجرًا مقابل عمله، ويتراوح عدد المعلمين في كل مجموعة بين أربعة إلى ثمانية معلمين، وتتم اللقاءات بشكل دوري منتظم، وتتم عادة مرة في الشهر بعد انتهاء اليوم الدراسي، وغالبا ما تعقد خارج المدرسة التي يعمل بها المعلمين. وكل مجموعة تتحمل مسؤولية التخطيط، والتنظيم وتنفيذ برامج التطوير المهني التي يتفق عليها أعضاء المجموعة وذلك طوال العام الأكاديمي (Heikkinen, Jokinen, Tynjälä, 2012)

ويستند نموذج إرشاد مجموعات الأقران (Peer-Group Mentoring (PGM)

في فنلندا على المبادئ والأسس النظرية التالية: (Pennanen M., Heikkinen L., Markkanen I. and Tynjälä P., 2020, 111-112)

(١) البنائية Constructivism: في النموذج التقليدي للإرشاد، يتم نقل المعرفة والخبرات من شخص لآخر، بينما يعتمد نموذج إرشاد مجموعات الأقران على فكرة البناء الاجتماعي للمعرفة، فالبنائية تؤكد أن المعرفة لا تنتقل من فرد لآخر كما هي، ولكننا نكتسب معرفة جديدة وفقا لخبراتنا السابقة ومعتقداتنا وتصوراتنا، وبالتالي فالشيء الواحد يمكن فهمه بطرق مختلفة لدى البشر، وتؤمن البنائية أن المناقشة هي أفضل الطرق لتكوين فهم مشترك، ويتم تعزيز المعارف الجديدة من خلال التفاعل الاجتماعي، فبيئة العمل الاجتماعية التي تعتمد على المناقشة وتبادل الآراء تعزز الوصول إلى الفهم المشترك وتكوين معارف جديدة لدى المعلمين الجدد.

٢) **التدريس التكاملية Integrative Pedagogy**: حيث يتم دمج الطرق النظرية والعملية لإرشاد المعلمين الجدد، من الناحية النظرية، يمكن أن يتم الإرشاد خلال الإطلاع على أحدث الأبحاث في مجال التدريس أو حضور الورش النظرية، ومن الناحية العملية، تتضمن عملية الإرشاد عناصر مثل الزيارات الصفية والتدريس المشترك والتي تسمح بتطبيق المهارات النظرية المكتسبة.

٣) **الحوار والسرد Dialogue and narrativity**: حيث تتم عملية الإرشاد عن طريق الحوار الهادف الذي يهدف الوصول إلى معارف جديدة، فالمرشد والمسترشد كلاهما يسعى إلى التعلم والاستفادة من الآخر، وعلمية تبادل المعلومات والآراء والخبرات هي الأساس في نموذج إرشاد مجموعات الأقران، كما يسمح للمعلم بسرد مشاكله والعقبات التي يواجهها وخبرات التدريس الناجحة أو المبتكرة التي مر بها مما يعزز تأقلمه النفسي مع بيئة العمل ويخلصه من القلق والتوتر.

٤) **الاستقلالية Autonomy**: فالمعلم يتمتع بمقدار كبير من الاستقلالية في عمله، وعملية الإرشاد تتم بشكل تطوعي ودون وجود صلاحيات رقابية للمرشد، وهو ما يمنح المعلمين الجدد الفرصة للسير في برامج الإرشاد وفقاً لسرعتهم ومهاراتهم الخاصة، بالإضافة إلى زيادة الدافعية الذاتية لديهم لكونهم شركاء في عملية التطوير المهني الخاصة بهم.

٥) **المساواة Equity**: فالإرشاد يتم بين الأقران، وهو ما يمنح قدرًا من المساواة بينهم حتى لو كان بعض الأقران من ذوي الخبرة.

ومما سبق فإنه قد تم تطوير ممارسات الإرشاد بشكل موسع وفق نموذج إرشاد مجموعة الأقران، ويستند نموذج إرشاد مجموعات الأقران في فنلندا على: البنائية؛ التي تعتمد على فكرة البناء الاجتماعي للمعرفة، والتدريس التكاملية؛ بدمج الطرق النظرية والعملية لإرشاد المعلمين الجدد، والحوار والسرد؛ بالحوار الهادف الذي يهدف الوصول إلى معارف جديدة، والاستقلالية؛ يتمتع المعلم بمقدار كبير من الاستقلالية في عمله، ومنح المعلمين الجدد الفرصة للسير في برامج الإرشاد وفقاً لسرعتهم ومهارتهم الخاصة، والمساواة؛ فالإرشاد

يتم بين الأقران، و بالرغم من المركزية في وضع السياسات بفنلندا، وهو ما انعكس على أن تكون الوزارة هي صاحبة الدور الرئيسي والمحوري في وضع برامج الرعاية المهنية للمعلمين الجدد، لكن التنفيذ والعمل يتم بشكل محلي داخل المقاطعات والتطبيق بما يتناسب وظروف كل مقاطعة، فحرصت فنلندا على تنفيذ برامج شاملة وتقديم برامج متخصصة لرعاية المعلمين الجدد كضرورة لتجويد التعليم، ورفع مستوى المعلم التدريسي، من خلال طرق مختلفة ومتنوعة، ففي بعض المدارس، يتسلم المعلمون الجدد مجلد تعريف وإرشادات شخصية موجزة تقدم لتعريف المعلمين بممارسات المدرسة، وفي بعض الأحيان تنظم البلديات اجتماعاً تحريريّاً مشتركاً لمدة يوم أو يومين، وبعض البلديات فتحت صفحات الويب الخاصة للمعلمين الجدد، ويوجد لدى اتحاد المدرسين برنامج تعريف خاص بهم، والذي يركز أساساً على قضايا النقابات العمالية، مثل حقوق المعلمين والواجبات، وقضايا وقت العمل والرواتب.

ثانياً: الرعاية المهنية للمعلمين الجدد في أستراليا:

يؤكد الدليل الإرشادي الصادر عن المعهد الاسترالي للتدريس والقيادة المدرسية عام ٢٠١٦ أن برامج الرعاية المهنية للمعلمين في أستراليا هي "البرامج الرسمية وغير الرسمية التي تهدف إلى تقديم دعم لمساعدة المعلمين المتخرجين للانتقال إلى مراحل أعلى من التمكن في التدريس، واكسابهم القدرة على تعلم وممارسة ومراجعة وتقييم أفضل الممارسات من أجل تحسين نتائج الطلاب، وهو جزء من برامج التطوير المهني إلا أنه يتطلب التزام أكبر نحو تطوير الذات". وأن هدف برامج الرعاية هو جعل المعلمين الجدد مشاركين نشيطين في عملية التطوير المهني الخاصة بهم، واكسابهم القدرة على البحث وطلب المساعدة، واستخدام الأدلة لتحسين ممارساتهم، والتواصل بفاعلية مع الزملاء وأولياء الأمور والشركاء الخارجيين، وتحمل مسؤولية تطوير أنفسهم + للوصول إلى مستوى التمكن في التدريس، وتطوير القدرات اللازمة للتغلب على التحديات الشخصية والمهنية التي تواجههم أثناء العمل. (The Australian Institute for Teaching and School Leadership).

((AITSL),2016,4

أ- نشأة وتطور الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بأستراليا:

بدأ الاهتمام ببرامج رعاية المعلمين الجدد في أستراليا في التسعينيات من القرن الماضي، وتختلف البرامج المقدمة باختلاف المقاطعات، فكل مقاطعة معاييرها وسياساتها الخاصة ببرامج الرعاية، لكنها تتفق جميعاً في أن الرعاية المهنية هي المرحلة الأولى أو المبدئية في برامج التطوير المهني للمعلمين والتي تستمر طوال فترة قيام المعلم بمهام التدريس، ففي فكتوريا على سبيل المثال، تضع السلطات برنامج رعاية إلزامي لكل المعلمين الجدد مدته عام واحد، ويتم تنفيذه والإشراف عليه من قبل معهد فكتوريا للتدريس، ويتكون من خمسة عناصر وهي: التوجيه orientation، الإرشاد mentoring، دعم الأقران buddy support، التغذية الراجعة feedback، التطوير المهني والتقييم professional development and assessment. وتبدأ المرحلة الأولى بمجرد تعيين المعلم وقبل قيامه بمهام التدريس، وتنتهي بمرحلة التقييم من جانب مدير المدرسة والذي يمنح بعدها المعلم ما يسمى تسجيل كامل full registration إذا حقق المعلم النواتج المطلوبة من برنامج الرعاية. (Ganesh Kumar, Ahmad Jazimin and Mohd Hassan, 2017, 36)

وتقوم الحكومة الأسترالية بالتعاون مع السلطات المحلية بتوفير كافة مصادر برامج الرعاية، وتمويل خدمات المشاركين في البرنامج، كما تستفيد من مؤسسات المجتمع المحلي في تقديم بعض برامج الرعاية أو المصادر اللازمة. وفي عام ٢٠١٥ كان يوجد ٣٨ مؤسسة مجتمع محلي توفر أكثر من ٤٠٠ برنامج متنوع لتدريب المعلمين الجدد في جميع أنحاء أستراليا.

وتنقسم برامج الرعاية المهنية إلى نوعين: برامج تقدم قبل بدء الدراسة وقبل استلام المعلم لمهام التدريس، وبرامج تقدم طوال العام الدراسي الأول للمعلم بعد استلامه لمهام التدريس، كما تنقسم البرامج في الغالب إلى نوعين (Zhang Fang and Li Li, 2015, 37)

- برامج توجيه Orientation وتركز في الغالب على دمج المعلمين في البيئة المدرسية كحفلات الترحيب بهم وتنظيم فعاليات اجتماعية تجمعهم مع غيرهم من المعلمين وشرح سياسات المدرسة قبل بدء الدراسة.

• برامج التدريب training والتي تقدم بواسطة متخصصين.

وتتنوع برامج الرعاية حسب كل مقاطعة، وعدد المشاركين واحتياجاتهم، إلا أنها تشمل في الغالب المناقشات وورش العمل والفعاليات الاجتماعية والملاحظات الصفية والتدريس التشاركي وزيارات المدارس المختلفة وبحوث الفعل وبرامج التعلم الذاتي الإلكترونية. (Zhang Fang and Li Li,2015,37)

ب- أساليب الرعاية المهنية للمعلمين الجدد في استراليا:

قام المعهد الاسترالي للتدريس والقيادة المدرسية بمسح عام ٢٠١٦ لقادة المدارس والمعلمين الجدد والمساهمين، وبينت النتائج أن أكثر برامج الرعاية المستخدمة كانت على الترتيب: الإرشاد mentoring، التعاون مع الزملاء Collaboration with colleagues، الملاحظات الصفية والتغذية الراجعة classroom observation and feedback، فرص تعلم مهني ذات أهداف محددة كورش العمل Targeted professional learning، وبرامج التعلم الذاتي كشبكات الأقران self-learning programs، كما بينت الدراسة أن تركيز برامج الرعاية كان ينصب بشكل كبير على المجالات الآتية: الترحيب بالمعلمين الجدد، تطوير الهوية المهنية، تعزيز الصمود والرفاه النفسي للمعلمين الجدد، تطوير مهارات التعلم الذاتي، وتحسين طرق التدريس داخل الصفوف. (The Australian Institute for Teaching and School Leadership (AITSL),2016,4)

وقد قامت الحكومة الأسترالية في عام ٢٠١٦ بالتعاون مع المعهد الاسترالي للتدريس والقيادة المدرسية بإعداد دليل شامل أطلق عليه "من التخرج إلى التمكن: الدليل الأسترالي لرعاية وتهيئة المعلمين للمهنة" حيث يوفر إطار مهني شامل لبرامج رعاية وتهيئة المعلمين الجدد، ويوضح الدليل أن برامج الرعاية يجب أن تشمل الأساليب التالية: (The Australian Institute for Teaching and School Leadership (AITSL),2016,10)

(١) الإرشاد المرتكز على الممارسة practice-focused mentoring: يؤكد الدليل أن الإرشاد المرتكز على الممارسة هو أفضل برامج رعاية المعلمين الجدد ويساعد في دعم المعلمين أثناء المرحلة الانتقالية من بعد التخرج وحتى الوصول إلى التمكن في

التدريس، ويعرفه الدليل بأنه علاقة مهنية قوية هدفها التطوير المهني للمعلم الجديد من خلال الملاحظات الصفية، النقاشات، تقييم الممارسات، وضع أهداف لتطوير الأداء داخل الصف، وتقديم المساعدة التقنية والانفعالية، ويتم الإرشاد من خلال معلم أو اثنان من ذوي الخبرة والكفاءة في تدريس مادة التخصص، ويوضح الدليل ما يجب توافره أو تجنبه في برامج الإرشاد، كما هو موضح فيما يلي :

- **ما يجب توافره في برامج الإرشاد:** يجب أن يكون للمرشد والمسترشد خصائص مشتركة، مثل تدريس مادة التخصص نفسها، أو نفس الاهتمامات، وأن يكون الهدف هو دعم وتوجيه وتقديم النصح للمسترشد، وأن يكون المرشد نموذج يقتدي به فيما يخص الممارسات التدريسية، وأن يستخدم نتائج الملاحظات والبيانات المختلفة مثل أداء الطلاب الأكاديمي لتوجيه انتباه المسترشد نحو نقاط القوة والضعف، وأن يكون له دور في دعم الصمود والرفاه النفسي للمسترشد، وأن يتم وضع جدول منتظم للاجتماعات والمناقشات والأنشطة الخاصة بالبرنامج مثل تبادل الزيارات، وتخصيص وقت مناسب للأنشطة المختلفة، ويستخدم أشكال عديدة للإرشاد مثل شبكات الأقران، والإرشاد الفردي والمتعدد

- **ما يجب تجنبه في برامج الإرشاد:** تخصيص مرشدين بشكل عشوائي دون وجود خصائص مشتركة مع المسترشد، أن تقتصر عملية الإرشاد على تقييم ونقد المسترشد، أن يقدم المرشد نصائح للمسترشد فقط دون أن يكون نموذج يتعلم منه المسترشد، أن يعتمد على طريقة واحدة فقط في تقييم المسترشد، أن يركز فقط على تنمية الجوانب المهنية للمسترشد، مجرد اجتماعات غير منتظمة مع المسترشد دون وجود أهداف أو جدول عمل واضح ومنتظم يقتصر على الإرشاد الفردي

(٢) **التواصل مع القيادات Leadership Contact:** ويشمل سهولة تواصل المعلمين الجدد مع القيادات المدرسية والتعليمية المحلية، من أجل طلب المساعدة وفهم التوقعات والمسؤوليات المطلوبة وتلقي التغذية الراجعة.

٣) **الشبكات والتعاون Networks & Collaboration**: الاشتراك في شبكات التطوير المهني الرسمية وغير الرسمية مثل شبكات الأقران، والتعاون مع الآخرين بهدف تبادل المعلومات والخبرات والتفتيح عن المشاعر السلبية المرتبطة بالعمل.

٤) **تعلم مهني مرتبط بهدف Targeted Professional Learning**: توفير برامج تعلم مهني محددة بأهداف كورس العمل والدورات التدريبية، والتي تهدف إلى تنمية مهارة معينة أو جانب محدد لدى المعلمين.

٥) **دراسة التدريس Study of Teaching**: توفير فرص بالتعاون مع المعلمين في نفس المادة من أجل تبادل الزيارات بهدف تأمل خبرات الآخرين والاستفادة منها، وتبني أفضل الممارسات، وتشجيع التقييم الذاتي لمعرفة نقاط القوة والضعف.

٦) **المعلومات العملية Practical Information**: توفير كافة المعلومات التي يحتاجها المعلم من أجل التطوير الذاتي، مثل سياسات المدرسة ومصادر التعلم المتوفرة وغيرها.

٧) **تخصيص الوقت Time Allocation**: تخصيص وقت كاف لممارسة استراتيجيات وبرامج الرعاية المختلفة دون أعباء إضافية على المعلم.

ومما سبق فإن استراليا تركز على الممارسات الخاصة ببرامج الرعاية المهنية للمعلمين الجدد، ووضع تدابير أكثر وضوحاً لاعتماد برامج الرعاية المهنية، جنباً إلى جنب مع رفع مستوى متطلبات برامج الرعاية المهنية، وتختلف برامج الرعاية المهنية المقدمة باختلاف المقاطعات، فكل مقاطعة معاييرها وسياساتها الخاصة ببرامج الرعاية، لكنها تتفق جميعاً في أن الرعاية المهنية هي المرحلة الأولى أو المبدئية في برامج التطوير المهني للمعلمين، حيث تهدف إلى تقديم دعم لمساعدة المعلمين المتخرجين للانتقال إلى مراحل أعلى من التمكن في التدريس، واكسابهم القدرة على تعلم وممارسة ومراجعة وتقييم أفضل الممارسات من أجل تحسين نتائج الطلاب، وجعل المعلمين الجدد مشاركين نشيطين في عملية التطوير المهني الخاصة بهم، وتقوم الحكومة الأسترالية بالتعاون مع السلطات المحلية بتوفير كافة مصادر برامج الرعاية، وتمويل خدمات المشاركين في البرنامج، و

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

تشمل في الغالب المناقشات وورش العمل، والفعاليات الاجتماعية والملاحظات الصفية، والتدريس التشاركي، وزيارات المدارس المختلفة، وبرامج التعلم الذاتي الإلكترونية، وتقدم في شكل برامج قبل بدء الدراسة وقبل استلام المعلم لمهام التدريس، وفي شكل برامج طوال العام الدراسي الأول للمعلم بعد استلامه لمهام التدريس.

ثالثاً: الرعاية المهنية للمعلمين الجدد في أمريكا:

يعد الحفاظ على المعلمين الجدد في مهنة التدريس أحد أهم التحديات التي تواجه القائمين على التعليم في أمريكا، حيث تشير الاحصائيات أن ثلث المعلمين يتركون مهنة التدريس خلال السنوات الثلاث الأولى من التحاقهم بها، وتصل تلك النسبة إلى النصف تقريباً خلال السنوات الخمس الأولى، وهو ما أدى إلى زيادة الاهتمام ببرامج رعاية المعلمين الجدد. (Ingersoll, R. M., Merrill, L., Stuckey, D., & Collins, G. 2018,7)

ويوجد في الولايات المتحدة الأمريكية ثلاث أنواع من الترخيص للمعلمين وهي:

Massachusetts Department of Elementary and Secondary Education, 2021, Available on:

<https://www.doe.mass.edu/lawsregs/603cmr7.html?section=02>)

- **رخصة أولية Initial License**: وهي للمعلمين الجدد من أجل ممارسة التدريس في مدارس الولاية، ويشترط لها أن يكون المتقدم حاصل على درجة جامعية، مع اجتياز اختبار خاص في مادة التخصص، وآخر تربوي.

- **الرخصة المهنية Professional License**: وتتطلب اجتياز المعلم الجديد لبرنامج رعاية مدته سنة على الأقل، مع ٥٠ ساعة على الأقل من الإرشاد مع مرشد خبير، بالإضافة إلى ممارسة العمل بالرخصة الأولية لمدة ثلاث سنوات، مع اجتياز أحد برامج الترخيص من جهة معتمدة تتوافق معاييرها مع معايير المجلس الوطني للتدريس المهني National Board for Professional Teaching Standards، مع تسهيلات خاصة للمعلمين الحاصلين على درجة الماجستير أو الدكتوراه.

- رخصة مؤقتة **Temporary License** : وهي لسد العجز في بعض الأحيان، ويشترط حصول المعلم على درجة جامعية مع ثلاث سنوات من الخبرة في مجال التدريس.

(أ) نشأة وتطور الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بأمريكا :

بدأت برامج الرعاية الرسمية للمعلمين في أمريكا في نهاية السبعينيات من القرن الماضي، ثم تزايدت في بداية الثمانينيات مع زيادة اعداد المدارس وبالتالي أعداد المعلمين الجدد، وقد بدأت أولى تلك البرامج الرسمية عام ١٩٧٨ في فلوريدا تحت مسمى برنامج المعلمين المبتدئين **Beginning Teacher Program** والذي كان يقتصر على الإرشاد والتقييم بناء على معايير خاصة بالولاية، وقد شكل البرنامج ما يسمى "الموجة الأولى" من برامج رعاية المعلمين في أمريكا والتي استمرت حتى عام ١٩٨٦، وركزت بصورة كبيرة على تقييم المعلمين الجدد واستخدام المعلمين من أصحاب الخبرة كمرشدين للمعلمين الجدد، بينما استمرت الموجة الثانية من برامج الرعاية بين عام ١٩٨٦ وحتى ١٩٨٩، حيث ركزت على برامج التدريب داخل المدارس أثناء الدراسة وتقديم الرعاية عبر برامج الإرشاد مع زيادة تمويل تلك البرامج بصورة رسمية من قبل الولايات المختلفة، وركزت الموجة الثالثة من ١٩٩٠ إلى ١٩٩٦ على التغلب على مشكلة ترك المعلمين الجدد لمهنة التدريس في السنوات الأولى من العمل وأيضاً رفع كفاءة المعلمين في الخدمة، واستخدمت معايير التقييم الرسمية للمعلمين في الولايات المختلفة كمحرك لتصميم برامج الرعاية، أما الموجة الرابعة التي بدأت عام ١٩٩٦ وحتى عام ٢٠٠٦ فقد سعت إلى تنويع الخدمات المقدمة وعدم الاقتصار على برامج الإرشاد فقط، بينما تعتمد الموجة الخامسة من برامج الرعاية في الوقت الحالي على تنويع مصادر التعلم المتاحة للمعلمين الجدد والاستفادة من التطورات التكنولوجية في هذا الصدد (Wood, A. & Nevins-Stanulis, R,2009,12)

وفقاً لقوانين الولايات المتحدة الأمريكية، يجب على المعلمين الجدد الخضوع لبرنامج رعاية مدته عامان، وتقوم المقاطعات بتصميم برامج الرعاية على أن يتم الموافقة عليها من خلال لجنة اعتماد المعلم **Commission on Teacher Credentialing** بكل ولاية، حيث وضعت اللجنة عام ٢٠١٦ عدة اشتراطات ومعايير لاعتماد برامج الرعاية المقدمة.

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

ويتوجب على كل المعلمين الجدد إعداد خطة تعلم فردية Individual learning plan في بداية كل عام دراسي وهي بمثابة خارطة طريق للتطور والنمو المهني، وتوفر المقاطعات بالتعاون مع الولاية كافة المصادر اللازمة لنجاح برامج الرعاية المقدمة، ويتم تقييم المعلمين في نهاية البرامج وفقا لمعايير تضعها ولاية كاليفورنيا يطلق عليها معايير كاليفورنيا لمهنة التدريس (CSTP) The California Standards for the Teaching Profession، ويحصل المعلم في النهاية على الاعتماد حال التزامه بتلك المعايير. وتتص الاشتراطات التي وضعتها اللجنة عام ٢٠١٦ على ما يلي: (Commission on Teacher Credentialing, 2016, p.1)

- ١) كل برنامج رعاية مقدم يجب تصميمه ليوفر إرشاد ودعم وتعلم مهني يراعي الفروق الفردية ويستمر لمدة عامين، على أن يبدأ في العام الأول من التحاق المعلم بالخدمة.
- ٢) يجب أن يوفر برنامج الرعاية مرشد لكل معلم جديد في فترة لا تزيد عن ٣٠ يوماً من التحاقه بالخدمة، مع ضرورة أن يكون هناك توافق بين المرشد والمعلم من حيث الدرجة الجامعية، والمرحلة الدراسية والمادة.
- ٣) يجب التأكد من تلقي المعلم إرشاد مهني أو دعم لمدة ساعة على الأقل في المتوسط أسبوعياً.
- ٤) يجب أن يتم وضع أهداف لبرامج الرعاية تتماشى مع الأهداف الموجودة في خطة التعلم الفردية للمعلم والتي يجب أن ينتهي المعلم من إعدادها خلال ٦٠ يوماً من التحاقه بالعمل.
- ٥) يجب أن يتم تصميم خطة التعلم الفردية للمعلم بغرض واحد وهو التعلم المهني ودعم المعلمين الجدد وألا يتم استخدامها في أعمال التقييم المهني للمعلم.

