

دور برنامج مرافقة المعلم الجديد في عملية التكيف الوظيفي في إحدى المؤسسات التربوية في بيروت (دراسة ثلاث حالات)

The Role of an Induction Program in Facilitating the Job Adjustment Process of Novice Teachers in an Educational Institution in Beirut (Three Case Studies)

إعداد: الباحثة/ ربا عمر حبنجر

ماجستير في العلوم التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة القديس يوسف، بيروت، الجمهورية اللبنانية

Email: rouba.habanjar@net.usj.edu.lb

الدكتورة/ ريتا نصر الله مسعد

دكتوراه في العلوم التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة القديس يوسف، بيروت، الجمهورية اللبنانية

Email: rita.nasrallah2@usj.edu.lb

المُلخَص

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي دور برنامج المرافقة وانعكاسه على تكيف المعلم الجديد في وظيفته وتحسين أدائه - في قسمي الروضة والابتدائي في ثلاث مدارس في بيروت. ولهذه الغاية استخدمت الباحثة المنهج النوعي تحديداً، لدراسة ثلاث حالات متشابهة للإجابة عن أسئلة البحث. وقد ارتكزت الباحثة على نظرية نولز لتعليم الكبار، مستخدمة في عملية جمع البيانات، أدواتي المقابلة الفردية شبه المقننة مع ثلاثة مرافقين وثلاثة مسؤولين عن متابعة تطبيق البرنامج وتقييمه بالإضافة إلى المقابلة الجماعية ضمن المجموعة المركزة شبه المقننة مع ثلاثة عشر معلم جديد، إضافة إلى أداة بطاقة الملاحظة أثناء حضور ثلاث جلسات مرافقة بين ثلاث معلمات جدد وثلاث مرافقات خلال العام الدراسي 2021-2022.

وبعد تحليل البيانات النوعية وفقاً للطريقة الاستقرائية، أشارت النتائج إلى وضوح أهداف البرنامج للمشاركين في الدراسة، من حيث دعم المعلم الجديد وتوجيهه خلال عامه الأول في المدرسة، وإدراكهم لأهمية هذا البرنامج في تكيف المعلم في بيئة عمله الجديدة وتطور أدائه. وتوصلت النتائج أيضاً إلى أن دور المرافق مهم جداً في تيسير عملية المرافقة وجعلها أكثر فعالية من خلال علاقة مبنية على الثقة والاحترام بين الطرفين. ومن أهم المقترحات التي انبثقت من الدراسة: ترك حرية اختيار المعلم الجديد للمرافق الذي يُناسبه واستبعاد المنسق عن عملية مرافقة المعلم الجديد، المسؤول عن متابعته من حيث محتوى المادة وتقييمه له، إطلاع المعلمين الجدد على رؤية المدرسة وأنظمتها وخططها ضمن برنامج تعريفي يُطبق في بداية العام الدراسي، تطبيق برنامج المرافقة لدعم وتوجيه المعلم الجديد في جميع المدارس اللبنانية الرسمية والخاصة، توزيع دليل المعلم الجديد ليكون مرجعاً لكل معلم يوظف حديثاً، تخصيص مكافأة مادية للمرافقين لتشجيعهم على المشاركة في برنامج المرافقة.

الكلمات المفتاحية: برنامج المرافقة، المعلم الجديد، المرافق، الدعم والتوجيه، تطوير الأداء، التكيف الوظيفي.

The Role of an Induction Program in Facilitating the Job Adjustment Process of Novice Teachers in an Educational Institution in Beirut (Three Case Studies)

Abstract

The aim of this study was to discover the role of an induction program in aiding novice teachers to improve their performance and adapt to a new environment. For this purpose, a qualitative multiple case study was conducted in three private schools that are affiliated with the same association. The research focused on the experiences of kindergarten and elementary teachers. The theory of Andragogy framed the study. The purposive sample consisted of twenty-two participants. Semi-structured interviews, focus groups, and observations were deployed to gather the required data. After inductively analyzing the data, the results were in favor of the existing induction program and its role in orienting and supporting teachers. This was reflected in the positive outcomes when it came to classroom management and dealing with a high number of students per class among other things. Finally, the study purported that mutual respect and trust were of utmost importance to establish a healthy relationship between the mentor and mentee. As a suggestion, it was highlighted that novice teachers need to be given the opportunity to choose their mentors. Also, it is better not to assign coordinators as mentors in order to avoid having conflicting roles, Informing new teachers of the school's vision, systems and plans within an induction program to be applied at the beginning of the school year, applying the accompanying program to support and guide the new teacher in all public and private Lebanese schools, distributing the new teacher's guide to be a reference for every newly hired teacher, allocating a material reward for the accompanying persons to encourage them to participate in accompaniment program.

Keywords: Induction program, Novice teachers, Support and orientation, Performance development, and work adaptability

1. المقدمة

للتعليم أهمية كبيرة في تأسيس المجتمعات وبناء ثقافتها وتطوير العلاقات بين أفرادها، لا سيما وأنه يسهم في حماية أفرادها من الجهل (خير الله، 2020). وتعد العملية التعليمية أساساً لتلبية احتياجات المتعلم، وينعكس نجاحها على مدى تقدم الدولة وبناء مجتمعها بشكل سليم (حسن، 2018). وبحسب حماد وبيهماني (2011)، فإن المعلم هو العنصر الأساسي في هذه العملية، فلا تستطيع أي مؤسسة تربوية أن تحقق أهدافها من دون إكساب المعلم المهارات والمعارف اللازمة لبناء جيل واعٍ مبدع ومفكر (كما استشهد به الجراح، و أبو عاشور 2020، ص3).

ويختلف المعلم فيما لو كان ذا خبرة أو معلم جديد. ويعتبر المعلم من ذوي الخبرة، في حال التحقق بالمدرسة منذ أكثر من ثلاث سنوات وتم تثبيته بالملاك ولديه إلمام بأهداف المدرسة، رؤيتها ورسالتها وخطتها المستقبلية. أما المعلم الملتحق حديثاً بالمدرسة فهو يعتبر جديداً، سواء كان من حديثي التخرج أو من القادمين من مدرسةٍ أخرى (علي، 2021). ويُعتبر المعلم أساس العملية التعليمية حيث تسند إليه مهنة التعليم، التي تُعد من أسمى المهن، لذا يجدر بالمؤسسة التربوية دعم المعلمين كافة، لا سيما الجدد منهم للمحافظة عليهم وتسهيل عملية تكيفهم داخل بيئة العمل.

ففي دراسة أجريت في إندونيسيا، تحت عنوان البرنامج التعريفي للمعلم المبتدئ، شددت الباحثة Niam (2020) على أن دور المعلمين، الذين هم من أحد المكونات الأساسية في العملية التعليمية، هو التعليم والتوجيه والتدريب والتقييم. واعتبرت الباحثة أنه من أجل تطوير هؤلاء المعلمين، هناك حاجة إلى التدريب لإنتاج معلمين كفوئين منذ بداية توليهم مهام التعليم. من هنا أهمية تنفيذ برنامج توجيه المعلمين المبتدئين، الذين لا يزالون في مرحلة التعريف ببيئة المدرسة. وقد هدفت هذه الدراسة النوعية، والتي استخدمت فيها أدوات الملاحظة والمقابلات، إلى الكشف عن ركائز البرنامج التعريفي للمعلم الجديد الذي يساهم في إعداده وتطويره المهني في بعض المدارس الحكومية بإندونيسيا. ومما قام عليه البرنامج التعريفي؛ التخطيط للبرنامج، ومن ثم التنفيذ، والتقييم، حيث كشفت Niam عن الركائز الأولى للخطة والتي تشمل: تحليل الاحتياجات، تعيين المعلمين المشرفين، وتدريبهم على كيفية مرافقة ودعم المعلم، بالإضافة إلى إعداد دليل للمعلمين الجدد.

وفيما يخص أهداف البرنامج، كان من أبرزها التعرف على كل من أهداف وخطط المدرسة والمناهج والبرامج وكل ما يتعلق بالبيئة المدرسية. من ناحيتهم، يرى المهدي وآخرون (2018)، أن اهتمام المؤسسات التربوية العالمية - ومجموعة ضئيلة من المؤسسات العربية - ازداد بالمعلم الجديد من خلال تنظيم لقاءات تعريفية وبرامج للتدريب والمرافقة، وأيضاً عبر تزويده بدليل يشمل معلومات عن المؤسسة وسياساتها وأهدافها، بالإضافة إلى كل ما يتعلق بحقوق الموظف وواجباته، وتفصيل عن أنظمة الرواتب والإجازات والحوافز والتقاعد وغير ذلك (كما استشهدت به أبو علوان، 2020، ص3).

1.1. الوضع الراهن وتحديد الإشكالية

بناءً على ما تقدم، لا بد من تسليط الضوء على أهمية دور برنامج المرافقة في احتواء المعلم الجديد، لدعمه وضمان تكيفه في مكان عمله. إذ إن قدرة المعلمين على التكيف مرتبطة بالأداء الفعال في العمل والنتائج الإيجابية للمتعلمين (Collie & Martin، 2016). فقد أظهرت الدراسات والأبحاث العالمية، أهمية اعتماد نظام مرافقة المعلم الجديد والمتمثل بالإرشاد والتوجيه له في سنته الأولى.

فوفقاً لتقرير (CERRA) The Center for Educator Recruitment, Retention, & Advancement السنوي لعام 2016، فإن 449 منصباً تدريسيًا في مدارس بجنوب شرقي الولايات المتحدة كانت لا تزال شاغرة في شهر تشرين الأول 2016. جاء ذلك حينها، بعد أن أبلغت خمس آلاف وثلاث مئة مدرسة في الولاية عن وظائف شاغرة، 39٪ من تلك المناصب كانت لمعلمين غادروا بمرور ما يزيد عن عام واحد في الخدمة، و14٪ كانوا من المعلمين الذين استقالوا مباشرة بعد السنة الأولى (كما استشهدت به Roberson 2019، ص15).

عربيًا، جاء في دليل التعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة (قدوة، 2020، ص53)، أن من بين سبل الحفاظ على المعلمين الجدد تقديم لهم مزيد من الدعم والإرشاد، وأن الأخير يحدث من خلال ترتيبات رسمية يقوم من خلالها المعلم الأكثر خبرة بتقديم الدعم والتوجيه إلى المعلم الجديد.

وفي هذا الصدد، أظهرت إحدى الدراسات التي قام بها المسح الدولي للتعليم والتعلم أن 43% من المعلمين المبتدئين في الإمارات أقرروا بوجود مرشد معلم مخصص لهم، وأن البيانات الرسمية الخاصة بترتيبات مرافقة وإرشاد المعلم كانت إيجابية (قدوة، 2020، ص 54).

وعلى مستوى التكيف الوظيفي، تناولت دراسة أجريت في مصر آليات تكيف المعلمين الجدد، نقل فيها الباحثة عن Hellsten, Prytula and Lai (2009)، ما كانوا قد خلصوا إليه من حيث أن تجارب المعلمين الجدد في السنوات الأولى تؤثر على فعالية التعليم، والرضا الوظيفي، ومدة البقاء في الوظيفة (كما استشهد بهم صلاح الدين، 2013، ص2). وتوصلت الدراسة التي استخدمت فيها صلاح الدين أداة الاستبيان، على عينة مؤلفة من 2360 معلماً جديداً في محافظتي القاهرة والقليوبية، معتمدة المنهج الوصفي وأسلوب التحليل الكيفي، إلى ضرورة توعية المعلمين الجدد ومساندتهم في تحديد المصاعب والمشكلات التي قد يواجهونها وكيفية العمل على التغلب عليها، فضلاً عن وجوب اطلاعهم على كل ما هو جديد إدارياً وتعليمياً. وشددت صلاح الدين أيضاً على أهمية تطبيق ما أسمته بـ "برنامج التكيف التنظيمي للمعلمين الجدد"، وتكوين فريق يضم معلمين من ذوي الخبرة، ومرشداً من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، ومنسق البرنامج، وممثلاً عن إدارة المدرسة لتنفيذه.

