

## أنموذج مقترح لتهيئة المعلمين الجدد ولتعزيز دورهم كقادة تعليميين في فلسطين

صوفيا سعيد ريمائي

وزارة التربية والتعليم، فلسطين

فُبل بتاريخ: 2023/1/16

اُستلم بتاريخ: 2022/4/4

ملخص: هدف هذه الدراسة هو تطوير أنموذج مقترح لتهيئة المعلمين الجدد، وتعزيز دورهم كقادة تعليميين في فلسطين وفق أنموذج مقترح، حيث دمجت الباحثة فيه بين المنهجين الكمي والنوعي: عبر استقصاء آراء معلمين جدد عيّنوا في المدارس الحكومية في العام الدراسي 2019-2020 وعددهم 1450 معلماً/ة، حول خبراتهم في سنتهم الأولى في مهنة التعليم، والتحاقهم ببرنامج التهيئة التدريبي، واحتياجاتهم للاندماج في مهنة التعليم وممارسة دورهم القيادي. كما تم استقصاء آراء عينة من المشرفين التربويين ومديري المدارس، من خلال تطبيق مجموعة من الاستبانات والمقابلات، وإجراء تحليل للأدب التربوي في مجال تهيئة المعلمين الجدد. وبناء على الاستقصاء والتحليل؛ تم التوصل إلى إن هناك حاجة إلى مزيد من الدعم والمتطلبات للمعلمين الجدد؛ لتهيئتهم لدورهم المهني والقيادي، حيث شكلت المكونات الأساسية للأنموذج المقترح؛ وتمثلت في: التعريف، والتدريب، والتوجيه الإرشادي، والقيادة الداعمة، ومجتمعات التعلم المهنية، وخطة للتطور المهني. في ضوء ما خلصت إليه الدراسة من نتائج؛ فقد أوصت باعتماد الأنموذج في النظام التربوي الفلسطيني، وبمزيد من الدراسات على مكونات الأنموذج؛ لتطوير سياسات وقرارات يمكن تنفيذها لتحسين جودة المعلمين.

الكلمات المفتاحية: التهيئة، القيادة التعليمية، التوجيه، المعلم الجديد، برنامج تدريبي.

## Proposed Model for the Induction of New Teachers and Enhancing their Roles as Instructional Leaders in Palestine

Sofia S. Rimawi

Ministry of Education, Palestine

Received: 4/4/2022

Accepted: 16/1/2023

**Abstract:** This study aimed to the induction of new teachers and enhancing their role as instructional leaders in Palestine, based on proposed model. A mixed research methodology, quantitative and qualitative, was used. The 1,450 new teachers who were appointed in government schools, in academic year 2019-2020, were surveyed about their experiences in their first year in the profession, their enrollment in the induction program, and their needs to involve in the profession, a sample of educational supervisors and school principals were also surveyed, through the application of questionnaires and interviews, the educational literature in the field of teachers' induction was also analyzed. Based on the survey and analysis, results showed that new teachers need more support and requirements to prepare them for their professional and leadership role, these formed the basic components of the proposed model, which consists of: orientation, training and coaching, mentoring, supportive leadership, professional learning communities, and professional development plans. Therefore, the study recommended adopting the model in the Palestinian educational system, and further studies on the model components to develop policies and decisions to improve the quality of teachers.

**Keywords:** induction, instructional leadership, mentoring, new teacher, training program

**Email:** sofia.remawi@moe.edu.ps

## مقدمة

وفي تحصيل الطلبة الأكاديمي، وتزداد من خلال الخبرات الإيجابية في التدريس، وتنقص بفعل العوامل البيئية والثقافية في سياق العمل؛ كالرضا الوظيفي، وضغط العمل، وقلة فرص التطور المهني والتدريب (Ramakrishnan & Salleh, 2018)؛ فالمعلمون ذوو الكفاءة الذاتية العالية، لديهم مستويات عالية من الرضا الوظيفي، والدافع للعمل، ولديهم قلق واحباط أقل في العمل.

كما أن المعلمين الجدد بحاجة إلى فرص تعليمية؛ لتنمية كفاياتهم التعليمية والقيادية؛ فالمعلم قائد تعليمي Instructional Leader وهو معلم متميز؛ يعمل مع الزملاء ضمن مجتمعات تعلم مهنية؛ لتحسين التدريس والممارسات التعليمية، باهتمام وتركيز على التدريس الفعّال؛ وعبر وضع بيئة التعلم، والاهتمام بتعلم الطلاب وتحقيق نتائج عالية لديهم في المقام الأول، وهو مؤثر في قرارات المدرسة وسياساتها وبرامجها، والإصلاح فيها (Wills, 2015)، ويشير بيرغينمان (Bergren-Mann, 2016) إلى أن معظم برامج التهيئة في مينيسوتا Minnesota، تتجاهل تضمين مسار القيادة التعليمية للمعلمين الجدد، حيث خلصت دراسته إلى أهمية توفير فرص تطور مهني لهم لرفع كفاياتهم القيادية، وتوفير توجيه وتدريب مواكبين، ودعم إداري، ووقت للقيادة والتعلم، وإرساء ثقافة مدرسية تعاونية.

إن من شأن تقديم دعم وتدريب للمعلمين الجدد تطوير أدائهم، وهنا نستعرض ما خلصت إليه دراسة هواس (2018) من مساهمة التدريب في تنمية كفايات المعلمين الجدد التعليمية في الأردن، وتحسين أدائهم، وفي إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والمهنية لديهم، في حين توصلت دراسة صادق وآخرون (2022) إلى النتيجة نفسها، من فاعلية برنامج تهيئة المعلمين الجدد في المدارس الحكومية في قطر على أداء المعلمات، وعلى بقائهن في مهنة التعليم، ومساهمته في تطويرهن مهنياً، كما توصلت دراسة بوم فاليكس (Poom-Valickis, 2014) إلى مساهمة تدريب المعلمين الجدد، في استونيا، في تحسين كفاياتهم المهنية والتعليمية، وتحسين كفاءتهم الذاتية، ومساهمته في تكييفهم مع السياق المدرسي.

في حين أكد ويلز (Wills, 2015) في دراسته التي أجريت في الولايات المتحدة على مجموعة ممارسات؛ تطور قيادة المعلمين وتسرعها، وأهمها: تطوير المعلمين الجدد وتمكينهم؛ من خلال التوجيه والتدريب والتشجيع، وتوفير البيئة الإيجابية والموارد لهم، وتوفير وقت لهم للتعاون مع الزملاء في التخطيط، وتوفير فرص للمشاركة في صناعة القرار، كما

تركز السياسات التربوية في الدول المتقدمة على الآليات الممكنة لرفع جودة التعليم، وتسليح المتعلم بالمعارف والمهارات للعمل والحياة، إذ إن أفضل الطرق لتحسين جودة التعليم والتعلم؛ تتأني عبر معلمين مهرة؛ وهذا يعني أن على النظم التربوية التركيز على المعلمين، وتوفير برامج تطوير مهني لهم منذ تعيينهم لمساعدتهم على التعلم والتدريس والتقييم؛ لتعزيز المهارات التعليمية للطلبة (Darling-Hammond & Richardson, 2009)، وتوفير فرص لهم لتطوير كفاياتهم، وتحسين مهارات التفكير وحل المشكلات والتعاون والتواصل والتوجيه الذاتي لديهم.

ويتوقع كثيرون أن يعلّم المعلمون الجدد كالمعلمين المخضرمين كونهم يتشاركون النظام والسياق نفسه، ما يشكل عبئاً إضافياً عليهم، ويولد لديهم إحساساً بالقصور، ويؤثر في اتجاهاتهم نحو مهنة التعليم، بل يدفعهم أحيانا لتركها (Sozen, 2018)، وهو ما يدل على افتقار المعرفة بطبيعة التدريس، فخررة المعلم الجديد- رغم إعداداته في مؤسسات التعليم العالي- لا تكفي لتلبية احتياجات الطلاب والمجتمع المحلي؛ نظراً للتغيرات المتسارعة. لذا، تعد السنة الأولى من التدريس فترة مرهقة للمعلم؛ يحاول فيها التكيف مع المناخ والثقافة المدرسية، ويواجه تحديات عدّة؛ منها: إدارة الصف، والتواصل مع الآخرين، وفهم الإطار السياسي والثقافي للمدرسة، وإدارة الوقت، والمتنّاج، والتعامل مع الطلبة وتقييمهم، وإعداد الوسائل التعليمية (Sozen, 2011; VanNierkerk & Dube, 2018).

تنعكس هذه التحديات وغيرها على جوانب عديدة للمعلمين، كقلقهم وشعورهم بالشك حول كفاءتهم الذاتية ودورهم القيادي (Bloom, 2014; Munshi, 2018; Wills, 2015)، وتزعزع قيمهم الشخصية التي تقود ممارساتهم (Barni, et al., 2019)، لذا؛ يحتاج المعلمون الجدد؛ برامج تساهم في تهيئتهم نفسياً واجتماعياً ومهنياً. كما يحتاج المعلمون الجدد إلى الدعم لإثارة الشغف، وتعزيز الالتزام لديهم؛ فالمعلمون الشغوفون والملتزمون يهتمون بتعلم طلابهم، ويتأملون ممارساتهم، ولديهم حب للمهنة، ووعي بأهمية دورهم، وقادرون على التواصل والعمل مع الزملاء، ومستعدون للتغيير والتعلم المهني (Mart, 2013)، ما يعني أن تضمين برامج تهيئة المعلمين الجدد بهذه العناصر؛ ضروري لإيجاد معلمين متميزين.

ويحتاج المعلمون الجدد إلى فرص تعليمية لزيادة كفاءتهم الذاتية؛ كونها عاملاً تحفيزياً، ولها دور في فاعلية التدريس،

والمهام الإدارية، والتشبيك مع الجامعات والمؤسسات التربوية، وقد أكدت دراستا بلوم ويعقوب (Bloom, 2014; McBride, 2016) على ما جاء في مراجعة مكبرايد (2012)؛ بأن برامج التهيئة الجيدة تتضمن أنشطة تطور مهني متنوعة، وإعداد موجّهين مرشدين داعمين للمعلمين الجدد، وتقييم تكويني لهم، وثقافة مدرسية داعمة لهم، وتغذية راجعة بنائية، وتعريف بسياسات وممارسات وتوقعات الوزارة، وفرص مشاهدة لمعلمين خبراء؛ تنمي لديهم التأمل والتعلم المستمرين.

