

**استراتيجية مقترحة لتعزيز التنشئة التنظيمية  
للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية  
في ضوء مدخل الجدارات المهنية**

**إعداد**

**د/ أسماء فتحي السيد علي**

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية - جامعة المنوفية



## استراتيجية مقترحة لتعزيز التنشئة التنظيمية

### للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية

د/ أسماء فتحي السيد علي \*

#### الملخص:

استهدف البحث الحالي التوصل إلى استراتيجية مقترحة لتعزيز التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية. حيث استعان البحث بإجراءات المنهج الوصفي؛ لمناسبته لموضوع البحث، حيث تمّ عرض الأسس النظرية للتنشئة التنظيمية من حيث مفومها، خصائصها، أهميتها، وأهدافها، ومداخلها وطرقها، وكذلك عرض الأسس الفكرية للجدارات المهنية من حيث مفومها، خصائصها، أهميتها، وأهدافها، وأنواعها ومبررات الأخذ بمدخل الجدارات المهنية في تعزيز التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية وأيضاً تشخيص واقع التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية باستخدام أسلوب التحليل البيئي الرباعي (تحليل سوات)؛ لاستخراج نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لأبعاد التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية، وأهم الفرص المتاحة والتهديدات المفروضة من البيئة الخارجية، وقد تبين من هذا التحليل لأبعاد التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية أنها تُعاني الكثير من نقاط الضعف والقليل من نقاط القوة، والقليل من الفرص المتاحة والكثير من التهديدات التي تعوق التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في تحقيق أهدافها، ثمّ قامت الباحثة بتحديد البدائل الاستراتيجية باستخدام تحليل سوات، ثمّ اختارت البديل الاستراتيجي المناسب وهو استراتيجية (الضعف، التهديدات) وبناءً على هذه الاستراتيجية تمّ صياغة خطة استراتيجية مقترحة لتعزيز التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية وآليات تنفيذ تلك الخطة المقترحة.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجية مقترحة، التنشئة التنظيمية، المعلمين الجدد، المدارس الثانوية الفنية، الجدارات المهنية.

\* د/ أسماء فتحي السيد علي: أستاذ أصول التربية المساعد- كلية التربية - جامعة المنوفية.

## **A proposed Strategy to Enhance the Organizational Upbringing of new Teachers in Technical Secondary Schools in the light of the introduction of Professional Competencies**

### **Abstract**

The current research aimed to come up with a proposed strategy to enhance the organizational upbringing of new teachers in technical secondary schools in the light of the approach of professional competencies. Where the research used the procedures of the descriptive approach; Due to its suitability to the subject of the research, the theoretical foundations of organizational upbringing were presented in terms of its concept, characteristics, importance, objectives, entrances and methods, as well as presenting the intellectual foundations of professional competences in terms of their concept, characteristics, importance, objectives, types and justifications for taking the entrance to professional competencies in promoting the organizational upbringing of new teachers in technical secondary schools and also diagnosing the reality of the organizational upbringing of new teachers Technical secondary schools using the quaternary environmental analysis method (SWOT analysis) to extract strengths and weaknesses in the internal environment of the dimensions of the organizational upbringing of new teachers in technical secondary schools, and the most important available opportunities and threats posed by the external environment. The available opportunities and many threats that impede the organizational upbringing of new teachers in technical secondary schools in achieving their goals, then the researcher identified the strategic alternatives using SWOT analysis, and then chose the appropriate strategic alternative, which is the (weaknesses, threats) strategy suggested.

**Keywords:** proposed strategy, organizational upbringing, new teachers, technical secondary schools, professional competencies.

## المبحث الأول: الإطار العام للبحث

### أولاً- مقدمة البحث:

يمثل التعليم الفني دعامة مهمة من دعائم تنمية المجتمع وتحقيق التنمية البشرية؛ لأنه الجهة المسئولة -بشكل أساسي- عن إعداد القوى العاملة المدربة تدريباً مهنيًا وتقنيًا، فهو التعليم الذي يربط العلم بالعمل، والعمل بالحياة، والنظرية بالتطبيق، وتعتمد عليه المجتمعات في نهضتها الاقتصادية والاجتماعية.

ويُعد التعليم الفني ثروة قومية إذا تمَّ استغلاله بالشكل الأمثل ليصبح قاطرة للتنمية البشرية في مصر؛ حيث يهدف بشكل محوري إعداد الطالب بصورة جيدة ليكون صاحب حرفة أو مهنة نادرة في سوق العمل الداخلي والخارجي؛ وليكون قادرًا على منافسة نظيره في الدول الأخرى التي تصدر العمالة للأسواق العربية والأجنبية، وذلك من خلال الاهتمام بإدخال علوم حديثة وتقنيات عالية في المناهج الدراسية والاهتمام بالتدريب العملي والمهارات الفنية. (البيطار، ٢٠١٨)

وانطلاقًا من دور المعلم المهم في تنفيذ وإنجاح أي تطوير للعملية التعليمية، حيث بدون المعلم المدرب المدرك لمهامه وأدواره المتجددة في ظل التغيرات السريعة المتلاحقة لا يمكن تطوير أي نظام تعليمي وتحسين جودته. (العمرى، والرحيلي، ٢٠١٤، ٥٦)

حيث يُعد المعلم الركيزة الأساسية للعملية التعليمية؛ لذلك تهتم كافة المجتمعات بتنمية قدرات ومهارات المعلم؛ باعتباره محورًا أساسيًا في عمليات التربية والتنشئة، حيث تتضمن هذه التنمية كافة المعلمين على اختلاف اختصاصاتهم، وسنوات الخدمة لديهم، لكن يحظى المعلم الجديد بأهمية خاصة في مجال التنمية والتدريب؛ لأنَّ المؤسسة التعليمية تسعى لتحقيق التكيف بين المعلم ومهنته وتقدم له إرشادات حول فلسفة التربية وأهدافها، وتقدم له برامج التنمية والتدريب في إطار متجانس، حتى يكون قادرًا على تحقيق أهداف العملية التعليمية والشعور بأهمية داخل المنظومة التعليمية.

لذلك تُعد التنشئة التنظيمية جزءًا لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية التي يمكن أن تساعد المعلمين على الاتصال ببيئة العمل الجديدة، كما أن لها تأثيرات مباشرة على جودة العمل، ولا يمكن إنكار أن المعلمين الجُدد المدربين جيدًا هم -فقط- من يمكنهم تقديم الخدمة التعليمية وفقًا للتوقعات المستقبلية. فالتنشئة التنظيمية أداة تحفيزية في بناء انطباعات لا تنسى ومشاعر داخلية إيجابية لدى المعلمين الجُدد تجاه المؤسسة التعليمية التي ينتمون إليها ولا سيَّما المدارس الثانوية الفنية. (subedi & karkee, 2020, 16)

وبذلك تُعد التنشئة التنظيمية استراتيجية منظمة تتضمن تدريب المعلم الجديد على كيفية القيام بالعمل، وفهمه لوظائف المؤسسة التعليمية، والدعم المقدم له من زملاء العمل، وكذلك التوقعات المستقبلية التي تعكس آراء الموظف حول المؤسسة لفترة طويلة ويشمل التوقعات المتعلقة بإمكانية البقاء في العمل، وزيادة الرواتب، والترقيات المستقبلية، والمساعدات، والمكافآت التي يمكن أن يحصل عليها. (yilmazyilmaz, 2016, 6205)

وفي هذا الصدد أوصت المنظمة الدولية للتعليم بضرورة عملية التنشئة التنظيمية لجميع المعلمين الجدد ولا سيما بالمدارس الثانوية الفنية، وتتضمن المعرفة الموضوعية والتعليم والتدريب في مجال تشخيص احتياجات الطلاب التعليمية مع تخصيص ما يكفي من الوقت لتطوير هذه المهارات، مع توفير التدريب والتطوير المهني المستمر أثناء الخدمة لجميع المعلمين مع الاستفادة من جماعات الممارسة ومتابعة التدريب الذي تم تقديمه. (المنظمة الدولية للتعليم، ٢٠١٢، ٦)

وبالرغم من أن التنشئة التنظيمية تُعد من المتغيرات التي حظيت باهتمام كبير في مجالات الإدارة وميادين أخرى غير التدريس، إلا أنها لم تجد الاهتمام الكافي في المؤسسات التربوية، على اعتبار أن المعلم يحظى بقدر كافٍ من الدراسة النظرية والتربية العملية أثناء المرحلة الجامعية. لكن مع التغيرات التي طرأت وما زالت تطرأ على منظومة وفلسفة التربية؛ أصبحت التنشئة التنظيمية تحظى بقدر أكبر من الأهمية؛ لأنها تسهم في نجاح المعلم داخل الغرفة الصفية، وتساعده على اكتساب المفاهيم والقيم المتعلقة بمؤسسات التربية، كما تساعد في سرعة تكيفه مع الظروف، وقبوله للتغيير.

حيث أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية التنشئة التنظيمية بالنسبة للمعلمين الجدد وكذلك القدامى أيضاً؛ مثل دراسة (ميلود، ٢٠١٧) أكدت على أن التنشئة التنظيمية من متطلبات حصول المعلم الجديد على المهارات التي تساعده داخل الغرفة الصفية. وأشارت دراسة (Cooper-homas, 2009) إلى أن التنشئة التنظيمية تسهم في تحسين مستوى الانتماء المهني، وأكدت دراسة (schill, 2012) على أن التنشئة التنظيمية تكسب الفرد المعارف والمهارات والاتجاهات والعادات داخل المنظمة، وأشارت دراسة (إسماعيل، ٢٠١٦) إلى أن التنشئة التنظيمية تساعد في تنمية أساليب التفكير، وتساعد على بناء علاقات إنسانية قوية يمكن الاستفادة منها في تبادل الخبرات والقدرات والمهارات، وأكدت دراسة (نصار، ٢٠٢٠) على أهمية التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد حيث تُعد مدخلاً لتحسين الكفاءة الذاتية لدى المعلمين الجدد وأوصت الدراسة بضرورة البحث عن أفضل طرق التنشئة التنظيمية للمعلمين

الجُدد وأكّدت دراسة (البرطمانية والمهدي، ٢٠١٥) على أهمية التنشئة التنظيمية للمعلمين الجُدد وأهمية تفعيلها بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان.

تأسيساً على ما سبق تشير وزارة التخطيط والمتابعة إلى أن قطاع التعليم في مصر يواجه بعض التحديات التي تعوق نموه وتؤثر على أدائه وكفاءته، ومنها: ارتفاع كثافة الفصول، والحاجة لتطوير قدرات المعلمين لتناسب مع التطورات التقنية الحديثة. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٩، ١٢٠)

ومع بداية كل عام دراسي يدخل النظام التعليمي عدداً من المعلمين الجُدد، ويواجهون العديد من التحديات، فعادة ما يتم منحهم أصعب الفصول الدراسية، وأكثرها عدداً للتدريس بها، ويفرض عليهم واجبات خارج الفصل الدراسي أكثر من زملائهم ذوي الخبرة، ويتقل عائقهم عبء العمل والإجهاد، وسلوكيات إدارة المدرسة، والعزلة في سنواتهم الأولى من التدريس وجميعها مشاكل تؤثر في قدرة المعلمين على التكيف مع مطالب مهنتهم الجديدة. (Kearney, 2014, 3)

فالمعلم الجديد يتعرض لمواقف مختلفة بداية عمله، وهذه المواقف تتطلب مزيداً من الجهد والمثابرة والتفاني في تقديم خدمات التدريس لطلابه، فهناك مواقف تتعلق بصياغة الأهداف وطرق تحقيقها، ومواقف تتعلق برد فعل الطلاب حول أسلوبه وطرائق تدريسه التي يعتمد عليها، ومواقف تتعلق بإدارة الغرفة الصفية، ومواقف تتعلق بالطلاب الموهوبين، ومواقف تتعلق بذوي صعوبات التعلم ومشكلات التأخر الدراسي. وجميع هذه المواقف تؤثر في عمله وغيرها؛ فإن كان يمتلك الجدارات المهنية وقادراً على توظيف قدراته ومهاراته في تجاوز هذه المواقف والتحديات فإنه يحقق أهداف التربية وأهداف العملية التعليمية بجدارة واقتدار؛ لكن إن لم يستطع تجاوزها وشعر بالعجز قد يقع فريسة العجز والإحباط؛ وهذا ينعكس بشكل كبير على ممارساته الصفية وقدرته على تحقيق أهداف العملية التعليمية بالمدارس الثانوية الفنية.

إضافة لما سبق تسعى وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني إلى بناء برنامج للإصلاح يتضمن تحسين التطوير المهني المستمر للمعلمين والقيادات التربوية، كما شرعت الوزارة في إحداث تحول جوهري في نهجها من أجل بناء نظام شامل للتطوير المهني المستمر هدفه تقوية الصلات بين تدريب المعلمين وتطويرهم مهنيًا قبل وأثناء الخدمة. حيث يتطلب هذا آليات تنسيق فيما بين مؤسسات التطوير المهني المستمر وهي (الأكاديمية المهنية للمعلمين، وكليات التربية، وغيرهم) من مقدمي خدمة التطوير المهني؛ بهدف تحقيق تنشئة تنظيمية على قدر عالٍ من الكفاءة والفاعلية. (البنك الدولي، ٢٠١٧، ١٠-١٢)

وعلى الرغم من تلك الجهود المبذولة إلى أن الواقع يشير إلى وجود معوقات وتحديات لتحقيق فاعلية عملية التنشئة التنظيمية لدى المعلمين الجُدد بأبعاها بالمدارس الثانوية الفنية.

## للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية

حيث أشارت نتائج العديد من الدراسات أنه يُوجد العديد من المشكلات المتعلقة بالتدريب منها: (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، ٢٠١٤-٢٠٣٠)، دراسة (البنك الدولي، ٢٠١٨)، دراسة (الصادق، ٢٠١٨). كذلك هناك مشكلات يواجهها المعلمون الجدد لفهم طبيعة الوظيفة منها (عدم وجود دليل للعمل بالمدرسة مع صعوبة التعرف على ثقافة المدرسة وطبيعة العمل بها، ضعف مساعدة المعلمين القدامى للمعلمين الجدد، غموض أدوار المعلمين الجدد وكذلك حقوقهم في المدرسة... وغيرها) دراسة (محمد، ٢٠١٣)

هذا ويوجد الكثير من التحديات التي تواجه المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في دعم زملاء العمل لهم ومن هذه التحديات (غياب ثقافة مجتمعات التعليم المهنية حيث لا يوجد تعاون فيما بين الزملاء في التخصص وعدم قيامهم بملاحظة أداء بعضهم البعض) وهذا ما أشارت إليه دراسة (سلمان والأشقر، د.ت، ١٠).

كذلك هناك الكثير من التحديات التي تتعلق بالتوقعات المستقبلية وهو أحد أبعاد التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية ومن هذه التحديات (أنه لا تتم المفاضلة في الأجور والمزايا على أساس الأداء كما أن الرواتب تريد زيادة طفيفة على مدار الحياة المهنية للمعلم، أما فيما يتصل بالترقيات؛ فالمعلمون يحصلون على الترقيات -في العادة- على أساس سنوات الخبرة فقط وهو ما يثبط همّة المعلمين. (البنك الدولي، ٢٠١٨، ٧)

إضافة لما سبق أشارت دراسة (محمد، ٢٠٢١) أن هناك الكثير من الجهود المبذولة في سبيل تحقيق التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد في مصر بصفة عامة ولا سيّما المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية، إلا أن الواقع يشير إلى وجود العديد من التحديات ومنها أن المعلمين الجدد لا يقدم لهم التنشئة والإرشاد المنظم لفهم طبيعة الوظيفة في بداية عملهم، فهم يعملون بالتعاقد لمدة عامين قبل تثبيتهم في وظيفة معلم مساعد، بالإضافة إلى افتقار الدعم من زملاء العمل القدامى، كما أن التوقعات المستقبلية والتي تتعلق بالحصول على أجور ومكافآت وترقيات، ولا تحظى بالقبول من قبل المعلمين بشكل مناسب.

تأسيساً على ما سبق هناك العديد من المشكلات التي تعوق جودة التعليم الثانوي الفني وجودة مخرجاته، ومن هذه المعوقات عدم مسايرة مهارات ومعارف خريجه لمتطلبات واحتياجات سوق العمل، مع نقص كفايات مهمة لدى المعلمين، ولا سيّما المعلمين الجدد؛ ومن هنا كان توجه التعليم الفني في مصر إلى التطوير المنصب على تنمية مهارات وقدرات الطلاب والتي تتوافق مع احتياجات ومتطلبات سوق العمل؛ حيث يستند هذا التطوير إلى ما يسمى بالجدارات. (المنشاوي، ٢٠١٨، ٧٤٩)



ويُعد الاهتمام بتنمية الجدارات بُعدًا جديدًا في تطوير التعليم الفني بصفة عامة وهو يهتم بتنمية جوانب التعلم الثلاثة للمتعلم من معارف ومهارات وقيم واتجاهات بشكل متكامل استجابة لمتغيرات العصر الحالي؛ حيث إنّ الجدارة هي عملية منظمة لاستمرار تنمية المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات والتي تجعل الفرد قادرًا على القيام بشكل فعّال بأداء عمل أو مهمة ما بمستوى المواصفات المطلوبة أو المتوقعة. (Filani, 2010, 31)

ولكي يقوم المعلم بدوره المهم والحساس وتحقيق مستوى جيد من التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد، لا بدّ أن يتمتع بقدر كافٍ من القدرات والجدارات المهنية، ذلك أن وظيفة المعلم لم تعد قاصرة على تزويد الطلاب بالمعلومات والحقائق كما كان في السابق، بل تعدتها إلى أن أصبحت عملية تربوية شاملة لجميع جوانب الشخصية للطلاب في صورها: الجسميّة والعقليّة والنفسية والاجتماعية وغيرها. (عماشة، ٢٠٠٧، ٧٢١)

فالتعليم ذو الجودة العالية والتنشئة التنظيمية الجيدة والفعّالة للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية مرتبطة بالمعلم الكفاء الذي يمتلك الجدارات المهنية من جدارات شخصية وفنية وتربوية وغيرها من الجدارات المهنية المختلفة التي تجعله قادرًا على تقديم تعليم متميز.

هذا وقد اهتمت بعض الأدبيات التربوية والدراسات السابقة بقضية الجدارات بشكل عام والجدارات المهنية بشكل خاص فهذفت دراسة (selvi, 2010) مناقشة وتصنيف الإطار العام لجدارات المعلم في تركيا؛ وتوصّلت الدراسة إلى أن الإطار العام للجدارات المهنية للمعلم تتمثل في عدة أبعاد، منها: جدارة الحقل التربوي، وجدارة البحث، وجدارة المنهج، وجدارة التعليم، وجدارة العواطف، وجدارة تكنولوجيا المعلومات، وجدارة البيئة؛ كما توصّلت الدراسة أيضًا إلى أن جدارات المعلمين تؤثر بشكل كبير على قيمهم وسلوكهم وأهدافهم وممارساتهم واتصالاتهم في المدرسة.

كما هدفت دراسة (Hoffman, 2014) تعرف مفهوم الجدارات المهنية للمديرين في سياق التعليم من أجل التنمية المستدامة، وتوصّلت نتائج الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها: أن ممارسات تكوين الجدارات ينبغي أن تنطلق من التحديد الدقيق للأداء الحالي والأداء المتوقع.

واهتمت دراسة (Rieckmann, 2017) بتحديد الجدارات الأساسية من أجل التنمية المستدامة للمجتمع العالمي، وتوصّلت نتائجها إلى أن هناك صلة وثيقة بين امتلاك الأفراد لجدارات متنوعة في مواقع العمل المختلفة وتحقيق التنمية المستدامة، وأن أبعاد الجدارة تتنوع لتشمل حزمًا متعددة، منها: حزمة الجدارات القيادية، وحزمة الجدارات الشخصية، وحزمة الجدارات الابتكارية، وحزمة الجدارات التكنولوجية، كما أوضحت الدراسة أن تكوين الجدارات

## للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية

يرتكز في المقام الأول على أساس معلوماتي كبير، وذلك بتطبيق أساليب وأدوات البحث العلمي والتي تُعد بمثابة آلية أساسية في تنمية هذه الجدارات.

انطلاقاً مما سبق تعرف الجدارات المهنية بأنها: مجموعة متكاملة من المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات المطلوبة لمجال معين أو للعمل بوظيفة محددة أو مهنة محددة والتي يجب أن يمتلكها الفرد، ويطبقها حسب معايير الأداء المحددة في هذا المجال، أو في هذه الوظيفة، أو المهنة. (عبد القوي، ٢٠١٩، ٤)

ومن هنا تأتي أهمية التنمية الوظيفية والتنشئة التنظيمية المبنية على الجدارات المهنية من كونها نمطاً من التدريب تصمم فيه البرامج التدريبية لتكسب المعلم الجدارات مهارية والمعرفية والسلوكية اللازمة لأداء محدد في مهنة محددة طبقاً لاحتياجات سوق العمل المتغيرة، ويرتبط هذا النظام بثلاثة محاور متواصلة ومتكاملة تشمل المعرفة والمهارة والسلوك وفق معايير محددة، وبهذا يكون نظام الجدارات المهنية نظاماً تدريبياً وتقييمياً متكاملًا. (السيد، ٢٠١٦، ١٤٥)

وفي هذا السياق أشارت بعض الدراسات والبحوث السابقة، ومنها دراسة (أحمد، ٢٠١٣) والتي أكدت على أن الطلاب الذين يدرسون على أيدي معلمين على درجة عالية من الكفاءة ودرجة عالية من التنشئة التنظيمية حققوا نتائج تحصيلية مرتفعة، كما أكدت دراسة (Can-rinus&Hofman, 2011)، أن المعلمين ذوي التنشئة التنظيمية الأعلى والرضا الوظيفي العالي والالتزام والدافعية العالية كان لديهم وعي ذاتي أكثر ومعرفة أكثر وأشمل لطبيعة عملهم حتى وإن لم تكن لديهم خبرة تعليمية، وأشارت دراسة (Bocigalupo, 2016) إلى أن التنشئة التنظيمية والتنمية الوظيفية المبنية على الجدارات المهنية تسهم في نشر روح الطموح والمخاطرة المحسوبة من أجل رفع مستوى الحياة المهنية للمعلم والمجتمع من خلال توظيف الجدارات التخصصية والعامّة في تطوير مسارات تفكيره المهني والعمل نحو تطبيقها في مجال عمله، والتوجه نحو الإنتاجية والإبداعية، وأكدت دراسة (جاد، ٢٠٢٠) أن التعليم في ضوء خريطة الجدارات المهنية يتطلب معلماً من طراز خاص مثقفاً، مفكراً، مبدعاً، متأملاً، مُحباً للغته، ومُحباً لمهنته؛ ليزود الطلاب بذلك ويعزز التنشئة التنظيمية لدى المعلمين ولا سيما المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية.

وبتفعيل مفهوم الجدارات المهنية يمكن من خلالها التغلب على المشكلة التي عانت منها المؤسسات والمنظمات ولا سيما المؤسسات التعليمية نتيجة الاعتماد على الوصف الوظيفي الذي لا يساعد على مواكبة التغيرات؛ لأنّ مجموعة المهام التي يتضمنها الوصف الوظيفي ثابتة لا تتغير على الرغم من التغيرات السريعة المتلاحقة التي تحدث ويتطلب مهارات ومعارف وقيم

مهنية تتوافق وتتواءم مع هذه التحديات. أما مدخل الجدارات المهنية فيركز على العنصر البشري نفسه الذي يقوم بالعمل وما ينبغي إكسابه له من معارف ومهارات وقيم مهنية وذلك حسب ما تتطلبه الضرورة نتيجة ما يحدث في البيئة المحيطة من تغيرات؛ حيث يساعد على تعزيز التنشئة التنظيمية لدى المعلمين بصفة عامة والمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية بصفة خاصة. (سيد أحمد، ٢٠١٨، ١٠٣)

انطلاقاً مما سبق؛ يسعى البحث الحالي إلى وضع استراتيجية مقترحة لتعزيز التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية باستخدام مدخل الجدارات المهنية لما له من أهمية كبيرة في تزويد المعلمين الجدد بالمعارف والمهارات والقدرات التي تمكن الفرد من أداء عمله بتفوق ومهارة؛ حيث تسهم هذه الجدارات المهنية في تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين الجدد وتزويدهم بالمهارات والقدرات والسلوكيات المرتبطة بالأداء الفعال، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية وبما يعزز التنشئة التنظيمية لديهم.

### ثانياً - مشكلة البحث وأسئلته:

تحدد مشكلة البحث في محاولته الإجابة عن الأسئلة التالية:

- س١/ ما الأسس النظرية للتنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد ومبررات الاهتمام بها؟
- س٢/ ما الأسس الفكرية للجدارات المهنية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية؟
- س٣/ ما واقع التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية باستخدام أسلوب تحليل البيئي الرباعي سوات (SWOT)؟
- س٤/ ما الخطة الاستراتيجية المقترحة لتعزيز التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية؟

### ثالثاً - أهداف البحث:

استهدف البحث الحالي وضع خطة استراتيجية مقترحة لتعزيز التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية وذلك من خلال تناول الأسس النظرية للتنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد من حيث (المفهوم والأهمية والأهداف-الخصائص-المبررات- وغيرها) وكذلك تناول الأسس الفكرية للجدارات المهنية من حيث (المفهوم-الخصائص- الأهمية- وأنواعها- وغيرها)، وكذلك الوقوف على واقع التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في البيئة المصرية باستخدام أسلوب التحليل الرباعي سوات (SWOT) وصولاً إلى الخطة الاستراتيجية المقترحة لتعزيز التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية.

## رابعاً - أهمية الدراسة:

تتضح أهمية البحث الحالي فيما يلي:

- ١- اهتم البحث بالتنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية؛ لما لها من أهمية في تطوير أدائهم وتطوير المهنة ذاتها خاصة مع الاهتمام الحالي بنظام الجدارات ونظام التعليم الجديد ٢٠٠.
- ٢- متابعة الجهود العلمية التي تمت في مجال التنشئة التنظيمية حيث يتضح من الدراسات السابقة التي أجريت عن التنشئة التنظيمية في المدارس بصفة عامة والمدارس الثانوية الفنية بصفة خاصة أنها لم تحظ سوى بالقليل؛ وبالتالي فإن الدراسة الحالية يمكن أن تسهم في تحسين التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية.
- ٣- الكشف عن مواطن الضعف والقوة والفرص المتاحة وكذلك التحديات التي تواجه التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية؛ ومن ثم يمكن الاستفادة من نتائج البحث وما يقدمه من خطة استراتيجية مقترحة لتعزيز التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية من قبل القيادات التربوية والجهات المسؤولة عن التنمية المهنية وذلك عند تهيئة المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية.
- ٤- يقدم البحث إطاراً نظرياً حول طرائق وأساليب التنشئة التنظيمية؛ والتي تُعد من متطلبات تحقيق تكيف المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية، كذلك فإنه يقدم أدباً نظرياً حول أهم الجدارات المهنية التي ينبغي إكسابها للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية من أجل تعزيز التنشئة التنظيمية لديهم.
- ٥- قد تفيد نتائج البحث الحالي مديري المدارس الثانوية الفنية؛ حيث تبين لهم طرق دمج المعلم الجديد، وتنشئته وتنمية ميوله واتجاهاته وإكسابه الجدارات المهنية اللازمة لتحقيق ذلك.
- ٦- قد تفيد نتائج البحث الحالي معلمي ذوي الخبرة، حيث تبين لهم أدوارهم في استقبال المعلمين الجدد والمساهمة في إكسابه الجدارات المهنية اللازمة للقيام بأداء أدوارهم على الوجه الأكمل بما يُعزز التنشئة التنظيمية لدى المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية.
- ٧- قد تفيد نتائج البحث الحالي المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية أنفسهم، في تبصيرهم بأهم الجدارات المهنية التي يجب عليهم اكتسابها من أجل تعزيز التنشئة التنظيمية لديهم بما يجعلهم القيام بأدوارهم على قدر عالٍ من الجودة والكفاءة والفاعلية.

### خامساً- منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي على إجراءات المنهج الوصفي؛ نظرًا لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، وعلى هذا قامت الباحثة بمسح ووصف البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوعي التنشئة التنظيمية والجدارات المهنية مستعينة بالأدبيات والبحوث والدراسات ذات الصلة بموضوع البحث، كما اعتمدت الدراسة على منهج الدراسات المستقبلية، مستخدمة أحد الأساليب الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي وهو أسلوب التحليل البيئي الرباعي SWOT Analysis لاستخراج نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لأبعاد التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية، وأهم الفرص المتاحة والتهديدات المفروضة من البيئة الخارجية، على التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية؛ ومن ثم وضع خطة استراتيجية مقترحة لتعزيز التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية.

### سادساً- حدود الدراسة:

اقتصر البحث في حده الموضوعي على تعزيز التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية متمثلاً في (التدريب، فهم المعلمين الجدد لطبيعة عملهم ووظيفتهم، دعم زملاء العمل المدرسي، التوقعات المستقبلية) في ضوء مدخل الجدارات المهنية، واقتصر البحث في حدوده المكانية على دراسة واقع التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية بالبيئة المصرية؛ حيث يشتمل المجتمع المصري على بيئات متنوعة ومدارس ثانوية فنية متنوعة ومتعددة كما أنها البيئة التي تنتمي إليها الباحثة، وتمثل المدى الزمني للخطة الاستراتيجية المقترحة للفترة من عام ٢٠٢٣-٢٠٢٤/٢٠٢٨-٢٠٢٩، وقد تم اختيار هذه الفترة المتوسطة؛ لما يشهده التعليم الفني من اهتمام واسع ومستمر سواء كان على مستوى المعلمين والاهتمام بأعدادهم وتمييزهم وتحسين أدوارهم أو على مستوى الطلاب من خلال تزويدهم بالجدارات المهنية التي تتناسب مع متطلبات واحتياجات سوق العمل.

### سابعاً- مصطلحات البحث:

تم استعراض المفاهيم المختلفة للبحث الحالي في إطاره النظري، وفيما يلي عرض للتعريفات الإجرائية:

#### ١- مفهوم التنشئة التنظيمية: organizational socialization

هي عملية منظمة تهدف إكساب المعلمين الجدد وكذلك القدامى بالمدارس الثانوية الفنية، وكذلك المعلمين المنقولين إلى المدارس الثانوية الفنية بالمعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات والجدارات المهنية اللازمة لأداء المهام الوظيفية والأدوار المنوطة بهم، وكذلك مساعدتهم في فهم طبيعة مهنة التدريس سواء من خلال التدريب الرسمي أو غير الرسمي،

## للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية

والدعم المقدم من زملاء العمل بالمدرسة وقادتها الأكثر خبرة ودراية، وذلك في إطار فهم التوقعات المستقبلية للمهنة والتطور المهني والوظيفي للمعلمين الجدد بما يساعدهم على تطبيق نظام الجدارات بفاعلية وكفاءة في التعليم الفني ٢٠٠.

### ٢- مفهوم الجدارات المهنية: Professional merits

هي منظومة متكاملة من المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات والقدرات والخبرات والقيم المهنية التي تمكن المعلم الجديد وتساعد في أداء أدواره ومهام وظيفته بكفاءة وفاعلية، وتغرز من التنشئة التنظيمية لديه.

### ٣- مفهوم المعلمين الجدد: New teachers

يشير مفهوم المعلمين الجدد إلى خريجي برامج إعداد المعلمين في عامهم التدريسي الأول وهم المعلمون المعينون حديثاً على مسمى معلم مساعد وفقاً للشروط المحددة بقانون كادر المعلمين، كذلك يشير مفهوم المعلمين الجدد في هذا البحث إلى المعلمين المنتقلين من مرحلة إلى مرحلة أخرى.

### ثامناً - إجراءات البحث: تمثلت إجراءات البحث الحالي فيما يلي:

- ١-مراجعة الأدب التربوي ونتائج الدراسات السابقة فيما يتعلق بموضوع التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد ومبررات الاهتمام بها، وكذلك بموضوع الجدارات المهنية وأهم هذه الجدارات التي يجب إكسابها للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية؛ من أجل تعزيز التنشئة التنظيمية لديهم.
- ٢-تشخيص واقع التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية باستخدام أسلوب التحليل البيئي الرباعي SWOT؛ لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات الممكنة.

- ٣-صياغة خطة استراتيجية مقترحة؛ لتعزيز التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية.

### المبحث الثاني- الإطار النظري للبحث:

المحور الأول-الأسس النظرية للتنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية:  
أولاً- مفهوم التنشئة التنظيمية:

وهي أيضاً إكساب العاملين ثقافة العمل المهني، والمعرفة الفنية المطلوبة للوظيفة، والمهارات اللازمة لأداء الأدوار الوظيفية بفاعلية، والمعرفة الاجتماعية الضرورية لنجاحهم كأعضاء ينتمون لمهنة التعليم بما يحقق الانتماء المهني (إسماعيل، ٢٠١٦، ١١٤).

كما أنها عملية يكتسب من خلالها الموظف الجديد المعارف والمهارات اللازمة للتكيف مع منصبه وموقعه الوظيفي، وفهم أدواره، والتفاهم مع زملاء العمل، واكتساب ثقافة المنظمة؛ حتى يكون عضواً فاعلاً مشاركاً في تحقيق أهداف المنظمة، وتحفيز الموظف على الأداء العالي حيث تتضمن التنشئة التنظيمية: تعلم مهارات العمل، اكتساب قيم جماعة العمل، التكليف مع قيم وأهداف المنظمة، ومعرفة الدور التنظيمي. (ميلود، ٢٠١٧، ١٧).

وهناك من يرى أن التنشئة التنظيمية هي عملية مستمرة تبدأ مراحلها الأولى مع اختيار الموظف الجديد، وتدريبه وتنقيفه حول دوره وموقعه داخل المنظمة، ثم دمج بين زملاء العمل، ثم تعزيز قدراته ومهاراته ليكون عضواً فاعلاً ومشاركاً داخل المنظمة، وتحفيزه وتشجيعه باستمرار لبذل الجهد والتفاني في أداء المهام. (نصار، ٢٠٢٠، ٤٨).

كما أنها تعرف أنها العملية المنظمة التي تهدف إكساب المعلمين الجدد المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء المهام الوظيفية المنوطة بهم ومساعدتهم في فهم طبيعة مهنة التدريس سواء من خلال التدريب الرسمي أو غير الرسمي، والدعم المقدم من زملاء العمل بالمدرسة، وقادتها الأكثر خبرة، وذلك في إطار فهم التوقعات المستقبلية للمهنة والتطور المهني والوظيفي للمعلمين الجدد. (محمد، ٢٠٢١، ٤٧٩).

وأيضاً تعرف على أنها معرفة المعلمين الجدد لطبيعة العمل المدرسي، واكتسابهم المعرفة الفنية لمهنة التدريس والعمل في فريق وامتلاك المهارات اللازمة لنجاحهم في وظيفتهم مثل معرفة تاريخ المدرسة وكيفية عمل الهيكل التنظيمي بالمدرسة والإدراك الجيد لطبيعة الإجراءات المتبعة منها، مع فهم المسؤوليات والمهام الخاصة ونمط الإدارة المدرسية. (مخولف، ٢٠١٨، ١٠٣).

كذلك يشير مفهوم التنشئة التنظيمية إلى تصورات المعلمين الجدد حول الكيفية التي تقدمها المدرسة لمساعدتهم في مواجهة السياق والمحتوى، والجوانب الاجتماعية للمدرسة. (Tengku et al, 2014, 165)

وهي أيضاً العملية التي يستطيع المعلم المستجد من خلالها أن يتحول من فرد خارج المدرسة إلى عضو داخلها يعمل على تحقيق أهدافها وغيرها من عناصر الثقافة التنظيمية، ويلتزم بقيمها ومبادئها وقوانينها؛ بما يؤدي إلى تطوير أداء المعلم وفعاليتها. (صلاح الدين، ٢٠١٣، ١٢)

ويشير مفهوم التنشئة التنظيمية إلى إكساب المعلم الجديد المعرفة والمهارات والسلوكيات الضرورية للنجاح في بيئة العمل. (Atherley et al, 2016, 79)

حيث يتضح ممّا سبق أنه رغم اتفاق الباحثين على أنها عملية لا تقتصر فقط على الموظف أو المعلم الجديد فحسب، بل جاءت تعريفاتهم بأنها إكساب المعلم الجديد للمعارف والقيم والعادات والمهارات والسلوكيات التي تقتضيها مهام وظيفته ومعرفته للأدوار الوظيفية المنوطة به.

وبناءً على ما سبق؛ يكون التعريف الإجرائي للتنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية هي: عملية منظمة تهدف إكساب المعلمين الجدد وكذلك القدامى بالمدارس الثانوية الفنية المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات والجدارات المهنية اللازمة لأداء المهام الوظيفية والأدوار المنوطة بهم، وكذلك مساعدتهم في فهم طبيعة مهنة التدريس سواء من خلال التدريب الرسمي أو غير الرسمي، والدعم المقدم من زملاء العمل بالمدرسة وقادتها الأكثر خبرة ودراية، وذلك في إطار فهم التوقعات المستقبلية للمهنة والتطور المهني والوظيفي للمعلمين الجدد بما يساعدهم على تطبيق نظام الإجراءات بفاعلية وكفاءة في التعليم الفني.

### ثانياً- خصائص التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية:

انطلاقاً ممّا سبق؛ يمكن وصف التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بأنها أشبه ما تكون بعملية التعلم بحيث يجب أن يتعلم المعلمون الجدد معلومات كثيرة وأنماط متعددة للسلوك حتى يتم قبولهم كجزء أساسي لا يتجزأ من المؤسسة التعليمية، وذلك ضمن خمسة أنواع من التعلم وهي على النحو التالي (وارنر وسايمون، ٢٠١٣، ٣٣٦):

- ١- **التعلم التمهيدي:** ويستكشف الفرد هنا ما يجب تعلمه وممن سيتعلم.
  - ٢- **الحصول على المعلومات:** حول المؤسسة التعليمية من حيث أهدافها وقيمتها وسياساتها.
  - ٣- **تعلم كيفية العمل:** ضمن الجماعة بما في ذلك القيم والمعايير والأدوار والصدقات.
  - ٤- **تعلم كيفية أداء الوظيفة:** ويشمل ذلك المهارات الضرورية والمعرفة المتعلقة بالوظيفة ذاتها.
  - ٥- **التعلم الشخصي:** وهو التعلم الذي يحدث خلال الخبرة التي يكتسبها الفرد من خلال عمله.
- تأسيساً على ما سبق وبعد مراجعة واستقراء التعريفات المختلفة للتنشئة التنظيمية يمكن استنتاج أن التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية تتميز بمجموعة من الخصائص يمكن عرضها على النحو التالي:

- ١- التحول والانتقال من فرد خارج المدرسة إلى عضو تنظيمي فاعل وفعل بداخلها.
- ٢- اكتساب المعرفة والمهارات والجدارات المهنية الضرورية لتولي دوره التنظيمي.
- ٣- تعلم الأدوار التنظيمية والكفايات الأساسية للعمل بالمدرسة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.
- ٤- معرفة قوانين العمل المكتوبة وغير المكتوبة مع ضرورة الالتزام بها.