وتحت عنوان "دور الإشراف التربوي في دعم المعلم الجديد في فلسطين"، تناولت الدراسة دور برنامج المرافقة؛ الذي يقوم على مرافقة معلم ذي خبرة معلم جديد ليقدم له الدعم والتوجيه، حيث تطرقت الباحثة في دراستها إلى استراتيجيات تأهيل وإعادة المعلم الفلسطيني من خلال وضع تصور لبرنامج محدد الأهداف، يمتد على فترة عام واحد ويهدف إلى مساعدة المعلم الجديد على التطور من الناحية المهنية والشخصية. وأضافت صلاح الدين، أنه يستوجب قيام إدارة المدرسة بتعيين معلم مرافق، يتم اختياره وفق معايير محددة ويجري تدريبه للقيام بالمهام الموكلة إليه (أبو سمرة، ومعمر، 2012، ص281).

في ضوء أهمية موضوع مرافقة المعلم الجديد الذي تناوله عدد من الدراسات العالمية والعربية، وغياب الدراسات ذات الصلة في لبنان، برزت الحاجة الملحة لمعالجة هذا الموضوع محلياً؛ وفيه مرافقة المعلم الجديد وانعكاسه على تكيفه في بيئة العمل الجديدة وأدائه الوظيفي. والدراسة المزمعة تقترن بموقع خبرة الباحثة، المسؤولية عن تطبيق برنامج مرافقة ودعم المعلم الجديد في إحدى المدارس الخاصة في بيروت، والتابعة لجمعية تُعنى بالشؤون التربوية. وتجدر الإشارة إلى أن المجتمع الدراسي الذي كان قيد الدراسة يتضمن ثلاث مدارس تابعة لهذه الجمعية التي تعمل بها الباحثة ولا تتضمن المدرسة التي تزاوّل فيها عملها الآن.

ويشمل البرنامج المُطبق استقبال المعلم الجديد من جانب الفريق القيادي مطلع العام والتعرف عليه، ثم خضوعه لورشات عمل تطلعه على أهداف المدرسة ورؤيتها وخطتها الاستراتيجية وبرامجها، قبل الانطلاق بجلسات المرافقة الدورية للدعم والتوجيه وتبادل الخبرات.

وانطلاقاً من المعطيات السابقة، يمكن صياغة مشكلة الدراسة على النحو التالي:

ما مدى مساهمة برنامج مرافقة المعلم الجديد في تكيفه في عمله؟

2.1. أسئلة البحث

- ما مدى انعكاس برنامج المرافقة على تكيف المعلم الجديد في وظيفته وتحسين ادائه في ثلاث مدارس خاصة في بيروت تتبع لأحدى الجمعيات التربوية؟
- ما هي الآليات المعتمدة لتطبيق برنامج المرافقة؟
- ما هي صفات المرافق الناجح وما مدى انعكاسها على علاقته بالمعلم الجديد؟

3.1. أهداف الدراسة

- تقصي دور برنامج المرافقة وانعكاسه على تكيف المعلم الجديد في وظيفته وتحسين أدائه.
- اكتشاف الآليات المعتمدة لتطبيق برنامج المرافقة.
- التعرف إلى صفات المرافق الناجح ومدى انعكاسها على علاقته بالمعلم الجديد.

4.1. مصطلحات الدراسة

لأغراض الدراسة تم تحديد المصطلحات التالية:

- **المعلم الجديد:** المعلم الذي يتولى مهمة التعليم ولم يمضِ على تعيينه سوى سنة دراسية واحدة (ابو سمرة ومعمر، 2012).
- **التكيف الوظيفي:** كيفية التلاؤم مع الظروف والاحتياجات المتغيرة، أو العملية التي يتلاءم بموجبها الفرد أو الجماعة مع بيئتهم الوظيفية. وقد عرفته تريعة (2018) باعتباره "توافق الفرد مع المواقف الجديدة أو المتغيرة في العمل مما يكسبه المرونة بدنياً و عقلياً، فيُصبح متوافقاً ضمن قدراته الخاصة مع مطالب العمل وظروفه ومع زملائه ورؤسائه (كما استشهدت به المعوش، 2020، ص 31).
- **المرافقة:** عملية توجيه يقوم فيها فرد متمرس بمساعدة زميله المبتدئ من خلال سلسلة لقاءات محددة بهدف التعلم والنمو.
- **برنامج المرافقة:** عرفه Wong (2004) على أنه برنامج توجيهي يُطبق بغرض دعم ومساعدة المعلم الجديد للاستفادة من معارف ومهارات المعلمين ذوي الأداء العالي والخبرة، يسعى إلى دعمهم وتطويرهم مهنيًا للمحافظة عليهم.
- **الأداء الوظيفي:** عرفه قاسمي (2011) على أنه مجموعة من التصرفات والسلوكيات التي يقوم بها الموظف لإنجاز مهام معينة (كما استشهدت به فرحي، 2017).

2. منهجية البحث وتقنياته

تعتمد هذه الدراسة على البحث النوعي، وبالتحديد دراسة الحالة، من خلال دراسة ثلاث حالات متشابهة (ثلاث مدارس خاصة تابعة لإحدى المؤسسات التربوية في بيروت). وبحسب Yin (2003)، فإن دراسة الحالة هي استقصاء إمبيريري معمق حول ظاهرة معاصرة في سياقها الطبيعي. وقد تكون "الحالة" فرداً أو مجموعة من الأفراد أو غيرها من الأنظمة، التي يتم دراستها بشكل شامل وبطريقة واحدة أو أكثر. وفيها يتم جمع بيانات متنوعة من مصادر متعددة على غرار السيرة الذاتية، والوثائق، والسجلات، والمقابلات، والمشاهدات ومجموعات التركيز وغيرها. وتم اختيار منهجية البحث النوعي لأنه يساعد في وصف ما يعيشه المعلم، لاعتماده على آراء وتصورات وخبرات كل من المعلمين ذوي الخبرة والجدد حول برنامج المرافقة، الذي يطبق في تلك المؤسسات التربوية.

1.2. مجتمع البحث

يتكوّن مجتمع البحث من الأفراد والجماعات ذات علاقة بمشكلة الدراسة، التي يسعى الباحث إلى أن يعمّم عليها نتائج الدراسة (الخفاجي، 2020) فالمعلمين الذين ينتمون إلى ثلاث مدارس خاصة تطبق برنامج المرافقة وتتبع لمؤسسة تربوية واحدة في بيروت هم مجتمع البحث.

2.2. نبذة عن الحالات الثلاث

تقع الحالات الثلاث في بيروت، عاصمة لبنان، وتتميز بوجودها على ساحل البحر المتوسط بين تلتين وهما الأشرفية شرقاً والمصيطبة غرباً. تتواجد الحالة الأولى في شارع الحمراء، وهي تتألف من قسمي الروضة والابتدائي، وتضم 138 تلميذاً و15 معلماً و5 إداريين. بدورها، تقع الحالة الثانية في منطقة الأشرفية، وهي مدرسة تضم جميع المراحل؛ فيها 457 تلميذاً و8 إداريين و56 معلماً. أما الحالة الثالثة، فهي تتواجد في منطقة طريق الجديدة وتضم هي أيضاً جميع المراحل، وتعتبر مرحلتَي الروضة والابتدائي مجانيين فيها. وهي إلى ذلك، تضم 940 تلميذاً و19 إدارياً و95 معلماً. وتتشابه الحالات الثلاث كونهم مدارس خاصة في بيروت، تتبع لجمعية تربوية واحدة، ذي رؤية ورسالة وسياسة موحدة، تعتمد الكتب والمناهج عينها، ويُطبق فيها برنامج المرافقة وفقاً لسياسة الإدارة التربوية في تلك الجمعية. أما الاختلاف فيما بينهم يتمثل بالقسط المدرسي، المباني وأعداد التلاميذ.

3.2. عينة البحث أو المشاركون بالبحث

في تعريفها، فإن عينة البحث بحسب محمد (2017)، هي مجموعة فرعية من عناصر مجتمع البحث. وفي هذه الدراسة اختارت الباحثة أن تكون العينة قصدية ومؤلفة من ثلاثة عشر معلماً جديداً، ثلاثة مرافقين يشاركون في برنامج المرافقة المطبق في المدارس الثلاث في قسمي الروضة والابتدائي، بالإضافة إلى ثلاثة مسؤولين عن متابعة تطبيق البرنامج وتقييمه في المدارس الثلاث. وهنا تجدر الإشارة إلى أنه تم اختيار العينة من مرحلتَي الروضة والابتدائي كون المعلمين مثبتين وملزمين الخضوع لبرنامج المرافقة والتوجيه أما معلمو مرحلتَي المتوسطة والثانوية فمعظمهم متعاقد بدوام جزئي ومرتبب بخصص في مدارس أخرى لذلك لا يمكنهم الالتزام بشكل كلي.

4.2. أدوات الدراسة

لجمع البيانات اللازمة استخدمت الباحثة الأدوات التالية:

- المقابلة شبه المقتنة

تعد المقابلة وسيلة مهمة لجمع البيانات، لكونها تتعامل مباشرة مع المستجيب، لا سيما في دراسة الحالة (حرز الله، 2020). وهي عبارة عن محادثة بين القائم والمستجيب بغرض الحصول على المعلومات وتساعد في الحصول على مؤشرات غير لفظية، والحصول على إجابات عميقة من المبحوث من دون أن يتأثر بأراء غيره (فايزة، 2021). وأجرت الباحثة مقابلات فردية شبه مقتنة مع المسؤول عن تطبيق ومتابعة البرنامج في المدارس الثلاث، ومن ثم قامت بمقابلة معلم مرافق في كل من المدارس الثلاث للتعرف على واقع تجاربهم ومعرفة تصوراتهم حول برنامج المرافقة. وانطلاقاً من أسئلة البحث، تم الاضواء خلال المقابلة على مدى تأثير برنامج المرافقة على أداء المعلم الجديد وفقاً لخبراتهم، والممارسات المعتمدة لضمان نجاح وفعالية هذا البرنامج من وجهة نظر المعلمين المرافقين والمسؤول عن تطبيق ومتابعة البرنامج.

- المشاهدات

يقول منذر عبد الحميد الضامن إن الباحث عندما يفكر في دراسة نوعية فإنه يضع في اعتباره القيام بجمع المعلومات عن طريق الملاحظة (كما استشهد به حرز الله، 2020، ص 19). وقد عرفها عماد المرشدي (2014)، على أنها الانتباه المقصود والموجه نحو سلوك فردي أو جماعي معين؛ بقصد متابعته ورصد تغيراته ليتمكن الباحث من وصف السلوك وتحليله. وقامت الباحثة بحضور جلسات المرافقة لثلاثة معلمين للحصول على معلومات دقيقة تساعد في الإجابة على سؤال البحث المتعلق بالممارسات المعتمدة في تطبيق برنامج المرافقة، ومدى انعكاس صفات المرافق على علاقته بالمعلم الجديد، بالإضافة إلى معرفة إن كان هذا البرنامج قد ساهم بتكيف المعلم وتحسين أدائه.

- المجموعة المركزة

هذه المجموعة كان قد عرفها Krueger (1994) على أنها أداة لجمع المعلومات تعتمد على مقابلات تفاعلية جماعية بين 7-12 شخصاً من ذوي الاهتمامات المشتركة. وهي تهدف إلى الحصول على معلومات متعلقة بموضوع محدد في جو مريح وآمن (كما استشهدت به كرامي، د.ت. ص 1). وفي هذا الصدد، قامت الباحثة بإجراء مقابلة مع مجموعة من المعلمين الجدد في مرحلتَي الروضة والابتدائي خضعوا لبرنامج المرافقة في تلك المدارس الخاصة، بهدف التعرف على واقعهم وتجاربهم وتصوراتهم. وقامت بمقابلة مجموعة من المعلمين المرافقين بغرض معرفة إن كان البرنامج قد ساهم في تكيف المعلمين الجدد وظيفياً وتحسن أدائهم. وخلال الجلسة، تطرقت الباحثة إلى تحديد صفات المرافق الناجح ومدى انعكاس ذلك على علاقته بالمعلم الجديد.