في حين أجملت دراسة صلاح الدين (2013) مجموعة آليات؛ لتكيف المعلمين الجدد مع البيئة والثقافة التنظيمية في المدارس المصرية، بما يحقق تطوير ممارساتهم التعليمية، وأهمها: تحويل المدرسة إلى مجتمعات تعليمية بحيث تتبنى ثقافة مدرسية تشجع التعلم الذاتي والتنمية المهنية، وتحفز المعلمين الجدد على العمل وصناعة القرار، وتنفيذ برامج تدريبية للمعلمين الجدد والمشرفين التربويين. أما في السياق الفلسطيني، فنجد أن وزارة التربية والتعليم، أولت اهتماما خاصا بالمعلمين الجدد؛ فمنذ توليها مسئولية إدارة التعليم عام 1994، يخضع المعلمون الجدد لدورة تدريبية، عدد ساعاتها 30-60 ساعة تدريبية، وبعدها، قامت الوزارة في عام 2019؛ بتوسيع الدورة إلى برنامج تدريبي مستند إلى ملحق التطور المهني (Ministry of Education & Higher Education, 2018) والكفايات التعليمية المنبثقتين من المعايير المهنية للمعلم الجديد والمعلم الفلسطيني (وزارة التربية والتعليم العالي، 2012) ومدة البرنامج سنة واحدة. إلا أنه وبعد بدء العمل بالأنظمة المنبثقة عن قانون التربية الصادر عام 2017 وتشريعها المرتبط في جزء منه بالمعلم الجديد، وسنة التجربة (الهيئة) الأولى، وحصوله على رخصة مزاولة المهنة ومتطلباتها (ديوان الفتوى والتشريع، 2017)، لا بد من التفكير بطريقة أكثر شمولية؛ لتتجاوز تهيئة المعلمين الجدد مجرد التحاقهم بدورة أو برنامج تدريبي. لذا، وبعد مضي أكثر من سنة على التحاق المعلمين بالبرنامج التدريبي بحلته الجديدة، ودخولهم في سنتهم الثانية في التعليم، كان من الأهمية بمكان؛ التوقف عند خبراتهم في البرنامج والسنة الأولى في التعليم واحتياجاتهم، والتوجهات العالمية، للخروج بأنموذج شامل يتجاوز برنامجاً تدريبياً، لهيئتهم ولتعزيز دورهم كقادة تعليميين؛ جل اهتمامهم الارتقاء بممارساتهم التعليمية، وتحسين تعلم الطلبة، وهذا ما هدفت إليه الدراسة.

قدّمت دراسة أبو علوان (2020)، مجموعة مقترحات لتطوير التكيف التنظيمي لدى المعلمين الجدد في محافظات غزة في فلسطين، وتعزيز دورهم القيادي، وأهمها: تمكين مديري المدارس لدعم المعلمين الجدد، وتشجيعهم على التطور المهني، وتسهيل انخراطهم مع الزملاء في مجتمعات تعليمية، وتعزيز مشاركتهم في تحديد احتياجاتهم وفي صناعة القرار، وتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم وبالسياق المدرسي العام، مع تقديم تغذية راجعة مستمرة لهم.

ولا ننسى أن المعلمين الجدد بحاجة إلى العمل مع الزملاء والإفادة منهم؛ فهم بحاجة إلى التوجيه الإرشادي الداعم على ممارساتهم ومعتقداتهم لدورهم كمعلمين، وكونه أداة فعالة تقلل من معدل ترك التعليم، وتحسين الممارسة التعليمية، وتحصيل الطلبة، وفي هذا الإطار؛ تؤكد زمبيتسكا (Zembytska, 2015) أهمية التوجيه الإرشادي الداعم في توفير الدعم النفسي والاجتماعي والتعليمي للمعلمين الجدد، وفي تسهيل تكيفهم مع ظروف العمل، وزيادة دافعيتهم واتجاهاتهم الإيجابية نحو التعليم، وتعزيز تواصلهم مع المعلمين والإدارة.

والمعلمون الجدد بحاجة إلى دعم مديري المدارس؛ بتوفير وقت وفرص لهم للتخطيط وللعمل مع الزملاء، وللزيارات التبادلية واللقاءات البعيدة، وإعطائهم جداول تدريس مرنة، وتوفير التوجيه الإرشادي لهم، وتشجيعهم على التفكير ليصبحوا قادة، وتشجيعهم على التركيز في التدريس (Mingo, 2012)، كما أنهم بحاجة إلى دعم وتطوير شمولي، وهذا يتطلب برامج تهيئة وأنظمة دعم شاملة؛ تمهد الطريق لممارسات تعليمية ومهنية فاعلة يتم تضمينها بمسار القيادة كجزء من رؤيتها للمعلم الناجح، وتطوير قدراته القيادية منذ لحظة دخوله المدرسة (Bergren-Mann, 2016)؛ لتصبح واحدة من أقوى قوى التغيير والتجديد المهني في التعليم.

وفي مراجعة لأكثر من 52 دراسة قام بها مكبرايد (McBride, 2012)، استهدفت تعرف العناصر الأساسية لبرامج تهيئة المعلمين الجدد الجيدة، وجد أن الاتفاق على تضمينها بمعلمين موجّهين داعمين خبراء تصدّر العناصر، بمعيتة تعاون الزملاء مع المعلمين الجدد، وإيجاد وقت مشترك للتخطيط معهم، وتوافر التدريب وأنشطة التطور المهني المستمر، ودعم مديري المدارس والإداريين، وتنفيذ زيارات تبادلية بينهم والموجهين الداعمين والخبراء، وتخصيص وقت للاجتماعات والندوات، وتقليل العبء التدريسي

## مشكلة الدراسة

رغم الجهود الكبيرة التي تستهدف تنمية مقدرات المعلمين الجدد، وتحضيرهم للقيام بأدوارهم ومسئولياتهم على المستوى التربوي، إلا أن معظمها يركز على ورش العمل والتدريب لعدّة أيام وبساعات تدريبية محدودة. ومع أهميتها، إلا أنها غير كافية لتمكين المعلمين من القيام بالمسئوليات والأدوار الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية، ولتعزيز كفاياتهم التعليمية والقيادية، ليكونوا قادة تعليميين؛ فالبرامج التدريبية تركز - في مجملها- على تعريف المعلمين الجدد بمتطلبات التدريس، وبسياق المدارس والصفوف، وباستراتيجيات وطرق تدريس وتقييم متنوعة، في الوقت الذي تستدعي ضرورة التركيز بشكل أعمق على التشاركية، وتوفير التوجيه الداعم، ودعم الخبراء والمنظمة (Darling-Hammond et al., 2017).

بالعودة إلى السياق الفلسطيني؛ نجد أنه- ورغم اهتمام وزارة التربية والتعليم بالمعلمين الجدد، وحرصها على تمكينهم والارتقاء بممارساتهم منذ تعيينهم، وتعزيز اتجاهاتهم نحو مهنة التعليم- إلا أن اهتمامها لمّا يزل محصوراً بالحق المعلمين الجدد ببرامج تدريبي وهو برنامج "تهيئة المعلم الجديد"، وإزاء ذلك، كان لا بدّ من التفكير بطريقة نظمية؛ ليكون التدريب جزءاً من نظام أشمل يتضمن سياسات، وإجراءات، ونظماً فرعية، ومحفزات وشراكات داعمة وغيرها من المكونات المعززة للتنمية الشمولية، وتبني أنموذج لهيئة المعلمين الجدد؛ يمكنهم من القيام بأدوارهم كمعلمين، ويعزز دورهم القيادي، وذلك استناداً إلى خبرات المعلمين الجدد، واحتياجاتهم عند التحاقهم بمهنة التعليم.

## أسئلة الدراسة

تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس: ما الأنموذج المقترح لهيئة المعلمين الجدد، ولتعزيز دورهم كقادة تعليميين في فلسطين؟ من خلال الإجابة عن أسئلة فرعية، وهي:

1. ما درجة تقدير المعلمين الجدد لخبرتهم في السنة الأولى من الالتحاق بمهنة التعليم؟
2. ما الخبرات التي تعرض لها المعلمون الجدد في البرنامج التدريبي "تهيئة المعلم الجديد"؟
3. ما مدى مساهمة التدريب في برنامج "تهيئة المعلم الجديد" في تعزيز كفايات المعلمين التعليمية؟
4. ما الأمور الواجب توافرها في برنامج "تهيئة المعلم الجديد" التدريبي لتمكين المعلمين وتعزيز دورهم كقادة تعليميين؟

5. ما الأمور الواجب توافرها للمعلمين الجدد في السنة الأولى لالتحاقهم بمهنة التعليم؛ لتهيئتهم لدورهم كقادة تعليميين؟
6. ما التصوّر المقترح لهيئة المعلمين الجدد، ولتعزيز دورهم كقادة تعليميين؟

## أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى اقتراح أنموذج لهيئة المعلمين الجدد، ولتعزيز دورهم كقادة تعليميين؛ من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، وتحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على خبرات المعلمين الجدد في السنة الأولى من الالتحاق بمهنة التعليم.
2. التعرف على خبرات المعلمين الجدد في البرنامج التدريبي "تهيئة المعلم الجديد" الذي يلتحقون به في السنة الأولى في مهنة التعليم.

3. الكشف عن مساهمة التدريب في برنامج "تهيئة المعلم الجديد" في تعزيز كفايات المعلمين الجدد التعليمية
4. التعرف على الأمور الواجب توافرها في برنامج "تهيئة المعلم الجديد" التدريبي لتمكين المعلمين وتعزيز دورهم كقادة تعليميين.

5. التعرف على الأمور الواجب توافرها للمعلمين الجدد في السنة الأولى لالتحاقهم بمهنة التعليم؛ لتهيئتهم لدورهم كقادة تعليميين.

## أهمية الدراسة

## الأهمية النظرية

تكمن أهمية الدراسة في كونها تقدم اقتراحات لتطوير أنموذج شمولي لهيئة المعلمين الجدد في فلسطين، كجزء من النظام التربوي؛ لما يوفره من مكونات مادية ونظامية وبشرية وشراكات مع ذوي العلاقة؛ تدعم المعلمين الجدد في التعرف إلى سياق عملهم، وتمكنهم من القيام بمسئولياتهم، وتعزز اتجاهاتهم نحو مهنة التعليم، ودورهم كمعلمين وكقادة تعليميين، كما يؤمل أيضاً، أن تساهم الدراسة في فتح عيون الباحثين على التعمق في دراسة الأنموذج، والاستمرار في تحسينه، ودراسة فاعليته، لتبنيه في النظم والسياقات التعليمية المشابهة.

