

## مساراتي الوظيفية ما بين التنمية المهنية والتنمية الذاتية

تاريخ قبول البحث للنشر: ٢٠٢٤/٢/٢٤

تلام البحث: ٢٠٢٤/٢/٥

د. أمينة شريف صبري فودة\*

## المستخلص

يُعدّ المسار الوظيفي أحد المحددات المهمة للمهنية؛ حيث إنّ لكل وظيفة مسمّاهَا، وتنطلق هذه الورقة البحثية من تجرّيب شخصيّة وظيفيّة ومهنيّة، مع تطورها ووضعها في إطار أكاديمي؛ حيث يُعدّ نجاح المسار الوظيفي أمراً مهماً على مستوى المؤسسات والعاملين معاً؛ لأنه لا يوجد نجاح لأيّ مؤسسة بدون وجود المسار الوظيفي للعاملين بها، كما أنه كلما تميّزت هذه المسارات الوظيفية المهنية بالقدرة على تحقيق النجاح والتعددية؛ ازداد نجاح العاملين بالمؤسسة، وبالتالي؛ ارتفع معدلات الإحساس بالرضا الوظيفي، وتمّ تحقيق معدلات عالية من الإنجاز والأداء بوجوده وتمييز داخل المؤسسات التربوية. وتتناول الدراسة الحالية التنمية المهنية والتنمية الذاتية المصاحبة للمسار الأكاديمي، وأثرها على مدى نجاح تعدد المسارات الوظيفية المهنية في عدّة اتجاهات مُتبنّقة من المسار الرئيس للوظيفة الأساسية؛ مما يترتب عليه إشباع احتياجات العاملين؛ لتحقيق ذاتهم ورغباتهم في النمو المهني؛ من خلال تعدد المسارات الوظيفية المهنية، وهي نتيجة حتمية للمزيد من التعليم والتدريب، وهذا لا يتأتى إلا من خلال المسار الأكاديمي بالجامعات والجهات التعليمية المتخصصة.

إذا كانت الهياكل التنظيمية بالمؤسسات التربوية تعوق الترقّيات بطريقتي رأسيّة لبعض العاملين من أصحاب الخبرات والطموحات والتوقعات العالية في تحقيق أهدافهم بنجاح مساره الوظيفي؛ عندها يلعب المسار الأكاديمي للعاملين دوراً مهماً للغاية؛ لأنه يمنح العاملين المزيد من الثقة؛ من خلال إشباع احتياجاتهم المهنية بعدم الاعتماد على التقدم في مواقع المسار الوظيفي الرأسي الرسمي بالمؤسسات التربوية فقط، ولكن عليهم الاعتماد على إدارة مساره الوظيفي بطريقتي ذاتية فردية، تعتمد على المزيد من النمو الشخصي، والذي ينتج عن طريق المزيد من التعليم والمعرفة والتدريب ضمن مساره الأكاديمي.

ويعتبر المسار الأكاديمي أساس رأس المال البشري للعاملين؛ لتضريح طاقاتهم الكامنة، وإشباع رغباتهم، وسدّ احتياجاتهم المهنية؛ من خلال الحصول على المزيد من النجاحات، وتعدد المسارات الوظيفية المهنية على مدى رحلتهم الوظيفية، التي تبدأ منذ التعيين بالمؤسسات التربوية.

لذا تُهدف هذه الدراسة إلى توضيح أثر التنمية المهنية والتنمية الذاتية على نجاح تعددية المسارات الوظيفية لدى العاملين بالمؤسسات التربوية، وتوضيح العلاقة بين المسار الأكاديمي ونجاح المسارات الوظيفية المهنية وتعددها لدى العاملين بالمؤسسات التربوية؛ وذلك أن تحديد المسار الوظيفي -على الرغم من كونه مُحدداً بطريقتي رسميّة- يلعب العامل الذاتي دوراً مُؤثراً في تغيير مساراته. كما تهدف إلى إبراز الدور المتوقع من المسار الأكاديمي الداعم للمتغيرات الفردية للعاملين في تعدد وإنجاح المسارات الوظيفية المهنية بشكل شبكي بالمؤسسات التربوية، واقتراح بعض الآليات التي يمكن أن تُسهم في نجاح تعدد المسارات الوظيفية المهنية مع المسار الأكاديمي لدى العاملين بالمؤسسات التربوية.

الكلمات المفتاحية: المسار الوظيفي - التنمية المهنية - التنمية الذاتية.