٥- تقدير قيم وأهداف المدرسة الثانوية الفنية وإدراكها والعمل بصورة جادة على تعزيزها وتحقيقها ويكون خير ممثل لها.

٦- تكوين تفاعلات اجتماعية داعمة مع الزملاء والإدارة والأقسام المختلفة.

٧- التكليف مع الثقافة التنظيمية للمدرسة الثانوية الفنية.

حيث يتضح مما سبق أن هناك قواسم مشتركة وهي أن التنشئة التنظيمية تتضمن عملية تحويل المعلمين الجدد إلى أعضاء أكثر فاعلية وكفاءة داخل المدرسة الثانوية الفنية، وأنها تعمل على تزويدهم بثقافة المدرسة ومهارات العمل المدرسي المطلوبة، وإكسابهم القيم والاتجاهات والسلوكيات والجدارات المهنية اللازمة لنجاح نظام الجدارات بالمدارس الثانوية الفنية وتحقيق أهداف المدارس الثانوية الفنية بالكفاءة والفاعلية والمهارة المطلوبة.

**ثالثاً- أهمية التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية:**

إنَّ التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد وكذلك القدامى تساعد على إقامة علاقات من خلالها يتمكن الأعضاء الجدد من الوصول إلى المصادر، والمعلومات، والدعم، والتي قد تؤثر على تصوراتهم حول المؤسسة التعليمية. (Pogodzinski, 2012)

هذا فإنَّ التنشئة التنظيمية بالغة الأهمية خاصة للمعلمين الجدد، حيث تخفف من العملية الانتقالية للمعلمين الجدد في أماكن العمل وذلك من خلال رعايتهم، وتوضيح أدوارهم، وزيادة فاعليتهم الذاتية، وتوفير الشعور بالقبول الاجتماعي في بيئة العمل الجديدة، كما تلعب دوراً كبيراً في عملية دمج المعلمين الجدد في سياق المدرسة، حيث إنَّ التنشئة التنظيمية الفاعلة والتي تساعد المعلمين الجدد في بناء شبكات مع الأفراد المحيطين بهم، حيث توفر لهم هذه الشبكات المزيد من فرص التعلم. (Tengku et al, 2014, 164)

فعلمية التنشئة التنظيمية هي مسألة مهمة ليست فقط للمعلم الجديد، وإنما تشمل المجتمع المدرسي ككل الذي يُوفر تجربة التنشئة التنظيمية، فالتنشئة الاحترافية والمتقنة تؤثر على صفات وطول مدة بقاء المعلم في المهنة، حيث تقود إلى المشاركة مع المدرسة، ويسمح للمعلم الأخذ على عاتقه تحقيق أهداف المدرسة، فقد أصبحت وظيفة التعليم مسألة ولاء لمكان العمل؛ وهذا سيؤدي إلى رغبة المعلم في البقاء والاستمرار بمهنة التعليم والعمل بصورة جادة على تحقيق نظام الجدارات بالمدارس الثانوية الفنية المأخوذ به حالياً في بعض المدارس الثانوية الفنية.

انطلاقاً مما سبق نجد أن أهمية التنشئة التنظيمية تتمثل في أن المعلم يكتسب من خلالها

المعرفة والمهارات الضرورية للقيام بدور تنظيمي معين، وتكمن أهميتها في كونها تؤدي إلى:

١. معرفة أكبر بالمؤسسة التعليمية وجماعة العمل المدرسي.

٢. اكتساب الاتجاهات والسلوكيات التي تحسن الأداء المدرسي وتجعل البقاء في المدرسة أمراً ممكناً.
  ٣. تقلل التوقعات التي لا يمكن تلبيتها، وتعمل على زيادة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وتقليل احتمالية ترك العمل. (وارنروسايمون، ٢٠١٣، ٣٣٧)
  ٤. نقل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها فهي وسيلة مهمة يتم من خلالها تعلم المعلمين الجدد الأعراف الاجتماعية والسياسية للمؤسسة ولا سيما المؤسسة التعليمية. (Plant, 2018,15)
  ٥. الاستمرار على التكيف مع الأوضاع المستجدة وغير المألوفة فضلاً عن أهميتها في توجيه المعلمين الجدد إلى تعليم الوظائف والأدوار الجديدة في العمل.
  ٦. شعور المعلمين الجدد بالراحة والأمان في بداية دخولهم للعمل التنظيمي. (جياذ وعزيز، ٢٠١٧، ١٥٣)
  ٧. زيادة الانتماء المهني للمعلمين الجدد، من خلال تلبية احتياجاتهم الوظيفية واستثمار جوانب القوة لديهم. (إسماعيل، ٢٠١٦، ١١١)
  ٨. تستهدف تحقيق الاتساق والتطابق بين الغايات والأهداف الفردية والتنظيمية، وتحقيق الالتزام التنظيمي لدى المعلمين. (الهنداوي، ٢٠١٢، ٢١١)
- وتظهر أهمية التنشئة التنظيمية من خلال تناول الأعراض التي قد تشاهد اليوم في معظم المؤسسات ولا سيما المدارس الثانوية الفنية التي تغيب عنها التنشئة التنظيمية، وتستدعي ضرورة التدخل لإحداث التغيير من أجل سير العمل بكفاءة وفاعلية، ومن هذه الأعراض: انخفاض الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة التعليمية؛ مما يترتب عليه الكثير من المشكلات منها كثرة الغياب والتأخير عن الحضور للعمل في المواعيد المحددة، واللامبالاة والسلبية في إنجاز الأعمال والمهام، والمركزية الزائدة عن الحد حيث تؤكد هذه الأعراض السلبية داخل المؤسسات ومنها المدارس الثانوية الفنية، على أهمية التنشئة التنظيمية وضرورتها في إحداث التطوير والتغيير لأساليب العمل وتمكين الأفراد من المبادرة والابتكار وتزويدهم بالمهارات والجدارات المهنية اللازمة لتحسين التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد، وكذلك القدامى بالمدارس الثانوية الفنية.
- ومن ثم تكمن أهمية التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية فيما يلي (علاقي، ٢٠١٥، ٤٧):
- ١- توفير مناخ التعاون بين أعضاء المدرسة (الرؤساء والمرؤوسين) بدلاً من التنافس والصراع.

- ٢- تغيير سلوك الأعضاء وأساليبهم في العمل ليتوافق مع متطلبات العمل وإحداث التغيير .
- ٣- توفير نظام اتصال فعّال بين المعلمين والمجموعات والأقسام والإدارات بما يحقق طرح المشكلات ومناقشتها لإيجاد حلول مناسبة لها.
- ٤- تغيير الهيكل التنظيمي والإجراءات من جانب الإدارة المدرسية بشكل يسمح بالقضاء على عوائق التقدم ومواجهة التغيير .
- ٥- تطور قدرات المعلمين ومهاراتهم بشكل يتناسب مع التطورات التي تفرضها أساليب العمل المدرسي ومتغيرات البيئة الخارجية.

وبناءً على ما سبق؛ يتضح أهمية التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية من خلال التعاون المثمر بين المعلمين كافة والرؤساء وعلى المعلمين الجدد بصفة خاصة حيث تساعد المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية على إكسابهم الجدارات المهنية اللازمة والتي تتناسب مع متطلبات واحتياجات سوق العمل.

#### رابعاً- مراحل التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية:

تمرّ التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بثلاث مراحل أساسية يمكن عرضها على النحو التالي (yuksel & Tosun, 2015, 172)، (عبد الوهاب، ٢٠١٦، ٧٣٩):

##### ١) مرحلة التنشئة المبكرة أو التمهيدية:

هي مرحلة تتصل بخبرات التعلم السابقة لدى المعلم الجديد، حيث تسهم في تكوين اتجاهاته ومعتقداته عن العمل المدرسي، ومنها يقوم المعلم الجديد بتجميع المعلومات اللازمة عن طبيعة العمل، ويكون مجموعة من التوقعات الشخصية عن طبيعة الوظيفة التي سيلتحق بها، ومن أهم الأنشطة التي يقوم بها المعلم الجديد في هذه المرحلة جمع المعلومات الكافية غير الوظيفة، وتكوين الاتجاهات نحوها، واتخاذ القرار المناسب في الالتحاق من عدمه، حيث تتم هذه المرحلة من التنشئة التنظيمية قبل انضمام المعلمين الجدد إلى مهنة التعليم.

##### ٢) مرحلة المواجهة أو المواءمة:

تُعد هذه المرحلة هي مرحلة الاختبار العملي للمعلم الجديد وتوقعاته الشخصية في الواقع الفعلي واستعداده لفهم المتطلبات والقواعد والقيم والأدوار الوظيفية للحد من حالة عدم التأكد، ويتضمن هذه المرحلة المواجهة الأولى للمعلم الجديد مع الواقع العملي، وتكون مصحوبة بحالة من الفلق والتوتر والخوف ومنها يتعلم المعلم الجديد كيفية أداء العمل المطلوب منه بنجاح، وتطوير العلاقات والمهارات الشخصية المطلوبة للعمل، وتغيير الأهداف والقيم والاتجاهات السابقة حتى تتلاءم مع ثقافة العمل.

### ٣) مرحلة التكليف أو إدارة الدور:

وهي المرحلة التي تصل بالمعلم الجديد إلى أن يصبح عضواً كاملاً حقيقياً بمهنة التعليم حيث يتكيف معها ويستقر فيها، وخلال تلك الفترة يكون قد كَوَّن حلولاً للمشكلات والصعوبات التي تواجهه في عمله، خاصة مع زملاء العمل، ويبدأ في محاولة السيطرة على الصراعات التي يتعرض لها، وإنجاز الدور المطلوب منه بنجاح، وإظهار القيم والاتجاهات والسلوكيات التي تنجم مع مهنة التعليم.

إضافة لما سبق فقد قدم (ميلود، ٢٠١٦، ٢٦٧) نموذجاً يوضح منه مراحل التنشئة التنظيمية الثلاث والتي يمد بها المعلم الجديد عن التحاقه بالعمل في المؤسسة التعليمية، وهي على النحو التالي:

١) **مرحلة التنشئة:** وهي ما قبل دخول المؤسسة التعليمية وتشمل هذه المرحلة جميع الأنشطة وعمليات التعلم التي ينخرط فيها المعلم الجديد وتوقعاته عن الوظيفة والاتصال والاستقبال، وتقييم المعلومات مع زملاء العمل، واتخاذ القرارات حول العمل، ويوجد متغيران يشيران إلى مدى تقدم تنشئة المعلم الجديد، وهما: الواقعية وتعني مدى توافر صورة كاملة ودقيقة لدى المعلمين عن الحياة داخل المؤسسة التعليمية، والتماثل ويعني الرضا المتبادل بين كلٍّ من موارد المؤسسة التعليمية والحاجات والمهارات الفردية، ومدى نجاح المعلمين في صنع القرار عن العمل بالمؤسسة التعليمية.

٢) **مرحلة التكليف أو التأقلم:** وهي المرحلة الثانية من عملية التنشئة، ومنها يكتشف الأفراد مدى تطابق توقعاتهم كي يصبحوا أعضاء مشاركين في التنظيم، وتشمل أربعة نشاطات جوهرية، هي:

أ- **تعلم مهام جديدة:** وشعور الفرد بالكفاءة التي يكتسبها والاعتراف به كشريك أساسي في المؤسسة التعليمية.

ب- **إقامة علاقات شخصية جديدة مع زملاء العمل:** وشعور الفرد بالقبول وثقة من زملائه تؤهله إلى إقامة علاقات جديدة معهم.

ج- **تعرف الدور ووضوحه:** وهو اتفاق ضمني أو صريح مع فريق العمل عن الأولويات والوقت اللازم لتأدية المهام.

د- **تقييم مدى التقدم المحرز داخل المحرز داخل المنظمة (المؤسسة التعليمية):** ويشير إلى درجة الاتفاق بين المشرف والمعلم الجديد وتحديد نقاط القوة والضعف عن تأدية العمل.

٣) **مرحلة إدارة الدور:** بعد توصل المعلمين إلى حلّ مؤقت لمشاكل جماعة العمل، يصبحون بحاجة إلى وساطة لفض النزاعات التي تنشأ للفريق الذين يعملون منه مع الفرق الأخرى التي قد تفرض مطالب عليهم. ويوجد نوعان من الصراعات؛ الصراع بين الحياة المهنية والحياة الأسرية كساعات العمل، والأعباء الأسرية الملقاة عليهم، وصراع جماعات العمل. حيث يتضح ممّا سبق أن مراحل التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد ليست منفصلة عن بعضها البعض، وإنما هي عبارة عن حلقات متصلة، تتكامل هذه المراحل الثلاث من أجل دعم معلمي المدارس الثانوية الفنية الجدد في ممارساتهم المهنية التعليم والذي يُعزز ذلك أيضاً الجدارات المهنية التي يجب إكسابها للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية بما يحسن التنشئة التنظيمية لديهم.

#### خامساً- أبعاد التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية:

تُعد أبعاد التنشئة التنظيمية أهم الجوانب المتعلقة بعمل المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية والتي يتم من خلالها دعم المعلمين الجدد وتبصيرهم بها من أجل تحقيق أهداف المدارس الثانوية الفنية ولا سيما تطبيق نظام الجدارات، ويمكن عرض أبعاد التنشئة التنظيمية على النحو التالي:

١) **التدريب:** حيث يُعد التدريب أحد الأبعاد الرئيسية في عملية التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية، فكل الأفراد في المؤسسة التعليمية بحاجة شديدة للتدريب، خاصة المعلمين الجدد لضمان إتقانه للوظيفة والعمل المكلف به، ويحتاجه المعلم القديم لزيادة مهاراته ومعارفه من أجل إدارة عمله بشكل أفضل، وهنا يبرز دور التدريب كأحد أهم الوسائل المستخدمة لإكساب المعلمين المهارات والمعارف الجديدة أو تطوير ما لديهم منها، وقد أصبحت أهداف التدريب تزداد اتساعاً حيث يُعد التدريب مدخلاً للتعليم المستمر وتعديل منظومة المعارف بالحدف أو بالإضافة بما يتفق مع التطورات المعرفية واحتياجات سوق العمل. (شتاتحة، ٢٠١٩، ٣٨)

ولكي تتمّ عملية التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية بنجاح يجب أن يمدّ المعلم الجديد بمجموعة من البرامج التدريبية والتي تتمثل فيما يلي (دارفور، ٢٠١٩، ٩٠-٩١):

أ- **برامج تأهيلية:** وهي تشمل برامج التأهيل التربوي والتي تقدم للمعلمين غير المؤهلين تربوياً، وبرامج استكمال التأهيل والتي تهدف زيادة تأهيل المعلمين علمياً.

## للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية

ب- **برامج تجديديّة:** وتهدف تمكين المعلم من ملاحقة التطورات العالمية المتسارعة في التخصص المهني والأكاديمي والثقافي، وحلّ المشكلات الميدانية التي تعترض سير العملية التعليميّة.

ج- **برامج تدريب توجيهيّة:** حيث تهدف توجيه المعلمين المرشحين لوظائف أعلى والتي تختلف طبيعة العمل فيها عن الوظائف والمهام التي كانوا يقومون بها ومنها برامج المعلمين الجدد، وبرامج المعلمين المعارين إلى الدول العربية وبرامج الموجهين بالمراحل التعليميّة المختلفة، وبرامج مديري المدارس وبرامج إعداد القادة.

ح- **برامج تدريب تحويليّة:** وتشمل البرامج التي تقدم لبعض فئات المعلمين الذين يقومون بالتدريس لمادة معينة ويرغبون في التحويل لتدريس مادة أخرى.

لذلك تأسيساً على ما سبق؛ يُعدّ التدريب فرصة كبيرة للعلم سواء كان من المعلمين الجدد أو القدامى للارتقاء بمستويات أعلى في المؤسسة التعليميّة على أساس مهاراته وإمكانياته من خلال حصوله على مجموعة من البرامج التدريبية المتنوعة والتي تبدأ منذ المراحل الأولى في حياته الوظيفية، وبذلك تكون عملية التنشئة التنظيميّة عملية مهمة بالنسبة للمعلمين الجدد وكذلك القدامى على حد سواء، وذلك في إطار من الترابط والتكامل فيما بين المسار التدريبي والوظيفي للمعلم.

(٢) **فهم طبيعة العمل:** يُعدّ من أخطر ما يعوق المعلم عن أداء رسالته بكفاءة وفاعلية هو عدم إلمامه بحدود وظيفته ومسئوليّاته وطبيعة موقعه من خط السلطة، إنّ هذا الجانب من طبيعة المعلمين يتطلب فهم أداء العديد من الوظائف الإداريّة كالتخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمتابعة والتقويم، ومعرفة مهام وأدوار العمل والتوصيف الوظيفي؛ لذا فإنّ المعلم يجب أن يكون ملماً بهذه الوظائف لتحقيق أهداف المؤسسة التعليميّة بكفاءة وفاعلية. (الشراري، ٢٠١٠، ١٦)

حيث يحتاج المعلم لكي يفهم طبيعة العمل الذي يقوم به الحصول على بيانات مختلفة عن الوظيفة، ومن أهمها ما يلي (رضوان، ٢٠١٣، ١٩):

- أ- بيانات أساسية عن الوظيفة وموقعها والقسم والإدارة التابعة لها والرئيس المباشر عليه.
- ب- واجبات الوظيفة؛ وتتضمن توضيح الواجبات المطلوبة والوقت النسبي المستغرق لإنجازها.
- ت- المسئوليات؛ ويتناول كافة المسئوليات التي تقع على عاتق شاغل الوظيفة مثل المسئولية عن الموارد والمعدات والأموال وأمن وسلامة المنشآت والأفراد.

ث- ظروف العمل؛ وتتضمن توضيح الظروف المادية للعمل من حرارة ورطوبة ووقوف وتقل، كما توضح الظروف النفسية للعمل من تعرض للضغوط النفسية والقلق والخوف وغيرها.

ج- مواصفات شاغل الوظيفة؛ وتناول مستوى ونوع التعليم والتدريب والخبرات والمهارات الشخصية المطلوب توافرها في شاغل الوظيفة.

ح- معايير الأداء؛ وتركز على كيفية قياس الأداء الوظيفي وتحديد العوامل الأكثر إسهامًا في تحقيق النجاح فيها.

حيث يتضح ممّا سبق أن المعلم الجديد بالمدارس الثانوية الفنية بحاجة ملحة إلى فهم طبيعة العمل المدرسي بكل جوانبه، وعملياته التخطيطية والتنظيمية، والرقابية، وكذلك ما يتعلق بكيفية محاسبته وتقويم أدائه المهني؛ ولذلك يجب أن تتوفر له جميع المعلومات والمعارف التنظيمية التي تساعده على أداء واجباته وأن يحصل على القوانين واللوائح التي تنظم إجراءات العمل المدرسي، وكذلك التعرف على بطاقات الوصف الوظيفي التي تحدد به طبيعة المهام المكلف بها والمسئوليات الملقاة على عاتقه وموقعه في الهيكل التنظيمي.

(٣) **دعم زملاء العمل:** يُعتبر دعم الزملاء جزءًا مهمًا وأساسيًا من التطوير المهني القائم على المدرسة حيث ينظر إليه على أنه وسيلة للتأثير وتضمن تحسينات دائمة في الممارسة المهنية، ويعرف بأنه عملية غير رسمية يعمل من خلالها اثنان أو أكثر من الزملاء معًا للتفكير في الممارسات الحالية، وصقل وبناء مهارات جديدة، وتبادل الأفكار، وإجراء البحث العلمي، وتعليم بعضهم البعض، أو حلّ المشكلة داخل مكان العمل حيث يؤدي التعاون المثمر بين الزملاء إلى تحسين أداء المعلم، كما يمثل حافزًا قويًا للنمو المهني؛ وبالتالي تطوير مجتمعات التعلم التنظيمي. (Villavicencio-Ayub, et al, 2014, 47)

وذلك من خلال أن يُنشئ المعلمون ما يسمى بمجتمع الممارسة المهنية، المكون من جماعة المعلمين ممن يربطهم اهتمام واحد ويسعون إلى تنمية خبرات جماعية حول موضوعات محددة دون أهميتها بالنسبة لتطوير مهنتهم والتفاعل الفكري معها وإثارة الأسئلة حولها بحيث يثرون خبراتهم المهنية بما يكتسبونه من معرفة جديدة، كما يمكن دعم زملاء العمل الجدد من خلال الحلقات التدريبية وذلك بأن تتولى مجموعة من المعلمين ذوي الخبرة في المدارس الثانوية الفنية تنظيم ما يشبه الحلقة التدريبية المنظمة في مدارسهم؛ بهدف مساعدة المعلمين الجدد على اكتساب خبرات ناجحة في مجال عملهم.

(المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج الكويت، ٢٠١٩، ١٠٣)

تأسيسًا على ما سبق يتضح أن زملاء العمل لهم دورٌ كبيرٌ في إحداث عملية التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد؛ لما لهم من دور في تبادل ونقل الخبرات والتجارب الناجحة فيما بين

## للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية

المعلمين الجدد والقدامى، ولكن ذلك لا يمكن حدوثه إلا في ظل وجود مناخ مدرسي يحث على العمل الجماعي، ويسوده الثقة والتعاون والاحترام فيما بين الزملاء وفي ظل توافر الدعم المادي والمعنوي اللازم من مدير المدرسة.

٤) **التوقعات المستقبلية:** تُعد التوقعات المستقبلية بُعداً أساسياً في التنشئة التنظيمية حتى يبني المعلمون الجدد توقعاتهم حول الطريقة التي يعاملون بها، وكذلك معدل الأجور والحوافز والترقيات التي سوف يحصلون عليها، وهذه التوقعات مهمة للعديد من القضايا التنظيمية مثل الدافعية وصنع القرار والرضا الوظيفي وميلهم للبقاء في المؤسسة التعليمية، وعادة ما يؤدي عدم تلبية التوقعات إلى استياء المعلمين والذي يؤدي بدوره إلى عدم القدرة على القيام بأدوارهم ومهامهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة. (وارنر وسايمون، ٢٠١٣، ٣٣٤)

**حيث تشمل التوقعات المستقبلية ما يلي (أعقيل، ٢٠١٥، ١٢٨):**

أ- **الترقيات:** يُعد المسار الوظيفي هو الخط الذي تتحدد بموجبه نوعية الوظيفة واتجاهها سواء كانت قيادية، إدارية، مهنية، تخصصية، وقد يكون لكل مسار مجموعة من النطاقات الوظيفية تترايط فيما بينها لتعكس مستوى الخبرة وحجم المسؤولية حيث يجب أن يكون هناك سلالم مهنية محددة الهدف منها مساعدة المعلمين على تحقيق كامل إمكاناتهم في مسار تطوره المهني، ويشمل ذلك مسار التعليم، ومسار القيادة، ومسار المعلم المتخصص حيث نوضحها فيما يلي:

- **مسار التعليم:** ويشمل هذا المسار غالبية الموظفين في قطاع التعليم ويقدم فرصاً للترقيات للمعلمين الممتازين، فالمعلم الأعلى مستوى في مسار التعليم هو المعلم المعترف الذي يتم تعيينه بعد اختياره من بين المعلمين الكبار.
- **مسار القيادة:** ويعطي هذا المسار المعلمين الفرصة لتولي المناصب القيادية والإدارية في المدارس وفي وزارات التربية والتعليم.
- **مسار المعلم المتخصص:** هذا المسار لتطوير مجموعة قوية من المعلمين ممن يتمتعون بمعرفة عميقة ومهارات كبيرة في مجالات معينة للإبداع في مجال التطورات التعليمية وتحديد مجالات لتخصص المناهج، وعلم النفس التربوي، واختبارات ومقاييس التعليم والبحوث والإحصائيات، ولكل مسار من هذه المسارات سلم رواتب خاصة به يتمثل الهدف منه جميع العاملين في مهنة التعليم بحافز للمضي قدماً بأقصى ما يستطيعون من قدرات.



ب- **الأجور والحوافز والمكافآت:** حيث تعتبر الأجور من أهم الحقوق المادية للمعلمين، كما تعتبر الأساس الذي يبنى عليه القبول أو عدم القبول للعمل ولذلك لا بد أن تتناسب الرواتب والأجور مع سياسة الدولة في سعيها لجذب الكفاء من العاملين لتحقيق ما تصبو إليه من خدمات لمواطنيها بكلفة ملائمة لا سيما وأن كل مؤسسة تسعى لتقديم حوافز وتهيئة ظروف عمل ملائمة، مثل: الرواتب التقاعدية أو الضمان الاجتماعي، والتأمين الصحي والتأمين على الحياة، وعلامات النقل والعائلة وغيرها.

حيث يتضح مما سبق أن التوقعات المستقبلية من الأبعاد المهمة في عملية التنشئة التنظيمية؛ لأنها تمثل تصورات المعلمين في الحصول على فرص وظيفية مجزية في المستقبل داخل المؤسسة التعليمية وهو ما يطلق عليه المسار الوظيفي وما يرتبط به من المكافآت والحوافز والترقيات والذي لا بد أن يرتبط بالمسار التدريبي الأمر الذي يساعد في تحقيق الانسجام بين المعلم الجديد والوظيفة وفقا لسياسة واستراتيجية محددة. حيث يتبنى هذا البحث التصنيف السابق لأبعاد التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية

**سادساً- مداخل وطرق التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد وآلياتها:**

تشير آليات التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية إلى الأساليب المختلفة التي تستخدمها المؤسسة التعليمية ولا سيما المدارس الثانوية الفنية عند دخولهم المرة الأولى فيها للتقليل من حدة القلق وتمكنهم هذه الأساليب من اكتساب القيم والمعارف والسلوكيات اللازمة للأداء الوظيفي مثل: البرامج الإرشادية والتدريبية، والتعليم والمراقبة والتفاعل مع المشرفين، وتشمل ست طرق ثنائية القطب تتمثل فيما يلي (مخلوف، ٢٠١٨، ١١٢-١١٣):

(١) **طريقة التنشئة الجماعية مقابل الفردية:** ففي التنشئة الجماعية تقوم المؤسسة التعليمية بعرض خبرات عامة لجميع الأفراد الجدد من خلال تقديم برامج إرشادية وتعليمية وتدريبية ي مرون بها جميعا بدلا من التنشئة الفردية التي يمر بها كل عضو بخبرات فردية خاصة ، وقد تنتج عنها استجابات متنوعة.

(٢) **طريقة التنشئة النظامية مقابل التنشئة غير النظامية:** ففي التنشئة النظامية يتعلم الأفراد الجدد أنشطة محددة ، ويتم ذلك في أماكن مستقلة مثل قاعات التدريب ، لتعلم أدوارهم الجديدة ، وتحدد المؤسسة التعليمية أشخاصا ذوي خبرة يتولون تعليمهم في وقت معين على عكس التنشئة غير النظامية التي يصبح فيها الأفراد الجدد جزءا من جماعات العمل مباشرة وشغل مناصبهم الجديدة ، وتحدث لهم عملية التعلم من خلال أدائهم للوظيفة.

(٣) **طريقة التنشئة المتتابعة مقابل العشوائية:** حيث توفر التنشئة المتتابعة معلومات محددة للأفراد الجدد حول تتابع الخبرات وأنشطة التعلم . وتتضمن مجموعة من الخطوات

المتابعة توضح المهام الأساسية للدور الذي يقوم به العضو الجديد، أما التنشئة العشوائية لا تتضمن خطوات متتابعة، بل تتم في شكل عرض دون ترتيب.

(٤) **طريقة التنشئة الثابتة مقابل المتغيرة:** حيث ترتبط التنشئة الثابتة بجدول زمني معن وثابت يُوفر للأفراد الجدد معلومات عن توقيت إتمام كل مرحلة من مراحل التنشئة، أما في التنشئة المتغيرة لا يكون هذا التوقيت معروفاً؛ لأنها لا ترتبط بجدول زمني معن.

(٥) **طريقة التنشئة المتصلة مقابل المنفصلة:** ففي التنشئة المتصلة يتولى الأشخاص ذوو الخبرة في المؤسسة التعليمية مسؤولية توجيه الأفراد الجدد وتعليمهم ممارسة أدوار متشابهة لأدوارهم في المؤسسة التعليمية "نماذج الدور" أي نماذج يحتذي بها الأفراد الجدد ويتم تنشئتهم من خبرات الأعضاء القدامى ومعارفهم، كما توفر عمليات التعلم الاجتماعي التي تساعد الأفراد الجدد على تحقيق الكفاءة في الأدوار والتمكن من العمل، بعكس التنشئة المنفصلة التي لا تستخدم نماذج الدور ولا توفر للأشخاص من ذوي الخبرة.

(٦) **طريقة التنشئة الارتضائية البنائية مقابل الانتزاعية التجريدية:** فالطريقة الأولى وهي التنشئة الارتضائية البنائية ترتضي بصفات الفرد الجديد وسماته الشخصية كما هي، وتحاول الاستفادة من تلك الصفات وتبني عليها القيم والمهارات والاتجاهات المرغوبة تنظيمياً، وبذلك توفر هذه الطريقة للأفراد الجدد دعماً إيجابياً لهم من خلال تأكيد الهوية الذاتية للعضو الجديد، أما الطريقة الثانية تعمل على تجريد الأفراد من سماتهم الشخصية وقيمهم الخاصة وانتزاعها منهم قبل تعليمهم القيم والمهارات الخاصة بالمؤسسة التعليمية.

حيث يتضح مما سبق أن التكوين والتدريب بعدان من أهم طرق وأساليب التنشئة التنظيمية التي تعتمد عليها في إعداد المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية إعداداً مهنيًا مناسباً من خلال تطبيق أحد هذه الطرق والأساليب السابقة التي تؤكد على الرقابة الذاتية واحترام أفكار الغير. ويرتبط نجاح عملية التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد على مدى نجاح المؤسسة التعليمية في توحيد الرؤية الاستراتيجية المشتركة بين الإدارة العليا وأفراد المؤسسة التعليمية وتحقيق التوافق بين المتطلبات التنظيمية والقيم والاتجاهات الشخصية للأفراد، بالإضافة إلى توفير كافة النماذج والبرامج الإرشادية والتدريبية والتكوينية الناجحة والمتوافقة مع احتياجات الأفراد ومناخ العمل والبيئة الداخلية للمؤسسة التعليمية.

وهناك من ينظر إلى طرق وأساليب التنشئة التنظيمية على أنها مداخل حيث يمكن تحقيق التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية من خلال ثلاثة مداخل أساسية، وهذه

المدخل لا تستخدم جميعها مع نفس الحالة أو لنفس الهدف، وإنما يتم استخدام المدخل المناسب حسب الحالة أو الغرض حيث يمكن توضيح هذه المدخل على النحو التالي.

(Enneking & kleiner, 2015, 61), (Batistic & kase, 2015, 126)

(١) **المدخل الفردي أو الذاتي:** حيث يعتمد هذا المدخل على المعلمين الجدد أنفسهم حيث ينظر إليهم على أنهم إيجابيون لهم دور فعال ومحوري في عملية التنشئة التنظيمية، حيث يركز هذا المدخل على السلوكيات الإيجابية للمعلمين الجدد والمبادرات الفردية أو الذاتية للفهم والاستيعاب وإزالة الغموض عن الدور الجديد الذي يشغله الفرد، حيث يتطلب هذا المدخل أن يعرف المعلمون الجدد طرق التنشئة التنظيمية المختلفة، والتي تساعدهم على تغيير سلوكياتهم في اتجاه تحقيق أهدافهم الوظيفية.

(٢) **المدخل التنظيمي:** وهو المدخل الأكثر شيوعاً على فهم عملية التنشئة التنظيمية ويركز هذا المدخل على أنماط محددة في الفكر والعمل لإعداد جيل من المعلمين الجدد، كما يركز على كيفية اختبار أساليب التنشئة التنظيمية المناسبة لتوجهات الأدوار لدى المعلمين الجدد، وأن تكون أساليب التنشئة التنظيمية المستخدمة منسجمة مع النتائج المرغوبة ويستخدم هذا المدخل في إكساب المعلمين الجدد الأنماط السلوكية المحددة رسمياً، كما يستخدم في المواقف التي تتطلب السرعة ووحدة العمل.

(٣) **المدخل التفاعلي:** وهو ما يُعرف أيضاً بالمتطور التفاعلي أو التفاعل بين العوامل الفردية والعوامل التنظيمية، ويشير المنظور التفاعلي إلى تكامل ودمج المنظور الفردي والمتطور التنظيمي من خلال بحث كيفية تفاعلها وتأثيرهما على نواتج التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية، حيث يؤدي هذا التأثير إلى توفير مناخ عمل ملائم يُعزز الاتجاهات السلوكية المتوافقة بين الطرفين، ويحقق التوازن بين أهداف المعلمين الجدد وأهداف العمل.

حيث يتضح ممّا سبق تنوع مداخل التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية فمنها ما يعتمد على المعلمين الجدد أنفسهم، ومنها ما يعتمد على المدارس الثانوية الفنية ذاتها، ومنها ما هو تعاوني وتوافقي بينهما من صور هذا المدخل التوافقي التعاوني بين المعلمين الجدد والمدارس الثانوية الفنية هو مدخل الجدارات المهنية حيث يسعى هذا المدخل إلى ضرورة إكساب المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية الجدارات المهنية على مختلف أنواعها والتي تتلاءم مع الاتجاه الحديث المطبق في بعض المدارس الثانوية الفنية بمصر وهو مبدأ الجدارات التي يتمشى مع متطلبات واحتياجات سوق العمل؛ ممّا يساعد هذا المدخل وهو مدخل الجدارات المهنية على تحسين التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية.

### سابعاً- مبررات الاهتمام بتعزيز التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية:

على الرغم من الجهود المبذولة من قبل الدولة إلا أن الواقع يشير إلى وجود مجموعة من المعوقات والمشكلات والتي تتعلق بالأبعاد الأربعة لعملية التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية وهي (التدريب، فهم الوظيفة، الدعم المقدم من الزملاء، التوقعات المستقبلية) ومن الشواهد والأدلة التي توضح ذلك ما يلي:

(١) **المشكلات المتعلقة بالتدريب:** حيث تُوجد العديد من المشكلات المتعلقة بالتدريب وهي على النحو التالي:

أ- تشير الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي إلى أن هناك نحو ٣٠% من جملة المعلمين غير مؤهلين تربوياً، وأن برامج التنمية المهنية ضعيفة، بالإضافة إلى قلة اتساق المؤهلات والتخصصات مع الاحتياجات التدريسية الفعلية. (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، ٢٠١٤-٢٠٣٠، ٥٨)

ب- هناك فرص محدودة للتطوير المهني الموجه نحو تغيير الممارسات خاصة بمهنة التدريس وغالباً ما يعيب برامج التدريب العملية للمعلمين ضعف الجودة وسوء التوقيت عادة ما تكون لمدة واحدة وليس لها علاقة باحتياجات تدريبية محددة للمعلمين. (الدولي، ٢٠١٨، ٦)

ج- إنَّ الهدف الأساسي من التدريب هو الحصول على شهادة إتمام الساعات التدريبية ولا يلتفت في أغلب الأحيان إلى التغذية الراجعة، ولا تُوجد متابعة جادة لمستوى المعلم أثناء العمل.

د- تتم برامج التوجيه والإشراف بصورة نظرية أكثر منها عملية، ودون الاستعانة بالمعلمين القدامى للاستفادة من خبراتهم في عروض عملية يستفيد منها المعلمين الجدد.

هـ- يتم تدريب المعلمين الجدد من خلال الأكاديمية المهنية بعيداً عن المدارس التي يعلمون بها.

و- إنَّ ملفات إنجاز المعلمين الجدد تهدف إلى إعداد أوراق كتابية لا يستفاد من محتواها فعلياً في معالجة نقاط الضعف لدى المعلم.

ز- إنَّ الهدف الأساسي من التدريب هو الترقى للوظيفة الأعلى دون النظر إلى المهارات التي يجب أن يكتسبها المعلم. (الصادق، ٢٠١٨، ٢٠٢١)

٢) **المشكلات المتعلقة بفهم الوظيفة:** يواجه المعلمون الجدد ولا سيّما المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية صعوبات ومشكلات كثيرة لفهم طبيعة الوظيفة ومنها ما يلي (محمد، ٢٠١٣، ٦٨):

أ- عدم وجود دليل للعمل بالمدرسة وصعوبة تعرف ثقافة المدرسة وطبيعة العمل المدرسي بها.

ب- حالة التهديد الدائم للمعلمين الجدد وضعف شعورهم بالأمان؛ لأنهم يعملون بنظام التعاقد.

ج- ضعف مساعدة المعلمين القدامى الجدد في التعرف على طبيعة العمل المدرسي.

د- صعوبة الحصول على توجيهات وإرشادات سليمة لتنفيذ متطلبات العمل.

هـ- غموض أدوار المعلمين الجدد في المدارس الثانوية الفنية وكذلك حقوقهم.

و- ضعف المساعدة الحقيقية التي تقدم للمعلمين الجدد من مشرفي الأقسام لتوضيح مهام الوظيفة واقتصار المساعدة على الأوامر دون آليات تنفيذها.

٣) **المشكلات المتعلقة بدعم زملاء العمل:** هناك الكثير من المشكلات التي تتعلق بدعم زملاء العمل حيث يمكن عرضها على النحو التالي (سلمان والأشقر، د.ت، ١٠):

أ- هناك غياب لثقافة مجتمعات التعلم المهنية حيث إنه لا يوجد تعاون فيما بين الزملاء في التخصص وعدم قيامهم بملاحظة أداء بعضهم البعض.

ب- إن كثيراً من مديري المدارس ما زالوا يستخدمون الأنماط التقليدية التي لا تشجع على

المشاركة وضعف مشاركة الأطراف المعنية في صنع واتخاذ القرارات المدرسية حيث لا

يسود فيها روح العمل بنظام الفريق القائم على الرؤية المشتركة والعمل الجماعي.