## الأهمية التطبيقية

تكمن أهمية الدراسة التطبيقية، في تقديمه الأنموذج المقترح؛ إذ يؤمل أن تساهم الدراسة- من خلال نتائجها- في توفير بيانات تفيد المسؤولين في رسم سياسات، وصناعة قرارات تتعلق باعتماد الأنموذج في النظام التربوي

ثانية؛ طبقت على المدربين الرئيسيين في برنامج "تهيئة المعلم الجديد" من المشرفين التربويين في المديرية، ومقابلة عينة من المشرفين التربويين، ومديري المدارس ممن شاركوا في تدريب المعلمين في البرنامج،

المحددات الزمنية: الفصل الثاني من العام الدراسي 2020-2021.

المحددات المكانية: مديريات التربية والمدارس الحكومية في الضفة الغربية في فلسطين.

#### الطريقة والإجراءات

#### منهج الدراسة

استهدفت الدراسة اقتراح أنموذج لتهيئة المعلمين الجدد، وتعزيز دورهم كقادة تعليميين. ولتحقيق الهدف؛ استخدمت منهجية بحث مختلطة؛ كمي ونوعي؛ إذ تم استقصاء آراء معلمين جدد؛ عينوا في المدارس الحكومية في العام الدراسي 2019-2020 في الضفة الغربية في فلسطين؛ حول خبرتهم في سنتهم الأولى في التعليم، وفي برنامج "تهيئة المعلم الجديد" التدريبي الذي التحقوا به، واحتياجاتهم للاندماج في مهنة التعليم، ولتعزيز دورهم كمعلمين وكقادة تعليميين، وآراء مشرفين تربويين وعينة من مديري دوائر المعلمين الجدد في برنامج التهيئة، باستخدام أدوات كمية ونوعية، إضافة إلى إجراء تحليل للأدب نظري في مجال تهيئة المعلمين الجدد، وتأطير ما استخلص من الاستقصاء والتحليل؛ ضمن إطار أنموذج عصري وشمولي يتناسب واحتياجات المعلمين الجدد في فلسطين ويمكن تطبيقه في فلسطين وسياقات مشابهة.

#### مجتمع الدراسة وعينتها

استندت الدراسة في إعداد وتصميم الأنموذج المقترح لتهيئة المعلمين الجدد، ولتعزيز دورهم كقادة تعليميين، إلى آراء معلمين أجابوا عن أدوات الدراسة، وعددهم 431 معلماً/ة موزعين وفق: (الجنس: 95 من الذكور و336 من الإناث؛ الدرجة العلمية: 381 بكالوريوس، 32 ماجستير، 18 دبلوم متوسط؛ والمرحلة التعليمية: 105 رياض أطفال، 142 مرحلة أساسية دنيا (1-4)، 125 مرحلة أساسية عليا (5-9)، و59 مرحلة ثانوية (10-12))؛ من مجمل المعلمين الجدد في المدارس الحكومية، الذين عينتهم وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، في العام الدراسي 2019-2020، وعددهم 1450 معلماً؛ ممن التحقوا ببرنامج "تهيئة المعلم الجديد" في المعهد الوطني للتدريب التربوي، الذي ورع الأدوات على جميع المعلمين الجدد، بالإضافة إلى استقصاء آراء 18 مدير

اللسطيني، في إطار سعيها لإيجاد المعلم الذي تريد، كونه بُني على بيانات من المعلمين الجدد أنفسهم، والخبرات التي مروا بها في سنتهم الأولى في مهنة التعليم، وبما يتسق والأدب التربوي.

#### مصطلحات الدراسة

التهيئة **Induction**: عملية تطور مهني شاملة ومستدامة تنظم من المدرسة أو المديرية؛ لتدريب ودعم المعلمين الجدد والاحتفاظ بهم، وتطويرهم وانخراطهم بسلاسة في برنامج تعلم مدى الحياة (Wong, 2004, p24)، ويقصد بها في الدراسة: الفترة التجريبية التي تعطى للمعلمين الجدد منذ تعيينهم، لتطوير كفاياتهم التعليمية، من خلال برنامج "تهيئة المعلم الجديد" التدريبي، والتي تؤهلهم لمزاولة مهنة التعليم والاستمرار فيها، وذلك وفق قانون التربية والتعليم الفلسطيني رقم 8 لسنة 2017 (ديوان الفتوى والتشريع، 2017) والتي تمتد 1-3 سنوات.

القيادة التعليمية **Instructional Leadership**: القيادة المرتبطة بشكل مباشر بعمليات التعليم والتعلم، وهي الإجراءات التي يتخذها القائد أو يفوضها؛ من أجل تعزيز النمو والتحسين في تعلم الطلبة (Tedla, 2012, p847). وإجرائياً؛ هي تلك الجوانب القيادية لدى المعلمين التي تركز بشكل أساسي على تطوير الممارسة التعليمية، والجوانب التعليمية لدى الطلاب؛ كمخرج أساسي لنظام التربوي الفلسطيني.

القائد التعليمي **Instructional Leader**: شخص يدرك أن الممارسات التدريسية المحرك الأساسي لتعلم الطلبة؛ جلّ اهتمامه التحقق من أن كل طالب يحصل على أعلى جودة من التدريس، فهو مسؤول ويعمل على تحسين عمليات التعليم والتعلم في المدرسة، وصناعة قرارات تقود نحو تحسين مخرجات التعلم المقصودة للطلبة (Mendels, 2012, p58)، أمّا إجرائياً؛ فهو معلم وقائد تربوي؛ اهتمامه يتركز على تطوير ممارساته التعليمية، وتعلم طلبته وتحقيق مخرجات التعلم المقصود وفق النظام التربوي الفلسطيني لكل المراحل والمستويات التعليمية.

#### محددات الدراسة

المحددات الموضوعية والبشرية: اقتصرت الدراسة على اقتراح أنموذج لتهيئة المعلمين الجدد، ولتعزيز دورهم كقادة تعليميين في فلسطين، بناء على بيانات مجمعة من تطبيق أدوات الدراسة، والمتمثلة في: استبانيتين. الأولى؛ طبقت على جميع المعلمين الجدد ممن عينوا في المدارس الحكومية في الضفة الغربية في العام الدراسي 2019-2020، واستبانة

احتياجاتهم، ودعم تطورهم المهني كقادة تعليميين، وتعزيز التوجهات الايجابية لديهم نحو مهنة التعليم.

#### صدق أدوات الدراسة، وثباتها

تم التحقق من صدق أدوات الدراسة جميعها؛ بعرضها على مختصين تربويين من جامعات فلسطينية، ووزارة التربية والتعليم، ثم تم تجريب الأدوات على مجموعة معلمين؛ والتأكد من فهمهم لمحتواها، وطريقة الإجابة عنها. وللتأكد من ثبات أدوات القياس؛ تم إيجاد معاملات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للأدوات الكمية، وبلغت لاستبانة المعلمين 0.975 وللاستبانة المشرفين 0.938، وهما قيمتان مقبولتان في البحوث التربوية. واستخدم التثليث Triangulation باعتباره أفضل طرق التأكد من صدق وثبات الأدوات النوعية (Zohrabi, 2003; Golafshani, 2003); باستخدام طرق جمع بيانات ومصادر متنوعة في الحصول على صورة أكثر اكتمالا لما يتم دراسته، والتحقق من المعلومات المُجمَّعة (Gay et al., 2012).

#### إجراءات الدراسة

تمت حوسبة الاستبانات وفق نماذج ميكروسوفت وتطبيقها، عبر منصة ميكروسوفت تيمز Microsoft Teams، على جميع المعلمين الجدد والمشرفين التربويين المستهدفين، من خلال المعهد الوطني للتدريب التربوي- كونه الجهة الرسمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية المسؤولة عن التطور المهني للمعلمين والطواقم المساندة، ولديه البيانات جميعها للوصول إلى كل من تلقى تدريباً فيه؛ فقد اهتم المعهد الوطني للتدريب التربوي بالدراسة؛ نظراً لأهمية نتائجها من الناحية التطبيقية في تطوير برنامج "تهيئة المعلم الجديد".

تم تعميم رابط الاستبانات الالكترونية على المعلمين الجدد والمشرفين التربويين عبر مشرفي التدريب (المدرسين) وقسم التدريب في المعهد الوطني للتدريب التربوي، والتأكيد عليهم، أن إجاباتهم عن الاستبانات طوعية؛ وكون المعهد الوطني ليست لديه سلطة على المعلمين والمشرفين ومديري المدارس وليس الجهة المسؤولة عنهم؛ اعتبرت إجاباتهم عن الاستبانات والمقابلات موافقة منهم على المشاركة في الدراسة؛ حيث أجاب عن الاستبانات 431 معلماً ومعلمة، والمشرفون التربويون جميعهم؛ وعددهم 20 مشرفاً/ة، واتباع الطريقة ذاتها؛ دعا مشرفي التدريب وقسم التدريب في المعهد الوطني للتدريب التربوي المديرين والمشرفين التربويين إلى مقابلات المجموعات البؤرية، مع التأكد على أن الانضمام إليها طوعي، وتمت مقابلة 18 مدير مدرسة، و6

مدرسة (12 ذكورا و6 إناث)، و20 مشرفاً تربوياً (7 ذكور، 13 إناث)، ممن درّبوا المعلمين الجدد في البرنامج.

#### أدوات الدراسة

قامت الباحثة بإعداد أدوات الدراسة، وتمثلت في استبانتين، ومقابلة على النحو الآتي:

استبانة المعلم: وهدفت إلى استقصاء آراء المعلمين الجدد حول خبرتهم في سنتهم الأولى في التعليم، وخبرتهم في برنامج "تهيئة المعلم الجديد" الذي التحقوا به، وتألفت الاستبانة من أربعة أقسام. الأول: معلومات شخصية، والثاني: خبرة السنة الأولى في مهنة التعليم، والثالث: الخبرة في برنامج "تهيئة المعلم الجديد"; وتألف من خمسة أجزاء: موضوعات ومحتوى البرنامج، والرعاية الشخصية، والدعم المهني، والمساهمة والتأثير على الكفايات التعليمية والقيادية، والاحتياجات التطويرية للبرنامج، والرابع: تضمن أسئلة مفتوحة؛ يتناولان احتياجات المعلمين الجدد بشكل عام، واحتياجاتهم في برنامج "تهيئة المعلم الجديد" التدريبي بشكل خاص. واعتمد تقدير الإجابات في القسمين الثاني والثالث على تدرج خماسي (5: بدرجة كبيرة جداً، 4: بدرجة كبيرة، 3: بدرجة متوسطة، 2: بدرجة قليلة، 1: بدرجة قليلة جداً)، باستثناء الجزء الخاص بالدعم المهني في قسم الخبرة في برنامج "تهيئة المعلم الجديد" والذي اعتمد تدرجاً ثلاثياً.

