

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية
المجلة التربوية

**المسارات الوظيفية للمعلمين بمصر
(مدخل لتحقيق التنافسية فى ضوء التجربة الأمريكية)**

إعداد

د/ لمياء إبراهيم المسلمانى

دكتور باحث بشعبة بحوث المعلومات التربوية

المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية

DOI: 10.12816/EDUSOHAG. 2020.

المجلة التربوية - العدد الرابع والسبعون - يونيو ٢٠٢٠م

Print:(ISSN 1687-2649) Online:(ISSN 2536-9091)

المستخلص

هدفت الدراسة إلى الاستفادة من التجربة الأمريكية فى توظيف مدخل المسارات الوظيفية للمعلمين بمصر لتحقيق التنافسية، من خلال تعرف مفهوم التنافسية، وأهميته فى التعليم، وأهم سمات التجربة الأمريكية فى مجال المسارات الوظيفية للمعلمين، وكيف تم استخدامها كأداة لتحقيق التنافسية بالمجتمع الأمريكى، وبما يسهم فى إكساب المعلمين السمات والكفايات التى تمكنهم من إعداد جيل قادر على النهوض بالمجتمع واللاحق بالركب العالمى وتحقيق التنافسية. وتم استخدام المنهج الوصفى لمناسبته لموضوع الدراسة. وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج أهمها: أن الولايات المتحدة الأمريكية قد اهتمت اهتمامًا بالغًا بجودة المعلم من خلال استخدام مدخل المسارات الوظيفية، الذى يستند إلى الاعتراف بالمعلمين المتميزين ومكافأتهم بناء على تقلد مسئوليات إضافية وسلطات أوسع. وتم عرض برنامج تقدم المعلم TAP كأحد برامج تنمية المعلم التى تعتمد على المسارات الوظيفية؛ من حيث أهميته والطريقة التى يدار بها، والمسارات التى يوفرها للمعلمين، ومتطلبات الترقى لكل مسار. وانتهت الدراسة بتقديم عدد من التوصيات التى تحقق هدف الدراسة، والتى تم تقسيمها فى محاور شملت: طبيعة مدخل المسارات الوظيفية وأهميته فى تحقيق التنافسية، والمسارات الوظيفية وتوصيفها وشروط الارتقاء لكل مسار، والتنمية المهنية للمعلمين، وتقويم المعلمين، والتنفيذ الفعال للتوصيات الخاصة بهذا المدخل.

الكلمات المفتاحية: التنافسية - المسارات الوظيفية للمعلمين

Career Pathways for Teachers in Egypt

(An Approach for Achieving Competitiveness in the Light of the American Experience)

Dr. Lamiaa Ibrahim Al Moslemany

Researcher at Educational Information Research Division

National Center for Educational Research and Development

Abstract

The study aimed to take advantage of the American experience in employing the approach of career pathways for teachers in Egypt to achieve competitiveness, through knowing the concept of competitiveness, its importance in education, and the most important features of the American experience in the field of career pathways for teachers, and how it was used as a tool to achieve competitiveness in the American society, and that contributes to earning Teachers the attributes and competencies that enable them to prepare a generation capable of advancing society, catching up with the global race and achieving competition. The descriptive method was used as it suits the study topic. The study results included the following: The United States of America has paid close attention to the quality of the teacher through the use of the career paths approach, which is based on the recognition and reward of distinguished teachers based on assuming additional responsibilities and broader powers. The teacher advancement program TAP was presented as one of the teacher development programs that depends on career paths in terms of its importance and the way it is managed, the paths it provides for teachers, and the requirements for promotion for each path. The study ended with a number of recommendations that achieve its goals, which are divided into axes that included: the nature of the career paths approach and its importance in achieving competitiveness, career paths and their description and the conditions for the promotion of each path, the professional development of teachers, the evaluation of teachers, and the effective implementation of the recommendations for this approach

Key Words:Competitiveness- Career Pathways (Paths). Career Ladders

أولاً: الإطار التمهيدي للدراسة:

١- مقدمة الدراسة:

تعد التنافسية الآن من أبرز سمات العصر الحديث، ومؤشراً للقوة الاقتصادية ومدخلاً لاستمراريتها. ففوة أي بلد من قوة اقتصاده؛ أي بتفوقه على الاقتصاديات الأخرى وقدرته على منافستها داخلياً وخارجياً، مما يفرض على الحكومات الاهتمام بموضوع التنافسية والاستفادة من مفهوماها حتى تتمكن من تحقيق التطور والنمو وبخاصة الدول النامية. وفي الوقت الحالي يتحتم على كافة المؤسسات العمل الجاد المستمر لاكتساب المزايا التنافسية والحفاظ عليها لتحسين موقفها السوقي وقدرتها على مواجهة المنافسين الحاليين والمرتبين (شلبى، ٢٠١٨، ص ٢). لذا صار التفكير والعمل عالمياً هو المعيار لبقاء ونهضة وتنافسية أى دولة (Mirasol, 2016).

من هذا المنطلق تسعى الدول في جميع أنحاء العالم إلى تحسين أنظمتها التعليمية من خلال الاستثمار في المعلم باعتباره المحرك الرئيس للنجاح الأكاديمي للطلاب. فالمعلم الجيد هو السبيل لرفع مستويات تحصيل الطلاب، وهو القادر على تقليل الفجوات في التحصيل، ومن خلاله يمكن المنافسة على القمة في معدلات التحصيل الدولي (Teacher Advancement Program Foundation, N.D. p. 3). ولا شك في أن الدول التي تمكنت من تحقيق مستويات عالية في المقاييس الدولية، قد عمدت إلى تنمية خبرات المعلمين قبل وأثناء المهنة؛ حيث أشارت إحدى الدراسات الدولية الحديثة إلى أن ارتفاع مستويات الأداء ببعض الأنظمة التعليمية يرجع إلى مراعاتها ثلاثة أشياء: وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والاهتمام بتنمية المعلمين حتى يتمكنوا من التدريس الفعال، والتأكيد على أن النظام قادر على توصيل أفضل تدريس لكل طالب. ففي الدول التي تحتل أعلى القائمة في التقارير الدولية الخاصة بالتنافسية، يتسم التدريس بالسمات التالية (Hammond, et al., 2010, pp. 1-2):

- نظام عالمي وعالي الجودة لإعداد المعلم مدته من عامين إلى أربعة أعوام، تنفق عليه الحكومة، ويتضمن تدريباً شاملاً ومناهج عمل.
 - أجور عادلة وتنافسية بالمقارنة مع أصحاب المهن الأخرى مثل الهندسة، مع منح رواتب إضافية لمن يعملون بالمواقع الصعبة.
 - توفير برامج التوجيه لجميع المبتدئين، إلى جانب تخفيف العبء التدريسي وتقاسم الوقت المخصص للتخطيط.
 - توسيع فرص التعلم المهني المستمر، باعتباره جزءاً لا يتجزأ من التخطيط والمشاركة في المدرسة.
 - مشاركة المعلمين في المناهج وتطوير التقويم وعمليات صنع القرار.
- وتقف هذه الممارسات في تناقض صارخ مع تلك الموجودة في الولايات المتحدة الأمريكية؛ فبدعم بسيط من الحكومة يحصل المعلمون على ما يلي (Hammond, et al., 2010, pp. 1-2):

- مستويات مختلفة من الإعداد، تحظى بجانب كبير من التمويل الحكومي.
- رواتب متباينة بشكل كبير وغير متكافئة.
- القليل من التوجيه وفي بعض الأحيان انعدامه.
- أقلية صغيرة من المعلمين الأمريكيين يتلقون برامج التنمية المهنية المستدامة، والتي تسهم كما تشير الأبحاث في تغيير ممارسات التدريس وتحسين التحصيل العلمي للطلاب.

وفي هذا الصدد وصف جال ميهتا Jal Mehta من كلية هارفارد للأعمال مهنة التدريس "كمهنة فاشلة"، وأشار إلى أن الأداء العام للتعليم في أمريكا من رياض الأطفال وحتى المستوى الثانى عشر لا يزال متوسطاً، و كثير مما يحدث في الفصول الدراسية وكيفية تنظيم المدارس لم يتغير منذ الحقبة التقدمية. "لدينا نفس المعلمين، بنفس الأدوار، مع نفس المستوى من المعرفة". ودعا ميهتا لتطوير مهنة التدريس، ووضع رواتب متباينة لتتناسب مع ذلك، وأشار إلى أن تطوير نموذج مهني مماثل للنموذج المستخدم في الطب والقانون والهندسة والمحاسبة والعديد من المجالات الأخرى، يسهم في إعداد المعلمين للمنافسة في مجال المعرفة. (Natale, et al., 2013, p. 3)

وعلى ذلك بادرت لجنة التعليم إلى إجراء مسح أشارت نتائجه إلى أن ٩٠٪ من المعلمين يعتقدون أن ضمان جودة المعلمين في كل الفصول الدراسية أمر بالغ الأهمية. ولقد تم تدعيم هذه الرؤية من خلال الأبحاث الأكاديمية التي أثبتت أن زيادة معدلات تحصيل الطلاب ترجع في المقام الأول إلى المعلم الجيد في الفصل الدراسي. وتم اعتماد هذا الرأي من قبل مجموعة كبيرة من البحوث الأكاديمية، والتي أكدت على أن أهم عامل يسهم في زيادة التحصيل العلمي للطلاب هو وجود المعلم الجيد في المدارس (Teacher Advancement Program Foundation, N.D., p. 2).

من هذا المنطلق كانت قضية جودة المعلم موضع جدل كبير في السنوات الأخيرة. فالحاجة إلى تحديد وتوزيع المعلمين الأكفاء، ودعم نموهم المهني صارت أمرًا بالغ الأهمية، خاصة إذا كان على الولايات المتحدة دخول مجال المنافسة في الاقتصاد العالمي. لذا تهدف جهود الإصلاح الجارية في جميع الولايات الأمريكية إلى رفع معايير جودة المعلم عن طريق تحديد المعلم الفعال من خلال التوظيف والتدريب ودعمه ومساندته طوال حياته المهنية (Lynn, 2014, p. 2).

ولقد جعل قانون عدم ترك أي طفل (NCLB) من جودة المعلم محورًا أساسيًا في برنامج التحسين المدرسي (The United States Government Printing Office, 2002). ومن هنا فقد قامت مؤسسة عائلة ميلكن Milken Family Foundation بوضع استراتيجية شاملة أطلق عليها برنامج تقدم المعلم Teacher Advancement Program (TAP). ويعد هذا البرنامج بمثابة إصلاح مدرسي شامل يهدف إلى توظيف وتحفيز وتطوير والاحتفاظ بالمعلمين ذوي الجودة العالية من أجل زيادة التحصيل العلمي للطلاب. وفي عام ٢٠٠٥، تم إنشاء مؤسسة برنامج تقدم المعلم TAP بهدف إدارة البرنامج واتخاذ الإجراءات الأخرى لدعم جودة المعلم واتخاذ خطوات أخرى لتحسين نوعية المعلمين. ولقد سمح مركزها الخيري العام إلى توسيع نطاق الدعم ومواصلة بناء شراكات مع قطاع الأعمال والمؤسسات الخيرية الأخرى والمنظمات المحلية والمجتمع التعليمي (Teacher Advancement Program Foundation, N.D., p. 3).

وفي العقد الماضي، دفعت عدة مبادرات وطنية مثل نظام المساعدة التقنية، وصندوق حوافز المعلمين **Teacher Incentive Fund** الولايات إلى إعادة النظر في ترخيص المعلمين، والتنمية المهنية، وتقويم الأداء، والتعويض، والمسارات الوظيفية للمعلم (Natale, et al. ,2013, p. 21).

وتجدر الإشارة إلى أن العديد من المبادرات كانت نتاجًا للتقرير الرائد "أمة في خطر" (National Commission on Excellence in Education, 1983). والذي أوصى بما يلي:

- توفير معايير أعلى لبرامج إعداد المعلم.
- منح المعلمين رواتب قائمة على الأداء تشجعهم على المنافسة المهنية.
- إبرام عقود مع المعلمين لمدة ١١ شهرًا، وبما يساعد على إتاحة المزيد من الوقت للمناهج والتطوير المهني.
- استناد السلم الوظيفي للمعلمين على أساس الخبرة والمهارة.
- توفير حوافز لجذب المعلمين المتميزين والمؤهلين تأهيلاً عالياً للمهنة.
- توفير برامج لمراقبة المعلمين المبتدئين، على أن يتم تصميمها من قبل المعلمين من ذوي الخبرة.

ورافق هذا التقرير العديد من التقارير الأخرى المؤثرة مع توصيات مماثلة منها: الاستثمار في أطفالنا، الأعمال والمدارس العامة (Committee for Economic Development, 1985)، وإعداد أمة: المعلمون للقرن الحادي والعشرين، بالإضافة إلى دعم رواتب أكثر تنافسية للمعلمين، وتطوير السلم الوظيفي للمعلمين، والدعوة لإنشاء مجلس وطني لمعايير التدريس المهنية (NBPTS). وفي منتصف الثمانينيات تم التوجه نحو إصلاح التعليم، بالتركيز على إعادة هيكلة مهنة التعليم بعيدًا عن نموذج منتصف القرن العشرين والذي تميز بسيطرة الذكور على المراكز القيادية دون الإناث (Natale, et. al. ,2013, p. 22).