وفي ضوء ما سبق يتضح اهتمام الولايات المتحدة الأمريكية الكبير بالرعاية المهنية للمعلمين الجدد، وذلك من خلال إصدار القوانين وسن التشريعات المسهلة لعملية الرعاية المهنية للمعلمين الجدد، ورصد المكافآت والحوافز لإنجاحها، ويعتبر برنامج الرعاية المهنية للمعلمين الجدد من أولويات المنظومة التربوية في الولايات المتحدة الأمريكية، كما لاقت

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد المزيد من الاهتمام في السنوات الأخيرة من قبل واضعي السياسات الحكومية وقادة التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية، في سبيل البحث عن طرق للاحتفاظ بالمعلمين وتحسين ممارساتهم التدريسية، حيث تطبق الولايات المتحدة الأمريكية نظام التراخيص، بمعنى أن المعلم لا بد أن يدرس لمدة سنتين أو ثالث سنوات بنجاح، ويستوفي معايير الدولة لجودة التدريس من أجل أن يحصل على رخصة مهنية في التدريس.

ب) أساليب الرعاية المهنية في الولايات المتحدة الأمريكية (ولاية كاليفورنيا) :

يستمر برنامج الرعاية للمعلمين الجدد لمدة أربع سنوات من تاريخ بدء العمل، مع تغيير متطلبات البرنامج من عام لآخر، حيث يعتمد البرنامج بصورة كبيرة على برامج الإرشاد والتي تستمر طوال عامين، وفي العام الثالث يتم تهيئة المعلمين من خلال مجموعة من الدورات لاجتياز اختبار يطلق عليه التقييم النهائي للمعلم المقيم Resident Educator Summative Assessment، وفي العام الرابع يحق للمعلمين اختيار مجموعة من أنشطة الرعاية سواء التي تقدمها الولاية أو المدارس المختلفة. (Research, H., 2015, 24-28) وتم تصميم برنامج رعاية المعلمين الجدد لتلبية الاحتياجات الفردية لكل معلم ومساعدتهم على التطور مهنيًا، وعليه يعتمد البرنامج على مجموعة من الأنشطة المهنية المتنوعة، وهي (Todd Barlow, 2021, p. 11)

١. الإرشاد **Mentoring**: البرنامج الرئيس في برامج رعاية المعلمين الجدد. حيث يجب على المعلمين الجدد عقد لقاء مع المرشدين لمدة ساعة على الأقل أسبوعيًا، ويحد أدنى ٤٠ ساعة سنويًا، ويتم تعبئة ما يسمى سجلات الإرشاد Mentoring Logs أسبوعيًا على موقع إلكتروني تخصصه الولاية، ويتكون السجل من المعلومات التي تم مناقشتها في جلسة الإرشاد والأنشطة التي تم مراجعتها والتخطيط المستقبلي، ويتم مراجعة السجلات من قبل مجموعة من المتخصصين تعينهم الولاية لتقديم نصائح لتطوير عملية الإرشاد، كما تضع المقاطعة عدد من معايير الإرشاد وهي (Research, H., 2015, pp. 24-28):

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

- أن يظهر المرشدين التزاما بتطوير الممارسة والتعلم المهني لدى المعلمين الجدد، من خلال شرح أهداف برنامج الرعاية كما تحددها الولاية والالتزام بتحقيق تلك الأهداف
- أن يقوم المرشد بتصميم وتسهيل التطور المهني للمعلمين الجدد، من خلال استخدام عدد من أدوات واستراتيجيات التعلم والتقييم من أجل تحديد الاحتياجات التدريسية للمعلمين الجدد وتصميم أنشطة تستند إلى اهتمامهم المهنية
- يقوم المرشد بصنع وتعزيز بيئة تعلم إيجابية للمعلمين الجدد، من خلال تأسيس بيئة تعتمد على المناقشات الحرة وطريقة حل المشكلات والتفكير النقدي والتركيز على تقوية الروابط المهنية للمعلمين الجدد داخل وخارج المدرسة
- أن يقوم المرشد بتعزيز الممارسات التدريسية والتقييمية للمعلمين الجدد، من خلال الاستفادة من نتائج الأبحاث الحديثة ومحاولة تطبيقها على أرض الواقع، مع توفير النمذجة المناسبة وتعزيز الممارسات المميزة
- أن يتطور المرشدون كقادة ومتعلمين، حيث يقدم المرشد نموذج للمعلم الجديد في كيفية تطبيق التقييم الذاتي والتأمل الذاتي لمعرفة نقاط القوة والضعف من أجل تحقيق التطوير المهني

٢. دعم المرشدين **Mentor Support**: ويتم توفير الدعم من قبل الولاية حيث يتم تقديم تدريب بشكل منتظم للمرشدين طوال العام بهدف تطوير فهمهم لنظريات تعليم المدرسين، والإطلاع على نتائج أحدث الدراسات العلمية في مجال التدريس والتعلم، وكيفية وضع خطط ومتابعتها، مع تخصيص وقت وتقليل أعباء المرشدين للقيام بمهام الإرشاد بشكل فعال؛ كما يمكن للمرشدين التواصل مع المسؤولين في الولاية لطلب المساعدة عند الحاجة، كما تقوم الولاية بطباعة نشرة شهرية وتسليمها للمرشدين وتضم أحدث التوجهات في مجال الإرشاد. و تضع الولاية ثلاثة معايير أساسية لاختيار المرشدين، وهي: (Research, H., 2015, pp. 24-28)

-
- أن يكون حاصل على رخصة التطوير المهني الخاصة بالولاية، وهي رخصة خاصة بالمعلمين المتميزين يتطلب الحصول عليها خمس سنوات .
 - اجتياز أي اختبارات قد تعقدها الولاية لاختيار المرشدين
 - اجتياز دورة خاصة بالمرشدين تعقدها الولاية يطلق عليها RE Mentor Academy Day ، وهي دورة تعقد على مدار يومين يتلقى فيها المرشحين تدريب خاص يحصل بعدها المشارك على رخصة الإرشاد، ويتم بعدها تخصيص مرشد لكل معلم جديد، وقد يعمل المرشد مع أكثر من معلم عند الحاجة، إلا إذا كان المرشد معلم بدوام تدريسي كامل لذا يقتصر عمله على معلم جديد واحد، وتقوم المدارس بتوفير الوقت الكافي أسبوعيًا لجلسة الإرشاد مع تقليل الأعباء على المرشد والمعلم الجديد للقيام بالأنشطة الإرشادية
٣. دعم المعلمين الجدد **New Teachers Support**: وذلك من خلال اجتماعات دورية، كما يقوم أحد موظفي الولاية بزيارة صفية لكل معلم جديد مرة واحدة سنويًا على الأقل مع تقديم تغذية راجعة بخصوص الزيارة لتطوير البرامج المقدمة؛ بالإضافة إلى طباعة نشرة شهرية وتسليمها للمعلمين الجدد تتضمن أحدث التوجهات في مجال التدريس والتعلم، مع زيارات خاطفة أسبوعية من قبل الولاية للمدارس لمعرفة آراء المعلمين الجدد وللإجابة عن أي أسئلة.
٤. **تدريبات/ اجتماعات Trainings/meetings**: وهي اجتماعات ودورات تدريبية تتم بشكل دوري لجميع المعلمين الجدد في المدرسة وكذلك المرشدين، وهي تختلف عن جلسات الإرشاد في أنها تقدم جماعياً.
٥. **معالم البرنامج Program Milestones**: وهي بمثابة تغذية راجعة دورية سواء للمرشدين أو المعلمين الجدد من خلال مجموعة من المتخصصين تعينهم الولاية، حيث يقومون بمراجعة سجلات الإرشاد وزيارات صفية بالإضافة إلى عقد لقاءات فردية وجماعية.
-

٦. خطط التعلم الفردية **Individualized Learning Plans**: يتم تطويرها لكل معلم جديد بالتعاون مع المرشد خلال ٦٠ يوماً من استلامه لمهام العمل مع مراجعتها بشكل دوري للتأكد من تحقيق الأهداف الموضوعية. ووضع أهداف جديدة لكل فصل دراسي طوال مدة البرنامج، مع تحديد الإجراءات المقترحة لتحقيق الأهداف، والمصادر المطلوبة

٧. محادثات منتصف العام **Mid-year Chats**: تتم بهدف تأمل ومشاركة الخبرات والممارسات وتتم بشكل جماعي بين المعلمين الجدد والمرشدين في شهر يناير من كل عام، ويتحدث كل معلم جديد لمدة ١٠ دقائق ليعرض نتائج تجربته، مع الرد على أسئلة المشاركين عقب ذلك، ويقوم المرشدين في نهاية اللقاء بتقديم تغذية راجعة شاملة.

٨. الملاحظات **Observations**: بهدف تعزيز النمو الشخصي والمهني للمعلمين الجدد، حيث يقومون بالاشتراك في أنشطة ملاحظة متنوعة سواء للذات أو للآخرين، يتم بعدها عقد لقاء مع المرشد لاستعراض ما تم في تلك الملاحظات وتقديم التغذية الراجعة، وتتم تلك الملاحظات بشكل مباشر أو إلكتروني ثلاث مرات كل فصل دراسي على الأقل، وتنقسم الملاحظات إلى:

- ملاحظة ذاتية **Self-Observation**: من خلال تسجيل المعلمين الجدد لحصصهم مع عرض تلك التسجيلات على المرشد للمناقشة حولها أو للتأمل الذاتي.
- ملاحظة المعلمين الجدد **New Teachers Observation**: حيث يقوم المرشد بزيارة صفية للمعلم مع إجراء نقاش لاحق تأملي.
- ملاحظة الأقران **Peer Observation**: يقوم المعلم الجديد والمرشد بزيارة صفية لمعلم خبير مع إجراء نقاش لاحق حول الزيارة.
- ملاحظة المرشد **Mentor Observation**: يقوم المعلم الجديد بزيارة صفية للمرشد مع إجراء نقاش لاحق حول الزيارة

٩. خطط، أفعال، أدرس، تصرف **Plan, Do, Study, Act**:

هي سلسلة بحث واستقصاء تهدف إلى تطوير معارف المعلمين الجدد وخبراتهم، وتتم وفقاً للمراحل التالية:

- **خطط:** تحديد أحد المجالات أو الجوانب التي تحتاج إلى تطوير لدى المعلم الجديد بمساعدة المرشد، جمع المعلومات الخاصة بكيفية التطوير ووضع خطة لذلك.
 - **أفعل:** يقوم المعلم بمساعدة المرشد بالبدأ في تنفيذ الخطط الموضوعة مع جمع المعلومات اللازمة لتقييم الإجراءات المتخذة.
 - **أدرس:** تقييم ما تم وممارسة التأمل الذاتي للوقوف على مدى كفاءة الإجراءات المتخذة وتحديد خطة جديدة بناء على الخبرة المكتسبة.
 - **تصرف:** الأخذ في الاعتبار ما تم تعلمه لاحقاً.
- ويتم تقديم تغذية راجعة عن نتائج ذلك البرنامج على موقع إلكتروني تخصصه الولاية، مع ضرورة تنفيذ ذلك النشاط مرتين على الأقل سنوياً.

١٠. العروض التقديمية النهائية **Colloquium/Exit Presentations**: وهي تتم

في نهاية شهر مايو من كل عام حيث يقوم المعلمين الجدد بإعداد مجموعة من العروض تلخص تجربتهم خلال العام الدراسي، ويحضر اللقاء المعلمين الجدد والمرشدين في نهاية العام الأول، وفي نهاية العام الثاني ينضم ممثلين من مكتب التربية في مقاطعة كينجز وممثلين من ولاية كاليفورنيا، ويدخل اللقاء ضمن التقييم النهائي للمعلم.

ومما سبق فإن برامج الرعاية المهنية في الولايات المتحدة الأمريكية تختلف من ولاية إلى أخرى، وأحياناً من مدرسة إلى أخرى، حيث تعتبر برامج الرعاية المهنية من أولويات السياسة التعليمية في ولاية كاليفورنيا كشأن باقي الولايات، ومن أهم التشريعات الأساسية التي تشكل هيكل اعتماد المعلم في كاليفورنيا إلزام جميع المعلمين الجدد بإكمال برنامج الرعاية المهنية المكثف لمدة سنتين، ويقوم برنامج الرعاية المهنية في ولاية كاليفورنيا من قبل الدوائر والمقاطعات المدرسية ومكاتب التعليم، ومؤسسات التعليم العالي، ويكون التمويل لهذه

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

البرنامج عادة تنافسياً يمنح من الولاية، وتركز معايير ولاية كاليفورنيا بشكل عام لمهنة التدريس على المحتوى، ولكي يبقى جوهر البرنامج هو الرعاية المهنية للمعلمين الجدد. ويتم تعيين معلمين مؤهلين للقيام بالرعاية المهنية للمعلمين الجدد، ولتوفير الدعم اللازم في سنوات عملهم الأولى من خلال البرنامج نفسه، ويعتمد اختيارهم حسب تصميم البرنامج، حيث يقوم المعلم القائم بالرعاية المهنية في ولاية كاليفورنيا بتقديم الدعم والإرشاد للمعلم الجديد، والأخذ بيده للتعلم والتطوير المهني المستمر، كما توفر برامج الرعاية المهنية الدعم والتدريب المستمر للمعلمين القائمين بالرعاية المهنية من أجل ضمان تقديم الدعم المناسب للمعلم الجديد، والفرص المتاحة للمشاركة في شبكات التعلم المهنية، والخطوات الإجرائية لدعم النمو المهني للمعلم الجديد وفعاليتها، كما يتميز مركز المعلم الجديد- بأنه منظمة غير ربحية تعني بشئون المعلمين الجدد- بولاية كاليفورنيا بالبرامج التدريبية التي يقدمها للمعلمين القائمين بالرعاية المهنية، وقد طور المركز ثمانية برامج رعاية مهنية لدعم بقاء المعلم، وتطوير أدائه وتحسن التعليم بشكل عام.

وفي ضوء ما سبق ومن خلال ما تم عرضه في كل من فنلندا وأستراليا والولايات

المتحدة الأمريكية يتضح ما يلي :

تعد التنمية المهنية للمعلمين الجدد عملية مؤسسية، وليست عملية فردية يختص بها كل معلم على حده، بما تتضمنه من تعلم قائم على ثقافة الشراكة وروح الفريق والاستقصاء لتطوير نظام تعليمي عالي الجودة في سياق عالم قائم على اقتصاد المعرفة، كما يعتمد برنامج الرعاية المهنية للمعلمين الجدد على مجموعة من الخطوات أو المراحل والتي تبدأ بالتهيئة والتثقيف، ثم تحسين وتطوير المهارات، وتحسين وتطوير الممارسات، وتنتهي بالترخيص لمزاولة المهنة، ويضمن تطبيقها الاحتفاظ برأس المال الفكري من خلال احتضان المعلمين ورعايتهم مهنيًا في سنوات عملهم الأولى بتوفير برامج رعاية مهنية خاصة بهم تعينهم على التأقلم مع بيئة العمل في المدارس، ويسهم في رفع مستوى الالتزام الوظيفي، ومستوى الرضا الوظيفي، والرغبة للبقاء في مهنة التدريس لدى المعلمين الجدد.

ويتطلب نجاح الرعاية المهنية للمعلمين الجدد وجود معايير وطنية لتصميم وتقييم برامج الرعاية المهنية للمعلمين الجدد، بما يضمن وجود عمليات مراجعة وتقييم مستمرة

لبرامج الرعاية ومحتواها وتقديم المشورة حول إمكانية مراعاة جوانب معينة في الإعداد وفقاً للاحتياجات الفعلية للعمل في الميدان، بالإضافة إلي وضع نظام جيد لتحفيز المعلمين القائمين بالرعاية المهنية والمشاركين فيها، وتقديم بعض الحوافز لهم سواءً المادية أو المعنوية مثل تخفيف الأعباء التدريسية، وتقديم الأجور الإضافية، ووضع أسس واضحة لاختيار المعلمين القائمين بالرعاية المهنية ومن أهمها: الكفاءة العملية، والمعرفة المتكاملة بالرعاية المهنية، واعتبار المشاركة في برامج الرعاية المهنية للمعلمين الجدد واجتيازها ضمن أحد الشروط المهمة للترخيص لمزاولة مهنة التدريس، وتفعيل دور مدراء المدارس في تخطيط عبء عمل المعلمين، وتقييم الحاجة إلى التطوير المهني للمعلمين، وتطوير أنشطة لدعم تعلم المعلمين، والسماح للمرشدين بالمشاركة في الدورات التدريبية، والتقييم بنهاية العام الدراسي وفقاً للمعايير المهنية المحددة، وكذلك يتطلب نجاح هذه البرامج تخفيف العبء التدريسي على المعلمين الجدد من أجل إتاحة الوقت لهم للتفرغ لملاحظة دروس أقرانهم ودروس المرشدين، ومتابعة النمو اللازم لهم، وتشجيع المعلمين الجدد على إجراء بحوث الأداء أو الفعل بشكل جماعي، ومساعدتهم على كيفية كتابة التقارير البحثية وترجمتها إلى إجراءات قابلة للتنفيذ، وتنوع الأساليب المستخدمة في الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بحيث توفر مجال واسع من الأساليب والطرق التي تعمل على تنمية الجوانب المختلفة للمعلم المهنية والاجتماعية والشخصية وذلك بالاعتماد على أساليب مثل الإرشاد المهني والزيارات الصفية والجولات التعريفية والدعم الإداري وشبكات التعلم وغيرها، وتنظيم منتدى حوارى أسبوعي لمناقشة أهم القضايا المدرسية بما يشجع المعلمين الجدد على التفاعل البناء والحوار المثمر؛ وبما يساهم في إثراء الخبرات الفردية وتحويلها إلى خبرات مؤسسية، وبناء مجتمعات التعلم المهنية للمعلمين الجدد بالمدرسة كأحد أساليب الرعاية المهنية، والتي تؤكد على ثقافة قبول الآخر، وتشجع التعلم الجماعي، وممارسة التفكير الناقد، مع بناء فرق التعلم على كافة مستويات العمل المدرسي، وتوفير التدريب لأعضائها على استراتيجياتها وكيفية إدارتها.

المحور الخامس : واقع الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بمصر :

يقوم المعلم بدور جوهري في تطوير العملية التعليمية؛ حيث لم يعد أحد أوجه القوة الدافعة في التعليم، بل أصبح ينظر إليه علي أنه قائد التطوير؛ لذا أصبح من الضروري زيادة التوجه نحو الاهتمام بالتنمية المهنية للمعلمين بشكل عام ورعاية المعلمين الجدد مهنيًا بشكل خاص حتي يتمكنوا من أداء مهامهم بشكل يفوق المتوقع في ظل ما تواجهه مؤسساتنا التعليمية من تحديات سواء داخلية أو خارجية.

إلا أنه في الآونة الأخيرة قد تصاعدت أزمة عجز المعلمين بالمدارس بمختلف المراحل التعليمية، خاصة المرحلة الابتدائية ورياض الأطفال، وهو ما تسبب في حالة من الغضب بين المعلمين نتيجة زيادة نصاب الحصص المدرسية لنحو ٣٠ حصة أسبوعيًا، كما تسببت الأزمة في حالة من الغليان بين أولياء الأمور نتيجة عدم استفادة التلاميذ باليوم الدراسي وزيادة عدد الحصص الاحتياطية، خاصة طلاب رياض الأطفال والمرحلة الابتدائية بالفصول الملحقة بالمدارس الرسمية لغات والمدارس الحكومية، وعدم تمكن الطلاب من التحصيل المدرسي بالنظام التعليمي الجديد، ونتيجة لعجز المعلمين وكما محاولة لسد العجز بمختلف الطرق عمدت المديرات التعليمية منشورا لجميع موجهي المواد العلمية بسد العجز بأنفسهم والتدريس للطلاب داخل الفصول بالمدارس التي تواجه عجزا فادحًا في المعلمين. (متاح على الرابط التالي:

<https://www.almasryalyoum.com/news/details/1432359> ، تاريخ الدخول ٢٤-١١-٢٠٢٢).

الأمر الذي يحتم تعيين معلمين حدد لسد ذلك العجز بالمدارس، وهو ما قامت به وزارة التربية والتعليم من خلال مسابقة ال ٣٠ ألف معلم، ولضمان الحصول علي أداء مميز من هؤلاء المعلمين الجدد يتوجب منحهم القدر الكافي من الرعاية المهنية منذ بداية تعيينهم؛ وفيما يلي سيتم توضيح الجهود المبذولة لتحقيق الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بمصر، وكذلك التحديات المحلية والعالمية التي تواجه منظومة التنمية المهنية بمصر والتي تؤكد ضرورة الاهتمام ببرامج الرعاية المهنية المقدمة للمعلمين تحديدا المعلمين الجدد، وذلك كما يلي:

أولاً: جهود تحقيق الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بمصر:

قبل أن يخطو المعلم حديث التعيين خطواته الأولى في الفصل، تنتابه الكثير من الوسواس والمخاوف؛ مما سوف يلاقيه علي يد بعض تلاميذه، ومن أكثر المشكلات التي تقلل من ثقة المعلم بنفسه: عدم استجابة أغلب الدارسين لشرحه، وعدم الانضباط في الصف وعجزه عن السيطرة علي المشاغبين، والصمت التام عند سؤال التلاميذ سؤالاً في غاية السهولة، بالإضافة إلي عجزهم عن الإجابة عن بعض الأسئلة، الأمر الذي جعل الوحدات التدريبية بوزارة التربية والتعليم بمصر تقوم بتقديم برنامج تأهيل وارشاد المعلم المساعد - " تطبيقات تربوية داخل الفصل للمعلم المساعد"، والذي استهدف تحسين أداء المعلم المساعد في المهارات الأساسية للتطبيقات العملية الصفية. (الأكاديمية المهنية للمعلمين، تطبيقات تربوية داخل الفصل للمعلم المساعد، ٢٠١٢، ٩-١٠). وتتضمن أجندة البرنامج مجموعة من الأهداف الفرعية التي يمكن أن تسهم بفعالية في تمكين المعلم المساعد من أداء أدواره بكفاءة وفعالية مقسمة علي مجموعة من الجلسات العملية التطبيقية، كما يلي:

(١) التخطيط الفعال للدرس:

وتبدأ هذه الجلسة بالتعرف إلي فوائد تخطيط الدرس ومدى أهميته، وما مستويات الأهداف المعرفية المتوقع من التعليم، والتعرف علي كيفية صياغة تلك الاهداف صياغة جيدة، بالإضافة إلي كيفية تحديد أفضل المواد التعليمية اللازمة، وكذلك الأنشطة الصفية وتعليماتها المختلفة التي يمكنه استخدامها لتحقيق خطة الدرس؛ ولا يقتصر التخطيط علي ذلك بل يتم التعرف علي أفضل اليات تخطيط وقت الدرس بفاعلية، وكذلك أفضل أسلوب لترتيب أجزاء الدرس، وأيضاً تدريبه علي التنبؤ بمعوقات تنفيذ خطة الدرس، والتقويم المستمر أثناء الدرس (الأكاديمية المهنية للمعلمين، تطبيقات تربوية داخل الفصل للمعلم المساعد، ٢٠١٢، ١٢-٣٦).

(٢) استراتيجيات التدريس المتبعة:

وتهدف هذه الجلسة إلي تنمية إدراك المعلم المساعد لاستراتيجيات التدريس المختلفة وعلي رأسها استراتيجيات التعلم النشط المتمركز حول التلميذ مثل التعلم التعاوني والمعرفي والتفاعلي وحل المشكلات علي نحو يمكن المعلم من إثارة الدافعية لكل التلاميذ وإشراكهم

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

جميعا في عمليتي التعليم والتعلم بالإضافة إلي تدريب علي إعداد درس تعاوني، كما يهدف البرنامج إلي عرض أهم معوقات أسلوب التعلم التعاوني والحلول المقترحة للتغلب عليها، كما يتم تدريب المعلم علي استخدام العصف الذهني وحل المشكلات(الأكاديمية المهنية للمعلمين، تطبيقات تربوية داخل الفصل للمعلم المساعد، ٢٠١٢، ٣٨، ٥٠).