استبانة المشرفين: وهدفت إلى استقصاء آراء المشرفين التربويين، الذين درّبوا في برنامج "تهيئة المعلم الجديد" وقادوا عملية متابعة المعلمين الجدد في مدارسهم مع زملائهم؛ حول خبرات المعلمين الجدد في سنتهم الأولى واحتياجاتهم. تناولت الاستبانة أقساماً وبنود استبانة المعلم، مع إزالة القسم الثاني كاملاً (خبرة السنة الأولى في مهنة التعليم)، ومجالي الدعم المهني، ومساهمة البرنامج وتأثيره في القسم الثالث (الخبرة في برنامج "تهيئة المعلم الجديد"); لارتباطهما بمشاعر المعلمين الجدد وبخبراتهم الذاتية.

مقابلة مديري مدارس والمشرفين التربويين: وتضمنت مقابلة مديري المدارس والمشرفين التربويين الذين درّبوا في برنامج "تهيئة المعلم الجديد" مجموعة أسئلة صممت بشكل شبه محكم Semi-structure؛ بهدف التعمق في احتياجات المعلمين الجدد بشكل عام، واحتياجاتهم في برنامج "تهيئة المعلم الجديد"، وكان في المقابلة سبعة أسئلة؛ تناولت تفاصيل مرتبطة بالمجالات الواردة في الاستبانات؛ كدور مديري المدارس والمشرفين التربويين والزملاء والنظام التربوي، بشكل عام، في دعم المعلمين الجدد، وتلبية

خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية للدراسة، بالاستناد إلى البيانات المُجمّعة من إجابات المشاركين عن أدوات الدراسة، وعددهم: 431 معلماً/ة، و20 مشرفاً تربوياً، و18 مدير مدرسة، وستعرض إجابات الأسئلة تباعاً، ومن ثم تقديم النتائج والأفكار الرئيسية من إجابة كل سؤال، للوصول إلى الأنموذج المقترح.

نتائج السؤال الأول الذي ينص على "ما درجة تقدير المعلمين الجدد لخبرتهم في السنة الأولى من الالتحاق بتهيئة التعليم؟"

للإجابة عن السؤال؛ تم تحليل الإجابات الكمية للمعلمين الجدد عن فقرات قسم "خبرة السنة الأولى في مهنة التعليم" في الاستبانة، بإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم، والتي تظهر في جدول 1.

جدول 1: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لخبرتهم في سنتهم الأولى في التعليم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	شعرت خلال سنتي الأولى في مهنة التعليم با
1.10	4.00	ترحيب في المدرسة
1.14	3.91	دعم من الإدارة المدرسية
1.20	2.69	التوتر
0.96	4.04	ثقة بالنفس
1.02	3.93	ارتياح في تأدية مهام
1.19	2.14	ضيق
1.06	3.80	اهتمام الزملاء
1.18	3.40	مساواة مع زملائي الخبراء
0.93	4.02	رضا عن ممارساتي التعليمية
1.06	3.94	تقدير من الطاقم المدرسي
0.60	3.59	الدرجة الكلية

تبين من التحليل في جدول 1، أن مجمل تقديرات المعلمين الجدد لخبرتهم في السنة الأولى في التعليم كانت متوسطة، بمتوسط حسابي 3.59، وحظي شعورهم بالثقة بالنفس في سنتهم الأولى، والرضا عن ممارساتهم التعليمية، والترحيب في المدرسة بأعلى التقديرات، والشعور بالضيق والتوتر بأقل التقديرات.

تبين من تحليل البيانات أن تقدير المعلمين الجدد لمشاعرهم نحو خبرتهم في السنة الأولى في مهنة التعليم كان متوسطاً، ورضاهم عن ممارستهم وثقتهم بأنفسهم، إلا أن شعورهم بالتوتر والضيق كان حاضراً؛ فالسياق العملي في المدارس بالنسبة لهم جديد، رغم إعدادهم في الجامعات، فمتطلبات

مشرفين تربويين مركزيين درّبوا في برنامج "تهيئة المعلم الجديد"، وعقدت المقابلات عبر منصة ميكروسوفت تيمز.

#### أساليب المعالجة الإحصائية

تم تحليل البيانات المجمعة من تطبيق أدوات الدراسة ومعالجتها؛ وفق الآتي:

1. استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS؛ لتحليل بيانات الاستبانة الكمية، بإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، باعتماد ثلاثة مستويات في تصنيف مجمل التقديرات (مرتفع، متوسط، ضعيف)، واعتمدت القيم 3.67 فأعلى تقديرات مرتفعة، والقيم 2.33-3.66 تقديرات متوسطة، والقيم الأقل من 2.33 تقديرات ضعيفة، في المقاييس التي اعتمدت التدرج الخماسي، واعتمدت القيم 2.34 فأعلى تقديرات مرتفعة، والقيم 1.66-2.33 تقديرات متوسطة، والقيم الأقل من 1.66 تقديرات ضعيفة في المقاييس التي اعتمدت التدرج الثلاثي.

2. تحليل البيانات النوعية المنبثقة عن إجابات الأسئلة المفتوحة في الاستبانة والمقابلات، باستخدام التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) للبيانات النوعية، ووفق الآتي:

- تفرغ إجابات المعلمين والمشرفين عن الأسئلة المفتوحة في الاستبانة التي قاموا بتعبئتها إلكترونياً؛ ومن ثم استخلاص الأفكار الرئيسية.

- تفرغ المقابلات مع مديري المدارس والمشرفين التربويين، ثم استخلاص الأفكار الرئيسية من مناقشات واستجابات كل فئة على حدة، وفقاً لأسئلة المقابلة.

- استخلاص الأفكار الكبرى الرئيسة Themes التي تقاطعت في استجابات كل من: المعلمين، والمديرين، والمشرفين؛ حول احتياجات المعلمين الجدد، والاحتياجات التطويرية لبرنامج "تهيئة المعلم الجديد"، في الأسئلة المفتوحة في الاستبانة وفي المقابلات، وربطها بأسئلة الدراسة.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها

هدفت الدراسة اقتراح أنموذج لتهيئة المعلمين الجدد، ولتعزيز دورهم كقادة تعليميين، استناداً إلى خبرة المعلمين في سنتهم الأولى في مهنة التعليم، وخبرتهم في برنامج "تهيئة المعلم الجديد"، وتحليل للأدب التربوي.

تمحورت نتائج الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس: ما الأنموذج المقترح لتهيئة المعلمين الجدد، ولتعزيز دورهم كقادة تعليميين في فلسطين؟ وقد تمت الإجابة عنه، من

الحسابية والانحرافات المعيارية لأراهم في هذين المجالين، كما تظهر في جدول 2.

تبين من تحليل آراء المعلمين الجدد والمشرفين في خبرة المعلمين في موضوعات ومحتوى برنامج "تهيئة المعلم الجديد"، أن تقديرات المعلمين الجدد على درجة تضمين موضوعات يحتاجون إليها عالية بمتوسط حسابي 4.03، وكانت تقديراتهم لجميع فقرات المجال عالية، وعلى رأسها التخطيط للتدريس، وتوظيف التكنولوجيا في التعليم، وأدوار المعلم، وكانت تقديرات المشرفين التربويين أيضا في هذا المجال عالية بمتوسط حسابي 3.88، وحظيت موضوعات التخطيط للتدريس، وتصميم الدروس التعليمية، وإدارة البيئة الصفية وأدوار المعلم بأعلى التقديرات.

المهنة كثيرة ومتشعبة داخل الصف والمدرسة وحتى خارجها، وهو ما يتفق مع الدراسات (Bloom, 2014; Munshi, 2018; Wills, 2015) في مواجهة المعلمين الجدد تحديات عديدة تنعكس على جوانب شخصيتهم؛ كقلقهم، وتوترهم، وشعورهم بالشك حول كفاءتهم الذاتية.

نتائج السؤال الثاني الذي ينص على: "ما الخبرات التي تعرض لها المعلمون الجدد في البرنامج التدريبي "تهيئة المعلم الجديد"؟"

للإجابة عن السؤال؛ تم تحليل اجابات المعلمين الجدد والمشرفين التربويين عن فقرات المجالات المشتركة في قسم الخبرة في برنامج "تهيئة المعلم الجديد"، وهي: موضوعات ومحتوى البرنامج، والرعاية الشخصية، بإيجاد المتوسطات

جدول 2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين والمشرفين لخبرة المعلمين الجدد في موضوعات ومحتوى برنامج "تهيئة المعلم الجديد" والرعاية الشخصية لهم

المجال	المعلمون الجدد		المشرفون التربويون	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موضوعات ومحتوى	3.82	0.91	3.70	0.86
	4.10	0.87	4.25	0.71
	4.29	0.85	4.40	0.59
	4.07	0.91	4.30	0.47
	4.09	0.88	4.15	0.81
	4.03	0.88	3.85	0.93
	3.79	0.94	2.85	1.03
	3.99	0.89	3.60	1.04
	3.84	0.95	3.00	1.16
	4.09	0.85	4.30	0.47
	4.08	0.84	4.20	0.76
	4.10	0.95	4.05	0.75
	4.03	0.69	3.88	0.55
	الرعاية الشخصية	4.05	1.00	3.95
4.05		1.03	3.70	0.80
3.79		1.03	3.55	0.99
4.10		0.98	4.15	0.81
3.42		1.09	2.65	1.13
3.99		0.96	4.00	1.12
3.93		0.94	3.50	1.14
3.80		1.07	3.60	1.04
4.13		0.91	3.65	1.03
4.05		1.00	4.10	1.02
3.93	0.81	3.68	0.72	

يظهر جدول 3، أن تقديرات المعلمين الجدد لدرجة دعمهم المهني متوسطة، بمتوسط حسابي 2.25 على تدرج ثلاثي، وحظيت زيارات مشرف التدريب للمعلمين الجدد في صفوفهم بأقل التقديرات، معتبرين أن حضور مدير المدرسة لخصص صفية لهم، والاجتماعات المهنية التربوية مع الزملاء وإدارة المدرسة، وزيارات مشرف التخصص لهم أعلى أشكال الدعم المهني التي تلقها خلال التحاقهم بالبرنامج التدريبي.