٤) **المشكلات المتعلقة بالتوقعات المستقبلية:** حيث يوجد الكثير من المشكلات المتعلقة

بالتوقعات المستقبلية حيث يمكن عرضها على النحو التالي (البنك الدولي: ٢٠١٨، ٧) :

أ- إنه لا تتم المفاضلة في الأجور والمزايا على أساس الأداء، كما أن الرواتب تزيد زيادة طفيفة على مدار الحياة المهنية للمعلم.

ب- أما بالنسبة للترقيات فالمعلمون يحصلون على الترقيات -في العادة- على أساس سنوات الخبرة فقط وهو ما يثبط من هم المعلمين.

انطلاقاً مما سبق ونتيجة للمشكلات التي تواجه أبعاد التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد

بالمدارس ولا سيّما المدارس الثانوية الفنية كان لابد من البحث عن تعزيز التنشئة التنظيمية

للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية، وفيما يلي عرض

لمدخل الجدارات المهنية بالتفصيل:

**المحور الثاني- الأسس الفكرية للجدارات المهنية:****أولاً- مفهوم الجدارات المهنية:**

تتعدد المفاهيم المختلفة للجدارات المهنية حيث يمكن عرضها على النحو التالي: هي مجموعة من المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات التي يمتلكها المعلم، والتي تتحدد معاً لتشكيل سلوك معين مطلوب لأداء مجموعة من المهام الوظيفية بكفاءة وفاعلية، ويُعد تحديد المعارف وتنمية المهارات والتمسك بالقيم البناءة والاتجاهات الملائمة للتنظيم من أساسيات تمتع المعلم بالجدارة المهنية بصفة مستمرة. (الشتوي، ٢٠١٧، ٥)

ويمكن تعريفها أيضاً أنها: امتلاك المعلم لمجموعة من القدرات والمهارات والمعارف والخبرات والقيم والاتجاهات والسمات الشخصية والتي تمكنه من أداء عمله في أي مجال من مجالات العمل بالمجتمع بإتقان وجودة عالية. (أحمد، ٢٠١٨، ٥٨)

كذلك يمكن تعريفها على أنها: القدرة على العمل وإنجازه وحسن التصرف فيه بسرعة وبتكلفة متخصصة؛ مما يجعل صاحب هذا الوصف جديراً بإسناد العمل إليه أو أهلاً له. (سرحان، ٢٠١٤، ٢)

ويمكن تعريفها على أنها: مجموعة متكاملة من المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات المطلوبة لمجال معين أو العمل بوظيفة محددة، أو مهنة محددة، والتي يجب أن يمتلكها المعلم ويطبقها حسب معايير الأداء المحددة في مجال التعليم أو مهنة التعليم. (TVET EGYPT, EU, 2018, 9)

وهي أيضاً مجموعة من السلوكيات المتوافقة مع متطلبات سوق العمل، والتي تضم حزمة من (المعارف والمهارات والقيم) المهنية والحياتية المعدة بصورة تسمح للمعلم بممارسة العلم المطلوب منه (سعيد، ٢٠٢٠، ٦٧٦)، (Galport & Azzam, 2017, 81)

وهناك من يرى أن الجدارات المهنية هي مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات والخبرات والقيم المهنية والاتجاهات المطلوبة التي تكمن في المعلم وتساعده في تحقيق الأداء الفعّال الذي يفوق المعدلات العادية؛ مما يؤدي إلى تحسين التنشئة التنظيمية له (عبد العزيز، ٢٠١٩، ٣٦٢)، (Wilcox & king, 2014, 5)

كما تعرف على أنها مجموعة من القدرات التي يتمتع بها المعلم والتي تؤهله بشكل عام للقيام بالمهام المطلوبة منه، والواجبات المطلوبة منه بكفاءة عالية، وهي المحصلة للتعليم والخبرات والمهارات. (مؤسسة الموسوعة المهنية للموارد البشرية، ٢٠١٩، ١٤)

كذلك تتمثل الجَدارات المهنية في المعرفة والمهارة والميول والقيم والاتجاهات التي تجعل المعلم قادرًا على القيام بشكل فعّال بأداء العمل المطلوب منه بمستوى عالٍ من المواصفات المطلوبة. (Zaitseva, 2017, 4)

وهناك من ينظر إلى الجَدارات المهنية على أنها مركب من المهارات (العملية)، والمواصفات (القدرات العقلية والمعرفية والتكنولوجية)، والسلوكيات (القيم والمبادئ والعلاقات) التي ترتبط بنجاح المعلم في مهنته. (شحاتة، ٢٠١٥، ٦١)

وأيضًا يمكن تعريفها على أنها: قدرة المعلم المتأصلة بداخله على استخدام المعرفة والمهارات والقدرات الاجتماعية أو العلاقات المنهجية في مواقف العمل المهنية المختلفة. (Kennedy et al, 2017)

حيث من خلال استقراء التعريفات السابقة للجدارات المهنية يمكن تعريفها إجرائيًا على أنها: منظومة متكاملة من المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات والقدرات والخبرات والقيم المهنية التي تمكن المعلم الجديد وتساعد في أداء أدواره ومهام وظيفته بكفاءة وفاعلية، ويحسن من التشبث التنظيمية لديه.

### ثانيًا - خصائص مدخل الجَدارات المهنية:

تتمثل خصائص الجَدارات المهنية التي ينبغي توافرها في المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية على النحو التالي (Riyad, 2009, 11) :

١) **الخاصية الضمنية للفرد:** حيث تعني الجَدارة هنا أنها عملية عميقة ومتأصلة في شخصية الفرد بصورة كافية؛ لأنها تمكنه من التنبؤ بالسلوك في العديد من الحالات والمهام المهنية، وتُعد الجَدارات خواصًا ضمنية للشخص، ونشير إلى طرق للتصرف أو التفكير أو التعميم عبر المواقف، وتتميز بثباتها لفترة زمنية معقولة. وتتضمن الخاصية الضمنية للجدارة مجموعة من العناصر هي:

أ- **الدوافع:** وهي الأشياء التي يفكر أو يرغب الفرد فيها باستمرار وتنسب في إقدامه على تصرف ما، وتقوم الدوافع باختيار السلوك وقيادته وتوجيهه نحو أفعال وأهداف معينة، ومثال على ذلك أنه (دائمًا ما يقوم أصحاب دوافع الإنجاز العالية بوضع أهداف صعبة التحقق لأنفسهم وتحمل المسؤولية الشخصية لإنجازها)، كما يستفيدون من التغذية المرتدة في تحسين العمل بصورة مستمرة؛ والدافع والجَدارات عوامل جوهرية أو صفات أساسية ذاتية التوليد، وتنبئ عما يفعله الناس على المدى الطويل دون رقابة.

## للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية

ب-**الصفات:** وهي مجموعة من الخصائص المادية والاستجابة للظروف أو المعلومات، كما أن التحكم الذاتي في المشاعر والمبادرة في الصفات التي لا بد أن يتسم بها معلم التعليم الفني الناجح.

ج-**المفهوم الذاتي:** وهي توجهات الفرد المعلم أو قيمه أو صورته الذاتية، وقيم الشخص عبارة عن دوافع منعكسة أو استجابة يمكنها أن تنبئ بما سيفعله الشخص على المدى القريب في الحالات التي تكون فيها المسؤولية في يد غيره.

د-**المعرفة:** وهي المعلومات التي يمتلكها الشخص في مجال معرفي معين؛ حيث تعتبر المعرفة جدارة مركبة، فالدرجات في اختبار المعرفة عادة ما تفشل في التنبؤ بمستوى أداء العمل؛ لأنها تهتم بقياس المعلومات والمهارات بالطريقة التي تستخدمها المعلومات في العمل، ويلاحظ أن العديد من اختبارات المعرفة تقيس قدرة الذاكرة على الاسترجاع في حين أن ما يهم هو القدرة على إيجاد المعلومات.

هـ-**المهارة:** وهي القدرة على أداء مهمة ذهنية أو مادية، حيث تشمل الجدارات الذهنية أو العقلية للتفكير التحليلي (أي معالجة المعلومات والبيانات وتحديد السبب والنتيجة وتنظيم البيانات والتخطيط والتفكير الشمولي)؛ أي تعرف الأنماط في بيانات معقدة.

حيث يتضح ممّا سبق أن المعرفة والمهارة عادة ما تكون الجزء الظاهر من خصائص الجدارات المهنية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية، في حين تكون المفاهيم الذاتية والصفات والدوافع أكثر خفاءً وعمقاً وتمركزاً في الشخصية التي تمتلك الجدارة، حيث نجد من السهولة نسبياً تطوير جدارات المعرفة والمهارات؛ لذلك يُعتبر التدريب هو الطريقة الأقل تكلفة لتتمية هذه الجدارات لدى معلم المدارس الثانوية الفنية.

### ثالثاً- مبررات الأخذ بمدخل الجدارات المهنية:

يُوجد العديد من المبررات التي تدعو إلى ضرورة الأخذ بنظام الجدارات المهنية داخل المؤسسات التعليمية، مع التحديات الواسعة الاجتماعية والبيئية والأخلاقية التي يواجهونها في الساحة العالمية وقد لوحظ أن برامج التعلم ما زالت تركز على بناء المعرفة الفكرية وتميل لإهمال الأبعاد العاطفية للتعلم والتطبيق القائم على العمل للمعارف والمهارات الجديدة؛ وبالتالي فإنّ التعلم ثلاثة أبعاد (الفكرية والعاطفية والسلوكية) يحتاج إلى قادة أو معلمي قادة يقع على عاتقهم إدارة التصميم والبقاء لبرامج تعليمية تمد الطلاب بخبرات التعلم التي تدعم الأبعاد السابقة، بالإضافة إلى دعوة علماء الإدارة لاتباع طرق جديدة تدعم تطوير الجدارات والمهارات القيادية للمعلم. (الحسيني، ٢٠١٥، ٢٥)



حيث يتضح ممّا سبق أن منظومة الجَدّارات المهنيّة التي يجب توافرها لدى المعلمين الجُدد بالمدارس الثانويّة الفنيّة وكذلك المعلمين القدامى لها أهمية كبيرة في تزويدهم بالمعارف والمهارات والقيم والاتجاهات والسلوكيات الإيجابية التي تجعلهم قادرين على أداء مهامهم وأدوارهم على الوجه الأكمل؛ ممّا يساعد ذلك على تحسين التنشئة التنظيميّة لهم.

#### رابعاً- أبعاد الجَدّارات المهنيّة للمعلمين الجُدد بالمدارس الثانويّة الفنيّة:

حيث نجد من خلال استقراء المفاهيم المختلفة للجدارات المهنيّة، أنها متعددة الأبعاد وتشمل الجانب المعرفي، والجانب المهاري، وكذلك الجانب الوجداني أو النفسي، وتوضح الأدبيات أبعاد الجَدّارات المهنيّة في ثلاثة أبعاد رئيسية متداخلة بصورة واضحة، وتتمثل فيما يلي (عربي، ٢٠١١، ٥):

- ١- **البُعد المعرفي:** ويتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للفرد بتوجيه نشاطاته، والعمل في ظروف خاصة.
- ٢- **البُعد المهاري:** وهو القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس، وفق الأهداف والاتجاهات المحددة مسبقاً.
- ٣- **البُعد الوجداني (النفسي):** ويتمثل في قدرة المعلم الجديد وكذلك المعلم القديم ورغبته في تنفيذ المهام، والممارسة بكفاءة وتفوق مهني ترتبط بشخصية الفرد وإرادته، وتحفزه لتأدية مهامه بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

#### إضافة لما سبق يمكن إيضاح أبعاد الجَدّارات المهنيّة على النحو التالي:

- ١- **المبادرة:** وتعني قيام الفرد بالسبق لتنفيذ أكثر ممّا تتطلبه واجبات المهنة، وذلك من خلال طرح الأفكار والآراء التي تخدم مصلحة العمل والمؤسسة، التعليميّة ولا سيّما المدارس الثانويّة الفنيّة.
- ٢- **الابتكار:** ويعني القدرة على التوصل لما هو جديد، وإضافة قيمة كبيرة وسريعة للمنافسين.
- ٣- **التمكين:** هو استراتيجية إدارية، تهدف تحرير القدرات والطاقات الكامنة داخل الأفراد ولا سيّما المعلمين الجُدد والقدامى بالمدارس الثانويّة الفنيّة، وإشراكهم في عمليات النمو والتطوير؛ ممّا يحقق قوة التصرف والتفكير الإبداعي في حلّ المشكلات، واتخاذ القرارات الصائبة، وتحمل المسؤولية، والرقابة. (جمال الدين ، ٢٠١٥، ٤٦٢)
- ٤- **سرعة الإنجاز:** ترتبط جَدارة الفرد ولا سيّما المعلم الجديد بالمدارس الثانويّة الفنيّة في وظيفة معينة ارتباطاً وثيقاً بإنجازه للأعمال المتميزة وحسن استغلال لما يمتلك من معرفة ومهارة وقدرات. (رضوان، ٢٠١٢، ١١)

### للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية

٥- **الذكاء العاطفي:** هو أحد الذكاءات المتعددة الموجودة لدى الإنسان، ويكون له أثر إيجابي في تطوير مستوى أداء الفرد، ويمكن رفع مستواه لدى الفرد ولا سيما المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية (الهيديان، ٢٠١٧).

٦- **الرؤية الاستراتيجية:** هي الناتج الملموس من التفكير الاستراتيجي فيما هو متوقع في المستقبل، فمن خلال التخطيط الاستراتيجي المبني على التحليل الاستراتيجي يستطيع توجيه الفرد ولا سيما المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في تنظيم ما يسود القيام به، لصبح في مكانة متميزة نتيجة لتحقيق أهدافه المرجوة. (قاسم، ٢٠١١، ١٩)

وحتى يكون المعلمون الجدد بالمدارس الثانوية الفنية جديرين بالمهنة فمن الضروري امتلاكهم للمعرفة والقدرة والمهارة المرتبطة بمهام المهنة ومتطلباتها، والعمل جاهداً على توظيفها لتظهر بشكل ملموس في أدائهم الفعال والتميز، والمرتبط بأهداف استراتيجية محددة يمكن تحقيقها، من خلال الإبداع والابتكار في تنفيذ عمليات التعليم والتعلم بالمدارس الثانوية الفنية، وحل ما يواجهونه من مشكلات، واتخاذ القرارات الصائبة؛ مما يؤدي إلى تحسين التنشئة التنظيمية لديهم.

### خامساً - مداخل تحديد الجدارات المهنية:

انطلاقاً مما سبق نستنتج أنه يوجد ثلاثة مداخل لتحديد الجدارات المهنية التي يجب على المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية اكتسابها من أجل تحسين التنشئة التنظيمية لديهم، ويمكن عرضها على النحو التالي:

١. **المدخل العلمي:** حيث تستند الجدارات المهنية أساساً على تحليل وتوصيف الدور الذي يجب أن يقوم به المعلم الجديد بالمدارس الثانوية الفنية ويكون نتائج هذا التحليل والتوصيف هو تحديد المهارات والمعارف والاتجاهات المطلوبة لأداء هذا الدور ويكون تقييم هذه الجدارات المهنية بمعايير غالباً ما تكون معايير سلوكية؛ مما يحقق تنشئة تنظيمية أفضل للمعلمين الجدد والقادمين بالمدارس الثانوية الفنية.

٢. **المدخل النفسي:** حيث تستند الجدارات المهنية هنا على مميزات الشخصية بما تمتلكه من ذخيرة فنية وسلوكية ودوافع ومعامل ذكاء حيث تعتبر أفضل الوسائل لتوقع النجاح المهني، وتحقيق أفضل تنشئة تنظيمية لديهم.

٣. **مدخل الأعمال:** حيث ينظر هنا للجدارات المهنية على أنها ميزة تنافسية، فالأداء الأعلى هو الذي يحدد الجدارات المهنية.

### سادساً- تصنيف الجَدَّارات المهنيَّة للمعلمين الجُدد بالمدارس الثانويَّة الفنيَّة:

انطلاقاً من أن الجَدَّارات المهنيَّة هي السلوكيات والمهارات والمعارف والقيم والاتجاهات التي ينبغي توافرها لدى المعلمين الجُدد وكذلك القدامى بالمدارس الثانويَّة الفنيَّة والتي تساعدهم على أداء الأعمال والمهام الموكلة إليهم على قدر عالٍ من الكفاءة والفاعلية؛ ممَّا يحقق لهم تنشئة تنظيمية أفضل وترشيد سلوكهم وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتوجيههم وتنظيم أمورهم لتحقيق الأهداف المرجوة. وتتمثل أنواعها على النحو التالي (الرحيلي، ٢٠١٧، ١٢٦):

١- الجَدَّارات الإداريَّة: هي مجموعة من العوامل الإيجابية التي تجعل الفرد المناسب جيداً بالعمل في المكان المناسب، وهذه العوامل منها شخصية ومنها مكتسبة بالخبرة العملية، لها تأثير مباشر وغير مباشر على كفاءة وفاعلية كلِّ من العمل والعاملين والعلماء.

٢- الجَدَّارات الفنيَّة: هي المعرفة والفهم لنوع العمل الذي تمارسه المنظمة ويكون مميزاً بمعرفة وخبرة العاملين بالمنظمة، بالإضافة إلى المقدرة على استخدام المعلومات والطرق والوسائل المتاحة في كيفية إنجاز الأعمال.

٣- الجَدَّارات الإنسانيَّة: هي القدرة على تفهم سلوك العاملين والتفاعل مع دوافعهم وشخصياتهم ومعرفة العوامل التي تؤثر في سلوكهم وتمكنه أيضاً من تعزيز روح العمل وإشباع حاجات العاملين، وتحقيق الأهداف المرجوة. (الرحيلي، ٢٠١٧، ١٢٦)

حيث يُوجد من يصنف الجَدَّارات المهنيَّة لمعلمي المدارس الثانويَّة الفنيَّة إلى ثماني جَدَّارات مهنية والصفات المحددة بكل جَدَّارة وهي على النحو التالي (Johnston & Williamson, 2014, 1):

١) جَدَّارة البصيرة النافذة: وفيها يشترك القادة مع الآخرين في منظماتهم والمجتمع في تأسيس رؤية مشتركة لممارستهم وما يجب أن تكون عليه في المستقبل، وكيف يمكن للمدارس أن تزدهر في هذه البيئة الجديدة؛ وبالتالي يقوم القادة ولا سيَّما المعلمين الجُدد من ذوي البصيرة النافذة برصيد واستباق القضايا والاتجاهات المؤثرة على المدارس والتخيل الجيد للمستقبل في الاستجابة لهذه القضايا والاتجاهات بالإضافة لتوليد الأفكار والبدائل في استجابة البيئة المتغيرة.

٢) جَدَّارة الإلهام: حيث يمتلك المعلمون الجُدد المهارة لتفعيل نشاط طلابه والأسر والمجتمع لقبول التغيرات ورؤية البيئة الجديدة كفرصة وليست تحدياً، ويتصف المعلم القائد المُلهم بتقدير الطلاب ومساومتهم، والتعامل مع الآخر، باحترام وثقة وكرامة، كما أنه يدرك أهمية

تطوير الآخرين ويعمل في فريق، كما أنه نموذج إيجابي لمهارات العلاقات الشخصية والتعامل مع الآخرين.

(٣) **الجدارة الاستراتيجية:** حيث يتفهم المعلم القائد الاستراتيجي نقاط القوة والتحديات في المؤسسة التعليمية وهو بارع في تحديد سبل الاستفادة من نقاط القوة، كما أنه شريك لمعالجة التحديات التي تواجهه، ويتميز المعلم القائد الاستراتيجي بتقدير أهمية الانفتاح وإدراك أهمية بناء التحالفات والشراكات، بالإضافة إلى الرؤية الجيدة للأنماط والعلاقات بين الأنشطة والطلاب.

(٤) **جدارة الانضباط:** حيث يركز المعلمون القادة على تحقيق رؤيتهم المشتركة، وإدراك أهمية التوفيق لكل نشاط يقومون به مع الرؤية العامة للمدرسة وللمرحلة الثانوية الفنية، وتحديد السبل التي تجعل من المدرسة وفصله أكثر فاعلية ونجاحًا دون إغفال رؤيتها، والمعلم القائد المنضبط ملتزم يتصف بمواصلة التركيز على رؤية المدرسة ورسالتها، والتحلي بالصبر والهدوء عند مواجهة التحديات كما يستخدم البيانات لتوجيه عملية صنع القرار، حيث يتصف التركيز على المشكلة ورؤيته للتحديات هي رؤية كفرص تعلم وعمل للأشياء الجديدة.

(٥) **جدارة الثقة:** حيث يعمل المعلم القائد بشكل وثيق مع طلابه وأسرهم ومجتمعه، واحترام الالتزام برؤيتهم المشتركة حيث تساعد ثقتهم الأفراد الآخرين على تخيل الاحتمالات في هذه البيئة الجديدة، يتسم المعلم القائد الوثاق بتميز شخصيته بالتواضع، والثقة في قدراته، والواقعية حول الفرص والتحديات التي تواجهه في عمله مع التركيز على عمله.

(٦) **جدارة التوجه نحو الإجرائية:** ومنها يفهم المعلم القائد كيفية اتخاذ الإجراءات دون التسرع، وتبني المواقف بكل ما يلزم بصرف النظر عن التحديات التي يواجهونها، ويتصف المعلم القائد ذي التوجه العمل الإجرائي بجمع واستخدام البيانات من أجل توجيه القرارات والصبر عند معالجة الأمور الغامضة، وإدراك الحاجة إلى تعديل الخطط في استجابة للظروف المتغيرة، ويتعامل بشكل فعّال مع الخلافات والصراعات من أجل الحفاظ على التقدم.

(٧) **جدارة الحسم:** وفيها يدرك المعلم القائد الحاجة إلى اتخاذ القرارات من أجل دعم رؤية المدرسة، ويقدر المعلومات والمدخلات الواضحة التي تدور حول النتائج/ المخرجات، وهنا يقوم المعلمون القادة الحاسمون بالمتابعة المستمرة لتقدم مدارسهم، والاستجابة للقوى الخارجية والتي قد تؤثر على مدارسهم، كما يقومون بالتفكير التحليلي والبراعة في تحديد المشكلات، بالإضافة لاستخدام البيانات والمعلومات الأخرى لتشكيل البدائل والاستراتيجيات والتركيز على النتائج.

٨) **الجدارة الأخلاقية:** وفيها يؤدي المعلمون الجُدد عملهم على أساس مبادئ أخلاقية واضحة مع الإدراك بأهمية القيام بالشيء الصحيح وهذا يعني التخلي أو تغيير الممارسات السابقة التقليدية، والاستخدام الأمثل للموارد لدعم تعلم الطلاب حيث يتصف المعلم القائد بالتعرف على الناس والخبرات التي تشكل معتقداتهم، بالإضافة للتحديث بارتياح حول المعتقدات وكيفية تشكيلها للعمل.

حيث يتضح ممّا سبق أن المعلم الجديد القائد الناجح يحمل في ثناياه العديد من الصفات التي تؤدي إلى فعالية وتحسين الأداء والتي تشكل نموذج الجَدارات المهنية التي يجب عليه اكتسابها من أجل تحسين تنشئتهم التنظيمية؛ وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة للتعليم الفني. إضافة لما سبق يمكن تحديد الجَدارات المهنية التدريسية على النحو التالي (محمد، ٢٠١٩، ١١٢٦):

- ١) **جَدارة التخطيط أو الإعداد:** وهي نشاط يُحدد مقومات عملية التدريس ونجاحها من خلال وضع الأهداف المنشودة وتحديد الخطوات الفعلية؛ لتحقيق الأهداف المرجوة وصولاً لعملية التقويم.
- ٢) **جَدارة التنفيذ:** وهي مهارة تحدث داخل الفصل أو المعمل أو الورشة، وتشمل الجَدارات الفرعية التالية: المقدمة-التهيئة-تقديم الدرس-الخاتمة.
- ٣) **جَدارة إدارة التعليم بكفاءة وفاعلية:** وتشمل مجموعة من الأنشطة والخبرات التعليمية وحسن التخطيط، وتوجيه ومتابعة أداء المتعلم.
- ٤) **جَدارة التقويم الفعلي:** من أهم الجَدارات المهنية للمعلم، فالتدريس الجديد لأي معلم يتطلب تقويماً شاملاً لجوانب التعلم المعرفية أو المهارية والوجدانية.
- ٥) **جَدارة تنمية التفكير:** من الجَدارات المهمة لتنمية التفكير بأنواعه للمتعلم.
- ٦) **جَدارة توظيف التكنولوجيا في التدريس:** وهي مهارة مهمة للمعلم قبل نقله العمل حتى يكون قادراً على مواكبة التطورات الحادثة في المجال التكنولوجي، وهناك من يرى أن الجَدارات المهنية التدريسية للمعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء منظومة الجَدارات من أهم الجَدارات المهنية التي ينبغي توافرها لدى المعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية؛ حتى يكونوا قادرين على تعليم الطلاب في ضوء منظومة التعليم الفني الجديدة القائمة على مدخل الجَدارات ويندرج تحت هذه الجَدارات التدريسية عدة جَدارات فرعية وهي: (ربط الدرس بقضايا الحياة والمجتمع-صياغة الأهداف الإجرائية بالمجالات الثلاثية، تحليل المحتوى إلى معارف ومهارات وقيم اختيار أنسب الأنشطة التعليمية، وضع

## للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية

خطة شاملة للدرس، أساليب التهيئة المتنوعة، اختيار أفضل الطرق والاستراتيجيات التدريسية، صياغة وطرح الأسئلة).

في حين أكدت العديد من الدراسات مثل: دراسة (سيد، ٢٠٢٠، ١٨١)، دراسة (عبد الوهاب، ٢٠١٩، ٢٩)، دراسة (سلطان، ٢٠١٨، ٥٩)، دراسة (عبد القوي، ٢٠١٨، ٤)، دراسة (محمد، ٢٠١٨، ٧٩) أن الجدارات المهنية التي ينبغي توافرها لدى المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية تنقسم على النحو التالي:

(١) **الجدارات الأساسية:** وهي الجدارات اللازمة للنجاح في كل المهام داخل المدرسة وتم تقسيمها إلى عدة جدارات فرعية وهي: جدارة الولاء للمدرسة، جدارة التوجيه للخدمة، جدارة المبادرة، جدارة مقاومة الضغوط، جدارة قيادة المجموعات وتحفيزها، جدارة بناء العلاقات، جدارة التعاون التقني، جدارة تنمية الأداء، جدارة حل المشكلات.

(٢) **الجدارات الوظيفية:** حيث تشير إلى المهارات والقدرات الشخصية لممارسة العمل داخل المدرسة، وهي خليط مهني من المعرفة والمهارة والسلوك، والقدرات التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأداء وتتمثل في الجدارات الفرعية التالية: جدارة تفاعل المعلم مع ذاته، جدارة عملية التعلم، جدارة التفاعل بين المعلم والمدرسة.

تأسيساً على ما سبق؛ تنوعت وتعددت رؤى الباحثين في تصنيف الجدارات بشكل عام، حيث صنفها البعض إلى نوعين أساسيين، هما: الجدارات المحورية والجدارات الفنية أو الوظيفية فهي التي تنطبق على العاملين المنوط بهم القيام بمهام محددة؛ كما تم تصنيف الجدارات أيضاً على جدارات عامة وجدارات فرعية، فالجدارات العامة هي الجدارات التي يجب أن تتوفر في كل العاملين بالمؤسسة مثل: العمل بروح الفريق والتعاون مع الآخرين. أما الجدارات الفرعية فهي الجدارات المرتبطة بوظائف محددة مثل: المبادرة والتحكم بالنفس والسرعة في اتخاذ القرارات. (Abd Al.wahab, Barade'I, 2006)

كما تصنف الجدارات المهنية وفقاً لمعايير أداء الوظيفة أو المهنة تنبئ عنها تلك الجدارات إلى قسمين هما على النحو التالي (الفضالة، ٢٠١٨، ١٨):

(١) **الجدارات الاستهلاكية:** وهي تمثل الخصائص الأساسية، والتي غالباً ما تكون معلومات أو مهارات أساسية، مثل: القدرة على القراءة والكتابة التي لا يستغني عنها أي فرد في المهنة ليحقق أقل قدر مقبول من الفاعلية دون أن تكون علامة تحيز المتفوقين عن غيرهم.

(٢) **الجدارات التمييزية:** وهي تلك الخصائص التي تميز ذوي الأداء المتفوق عن ذوي الأداء المتوسط أو الضعيف، فعلى سبيل المثال، بعد التوجه للإنجاز الذي يظهر في قيام الفرد بوضع أهداف تطويرية تفوق تلك المقررة من مؤسسة العمل، وهي جدارة تفرق ذوي الأداء المتفوق عن ذوي الأداء العادي.

أما فيما يتعلق بمهنة التعلم، فقد تعددت مجالات الجدارات المهنية التي يجب أن يتمتع بها المعلمون الجدد بالمدارس الثانوية الفنية، فيرى البعض أنها تتمثل في جدارات التكيف وجدارات المنظمة الاجتماعية، وجدارات الاتصال، وجدارات الفرص والقيمة، بينما حددها آخرون في المهارات والمعرفة التقنية، واستغلال الوقت، والعلاقات مع الطلاب، ودعم المدارس الذي يشمل على تصميم المنهج والدعم التكنولوجي، وتوفير البرامج التدريبية. (Isaeva, 2007,15) كما عبّر البعض الآخر عن ضرورة وجود جدارات لتحسين الممارسة وتعليم الطلاب، وتشمل على: تشجيع الاتصالات، وتصميم المنهج، ومبادئ الاتصال المتعدد، والتعليم الإلكتروني، وتقييم الطلاب، وإدارة الوقت، واستخدام الأدوات التكنولوجية. (Virgil, vanvel, 2006)

بينما أشارت دراسة (selvi, 2010) ضرورة توافر جدارة البيئة، وجدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وجدارة البحث، وجدارة التعليم الدائم، وجدارة الثقافة الاجتماعية، وجدارة العواطف.

وفي هذا الصدد هناك من يرى أن الجدارات المهنية التي ينبغي توافرها لدى المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية يمكن تصنيفها على النحو التالي (أحمد، ٢٠١٨، ٦١-٦٢):

(١) **الجدارات القيادية:** وتتضمن قدرة المعلم على التأثير الإيجابي في طلابه، وقدرته على تطوير أساليب عمله وتحفيز طلابه نحو الفاعلية والابتكار والإبداع عن طريق التفاعل معهم واستثمار إمكاناتهم، وتوفير المناخ المثالي للتعامل في إطار العلاقات الإنسانية، والتوصل الشفهي المباشر مع طلابه، القدرة على التغيير والمخاطرة والرؤية والإبداع والتحدى، والقدرة على أخذ المبادرة في دعم الاشتراك في الأنشطة المدرسية والأنشطة المهنية التطويرية للمدرسة.

(٢) **الجدارات الفنية:** وتتمثل في قدرة المعلم على تعدي تخصصه الفني الضيق إلى التعمق في التخصص المبني على المعرفة، والقدرة على توظيف المعارف والتجارب ومعطيات التقدم التقني لإثراء النظم والأساليب التي ترفع كفاءة الأداء وتريد فعاليته، والقدرة على تحمل المسؤولية، وتشجيع الطلاب على تحمل المسؤولية وتبادل الخبرات، وله رؤية

مستقبلية في مجال عمله، ويطلع على أهم المستجدات في مجال عمله، هذا بالإضافة إلى قدرته على ابتكار طرق جديدة لأداء العمل بشكل أفضل، وتطوير خبراته وزيادة ثقافته.

(٣) **الجداريات الفكرية:** وتتضمن قدرة ومهارة معلم التعليم الفني الجديد على تبسيط الأساليب والإجراءات لإنجاز العمل، وتوزيع العمل والمهام بالعدل بين الطلاب، وإصدار الأوامر بكفاءة ووضوح، ووضع الحلول والبدائل المناسبة لحل المشكلات التي تواجه عمله، والتحقق من إنجاز العمل وتحقيق الأهداف المرجوة.

(٤) **الجداريات المعرفية:** وتتمثل في مجموعة من المعارف والمعلومات والمفاهيم والقيم والاتجاهات اللازمة لمعلم التعليم الفني الجديد والتقديم لممارسة شتى مجالات عمله، وهذه المعارف تتمثل في المعرفة بثقافة المجتمع والاتجاهات المختلفة لأفراده، والقيم السائدة في المجتمع والاتجاهات والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع.

(٥) **الجداريات التكنولوجية:** وتتضمن مهارة وقدرة معلم التعليم الفني الجديد على استخدام الحاسوب والإنترنت وتوظيفهما في العملية التعليمية بكافة جوانبها، وكذلك استخدامها في التواصل الإلكتروني مع طلابه وأولياء أمورهم، وأيضاً استخدامها في عملية التقويم.

(٦) **الجداريات الإنسانية:** وفي هذه الجداريات يجب على معلمي المدارس الثانوية الفنية الجدد أن يكون لديهم القدرة على احترام مشاعر جميع الأطراف التي يتعامل معهم داخل مدرسته، والثقة بقدراته عند التعامل مع طلابه وزملائه ورؤيسه في العمل، ويقبل الاختلافات في وجهات النظر بين الطلاب، وكذلك بين الزملاء في العمل وإقامة علاقة طيبة معهم، إضافة إلى القدرة على بناء جسور الثقة مع الجميع، وإدارة الخلافات والصراعات بين الطلاب، وبين الزملاء في العمل، وتشجيع التعاون والعمل بروح الفريق والعمل الجماعي والسماح للطلاب بالتعبير عن آرائهم وبالتواصل مع بعضهم البعض، ومراعاة قدرات وإمكانات الطلاب، وكذلك مراعاة احتياجاتهم واشباع رغباتهم المتنوعة.

(٧) **الجداريات الشخصية:** وتشير إلى الصفات العقلية والبدنية والوجدانية التي يتميز بها معلم التعليم الفني الكفاء التي تميزه عن غيره وتظهر أثناء ممارسته لوظائفه وأدواره المهنية ومسئوليته، ومن الصفات الشخصية التي يتمتع بها معلم التعليم الفني الجديد بسمات الشخصية الإيجابية، مثل: القدرة على التمتع بقدر عالٍ للذات، وممارسة المسؤولية الشخصية، والمثابرة، والمحافظة على قدر عالٍ من الصدق، والأمانة والصبر، وقبول النقد البناء، والمرونة، والقدرة على التكيف مع التغيير، وإدارة الوقت بنجاح، والجد والاجتهاد في العمل، والانضباط، والالتزام، والهدوء، والالتزان الانفعالي والسلوكي، والبصيرة الناقدة والقوة



الحسنة أمام طلابه وزملائه في العمل، والعدالة والموضوعية في التعامل مع طلابه، وسعة الأفق العلمي، والاستقامة، والنزاهة.

تأسيساً على ما سبق عرضه من تصنيفات متعددة ومتنوعة للجدارات المهنية التي ينبغي توافرها لدى المعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية ولا سيّما أيضًا المعلمين القدامى من أجل تحسين تنشئتهم التنظيمية وجد أيضًا أنه عند مراجعة الأدبيات والبحوث السابقة يمكن تصنيف الجدارات المهنية إلى جدارات أساسية؛ وجدارات محورية حيث يشتمل كل نوع من هذه الجدارات على مجموعة من الجدارات الفرعية، وتشتمل كل جدارة فرعية على مجموعة من المعارف والمهارات ومن هذه الدراسات والأدبيات دراسة (شحاتة، ٢٠١٣، ٦٦)، دراسة (أحمد، ٢٠١٣، ٦٨٩)، ودراسة (عبد الباري، ٢٠١٤، ٥٤٩)، دراسة (أبو عليوة، ٢٠١٥، ٧٠) دراسة (أحمد، ٢٠١٨، ٥٩)، دراسة (محمد، ٢٠١٨، ٧٩)، دراسة (عبد الوهاب، ٢٠١٩، ٢٩) حيث يمكن عرض هذه الجدارات على النحو التالي:

(أ) **الجدارات الأساسية:** وهي التي تعتمد على أهداف وقيم وثقافة المدرسة، ويمكننا وصفها بأنه كل الصفات والسلوكيات والمهارات والقدرات اللازمة للنجاح في كلّ الوظائف داخل المدرسة، وترتبط بقيم المدرسة وأهدافها وخطتها الاستراتيجية، وتُوجد في كلّ الوظائف ولكن بدرجات متفاوتة، ومن أمثلة هذه الجدارات الأساسية ما يلي:

(١) **جدارة الولاء للمدرسة:** وهي تمثل قدرة المعلم الشخصية وعزمه على تكيف تصرفاته داخل المدرسة وخارجها مع متطلبات المدرسة وأولوياتها وأهدافها، ويتمثل الولاء في تغليب المصلحة العامة للمدرسة على مصلحة المعلم الذاتية، وتتمثل في المعارف والمهارات الآتية:

- (أ) يعدد القيم الإيجابية العامة للمدرسة.
- (ب) يقدر قيمة أهمية العمل وفق لوائح المدرسة وقوانينها دون تمييز.
- (ت) يطرح أكبر عدد مكن من البدائل للإجابة.
- (ث) يخطط لغلق الدرس بأسلوب شائق يستثير الطلاب نحو تطبيق ما تعلموه في مواقف حياتية.

(ج) يظهر استعداداً لمساعدة الآخرين في أداء العمل.

(ح) يربط بين محتوى التعلم والحياة الواقعية.