5.2. آلية جمع البيانات وتفسيرها

بعد حصول الباحثة على موافقة المجلس الأخلاقي قامت بزيارة المدارس الثلاث لجمع البيانات من خلال إجراء المقابلات وتقريرها وتحليلها، بالإضافة إلى المشاهدات التي تمحورت حول الاجتماعات التي تحصل بين المرافق والمعلم الجديد، والتي تم تحليلها أيضاً. وبعد إجراء المقابلات، تم تنظيم البيانات وترميزها وتصنيفها، ومن ثم قراءتها بشكل متأنٍ وعمقٍ ومن ثم تفسيرها.

6.2. حدود البحث

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على موضوع برنامج مرافقة المعلم الجديد من خلال دراسة نوعية لا تهدف إلى تعميم النتائج، بل إلى تسليط الضوء على دور هذا البرنامج في دعم وتوجيه المعلم ومساعدته على التكيف الوظيفي وتطوير أدائه.

الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في ثلاث مدارس خاصة في بيروت تتبع جمعية تربوية واحدة.

الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني والثالث من العام الدراسي 21-22.

الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على عينة قصدية مؤلفة من 22 مشارك.

كما وتجدر الإشارة إلى أن أي بحث قد لا يخلو من تحيز الباحث المقصود و/أو غير المقصود غير أننا من خلال اعتماد الإجراءات العلمية سعينا إلى تفادي هذا التحيز على قدر الإمكان.

3. الإطار النظري والدراسات السابقة

في إطار دراسة دور برنامج المرافقة في إرشاد المعلم الجديد وتوجيهه بغرض تسهيل عملية تكيفه، ومدى انعكاسه على أدائه الوظيفي، تعرض الباحثة مجموعة من النظريات التي تساهم في اكتساب المعرفة وإغناء البحث بأراء بعض المؤلفين والمراجع لدعم دراستها بالأدلة والعمل على ربطها بنتائج البحث لتحقيق الأهداف المنشودة. فاختارت النظرية الأولى والمعروفة بنظرية التكيف والتي تقوم على الانسجام بين الشخصية المطلوبة للعمل وبيئة العمل نفسه؛ إذ يُعد الانسجام العامل الرئيس في تفسير تكيف الفرد مع بيئة العمل ويتجسد في شعوره بالرضا والقناعة والاستقرار الوظيفي (يوسف، 2021). وحتى يقوم المعلم بواجباته ودوره في التعليم، ذكرت الباحثة زغير (2019) أنه لا بد من التحاقه ببرنامج المرافقة الذي يدعمه ويساعده على تنظيم وإدارة عملية اكتساب الخبرات التعليمية والتكيف في بيئة عمله الجديدة (Brunet، 2005).

بدوره، اعتبر الزريقات (2016) إلى أن نظرية التكيف تتميز في تركيزها على الأداء الوظيفي، وتتألف من نموذجين: النموذج التنبؤي الذي يركز على متغيرات توضح وتحدد رضا الفرد عن بيئة عمله، ونموذج العملية الذي يوضح ويفسر كيف يحدث التوافق بين الأفراد وبيئتهم (كما استشهدت به المعوش، 2020، ص 34). أما النظرية الثانية فهي تلك المعروفة بنظرية التعلم الاجتماعي (Bandura, 1977) حول التعلم والسلوك الاجتماعي والتي تحدث فقط من خلال التوجيه المباشر أو الملاحظة باعتبارها جانباً مهماً من جوانب التعلم بهدف اكتساب سلوك جديد. وتنص هذه النظرية على أن التعلم هو عملية معرفية تحدث في سياق اجتماعي (Smith, 2012).

وفيما يتعلق بالنظرية الثالثة والأخيرة فهي الأندراغوجيا، أو فن تعليم الكبار، للأستاذ الأميركي "مالكولم نولز"، فإنها تتعلق بتطوير الفرد مهنيًا ومعرفيًا. وقد عرفها Pratt (1993) على أنها نظرية تعطي أهمية لتعلم البالغين؛ من خلال منح المتعلمين استقلالية عالية والسماح لهم ببناء المعرفة عبر الخبرات والأهداف الذاتية وتهيئة بيئة تعليمية قائمة على الاحترام والثقة المتبادلين (Cohen, 1995). وفي نظريته، شدد نولز على التعلم الموجه ذاتيًا والذي يدعم طريقة تعلم الكبار أو اكتساب المعرفة، مشيرًا إلى أن "أكثر المتعلمين الموجهين ذاتيًا، يتمتعون بمهارة عالية في الحصول على المساعدة من الأقران والمعلمين" (Sasser، 2018، ص 63).

وبعد عرض النظريات الثلاث، اختارت الباحثة لدراساتها الحالية نظرية التكيف، لما في تأقلم المعلم الجديد وثباته وظيفياً من أهمية في اندماجه في بيئة مريحة وسليمة تشعره بالطمأنينة. كما اختارت أيضاً، نظرية الأندراغوجيا التي تهدف إلى التعلم المستمر مدى الحياة، في العصر الراهن المتمسم بالتطور المتسارع في جميع المجالات، لاسيّما في المجال التربوي وحاجة المعلم الجديد إلى المعرفة والتوجيه، مما يجعل من النظريتين المذكورتين أعلاه متناسبتين مع محتوى البحث وأهدافه.

المعلم الجديد وبرنامج المرافقة

الحديث عن دور المعلم الأساسي في العملية التعليمية وبالأخص المعلم الجديد الذي هو جوهر اهتمام البحث الحالي، حيث سوف يُسلط الضوء على أهمية دعمه وتدريبه لتطوير أدائه؛ بهدف رفع مستوى جودة التعليم في المؤسسات التربوية. في هذا السياق، اعتبرت الباحثة سلام (2017) في دراسة أجرتها في الجزائر تحت عنوان المعلم ودوره في العملية التعليمية السنة الرابعة ابتدائي، أن المعلم هو عصب وقلب العملية التعليمية، لا بل عمودها الفقري. وأشارت سلام في دراستها، التي اعتمدت فيها على المنهج الوصفي، مستعينة بالبيتي التحليل والاحصاء والتي استخدمت فيها اداتي الاستبيان وبطاقة الملاحظة، أن المعلم مسؤول عن تطوير التعليم وتحسينه بتوفير كافة الإمكانيات التعليمية من مبان مدرسية ووسائل تعليمية ومقررات حديثة، وتبعاً لذلك فإن أهداف التعليم لن تتحقق دون معلم كفاء قادر على استخدام هذه الإمكانيات الاستخدام الذي يحقق الغايات المرجوة منه.

ويعتبر المعلم جديداً أو مبتدئاً، في حال كان في سنته الأولى من التعليم أو كان ممن لديهم خبرة تعليمية قليلة؛ لا تتعدى السنة والسنتين (تاكوك، 2018). وذهب الفوارعة (2021) إلى اعتبار المعلم الجديد ذاك الذي يتولّى مهمة التعليم ولم يمض على تعيينه سنة دراسية كاملة. بعد سنة من بداية الخدمة تنتهي هذه الصفة، ويصبح المعلم مرشحاً للتثبيت (كما استشهدت به أبو زلطة، 2021، ص 25).

والمعلم هو حجر الزاوية في العملية التربوية، لا سيما وأنه الشخص الذي يمتلك القدرة على إيصال المعلومات إلى التلاميذ وخلق الدافعية للتعلم لديهم. من هنا يقع على المؤسسات التربوية في أي مجتمع دور إيلاء اهتمام بالغ بمسألة إعداد المعلم بشكل عام والمعلم الجديد بصورة خاصة، فهو دائماً ما يكون بحاجة إلى الدعم والتوجيه خلال السنة الأولى من التحاقه بمكان عمله.

وقد أظهرت الدراسات والأبحاث أن عملية تدريب المعلمين هي إحدى الموضوعات الأساسية لدى المهتمين بشؤون التربية والتعليم في دول العالم، حيث يُعتبر المعلم من أهم العوامل المساهمة في تحقيق أهداف العملية التعليمية (عبد السلام، 2006). وتتحقق الأهداف التربوية للنظام التربوي من خلال وجود معلم مؤهل مهنيًا يخضع بشكل مستمر للتدريب ولبرامج التنمية المهنية. وتعتمد جودة مخرجات التعليم بدرجة كبيرة على جودة المعلم وكيفية إعداده وتأهيله، ومن ثم تدريبه المستمر قبل وأثناء الخدمة (الفرح ودبابنة، 2006).

من هنا تكمن أهمية خضوع المعلم الجديد لبرنامج تدريبي ومواكبته منذ بداية العام من قبل المشرف التربوي أو الأقران ليتعرف على رؤية المدرسة، وأهدافها وخططها، والاستراتيجيات التربوية المعتمدة، بالإضافة إلى التعرف على واجباته المهنية والإدارية المنوطة به، لما لها من أثر على تكيفه الوظيفي والتزامه داخل المؤسسة التي يعمل بها حديثاً (عبد النعيم، 2020).

ويُطبق العديد من المدارس العالمية والعربية برنامج دعم ومرافقة المعلم الجديد للمساهمة في رفاهيته وتطوير أدائه المهني، وقد تحدثت دراسات وأبحاث عديدة عن أهمية دور هذا في دعم وتوجيه المعلم الجديد. وفي دليل المعلم الصادر عن دائرة التعليم في منظمة "الأونروا" في عمان (2018)، عُرّف برنامج مرافقة المعلم الجديد على أنه برنامج تأهيلي للمعلمين حديثي التعيين، تم تطويره لتلبية الاحتياجات المهنية للمعلمين الجدد في القرن الحادي والعشرين.

العلاقة بين المرافق والمعلم الجديد

ولدعم رفاهية المعلم وضمان تكيفه في بيئة عمله الجديدة ونموه مهنيًا على مدار السنة الدراسية، من الضروري دراسة العلاقة التي تجمعها مع المعلم المرافق. في هذا الصدد، أظهرت دراسة أجراها الباحث Benjamin Dreer (2021) في جامعة اورفرت في ألمانيا، أهمية جودة العلاقة بين المرافق والمعلم قبل الخدمة أي المعلم الجديد. اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الأمبريقي القائم على الملاحظة، من خلال تطبيق تجربة على نحو 125 معلمًا متدرّبًا، تُدعى PERMA تتألف من خمسة عناصر هي؛ الإيجابية، العلاقة - المعنى، والترابط (Relationship-Meaning and Engagement- Positive emotions). وفي القسم الثاني من الدراسة، تم استخدام أداة الاستبيان فخلصت إلى وجود ارتباط بين جودة علاقة الطرفين وشعور المعلم الجديد في بيئة عمله بالأمان والرفاهية.

وفي مقال عن علاقة المرافق بالمعلم الجديد للكاتبين Hadi & Rudiyanto (2017)، أشارا فيها إلى حاجة المعلمين الجدد إلى الدعم من بيئتهم ليكونوا قادرين على التعامل مع ضغوط العمل. فلفتنا إلى أنه في حال لم يتمكن المعلمون الجدد من العثور على مناخ عمل جيّد خلال سنتهم الأولى في العمل، قد يقررون ترك الوظيفة. ومن هنا يأتي الدور الفعال لمدرّاء المدارس والمعلمين المخضرمين في مساعدتهم على الشعور

بالراحة (Gagen and Bowie، 2005). المقال عيّن تناول موضوع العلاقة بين المعلم الجديد والزملاء، متطرقاً إلى ضرورة "وجود أصدقاء والشعور بالراحة في مكان العمل، باعتبارهما من المكونات الأساسية لتقدير الذات، وأساس الشعور بالراحة والنجاح" (Sargent، 2003).