**Career Paths Between Professional Development and Self-Development" A  
research paper submitted to the Second International Conference on  
"Educational Leadership: Contemporary Perspectives and Trends"**

Dr. Amina Sherif Sabry Fouda

## Abstract

The career path is considered one of the important determinants of professionalism, as each job has its designation. This research paper is based on personal professional and job-related experiences, framed within an academic context. The success of the career path is crucial for both institutions and employees, as there is no success for any institution without the existence of a career path for its employees. The more these professional career paths are distinguished by their ability to achieve success and diversity, the more successful the institution's employees become. Consequently,

◆ دكتوراه الفلسفة في التربية، تخصص الإدارة التربوية وسياسات التعليم، كلية التربية - جامعة الإسكندرية  
مقدمة برامج إعلامية - محاضر ومدرب دولي - مقيم تربوي بالمركز القومي للقياس والتقويم  
ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثاني لقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم "قيادات المؤسسات التعليمية:  
رؤى واتجاهات معاصرة" في ٢٥ يوليو ٢٠٢٣م - بكلية التربية - جامعة الإسكندرية.

job satisfaction rates increase, accompanied by high levels of achievement and performance quality within educational institutions.

The current study addresses professional development and self-development accompanying the academic career path and its impact on the success of various professional career paths emanating from the main path of the core job. This leads to satisfying the needs of employees to achieve their professional growth through multiple professional career paths. Such paths are an inevitable result of further education and training, which are only achievable through the academic path provided by universities and specialized educational institutions.

If organizational structures within educational institutions hinder vertical promotions for some experienced employees with high aspirations and expectations to succeed in their career paths, then the academic path of employees plays a crucial role. It provides employees with more confidence by satisfying their professional needs, not only relying on advancement in official vertical job positions within educational institutions but also on managing their career paths individually and autonomously. This is achieved through personal growth resulting from more education, knowledge, and training within their academic paths.

The academic path is considered the cornerstone of human capital for employees to unleash their potential, satisfy their desires, and meet their professional needs by achieving more successes and diversifying their career paths throughout their professional journey, starting from their appointments in educational institutions.

Therefore, this study aims to elucidate the impact of professional development and self-development on the success of diverse professional career paths among employees in educational institutions and to highlight the expected role of the academic path in supporting individual changes in employees' career paths. It also proposes some mechanisms that may contribute to the success of diverse professional career paths alongside the academic path for employees in educational institutions.

**Keywords: Career Path - Professional Development - Self-Development**

## مقدمة

لا تزال التعيينات هي المصدر الرئيس لتشغيل غالبية الأفراد في الاقتصادات المتقدمة، ولا تزال المهنة هي نضال يشير إلى خبرة العمل الرئيسية لدى الكثيرين، ورغم أن المهنة التنظيمية تخضع لمعايير تنظيمية تجعل منها محدودة طبقاً للنموذج التقليدي لهذه المهنة؛ إلا أنها في الوقت الحالي أصبحت من الضروري أن تتيسر باللامحدودية، فوجود حدود مهنة ما في الواقع لا يستلزم محدودية هذه المهنة، بل قد تتخطى هذه المهنة الحدود لتكتسب أبعاداً إضافية تزيد من فاعليتها وقدرتها على التطور، وإحداث التغيير في محيطها المؤسسي والمهني نحو الأفضل. فكما هو الحال في جميع المهن هناك حدود إما ذاتية أو موضوعية، وهناك ما يشير في الأدبيات الإدارية إلى أن الأفراد العاملين قد طوروا مصطلحاً جديداً لمفهوم المهنة في شقيها المحدود واللامحدود، وهو المهنة الهجينة، وذلك بناءً على احتياجاتهم وتفاعلهم مع المؤسسة. وهو ما يعكس مشهداً أكثر تعقيداً لعملية التوظيف. إن المهنة الهجينة هي "وظائف تحتوي على جوانب من كل من المهنة التقليدية والمتجددة، أو التي لا حدود لها"، وقد ظهر هذا المصطلح لوصف الحاجة إلى تقنية العاملين في البحث والتطوير؛ لاكتساب مهارات متعددة لضمان أن المسارات الوظيفية كانت مفتوحة لهم؛ لذا ظهرت أربعة مسارات وظيفية، وهي: التقدم داخل المنظمات، والتقدم بين المنظمات، والتوازن بين العمل والحياة، والطريق المسدود (Gander, 2021, pp 853-868).

تواجه الحياة الوظيفية للفرد في الوقت الحاضر تحديات، تفرض نفسها على بيئة العمل، وتستوجب إحداث تغييرات لمواكبتها؛ حيث لم تعد الحياة الوظيفية للفرد تمتاز بالبساطة والسهولة، كما كانت في الماضي، بل أصبحت معقدة، كما أن المؤسسات لا تعمل بمعزل عن بيئة

العمل، فهي تُؤثّر وتتأثّر بما يحدث من تغيّرات خارجية؛ لذا اقتضت الحاجة إلى تفعيل إدارة المسارات الوظيفية وما تتضمنه من عمليات تخطيط وتنظيم وتطوير للمسارات الوظيفية؛ لرفع وعي القيادات التربوية الوسطى بالمسارات الوظيفية؛ وتمكن من أداء دورها الإداري بكفاءة وفعالية؛ حيث يحتل المسار الوظيفي أهمية كبيرة بالنسبة للأفراد والمؤسسات، وذلك بُغية تحقيق أهدافهم وطموحاتهم وآمالهم الوظيفية لجعل العمل هادفاً؛ أي: أن ارتضاع وعي القيادات التربوية بمسارهم الوظيفي يحقق أهداف العاملين الشخصية في إطار الأهداف العامة للمؤسسة التعليمية (أبو كيلى، ٢٠٢٣، ص ٢).