(٢) **جدارة المساعدة والتوجه للخدمة:** وهي قدرة المعلم الجديد على مساعدة الآخرين من المجموعات التي تحتاج إلى مساعدته، وتوجيههم سواء داخل المدرسة التي يعمل بها أو المجموعات الأكثر احتياجاً في المجتمع من خلال العمل التطوعي، وتتمثل المعارف والمهارات في الآتي:

- (أ) يُحدد الاحتياجات الحقيقية لدى المجموعات المختلفة داخل المدرسة وخارجها.
- (ب) يحترم مشاعر الآخرين.
- (ت) يظهر استعدادًا لمواجهة مشاكل المجموعات والأفراد ذات الاحتياج.
- (ث) يمارس الإصغاء والملاحظة وتوقع تصرفات الآخرين، والاستعداد لها.
- (ج) يبتكر إجراءات غير مألوفة لتلبية احتياجات الآخرين وتقديم المساعدة.
- (٣) **جِدَارَةُ المَبَادِرَةِ:** وهو مقدرة المعلم الشخصية على السبق في التصرف، والقيام بأكثر ممّا هو مطلوب منه ومتوقع سواء في التدريس أو العمل المجتمعي، وتتمثل المعارف والمهارات في أنه: يُعدّد المشاكل التدريسية الحالية، يُحدّد أهمية تقديم المبادرات لتنمية المدرسة، يُقدّم مبادرة في صورة مشروع مقترح لحلّ مشكلات الزملاء والطلاب بالمدرسة، يتعاون مع الزملاء في اقتراح مبادرات تسهم في حلّ أحد المشكلات المجتمعية، يُعبّر عن الفكرة الواحدة بأكثر من أسلوب، يقوم بإشراك الآخرين في جهود غير عادية (يستعين بالعائلة، وبالجيران وزملاء العمل) في بعض الأعمال التي من شأنها الارتقاء بالمجتمع ومساعدة الفئات المحتاجة، يستخدم طرقًا مبتكرة في عرض نتائج أعمالهم على زملائه من المعلمين.
- (٤) **جِدَارَةُ مَقَاوِمَةِ الضَّغُوطِ:** قدرة المعلم على السيطرة على المشاعر، وكبت التصرفات السلبية عندما يثار أو يواجه بالمعارضة أو العداء من الآخرين، أو عندما يعمل في ظروف متأزمة، وتتمثل المعارف والمهارات فيما يلي: يعدّد أهمية مواجهة الضغوط المختلفة، يتعرف أسباب الضغوط المهنيّة، يرفض الانخراط في الحالات التي تثير مشاعر سلبية، يطبق أساليب مواجهة الضغوط، يستخدم طرقًا متنوعة لإيجاد العلاقة بين مواجهة الضغوط وتحقيق الهدف التعليمي، يستخدم صورًا متنوعة لتقويم الحساسية للمشكلات، مثل: افترض اختبار، ناقش يعيد صياغة موضوع المحاضرة في صورة موقف ابتكاري كقصة أو موقف تمثيلي.
- (٥) **جِدَارَةُ قِيَادَةِ المَجْمُوعَاتِ وَتَحْفِيزِهَا:** وتتمثل في الرغبة دور القائد في الفريق أو المجموعة، ويجب أن تمارس قيادة المجموعات وتحفيزها بأسلوب يوحى بالمسئولية بمعنى عدم استخدام قيادة المجموعات، لتحقيق أهداف شخصية، أو أهداف غير قانونية، أو بأسلوب يتعارض مع مصلحة المدرسة، وتتمثل (المعارف والمهارات فيما يلي: يُحدّد المهمات والأهداف والأعمال داخل مجموعة العمل، يُعدّ صفات القائد الناجح، يؤمن برسالة المدرسة والفريق والعمل على تحقيقها، يطبق مواصفات القائد الناجح بطريقة مبتكرة، يستخدم آليات والحوار الفعّال الذي يحترم آراء الآخرين، يعالج السلوكيات الخاطئة بأساليب تربويّة مناسبة.

٦) **جدارة بناء العلاقات:** وتتمثل في قدرة المعلم على بناء علاقات ودية أو شبكة من اتصالات مع الناس النافعين المفيدين، أو الذين يحتمل أن يكونوا مفيدين ونافعين يوماً ما في أهداف متعلقة بالعمل، والمحافظة على تلك العلاقات، وقد يظهر بناء العلاقات، إما داخل المدرسة نفسها، أو مع معلمين في مدارس أخرى، أو في المجتمع، وتتمثل في المعارف والمهارات الآتية، يتعرف على الأسس المعرفية المتعلقة ببناء العلاقات، يستخدم آليات بناء العلاقات التقليدية والإلكترونية، يقدر أهمية بناء العلاقات في تلبية متطلبات المجتمع، يمارس الحياد تجاه الكثير من مناقشات زملائه، يتطرق إلى محادثات عرضية حول أمور تتعلق بالعمل يطبع الطلاب في مواقف ليس لها نهاية محددة مما يزيد من دافعيتهم، ينظم لقاءات متنوعة مع أفراد وجماعات مختلفة.

٧) **جدارة التعاون التقني وتكنولوجيا المعلومات:** وهو الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات داخل المدرسة وخارجها، وتتمثل المعارف والمهارات الآتية: يتعرف الفرص والمخاطر المحتملة للإنترنت والاتصالات عن طريق الوسائط الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني، يقترح طرقاً غير مألوفة للتأكد من صدق وثبات المعلومات المتاحة يختار ويصمم وسائط تعليمية ابتكارية ومشوقة وجذابة، ليستخد مصادر المعلومات الواسعة والمتنوعة، مثل: الكتب الإلكترونية المكتوبة والمنطوقة، والمكتبات الرقمية، يمارس التفكير النقدي فيما يعرض عليه من آراء وأفكار ومصادر علمية عبر الإنترنت، يتبادل الآراء والأفكار والخبرات بين الزملاء والمختصين في مجال العمل.

٨) **جدارة تنمية الأداء:** وهي قدرة الفرد على التعلم طوال الحياة من أجل تنمية معارفه ومهاراته ويتطلب تلك الممارسة التقييم المستمر لما يفعله وما يستطيع أن يفعله، وما يجب أن يفعله، وتتمثل المعارف والمهارات فيما يلي:

يُعد نقاط قوته وضعفه في الأداء بمصادقية دون خجل، يستخدم طرق مبتكرة ليتعرف على أدائه واحتياجاته، يُعد خطة لتعلمه وعمله، يطرح أسئلة تباعدية بنهايات مفتوحة مثل: ماذا يحدث لو؟ ويستخدم طرقاً تساعد على توليد أفكار مبتكرة في التدريس، يشارك بفاعلية في برامج التنمية الوظيفية المختلفة وفقاً لاحتياجاته المتغيرة، يستخدم صيغاً متنوعة لتقويم المرونة مثل: عدل. كيف؟

٩) **جدارات حلّ المشكلات:** وهي عملية تفكير يستخدم فيها المعلم ما لديه من معارف مكتسبة سابقاً وخبرات ومهارات متنوعة من أجل الاستجابة لمتطلبات موقف جديد وغير مألوف يمثل مشكلة معينة تعيق الفرد عن تحقيق أهدافه، وتكون الاستجابة مباشرة عمل ما يستهدف حلّ

المشكلة أو الغموض أو اللبس الذي يتضمنه الموقف أو المشكلة، وتمثل المعارف والمهارات فيما يلي:

يُحدد أبعاد المشكلة بصورة تفصيلية موضحاً العوامل المرتبطة بها والتي تؤثر فيها، يطرح أسئلة متنوعة يتطلب تقديم اقتراحات واستنتاجات، تبني رؤية مفادها أن التعلم فرصة لتحسس المشكلات المختلفة في مجالات العمل، يعيد صياغة المفاهيم والتعبير عنها بتعبيرات خاصة وبأساليب مختلفة، يولد أكبر عدد ممكن من البدائل المختلفة لحل المشكلة، يختار البديل المناسب، يقترح خطأً للتحسين وفقاً لنتائج التقييم.

**ب) الجدارات المحورية (الوظيفية التخصصية):** حيث يشترك فيها المعلم مع العاملين بالمدرسة، وتشير إلى المهارات والقدرات الشخصية لممارسة وظيفة محددة داخل المدرسة، وهي مجموعة من العناصر والصفات تتعلق بالكفاءة الفنية والإدارية والانضباط في العمل وحسن التعامل والسلوك، كما يشتمل على الخصائص الشخصية للفرد مثل الأنماط الذهنية والدوافع الكامنة التي تمكنه عند استخدامها تحقيق الأداء الناجح؛ لذا فالجدارة المحورية هي خليط مهني من المعرفة والمهارة والسلوك والقدرات التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأداء، وتصنف الجدارات المحورية (الوظيفية التخصصية) الواجب توافرها لدى المعلمين الجدد وكذلك القدامى بالمدارس الثانوية الفنية إلى ثلاثة أنواع من العلاقات، وهي على النحو التالي:

١. **تفاعل المعلم مع ذاته:** وهذا الجانب مهتم بالمعتقدات الشخصية والآراء والمقترحات الذاتية عن التدريس ويتمثل في المعارف والمهارات التالية: يتأمل جوانب القوة والضعف في استراتيجيات التدريس، يتأمل جوانب القوة والضعف في المعارف الأكاديمية، يتأمل عمليات التدريس والنماذج المستخدمة فيها، يستخدم أحد التصنيفات الأهداف التعليمية المعاصرة مثل تصنيف أندرسون وكرازوول، يستخدم أسئلة المتابعة مثل: لماذا؟ هل يمكن؟ ماذا لو؟ يلتزم بأداب المهنة وأخلاقياتها، يوسع من الخبرات في مجال التعلم والتدريس، يتمتع بدرجة عالية من الثقة بالنفس، يقيم أداءه التدريسي ذاتياً.
٢. **آراء معتقدات المعلم حول عملية التعلم:** والقدرة على إعداد بيانات تعليمية مختلفة واختيار مداخل تعلم تتناسب مع طبيعة المتعلم وخصائصه، وتلبي اهتماماته وميوله وتمثل المعارف والمهارات التالية: يتعرف أهداف المرحلة التعليمية، يستخدم استراتيجيات تدريسية متنوعة تراعي الفروق الفردية، يكتشف الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة، يكتشف المواهب والجدارات الطلابية، يقدم حلولاً إبداعية للمشكلات وتطبيقها في المواقف

التعليمية، يستخدم الوسائط التعليمية في التدريس، يربط بين مادة التخصص مع أبعاد الواقع المحلية والعالمية، يتابع الجديد في مجال التخصص العلمي.

٣. **يهتم بالتفاعلات بين المعلم وسياقات المدرسة ككل:** من إدارة المدرسة والإدارة التعليمية وأولياء الأمور، وتتمثل المعارف والمهارات فيما يلي: يتبع أساليب بناءة في مناقشة توجيهات المدراء والزملاء والطلاب في حالة عدم وضوحها، يشجع روح الفريق في المدرسة، يقوم بمهارات تطوعية غير مكلف بها، يتواصل بفاعلية مع أولياء الأمور، يطبق اللوائح والتعليمات، يتفاعل إيجابياً في الاجتماعات المدرسية، يقدم الاستشارات المبتكرة في عادة التخصص، يُعد ملف إنجاز منفرداً ومتنوعاً يوضح فيه أنشطة داخل وخارج المدرسة.

حيث يتضح ممّا سبق وجود العديد والكثير من التصنيفات للجدارات المهنية الواجب توافرها لدى المعلمين الجُدد وكذلك القدامى والغالبية العظمى من هذه التصنيفات تدور حول الجدارات التدريسية، الجدارات الشخصية، الجدارات التكنولوجية، الجدارات الإدارية، الجدارات الاجتماعية والسلوكية، حيث تمثل هذه الجدارات الوظيفية أهمية كبيرة بالنسبة للمعلمين الجُدد والقدامى فهي تزيد من فاعليتهم داخل المؤسسة التعليمية كذلك تحسن من التنشئة التنظيمية لديهم؛ ممّا يجعلهم قادرين على تحقيق الأهداف المرجوة بالنسبة لذاتهم ولطلابهم ولمدارسهم.

**المبحث الثالث- واقع التنشئة التنظيمية للمعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية باستخدام أسلوب التحليل البيئي الرباعي سوات (Swot):**

سوف تتناول الباحثة في هذا المحور التحليل البيئي الرباعي SWOT لواقع التنشئة التنظيمية للمعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية، وينقسم إلى تحليل البيئة الداخلية متمثلة في أبعاد التنشئة التنظيمية للمعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية، وتحليل البيئة الخارجية المؤثرة على التنشئة التنظيمية للمعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية، وتحليل الفجوة للتنشئة التنظيمية للمعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية، ثم تحديد البدائل الاستراتيجية، واختيار البديل الاستراتيجي المناسب.

**أولاً- تحليل البيئة الداخلية للتنشئة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية:**

تُعد مصفوفة تحليل عوامل البيئة الداخلية لأبعاد التنشئة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية أداة جيدة لتقييم مجموعة العوامل الداخلية وواقع التنشئة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية والتي تؤثر عليها، والكشف عن نقاط قوتها وكذلك نقاط ضعفها. (المالكي والحجامي، ٢٠١٩، ٣٣٠)

وتتمثل البيئة الداخلية لأبعاد التنشئة التنظيمية للمعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية في التدريب، فهم المعلمون الجُدد لطبيعة وظيفتهم، دعم زملاء العمل، التوقعات المستقبلية.

## للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية

**البُعد الأول- التدريب:** يُعد التدريب أحد أهم المرتكزات الأساسية لعملية التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد وكذلك القدامى، حيث إنه عبارة عن سلسلة متتابعة من البرامج النظرية وكذلك التطبيقية العملية التي من خلالها تتيح الفرص للمعلمين؛ لكي يكتسبوا أنماطاً جديدة تساعدهم على أداء عملهم المنوط بهم على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية، وقد اهتمت وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني بالتدريب وأصدرت العديد من القرارات والقوانين التي تركز على التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد من خلال التدريب، منها ما يلي:

١- **إنشاء وحدة التدريب والجودة:** بالقرار الوزاري رقم ١٣٧ لسنة ٢٠١٢، بكل مدرسة ابتدائية أو إعدادية أو ثانوية (عام أو فني) تتبع الوكيل المختص بالجودة ويصدر بتشكيلها قرار من مجلس إدارة المدرسة، وتختص بكل ما يتعلق بأنشطة الجودة والتدريب، والتنمية المهنية داخل المجتمع المدرسي. (وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم ١٣٧ بتاريخ ٢٠١٢/٣/١١، مادة ٢٤١)

٢- **إنشاء مراكز التدريب عن بُعد:** استخدمت وزارة التربية والتعليم مدخل التدريب عن بُعد كنتيجة طبيعية لزيادة أعداد المعلمين فأنشئت الشبكة القومية للتدريب عن بُعد، والتي كان من أهم أهدافها رفع مستوى أداء المعلمين مهنيًا، حيث يقصد بالتدريب عن بُعد تقييم التدريب من خلال الوسائل الإلكترونية ويشمل ذلك الأقمار الصناعية والفيديو والأشرطة الصوتية المسجلة، وبرامج الحاسبات الآلية والنظم التكنولوجية التعليمية المتعددة.

وفي ظل انتشار جائحة كورونا أصبح من الضروري لضمان استمرارية العملية التعليمية -خلال إغلاق المدارس- أولوية بالنسبة للحكومة فلجأت إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي بدورها تعين المعلمين الانتقال إلى تقديم الدروس عبر الإنترنت وقت بداية جائحة كورونا تمّ تكليف المعلمين على الفور بتطبيق طرق التعلم عن بُعد وفي العديد من السياقات انتقل تقديم التطور المهني للمعلمين إلى شبكة الإنترنت أو عبر الهاتف وتطبيقات الفيديو. (منظمة الأمم المتحدة، ٢٠٢٠، ٧٤)

٣- **إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين:** حيث تختص باعتماد برامج التنمية المهنية وكافة خدمات التدريب، وتوفر نظم وقواعد ومعلومات عن أعضاء هيئة التعليم من حيث توضيح مؤهلاتهم ومهاراتهم وخبراتهم والبرامج التدريسية التي حصلوا عليها والدورات التي يتعين عليهم اجتيازها، هذا بالإضافة إلى تحديد أنواع التدريب اللازم لرفع مستوى أعضاء هيئة التعليم، وتقديم الدعم الفني والاستشارات والدراسات الفنية في مجال اختصاصها لمن يطلبها من الهيئات. (وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم ٣٩٤ بتاريخ ٢٠١٢/١٠/٨، مادة ١)

وبذلك تهدف الأكاديمية المهنية للمعلمين إعداد البرامج التدريبية اللازمة لتحقيق التنمية المهنية لهيئة التعليم، وتوفير الاستشارات الفنية، وتقديم الدعم لوحدة التدريب والجودة بالمدارس لمساعدتها على القيام بدورها في تحقيق التنمية المهنية لجميع العاملين، وقد قامت الأكاديمية المهنية للمعلمين بالكثير من الإنجازات المهمة منذ نشأتها حتى الآن ومنها ما يلي: منح شهادة الصلاحية لممارسة مهنة التعليم، تدريب المعلمين وترقيتهم، عقد شراكة مع البرامج والهيئات الدولية والمحلية في مجال التنمية المهنية، اعتماد المدرسين والمراجعين الخارجيين. (المهدي وآخرون، ٢٠١٩، ١١-١٣)

اعتماد المواد التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التعليم، اعتماد المراكز التي تقدم خدمات التدريب هذا وقد أنجزت وزارة التربية والتعليم العديد من البرامج التدريبية للمعلمين بالتعليم الفني حيث تمّ تدريب أكثر من (٦٠٠٠٠) معلم وموجه على تنفيذ برامج الجدارات، وتمّ تدريب عدد كبير من كوادر التعليم الفني على كيفية تطوير المناهج الدراسية وتطبيقها وأساليب التقييم والتقييم، وتمّ تدريب (٦٠٠٠) معلم للقيام بتيسير جلسات التوجيه والإرشاد وزيادة الأعمال والابتكار للطلاب ثمّ بناء قدرات جميع معلمي التعليم الفني على استخدام المنصات الإلكترونية مثل (Edmodo)، تمّ تأهيل (١٢٠) ألف معلم وموجه لاستخدام تطبيقات ميكروسوفت ٣٦٥، تمّ تدريب عدد (٢٠٠٠) معلم على تصميم المحتوى الإلكتروني. (مجاهد، ٢٠٢٢، ١٦)

تأسيساً على ما سبق؛ إن هناك اهتماماً بالبرامج التدريبية، كما يوجد أيضاً اهتماماً بالمعلمين الجدد حيث تمّ تدريب نحو (٢٩٢٥) معلماً للعمل كميسر للتوجيه والإرشاد المهني بالمدارس من عام ٢٠١٩م حتى الآن وذلك في إطار الاهتمام بتهيئة وإرشاد المعلمين الجدد.

وفي وقت انتشار جائحة كورونا قامت الأكاديمية المهنية للمعلمين بإطلاق "منصة المعلم للتدريب عن بُعد" عبر موقعها الرسمي والتي تُعد أول منصة مصرفية حكومية متكاملة للتدريب التفاعلي للمعلمين على البرامج الرقمية للتمكين المهني، وقد قسمت البرامج التدريبية المقدمة من خلالها إلى ثلاث فئات تمثل فيما يلي: أولاً: البرنامج التدريبي الخاص بفئة معلم مساعد للترقي المعلم "تطبيقات تربوية مساعد"، ثانياً: البرامج الرقمية للقيادة والإشراف التربوي وتتكون من ثلاثة برامج (مدير ووكيل إدارة تعليمية-مدير ووكيل إدارة مدرسية- أساسيات التوجيه الفني) ثالثاً: برنامج تغيير المسمى الوظيفي (معلم/أخصائي). (الأكاديمية المهنية للمعلمين، ٢٠٢٠)

وبهذا من خلال استقراء ما سبق يتضح أن الأكاديمية المهنية للمعلمين تقوم بدور مهم وحيوي تجاه المعلمين الجدد ولا سيما المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية: من خلال إعدادها وتنفيذها لبرنامج تأهيل وإرشاد المعلم المساعد؛ أي المعلم المعين حديثاً على مسمى معلم مساعد وتقديم (الدعم الثابت المنظم لهم لتمكينهم من تحقيق معايير الأداء المطلوبة في

## للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية

التعليم والتعلم، وفي إطار الاهتمام بالمعلمين الجدد قامت الأكاديمية المهنية للمعلمين بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم بتصميم برنامج تهيئة وإرشاد المعلم المساعد، وتتمثل أهداف هذا البرنامج في دعم النمو المهني للمعلم المساعد، تحسين نواتج تعلم الطلاب، بتحسين الأداء التدريسي للمعلم المساعد، ربط الأداء التدريسي بالمعايير القومية، تحسين أداء المرشد ومدير المدرسة والموجه. (الأكاديمية المهنية للمعلمين، د.ت، ١٠-١١)

ويضم برنامج تهيئة وإرشاد المعلم المساعد أربعة محاور أساسية، وهي:

- **التهيئة:** حيث يشارك كل معلم مساعد في تهيئة خاصة تتناسب المدرسة التي يعمل بها واحتياجاته الخاصة ومستمر لمدة لا تقل عن ١٥ ساعة حيث تبدأ التهيئة بمجرد استلام المعلم المساعد للعمل حيث يشتمل محتوى التهيئة على (أدوار ومهام المعلم داخل المدرسة، القواعد التي تحكم العمل المدرسي، البيئة المدرسية مثل تصميم المدرسة والطلاب والمعلمين والعامل والمكتبات والوسائط المتعددة، مصادر التنمية المهنية المتوفرة داخل المدرسة وخارجها، البيئة المجتمعية المحيطة بالمدرسة، برنامج التأهيل والإرشاد، متطلبات الحصول على شهادة الصلاحية لمزاولة مهنة التدريس والترقي خلال مستويات الكادر) ويتولى هذه المسؤولية فريق الدعم على مستوى المدرسة ويتكون من رئيس مجلس الأمناء ومسئول الشؤون المالية والإدارية والاختصاصي الاجتماعي والنفسي ووكيل شؤون الطلاب ووكيل شؤون العاملين. (الأكاديمية المهنية للمعلمين، د.ت، ١٠-١١)
- **الإرشاد:** هو علاقة مهنية تجمع بين معلم أول/ معلم أول مساعد يقدم من خلالها الدعم للمعلم المساعد؛ بهدف مساعدته على تحقيق المعايير القومية والحصول على شهادة الصلاحية لمزاولة المهنة وتركز علاقة الإرشاد على (الدعم النفسي المستمر، التوجيه الفني اليومي على رأس العمل، الدعم في التعامل مع المشكلات اليومية، الدعم من خلال التطبيقات العملية لمهارات التدريس المختلفة) حيث يتولى مدير المدرسة عملية ترشيح واختيار المعلم الخبير المناسب للقيام بمهمة الإرشاد في سجل يحفظه المرشد ويحتفظ المعلم المساعد بنسخة منه.

ونظراً لأهمية الإرشاد باعتباره أحد الأركان الأساسية في مكونات البرنامج فقد تم إعداد دورة في مهارات الإرشاد تستغرق ٣٠ ساعة تدريبية تقريباً للمعلم ذي الخبرة الذي يتعهد بمسئولية إرشاد المعلم أثناء فترة التأهيل. (الجمال، ٢٠١٧، ١٧٨)

- **التدريب:** في ظل برنامج تهيئة وإرشاد المعلم المساعد الذي استمر منذ عام ٢٠٠٨م حتى عام ٢٠١٠م كان يحصل المعلم على دورة تدريبية بعنوان "مقدمة في طرق التدريس؛ والتي



تتضمن مجموعة من الوحدات التدريسية يستطيع المعلم المساعد من خلالها أن يحقق العديد من النواتج، منها: التخطيط الجيد للدرس، تطبيق الإجراءات اللازمة لضبط الصف وإدارة الوقت، استخدام الاستراتيجيات المناسبة في التدريس، تنظيم الطلاب في مجموعات صغيرة، وإعداد الاختبارات، استخدام أساسيات التعلم النشط في التدريس. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٨، ٧)

• **التقويم:** حيث ينقسم التقويم إلى: تقويم تكويني (المعلم المرشد/ المعلم المساعد، الموجه/ المعلم المساعد)، تقويم تجميعي: من كل من الموجه ومدير المدرسة للمعلم المساعد وتقويم أداء المعلم المرشد، وتقويم برنامج التأهيل والإرشاد وقد تم تطوير أدوات تقويم المعلم المساعد من خلال المدير والموجه في ضوء الخبرة الميدانية في عام ٢٠٠٨م/٢٠٠٩م وطبقت بداية من عام ٢٠٠٩م/٢٠١٠م بعد تدريب المديرين والموجهين على استخدامها. (الأكاديمية المهنية للمعلمين، د.ت، ١٢)

حيث يتضح ممّا سبق أن المعلم المساعد يخضع لعملية تقييم خلال العام الأول من خلال التقويم التكويني الذي يقوم به المرشد ولا تدخل نتائجه في الحكم على أداء المعلم، والتقويم التجميعي الذي يقوم به الموجه ومدير المدرسة ويتمّ التقييم وفقاً لأربعة مجالات من المعايير القومية (التخطيط، استراتيجيات التدريس وإدارة الصف، التقويم، المهنية).

وفي الوقت الحالي يتلقى المعلم المساعد دورة بعنوان "تطبيقات تربويّة داخل الفصل للمعلم المساعد" لمدة خمسة أيام بواقع (٣٠ ساعة تدريبية) بمثابة ٦ ساعات يومياً وهي دورة معتمدة ضمن برنامج تأهيل وإرشاد المعلم المساعد وفقاً لمعايير اعتماد مقدمي خدمات التنمية المهنية لهيئة التعليم التي وضعتها الأكاديمية المهنية للمعلمين، ويكمن الهدف العام للدورة في تحسين أداء المعلم المساعد في المهارات الأساسية للتطبيقات العملية الصفية، وبنهاية الدورة التدريبية يستطيع المعلم المساعد التعرف على نقاط قوته وضعفه عن طريق تطبيق أداة التقويم الذاتي، إعداد تخطيط مفصل للدرس الذي سوف يقوم بشرحه، تحضير مستلزمات كل درس من أدوات ومواد تعليمية وحجرة الدراسة واستخدام الاستراتيجيات المناسبة في التدريس، استخدام التعلم النشط بكفاءة، تطبيق الإجراءات اللازمة لضبط الصف وإدارة الوقت. (الأكاديمية المهنية للمعلمين، ٢٠١٢، ٤-٥)

حيث يتضح ممّا سبق أن دورة التطبيقات التربويّة داخل الفصل للمعلم المساعد تشابه بدرجة كبيرة في أهدافها وموضوعاتها التدريسية تقريباً مع محتوى دورة مقدمة في طرق التدريس، وبعد عام ٢٠١٠م أصبح كل ما يقدم للمعلم الجديد هو دورة تطبيقات تربويّة للمعلم المساعد-

## للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية

السابق الحديث عنها-مدة خمسة أيام يدفع عنها المعلم الجديد مبلغ ٢٨- جنيهاً، حيث يُعتبر شرط الاجتياز هو شرط أساسي لتثبيت المعلم رسمياً بالمدرسة. (الجمال، ٢٠١٧، ١٨١)

انطلاقاً مما سبق يتضح اهتمام وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني المصرية بالتنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد ولا سيما المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية من أجل الارتقاء بالمستوى العلمي والمهني لهم؛ لمواجهة التطورات العلمية والتكيف معها، وتمكين المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية من مواجهة المستجدات التربوية والتعامل مع احتياجات الطلاب المتنوعة، ولكن على الرغم من الجهود المبذولة في بُعد التدريب -كأحد أبعاد التنشئة التنظيمية- مثل إنشاء وحدة التدريب والجودة لترسيخ ثقافة التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة، وإنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين لتمثل الجهة الرسمية المسئولة عن تصميم البرامج التدريبية التي تخدم فئات متنوعة من المعلمين وفقاً لدرجاتهم الوظيفية إلا أن الواقع يشير إلى أن البرامج التدريبية المقدمة للمعلمين يُوجد بها العديد من جوانب القصور ومنها ما يتعلق بوحدة التدريب والجودة، والأكاديمية المهنية، ولقطاع التدريب بشكل عام.

ما يتعلق بأوجه القصور بوحدة التدريب والجودة على الرغم أنها تلعب دوراً مهماً في تحقيق التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد ولا سيما المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية ولكن من الناحية التشريعية فقط، حيث تفتقر في الواقع إلى كثير من مهامها وأهدافها ومبادئها التي من بينها العمل على تنمية المعلمين الجدد وتأهيلهم وتدريبهم وتنمية القيم والاتجاهات التنظيمية. (جاد، ٢٠١٦، ٥١)

١. قلة الكفاءات البشرية القادرة على التعامل مع نظم الاتصال الفعالة وتكنولوجيا المعلومات بوحدة التدريب والجودة.
٢. ضعف الاهتمام بتبادل المعلومات بين وحدة التدريب بالمدرسة والمدارس الأخرى.
٣. وجود قصور في تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين بالمدرسة.
٤. ضعف الميزانية اللازمة لبرامج التدريب والأنشطة التدريبية.
٥. ضعف الاستعانة بخبراء التربية في تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية في وحدة التدريب والجودة.

٦. قلة مساهمة التوجيه الفني في التخطيط للبرامج التدريبية داخل المدرسة وقلة دعمه لوحدة التدريب والجودة. (محمود، ٢٠١٩، ١٠٥)

فيما يتعلق بأوجه القصور في الأكاديمية المهنية للمعلمين: نجد أن الأكاديمية المهنية للمعلمين لم تستطع تحقيق الكثير من أهدافها المتعلقة بالتنمية المهنية، هذا بالإضافة إلى

ضعف جودة برامج التدريب، وقد يرجع ذلك إلى وجود العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيقها لأهدافها والتي منها ما يتعلق بهيكلها المؤسسي وقلة توفير التمويل الكافي. (علي، ٢٠١٦، ٣٧٩)

هذا بالإضافة إلى قلة إمكانيات الوسائل التكنولوجية الحديثة الميسرة لنجاح البرامج، ضعف الكادر الإداري بالأكاديمية وفروعها مع قلة أعداد العاملين بها لا تراعي البرامج المقدمة المرحلة التعليمية التي تخاطبها ولا التخصص الدقيق لكل معلم؛ غياب الآلية التي تتلقي بها الأكاديمية المهنية للمعلمين انطباعات المعلمين حول برامج التدريب التي خضعوا لها، إغفال الاحتياجات التدريبية الواقعية قبل وضع البرنامج التدريبي، ضعف الرغبة من قبل المعلمين للخضوع لبرامج التنمية المهنية للمعلمين، الزمن المخصص للبرنامج لا يتناسب مع مادته التدريبية. (الحو، ٢٠١٨، ١١٤)

ما يتعلق بأوجه القصور بالتدريب بشكل عام تتمثل في تدريب المعلمين حيث يفتقد إلى التكامل بين الهيئات المسؤولة عن التدريب سواء قسم التدريب بالإدارات التعليمية والمديريات التعليمية والأكاديمية المهنية للمعلمين، وجود قصور في البرامج التدريبية لتنمية المهارات طبقاً لمتغيرات سوق العمل، ضعف انتقال أثر تدريب المعلمين إلى القاعات الدراسية، فما زالت طرائق التدريس تقليدية يظهر فيها المعلم كمصدر وحيد للمعرفة. (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، ٢٠١٤/٢٠٣٠، ٣٩-٤٠)

ضعف التنسيق بين الجهات المنوط بها تخطيط برامج التدريب المختلفة ومؤسسات تنفيذها، افتقار أجهزة التدريب بشكل كبير إلى المخططين والمصممين للبرامج التدريبية، قصور النظام الحالي للتدريب من خلال مؤتمر الفيديو عن بُعد "فيديو كونفرانس"، إذ ينقصه وجود برامج عملية تطبيقية وورش عمل ولقاءات مباشرة تكملة حتى يحقق الهدف منه بكفاءة، عدم كفاية تدريب المعلمين الجدد؛ مما انعكس سلباً على العملية التعليمية. (حجي، ٢٠٠٤، ١٦١-١٦٢)

نستنتج مما سبق أنه يوجد الكثير من الجهود المبذولة في سبيل تحقيق التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد ولا سيما المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية، منها: الاهتمام بمجال التدريب عن بُعد، والأخذ بالتوجه العالمي وهو التدريب في موقع العمل وهي المدرسة، حيث تم إنشاء وحدة التدريب والجودة داخل كل مدرسة في كافة المراحل التعليمية ولا سيما التعليم الفني، كما تم إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين والتي تُعد بمثابة البوتقة التي تنصهر فيها ومن خلالها جميع ممارسات التنشئة التنظيمية من حيث التدريب، بالإضافة إلى تشجيع وتحفيز الممارسات المهنية للمعلم داخل المدرسة من خلال الزملاء والموجهين ومدير المدرسة، هذا إلى جانب دوره

في رسم المسار الوظيفي للمعلم عبر حياته المهنية والترقيات المُزعم الحصول عليها وذلك في إطار من الترابط فيما بين المسار التدريبي والوظيفي. ولكن بالرغم من تلك الجهود المبذولة في سبيل الارتقاء بالنمو المهني للعلم إلا أن هناك العديد من المعوقات وأوجه القصور في هذا الجانب يجب التخلص منها حتى تؤتي تلك التشريعات ثمارها وتحقق أهدافها المرجوة في الارتقاء بالمستوى المهني والمعرفي والمهاري للمعلمين الجدد ولا سيما المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية.

### البُعد الثاني - فهم المعلمين الجدد لطبيعة عملهم ووظيفتهم:

بعد النظر إلى التوصيفات الوظيفية للمعلمين بوزارة التربية والتعليم ولا سيما المعلمين بالمدارس الثانوية الفنية وفقاً لما ورد في التوصيفات الوظيفية والتي حددتها الأكاديمية المهنية للمعلمين وجد الآتي:

١. تشعب أدوار ومسئوليات المعلمين الجدد في أربعة مجالات رئيسية، هي: عمليات التعليم والتعلم والمشاركة في تنفيذ برامج ومشروعات تنمية المجتمع المحلي، بالإضافة إلى ما يتعلق بأنشطة التأهيل والإرشاد، وما يتعلق بأنشطة الجودة بالمدسة.
٢. إن التوصيف الوظيفي لم يراعِ حداثة عهد المعلم الجديد بمهنة التدريس وألزمه بمعظم مهام المعلم الأساسية في المدرسة باستثناء مسؤولية الإشراف الإداري حيث المشاركة في الأعمال الإشرافية.
٣. أشار التوصيف الوظيفي إلى أن شاغل الوظيفة يختص بتدريس النصاب المقرر للمرحلة التعليمية وفقاً لتخصصه، ولكنه لم يُحدد حجم هذا النصاب أو عدد الحصص المخصصة له يومياً أو أسبوعياً، أو حتى إشارة لتقليل العبء التدريسي عن المعلم الجديد لتوفير بعض الوقت له للمشاركة في أنشطة التنمية المهنية.
٤. أشار أيضاً التوصيف الوظيفي للمعلم إلى ضرورة التفاعل بإيجابية بين المعلم الجديد والمرشد الذي يتولى دعمه في تخطيط وتنفيذ أنشطة التعليم والتعلم، ولكنه لم يُحدد طبيعة المعلم المرشد في التسلسل الوظيفي ولم يمنح المعلم المساعد الحق في اختيار مرشده.
٥. أضاف التوصيف الوظيفي للمعلم عبارة "في نطاق واجباته ومسئوليته الوظيفية تلك العبارة المطاطة والتي تتضمن بعض السلبيات والمشاكل بين المعلمين والمديرين أحياناً في تكليفهم بأعمال أخرى قد لا تدخل في نطاق اختصاصاتهم.
٦. لا تتلاءم العبارة الخاصة "بالحصول على مؤهل عالٍ تربوي مناسب أو مؤهل عالٍ مناسب لطبيعة العمل"-مع مبدأ التخصص في العمل وهو أحد المبادئ الأساسية في العمل، فقد

يعين المعلم الجديد ليقوم بتدريس مادة لا تتناسب مع تخصصه الدراسي كأن يكون معلم لغة عربية ويعين في وظيفة أخصائي اجتماعي؛ الأمر الذي يتنافى مع معدلات الكفاءة والرضا الوظيفي، كما يُعد إهدارًا لسنوات طويلة من الإعداد؛ لأنه تمّ تعيينه في وظيفة لم يتم إعداده لها، ثم تأتي عملية تغيير المسمى الوظيفي لكي يعود المعلم مرة أخرى لتدريس مادة تخصصه، وهي تُعد إحدى الحيل التي يستخدمها البعض لمجرد الدخول لمهنة التدريس؛ لذلك لا بدّ أن تتضمن بطاقة الوصف الوظيفي مسمى التأهيل العلمي المطلوب الحصول عليه أو التخصص، وفي ضوء ذلك تستطيع المؤسسة التعليمية تحديد وتخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية وفقاً للتخصصات، ويستطيع المعلمون الجُدد ولا سيّما المعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية أداء واجباتهم الوظيفية على قدر عالٍ من الكفاءة والفاعلية.

انطلاقاً ممّا سبق يتضح أن البُعد الخاص بفهم طبيعة العمل لدى المعلمين الجُدد ولا سيّما المعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية ينقصه العديد من الأمور التي من شأنها تسهيل العمل على المعلمين الجُدد وفهم طبيعة إجراءات العمل المدرسي، الأمر الذي يشكل عائقاً أمام تحقيق أهداف التنشئة التنظيمية المنشودة خاصة فيما يتعلق بالتوصيفات الوظيفية.

### البُعد الثالث - دعم زملاء العمل المدرسي:

يُعد دعم وتعاون زملاء العمل من أفضل أساليب التنشئة التنظيمية للمعلمين الجُدد بصفة عامة وللمعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية بصفة خاصة؛ وذلك بهدف تبادل الأفكار والمصادر والوسائل اللازمة لإدارة صافية ناجحة، ويمكن القول إنّ هناك توافقاً في التوجهات الفكرية للقادة على مستوى التشريعات والخطط الاستراتيجية لضرورة توفير مناخ اجتماعي مدرسي يتيح جواً من الاحترام المتبادل بين جميع أعضاء المجتمع المدرسي ويدعم التعاون وتبادل الخبرات الجماعية فيما بينهم وتتيح الفرصة لمشاركاتهم في صنع القرارات المدرسية بما يتفق مع الأهداف المنشودة، ولكن بنظرة تحليلية للواقع يتضح أن التغييرات على مستوى السياسات-التي وضعت للنهوض بالتنمية المهنية للمعلمين-لم يقابلها تغييرات متكافئة في التنفيذ على أرض الواقع، ويتضح ذلك في غياب بعض المقومات الأساسية التي تقوم عليها مجتمعات التعلم المهنية والتي تُعد أحد الآليات التي يمكن من خلالها تقديم الدعم للمعلمين الجُدد ومنها ما يلي:

١. إنّ العمل داخل المدارس المصرية ما زال يسير وفقاً للأساليب التقليدية حيث يتجنب المديرون والمعلمون العمل الجماعي في صورة فرق عمل ويفضلون الأداء الفردي؛ الأمر الذي يعوق تحويل المدارس إلى مجتمعات تعلم مهنية. (عبد الرحمن، ٢٠١٨، ٢٨٨)

## للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية

٢. غياب مفهوم القيادة التعليميّة وأنه لا يوجد آلية واضحة لتبادل الخبرات والمعلومات بين المستويات القيادية المختلفة. (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، ٢٠١٤-٢٠٣٠، ٤٦-٤٧)

٣. ضعف الاتصال بين أفراد المجتمع المدرسي وضعف الثقة المتبادلة فيما بينهم.