وبذلك يبين التحليل الخبرات التي تعرض لها المعلمون الجدد خلال برنامج "تهيئة المعلم الجديد"، فقد قدرها المعلمون والمشرفون التربويون عالياً من حيث المحتوى، والرعاية الشخصية والمهنية للمعلمين الجدد، لكن دعم البرنامج التدريبي لممارسات التطور المهني لم يحظَ بالتقدير نفسه وقدرة المعلمون تقديراً متوسطاً؛ فالزيارات الإشرافية للمعلمين الجدد، والمناقشات والاجتماعات المهنية قليلة، وترتبط هذه النتيجة بضيق الوقت لدى المعلمين، وبالآعباء الوظيفية، وينصّب المعلمين والمشرفين ما يحول دون إيجاد الفرص للزيارات والاجتماعات المهنية رغم أهميتها، واتفقت النتيجة مع مراجعة مكبرايد (McBride, 2012) التي أظهرت أهمية تعاون المعلمين والزملاء مع المعلمين الجدد، وأهمية إيجاد وقت للتخطيط معهم، ولمشاهدة المعلمين الجدد معلمين مخضرمين وخبراء في التدريس، وللإجتماعات والندوات، وأهمية تقليل العبء التدريسي عنهم.

**نتائج السؤال الثالث الذي ينص على: "ما مدى مساهمة التدريب في برنامج "تهيئة المعلم الجديد" في تعزيز كفايات المعلمين التعليمية؟"**

للإجابة عن السؤال؛ حُلّت إجابات المعلمين الجدد عن بنود الاستبانة في رأيهم في مساهمة برنامج التهيئة التدريبي في تعزيز كفاياتهم كقادة تعليميين، وإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم، كما يظهر جدول 4.

وجد من التحليل أن تقديرات المعلمين الجدد عالية، بمتوسط حسابي 4.18، وكانت جميع فقرات المجال عالية، وحظيت زيادة ثقة المعلمين بأنفسهم، وزيادة معرفتهم بأخلاقيات المهنة، وبأدوارهم كمعلمين، وتحسين قدرتهم على التخطيط، وتقويم الطلبة وتعميق وعيهم لرسالتهم بأعلى التقديرات.

وبذلك، ساهم البرنامج التدريبي في تطوير كفاياتهم التعليمية والقيادية وبدرجة عالية؛ بالذات في زيادة ثقمتهم

ظهر من جدول 2، أن تقديرات المعلمين الجدد لخبراتهم في مجال الرعاية كانت عالية، بمتوسط حسابي 3.93، وكانت جميع متوسط التقديراتهم لفقرات هذا المجال عالية، باستثناء خبراتهم في رعايتهم في إدارة أعمال العمل وتقليلها، إذ جاء تقديرهم متوسطاً بمتوسط حسابي 3.42، وحظيت كل من الثقة بقدراتهم وإمكانياتهم، والإجابة عن استفساراتهم وتساؤلاتهم بأعلى تقدير. وتقاربت تقديرات المشرفين مع تقديرات المعلمين؛ فكان متوسط تقديراتهم الكلية 3.68 وتقديراتهم على فقرات المجال جميعها عالية، باستثناء تقديرهم الضعيف في حصول المعلمين الجدد على رعاية تتعلق بإدارة أعمال العمل وتقليلها بمتوسط 2.65، وحظيت الإجابة عن تساؤلات المعلمين واستفساراتهم، والتحفيز والدعم المستمر لهم بأعلى التقديرات.

في مجال الدعم المهني-كونه مرتبط بإجراءات تمت في داخل المدارس-، استقصت البيانات من المعلمين فقط، وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأرائهم في هذا المجال، والتي تظهر في جدول 3.

**جدول 3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين للدعم المهني لهم في برنامج "تهيئة المعلم الجديد"**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حظيت بالدعم فترة التحاق في البرنامج (السنة الأولى في المهنة) من خلال:
0.52	2.50	حضور مدير المدرسة حصصاً صفية
0.54	2.48	الزيارات الصفية للمشرف التربوي (مشرف التخصص)
0.72	1.71	زيارات صفية من مشرف التدريب التربوي (المدرّب في البرنامج)
0.66	2.10	مشاهدات صفية للزملاء المعلمين
0.61	2.42	مناقشات مهنية-تربوية مع مدير المدرسة
0.70	2.37	مناقشات مهنية-تربوية مع الزملاء في المدرسة على مستوى التخصص
0.68	2.39	مناقشات مهنية-تربوية مع زملائي في المدرسة على مستوى الصف
0.76	2.00	مناقشات مهنية-تربوية مع زملائي في العنقود
0.63	2.50	اجتماعات مهنية-تربوية مع الزملاء وإدارة المدرسة
0.69	2.04	اجتماعات حوارية مهنية مع أولياء الأمور
0.37	2.25	الدرجة الكلية

نتائج السؤال الرابع الذي ينص على: "ما الأمور الواجب توافرها في برنامج "تهيئة المعلم الجديد" التدريبي لتمكين المعلمين وتعزيز دورهم كقادة تعليميين؟"

لإجابة السؤال؛ حُلَّت إجابات المعلمين الجدد والمشرفين التربويين والخاصة بالاحتياجات التطويرية لبرنامج "تهيئة المعلم الجديد" في الاستبانات، بإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديراتهم لهذه الاحتياجات، وتظهر في جدول 5. كما حُلَّت إجابات المعلمين الجدد والمشرفين التربويين ومديري المدارس عن السؤال الخاص بالأمور الواجب توافرها في برنامج تهيئة المعلم الجديد لتعزيز كفاءتهم كقادة تعليميين- الوارد في الأسئلة المفتوحة في الاستبانات، وأسئلة المقابلات- واستخلاص الأفكار الرئيسية والمتفق عليها بعد التحليل، والتي تظهر في جدول 6.

بأنفسهم وبأخلاقيات المهنة، وبأدوارهم كمعلمين، وتحسين قدرتهم على التخطيط وتقييم الطلبة، وتعميق وعيهم لرسالتهم كمعلمين، حيث إن هذه المضامين محورية في البرنامج التدريبي، ومعظمها جديد على مستوى الممارسة بالنسبة لهم، ولم تحظ بمساحة واسعة في برامج إعدادهم في الجامعات، وتتفق هذه النتيجة مع ما أفضت إليه دراسة بلوم (Bloom, 2014)، ودراسة هواش (2018)، في إشارتهم إلى مساهمة برامج التهيئة التدريبية في تعزيز كفايات المعلمين وتحسين ممارساتهم التعليمية، وفي إكسابهم اتجاهات إيجابية نحو العمل، وفي منحهم فرصاً لصناعة قرارات، وفي توفير تعريف شامل لسياسات وممارسات وتوقعات الوزارة، وثقافة المدرسة.

جدول 4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لمساهمة برنامج "تهيئة المعلم الجديد" في تحسين كفاءاتهم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ساهم البرنامج في:
0.98	4.15	زيادة دافعيته نحو العمل في مهنة التدريس
0.94	4.19	تعزيز اتجاهاته نحو مهنة التعليم
0.95	4.38	زيادة ثقته بنفسه كمعلم
0.98	4.25	رفع تقديره لذاته كمعلم قيادي
0.95	4.04	بناء فلسفته التربوية
0.91	4.26	تعميق وعي حيال رسالته كمعلم
0.89	4.23	تحسين قدرته في حل المشكلات التي أواجهها في المهنة
0.87	4.27	تحسين مقدراته في التخطيط
0.93	4.24	تسهيل عمله كمعلم
0.93	4.20	تحسين ممارساته التعليمية
0.94	4.23	تقوية علاقته بالمجتمع المدرسي
0.95	4.15	تمكينه بطرق تعليم محتوى موضوع التخصص
0.98	4.02	انخراطه ضمن مجتمعات تعلم مهنية
0.91	4.10	تعزيز التأمل في ممارساته التعليمية
1.10	3.96	تقوية علاقته بأولياء الأمور
0.92	4.18	زيادة معرفته بالكفايات التعليمية للمعلم الجديد
0.89	4.32	زيادة معرفته بأخلاقيات مهنة التعليم
0.90	4.25	زيادة معرفته بالمعايير المهنية للمعلم
0.90	4.31	زيادة معرفته بدور كمعلم
0.86	4.31	إدارة البيئة التعليمية التعليمية بشكل أفضل
0.89	4.25	تحسين قدرته على التعامل مع الطلبة على تنوعهم
0.89	4.27	تمكينه من تقييم تعلم الطلبة بشكل أفضل
0.37	4.18	الدرجة الكلية

جدول 5. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين الجدد والمشرفين التربويين للاحتياجات التطويرية في برنامج "تهيئة المعلم الجديد"

المعلمون الجدد		المشرفون التربويون		الاحتياجات التطويرية
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
3.57	1.27	3.95	1.09	وجود معلم خبير في المدرسة يوجه المعلم الجديد، ويدعمه في سنته الأولى
3.41	1.27	3.75	1.25	تخفيف الأعباء الوظيفية للمعلم في سنته الأولى
3.64	1.22	4.00	1.12	إتاحة الوقت للمعلم الجديد في المدرسة ليعمل مع المعلمين الخبراء من أجل الإفادة منهم
3.63	1.26	3.80	1.00	التحاق المعلم ببرنامج تدريبي داعم طوال السنة
3.47	1.14	3.45	1.05	تنفيذ مهام تشاركية مع أولياء الأمور لدعم تعلم الطلبة
3.63	1.08	4.10	0.96	تنفيذ مهام تشاركية مع المعلمين في المدرسة لتطوير الممارسة التعليمية
3.69	1.15	4.30	1.08	تنفيذ مهام تشاركية مع معلمي التخصص ذات علاقة بتعليم محتوى التخصص.
3.72	1.09	4.15	0.93	تنفيذ مهام مشتركة بين مدير المدرسة والمشرف التربوي لتطوير ممارسات المعلم الجديد
3.65	1.12	4.00	1.07	خطة تطور مهني للمعلم الجديد مدعومة من مدير المدرسة
3.80	1.12	4.10	0.91	خطة تطور مهني للمعلم الجديد مدعومة من المشرف التربوي
3.71	1.07	4.05	0.88	تقويم غير رسمي مستمر/ تقويم تكويني للمعلم
3.70	1.06	4.00	1.12	تغذية راجعة بنائية من المجتمع المدرسي والمهني
3.87	1.05	4.20	1.05	تقويم رسمي للمعلم بعد انتهاء السنة الأولى (البرنامج)
3.91	1.01	4.25	0.85	سهولة الوصول إلى المعلومات التي تعرف المعلم الجديد بالسياق والتربوي.
3.92	0.98	4.45	0.60	المعرفة بالكفايات التعليمية للمعلم الجديد
3.85	1.12	4.15	1.08	اعتماد اجتياز البرنامج للحصول على رخصة مزاولة مهنة التعليم
3.70	0.84	4.04	0.79	الدرجة الكلية

للتحاقهم في مهنة التعليم؛ لتهيئتهم لدورهم كقادة تعليميين؟"

حُلَّت إجابات المعلمين الجدد والمشرفين التربويين ومديري المدارس عن السؤال الخاص بالأمور الواجب توافرها لدعم المعلم الجديد في سنته الأولى من التحاقه في مهنة التعليم لتعزيز دوره القيادي التعليمي، الوارد في الأسئلة المفتوحة في الاستبانات، وأسئلة المقابلات، واستخلاص الأفكار الرئيسة والمتفق عليها بعد التحليل، وتظهر في جدول 7.