أولاً- مبررات اختيار موضوع الدراسة:

### من مبررات اختيار موضوع الدراسة الحالية الأمور التالية:

١. معاناة الكثير من العاملين -خاصة الإناث- في الترقّي للعديد من المناصب القيادية بالمؤسسات التربوية.
٢. الرغبة في إشباع الحاجات الوظيفية لدى العاملين بالمؤسسات التربوية، وإطلاق العديد من الطاقات الإيجابية، والمهارات المهنية المختلفة، في مسارات وظيفية مختلفة؛ مما يُحقق الرضا الوظيفي لديهم.
٣. أن نجاح المؤسسات التربوية يتوقّف على نجاح تعدد المسارات الوظيفية المهنية المُصاحب للمسار الأكاديمي للعاملين داخل المؤسسات التربوية.
٤. تحقيق بعض العاملين من ذوي المسار الأكاديمي لإنجازات ونجاحات بتعدد المسارات الوظيفية المهنية.
٥. نشر فكرة تعدد المسارات الوظيفية المهنية، بجانب المسار الوظيفي الرئيس لدى العاملين من ذوي المسار الأكاديمي.
٦. إبراز أهمية التنمية الذاتية بجانب التنمية المهنية؛ في نجاح تعدد المسارات الوظيفية المهنية.

### ثانياً- أهداف الدراسة:

#### تهدف الدراسة الحالية إلى:

١. توضيح أثر التنمية المهنية والتنمية الذاتية على نجاح تعدد المسارات الوظيفية لدى العاملين بالمؤسسات التربوية.
٢. توضيح العلاقة بين المسار الأكاديمي ونجاح المسارات الوظيفية المهنية، وتعددتها لدى العاملين بالمؤسسات التربوية.
٣. بيان أن تحديد المسار الوظيفي على الرغم من كونه مُحدداً بطريقته رسمية؛ إلّا أن العامل الذاتي يلعب دوراً في تغيير مساراته.
٤. إبراز الدور المتوقع من المسار الأكاديمي الداعم للمُتغيّرات الفردية للعاملين في تعدد ونجاح المسارات الوظيفية المهنية بشكل شبكي بالمؤسسات التربوية.
٥. اقتراح بعض الآليات التي يُمكن أن تُسهم في نجاح تعدد المسارات الوظيفية المهنية مع المسار الأكاديمي لدى العاملين بالمؤسسات التربوية.

### ثالثاً - أهمية الدراسة:

تُكْمُن أهمية الدراسة الحالية في النقاط التالية:

#### ١ - الأهمية الأكاديمية:

توضيح مدى أهمية أثر التنمية المهنية والتنمية الذاتية على نجاح تعدد المسارات الوظيفية لدى العاملين بالمؤسسات التربوية، بالإضافة إلى توضيح أثر المسار الأكاديمي كمحدد في نجاح المسار الوظيفي الرئيس وتعدد المسارات المهنية، مما يمكن أن يساهم في زيادة حصيلته الدراسات السابقة، وإثراء الأدبيات البحثية، وإثراء المكتبة العربية في مجال دراسات الموارد البشرية بالمؤسسات التربوية، بالإضافة إلى تحديد ووصف وتفسير أثر التنمية المهنية والذاتية في نجاح وتعدد المسارات الوظيفية المهنية للعاملين بالمؤسسات التربوية والتنبؤ بها، وفتح نوافذ جديدة أمام بحوث جديدة في ميدان الإدارة التربوية، وإثارة المعنيين من الباحثين بإجراء بحوث أخرى مكملة في موضوع الدراسة في ضوء الإدارة التربوية.

#### ٢ - الأهمية التطبيقية:

تنبثق أهمية الدراسة الحالية تطبيقياً في إلقاء الضوء على أهمية التنمية المهنية والتنمية الذاتية في نجاح تعدد المسارات الوظيفية لدى العاملين بالمؤسسات التربوية، وتوضيح علاقتها بنجاح المسارات الوظيفية المهنية وتعددتها لدى العاملين بالمؤسسات التربوية، وتحديد أهمية المسار الأكاديمي في تفسير نجاح المسار الوظيفي المهني وتعدده للعاملين بالمؤسسات التربوية. رابعاً - منهجية الدراسة وإجراءاتها:

انطلاقاً من طبيعة هذه الدراسة والأهداف التي تسعى إليها؛ تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي بخطواته وإجراءاته، حيث اعتمدت على رصد الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالمسار الأكاديمي، وأثره على المسار الوظيفي. والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والمراجع الأجنبية والدوريات والمقالات والتقارير والمنشورات الخاصة بالأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة؛ بهدف إثراء موضوع الدراسة بشكل علمي، وذلك من أجل التعرف على الأسس والطرق العلمية لتناول موضوع الدراسة، وكذلك تكوين تصور واضح عن آخر المستجدات التي حدثت في مجال الدراسة.