ويعد مدخل المسارات الوظيفية **Career Pathways** من بين المبادرات التي تبنتها الولايات المتحدة لتحقيق التنافسية، والذي تم اللجوء إليه للتغلب على ما نجم عن قيام المعلمين بقائمة من نفس الأدوار والمسئوليات المحددة من مشكلات كان لها بالغ الأثر على جودة العملية التعليمية برمتها، وذلك بالرغم من الاختلافات بينهم فيما يتعلق بالمهارات والخبرات والنجاحات التي يحققونها. وترجع أهمية هذا المدخل في كونه يعد فرصة يتمكن من خلالها المعلمون من الاستمرار في القيام بأدوارهم داخل الفصل الدراسي كمعلمين للصفوف، بالإضافة إلى القيام بأدوار أخرى مختلفة لا يستطيعون القيام بها في ظل النظام التقليدي، كتولى دور القيادة من خلال توجيه المعلمين الجدد وزملائهم، فضلاً عن الاستفادة مما يوفره هذا المدخل من تدريب وتنمية مهنية في زيادة قدراتهم على تنمية تحصيل الطلاب، والمشاركة في عملية صنع القرار، وزيادة المخرجات التعليمية - (Teach Strong, 2019, pp. 4-8).

ويرتكز مدخل المسارات الوظيفية الخاص بتنمية المعلمين على خطوات تعليمية وتدريبية مفصلة في المهنة، إلى جانب خدمات الدعم التي تمكن الأفراد من الدخول والخروج على مختلف المستويات والتقدم بمرور الوقت إلى المستويات الأعلى من المهارات، والحصول على اعتماد معترف به، ودرجات أفضل بأجور أعلى؛ حيث يتم تصميم كل خطوة في المسار الوظيفي بما يسمح بإعداد الأفراد للتقدم إلى المستوى التالي من العمل و/ أو التعليم. (Schwartz, , Strawn & Sarna, 2018, p. 1).

وفي إطار ما سبق تسعى الدراسة الحالية في السطور التالية إلى الاستفادة من التجربة الأمريكية في مجال استخدام مدخل المسارات الوظيفية للمعلمين بمصر كأداة لتحقيق التنافسية.

مشكلة الدراسة:

يواجه المعلم فى مصر العديد من التحديات الداخلية والخارجية التى تحتم عليه ضرورة تملك كفايات جديدة حتى يتمكن من مسايرة ما تفرضه تلك التحديات من تحولات على الساحة المحلية والإقليمية والعالمية، ويتمكن من اتخاذ القرارات السليمة التى ترتقى به على صعيد مهنته الإنسانية، وتساعده على اكتساب ثقافة العصر الذى يعيش فيه، والذى يتسم بالسرعة والتعقيد والغموض (الطوخى وعبد الغنى، ٢٠١٧، ص ١٥٣).

ولقد بذلت مصر فى سبيل ذلك جهودًا كبيرة للارتقاء بالمعلم، وإكسابه الكفايات والمهارات التى يحتاجها حتى يتمكن من مسايرة التغييرات والتحديات المستحدثة على كافة الأصعدة. ومن أبرز تلك الجهود وضع جدول خاص بالتدرج الوظيفى للمعلم عبر سنوات حياته المهنية (كادر المعلمين)، يقسمها إلى: (معلم مساعد - معلم - معلم أول - معلم أول (أ) - معلم خبير - كبير معلمين). ولكل درجة وظيفية وصف وشروط لشغلها، ويشترط للتعين فى كل درجة وظيفية أو الترقية للوظائف الأعلى أو ما يعادلها توافر شروط لشغلها، والحصول على شهادة الصلاحية لشغل الوظيفة، واجتياز التدريب والاختبارات التى تعقد لهذا الغرض، وتشمل هذه الشروط ما يلى (الجريدة الرسمية، ٢٠٠٧، المواد ٧١ - ٧٤):

- أن يكون متمتعًا بالجنسية المصرية، أو جنسية إحدى الدول التى تعامل المصريين بالمثل فى تولى الوظائف العامة.
- الحصول على مؤهل عال تربوى مناسب، أو مؤهل عال مناسب بالإضافة إلى شهادة تأهيل تربوى.
- اجتياز الاختبار المقرر لشغل الوظيفة.

ويكون شغل وظيفة "معلم مساعد" بالتعاقد لمدة سنتين قابلة للتجديد سنة أخرى بقرار من وزير التربية والتعليم والتعليم الفنى بعد أخذ رأى المحافظ المختص. ويجب على شاغلها خلال هذه المدة الحصول على شهادة الصلاحية من الأكاديمية المهنية للمعلمين لمزاولة مهنة التعليم بالمرحلة التعليمية التى يعمل بها، فإذا لم يحصل على الشهادة خلالها انتهى عقده تلقائيًا دون حاجة لأى إجراء. ويجوز فى حالة الضرورة إعادة التعاقد لمدة سنة واحدة غير قابلة للتجديد مع من انتهى عقده تلقائيًا من شاغلى وظائف "معلم مساعد" لعدم حصوله على شهادة الصلاحية المشار إليها بالفقرة السابقة خلال المدة المحددة لها، وذلك

بقرار من وزير التربية والتعليم والتعليم الفني بعد أخذ رأى المحافظ، فإذا لم يحصل على هذه الشهادة خلال تلك السنة انتهى عقده تلقائياً دون حاجة لأى إجراء. ويعين بقرار من المحافظ المختص فى وظيفة "معلم" من أمضى سنة على الأقل فى وظيفة "معلم مساعد" وحصل خلالها على الشهادة المشار إليها، وثبتت صلاحيته للعمل، وفقاً للمعايير التى تحددها اللائحة التنفيذية. ويكون التعيين أو التعاقد لشغل وظائف التعليم المشار إليها سابقاً من خلال إعلان واسع الانتشار يوجه للكافة، وبما يكفل تحقيق تكافؤ الفرص. ويتم شغل وظيفتى "مدير مدرسة ووكيل مدرسة" بطريق الاختيار من بين شاغلى وظيفة "معلم أول (أ)" على الأقل للمدير و"معلم أول" للوكيل فى مسابقة عامة فى نطاق كل محافظة، ويكون الاختيار لمدة سنتين قابلة للتجديد (الجريدة الرسمية، ٢٠١٩، مادة ١).

وبالرغم من أهمية تلك الجهود إلا أن الدراسات قد أشارت إلى عدد من السلبيات التى نجمت عن التطبيق الفعلى لما سبق عرضه من بنود خاصة بالارتقاء بالمعلم، وأهمها (عزازى، ٢٠١٧، ص ص ١٥٧ - ١٥٨):

- تركز كافة السلطات فى يد مدير المدرسة وناظرها من خلال سلطة مطلقة.
- أن الوظائف الجديدة للمعلم مثل: (معلم أول، وكبير معلمين، ومعلم خبير، وغيرها) ليست إلا مسميات فقط، ومجرد وسيلة للحصول على مراكز مالية دون النظر لأى تمييز على أساس الكفاءة والقدرة على الإبداع والتطوير وعنصر الخبرة.
- ضياع قيمة الترقية، فقديمًا كان الوكيل والناظر والمدير لهم مكانة قوية، أما الآن فأصبح الوكيل على مسمى معلم أول، وقد يوجد فى المدرسة الواحدة ١٠ أشخاص أو أكثر يشغلون هذه الوظيفة.
- إلغاء الوظائف الإشرافية بالمدارس تعد من أهم مساوئ القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧؛ حيث أدى ذلك إلى زيادة أعباء مدير المدرسة ونائبه، لأن الوكيل فى ظل القانون يتحمل أعباءً إدارية بجانب حصصه إن وجدت.

ومن منطلق ما أشارت إليه الدراسات من وجود علاقة بين المسار الخاص بإعداد المعلم وفعاليته فى التدريس داخل الفصل (Henry, et al., 2014)، ومن منطلق دور المعلم فى بناء رأس المال البشرى الذى يسهم فى تحقيق تنافسية الأمم، والحرص على الارتقاء به بما يمكنه من الاضطلاع بهذا الدور، وحرص القيادة السياسية على تحقيق ذلك حسب ما ورد باستراتيجية التنمية المستدامة- رؤية مصر ٢٠٣٠ "مصر جديدة بحلول عام ٢٠٣٠، ذات اقتصاد تنافسى ومتوازن ومتنوع يعتمد على الابتكار والمعرفة، قائمة على العدالة والاندماج الاجتماعى والمشاركة، ذات نظام إيكولوجى متزن ومتنوع، تستثمر عبقرية المكان والإنسان لتحقيق التنمية المستدامة وترتقى بجودة حياة المصريين" (رئاسة مجلس الوزراء، ٢٠١٦، ص ١٠)، يمكن بلورة مشكلة الدراسة فى السؤال الرئيس التالى:

كيف يمكن الاستفادة من التجربة الأمريكية فى توظيف مدخل المسارات الوظيفية للمعلمين بمصر فى تحقيق التنافسية؟

وللإجابة على السؤال الرئيس تسعى الدراسة للإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما مفهوم التنافسية، وما أهميتها فى التعليم؟
 - ٢- ما أهم سمات التجربة الأمريكية فى مجال المسارات الوظيفية للمعلمين ؟
 - ٣- ما التوصيات المقترحة لتوظيف مدخل المسارات الوظيفية للمعلمين بمصر لتحقيق التنافسية فى ضوء التجربة الأمريكية؟
- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى الاستفادة من التجربة الأمريكية فى توظيف مدخل المسارات الوظيفية للمعلمين بمصر لتحقيق التنافسية، من خلال تعرف مفهوم التنافسية، وأهميته فى التعليم، وأهم سمات التجربة الأمريكية فى مجال المسارات الوظيفية للمعلمين، وكيف تم استخدامها كأداة لتحقيق التنافسية بالمجتمع الأمريكى، وبما يسهم فى إكساب المعلمين السمات والكفايات التى تمكنهم من إعداد جيل قادر على النهوض بالمجتمع والحقا بالركب العالمى وتحقيق التنافسية.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من الآتى:

- تناولها لموضوع من أهم الموضوعات على الساحة العالمية، وهو موضوع التنافسية، وحرص كل الدول على اتخاذ الإجراءات وتبنى المبادرات الخاصة بتحقيقه.
 - تركيزها على المعلم باعتباره الركيزة الأساسية لنجاح أى نظام تعليمى.
 - إبراز دور المسارات الوظيفية فى إعداد المعلمين لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين، ومسايرة التحولات المحلية والإقليمية والدولية.
 - تزويد صانعى القرار والمهتمين بتطوير التعليم فى مصر بمعلومات عن كيفية توظيف مدخل المسارات الوظيفية للمعلمين لتحقيق التنافسية.
- منهج الدراسة، وخطوات السير فيها:

تقتضى طبيعة الدراسة الحالية استخدام المنهج الوصفى، وذلك لمناسبته لطبيعة موضوع الدراسة؛ من حيث قدرته على الإسهام فى جمع المعلومات اللازمة لدراسة الظاهرة بشكل موضوعى وعلمى، ومن ثم تحليل هذه المعلومات، وتفسيرها، بغرض الوصول إلى النتائج التى تسهم فى تحقيق الأهداف المرجوة، والإجابة على أسئلة الدراسة.

وفى ضوء خطوات المنهج البحثى المستخدم تسير الدراسة الحالية وفقاً للخطوات التالية:

- الإطار التمهيدي للدراسة: ويشمل (المقدمة، مشكلة الدراسة، أهميتها، أهدافها، منهجها، حدودها، مصطلحاتها).
- الإطار النظرى للدراسة: ويشمل (مفهوم التنافسية وأهميته فى التعليم، وأهم سمات التجربة الأمريكية فى مجال المسارات الوظيفية للمعلمين، وكيف تم توظيفها فى تحقيق التنافسية).
- توصيات الدراسة: تنتهى الدراسة بتقديم عدد من التوصيات حول كيفية الاستفادة من التجربة الأمريكية فى توظيف المسارات الوظيفية للمعلمين بمصر لتحقيق التنافسية.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة الحالية طبقاً للنقاط التالية:

• الحد المكاني: ويقتصر على دراسة التجربة الأمريكية فى المسارات الوظيفية للمعلمين، ويرجع السبب فى اختيارها إلى كون الولايات المتحدة لها باع طويل فى تطبيق هذا المدخل بمختلف الولايات، ولتوافر معلومات ثرية فيما يتعلق بموضوع الدراسة.

• الحد البشري: التوصيات تشمل كافة المعلمين فى مصر.

• الحد الموضوعى: ويقتصر على دراسة التجربة الأمريكية فيما يتعلق بمدخل المسارات الوظيفية من حيث: نشأته، وأهميته، وأهدافه، وما تم تبنيه من استراتيجيات لدعم دوره فى تحقيق التنافسية.