٤. ضعف مساعدة المعلمين القدامى للجدد في التعرف على طبيعة العمل بالمدرسة.

٥. إنّ أكثر الأساليب المتبعة في المدارس المصريّة لتحقيق التنشئة التنظيميّة للمعلمين الجدد هو الأسلوب الذاتي حيث يتبع المعلم الجديد إجراءات ذاتية بنفسه؛ ممّا يدلّ على ضعف دور المدرسة في تحقيق التنشئة التنظيميّة وأنّ الأسلوب الأقلّ اتباعاً هو اللقاءات التعريفية التي توجه للمعلم الجديد. (محمد، ٢٠١٣، ٤٨)

٦. يُوجد قصور واضح في دور نقابة المهن التعليميّة في تحقيق النمو المهني والوظيفي للمعلمين حيث إنّها لا تقدم خدمات استشارية تتعلق بالحياة المهنيّة للمعلمين، في الوقت الذي تمتلك فيه القدرة على تحقيق ذلك حيث إنّ لديها عناصر بشريّة على درجة عالية من الخبرة ممن بلغوا سنّ المعاش والذي من الممكن الاستفادة من خبراتهم ونقلها للمعلمين الجدد ولا سيّما المعلمين الجدد بالمدارس الثانويّة الفنيّة خاصة وأنّ النقابة تمتلك نواذير للمعلمين والتي من الممكن أن تكون ملقاة المعلمين الجدد والقدامى، كما أنّها لا تتيح وسائل التزويد العلمي والثقافي للمعلمين ولا تصدر النشرات والكتيبات لتزويد المعلمين بما هو جديد ومفيد في المهنة. (عبد البر، ٢٠١٩، ٦٥)

ومن خلال استقراء ما سبق يتضح أنّ هناك اهتماماً كبيراً على المستوى التشريعي بدعم ثقافة التعاون بين زملاء العمل ودعم العمل في فريق، مثل وجود عدد من المعايير والمؤشرات في المعايير القومية للتعليم تتعلق بالتعاون والمشاركة، وكذلك تأكيد الأكاديمية المهنيّة للمعلمين في توصيفاتها الوظيفية للمعلمين الجدد على ثقافة التنمية المهنيّة من خلال دعم الزملاء ذوي الخبرة والكفاءة والفاعلية في المدرسة، كما أنّ وحدة التدريب والجودة بالمدرسة تتيح وترسخ ثقافة تبادل الخبرات والتجارب الناجحة فيما بين المعلمين الجدد والقدامى، وبذلك نجد أنّ الدعم والتعاون فيما بين زملاء العمل ربما يكون موجوداً، ولكن على المستوى التشريعي ولم يرق إلى مرحلة التنفيذ بعد؛ حيث إنّ العمل داخل المدارس المصريّة ما زال يسير وفقاً لثقافة العمل الفردي وليس الجماعي؛ الأمر الذي يعوق حدوث تعاون مثمر بين الزملاء وبعضهم البعض، كما تفتقد المدرسة إلى أوامر (التعاون بينها وبين المدارس الأخرى في نفس المرحلة التعليميّة، نظراً لتعدد الأساليب الإداريّة المتبعة، وكذلك ضعف العلامة والصلة بين المعلمين الجدد

ونقاباتهم المهنية التي تُعد أحد الجهات الرسمية التي يمكن أن تكون مصدر دعم قوي فيما يتعلق بتحسين العملية التعليمية باعتبارها الكيان المسئول عن المعلمين والمناداة بحقوقهم المادية والمعنوية والمهنية.

**البُعد الرابع - التوقعات المستقبلية:** يتعلق هذا البُعد بالتوقعات المستقبلية لمهنة التدريس وما يحصل عليه المعلمون من أجور ومكافآت وحوافز وترقيات، وتندرج في المستوى الوظيفي، وتعتمد منظومة التعليم بالدرجة الأولى على الكوادر البشرية في تحقيق أهدافها، وعند النظر إلى مجموعة القرارات الوزارية المتعلقة بالحوافز والأجور والمكافآت والترقيات يتضح ما يلي:

يُوجد اهتمام وإن كان غير كافٍ واعتراف من الدولة بأهمية تقديم حوافز ومكافآت للمعلمين توازي أهمية دورهم والأعباء الملقاة على عاتقهم، تعدد القوانين واللوائح والتشريعات المحددة لشروط التحفيز وأنواع الحوافز المقدمة للمعلمين في حصر، يتم تقديم مجموعة متنوعة من الحوافز للمعلمين كبذل المعلم وحافز الأداء المتميز وبدل الاعتماد وحافز الأداء الشهري ومكافأة الامتحانات الخاصة وغيرها، زيادة نسبة الحوافز الشهرية المقدمة للمعلمين في السنوات الأخيرة بالتزامن مع تعديل القوانين المنظمة لعملهم باعتبارهم كادر خاص غير أن زيادة الأسعار والتضخم الاقتصادي أثر بشكل سلبي على تلك التعديلات، وجود خلل في سياسات تقديم الحوافز للمعلمين، فقليلاً ما تمنح حوافز مادية بدرجة تكاد تكون مناسبة للمعلمين، نادراً ما تمنح حوافز أدبية مثل (مدح، ثناء، شهادات تقدير) مناسبة للمجتهدين من المعلمين، ضعف الحوافز المادية مقارنة مع الجهد المبذول من قبل المعلمين، لا يُوجد ربط كافٍ بين ما يحصل عليه المعلم من حوافز وأدائه لمهام وظيفته، لا تُوجد عدالة كافية في توزيع الحوافز على المعلمين، نادراً ما يتم تحفيز المعلمين بناءً على سياسات واضحة، هذا بالإضافة إلى أن مجمل الحوافز والمكافآت التي تقدم للمعلمين لم ترق إلى مستوى قبول المعلمين لإحساسهم بعدم الحصول على التقدير الكافي والمناسب لجهد المعلم وبما يتناسب مع أهمية وظيفته كمرتب للأجيال القادمة وهذا ما أشارت إليه دراسة (مهران، ٢٠١٧، ١٤٣)

إضافة لما سبق؛ ضعف كفاية نظم ترقية المعلمين لاعتماد الترقية على معيار الأقدمية، تفقد التربية تأثيرها الحافز على الأداء وبقاء احتمالات الرسوب الوظيفي قائمة وانتهاء المسار الوظيفي عند فترة زمنية معينة، وهو ما يبرز أهمية التخطيط لتنمية المسار الوظيفي للمعلمين لتلافي هذه السلبيات، والربط بين الترقية في السلم الوظيفي والتنمية المهنية للعاملين، والحوافز المادية والمعنوية. وهذا ما أشارت إليه دراسة (عبد الرحمن، ٢٠١٥، ٢٣)

تأسيساً على ما سبق؛ يشير الواقع التعليمي إلى اتجاه بعض المعلمين ذوي الخبرة والكفاءة إلى ترك مهنة التدريس وذلك في ظل انخفاض رواتب المعلمين وحوافزهم، كذلك يؤدي

## للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية

غياب توافر مسارات واضحة للأدوار القيادية إلى عدم وضوح المسار الذي يتعين على المعلمين اتخاذه إذا أرادوا التعيين في المناصب القيادية بالمدرسة والإدارة التعليمية؛ وهذا يؤدي إلى صعوبة التخطيط للحصول على ترقية ويصبح الأمر مجرد تكهنات ويصبح الشائع أن الوكيل هو الذي يحل محل مدير المدرسة. وهو ما أشارت إليه دراسة (عبد الفتاح، ٢٠١٩، ٧٥) انطلاقاً مما سبق؛ يتضح أن بُعد التوقعات المستقبلية للتنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد ولا سيما المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية يواجهها العديد من الصعوبات والمشكلات التي تتعلق بالأجور والمكافآت والترقيات والحوافز؛ مما يعيق بدرجة كبيرة من التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية.

**ثانياً- تحليل واقع البيئة الخارجية للمدارس الثانوية الفنية والمؤثرة على أبعاد التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بها:**

تضم البيئة الخارجية كل ما يحيط بالمدارس الثانوية الفنية من مؤسسات وكيانات تتصل بعملها بشكل مباشر وغير مباشر وتؤثر على تعزيز التنشئة التنظيمية لدى المعلمين الجدد بها، حيث يترتب على استكشاف هذه بيئة التعرف على الفرص المتاحة أو المحتملة والمخاطر المهددة القائمة والمتوقعة، وفي هذا الجانب سوف تتناول الباحثة البيئة العامة المحيطة بالمدارس الثانوية الفنية، متمثلة في العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتقنية التكنولوجية، والثقافية، والبيئة الخاصة متمثلة في أولياء الأمور والمؤسسات والكيانات التي لها صلة مباشرة وغير مباشرة بالمدارس الثانوية الفنية

**(١) البيئة الخارجية العامة المحيطة بالمدارس الثانوية الفنية والمؤثرة على التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بها.**

### **أ) العوامل السياسية:**

تُعد السياسة مكوناً أساسياً في المنظومة المجتمعية، وعاملاً فاعلاً في الحياة الاقتصادية والثقافية والتربوية حيث ينبغي أن تكون أيضاً مكوناً متفاعلاً متأثراً ومؤثراً. وقد مرت الدولة المصرية بالعديد من التطورات السياسية (التي كان لها عظيم الأثر على العملية التعليمية خاصة المعلم، ومنها ثورة الخامس والعشرين من يناير التي أتاحت فرصة غير مسبوقة لإحداث تنمية حقيقية تقوم على أساس بنية سياسية سليمة؛ إلا أن عملية إعادة البناء السياسي والمؤسسي للدولة يُعد بمثابة فترة تمهيدية يتم فيها التحضير لبدء مرحلة جديدة للتحوّل الديمقراطي. (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، ٢٠١٢)، وفي إطار التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بصفة عامة وفي كل المراحل التعليمية ولا سيما مرحلة التعليم الفني قامت وزارة التربية



والتعليم باتخاذ مجموعة من القرارات، منها: إنشاء وحدة التدريب والجودة بالمدارس بالقرار الوزاري رقم ١٣٧ لسنة ٢٠١٢ بهدف بناء الخطط التنفيذية للتطوير والنمو المهني للمعلمين الجُدد في إطار من التعاون وتبادل الخبرات فيما بين الزملاء وبعضهم البعض وترسيخ ثقافة التنمية المهنية داخل المجتمع المدرسي. (وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم ١٣٧ بتاريخ ١١/٣/٢٠١٢، مادة ١، ٢)، وإنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين: بالقانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ وذلك لدعم مسيرة النمو المهني للمعلمين والاهتمام بالمعلمين الجُدد من خلال تقديم دورة تطبيقات تربوية للمعلم المساعد.

تأسيساً على ما سبق؛ نجد أن سياسة الدولة في الآونة الأخيرة قد توجهت نحو دعم اللامركزية في التعليم، وأصبح التعليم جزءاً من السياسة العامة للدولة، حيث اتجهت الدولة نحو العديد من الاستراتيجيات والتعاون الدولي والبعثات؛ من أجل إصلاح ودعم وتطوير التعليم، هذا بالإضافة إلى العديد من الاتفاقيات والبروتوكولات، حيث تبلور دعم الدولة للتعليم الفني بصفة عامة جميع منظومته ومنها المعلمون ولا سيما المعلمين الجُدد في تنفيذ عدد من المشروعات من بينها تطوير التعليم الفني وتحسين التعليم المهني المزدوج حيث بدأ تنفيذ نموذج التعليم الفني الياباني بالتعاون مع الجايكا الياباني في مصر تطوير التعليم الفني، بالإضافة إلى موافقة مجلس الوزراء مبدئياً في جلسته المنعقدة ٣ سبتمبر ٢٠٢٠ على إنشاء ETQAAN (الهيئة المصرية الوطنية الجديدة للاعتماد وضمان الجودة للتعليم الفني، وجر استكمال خطوات الإنشاء، كما تمت الموافقة على إنشاء أكاديمية علمي التعليم الفني TVETA، وأصبحت ضمن الهيكل التنظيمي الجديد للوزارة، وفي إطار سعي الدولة نحو التوسع والاهتمام بالتعليم الفني وخاصة في النظام المزدوج، تم إصدار قرارات بإنشاء تخصصات جديدة، مع تفعيل الشراكة المجتمعية فقد تم عقد بروتوكول مع المنظمة الدولية للتنمية التابعة لجامعة الدول العربية، والتعاون مع مصلحة السجون ووزارة الداخلية لتحسين عدد من مقيدي الحرية بالدور الأول حتى يتمكنوا من أداء الامتحانات، والتعاون مع شركاء التنمية من الجهات المانحة لتنفيذ برامج الجدارات المهنية ووحدات تيسير الانتقال إلى سوق العمل والمنصة الإلكترونية، هذا بالإضافة إلى الاهتمام بالتنمية المهنية للمعلمين والعمل على تدريبهم؛ وبهذا يتضح جهود الدولة نحو الارتقاء بالتعليم الفني ضمن إنجازات وزارة التربية والتعليم. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٠، ١٠-١٣).

هذا وقد تم الإشارة إلى ما سبق في كلمة د. محمد مجاهد حول نظام التعليم الفني الجديد القائم على الجدارات ٢٠٠ (مجاهد، ٢٠٢١).

## للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية

ولكن بالرغم من كل هذه الجهود والاتجاهات الإيجابية نحو التطوير، إلا أنه ما زال هناك فجوة كبيرة بين الممارسات العملية والتوجهات النظرية المعلنة في التعليم. حيث نجد أن إنشاء أكاديمية معلمي التعليم الفني التي تم أخذ الموافقة على إنشائها لا توتي ثمارها حتى الآن من تدريب وتأهيل المعلمين بصفة عامة بالتعليم الفني والمعلمين الجدد بصفة خاصة؛ وبالتالي يتضح ممّا سبق أن العوامل السياسية هي المسئولة عن رسم ملامح التعليم من حيث الأساليب المتبعة في إدارته واختيار قياداته وتمويله، كما أن لها أثراً عظيماً في تشكيل مكانة المعلم الاجتماعية والاقتصادية والمهنية، وذلك في ضوء التوجهات التي يؤمن بها صانع القرار السياسي حول أهمية التعليم بالنسبة للدولة.

**(ب) العوامل الاقتصادية:**

انطلاقاً من كون العملية التعليمية أصبحت في الواقع عملية اقتصادية تتأثر بالاقتصاد وينموه أو تراجعها وتؤثر فيه، فالعلاقة بين الاقتصاد والتعليم علاقة تبادلية مؤثرة، وما لم يتم التعاون بين الاقتصاد والتعليم، يكون هناك تحقيق أمثل لأهداف التعليم أو الاقتصاد، حيث إنّ النظام الاقتصادي في أي مجتمع هو الذي يشكل الدعامة الرئيسية التي يستند عليها التوسع في التعليم وتحسينه وتطويره. (محمد، ٢٠١٦، ٥٨)

وفي الآونة الأخيرة شهدت معظم الدول تدهوراً في الأداء الاقتصادي، حيث تعرضت غالبية الدول النامية ومن بينها مصر إلى عدة أزمات وتغيرات اقتصادية متتالية، والعديد من التحولات الاقتصادية، وتطبيق سياسة الخصخصة، بالإضافة إلى حدوث أزمة كورونا وتداعياتها؛ ممّا أثر على تحقيق التنمية الاقتصادية، وأدى ذلك إلى تدني قيمة الجنيه المصري أمام العملات الأجنبية، وأثر سلباً على فتح الأسواق، وجذب الاستثمارات، والمنافسة؛ ممّا أدى إلى انخفاض معدلات النمو الاقتصادي، وزيادة معدلات الفقر وتدني الدخل مقارنة بمتطلبات الحياة، وزيادة أعباء الديون؛ ممّا نتج عنه ارتفاع الاسعار والخدمات، والتي أدت إلى غلق وتوقف العديد من المصانع، واحتفاء طابع عدم الاستقرار للعمال وأصحاب العمل؛ ممّا انعكس سلباً على المؤسسات التعليمية، حيث عانت من الافتقار في التمويل الجيد، الذي يرتقي بمستوى التعليم ويساعد على مواكبة متطلبات العصر، والذي تمثل في ضعف الإنفاق الحكومي على التعليم وعدم القدرة على توفير الموارد اللازمة للتعليم من قبل الدولة؛ بالتالي بدأت الدولة تتخلى نسبياً عن مجانية التعليم؛ ممّا نتج عنه ضعف مهارات الخريجين؛ وبالتالي ظهرت العمالة غير المؤهلة للعمل، والتي لا تتناسب مع متطلبات سوق العمل، وارتفعت البطالة، بين تلك الطاقات البشرية المهذرة، وأصبحت البطالة أحد أسباب تطرف الشباب والإرهاب في بلادنا؛ ممّا نتج عنه

تدمير البلاد اجتماعياً، واقتصادياً، وأمنياً، ولم تكن البطالة في مصر وليدة اللحظة، بل هي نتاج لعدة قرون، اعتمدت فيها الدولة على سياسات تعليمية لا توازن بين متطلبات سوق العمل وبين عدد الطلاب المقبولين في التعليم بتنوع تخصصاته، بالإضافة إلى عدم ربطها لخطط التنمية؛ ممّا يُقلل من خلق فرص العمل وهذا ما أكدت عليه دراسة (جوهر والباسل، ٢٠١٥)

تأسيساً على ما سبق؛ يشير البنك الدولي إلى أنه على الرغم من أن هناك الكثير من التغييرات السياسيّة والاقتصاديّة في مصر إلا أن نظم التعليم فيها ظلت جامدة إلى حد كبير. (البنك الدولي، ٢٠١٩، ٢١)

ونتيجة لقلّة الموارد الماليّة المتاحة اتجهت الدولة إلى سد العجز في أعضاء هيئة التدريس من خلال فتح باب التطوع للعمل بالمدارس من حملة المؤهلات العليا التربويّة والاستعانة بغير العاملين بالتربية والتعليم من حملة المؤهلات العليا التربويّة للعمل بنظام الحصة بواقع ٢٠ جنيهاً للحصة وبما لا يتجاوز ٢٤ حصة أسبوعياً لكلّ معلم مع إمكانية سد العجز من خلال الموجهين في الحالات القصوى، والتأكيد على عدم مطالبة العاملين الجُدد مستقبلاً بالتعيين، وعدم تحميل الموازنة العامة للدولة أي أعباء ماليّة نتيجة الاستعانة بهؤلاء العاملين (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠٢١/٢٠٢٢). ممّا أثر هذا الأمر بالسلب على التنشئة التنظيميّة للمعلمين الجُدد، فهم بحسب تصريحات وزارة التربية والتعليم متطوعون، ويعملون بصورة مؤقتة لسد العجز، وليس لهم الحق في التعيين مستقبلاً ممّا ينعكس على أبعاد التنشئة التنظيميّة خاصة بُعدي التدريب والتوقعات المستقبلية، فلم يقدم لهم التهيئة أو الإرشاد اللازم، بل وتزداد التوقعات المستقبلية تراجعاً نتيجة للظروف الاقتصاديّة التي لا تسمح بجودة وكفاءة عملية التدريب أو تحسين معدلات الأجر والحوافز والمكافآت لنتناسب مع معدلات التضخم السريع.

### ج-العوامل الاجتماعيّة:

مع الزيادة المطردة في عدد السكان في مصر أدى ذلك إلى زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم، حيث يُعاني التعليم الفني من مجموعة من التحديات الطبقيّة والثقافيّة، حيث يُعاني المعلم من تدني الحالة الاجتماعيّة؛ نتيجة لعدم العدالة في الإنفاق العام على التعليم في مصر؛ ومع من أن الأجر تستحوذ على نسبة كبيرة من الإنفاق العام، فهذا لا يعكس ارتفاع أجر المعلمين، إنما تعكس سوء توزيع للعاملين وارتفاع نسبة الإداريين بالإضافة إلى تدني الصورة المجتمعية للتعليم الفني والتدريب المهني المزدوج هذا مع انخفاض التقدير المهني للمعلمين والمدرسين في هذا النظام، بينما يرتفع التقدير المجتمعي للتعلم الثانوي العام. هذا ما أشارت إليه دراسة (يوسف، ٢٠١٦) ودراسة (جاد، ٢٠١٦)

إضافة لما سبق فقد تدهورت ظروف عمل المعلمين، وافتقر تدريبهم إلى الحافز والأحوال الاجتماعية والمهنية الجديدة، التي من شأنها مساعدته على النمو، حيث بدأ النظام التعليمي بالاستعانة بمعلمين مبتدئين لم يحصلوا على أي تدريب تربوي أو شهادة تربوية قبل الخدمة أو ممن حصلوا على قدر ضئيل من الإعداد المهني بنظام الحصة أو المكافأة الشاملة باعتبار أنهم يمثلون قوى عاملة رخيصة ولديهم الاستعداد لقبول العمل. ورغم التطور الذي حدث بالسياسة التعليمية وبأوضاع المعلم، فإن مكانته الاجتماعية والاقتصادية ما زالت تشغل الأذهان، حيث أسهم الوضع الاقتصادي والاجتماعي بشكل أساسي في تعميق شعور المعلم بانخفاض مكانته في المجتمع كما أسهم ضيق فرص الترقى أمامه في التأكيد على هذه المكانة، كما أنه لا يمكن أن نرتقي بالمعلم بمجرد التدريب أو تقديم برامج لتحديث معلوماته بدون اتخاذ إجراءات حاسمة بشأن ظروف العمل والحياة الاجتماعية للمعلم من حيث المرتبات وظروف العمل وإمكانات الترقى والمكانة الاجتماعية التي تؤثر على اجتذاب المعلمين وعلى أدائهم المهني واهتمامهم بالكفاءة المهنية. (جامعة الدول العربية، د.ت، ٩)

هذا بالإضافة إلى الافتقار إلى بعض الأخلاقيات والسلوكيات والقيم والاتجاهات الإيجابية في المجتمع بأسره، مثل: الالتزام، وتحمل المسؤولية، والقدرة على الإبداع، والقدرة على التواصل الفعال الجيد، والتعاون بين أفراد المجتمع والتي تعود أثرها على طبيعة العلاقات الاجتماعية في مواقع التدريب والعمل. وهذا ما أشارت إليه دراسة (نجيب، ٢٠١٩)، دراسة (محمد، ٢٠١٨) **د-العوامل التقنية التكنولوجية:**

يشهد العالم اليوم عديداً من التغيرات والتطورات التكنولوجية المتسارعة، حيث تأتي في مقدمتها ثورة المعلومات والبيانات والتكنولوجيا الرقمية، والتي تحولت بدورها إلى تقنيات جديدة لتكون ثورة صناعية رابعة مختلفة من نوعها، مثل: الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، والروبوتات والتقنيات اللاسلكية المتقدمة وغيرها من التطورات الاقتصادية التي غيرت سوق العمل والإنتاج بشكل ملحوظ. (المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ٢٠٢١)

في ذلك السياق سعت وزارة التربية والتعليم إلى تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة وتفعيلها من أجل تحسين جودة التعليم ولا سيما التعليم الفني، وفي ذلك السياق فقد شددت الوزارة على اتصال كافة المدارس بخدمة الإنترنت، والاشتراك في بنك المعرفة المصري، وتزويد وتحديث كافة أجهزة الحاسب الآلي بالبرامج الحديثة وتفعيل استخدام السبورات الذكية، وتحميل المناهج التفاعلية من الموقع الرسمي للوزارة. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٦، ١)

حيث نجد أيضًا في ظل الظروف الطارئة التي تعرضت لها البلاد لمواجهة تعطيل الدراسة في المدارس نتيجة انتشار فيروس كورونا المستجد حيث سعت وزارة التربية والتعليم إلى تطبيق التعليم عن بُعد وتوفير مكتبة إلكترونية بجانب بنك المعرفة المصري من أجل المذاكرة تضم مختلف المناهج الدراسية الكاملة لجميع الصفوف الدراسية بداية من رياض الأطفال وصولاً للمرحلة الثانوية باللغتين العربية والإنجليزية و متاح لجميع أولياء الأمور والمعلمين، وقد تمّ إضافة محتوى علمي رقمي هائل لكافة المراحل التعليميّة فضلًا عن استخدام الوسائط المتعددة لشرح الدروس، كما وفرت بديلًا آخر وهو القنوات التعليميّة لبت شرح المناهج على التليفزيون، كما أطلقت الوزارة المنصة التعليميّة الجديدة Edmodo لمواجهة تعطيل الدراسة مع توفير منصة إلكترونية للتواصل بين الطلاب والمعلمين وكذلك إجراء الامتحانات أونلاين، هذا بالإضافة إلى تنفيذ أكبر منظومة امتحانات إلكترونية من خلال أجهزة التابلت لطلاب الصف الأول الثانوي العام في مايو ٢٠١٨/٢٠١٩ م. (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ما تمّ إنجازه من مشروعات وبرامج في الفترة من ٢٠١٤ وحتى مايو ٢٠٢٠، ٣-٤)

وعلى الرغم من كل الجهود السابقة المبذولة من قبل الدولة لتطوير المنظومة التعليميّة مع تعظيم الاستفادة بالتكنولوجيا الحديثة المتطورة إلا أن العالم يشهد تحديات جديدة في ظل العصر الرقمي، وفي هذا الصدد، تشير استراتيجية مصر في مجال الذكاء الاصطناعي ٢٠١٩-٢٠١٤ إلى ضرورة التركيز بشكل أساسي على تعزيز مهارات مصر، وقدرتها التنافسية؛ من أجل حصد الفوائد المتعددة لهذه التكنولوجيا الناشئة، وأشارت الاستراتيجية في مجال التدريب الفني والمهني إلى التحديات الكبيرة التي تواجه المدارس الثانويّة الفنيّة، بما في ذلك غياب الموارد، ونقص المدرسين المؤهلين مع التحفيز الضعيف للطلاب؛ ممّا يستوجب تقديم برنامج قوي لتمكين المدرسين والعمل على تدريبهم وتأهيلهم حتّى يمتلكوا الجدارات المهنيّة اللازمة لتعزيز تنشئتهم التنظيميّة؛ وبالتالي ينعكس بالأثر الإيجابي على العملية التعليميّة بالتعليم الفني، هذا بالإضافة إلى توفير موارد التمويل الكافية المخصصة لتوفير الأجهزة والبرمجيات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في مناهج المدارس الفنيّة والمهنيّة. وهذا ما أشارت إليه (الاستراتيجية الوطنية للذكاء الاصطناعي، ٢٠١٩).

#### هـ-العوامل الثقافية:

لقد فرضت التحديات، والعوامل السياسيّة والاقتصاديّة والتكنولوجية، تغيرات كبيرة ثقافيّة في معظم دول العالم، حيث تميزت هذه الثقافة بأنها تعظم ثقافة الاستهلاك، وتمهيد للعنف، وتمجد

الفردية والأناية، هذا بالإضافة إلى أنها ثقافة مادية بحتة تُهمل وتستهن بجميع القيم المجتمعية. (رضوان، ٢٠١٣، ٧٦٩)

ويشير الواقع الفكري والثقافي أنه واقع مأزوم بين ثقافتين؛ ثقافة عربية أصلية مستمدة من تراثنا وحياة أجدادنا؛ وثقافة معاصرة لا نستطيع أن نسلخ أنفسنا منها، حيث تؤدي هذه الحيرة إلى الوقوع في أزمة حضارية، وضعف الاحتفاظ بالهوية الثقافية لعدم الاعتماد على فلسفة تربوية واضحة المعالم، تنطلق من فكر عربي يلئم الحاضر والمستقبل، وينمي القيم الإنسانية والحضارية، ويقوي ترابط المجتمع وكيانه الاجتماعي، والبُعد عن التبعية التي أصبحت اليوم في كافة مجالات الحياة التعليميّة والاقتصاديّة والاجتماعيّة. (أحمد، ٢٠٠٩، ٩٩)

وبالتالي أصبحت هذه المتغيرات الثقافية تشكل تحديًا كبيرًا لمنظومة التعليم؛ لأنها سمحت بدخول ثقافات جديدة غير مرغوب فيها على جميع المؤسسات التعليمية ولا سيّما المدارس الثانوية الفنيّة؛ ممّا أدى إلى ظهور العديد من السلوكيات غير المرغوب فيها لدى الطلاب، ولذلك كان لزامًا على المدارس الثانوية الفنيّة أن تلعب دورًا بارزًا ومهمًا في تهيئة الحوار مع الثقافات الأخرى، والتصدي والدفاع عن الهوية الثقافيّة وخصوصًا الذات الوطنية والقومية؛ حتّى يحدث التوازن بين الأصالة والمعاصرة، وتجنب الوقوع في مستنقع العولمة من غير وعي، وذلك وصولًا إلى المستقبل المرغوب فيه؛ ممّا يلقي بالعبء الأكبر على المعلمين باعتبارهم الركيزة الأساسيّة في العملية التعليميّة بغرس القيم الإيجابية في نفوس الطلاب، وتحفيزهم على الاستفادة من إيجابيات الثقافات المختلفة، والبُعد عن سلبيات هذه الثقافات والذي يساعد على تحقيق ذلك التنشئة التنظيميّة الجيدة للمعلمين بالمدارس الثانوية الفنيّة حتّى يكونوا قادرين على تحقيق الأهداف المرجوة للعملية التعليميّة. (أبو سعدة وآخرون، ٢٠٠٣، ١٢٣)

٢) البيئة الخاصة بالمدارس الثانوية الفنيّة والمؤثرة على التنشئة التنظيميّة للمعلمين الجدد بها.

أ) أولياء الأمور: وهم المساهمون في العملية التعليميّة والمستفيدون منها، ويُعتبر ولي الأمر هو المساهم الأول، والذي يلعب دورًا كبيرًا في التأثير على المدرسة لتغيير خطتها ورؤيتها المستقبلية، وفي نفس الوقت يتعاون معها في سبيل تحقيق هذه الرؤية، حيث إنه المستفيد الأول من العملية التعليميّة والذي يتطلع دائمًا إلى أن تحقق هذه العملية طموحاته وطموحات أبنائه. (الرشدي، ٢٠٠٣، ٢٩)

حيث تُعد مشاركة أولياء الأمور ذات أهمية في زيادة التحصيل الأكاديمي للطلاب وتحسين أداء المعلمين وأداء المدرسة وتطويرها؛ وذلك لما لهذه المشاركة من فائدة كبيرة تتمثل فيما يلي:

حدوث دمج بين المدرسة والمنزل، تعميق جسور التواصل بين أولياء الأمور والطلاب والمدرسة بجميع عناصرها ولا سيما المعلمين، وقد تكون هذه المشاركة بالفكر أو بالرأي أو النواحي المالية لإمداد المدارس ولا سيما المدارس الثانوية الفنية بالتجهيزات المطلوبة، هذا بالإضافة إلى أنها تتيح الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف التعليمية والإشراف على النتائج، وتدعيم فرص التعلم في المنزل، والمشاركة في وضع خطة المدرسة. (شرف وشيخة، ٢٠١١، ٤) ونظرًا لحرص الوزارة ووعيتها بالدور الكبير لأولياء الأمور في إنجاح العملية التعليمية، فقد تمّ دمج مجلس الآباء والأمناء تحت مسمى مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، وذلك بعد أن كشفت الدراسات عن كثير من جوانب القصور المتعلقة بمجلس الآباء والمعلمين السابق، والذي تمّ تنظيمه بالقرار الوزاري رقم (٥) لسنة ١٩٩٣. (رستم، ٢٠٠٥، ١٧)

بحيث أصبح دور الآباء واضحًا في المشاركة في العمل التعليمي بالمدرسة من خلال الكثير من المهام والاختصاصات والسلطات الواسعة والتي تتمثل فيما يلي: المساهمة الفعّالة مع إدارة المدرسة في وضع خطة متكاملة لتحقيق أهداف المجلس وتطوير المدرسة، العمل على اتصال المدرسة برجال الأعمال، ومؤسسات المجتمع المدني والاستفادة منهم في أنشطة المشاركة المجتمعية، تعزيز دور المدرسة في خدمة البيئة المحيطة، والتعامل مع مشاكلها وطموحاتها، العمل على دعم إعداد قاعدة بيانات المدرسة وتشمل شؤون الطلاب، العاملين، والأدوات الموجودة بالمدرسة، تقديم الخبرة والرأي لإدارة المدرسة في مختلف المجالات التعليمية، والمساعدة في تذليل الصعوبات والمشكلات الطلابية والتعليمية، والمشاركة في تقويم سلوك الطلاب، على دعم الأنشطة التربوية المدرسية، ومتابعة تنفيذها من أجل تنمية شخصية الطلاب ومعلمهم داخل المدرسة، العمل على دعم العملية التعليمية، وتطويرها، وتحديثها بمصادر تمويل غير تقليدية من خلال تشجيع الجهود الذاتية للأفراد القادرة ورجال الأعمال، متابعة أداء الإدارة المدرسية، وتحقيق الجودة الشاملة للعملية التعليمية والأنشطة التربوية ولا سيما تدريب المعلمين الجدد من أجل تعزيز التنشئة التنظيمية لديهم. (وزارة التربية والتعليم قرار وزاري رقم (٣٣٤) بتاريخ ٢٠٠٦/٩/١٤) ثمّ ظهر قرار وزاري رقم ٢٢٠ لسنة ٢٠٠٩ بشأن مجالس الأمناء والآباء والمعلمين المادة وقد أقر فيه المهام والاختصاصات السابقة. (وزارة التربية والتعليم قرار وزاري رقم ٢٢٠ بتاريخ ٢٠٠٩/٩/٣) بشأن مجالس الأمناء والآباء والمعلمين المادة رقم (٣) ثمّ ظهر بعد ذلك قانون التعليم ٢٠١٥ مادة (١٦) بتشكيل مجالس الأمناء والآباء والمعلمين على مستوى كل مدرسة، وكل إدارة، ومديرية تعليمية؛ لتشجيع الجهود الذاتية لأعضاء المجتمع المدني من أجل دعم العملية التعليمية بجميع عناصرها ومكوناتها دون التدخل في إدارة المدرسة والإدارات التعليمية. (وزارة التربية والتعليم قانون التعليم ٢٠١٥، مادة (١٦))

وعلى الرغم من صدور القرارات والقوانين الوزارية التي تناولت تحديد أهداف واختصاصات وأدوار مجالس الأمناء والآباء والمعلمين على جميع المستويات التعليمية إلا أن واقع هذه المجالس خاصة بالمدارس الثانوية الفنية يشير إلى أن هذه القرارات لم تنعكس بالدرجة الكافية على تحقيق التلاحم والتواصل بين المدرسة الثانوية الفنية والمجتمع، فهي ما تزال تُعاني قصوراً شديداً، سواء في أهدافها أو أدوارها، أو الطريقة التي تدار بها، فلا تزال أهدافها عامة ولم تأخذ الشكل الإجرائي الذي يترجمها إلى صورة أفعال ملموسة ومحددة، كما لا يزال تنظيمها يُعاني من قصور في نوعية المشتركين فيها، وضعف حمايتهم، وقلة مبادراتهم، بالإضافة إلى القصور في تحديد اختصاصاتهم وأدوارهم، كما أن الطريقة التي تدار بها هذه المجالس ما تزال تحتاج إلى فلسفة وفكر جديد؛ يخرجها من النطاق المحدود والضيق إلى آفاق أوسع، ترتبط بنشاطات أكثر تنوعاً وإلى مجالات أكثر شمولاً، وإلى أدوار أكثر فعالية في مجال ربط المدارس الثانوية الفنية ومعلميها بالبيئة المحلية. (السيد، ٢٠١١، ١٩٢)

حيث يتضح ممّا سبق أهمية التعاون بين الأسرة والمدارس الثانوية الفنية خصوصاً فيما يتعلق بالتنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بها من خلال هذه العلاقة المفترض التي يتوافر فيها الأخذ والعطاء والتعاون المتبادل بين الأسرة والمعلمين سوف يكون لديه عظيم الأثر في عملية التنشئة التنظيمية لهم حيث نجد من المفترض من خلال هذه العلاقة الإيجابية من الأسرة والمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية سوف يقدمون الدعم المادي من حيث تزويد وحدات التدريب والجودة بالمدارس الثانوية الفنية بالأجهزة والمعدات وتوفير الدعم المادي ضماناً لحسن تدريبهم وتأهيلهم وإرشادهم بما يحقق لهم تنشئة تنظيمية عالية، وكذلك تقديم الدعم المعنوي لهم من خلال الوقوف المستمر بجوارهم ومساندتهم وتشجيعهم وتحفيزهم على القيام بالأدوار المنوطة إليهم وكذلك حتى يكونوا أكثر تفاعلاً مع المدرسة بما يحقق الأهداف المرجوة للعملية التعليمية، وكذلك تعزيز التنشئة التنظيمية لديهم.

هذا بالإضافة إلى أن الإحساس الطبيعي بأهمية التعاون بين الأسرة والمدارس الثانوية الفنية لم يترجم حتى الآن ترجمة ذات أهمية ملموسة من خلال نشاط واضح، فالأب والأم منشغلان بالعمل خارج البيت على حساب الوقت الذي كان مخصصاً للأبناء، وكذلك عدم اهتمام الآباء بحضور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين وعدم مبادراتهم في تقديم يد العون والمساعدة للمدارس الثانوية الفنية بصفة عامة وللمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية بصفة خاصة، ولذلك يمكن القول إن مشاركة أولياء الأمور في المدارس الثانوية الفنية تمثل فرصة



وتهديداً في نفس الوقت، وهذا يتوقف على هذه المدارس ذاتها وأسلوب قيادتها وكذلك على المعتقد السائد لدى أولياء الأمور حول هذه المجالس.

### ب) الجامعات:

تُعد الجامعات من أهم المؤسسات التعليمية الموجودة بمصر حيث تؤدي الشراكة المجتمعية مع الجامعات من قبل المدارس الثانوية الفنية، وبخاصة كليات التربية دوراً مهماً في تعزيز التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية وفي تطوير أدائهم؛ وذلك لما لها من دور مهم في إعداد المعلمين في المرحلة الجامعية ومرحلة الدراسات العليا، وإعدادها للقيادات التعليمية التي تمكنهم من الارتقاء بمستواهم الأكاديمي وتدريب من حولهم من المعلمين الجدد ونقل خبراتهم لهم. هذا بالإضافة إلى مشاركة أساتذة الجامعات في المجلس الأعلى للتعليم قبل الجامعي، ومشاركتهم في برامج تدريب المعلمين، وغيرهم من القيادات الإدارية بالمدرسة والمنطقة التعليمية مما يكون له عظيم الأثر على تحقيق التنمية الذاتية للعناصر البشرية داخل المدارس الثانوية الفنية من حيث الاستجابة للتغيير، الاتجاه نحو الإبداع والابتكار، وكذلك القدرة على تنفيذ الرؤية المستقبلية والأهداف الاستراتيجية للمدرسة الثانوية الفنية.