### خامساً - مصطلحات الدراسة:

#### ١- التعريف الإجرائي للمسار الأكاديمي Academic Pathway:

هو المسار العلمي الذي يختاره الشخص داخل المؤسسات التربوية لدراسة برنامج علمي متخصص ببرامج الدراسات العليا بكليات التربية، بعد الحصول على المؤهل العلمي؛ بهدف اكتساب المزيد من المعرفة والخبرات والمهارات المتجددة التي تساند وتدعم الشخص في تقدمه الوظيفي بالمؤسسات التربوية.

#### ٢- مفهوم المسار الوظيفي Career Pathway:

يُعرف المسار الوظيفي بأنه: "سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الفرد العملية؛ عن طريق الترقية أو النقل الوظيفي الأفقي، أو هو مجموعة المراكز الوظيفية التي يشغلها الفرد، وتجارب العمل المترابطة؛ من خلال حياته العملية" (عبد الرحيم، ٢٠١٠، ص ٣٤). ويمكن تعريفه بأنه: تتابع الأنشطة المتطورة، متضمنة التعليم الرسمي وغير الرسمي، والتدريب، والخبرة في العمل، والتي تؤهل الفرد للحصول على وظائف أكثر تقدماً وتطوراً والقيام بها (حسن، ٢٠٠٤، ص ٢٤٤).

كما يمكن تعريف المسار الوظيفي للفرد بأنه التسلسل في مناصب العمل، أو الأدوار التي يشغلها؛ عبر مراحل العمرية (Hedge & Rineer, 2017, p 3).

ومن ناحية أخرى فالمسارات الوظيفية هي: نُظْم مترابطة من التعليم وبرامج التدريب، التي تعتمد على بعضها البعض؛ لمساعدة الفرد في الدخول والتقدم في حياته المهنية (Michigan Department of Education, 2018, p 4).

**التعريف الإجرائي للمسار الوظيفي:**

هو جميع التغييرات التي تطرأ على الشخص خلال رحلته الوظيفية وتقلده للمناصب الإدارية المختلفة، وتشمل الخبرات والمعارف والمهارات المكتسبة والاتجاهات الإيجابية؛ وما يترتب عليها من مسؤوليات إضافية وسلطات أوسع، سواء من خلال التنقل في المستويات الإدارية بشكل أفقي أو عمودي أو شبكي، خلال الهيكل التنظيمي بطريقة رسمية؛ من خلال نظام الترقيات أو النقل أو الندب داخل المؤسسات التربوية.

**سادساً- تعدد المسارات المهنية:**

هي تلك المسارات الفرعية التي انبثقت من المسار الوظيفي الرئيسي؛ بناءً على رغبة وطموح ودافعية الشخص، وفيها يختار الشخص المسارات المهنية الفرعية وفقاً لخبراته ومهاراته التي تحتاج إلى مستوى عالٍ من التعليم، ولا يمكن الحصول عليها بالاكْتفاء بالمؤهل العلمي فقط، فهي في حاجة إلى مستوى عالٍ من التعليم والعلم والتدريب والتنمية الذاتية المستمرة؛ حيث إنها مسارات احترافية يبذل فيها الشخص مزيداً من الجهد والأموال في سبيل تحقيق الذات؛ من خلال تحقيق هدفه المتعلق في المقام الأول بإشباع احتياجاته المهنية أكثر من العائد المادي.

ونظراً لأهمية المسارات الوظيفية؛ أخذت المؤسسات في الأونة الأخيرة تعطي اهتماماً استثنائياً للتطوير الوظيفي، وتخطيط مساره، على الرغم من صعوبته وتعقده، ومرد هذا الاهتمام إلى أن نجاح المؤسسة واستمرارها في بيئة تنافسية لا يضمنه فقط جودة الخدمة التي تقدمها، وإنما يضمنه نه بقاء العاملين الأكفاء فيها، وتواصل مساهماتهم الناجحة؛ مما يدفع بالمؤسسة نحو الأمام، ويقوي من مركزها، ويساعدها على مواكبة التغيير والتجديد (ماهر، ٢٠٠٧، ص ٥٢٨).

وهنا لا بد من التأكيد على أن تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي يحتل من الأهمية الصدارة سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة، وكلاهما يسعى إلى التوافق مع الطرف الآخر، ويزداد الاهتمام من كل طرف إلى الدرجة التي يمكن القول: إن هناك مدخلاً فردياً ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي (عبد الباقي، ٢٠٠٠، ص ٢٦٤).