مصطلحات الدراسة:

(١) التنافسية: Competitiveness

التنافسية لغة تعنى أن تكون جيداً مثل الآخرين أو أفضل منهم، أو أن تسعى

جاهداً للتفوق على الآخرين (Oxford Learner's Dictionaries, 2019).

والتنافسية بوجه عام هى عبارة عن قدرة مرتبطة بالازدهار، أو أداء متميز

مستدام (Powell, 2001, p.876). كما تعنى التنافسية على المستوى الوطنى القدرة

على توفير الرفاهية (Aiginger, 2006, p.162). وعلى المستوى الدولى تعنى قائمة من

المؤسسات والسياسات والعوامل التى تحدد مستوى الإنتاجية فى بلد ما (Lee &

Karpova, 2018, p. 191).

(٢) المسار الوظيفي: Career Pathway

يمكن تعريف المسار الوظيفي للشخص بأنه التسلسل في مناصب العمل أو الأدوار التي يشغلها عبر مراحل العمر (Hedge & Rineer, 2017, p. 3). وعرفه مانجكوبراويرا (٢٠٠٢) على أنه "تمط متسلسل من العمل يشكّل مهنة الفرد" (Triandani & Anggriani, 2015, p. 427).

وهو عبارة عن مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وأماله. وهو العملية التي يتم من خلالها تحديد الوظائف المحتمل أن يتدرج عبرها الموظف أو ينتقل إليها خلال حياته الوظيفية العملية في المنظمة، وذلك منذ بداية عمله إلى إحالته للتقاعد وترك العمل فيها (كريمة، ٢٠١٦، ص ١٠).

والمسار الوظيفي الجيد والموقف الواضح في مؤسسة ما ضروريان لتنفيذ مهام التخطيط والتطوير الوظيفي داخل هذه المؤسسة. وهو أداة تستخدم في توفير المعلومات عن الفرص الوظيفية التي يمكن أن تساعد الموظفين في الحصول على معلومات كافية تساعدهم في تحديد اتجاههم الوظيفي بصورة واضحة، وتحديد أهدافهم المهنية، ومعرفة متطلبات تحقيق هذه الأهداف، والدافع إلى بذل الجهود اللازمة لتحقيق المهنة المستهدفة والتي بدورها يمكن أن توفر رضا الموظفين. فالأفراد في ظل هذا المدخل يتمتعون بالكفاءة في إدارة حياتهم الوظيفية، ولديهم أهداف وخطط جيدة لتحقيق النجاح في وظائفهم، ويكون لديهم دافع كبير لأداء أفضل وأهدافهم أكثر وضوحًا من أي فرد آخر (Triandani & Anggriani, 2015, pp. 427- 428).

والمسارات الوظيفية هي نظم مترابطة من التعليم وبرامج التدريب التي تعتمد على بعضها البعض لمساعدة الشخص في الدخول والتقدم في حياته المهنية (A Practical Guide to Developing Career Pathways, 2018, p. 4).

وفى إطار ما سبق يمكن تعريف المسار الوظيفي إجرائيًا فى الدراسة بأنه ذلك المدخل الذى يستطيع من خلاله المعلم الحصول على معلومات كافية حول طبيعة الوظائف التى سيشغلها عبر مراحل حياته الوظيفية، ومتطلبات كل وظيفة، وكيفية تحقيق النجاح الفعلى بها، والحصول على مكاسب إضافية مادية ومهنية، وبما يشعره بالرضا عند أداء المهام المتعلقة بها، مما يدفعه إلى بذل الكثير من الجهد ليتمكن من تجويد عمله، والإرتقاء به، وأن يكون مؤهلًا لتحقيق التنافس داخليًا مع أقرانه، مما ينعكس إيجابيًا على العملية التعليمية ككل، برفع جودتها، وزيادة فعاليتها فى إعداد العنصر البشرى القادر على تنمية مجتمعه والنهوض به، وزيادة قدرته التنافسية على المستوى الدولى.

ثانيًا: الإطار النظرى للدراسة:

١- مفهوم التنافسية:

تعد تنافسية الأمم فى الأسواق الدولية مفهوماً معقداً ومتعدد الجوانب كغيره من الظواهر الاقتصادية والاجتماعية المتشعبة، مثل التنمية الاقتصادية والاجتماعية والعلومة والعديد من المفاهيم الأخرى. ولقد أدى هذا الوضع إلى احتدام المناظرات بين المهتمين بتحديد مفهوم التنافسية وقياسه واستخلاص السياسات الكفيلة بتدعيم القدرة التنافسية الوطنية. ونتيجة للتطورات والتغيرات فى البيئة الاقتصادية العالمية، وخاصة تلك المتعلقة بالأزمة الاقتصادية العالمية التى انطلقت منذ نهاية عام ٢٠٠٧، فقد ازداد الاهتمام بموضوع التنافسية كأداة لتحقيق واستدامة النمو والرفاه الاجتماعى، وخاصة فيما يتعلق بأثر تحقيق مزيد من الفعالية الاقتصادية على توزيع الدخل بين شرائح الدخل، وأثر ذلك على مستويات الفقر. ولقد نجم عن هذا الاهتمام أيضًا نشر العديد من الدراسات على المستويين النظرى والتطبيقي، والتي حاولت إعادة صياغة مفهوم التنافسية وتوسيعه وإخراجه من نطاق "الميزة النسبية الظاهرية الريكاردية" التى تعتمد على وفرة الموارد الطبيعية وعوامل الإنتاج، إلى مجال الميزة التنافسية المكتسبة، التى يمكن تطويرها بتبنى سياسات هادفة وواعية، موجهة نحو بناء قدرة تنافسية وطنية. كما نجم عن هذا الاهتمام تطوير العديد من المؤشرات الإحصائية الكمية

والنوعية والجزئية، التي تسعى إلى قياس أحد أوجه التنافسية، مثل الأداء في الأسواق الخارجية أو التكلفة والنوعية والإنتاجية (المعهد العربي للتخطيط، ٢٠١٢، ص ٢١).

وجدير بالذكر أن مفهوم التنافسية ليس بالجديد؛ فقد ورد ذكره في القرآن الكريم "وفي ذلك فليتنافس المتنافسون" (سورة المطففين، الآية ٢٦). وارتبط مفهوم التنافسية في بداية السبعينيات بالتجارة الخارجية، ثم ارتبط خلال الثمانينيات بالسياسة الصناعية، أما في التسعينيات فارتبط بالسياسة التكنولوجية للدول، وحاليًا تعنى تنافسية الدولة مدى قدرتها على رفع مستويات معيشة مواطنيها (المعهد العربي للتخطيط، د.ت.).

وعند استقراء التعريفات المختلفة التي أوردها الباحثون حول التنافسية، نجد أن هناك عدم وضوح يكتنف المفهوم، فلا يوجد اتفاق كامل عليه. ومن أبرز هذه التعريفات تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)** للتنافسية على أنها "قدرة الشركات أو الصناعات أو المناطق أو الدول أو الأقاليم والتكتلات، مع تعرضها الدائم للمنافسة الدولية على توليد مستويات مرتفعة نسبيًا من عاملي الدخل والتوظيف على أساس مستدام". ويعرفها المعهد الدولي لتطوير الإدارة **International Institute for Management Development** بأنها "الطريقة التي تدير بها الدول والمشروعات مجمل إمكاناتها لتحقيق الازدهار أو الريح (Balkytė & Tvaronavičienė, 2010, pp. 343- 344).

وتعرف وفقاً لتقرير التنافسية الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي **World Economic Forum** على أنها "قدرة الدولة على توفير بيئة إنتاجية تنافسية لدفع عجلة النمو المستدام وتحقيق معدل مرتفع ومستمر لنمو حصة الفرد من الناتج المحلي الإجمالي. (World Economic Forum, 2002).

وتعرفها المفوضية الأوروبية **European Commission** على أنها قدرة الدولة على توفير مستويات معيشة عالية ومستدامة بأقل معدل بطالة ممكن". وتعرف

أيضاً على أنها قدرة العمليات فى بلد ما على بيع المنتجات والخدمات التي تنتجها للأسواق الدولية، وبما يسهم فى زيادة مستويات المعيشة لجميع المواطنين (Keser, 2016, p. 59).

ويعرفها معهد التنافسية العالمي على أنها "الأداء الحالي والكامن للأنشطة الاقتصادية المرتبط بالتنافس مع الدول الأخرى". كما يعرفها المعهد العربي للتخطيط على أنها "قدرة البلد على أن ينتج أكثر وأكفاً نسبياً، وأن يبيع أكثر من السلع المصنعة، وأن يتحول نحو السلع عالية التصنيع والتقانة وبالتالي يحصل على قيمة مضافة عالية فى السوقين الخارجية والداخلية" (المعهد العربي للتخطيط، د.ت.).

ويمكن النظر لتنافسية الدول من عدة جوانب، فقد ترتبط التنافسية بالأسعار والنفقات النسبية للإنتاج من المنظور الاقتصادي الكلى. كما ربط كثير من المحللين الاقتصاديين بين التنافسية والإنتاجية والتطور التقنى، فعلى سبيل المثال: عرف ماكفتريدج (McFetridge, 1995) التنافسية على أنها بعض التدابير التي تحسن أداء الدولة التجارى مما ينعكس إيجابياً على الحساب الجارى و/أو التي تؤدي إلى تحول ملحوظ فى تكوين الصادرات نحو قيمة مضافة أعلى أو تقنية عالية. وينظر للتنافسية بشكل متزايد على أنها تعكس قدرة الدولة على جذب الاستثمارات الأجنبية فى رأس المال والموارد البشرية الماهرة، وهما من المتطلبات الرئيسية لعملية التنمية الاقتصادية. وبصفة عامة، يختلف مفهوم التنافسية باختلاف موضوع الدراسة فيما إذا كانت عن دولة، أو قطاع، أو شركة. فتنافسية قطاع اقتصادى معين تختلف عن تنافسية دولة تسعى لتحقيق معدل دخل أعلى لأفرادها، وهاتان بدورهما تختلفان عن تنافسية مؤسسة تسعى إلى كسب حصة جديدة فى الأسواق العالمية. ويرتبط نجاح المؤسسة فى السياق العالمى بقدرتها على تزويد عملائها بالمنتجات والخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من منافسيها. وتجدر الإشارة هنا إلى أن العلاقة بين التنافسية على المستويات المذكورة سابقاً هى علاقة تكاملية، بحيث إن أحدها يؤدي إلى الآخر. فتتوقف تنافسية القطاع الذى يتضمن مجموعة من الشركات العاملة فى صناعة معينة

على وجود مؤسسات قوية قادرة على قيادة القطاع، وإيجاد روابط مع صناعات أخرى على الصعيد المحلى والدولى، مما ينعكس إيجابياً على صادرات الدولة ودخل الفرد (آل خليفة، ٢٠١٤، ص ٧٧).

وتعد الميزة التنافسية **Competitive Advantage** من الموضوعات الحديثة فى الأدب الإدارى، وهى القوة الدافعة لتحديد مسارات المنظمات، وتشكل عامل نجاح أساسى لأى مؤسسة فى نطاق المنافسة المحلية والدولية؛ فعن طريقها تسعى المؤسسات التعليمية إلى التغلب على أوجه القصور من أجل البقاء وتحسين مركزها التنافسى. ويتوقف نجاح المؤسسات التعليمية فى تحقيق أهدافها والقيام بوظائفها على قدرتها على اكتساب ميزة تنافسية للقيادات الإدارية، نظراً للدور الحيوى والمهم الذى تؤديه فى تحقيق الأهداف التربوية وتنفيذ السياسات التعليمية وصياغة ووضع رؤية مشتركة للمؤسسات التعليمية بالتعاون مع العاملين فيها (أكبر، ٢٠١٧، ص ٣٧٤).

ويشير مصطلح القدرة التنافسية **Competitive Ability** إلى مجموعة العوامل التى تساعد المؤسسة على التنافسية، وهذه العوامل هى مجموعة الموارد والأصول والمهارات التى يمكن التحكم والسيطرة عليها ومزجها وتنسيقها واستثمارها بما يحقق منفعة وقيمة أفضل للعميل أو المستهلك، وتحقق تميزاً وتفوقاً على بقية المنافسين، وتسمح باستمرار تحقق النجاح فى ظل المنافسة المحلية والعالمية. والقدرة التنافسية بذلك تعنى القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب وفى الوقت المناسب بشكل أكثر كفاءة من المنافسين (الحوت وتوفيق وعبد المطلب، ٢٠١٦، ص ١١).

كما تعرف القدرة التنافسية أيضًا بأنها: مجموعة العوامل التي تكسب المؤسسة القدرة على مواجهة حدة المنافسة أمام الآخرين من خلال تقديم قيم إضافية مثل : الحصة السوقية- معدلات الربحية وحجمها- الإنتاجية ورأس المال- مهارات العاملين (حسن، ٢٠١٨، ص ٥٨٢).