إلى ذلك، اعتبر Hadi & Rudiyanto (2017)، أن العلاقة الجيدة بين المرافق والمعلم الجديد، تساعد في تحقيق فعالية برنامج المرافقة والتوجيه، وذلك من خلال اختيار المرافق المناسب وتدريبه على الإرشاد والتوجيه لتحقيق أهداف البرنامج والحصول على نتائج فعالة في تطوير أداء المعلم الجديد وتعزيز تكيفه وظيفياً. وفي دراسة ميدانية تحت عنوان التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان للبرطمانى وآخرون (2018)، تم استخدام أداة الاستبانة التي وُزعت على 305 معلمين جدد تم تعيينهم عام 2013-2014، في مدارس حكومية في خمس محافظات في سلطنة عُمان. واعتبر الباحثون في الدراسة المشار إليها أنه لضمان تكيف المعلمين الجدد، بإمكان المؤسسة التربوية اعتماد برنامج تدريبي للمعلمين الجدد يساهم في تعريفهم على أدوارهم الوظيفية ومهامهم والتعلم من خلال الملاحظة والتجربة وتصويب الخطأ، بدعم من المعلمين المخضرمين من ذوي الخبرة. وهؤلاء يجيبونهم على استفساراتهم ويساعدونهم على حل ما يواجهونه من تحديات خلال فترة المرافقة. ومن هنا يمكننا أن نربط موضوع المرافقة بموضوع الزمالة، الذي تحدثت عنه صلاح الدين (2013) في دراستها، واعتبرته من أفضل أساليب الدعم المقدم للمعلمين الجدد.

صفات المرافق

تحت عنوان دراسة مقارنة إرشاد المعلمين الجدد في كل من الصين وإستونيا وجمهورية مصر العربية، اعتمدت الباحثة الجمال (2017)، في دراستها على المنهج المقارن القائم على دراسة الظاهرة، وتحليلها وعقد المقارنة لإظهار أوجه التشابه والاختلاف. واعتبرت الجمال أن عملية مرافقة ودعم المعلم الجديد هي عملية إرشادية تدعم زيادة اكتساب المعلمين للمعارف والمهارات المهنية وتقاسم الخبرات، ضمن سلسلة متصلة من التدريس الوظيفي والعمل التعاوني، حيث يعمل معلم متمرس (مرشد-مرافق) مع معلم مبتدئ أو أقل خبرة بشكل تعاوني وتنموي لتعزيز تنميته المهنية والشخصية، ومساعدته على البقاء والازدهار في أولى مراحل عمله في بيئة العمل الجديدة. وتبرز أهمية عملية الإرشاد والتوجيه في مهنة التعليم في كونها تعزز اندفاع المعلم الجديد فلا يترك عمله، بعكس حاله إن لم يستطع الحصول على الدعم الفعال خلال فترة تدريبيه أي خلال فترة المرافقة (Aslan, 2021).

وفي مقالة لدراسة نوعية تحت عنوان "تكوين العلاقة بين المرافق والمعلم الجديد"، اعتمد فيها الباحث Hudson (2013) على دراسة مجموعة من الحالات، مستخدماً المقابلات على أربع معلمين جدد ومرافقين بالإضافة إلى أداة المجموعة المركزة على عينة من 20 معلم جديد والإجابة الخطية من خلال أداة الاستبانة على 200 معلمة. وقد أظهرت الدراسة عينها أن جودة العلاقة بين المرافق والمعلم الجديد تعتمد على مجموعة متنوعة من العوامل، بما في ذلك الصفات الشخصية والمهنية للمرافق (Rippon & Martin, 2006).

وبناء على ما تقدم، تستخلص الباحثة أبرز الصفات التي يجب أن يتمتع بها المعلم المرافق ومنها أن يكون مرناً، داعماً، متعاوناً، كفوءاً وطيباً.

برنامج المرافقة في المدارس الثلاث

بعد الاطلاع على دليل المعلم الجديد في الجمعية التربوية التي تنتمي إليها المدارس الثلاث ميدان الدراسة، تم ملاحظة ما يلي: يتضمن الدليل مجموعة أقسام وعناوين؛ بينها قسم يتعلق ببرنامج مرافقة ودعم المعلم الجديد مع ذكر أهدافه، وآلية العمل التي تتضمن أسس المرافقة والتدريب، بالإضافة إلى المعلمين المرشدين والمرافقين، وقائمة الورشات التعريفية والتدريبية، ونماذج محضر جلسة المرافقة ونماذج لشبكات تقييم البرنامج من قبل المعلم الجديد. ويتناول القسم الثاني من الدليل نبذة عن المدرسة ورؤيتها وأهدافها وخططها وأنظمتها وقوانينها، بالإضافة إلى الدوام المدرسي والبرامج المعتمدة. أما القسم الثالث فيتعلق بطرائق واستراتيجيات التعليم، وأنواع التقييم وكيفية توزيعها وفق المواد، وكيفية تشجيع الطالب ودعمه، في حين حُصص القسم الأخير للإضاءة على مهام المعلم ومسؤولياته، وعرض نماذج عن التحضير المعتمد ومعايير تقييم المعلم.

➤ أهداف البرنامج

- دعم المعلم الجديد
- تطوير أداء المعلم الجديد
- تعزيز عامل التكيف في بيئة العمل
- الحفاظ على المعلم الجديد

➤ الآلية المعتمدة لتطبيق برنامج المرافقة

وفقاً لدليل المعلم الجديد الخاص بالجمعية التربوية (2020)، حيث ميدان الدراسة، يتم استقبال المعلمين الجدد عند انضمامهم إلى إحدى المدارس الثلاث في بداية العام الدراسي من جانب المدير والفريق القيادي في المدرسة. ويلتزم أحد المعلمين المرشدين مهام مرافقة المعلم في جولة داخل المدرسة للتعرف على أقسامها (مسرح، غرفة الاجتماعات، المباني والصفوف..). ومن ثم يتم تعريفه على فريق العمل، ويستلم دليل المعلم الجديد الذي يتضمن جدولاً لدورات تدريبية يتعرف من خلالها على مجموعة من المعلمين المرشدين والمرافقين، بما يسهل عليه اختيار المعلم الذي سيرافقه في وقت لاحق. وعند الانتهاء من الدورات التدريبية والتعريفية تُوزَّع شبكة لتقييم الدورات التدريبية، التي شارك فيها المعلم الجديد. يعقب ذلك الإعلان عن بدء برنامج المرافقة ليختار كل معلم جديد المرافق المناسب بحسب تفضيلاته.

وخلال العام الدراسي، يعقد المعلم ذو خبرة مع المعلم الجديد جلسات مرافقة حضورياً أو عن بعد، حيث يقوم المرافق بالاستجابة إلى متطلبات وحاجات المعلم الجديد؛ من خلال منحه التغذية الراجعة عند حضور صفه، والتعاون في وضع آلية العمل المطلوبة لتحسين أدائه.

وفي نهاية العام، يتم تقييم البرنامج من خلال استبيان يوزع على المعلم الجديد والمعلم المرافق؛ لإبراز نقاط القوة وتحديد نقاط الضعف للبرنامج والعمل على تحسينها لضمان استدامتها في الأعوام القادمة.

يسهل هذا التحسين عملية تكيف المعلم في بيئة عمله الجديدة لتفادي حصول بعض التوتر، لا سيما بالنظر إلى أهمية التكيف الذي يلعب دور مهم في تحقيق الرضا الوظيفي (قادم، 2020).

ففي ظل التحديات التي يواجهها الموظف في بيئة العمل، يُعتبر التكيف عامل أساسي في إنتاجية العمل، فكلما كان الفرد راضٍ عن عمله ومندمج فيه ضمن علاقات تسودها الألفة، المحبة والاحترام، كان أدائه أفضل لذا تعمل المؤسسات والمنظمات على إيجاد استراتيجيات تدعم الفرد وتساعد على تحمل ضغوطات بيئة العمل والتكيف معها (ماهر، 2005).

وبناءً عليه، ستتعمق الباحثة فيما يلي بموضوع التكيف عبر عرض أبرز ما قيل عنه في الدراسات السابقة في محاولة منها لمعرفة أسباب ونتائج تلك العملية.

التكيف الوظيفي أو التنظيمي

تعددت المصطلحات التي تصبّ في معنى واحد؛ فكل من التكيف الوظيفي والمهني والتقييمي تحمل جميعها جوهراً واحداً. وقد اعتبرت الباحثة عموش (2020) في دراستها عن التنمية المهنية وعلاقتها بالتكيف الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في عمان، من وجهة نظر مديري المدارس، أن عملية التكيف هي التفاعل الذي يحدث بين الفرد وبيئته التي يعيش فيها. وهي في هذا السياق، بحسب عموش، عملية ديناميكية مستمرة يقوم بها الفرد لتحقيق التلاؤم بينه وبين البيئة المهنية المادية والاجتماعية، وللمحافظة على هذا التلاؤم ينبغي أن يكون في الحسبان أن مقدرة الفرد على التكيف مع الظروف ومطالب العمل تعني أن يتكيف مع آلية العمل وروتينية ومع زملائه ومع الفريق القيادي، بالإضافة إلى التكيف مع الظروف الفيزيائية التي تحيط به (سليمان ووهب، 2012).

وتناولت إحدى الدراسات موضوع التنمية المهنية وعلاقتها بالتكيف الوظيفي لمعلمي المدارس الرسمية في المرحلة الثانوية في الأردن، واعتبرت أن التنمية المهنية للمعلمين لها ارتباط وثيق بدرجة التكيف الوظيفي، والتي تظهر من خلال ما توفره البيئة المدرسية من تحقيق لطموح وتطلعات المعلمين عبر الحوافز والترقيات والتطوير المهني، والتي بدورها تسهم في تطوير أدائه وتحسين جودة عمله، كما تعمل على إيجاد بيئة عمل جاذبة للمعلمين الجدد على السواء وأصحاب المهارات والخبرات، مما يحقق جميع أهداف التنمية المهنية في المؤسسة التعليمية (العموش، 2020).

وبناءً لما تقدم، يمكننا القول إن إعداد المعلم وتنميته مهنيًا وإداريًا من أساسيات تحسين العملية التعليمية، فهي المفتاح الأساس لاكتساب المهارات وتطويرها (محمود، 2004). ويعتبر برنامج مرافقة ودعم المعلم الجديد جزء لا يتجزأ من التنمية المهنية، إذ يخضع فيها المعلم ولمدة عام للتدريب والتوجيه والإرشاد، مما يساعده على الإلمام بكل ما يتعلق ببيئة العمل الجديدة. ولا يقتصر الموضوع على معرفة أدواره وواجباته وحقوقه، بل التعرف أيضاً على خطة المؤسسة التي التحق بها والاستراتيجيات التعليمية، التي تعتمد عليها البرامج التي تطبقها وتدريبه على كيفية استخدامها وتطبيقها. ويهيئ له ما تقدم بيئة منتجة، وبالتالي ينعكس ذلك إيجاباً على أدائه الوظيفي فيعزز انتماءه ورغبته في البقاء بالمؤسسة والتكيف في بيئة العمل (البرطمانى وآخرون، 2018).

وبعد أن تناولت الباحثة في المحور الثالث موضوع التكيف وخصائصه تنتقل للحديث عن الأداء الوظيفي وعناصره في محاولة منها لتبيان مدى انعكاس عملية التكيف على أداء الفرد.

الأداء الوظيفي

حاز موضوع الأداء الوظيفي اهتمام الكثير من المؤسسات التربوية وغيرها من القطاعات، إذ إنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل من خلال ملاحظة وتقييم الأداء والعمل على تطويره. وتساهم عملية التقييم بشكل فعال في تحسين أداء الموظف وتطوره وتساعد الفريق القيادي في أي مؤسسة أو منظمة على تحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، والكشف عن الحاجات وتحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين أو تطوير أداء العاملين فيها (محمود، 2011).