تبين من التحليل النوعي، في جدول 7 وجود اتفاق على حاجة المعلمين الجدد إلى التدريب وتطوير كفاياتهم التعليمية والقيادية، وإلى قيادة داعمة من مدير المدرسة والمشرف التربوي، وإلى تعريفهم بحقوقهم وواجباتهم وقانون التربية والقوانين المعمول بها، إضافة إلى الحاجة إلى التوجيه الإرشادي الداعم، والتشجيع والتعزيز من الزملاء والمجتمع المدرسي، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، وتوفير فرص لهم لزيارات تبادلية مع الزملاء، وحضور حصص لمعلمين خبراء ومشرفين تربويين، والعمل مع الزملاء ضمن مجتمعات تعلم مهنية، والإطلاع على مصادر تربوية مساعدة لهم، وتوفير البيئة المادية والتكنولوجية والمصادر اللازمة للتعليم في المدارس.

يظهر جدول 5، أن تقديرات كل من المعلمين والمشرفين التربويين للاحتياجات عالية، بمتوسطات كلية 3.70 و 4.04 على التوالي، وحظيت المعرفة بالكفايات التعليمية، والمعلومات التي تعرف المعلم الجديد بالسياق التربوي، وإجراء تقويم رسمي له بعد انتهاء البرنامج، واعتماد اجتياز البرنامج للحصول على رخصة مزاولة المهنة، حظيت بأعلى الاحتياجات التطويرية للبرنامج تقديراً، بينما اعتبر تخفيف الأعباء الوظيفية، وتنفيذ مهام تشاركية مع أولياء الأمور أقل الاحتياجات التطويرية للبرنامج.

وجد من التحليل النوعي في جدول 6. إجماع على مجموعة احتياجات تطويرية، على رأسها: التطبيق العملي ونمذجة التدريب، وإطلاع المعلمين على حصص ونماذج لمعلمين ومشرفين خبراء، والتركيز على كفايات المعلمين التعليمية والقيادية، وتضمينها بممارسات ونشاطات تشاركية تعزز ثقة المعلم بنفسه ومقدرته، ومتابعة المدير والمشرف لما تم التدرج عليه وتقديم تغذية راجعة بنائية، مع ارتباط التدريب بالتعليم الصفي وبالسياق المدرسي، ووجود توجيه إرشادي داعم يساعد المعلمين الجدد في تطوير ممارساتهم والتعامل مع التحديات التي تواجههم.

نتائج السؤال الخامس الذي ينص على: "ما الأمور الواجب توافرها للمعلمين الجدد في السنة الأولى

جدول 6: الاحتياجات التطويرية لبرنامج "هيئة المعلم الجديد" التدريبي وفق وجهات نظر الفئات المستهدفة، مرتبة وفق درجة الاحتياج

المعلمون الجدد	المشرفون التربويون	مديرو المدارس
✓ التطبيق العملي ونمذجة التدريب.	✓ التطبيق العملي ونمذجة التدريب	✓ التعرف بالمهام التعليمية ومعايير المعلم
✓ حضور حصص لمعلمين ومشرفين خبراء.	✓ تبادل الخبرات والزيارات بين المعلمين.	✓ المهنية، والحقوق والواجبات، وأخلاقيات المهنة، وقانون الخدمة المدنية.
✓ مهارات توظيف التكنولوجيا في التعليم وتوفير الوسائل التعليمية والتكنولوجية لتنفيذ التدريب وتطبيقه.	✓ حضور المعلمين لخصص واقعية لمعلمين ومشرفين خبراء	✓ التركيز على الجانب العملي.
✓ التركيز على الشخصية القيادية للمعلم والثقة بالنفس.	✓ ارتباط محتوى التدريب بالتعليم الصفي والسياق المدرسي.	✓ زيارات ومتابعة داعمة من المدير والمشرف للمعلمين لتطبيق ما تم التدريب عليه.
✓ حضور المديرين والمشرفين حصص للمعلمين ومتابعة المدير لما يتم التدريب عليه.	✓ مهام تشاركية مع المشرف التربوي.	✓ تغذية راجعة بنائية.
✓ العمل والتشاركية مع ذوي العلاقة.	✓ التركيز على الشخصية القيادية لدى المعلم وتعزيز الثقة بالنفس.	✓ التركيز على الثقة بالنفس والشخصية القيادية
✓ ارتباط محتوى التدريب بالتعليم الصفي والسياق المدرسي.	✓ توفير الوسائل التعليمية والتكنولوجية لتنفيذ التدريب وتطبيقه.	✓ وجود نماذج وفيديوهات لممارسات وخصص نموذجية مساعدة للمعلم
✓ وجود مواد مطبوعة تدريبية وإثرائية: أدوار المعلم ورسالة المدرسة والحقوق والواجبات..	✓ عرض حصص نموذجية للمعلمين الجدد.	✓ ارتباط التدريب باحتياجات الطلبة والمدرسة
✓ التركيز على التخطيط، والتعامل مع تنوع الطلبة، وتقويمهم.	✓ تعزيز التعاون مع الزملاء ذوي العلاقة، ووجود مواد تدريبية وإثرائية: أدوار المعلم، ورسالة المدرسة والحقوق والواجبات.	✓ التوجيه والإرشاد الداعم
✓ تبادل الخبرات والزيارات بين المعلمين.	✓ تعزيز مهارات البحث لدى المعلمين.	✓ كفايات تعليمية ومهنية مهمة: الاتصال والتواصل والإدارة الصفية، والتعامل مع تنوع الطلبة
✓ وجود توجيه وإرشاد داعم من خبير	✓ ملف إنجاز للمعلم وخطة تطور مهني	

جدول 7: احتياجات المعلمين الجدد لتهيئتهم لدورهم المطلوب كقادة تعليميين من وجهة نظر الفئات المستهدفة مرتبة وفق درجة الاحتياج

المعلمون الجدد	المشرفون التربويون	مديرو المدارس
✓ دورات تدريبية وورش عمل.	✓ دعم المشرف والتواصل المستمر.	✓ التدريب على الكفايات التعليمية والقيادية.
✓ دعم المدير والمتابعة المستمرة.	✓ دورات تدريبية وورش عمل.	✓ التعرف بالمهام التعليمية والمعايير المهنية والحقوق والواجبات وأخلاقيات المهنة وقانون الخدمة المدنية.
✓ زيارات تبادلية ومشاهدة معلمين خبراء.	✓ التعرف بالحقوق والواجبات والقانون والأدوار.	✓ تشجيع المعلم ودعمه وتعزيز ثقته بنفسه.
✓ توفير وسائل تعليمية وتكنولوجية.	✓ دعم المدير.	✓ إعطاء المعلم أدوار قيادية وفرص للمشاركة في صناعة القرار، وللعضوية في لجان...
✓ دعم المشرف والتواصل المستمر.	✓ زيارات تبادلية ومشاهدة معلمين خبراء.	✓ زيارات ومتابعة من المدير والمشرفين وتقديم تغذية راجعة بنائية.
✓ تعزيز وتشجيع من المجتمع المدرسي.	✓ إرشاد وتوجيه داعم من معلم خبير	✓ وجود مصادر ونماذج لخصص نموذجية.
✓ إرشاد وتوجيه داعم من خبراء	✓ تعزيز وتشجيع من الزملاء والمجتمع المدرسي.	✓ التوجيه والإرشاد الداعم من معلمين خبراء
✓ تعزيز ثقة المعلم بنفسه وبمقدراته.	✓ تخفيف الأعباء الوظيفية للمعلم.	✓ التحفيز وتخفيف نصاب المعلم الجديد.
✓ تخفيف الأعباء الوظيفية للمعلم.	✓ تعزيز ثقة المعلم بنفسه وبمقدراته.	✓ توفير وسائل تعليمية وتكنولوجية
✓ التعرف بالحقوق والواجبات والقانون والأدوار.	✓ فرص للعمل مع الزملاء ومجتمعات التعلم المهنية.	✓ التدريب على الكفايات التعليمية والقيادية.
✓ وقت أكبر للعمل وفرص للإبداع.	✓ متابعة مستمرة وتغذية راجعة بنائية.	✓ التعرف بالمهام التعليمية والمعايير المهنية والحقوق والواجبات وأخلاقيات المهنة وقانون الخدمة المدنية.
	✓ حضور حصص لمشرفين ومعلمين.	✓ تشجيع المعلم ودعمه وتعزيز ثقته بنفسه.

تهيئة والتدريب والدعم لإثارة الشغف والالتزام لديهم وجعلهم متميزين (Mart, 2013)، وزيادة كفاءتهم الذاتية (Poom-Valickis, 2014; Ramakrishnan & Salleh, 2018)، والمساهمة في تحسين ممارساتهم التعليمية (صلاح الدين، 2013؛ وهواش، 2018)، وتعزيز رفاهيتهم وفاعلية المدارس التي يعملون فيها (Barni et al., 2019)، وفي تحسين قدرتهم على صناعة القرار، وفي تطوير قادة في المدارس والمجتمع التعليمي الأوسع (Bergren-Mann, 2016; Wills, 2015).