وعادة يتمتع الأفراد في ظل المسارات الوظيفية المهنية - بالكفاءة في إدارة حياتهم الوظيفية، حيث يكون لديهم أهداف وخطط جيدة لتحقيق النجاح في وظائفهم، ويكون لديهم دافع كبير نحو أداء أفضل، وتكون أهدافهم أكثر وضوحاً من أي فرد آخر (Triandani & Anggriani, 2015, pp 427-428).

ولقد أشارت الدراسات السابقة إلى أربعة مسارات وظيفية؛ هي: التقدم داخل المنظمات، والانتقال بين المنظمات، والتوازن بين العمل والحياة، والطريق المسدود (Gander, 2021, p 853).

ولضمان نجاح الفرد في حياته الوظيفية؛ لا بد له من التخطيط الجيد للمسار الوظيفي، حيث تتطلب فكرة التخطيط والتطوير الوظيفي النجاح عملاً وتكاتفاً من ثلاثة مصادر معاً؛ هي: المنظمة، المدير المباشر للفرد، الفرد نفسه (حسن، ٢٠٠٤، ص ٢٣٨).

ويرى رفاعي (١٩٨٩، ص ١٠١) أن تخطيط المسار الوظيفي للفرد وتنميته هو مسؤولية الفرد ذاته في المقام الأول؛ حيث يجب على الفرد أن يقوم بتقويم ذاته؛ كنقطة لبداية في تخطيط المسار الوظيفي؛ حيث يحاول الفرد فهم ذاته ومراجعة نفسه، والإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما هي الإمكانيات والقدرات والمهارات المتوافرة حالياً لديه؟

- ما هي استعداداته وقيمه واهتماماته؟

- ما هي نواحي القوة والضعف فيه؟

- ما هي مجالات العمل التي يرغب فيها، ويميل للعمل بها؟

ويمكن الوصول إلى إجابات عن التساؤلات السابقة من خلال بعض التدريبات المتوافرة في الوقت الحاضر، أو من خلال الحصول على مشورة بعض الجهات المتخصصة، أو من خلال المديرين أو الرؤساء في المنشأة التي يعمل بها.

وَيُمْكِنُنَا تحديد المراحل التي يمرُّ بها تخطيط مسارات الخدمة الوظيفية التنظيمية في المؤسسات كما يلي:

١. تحديد مجال المسارات فيما إذا كانت فنية، أم إدارية، أم فنية إدارية في آن واحد.
٢. تحديد نوع المسارات فيما إذا كانت تلك المسارات تقليدية أم شبكية، أم قائمة على أساس الإنجاز.
٣. تحديد عدد المسارات التي تُوجد بالهيكل التنظيمي.
٤. تحديد الوظائف التي تقع على كل مسار تنظيمي.
٥. تحديد مُتطلِّبات شغل كل وظيفة من الوظائف الواقعة على المسارات التنظيمية، والتي يجب توافرها فيمن سوف يشغلها، ويكون ذلك من خلال نتائج تحليل وتوصيف العمل.
٦. إعلان المسارات الوظيفية ووظائفها، ومُتطلِّبات شغلها على جميع العاملين في المؤسسة، ومنذ بداية تعيينهم فيها؛ ليُعرفوا ويُلِمُّوا بها، وليكون لديهم رؤية عن المستقبل الوظيفي في المؤسسة التي يعملون فيها، وهنا لا يكفي الإعلان فحسب، بل يجب شرح مُتطلِّبات الوصول إلى نهاية المسارات الوظيفية (صالح والعالم، ٢٠٠٦، ص ٢١٥).

كما قدّمت دراسة حسان وآخرين (Hassan, et al., 2022, p 12) نموذجاً للتخطيط الوظيفي للأفراد داخل المؤسسات؛ من خلال ما يلي:

- استخدام نهج شامل يمكن أن يساعد في التخطيط لمسار وظيفي لهم؛ عن طريق تقديم المشورة من المختصين بإدارة الموارد البشرية؛ بشأن اختيارات الوظيفة في أي مرحلة من المهنة.
  - استكمال تخطيط المسار الوظيفي؛ من خلال عملية صنع القرار، وتدقيق النظر في الخطوات اللاحقة أثناء تأدية المهنة؛ لتحديد طبيعة هذه الخطوات.
  - المساعدة في الوصول إلى هدف مهني معقول؛ من خلال سلسلة من الخطوات في المسار الوظيفي، تخضع للشروط الموضوعية حول السمات الفردية والشخصية.
  - مراعاة الخصائص الشخصية للفرد، والظروف السياقية، والإمكانات التنموية.
- كما اقترح ماهر نموذجاً لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي الفردي؛ حيث اشتمل على أربعة مراحل هي: التبصر بالأمال المستقبلية، والتعرف على القدرات والمهارات الحالية، وإدراك الفرق بين المرحلتين السابقتين، ومعالجة هذا الفرق أو تخطيط المستقبل (ماهر، ٢٠٠٧، ص ٣٧٣).
- والمسار الوظيفي الذي سوف يتم تناوله في هذه الدراسة ليس مساراً شخصياً بقدر ما هو مسار وظيفي، يتعلق بدور ومهنة معينة، تحمل بين طياتها جوانب متعددة من المهام والأدوار الوظيفية، إن المسار الوظيفي هنا يتعلق بميدان التربية والتعليم؛ حيث يبدأ بالحصول على المؤهل العلمي والشهادة الجامعية الممنوحة من كلية التربية، وهذا المسار يتعلق بمهنة التدريس؛ حيث الإعداد العلمي والتربوي لممارسة المهنة كمعلم، والتي انطلقت في بدايتها على أساس علمي، يتمثل في المقررات التي تمت دراستها خلال فترة الدراسة الجامعية، التي جمعت بين الجانب التخصصي للمادة والجانب التربوي؛ حيث طرق التدريس وتكنولوجيا التعليم وغيرها من المقررات التي أصقلت الجانب التدريسي داخل الفصول الدراسية دون شك، ولكن لكي ينجح الشخص في حياته ورحلته المهنية لا بد من استكمال دورة حياته في المسار الوظيفي؛ بتدعيمه بالمسار الأكاديمي، خاصة مع ازدياد الطموح، والرغبة في التنمية المهنية، حيث إن تعدد المسارات المهنية المنبثقة من المسار الوظيفي الأصلي له مقدمات وله مُتطلِّبات مهنية مُحددة، وتختلف هذه المُتطلِّبات باختلاف كل مسار مهني فرعي، ولا نستطيع الخوض فيه إلا بالوفاء بها وتحقيق تلك المُتطلِّبات الوظيفية. ومن مُنطلق أن الإنسان هو الأساس في تشكيل مساره الوظيفي وتطويره على مدار رحلته الوظيفية؛ كان لا بد من صقله؛ حيث التنمية المهنية المتمثلة في الجانب الرسمي للدراسة؛ من خلال المسار الأكاديمي المتعلق ببرامج الدراسات العليا بكلية التربية.

## سابعاً - المسار الأكاديمي:

لا شك أن الرغبة في نمو المسار الوظيفي، وتحقيق الطموح الإداري في تعدد المهام والأدوار الوظيفية المهنية؛ لا يتحقق بدون التنمية المهنية المتمثلة في المسار الأكاديمي؛ لارتقاء بالمسار الوظيفي جنباً إلى جنب، ونود أن نشير هنا إلى أن المسار الأكاديمي يسهم في تنمية المعرفة المتعلقة بالمهنة، ويسهم في إثرائها، والتعرف على الجديد في الميدان، وتنوع المصادر ما بين مقررات دراسية، ومواقف وطرائق وممارسات يمر بها الفرد، ومن مُطلق ذلك؛ كان لابد من الالتحاق بالدراسات العليا بداية من الدبلومة المهنية، وانتهاءً بالدرجة؛ بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم في كلية التربية بجامعة الإسكندرية، والذي كان له أثره البالغ في صقل المسار الوظيفي للفرد، الأمر الذي أدى إلى تعدد وتنوع المهام والمسؤوليات؛ حيث كان لها صدئ فيما بعد على تنوع المسار الوظيفي في عدة اتجاهات مختلفة، وسوف يتم عرض المسار الأكاديمي الذي كان ملازماً للمسار الوظيفي، وداعماً له؛ على النحو التالي؛ من خلال استعراض الدبلومات والشهادات التي حصلت عليها:

### ١- الدبلومة المهنية:

كانت بداية المسار الأكاديمي ببرامج الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم متمثلة في الحصول على الدبلومة المهنية؛ حيث التخصص وطبيعة المقررات، وهو مسار مختلف؛ حيث يتعلق بالإدارة وفروعها المختلفة علماً وطبيعة المقررات وممارسة؛ من عدة جوانب نظرية وتطبيقية.

وقد سار هنا المسار الوظيفي والمسار الأكاديمي جنباً إلى جنب، وكانت العلاقة بينهما أشبه ما تكون بعلاقة تكاملية؛ حيث أفادني هذا المزج بين التدريس ومشكلاته وعلم الإدارة التربوية ومقرراته؛ في تلك الدورة من حياتي الوظيفية؛ خاصةً مقرر سيكولوجية الإدارة المدرسية، والسلوك التنظيمي، والإدارة الصفية، والتنمية المهنية، وإدارة المدرسة في التعليم الأساسي من منظور مقارن، والإدارة الإلكترونية، وعمليات الإدارة؛ حيث أصبح المسار الأكاديمي يُمثل دافعاً لدور المعلم في مواجهة الكثير من التحديات اليومية؛ سواء داخل الفصل، أو في مواجهة التحديات من قبل الإدارة المدرسية، وأصبح المسار الأكاديمي المتمثل في الإدارة التربوية داعماً لتكامل الأدوار التي يقوم بها المعلم بشكل يومي بكل تناغم وتكامل، بعيداً عن أي صراعات في الأدوار؛ لأنه أصبح يتعامل على أساس علمي وتطبيقي في آن واحد.