وبالتالي اهتمت وزارة التربية والتعليم بإقامة شراكة مع الجامعات، ووضعها ضمن رؤيتها المستقبلية، وهذا ما أوضحتته أحد التقارير أن الوزارة تسعى إلى إعداد شراكة فعالة بينها وبين كليات التربية؛ وذلك من أجل تحقيق الإعداد الجيد لخريجها، حتى يأتيوا متوافقين مع متطلبات تحقيق الرؤية المستقبلية للوزارة، بالإضافة إلى سعيها من خلال هذه الشراكة إلى تحقيق الاعتماد الأكاديمي للمعلمين، بالإضافة إلى سعيها من خلال هذه الشراكة إلى تحقيق الاعتماد الأكاديمي للمعلمين، والذي سيساعدهم على التجديد المستمر لمعارفهم ومهاراتهم وتعزيز التنشئة التنظيمية لديهم من أجل التوافق باستمرار مع المعايير العالمية المرغوب فيها للمعلم. (وزارة التربية والتعليم، تأكيد اللامركزية-إنجازات التعليم، ٢٠١٤)

وعلى الرغم من اهتمام وزارة التربية والتعليم بإقامة شراكة مع الجامعات وبخاصة كليات التربية، إلا أن واقع هذه المؤسسات في إعداد معلم التعليم الثانوي الفني يشير إلى أن هناك قصوراً في برامج الإعداد المقدمة لهم حيث وجد في الآونة الأخيرة غلق الشعب الصناعية بكليات التربية التي كانت تقوم بإعداد معلم المدارس الثانوية الفنية في التخصصات المهنية واعتماد إعدادها على بعض الكليات المحدودة؛ مما أوجد قصوراً كبيراً في إعداد معلم التعليم الثانوي الفني مع افتقاد مؤسسات إعدادهم إلى رؤية واضحة، ومحددة في إصلاح وتطوير برامجها، وتفعل أساليبها، ولا تدخل في صميم العمل المهني للمعلم بالتعليم الثانوي الفني حتى

تقويمه؛ ممّا يعكس بالسلب على تنشئته وإعداده تربويًا وأكاديميًا ومهنيًا وتنظيميًا. (زنون، ٢٠١٢، ١٣٣)

### ج- وسائل الإعلام:

في إطار التزام الدولة بدعم التعليم الفني، حيث تعتبره القيادة السياسيّة قضية قومية، وتعمل على تطويره، وبمقدّر دوره في المجتمع، وتأهيل الكوادر البشريّة بما يخدم مشروعات التنمية، فإنّ الإعلام مطالب بنشر الوعي تجاه هذا النوع من التعليم، وإبراز جهود الدولة في تطوير منظومة التعليم الفني ولا سيّما المعلمين باعتبارهم الركيزة الأساسيّة في العملية التعليميّة وعمودها الفقري، ونشر برامج تحفز منظمات المجتمع المدني ورجال الصناعة والمستثمرين للمشاركة في التعليم الفني، كما يقع على جميع وسائل الإعلام مسؤولية كبيرة نشر الوعي بأهمية التعليم الفني في التنمية الاقتصاديّة، وتغيير النظرة المجتمعية لهذا النوع من التعليم؛ بالإضافة إلى إبراز إيجابيات التعليم الفني الجديد القائم على الجدارات ٢٠٠ ومدى فاعليته؛ من أجل مواجهة مشكلة البطالة، ودعم الاقتصاد الوطني ووفقًا لأدوار الشركاء المنصوص عليها في القرارات الوزارية التي تخص نظام التعليم الفني الجديد القائم على الجدارات ٢٠٠ حيث يختص المركز الوطني لتنمية الموارد البشريّة بالدعاية والتسويق لنظام التعليم الفني الجديد القائم على الجدارات ٢٠٠، من خلال التواصل مع وسائل الإعلام المختلفة والمجتمع المدني، والتواصل مع كافة المدارس الإعداديّة وأولياء الأمور، بالإضافة إلى التواصل مع المنشآت التدريبية لتحفيزها على الاشتراك في تدريب كل من المعلمين وتعزيز تنشئتهم تنظيميًا، وكذلك الطلاب من خلال اجتماعات مجالس إدارات الجمعيات، واستخدام وسائل الدعاية والإعلام الإلكترونيّة المختلفة، ووسائل التواصل الاجتماعي، ومواقع الفيس بوك، والمجلات والمنشورات وغيرها. (المركز الوطني لتنمية الموارد البشريّة، ٢٠١٩، ٦٨)

يتضح من واقع نظام التعليم الفني الجديد القائم على الجدارات ٢٠٠، ضعف تشجيع وسائل الإعلام على المشاركة في مشروعات التطوير؛ وضعف التواصل مع أولياء الأمور والطلاب في المرحلة الإعداديّة، هذا بالإضافة إلى غياب الحملات الإعلامية التي توضح الأبعاد الاقتصاديّة لهذا النظام، حيث يفتقد ضعف وسائل الإعلام بتسليط الضوء على أهمية التنشئة التنظيميّة للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنيّة وكذلك عدم اهتمام وسائل الإعلام بتسليط الضوء على ضرورة الاهتمام بمراكز التدريب والجودة بالمدارس حتّى تؤتي ثمارها في تدريب وتهيئة وإرشاد المعلمين الجدد والقدامى حتّى يُعزز التنشئة التنظيميّة لديهم. دراسة (حويل وآخرون، ٢٠١٧)

ولذلك فإنه من الضروري التنسيق بين وسائل الإعلام والمؤسسات التربوية ولا سيما المدارس الثانوية الفنية من أجل تنفيذ البرامج الإعلامية المخططة، ولتعزيز اهتمام المجتمع بمنظومة التعليم الفني الجديد القائم على الجدارات ٢٠٠ ولا سيما تسليط الضوء على ضرورة الاهتمام بالتنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية.

#### د-منظمات الأعمال:

لكي تستطيع منظومة التعليم الفني الجديد القائم على الجدارات (٢٠٠) إعداد طالب قادر على مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين وتمتلك المهارات والمعارف التي تتماشى مع طبيعة المتغيرات والمستحدثات التي يشهدها العالم اليوم؛ حيث يمثل ذلك أحد أهم أهداف نظام التعليم الفني الجديد القائم على الجدارات (٢٠٠)، فهذا سوف يتحقق من خلال الحاجة إلى شراكة حقيقية مع منظمات الأعمال، فالشراكة مع هذه المنظمات لا تساعد على بناء مدارس جديدة أو تحديث مدارس أخرى، ولكن لها العديد من الأدوار الفعلية الملموسة، ومن أهمها ما يلي (عبد الرحمن، ٢٠٠٥، ٢٧٢):

- توفير فرص حقيقية للطلاب تساعد على دمج الجانب الأكاديمي بالمهني، حيث إن نجاح الطلاب في المهن يتطلب امتلاكهم المهارات الضرورية للعمل في بيئة غنية بالتكنولوجيا والمعلومات، وإعدادهم الإعداد الأكاديمي للحصول على وظيفة تتطلب مهارات تفكير عليا.
  - تم الطلاب بفرص عمل حقيقية تساعد على تحديد ميولهم المهنية.
  - تساعد على ربط المدرسة الثانوية الفنية بسوق العمل الحالي والمستقبلي.
  - الاستفادة من آراء رجال الأعمال في تطوير المنهج واتخاذ القرارات الرشيدة.
  - تقديم نماذج جديدة للتعلم والتدريس يمكن تطبيقها من خلال الخبراء، تقديم منهج ابتكاري مرتبط بسوق العمل ومتطلبات الوظيفة.
- عند النظر إلى المهام والأدوار السابقة لمنظمات الأعمال تعبر هذه الأدوار والمهام حالياً من أهداف نظام التعليم الفني الجديد القائم على الجدارات ٢٠٠، إضافة إلى كونها أيضاً من أهداف منظمات الأعمال، وهذه الأهداف لا تتحقق إلا من خلال معلمين يمتلكون المعلومات والمعارف والمهارات والخبرات التي تساعد على تحقيق أهداف المنظومة التعليمية بكفاءة وفعالية ولكي تتوافر تلك المعلومات والمعارف لدى المعلمين ولا سيما الجدد بالمدارس الثانوية الفنية من خلال تعزيز التنشئة التنظيمية لديهم.
- حيث يتضح من المحور السابق والمتعلق بالمؤسسات والكيانات ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بالمدارس الثانوية الفنية والمؤثرة على التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بها مدى

## للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية

الجهود التي يمكن أن تقدمها هذه المؤسسات في تطوير أداء تلك المدارس، وتحقيق رؤيتها المستقبلية ومنها الاهتمام بتعزيز التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية، وكذلك تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ولكن في ظل ضعف الكفاءات الإدارية بالمدارس الثانوية الفنية، وضعف السلطات الممنوحة لديها، فإن ذلك سيحد من قدراتها على استغلال إمكانات هذه المؤسسات والكيانات وما يوجد من فرص في المجتمع المحيط بها في تعزيز التنشئة التنظيمية لدى المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية.

### ثالثاً- تحليل الفجوة للمدارس الثانوية الفنية والمؤثرة على التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بها:

تحليل الفجوة لأبعاد التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية: يساعد تحليل الفجوة على تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف في البيئة الداخلية للتعليم الثانوي الفني والمؤثرة على أبعاد التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد، وكذلك الوقوف على الفرص والتحديات في البيئة الخارجية لتلك المدارس الثانوية الفنية والمؤثرة على التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بها؛ مما يساعد على تحديد نطاق الفجوة بين الواقع والمتوقع والمأمول في أبعاد التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية، وفيما يلي عرض تحليل للفجوة لأبعاد التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية.

#### (١) نقاط القوة والضعف في أبعاد التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية:

من خلال ما تمّ القيام به من تحليل واقع البيئة الداخلية لأبعاد التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية، يمكن استنتاج مجموعة من نقاط القوة ونقاط الضعف وذلك على النحو التالي:

أ- تتمثل نقاط القوة الداخلية لأبعاد التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في المزايا والإمكانيات المتوافرة بالمدارس الثانوية الفنية والتي بإمكانها تعزيز التنشئة التنظيمية لدى المعلمين الجدد بها ومن أهم مواطن القوة ما يلي:

#### ❖ فيما يتعلق بالتدريب:

اهتمام وزارة التربية والتعليم الفني بالتدريب حيث أصدرت خدمة من القرارات والقوانين التي تركز وتهتم بالتنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد من خلال التدريب.

• إنشاء وحدة التدريب والجودة بالقرار الوزاري رقم ١٣٧ لسنة ٢٠١٢ بكل مدرسة تتبع الوكيل المختص وتختص بكل ما يتعلق بأنشطة الجودة والتدريب والتنمية المهنية داخل المجتمع المدرسي.

- إنشاء مراكز التدريب عن بُعد حيث استخدمت وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني مدخل التدريب عن بُعد؛ نتيجة لزيادة أعداد المعلمين وتمّ تفعيله في ظل انتشار جائحة كورونا.
- إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين حيث تخصص باعتماد برامج التنمية المهنية وكافة خدمات التدريس، وتوفير نظم وقواعد ومعلومات أعضاء هيئة التعليم.
- تمّ تدريب أكثر من (٦٠٠٠٠) معلم وموجه على تنفيذ برامج الجدارات، ويتمّ تدريب عدد كبير من كوادر التعليم الفني على كيفية تطوير المناهج الدراسية وتطبيقها وأساليب التقييم والتقويم.
- تمّ تدريب (٦٠٠٠) معلم للقيام بتسيير جلسات التوجيه والإرشاد وريادة الأعمال والابتكار وللطلاب.
- تمّ بناء قدرات جميع معلمي التعليم الفني على استخدام المنصات الإلكترونية مثل (Edmodo).

#### ❖ فيما يتعلق بفهم المعلمين الجُدد لطبيعة عملهم ووظيفتهم:

- يُوجد توصيف وظيفي للمعلمين من قبل وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني ولا سيّما للمعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنيّة.
- أشار التوصيف الوظيفي للمعلمين إلى ضرورة التفاعل بإيجابية بين المعلم الجديد والمرشد الذي يتولى دعمه في تخطيط وتنفيذ أنشطة التعليم والتعلم.
- ❖ فيما يتعلق بدعم زملاء العمل المدرسي:
- وجود اهتمام كبير على المستوى التشريعي بدعم ثقافة التعاون بين زملاء العمل ودعم العمل في فريق.
- وجود عدد من المعايير والمؤشرات في المعايير القومية للتعليم تتعلق بالتعاون والمشاركة.
- تأكيد الأكاديمية المهنية للمعلمين في توصيفاتها الوظيفية للمعلمين الجُدد على ثقافة التنمية المهنية من خلال دعم الزملاء ذوي الخبرة والكفاءة والفاعلة في المدرسة.
- وجود وحدة التدريب والجودة بالمدارس الثانوية الفنيّة تتيح وترسخ ثقافة تبادل الخبرات والتجارب الناجحة بين المعلمين الجُدد والقدامى حيث إنّ الدعم والتعاون بين زملاء العمل ربما يكون موجودًا على المستوى التشريعي.
- ❖ فيما يتعلق بالتوقعات المستقبلية:
- تعدد القوانين واللوائح والتشريعات المحددة لشروط التحفيز وأنواع الحوافز المقدمة للمعلمين في مصر ولا سيّما المعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنيّة.

### للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارت المهنية

- يتم تقديم مجموعة متنوعة من الحوافز للمعلمين كبديل المعلم وحافز الأداء المتميز بدل الاعتماد وحافز الأداء الشهري ومكافأة الامتحانات الخاصة وغيرها.
- زيادة نسبة الحوافز الشهرية المقدمة للمعلمين في السنوات الأخيرة بالتزامن مع تعديل القوانين المنظمة لعملهم باعتبارهم كادر خاص.
- (ت) تتمثل نقاط الضعف الداخلية لأبعاد التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في قصور الإمكانيات والمشكلات التي تعوق تلك المدارس عن أداء مهامها بفاعلية، ومن أهم هذه النقاط ما يلي:
  - ❖ فيما يتعلق بالتدريب:
    - قلة الكفاءات البشرية القادرة على التعامل مع نظم الاتصال الفعالة وتكنولوجيا المعلومات بوحدة التدريب والجودة بالمدارس الثانوية الفنية.
    - ضعف الاهتمام بتبادل المعلومات بين وحدة التدريب بالمدارس الثانوية الفنية والمدارس الأخرى.
    - وجود قصور في تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين بالمدرسة ولا سيما المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية.
    - ضعف الميزانية المخصصة لبرامج التدريب والأنشطة التدريبية.
    - ضعف الاستعانة بخبراء التربية في تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية في وحدة التدريب والجودة بالمدارس الثانوية الفنية.
    - قلة مساهمة التوجيه الفني في التخطيط للبرامج التدريبية داخل المدارس الثانوية الفنية وقلة دعمه لوحدة التدريب والجودة بالمدارس الثانوية الفنية.
    - وجود بعض القصور في الأكاديمية المهنية للمعلمين حيث إنها لا تستطيع تحقيق الكثير من أهدافها المتعلقة بالتنمية المهنية ولا سيما التنمية المهنية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية.
    - ضعف جودة برامج التدريب المقدمة من قبل الأكاديمية المهنية للمعلمين.
    - وجود العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق أهداف الأكاديمية المهنية للمعلمين والتي منها ما يتعلق بهيكلها المؤسسي.
    - قلة توفير التمويل الكافي بالأكاديمية المهنية للمعلمين؛ مما يعوقها في تحقيق أهدافها.
    - قلة توفير الإمكانيات والوسائل التكنولوجية الحديثة المسيرة لنجاح البرامج التدريبية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية بالأكاديمية المهنية للمعلمين.

- ضعف الكادر الإداري بالأكاديمية وفروعها مع قلة أعداد العاملين بها.
- ضعف مراعاة البرامج التدريبية المقدمة من قبل الأكاديمية المهنية للمعلمين المرحلة التعليمية التي تخاطبها ولا التخصص الدقيق لكل معلم.
- غياب الآلية التي تتلقى بها الأكاديمية المهنية للمعلمين انطباعات المعلمين حول برامج التدريب التي خضعوا لها.
- إغفال الاحتياجات التدريبية الواقعية قبل وضع البرنامج التدريبي.
- ضعف الرغبة من قبل المعلمين ولا سيما المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية للخضوع لبرامج التنمية المهنية للمعلمين.
- الزمن المخصص للبرنامج لا يتناسب مع مادته التدريبية.
- ضعف التكامل بين الهيئات المسؤولة عن التدريب سواء تمّ التدريب بالإدارات التعليمية والمديريات التعليمية والأكاديمية المهنية للمعلمين.
- وجود قصور في البرامج التدريبية لتنمية المهارات طبقاً لمتغيرات سوق العمل.
- ضعف انتقال أثر تدريب المعلمين إلى القاعات الدراسية، فما زالت طرائق واستراتيجيات التدريس تقليدية يظهر فيها المعلم كمصدر وحيد للمعرفة.

#### ❖ فيما يتعلق بفهم المعلمين الجدد لطبيعة عملهم ووظيفتهم:

- تنتشعب أدوار ومسئوليات المعلمين الجدد في بطاقة التوصيف الوظيفي للمعلمين.
- التوصيف الوظيفي لم يراعِ حداثة عهد المعلم الجديد بمهنة التدريس وألزمه بمعظم مهام المعلم الأساسية في المدرسة باستثناء مسؤولية الإشراف الإداري.
- لم يُحدد في التوصيف الوظيفي للمعلمين حجم النصاب أو عدد الحصص المخصصة لكل معلم يومياً أو أسبوعياً، أو حتى الإشارة لتقليل العبء التدريسي عن المعلم الجديد لتوفير بعض الوقت له للمشاركة في أنشطة التنمية المهنية.
- لم يُحدد التوصيف الوظيفي طبيعة عمل المعلم المرشد في التسلسل الوظيفي ولم يمنح للمعلم المساعد (المعلم الجديد) الحق في اختيار مرشده.
- وجود العديد من أوجه القصور والضعف في التوصيف الوظيفي للمعلمين؛ ممّا يشكل عائقاً كبيراً أمام تحقيق أهداف التنشئة التنظيمية المنشودة للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية.

#### ❖ فيما يتعلق بدعم زملاء العمل المدرسي:

- تجنب المديرين والمعلمين العمل الجماعي في صورة فرق عمل ويفضلون الأداء الفردي؛ الأمر الذي يعوق تحويل المدارس ولا سيما المدارس الثانوية الفنية إلى مجتمعات تعلم مهنية.

## للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية

- غياب مفهوم القيادة التعليميّة حيث لا تُوجد آلية واضحة لتبادل الخبرات والمعلومات بين المستويات القيادية المختلفة.
  - ضعف الاتصال بين أفراد المجتمع المدرسي وضعف الثقة المتبادلة فيما بينهم.
  - ضعف مساعدة المعلمين القدامى للجدد في التعرف على طبيعة العمل بالمدرسة.
  - ضعف دور المدارس الثانويّة الفنيّة في تحقيق التنشئة التنظيميّة وأن الأسلوب الأقلّ اتباعاً هو اللقاءات التعريفية التي توجه للمعلم الجديد.
  - ضعف دور نقابة المهن التعليميّة في تحقيق النمو المهني والوظيفي للمعلمين ولا سيّما المعلمين الجدد حيث إنها لا تقدم خدمات استشارية تتعلق بالحياة المهنيّة للمعلمين.
- ❖ فيما يتعلق بالتوقعات المستقبلية:**
- ضعف تقديم الحوافز المعنوية والأدبية للمعلمين ولا سيّما المعلمين المجتهدين المتميزين الجدد بالمدارس الثانويّة الفنيّة مثل (مدح، ثناء، شهادات تقدير).
  - ضعف الحوافز المادية المقدمة للمعلمين ولا سيّما المعلمين الجدد بالمدارس الثانويّة الفنيّة مقارنة مع الجهد المبذول من قبلهم.
  - لا يُوجد ربط كافٍ بين ما يحصل عليه المعلم من حوافز وأدائه لمهام وظيفته.
  - ضعف وجود عدالة كافية في توزيع الحوافز على المعلمين.
  - ضعف وجود سياسات واضحة يتمّ تحفيز المعلمين بناءً عليها.
  - مجمل الحوافز والمكافآت التي تقدم للمعلمين لم ترقَ إلى مستوى قبول المعلمين بإحساسهم بعدم الحصول على التقدير الكافي والمناسب لجهودهم باعتبارهم مربيين للأجيال القادمة.
  - ضعف كفاية نظم ترقية المعلمين لاعتمادها على معيار الأقدمية.
  - تفتقد نظم التربية تأثيرها الحافز على الأداء وبقاء احتمالات الرسوب الوظيفي.
  - اتجاه بعض المعلمين ذوي الخبرة والكفاءة إلى ترك مهنة التدريس؛ وذلك بسبب انخفاض الرواتب والحوافز.
  - غياب توافر مسارات واضحة للأدوار القيادية؛ ممّا أدى إلى عدم وضوح المسار الذي يتعين عليه المعلمون اتخاذه إذا أرادوا التعيين في المناصب القيادية بالمدرسة أو الإدارة التعليميّة.
  - صعوبة التخطيط للحصول على ترقية حيث أصبح الأمر مجرد تكهنات.
- يتضح من خلال تحليل عناصر البيئة الداخلية لأبعاد التنشئة التنظيميّة للمعلمين الجدد بالمدارس الثانويّة الفنيّة أنه يُعاني من الكثير من نقاط الضعف، ويتمتع بعددٍ قليل من نقاط القوة؛ ممّا يعكس ضعف التنشئة التنظيميّة للمعلمين الجدد وكذلك القدامى وأيضاً المحولين من



مرحلة تعليمية أقل إلى مرحلة تعليمية أعلى؛ ومن ثم معالجة أوجه القصور والتغلب على نقاط ضعفها حيث أصبح تعزيزها ضرورة حتمية.

## ٢) الفرص والتحديات لأبعاد التنشئة التنظيمية للمعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية.

من خلال ما تمّ القيام به من تحليل البيئة الخارجية للمدارس الثانوية الفنية والمؤثرة على أبعاد التنشئة التنظيمية للمعلمين الجُدد بها والمتمثلة في البيئة العامة المحيطة بتلك المدارس الثانوية الفنية والبيئة الخاصة بها، يمكن استنتاج مجموعة من الفرص المتاحة والتحديات المفروضة وذلك على النحو التالي:

أ- **الفرص:** تتمثل تلك الفرص الخارجية في الأحداث الواقعة في البيئة الخارجية لمدارس المرحلة الثانوية الفنية والتي تؤثر على أبعاد التنشئة التنظيمية للمعلمين الجُدد بها، والتي يمكن أن تستغلها لتحقيق منافع ذات أهمية كبيرة في المستقبل فيما يخصّ أبعاد التنشئة التنظيمية للمعلمين الجُدد وكذلك القدامى من بينها ما يلي:

- تبني الدولة فلسفة جودة التعليم قبل الجامعي، وما صاحب ذلك من تحديد معايير الجودة، وإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
- إنشاء وحدات التدريب والجودة بالمدارس ولا سيّما المدارس الثانوية الفنية؛ بهدف بناء الخطط التنفيذية للتطوير والنمو المهني للمعلمين الجُدد في إطار من التعاون وتبادل الخبرات فيما بين الزملاء وبعضهم البعض وترسيخ ثقافة التنمية المهنية داخل المجتمع المدرسي.
- إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين وذلك لدعم مسيرة النمو المهني للمعلمين والاهتمام بالمعلمين الجُدد من خلال تقديم دورة تطبيقات تربوية للمعلم المساعد.
- سعي الوزارة للشراكة مع الجامعات من أجل الاعتماد الأكاديمي للطلاب والمعلمين.
- اتجهت الدولة في الآونة الأخيرة نحو العديد من الاستراتيجيات والتعاون الدولي والبعثات؛ من أجل إصلاح ودعم وتطوير التعليم ويشمل المعلمين باعتبارهم الركيزة الأساسية في العملية التعليمية.
- وجود العديد من الاتفاقيات والبروتوكولات، حيث تبلور دعم الدولة للتعليم الفني بصفة عامة بجميع منظومته، ومنها المعلمون في تنفيذ عدد من المشروعات من بينها تطوير التعليم الفني.
- الموافقة على إنشاء أكاديمية معلمي التعليم الفني TVETA حيث أصبحت ضمن الهيكل التنظيمي الجديد للوزارة.

## للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارت المهنية

- تفعيل الشراكة المجتمعية فقد تمّ عقد بروتوكولات مع المنظمة الدولية للتنمية التابعة لجامعة الدول العربية.
  - التعاون مع شركاء التنمية من الجهات المانحة لتنفيذ برامج الجدارت المهنية.
  - إنشاء المنصة الإلكترونية لتسهيل وتيسير العملية التعليمية وقت الأزمات ولا سيّما أيام جائحة كورونا.
  - سعت الوزارة إلى اتصال كافة المدارس بخدمة الإنترنت، والاشتراك في بنك المعرفة المصري.
  - تزويد تحديث كافة أجهزة الحاسب الآلي بالبرامج الحديثة، وتفعيل استخدام السبورات الذكية.
  - تحميل المناهج التفاعلية من موقع الوزارة الرسمي.
  - دعم بعض منظمات الأعمال للتعليم الثانوي الفني.
- ب- **التحديات:** تشير التحديات إلى الأحداث، والاتجاهات الاقتصادية، والاجتماعية والتكنولوجية، والسياسية، والتي يتوقع أن تكون لها آثار ضارة على التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في المستقبل، ومن هذه التحديات ما يلي:
- اللامركزية في الأقوال فقط، وعدم تطبيقها في الأفعال، ومركزية التعليم وعدم القدرة على اتخاذ القرارات التي تهتم بتفعيل وحدات التدريب والجودة بالمدارس حتى توثي ثمارها في التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية.
  - التغيرات التكنولوجية المتسارعة، وبُطء اكتساب المعلمين بالمدارس الثانوية الفنية ولا سيّما المعلمين الجدد منهم الكفايات اللازمة للتكيف معها.
  - قصور دور وسائل الإعلام في التوعية بأهداف وأهمية نظام التعليم الفني بصفة عامة، وأهمية التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بصفة خاصة هذا بالإضافة إلى ضعف في دور وسائل الإعلام في إعداد برامج ونشر مواد توعوية وتثقيفية بمضمون جذاب ومشوق لتعزيز اهتمام المجتمع بالتعليم بصفة عامة، والتركيز على أهمية المشاركة المجتمعية في التعليم.
  - ضعف الميزانية المخصصة للتعليم الثانوي الفني، ممّا يترتب عليه قلة الإنفاق على وحدات التدريب والجودة، وكذلك الأكاديمية المهنية للمعلمين في تدريب وتنشئة المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية تنظيمياً.

- انفصال المدارس عن عالم العمل، والناجم عن ضعف تفاعلها وتعاونها مع بعض المؤسسات المجتمع؛ ممّا يؤدي إلى حدوث قصور في التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية.
- وجود فجوة كبيرة من الممارسات العلمية والتوجهات النظرية المعلنة في التعليم.
- إنشاء أكاديمية معلمي التعليم الفني التي تمّ أخذ الموافقة على إنشائها لا تؤتي ثمارها حتى الآن من تدريب وتأهيل المعلمين بصفة عامة بالتعليم الفني والمعلمين الجدد بصفة خاصة.
- ضعف الإنفاق الحكومية على التعليم وعدم القدرة على توفير الموارد اللازمة للتعليم من قبل الدولة، وبالتالي نتج عنه قصور في التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية.
- وجود بعض الجمود في نظم التعليم ولا سيما التعليم الفني مثلما أشار البنك الدولي.
- نتيجة لقلّة الموارد المالية المتاحة والمخصصة للتعليم ولا سيما التعليم الفني اتجهت الدولة إلى سدّ العجز في أعضاء هيئة التدريس من خلال فتح باب التطوع للعمل بالمدارس من حملة المؤهلات العليا التربوية.
- الاستعانة بغير العاملين بالتربية والتعليم من حملة المؤهلات العليا التربوية للعمل بنظام الحصة، مع إمكانية سدّ العجز من خلال الموجهين في الحالات القصوى.
- تدهور ظروف عمل المعلمين ولا سيما المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية حيث افتقر تدريبهم إلى الحافز والأحوال الاجتماعية والمهنية الجيدة.
- الاستعانة بمعلمين مبتدئين لم يحصلوا على أي تدريب تربوي أو شهادة تربوية قبل الخدمة أو ممن حصلوا على قدر ضئيل من الإعداد المهني بنظام الحصة أو المكافأة الشاملة.
- شعور المعلم بانخفاض مكانته في المجتمع، بالإضافة إلى ضيق فرص الترقّي أمامه في التأكيد على هذه المكانة.
- وجود قصور في بيئة العمل وظروفه التي يعمل بها المعلم وكذلك تدني المرتبات وظروف العمل وإمكانات الترقّي مع تدني المكانة الاجتماعية للمعلم والتي تؤثر على أدائهم المهني واهتمامهم بالكفاءة المهنية.
- محدودية خبراء التدريب المتميزين لرفع كفاءة المعلمين وتحقيق التنشئة التنظيمية الجيدة الفعّالة لهم.

## للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية

- تعطيل العمل التعليمي والتدريبي في المدارس الثانوية الفنية نتيجة لكثرة اللوائح خاصة اللوائح المالية؛ مما يُعد عائقًا نحو تحقيق التنشئة التنظيمية الفعّالة والجيدة للمعلمين الجدد بهذه المدارس.
  - مركزية وبيروقراطية التشريعات المالية التي تنظم العمل بالمدارس الثانوية الفنية؛ مما أثر ذلك على التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بهذه المدارس.
  - ضعف وضوح رؤية ورسالة وأهداف المرحلة الثانوية الفنية في أذهان بعض المسؤولين عن إدارة المدرسة والإدارات التعليمية والمديريات.
- ومن خلال التحليل البيئي لعناصر البيئة الخارجية للمدارس الثانوية الفنية المؤثرة على أبعاد التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بهذه المدارس تبين أن البيئة الخارجية لتلك المدارس الثانوية الفنية تحتوي على الكثير من التهديدات، والقليل من الفرص؛ ومن ثم فإنّ مواجهة تلك التهديدات يُعد ضرورة ملحة.

## ٣) تحديد البدائل الاستراتيجية واختيار البديل المناسب:

في ضوء ما أسفر عنه التحليل البيئي لواقع البيئة الداخلية لأبعاد التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية، وواقع البيئة الخارجية للمدارس الثانوية الفنية والمؤثرة على أبعاد التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بها يمكن تحديد مجموعة من البدائل الاستراتيجية لتقليل الفجوة بين الواقع الراهن وبين ما هو متوقع ومأمول، وبالمزاوجة بين نقاط القوة والضعف، وبين الفرص والتهديدات، يمكن تحديد أربعة بدائل استراتيجية تتمثل في المصفوفة التالية:

## جدول (١) مصفوفة البدائل الاستراتيجية

لأبعاد التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية

استراتيجية القوة والفرص (SO)	استراتيجية الضعف والفرص (WO)
أن تعمل المدارس الثانوية الفنية وكذلك إدارة التعليم الثانوي الفني بصفة عامة على تحقيق أفضل استخدام لعناصر القوة؛ لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من الفرص المتاحة، والتي تمثل عنصراً خارجياً إيجابياً.	أن تعمل المدارس الثانوية الفنية وكذلك إدارة التعليم الثانوي الفني بصفة عامة على الحد من عناصر الضعف الداخلية والتقليل من الآثار السلبية لها باستخدام جيد للفرص الخارجية المتاحة.
استراتيجية القوة والتهديدات (ST)	استراتيجية الضعف والتهديدات (WT)
أن تعمل المدارس الثانوية الفنية وكذلك إدارة التعليم الثانوي الفني بصفة عامة على استخدام عناصر القوة المتاحة لها من داخلها لتجنب الآثار السلبية للتهديدات الخارجية الحالية والمحتملة، والتي تمثل عنصراً خارجياً سلبياً.	أن تعمل المدارس الثانوية الفنية وكذلك إدارة التعليم الثانوي الفني بصفة عامة على الدفاع عن نفسها، وبقيائها من خلال معالجة نقاط الضعف، والتغلب عليها وتحويلها إلى نقاط قوة، مع بذل مجهود مكثف لتلاشي الآثار السلبية للتهديدات الخارجية ومواجهتها، وتحويل معظمها إلى فرص يمكن الاستفادة منها.

وبعد عرض البدائل الاستراتيجية يتضح أن هناك أربع استراتيجيات وهي على النحو التالي (جعوبي، ٢٠١٥، ١٤٥):

- الاستراتيجية الهجومية "SO": حيث تسعى المؤسسة أو النظام لزيادة استثمار الفرص وتعظيم قوتها الداخلية.
- استراتيجية علاجية "WO": حيث يتم اتخاذ هذه الاستراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه المدارس الثانوية الفنية بالنسبة لأبعاد التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بها من نقاط ضعف داخلية؛ لكي تتمكن من استثمار الفرص المتاحة أمامها.
- استراتيجية دفاعية "ST": حيث تسهم هذه الاستراتيجية في تعظيم نقاط القوة، وفي الوقت نفسه، تتوجه نحو الدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة.
- استراتيجية انكماشية "WT": وهذه الاستراتيجية تساعد على معالجة نقاط الضعف الداخلية، والتقليل من التهديدات الخارجية.

وفي ضوء ما تمّ عرضه سابقاً من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المرتبطة بأبعاد التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية، وفي ضوء ما تمّ عرضه أيضاً من بدائل استراتيجية، تبين أن الاستراتيجية الأنسب لتعزيز التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية هي استراتيجية (الضعف والتهديدات WO) كاستراتيجية أساسية؛ نظراً لما تعانيه أبعاد التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية من الكثير من نقاط الضعف في مقابل القليل من نقاط القوة، والاستخدام الجيد للفرص المتاحة في مواجهة التهديدات الخارجية للمدارس الثانوية الفنية والمؤثرة على أبعاد التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بهذه المدارس.

**المبحث الرابع- استراتيجية مقترحة لتعزيز التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية:**

في ضوء ما تم تناوله في المباحث السابقة في البحث من حيث: الأسس النظرية والفكرية لكل من التنشئة التنظيمية للمعلمين والجدارات المهنية الواجب إكسابها لهم من أجل تحقيق تنشئة تنظيمية لهم على قدر عالٍ من الجودة والكفاءة والفاعلية، ثم تحليل لواقع أبعاد التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية وتحليل البيئة الداخلية (بما تحتويه من نقاط قوة ونقاط ضعف)، وتحليل للبيئة الخارجية المحيطة بالمدارس الثانوية الفنية والمؤثرة على أبعاد التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بهذه المدارس (بما تحتويه من فرص وتهديدات)، وما أسفر عنه من وجود نقاط ضعف كثيرة تُعاني منها التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية، هذا بالإضافة إلى وجود بعض التهديدات، إلا أن هناك العديد من الفرص المتاحة، التي

### للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية

يمكن استثمارها؛ من أجل تحقيق تنشئة تنظيمية أفضل للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية، وفي ضوء ذلك؛ تمّ تحديد البدائل الاستراتيجية، واختيار البديل الاستراتيجي الأنسب؛ لتعزيز التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية.

لذا يأتي هذا المبحث من البحث متناولاً وضع استراتيجية مقترحة لتعزيز التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية، وإجراءات تنفيذ الاستراتيجية المقترحة، آخذة بعين الاعتبار كل المتغيرات والمستجدات المعاصرة، وذلك في محاولة لإحداث نقلة نوعية في التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية.

#### أولاً- منطلقات الرؤية الاستراتيجية المقترحة:

تستند الاستراتيجية المقترحة إلى فلسفة علمية وعملية، تنطلق من إدراك الواقع الفعلي للتنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية، حيث يُعد مفهوم التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد موضوعاً قديماً وحديثاً في نفس الوقت ولم يلق الاهتمام الكافي خصوصاً في ظل تطبيق نظام الجدارات في التعليم الفني فكان لا بدّ من الاهتمام بالتنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية والعمل على إكسابهم الجدارات المهنية اللازمة والتي من شأنها تعزيز التنشئة التنظيمية لديهم حتى يكونوا قادرين على التكامل في نظام التعليم الفني الجديد القائم على الجدارات (٢٠٠) ويكونوا قادرين على إكساب طلابهم هذه الجدارات التي تؤهلهم للعمل بسوق العمل المختلفة؛ ممّا يساعد ذلك على تحقيق أهداف الدولة للتنمية، وإعداد القوى العاملة الماهرة، والحد من البطالة؛ وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة.

حيث يمكن تحديد المنطلقات التي يتمّ الاستناد إليها في وضع هذه الرؤية الاستراتيجية

#### من خلال المنطلقات التالية:

- إنّ تعزيز التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية لا يتحقق بمجرد توافر إدارة قادرة واعية تدرك أهمية التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد فحسب، بل لابدّ من صياغة الاستراتيجية لرسم ملامح المستقبل وتقديمها ومتابعتها؛ للوقوف على مدى التقدم وتذليل الصعوبات، مع اقتراح خطة للتحسين المستمر في ضوء المستجدات التي تحدث.
- يتضح من خلال التحليل البيئي لواقع البيئة الداخلية لأبعاد التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية، وكذلك تحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمدارس الثانوية الفنية والمؤثرة على التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بها، حيث إنّ هناك مجموعة من نقاط القوة

والفرص، ذات التأثير الإيجابي في تحقيق تعزيز التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية، وكذلك جوانب الضعف والتهديدات التي تؤثر على كفاءة المدارس الثانوية الفنية وبالتالي التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بها، وقد تحدّ أو تعيق من التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية.