(٣) إدارة الصف بنجاح:

تعد إدارة الصف أحد المجالات الأساسية في وثيقة المعايير القومية للمعلم ومن أهم عوامل نجاح التعلم، حيث يحتاج التعلم الفعال إلي أجواء منظمة هادئة وطبيعية، كما يحتاج إلي جدية واهتمام وحسن تفاعل بين أطراف الموقف التعليمي، وفي هذه الجلسة يتم تعريف المعلم المساعد علي مفهوم إدارة الصف ومواصفات الإدارة الصفية الفعالة وإجراءاتها، بالإضافة إلي التعرف علي أنماط إدارة الصف وكيفية صياغة قواعد صفية ناجحة، وكذلك أهم المشكلات السلوكية التي يمكن أن يواجهها وطرق التعامل معها لضمان سير العملية التعليمية وتحقيق الأهداف التعليمية، وأيضًا كيفية بناء علاقات اجتماعية جيدة داخل الصف(الأكاديمية المهنية للمعلمين، تطبيقات تربوية داخل الفصل للمعلم المساعد، ٢٠١٢، ٥١-٨١).

(٤) التقويم الجيد:

عملية التقويم هي عملية مستمرة تبدأ قبل الدرس وأثناءه وبعده، لذلك تتناول هذه الجلسة التعرف علي مفهوم التقويم وتحديد الأدوات المختلفة التي تستخدم في ملف الإنجاز، وكذلك التعرف علي خطوات تصميم الاختبارات وأنواع الاسئلة واستراتيجياتها، بالإضافة إلي معرفة أنواع قواعد القياس المتدرجة، والتعرف علي كيفية إعداد خطة للتقييم عن طريق ملف الإنجاز، واستراتيجيات طرح الاسئلة. (الأكاديمية المهنية للمعلمين، تطبيقات تربوية داخل الفصل للمعلم المساعد، ٢٠١٢، ٨٢-٩٩).

أكدت وزارة التربية والتعليم، أنه في إطار متابعتها للإجراءات التنفيذية الخاصة بتدريب الناجحين في "مسابقة ٣٠ ألف معلم"، تتوجه نحو بدء برنامج التأهيل التربوي للمعلمين الناجحين في المسابقة، وأشار الوزير إلى أن المعلمين الناجحين سينتقلون البرنامج

التدريبى التربوي، يعقبه تدريب لياقة ذهنية وبدنية فى المحافظات المختلفة من خلال الجامعات المختصة، بالتنسيق مع الجهات المعنية.

هذا وقد أضاف وزير التربية والتعليم أن الهدف العام من التدريب التربوي هو إكساب المشاركين المعرفة، والمهارات والاتجاهات نحو ممارسة عمليتي التعليم والتعلم، وذلك لتأهيلهم تربويًا وتدريبهم على طرق التدريس المطورة وفقًا لمنظومة التعلم الجديد، حيث سيتم إخطار المديريات التعليمية بضوابط وإجراءات برنامج التأهيل التربوي، وذلك علي اعتبار أن هذه المسابقة تعتبر تلبية لاحتياجات قطاع التعليم من الموارد البشرية عبر تعيين ١٥٠ ألف معلم موزعين على ٥ أعوام مالية بواقع ٣٠ ألف معلم لكل عام، انتهت المرحلة الأولى منها، حيث بلغ أعداد الناجحين فى مسابقة شغل وظائف معلمين مساعدين (رياض أطفال ومعلم فصل) ٢٨١٧٦ متقدمًا بنسبة ٩٤٪ من إجمالي المستهدف ٣٠ ألفًا.

حيث تتضمن الحقيبة التدريبية للبرنامج التربوي للمعلمين الجدد الناجحين فى "مسابقة ٣٠ ألف معلم"، أربعة أيام تدريبية، يتناول اليوم الأول إدراك الإطار العام لقدرات المعلمين، وفهم المرحلة العمرية للمتعلمين، وصياغة نواتج التعلم، أما اليوم الثانى سيتناول استراتيجيات التدريس، ويتناول اليوم الثالث التكنولوجيا وتعزيز مهارات التفكير العليا، واستراتيجية إدارة الصف بكفاءة، كما يتناول اليوم الرابع استخلاص ملامح التعليم فى ضوء رؤية مصر للتعليم ٢٠٣٠، ووصف منظومة التعليم الجديدة، وتقييم الأداء، وتحسين فعالية منظومة التعليم الجديدة فى تحسين ممارسات المعلم والمتعلم.

مما سبق يتبين أن برامج الرعاية المهنية التي قدمت للمعلمين الجدد اقتصر على برنامج واحد والذي استهدف تحسين أداء المعلم المساعد فى المهارات الأساسية للتطبيقات العملية الصفية، وقد تضمنت أجندة البرنامج مجموعة من الأهداف الفرعية التي يمكن أن تسهم بفعالية فى تمكين المعلم المساعد من أداء أدواره بكفاءة وفعالية مقسمة على مجموعة من الجلسات العلمية التطبيقية (التخطيط للعملية العلمية - الأداء التدريسي - الإدارة الصفية - التقييم)، إلا أن ذلك البرنامج لم يستمر وتوقف بعد عدة سنوات؛ إضافة إلى خضوع المعلم الحديث فى مسابقة الـ ٣٠ ألف معلم إلى تدريب لمدة أربعة أيام تدريبية فقط، الأمر الذي يؤكد ضعف منظومة الرعاية المهنية المقدمة للمعلمين الجدد ويستدعي ضرورة اهتمام

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

الجهات المسؤولة عن ذلك بتوفير برامج كافية لتحقيق الرعاية المهنية للمعلمين الجدد؛ بما يؤهلهم لتقديم أداءً مهنيًا مميّزًا.

ثانياً: التحديات المحلية التي تواجهها منظومة الرعاية المهنية بمصر:

تعاني منظومة الرعاية المهنية للمعلمين بمصر من مجموعة من التحديات المحلية، وبخاصة برامج الرعاية المهنية المقدمة للمعلمين الجدد، وفيما يلي عرض تلك التحديات:

(١) الافتقار إلى ثقافة التنمية المهنية:

يسهم نشر ثقافة التنمية المهنية في المؤسسات التعليمية في مساعدة الأفراد علي التعلم المستمر، وتحسين ممارساتهم المهنية، وتوظيف التكنولوجيا، ومعرفة كل ما هو جديد في مجال الأهداف والممارسات والأدوار، وهو ما ينطبق علي المعلمين الجدد؛ حيث إنهم في أمس الحاجة إلي نشر ثقافة التنمية المهنية التي من خلالها يمكنهم أن يحققوا تكيفاً كبيراً مع الثقافة التنظيمية للمدرسة ومن ثم يتمكن من تحقيق أداءً متميزاً (سمحيه مخلوف، ٢٠٠٧، ٨٦٦).

وعلي الرغم من أهمية التنمية المهنية في مواجهة التغيرات والتطورات المتسارعة في كل مجالات الحياة وعلي رأسها التعليم، إلا أن الواقع يشير إلي ثقافة التنمية المهنية غير منتشرة في المدارس المصرية، فمتابعة الجديد في مجال التخصص محدودة للغاية، وكذلك ضعف الاهتمام بالبحوث الإجرائية، بالإضافة إلي افتقار المجتمع المدرسي لممارسات التنمية المهنية مثل تبادل الزيارات والآراء والنقد الموضوعي والندوات وورش العمل وغيرها (أحمد حسين، ٨٩، ٢٠٠٣-٩٠).

الأمر الذي يؤكد ضرورة غرس ثقافة التنمية المهنية لدي المعلمين علي نحو يؤهلهم من تقديم القدر الكافي من الرعاية المهنية للمعلمين الجدد ومساعدتهم علي اكتساب الخبرات اللازمة لنجاحهم في أداء المهام المطلوبة منهم بشكل مميز نظراً لضعف خبراتهم وكذلك ضعف معرفتهم بما هو جديد في مجال التخصص بالإضافة إلي ضعف معرفتهم بالنظام المتبع داخل المدرسة وبيئتها التنظيمية.

(٢) تغيير أدوار المعلم:

ظل المعلم لفترات طويلة هو محور العملية التعليمية، حيث تمثل الدور الرئيس له في كونه الناقل الرئيس للمعرفة من مصادرها المختلفة، ويعتمد عليه الطلاب في تقديم المعرفة وشرحها وتفسيرها، بل وتحديد الأجزاء الأكثر أهمية لاستذكارها وحفظها، إلا أن أدوار المعلم تغيرت في ظل تبني منظومة العمل الجديدة ٢٠٠، حيث أصبح الطالب هو محور العملية التعليمية وتحول دور الطالب من المتلقي والمستقبل للمعلومات، إلى المتفاعل معها ومع المعلم وزملائه (هالة أمين، ٣٤، ٢٠٢٢، ٣٨).

ومن ثم أصبح المعلم مطالباً بعدة أدوار جديدة من أهمها دوره في تنمية قدرات التفكير لدي الطلاب، وإكسابهم المعارف والحقائق اللازمة لتنمية مهاراتهم المختلفة، كما أنه منظم للأنشطة الصفية، وملاحظ ومشخص ومعالج، وأيضاً محفز للسلوك الإيجابي، ومستشار وموجه للتقدم المعرفي (السيد محمد، ٣٨٥، ٢٠١٨). الأمر الذي يؤكد ضرورة رعاية المعلم مهنيًا لتأهيله ونموه المستمر للقيام بأعبائه التي تفرضها عليه أدواره الحديثة ليحقق الأهداف التعليمية المنشودة.

(٣) استراتيجية مصر للتعليم قبل الجامعي:

أكدت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ علي عدة برامج رئيسة من بينها برنامج التنمية المهنية وإدارة الموارد البشرية، وبرنامج الإصلاح على مستوى المدرسة، وتسعى هذه البرامج جميعها لتمكين أكثر للمعلم، من خلال آليات وبرامج التنمية المهنية وتدعيم إطار من اللامركزية والحوكمة الرشيدة داخل المدارس، بالإضافة إلى توفير بيئة تعليمية تسمح بزيادة فاعلية وتأثير المعلم داخل المدرسة، ولأشك أن النجاح في تطبيق هذ الآليات يعمل على تحقيق تمكين أكثر للمعلمين وتحسين أحوالهم، مما ينعكس على العملية التعليمية بأكملها (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم، ٢، ٢٠١٤-٣). وهو ما يؤكد ضرورة تطبيق برامج مطورة للرعاية المهنية للمعلمين الجدد.

(٤) منظومة التعليم الجديد 2.0:

لقد ظهر هذا النظام نتيجة التقدم التقني والرقمي المستمر، ومن أهم أهدافه الاستفادة من التقنيات والأدوات التكنولوجية الحديثة في تطوير عناصر العملية التعليمية؛ بما يسهم في

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

توظيف المعرفة واستخدامها في الممارسات العملية وحل المشكلات على أرض الواقع، وربط الحياة العملية الواقعية بالحياة المدرسية (Yamamoto, Gonca Telli and Karaman, 2011, p110). ومن أجل تطبيق منظومة التعليم الجديدة بفعالية لابد من رعاية وتنمية الكفاءات الموجودة داخل المؤسسة، والتي تمثل قوة بشرية استراتيجية تمتلك العديد من المعارف والمهارات المتميزة والخبرة الفريدة في ممارسة مختلف الأنشطة سواء كانت الأكاديمية أو التطبيقية أو التقنية وغيرها داخل المؤسسة، وتسمح لهم بمشاركة تلك المعرفة والمهارات والخبرات بينهم وبين بعضهم البعض، وبينهم وبين إدارة المؤسسة لتحقيق الأهداف المرجوة من نظام التعليم الجديد (Abu Faiz, Mohammad, 2014, p.9). وهو ما يمكن تحقيقه من خلال برامج الرعاية المهنية للمعلمين الجدد.

إلا أن الواقع يشير إلى ضعف اهتمام وزارة التربية والتعليم في مصر بإعداد خطة مدروسة لتأهيل المعلم بما يتناسب مع متطلبات الانتقال إلى هذا النظام الجديد والتعامل مع تلك المناهج الجديدة، حيث اعتمدت الوزارة على الفجائية في إصدار القرارات والمطالبة بسرعة تنفيذها، دون مراعاة مدى فهم واستيعاب المعلم لها، خاصة وأنه كان يعمل في ظل النظام القديم لسنوات عديدة ومن الصعب التحول فجأة إلى نظام جديد لا يعرف عنه إلا القليل؛ مما أدى إلى تخبط العديد منهم عند تنفيذ تلك المناهج والعمل تحت ضغط ضيق الوقت للإسراع من عملية التنفيذ قبل انتهاء العام الدراسي (جيهان لطفي، ١٦٣، ٢٠١٩) و(فايزة أحمد، ١٢٥، ٢٠١٩). وهو ما يؤكد ضرورة توجه وزارة التربية والتعليم نحو تبني برامج للرعاية المهنية للمعلمين وبخاصة المعلمين الجدد.

(٥) العجز الشديد في المعلمين:

لقد أكدت بعض التصريحات المعلنة من قبل وزير التربية والتعليم أن العدد الحالي لعجز المعلمين على مستوى الجمهورية وصل إلى ٣٢٣ ألفاً و ٦٧٥ معلماً، وأن العجز يشمل جميع القطاعات التعليمية حيث وصل عدد العجز بقطاع الخدمات والأنشطة إلى ١٦٣٠٠٨ معلمين والتعليم العام ١٢٦٥١٨ والتعليم الفني ٨٨٣٧، فيما وصل العجز في مدارس مبادرة حياة كريمة إلى ٥٣١٢، فيما يجري العمل على حصر العجز في العمالة والأطقم الإدارية بالمحافظات.

(متاح علي الرابط التالي/3625670/news/newdetails/https://m.akhbarelyom.com/، تاريخ الدخول ٢٤-١١-٢٠٢٢). كما أشارت المصادر إلى أن الوزارة تستوعب زيادة سنوية ما بين ٨٠٠ ألف إلى مليون و ٢٠٠ ألف طالب وطالبة، وأن ذلك يحتاج زيادة سنوية فى عدد المعلمين يصل إلى ٢٥ ألف معلم سنويا وفى المقابل هناك ما يقارب ٤٠ ألف معلم يحالون للمعاش سنويًا؛ مما يزيد من الفجوة والعجز فى المعلمين (متاح علي الرابط التالي/3625670/news/newdetails/https://m.akhbarelyom.com/، تاريخ الدخول ٢٤-١١-٢٠٢٢)، الأمر الذي يؤكد ضرورة الاهتمام باستقطاب المعلمين الجدد وتزويدهم بالمهارات اللازمة من خلال برمج الرعاية المهنية المقدمة لهم من أجل زيادة قدراتهم للقيام بالمهام المطلوبة منهم بأفضل شكل ممكن.

ثالثًا: التحديات العالمية التي تواجهها منظومة الرعاية المهنية بمصر:

تواجه المدرسة كمؤسسة تربية العديد من التحديات التي أفرزتها متغيرات متعددة في عالم سريع التغيير علي المستويين المحلي أو العالمي، والتي تدعو إلي ضرورة الاهتمام ببرامج الرعاية المهنية المقدمة للمعلمين الجدد لتحسين مستوي أدائهم علي نحو يفوق مستوي الأداء المتوقع منهم، تتمثل هذه التحديات في يلي:

(١) التحول الرقمي:

يشهد العصر الحالي تطورًا رقميًا في شتي مجالات الحياة، والذي ظهر نتيجة لاقتران تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالعولمة، الأمر الذي أثر علي التعليم كهيكلي وكيبيئات تعليمية، حيث تغيرت مصادر المعرفة، وبدأت أنشطة التعليم والتعلم تبتعد عن التقليدية وتتجه نحو الاستعانة بمصادر خارجية للوصول إلي المعلومات؛ مما أدى إلي تغير شكل عمليتي التعليم والتعليم (علي عطوة، ٢٠١٩، ٤٣١-٤٣٢). وفي ظل العصر الرقمي الذي نعيشه تحول دور المعلم من مقدم للمعلومات إلي موجه وميسر ومدرّب للتعلم، ومن المعلم الملقن إلي المرشد الأكاديمي لطلابه، وتحول المعلم من العمل الفردي إلي عضو في فريق تعاوني، ومن مصدر للمعلومات إلي مستشار معلوماتي؛ الأمر الذي فرض علي المعلم مجموعة من

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

الممارسات التي تتلاءم مع طبيعة العصر الذي نعيشه، وهي كما يلي (زينب محمود، ٢٠١٩، ٣١١):

أ- استخدام الوسائل التقنية بحيث يستخدم شبكة الانترنت والتقنيات المختلفة لعرض

الدرس، ومن ثم يعتمد الطالب علي هذه التكنولوجيا في القيام بواجباته المنزلية.

ب- التحفيز علي توليد المعرفة والإبداع من خلال حث الطلاب علي طرح الأسئلة

واتصال المتعلمين بغيرهم داخلياً وخارجياً.

ج- توجيه الطلاب لتنمية المهارات العليا للتفكير لدي المتعلمين، وإكسابهم المهارات

الحياتية، ودعم الاقتصاد المعرفي، والقدرة علي التفكير الناقد.

د- قيامه بدور الوسيط التعليمي المنظم للتواصل، فيما يتعلق بالأعمال التي لا يمكن

لغيره من الوسائط أدائها بنفس الكفاءة.

مما سبق يتضح أن أكثر التحديات التي تواجه المعلمين الجدد في العصر الرقمي،

تتبلور في كيفية تطوير المعلم لمهاراته والمحافظة عليها وحتمية مواكبة المتغيرات، ومن ثم

أصبح من المهم زيادة الاهتمام بإعداد المعلمين الجدد بطريقة تمكنهم من اكتساب مهارات

جديدة تعينهم علي القيام بالأدوار والمسئوليات المتجددة التي يفرضها تعليم العصر الرقمي،

حتى يستطيعون تقديم تعليم متميز يتناسب مع احتياجات هذا العصر باعتبارهم أحد

المحركات المهمة في العملية التعليمية والمرشد الإيجابي لطلابهم في التعامل مع متغيرات

التكنولوجيا الحديثة.

(٢) الثورة المعلوماتية:

في ظل التقدم المعلوماتي والمعرفي والتقني الذي يشهده العصر الحالي ظهرت الثورة

المعلوماتية؛ هذه الثورة المعلوماتية لا تعتبر مجرد تطوراً أحدثته تكنولوجيا الاتصال فحسب،

بل هي ثورة تعتمد علي التطور الكمي في مجالات الفضاء، والمعلومات، والعقول الإلكترونية

والهندسة الوراثية وغيرها، الأمر الذي ينعكس علي الأنظمة التعليمية المعاصرة (السيد ياسين،

٢٠٠٠، ١٠٠). ومن ثم أصبح الرصيد القومي المعرفي هو المعيار الحقيقي لقوة الأمم، والذي

يفرض علي صناعات القرار وعلى عمليات التعليم والتعلم ضرورة توفير قدرات بشرية قادرة علي

الإدراك والنقد والانتقاء والتميز والمرونة ووضوح الهدف في التعامل مع المعلومات من أجل توظيفها في عمليات التطوير والتغيير والبناء (صادق، سهير محمد، ٢٠٠٥، ٥١).

مما سبق يتضح أن المعلم مطالباً بإعداد جيل متعلم في عصر المعرفة، وينبغي إحداث تغيير في عمق العملية التعليمية، و بناء السياسات الاستراتيجية والتطبيقات الفاعلة لتأسيس كفايات المعلم، فالعملية التعليمية تحتاج إلى كثير من التطوير وتنمية المهارات، وبيئة جاذبة وعناية متفانية بتدريب القوى البشرية بالمدرسة وفرق التعليم، الأمر الذي يؤكد ضرورة الاهتمام بتقديم كافة سبل الرعاية المهنية للمعلمين الجدد حتي يتمكنوا من مواكبة الثورة المعلوماتية التي يشهدها العصر الحالي.

(٣) التطور التكنولوجي والتقني:

يؤثر التطور التكنولوجي والتقني علي الموارد البشرية، حيث إنه يغير من حجم ونوع العرض والطلب في سوق العمل، وبالإضافة إلي ما تفرضه تلك التحديات من ضرورة تقديم برامج للرعاية المهنية للمعلمين الجدد من أجل تحسين مستوي أدائهم وإكسابهم القدر اللازم من الخبرات والمهارات لإعداد جيل قادر علي التعامل مع كل تلك التحديات والاستفادة منها وفي الوقت ذاته قادر علي مواجهة سلبياتها والتغلب عليها.

(٤) الثورة الصناعية الرابعة:

لقد أفرزت الثورة الصناعية الرابعة مجموعة من التحديات التي تؤثر علي المنظومة التعليمية وبخاصة أداء المعلم وأدواره، حيث فرضت طرقاً تعليمية جديدة ومختلفة تعتمد علي نشاط المتعلم ومدى إدراكه لكافة ما يتعلمه من خلال مشاركته في العمل والقيام بالمشروعات التي يكون فيها نشطا، إضافة إلي كيفية تسخير التكنولوجيا من أجل تغيير الأساليب التربوية بما يتلاءم مع ما تفرضه النظم الاصلطناعية الحديثة (Klaus, S., 2016, 139).

الأمر الذي يفرض ضرورة مواكبة منظومة التعليم وفق مستجدات الثورة الصناعية الرابعة، وخاصة بعد الانتقال من الاقتصاد القائم علي المعرفة إلي الاقتصاد القائم علي الذكاء الاصطناعي، وذلك من خلال تطوير جميع جوانب عناصر المنظومة التربوية، وتطوير برامج إعداد المعلمين، وتوجيه العاملين في الحقل التربوي لتحقيق التنمية الذاتية المستدامة؛ بما يؤهلهم لمواكبة العمل بما يتماشى ومتطلبات الثورة الصناعية الرابعة (جمال

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

علي، ٢٠١٩، ٣١٧٤-٣١٧٥)، وهنا تظهر الحاجة إلى أهمية إثقال الخبرات بالمزيد من التكوين والتدريب وتنوع مهارات العاملين؛ بما يتماشى مع المتطلبات المستقبلية؛ مما يتطلب من الحكومات والقطاع الخاص زيادة الاستثمار في القوي البشرية لديها لتحسين أدائها وزيادة فعاليتها (عبد الله بن صادق، ٢٠٢٠، ٢٣).

مما سبق يتبين أن منظومة التربية والتعليم بمصر تعاني من العديد من التحديات المحلية علي رأسها العجز الشديد في عدد المعلمين مقارنة بعدد المدارس وعدد الطلاب المسجلين بها، إضافة إلى الافتقار إلى ثقافة التنمية المهنية، وتغير أدوار المعلم، وما تفرضه كل من استراتيجية مصر للتعليم قبل الجامعي، ومنظومة التعليم الجديد ٢٠٠ من متطلبات جديدة؛ مما يؤكد ضرورة الاهتمام بتعيين معلمين جدد لسد ذلك العجز مع مراعاة منحهم القدر الكافي من الرعاية المهنية لتزويدهم بالقدرات والمهارات اللازمة لتأدية المهام الموكلة إليهم، وفي الوقت ذاته يضمن زيادة رغبتهم في الاستمرار بالعمل.

كما يتبين أن المنظومة تواجه العديد من التحديات العالمية؛ كالثورة الصناعية الرابعة، والتطور التكنولوجي والتقني، والثورة المعلوماتية، والتحول الرقمي، الأمر لذي يتطلب ضرورة مواكبة كافة التحديات العالمية من أجل مواجهتها، وذلك من خلال زيادة التوجه نحو تنمية قدرات ومهارات معلميه وخاصة المعلمين الجدد؛ بما يضمن تحقيق أداء متميزاً. وفيما يلي آراء بعض الخبراء حول آليات الرعاية المهنية للمعلمين الجدد في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية.