وفي دراسة للباحثين بني حمدان (2021) تحت عنوان "مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم وعلاقته ببعض المتغيرات"، عُرف الأداء على أنه الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة على مستوى الفرد والمؤسسة بشكل عام. وربط الباحثان استمرار أي مؤسسة بأداء العاملين فيها، واعتبرا أنه يجب أن تركز جهود القادة التربويين في مختلف البلدان على الاهتمام بتأهيل المعلمين لأن ما يتمتع به المعلم من تأهيل مهني ونفسي هو الأساس لكي يؤدي دوره على أكمل وجه. ويورد الباحثان حمدان أن الأداء الوظيفي يُعد المكون الرئيسي للعملية الإدارية والتنظيمية في المدرسة، كونه مرتبط بالمعلم الذي يدير العملية الإنتاجية. كما يمكن القول إن الأداء الوظيفي للمعلمين ما هو إلا انعكاس لقدرات وأساليب مديري المدارس (Arnis، 2010).

بناءً على ما تقدم، تستنتج الباحثة أن الأداء يهدف إلى إنجاز المهام والواجبات المختلفة والالتزام بالمسؤوليات الموكلة إلى الفرد داخل المؤسسة واحترام القوانين والنظم السائدة، وهو يسعى أيضاً إلى تحقيق النتائج والأهداف المرغوبة سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة التي يعمل فيها.

العلاقة التي تربط التكيف الوظيفي بأداء المعلم

إن أحد أهداف التنمية المهنية مساعدة الفرد على تحسين أدائه مما يساهم في تحقيق التكيف المهني والوظيفي لديه. ويظهر ذلك من خلال مقدرة المعلم على التكيف السليم والتواءم مع بيئته المادية والاجتماعية والمهنية والتوافق مع نفسه. ويُنظر للتكيف على أنه مصطلح سيكولوجي أكثر منه اجتماعي استخدمه علماء النفس الاجتماعيون ويقصدون به العملية، التي يدخل بها الفرد في علاقة متناسقة وصحية مع بيئته وتكوين السلوك التوافقي أو التكيفي (القاسم، 2019). وترتبط التنمية المهنية - التي تُعد المرافقة إحدى أدواتها - بالتكيف المهني للمعلمين باعتبارهم الركن الأساسي في تحقيق أهداف العملية التعليمية، من خلال مقدرة الفرد على الإنتاج في حدود ما ينتظم مع شخصيته من إمكانات عقلية ومعرفية، ومزاجية، وجسمية، واجتماعية، ومقدرات وميول واستعدادات مهنية، وحين وضع الفرد في المكان الذي يتناسب مع تلك الإمكانات تظهر عليه علامات الشعور بالرضا والاستمتاع بحياته المهنية (عبدالله، 2015). لذلك، فإن تدريب المعلم الجديد من أسس التنمية المهنية ومن الضروري خضوعه لبرامج تزوده بالمعارف التربوية التعليمية وبالمهارات المهنية، كبرنامج المرافقة والدعم خلال سنته الأولى من التعليم، بما يستجيب للعديد من العوامل؛ ومن أبرزها الوعي بما يطرأ من تغييرات والتكيف معها - كما أظهرت دراسة (حداد، 2019) ودراسة (الشمري، 2019). ويصب ذلك في دعم مهنة التعليم وتمكين المعلم ليصبح مؤهلاً، باعتباره الركيزة الأساسية لتطوير التعليم، كما ينعكس على أدائه وجودة مخرجات العملية التعليمية (ابوزلطة، 2021).

وتستنتج الباحثة ان الأداء الوظيفي للفرد ينعكس على استمرارية المؤسسة التي ينتمي اليها كما يؤثر على استقرارها ونجاحها. وعليه، فان دور المؤسسة في تنمية قدرات موظفيها وتطويرهم مهنيًا يعزز التميز في الاداء، ويُشعر الفرد بالفخر والرضا فيتكيف مع بيئة عمله ويبرع.

الدراسات السابقة

وبنتيجة البحث الأولي عن المصادر والمراجع، وعلى الرغم من أهمية برامج مرافقة ودعم المعلم الجديد لضمان تكيفه في بيئة عمله وتطوير إنتاجية العمل في المؤسسة التي يلتحق بها، إلا أن مُعدة الدراسة لم تجد مصادر ومراجع عربية ولبنانية ذات صلة كافية، لذا سوف تعرض فيما يأتي ما توفر لها من دراسات عالمية تتعلق بدعم ومرافقة المعلم الجديد، وتبين علاقتها بتكيف المعلم ببيئة عمله وتطور أدائه المهني. وقد تم ترتيب الدراسات أدناه ترتيباً زمنياً من الأقدم إلى الأحدث:

بدايةً، تعرض الباحثة دراسة عن عملية دوران المعلمين والنقص في أعدادهم وفي دراسة أخرى عن صفات المرافق الفعال للباحثة Cambria (2016). وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على سمات المرافق وعلى ممارساتهم وواجباتهم. وقد خلصت الدراسة النوعية التي استخدمت فيها الباحثة أداة المقابلة على مجموعة من المعلمين المرافقين في مدرسة رسمية في نيوجيرسي، والذين لديهم خبرة ما بين عشرة وثلاثة وثلاثون سنة في التعليم، إلى ان أهم صفات المرافق هو أن يؤمن بأن التعلم يمتد مدى الحياة ولا يقتصر على عمر المتعلم كما أثبتت نتائج الدراسة إلى أن أهم صفات المرافق خلال التوجيه هو الإيجابية، الثقة والصبر، مع التشديد على أن يحب المرافق عمليتي التعليم والتوجيه.

وفي دراسة تحت عنوان "أثر المرافقة المعلم على بقاء المعلم الجديد والمحافظة عليه" أجرتها الباحثة (Hill-Carter, 2010) على 14 معلمة جديدة، تعملن في مدرسة خاصة في مدينة ميسوري في الولايات المتحدة. وقد اختيرت تلك المدرسة لأنها معروفة بارتفاع أعداد المعلمين الذين يتركون عملهم سنوياً.

واستخدمت الباحثة أداة الاستبيان على 13 معلمة خضعوا لثلاثين ساعة من التوجيه والإرشاد ضمن برنامج للمرافقة وتمت مواكبتهم على مدار عامين متتاليين. ومن ثم تم إجراء مقابلة جماعية ضمن مجموعة مركزة مؤلفة من 6 معلمين جدد، بهدف معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين المرافقة وعملية الاحتفاظ بالمعلمين وبقائهم في المدرسة. وخلصت الدراسة إلى أن برنامج المرافقة يلعب دور إيجابي في استبقاء المعلمين والمحافظة عليهم، وأن التوجيه هو أحد أهم الأعمال الإنسانية التي يمكن أن تقدمه أي مدرسة للمعلمين الجدد في سنتهم الأولى.

بدورها، أجرت الباحثة الأميركية Manning (2011) مقابلات مع ثمانية معلمين - أربع معلمات مرافقات ذات خبرة وأخرى جدد في مدارس تعتمد برنامج المرافقة والتوجيه في شرق الولايات المتحدة. ودعمت الباحثة دراستها التي حملت عنوان "دراسة نوعية لاختبار مدى فعالية برنامج المرافقة في إحدى مدارس مقاطعة تينيسي شرق الولايات المتحدة"، بنظريات عن القيادة ومدى تأثير ذلك على علاقة المرافق بالمعلم الجديد. وخلصت دراسة Manning إلى أن وجود نظام قوي يدعم المعلم الجديد هو خطوة مهمة لكي يصبح هذا الأخير شريكاً ناجحاً في مجتمع المدرسة. واعتبرت أن ما يدفع بالمعلم إلى ترك وظيفته هو إيكاله مهاماً صعبة وغير واضحة، بالإضافة إلى شعوره بالعزلة وعدم الاستقرار. وشددت مانينغ في دراستها على أهمية العلاقة بين المرافق والمعلم الجديد، وعلى وجوب أن تسعى المقاطعة، التي أجريت الدراسة في مدارسها، على مواصلة اعتماد هذا البرنامج والبحث عن طرق لتعزيزه وتطويره.

إلى ذلك أشارت دراسة للباحث Lyne (2013)، عن تأثير برنامج دعم وإرشاد المعلم في ماليزيا على تحسين الكفاءة الذاتية للمعلمين. وفيها استخدم الباحث مجموعة من الأدوات لجمع البيانات، وقام باختبار قبلي ومن ثم بتدخل من خلال خضوع المعلمين للإعداد والتدريب. وبعد أن حضر جميع المشاركين ورش عمل التطوير المهني للمعلمين نفسها، تم إجراء الاختبار البعدي واستخدام أداة الاستبيان على عينة مكونة من 21 معلماً من خلفيات تعليمية مختلفة وجنسيات مختلفة في مدرسة في ماليزيا، بالإضافة إلى حضور الصفوف وتقييم أداء المعلمين في الصف. وأشارت النتائج إلى تحسن كل من الكفاءة الذاتية والإنجاز للمعلمين الجدد، الذين يأخذون المفاهيم والأفكار الجديدة والمواد وطرق التدريس، التي يتم تناولها خلال ورش العمل والتدريب، ويقومون بتكفيها وتنفيذها في الصفوف.

وفي دراسة نوعية للباحثة Whitehouse (2016)، بعنوان "تصورات المعلمين الجدد حول نجاح عملية المرافقة"، تم خلالها إجراء مجموعة من المقابلات مع ستة مرافقين وستة معلمين جدد يُطبق عليهم برنامج المرافقة للسنة الثانية على التوالي في مدارس ابتدائية لولاية مينوسوتا الأميركية. وكان هدف تلك الدراسة تحديد معايير المرافقة الناجحة من وجهة نظر المعلمين الجدد وخلصت الدراسة إلى أن التجارب التي عاشها ستة معلمون جدد خلال سنتين دراسيتين وعقدت خلالها جلسات المرافقة لدعم المعلم الجديد والتواصل معه بفعالية ساهمت في بناء علاقة توجيهية صحيحة بين المرافق والمعلم. فالهدف الأساس من توجيه ودعم المعلمين الجدد هو تحسين عملية التعليم (Smithey & Evertson، 2001) ومنها تطوير أداء المتعلمين.

وفي تركيا، أجرى الباحث Yirci (2017) دراسة نوعية في إحدى مدارس مدينة كهرمان حملت عنوان: تقييم برنامج المرافقة والتوجيه للمعلمين الجدد وفقاً لتصوراتهم. وكان الهدف من البحث تقييم برنامج المرافقة والتوجيه الذي يُطبق في سنته الأولى من وجهة نظر المعلمين الجدد. وبنسبة الدراسة، التي استخدم فيها الباحث المقابلة شبه المقننة على إثنين وعشرين معلماً جديداً، تم تحديد نقاط القوة والضعف بالبرنامج، حيث اعتبر المعلمون الجدد أن برنامج المرافقة والتوجيه مفيد من حيث اكتسابهم لمهارات التواصل وكيفية إدارة الصف والخبرات، إلا أنهم لا يستطيعون اختيار المرافق بأنفسهم.

كما لاحظوا أن المرافق لا يعلم أهداف البرنامج وخصائصه، لا سيما وأنه يُطبَّق للمرة الأولى. وشددوا على ضرورة اختيار المعلمين المرافقين الأكثر كفاءة وحماسًا للإرشاد والتوجيه، وأبدوا انزعاجهم من كمية الأوراق التي يجب ملأها واعتبروا أن لا جدوى منها.