وجدير بالذكر أن الدراسات العليا في تلك المرحلة كانت بمثابة إكساب شخصية المعلم الثقة بالنفس والإيجابية، وتحسين المرونة والتكيف حسب الإمكانيات المتاحة، وزيادة الدافعية للتوجه نحو تحقيق الأهداف المرجوة بتميز في ظل سلوكيات مهنية جادة؛ مما يترتب عليه خلق بيئة داعمة ناجحة للطلاب داخل الفصول الدراسية، وأصبحت الممارسة التدريسية تصقل وتزداد لمعاً وبريقاً، إلى جانب ما تُؤديه الدراسات العليا من أدوار في تحقيق الذات، وصقل الشخصية، والشعور بالثقة، والقدرة على الحوار.

### ٢- الدبلومة الخاصة:

لقد تعمقت في دراسة الإدارة التربوية وسياسات التعليم بمجرد الالتحاق بالدبلوم الخاص في نفس التخصص؛ حيث درست مقررات أكثر عمقاً وتنوعاً؛ مما أسهم في تنوع وتعدد الممارسات الإدارية، والذي يمكن أن نُطلق عليه "الإثراء الوظيفي"؛ حيث ساعدت الدراسة الأكاديمية في الارتقاء بالمسار الوظيفي المهني، والجمع بين الممارسات التدريسية والممارسات الإدارية كمشروع تربوي بالمركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي بالقاهرة، وممثل للمركز كعضو في فريق محافظة الإسكندرية، بقسم التقويم - وحدة التخطيط والمتابعة. وعلى سبيل المثال، تقويم ما يلي:

- مدى الانضباط المدرسي؛ من خلال التحقق من الاستعداد لبداية الفصل الدراسي الأول والثاني من قِبَل الإدارة المدرسية والمُعلمين والطلاب والأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين وأولياء الأمور، بالإضافة إلى التحقق من تشكيل لجنة الحماية المدرسية، والإعلان عن لائحة الانضباط المدرسي، ومدى جاهزية المبنى المدرسي، ورصد أهم المشكلات التي تحتاج إلى تدخل سريع من قِبَل المسؤولين.
- نتائج تقييم سير الامتحانات من حيث المباني والتجهيزات، وانضباط سير العملية الامتحانية، والورقة الامتحانية، ولجان السيز والمراقبة (الكنترول)، وأهم المشكلات أثناء الزيارة، وكيف تم التعامل معها.
- القضايا التربوية العامة والتي لها تأثير مباشر على سير وانضباط وتقديم العملية التعليمية، ووضع مجموعة من المقترحات لتحسينها أو لتطويرها.
- تقييم الأداء المهني للمعلمين والأنشطة التربوية من حيث الالتزام بأخلاقيات المهنة، والتخطيط، وإدارة الصف، وتنفيذ التدريس، والتقييم.
- تقييم الأداء المهني لمدير المدرسة؛ من حيث: المهام الإدارية، والإشرافية، والأكاديمية، والمشاركة المجتمعية.
- تقييم المبنى المدرسي والأنشطة التربوية؛ من حيث: تجهيزات المبنى المدرسي، وأمن وسلامة المبنى المدرسي، وتفعيل الأنشطة التعليمية، ومواكبة التطورات التكنولوجية.
- متابعة نظام ضمان الجودة لرياض الأطفال بجمهورية مصر العربية؛ بهدف الوقوف على مدى التطوير الذي حدث، وتحديد جوانب القصور التي تحتاج إلى دعم أكثر؛ من خلال إجراء المسح الميداني على (٤٤٣٣) روضة، بما يجاوز نسبة ٣٥٪ من عدد الروضات في مصر. وفي تلك الدورة من المسار الوظيفي؛ يرجع الفضل إلى المسار الأكاديمي المتمثل في دراسة مقررات إدارية متنوعة وثريّة بقسم الإدارة التربوية، وبالأخص مقررات صنع واتخاذ القرار، والتخطيط الاستراتيجي، ومناهج بحث خاصة بطريقة تطبيق الاستبيانات وإجراء المقابلات الشخصية بطريقة علمية، وهو ما كان له دور كبير في مرحلة الإثراء الوظيفي المهني كمقوم تربوي بالمركز القومي، وما كان في الإمكان استكمال المسيرة والقيام بالأدوار المتوقعة المختلفة المنوط بها، ومعرفة متطلباتها، وغياب الغموض في الأدوار، والتي تختلف بطبيعتها كل تقييم مطلوب تطبيقه، وهو ما يحتاج في المقام الأول إلى باحثٍ علمي على دراية علمية بتطبيق استمارات القياس، وبدون بذل الكثير من الجهد والوقت والمال؛ لما كانت نتائج ومخرجات المقوم التربوي أكبر بكثير من حجم الإنفاق؛ حيث تمثلت المخرجات في اكتساب الخبرة، والاحتراف في مجال التقييم التربوي، وهي لا تُقدر بثمن.