المحور السادس: آراء الخبراء حول آليات الرعاية المهنية للمعلمين الجدد في ضوء مدخل إدارة

الموارد البشرية (استطلاع رأي الخبراء)

يسعى هذا المحور إلى عرض الآليات المقترحة للرعاية المهنية للمعلمين الجدد بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية على مجموعة من الخبراء، وذلك من خلال أداة تم تطبيقها على عينة من الخبراء من أساتذة الجامعة ووزارة التربية والتعليم المتخصصين في مجال التنمية المهنية للمعلمين؛ بما يساهم في الوصول للآليات المقترحة وإمكانية تطبيقها، ويتناول هذا المحور استطلاع رأي الخبراء من خلال توضيح أهدافها وطريقة بناء أداة الدراسة ووصفها، وكذلك وصف عينة الدراسة وخصائصها والتأكد من صدق وثبات الاستبانة وصعوبات تطبيقها وعرض للمعالجة الإحصائية ونتائجها. كما سيتضح فيما يلي:

أولاً: هدف استطلاع رأي الخبراء:

هدف استطلاع الرأي إلى التعرف على درجة موافقة آراء الخبراء حول الآليات المقترحة للرعاية المهنية للمعلمين الجدد بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية، والتعرف على أكثرها مناسبة لاحتياجات المعلمين الجدد والتي يمكن أن تسهم في تحقيق القدر الكاف من الرعاية المهنية علي نحو يؤهلهم لتقديم أداءً مهنيًا مميزًا، وكذلك التعرف على الجهة المنوطة بالتطبيق، ومن ثم إمكانية التوصل إلى الآليات المناسبة لحال المعلمين الجدد في المجتمع المصري وظروفه وإمكاناته وتحديد المسئول عن التنفيذ.

ثانيًا: أداة الدراسة:

في ضوء الهدف الذي يسعى إليه استطلاع رأي الخبراء، تم تصميم أداة للتعرف على آراء الخبراء حول الآليات المقترحة للرعاية المهنية للمعلمين الجدد بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية، وتحديد الجهات المسئولة عن التنفيذ.

١. خطوات بناء أداة الدراسة:

أ) تم بناء الاستبانة في ضوء ما توصلت إليه الدراسة النظرية والتحليل الدقيق لنماذج الرعاية المهنية للمعلمين الجدد في الدول المختلفة، وكذلك تحليل ودراسة وظائف إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الرعاية المهنية للمعلمين الجدد.

ب) تم عرض الاستبانة علي مجموعة من الخبراء أساتذة الجامعة ووزارة التربية والتعليم المتخصصين في مجال التنمية المهنية للمعلمين.

ج) تم تحليل استجابات الخبراء وتحديد مدي الاتفاق بينهم، حيث إن نسبة الاتفاق بينهم تجاوزت نسبة ٧٥% وتم تحليل هذه الاستجابات إحصائيًا.

٢. وصف الإستبانة:

تم القيام ببناء استبانة مكونة من أربعة محاور، وكانت أسئلة الاستبانة مغلقة، وينتهي كل محور بسؤال مفتوح يتيح للخبراء إضافة ما يروونه مناسباً من عبارات، كما طلب

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

من عينة الدراسة تحديد درجة الموافقة (موافق/ غير موافق) علي كل عبارة من عبارات الاستبانة وكذلك تحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذ تلك الآليات في حالة الموافقة من وجهة نظرهم كخبراء؛ مع ضرورة العلم أنه كان من الممكن اختيار أكثر من جهة مسؤولة عن تنفيذ الآلية المقترحة في نفس الوقت، وتمثلت تلك الجهات فيما يلي:

(١) **الأكاديمية المهنية للمعلمين:** وتشير إلى تلك الوحدة التابعة لوزارة التربية والتعليم، والموجودة بكل مديرية تعليمية ومسؤولة عن تدريب وتأهيل المعلمين وتميئهم مهنيًا، وتتبع وزير التربية والتعليم والتعليم الفني مقرها القاهرة ولها فروع في جميع محافظات الجمهورية وتعمل بالتعاون مع كليات التربية.

(٢) **الإدارة التعليمية:** وتمثل في الإدارات المحلية بمديريات التربية والتعليم والمسؤولين عن تنظيم وتنسيق البرامج التدريبية المقدمة، وتوفير مصادر الدعم، وتوفير كل الظروف الملائمة لنجاح برامج الرعاية المهنية، وكذلك تقييم النتائج النهائية، وما تتضمنه من إدارات فرعية للتدريب تابعة للإدارة المركزية للتدريب ومركز التطوير التكنولوجي، وهي منوطة بتنفيذ الخطط التدريبية، وتخضع فنيًا للإدارة المركزية لمركز إعداد القيادات التربوية وتخضع إداريًا للمديريات التعليمية،

(٣) **المدرسة:** وتمثل في مدرء المدارس والمعلمين من ذوي الخبرة والمسؤولين عن تنمية المعلمين مهنيًا باعتبارهم مشرفين مقيمين بالمدرسة، بالإضافة إلى وحدات التدريب والجودة بالمدرسة.

(٤) **التوجيه:** ويتمثل في الإدارة الخاصة بالموجهين والمشرفين التربويين من الموجهين العموم والموجهين الأوائل وما يقدمونه من دعم فني ونصح وإرشاد للمعلمين علي مستوي تخصصاتهم المختلفة وتتكون الاستبانة من المحاور التي يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٢)

محاور الاستبانة وعدد العبارات الموجودة بكل محور

عدد العبارات	موضوعه	المحور
٩	التهيئة والتثقيف	الأول
١٠	تحسين وتطوير المهارات	الثاني
١١	تحسين وتطوير الممارسات	الثالث
٨	الترخيص لمزاولة المهنة	الرابع
٣٨	الإجمالي	

وقد تم القيام بتطبيق هذه الاستبانة على مجموعة من الخبراء في مجال أساتذة الجامعة ووزارة التربية والتعليم المتخصصين في مجال التنمية المهنية للمعلمين بلغ عددهم (٥١).

ثالثاً: معايير اختيار الخبراء:

يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من الخبراء في التعليم الجامعي ووزارة التربية والتعليم، وتم تعريف الخبير بأنه: كل أستاذ له إنتاج علمي في مجال التنمية المهنية للمعلمين، أو الإشراف على رسائل علمية، أو مناقشة رسائل علمية في هذا المجال، أو يشغل منصباً في المؤسسات التعليمية كاستشاري أو خبير، أو أنه من أصحاب المناصب الإدارية في وزارة التربية والتعليم سواءً بالأكاديمية المهنية للمعلمين وفروعها، والإدارة المركزية للتدريب وفروعها وإدارة الموارد البشرية.

وتم تطبيق الاستبانة على مجموعتين من الخبراء، المجموعة الأولى تمثل الخبراء من أساتذة الجامعات وكان عددهم (٢٦)، والمجموعة الثانية تتمثل في الخبراء من وزارة التربية والتعليم (الأكاديمية المهنية للمعلمين - الإدارة المركزية للتدريب وفروعها - إدارة الموارد البشرية) وبعد تجميع الاستبيانات كان إجمالي عدد الخبراء (٥١) وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

جدول رقم (٣) يوضح عدد الخبراء

عدد الأفراد	المجموعة
٢٦	الخبراء من أساتذة الجامعات
٢٥	الخبراء من وزارة التربية والتعليم
٥١	الإجمالي

رابعًا: ثبات وصدق أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات الاستبانة تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ، ويوضح الجدول التالي

قيم ألفا لكل محور من محاور الاستبانة:

جدول رقم (٤)

يوضح قيم ألفا لكل محور من محاور الاستبانة:

المحور	معامل الثبات بطريقة ألفا
١	٠.٨٥
٢	٠.٨٢
٣	٠.٨٧
٤	٠.٨٩

واعتمدت الدراسة علي صدق المحتوى: للتحقق من صدق عبارات الاستبانة، وتم عرضها في صورتها المبدئية على مجموعة من المتخصصين في التربية، للاسترشاد بأرائهم حول التعليمات الموجهة للخبراء، وبياناتها الأولية، وانتماء عبارات الاستبانة إلى محاورها، وجودة صياغة كل عبارة، و مناسبة التدرج للاستبانة، واقتراح ما يرونه مناسبًا من عبارات، أو أية توجيهات أخرى. وتم تحليل آراء السادة المحكمين على الاستبانة وعباراتها، وأشارت الآراء إلى إجراء بعض التعديلات عليها تمثلت في الآتي: تعديل صياغة بعض العبارات، حذف بعض العبارات، كذلك أشار البعض إلى إضافة بعض الكلمات، حذف كلمات أخرى من العبارات بهدف توضيحها، وتم حساب الصدق الذاتي للاستبيان وهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وكانت نتيجته ٠.٩٢ وهي درجة مرتفعة من الصدق الذاتي للاستبيان.

خامساً: المعالجات الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية ببرنامج SPSS (Statistical Package of Social Science) لمعالجة البيانات واستخدم الباحثان في تحليل نتائج الاستبانة، الجداول التكرارية لحساب النسبة المئوية لكل عبارة تحت كل محور وترتيبها حسب معدلاتها.

سادساً: تحليل نتائج استطلاع رأي الخبراء:

وفي هذه الجزئية تم تفسير نتائج الدراسة وفق النسبة المئوية لتحديد درجة الموافقة علي كل عبارة من عبارات الاستبانة وكذلك تحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذ تلك الآليات في حالة الموافقة من وجهة نظر الخبراء، كما يلي:

أولاً: التهيئة والتتقيف:

وتهدف هذه الآلية إلي تعزيز الانتقال الناجح للمعلمين الجدد إلي بيئة العمل وتتم خلال الأشهر الأولى من استلامهم للعمل، وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات التي تم صياغتها في ضوء أفضل الممارسات بكل من فنلندا وأستراليا وأمريكا وفي ضوء مخر إدارة الموارد البشرية، وبعد تجميع استجابات الخبراء وحساب التكرارات والنسب المئوية للاستجابات، تم عرضها كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (٥)

يوضح استجابات الخبراء حول التهيئة والتتقيف وفقاً للنسبة المئوية للعبارات

م	العبارة	نسبة الموافقة	نسبة الموافقة على الجهة المنفذة		
			الأكاديمية المهنية	الإدارة التعليمية	المدرسة
النسبة المئوية					
١	إنشاء وحدة متخصصة للرعاية المهنية داخل المدرسة لها هيكل تنظيمي ولائحة تنظيمية لتنفيذ العمل بها.	٨٨.٢٥%	٣١.٩١	٤٢.٥٥	١٧.٠٢
٢	الترحيب بالمعلمين الجدد والإجابة على كافة الأسئلة التي تدور في ذهنهم فيما يتعلق بطبيعة المجتمع المدرسي.	١٠٠%	١٥.٣٨	٣٢.٦٩	٤٢.٣١

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

٣	تعريف المعلمين الجدد بمسئولياتهم من خلال توفير بطاقات وصف وظيفي لتوضيح مسئوليات المعلم الجديد ومهامه بوضوح.	١٠٠%	٣٥.٨٥	١٣.٢١	٣٢.٠٨	١٨.٨٧
٤	توفير الأدلة الإرشادية اللازمة لقيام المعلم بالمهام الفنية والإدارية المختلفة.	١٠٠%	٢٥.٠٠	٣٠.٧٧	٢٣.٠٨	٢١.١٥
٥	توفير الدعم اللازم داخل الفصول من خلال تنظيم جدول المعلم مع تخصيص مرشد له.	١٠٠%	٣.٩٢	١.٩٦	٧٠.٥٩	٢٣.٥٣
٦	اكتساب المعلم الثقة في النفس من خلال التركيز على شبكات الأقران لمساعدة المعلم على اجتياز تلك المرحلة الانتقالية	١٠٠%	١٢.٠٠	١٢.٠٠	٥٢.٠٠	٢٤.٠٠
٧	التركيز على فرص التعلم الذاتي مع ضرورة زيادة مسؤوليات المعلم بشكل تدريجي.	١٠٠%	٢٣.٠٨	١.٩٢	٤٢.٣١	٣٢.٦٩
٨	توفير المناخ الاجتماعي السليم علي نحو يؤدي إلى زيادة الرفاه النفسي لكل عضو في المجموعة	٩٨.٠٤%	٤.٠٨	١٢.٢٤	٧١.٤٣	١٢.٢٤
٩	تقديم الدعم النفسي للمعلمين الجدد وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن مشاعرهم والعقبات التي يواجهونها.	٩٨.٠٤%	٧.٦٩	٢٥.٠٠	٥١.٩٢	١٥.٣٨
إجمالي المحور		٩٨.٢٢%				

يتضح من الجدول السابق أن جميع أفراد العينة قد وافقوا على عبارات التهيئة والتنقيف بدرجة موافقة تتراوح بين (١٠٠% و ٨٨.٢٥%)، ويرجع ذلك إلي مدي الحاجة إلي وجود برامج للرعاية المهنية للمعلمين الجدد؛ نظراً للفجوة الزمنية الكبيرة بين تخرج المعلمين من مؤسسات إعداد المعلم وتعيينهم بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، والتي تتطلب رعاية مهنية للمعلمين تساعدهم علي القيام بمهام وأدوارهم وبما ينعكس على جودة أدائهم ويظهر في مستوي تحصيل طلابهم، و يتضح من قراءة الجدول السابق ما يلي:

جاءت عبارة "إنشاء وحدة متخصصة للرعاية المهنية داخل المدرسة لها هيكل تنظيمي ولائحة تنظيمية لتنفيذ العمل بها" في الترتيب الاخير من حيث درجة الموافقة، فقد وافق عليها (٤٥) خبير بنسبة مئوية (٨٨.٢٥%) وقد يرجع ذلك إلي أن بعض الخبراء يرون أن وجود وحدة متخصصة للرعاية المهنية للمعلمين بالمدرسة أمر ضروري ومهم ، ويسهم

في نجاح عملية الرعاية، ويتفق مع توجهات الوزارة نحو تدعيم اللامركزية من خلال وجود وحدات إدارية على المستوى التنفيذي (المدرسة) قادرة على تلبية متطلبات الرعاية المهنية للمعلمين الجدد وبما يتناسب مع إمكانات كل مدرسة واحتياجاتها.

ووافق عدد (٥٠) خبيراً على العبارة رقم (٨) والتي تنص على " توفير المناخ الاجتماعي السليم علي نحو يؤدي إلى زيادة الرفاه النفسي لكل عضو في المجموعة" والعبارة رقم (٩) والتي تنص على " تقديم الدعم النفسي للمعلمين الجدد وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن مشاعرهم والعقبات التي يواجهونها" بدرجة موافقة نسبتها (٩٨.٠٤%) ؛ مما يؤكد أهمية الرعاية المهنية للمعلمين الجدد ودورها في توفير المناخ الاجتماعي والدعم النفسي الذي يساعدهم على التأقلم مع بيئة العمل الجديدة والتغلب على المشكلات التي يواجهونها والتوجهات الإدارية التي تؤكد على أهمية جودة الحياة الوظيفية، كما يلاحظ أن العبارات رقم (٢،٣،٤،٥،٦،٧) أخذت درجة موافقة بنسبة مئوية (١٠٠%) مما يؤكد علي موافقة الخبراء على الآلية الأولى للرعاية المهنية للمعلمين الجدد، حيث أجمع الخبراء على ضرورة القيام بها لما لها من دور في تهيئة البيئة الملائمة للمعلمين الجدد وتوعيتهم للقيام بمهام عملهم والتغلب على العقبات التي تواجههم.

وبالنسبة لتحديد الجهة المسؤولة عن التنفيذ؛ يتضح ما يلي:

١- وافق أفراد العينة من الخبراء علي أن الأكاديمية المهنية للمعلمين مسؤولة عن:

- تعريف المعلمين الجدد بمسئولياتهم من خلال توفير بطاقات وصف وظيفي توضح مسؤوليات المعلم الجديد ومهامه بوضوح بنسبة موافقة (٣٥.٨٥%).
- المشاركة في إنشاء وحدة متخصصة للرعاية المهنية داخل المدرسة لها هيكل تنظيمي ولائحة تنظيمية لتنفيذ العمل بها بنسبة موافقة (٣١.٩١%).
- المشاركة في توفير الأدلة الإرشادية اللازمة لقيام المعلم بالمهام الفنية والادارية المختلفة بنسبة موافقة (٢٥%).

٢- وافق أفراد العينة من الخبراء علي أن الإدارة التعليمية مسؤولة عن:

- إنشاء وحدة متخصصة للرعاية المهنية داخل المدرسة لها هيكل تنظيمي

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

ولائحة تنظيمية لتنفيذ العمل بها بنسبة موافقة (٤٢.٥٥%).

- المشاركة في الترحيب بالمعلمين الجدد والإجابة على كافة الأسئلة التي تدور في ذهنهم فيما يتعلق بطبيعة المجتمع المدرسي بنسبة موافقة (٣٢.٦٩%).
- المشاركة في توفير الأدلة الإرشادية اللازمة لقيام المعلم بالمهام الفنية والإدارية المختلفة بنسبة موافقة (٣٠.٧٧%).

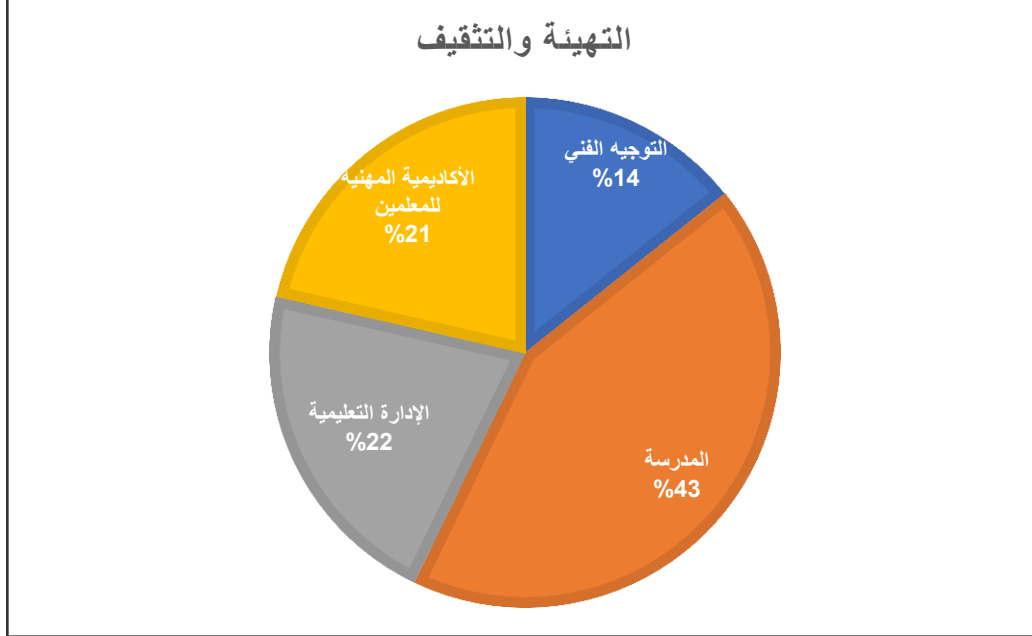
٣- وافق أفراد العينة من الخبراء على أن المدرسة مسئولة عن:

- توفير المناخ الاجتماعي السليم علي نحو يؤدي إلى زيادة الرفاه النفسي لكل عضو في المجموعة بنسبة موافقة (٧١.٤٣%).
- توفير الدعم اللازم داخل الفصول من خلال تنظيم جدول المعلم مع تخصيص مرشد له بنسبة موافقة (٧٠.٥٩%).
- اكساب المعلم الثقة في النفس من خلال التركيز على شبكات الأقران لمساعدة المعلم على اجتياز تلك المرحلة الانتقالية بنسبة موافقة (٥٢%).
- تقديم الدعم النفسي للمعلمين الجدد وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن مشاعرهم والعقبات التي يواجهونها بنسبة موافقة (٥١.٩٢%).
- الترحيب بالمعلمين الجدد والإجابة على كافة الأسئلة التي تدور في ذهنهم فيما يتعلق بطبيعة المجتمع المدرسي بنسبة موافقة (٤٢.٣١%).
- التركيز على فرص التعلم الذاتي مع ضرورة زيادة مسؤوليات المعلم بشكل تدريجي بنسبة موافقة (٤٢.٣١%).

٤- وافق أفراد العينة من الخبراء على أن التوجيه مسئولة عن:

- اكساب المعلم الثقة في النفس من خلال التركيز على شبكات الأقران لمساعدة المعلم على اجتياز تلك المرحلة الانتقالية بنسبة موافقة (٣٢.٦٩%).
- التركيز على فرص التعلم الذاتي مع ضرورة زيادة مسؤوليات المعلم بشكل تدريجي بنسبة موافقة (٢٤%).

والشكل التالي يوضح الجهات المسؤولة عن تنفيذ آلية التهيئة والتثقيف ونسبة مشاركة كل جهة في التنفيذ.



شكل رقم (٣) يوضح نسبة مشاركة الجهات المسؤولة عن تنفيذ آلية التهيئة والتثقيف ويتضح مما سبق أن تهيئة وتثقيف المعلمين الجدد كأحد آليات الرعاية المهنية هي مسؤولية العديد من الجهات ولكن تتحمل المدرسة العبء الأكبر في تنفيذها ونسبة مئوية تقدر بـ (٤٣%) من خلال تنفيذ عدد ستة إجراءات متمثلة في العبارات رقم (٢)، (٥،٦،٧،٨،٩) بنسب موافقة تتراوح بين (٧١.٤٣%) و (٤٢.٣١%)، يليها الإدارة التعليمية بنسبة مئوية قدرها (٢٢%) من خلال تنفيذ ثلاثة إجراءات متمثلة في العبارات رقم (١،٢،٤) بنسب موافقة تتراوح بين (٤٢.٥٥%) و (٣٠.٧٧%)، يليها الأكاديمية المهنية بنسبة مئوية (٢١%) من خلال بتنفيذ ثلاثة إجراءات متمثلة في العبارات رقم (١،٣،٤) بنسب موافقة تتراوح بين (٣٥.٨٥%) و (٢٥%)، ويأتي في المرتبة الأخيرة التوجيه بنسبة مئوية (١٤%) بتنفيذ إجرائين من خلال العبارات رقم (٧،٦) بنسب موافقة تتراوح بين (٣٢.٦٩%) و (٢٤%).

وفي ضوء ما سبق فإن مسؤولية التهيئة والتثقيف تقع علي مسؤولية المدرسة من خلال قيامها بالعديد من الإجراءات والتي تضمن تهيئة البيئة الملائمة لرعاية المعلمين الجدد

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

مهنيًا وذلك من خلال توفير المناخ الاجتماعي السليم، وتوفير الدعم اللازم داخل الفصول، واكساب المعلم الثقة في النفس، وتقديم الدعم النفسي للمعلمين الجدد، والترحيب بالمعلمين الجدد، والتركيز على فرص التعلم الذاتي، باعتبار أن هذه الإجراءات جزء أصيل من مهام المدرسة وأدوارها تجاه المعلمين بصفة عامة والمعلمين الجدد بصفة خاصة، ويشاركها في التهيئة والتنقيف كل من الإدارة التعليمية والأكاديمية المهنية والتوجيه من خلال تعريف المعلمين الجدد بمسئولياتهم، وتوفير الأدلة الإرشادية اللازمة لقيام المعلم بالمهام الفنية والإدارية المختلفة، وإنشاء وحدة متخصصة للرعاية المهنية داخل المدرسة، ومن ثم فإن وزارة التربية والتعليم ومن خلال العديد من الجهات تتشارك مع بعضها البعض وتحمل مسئولية تنفيذ الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بما يحقق الهدف منها، ويضمن الارتقاء بمستوى المعلمين الجدد؛ بما ينعكس على مستوى أداء الطلبة وجودة العملية التعليمية.