- تُعد الاستراتيجية المقترحة الأسلوب الأمثل لإحداث نقلة نوعية في مجمل أداء المدرسة أو النظام ككل؛ وبالتالي ينعكس أثره الإيجابي على تعزيز التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية، والذي يتطلب مشاركة صانعي القرار، وكافة الأطراف ذات الصلة والعلاقة في تعزيز التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية، وكذلك الارتقاء بالدور الاستراتيجي المستقبلي لعمل المؤسسة التعليمية أو أداء النظام ككل، حيث يعطي التخطيط الاستراتيجي صورة صادقة عن واقع التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية بما يساعد على تعديل السياسات الحالية أو تبني سياسات جديدة لتعزيز التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية، وتحقيق الأهداف المرجوة.
- توجه وزارة التربية والتعليم نحو الاهتمام بالتعليم الفني؛ حيث تمّ تطبيق نظام التعليم الفني القائم على الجدارات (٢٠٠) في بعض المدارس الثانوية الفنية، حيث له دور كبير في خدمة خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية.
- تنطلق هذه الخطة استمراراً لجهود الدولة، تماشياً مع ما أثمرته الخطط السابقة من أجل تحقيق الجودة في التعليم الفني بصفة عامة وتعزيز التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية؛ ممّا يترتب على ذلك تحسين المخرجات، والوصول إلى التنافسية العالمية.
- كما تُعد الخطة بمثابة إطار عام، يتميز بالوضوح والمرونة، ويهدف تعزيز التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية؛ ممّا ينعكس على أداء هذه المدارس الثانوية الفنية واستقرار مستقبلها وفقاً لعوامل داخلية وخارجية، تتبدل وتتغير كثيراً.

### ثانياً - منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية المقترحة:

اتبعت الباحثة الخطوات التالية في إعداد الخطة:

- توظيف الإطار النظري والدراسات السابقة والتحليل البيئي لأبعاد التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في صياغة الخطة بشكل المبدئي.

### للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية

• عرض الخطة في صورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين من خبراء أو أساتذة التربية وقيادات التعليم الثانوي الفني؛ للوقوف على آرائهم ومقترحاتهم بشأن موضوعية الخطة ومدى مناسبتها والبالغ عددهم (١٥) محكمًا، عشرة من أساتذة التربية وخمسة من قيادات التعليم الثانوي الفني، كما طلب منهم تعديل وحذف أو إضافة ما يروونه مناسبًا من العبارات من وجهة نظرهم.

وبناءً على توجيهاتهم وآرائهم تم إجراء التعديلات اللازمة للوصول بالخطة في صورتها النهائية التالية:

ثالثًا - مكونات وعناصر الخطة الاستراتيجية المقترحة لتعزيز التنشئة التنظيمية للمعلمين

الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية:

(١) الرؤية: انطلاقًا من أن رؤية أي مؤسسة تعليمية تتمثل في الحالة المثالية التي ينبغي الوصول إليها، وتحقيق الكفاءة والتغير خلال فترة زمنية مستقبلية، من أجل تحقيق تنشئة تنظيمية أفضل للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية؛ وذلك يكون رؤية التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية تتمثل في التطلع إلى تنشئة تنظيمية على قدر عالٍ من الجودة والفاعلية للمعلمين الجدد قائمة على إكسابهم الجدارات المهنية اللازمة لتحقيقها؛ من أجل إعداد جيل من العمالة الفنية الجيدة المدربة، وتوفير فرص عمل للشباب داخل مصر وخارجها بما يحقق التنمية المستدامة والوصول إلى التنافسية العالمية.

(٢) الرسالة: تتمثل رسالة التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية في: العمل على توفير بيئة تدريبية جاذبة توظيف التكنولوجيا الحديثة في وحدات التدريب والجودة بالمدارس الثانوية الفنية، والأكاديمية المهنية للمعلمين مع تقديم برامج نظرية وعملية معاصرة لإكسابهم الجدارات المهنية اللازمة لتحقيق التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد على قدر عالٍ من الجودة والكفاءة، مستفيدة من الشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني لتحقيق ذلك، لتنمية المعارف والمهارات المهنية، ومهارات التواصل الاجتماعي، ومهارات التفكير الناقد والعلمي والإبداعي لدى طلاب هذه المدارس، حتى يكونوا مواطنين قادرين على المشاركة الفعالة في مجتمع عالمي يتسم بالتحولات والتغيرات الدائمة.

(٣) القيم: تعتبر القيم جزءًا مهمًا من الخطة، حيث إنها تعكس الثقافة السائدة في المدارس الثانوية الفنية، حيث تحرص هذه المدارس على تنمية هذه القيم في نفوس معلمها



والقائمين على تدريبهم من أجل تعزيز التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بها في ضوء مدخل الجدارات المهنية، وتتمثل هذه القيم في الآتي:

- **الانتماء:** فالانتماء للوطن يزيد من قدرة أفراد المجتمع المدرسي من معلمين وإداريين وطلاب وعمال وجميع العاملين بالمدارس الثانوية الفنية على مواجهة أي تحدٍ، فينبغي تعزيز روح الانتماء للعاملين بالمدرسة الثانوية الفنية من خلال المساهمة والمشاركة في جميع الفعاليات الوطنية المختلفة.
- **الصبر:** من الضروري أن تنمي المدارس الثانوية الفنية لدى معلمها ولا سيما المعلمين الجدد بها قيمة الصبر في تحمل الصعاب والمشكلات من أجل استكمال العمل المكلفين به، وذلك من خلال تكريم الكفاءات التي بذلت جهداً كبيراً.
- **الأمانة:** أي عمل يتطلب مراعاة الأمانة في أوقات العمل، وهي من أهم القيم التي يجب أن يتحلى بها كل عامل من مكان عمله، ولا سيما المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية، ويتم ذلك مثلاً من خلال الشفافية في توزيع الحوافز والمكافآت.
- **العمل الجماعي:** وهو العمل بروح الفريق تزيد من التزام المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية وإصرارهم على تحقيق نتائج أفضل، والقدرة على العمل ضمن فريق له تأثير إيجابي على زيادة الإنتاجية وجودة المخرج.
- **المشاركة:** ضرورة إشراك المجتمع الخارجي المحيط بالمدارس الثانوية الفنية في عملية التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بها في ضوء مدخل الجدارات المهنية؛ لأن ذلك سوف يساعد على تخريج جيل من الطلاب الخريجين المؤهلين والمدرّبين بما يعود بالنفع الكبير على المجتمع من حيث تقدمه وتطوره.
- **تطوير الذات:** وهي العمل على إكساب المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية مهارات التعليم الذاتي والتطوير الشخصي من خلال عقد ورش عمل لهم وتحفيزهم على التطوير الشخصي وتشجيعهم على اكتساب الجدارات المهنية التي تؤهلهم لتحقيق أفضل تنشئة تنظيمية لهم بما يساعدهم على العمل بنظام التعليم الفني الجديد (٢٠٠) القائم على الجدارات، مع إتاحة الفرصة لهم للمنافسة في المسابقات الخارجية.
- **تشجيع الإبداع والتميز:** ضرورة تشجيع المبدعين من المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية وأصحاب القدرات الخاصة منهم، وعدم إقصائهم وتجاهلهم؛ ممّا يزيد من قدرتهم على الإبداع والتميز.

**(٤) السياسات الإدارية الحاكمة:**

هناك مجموعة من السياسات الحاكمة للاستراتيجية المقترحة لتعزيز التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية، وتفعيل قيم وأخلاقيات العمل في مراكز التدريب والجودة بالمدارس الثانوية الفنية والأكاديمية المهنية للمعلمين، وكذلك النقابة المهنية للمعلمين مما يحقق جودة مخرجات التعليم، وبما يتماشى مع نظام التعليم الفني الجديد (٢٠٠) القائم على الجدارات، وكذلك يتماشى مع احتياجات سوق العمل، وتتمثل هذه السياسات فيما يلي:

- تفعيل الشراكة المجتمعية بين وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني والقطاع الخاص لدعم الوحدات التدريبية المختلفة في تحقيق أهدافها وإكساب المعلمين الجدد أهم الجدارات المهنية التي تؤهلهم للقيام بعملهم على قدر عالٍ من الجودة والكفاءة والفاعلية؛ مما ينتج عنه تعزيز التنشئة التنظيمية لديهم.
- التشاركية في التخطيط والتنفيذ للتعليم والتدريب للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية.
- الثقافية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية من خلال إكسابهم الجدارات المهنية اللازمة لتحقيق ذلك.
- وضع سياسات للربط بين التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية وضرورة إكسابهم الجدارات المهنية بما يعزز التنشئة التنظيمية لهم.
- التكامل مع السياسات والخطط التنموية للدولة.

**رابعاً - الغايات والأهداف الاستراتيجية:**

انطلاقاً من رؤية التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية ورسالتها وقيمها والسياسة الإدارية الحاكمة، والتحليل البيئي لأبعاد التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية والبيئة المحيطة بالمدارس الثانوية الفنية تأتي الغايات والأهداف الاستراتيجية التي يمكن ترجمتها إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية، والتي يسهم تحقيقها في الوصول إلى الغايات؛ ومن ثم يدعم تحقيق رؤية ورسالة وأهداف التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية.

## ١) تعميق فلسفة وسياسة واضحة للتنشئة التنظيمية للمعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية قائمة على الجدارات المهنية:

حيث يمكن الوصول إلى هذه الغاية من خلال محاولة تحقيق الأهداف الاستراتيجية التالية:

- أ- صياغة فلسفة واضحة للتنشئة التنظيمية للمعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية قائمة على إكسابهم الجدارات المهنية لتحقيق ذلك.
- ب- تحديد أهداف واضحة قابلة للقياس لتطبيق نظام التنشئة التنظيمية للمعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية.
- ج- وضع سياسة تعليمية أكثر دقة تنظم قواعد العمل والتدريب بداخل وحدات التدريب والجودة بالمدارس الثانوية الفنية وبالأكاديمية المهنية للمعلمين وبنقابة المعلمين بما يُعزز التنشئة التنظيمية لدى المعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية.

## ٢) تدريب المعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية لتعزيز التنشئة التنظيمية لديهم في ضوء مدخل الجدارات المهنية.

حيث يمكن الوصول إلى هذه الغاية من خلال محاولة تحقيق الأهداف الاستراتيجية التالية:

- أ- تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية لدى المعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية.
- ب- تحسين المستوى الأكاديمي والمهني للمعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية.

## ٣) فهم طبيعة الوظيفة التي يقوم بها المعلمون الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية.

- حيث يمكن الوصول إلى هذه الغاية من خلال محاولة تحقيق الأهداف الاستراتيجية التالية:
- أ- فهم العمل المدرسي ومعرفة مهام وأدوار العمل والتوصيف الوظيفي لوظيفة.
  - ٤) دعم زملاء العمل في ضوء مدخل الجدارات المهنية.
- حيث يمكن الوصول إلى هذه الغاية من خلال محاولة تحقيق الأهداف الاستراتيجية التالية.
- أ- تعزيز التعاون والدعم بين الزملاء؛ ممّا يحسن أداء المعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية ويعزز التنشئة التنظيمية لديهم.

## للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية

٥) توفير البيئة المدرسية الداعمة للإبداع والابتكار مما يعزز التوقعات المستقبلية لدى

المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية.

حيث يمكن الوصول إلى هذه الغاية من خلال محاولة تحقيق الأهداف الاستراتيجية التالية:

أ) تهيئة المناخ الملائم لإطلاق القدرات الابتكارية والإبداعية لدى المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية.

ب) وضع هيكل ونظام جيد لتحفيز العاملين بالمدرسة الثانوية الفنية ولا سيما المعلمين الجدد بها.

## خامساً - الخطة التنفيذية للأهداف الاستراتيجية:

الخطة التنفيذية هي الوصف التفصيلي والدقيق للاستراتيجيات، والخطوات التي تستخدم لتنفيذ خطة معينة؛ بمعنى نقل الأهداف الاستراتيجية من مستوى العموم إلى مستوى أكثر تحديداً وتفصيلاً، وذلك في صورة خطة لتنفيذ البرامج والمشروعات المبنية والمحددة لمجالات التنفيذ، ونكافة التنفيذ، والجهة المسؤولة عن التنفيذ والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي.

جدول (٢) الخطة التنفيذية المقترحة لتعزيز التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية

الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية (٢٠٢٣/٢٠٢٤-٢٠٢٨-٢٠٢٩)

تعميق فلسفة وسياسة واضحة للتنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية					الغاية
فترة التنفيذ	مسئول التنفيذ	مؤشرات النجاح	الممارسات	الأهداف الإجرائية	الأهداف الاستراتيجية
بداية العام الدراسي الأول ٢٠٢٤ ومستمره للمتابعة كل عام.	* قطاع التعليم الفني بمديرية التربية والتعليم.	* زيادة عدد فرق العمل من المعلمين القدامى لإعداد قائمة الجدارات المهنية.	* تكوين فرق عمل من المعلمين القدامى لإعداد قائمة الجدارات المهنية اللازم إكسابها للمعلمين الجدد بها.	* أن تتضمن رؤية رسالة المدارس الثانوية الفنية الاهتمام بالتنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بها في ضوء مدخل الجدارات المهنية.	* صياغة فلسفة واضحة للتنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية قائمة على إكسابهم الجدارات المهنية لتحقيق ذلك.
بداية العام الدراسي الأول ٢٠٢٤ ومستمره للمتابعة كل عام.	* وزارة التربية والتعليم.	* إعداد قائمة واضحة وشاملة كافة الجدارات المهنية التي يجب على المعلمين الجدد اكتسابها.	* عقد ورش العمل لإعادة صياغة فلسفة واضحة للتنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية.	* أن تمتلك المدارس الثانوية الفنية القدرة على تحديد أهداف واضحة لتطبيق التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بها في ضوء مدخل الجدارات المهنية.	* تحديد أهداف واضحة قابلة للقياس لتطبيق نظام التنشئة
	* وزارة التربية والتعليم والفني.	* زيادة عدد ورش العمل لإعادة صيانة فلسفة واضحة للتنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية.	* التوصل إلى توافق بين فلسفة التعليم الفني والمدارس الثانوية الفنية والتنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد وقيم وتصورات المجتمع في ضوء مدخل الجدارات المهنية.		
	* وزارة التربية والتعليم والفني.	* قيام وسائل الإعلام بنشر فلسفة التنشئة التنظيمية للمعلمين	* نشر ثقافة التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية.		

تعميق فلسفة وسياسة واضحة للتنشئة التنظيمية للمعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية				الغاية	
فترة التنفيذ	مسئول التنفيذ	مؤشرات النجاح	الممارسات	الأهداف الإجرائية	الأهداف الاستراتيجية
بداية العام الدراسي الأول ٢٠٢٤ ومستمرة للمتابعة كل عام.	* مديريات التربية والتعليم. وقائدات المدارس الثانوية الفنية قطاع التعليم الفني بالمديرية.	الجُدد. * زيادة عدد ورش العمل والبرامج التدريبية التي يتم من خلالها تدريب المعلمين القدامى والوكلاء والمدارس الثانوية الفنية على قائمة الجدارات المهنية اللازم إكسابها للمعلمين الجُدد بهذه المدارس من أجل تعزيز التنشئة التنظيمية لديهم. * التوصل إلى هذه القائمة الخاصة بالجدارات الواجب إكسابها للمعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية من أجل تعزيز التنشئة التنظيمية لديهم وهذه الجدارات المهنية هي على النحو التالي: - جدارات الذهن والتفكير. - جدارات العلاقة والترابط. - جدارات الأداء والإنجاز. * زيادة عدد اللجان المشكلة وتحقيق أهدافها من حيث المتابعة والمراجعة المستمرة لأهداف وقواعد العمل والتدريب داخل وحدات التدريب بالمدارس الثانوية الفنية. * وضع سياسة واضحة المعالم لتنظيم قواعد العمل والتدريب بالوحدات التدريبية سالفه الذكر. * تحقيق الأهداف المرجوة	* إعداد ورش عمل يتم من خلالها تدريب المعلمين القدامى على الجدارات المهنية وإكسابها لهم حتى يكونوا قادرين على إكسابها للمعلمين الجُدد. * إعداد برامج تدريبية للمديرين والوكلاء والنظار حتى يكونوا قادرين على إكساب المعلمين الجُدد الجدارات المهنية اللازمة للقيام بالأعمال الموكلة إليهم على قدر عالٍ من الجودة والكفاءة والفاعلية. * عقد ورش عمل تضم قيادات المدرسة والتعليم الفني لحصر قائمة الجدارات المهنية الواجب إكسابها للمعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية بما يُعزز التنشئة التنظيمية لديهم ومن هذه الجدارات المهنية: * عقد المؤتمرات والندوات للإعلان عما تم التوصل إليه من تحديد للأهداف الواضحة للتنشئة التنظيمية للمعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية. * المراجعة المستمرة لما تم تحديده من أهداف واضحة للتنشئة التنظيمية للمعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية. * تشكيل لجان من قبل وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني من أجل المراجعة والمتابعة المستمرة لأهداف وقواعد العمل والتدريب داخل وحدات الجودة والتدريب بالمدارس الثانوية الفنية، والأكاديمية المهنية للمعلمين، النقابة المهنية للمعلمين. * تشكيل لجان من قبل وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني وقطاع	* أن تمتلك وزارة التربية والتعليم الفني المهارة في تنظيم قواعد العمل والتدريب داخل وحدات الجودة والتدريب بالمدارس الثانوية الفنية والأكاديمية المهنية للمعلمين للنقابة المهنية للمعلمين من أجل تعزيز التنشئة التنظيمية للمعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية.	* التنظيمية للمعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية. * وضع سياسة تعليمية أكثر دقة تنظم قواعد العمل والتدريب داخل وحدات الجودة والتدريب بالمدارس الثانوية الفنية، والأكاديمية المهنية للمعلمين للنقابة المهنية للمعلمين من أجل تعزيز التنشئة التنظيمية للمعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية، والأكاديمية المهنية للمعلمين، النقابة المهنية للمعلمين بما يحقق تعزيز التنشئة التنظيمية لدى المعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية.

## للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية

تعميق فلسفة وسياسة واضحة للتنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية				الغاية
فترة التنفيذ	مسئول التنفيذ	مؤشرات النجاح	الممارسات	الأهداف الإجرائية
		وهو تعزيز التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية.	التعليم التي بمديريات التربية والتعليم من أجل ضبط قواعد العمل والتدريب داخل وحدات التدريب والجودة بالمدارس الثانوية الفنية، والأكاديمية المهنية للمعلمين، النقابة المهنية للمعلمين.	

تدريب المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية لتعزيز التنشئة التنظيمية لديهم في ضوء مدخل الجدارات المهنية					الغاية
فترة التنفيذ	مسئول التنفيذ	مؤشرات النجاح	الممارسات	الأهداف الإجرائية	الأهداف الاستراتيجية
بداية العام الدراسي ٢٠٢٤ ومستمرة والمتابعة كل عام	وزارة التربية والتعليم الفني. قطاع التعليم الفني بمديريات التربية والتعليم. مديري المدارس الثانوية الفنية. مسئولو التدريب بوحدة الجودة والتدريب بالمدارس الثانوية الفنية والأكاديمية المهنية للمعلمين وبنقابة المعلمين ومواقع التواصل الاجتماعي بما المهنية.	* زيادة عدد الدورات التدريبية من أجل تعزيز التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية. * يتم تعزيز وتحسين ملحوظ في التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية. * اكتساب المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية للجدارات المهنية التكنولوجية بما يُعزز التنشئة التنظيمية لديهم. * اكتساب المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية للجدارات التفكير النقاد والذهني بما يُعزز التنشئة التنظيمية لديهم. * زيادة عدد اللقاءات السنوية لتكريم المتميزين من المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية وإعداد لوجه بأسمائهم تعلق في مدخل المدارات الثانوية الفنية ويتم نشرها على موقع المدرسة ومواقع التواصل الاجتماعي بما يُعزز التنشئة التنظيمية لديهم.	تدريب * إعداد برامج تدريبية متخصصة لتدريب المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية على كيفية النقد البناء والتحليل بشكل بناء لما يوجهونه من مواقف وأي معلومات مصاحبة. * عقد ورش عمل للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية لإكسابهم جدارات توهمهم لتمييز الفرضيات والتحقق منها مع تطبيق آرائهم وتحليلهم الخاص. * عقد دورات تدريبية متخصصة للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية لإكسابهم جدارات حل المشكلات بطريقة ابتكارية إبداعية مع القدرة على اتخاذ القرارات بطريقة منهجية ومنظمة. * عقد دورات تدريبية متخصصة للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية لإكسابهم الجدارات التكنولوجية وتوظيفها في عملية التدريس وتشمل الجدارات الآتية: ربط الدرس بقضايا الحياة والمجتمع صيانة الأهداف الإجرائية بالمجالات الثلاثة، تحليل المحتوى إلى معارف ومهارات وقيم، اختيار أنسب الأنشطة التعليمية، وضع خطة شاملة للدرس، أساليب التهيئة، اختيار أفضل الطرق والاستراتيجيات التدريسية، صيانة وطرح الأسئلة. * عقد لقاءات سنوية لتكريم المتميزين من المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية والذين لديهم أكبر قدر كافٍ من الجدارات	أن يمتلك المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية القدر المناسب والكافي من مهارات التفكير الإبداعي والابتكار وكذلك من خلال توظيف التكنولوجيا الحديثة المتطورة.	* تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية لدى المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية.

تدريب المعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية لتعزيز التنشئة التنظيمية لديهم في ضوء مدخل الجدارات المهنية				الغاية
فترة التنفيذ	مسئول التنفيذ	مؤشرات النجاح	الممارسات	الأهداف الاستراتيجية
			المهنية وتظهر سلوكياتهم وتفاعلاتهم داخل المدرسة.	
بداية العام الدراسي ٢٠٢٤ ومستمرة للمتابعة كل عام.		<p>* زيادة عدد الدورات التدريبية التخصصية للمعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية وإكسابهم الجدارات الاستراتيجية بما يحسن من المستوى الأكاديمي والتنشئة التنظيمية لهم.</p> <p>* زيادة عدد الدورات التدريبية التخصصية للمعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية وإكسابهم الجدارات الفكرية بما يحسن من المستوى الأكاديمي والتنشئة التنظيمية لديهم.</p> <p>* زيادة عدد الدورات التدريبية التخصصية للمعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية وإكسابهم الجدارات المعرفية بما يحسن المستوى الأكاديمي ويعزز التنشئة التنظيمية لديهم.</p> <p>* زيادة عدد الدورات التدريبية التخصصية للمعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية وإكسابهم الجدارات المحورية (الوظيفية التخصصية) بما يحسن من المستوى الأكاديمي والتنشئة التنظيمية لديهم.</p>	<p>* إعداد برامج تدريبية متخصصة لتدريب المعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية لإكسابهم الجدارات الاستراتيجية مثل (يتقهم المعلم الجديد نقاط القوة في المدارس الثانوية الفنية، يقدر أهمية الانفتاح وإدراك أهمية بناء التحالفات والشراكات) بتنمية قدراتهم إلى بناء رؤية جديدة للأنماط والعلاقات والتنشئة التنظيمية لديهم).</p> <p>* عقد ورش عمل للمعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية لإكسابهم الجدارات الأساسية مثل (جدارة الولاء للمدرسة، جدارة التوصية للخدمة، جدارة المبادرة، جدارة مقاومة الضغوط، جدارة قيادة المجموعات، وتحفيزها، جدارة بناء العلاقات، جدارة التعاون الفني، جدارة تنمية الأداء، جدارة حل المشكلات) كل الجدارات الأساسية السابقة لهم في تحسين المستوى الأكاديمي للمعلمين الجُدد بما يعزز التنشئة التنظيمية لهم.</p> <p>* عقد دورات تدريبية متخصصة للمعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية لإكسابهم الجدارات الوظيفية مثل (المهارات والقدرات الشخصية لممارسة العمل داخل المدارس الثانوية الفنية، وهي خليط من المعرفة والمهارة والسلوك، والقدرات، جدارة تفاعل المعلم مع ذاته، جدارة عملية التعلم، جدارة التفاعل بين المعلم والمدرسة الثانوية الفنية).</p> <p>* عقد دورات تدريبية متخصصة للمعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية لإكسابهم الجدارات الفكرية مثل (قدرتهم ومهاراتهم على تبسيط الأساليب والإجراءات لإنجاز العمل، وتوزيع العمل والمهام بالعدل بين الطلاب، وإصدار الأوامر بكفاءة ووضوح، ووضع الحلول والبدائل المناسبة لحل المشكلات التي تواجه عملهم، التحقق من إنجاز العمل وتحقيق الأهداف المرجوة.</p> <p>* عقد دورات تدريبية متخصصة للمعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية لإكسابهم الجدارات المعرفية مثل (المعارف</p>	<p>* أن يملك المعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية القدر المناسب من الجدارات الاستراتيجية، الجدارات الأساسية، الجدارات الوظيفية، الجدارات الفكرية، الجدارات المعرفية، الجدارات المحورية (الوظيفية التخصصية).</p>
				٢) تحسين المستوى الأكاديمي والمهني للمعلمين الجُدد بالمدراس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية بما يعزز التنشئة التنظيمية لديهم.

## للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية

تدريب المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية لتعزيز التنشئة التنظيمية لديهم في ضوء مدخل الجدارات المهنية				الغاية	
الاهداف الاستراتيجية	الاهداف الاجرائية	الممارسات	مؤشرات النجاح	مسئول التنفيذ	فترة التنفيذ
		<p>والمعلومات والمفاهيم والقيم والاتجاهات اللازمة والتي تساعدهم على ممارسة عملهم بكفاءة وفاعلية، وهذه المعارف تشمل المعرفة بثقافة المجتمع والاتجاهات المختلفة للأفراد، والقيم والعادات والتقاليد والاتجاهات السائدة في المجتمع.</p> <p>* عقد دورات تدريبية متخصصة للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية لإكسابهم الجدارات المحورية (الوظيفية التخصصية) مثل (تفاعل المعلم مع ذاته ويتأمل جوانب القوة والضعف في المعارف الأكاديمية، يتأمل عمليات التدريس والنماذج المستخدمة فيها، يلتزم بأداب وأخلاقيات المهنة، يوسع من الخبرات في مجال التعليم والتدريس، يتمتع بدرجة عالية من الثقة بالنفس، يمتلك القدرة على إعداد بيانات تعليمية مختلفة ومتنوعة مع اختيار مداخل تعليم تتناسب مع طبيعة المتعلم وخصائصه، يقدم حلولاً إبداعية للمشكلات وتطبيقها في المواقف التعليمية، يربط بين مادة التخصص مع أبعاد الواقع المحلية والعالمية، يتابع الجديد في مجال تخصصاتهم، يشجع روح الفريق في المهنة، يقوم بمهارات تطوعية غير مكلف بها، يتفاعل إيجابياً في الاجتماعات المدرسية.</p>			

فهم طبيعة الوظيفة التي يقوم بها المعلمون الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية					الغاية
الاهداف الاستراتيجية	الاهداف الاجرائية	الممارسات	مؤشرات النجاح	مسئول التنفيذ	فترة التنفيذ
فهم العمل المدرسي ومعرفة مهام وأدوار العمل والتوصيف الوظيفي لوظيفة	أن يمتلك المعلمون الجدد الجدارات الادارية والفنية والشخصية بما يجعله قادراً على فهم العمل المدرسي	<p>• عقد دورات تدريبية متخصصة للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية لإكسابهم الجدارات الإدارية التي تؤهلهم لفهم طبيعة العمل المدرسي وكيفية القيام به ومن هذه الجدارات (تزويد المعلمين الجدد بالبيانات الأساسية عن الوظيفة: وموقعها والقسم والإدارة التابعة لها والرئيس المباشر لها، توضيح كافة المسؤوليات التي تقع على عاتق المعلمين الجدد وفقاً للوائح، ضرورة اطلاع المعلمين الجدد على التوصيف الوظيفي الخاص بهم، تبصير المعلمين الجدد بلوائح ضبط النظام المدرسي ونقفاً للنشرات والقرارات الرسمية).</p>	<p>• زيادة عدد الدورات التدريبية واكتساب المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية للجدارات الإدارية بما يُعزز التنشئة التنظيمية لديهم.</p> <p>• زيادة عدد ورش واكتساب المعلمين الجدد</p>	<p>• وزارة التربية والتعليم الفني.</p> <p>• قطاع التعليم الفني بمديرية التربية والتعليم.</p> <p>• مديري المدارس</p>	<p>بداية العام الدراسي الأول ٢٠٢٤</p> <p>ومستمرة للمتابعة كل عام.</p>



فهم طبيعة الوظيفة التي يقوم بها المعلمون الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية				الغاية	
الاهداف الاستراتيجية	الاهداف الإجرائية	الممارسات	مؤشرات النجاح	مسئول التنفيذ	فترة التنفيذ
	ومعرفة مهامه وأدواره داخل المدارس الثانوية الفنية.	<p>● عقد ورش عمل لتبصير المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية بالجدارات الشخصية التي ينبغي عليهم اكتسابها وتوهمهم لفهم طبيعة العمل المدرسي ومعرفة مهاراتهم وأدوارهم والقيام بها على الوجه الأمثل بما يعزز التنشئة التنظيمية لديهم، ومن هذه الجدارات الشخصية (إكساب المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية مجموعة من الصفات والمهارات العقلية والبدنية والوجدانية التي تميزهم عن غيرهم وتظهر في ممارساتهم لوظائف وأدوارهم المهنية ومسئولياتهم، القدرة على التمتع بقدر عالٍ من المثابرة، المحافظة على قدر عالٍ من الصدق، والأمانة والصبر، وقبول النقد البناء، والمرونة، والقدرة على التكيف مع الغير والتغير، إدارة الوقت بنجاح، الجد والاجتهاد في العمل، الانضباط، الالتزام والهدوء والاتزان الانفعالي والسلوكي، والبصيرة الناقد.</p> <p>● عقد لقاءات بصفة دورية مع المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية لتبصيرهم بالجدارات الفنية والتي يجب عليهم اكتسابها بما توهمهم لفعل طبيعة العمل المدرسي وتعزيز التنشئة التنظيمية لديهم، ومن هذه الجدارات الفنية (قدرة المعلم على تعدي تخصصه الضيق إلى التعميق في التخصص المبني على المعرفة، القدرة على توظيف المعارف والتجارب ومعطيات التقدم التقني لإثراء النظم والأساليب التي ترفع كفاءة الأداء وتزويد فعاليته، القدرة على تحمل المسؤولية، يمتلكون رؤية مستقبلية في مجال عملهم، يطلعون على أهم المستجدات في مجال عملهم، يمتلكون القدرة على ابتكار طرق جديد لأداء العمل بشكل أفضل وتطوير خبراته وزيادة ثقافته.</p>	<p>بالمدارس الثانوية الفنية للجدارات الشخصية التي توهمهم لفهم طبيعة العمل المدرسي والقيام بأدوارهم ومهام بالكفاءة والفاعلية بما يعزز التنشئة التنظيمية لديهم.</p> <p>● زيادة عدد اللقاءات الدورية التي تعقد للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية واكتسابهم للجدارات الفنية التي توهمهم لفهم طبيعة العمل المدرسي ويعزز التنشئة التنظيمية لديهم.</p>	الثانوية الفنية من خلال تفعيل وحدات التدريب والجودة بالمدارس الثانوية الفنية.	

دعم زملاء العمل في ضوء مدخل الجدارات المهنية				الغاية	
الاهداف الاستراتيجية	الاهداف الإجرائية	الممارسات	مؤشرات النجاح	المسئول التنفيذ	فترة التنفيذ
تعزيز التعاون والدعم بين الزملاء؛ ممّا يحسن أداء المعلمين الجدد	أن يمتلك المعلمون القدامى ذوو الخبرة في المدرسة الجدارات القيادية والإدارية	<p>● عقد دورات تدريبية متخصصة للمعلمين القدامى ذوي الخبرة بالمدارس الثانوية الفنية لإكسابهم الجدارات القيادية والإدارية مثل (مهارات وأنماط إدارة الفصل، مهارة حلّ المشكلات بكفاءة وفاعلية، مهارة إدارة الوقت، وإدارة الأزمات المختلفة).</p> <p>● عقد ورش عمل للمعلمين القدامى لإكسابهم الجدارات التكنولوجية اللازمة في عملية التعليم</p>	<p>● زيادة عدد الدورات التدريبية المتخصصة للمعلمين القدامى ذوي الخبرة واكتسابهم الجدارات القيادية والإدارية والتكنولوجية المختلفة بما يعزز التنشئة التنظيمية لديهم لدى المعلمين الجدد</p>	وزارة التعليم والفني. مديرية التعليم وقطاع التعليم الفني بها.	بداية العام الدراسي ٢٠٢٤ ومستمرة للمتابعة كل عام.

## للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية

دعم زملاء العمل في ضوء مدخل الجدارات المهنية				الغايات
فترة التنفيذ	المسئول التنفيذ	مؤشرات النجاح	الممارسات	الأهداف الاستراتيجية
	<p>الجودة بالمدارس الثانوية الفنية).</p> <p>• زيادة عدد العمل الأكاديمي للمعلمين.</p> <p>• نقابة المعلمين.</p> <p>• الجودة بالمدارس الثانوية الفنية.</p> <p>• الأكاديمية للمعلمين.</p> <p>• نقابة المعلمين.</p>	<p>بالمدارس الثانوية الفنية.</p> <p>• زيادة عدد العمل للمعلمين القدامى عن ذوي الخبرة واكتسابهم للجدارات المهنية المختلفة واكتسابها للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية بما يعزز التنشئة التنظيمية لديهم.</p> <p>• زيادة عدد الدورات التدريبية المتخصصة للمعلمين الجدد والقادمي واكتسابهم الجدارات التدريسية الجديدة المتطورة المتوأكبة مع المتغيرات والمستحدثات التكنولوجية.</p> <p>• زيادة عدد البحوث الإجرائية بين زملاء العمل وحل العديد من المشاكل التربوية والتعليمية واكتساب الجدارات المهنية التي تؤهلهم للقيام بذلك.</p> <p>• زيادة المخصصة المشاركة في العمل التعليمي والمهني، واكتساب العديد من الجدارات المهنية المختلفة بما يعزز التنشئة التنظيمية لديهم.</p>	<p>والتدريس لطلاب مثل كيفية استخدام تطبيقات التحول الرقمي وكذلك استخدام التكنولوجيا الحديثة المتطورة في عملية تقويم الطلاب.</p> <p>• عقد دورات تدريبية متخصصة للمعلمين القدامى والجدد لإكسابهم الجدارات التدريسية الجديدة المتطورة المتوأكبة مع المتغيرات والمستحدثات التكنولوجية مثل (تخطيط الدروس وتنفيذها وإدارة الصف).</p> <p>• تنظيم لقاءات وزيارات تربوية هادفة بين معلمي المدارس الثانوية الفنية على مستوى الإدارات وفقاً للتخصصات لتبادل الخبرات والممارسات الجيدة، واكتساب الجدارات المهنية المختلفة بما يعزز التنشئة التنظيمية لهم.</p> <p>• إنشاء فريق متميز من المعلمين الخبراء، وميري المدارس ومستشاري المناهج، والموجهين لدعم المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية، وإكسابهم الجدارات المهنية المختلفة وكذلك الرد على استفساراتهم بما يعزز التنشئة التنظيمية لديهم.</p> <p>• القيام بالبحوث الإجرائية والتي تُعد أحد أشكال التعاون والدعم المهني واكتساب الجدارات البحثية بين زملاء العمل من أجل البحث المنهجي في مشكلات تعليمية أو تربوية محددة لفهم طبيعتها المعقدة.</p> <p>• توفير الوقت والموارد اللازمة للمعلمين الجدد والقدامى من ذوي الخبرة للمشاركة في العمل التقليدي التعاوني والمهني واكتساب الجدارات المهنية المختلفة بما يعزز التنشئة التنظيمية لديهم.</p> <p>• وجود روح الزمالة والتعاون والتأزر وعلاقات العمل الجيدة من خلال اكتساب الجدارات الإنسانية المختلفة بما يعزز التنشئة التنظيمية لدى المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية.</p> <p>• إدراك طبيعة الأدوار الوظيفية وفقاً للهياكل التنظيمية في المدارس الثانوية الفنية من خلال اكتساب الجدارات الإدارية والتنظيمية المختلفة.</p>	<p>والتدريسية وذلك لإكسابها للمعلمين الجدد، وكذلك الجدارات التكنولوجية.</p> <p>بالمدارس الثانوية ويعزز التنشئة التنظيمية لهم.</p>

توفير البيئة المدرسية الداعمة للإبداع والابتكار ممَّا يُعزز التوقعات المستقبلية لدى المعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الجداريات المهنية.				الغاية	
فترة التنفيذ	مسئول التنفيذ	مؤشرات النجاح	الممارسات	الأهداف الإجرائية	الأهداف الاستراتيجية
بداية العام الدراسي ٢٠٢٤ ومستمرة للمتابعة كل عام. وزارة التربية والتعليم والفني.	•وزارة التربية والتعليم والفني بمديرية التربية والتعليم. وحدات التدريب والجودة بالمدارس الثانوية الفنية الأكاديمية المهنية للمعلمين. نقابة المعلمين.	•اكتساب القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية الفنية للجداريات الإنسانية المختلفة بما يُعزز التنشئة التنظيمية لدى المعلمين الجُدد بهذه المدارس. •زيادة عدد الندوات والعمل على اكتساب الجداريات الفنية المختلفة بما يُعزز التنشئة التنظيمية لدى المعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية. •زيادة عدد الدورات التدريبية المتخصصة للمعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية، واكتساب جداريات العلاقة والترابط بما يُعزز التنشئة التنظيمية لديهم. •زيادة عدد ورش العمل للمعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية للاجتماعية والسلوكية بما يُعزز التنشئة التنظيمية لديهم.	•اتباع سياسة الباب المفتوح لإتاحة الفرصة لجميع الموجودين داخل وخارج المدرسة الثانوية الفنية للتعبير عن آرائهم ومشاعرهم الإيجابية والسلبية تجاه ما يدور داخل المدرسة من أحداث وهذا لا يحدث إلا من خلال اكتساب الجداريات الإنسانية. •عقد ندوات يحضرها بعض المعنيين لمناقشة البرامج الموضوعية والسياسات والإجراءات والتي يكون لها مردود إيجابي في تكوين مجتمع تعاوني وهذا لا يتم إلا من خلال اكتساب الجداريات الفنية بما يُعزز التنشئة التنظيمية لدى المعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية. •عقد دورات تدريبية متخصصة للمعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية لإكسابهم جداريات العلاقة والترابط بما يُعزز التنشئة التنظيمية لديهم، ومن هذه الجداريات ما يلي: •أسلوب التعامل: يستشرف عمله وما ينطوي عليه من تحديات ومصاعب بإيجابية وتفاؤل. •تقدم حسن الظن في تعاملك مع الآخرين وخصوصاً في المواقف المربية حتى تتبين لك الحقائق. •تمارس الحزم والهدوء في مواقفك مع الآخرين بدون أي عدوانية أو وسيلة أو ضعف. •التواصل الفعال: تجيد الاستماع للآخرين وتتعلم وتستوضح وتعيد الصياغة بأسلوبك للتأكد من صحة فهمك. •تتخاطب مع الآخرين بمهنة وتستخدم العبارات والكلمات المناسبة حسب الموقف. •تجيد التواصل المكتوب عبر الكتابة والتوثيق سواء في مجال اختصاصك أو مجال الأعمال عموماً. •المرونة والتكيف: تتفهم أن المهام والعمل الفعلي قد يختلف عما هو مكتوب في الوصف الوظيفي. •تلتزم بدورك ومسئوليات المناطة بك مع انفتاحك لأي مسؤوليات أخرى تحقق لك النمو والتطور. •تستطيع تغيير أسلوبك وطرقك في التعامل متكيفاً مع الأشخاص والمواقف المختلفة. •العمل الجماعي: تحترم الأدوار والمسئوليات	تقوية العلاقة بين الإدارة المدرسية والمعلمين ولا سيما المعلمين الجُدد وجميع الموجودين داخل وخارج المدرسة.	أتهيئة المناخ الملائم لإطلاق القدرات الابتكارية والإبداعية لدى المعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية.

## للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية

توفير البيئة المدرسية الداعمة للإبداع والابتكار ممَّا يُعزز التوقعات المستقبلية لدى المعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الجدارات المهنية.		الغاية
الأهداف الإجرائية	الممارسات	مؤشرات النجاح
الأهداف الاستراتيجية	وتعمل في حدودك حسب الحاجة والسياق. ●تقدم رأيك ومنظورك حتى لو كان مختلفاً بمهنية ونقاش صحي مع الفريق. ●تساهم في معرفة وحلّ النزاعات التي تحصل في فريقك وتلمّ شملهم. ●عقد ورش عمل لإكساب المعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية الجدارات الشخصية والاجتماعية السلوكية بما يقوي العلاقة بينهم وبين الإدارة المدرسية بما يُعزز التنشئة التنظيمية لديهم ومن هذه الجدارات ما يلي: (المشاركة والتعاون في اتخاذ القرار وحلّ المشكلات العامة والخاصة مع الطلاب، القدرة على التواصل الإنساني مع جميع العاملين بالمدرسة وخدمتهم والتأثير فيهم وإقناعهم، القدرة على التأثير الاجتماعي وتعزيز النفوذ السياسي داخل المؤسسة، النضج الفكري والانفعالي والالتزان في ردود الأفعال في المواقف المختلفة، استخدام الفهم القائم والإصغاء والملاحظة في التنبؤ بنصرفات الآخرين، تفهم الأسباب الكامنة وراء المواقف الأساسية للأشخاص، وأنماط سلوكهم ومشاكلهم. ●عقد دورات تدريبية متخصصة لمدرّاء المدارس الثانوية الفنية لإكسابهم الجدارات الإدارية والفنية والمهنية حتى يكونوا قادرين على القيام بالمهام التالية المختلفة بما يُعزز التنشئة التنظيمية لدى المعلمين الجُدد بهذه المدارس، ومنها ما يلي: -منح الإدارة المدرسية السلطة اللازمة لإعداد الميزانية وتقديم الحوافز -ربط الحافز بالأداء والنتائج في ضوء ما يسفر عنه تقييم الفرد. -تخصيص بند في ميزانية المدرسة للحوافز التشجيعية للمعلمين الجُدد المبتكرين والمتميزين. -ربط المكافآت بما يحققه المعلمون الجُدد وجميع العاملين بالمدرسة الثانوية الفنية من تقدم وإنجاز سواء على المستوى الأكاديمي أو المهني.	زيادة عدد الدورات التدريبية المتخصصة لمدرّاء المدارس الثانوية الفنية واكتسابهم للجدارات الإدارية والفنية والمهنية المختلفة بما تعزز من التنشئة التنظيمية لدى المعلمين الجُدد بالمدارس الثانوية الفنية.
المسئول التنفيذ	فترة التنفيذ	

ب)وضع هيكل ونظام جيد لتحفيز العاملين بالمدرسة الثانوية الفنية ولا سيما المعلمين الجُدد بها.

### سادساً- متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية المقترحة:

تُعد خطوة المتابعة والتقييم لتنفيذ الخطة الاستراتيجية المقترحة آخر الخطوات، إلا أنها عملياً تبدأ مع بداية مرحلة تنفيذ الخطة المقترحة، وتهدف القيام بنشاطين للتأكد من أن كل خطوة من خطوات الخطة المقترحة تنفذ بشكل صحيح.. التنشئة التنظيمية لدى:

**الأول:** تقييم المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية فيما يتعلق بفاعلية التنفيذ؛ أي للتأكد من أن الأهداف تتجز حسب ما خطط لها، والتأكد من أن الخطة المقترحة ما زالت تواكب احتياجات المجتمع الخارجي المحيط لها.

**الثاني:** اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة أن النتائج لا تساوي الأهداف، مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى معيناً للتسامح في الأخطاء عند بدء عملية اتخاذ الإجراءات، والتي تتضمن استخدام التغذية الراجعة، ثم العودة إلى مرحلة التنفيذ للبحث عن مصدر الخطأ، الذي أدى إلى أن النتائج لا تساوي الأهداف؛ ومن ثم إجراء التصحيح المناسب.

ومن هنا يتضح أن مرحلة المتابعة والتقييم تتم بمقارنة النتائج المحققة فعلاً بالأهداف المحددة في الخطة، مع إعطاء كشف نهائي عن مدى نجاح الخطة للوصول إلى حكم نهائي بمدى نجاح أو فشل تنفيذ الخطة المقترحة، ويوضح هذا في تقرير يتضمن إدخال بعض التعديلات أو التغييرات الواجب الالتفات إليها عند الشروع في وضع خطة جديدة في المستقبل.

### سابعاً- متطلبات تطبيق الخطة الاستراتيجية المقترحة بنجاح:

يتطلب تنفيذ الخطة المقترحة بنجاح توافر ما يلي:

(١) قيادة واعية واعدة مبدعة داخل المدارس الثانوية الفنية تعي أهمية وضرة بناء الرؤية المستقبلية، وقادرة على التصدي للكثير من العقبات والتحديات في سبيل تحقيق الرؤية المستقبلية الموضوعية.

(٢) المساندة والدعم الكامل من وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ومديرية التربية والتعليم بالمحافظات المختلفة والإدارات التعليمية التابعة لها.

(٣) إعطاء الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية الفنية الصلاحيات والسلطة الفعلية والتمكين الحقيقي والاستقلالية المالية لتنفيذ الخطة الموضوعية، وذلك من خلال سنّ تشريعات وقوانين جديدة توسع نطاق سلطاتهم.

(٤) وضع نظام محاسبي صارم يحاسب على النتائج الموضوعية ويقابل السلطات الواسعة والاستقلالية التي سوف تعطي للمدرسة الثانوية الفنية وإداراتها.

(٥) تشكيل لجان مشهود لها بالابتكار والإبداع لمتابعة تنفيذ الخطة الإجرائية، وتقييم ما تمّ تنفيذه منها سنوياً، مع ضرورة توافر الشفافية والمصادقية.

٦) إنشاء قواعد بيانات وتحديث المعلومات اللازمة لتمكين المدارس الثانوية الفنية من التنبؤ والمخاطرة.

٧) التدريب الفعلي والجاد للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية بما يُعزز التنشئة التنظيمية لديهم ويمكنهم من النمو المعرفي والمهني المستمر.

### ثامناً - معوقات تنفيذ الخطة الاستراتيجية المقترحة وسبل التغلب عليها:

يمكن تحديد بعض المعوقات التي قد تواجه تنفيذ الخطة الاستراتيجية المقترحة، ومنها ما

يلي:

١) ضعف وعي وفهم وإدراك الكثير من قيادات التربية والتعليم والقيادات المدرسية لأهمية الرؤية المستقبلية الموضوعية في تعزيز التنشئة التنظيمية لدى المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية، حدوث نقلة نوعية في أداء هؤلاء المعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية إلى وضع أفضل في المستقبل، ويمكن التغلب على ذلك من خلال استخدام أدلة تعريفية توضح هذه الخطة، وكيفية تطبيقها، وكذلك إقامة دورات تدريبية متخصصة في هذا المجال.

٢) نقص التمويل اللازم للبدء في تنفيذ الخطة الاستراتيجية المقترحة التي تحقق تعزيز التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية، حيث يمكن التغلب على ذلك بعقد الشراكات والاتفاقات بين المدارس الثانوية الفنية ومؤسسات المجتمع الخارجي المحيطة بالمدارس الثانوية الفنية ورجال الأعمال لتقديم الدعم المالي اللازم لتنفيذ تلك الخطة.

٣) قصور الإمكانيات المادية والتجهيزات اللازمة لتطبيق الخطة المقترحة، ويمكن مواجهة ذلك بتفعيل وصيانة الأجهزة والأدوات الخاصة بالتدريب وخلافه وتحديث المناسب منها.

٤) نقص الكوادر البشرية المؤهلة لضمان تطبيق الخطة الاستراتيجية المقترحة بنجاح، ويمكن التغلب على ذلك بقيام مديرية التربية والتعليم بكل محافظة بتوفير فريق من الخبراء المتخصصين بكل مدرسة للإشراف على تنفيذ الخطة الاستراتيجية المقترحة.

## المراجع

- أبو سعدة، وضئبة محمد وآخرون (٢٠٠٣). العولمة وانعكاساتها على التعليم: بمدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل إدارة التغيير. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة المنوفية.
- أبو عليوة، نهلة سيد (٢٠١٥). استراتيجيَّة مقترحة لتحويل المدرسة المصريَّة إلى بيئة تمكينية لجدارات مجتمع المعرفة في ضوء بعض الخبرات الأجنبية. *مجلة التربية المقارنة والدولية*. الجمعية المصريَّة للتربية المقارنة والإدارة التعليميَّة. مصر. س ١. ع ٢٤. ٣٧-١٧٣.
- أحمد، أمل علي محمود سلطان (٢٠١٨). الجدارات المهنيَّة اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديميَّة بجامعة أسبوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية. *المجلة التربويَّة*. جامعة سوهاج. مصر. ح (٥٦). ٣٣-١٢٦.
- أحمد، زينب السيد (٢٠١٨). تحديد الاحتياجات التدريبية لمعلمي العلوم التجارية في ضوء منظومة الجدارات المهنيَّة كمدخل لتطوير التعليم التجاري: دراسة ميدانية. *دراسات تربويَّة واجتماعية*. كلية التربية. جامعة حلوان. مصر. مج ٢٤. ع ٤٤. ٧٤٥-٨١٦.
- أحمد، محمد جاد (٢٠٠٩). *التجديد التربوي في التعليم قبل الجامعي*. دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع. كفر الشيخ. مصر.
- أحمد، هالة عبد المنعم (٢٠١٣). التنمية الوظيفية المبنية على الجدارات لمعلمي بعض مدارس اللغات التجريبيَّة المتكاملة في مصر: دراسة تحليلية. *مجلة دراسات تربويَّة واجتماعية*. كلية التربية. جامعة حلوان. مصر. مج (١٩). ع (٣) ٦٧٧-٧٣٢.
- إسماعيل، علي عبد ربه (٢٠١٦). التنشئة التنظيميَّة للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي مدخل لزيادة الانتماء المهني لديهم. *مجلة كلية التربية*. جامعة المنوفية. مصر. مج (٣). ع (٤). ١١٠-١٤٠.
- أعقيل، محمد علي (٢٠١٥). التعليم والفوائد الإضافية ومعدل الأجور دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص في الأردن، *مجلة الاقتصاد والإدارة*، جامعة الملك عبد العزيز. السعودية (٢٩). ع (١).
- الأكاديميَّة المهنيَّة للمعلمين (٢٠١٢). *تطبيقات تربويَّة داخل الفصل للمعلم المساعد دليل المدرب*. برنامج تأهيل وإرشاد المعلم المساعد. الأكاديميَّة المهنيَّة للمعلمين. القاهرة.

- الأكاديمية المهنية للمعلمين (٢٠٢٠). منصة المعلم للتدريب عن بعد. الإدارة العامة للمعلومات ودعم اتخاذ القرار متاح على <http://pt.edu.eg/29.6.2020.html> بتاريخ ٢٠٢٣/٢/١٨.
- الأكاديمية المهنية للمعلمين (د.ت). التوصيفات الوظيفية للمعلمين. الأكاديمية المهنية للمعلمين. القاهرة.
- الأكاديمية المهنية للمعلمين (د.ت). فكر يصدق العمل وحلم يترجم إلى حقيقة وخطوة جادة في بناء مصر الغد. الأكاديمية المهنية للمعلمين. القاهرة.
- البرطمانية، نوال بنت محمد بن سلمان والمهدي، ياسر فتحي الهنداوي (٢٠١٥). تصور مقترح لتفعيل التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة السلطان قابوس. عمان.
- البنك الدولي (٢٠١٨). مشروع دعم إصلاح التعليم في مصر. البنك الدولي. تقرير رقم PIDISDSA23610. واشنطن. ٢١ فبراير.
- البنك الدولي (٢٠١٩). توقعات وتطلعات: إطار جديد للتعليم في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. البنك الدولي. واشنطن.
- البيطار، حمدي محمد (٢٠١٨). تطوير مناهج التعليم الفني الصناعي باستخدام نظام الجدارات المهنية. ورقة عمل المؤتمر العلمي السابع "التعليم والأمن القومي العربي رؤى وآفاق مستقبلية". في الفترة من ٢٦-٢٩ أكتوبر. الغردقة" مصر.
- جاد، لطفي محمد (٢٠٢٠). خريطة الجدارات ومؤسسات إعداد معلم اللغة العربية: رؤية تطويرية، المؤتمر الدولي لتطوير الأداء المؤسسي للمدارس بمصر والوطن العربي. القاهرة.
- جاد، محمد يوسف يوسف (٢٠١٦). متطلبات تطوير التعليم الفني الصناعي في مصر. مجلة تطوير الأداء الجامعي. المنصورة. مصر. مج (٤). ع (١). سبتمبر. ١٦١-١٧٥.
- جامعة الدول العربية (د.ت). الإطار الاسترشادي لمعايير أداء المتعلم العربي سياسات وبرامج. إدارة التربية والتعليم والبحث العلمي. جامعة الدول العربية. القاهرة.
- جمال الدين، نجوى يوسف والحبسية، رضية بنت سليمان ناصر (٢٠٢٢). التمكين الإداري: المفهوم، والأبعاد. العلوم التربوية. كلية الدراسات العليا للتربية. جامعة القاهرة. مج ٢٣. ع ٣. ٤٥٣ - ٤٨٢



- الجمال، رانيا عبد المعز (٢٠١٧). دراسة مقارنة لإرشاد المعلمين الجدد في كل من الصين وإستونيا وجمهورية مصر العربية. مجلة كلية التربية. جامعة عين شمس. مصر. ع (٤١). ج (٤).
- جمهورية مصر العربية (٢٠١٤). الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠٣٠/٢٠١٤. التعليم المشروع القومي لمصر. وزارة التربية والتعليم. القاهرة.
- جوهر، علي صالح والباسل، ميادة (٢٠١٥). الاستثمار الأمثل في تمويل التعليم. المكتبة المصرية. المنصورة.
- جواد، علي زراق وعزيز، شعيب أحمد (٢٠١٧). تأثير التنشئة التنظيمية في السلوك المبدع عن طريق الدور الوسيط لرفاهية العاملين دراسة تطبيقية في المديرية العامة لتربية بابل. المجلة العراقية للعلوم الإدارية. العراق. مج (١٣). ع (٥٤).
- حجي، أحمد إسماعيل (٢٠٠٤). تطوير نظام إعداد المعلم في مصر رؤية مغايرة، المؤتمر العلمي السنوي "آفاق الإصلاح التربوي في مصر". كلية التربية بالمنصورة بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة. ٢-٣ أكتوبر.
- الحسيني، عزة أحمد محمد (٢٠١٥). الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية. مجلة الإدارة التربوية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. مصر. ٢ (١٥). ٦٤-١٥.
- الحو، إيهاب إبراهيم (٢٠١٨). تصور مقترح لتطوير برامج الأكاديمية المهنية للمعلمين بجمهورية مصر العربية في ضوء الخبرة اليابانية. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية. جامعة قناة السويس. ع (٤١). مايو. ١٣٣-٥٤.
- حويل، إيناس إبراهيم أحمد وأحمد، مصطفى لطفي محمد ومصطفى، محمد مصطفى محمد (٢٠١٧). المعوقات المجتمعية لمشروعات تطوير التعليم الثانوي الفني. مجلة الثقافة والتنمية. جمعية الثقافة من أجل التنمية. مصر. س (١٨). ع (١١٨). ٢٥٦-٢٠٣.
- دافور، ريتشارد وآخرون (٢٠١٩). التعلم عن طريق العمل: دليل للمجتمعات التعليمية المهنية أثناء العمل. ط٣. ترجمة دار الكتاب التربوي بالدوحة. السعودية.
- الرحيلي، نايف (٢٠١٧). فاعلية المهارات القيادية للقائد ومعوقاتهما في إدارة الأزمات والكوارث. دراسة مسيحية على الضباط العاملين بالإدارة العامة للدفاع. المدني بالمدينة المنورة. مجلة البحوث الأمنية. السعودية. ٦٦ (٢٦) ١٢٦-١٦٧.
- رضوان محمود عبد الفتاح (٢٠١٢). إدارة المواهب في المنظمة. المجموعة العربية للتدريب والنشر. القاهرة.

## للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية

- رضوان، محمود عبد الفتاح (٢٠١٣). الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية. المجموعة العربية للتدريب والنشر. القاهرة.
- رضوان، وائل ومنيق (٢٠١٣). تصور مقترح لتفعيل دور الإدارة المدرسية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء التحديات المجتمعية المعاصرة، المؤتمر العلمي الدولي الأول "رؤية استراتيجية لمستقبل التعليم في مصر والعالم العربي في ضوء المتغيرات المجتمعية المعاصرة". كلية التربية. جامعة المنصورة بالاشتراك مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة. ٢٠-٢١ فبراير.
- سعيد، وائل أحمد (٢٠٢٠). منهج الجدارات الحرفية: مدخل لتطوير برامج إعداد العامل الفني بالمدارس الثانوية الصناعية بمصر. المجلة التربوية. جامعة سوهاج مصر. ج (٧٧). ٧٦١-٧٩٠.
- سلمان، أمل نصر الدين والأشقر، منى (د.ت) نموذج مقترح لبناء مجتمعات التعلم المهنية لتحسين مستوى الأداء المهني للمعلم في ضوء استراتيجيات تطبيق التنمية المستدامة. برنامج شراكة المدارس والجامعات لمجتمعات المتعلمين الأقران بتمويل مشترك من قبل برنامج Erasmus التابع للاتحاد الأوروبي كلية التربية. جامعة عين شمس. مصر
- سيد، عمرو جابر (٢٠٢٠). برنامج في التنمية الوظيفية قائم على الجدارات المهنية لتنمية الوعي بالذات لدى معلمي المواد الفلسفية والاجتماعية. مجلة البحث العلمي في التربية. كلية البنات للآداب والعلوم والتربية. جامعة عين شمس. ٢١٤. ج ٤. ١٦٥-٢٠٩.
- السيد، لؤي قاسم (٢٠١٦). مدى تحقق أهداف مشروع ولاية الخرطوم للتدريب المهني ومهارات الأعمال (نظام الجدارات) والمعوقات التي تواجهه. مجلة العلوم التربوية. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. السودان. مج ١٧. ع ٤. ١٤٢-١٥٧
- شنتاحة، عائشة (٢٠١٩). التدريب في منظمات الأعمال مفاهيم ومبادئ، دار البازوري للنشر. الأردن.
- الشتوي، عبد الرحمن (٢٠١٧). جدارات قائد ٢٠٣٠. نموذج مقترح . محاضرة أقيمت في فعاليات اليوم العالمي للجودة. الجمعية السعودية للجودة. السعودية.
- شحاتة، صفاء أحمد (٢٠١٣) تنمية جدارات سوق العمل لدى المتعلمين في مؤسسات التعليم العالي من خلال سياسات وبرامج ريادة الأعمال: رؤية استراتيجية. مجلة دراسات تربوية واجتماعية. كلية التربية. جامعة حلوان. مصر. مج ١٩. ع ١٣. ٣٣-٢٠٨.

- الشراري، خالد جوسي (٢٠١٠). المشكلات التربوية التي تواجهها أقطاب العملية التعليمية. دار الكتاب الثقافي. الأردن.
- الصادق، وفاء إبراهيم (٢٠١٨). تطوير برامج تدريب المعلمين الجدد في مصر في ضوء خبرة أستراليا. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية. جامعة قناة السويس. مصر. ع (٤٠). يناير. ٣٨-١.
- صلاح الدين، نسرین صالح محمد (٢٠١٣). آليات تكيف المعلمين الجدد مع الثقافة التنظيمية بالمدارس المصرية. المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. مصر. مج (١٦). ع (٤٦). ٣٩٤-٣٠٧.
- عبد الباري، أشرف السيد (٢٠١٤). تأثير حزم الجدارات الوظيفية في تفعيل التسويق الإبداعي: دراسة ميدانية على البنوك المصرية. المجلة العلمية للاقتصاد. كلية التجارة. جامعة عين شمس. القاهرة. ع ١. ٥٣٧-٦١٠.
- عبد البر، نسمة عبد الرسول (٢٠١٩). دور نقابة المهن التعليمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية للمعلمين في مصر دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية. جامعة بنها. ع (١٢٠). أكتوبر. مج (٣٠). ٩٤-١.
- عبد الرحمن، حسنية حسين (٢٠١٨). مجتمعات التعلم مدخل لتحقيق التنمية المهنية. مجلة التربية المقارنة والدولية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. العدد العاشر. ديسمبر.
- عبد الرحمن، مها سعد (٢٠١٥). المحاسبية التعليمية مدخل لضمان جودة عمليات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية العامة بمصر. مجلة البحث العلمي في التربية. كلية البنات للآداب والعلوم والتربية بجامعة عين شمس. القاهرة. ع (١٦). ج (٥). ٤٠-١.
- عبد العزيز، خميس فهيم (٢٠١٩). الجدارات المهنية اللازمة للمراجعين الخارجيين المعتمدين لمدارس التعليم العام على ضوء بعض التجارب العالمية. مجلة كلية التربية. كلية التربية. جامعة كفر الشيخ. مج (١٩). ع (٤). ٤٨٦-٣٤٧.
- عبد الفتاح، خميس فهيم (٢٠١٩). الخبرة الأمريكية في تخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم العام وإمكانية الاستفادة منها في مصر. مجلة الإدارة التربوية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. مصر. ع (٢٤). س ٦. ديسمبر. ١٦٢-١٣.
- عبد القوي، أشرف (٢٠١٨). المنهج القائم على الجدارة كمدخل لتطوير التعليم الفني والتدريب المهني في مصر. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي الأول لقسم المناهج وطرق التدريس

استراتيجية مقترحة لتعزيز التنشئة التنظيمية  
للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية

- بكلية الدراسات العليا للتربية جامعة القاهرة بعنوان "المتغيرات العالمية ودورها في تشكيل المناهج وطرق التدريس". القاهرة.
- عبد الوهاب، إيمان جمعة محمد (٢٠١٩). مقومات تنمية الجدارات لأعضاء هيئة التدريس بجامعة بنها وسبل تطويرها في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة (تصور مقترح). مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر. ع ٨١. ١١-٦٧.
- عبد الوهاب، بلعباس (٢٠١٦). آليات التنشئة التنظيمية وإدارة التنوع الثقافي في المؤسسة- دراسة تحليلية. مجلة جبل العلوم الإنسانية والاجتماعية. مركز جبل البحث العلمي. الجزائر. ع (١٦). ٦٧-٧٩.
- عربي، الحاج مداح (٢٠١١). البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة". جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف. الجزائر.
- علاقي. مدني عبد القاهر (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية. ط ٥. خوارزم العلمية للنشر والتوزيع. جدة.
- علي، أسامة رؤوف (٢٠١٦). دور الأكاديمية المهنية للمعلمين في تحقيق التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التعليم بمراحل التعليم قبل الجامعي. مجلة العلوم التربوية والنفسية. جامعة الفيوم. ع (٦). ج (٢). ٣٤٢-٣٨٩.
- عماشة، سناء حسن (٢٠٠٧) معايير الجودة في مدارس التعليم العام. رسالة الخليج العربي. العدد (٢٣). السنة (٧). ٧١١-٧٤٠.
- العمرى، عائشة بلهيش والرحيلي، تغريد عبد الفتاح (٢٠١٤). فاعلية برنامج تدريبي مقترح قائم على الحوسبة السحابية التشاركية في تعزيز الأداء التقني في جامعة طيبة. المجلة الدولية التربوية المتخصصة. دار سمات للدراسات والأبحاث. الأردن. مج (٣). ع (١١). ٣٦-٥٢.
- الفضالة، فهد يوسف (٢٠١٨). الجدارة في العمل. مجلة جسر التنمية. المعهد العربي للتخطيط. ع ١٤٠. ٦-٢٠.
- قاسم، سعاد حرب (٢٠١١). أثر الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. فلسطين.

- كردي، أحمد السيد (٢٠١٣). مفهوم وخصائص الجدارة الإدارية. مقال منشور على [http://kenanaonline.com/users/ahmed\\_kordy/posts/570619\\_18/2/2023](http://kenanaonline.com/users/ahmed_kordy/posts/570619_18/2/2023) تابع الدخول.
- مجاهد، محمد (٢٠٢٢). استراتيجية التعليم الفني الجديد في مصر. وزارة التربية والتعليم. القاهرة.
- المجلس الوطني للكفاء الاصطناعي (٢٠١٩). الاستراتيجية الوطنية للكفاء الاصطناعي. مصر.
- محمد، أماني (٢٠١٨). نموذج تدريسي قائم على مدخل الأحلام لتنمية جدارات الأعمال وتحسين جودة مشروعات التخرج لدى طلاب التعليم الفني. دراسات في المناهج وطرق التدريس. الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس. كلية التربية-جامعة عين شمس. مصر. ع٢٣٨. ٦٦-١١٣.
- محمد، صديق محمد (٢٠٠٦). التعليم والتمويل تأثير متبادل ومسئولية مشتركة. مجلة التربية. اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم. مصر. ع (١٥٨). السنة (٣٥). سبتمبر. ٥٨-٧٢
- محمد، عبد الرسول عبد البر (٢٠٢١). التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد في كل من كندا وجمهورية مصر العربية: دراسة مقارنة. مجلة كلية التربية. جامعة المنوفية. مج (٣٦). ع (٤) ٤٦٧-٦٠٦.
- محمد، نسرين صالح (٢٠١٣). آليات تكيف المعلمين الجدد مع الثقافة التنظيمية بالمدارس المصرية. مجلة التربية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. مصر. ع (٤٤). ديسمبر.
- محمد، هاني أبو النصر (٢٠١٩). فاعلية برنامج قائم على التنمية المستدامة لتنمية الجدارات التدريسية لدى معلمي العلوم الزراعية- المجلة التربوية. جامعة سوهاج-مصر. ج (٦٦) ١٠٦٩-١١١١.
- محمود، خالد صلاح حنفي (٢٠١٩). تطوير التعليم الفني المصري في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة. المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية. جامعة الإسكندرية. ع (١٢) ديسمبر. ٩٢-٣٤.
- محمود، فاطمة حنفي (٢٠١٩). تطوير برامج تدريب المعلمين في مصر في ضوء متطلبات إدارة المعرفة. مجلة كلية التربية. جامعة بني سويف. مج (١٦). ع (٨٤). يناير. ٩٤-١١٢

## للمعلمين الجدد بالمدارس الثانوية الفنية في ضوء مدخل الجدارات المهنية

- مخولف، أسماء محمد السيد (٢٠١٨). آليات التنشئة التنظيمية لدى المعلمين الجدد في المدارس الابتدائية بمنطقة جازان دراسة ميدانية. *مجلة العلوم التربوية*. جامعة القاهرة. ع (٣). مج (٢٦) يوليو. ١٥١-٩٤.
- المركز العربي للبحوث التربوية لدى الخليج الكويت (٢٠١٩). المدرسة حاضنة للتنمية المهنية للمعلمين، *مجلة مستقبلات تربوية*. المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج. الكويت. مج (٤). ع (٢).
- المركز المصري للدراسات الاقتصادية (٢٠٢١). *تقرير رأي في أزمة سلسلة محركات التغيير. كيف يتحول بمنظومة العمل في مصر لتتواكب مع الاتجاهات العالمية*. القاهرة. ع (٣٤).
- الملكى، محمد عبد الجليل والجحافي، مهند يحيى (٢٠١٩). أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية (دراسة تحليلية). *مجلة القلم*. اليمن. ع (١٢) ٣١٠-٣٤٠.
- منال سيد (٢٠١٦). رؤية مقترحة لتطوير سياسة التعليم الفني في مصر في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية. *مجلة كلية التربية*. جامعة الإسكندرية. مج (٢٦). ع (١). ١١٧-٢٤٣
- المنشاوي، زينب السيد إبراهيم أحمد (٢٠١٨). تحديد الاحتياجات التدريبية لمعلمي ومعلمات العلوم التجارية في ضوء منظومة الجدارات المهنية كمدخل لتطوير التعليم التجاري. دراسة ميدانية. *دراسات تربوية واجتماعية*. جامعة حلوان. كلية التربية. مج (٢٤). ع (٤). ٧٤٥-٨١٦.
- منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (٢٠٢٠). *موجز سياساتي: التعليم أثناء جائحة كوفيد-١٩ وما بعدها*، منظمة الأمم المتحدة للولايات المتحدة الأمريكية. أغسطس.
- المنظمة الدولية للتعليم (٢٠١٢). *ردم الفجوة في نقص المعلمين المؤهلين*. تقرير المنظمة الدولية للتعليم والحملة القومية للتعليم. جوهانسبرج. جنوب إفريقيا.
- مهران، عمر نصير (٢٠١٧). التحفيز الإداري ومؤشرات الأداء الكلي مدخل لتطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية، *مجلة كلية التربية*. جامعة عين شمس. ع (٤١). ج (٤). ١٧٦-٥٩.
- مؤسسة الموسوعة المهنية للموارد البشرية (٢٠١٩). *الدليل المهني للجدارات والقدرات والمهارات*.

- ميلود، لحر (٢٠١٧). التنشئة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المهني عند الممرضين: دراسة ميدانية في المؤسسات الصحية بهران. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة وهران. الجزائر.
- ميلود، محمد (٢٠١٦). البنية العاملية للتنشئة التنظيمية لدى الممرضين. حالة المؤسسات الصحية. بهران. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*. الجزائر. ع (٢٤) ٢٥٥-٢٦٨.
- نجيب، غادة محمود (٢٠١٩). فاعلية برنامج مقترح في البناء والتشييد لطلاب المدرسة الثانوية. المؤتمر القومي العشرين (العربي الثاني عشر) ٢٠-٢١ أبريل المعمارية قائم على مدخل الجدارات المعرفية للوفاء بمتطلبات سوق العمل. القاهرة. ٣١٣. ٣٤٧.
- نصار، أنور شحده (٢٠٢٠). التنشئة التنظيمية مدخل لتحسين الكفاءة الذاتية للمعلمين الجدد بالمدارس الأساسية الحكومية. *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي. جامعة فلسطين. مج ١٠ ع ٣. ٣٩-٨٢.
- الهدان، أمال بنت محمد بن إبراهيم (٢٠١٧). الذكاء العاطفي للاختصاصيين الاجتماعيين ومستوى الأداء المهني. *مجلة الشؤون الاجتماعية*. جمعية الاجتماعيين في الشارقة. الإمارات. مج (٣٤).
- الهنداوي، ياسر فتحي (٢٠١٢). إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة. المجموعة العربية للتدريب والنشر. القاهرة.
- وارنر، جون ودي سايمون، راندي (٢٠١٣). تنمية الموارد البشرية. ترجمة عبد المحسن نعاني. الناشر جامعة الملك سعود. الرياض. الجزء الأول.
- وزارة التخطيط والتعاون الدولي (٢٠١٢). الإطار الاستراتيجي لخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية حتى عام ٢٠٢٢ (مقترح لأغراض الحوار المجتمعي). وزارة التخطيط والتعاون الدولي. القاهرة.
- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٩). خطة العام الثاني من الخطة المتوسطة المدى للتنمية المستدامة (٢٠١٨/٢٠١٩-٢٠٢١/٢٠٢٢). القاهرة. أبريل.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٢). قرار وزاري رقم ١٣٧ بتاريخ ١١/٣/٢٠١٢. وزارة التربية والتعليم. القاهرة.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٢). قرار وزاري رقم ٣٩٤ بتاريخ ٨/١٠/٢٠١٢ بشأن دور وحدات التدريب بمديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية بالمحافظات. وزارة التربية والتعليم. القاهرة.

- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٦). كتاب دوري رقم ٤٥ بتاريخ ٢٩/٥/٢٠١٦. وزارة التربية والتعليم. القاهرة.
- وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني (٢٠٢٠). ما تمّ إنجازه من مشروعات وبرامج في الفترة من ٢٠١٤ وحتى مايو ٢٠٢٠. وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني. القاهرة.
- وزارة التربية والتعليم. الخطة الاستراتيجية للتعليم ما قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠)، ٢٠١٤.
- وزارة التربية والتعليم. تقرير وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، بشأن رصد الإنجازات خلال الفترة من أول يناير حتى ٣١ ديسمبر ٢٠١٩/٢٠٢٠.
- Abd Al-wabab,s,& Barade'I, 1.(2006). Human Resources Management concepts, Areas and new trends. Cairo university, **studies and consultation of public Administration center.**
- Atherley, A., E. et al (2016), Exploring the Transition of undergraduate Medical students in to achinicat clerkship using organization al socialization theory. **Perspectivs in medical education**, vol5, Issuez, 78-87.
- Bacigalupo, m., Kampylis, p., punie, y.&vanden, B., G. (2016). The entrepreneurship competence frame work Luxembourg: **publication office of the European union.**
- Batislic, S.&kase, R. (2015). The organizational socialization field fragmentation: **A Bibliometric Review. Scientometrics**, vol. 104, 121-146.
- Burns, M. (2011), Distance Education for teacher Training: Modes Models and methods, Education developemtn center, **INC. Washington, Dc.**
- Canrinus, E., lornez, M., Beijaard, D.& Hofiman, A. (2011), profiling Teacher's sciences of professional Identify **Educational psychology**, 37 (5), 593-608.
- Cooper-Thomas. H. (2009). The role of newcomer-insider relationships during organizational socialization. In friends and Enemies in organizations **palgrave macmillan-london**. pp32-56.
- Enneking, J.&kleiner, B. (2015). Excellence in organizational socialization. **Culture&religion review journal**, vol 2015. Issue 2, 60-67.



- 
- Filani, E., O. (2010). Teacher education in ademocratized vigeria: challenges and way forward, Being a lead paper presented at the national comference of south-west colleges of Education **A cademic staff union (COEASU), on do.**
- Galport, N.&Azzam, T. (2017), Evaluator Training Need and competencies: A gap Analysis **American journal of Evaluation**, 38 (1) 80-100.
- Hoffman, T., (2014), The concept of competencies in the context of Education for sustainable Development (ESD)-**International journal of Technology management and sustainable Developemnt.** 8 (3).
- Isaeva, T. (2007), classification of the collage instructors professional and personal competence. **Russian Education and society**, 49 (9).
- Johnston, H., J& William son, R. (2014), leadng school in an Era of Declining resources, Routledge Taylor, **Francis Group**, New york.
- Kearney, s. (2014). "under standing beginning teacher induction: A contextualized examination of best aractice. **Journal of cogent Education**, voll.
- Kennedy, D et al (2017), **learning out comes and competences, Introducing Bologna objectives and tools** available at: <http://www.researchgate.net/publication/download>.
- Plant, J., L. (2018), Examining Faculty socialization through the lens of transformative learning, unpublished doctor dissertation, college of education and human performance, **university of central florida or lando florida.**
- Pogodzin ski, B. (2012). The socialization of new teachers in to teacher unions-**labor studies journal** 37(2), 183-202.
- Rieckmann, M. (2017). Key competencies for a sustainable Development of the world society. Results of a Delphi study in Europe and latin America. **GAIA, Ecological perspectives for science and society**, 20 (1).
- Riyad, T. (2009). Functional Merit Model Measurment, policy planning and use of tools. **Unpublished Doctoral dissertation**, faculty of commerce, suez canal university.

- Schill, J., M. (2012). Professional behaviors, sense of belonging and professional socialization of early carrer clinical laboratory **scientists-united states: proquest llc.**
- Selvi, k. (2010). Teacher's competences. **Journal. of philosophy of culture and Axiology.**11 (1).
- Subedi, D.&karkee, B., B. (2020). "Induction and socialization of new teachers in Institutional schools, **OUSL journal**, vol 15, no2.
- Tengku, A., T., F., Awang, H., R.&yusof,N. (2014), proximal and distal out comes of organizational socialization among new teachers **A mediation analysis teacher development** 18 (2), 163-176.
- TVET Egypt, Eu (2018): "principles of Developing competency Based curricula, **Techincal and vocational Education and Training Reform programe workshop.**
- Virgil, E.&varvel, J. (2006), online instructor competencies **journal of Distance learning Admmistration** 7(2)
- Wilcox, y.&King, j. (2014), Aprofessional Grounding and History of the Developemnt and formal use of Evaluator competencies. **The Canadian journal of program Evaluation.** 28 (3). 1-28.
- Yilmaz, H.,u.&yilmaz, A. (2016). "The effect of organizational socialization mediation role of psychological empowerment, **journal of human sciences**, vol 13, issue3.
- Yuksel., y.&tosun, H. (2015), understanding organizational socialization process of police officers and job satisfaction, **Electronic journal of social sciences**, vol 14, Issue 52, 170-182.
- Zaitseva, N.A Larionova, A., A., Fedee v, A., Filatov, v., v., Zhenzhebir, v., N.&pshava, T., s. (2017), Development of a strategic model for the formation of professional competencies of university students. **Eurasian journal of Arialytical chemistry**, 12 (76) 1541-1548.