ويمكن للبلدان تحقيق القدرة التنافسية من خلال العديد من العوامل بما في ذلك النمو الاقتصادي المطرد، والاستقرار السياسي، والبنية التحتية المالية والمصرفية، والصادرات القوية، والموارد الطبيعية، والسياسة الحكومية السليمة، والنظام التعليمي الذي يبني رأس المال البشري، وغيرها. ولقد أظهرت الأبحاث أن البلدان النامية يمكن أن تكون قادرة على المنافسة إذا كانت الحكومة قوية، وإذا كان صانعو السياسات يركزون على مبادرات لتوفير البنية التحتية اللازمة لجذب الاستثمارات (Stevans, et. al. , 2014, p.p. 76- 77).

وإلى جانب العوامل القابلة للقياس الكمي والموارد الطبيعية للبلد، فإن بعض المتغيرات النوعية مهمة أيضًا في تحقيق القدرة التنافسية، وتشمل: النظام السياسي لبلد ما، وسياساتها الحكومية، ونظامها التعليمي. كما أن هناك عاملًا إضافيًا يبدو أنه يحدد قدرة البلد على المنافسة وهو مقياس التسامح، والذي يتمثل في قبول الاختلافات من حيث الجنسية والثقافة والعرق. وفي هذا الصدد قام داس وديرينزو وتيمان بإجراء دراسة استقصائية حول القيم العالمية، شملت ٦٢ دولة حول العلاقة بين التسامح ونسبة العمال الموهوبين، والتنمية الاقتصادية، والقدرة التنافسية. وأشارت نتائجهم إلى أن البلدان الأكثر تسامحًا تميل إلى جذب المزيد من المهاجرين الجيدين، ولديها تركيز أكبر من العمال الموهوبين، ومستويات أعلى من التنمية الاقتصادية، وقدرة أكثر على المنافسة (Das, DiRienzo, & Tiemann, 2008).

لقد بدأ الاهتمام بالتنافسية في التعليم منذ نشر تقرير أمة في خطر A Risk Nation at في عام ١٩٨٣؛ حيث حذرت الولايات المتحدة قائلة: "لدينا فرصة واحدة للتفوق بلا منازع في التجارة والصناعة والعلوم والابتكار التكنولوجي"، وظهرت الدعوة إلى إجراء إصلاحات تعليمية تحت اسم التنافسية الدولية (National Commission on Excellence in Education, 1983). ويتزايد الاهتمام بالتنافسية في التعليم كما تشير الأدبيات والكتابات العالمية نظرًا للتغيرات الحاصلة على كافة الأصعدة الإنسانية، ومنها (بدوى ومصطفى، ٢٠١٨، ص ٣٤٣):

- التطورات السياسية المختلفة والمتصاعدة بقوة، وظهور عالم القطب الواحد، وسيادة اقتصاد السوق القائم من حيث المبدأ على المنافسة.
- التغيرات الحاصلة في الفكر الاقتصادي واتجاهاته، والتي تتعلق بمحددات القدرة التنافسية مثل تطور نظريات النمو والتجارة العالمية، والتغيرات في نظريات إدارة الإنتاج والتوزيع والتخزين، وظهور نظرية إدارة الجودة الشاملة Management Total Quality والتنافسية بدلاً من المنافسة في حدودها الضيقة والمقيدة.
- تطورات الواقع الاقتصادي الدولي المتباينة والمتدفقة واندماج الاقتصادات وزيادة التشابكات فيما بين الدول بما أسهم في زيادة النمو الذي يعتمد على التخصص، واتساع سوق التعليم، ووفقاً لذلك فإن السوق الدولية تسمح بزيادة التخصص وتحقيق عائدات أعلى وبالتالي زيادة مستويات الإنتاجية ومعدلات النمو المتوافق معها.
- التطورات العلمية والتكنولوجية والإلكترونية، فلم تعد الصناعة مرتبطة بالضرورة بكثافة رأس المال التقليدي، بقدر ارتباطها بالمعرفة ومهارات العاملين والإدارة ذات الكفاءة، وهو ما عزز من تنافسية مؤسسات التعليم، وأهمية الاتجاه نحو تعزيزها. وتحقق القدرة التنافسية عدة منافع للتعليم وغيره من المجالات، أهمها: (حسن، ٢٠١٨، ص ٥٨٣).

- تحقيق وكسب ميزة نسبية دائمة ومستمرة في خفض تكاليف الإنتاج مع المحافظة على ذلك.

- كسب ميزة نسبية دائمة ومستمرة في رفع وتحسين جودة المنتجات.

- تقديم كل ما هو جديد وإثارة روح الخلق والإبداع.

- تحقيق قيمة مضافة من خلال اعتمادها على سلسلة القيمة Value Chain للأنشطة الرئيسية والمساندة ضمن القطاع الذى تعمل فيه.

وتكمن أهمية التنافسية فى تعظيم الاستفادة من الفرص التى توفرها العولمة وانفتاح الحدود الدولية، وبخاصة أمام الاستثمارات الخارجية. فقد أدت العولمة إلى زيادة حدة المنافسة، مما يشكل تحديًا كبيرًا للدول النامية بصفة خاصة. إلا أن العولمة فى الوقت ذاته قد تشكل فرصة لهذه البلدان إن أمكن الاستفادة منها. وعلى ذلك احتل مفهوم التنافسية الدولية اهتمامًا متزايدًا فى السنوات الأخيرة (آل خليفة، ٢٠١٤، ص ٧٧). وتساعد أيضًا التنافسية فى القضاء على إحدى أهم العقبات التى تواجه تحسين الكفاءة والإنتاجية، ألا وهى عقبة ضيق السوق المحلى. كما أن توفير البيئة التنافسية يعد وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز النمو الإقتصادى وتحسين مستويات المعيشة. بالإضافة إلى أن القدرة التنافسية تعكس الصفات الهيكلية الأساسية لكل اقتصاد وطنى. وهى وسيلة لتطوير قدرة الاقتصادات المتقدمة والنامية على التعايش فى ظل بيئة دولية متسمة بالعولمة وانفتاح الاقتصاد وتحرير الأسواق (مسعداوى، ٢٠٠٥، ص ١٢٣).

كما تكمن أهميتها فى التعليم فى تحقيق الاستفادة القصوى من كل الإمكانيات المتوافرة داخل المؤسسات التعليمية بهدف الوصول إلى أفضل مخرجات تتناسب ومتطلبات معايير الجودة العالمية، وكذلك احتياجات ومتطلبات سوق العمل (حسن، ٢٠١٨، ص ٥٨١).

وتكمن أهميتها أيضاً في كونها تمنح المؤسسات التعليمية القدرة على الدفاع عن مكانتها في السوق، وحفظ مركزها التنافسي بين منافسيها، بالإضافة إلى تعزيز إمكاناتها وقدراتها الإنتاجية والتسويقية، وتوثيق علاقاتها مع الجمهور، وتحسين القرارات الإدارية، ومن أهم الأبعاد التي تشتمل عليها الميزة التنافسية جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة والربحية والإبداع والابتكار. (Munizu, 2013)

ويشير بعض الباحثين إلى أن الحفاظ على التنافسية العالمية لا ينبغي أن يكون مصدر قلق أو غرضاً أساسياً للتعليم؛ فبدلاً من ذلك يجب أن يركز التعليم على الرؤى العالمية والكفاءة؛ أي العمل بطرائق تعاونية جديدة وفعالة في عصر العولمة المتزايدة (Zhao, 2015). فزيادة العولمة أو تكامل الاقتصادات العالمية التي تنطوي على حركة البضائع والناس والأموال عبر الحدود، يضعف بشكل فعال العلاقات بين الأفراد ووطنهم (Zhao, 2007). فضمن حصول كل طالب في نيوزيلندا على سبيل المثال على تعليم ممتاز لايعني بالضرورة أن الطلاب مجبرون على تطبيق مهاراتهم على المؤسسات الوطنية، ولكن توافر مستوى عال من التطور والتمكن من تقنيات الاتصالات السلوكية واللاسلكية، وكذلك زيادة التعاون العالمي، هو الذي يزيد من فرصة الطالب للتوظيف في شركة صينية أو أمريكية أو هندية. لذلك فبدلاً من التمسك برأي البلدان الأخرى، والسعي لتحقيق التفوق على الآخرين، يقترح تشاو (٢٠٠٧) إعادة التفكير في التعليم ورأس المال البشري بطريقة تعكس اتجاهات العولمة السريعة.

وعلى الرغم من أن التقويم الدولي يمكن أن يكون مفيداً من حيث إنه يوفر وسيلة لمراجعة نقاط القوة ونقاط الضعف في نظم التعليم، إلا أن أنواع المهارات المقاسة من خلال التقويم الموحد قد لا تشمل بالضرورة المهارات التي سوف تكون مهمة للجيل القادم، والتي أصبحت تقريباً من المستحيل التنبؤ بها. لهذا السبب من المهم المضي قدماً في تدريس المهارات مثل التفكير النقدي والإبداع والكفاءة، وإعداد الطلاب لمواجهة التنوع الثقافي. فالجيل القادم سيحتاج إلى إيجاد وظائف وفرص جديدة بدلاً من ملئها؛ كما أن القيام بمشاريع ريادية سوف يتطلب عقولاً خلاقاً ومبتكرة تسعى

جاهدة لتبرز بدلاً من أن تكون لائقة. إنها مسؤولية المعلمين لدعم الشباب بإكسابهم مهارات القرن الحادي والعشرين والثقة في التغيير السريع، وهذا يتطلب تحديد المعارف والمهارات التي لها قيمة حقيقية، بغض النظر عن الآثار المترتبة على تصنيفات

التنافسية العالمية. (Johnson, 2015, pp. 23- 24)

٣- مدخل المسارات الوظيفية كأداة لتحقيق التنافسية (التجربة الأمريكية):

على الرغم من أن الأدبيات تزخر بالكثير من الكتابات عن مراحل الحياة المهنية للمعلمين، إلا أن المسار الوظيفي للمعلم لا يزال ضيقاً. فالفرصة الرئيسية للتقدم المهني للمعلمين كانت ولا تزال ترك مسؤولية التدريس والعمل كمدير مدرسة (Hill, 2012, p. 3). والمعلمون في منتصف عملهم المهني يشعرون غالباً بالإرهاق والإجهاد وعدم الرضا. ولا شك في أن الإبقاء على هيكل وظيفي ثابت لا يسهم إلى حد ما في جذب أو الاحتفاظ بمعلمين جيدين بما فيه الكفاية، أضف إلى ذلك أن مهنة التدريس تحتاج إلى الاعتراف بالخبراء ومكافأتهم باتباع المبادرات والأساليب المتبعة في المهن الأخرى، والتي توفر خيارات مهنية متنوعة ومرنة، وتربط الأجر بالأداء، وتسعى إلى الاحتفاظ بذوى الخبرة (Natale, et al., 2013, p. 21).

وتجدر الإشارة إلى أن معظم وظائف التدريس في المدارس العامة في الولايات المتحدة تشترط حصول المعلم على رخصة التدريس في المقرر الذي يرغب في تدريسه. ويسمى هذا الترخيص أحياناً "الشهادة" "Certificate" أو "Certification". وتختلف متطلبات هذا الترخيص من ولاية إلى أخرى ولكنها تشمل بوجه عام ما يلي (Teach, 2019):

- الحصول على درجة البكالوريوس.
- استكمال برنامج إعداد المعلم والذي يتضمن إما الدراسة الجامعية أو الماجستير أو أي برنامج بديل.
- الحصول على شهادة الولاية أو شهادة قومية تفيد مقابلة المتطلبات الخاصة بالتدريس.

وتعتمد عملية تعيين معلمين متميزين في الفصول الدراسية على ما يلي

(Johnson & Hatalsky, 2015):

- وضع معايير للرواتب ترتكز على مبدأ تحديد الرواتب بناء على الكفاءة فى التدريس.

- وضع سلاله (مسارات) وظيفية داخل المهنة توفر أفضل الفرص للمعلمين لتحمل قدر أكبر من المسؤولية والسلطة الذاتية والأجور.

- استقطاب استثمارات القطاع الخاص لدفع تكاليف الترقى للمعلمين المخضرمين.

ولقد قامت العديد من المقاطعات باستخدام نماذج مختلفة للترقى، من أمثلتها نموذج المدرسة الموحدة بكاليفورنيا، والذي يضع نظامًا هيراركيًا للتدرج الوظيفي يتمثل فيما يلي (Natale, et al., 2013, p. 22):

- المعلمون المساعدون **Associate Teachers**، وهم الأقل خبرة، وبدوام كامل.

- المعلمون من هيئة التدريس **Staff Teachers**، وهم مدربون تدريبيًا كاملًا، ومن ذوي الخبرة.

- المعلمون الأوائل **Senior Teachers**، الذين يقضون ٦٠% من اليوم الدراسي فى التدريس، ويشغلون منصبًا إداريًا باقى اليوم.

- كبار المعلمين **Master Teachers**، الذين يدربون المعلمين الأوائل، ولديهم مهارة فى إجراء البحوث.

وسرعان ما تم التخلي عن هذا النموذج بسبب هيكله الهرمي؛ حيث

إنه يقدم حوافز لعدد قليل من المعلمين، كما أنه كان عاملاً مثبطاً للكثيرين

بفضل القيود المالية (Cogshall, Lasagna & Laine, 2012, p. 3).