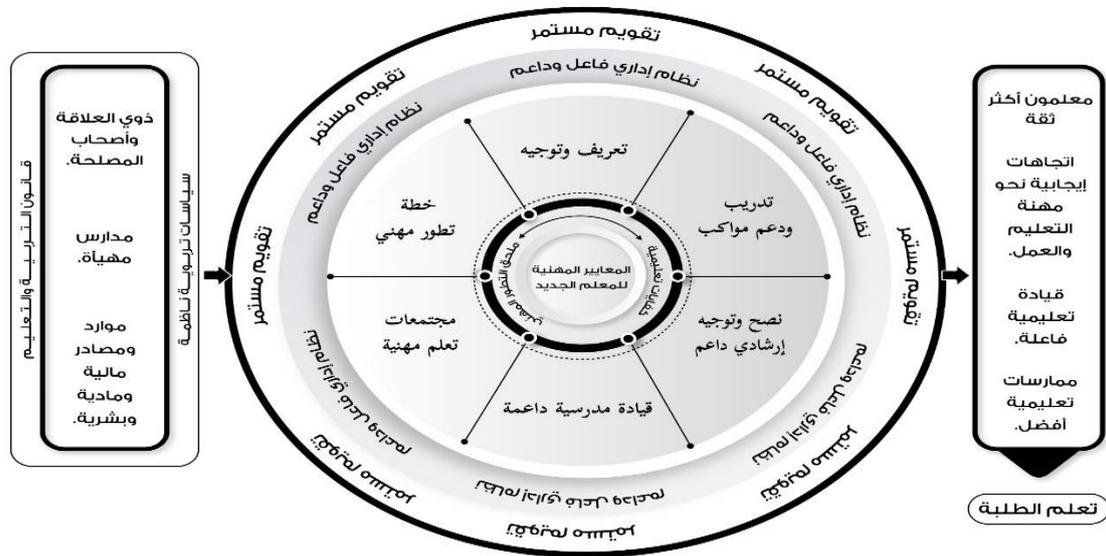
نتائج السؤال السادس الذي ينص على: "ما التصور المقترح لهيئة المعلمين الجدد، ولتعزز دورهم كقادة تعليميين؟"

بناء على النتائج المستقاة من إجابات الأسئلة الفرعية تم التوصل إلى إجابة السؤال الرئيس للدراسة، وتحقيق الهدف منها باقتراح نموذج لهيئة المعلمين الجدد وتعزيز دورهم كقادة تعليميين في فلسطين كما هو موضح في شكل 1.

تبيّن من التحليل في جدول 7، رغم مساهمة برنامج "تهيئة المعلم الجديد" في تطوير كفايات المعلمين التعليمية، إلا أن ثمة احتياجات تطويرية للبرنامج ظهرت؛ لتتقاطع مع احتياجات المعلمين الجدد بشكل عام؛ كون البرنامج التدريبي يتم في السنة الأولى من التحاقهم بالخدمة، وتمثّل أبرز هذه الاحتياجات في: التدريب؛ مع التركيز على التطبيق العملي، وارتباطه بالسياق المدرسي، والتقييم التكويني المستمر والرسمي للمعلم الجديد، والتعريف الشامل بالمرجعيات القانونية والمهنية والنظامية للعمل المدرسي التي تخص المعلمين، والقيادة الداعمة، والبيئة المادية والتكنولوجية المساعدة للتعليم، والتوجيه والإرشاد الداعم من المعلمين الخبراء، وتوفير الوقت والفرص للعمل والابداع والانخراط في مجتمعات تعلم مهنية.

ومما تخطت عنه الدراسة من نتائج، هو استحقاق للمعلمين الجدد لضمان انخراطهم في العمل المدرسي بثقة، ولتحسين كفاياتهم كمعلمين وقادة تعليميين يساهمون في الارتقاء بالأداء التعليمي والمدرسي بما يحسن تعلم الطلبة، وينسجم وما جاء الأدب التربوي في حاجة المعلمين الجدد إلى

شكل 1. أنموذج مقترح لهيئة المعلمين الجدد وتعزز دورهم كقادة



والسياسات والتعليمات التي تضمن حقوق المعلمين الجدد وتوجه عملهم، كما أنه يتطلب مرجعية مهنية (إطار عمل مهني)، وتمثّل في ملحق التطور المهني والكفايات التعليمية المنبثقة من المعايير المهنية للمعلم الجديد والمعلم الفلسطيني، إضافة إلى نظام متابعة وتقييم في كافة

يتكون الأنموذج من ستة عناصر رئيسة، وهي: التعريف والتوجيه، والتدريب الداعم المواكب، والنصح والتوجيه الإرشادي الداعم، والقيادة الداعمة، ومجتمعات التعلم المهنية، وخطة للتطور المهني، مع التأكيد على أن توفير العناصر الستة يتطلب إطاراً قانونياً تنبثق منه النظم

ودعّمه من خلال الزيارات الصفية، والمتابعة وتقديم التغذية الراجعة المستمرة.

خامساً. مجتمعات التعلم المهنية: أكد المشاركون أهمية انخراط المعلمين الجدد في أعمال مع معلمين آخرين ضمن مجتمعات تعلم مهنية؛ من خلال إتاحة الفرص أمامهم لإجراء زيارات تبادلية، وحضور حصص لمعلمين آخرين بالذات الخبراء، وتوفير مصادر تربوية مساعدة يمكن مناقشتها مع المعلمين، لذا؛ يقترح تفعيل دور العناقيد في تهيئة المعلمين الجدد، بحيث يُعطى المعلمون الجدد مهمات ضمن البرنامج التدريبي تتطلب التأمل والنشائية والعمل الجماعي، وتقديم تغذية راجعة بنائية تبادلية، مع ضرورة توفير مدير المدرسة الظروف والتسهيلات والوقت لتمكين عمل المعلمين الجدد مع باقي المعلمين.

سادساً. خطة التطور المهني: كفاية سعي المعلم نحو التطور المهني المستمر إحدى الكفايات الرئيسة للمعلمين، ويتوقع من خلال البرنامج التدريبي للمعلمين الجدد- تحسين كفاياتهم التعليمية، وتحسين مهاراتهم على التأمل والتقييم الذاتي. وبالتالي؛ رفع مقدرتهم على رصد احتياجاتهم المهنية والتعليمية بشكل مستمر، والتخطيط لسدها سنة بعد سنة، لذا؛ يقترح قيام المعلم الجديد ببناء خطة تطور مهني، بالاستناد إلى تقييم ذاتي، وبدعم ومساعدة من مدير المدرسة والمشرف التربوي، بحيث تتضمن الخطة الكفايات التي بحاجة إلى تطوير، والآليات والمصادر الممكنة لذلك، مع وجود خطة متابعة وتقييم بناء على مؤشرات أداء.

اتفقت مجمل النتائج مع الأدب التربوي في أهمية تعريف المعلمين بالسياق المدرسي وسياسات وممارسات الوزارة وبالمهام التعليمية (Bloom, 2014 & Mart, 2013)، وفي أهمية توفير التوجيه الإرشادي الداعم للمعلمين (Mingo, 2015 & Zembytska, 2016 & Yacob, 2012)؛ كأداة فعالة تسمح للإدارات التعليمية بتقليل معدل ترك مهنة التعليم وتحسين تحصيل الطلبة، وفي أهمية تشجيع المعلم لتعزير ثقته بنفسه، ومنحه أدواراً قيادية ومسئوليات، وفرصاً للمشاركة في صناعة القرار وللعضوية في لجان وللتجريب والمخاطرة، وزيارات ومتابعة داعمة للمعلم الجديد من المدير والمشرف مع تقديم تغذية راجعة بنائية (Bergren- Mann, 2016; McBride, 2012; Mingo, 2012; Poom-Nalickis, 2014)، وهذه النتائج تتفق أيضاً مع ما جاء في الدراسات السابقة (صلاح الدين، 2013؛ هوش، 2018).

اتفقت ما أبرزته هذه الدراسة، من حاجة المعلمين الجدد إلى إتاحة الفرص والوقت لهم للعمل مع معلمين وممارسين

المستويات: المدرسة والمديرية والوزارة، كما يقتضي انخراط أصحاب المصلحة، وتوفير الموارد المادية والبشرية والظروف الممكنة؛ لتهيئة المدارس للعمل فيها ضمن بيئة تعزز ثقة المعلمين بأنفسهم، وبأهمية دورهم وتوجهاتهم نحو مهنة التعليم ونحو الطلبة.

أولاً. التعرف والتوجيه: ركز المعلمون والمشرفون التربويون ومديرو المدارس على أهمية التعرف والتوجيه للمعلمين الجدد؛ بتزويدهم بمعلومات ووثائق مكتوبة تتعلق بدورهم ومهامهم، وحقوقهم وواجباتهم والأدوار المتوقعة منهم، وتعريفهم بقانون التربية، وقانون الخدمة المدنية، وأخلاقيات المهنة ومدونة السلوك، ورؤية وزارة التربية ورسالتها وغاياتها، وآليات التواصل مع ذوي العلاقة، وأي معلومات توجه عملهم المدرسي وتنظمه.

ثانياً. التدريب والدعم المواكب: اتفق المشاركون في الدراسة على أهمية تلقي المعلم الجديد لتدريبات متنوعة تركز على الكفايات التعليمية، وضرورة تركيز التدريب على الجوانب العملية، ومتابعة المعلمين الجدد في توظيف لما تدربوا عليه، لذا، يقترح أن يكون البرنامج التدريبي لهم طويل المدى؛ بحيث لا تقل مدته عن سنة دراسية، على أن يستند التدريب فيه إلى منهجية التعلم بالخبرة، بتضمين البرنامج التدريبي مهمات ذات علاقة بالمحتوى التدريبي؛ ليطبقها المعلمون في مدارسهم بطريقة تعاونية مع معلمي التخصص ومعلمي الصف، ويقوم المشرفون ومديرو المدارس بمتابعة توظيفهم لما تدربوا عليه.

ثالثاً. النصح والتوجيه الإرشادي الداعم: أكد المشاركون أهمية مساعدة الزملاء- بالذات الخبراء- للمعلمين الجدد، لذا يقترح اعتماد معلمين موجبين ناصحين وداعمين Mentors في النظام التربوي الفلسطيني؛ بحيث يتوافر معلمون متميزون وخبراء على مستوى التخصص والصف؛ يتم استثمارهم لدعم المعلمين الجدد، ويمكن اختيارهم من ضمن المعلمين من فئة معلم أول أو معلم خبير وفق استراتيجية إعداد المعلمين وتأهيلهم (وزارة التربية والتعليم، 2008).

رابعاً. القيادة الداعمة: أكد المشاركون أهمية دعم المسؤولين للمعلم الجديد بطرق متعددة؛ كتشجيع مدير المدرسة والمشرف التربوي للمعلم الجديد ودعّمه، وتعزير ثقته بنفسه ومقدراته، وتخفيف بعض الأعباء الوظيفية عنه؛ بحيث يتوافر لديه وقت أكبر للعمل والإبداع، وإعطائه أدواراً قيادية ومسئوليات، وفرصاً للمشاركة في صناعة القرار، وللعضوية في اللجان، وللتجريب والمخاطرة،

نظام التعليم في فلسطين، كدراسات تجريبية وارتباطية لأثر ومساهمة التوجيه الإرشادي الداعم، وخطط التطور المهني للمعلم على ممارسات المعلمين الجدد وكفاياتهم التعليمية، وذلك لرسم سياسات، وصناعة قرارات، واتخاذ إجراءات عملية ذات علاقة، بما يتلاءم والسياق الفلسطيني والمستجدات، واستحقاقات مهنة التعليم.