ويتفق ذلك مع القرارات والقوانين الوزارية التي تحدد دور مدير المدرسة في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين والتي من أهمها: المعايير القومية للتعليم في مصر ٢٠٠٣ وتضمنها مجال الإدارة المتميزة، حيث أكدت وثيقة المعايير ضرورة امتلاك القيادة المدرسية لمعارف ومهارات التنمية المهنية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٣)، وكذلك القرار الوزاري رقم (٢٥٠) لسنة ٢٠٠٥ المحدد لمهام مدير المدرسة ومن بينها تحقيق التجديد الذاتي للقوي البشرية داخل المدرسة ووضع خطط التنمية المهنية اللازمة للمعلمين (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٥)، والقررا الوزاري رقم (١٢٩) لسنة ٢٠٠٨ الخاص بوحدة التدريب والتقويم بالمدارس، والإشراف عليها بمعرفة مدير المدرسة (رئاسة الجمهورية، ٢٠٠٨)، والقرار رقم (٢٨٤٠) لعام ٢٠٠٧ المتعلق بمعايير الأداء التعليمي لوظائف الإدارة المدرسية ومن بينها مجال المهنية والتنمية المهنية المستدامة. (قرار رئيس مجلس الوزراء، ٢٠٠٧)

ثانياً: تحسين وتطوير المهارات الفنية والإدارية والسلوكية :

وبعد تجميع استجابات الخبراء وحساب التكرارات والنسب المئوية للاستجابات، تم عرضها كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (٦)

يوضح استجابات الخبراء حول محور تحسين وتطوير المهارات
وفق النسب المئوية للعبارات

م	العبارة	نسبة الموافقة على الجهة المنفذة			
		نسبة الموافقة	الأكاديمية المهنية	الإدارة التعليمية	المدرسة
النسبة المئوية					التوجيه
١	تطوير العلاقات المهنية بين المعلمين الجدد وغيرهم بهدف تبادل الخبرات من خلال الزيارات الصفية وشبكات الأقران.	١٠٠%	١٢.٩٦	٢٠.٣٧	٤٢.٥٩
٢	تبادل الخبرات مع المعلمين ذوي الخبرة من خلال الزيارات خارج المدارس.	١٠٠%	١٢.٩٦	٣٨.٨٩	١٢.٩٦
٣	تنمية مهارات التقييم والتأمل الذاتي لدى المعلم.	١٠٠%	٢٣.٠٨	٥.٧٧	٢٥.٠٠
٤	توفير التغذية الراجعة المناسبة التي تساعد المعلم علي تطوير أدائه باستمرار.	١٠٠%	١١.١١	٣.٧٠	٣٧.٠٤
٥	اكتساب المعلم مجموعة من المهارات الاجتماعية التي تمكنه ليكون عضواً فعالاً في المجتمع المدرسي.	١٠٠%	١٩.٦٧	١٨.٠٣	٤٧.٥٤
٦	تعزيز مشاركة المعلم في الأنشطة المدرسية والمجتمعية المختلفة.	١٠٠%	٦.٩٠	٢٢.٤١	٦٣.٧٩
٧	تطوير الهوية المهنية للمعلم والكفايات الشخصية المتعلقة بمهنة التدريس واتجاهاته الإيجابية نحو المهنة.	١٠٠%	٤٧.٣٧	٨.٧٧	٢٨.٠٧
٨	تنمية بعض المهارات الشخصية مثل الصمود النفسي والتعاون مع الآخرين والثقة بالنفس.	١٠٠%	٢٤.٠٧	١١.١١	٤٦.٣٠
٩	تقليل ضغط العمل في الأشهر الأولى من استلام العمل.	١٠٠%	٣.٧٠	٢٠.٣٧	٥٥.٥٦
١٠	تحقيق أفضل الممارسات وتقييمها بشكل دوري من خلال توفير المصادر اللازمة.	١٠٠%	١٣.٧٩	١٠.٣٤	٣٢.٧٦

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

م	العبارة	نسبة الموافقة على الجهة المنفذة			
		نسبة الموافقة	الأكاديمية المهنية	الإدارة التعليمية	المدرسة
		النسبة المئوية			
١١	اشراك المعلمين الجدد في عملية اتخاذ القرار ووضع القواعد	١٠٠%	٥.٦٦	١١.٣٢	٦٩.٨١
	إجمالي المحور	١٠٠%			

يتضح من الجدول السابق أن جميع أفراد العينة قد وافقوا على عبارات تحسين وتطوير المهارات بنسبة موافقة (١٠٠%) على جميع العبارات؛ مما يؤكد علي موافقة الخبراء على الآلية الثانية للرعاية المهنية للمعلمين الجدد الخاصة بتطوير وتحسين المهارات وذلك لأهمية دور هذه الآلية في تحقيق الرعاية المهنية للمعلمين الجدد ودورها الواضح في الارتقاء بمستوى مهارات المعلمين الجدد المختلفة بما يشمل جميع الجوانب الفنية والإدارية والاجتماعية والنفسية، وهذا ما أكدته دراسة (Corbell, Osborne, and Reiman, 2010)، حيث ترى أن برامج الرعاية المهنية للمعلمين الجدد تهدف إلى تحسين القدرة على جذب وتوجيه والاحتفاظ بالمعلمين الجدد، والحفاظ على حماسهم للمهنة والتزامهم بمعاييرها، بالإضافة إلى تحسين أداء الطلاب.

وبالنسبة لتحديد الجهة المسؤولة عن التنفيذ؛ يتضح ما يلي :

١- وافق أفراد العينة من الخبراء علي أن الأكاديمية المهنية

للمعلمين مسؤولة عن:

- تطوير الهوية المهنية للمعلم والكفايات الشخصية المتعلقة بمهنة التدريس واتجاهاته الإيجابية نحو المهنة، بنسبة موافقة (٤٧.٣٧%)
- تنمية بعض المهارات الشخصية مثل الصمود النفسي والتعاون مع الآخرين والثقة بالنفس، بنسبة موافقة (٢٤.٠٧%).
- تنمية مهارات التقييم والتأمل الذاتي لدى المعلم، بنسبة موافقة (٢٣.٠٨%)

٢- وافق أفراد العينة من الخبراء علي أن الإدارة التعليمية مسؤولة عن:

- تبادل الخبرات مع المعلمين ذوي الخبرة من خلال الزيارات خارج المدارس، بنسبة موافقة (٣٨.٨٩%).
- تعزيز مشاركة المعلم في الأنشطة المدرسية والمجتمعية المختلفة، بنسبة موافقة (٢٢.٤١%).
- تقليل ضغط العمل في الأشهر الأولى من استلام العمل، بنسبة موافقة (٢٠.٣٧%).

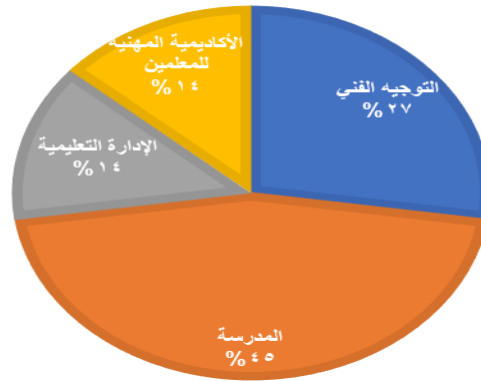
٣- وافق أفراد العينة من الخبراء علي أن المدرسة مسئولة عن:

- اشراك المعلمين الجدد في عملية اتخاذ القرار ووضع القواعد، بنسبة موافقة (٦٩.٨١%).
- تعزيز مشاركة المعلم في الأنشطة المدرسية والمجتمعية المختلفة، بنسبة موافقة (٦٣.٧٩%).
- تقليل ضغط العمل في الأشهر الأولى من استلام العمل، بنسبة موافقة (٥٥.٥٦%).
- اكساب المعلم مجموعة من المهارات الاجتماعية التي تمكنه ليكون عضواً فعالاً في المجتمع المدرسي، بنسبة موافقة (٤٧.٥٤%).
- تنمية بعض المهارات الشخصية مثل الصمود النفسي والتعاون مع الآخرين والثقة بالنفس، بنسبة موافقة (٤٦.٣٠%).
- تطوير العلاقات المهنية بين المعلمين الجدد وغيرهم بهدف تبادل الخبرات من خلال الزيارات الصفية وشبكات الأقران، بنسبة موافقة (٤٢.٥٩%).
- توفير التغذية الراجعة المناسبة التي تساعد المعلم علي تطوير أدائه باستمرار، بنسبة موافقة (٣٧.٠٤%).
- تحقيق أفضل الممارسات وتقييمها بشكل دوري من خلال توفير المصادر اللازمة، بنسبة موافقة (٣٢.٧٦%).
- تطوير الهوية المهنية للمعلم والكفايات الشخصية المتعلقة بمهنة التدريس واتجاهاته الإيجابية نحو المهنة، بنسبة موافقة (٢٨.٠٧%).

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

- تنمية مهارات التقييم والتأمل الذاتي لدى المعلم، بنسبة موافقة (٢٥%)
 - ٤- وافق أفراد العينة من الخبراء علي أن التوجيه مسئولية عن:
 - توفير التغذية الراجعة المناسبة التي تساعد المعلم علي تطوير أدائه باستمرار، بنسبة موافقة (٤٨.١٥%).
 - تنمية مهارات التقييم والتأمل الذاتي لدى المعلم، بنسبة موافقة (٤٦.١٥%).
 - تحقيق أفضل الممارسات وتقييمها بشكل دوري من خلال توفير المصادر اللازمة، بنسبة موافقة (٤٣.١٠%).
 - تبادل الخبرات مع المعلمين ذوي الخبرة من خلال الزيارات خارج المدارس، بنسبة موافقة (٣٥.١٩%).
 - تطوير العلاقات المهنية بين المعلمين الجدد وغيرهم بهدف تبادل الخبرات من خلال الزيارات الصفية وشبكات الأقران، بنسبة موافقة (٢٤.٠٧%).
 - تقليل ضغط العمل في الأشهر الأولى من استلام العمل، بنسبة موافقة (٢٠.٣٧%).
- والشكل التالي يوضح الجهات المسئولة عن تنفيذ آلية تحسين وتطوير المهارات ونسبة مشاركة كل جهة.

تحسين وتطوير المهارات



شكل رقم (٤) يوضح نسبة مشاركة كل جهة في تنفيذ آلية تحسين وتطوير المهارات

ومما سبق فإن تحسين وتطوير مهارات المعلمين الجدد كأحد آليات الرعاية المهنية هي مسئولية العديد من الجهات ولكن تقوم المدرسة بالدور الأكبر في تنفيذها بنسبة قدرها (٤٥%) من خلال تنفيذ عدد عشرة إجراءات متمثلة في العبارات رقم (١٠،٩،٨،٧،٦،٥،٤،٣،١) بنسب موافقة تتراوح بين (٦٩.٨١%) و (٢٥%) يليها التوجيه بنسبة قدرها (٢٧%) من خلال تنفيذ ستة إجراءات متمثلة في العبارات رقم (١٠،٩،٨،٧،٦،٥،٤،٣،٢،١) بنسب موافقة تتراوح بين (٤٨.١٥%) و (٢٠.٣٧%)، يليها الأكاديمية المهنية بنسبة قدرها (١٤%) بتنفيذ ثلاثة إجراءات متمثلة في العبارات رقم (٨،٧،٣) بنسب موافقة تتراوح بين (٤٧.٣٧%) و (٢٣.٠٨%)، ويأتي في المرتبة الأخيرة الإدارة التعليمية بنسبة قدرها (١٤%) ثلاثة إجراءات متمثلة في العبارات رقم (٩،٦،٢) بنسب موافقة تتراوح بين (٣٨.٨٩%) و (٢٠.٣٧%) .

وفي ضوء العرض السابق يرى الخبراء أن المدرسة هي الجهة المسؤولة بشكل أساسي عن تنفيذ آلية تحسين وتطوير المهارات المختلفة للمعلمين الجدد من خلال قيامها بمعظم الإجراءات والبالغ عددها عشرة؛ مما يؤكد أهمية دور المدرسة في تنمية المهارات المختلفة للمعلمين ومن خلال الدور الذي يقوم به مدير المدرسة والمعلم الأول كمشرف مقيم في اشراك المعلمين الجدد في عملية اتخاذ القرار، وتعزيز مشاركة المعلم في الأنشطة المدرسية والمجتمعية المختلفة، والعمل على تقليل ضغط العمل في الأشهر الأولى من استلام العمل، واكساب المعلم مجموعة من المهارات الاجتماعية، وتنمية بعض المهارات الشخصية مثل الصمود النفسي والتعاون مع الآخرين والثقة بالنفس، وكذلك تطوير العلاقات المهنية بين المعلمين الجدد وغيرهم، وتوفير التغذية الراجعة المناسبة التي تساعد المعلم علي تطوير أدائه باستمرار، وتطوير الهوية المهنية للمعلم والكفايات الشخصية المتعلقة بمهنة التدريس واتجاهاته الإيجابية نحو المهنة، ويساعد المدرسة في القيام بهذا الدور التوجيه وبدرجة لا تقل أهمية عن المدرسة نظراً لدور التوجيه في تحقيق الرعاية المهنية للمعلمين وإكسابهم المهارات المختلفة لممارسة المهنة، ويأتي بعد ذلك دور كل من الإدارة التعليمية والأكاديمية المهنية من خلال تقديم التسهيلات الإدارية والفنية التي تدعم تنمية المهارات لدي

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

المعلمين بما ينعكس على مستوى أداء الطلبة وجودة العملية التعليمية.

وتتفق هذه النتائج مع التوجه نحو التدريب من موقع المدرسة والذي تتحمل مسؤوليته وحدات التدريب والجودة بالمدارس والذي أكدت عليه دراسة (رضا حجازي ، وآخرون ، ٢٠٠٢) والتي أكدت على ضرورة تنمية كفايات العاملين بالمدرسة على استخدام التكنولوجيا المتطورة ومصادر المعرفة المتنوعة، وتنمية الكفايات المهنية والتخصصية والثقافية ، وتوفير مناخ عام بالمدرسة يشجع على التنمية المهنية المستدامة للعاملين بها، وتنمية الأسلوب العلمي في التفكير لدى جميع العاملين بما يساعد على التجديد والابتكار في العمل، وتدعيم العلاقات مع المجتمع المحلي، وتنمية الاتجاهات والقيم الإيجابية لدى العاملين وتنمية قيم الولاء للوطن وتنمية الهوية الثقافية، ومواكبة التطورات والتجديدات التربوية في جميع مكونات المنظومة التعليمية، وإعداد كوادر تدريبية لديها الكفايات والمهارات اللازمة للقيام بالأنشطة التدريبية.

ثالثاً: تحسين وتطوير الممارسات :

بهدف مساعدة المعلم للانتقال إلى مرحلة التمكن في التدريس وتحقيق معايير الأداء المطلوبة، وبعد تجميع استجابات الخبراء وحساب التكرارات والنسب المئوية للاستجابات، تم عرضها كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (٧)

يوضح استجابات الخبراء حول تحسين وتطوير الممارسات وفقاً للنسبة المئوية للعبارات

م	العبارات	نسبة الموافقة على الجهة المنفذة				
		نسبة الموافقة	الأكاديمية المهنية	الإدارة التعليمية	المدرسة	
		النسبة المئوية				
١	تقديم كافة السبل التي تساعدهم علي التخلص من عوامل القلق والتوتر التي تؤثر بشكل سلبي	١٠٠%	١١.٤٨	١٩.٦٧	٤٢.٦٢	٢٦.٢٣

م	العبارة	نسبة الموافقة على الجهة المنفذة			
		نسبة الموافقة	الأكاديمية المهنية	الإدارة التعليمية	المدرسة
النسبة المئوية					
	على أدائهم المهني.				
٢	دعم العمل بروح الفريق للتكامل بين التخصصات والمهارات المتنوعة للمعلمين.	٩.٦٢	١.٩٢	٦٧.٣١	٢١.١٥
٣	تطوير الجدارات التدريسية للمعلم وربط التعلم النظري بالتطبيق العملي.	٢٤.١٤	٨.٦٢	٢٠.٦٩	٤٦.٥٥
٤	تحسين ممارسات المعلم الفنية والإدارية من خلال تقديم الاستشارات والنصائح المهنية اللازمة.	٢٢.٨١	٨.٧٧	٢٢.٨١	٤٥.٦١
٥	تطوير مهارات التواصل لتحسين العناصر المهنية والأخلاقية المرتبطة بمهنته كمعلم.	٢٣.٦٤	١٤.٥٥	٣٠.٩١	٣٠.٩١
٦	زيادة فرص التواصل مع المعلمين الأكثر خبرة ممن مروا بمختلف الضغوط لزيادة قدرة المعلم على الصمود النفسي.	١٢.٠٧	١٨.٩٧	٣١.٠٣	٣٧.٩٣
٧	تفعيل التقييم التكويني للمعلمين الجدد لتقديم التغذية الراجعة ولتأمل الممارسات.	١٥.٠٠	١٦.٦٧	٢٠.٠٠	٤٨.٣٣
٨	التوسع في خدمات التدريب الإلكتروني من خلال إنشاء عدة مواقع ومنصات إلكترونية لتدريب المعلمين الجدد.	٤٢.٣٧	٣٨.٩٨	٨.٤٧	١٠.١٧
٩	توفير نماذج تدريب متنوعة تناسب احتياجات جميع المعلمين الجدد.	٤٤.٤٤	٢٣.٨١	٦.٣٥	٢٥.٤٠
١٠	تحسين الممارسات التدريسية والمهنية من خلال التركيز على برامج التدريب الإلكترونية وشبكات المعلمين، والزيارات بين المدارس، والإرشاد المهني.	٣٥.٣٣	٣٥.٣٣	٨.٣٤	٢١
إجمالي المحور		%١٠٠			

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

يتضح من الجدول السابق أن جميع أفراد العينة قد وافقوا على عبارات تحسين وتطوير الممارسات بنسبة موافقة (١٠٠%) على جميع العبارات؛ مما يؤكد علي موافقة الخبراء على المحور الثالث للرعاية المهنية للمعلمين الجدد الخاصة بتطوير وتحسين الممارسات وذلك لأهمية دور هذه الألية في تحقيق الرعاية المهنية للمعلمين الجدد ودورها الواضح في الارتقاء بمستوى ممارسات المعلمين الجدد المختلفة بما يشمل جميع الجوانب الفنية والإدارية والإجتماعية والنفسية، ويمكن تفسير ذلك لأن الرعاية المهنية للمعلمين الجدد تركز على توفير خبرات تعلم تهدف إلى تطوير مهارات ومعارف وكفايات المعلمين وكذلك الخصائص الشخصية المرتبطة بدورهم كمعلمين (Carolina Mansfield and Qing Gu, 2019)، وهي مرحلة أولى في سلسلة التنمية المهنية المستمرة للمعلمين وتهدف إلى أحداث التكامل التام للمعلمين داخل البيئة المدرسية واكسابهم مهارات التعلم الذاتي اللازمة للنجاح في مهنتهم (Kearney, 2013).

وبالنسبة لتحديد الجهة المسؤولة عن التنفيذ، يتضح ما يلي:

١- وافق أفراد العينة من الخبراء علي أن الأكاديمية المهنية للمعلمين مسؤولة عن:

- توفير نماذج تدريب متنوعة تناسب احتياجات جميع المعلمين الجدد، بنسبة موافقة (٤٤.٤٤%).
- التوسع في خدمات التدريب الإلكتروني من خلال إنشاء عدة مواقع ومنصات إلكترونية لتدريب المعلمين الجدد، بنسبة موافقة (٤٢.٣٧%).
- تحسين الممارسات التدريسية والمهنية من خلال التركيز على برامج التدريب الإلكترونية وشبكات المعلمين، والزيارات بين المدارس، والإرشاد المهني، بنسبة موافقة (٣٥.٣٣%).
- تطوير الجدارات التدريسية للمعلم وربط التعلم النظري بالتطبيق العملي، بنسبة موافقة (٢٤.١٤%).
- تطوير مهارات التواصل لتحسين العناصر المهنية والأخلاقية المرتبطة بمهنته كمعلم، بنسبة موافقة (٢٣.٦٤%).

- تحسين ممارسات المعلم الفنية والإدارية من خلال تقديم الاستشارات والنصائح المهنية اللازمة، بنسبة موافقة (٢٢.٨١%).

٢- وافق أفراد العينة من الخبراء علي أن الإدارة التعليمية مسؤولة عن:

- التوسع في خدمات التدريب الإلكتروني من خلال إنشاء عدة مواقع ومنصات إلكترونية لتدريب المعلمين الجدد، بنسبة موافقة (٣٨.٩٨%).

- تحسين الممارسات التدريسية والمهنية من خلال التركيز على برامج التدريب الإلكترونية وشبكات المعلمين، والزيارات بين المدارس، والإرشاد المهني، بنسبة موافقة (٣٥.٣٣%).

- توفير نماذج تدريب متنوعة تناسب احتياجات جميع المعلمين الجدد، بنسبة موافقة (٢٣.٨١%).

٣- وافق أفراد العينة من الخبراء علي أن المدرسة مسؤولة عن:

- دعم العمل بروح الفريق للتكامل بين التخصصات والمهارات المتنوعة للمعلمين، بنسبة موافقة (٦٧.٣١%).

- تقديم كافة السبل التي تساعدهم علي التخلص من عوامل القلق والتوتر التي تؤثر بشكل سلبي على أدائهم المهني، بنسبة موافقة (٤٢.٦٢%).

- زيادة فرص التواصل مع المعلمين الأكثر خبرة ممن مروا بمختلف الضغوط لزيادة قدرة المعلم علي الصمود النفسي، بنسبة موافقة (٣١.٠٣%).

- تطوير مهارات التواصل لتحسين العناصر المهنية والأخلاقية المرتبطة بمهنته كمعلم، بنسبة موافقة (٣٠.٩١%).

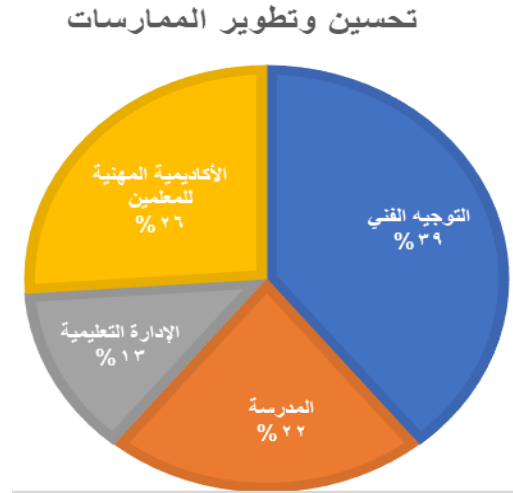
- تحسين ممارسات المعلم الفنية والإدارية من خلال تقديم الاستشارات والنصائح المهنية اللازمة، بنسبة موافقة (٢٢.٨١%).

٤- وافق أفراد العينة من الخبراء علي أن التوجيه مسؤولة عن:

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

- تفعيل التقييم التكويني للمعلمين الجدد لتقديم التغذية الراجعة ولتأمل الممارسات، بنسبة موافقة (٤٨.٣٣%).
- تطوير الجدارات التدريسية للمعلم وربط التعلم النظري بالتطبيق العملي، بنسبة موافقة (٤٦.٥٥%).
- تحسين ممارسات المعلم الفنية والادارية من خلال تقديم الاستشارات والنصائح المهنية اللازمة، بنسبة موافقة (٤٥.٦١%).
- زيادة فرص التواصل مع المعلمين الأكثر خبرة ممن مروا بمختلف الضغوط لزيادة قدرة المعلم علي الصمود النفسي، بنسبة موافقة (٣٧.٩٣%).
- تطوير مهارات التواصل لتحسين العناصر المهنية والأخلاقية المرتبطة بمهنته كمعلم، بنسبة موافقة (٣٠.٩١%).
- تقديم كافة السبل التي تساعدهم علي التخلص من عوامل القلق والتوتر التي تؤثر بشكل سلبي على أدائهم المهني، بنسبة موافقة (٢٦.٢٣%).
- توفير نماذج تدريب متنوعة تناسب احتياجات جميع المعلمين الجدد، بنسبة موافقة (٢٥.٤٠%).
- دعم العمل بروح الفريق للتكامل بين التخصصات والمهارات المتنوعه للمعلمين، بنسبة موافقة (٢١.١٥%).
- تحسين الممارسات التدريسية والمهنية من خلال التركيز على برامج التدريب الإلكترونية وشبكات المعلمين، والزيارات بين المدارس، والإرشاد المهني، بنسبة موافقة (٢١%).