وفي منتصف الثمانينيات اتجهت أكثر من ٣٠ ولاية إلى اقتراح شكل من أشكال السلم الوظيفي لتنويع رواتب المعلمين وتوفير مناصب قيادية جديدة لهم. واعتبارًا من عام ١٩٨٩، أعربت ٤٦ ولاية عن اهتمامها بالسلم الوظيفي أو برامج الحوافز، ولكن ١١ ولاية فقط قدمت التمويل الكافي لدعم هذه البرامج. ومع استثناءات قليلة، فإن قرار إلغاء البرامج الخاصة بالسلم الوظيفي صدر للعديد من الأسباب التي تشمل (Natale, et al., 2013, p. 23):

- المعايير الغامضة والمثيرة للجدل في بعض الأحيان لاختيار المعلمين الخبراء.
- نقص أو انعدام التدريب أو الإعداد للأدوار المختلفة.
- مسؤوليات غير محددة للقادة أو كبار المعلمين.
- فرص الترقى لا تجتذب سوى أعداد قليلة من المعلمين.
- التمويل قصير الأجل الذي ينتهي بنفاد المال، وعدم منح حوافز للمسئوليات الإضافية.
- التصور بأن السلم المهني يرتبط في تدرجه الهرمي بتدرج السياسات من أعلى لأسفل.

أما ولاية ميسوري فلا يزال لديها حتى اليوم التشريعات الداعمة لبرنامج السلم الوظيفي، ولكن تم إنهاء التمويل في العام الدراسي ٢٠١٠-٢٠١١. ويشير تقويم لبرنامج هذه الولاية أنه كان يدار كحافز أداء أو أنه قد غير من استعداد المعلمين لتحمل مسؤوليات إضافية. (Silman & Glazerman, 2009)

وتعد أريزونا هي الولاية الوحيدة التي لديها سلم وظيفي مؤثر، بالرغم من أن برنامج السلم الوظيفي كان يدار بطريقة غير دستورية في عام ٢٠١٠، لأن التمويل كان متاحًا فقط لـ ٢٨ مقاطعة (تمثل ثلث الطلاب في الولاية) (Natale, et al., 2013, p. 24)

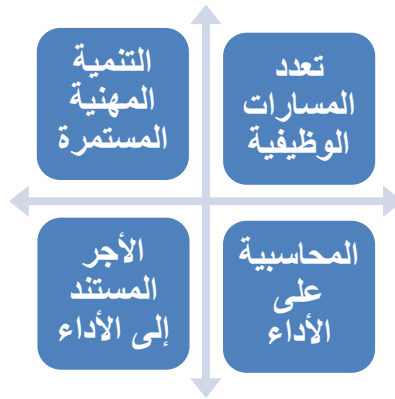
وفيما يتعلق ببرنامج ميسوري أشار تقرير التقويم لعام ٢٠٠٧ إلى بعض النتائج الجيدة، حيث أظهر تحليل أداء الطلاب إلى أن الطلاب في المدارس التي بها سلم وظيفي سجلت ارتفاعاً ملحوظاً في معدلات الأداء، كما أشار التقرير إلى أن السلم الوظيفي يعد مدخلاً لرفع جودة المعلم، من خلال ربط الأجر بالأداء (Dowling, et al., 2007).

لذا تم التوجه في الألفية الجديدة إلى تبنى نظام المسارات الوظيفية Career Pathways الذي يعترف بالمعلمين المتميزين ويكافئهم بناء على تقلد مسؤوليات إضافية وسلطات أوسع، مع الحرص في الوقت نفسه على عدم تخلى المعلمين عن فصولهم الدراسية وطلابهم من أجل الارتقاء في السلم (Johnson & Hatalsky, 2015).

ويعد برنامج ترقى المعلمين Teacher Advancement Program (TAP) من أفضل برامج الترقى التي تعتمد على المسارات الوظيفية؛ حيث يتيح البرنامج للمعلمين تقلد مجموعة متنوعة من المناصب طوال حياتهم المهنية في مجال عملهم، بالاعتماد على اهتماماتهم وقدراتهم وإنجازاتهم، وكلما ارتقوا إلى درجة أعلى زادت أدوارهم ومسئولياتهم (United States Department of Education, 2015, p. 1). ويشجع ذلك المعلمين على الترقى بدون ترك الفصل الدراسي. ويقوم البرنامج بإعادة هيكلة الجدول المدرسي لتوفير الوقت خلال اليوم الدراسي العادي للمعلمين للقاء والتعلم والتخطيط ومشاركة إنجازاتهم مع المعلمين الآخرين حتى يتمكنوا من العمل باستمرار على تحسين جودة العملية التعليمية، وبالتالي زيادة التحصيل الدراسي لطلابهم. ويسمح ذلك للمعلمين لتعلم استراتيجيات تعليمية جديدة، ويتيح فرصاً أكبر للتعاون، وكلاهما سوف يؤدي بهم لأن يصبحوا معلمين أكثر كفاءة. وتركز التنمية المهنية التطبيقية المستمرة في المدارس التي تطبق البرنامج على الاحتياجات التي تم تحديدها على أساس المشكلات التعليمية التي تواجه المعلمين مع فئات خاصة من الطلاب. ويستخدم المعلمون هذه البيانات لمعالجة هذه المشكلات بدلاً من محاولة

تطبيق أحدث ما تم التوصل إليه في النمو المهني (Agam, Reifsneider& Wardell, 2006, pp. 2-3).

ومن أهم ما يميز البرنامج وضع نظام شامل لتقويم المعلمين ومكافأته على مدى نجاحهم في تعليم طلابهم. ويخضع المعلمون للمساءلة على مدى تطبيقهم للمهارات التدريسية لبرنامج الـ TAP، وكذلك المعارف والمعايير الخاصة بالمسؤولية، فضلاً عن النمو الأكاديمي لطلابهم. ويتم تقويم كل معلم أربع مرات سنوياً من خلال مقيمين مدربين ومعتمدين. كما يتميز البرنامج بالإضافة إلى ما سبق بتحديد رواتب المعلمين وفقاً لأدوارهم ومسؤولياتهم وأدائهم في الفصول الدراسية وأداء طلابهم. كما يدعم البرنامج المقاطعات في تقديم رواتب تنافسية لأولئك الذين يعملون في تدريس الموضوعات الصعبة وفي الأماكن القاسية (National Institute for Excellence in Education, 2016, pp. 4-5; Teacher Advancement Program Foundation, N.D., p. 7). ويوضح الشكل التالي عناصر نجاح البرنامج والمتمثلة في: (تعدد المسارات الوظيفية، والتنمية المهنية المستمرة، والمحاسبية على الأداء، والأجر المستند إلى الأداء).



شكل (١)

يوضح عناصر النجاح في برنامج تقدم المعلمين TAP

Source: National Institute for Excellence in Education (2019).

ويقدم البرنامج المسارات الوظيفية التالية (Aruguete, 2017, pp. 11-14;

Teacher Advancement Program Foundation, N.D., pp. 31-39; United States Department of Education, 2015):

• المعلم المهني: Career Teacher

- هو معلم الصف العادي، وقد يكون هذا المعلم جديدًا في التدريس أو قام بالتدريس لسنوات عديدة، ويجب أن تتوفر فيه الشروط التالية:
- أن يكون حاصلًا على درجة البكالوريوس، مع شهادة للتدريس في مجال التخصص أو
 - درجة البكالوريوس وشهادة بديلة تشمل: تقويم المهارات الأساسية والخبرات والتدريس داخل الفصل.
- ويشارك معلم الصف في الاجتماعات العنقودية Cluster Meetings، ويتم تقويمه من قبل مدير المدرسة وكبير المعلمين والمعلم الناصح، وهو مؤهل للحصول على مكافأة على الأداء في كل عام. وبعد عامين من الخبرة في مجال التدريس، قد يتقدم لشغل منصب المعلم المرشد.

• المعلم الناصح (المرشد): Mentor Teacher

- يقدم الخدمات اليومية الخاصة بالإرشاد والتدريب للمعلمين تحت إشرافه، ويتعاون مع الزملاء لوضع مؤشرات الدروس، ويوضح المهارات التعليمية النموذجية للمنتقي الخاص به. ويتوجبه من كبير المعلمين، يقوم المعلم المرشد بالتخطيط وتيسير عمل الجماعات العنقودية والخاصة بلقاءات التنمية المهنية، كما يقوم بعمليات التقويم للمعلم المهني بشرط ألا يكون تحت إشرافه. وحتى يتم الترقى لهذا المسار يشترط ما يلي:

- أن يكون حاصلًا على درجة البكالوريوس أو شهادة أكاديمية بديلة تفيد تملكه للمهارات الأساسية.
- أن يكون حاصلًا على التدريب في مجال الإرشاد.
- أن يشمل ملف العمل الخاص به (نماذج من أعمال الطلاب مع تحليل المعلم، وخطط الدرس).

- إظهار الخبرة التدريسية من خلال عمل نموذج للتدريس، وعروض الفيديو، وإنجازات الطلاب.
- خبرة تدريسية لا تقل عن عامين.
- التميز في مهارات الاتصال.
- **كبير المعلمين: Master Teacher**

يشغل منصب رفيع المستوى فى التدريس. وهو معلم من ذوي المهارات المهنية العالية، ويتقاسم مسؤوليات قيادية مهمة والسلطة مع مدير المدرسة، ويشرف على التنمية المهنية للمعلمين، ويسهل المناهج وخطط التقويم، ويقوم بعمليات تقويم المعلم المرتبطة بالمكافأة على أساس الأداء. ومن الأفضل أن يدرس ساعتين فى اليوم، ويقضى باقى الوقت فى الوفاء بمسؤولياته الرئيسية على أساس أسبوعي، والتي تشمل الإشراف على النمو المهني لفريق المعلمين والأنشطة والنتائج. وحتى يصل لهذا المسار يشترط الحصول على ما يلى:

- درجة الماجستير في أحد التخصصات الأكاديمية ذات الصلة (ينصح بشدة).
- درجة الدكتوراة في أحد التخصصات الأكاديمية ذات الصلة.
- خبرة في المحتوى، وتطوير المناهج، وتعلم الطلاب، وتحليل الاختبارات، والتوجيه، والتنمية المهنية.
- التدريب المتقدم و / أو الخبرة المهنية. إثبات الخبرة التعليمية من خلال عمل نموذج للتدريس، وعروض الفيديو، ورفع مستويات التحصيل العلمى للطلاب.
- خبرة تدريسية لا تقل عن خمس سنوات.
- إثبات الإسهام فى الارتقاء بالمهنة من خلال نشر البحوث، والعروض التقديمية، والتدريس الجامعى.
- التميز فى مهارات الاتصال.
- توصية من قبل كبار المعلمين والمعلمين الناصحين بالمدرسة.

• المعلم الخبير: Expert Teacher

هو المعلم المؤهل لتقلد الأدوار القيادية في مدرسته، ويقوم بمساعدة زملائه المعلمين في مجموعات؛ حيث يقومون بتطبيق الاستراتيجيات التعليمية التي تقابل الاحتياجات الخاصة للطلاب، كما يوفرون نماذج من الممكن أن يستخدمها كل المعلمين مع طلابهم.

وبناء على المهارات والمعارف والطموحات والاهتمامات يستطيع المعلمون بالمدارس التي تطبق برنامج الترقى إلى كبير المعلمين **master teacher** أو المعلم المرشد (الناصح) **mentor teacher** من خلال عملية انتقاء قائمة على المنافسة والأداء، شريطة أن يكونوا خبراء في المنهج، ويمتلكوا مهارات تدريسية، مع القدرة على العمل بفاعلية مع الكبار. وهم يتقلدون مسؤوليات إضافية وسلطات أعلى ويقضون وقتًا أكبر في الوظيفة من معلم الصف العادي، ويخضعون لمعايير أداء أعلى من غيرهم، كما أنهم يكافأون على تلك المسؤوليات الإضافية (Aruguete, 2017, pp. 24-26).

كما يعد كبير المعلمين والمعلم الناصح جزءًا من فريق القيادة في المدرسة، حيث إنهم مسئولون عن وضع أهداف تعلم الطلاب السنوية، كما أنهم يقومون بتقويم المعلمين ومكافأتهم على أدائهم. وتقدم مؤسسة TAP خدمات التدريب ومنح الشهادات لإعداد كبير المعلمين والمعلم الناصح للقيام بأنشطة التنمية المهنية وتقويم المعلمين (Teacher Advancement Program Foundation, N.D., p. 10).

وفيما يتعلق بالمعلمين الذين يرغبون في الحصول على مناصب قيادية، ولا يريدون الانتقال للعمل بالإدارة وترك الفصل الدراسي فنجد أن الخيارات الوظيفية المتاحة لهم محدودة، وعادة ما تكون قاصرة على الواجبات الرسمية، مثل اللجان وفرق العمل وممثلي المبنى، وما إلى ذلك. وبالرغم من أن أنواعًا جديدة من الأدوار القيادية للمعلمين قد بدأت في الظهور، كالإسهامات التي يقدمها المعلمون إلى الميدان على مستوى الولاية والمستوى القومي والعالمى، إلا أنها لا تزال جميعها داخل الفصول الدراسية (Armstrong, 2013, p. 4).