وفي دراسة بعنوان تحديات واحتياجات المعلمين الجدد في اللغة الإنجليزية في المملكة العربية السعودية للباحثة الأحمدة (2018)، تم الحديث عن فشل بعض المجتمعات المدرسية في تقديم الدعم الكافي للمعلمين الجدد، لمساعدتهم على التكيف مع بيئتهم المهنية الجديدة في السعودية. واعتبرت الباحثة أن عملية الاستنزاف التي يتعرّض لها المعلمون الجدد هي مشكلة كبيرة تعيق تطوير النظام التعليمي. وكانت هذه الدراسة المختلطة من حيث الكمية والنوعية، قد هدفت إلى التعرف على التحديات التي يواجهها المعلمون الجدد في اللغة الإنجليزية في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الباحثة المنهج الكمي والنوعي، في حين توزعت أداة الاستبيان على 150 معلمًا جددًا. وفي الدراسة عينها تم اختيار خمسة معلمين آخرين لإجراء مقابلات شبه منظمة. وأجري التحليل الكمي للبيانات باستخدام الإحصاء الوصفي والاستنتاج، والتحليل النوعي للبيانات بعد تفريغ وتحليل الردود والإجابات على أسئلة المقابلة. وأشارت نتائج الدراسة إلى التحديات المحيطة بالمعلمين الجدد، والتي تعيق تطورهم، على غرار إدارة المواقف السلبية للمتعلّم تجاه تعلم اللغة الإنجليزية، وإدارة سلوك المتعلم، والتعامل مع الفروق الفردية، والتواصل مع أولياء الأمور. وخلصت إلى أنه يجب أن يخضع المعلمين الجدد لبرنامج تعريفي، حيث أوصت الباحثة بأن تقوم وزارة التربية والتعليم بتصميم وتنفيذ نموذج تعريفي لدعم احتياجات المعلمين الجدد. في هذا المحور تناولت الباحثة عددًا من الدراسات السابقة وبيّنها ما ركز على دور برنامج المرافقة وفعاليتها، وآخر على العلاقة بين المرافق والمعلم الجديد، فضلًا عن دراسة اهتمت بتصورات المعلمين الجدد بعد خضوعهم لتجربة المرافقة، وأخرى قيّمت البرنامج.

ومن بين الدراسات السابقة تلك التي أجرتها الباحثة الأميركية Sasser (2018) على 45 معلمًا جديدًا في إحدى مدارس الولايات المتحدة، تحت عنوان: "تصورات المعلم الجديد حول برنامج المرافقة والتوجيه"، وكان أحد أهدافها تحديد درجة أهمية البرنامج بالنسبة للمعلمين الجدد. وخلصت تلك الدراسة، التي اعتمدت منهج البحث الكمي مستخدمة الاستبيان كأداة للبحث، إلى أنه من الصعب مرور المعلم الجديد بسنته الأولى في التعليم دون حصوله على الدعم اللازم والتوجيه الهادف لنجاحه واستمراره في المدرسة. وكانت Sasser، قد ارتكزت في دراستها على نظرية نولز لتعليم الكبار، مشددة على دور المعلم الجديد في برنامج المرافقة والتوجيه في تطبيق ما تعلمه واكتسبه من المعلم المرافق، وكذلك على دور المرافق في إرشاد المعلم الجديد ومساعدته على تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تطويرها. وأضاعت في نهاية بحثها على رضا المعلمين الجدد من تطبيق البرنامج الذي وصفوه بالمفيد جدًا، وفضلوا في توصياتهم اعتماد أساليب جديدة في التواصل على غرار الاجتماع وجهًا لوجه مرتين في الأسبوع وليس مرة شهريًا، والابتعاد عن اعتماد البريد الإلكتروني بوصفه وسيلة تواصل فيما بينهم.

وفي دراسة للباحثة Sanchez (2018)، بعنوان "استدامة برامج المرافقة والتوجيه" اعتمدت فيها منهجية نوعية متمثلة بالاثنوغرافية، من خلال مشاهدة عملية تطبيق أربعة برامج مرافقة بالإضافة إلى تحليل وثائق وتصاميم برامج لمؤسستين تعنى بالتوجيه والمرافقة. وكان الهدف من البحث الذي تم فيه مقارنة أربعة برامج مرافقة إلى تحديد العناصر الأساسية التي تساهم في نجاح برنامج المرافقة وضمان استدامته.

وخلصت الدراسة إلى نجاح برنامج المرافقة في حالتين اعتمدا فيهما على التخطيط وتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة من البرنامج وقاموا بتحضير جدول زمني واستطلاع آراء المعنيين في البرنامج والاحتفاظ بكل الوثائق المطلوبة، بهدف متابعة تنفيذها بفعالية وحصد نتائج ايجابية. أما في الحالتين الأخرتين فشلوا في تطبيق البرنامج لمدة اطول بسبب عدم المتابعة وعدم التخطيط الصحيح. وفيما يخص الدراسات اللبنانية، فلم تخصص لها معدة البحث فقرة لأنها لم تجد أي دراسة في هذا المجال مما يجعل من هذا البحث مرجعاً لبنانياً يعالج موضوع برنامج المرافقة والتوجيه وأهدافه. علماً أن الباحثة الأحمد (2018)، قد أشارت في دراستها إلى أهمية النظر في شؤون المعلمين العرب من خلال تصميم وتنفيذ برنامج لدعم احتياجات المعلمين الجدد في بعض البلدان العربية، وتأمين فرص للتطوير المهني وتحسين الأداء. وسُئِقت الباحثة في الفقرة التالية، على الدراسات التي تم ذكرها في هذا المحور واستخلاص ما آلت إليه نتائج تلك الدراسات.

4. عرض النتائج ومناقشتها

أثبتت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للبحث والمتعلق بأهمية برنامج المرافقة ومدى انعكاسه على تكيف المعلم الجديد في وظيفته وتحسين ادائه، في ثلاث مدارس خاصة في بيروت تتبع لاحدى الجمعيات التربوية، أن أهداف برنامج المرافقة واضحة بالنسبة للمشاركين، إذ أجمع جميع المعلمين الجدد الذين خضعوا للمجموعات المركزة والذين كان عددهم 13 معلمة وكذلك المرافقين الثلاث والمسؤولين الثلاث عن متابعة وتقييم البرنامج من خلال المقابلات الفردية، على أهمية البرنامج في تحقيق تكيف المعلم الجديد سريعاً مع البيئة التعليمية، وذلك من خلال الدعم الذي يتلقاه من خلال تطبيق برنامج المرافقة الذي يتعرف من خلاله على المدرسة وثقافتها وسياساتها وإجراءاتها.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الأحمد (2018)، حيث توصلت الباحثة إلى أهمية تصميم وتنفيذ نموذج تعريفي لدعم المعلمين الجدد في مدارس المملكة العربية السعودية. كما أثبتت النتائج أهمية مرافقة المعلم الجديد والتي من شأنها دعمه ومساعدته على التواصل بشكل صحيح مع المجتمع المدرسي ليكسب الثقة ويشعر بالراحة؛ مما يؤثر إيجاباً على تكيف المعلم الجديد ويساهم في بقائه في المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراستين: الأولى، لصالح الدين (2013)، التي شددت على أهمية التعرف على المدرسة وأهدافها وخططها بشكل جيد. واقترحت أيضاً اختيار لجنة مؤلفة من معلمين ذوي خبرة أطلقت عليهم عبارة "المعلمين القدامى"، والتي من شأنها إرشاد وتوجيه المعلمين الجدد بهدف إزالة العقبات التي يواجهونها وتحقيق تكيفهم. والثانية للباحثين Hudson (2007) & Beute، حيث أشارتا في خلاصة دراستهما إلى أن دعم وتوجيه المعلم الجديد يساعده على التكيف ويزيد من نسبة بقائه في مكان عمله.

ومن وجهة نظر المعلمين الجدد المشاركين في البحث، أن برنامج المرافقة يحد من حالة الضياع التي يشعر بها المعلم الجديد، ويُشعره بالراحة فيكسبه الثقة والقدرة على التواصل الفعال مع المجتمع المدرسي الذي يوفر له الدعم، من خلال توجيهه ومتابعة المعلم المرافق حينها تصبح عملية المحافظة عليه أسهل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Roberson 2019)، التي خلصت في دراستها إلى التشديد على أهمية ديناميكية المعلمين المرافقين من ذوي الخبرة في التوجيه والإرشاد وتأمين الدعم العاطفي للمعلم الجديد بهدف الحفاظ عليه.

وفي الانتقال إلى المدة التي يحتاجها المعلم للتكيف، أظهرت النتائج بعد إجراء المجموعات المركزة مع المعلمين الجدد، أن المعلم يبدئ بالتكيف منذ سنته الأولى في بيئة العمل وهذه النتيجة تتناقض مع ما ذكرته الباحثة صلاح الدين (2013)، في دراستها عن التكيف والتي اشارت فيه أن البعض يرى أن الأمر يستغرق على الأقل ثلاث سنوات من التدريس لحدوث عملية التكيف التنظيمي، بينما ذكر Berliner (2001) ان "عملية التكيف التنظيمي تستغرق ما بين خمس إلى ثمان سنوات مهنية. كما أظهرت نتائج الدراسة أن متابعة المعلم الجديد وتوجيهه باستمرار ومواكبته عبر تطبيق برنامج المرافقة، خلال السنة الأولى من انضمامه إلى المدرسة يُساعدانه على مواجهة المشاكل داخل المدرسة وإيجاد الحلول المناسبة لها؛ مما يساهم في تطوير أدائه. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عزت أهمية البرنامج في الاستفادة من خبرات المرافقين، في سبيل تهيئة جيل جديد من المعلمين وتطويره مهنيًا Cambria (2006).

كما تبين من خلال المجموعة المركزة مع المعلمين الجدد، أن أغلبيتهم عانوا من صعوبة في إدارة الصف بسبب كثافة أعداد المتعلمين في الصفوف، وتحسن أداءهم بعد تدخل المرافق الذي زودهم بالحلول لتخطي تلك الصعوبة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة Hill-Carter (2010)، التي أشارت في دراستها إلى أن هناك علاقة مباشرة بين جودة برنامج المرافقة لتوجيه المعلمين الجدد وتطوير أدائهم، مما ينعكس إيجاباً على عملية الحفاظ عليهم في مهنة التعليم. وكذلك Lyne (2013)، عزت تحسن كل من الكفاءة الذاتية والإنجاز للمعلمين الجدد، إلى جلسات التدريب المخصصة للمعلم الجديد ضمن برنامج المرافقة، حيث يكتسب هذا الأخير المفاهيم والأفكار الجديدة والمواد وطرق التدريس، ويقوم بتنفيذها في الصفوف، مما ينعكس إيجاباً على أدائه. وفي الإطار عينه، أظهرت نتائج الدراسة أهمية متابعة المعلم الجديد منذ بداية العام الدراسي عبر توجيه المعلمين الأكثر خبرة للمعلم الجديد، واعتبر المشاركون في المجموعة المركزة والمقابلات الفردية الشبه مقننة من معلمين جدد ومرافقين أنه نوع من أنواع التطوير المهني والدعم الشخصي له، والذي يلقاه من خلال تبادل الخبرات والمعارف والمشاهدة الصفية. كما اعتبر المرافقون والمسؤولون عن متابعة وتقييم البرنامج أثناء المقابلات الفردية شبه المقننة، أن تطور أداء المعلم الجديد وفعالية دور المعلم المرافق يدلان على نجاح هذا البرنامج، وهذا ما أشار إليه Roehrig et al., (2008)، حيث اعتبروا أن نجاح برنامج المرافقة يرتبط بعلاقة المرافق بالمعلم الجديد التي تركز على مواقف الأخير وجدّيته في العمل، مما سينعكس إيجاباً على علاقته بالمرافق.

ومن هنا كان لا بد من الحديث عن دور المرافق الذي يلعب دور أساسي في إنجاح البرنامج، وفي تطوير أداء المعلم الجديد، حيث قام بعض المشاركين في الدراسة من مرافقين ومسؤولين عن متابعة وتقييم البرنامج خلال المقابلات الفردية شبه المقننة والمجموعة المركزة، بربط فعالية البرنامج بتطور أداء المعلم الجديد وبدور المرافق الذي من شأنه معالجة المشاكل التي تواجه المعلم. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة Sasser (2018)، التي اعتبرت أن دور المرافق في إرشاد المعلم الجديد ومساعدته على تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تحسينها هو نوع من أنواع التطوير المهني.