والشكل التالي يوضح الجهات المسؤولة عن تنفيذ آلية تحسين وتطوير الممارسات ونسبة مشاركة كل جهة.



شكل رقم (٥) يوضح نسبة مشاركة كل جهة في تنفيذ آلية تحسين وتطوير الممارسات

ويتضح مما سبق أن تحسين وتطوير ممارسات المعلمين الجدد كأحد آليات الرعاية المهنية هي مسئولية العديد من الجهات ولكن يتحمل التوجيه الدور الأكبر بنسبة قدرها (٣٩%) من خلال تنفيذ عدد تسعة إجراءات متمثلة في جميع العبارات ما عدا العبارة رقم (٨)، وبنسب موافقة تتراوح بين (٤٨.٣٣%) و (٢١%)، يليها الأكاديمية المهنية بنسبة قدرها (٢٦%) بتنفيذ ستة إجراءات متمثلة في العبارات رقم (٣،٤،٥،٨،٩،١٠) بنسب موافقة تتراوح بين (٤٤.٤٤%) و (٢٢.٨١%)، ويأتي في المرتبة الثالثة من حيث التنفيذ المدرسة بنسبة قدرها (٢٢%) بتنفيذ خمسة إجراءات متمثلة في العبارات رقم (١،٢،٤،٥،٦) بنسب موافقة تتراوح بين (٦٧.٣١%) و (٢٢.٨١%)، ويأتي في المرتبة الأخيرة الإدارة التعليمية بنسبة قدرها (١٣%) بتنفيذ ثلاثة إجراءات متمثلة في العبارات رقم (٨،٩،١٠) وبنسب موافقة تتراوح بين (٣٨.٩٨%) و (٢٣.٨١%)، ومن ثم فإن الرعاية المهنية للمعلمين الجدد ودورها في تطوير الممارسات المختلفة للمعلمين يتطلب تعاون الجهات المختلفة بما يساهم في تأهيل المعلمين الجدد وتطوير ممارساتهم التدريسية والإدارية المختلفة .

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

وفي ضوء العرض السابق فإن أفراد العينة من الخبراء يرون أن التوجيه هي الجهة المسئولة في المقام الأول عن تحسين وتطوير الممارسات التدريسية المختلفة للمعلمين من خلال قيامها بمعظم الإجراءات اللازمة لذلك من تطوير الجدارات التدريسية، وتحسين ممارسات المعلم الفنية والإدارية، وزيادة فرص التواصل مع المعلمين الأكثر خبرة، وتطوير مهارات التواصل، وتوفير نماذج تدريب متنوعة؛ مما ينعكس على مستوى الممارسات التطبيقية للمعلمين الجدد، يساعدها في ذلك المدرسة من خلال دعم العمل بروح الفريق، وتقديم كافة السبل التي تساعدهم على التخلص من عوامل القلق والتوتر، كما تسهم الإدارة التعليمية والأكاديمية المهنية من خلال التوسع في خدمات التدريب الإلكتروني، وإنشاء عدة مواقع ومنصات إلكترونية لتدريب المعلمين الجدد، وشبكات المعلمين، والزيارات بين المدارس، والإرشاد المهني، وتوفير نماذج تدريب متنوعة تتناسب احتياجات جميع المعلمين الجدد، وبالتالي تتعاون الجهات مع بعضها البعض بل وتتكامل في أدوارها بما يحقق الرعاية المهنية الجيدة للمعلمين الجدد.

ويتفق ذلك مع الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي، والتي توضح أن الإشراف التربوي عملية متكاملة تهدف إلى تحسين العملية التعليمية، من خلال ما تقدمه من دعم وإرشاد مهني، وفق معايير وأساليب إشرافية متنوعة، تعمل من خلالها على رفع كفاءة المعلم؛ بما ينعكس على أدائه وأداء طلابه وزيادة مستوى تحصيلهم الدراسي، كما أنها عملية إنسانية في المقام الأول، تسعى إلى تحسين مهارات المعلم وخبراته ومعارفه، وإلى تشجيعه على البحث والابتكار، من خلال علاقة تفاعلية تعاونية قيادية واقعية مرنة قادرة على التأثير في سلوكياته وتغيير ممارساته، بما يحقق أهداف النظام التعليمي. (وحيد حماد، وعزام محمد، وياسر المهدي ، وأمل الكيومي، ٢٠٢٢)، كما يتفق ذلك مع أهمية الإشراف التربوي في قدرته على التحسين والتطوير لمهارات المعلمين، من خلال إلمامهم بالمستجدات والمتغيرات في المجال التعليمي وتزويدهم بكل ما هو جديد، ومن ثم تطوير الأداء التعليمي وتحسينه والارتقاء به؛ بما يتماشى مع المستجدات العالمية والمحلية، وهذا ما أكدته العوران (٢٠١٠)؛ إذ أشار إلى حاجة المعلمين إلى الإشراف التربوي؛ للمساعدة على مواكبة التطور والتجديد والتغيير السريع في سياق التحديات العالمية،

المتمثلة في ثورة الاتصالات والتكنولوجيا وغيرها، وما تتطلبه من تنوع في خبرات الإشراف، وضرورة تدريب المعلمين في أثناء الخدمة على تجاوز المشكلات التربوية والمهنية والعلمية، ويؤكد ذلك أن الإشراف التربوي يهدف إلى : مساعدة المعلمين على تنمية قدراتهم وكفاياتهم الخاصة لبلوغ الأهداف التربوية المرجو، تشجيع المعلمين على التفكير والتجريب المهني على أسس علمية مدروسة وتفكير سليم واستخلاص للنائج، التعريف بالطرق التربوية الجديدة والاتجاهات الحديثة في المناهج الدراسية والوسائل التعليمية، ودراساتها دراسة واعية تتيح للمعلمين فرصة النمو المهني والشعور بالكفاية، تحسين الظروف المدرسية بتحسين العلاقات بين المعلمين وتنميتهم في مجال العمل، ويتم ذلك بالمساعدة الإشرافية التربوية الديمقراطية الفعالة، الارتقاء بمستويات الأداء المهني والفني والإداري للمعلمين، الأكثر ارتباطاً بميول الطلبة وحاجات المجتمع. (البستان وعبد الجواد ووصفي، ٢٠١٠)

رابعاً: الترخيص لمزاولة المهنة :

وتهدف هذه الآلية إلي تلبية معايير المعلم الكفاء وبالتالي الحصول على الاعتماد كمعلم للاستمرار في مهنة التدريس، وبعد تجميع استجابات الخبراء وحساب التكرارات والنسب المئوية للاستجابات، تم عرضها كما هو مبين في الجدول التالي:

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

جدول رقم (٨)

يوضح استجابات الخبراء حول الترخيص لمزاولة المهنة وفقاً للنسبة المئوية للعبارة

م	العبارة	نسبة الموافقة			
		نسبة الموافقة	الأكاديمية المهنية	الإدارة التعليمية	المدرسة
		النسبة المئوية			
١	تقييم كفايات المعلمين الجدد ومدى تحقيقهم لمعايير الترخيص لمهنة التدريس	١٠٠%	٥٠.٨٨	٢٤.٥٦	٨.٧٧
٢	المراجعة الدورية لجميع الخدمات التي يقدمها المرشدين ببرنامج الرعاية المهنية.	١٠٠%	٦٤.٢٩	١٩.٦٤	٧.١٤
٣	يتضمن البرنامج إجراءات واضحة وفعالة لتقييم المرشدين.	١٠٠%	٧١.٢١	١٥.١٥	٦.٠٦
٤	توفير تغذية راجعة مستمرة عن خدمات البرنامج من مقدمي برامج الرعاية والمسؤولين عنها	١٠٠%	٥٩.٦٨	١٦.١٣	١١.٢٩
٥	توفير تغذية راجعة مستمرة عن خدمات البرنامج من المعلمين أنفسهم.	١٠٠%	٥٠.٠٠	١١.١١	٢٧.٧٨
٦	توثيق كل ما يمر به المعلمون الجدد من تطور ونمو مهني وتحقيق أهداف.	١٠٠%	٣٠.٠٠	١٠.٠٠	٣٦.٦٧
٧	منح رخصة مزاولة المهنة بعد اجتياز المعلم الجديد لبرنامج رعاية مدته سنة على الأقل.	٩٨.٠٤%	٧٥.٩٣	١١.١١	٧.٤١
٨	تقديم ترشيحات وتوصيات لحصولهم على الرخصة المهنية بناء على درجة تقدمهم وامتلاكهم للكفايات المطلوبة.	٩٦.٠٧%	٦٠.٣٨	١٥.٠٩	١١.٣٢
	إجمالي المحور	٩٩.٢٥%			

يتضح من الجدول السابق أن جميع أفراد العينة قد وافقوا على عبارات الترخيص لمزاولة المهنة بدرجة موافقة تتراوح بين (١٠٠% و ٩٩.٢٥%)، ويرجع ذلك إلي أن الحكم على كفاءة المعلم وتقييم أدائه يتطلب وجود إجراءات واضحة تنتهي بمنحه رخصة لمزاولة المهنة من الجهات المسؤولة عن ذلك، ويتمشي ذلك مع توجه الدولة لمنح رخصة مزاولة

المهنة للمعلمين سواء الجدد أو المرشحين للدرجات الوظيفية الأعلى كأحد المعايير للتقدمي وشغل الوظائف بمؤسسات التعليم قبل الجامعي وبما يضمن تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ وتقديم تعليم عالي الجودة للجميع، و يتضح من قراءة الجدول السابق ما يلي:

وافق جميع الخبراء وعددهم (٥١) خبيراً على جميع عبارات الترخيص لمزاولة المهنة؛ حيث كانت أقل العبارات من حيث درجة الموافقة العبارة رقم (٨) والتي تنص على " تقديم ترشيحات وتوصيات لحصولهم على الرخصة المهنية بناء على درجة تقدمهم وامتلأهم للكفايات المطلوبة" فقد وافق عليها (٤٩) خبيراً بنسبة مئوية (٩٦.٠٦%) يليها العبارة رقم (٧) والتي تنص على " منح رخصة مزاولة المهنة بعد اجتياز المعلم الجديد لبرنامج رعاية مدته سنة على الأقل" وافق عليها (٥٠) خبيراً بنسبة موافقة (٩٨.٠٤%) وهذا يوضح إجماع الخبراء بنسبة كبيرة جداً حول ضرورة أن تكون أحد آليات الرعاية المهنية للمعلمين الجدد الترخيص لمزاولة المهنة من خلال منحهم الرخصة بعد اجتياز برنامج رعاية مدته سنة على الأقل، وفي ضوء الترشيحات والتوصيات التي تقدمها الجهات المسؤولة عن ذلك أو كما حددها الخبراء في الأكاديمية المهنية للمعلمين.

يلاحظ أن العبارات رقم (١،٢،٣،٤،٥،٦) أخذت درجة موافقة بنسبة مئوية (١٠٠%) مما يؤكد علي موافقة الخبراء على الإجراءات المقترحة للترخيص لمزاولة المهنة ومدى ارتباطها بعملية الرعاية المهنية والنتائج الأساسي لها، فالرعاية المهنية للمعلمين الجدد تسهم بشكل واضح في تأهيل المعلمين الجدد للحصول على رخصة مزاولة المهنة من خلال تهيئتهم وإكسابهم المهارات المهنية اللازمة لذلك.

وبالنسبة لتحديد الجهة المسؤولة عن التنفيذ، يتضح ما يلي:

١- وافق أفراد العينة من الخبراء علي أن الأكاديمية المهنية للمعلمين مسؤولة عن:

- منح رخصة مزاولة المهنة بعد اجتياز المعلم الجديد لبرنامج رعاية مدته سنة على الأقل، بنسبة موافقة (٧٥.٩٣%).
- يتضمن البرنامج إجراءات واضحة وفعالة لتقييم المرشدين، بنسبة موافقة (٧١.٢١%).
- المراجعة الدورية لجميع الخدمات التي يقدمها المرشدون ببرنامج الرعاية المهنية،

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

بنسبة موافقة (٦٤.٢٩%).

- تقديم ترشحات وتوصيات لحصولهم على الرخصة المهنية بناء على درجة تقدمهم وامتلاكهم للكفايات المطلوبة، بنسبة موافقة (٦٠.٣٨%).
- توفير تغذية راجعة مستمرة عن خدمات البرنامج من مقدمي برامج الرعاية والمسؤولين عنها، بنسبة موافقة (٥٩.٦٨%).
- تقييم كفايات المعلمين الجدد ومدى تحقيقهم لمعايير الترخيص لمهنة التدريس، بنسبة موافقة (٥٠.٨٨%).
- توفير تغذية راجعة مستمرة عن خدمات البرنامج من المعلمين أنفسهم، بنسبة موافقة (٥٠%).
- توثيق كل ما يمر به المعلمون الجدد من تطور ونمو مهني وتحقيق أهداف، بنسبة موافقة (٣٠%).

٢- وافق أفراد العينة من الخبراء على أن الإدارة التعليمية مسئولة عن:

- تقييم كفايات المعلمين الجدد ومدى تحقيقهم لمعايير الترخيص لمهنة التدريس، بنسبة موافقة (٢٤.٥٦)

٣- وافق أفراد العينة من الخبراء على أن المدرسة مسئولة عن:

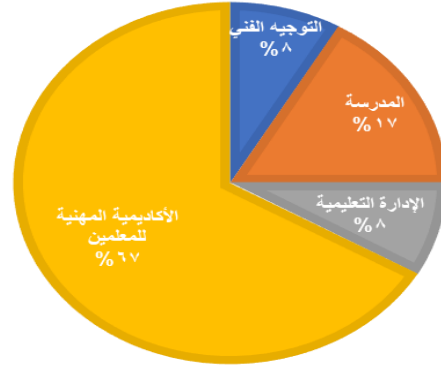
- توثيق كل ما يمر به المعلمون الجدد من تطور ونمو مهني وتحقيق أهداف، بنسبة موافقة (٣٦.٦٧%).
- توفير تغذية راجعة مستمرة عن خدمات البرنامج من المعلمين أنفسهم، بنسبة موافقة (٢٧.٧٨%).

٤- وافق أفراد العينة من الخبراء على أن التوجيه مسئولة عن:

- توثيق كل ما يمر به المعلمون الجدد من تطور ونمو مهني وتحقيق أهداف، بنسبة موافقة (٢٣.٣٣%).

والشكل التالي يوضح الجهات المسئولة عن تنفيذ آلية الترخيص لمزاولة المهنة ونسبة مشاركة كل جهة.

الترخيص لمزاولة المهنة



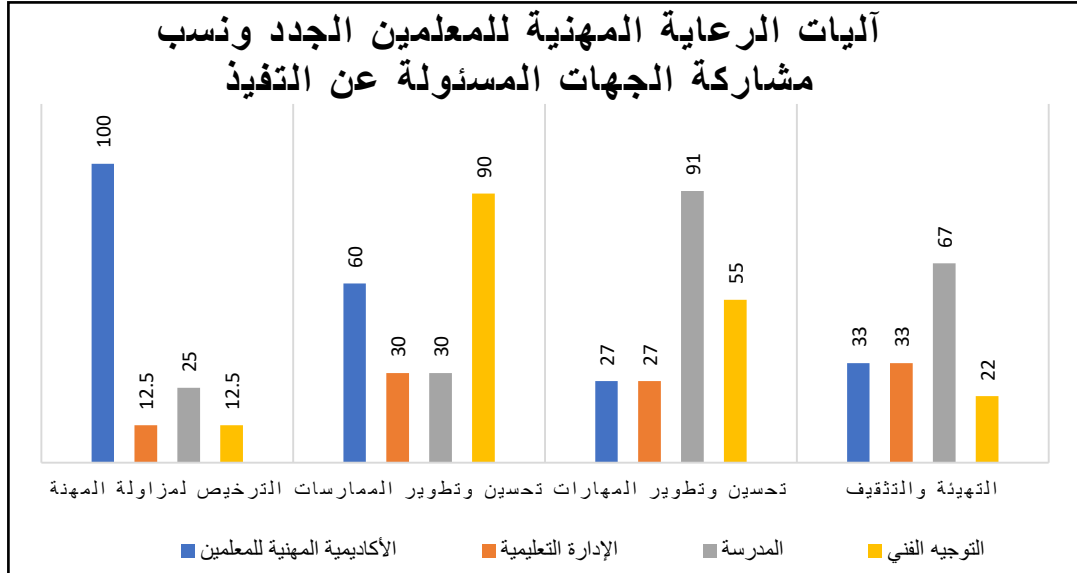
شكل رقم (٦) يوضح نسبة مشاركة كل جهة في تنفيذ آلية الترخيص لمزاولة المهنة ويتضح مما سبق أن الترخيص لمزاولة المهنة للمعلمين الجدد كأحد آليات الرعاية المهنية هي مسؤولية الأكاديمية المهنية للمعلمين بنسبة قدرها (٦٧%) وذلك من خلال تحملها مسؤولية تنفيذ جميع الإجراءات وعددها ثمانية إجراءات متمثلة في العبارات من رقم (١) وحتى رقم (٨) بنسب موافقة تتراوح بين (٧٥.٩٣%) و (٣٠%) يشاركها في تحمل المسؤولية في المرتبة الثانية المدرسة بنسبة قدرها (١٧%) من خلال تنفيذ إجراءات العبارة رقم (٥) والعبارة رقم (٦) بنسب موافقة تتراوح بين (٣٦.٦٧%) و (٢٧.٧٨%)، ويأتي في المرتبة الأخيرة كل من الإدارة التعليمية والتوجيه بنسبة قدرها (٨%) من خلال تنفيذ إجراء واحد لكل منهما متمثل في العبارة رقم (١) والعبارة رقم (٦) بنسبة موافقة (٢٤.٥٦) و (٢٣.٣٣%) على التوالي.

وفي ضوء العرض السابق أن أفراد العينة من الخبراء يرون أن الأكاديمية المهنية للمعلمين هي الجهة المسؤولة عن الترخيص لمزاولة المهنة للمعلمين الجدد من خلال قيامها بجميع الإجراءات اللازمة لذلك يساعدها في ذلك المدرسة والتوجيه والإدارة التعليمية من خلال قيامهم بالإجراءات التي تتناسب مع طبيعة الدور الذي يقومون به تجاه المعلم ومن خلال دورهم الرقابي والإشرافي عليهم، سواء من خلال تقييم كفاياتهم ومدى تحقيقهم لمعايير الترخيص، أو من خلال توثيق كل ما يمر به المعلم من تطو ونمو مهني.

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

وتتفق هذه النتائج مع رسالة الأكاديمية المهنية للمعلمين وأهدافها واختصاصتها التي نص عليها القرار الجمهوري رقم (١٢٩) لسنة ٢٠٠٨ (رئاسة الجمهورية ، ٢٠٠٨) والتي تؤكد على دعم النمو المهني وتوفير تنمية مهنية متميزة للمعلمين، ووضع وإدارة نظام متكامل لتراخيص الترقى مبنى على المعايير القومية وميثاق أخلاقيات المهنة، ومنح شهادات الصلاحية المنصوص عليها في قانون التعليم وقانون إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها للمعلمين في القطاعين، اعتماد مقدمى برامج التنمية المهنية، وكافة خدمات التدريب وإجراء الاختبارات اللازمة في هذا الشأن، إبدأ الرأى بشأن ضوابط إعداد بطاقات وصف وظائف هيئة التعليم وتقييمها وترتيبها، تحديد التدريب الملائم للذين يحصلون على تقارير أداء بمرتبة دون المتوسط من أعضاء هيئة التعليم، تحديد اشتراطات التأهيل التربوى لكل وظيفة من وظائف أعضاء هيئة التعليم ووضع الاختبارات المطلوبة لشغلها.

وفي ضوء ما سبق و إجمالاً فإن الخبراء قد وافقوا على أن تنفيذ الآليات المقترحة للرعاية المهنية للمعلمين الجدد هو مسئولية كل من المدرسة والتوجيه والأكاديمية المهنية للمعلمين والإدارة التعليمية، ويوضح الشكل التالي آليات الرعاية المهنية للمعلمين الجدد و نسب مشاركة كل جهة في التنفيذ



شكل رقم (٧) يوضح آليات الرعاية المهنية للمعلمين الجدد ونسب مشاركة الجهات المسؤولة عن التنفيذ

ويتضح من الشكل السابق أن آليات الرعاية المهنية تتطلب مشاركة الجهات المسؤولة عن التنمية المهنية للمعلم، وباستقراء الشكل يتضح أن آلية التهيئة والتنسيق يتم تنفيذها من خلال المدرسة بنسبة مشاركة (٦٧%) ثم الإدارة التعليمية والأكاديمية المهنية للمعلمين بنسبة مشاركة (٣٣%) وأخيرًا التوجيه بنسبة مشاركة (٢٢%)، كما يتبين أن آلية تحسين وتطوير المهارات يتم تنفيذه من خلال المدرسة بنسبة مشاركة (٩١%) يليها التوجيه بنسبة مشاركة (٥٥%) ثم الإدارة التعليمية والتوجيه بنسبة مشاركة (٢٧%) لكل منهما، وبالنسبة لآلية تحسين وتطوير الممارسات يتم تنفيذها من خلال التوجيه بنسبة مشاركة (٩٠%) يليها الأكاديمية المهنية للمعلمين بنسبة مشاركة (٦٠%)، ثم المدرسة والإدارة التعليمية بنسبة مشاركة (٣٠%)، أما بالنسبة لآلية الترخيص لمزاولة المهنة يتم تنفيذها من خلال الأكاديمية المهنية للمعلمين بنسبة مشاركة (١٠٠%) ثم المدرسة بنسبة مشاركة (٢٥%) و التوجيه والإدارة التعليمية بنسبة مشاركة (١٢.٥%) لكل منهما .

ويرجع ذلك إلى أن عملية الرعاية المهنية تتطلب مشاركة الجهات المسؤولة عن المعلم، فبرامج الرعاية المهنية مسؤولية مشتركة وجهد جماعي لجميع المهتمين بمهنة التعليم (The Australian Institute for Teaching and School Leadership,2016,19; Todd Barlow,2021)، ومن خلال التعاون الجيد والمخطط بين هذه الجهات يتم توفير المناخ الملائم الذي يمكن برامج الرعاية المهنية من تحقيق أهدافها الخاصة بالتنمية المهنية المتكاملة للمعلمين الجدد ومساعدة المعلمين الجدد على تقبل بيئة العمل الجديدة والتغلب على صعوباتها وتقديم الدعم اللازم؛ بما يشجع المعلمين على فهم ادوارهم والقيام بها بما ينعكس بما ينعكس على مستوى أدائهم وإنجازات طلابهم وارتفاع مستوى تحصيلهم .

سابعًا: تعقيب على النتائج:

في ضوء العرض السابق لنتائج الدراسة الميدانية يتضح ما يلي:

- وافق الخبراء على الآليات المقترحة للرعاية المهنية للمعلمين الجدد والمتمثلة في (التهيئة والتنسيق، تحسين وتطوير المهارات المختلفة، تحسين وتطوير الممارسات، الترخيص لمزاولة المهنة) وذلك بنسب موافقة تتراوح بين (١٠٠% و ٩٨.٢٢)؛

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

مما يؤكد على أهمية هذه الآليات و ضرورة القيام بها لما لها من دور في تهيئة البيئة الملائمة للمعلمين الجدد وتوعيتهم للقيام بمهام عملهم والتغلب على العقبات التي تواجههم وتمييزهم مهنيًا وتأهيلهم للحصول على رخصة مزاوله المهنة، كما يشير إجماع الخبراء على الموافقة إلى إمكانية تطبيق الآليات المقترحة وملائمتها لظروف المجتمع، ومواكبتها لتحقيق متطلبات التنمية المهنية للمعلمين الجدد.