The Center for Teaching Quality ويسهم مركز جودة التدريس (CTQ) في مساعدة القادة من المعلمين على القيام بأدوارهم المختلطة من حيث تقسيم الوقت داخل وخارج الفصل الدراسي؛ حيث يشير بارنت بيرى (2011) إلى أن الموجة القادمة من قيادة المعلم هو عندما يمكن للمعلمين احتضان وتنفيذ الأفكار الجريئة في كل من السياسة والتربية خارج المدارس والولايات وحتى الدول. ويرى بيرى أن ليس كل المعلمين يريدون أن يكونوا قادة، لكنه يشعر أنه لحل العديد من المشكلات التي تواجه التعليم اليوم، سوف يحتاج المعلمون الفرصة لتقديم إسهاماتهم إلى الميدان والتي لا تتطلب مغادرة الفصول الدراسية.

وفى إطار السعى إلى تحقيق تنافسية الولايات المتحدة من خلال مدخل المسارات الوظيفية، قامت العديد من المبادرات لتحديد معايير التدريس الفعال من رياض الأطفال وحتى المستوى الثانى عشر، وذلك فى محاولة لرفع جودة المعلم، من منطلق أن التدريس الفعال يجب أن يبدأ بمعايير واضحة تصف ما الذى يجب أن يعرفه المعلم ويكون قادرًا على القيام به، وأن يتم التركيز على التوقعات المشتركة لتعلم الطالب. ومن هنا قامت إحدى الحركات الوطنية بتبنى المعايير المشتركة الأساسية للدولة (Common Core State Standards) لتوضيح أهداف تعلم الطلاب. وبالرغم من أن المعايير المبنية على توقعات تعلم الطلاب توفر دليلاً للتعليم، إلا أن هناك اختلافات كبيرة بين المعلمين فيما يتعلق بإعدادهم المهني قبل دخولهم قاعة الدراسة. فاليوم يمكن للمرشحين للتدريس دخول المهنة من عدد لا يحصى من المسارات؛ حيث يلتحق بعضهم بالبرامج التقليدية لإعداد المعلم، أو يستكملوا برنامج الماجستير، وقد يختار غيرهم التدريس أثناء تحصيل الترخيص بالتدريس من خلال تلقى برامج بديلة (Lynne, 2014, p. 1).

ولتوفير الظروف المواتية لتطبيق مدخل المسارات الوظيفية للمعلمين بصورة فعالة، ثمة عدد من الإجراءات الواجب اتباعها، وأهمها:

(Natale, et. Al., 2016, pp. 9-10):

- الاستعداد: Readiness

فسرعة ونجاح التنفيذ سوف يتأثران إيجابياً بمدى الاهتمام بوضع خريطة زمنية لتنفيذ مبادرة المعلم المهنية شريطة أن تكون ضمن الأولويات الاستراتيجية للمقاطعات والمدارس. كما أن قيام المعلم بتجريب أدواره المختلفة والخيارات الوظيفية المتاحة له على أساس تطوعي يمكن أن تساعد في بناء الدعم مع مرور الوقت وإعداد مدارس أخرى لتبني هذه النماذج.

- القيادة: Leadership

تعد القيادة القوية شرطاً ضرورياً لتوفير مبادرات مهنية ناجحة ومستدامة للمعلمين . كما أن التحولات في القيادة على مستوى المقاطعة، وخاصة في المناطق الحضرية الكبيرة هي سبب للقلق بين المعلمين والإداريين، الذين يشعرون بالقلق إزاء تأثير السياسة على استمرارية القيادة والمبادرات التي أطلقها القادة السابقون.

- إشراك أصحاب المصلحة: Stakeholder involvement

فإشراك المعلمين والإداريين ونقابات المعلمين والمجالس المدرسية وأولياء الأمور والمدرسين والمجتمع ككل هام ليس فقط لإطلاق المبادرة، ولكن أيضاً لضمان الدعم على المدى الطويل. أضف إلى ذلك ان مشاركة المعلمين في تصميم مبادرة المسار الوظيفي للمعلم تلعب دوراً مهماً في دعم البرنامج على مستوى المدرسة. وبالمثل ، يحتاج المعلمون إلى المشاركة في تقديم تغذية راجعة مستمرة حول نجاح المبادرة وما تواجهه من تحديات.

- ثقافة المدرسة: School culture

يلعب قادة المعلمين أدوارًا مهمة كمغيرين للثقافة المدرسية من خلال العمل كنماذج للحماس والالتزام من أجل إعطاء الزملاء الوقت للتكيف مع التغيير. ويلعب المسؤولون أدوارًا حاسمة في إيجاد ثقافات مدرسية إيجابية من خلال المشاركة مع المعلمين لتوصيل أصواتهم إلى صانعي القرار، وطلب المشورة في حل القضايا، وتعرف الصفات القيادية وتعزيزها من جميع المعلمين، حتى وإن لم يكن لهم أدوار قيادية رسمية.

- استدامة التمويل: Funding sustainability

يمكن أن يتم التمويل في البداية من خلال المنح الحكومية أو الفيدرالية أو الخاصة. وفي هذا الصدد يعد التخطيط المسبق لكيفية مواصلة المبادرة بعد انتهاء المنحة أمرًا بالغ الأهمية بالنسبة لمصداقية البرنامج.

بالإضافة إلى الإعداد والتدريب الجيد للمعلمين، يعتمد التدريس الجيد على التنمية المهنية المستمرة المرتبطة بنظام تقويم للمعلم متعدد الأوجه. فلقد تم تركيز الاهتمام مؤخرًا على تحديد المعلم الفعال في الخدمة؛ حيث أكدت الحكومة الفيدرالية على الولايات دعم أنظمتها الخاصة بتقويم المعلم على أن تشمل نمو الطلاب كمؤشر لفعالية المعلم، لأنها تقيس التغيرات التي تطرأ على أداء الطلاب من فترة لأخرى، وبما يمكن من قياس مدى كفاءة المعلم. وتعد ولاية كارولينا الشمالية واحدة من الولايات التي تبنت معيار نمو الطلاب ضمن نظام التقويم الخاص بها. ففي عام ٢٠١٢ تعاقدت الولاية مع متخصصين لقياس أثر المعلمين على النمو الأكاديمي للطلاب باستخدام مدخل القيمة المضافة **Value-Added Approach**، وكنتيجة لذلك تبنت الولاية عدة مقاييس للتنمية المهنية يستخدمها المديرون لقياس أداء المعلم، وإذا أثبتت المقاييس عدم تملك المعلم أحد المستويات، يتم وضع برنامجًا خاصًا لتحسين أدائه. وتشمل (Lynne, 2014, p. 3):

- تملك المعلم لمهارات القيادة.
 - قدرة المعلم على تشكيل بيئة للطلاب قوامها الاحترام.
 - إلمام المعلم بالمحتوى التدريسي.
 - قدرة المعلم على تيسير عملية التعلم لطلابه.
 - انعكاس كل ما سبق على التدريس داخل قاعة الدراسة.
- ولا شك في أن تدريس المعلمين مقررات دراسية معينة، والقيام بأعمال أخرى غير التدريس تعد مقياسًا للحكم على مدى كفاءة المعلم، فنظم التقويم والمحاسبية المتوافرة اليوم في التعليم العام الأمريكي تركز بصورة أساسية على الأداء في التدريس وتغفل الجوانب الأخرى، مما يدفع المديرين إلى الاحتفاظ بالمعلمين الأكفاء في التدريس، وإسناد المهام الأخرى إلى المعلمين منخفضي الأداء (Chingos & West, 2010, p. 3).

ولقد نتج عن الأبحاث التي تناولت كيفية جذب الخبراء والمتميزين للتدريس تحديد المراحل المختلفة لمهنة التدريس وأنظمة الترخيص المرتبطة بها. فولاية كونيتيكت على سبيل المثال واحدة من أوائل الولايات التي قامت بإدخال نظام الترخيص ذي الثلاث سنوات والقائم على المعرفة أو الكفاءة، وكان هذا النظام الفريد محفزًا للمزيد من الولايات على تبني مثل هذه النظم؛ حيث إنه يتضمن المراحل التالية (Natale, et al., 2013, p. 23):

- شهادة مبدئية (تصدر فقط بعد اجتياز التقويم الخاص بالمهارات الأساسية والمحتوى المعرفي).
- شهادة مؤقتة (تصدر عند الانتهاء بنجاح من استكمال تقويم المعرفة المهنية).
- شهادة مهنية (تصدر لمدة خمس سنوات قابلة للتجديد شريطة الانتهاء من ٩٠ ساعة من وحدات التعليم المستمر).

ويشير مارزانو وتوث (2013) إلى أن تقويم التدريس يوظف مقاييس متعددة نمو الطلاب مثل: (الملاحظة، مراجعة السجلات، مراجعة ملف الطالب، والمسح الخاص بالطالب)، كما يعتمد التقويم على البيانات المختلفة عن الطالب التي يتم الحصول عليها خلال العام الدراسي، فضلاً عن المقاييس التي توضح ما الذي يفعله المعلمون خارج الفصل الدراسي (كالتخطيط- والتعاون المهني).

بالإضافة إلى ما سبق بدأت الجمعية الوطنية للتعليم **The National Education Association** مؤخرًا في تطبيق برنامج للإرشاد والملاحظة وتقويم المعلمين من خلال أقرانهم كأحد أقوى الطرائق التي تسهم في رفع جودتهم **NEA Foundation, 2012**). وهذا البرنامج يعد بمثابة مبادرة منظمة لإضفاء الطابع المهني على المعلمين ومنحهم المزيد من السلطة على جودة ممارساتهم من الناحية العملية. ولقد بدأ استخدام البرنامج في توليدو **Toledo** عام ١٩٨١، ثم امتد لاحقًا إلى سينسيناتي وكولومبوس وأوهايو ونيويورك وكاليفورنيا وفلوريدا (Gallagher, et al., 1993). ويتم تصميم المبادرات كجهد مشترك بين الإدارة المدرسية ونقابات المعلمين بالاستناد إلى فكرة تركيز الموارد على الدعم الشامل للمعلمين وتنميتهم وتقويمهم. ومع ذلك، فإن العديد من هذه المبادرات قد ألغيت نظرًا لعدم وجود دعم من المديرين وغيرهم من القادة. ولقد نتج عنها تحويل مسؤوليات المعلمين من التدريس إلى الإدارة والمشاركة في عمليات التقويم (Netale, et al., 2013, p. 24).
ثالثًا: توصيات الدراسة:

من خلال العرض السابق يتبين أن الولايات المتحدة الأمريكية قد اهتمت اهتمامًا بالغًا بجودة المعلم باعتبارها شرطًا أساسيًا لرفع مستويات تحصيل الطلاب، وتحقيق أعلى المعدلات في الاختبارات الدولية. وأنه من بين المبادرات التي قامت للارتقاء بجودة المعلم استخدام مدخل المسارات الوظيفية، الذي يستند إلى الاعتراف بالمعلمين المتميزين ومكافأتهم بناء على تقلد مسؤوليات إضافية وسلطات أوسع، مع الحرص في الوقت نفسه على عدم تخلي المعلمين عن فصولهم الدراسية وطلابهم من أجل الارتقاء في السلم الوظيفي. وتم عرض برنامج تقدم المعلم **TAP** كأحد برامج

تنمية المعلم التي تعتمد على المسارات الوظيفية؛ حيث تم تناول أهميته والطريقة التي يدار بها، والمسارات التي يوفرها للمعلمين، والتي تشمل: (المعلم المهني - والمعلم المرشد - وكبير المعلمين - والمعلم الخبير)، كما تم عرض متطلبات الترقى لكل مسار. وضمانًا للاستمرار في تحقيق عنصر الجودة في هذا المدخل، يخضع المعلم للمحاسبية على أدائه من خلال عملية تقويم شاملة يتم فيها الاعتماد على العديد من الأدوات كالملاحظة وسجلات الطلاب والتقويم من خلال الأقران، وبذلك يتم ربط الأجر بالأداء، وتسكين الشخص المناسب في المكان المناسب، والاحتفاظ بالخبراء في الميدان، وتوفير المعلم الجيد، مما انعكس على العملية التعليمية ككل، وأسهم في رفع جودتها، وجعلها مجالًا خصبًا للتنافسية في الداخل والخارج. وبالاستناد إلى ما سبق أمكن صياغة عدد من التوصيات للدراسة، تم تصنيفها في محاور كما يلي:

(1) توصيات خاصة بطبيعة مدخل المسارات الوظيفية وأهميته في تحقيق التنافسية، وتشمل:

- تركيز الاهتمام على التنافسية في العصر الحالي كمؤشر للقوة الاقتصادية ومدخل لاستمراريتها؛ حيث صار التفكير والعمل عالميًا هو المعيار لبقاء ونهضة وتنافسية أي دولة، مما يفرض على كافة المؤسسات اتخاذ خطوات جادة لاكتساب المزايا التنافسية، والحفاظ عليها لتحسين موقفها السوقي وقدرتها على مواجهة المنافسين الحاليين والمرتقبين.
- الاستثمار في المعلم وتنمية خبراته قبل وأثناء المهنة؛ باعتباره المحرك الرئيس للنجاح الأكاديمي للطلاب؛ فمن خلاله يمكن المنافسة على القمة في معدلات التحصيل الدولي.
- التخلي عن الهيكل الوظيفي الثابت؛ لأنه لا يسهم في جذب أو الاحتفاظ بمعلمين جيدين بما فيه الكفاية، واستبداله بمدخل المسارات الوظيفية الخاص بتنمية المعلمين، والذي يستند إلى:
- خطوات تعليمية وتدريبية مفصلة في المهنة، إلى جانب خدمات الدعم التي تمكن الأفراد من الدخول والخروج على مختلف المستويات والتقدم بمرور

الوقت إلى المستويات الأعلى من المهارات، والحصول على اعتماد معترف به، ودرجات أفضل بأجور أعلى؛ حيث يتم تصميم كل خطوة في المسار الوظيفي بما يسمح بإعداد الأفراد للتقدم إلى المستوى التالي من العمل.