وعليه، تعتبر الباحثة ان لبرنامج المرافقة دور فعال في تطوير أداء المعلم الجديد من خلال تدريبه من قبل المرافق على الاستراتيجيات التي تعتمدها المدرسة في عملية التعليم ومتابعة تطبيقه لهذه الاستراتيجيات في الصف، بالإضافة إلى تعريفه على كيفية التحضير وصياغة الاهداف ومن خلال عقد جلسات مرافقة لتوجيهه وارشاده وتبادل الأفكار والخبرات منذ بداية العام الدراسي وحتى نهايته بشكل فعّال ومهني، وقد يساهم المرافق في حل المشكلات التي تواجه المعلم الجديد في البيئة المدرسية.

كما يمكن القول إن برنامج المرافقة يعزز عملية تكيف المعلم الجديد في بيئة العمل عبر الدعم الذي يلقاه من المرافقين ذوي الخبرة من خلال جلسات التعرف على المدرسة وسياساتها وخططها إضافة إلى التوجيه والإرشاد المستمر عبر جلسات المرافقة.

أما النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني للبحث والتي تمحورت حول الآليات المعتمدة لتطبيق برنامج المرافقة، فقد تبين بعد تحليل المقابلات الفردية مع المسؤولين الثلاث عن متابعة وتقييم البرنامج، أن برنامج مرافقة المعلم الجديد المشتق من برنامج تعريفي يُسمى بالـ Induction Program، يمر بعدة مراحل وهي خمسة. بالنسبة للمرحلة الأولى، تسليم المعلم الجديد دليل يُعتبر مرجع للمعلمين حديثي التوظيف يلجؤون إليه عند الحاجة. وقد ذكرت الباحثة صلاح الدين (2013) في نتائج دراستها عن التكيف التنظيمي، أهمية وجود دليل إرشادي للتعرف على أهداف المدرسة، لأنه وبحسب الباحثة عيناها عدم وجود هكذا دليل في المدرسة للتعرف على ثقافتها وأد صعوبات في تحقيق المعلمين الجدد التكيف في المدارس المصرية.

أما في المرحلة الثانية، فذكر المشاركين في المقابلات الفردية عيناها، أن إدارة المدرسة تقوم بتعيين مرافق كفوء وذو خبرة عالية مُدرب على إرشاد وتوجيه المعلم الجديد خلال عملية المرافقة وذلك وفق معايير محددة من قبل المكتب التربوي للجمعية التي تنتمي إليها الحالات الثلاث. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو سمرة، ومعمر (2012) اللذان أشارا إلى أن اختيار المرافق يتم وفق معايير محددة كما ويجري تدريبه للقيام بالمهام الموكلة إليه.

وقد أظهرت النتائج أيضاً أن المرحلة الثالثة من البرنامج هو التعرف على المرافقين وحضور المعلم الجديد جلسات تدريبية معدة من قبل المرافقين لتعريفه على كل السياسات والأنظمة، وعلى الرؤية والرسالة والخطة التطويرية للمدرسة بالإضافة إلى استراتيجيات التعلم وإقامة جولة ميدانية على مرافق المدرسة، يلي ذلك عقد جلسات المرافقة الخاصة بالإرشاد والتوجيه، وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة Niam (2020)، التي اعتبرت فيها أن من أجل تطوير المعلمين الجدد، هناك حاجة إلى تعريفهم على مكان عملهم وتدريبهم لتطوير أدائهم منذ بداية توليهم مهام التعليم.

وفي المرحلة الرابعة، تبدأ مرحلة عقد جلسات المرافقة والتوجيه وقد تبين من خلال المقابلات الفردية مع المرافقين والمجموعة المركزة للمعلمين الجدد، وكذلك أيضاً من خلال حضور جلسات المرافقة، أن في إحدى المدارس سُحح للمعلم الجديد باختيار المرافق. أما في المدرستين الأخرتين، لوحظ أن إدارة المدرسة اختارت أن تُلزم المنسق مرافقة المعلم الجديد، ويعود السبب وفقاً لإحدى المنسقات المشاركات في البحث إلى أنها من أنجح الطرق لاعتبارها الأسهل، بما أنها تعلم المادة نفسها، عندها تستغل حصص التنسيق المحددة مسبقاً. أما منسقة أخرى، فاقترحت تشجيع أكبر عدد من المعلمين ليُصبحوا مرافقين وليس الاكتفاء بالمنسقين. وقد يعود سبب هذا الاقتراح إلى تعدد المهام وكثرة المسؤوليات التي تقع على عاتق المنسق، وكما صرحت إحدى المسؤولات عن متابعة وتقييم البرنامج في إحدى المدارس المشاركة في الدراسة، أن المنسق من شأنه متابعة المعلم الجديد من ناحية المادة ومحتواها ومسؤول عن تقييم أدائه. والملفت هنا أن الباحثة لم تجد أي دراسة تُركي عملية اختيار المنسق كمرافق للمعلم الذي ينتمي إلى فريقه. إلا أن هناك بعض الدراسات مثل دراسة Strong & Ingersoll (2011)، حيث شددت في نتائج دراستها على اختيار مرافقين يعلمون الصف نفسه والمواد الدراسية عيناها، وتتفق تلك الدراسة مع دراسة لـ whitehouse (2016)، في أن اختيار مرافق يدرس المادة ذاتها يُشعر المعلم الجديد بالدعم والراحة.

أما المرحلة الأخيرة، فتبين من نتائج الدراسة أن المشاركين في المقابلات الفردية والمجموعة المركزة من معلمين ومرافقين ومسؤولين عن متابعة وتقييم البرنامج في الحالات الثلاث، أجمعوا على اعتماد إدارتهم تقييم البرنامج سنوياً من خلال

استطلاع آراء المعلمين الجدد، وبناءً على نتيجة التقييم يتم تعديله بهدف تطوير البرنامج وضمان استدامته. واتفقت تلك النتيجة مع ما ذكرته الباحثين لـ O'Mally and Severson (2017)، في مقالهما حيث تطرقنا فيه إلى أهمية استطلاع رأي المشاركين في برنامج المرافقة في نهاية كل عام دراسي بهدف تطويره وتحديد أيًا من الممارسات كانت الأفضل.

ووفق النتائج أعلاه، تعتبر الباحثة ان مراحل تطبيق برنامج المرافقة، بدءً من استلام دليل المعلم الجديد وحضور جلسات التدريب ومن ثم جلسات المرافقة وصولاً إلى تقييم البرنامج، علمًا أن مرور المعلم الجديد في تلك المراحل مهم جداً وقد يكون له أثر إيجابي على أداء المعلم الجديد سلوكياً ومهنيًا. وفيما يخص مرحلة اختيار المرافق، لاحظت الباحثة اختلاف سياسة الحالتين الثانية والثالثة والتي تعطين المنسق المسؤول عن الاشراف التربوي مهام أخرى كالمرافقة، دون اعطاء الحرية للمعلم الجديد باختيار من يراه الأنسب لمرافقته. من هنا، ترى الباحثة أهمية ان يمنح المعلم الجديد حرية اختيار المرافق وألا يكون حصرًا بمنسق المادة، لأن ذلك قد يؤثر سلباً على علاقته بالمنسق، وفي حال تأثرت هذه العلاقة قد يعكس ذلك على تكيّف المعلم الجديد وامكانية تركه للعمل. ولتفادي هذه المشكلة، تعتبر الباحثة أن ترك الحرية للمعلم الجديد باختيار المرافق الذي يُناسبه، هو الحل الأفضل، كما تؤكد على اهمية تطبيق كل مرحلة من مراحل تطبيق البرنامج من دون حذف أي منها.

وفيما يخص السؤال الثالث والمتعلق بصفات المرافق الناجح وما مدى انعكاسها على علاقته بالمعلم الجديد أظهرت نتائج الدراسة خلال المقابلات الفردية شبه المقتنة مع المرافقين في الحالات الثلاث، أن المرافقين يعون المهام المطلوبة منهم، والتي لا تقتصر فقط على الشق المهني، لا بل يفوق ذلك الدعم العاطفي والنفسي عبر تشجيع المعلم الجديد ومدّه بالإيجابية. وفي السياق عينه، أجمع المشاركون على أن من أبرز مهام المرافق هو تعريف المعلم الجديد على المدرسة، من مبان ورؤية وخطط تطويرية وأنظمة وقوانين. أضف إلى ذلك، مشاركة المرافق في تدريب المعلم الجديد على الاستراتيجيات والطرق التي تعتمدها المدرسة في التعليم.

وفيما كانت الحالة الأولى تترك للمعلم الجديد حرية اختيار المرافق منسقاً كان أو معلمًا، كانت الحالة الثانية والحالة الثالثة تخاران بنفسهما منسق المادة ليكون مرافقًا، علمًا أن في دليل المعلم الجديد، الذي أعدته الجمعية التربوية التي تنتمي إليها الحالات الثلاث، ذُكر أنه على المعلم الجديد اختيار المرافق بنفسه.

وفي السياق عينه، وأثناء المقابلة الفردية شبه المقتنة مع المرافقة التي تنتمي إلى الحالة الثانية، تم الثناء على أهمية اختيار المنسق ليكون مرافقًا إلا ان المسؤولية عن تطبيق البرنامج وفي حديثها خلال المقابلة الفردية شبه المقتنة إتفقت مع ما ذكرته إحدى المعلمات الجدد ضمن المجموعة المركزة في الحالة عينها واقترحتا العكس؛ لما في ذلك من تأثير سلبي على علاقة المرافق بالمعلم من وجهة نظرهما. وتبيّن من نتائج الدراسة أن معلمي قسم الروضة كانوا يشعرون بالراحة أكثر من غيرهم في سنتهم الأولى، لأنهم كانوا يتلقون المساعدة من المنسق المرافق ومن زملائهم في الصف بما أن لصفوف الروضة خصوصية من حيث تواجد معلم إضافي داخل الصف يُدعى "المعلم المساعد". وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة Manning (2016)، والتي تحدثت عن أفضلية اختيار مرافق يعلم الصف أو المادة عينها، إذ يمكنهم مناقشة المناهج والاختبارات المشتركة مما يُضفي جانبًا إيجابيًا على علاقتهم.

وقد أثبتت الدراسة وفق إجابات المعلمات الجدد ضمن المجموعة المركزة، إلى أن صفات المرافق تنعكس سلبًا أم إيجابًا على العلاقة فيما بينهم، وأنت نتيجة الدراسة في هذا السياق على أن أهم صفة للمرافق هي أن يكون داعمًا،

وتتفق هذه النتيجة مع ما خلصت إليه دراسة Clark (2012) إلى أن مساندة المعلم الجديد ودعمه عاطفياً وعدم إصدار أحكام مسبقة عليه ينعكس إيجاباً على العلاقة بين الطرفين مما يُسهل عملية نموه المهني. كما أجمع المشاركون عليهم على أن أهم ركائز تلك العلاقة هي الثقة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة Whitehouse (2016)، التي توصلت إلى أن الثقة بين المرافق والمعلم الجديد هي أساس عملية التوجيه والإرشاد.