- أجمع الخبراء على أن تنفيذ الآليات المقترحة يتطلب مشاركة الجهات المسؤولة عن الرعاية المهنية للمعلمين الجدد وهي (الأكاديمية المهنية للمعلمين - الإدارة التعليمية - المدرسة - التوجيه) ولكن تختلف درجة المشاركة ونسبتها حسب كل آلية وبما يتماشى مع الأدوار المنوط بها كل جهة وبما يضمن نجاح عملية الرعاية المهنية .
- وافق الخبراء على الآلية الأولى " التهيئة والتثقيف" بنسبة موافقة (٩٨.٢٢%)، كما وافقوا على أن المدرسة هي المسؤولة بالدرجة الأولى بنسبة تنفيذ قدرها (٤٣%)، يساعدها في ذلك كل من الإدارة التعليمية بنسبة قدرها (٢٢%) ثم الأكاديمية المهنية للمعلمين بنسبة قدرها (٢١%) ثم التوجيه بنسبة قدرها (١٤%) على التوالي.
- وافق الخبراء على الآلية الثانية " تحسين وتطوير المهارات" بنسبة موافقة (١٠٠%) كما وافقوا على أن المدرسة هي المسئول الأول بنسبة تنفيذ قدرها (٤٥%) يساعدها في ذلك كل من التوجيه بنسبة قدرها (٢٧%)، ثم الأكاديمية المهنية للمعلمين بنسبة قدرها (١٤%) ثم الإدارة التعليمية بنسبة قدرها (١٤%) على التوالي.
- وافق الخبراء على الآلية الثالثة " تحسين وتطوير الممارسات" بنسبة موافقة (١٠٠%)، كما وافقوا على أن التوجيه هو المسئول عن التنفيذ بالدرجة الأولى بنسبة قدرها (٣٩%) يساعدها في ذلك كل من الأكاديمية المهنية بنسبة قدرها (٢٦%) ثم المدرسة بنسبة قدرها (٢٢%) ثم الإدارة التعليمية بنسبة قدرها (١٣%).
- وافق الخبراء على الآلية الرابعة " الترخيص لمزاوله المهنة" بنسبة موافقة (٩٩.٢٢%)، كما وافقوا على أن الأكاديمية المهنية هي المسؤولة بالدرجة الأولى عن تنفيذها بنسبة

قدرها (٦٧%) ويساعدها في ذلك كل من المدرسة بنسبة قدرها (١٧%) ثم الإدارة التعليمية والتوجيه بنسبة قدرها (٨%) لكل منهما على التوالي.

المحور السابع: آليات مقترحة للرعاية المهنية للمعلمين الجدد في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية.

يحاول هذا المحور من الدراسة تقديم مجموعة من الآليات المقترحة لتطبيق الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية، والتي تم التوصل إليها من خلال ما تم عرضه في الإطار النظري للدراسة حول مدخل إدارة الموارد البشرية والرعاية المهنية للمعلمين الجدد وأساليب الرعاية المهنية للمعلمين الجدد في كل من فنلندا وأستراليا والولايات المتحدة الأمريكية، وفي ضوء آراء الخبراء حول الآليات المقترحة وإمكانية تطبيقها والجهات المسؤولة عن التنفيذ؛ وتتمثل الآليات المقترحة فيما يلي:

أولاً: التهيئة والتثقيف :

يستند برنامج الرعاية المهنية للمعلمين الجدد على مجموعة من الآليات التي تضمن التطبيق الناجح لبرامج الرعاية المهنية للمعلمين الجدد، وتعد التهيئة أحد أهم هذه الآليات حيث تهدف إلى تعزيز الانتقال الناجح للمعلمين الجدد إلى بيئة العمل وتتم خلال الأشهر الأولى من استلامهم للعمل وتركز على تهيئة المعلمين الجدد لبيئة العمل الجديدة من خلال اكسابهم الثقة بالنفس والحفاظ على اتجاهاتهم الايجابية نحو بيئة العمل وذلك كما في فنلندا وأستراليا والولايات المتحدة الأمريكية، وتتم من خلال الإجراءات التالية:

- **التعارف الأولي:** وذلك من خلال اتصال من مدير المدرسة أو من ينوب عنه بالمعلم وذلك من أجل التعارف، وللإجابة عن أي أسئلة تدور في ذهن المعلم، ومعرفة التسهيلات المقدمة ، ومصادر التعلم المتوفرة في المدرسة وعدد الطلاب وغيرها من المعلومات الأساسية عن بيئة العمل، ويتم ذلك الاتصال عادة بمجرد تعيين المعلم وقبل استلامه للعمل بمدة كافية.

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

- **التعريف بالمدرسة:** وذلك من خلال زيارة أولى للمدرسة تتم بشكل مقنن حيث يتم تعريف المعلم الجديد بالمدرسة ومرافقها، والإجابة عن أي أسئلة تتعلق بثقافة المجتمع المحلي والطلاب، مع الترحيب بالمعلم في المدرسة.
 - **الترحيب بالمعلم :** وذلك من خلال إقامة الفعاليات المختلفة للترحيب بالمعلمين الجدد، وتعريفهم بمسئولياتهم وطبيعة المجتمع المدرسي ومصادر التعلم والتطوير المهني المتوفرة به، وكيفية طلب المساعدة عند الحاجة.
 - **توفير الأدلة الإرشادية:** مثل؛ دليل المعلمين، دليل سياسات التعليم بالدولة، معايير تقييم المعلمين، والنشرات الدورية التي تصدرها المدرسة.
 - **تنظيم جدول المعلم:** لإتاحة الوقت للتطوير وتنفيذ برامج الرعاية المقدمة، مع تخصيص مرشد للمعلم، والتركيز على توفير الدعم داخل الفصول من خلال التدريس التشاركي، وخارج الفصول من خلال التخطيط المسبق وشبكات الأقران بهدف مساعدة المعلم على اجتياز تلك المرحلة الانتقالية واكسابه الثقة في النفس.
 - **زيادة مسؤوليات المعلم بشكل تدريجي** لزيادة الثقة مع الاعتماد بشكل أكبر على فرص التعلم الذاتي.
- وتعتمد هذا الآلية على أساليب مثل: النشرات الدورية واللقاءات الفردية والجماعية، والزيارات الصفية، والمقابلات، والإرشاد، ووتعد المدرسة هي المسئول الأول عن تنفيذ هذه الآلية يساعدها في ذلك كل من الإدارة التعليمية، والأكاديمية المهنية للمعلمين، والتوجيه.

ثانياً: تحسين وتطوير المهارات :

وتهدف إلي تحسين مهارات المعلم على التأمل الذاتي، بهدف التركيز على نقاط الضعف ومعالجتها، ومعرفة نقاط القوة لدى الآخرين والاستفادة منها، ويتم التركيز على الزيارات الصفية والزيارات خارج المدارس وشبكات الأقران بهدف الاستفادة من خبرات الآخرين، وتنمية مهارات التقييم والتأمل الذاتي لدى المعلم مع توفير التغذية الراجعة المناسبة، وذلك كما في استراليا والولايات المتحدة الأمريكية، وتركز هذه الآلية على مجموعة من المهارات المتنوعة التي يجب أن يكتسبها المعلم الجديد وذلك من خلال الإجراءات التالية :

- التركيز على اكساب المعلم الجديد مجموعة من المهارات الاجتماعية التي تمكنه ليكون عضوًا فعالاً في المجتمع المدرسي يشعر بالترحيب والتقبل، بالإضافة إلى زيادة التزامه بقيم المدرسة والمعايير الأخلاقية المتبعة في المدرسة والمجتمع المحلي، والعمل على تعزيز التعاون، وتعزيز المشاركة في الأنشطة المدرسية والمجتمعية المختلفة، وذلك من خلال العمل التعاوني، والتدريس التشاركي، والعمل الجماعي، والعمل بالمشاريع.

- تطوير الهوية المهنية للمعلم والكفايات الشخصية المتعلقة بمهنة التدريس، واتجاهاته الإيجابية نحو المهنة، وتزويده بالمهارات الشخصية اللازمة للنجاح مثل التعلم الذاتي، والصمود النفسي والتعاون مع الآخرين، وتعزيز الثقة بالنفس، و تقليل الضغط والتوتر والقلق، وزيادة الدافعية؛ وذلك من خلال العمل على تقليل ضغط العمل في الأشهر الأولى من استلام العمل، وكذلك التعلم بالمجموعات والتدريس التشاركي والتعاوني، وتقديم النصيحة، والتغذية الراجعة، وتوفير المصادر اللازمة لتحقيق أفضل الممارسات، وتقييمها بشكل دوري لتحديد مدى مناسبتها للطلاب.

ويتم تنفيذ هذه الآلية من خلال ورش العمل، والسينارات، الدورات التدريبية المقدمة من الجامعات، القراءات المهنية، المشاركة في بحوث الفعل، وتعد المدرسة هي المسئول الأول عن تنفيذ هذه الآلية يساعدها في ذلك كل من التوجيه، والأكاديمية المهنية للمعلمين، والإدارة التعليمية.

ثالثاً: تحسين وتطوير الممارسات:

وتهدف إلي مساعدة المعلم للانتقال إلى مرحلة التمكن في التدريس وتحقيق معايير الأداء المطلوبة، ويتم التركيز على اتقان الجوانب التالية: الإدارة الصفية، التخطيط لفترات أطول، كالتخطيط لفصل دراسي كامل، التخطيط المستند على نتائج أحدث الدراسات العلمية، تنويع التعليم ومراعاة الفروق الفردية بين الطلاب، قياس أداء الطلاب بطرق متنوعة، تقديم التغذية الراجعة إلى الطلاب، وذلك كما في استراليا وفرنلندا والولايات المتحدة الأمريكية،

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

وتركز هذه الآلية على مجموعة من الممارسات التي يجب أن يمارسها المعلم الجديد وذلك من خلال الإجراءات التالية :

- التركيز على الممارسات التي تهدف إلي تطوير الجدارات التدريسية، وربط التعلم النظري بالتطبيق العملي، وتطوير مهارات التقييم الذاتي والالتزام بالمعايير المهنية؛ وذلك من خلال ذلك تبادل الخبرات سواء مع المعلمين الجدد أو القدامى، وتقديم دورات وورش عمل من قبل متخصصين، وتقديم استشارات ونصائح مهنية، والنظر إلى الجوانب الإيجابية لمهنة التدريس والدور الهام الذي يقدمه المعلم في المجتمع.
 - التركيز على الممارسات التي تزيد من قدرة الصمود النفسي للمعلمين الجدد ؛ وذلك من خلال توفير فرص التواصل مع المعلمين الأكثر خبرة ممن مروا بتلك الضغوط والتحديات وتغلبوا عليها من أجل زيادة قدرات الصمود النفسي لدى المعلمين، بالإضافة إلى مساعدتهم في التنفيث عن مشاعرهم من خلال اللقاءات والمناقشات الجماعية وشبكات الأقران المختلفة.
 - التركيز على الممارسات التي تزيد من فهم المعلم الجديد لدوره، وذلك من خلال مساعدته على فهم التوقعات المطلوبة منه كمعلم وكيفية تحقيقها، والعناصر المهنية والأخلاقية والثقافية المرتبطة بمهنته كمعلم، وكيفية تطوير مهارات التواصل لديه كي يصبح جزءا من البيئة المدرسية وعضوا فعالا في المجتمع المدرسي.
- ويتم تنفيذ هذه الآلية من خلال ملاحظات صافية من قبل معلمين أكثر خبرة، زيارات صافية للمعلمين الأكثر خبرة، التقييم التكويني، لقاءات لتقديم التغذية الراجعة ولتأمل الممارسات، خطط التطور المهني الفردية، تقديم المساعدة في ملف الإنجاز.
- ويعد التوجيه هو المسئول الأول عن تنفيذ هذه الآلية يساعدها في ذلك كل من الأكاديمية المهنية للمعلمين، والمدرسة ، والإدارة التعليمية.

رابعًا: الترخيص لمزاولة المهنة :

- وتهدف إلي تلبية معايير المعلم الكفاء وبالتالي الحصول على الاعتماد كمعلم للاستمرار في مهنة التدريس، ويتم التركيز على إعطاء التغذية الراجعة النهائية وتقييم البرنامج ككل. وذلك كما في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك من خلال الإجراءات التالية :
- تقييم كفايات المعلمين الجدد ومدى تحقيقهم لمعايير الترخيص لمهنة التدريس، وتقديم ترشيحات وتوصيات لحصولهم على الاعتماد بناء على درجة تقدمهم وامتلاكهم للكفايات المطلوبة؛ وذلك من خلال توثيق كل ما يمر به المعلمين الجدد من تطور ونمو مهني ومدى قدرتهم على تحقيق الأهداف الموضوعية والمخرجات القابلة للقياس التي تم وضعها في بداية البرنامج ومدى التزامهم بخطط التعلم الفردية.
 - مراجعة دورية لجميع الخدمات التي يقدمها برنامج الرعاية المهنية وتقييمها سواء المقدمة للمرشدين أو المعلمين الجدد، وذلك باستخدام مجموعة من المعايير تشمل التغذية الراجعة من المرشدين والمعلمين الجدد، ومدى فعالية البرنامج في مساعدة المعلم على تحقيق الأهداف الموضوعية في خطط التعلم الفردية الخاصة بهم، وقدرتهم على الانتهاء من كل متطلبات البرنامج بنجاح ودون صعوبات.
 - توفير تغذية راجعة مستمرة عن خدمات البرنامج من مقدمي برامج الرعاية والمسؤولين عنها و تشمل قدرة تلك الخدمات على تعزيز روابط التعاون بين العاملين في المدارس في مجال النمو والتطوير المهني.
 - تضمين البرنامج إجراءات واضحة وفعالة لتقييم المرشدين، وفي حال عدم قدرة المرشد على تحقيق الأهداف المنشودة، يتم تعيين مرشد آخر أو استبدال خدمات الإرشاد بمجموعة من أنظمة التعلم المهني المتناسقة التي تعتمد على التعاون والتنسيق بين المعلمين الجدد وأقرانهم والمسؤولين والقائمين على برامج الرعاية المختلفة.
- وتعد الأكاديمية المهنية للمعلمين هي المسئول الأول عن تنفيذ هذه الآلية يساعدها في ذلك كل من المدرسة، والإدارة التعليمية، والتوجيه.

ثانياً: متطلبات نجاح تطبيق الآليات المقترحة:

يتطلب تنفيذ برامج الرعاية المهنية للمعلمين الجدد مجموعة من الإجراءات التي تسهم في نجاح تطبيقها ومنها ما يلي :

١- **تحديد الهدف من برنامج الرعاية المهنية:** وذلك عن طريق النقاش والحوار بين

المعلمين الجدد والقائمين على برنامج الرعاية المهنية حول الأهداف التي يسعى البرنامج لتحقيقها ، كما يتم وضع مجموعة من معايير الأداء الشخصية للمعلم بغرض رفع كفاءة أدائه داخل بيئة العمل، على أن تكون الأهداف ومعايير الأداء الشخصية متوافقة مع رؤية المدرسة وقابلة للقياس والملاحظة.

٢- **تحديد لمسؤوليات المعلم الجديد ومهامه:** وذلك من خلال شرح المسؤوليات والمهام التي يجب على المعلمين الجدد الوفاء بها، ووضع مسؤوليات تتناسب مع قدراتهم الشخصية والمهنية وتعديلها باستمرار أثناء تنفيذ البرنامج .

٣- **تصميم الأنشطة المتنوعة للرعاية المهنية:** وذلك من خلال تصميم أنشطة تستند على الأساليب المتنوعة للرعاية المهنية والتي تساعد على تطوير القدرات التدريسية والمهنية للمعلمين الجدد والتي تم اكتسابها أثناء فترة التدريب قبل الخدمة، مع اكساب المعلمين الجدد مهارات جديدة لزيادة الكفاءة المهنية لديهم، وكذلك العمل على توفير نماذج تدريب متنوعة تناسب احتياجات جميع المعلمين الجدد، وتهدف إلى زيادة دافعيتهم وحماسهم نحو التعلم الذاتي وتكوين اتجاهات إيجابية عن العمل، وتوفير جميع المصادر اللازمة، ومنها المنصات الرقمية التي تتيح تواصل أسهل بين المعلمين الجدد والمدربين والمسؤولين عن برامج الرعاية، مع التركيز على برامج التدريب الإلكترونية وشبكات المعلمين، والزيارات بين المدارس، والإرشاد المهني.

٤- **تقديم الدعم النفسي للمعلمين الجدد:** من خلال الاستماع إلى مشاكلهم ومحاولة حلها وإرشادهم إلى أفضل الطرق للتخلص من القلق والتوتر الناجم عن ضغط العمل، وقد يتم الاستعانة بمتخصصين في ذلك الصدد، والحفاظ على سرية

المناقشات التي تدور بين المرشد والمسترشد، وإتاحة الفرصة للمعلمين الجدد للتعبير عن مشاعرهم والعقبات التي يواجهونها وتأثيرها على أدائهم داخل الفصل، وغيرها من العقبات داخل بيئة العمل التي تؤثر عليهم نفسياً بشكل سلبي، ويمكن أن يتم ذلك بصورة ودية أثناء تلك النقاشات والحصول على الدعم والمساندة النفسية من الآخرين، مما يساهم في تخلصهم من عوامل القلق والتوتر التي تؤثر بشكل سلبي على أدائهم كمعلمين.

٥- **توجيه التطوير المهني للمعلمين الجدد:** وذلك من خلال استخدام التفكير النقدي وطرق حل المشكلات أثناء تطبيق البرنامج للوصول إلى نقاط الضعف ومحاولة تطويرها، مع تقبل المعلم الجديد للنقد وانفتاحه للتعلم من خبرات الآخرين، ومشاركة خبرات التدريس الناجحة في اجتماعات المعلمين، والإشادة بالإنجازات المهنية للمعلمين الجدد، مع تطوير العلاقات المهنية بين المعلمين الجدد وغيرهم بهدف تبادل الخبرات، ، واكساب المعلمين الجدد مهارات التأمل والتقييم الذاتي بغرض رفع كفاءتهم المهنية.

٦- **التفاعل البناء بين المعلمين الجدد والقدامى:** وذلك من خلال تبادل الآراء البناءة في إطار المجموعات النشطة، حيث يشارك كل عضو ويعبر عن رأيه والعقبات التي تواجهه ويستفيد من آراء الآخرين وخبراتهم، ويجب على قائد المجموعة التأكد من مشاركة كل عضو في النقاش وفي عملية اتخاذ القرار ووضع القواعد، حيث لا يكتفي العضو بمجرد الحضور، بل يقوم بالمشاركة الكاملة في النقاشات داخل المجموعة، مع التركيز على أسلوب حل المشكلات والتفكير الناقد للتوصل إلى حلول لأي عقبات يواجهها الأعضاء، والخروج بأفكار جديدة ومبتكرة.

٧- **توفير المناخ الاجتماعي:** وذلك من خلال زيادة التفاعل الاجتماعي بين أعضاء المجموعة حيث تتساوى درجاتهم الوظيفية، ومسئولياتهم وأعباء العمل الخاصة بهم، وبالتالي يسعى الأعضاء نحو تحقيق أهداف مشتركة ويعاني معظمهم من مشاكل

متشابهه، ويفتح ذلك المجال للتعبير عن آرائهم بحرية وعفوية والاستفادة من خبرات الآخرين، والتأكيد على قيم الثقة في الآخرين، واحترام آرائهم والانفتاح على وجهات النظر المختلفة مع نقدها بشكل بناء، فجماعية المجموعة هي أساس نجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعية، هو ما يؤدي إلى زيادة الرفاه النفسي لكل عضو في المجموعة، حيث يشعر الأعضاء بالرضا عن مشاركتهم في المجموعة، وبدورهم الإيجابي في عملية التطوير المهني لأنفسهم وللآخرين.

٨- شمولية برامج رعاية المعلمين الجدد: وذلك من خلال تركيز برامج الرعاية على تنمية جميع الجوانب لدى المعلم، حيث تتعاون الجهات المسؤولة عن الرعاية من أجل تقديم برامج شاملة، وبالأخص مؤسسات إعداد المعلمين الجامعية، مع ضرورة التوسع في خدمات التدريب الإلكترونية المقدمة للمعلمين الجدد، وإنشاء عدة مواقع ومنصات إلكترونية لتدريب المعلمين، حيث يمكن للمعلمين الوصول إلى المواد المطلوبة في أي وقت ومكان، والسير في برامج التدريب وفقا لسرعته الخاصة.

٩- أشكال متنوعة للتعليم: وذلك من خلال ما تقوم به وزارة التربية والتعليم من تقديم التدريب اللازم لمديري المدارس والمرشدين من أجل تقديم خدمات الرعاية بأفضل صورة للمعلمين الجدد، وإقامة أنشطة اجتماعية داخل وخارج المدرسة للمعلمين الجدد من أجل تبادل الخبرات والمعلومات، بالإضافة إلى المنصات الرقمية لتبادل الآراء، وبالتالي توفير فرص تساعد على زيادة تأقلم المعلمين مهنيا واجتماعيا في البيئة المدرسية، كل ذلك يتيح فرص متنوعة للتعليم، مع الحرص على الجمع بين التدريب النظري والممارسة العملية من أجل تطوير المهارات اللازمة، وتقديم التغذية الراجعة في كل مرحلة من مراحل الرعاية، وإمكانية تغيير البرنامج إذا لم يحقق النتائج المطلوبة، مع وضع معايير شاملة للتقييم، مما يؤدي إلى جودة البرامج المقدمة.

المراجع العربية:

١. إبراهيم العوران.(٢٠١٠). الإشراف التربوي ومشكلاته: دراسة ميدانية تفويجية. دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢. أحمد حسين الصغير (٢٠٠٣). ثقافة المدرسة المصرية في القرن الحادي والعشرين، دراسة ميدانية في مدارس التعليم العام. مجلة التربية والتنمية، القاهرة، المجلد ١١، العدد ٢٧.
٣. أحمد عبد الباقي البستان، عبد الله السيد عبد الجواد، عزيز بولس وصفي (٢٠١٠). الإدارة والإشراف التربوي: النظرية، البحث، الممارسة. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الحَوْل، الكويت.
٤. اسلام محمد ابراهيم (٢٠٢٢). تصور مقترح لتطوير إدارة المصادر والموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء الواقع المصري وبعض الخبرات العالمية، مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، المجلد ٨، العدد ٣٨، يناير.
٥. الاكاديمية المهنية للمعلمين(٢٠١٢). تطبيقات تربوية داخل الفصل للمعلم المساعد.
٦. آمنه عبد الخالق عبدالصديق(٢٠٢٠). رؤية مقترحة للتنمية المهنية المستدامة لمعلمات رياض الأطفال وفقاً لمتطلبات نظام التعليم الجديد ٢٠٢٠. المجلة العلمية كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد(٣٦)، العدد(٧)، شهر يوليو.
٧. أنس عبد الباسط عباس (٢٠١١). إدارة الموارد البشرية. عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
٨. ثاني حسين خاجي الشمري (٢٠١٩). دور التعلم الرقمي في التنمية المهنية للمعلمين. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد (٧).
٩. جمال علي خليل (٢٠١٩). برامج إعداد المعلم لمواكبة متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. المجلة التربوية، جامعة سوهاج، كلية التربية المجلد ٦٨.