- الاعتراف بالخبراء ومكافأتهم باتباع المبادرات والأساليب المتبعة في المهن الأخرى، والتي توفر خيارات مهنية متنوعة ومرنة، وتسعى إلى الاحتفاظ بذوى الخبرة.

- منح المعلمين رواتب قائمة على الأداء لتشجيعهم على المنافسة المهنية.

- رفع جودة المعلم من خلال التوظيف والتدريب، ودعمه ومساندته طوال حياته المهنية كركيزة أساسية لتحقيق التنافسية.

- تمكين المعلمين من القيام بأدوارهم داخل الفصل الدراسي كمعلمين للصفوف، بالإضافة إلى القيام بأدوار أخرى مختلفة لا يستطيعون القيام بها في ظل النظام التقليدي؛ كتولى دور القيادة من خلال توجيه المعلمين الجدد وزملائهم، والمشاركة في عملية صنع القرار، وزيادة المخرجات التعليمية.

- تسكين المعلم في المسار الوظيفي الذي يتناسب مع اهتماماته وقدراته وإنجازاته وطموحاته، وبما يمكنه من تحقيق قدر من الإبداع والتميز في المهام المرتبطة بمساره، وينعكس ذلك بصورة إيجابية على تعلم الطلاب ومخرجات العملية التعليمية، ويصبح مؤهلاً للتنافس على كافة الأصعدة.

(٢) توصيات خاصة بالمسارات الوظيفية، وتوصيفها، وشروط الارتقاء لكل مسار، وتشمل:

- تبنى المسارات الوظيفية التي تم عرضها في الدراسة، والتي تشمل كما يشير شكل (٢): (المعلم المهني - المعلم الناصح - كبير المعلمين - المعلم الخبير)، ولكل مسار وظيفي توصيف وشروط لشغله، كما يلي:



شكل (٢)

يوضح المسارات الوظيفية المقترحة للمعلمين بمصر

- المعلم المهني: وهو معلم الصف العادي، ويشترط حصوله على مؤهل عال تربوي مناسب، أو مؤهل عال مناسب بالإضافة إلى شهادة تأهيل تربوي، مع شهادة للتدريس في مجال التخصص. ويتم تقييمه من قبل مدير المدرسة وكبير المعلمين والمعلم الناصح.
- المعلم الناصح: وهو معلم مسئول عن تقديم الخدمات اليومية الخاصة بالإرشاد والتدريب للمعلمين تحت إشرافه، ويقوم بعمل لقاءات التنمية المهنية للمعلمين بالمدرسة، كما يقوم بعمليات التقييم للمعلم المهني، ويشترط هذا المسار حصول المعلم على مؤهل عال تربوي مناسب، أو مؤهل عال مناسب بالإضافة إلى شهادة تأهيل تربوي، مع شهادة للتدريس في مجال التخصص، والتدريب في مجال الإرشاد، وخبرة تدريسية لا تقل عن عامين، والتميز في مهارات الاتصال.
- كبير المعلمين: وهو معلم من ذوي المهارات المهنية العالية الذي يتقاسم مسؤوليات قيادية مهمة والسلطة مع مدير المدرسة، ويشرف على التنمية المهنية للمعلمين، ويسهل المناهج وخطط التقييم، ويقوم بعمليات تقييم المعلم المرتبطة

بالمكافأة على الأداء. وحتى يصل لهذا المسار يشترط الحصول على درجة الماجستير أو الدكتوراة في أحد التخصصات الأكاديمية ذات الصلة، وخبرة في المحتوى، وتطوير المناهج، وتعلم الطلاب، وتحليل الاختبار، والتوجيه، والتنمية المهنية، وخبرة تدريسية لا تقل عن خمس سنوات، وإثبات الإسهام فى الارتقاء بالمهنة من خلال نشر البحوث والعروض التقديمية.

- **المعلم الخبير:** هو المعلم المؤهل لتقلد الأدوار القيادية فى مدرسته، ويقوم بمساعدة زملائه المعلمين فى مجموعات على تطبيق الاستراتيجيات التعليمية التى تقابل الاحتياجات الخاصة للطلاب، وتوفير نماذج من الممكن أن يستخدمها كل المعلمين مع طلابهم، ويتقلد مسؤوليات إضافية وسلطات أعلى، ويقضى وقتاً أكبر فى الوظيفة من معلم الصف العادى، ويخضع لمعايير أداء أعلى من غيره، كما أنه يكافأ على تلك المسؤوليات الإضافية. ويشترط للوصول لهذا المسار الخبرة فى المنهج، وتملك المهارات التدريسية، وتملك القدرة على التعامل بفاعلية مع الكبار.
- أن تعتمد عملية انتقاء المعلمين للمسارات المختلفة على مسابقات تستند إلى معيارى المنافسة والأداء بين المتقدمين.
 - تحديد رواتب المعلمين وفقاً لأدوارهم ومسؤولياتهم وأدائهم فى الفصول الدراسية وأداء طلابهم، فضلاً عن تقديم رواتب تنافسية لأولئك الذين يعملون فى تدريس الموضوعات الصعبة وفى الأماكن البعيدة.
 - توفير حوافز لجذب المعلمين المتميزين والمؤهلين تأهيلاً عالياً للمهنة.
 - إعادة هيكلة الجدول المدرسي لتوفير الوقت خلال اليوم الدراسي العادي للمعلمين للقاء والتعلم والتخطيط ومشاركة إنجازاتهم مع المعلمين الآخرين حتى يتمكنوا من العمل باستمرار على تحسين جودة العملية التعليمية، وبالتالي زيادة التحصيل الدراسي لطلابهم. ويسمح ذلك للمعلمين بتعلم استراتيجيات تعليمية جديدة، ويتيح لهم فرصاً أكبر للتعاون، وكلاهما سوف يؤدي بهم ليصبحوا معلمين أكثر كفاءة.
 - إدخال نظام الترخيص للمعلم لمزاولة المهنة، والقائم على المعرفة أو الكفاءة، ويمكن أن يتم ذلك كل ثلاث أو خمس سنوات، على أن يشمل:

- شهادة مبدئية (تصدر فقط بعد اجتياز الاختبارات الخاصة بتقويم المهارات الأساسية والمحتوى المعرفي).
- شهادة مؤقتة (تصدر عند الانتهاء بنجاح من استكمال التقويم الخاص بالمعرفة المهنية).
- شهادة مهنية (تصدر لمدة خمس سنوات وتكون قابلة للتجديد، بشرط توافر خبرة تدريسية سابقة لا تقل عن خمس سنوات، والاستمرار في التنمية المهنية لعدد مقرر من الساعات).

(٣) توصيات خاصة بالتنمية المهنية للمعلمين في ظل مدخل المسارات الوظيفية، وتشمل:

- اعتماد مدخل المسارات الوظيفية للمعلمين على التنمية المهنية التطبيقية المستمرة في المدارس، والتي تركز على المشكلات التعليمية التي تواجه المعلمين مع فئات خاصة من الطلاب، ويستخدم المعلمون المعلومات التي يتلقونها في هذه الدورات لمعالجة هذه المشكلات بدلاً من محاولة تطبيق أحدث ما تم التوصل إليه في النمو المهني.
- استخدام أسلوب الجماعات العنقودية والقائم على تشكيل مجموعات من المعلمين في نفس التخصص للقيام بلقاءات دورية كل أسبوع للتنمية المهنية.
- توفير برامج لمساعدة القادة من المعلمين على القيام بأدوارهم المختلطة من حيث تقسيم الوقت داخل وخارج الفصل الدراسي.

(٤) توصيات خاصة بتقويم المعلمين في ظل مدخل المسارات الوظيفية، وتشمل:

- استناد مدخل المسارات الوظيفية إلى وضع نظام شامل لتقويم المعلمين ومكافأتهم على مدى نجاحهم في تعليم طلابهم؛ حيث يخضع المعلمون للمساءلة على مدى تطبيقهم للمهارات التدريسية المرتبطة بالمادة الدراسية التي يقومون بتدريسها، وكذلك المعارف والمعايير الخاصة بالمسئولية، فضلاً عن النمو الأكاديمي لطلابهم. ويمكن أن يتم تقويم كل معلم مرتين سنويًا من خلال مقيمين مدربين ومعتمدين. وإذا ثبت عدم تملك المعلم أحد المستويات، يتم وضع برنامجًا خاصًا لتحسين أدائه، وتشمل:

- تملك المعلم لمهارات القيادة.
 - قدرة المعلم على تشكيل بيئة للطلاب قوامها الاحترام.
 - إلمام المعلم بالمحتوى التدريسي.
 - قدرة المعلم على تيسير عملية التعلم لطلابه.
 - إنعكاس كل ما سبق على التدريس داخل قاعة الدراسة.
 - دعم المقاييس الخاصة بتقويم المعلم على أن تشمل نمو الطلاب كمؤشر لفعالية المعلم، لأنها تقيس التغيرات التي تطرأ على أداء الطلاب من فترة لأخرى، وبما يمكن من قياس مدى كفاءة المعلم في أداء عمله.
 - اعتماد عملية تقويم التدريس على توظيف مقاييس متعددة لنمو الطلاب مثل: (الملاحظة، مراجعة السجلات، مراجعة ملف الطالب، والمسح الخاص بالطالب)، بالإضافة إلى البيانات المختلفة عن الطالب التي يتم الحصول عليها خلال العام الدراسي، فضلاً عن المقاييس التي توضح ما الذي يفعله المعلمون خارج الفصل الدراسي (كالتخطيط- والتعاون المهني).
 - توفير برامج لمراقبة المعلمين المبتدئين، على أن يتم تصميمها من قبل المعلمين من ذوي الخبرة.
 - تقويم المعلمين من خلال أقرانهم كأحد أقوى الطرائق التي تسهم في رفع جودتهم.
- (٥) توصيات خاصة بالتنفيذ الفعال لمدخل المسارات الوظيفية للمعلمين بمصر، وتشمل:
- إصدار التشريعات الخاصة بتطبيق مدخل المسارات الوظيفية للمعلمين.
 - خلق روح التنافس الشريف بين جميع العاملين بالمدرسة.
 - إسناد عملية توصيف المسارات وشروطها والإشراف على عملية انتقاء المعلمين وتوفير برامج التنمية المهنية إلى الأكاديمية المهنية للمعلمين، بجانب وزارة التربية والتعليم.
 - وضع خريطة زمنية للمسارات الوظيفية توضح المدة المقررة لكل معلم للبقاء في كل مسار، مع توافر قدر من المرونة للانتقال من مسار إلى آخر دون شرط استيفاء