## المراجع

- أبو علوان، هناء حسن (2020). واقع التكيف التنظيمي للمعلمين الجدد في المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل تطويره [رسالة ماجستير]. جامعة الأقصى، غزة-فلسطين. متوفر على <https://scholar.alaqa.edu.ps/5293>
- ديوان الفتوى والتشريع (2017). قرار بقانون رقم (8) لسنة 2017م بشأن التربية والتعليم العام. الوقائع الفلسطينية، 132، 8-22.
- صادق، حصة محمد؛ وخر، عائشة أحمد؛ والأكراف، مباركة صالح (2022). مدى فعالية برنامج تهيئة المعلمين الجدد في المدارس الحكومية بدولة قطر: من وجهة نظر المعلمات الجدد والمتسقات. مجلة كلية التربية-جامعة عين شمس، 46(4)، 207-252.
- صلاح الدين، نسرین (2013). آليات تكيف المعلمين الجدد مع الثقافة التنظيمية بالمدارس المصرية. التربية، 44، 1-83.
- هواش، دلال (2018). تقويم برامج تدريب المعلمين الجدد في الصفوف الثلاث الأولى في المدارس الحكومية على مناهج الرياضيات المطورة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26(1)، 515-535.
- وزارة التربية والتعليم (2008). استراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين في فلسطين. رام الله، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم العالي (2012). المعايير المهنية للمعلم الجدد. هيئة تطوير مهنة التعليم، رام الله، فلسطين.

Abu Elwan, H. (2020). *The reality of the organizational adjustment of the new teachers in government schools in the governorates of Gaza and the means to develop it* [Unpublished master's thesis]. Al-Aqsa University, Gaza-Palestine. Available on <https://scholar.alaqa.edu.ps/5293/> (In Arabic)

Advisory and Legislation Bureau (2017). Decree-Law No. 8 regarding General Education. *Palestinian Gazette (Al-Waqae)*. 132, 8-22. (In Arabic)

Barni, D., Danioni, F., & Benevene, P. (2019). Teachers' self-efficacy: The role of personal values and motivations for teaching. *Frontiers in Psychology*, 10, 1645. Doi:10.3389/fpsyg.2019.01645

Bergren-Mann, B. (2016). An evaluation of novice teachers' perceptions regarding teacher induction and teacher leadership. *Culminating Projects in Education Administration and Leadership*. 19. Available on [https://repository.stcloudstate.edu/edad\\_etds/19](https://repository.stcloudstate.edu/edad_etds/19).

Bloom, P. (2014). Teacher Induction: A lifeline for novice teachers. *Exchange*, 20-25. [https://www.researchgate.net/publication/274392031\\_Teacher\\_Induction\\_A\\_Lifeline\\_for\\_Novice\\_Teachers](https://www.researchgate.net/publication/274392031_Teacher_Induction_A_Lifeline_for_Novice_Teachers)

آخرين ضمن مجتمعات تعلم مهنية، وتقليل نصائبهم والأعباء الوظيفية لديهم، في جوهره، مع ما جاء في الدراسات السابقة (McBride, 2012; Mingo, 2012; Wills, 2015; Yacob, 2016)، وما جاء في دراسة صلاح الدين (2013)؛ بأهمية العمل الجماعي ومجتمعات التعلم المهنية، والزمانة المهنية، وتوفير الوقت للاجتماعات والندوات والتخطيط والزيارات التبادلية، وتقليل العبء التدريسي في دعم المعلمين الجدد، والارتقاء بممارساتهم والاحتفاظ بهم في النظام.

## جوانب القصور

على الرغم مما أظهرته الدراسة من نتائج استندت إلى خبرة المعلمين الجدد في سنتهم الأولى في مهنة التعليم، وخبرتهم في برنامج "تهيئة المعلم الجديد"، والتي ساهمت بمجملها إلى التوصل إلى الأنموذج المقترح، إلا أن ثمة محددات في الدراسة، قد تشكل جوانب قصور فيه وبحاجة إلى مزيد من الدراسة والتعمق، وأبرز هذه الجوانب: التغييرات السياقية الكبيرة التي حدثت في السنة الأولى في التعليم نتيجة جائحة كوفيد-19، والتي ألفت بظلالها على شتى جوانب النظام التربوي الفلسطيني، من عدم انتظام الدوام في المدارس، واعتماد التعليم عن بعد والتعليم المدمج، ودوام الفترات وغيرها من التغييرات التي جعلت خبرة المعلمين المستهدفين في الدراسة مختلفة عن خبرة المعلمين الجدد في سنوات أخرى؛ والتي من الممكن أن يكون لها تأثير على آرائهم، كما كان لهذه العوامل مجتمعة أثر في الوصول إلى المدارس والمديريات في تنفيذ الدراسة واكتفي بالوصول إليها إلكترونياً.

## توصيات الدراسة ومقترحاتها

في ضوء نتائج الدراسة، والتي أظهرت أهمية تهيئة المعلمين الجدد في تعزيز جوانب شخصيتهم، وفي بناء ثقتهم بأنفسهم، وزيادة كفاءتهم الذاتية، وتحسين كفاياتهم التعليمية والقيادية، ومع ما أظهرته من من احتياجات المعلمين الجدد في سنتهم الأولى في مهنة التعليم، وما خلصت إليه من اقتراح أنموذج لهيئة المعلمين الجدد ولتعزيز دورهم كقادة تعليميين في فلسطين، فإنه يُوصى باعتماد الأنموذج لهيئة المعلمين الجدد- بمكوناته وعناصره ومتطلباته القانونية والسياقية والنظامية- في النظام التربوي الفلسطيني، وأهمية تجاوز التهيئة للمعلمين الجدد كونه مجرد برنامج تدريبي.

كما يُوصى بدراسات إضافية حول مكونات الأنموذج؛ وبالذات تلك المكونات المقترحة وغير مطبقة بشكل رسمي في

- Sozen, P. (2018). Challenges of novice teachers. *International E-Journal of Advances in Education*, 4(12), 278-282.
- Tedla, B. (2012). Instructional leadership and school climate: A case study of a secondary school in Eritrea. *Literacy Information and Computer Education Journal*, 1(1), 755-764.
- VanNiekerk, P. & Dube, W. (2011). The inadequate induction of novice teachers: a leadership failure?. *Acta Academica*, 43(3), 243-265.
- Wills, A. (2015). *A case study of teacher leadership at an elementary school* [advanced study thesis]. Sacred Heart University, Fairfield, ct. Retrieved from <http://digitalcommons.sacredheart.edu/edl/6>
- Wong, H., (2004). Producing educational leaders through induction programs. *Kappa Delta Pi Record, Spring*, 106-111. DOI: 10.1080/00228958.2004.10516417
- Yacob, E. (2016). A comparative review of the new teacher induction practices in China and Ethiopia. *Journal of Education and Social Policy*, 3(4), 135-139. DOI:10.30848/jesp
- Zembytska, M. (2015). Supporting novice teachers through mentoring and induction in the United States. *Comparative Professional Pedagogy*, 5(1), 105-111. DOI:10.1515/rpp-2015-0029
- Zohrabi, M. (2013). Mixed method research instruments, validity, reliability and reporting finding. *Theory and Practice in Language Studies*, 3(2), 254-262. DOI: 10.4304/tpls.3.2.254-262
- Darling-Hammond, L. & Richardson, N. (2009). Teacher learning: What matters? *Educational Leadership*, 66(5), 46-53.
- Darling-Hammond, L., Hyster, M., & Gardner, M. (2017). *Effective Teacher Professional Development*. Palo Alto, CA: Learning Policy Institute.
- Gay, L., Mills, G., & Airasian, P. (2012). *Educational Research: Competencies for Analysis and Applications* (10th Eds.). Boston: Pearson.
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report*, 8(4). Retrieved from: <http://nsuworks.nova.edu/tqr/vol8/iss4/6>
- Hawash, D. (2018). Evaluation of new teacher training programs in the first three Classes in the public schools on mathematics developed curricula. *Journal of Educational and Psychology Sciences*, 26(1), 515-535. (In Arabic)
- Mart, C. (2013). A Passionate teacher: Teacher commitment and dedication to student learning. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 2(1), 437-442.
- McBride, C. (2012). *Components of the Effective Teacher Induction Programs and the Impact of the Experienced Mentors* [Theses and Dissertations]. University of Arkansas.
- Mendels, P. (2012). The effective Principal: 5 pivotal practices that shape instructional leadership. *Journal of Staff Development*, 33(1), 54-58.
- Mingo, A. (2012). *Evaluating the impact of beginning teacher induction program on the retention rate of beginning teachers*. Education Thesis Dissertation and Projects, paper 67.
- Ministry of Education & Higher Education (2018). *The Palestinian Teacher Professional Development Index: A framework to support the professional development of the teaching profession*. Palestine.
- Ministry of Education (2008). *Teacher Preparation and Qualification Strategy*. Palestine. (In Arabic)
- Ministry of Education (2012). *Professional Standards for New Teachers, Commission for Developing the Teaching Profession*. Palestine. (In Arabic)
- Munshi, A. (2018). Induction Programs, Teacher Efficacy, and Inquiry Practices in Novice Teachers. *Dissertations*. 18. DOI:10.31979/etd.pk8d-cyvt
- Poom-Valickis, K. (2014). Novice teachers' professional development during the induction year. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 112, 764-774. Doi: 10.1016/j.sbspro.2014.01.1228
- Ramakrishnan, R., & Salleh, N. (2018). Teachers' self- efficacy: A systematic Review. *International Journal of Academic Research in Business and social Sciences*, 8(12), 2379-2402. DOI: 10.6007/IJARBS/v8-i12/5448
- Sadiq, H., Fakhro, A., & Al-Akraf, M. (2022). The extent of effectiveness of the new teacher induction program in public schools in Qatar from the point of view of new teachers and coordinators. *Journal of the Faculty of Education - Ain Shams University*, 46(4), 207-252. (in Arabic).
- Salah-Addeen, N. (2013). Mechanisms of adaptation of new teachers to the organizational culture in Egyptian schools. *Education*, 44, 1-83. (in Arabic)