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

١٠. جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي تعليم ٢٠١٤-٢٠٣٠، المشروع القومي لمصر - معا نستطيع تعليم تقديم تعليم جيد لكل طفل. القاهرة.
١١. جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٣). قطاع الكتب، مبارك والتعليم - التعليم المصري في مجتمع المعرفة.
١٢. جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٣). مكتب الوزير، قرار وزاري رقم (٩٠) مادة ٤.
١٣. جميل عبد الكريم أحمد (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية. الاردن، عمان، الجنادرية للنشر والتوزيع.
١٤. جيهان لطفي محمد (٢٠١٩). متطلبات تطبيق منهج - (٢٠٠) المطور لرياض الأطفال في ضوء أهدافه. بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، العدد ٤.
١٥. خالد عبد الرحيم إلهيتي (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر، ط٢، عمان الأردن.
١٦. رافدة الحريري (٢٠١٤). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
١٧. رانيا عادل سلامة (٢٠٢٠). برنامج قائم علي مدخل الارشاد "Mentoring" لتحسين الكفاءة الذاتية في التدريس الاستقصائي لمعلمي العلوم المتمرسين "Teachers Veteran" وتقديرهم لمجتمع التعلم المهني. الجمعية المصرية للتربية العلمية، المجلد ٢٣، العدد ١، يناير.
١٨. رانيا عبد المعز الجمال (٢٠١٧). دراسة مقارنة لإرشاد المعلمين الجدد في كل من الصين وأستراليا وجمهورية مصر العربية. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (٤١)، الجزء الرابع.

١٩. رشا هلال زايد (٢٠١٩). متطلبات تفعيل التنمية المهنية المستدامة لمعلمات رياض الأطفال في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة سوهاج.
٢٠. رضا السيد حجازي، وآخرون (٢٠٠٢). دليل الوحدات التدريبية بالمدارس. وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني بالتعاون مع البنك الدولي والإتحاد الأوربي، القاهرة.
٢١. رضا بوشناق (٢٠٢٠). متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية في خلق ثقافة التميز التنظيمي. مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد ٣، العدد ١.
٢٢. رمزية الغريب (١٩٨٥). التقويم والقياس النفسي والتربوي. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
٢٣. رياء الحبسي (٢٠٠٧) تصور مقترح للرعاية المهنية لمديري المدارس الجدد بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج العالمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
٢٤. رئاسة الجمهورية (٢٠٠٨). قرار جمهوري رقم (١٢٩) لسنة ٢٠٠٨ - بشأن تنظيم عمل الأكاديمية المهنية للمعلمين وتحديد اختصاصاتها. الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة.
٢٥. زهرة كحول (٢٠١٧). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي "دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الجلفة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة زيان عاشور.
٢٦. زيد منير عبودي (٢٠٠٧). إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأبعاد الاستراتيجية. دار كنوز المعرفة العلمية.
٢٧. زينب محمود احمد (٢٠١٩). معلم العصر الرقمي: الطموحات والتحديات. المجلة التربوية، المجلد (٦٨)، العدد (٦٨)، ديسمبر.

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

٢٨. سعد علي ربحان (٢٠١٩). إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية منهجية متكاملة. دار اليازوري العلمية.

٢٩. سمحية مخلوف (٢٠٠٧). الإرشاد الأكاديمي كمدخل من مداخل التنمية المهنية للعلم المبتدئ. بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثامن للتربية بعنوان " جودة واعتماد مؤسسات التعليم العام في الوطن العربي، كلية التربية- جامعة الفيوم، في الفترة من ٢٣ - ٢٤ مايو.

٣٠. سهير محمد صادق (٢٠٠٥). متطلبات أعداد المعلم في ضوء التحديات العالمية: دراسة ميدانية. مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد (٩)، أكتوبر.

٣١. سهيلة محمد عباس (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي". دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

٣٢. السيد محمد سالم (٢٠١٨). التنمية المهنية للمعلم واتجاهاتها الحديثة سبيلنا لتطوير التعليم قبل الجامعي، مجلة كلية التربية جامعة بورسعيد، المجلد ٢٤، العدد ٢٤.

٣٣. السيد ياسين (٢٠٠٠). المعلوماتية وحضارة العولمة " رؤية نقدية عربية. القاهرة، دار نهضة مصر للطباعة والنشر.

٣٤. شيماء محمد أحمد (٢٠١٨). دور مدير المدرسة الابتدائية في التنمية المهنية للمعلمين في ضوء الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة سوهاج.

٣٥. طاهر محمود الكلالدة (٢٠١٩). الاتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. دار اليازوري للنشر والتوزيع.

٣٦. عبد السلام، محمد (٢٠٢٠). مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية. مكتبة نور،

[/https://www.nourbook.com/book/internal_download](https://www.nourbook.com/book/internal_download)

٣٧. عبد العزيز طلبة عبد الحميد (٢٠١٦). تكنولوجيا التعليم ودورها في إعداد معلم متجدد لعالم متغير. المؤتمر الدولي لجامعة الملك خالد (المعلم وعصر المعرفة: الفرص والتحديات)، ٢٩-٣٠ نوفمبر، أرباب، المملكة العربية السعودية.
٣٨. عبد الكريم أحمد جميل (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية. الأردن، عمان، الجنادرية للنشر والتوزيع.
٣٩. عبد الله بن صادق دحلان (٢٠٢٠). متطلبات الثورة الصناعية الرابعة: إصلاح منظومة التعليم والتعلم مدى الحياة والتدريب. آراء حول الخليج، العدد (١٤٦).
٤٠. عطا الله محمد تيسير الشرعة وغالب محمود سنجد (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة. عمان، الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
٤١. علي علي عطوة (٢٠١٩). متطلبات التحول الرقمي في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مجلد (٣٠)، العدد (١٢٠).
٤٢. عماد صموئيل وهبة (٢٠١٣). تطوير أدوار الأكاديمية المهنية للمعلمين في مجال التنمية المهنية للمعلم في مصر في ضوء الاتجاهات الحديثة في هذا المجال: دراسة ميدانية. المجلة التربوية، جامعة سوهاج - كلية التربية، المجلد ٣٣، يناير ٢٠١٣.
٤٣. فائزة أحمد الحسيني (٢٠١٩). رؤية مستقبلية لتطوير التعليم في مصر. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، العدد ٤، المجلد ٢.
٤٤. كامل بربر (٢٠١٢). إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات. بيروت، دار المنهل اللبناني.
٤٥. مجدي عبد الكريم حبيب (١٩٩٦). التقويم والقياس في التربية وعلم النفس. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.

الرعاية المهنية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

٤٦. مجلس الوزراء (٢٠٠٧). قرار رئيس مجلس الوزراء (٢٨٤٠) لسنة ٢٠٠٧ بإصدار اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ المضاف بمقتضى القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ . مادة ٧،٨.

٤٧. مجيد الكرخي (٢٠١٤). إدارة الموارد البشرية. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

٤٨. محمد ابن دليم القحطاني (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية. العبيكان، الرياض، ط ٤.

٤٩. محمود عواد الزيادات (٢٠٠٨). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

٥٠. مرفت السيد خطيري (٢٠١٦). فاعلية استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات فى التنمية المهنية للأخصائيين الإجتماعيين فى مجال رعاية الشباب. مجلة الخدمة الإجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الإجتماعيين، العدد (٥٦)، الجزء (٥).

٥١. مصطفى الجربوعة (٢٠١٧). إدارة الموارد البشرية. عمان، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.

٥٢. نسرين صالح محمد صلاح الدين (٢٠١٣). آليات تكيف المعلمين الجدد و الثقافة التنظيمية بالمدارس المصرية. مجلة التربية، مج ١٦، ع ٤٦.

٥٣. نسرين محمد عبدالغنى وآخرون (٢٠١٥). برنامج إرشادى للتنمية المهنية المستدامة للمعلمين فى ضوء تباينات مساراتهم المهنية: تصور مقترح. مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة القاهرة، المجلد (٢٣)، العدد (٣)، الجزء (١)، يوليو.

٥٤. نصرة بنت سالم بن عبد الله (٢٠١٧). تصور مقترح للرعاية المهنية للمعلمين الجدد فى سلطنة عمان بالأفاده من خبرة الولايات المتحدة الامريكية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، كلية التربية.

٥٥. هالة أمين مغاوري (٢٠٢٢). تحسين نظام التعليم ٠.٢ بالمدارس المصرية على ضوء إدارة الكفاءات المحورية "دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٤٦، الجزء الثالث.

٥٦. وحيد شاه بور حماد، عزام عبد النبي محمد، ياسر فتحي المهدي، وأمل راشد الكيومي (٢٠٢٢). تصورات المشرفين التربويين عن مظاهر تطوير الإشراف التربوي وتحدياته في سلطنة عمان: دراسة نوعية. مجلة العلوم التربوية، العدد ١٩، تصدر عن كلية التربية، دار نشر جامعة قطر.

٥٧. وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٦). إستراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠"، محور التعليم والتدريب، القاهرة.

٥٨. وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٥). قرار وزاري رقم (٢٥٠) بتاريخ ٦-٩-٢٠٠٥ بشأن تحديد معدلات وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة بالمديريات والإدارات التعليمية، مكتب الوزير، القاهرة.

٥٩. وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر، القاهرة: وزارة التربية والتعليم. ٢٠٠٧ - ٢٠٠٨.

٦٠. يوسف حجيج الطائي وهاشم فوزي العبادي (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري. عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية

1. American Institute for Research (2015). Promoting teacher effectiveness: Teacher induction and mentoring brief.
2. Arend Carl and Sonja Strydom (2017). E-portfolio as a reflection tool during teaching practice: The interplay between contextual and dispositional variables. South African Journal of Education, Vol. 37, No.1.
3. Arend Carl and Sonja Strydom (2017). E-portfolio as a reflection tool during teaching practice: The interplay between contextual and dispositional variables. South African Journal of Education, vol. 37, No. 1.

4. Bickmore, S. T., & Bickmore, D. L. (2010). Revealing the principal's role in the induction process: New teachers telling their stories. *Journal of School Leadership*, vol. 20.
5. Bozeman, B. and Feeney, M. K. (2007). Towards a Useful Theory of Mentoring. *Administration & Society*, vol. 39, No. 6.
6. Britton, E., Paine, L., Pimm, D., and Raizen, S. (2003). *Comprehensive Teacher Induction*, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
7. Buchanan, J., Prescott, A., Schuck, S., Aubusson, P., & Burke, P. (2013). Teacher retention and attrition: Views of early career teachers. *Australian Journal of Teacher Education*, Vol. 38, No. 3.
8. Carolinae Mansfield and Qing Gu (2019). I'm finally getting that help that I needed: Early career teacher induction and professional learning. *The Australian Educational Researcher*, Vol. 46.
9. Chander Anderson (2017). A review of a new teacher induction program, Unpublished doctoral thesis, Wingate University.
10. Commission on Teacher Credentialing (2016). *Teacher Induction Program Preconditions and Program Standard*.
11. Elizabeth Fay (2018). Millennial Teachers' perceptions of the role of principals of new teacher induction. Unpublished doctoral thesis, Fordham University.
12. Erin Sanders O'Leary, Casey Shapiro, Shannon Toma, Hannah Whang Sayson, Marc Levis-Fitzgerald.
13. European Commission (2010). *Developing coherent and system-wide induction programmes for beginning teachers. A handbook for policymakers*, European Commission Staff Working Document SEC.
14. Education Rankings by Country 2023 - Wisevoter Retrieved on 22-٦-٢٠٢٣, from wisevoter.com/country-rankings/education-rankings-by-country

-
15. Fatma Cobanoglu and Zeyneb Ayvaz-Tuncel (2018). Teacher Induction Program: First Experience in Turkey, *International Education Studies*, Vol. 11, No. 6, pp. 99-108.
 16. Feiman-Nemser, S. (2012). Beyond solo teaching. *Educational Leadership*, vol. 69, No. 8.
 17. Fransesca R. (2020). Examining aspects of new teacher programs, Unpublished doctoral thesis, New Jersey University.
 18. Fransson, G., Gustafsson, C. (2008). Newly qualified teachers in Northern Europe: Comparative perspectives on promoting professional development. Gavle: Gavle University Press.
 19. Ganesh Kumar, Ahmad Jazimin and Mohd Hassan (2017). A comparative study of beginning teacher induction in Malaysia and Victoria (Australia): A review of the literature. *Journal of Research Policy & Teacher Education*, vol. 7, No. 1.
 20. Glazeman, S, Isenberg, E. Dolfen, S, Bleeker, M. Johnson, A. Grider, M and Jacobus, M (2010). Impacts of Comprehensive Teacher Induction: Final Results from a Randomised Controlled Study (NCEE 2010-4028). Washington, DC: National Centre for Education Evaluation and Regional Assistance, Institute of Education Sciences, U.S. Department of Education.
 21. Glenn Paul (2019). Listen to teachers, a program evaluation of new teacher induction programs in southeast Louisiana. Unpublished doctoral thesis, Southeastern Louisiana University.
 22. Hämäläinen, K., Hämäläinen, K., & Kangasniemi, J. (Eds.) (2015). Paths to Continuing Professional Development. The challenges and future of state-funded professional development of education personnel. The memorandum of the Advisory Board for Professional Development of Education, Helsinki: Publications of Ministry of Education and Culture, 10.
 23. Hanover Research (2015). Teacher and Administrator Induction Programs. pp. 24-28.
-

24. Heikkinen H., Jokinen H., and Tynjälä P., (2012). Peer-Group Mentoring for Teacher Development. Milton Park: Routledge.
 25. Heikkinen, H.L.T., Jokinen, H. & Välijärvi, J. (2007). Reconceptualising Mentoring in Teachers' Professional Development. Paper presented at European Conference of Educational Research, Belgium University of Ghent. 19–22 September.
 26. Hellen Kimosop (2018). Administrative support provided to teachers during implementation of early childhood development and education curriculum. European Journal of Educational Studies, Vol. 4, No. 8.
 27. Ingersoll and Strong (2011). The Impact of Induction and Mentoring Programs for Beginning Teachers: A Critical Review of the Research. Review of Educational Research, vol. 81, No. 2.
 28. Ingersoll, R. M., Merrill, L., Stuckey, D., & Collins, G. (2018). Seven trends: The transformation of the teaching force, Philadelphia, PA: Consortium for Policy Research in Education, University of Pennsylvania.
 29. Julian Burger, Henrik Bellhåuser and Margarete Imhof (2021). Mentoring styles and New teachers' well-being: The role of basic need satisfaction. Teaching and Teacher Education, Vol. 103.
 30. Kane, R. G. and Francis, A. (2013). Preparing Teachers for Professional Learning: Is there a Future for Teacher Education in New Teacher Induction? Teacher Development, vol. 17, No. 3.
 31. Karin Levinsen and Rikkle Orngreen (2017). Workshops as a research Methodology. Electronic Journal of E-learning, Vol. 15, No. 1.
 32. Kearney Sean (2014). Understanding beginning teacher induction: A contextualized examination of best practice. Cognet Education, Vol. 1, No. 1, p. 8.
 33. Kings County Office of Education (2021). New teacher induction. Retrieved on 22-10-2021, from: <https://www.kingscoe.org> .
-

-
34. Klaus, S. (2016). The Fourth Industrial Revolution Revolution: what it means, how to respond. Global Agenda, World Economic Forum, 14 Jan 2016 <http://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab>
 35. Knot-Rune Olsen, Eva M. and Hannu L. (2020). New Teachers in Nordic Countries, Ecologies of Mentoring and Induction. Helsinki: Cappelen Damm Akademisk, 6.
 36. Li Li and Zhang Fang (2015). Beginning Teachers' Induction in Australia: Characteristics, Experience and Development Trend. Studies in Sociology of Science, Vol. 6, No.1.
 37. Lisa M. S. (2021). The Effects of New Teacher Induction Programs on New Teacher Retention in Urban School Districts. Unpublished doctoral thesis, Nova Southeastern University.
 38. Long, J.S., McKenzie-Robblee, S., Schaefer, L., Steeves, P., Wnuk, Sh., Pinnegar, E., & Clandinin, D. J. (2012). Literature Review on Induction and Mentoring Related to Early Career Teacher Attrition and Retention. Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning, 20:1, 7-26. <http://dx.doi.org/10.1080/13611267.2012.645598>
 39. Manuel London (2022). Team Learning and the Human Resource Development/Human Resource Management Interface. Human Resource Development Review, Vol. 21, No. 1.
 40. Massachusetts Department of Elementary and Secondary Education (2021). Educator Licensure and Preparation Program Approval Regulations. Available on: <https://www.doe.mass.edu/lawsregs/603cmr7.html?section=02>
 41. Mathushan P. and Kengayharan N. (2022). Human Resource Management Practices And Firm Innovation: Mediating Role OF Human Capital. Management Research and Practice, Vol. 14, No. 2, June.
-

42. Matthew Charles Nishimoto (2016). Secondary preservice teacher expectations of the principal's role in the new teacher induction. Unpublished doctoral thesis, University of Navada
 43. Matthew Charles Nishimoto (2016). Secondary preservice teacher expectations of the principal's role in the new teacher induction. Unpublished doctoral thesis, University of Navada.
 44. Matthew Charles Nishimoto (2016): Secondary preservice teacher expectations of the principal's role in the new teacher induction. Unpublished doctoral thesis, University of Navada.
 45. Mayer, D, Allard, A, Bates, R, Dixon, M, Doecke, B, Kline, J, Kostogriz, A, Moss, J, Rowan, L, Walker-Gibbs, B, White, S & Hodder, R (2015). Studying the effectiveness of teacher education - Final report, Geelong: Deakin University.
 46. Mayer, D, Allard, A, Bates, R, Dixon, M, Doecke, B, Kline, J, Kostogriz, A, Moss, J, Rowan, L, Walker-Gibbs, B, White, S & Hodder, R (2015). Studying the effectiveness of teacher education - Final report, Geelong: Deakin University.
 47. Mohamed Abu Faiz (2014). Organization's Core Competencies, A Key for Successful and Happy Organization. International Journal of Accounting and Business Management, April, No.1, Vol.2.
 48. Neimi H. (2015). Teacher professional development in Finland: Towards a more holistic approach. Psychology, Society and Education, vol. 7, No. 3.
 49. Northern Michigan University, Upper Peninsula Center for Educational Development (2015). New Teacher Resource Guide.
 50. Osibanjo, O. A., and Adeniji, A.,(2012). Human Resource Management: Theory and Practice. Pumark Nigeria Limited (Educational Publishers).
 51. Oxford University Press (2021). Oxford English Dictionary. Accessed on: 17-9-2021, <http://www.oed.com>.
-

52. Paula Bloom(2014). Teacher induction: A lifeline for New teachers, Child Care Exchange. Vol. 17, pp. 20-27.
53. Pennanen M., Bristol L., Wilkinson J. and Heikkinen L. (2016). What is ‘good’ mentoring? Understanding mentoring practices of teacher induction through case studies of Finland and Australia. Pedagogy, Culture & Society, vol. 24, No. 1.
54. Pennanen M., Heikkinen L. and Tynjälä P. (2018). Virtues of Mentors and Mentees in the Finnish Model of Teachers’ Peer-group Mentoring. Scandavian Journal of Educational Research, Available at: <https://doi.org/10.1080/00313831.2018.1554601>
55. Pennanen M., Heikkinen L., Markkanen I. and Tynjälä P. (2020). A brief history of the peer-group mentoring model in Finland: Struggling for space in a contested niche. In K.-R. Olsen, E. M. Bjerkholt & H. L. T. Heikkinen (Eds.), New teachers in Nordic countries – ecologies of mentoring and induction (Ch. 5).
56. Rajakaltio, H. (2014). Towards renewing school. The action model of the school development - Integrating in-service-training and the development process. Helsinki: The Finnish National Board of Education
57. Richter, D., Kunter, M., Ludtke, O., Klusmann, U., Andres, Y. and Baumert, J. (2013). How Different Mentoring Approaches Affect Beginning Teachers’ Development in the First Years of Practice. Teaching and Teacher Education, 36.
58. Rocío García-Carrión, Maria Padrós, Pilar Alvarez and Ainhoa Flecha (2020). Teacher Induction in Schools as Learning Communities: Successful Pathways to Teachers’ Professional Development in a Diverse School Serving Students Living in Poverty, Sustainability, Vol. 12.
59. Samuel J., Michelle Head, Donna Barrett-Williams, Joshua Ellis, Gillian H. Roehrig and Gregory T. Rushton (2018). The use of teacher leader roles in an online induction support system. Teaching and Teacher Education, Vol. 75.
-

60. Samuel J., Michelle Head, Donna Barrett-Williams, Joshua Ellis, Gillian H. Roehrig and Gregory T. Rushton (2018). The use of teacher leader roles in an online induction support system. *Teaching and Teacher Education*, Vol. 75.
 61. Smith Th. And Ingresoll R. (2011). What are The Effects of Induction and Mentoring on Beginning Teachers Turnover, *American Educational Research Journal*, Vol. 41, No. 3.
 62. Sullivan, K., Marshall, K., & Tangney, B. (2015). Learning circles:A collaborative technology-mediated peerteaching workshop, *Journal of Information Technology Education: Innovations in Practice*, Vol.14.
 63. Susan M. Heathfield (2021). What Is Human Resource Management? Definition & Examples of Human Resource Management. Available at: <https://www.thebalancemoney.com/what-is-human-resource-management-1918143> , Accessed at: 16-1-2023.
 64. Susan Villani (2019). Building a framework: induction and mentoring programs that work. Northeast Regional Resource Center.
 65. Susanne Pelger and Maria Larsson (2018). Advancement towards the scholarship of teaching and learning through the writing of teaching portfolios. *International Journal for Academic Development*
 66. Susanne Pelger and Maria Larsson (2018). Advancement towards the scholarship of teaching and learning through the writing of teaching portfolios. *International Journal for Academic Development*, Vol. 23, No. 3.
 67. Teacher Education Ministerial Advisory Group (2014). *Action Now: Classroom Ready Teachers*. Canberra, Australia.
 68. Teacher Registration Board (2018). *Fostring our next generation of teachers: induction and mentoring*.
 69. The Alberta Teachers' Association (2018). *Mentoring beginning teachers. program handbook*.
-

70. The Australian Institute for Teaching and School Leadership (AITSL) (2016). Graduate to Proficient: Australian guidelines for teacher induction into the profession (the Guidelines), Melbourne: AITSL, 6.
 71. Thomas M. (2021). New teacher induction: locating new teacher needs to co-construct induction programs. Unpublished doctoral thesis, Montclair State University.
 72. Timothy M. (2017). Improving induction of new preschool to 12th grade teachers through differentiated induction activities tailored to individual teacher's needs. Unpublished doctoral thesis, Rowan University.
 73. Todd Barlow (2021). New teacher induction handbook 2021-2022. Kings County Office of Education.
 74. Todd D. Reeves, Valerie Hamilton and Yasemin Onder (2021). Which teacher induction practices work? Linking forms of induction to teacher practices, self-efficacy, and job satisfaction Teaching and Teacher Education, Vol.9.
 75. Tracy Johnson and Victoria L. Sork (2020). Creating inclusive classrooms by engaging STEM faculty in culturally responsive teaching workshop. International Journal of STEM Education, Vol.1, No.15.
 76. Tracy Johnson and Victoria L. Sork (2020). Creating inclusive classrooms by engaging STEM faculty in culturally responsive teaching workshop. International Journal of STEM Education, Vol. 32.
 77. Victoria Department of Education and Training (2018). Peer Observation feedback and reflection, A practical guide for teachers.
 78. Victoria Department of Education and Training (2018). Peer Observation, feedback and reflection: A practical guide for teachers.
 79. Wong, H. K. (2004). Induction programs that keep new teachers teaching and improving. NASSP Bulletin, vol. 88.
-

80. Wood, A. & Nevins-Stanulis, R. (2009).Quality teacher induction: “Fourth-wave” (1997-2006) induction programs.The New Educator, Vol. 5.
81. Yamamoto, Gonca Telli and Karaman, Faruk (2011). Education 2.0, On the Horizon. Emerald Group Publishing Limited, No. 2, Vol. 19.
82. Zeyneb Kacmaz(2016).Peer Observation of Teaching in E-learning Environments in UK Universities.Compass Journal of Learning and Teaching, Vol. 8.
83. Zhang Fang and Li Li (2015).Beginning Teachers’ Induction in Australia: Characteristics. Experience and Development Trend, Studies in Sociology of Science, Vol. 6, No.1.