- المدة المقررة، وذلك فى حالة المعلمين الذين يثبتون كفاءة ومهارة وتميزاً فى التدريس، ويمتلكون المعارف والمهارات التى تمكنهم من الارتقاء للمسار التالى.
- تنظيم فريق يضم المعلمين وأعضاء المجالس المدرسية وأعضاء نقابة المعلمين والقيادات التعليمية وغيرهم من المهتمين لتقديم تغذية راجعة مستمرة حول نجاح المدخل، والعمل على التغلب على ما قد يطرأ من تحديات.
 - خلق ثقافات مدرسية إيجابية تتيح للمعلمين توصيل أصواتهم إلى صانعى القرار، وطلب المشورة فى حل القضايا، وتعرف الصفات القيادية وتعزيزها من جميع المعلمين، حتى وإن لم يكن لهم أدوار قيادية رسمية.
 - توفير برامج لتنمية وعى المعلمين بأهمية مدخل المسارات الوظيفية، وكيفية التدرج فيه، وتحقيق المنافسة.
 - توفير حوافز لجذب المعلمين المتميزين والمؤهلين تأهيلاً عالياً للمهنة.
 - توفير برامج التوجيه لجميع المبتدئين، إلى جانب تخفيف العبء التدريسي وتقاسم الوقت المخصص للتخطيط.
 - توسيع فرص التعلم المهني المستمر، باعتباره جزءاً لا يتجزأ من التخطيط والمشاركة فى المدرسة.
 - وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب، والتأكيد على أن النظام قادر على توصيل تدريس عالى الجودة لجميع الطلاب.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- مجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف. القرآن الكريم (سورة المطففين). المدينة المنورة. أكبر، عبير (٢٠١٧). "ممارسات القيادة الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوى فى محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية". مجلة البحث العلمى فى التربية. ١٨.
- آل خليفة، لبنى (٢٠١٤). "التنافسية الدولية ومؤشرات قياسها- دراسة حالة مملكة البحرين". مجلة جامعة الملك عبد العزيز (الاقتصاد والإدارة). ٢٨ (١).
- بدوى، محمود ومصطفى، عماد (٢٠١٨). تعزيز تنافسية التعليم العالى المصرى مدخلاً لتطوير واقع مؤسساته فى تصنيفات نخبة الجامعات العالمية. المجلة التربوية. ٥٣.
- الجريدة الرسمية (٢٠٠٧). قانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١. العدد ٢٥ تابع (م). القاهرة.
- الجريدة الرسمية (٢٠١٩). قانون رقم ١٦ لسنة ٢٠١٩ بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١. العدد ١٤ (مكرر). السنة الثانية والستون. القاهرة.
- حسن، إيمان (٢٠١٨). "تصور مقترح لتنمية القدرة التنافسية لمديرى مدارس الثانوية الفنية التجارية بمصر فى ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة". مجلة البحث العلمى فى التربية. ١٩.
- الحوت، محمد وتوفيق، صلاح وعبد المطلب، أحمد (٢٠١٦). التنافسية بين الجامعات. جامعة بنها: كلية التربية.
- رئاسة مجلس الوزراء (٢٠١٦). رؤية مصر ٢٠٣٠- استراتيجىة التنمية المستدامة- مصر. القاهرة. شلبى، أمانى (٢٠١٨). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة فى ضوء بعض الخبرات العالمية رؤية تربوية معاصرة". رسالة ماجستير غير منشورة. المنصورة: جامعة المنصورة- كلية التربية.
- الطوخى، هيثم وعبد الغنى، نسرين (٢٠١٧). "تنمية الثقافة التربوية للمعلم لمواجهة تحولات القرن الحادى والعشرين". مجلة العلوم التربوية. ٣ (٣).
- عزازى، فاتن (٢٠١٧). سيناريوهات مقترحة لترقى المعلمين فى ضوء خبرات بعض الدول. القاهرة: المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية.
- كريمة، عبد اللاوى (٢٠١٦). "تسيير المسار الوظيفى ودوره فى تحفيز الأفراد - دراسة حالة لصندوق الوطنى للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية سعيدة". مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

تخصص تسيير وإدارة الجماعات المحلية. الجزائر: جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة-
كلية الحقوق والعلوم السياسية.

مسعداوى، يوسف (٢٠٠٥). "القدرات التنافسية ومؤشراتها". المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز
للمنظمات والحكومات. المنعقد في الجزائر، الفترة من ٨-٩ مارس ٢٠٠٥. الجزائر.
المعهد العربي للتخطيط (٢٠١٢). تقرير التنافسية العربية ٢٠١٢. الكويت.
المعهد العربي للتخطيط (د.ت.). تحليل تقرير التنافسية (World Economic Forum). الجلسة
الثانية- اليوم الثاني. الكويت.

ثانياً: المراجع الاجنبية

- Agam, Kimberly, Reifsneider, Daren & Wardell, Diana (2006). *The Teacher Advancement Program (TAP): National Teacher Attitudes*. USA: The Teacher Advancement Program Foundation.
- Aiginger, Karl. (2006). "Competitiveness- from a Dangerous Obsession to a Welfare Creating Ability with Positive Externalities", *Journal of Industry, Competition and Trade*. 6 (2), 161-177.
- Armstrong, Anthony (2013). "Charting New Career Paths for Teacher Leaders". *The Leading Teacher- Learning Forward*. 8 (3). Spring.
- Aruguete, Shing (2017). "A Case Study of the Teacher Advancement Program on a Native American Reservation". *Doctoral Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education*. Minnesota: Walden University.
- Balkytė, Audronė, and Tvaronavičienė, Manuela (2010). "Perception of Competitiveness in the Context of Sustainable Development: Facets of Sustainable Competitiveness". *Journal of Business Economics and Management*. 11 (2).
- Berry, B. (2011). *Teaching 2030: What we must do for our Students and our Public Schools -Now and in the Future*. New York, NY: Teachers College Press.
- Chingos, Matthew M. & West, Martin R. (2010). "Promotion and Reassignment in Public School Districts- How Do Schools Respond to Differences in Teacher Effectiveness?". *Program on Education Policy and Governance Working Papers Series*. Cambridge: Harvard Kennedy School.
- Cogshall, Jane, Lasagna, Molly, & Laine, Sabrina (2012). "Unbundling Education Toward the Structural Transformation of Schools: Innovations in Staffing". *American Institute for Research*. USA: Washington, DC

- Committee for Economic Development (1985). *Investing in Our Children-Business and the Public Schools*. New York, Retrieved Dec. 12, 2019, from (http://www.unz.org/Pub/CED_Report-1995n02?View=PDF).
- Das, Joyati, Cassandra DiRienzo, & Thomas Tiemann (2008). "A Global Tolerance Index". *Competitiveness Review*. 8(3).
- Dowling, J., Murphy, S., & Wang, B. (2007). *The Effects of the Career Ladder Program on Student Achievement. Report to the Arizona Department of Education*. USA: Sheila Murphy Associates Evaluation Team.
- Gallagher, J.J., Lanier, P., & Kerchner, C.T. (1993). "Toledo and Poway: Practicing Peer Review". In: Kerchner, Charles.T. & Koppich, Julla.E. (Eds.), *A Union of Professionals: Labor Relations and Educational Reform*. New York.
- Hammond, Linda D., Wei, Ruth C. & Andree, Alethea (2010). *How High-Achieving Countries Develop Great Teachers*. Stanford: Stanford Center for Opportunity Policy in Education ~ Research Brief.
- Hedge, Jerry W. & Rineer, Jennifer R. (2017). *Improving Career Development Opportunities Through Rigorous Career Pathways Research*. RTI Press Publication No. OP-0037-1703. Research Triangle Park, NC: RTI Press.
- Hill, Chapel (2012). "Teacher Pay & Career Advancement: A leader's Guide to Sustainably Funded Excellence". *Public Impact*, NC. Retrieved Nov. 20. 2019 from: (http://opportunityculture.org/wp-content/uploads/2012/10/Teacher_Pay_and_Career_Advancement-Public_Impact.pdf).
- Johnson, Sasha (2015). "Education and International Competitiveness". *Journal of Initial Teacher Inquiry*. (1).
- Johnson, Stephenei & Hatalsky, Lanae E. (2015). "Rethinking Career Pathways & Salary Structures for Teachers". *Third Way- Fresh Thinking*. Retrieved Jan. 1, 2020, from: (<https://www.thirdway.org/report/rethinking-career-pathways-salary-structures-for-teachers>).
- Johnson, Stephenei & Hatalsky, Lanae E. (2015). "Rethinking Career Pathways & Salary Structures for Teachers". *Third Way- Fresh Thinking*. Retrieved Jan. 4 2020, from: (<https://www.thirdway.org/report/rethinking-career-pathways-salary-structures-for-teachers>).
- Keser, Hilal (2016). "Effects of Higher Education on Global Competitiveness: Reviews in Relation with European Countries and the Middle East Countries". *Annals of the Constantin Brâncuși University of Târgu Jiu, Economy Series*, 1 (I).

- Lee, Juyoung & Karpova, Elena (2018). "Revisiting the Competitiveness Theory in the New Global Environment: Review and Analysis of the Competitiveness Definition". *Int. J. Competitiveness*, 1 (3).
- Lynn, Higgins H.(2014). "K-12 Teaching Standards and the Promotion of Highly-Effective Teaching". *Emerging Issues Forum. Teachers and the Great Economic Debate*. Feb 10- 11, 2014. NC State University. USA: Institute for Emerging Issues.
- Marzano, R., & Toth, M. (2013). *Teacher Evaluation That Makes a Difference- A New Model for Teacher Growth & Student Achievement*. Alexandria: ASCD.
- McFetridge, D.G. (1995) *Competitiveness: Concepts and Measures, Occasional Paper no. 5 of Industry*. Ontario: Industry Canada.
- Mirasol, Grace T. (2016). "Education Beyond Borders for Global Competitiveness". *Business Mirror*. Retrieved Dec. 10, 2019, from: (<https://businessmirror.com.ph/2016/10/25/education-beyond-borders-for-global-competitiveness/>).
- Munizu, M. (2013). "The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia". *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 7(1), 184-197.
- Natale, C., Gaddis, L., Bassett, K., & McKnight, K. (2013). *Creating Sustainable Teacher Career Pathways: A 21st Century Imperative*, A Joint Publication of Pearson & National Network of State Teachers of the Year. USA.
- Natale, Catherine, Gaddis, Lynn, Bassett, Katherine, & McKnight, Katherine (2016). *Teacher Career Advancement Initiatives: Lessons Learned from Eight Case Studies*. USA: Pearson and the National Network of State Teachers of the Year.
- National Commission on Excellence in Education (1983). *A Nation at Risk- The Imperative for Educational Reform- A Report to the Nation and the Secretary of Education United States Department of Education*. Washington, D.C: U.S. Department of Education.
- National Commission on Excellence in Education (1983). *A Nation at Risk: The Imperative for Educational Reform*. Washington, D.C.: U.S. Department of Education.
- National Institute for Excellence in Education (2016). *TAP Research Summary - Examining the Evidence for the Impact of TAP: The System for Teacher and Student Advancement*. USA.
- National Institute for Excellence in Education (2019). *The TAP System for Teacher and Student Advancement*. USA. Retrieved Jan. 3, 2020, from:

- (<https://www.niet.org/our-work/our-services/show/the-tap-system-for-teacher-and-student-advancement>).
- NEA Foundation (2012). "Peer Assistance and Review: All Teachers on the Road to Instructional Leadership in Columbus (OH) 100% Project Schools". *NEA Foundation Issue Brief*. Washington, DC. Retrieved Nov. 14, 2019, from: (<https://www.neafoundation.org/wp-content/uploads/2017/06/parfinal-4.pdf>).
- Oxford University Press (2019). *Oxford Learner's Dictionaries*. Retrieved Dec. 31, 2019, from: (<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/competitiveness?q=competitiveness>).
- Powell, Thomas. C. (2001) "Competitive Advantage: Logical and Philosophical Considerations", *Strategic Management Journal*, 22 (12), 875–888.
- Practical Guide to Developing Career Pathways (2018). Retrieved Jan. 2, 2020, from: (https://www.michigan.gov/documents/tesd/R5_5_MICPFramework_20180730_629836_7.pdf).
- Schwartz, Deena, Strawn, Julie & Sarna, Maureen (2018). *Career Pathways Research and Evaluation Synthesis- Career Pathways Design Study*. Washington, D C: US Department of Labor.
- Silman, T. & Glazerman, S. (2009). "Teacher Bonuses for Extra Work: A Profile of Missouri's Career Ladder Program". *Mathematica Policy Research, Inc.* Washington, D.C.
- Stevens, Lonnie K. , Neelankavil, James P., Mendoza, Ronald 2 & Shankar, Savita (2012). "The Economic Competitiveness of Countries: A Principal Factors Approach". *International Journal of Economics and Finance*. 4 (12).
- Teach Strong (2019). Teach Strong Policy Proposal- Principle 9 Create Career Pathways that give Teachers Opportunities to Lead and Grow Professionally. Retrieved Dec. 27, 2019, from: (<https://cdn.teachstrong.org/wp-content/uploads/2016/10/26112426/TeachStrongPrinciple-CareerPathways.pdf>).
- Teach. (2019). USA. Retrieved Oct. 19, 2019, from: (<https://www.teach.org/teaching-certification>).
- Teacher Advancement Program Foundation (N.D.). *Understanding the Teacher Advancement Program*. Santa Monica.
- Teacher Advancement Program Foundation (N.D.). *Understanding the Teacher Advancement Program*. Santa Monica.

- The United States Government Printing Office (2002). *No Child Left Behind Act of 2001(Public law No.107-110)*. Washington.
- Triandani, Sahwitri & Anggriani, Irien (2015). “The Effect of Career Paths and Career Planning Toward Career Development of Employees: A Case Study Penitentiary Office in Pekanbaru”. *First International Conference on Economics and Banking (ICEB-15)*. Paris: Atlantis Press.
- United States Department of Education (2015). *TAP™: The System for Teacher and Student Advancement*. WWC Intervention Report- A summary of Findings from a Systematic Review of the Evidence. USA.
- World Economic Forum (2002). *Global Competitiveness Report*. Geneva. Retrieved Dec. 14, 2019, from: (<https://www.weforum.org>).
- Zhao, Y. (2007). “Education in the Flat World: Implications of Globalization on Education. *Edge- The Latest Information for The Education Practitioner*, 2(4), 2-19.
- Zhao, Y. (2015). “A World at Risk: An Imperative for a Paradigm Shift to Cultivate 21st Century Learners”. *Society*, 52(2), 129-135.