وفي الحديث عن صفات المرافق، أظهرت نتائج الدراسة من خلال إجابات المعلمين الجدد ضمن المجموعة المركزة وتحليل بطاقات الملاحظة، أن أهم تلك الصفات أن يكون مرناً ومتعاوناً وصبوراً يُشجع المعلم الجديد باستمرار ويستمتع جيداً. وقد اتفقت النتائج أعلاه مع دراسة للباحثة Whitehouse (2016)، التي ذكرت في دراستها أن أهم صفات المرافق هي أن يكون المرافق متعلماً مدى الحياة ومرناً، يُكرس وقته للإرشاد والتوجيه، ويُدرك أهمية مرافقة المعلم الجديد ويُشجعه باستمرار. وتتفق هذه الدراسة مع ما ذكرته Cambria (2016)، من حيث أن أهم صفات المرافق خلال التوجيه هي الإيجابية والثقة والصبر، مع التشديد على أن يحب المرافق عمليتي التعليم والتوجيه. وفيما ذكرت الباحثة سابقاً، أن على المعلم إختيار المرافق الذي يراه مناسباً له مع أفضلية الابتعاد عن إلزام المعلم الجديد باختيار منسق المادة التي يُعلمها، تنتقل الباحثة للحديث عن دور المرافق في دعم المعلم الجديد من خلال الإشراف والتوجيه وتبادل الخبرات والإجابة على أي استفسار أو تساؤل من قبل المعلم الجديد، مؤيدة ما ذكرته المعلمات ضمن المجموعة المركزة من صفات للمرافق، مشددة على أهمية خبرة المرافق في المدرسة التي يعمل بها وكفاءته إضافة إلى الإيجابية في التعاطي مع المعلم الجديد، والتعاون والمرونة والرغبة في مشاركة الآخرين الأفكار والخبرات للنهوض بهم

5. الخاتمة

من خلال إجابات المشاركين في البحث ضمن المقابلات الفردية والمجموعة المركزة، فضلاً عن تحليل بطاقات مشاهدة جلسات المرافقة في الحالات الثلاث، تبين لنا وعي وإدراك المشاركين بأهداف البرنامج وأهميته في دعم المعلم الجديد وتوجيهه بهدف تكيفه وتطوير أدائه، إلا أن غياب الوقت الكافي لدى المرافق لمتابعة المعلم الجديد وانشغاله بمهام أخرى منها التعليم وفي حالات أخرى التنسيق أعاقا عملية المرافقة الفعالة. أما بالنسبة لآلية العمل، فقد توصلت الباحثة إلى أن الآلية المتبعة موحدة من حيث الخطوط العريضة لسياسة الجمعية التربوية التي تنتمي إليها الحالات الثلاث، ويمكن الاختلاف في عملية إختيار المرافق، وفي بعض الأحيان أسلوب المرافقة، حيث ذكر البعض أنهم لا يختارون المرافق بل يفرض على المنسق أن يرافق المعلمين الجدد فيستخدم حينها أسلوب المرافقة المعروف بتوجيهه الفسيء، حيث يقوم المرافق وهو في هذه الحالة منسق المادة بتوجيه مجموعة من المعلمين، يعلمون المادة نفسها، ضمن اجتماعات وحدة المواد باختلاف مهاراتهم وخبراتهم فيجتمع هؤلاء بشكل دوري للتنسيق وتبادل الخبرات والأفكار والنصائح. فبات المنسق المرافق يلعب حيناً دور الموجه وحيناً دور المسؤول عن تقييم أداء المعلم الجديد، ويُشارك في أغلبية الأوقات في قرار بقائه ضمن الفريق أو الاستغناء عن خدماته مما ينعكس سلباً في بعض الأحيان على علاقته بهذا المعلم فلا يشعر بالأمان ولا حتى الراحة. وفيما يخص المسؤول عن متابعة البرنامج وتقييمه، لاحظت الباحثة أنه لم يكن هناك اختلاف في إجابات المشاركين الثلاث، عند الحديث عن أهمية البرنامج وصفات المرافق، حيث لوحظ أنهم يعتمدون الآلية عينها لتقييم البرنامج من خلال اداة الاستبيان لاستطلاع آراء المعلمين الجدد ومن ثم تحليل البيانات وتحديد نقاط القوة والضعف وإصدار التوصيات بهدف تطوير البرنامج.

أبرز المقترحات العامة والخاصة

في ضوء ما جاء به الأدب النظري والدراسات السابقة حول موضوع مرافقة المعلم الجديد وما أسفرت عنه نتائج الدراسة الحالية، تقترح الباحثة ما يلي:

- إطلاع المعلمين الجدد على رؤية المدرسة وأنظمتها وخططها ضمن برنامج تعريفي يُطبق في بداية العام الدراسي.
- تطبيق برنامج المرافقة لدعم وتوجيه المعلم الجديد في جميع المدارس اللبنانية الرسمية والخاصة.
- توزيع دليل المعلم الجديد ليكون مرجعاً لكل معلم يوظف حديثاً.
- تخصيص مكافأة مادية للمرافقين لتشجيعهم على المشاركة في برنامج المرافقة.
- إعطاء فرصة للمعلم الجديد باختيار المرافق الذي يُناسبه ويرتاح له.
- استبعاد منسق المادة عن مرافقة من هو مسؤول عنه.
- بالإمكان مرافقة المعلم الجديد من قبل معلم يُعلم المادة عينها أو الصف عينه.
- تثبيت حصة مرافقة على جدول الحصص.
- تعريف المرافقين على برنامج المرافقة وتدريبهم على التوجيه والإرشاد وآلية العمل.
- متابعة إدارات المدارس والمسؤول عن متابعة البرنامج وتطبيقه لجلسات المرافقة بشكل مُنتظم ومُستمر.

6. المراجع

1.1. المراجع بالعربية

- أبو سمرة، محمود ومعمّر، مجدي. (2013). دور الإشراف التربوي في دعم المعلم الجديد في فلسطين. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث*، 27(2)، 273-310.
- بني حمدان، صفاء وبني حمدان، إبراهيم. (2021). مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم وعلاقته ببعض المتغيرات. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 29(5)، 419-432.
- حرز الله، مراد. (2020). أدوات البحث العلمي، كيفية الاختيار وطرق التصميم. *مجلة العلوم الإنسانية* 4(1)، 17-32.
- حسن، عماد. (2018). دور التعليم في بناء الدولة والمجتمع. *التجربة اليابانية نموذجاً*. البحرين: مؤسسة الفكرة.
- صلاح الدين، نسرين. (2013). آليات تكيف المعلمين الجدد مع الثقافة التنظيمية بالمدارس المصرية. *مجلة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية* 16(46)، 307-394.
- زغير، رهام. (2019). واقع برامج إعداد المعلمين في كليات العلوم التربوية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية في الأردن*، 708-728.
- الجراح، ولاء، وابو عاشور، خليفة. (2020). دور فاعلية البرامج التدريبية للمعلمين الجدد وعلاقتها في تحسين أدائهم من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين في مدارس محافظة إربد. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 2(9)، 424-445.

- الجمال، رانيا. (2017). دراسة مقارنة إرشاد المعلمين الجدد في كل من الصين. مجلة كلية التربية (41)، 109-228.
الخفاجي، ابتسام. (2020). مجتمع البحث وعينته. العراق. إسترجم من موقع جامعة بابل:
<https://www.uobabylon.edu.iq>
- سلام، نور الهدى. (2017). المعلم و دوره في العملية التعليمية السنة رابعة ابتدائي – أنموذجا (رسالة ماجستير).
الجزائر: جامعة بسكرة.
- الضامن، منذر. (2007). أساسيات البحث العلمي. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. إسترجم
من موقع مكتبة عين الجامعة <https://ebook.univeyes.com>
- فايزة، ربال. (2021). أدوات جمع البيانات في البحث العلمي – بين المزايا والعيوب. مجلة الحكمة للدراسات التربوية
والنفسية 8(4)، 125-149
- قدوة. (2020). التعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة : 10 دروس من المسح الدولي للتعليم والتعلم. الإمارات العربية
المتحدة: منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي.
- كرامي، ربما. (د.ت.). المجموعة المركزة: أداة مميزة لجمع البيانات في الأبحاث النوعية. إسترجم من موقع شبكة
المعلومات العربية التربوية <https://search.shamaa.org>
- ماهر، أحمد. (2005). كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- محمود، حسين بشير. (2004). اتجاهات معاصرة في إعداد المعلم وتنميته مهنيًا. المؤتمر العلمي السادس عشر - تكوين
المعلم، مج 1، القاهرة: الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، 58 - 63. إسترجم من
<http://search.mandumah.com/Record/32387>
- المرشدي، عماد. (2014). وسائل جمع المعلومات في البحث العلمي. العراق: كلية التربية في جامعة بابل.
- المعوش، وفاء. (2020). التنمية المهنية وعلاقتها بالتكيف الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية. (رسالة ماجستير) عمان:
جامعة الشرق الاوسط.
- المهدي، ياسر، الراسبي، زهراء، والبرطمانى، نوال. (2018). التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في
سلطنة عُمان. مجلة العلوم التربوية 2(30)، 211-183.

2.6. المراجع الأجنبية

- Arnis, M. (2010). Job Performance of Workers in the Organization (theoretical study). Social
Change Journal, (6).
- Berliner, D. (2001). Improving the Quality of the Teaching Force. Arizona: Educational
Leadership. Journal of the Department of Supervision and Curriculum Development,
N.E.A 58(8):6-10
- Cambria, Eileen Mooney, "A Study of the Qualities of Effective Mentor Teachers" (2006). Seton
Hall University Dissertations and Theses (ETDs). 2367

- CERRA. (2016). The Center for Educator Recruitment, Retention, & Advancement. annual report. South Carolina.
- Clark, S. K. (2012). The plight of the novice teacher. *Clearing House*, 85(5), 197-200.
- Collie, R.J., & Martin, A.J. (2016). Adaptability : An important capacity for effective teachers. *Educational Practice and Theory*, 38, 27-39.
- Dreer, B. (2021). The significance of mentor–mentee relationship quality for student teachers' well-being. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 27-46.
- Hill-Carter, C. (2010). The Effects of Teacher Mentoring on Teacher Retention. United states: UMI.
- Hudson, S. and Beutel, D. (2007). Teacher induction: What is really happening? In Proceedings Australian Teacher Education Association, Wollongong, Australia.
- Hudson, P. (2013). Forming the Mentor-Mentee Relationship. *Mentoring & Tutoring. Partnership in Learning*, 1(24), 30-43. Retrieved from <https://eric.ed.gov/?id=EJ1097889>
- Ingersoll, R., & Strong, M. (2011). The Impact of Induction and Mentoring Programs for Beginning Teachers. A Critical Review of the Research. Retrieved from https://repository.upenn.edu/gse_pubs/127
- Lyne, M. (2013). Effect of Teacher Mentoring Programme in Malaysia on Improving Teachers' Self-Efficacy. *Malaysian Journal of ELT Research*, 9 (1) 1-18.
- Manning, N. L. (2011). A qualitative study examining an East Tennessee school Systems mentoring program [Doctoral dissertation, East Tennessee State University]. Paper 1383. Retrieved from <https://dc.etsu.edu/etd/1383>
- Niam, U. (2020). Novice Teacher Induction Program. Indonesia: Maulana Malik Ibrahim Islamic State University Malang.
- O'Mally, J., & Severson A. (2017). Reflections on developing an employment mentoring program for college student who are blind. *Journal of Visual Impairment & Blindness*. (3), 271-276.
- Pratt, D.D. (1993). Andragogy after Twenty-Five Years. In S.B. Merriam (ed), *Update on adult learning theory*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Roberson, F. (2019). Novice teachers' experiences of success in a mentoring relationship at the secondary. [Doctoral dissertation, Walden University].

- Roehrig, A. D., Bohn, C. M., Turner, J. E. and Pressley, M. (2008). "Mentoring beginning primaryteachers for exemplary teaching practices", Teaching and Teacher Education, Vol. 24 No. 3, pp. 684- 702.
- Rudiyanto, H., & Hadi, M. (2017). Significance of Mentor – Mentee Relationship and Training for Effective Mentoring Outcomes. Indonesia: ERIC.
- Sanchez, Laura L., "Creating a sustainable mentoring program" (2018). EWU Masters Thesis Collection. 531.
- Sasser, A. (2018). Novice teachers' perception of mentoring and teacher (Electronic dissertation, East Tennessee state University).
- Whitehouse, D.(2016). Novice Teachers' Perceptions of Success in a Mentoring Relationship. Minnessota: Walden University.
- Yin, R. (2003). Case Study Research: Design and Methods. City: Thousand Oaks, CA.

Doi: doi.org/10.52133/ijrsp.v4.42.7