### ٣- الماجستير:

كان التركيز في مرحلة برنامج الماجستير على مقررات إدارية متنوعة وثريّة، وكانت رسالة الماجستير متعلقة بدور الإدارة المدرسية في مواجهة الانحرافات السلوكية لطلاب المدارس الثانوية (دراسة ميدانية بمحافظة الإسكندرية)، وكانت تهدف إلى: توضيح الانحرافات السلوكية التي قد توجد في المدارس الثانوية العامة، والتعرف على الدور المتوقع من الإدارة المدرسية، وتشخيص واقع دور الإدارة المدرسية في مواجهة الانحرافات السلوكية، واقتراح بعض التوصيات التي يمكن أن تساهم في قيام إدارة المدرسة الثانوية بدورها في مواجهة الانحرافات السلوكية لدى طلاب المدارس الثانوية العامة.

والتي انتهت وتوصلت إلى مجموعة من المقترحات، ومنها (فودة، ٢٠١٤، ص ١٥٨):

١. لا بد من إعادة النظر من وقتٍ لآخر في تحليل الوظائف الخاصة بالإدارة المدرسية؛ بسبب التغيرات المتلاحقة التي تدفع بطبيعة الحال إلى تغير طبيعة الأدوار بما تحمله



- من واجبات ومسؤوليات مُحدّدة؛ لكي تتواءم مع وظيفة المدرسة في الوقت الحالي لإعداد أجيال مستقبلية قادرة على مواجهة الحياة بسلوكيات سوية مرغوبة وقيم واتجاهات إيجابية؛ لكي تحمي طلابها من أضرار الانحرافات السلوكية المنتشرة.
٢. لكي يكون هناك انسجام وتزاوج بين خصائص الوصف الوظيفي وخصائص شاغل الوظيفة؛ لا بد أن يكون هناك تطابق بين الاثنین يحدث تجاذباً، حيث كانت نتيجة الدراسة الميدانية في صالح نجاح الإدارة المدرسية في أداء أدوارها المختلفة لصالح تربية الطالب والعملية التعليمية، أما إذا حدث العكس، وكان هناك عدم انسجام وتناظر بين الوصف الوظيفي و شاغل الوظيفة، وعدم قدرته على أداء واجبات الدور المكلف به؛ كانت النتيجة سيئة في تحقيق أهداف الإدارة المدرسية.
٣. إنشاء وحدة مركزية في كل إدارة تعليمية، تهتم بإعطاء دورات تدريبية لأعضاء الإدارة المدرسية؛ بشأن مواجهة الانحرافات السلوكية لطلاب المدارس بالمعالجة والوقاية؛ حيث مناقشة كل انحراف سلوكي على حدة؛ من خلال مناقشة الأسباب لإيجاد حلول إيجابية، تنبع من الأسباب المؤدية لتفشي هذا الانحراف السلوكي لطلاب المدارس؛ من أجل إيجاد بيئة مدرسية منضبطة تبعد كل البعد عن الجنوح الطلابي.
٤. إنشاء رابطة باسم وكالة الوزارة بمحافظة الإسكندرية، تضم جميع الإدارات التعليمية، ويكون نظام العضوية بها ليس فقط لمديري المدارس، وإنما للنشطاء من أعضاء الإدارة المدرسية وأولياء الأمور وأعضاء المجلس المحلي للمحافظة ورجال الأعمال، وكل من له اهتمام خاص بالعملية التعليمية، وذلك بهدف مناقشة المشكلات السلوكية التي تواجه إدارات المدارس بمحافظة الإسكندرية؛ حيث إنّه من خلال الشراكة المجتمعية يمكن التوصل إلى حلول جذرية لذلك الوباء الذي انتشر وتفشى بين طلاب المدارس، والذي من شأنه تهديد العملية التعليمية التي تتمركز حول تنمية شاملة وكلية للطلاب، وهذا بالطبع يأتي ضد تحقيق الهدف النهائي من العملية التعليمية.
٥. العمل على رفع أداء دور مديري المدارس؛ لمواجهة الانحرافات السلوكية؛ من خلال تزامن الدور الفني والدور الإداري معاً؛ من خلال الدورات التدريبية أثناء الخدمة التي تُقدم لهم مادة علمية وعملية؛ لمواجهة كافة أنواع الانحرافات السلوكية لطلاب المدارس.
- ونتيجة للمسار الأكاديمي الجديد المتمثل في الماجستير بالإدارة التربوية وسياسات التعليم؛ حيث حدث تغيير في إدارة الفكر، وتغيير في إدارة السلوك المهني، وتغيير في إدارة دورة الحياة الوظيفية بشكل عام؛ حيث تنوعت الممارسات الإدارية التربوية:
- الانتقال من المهام التدريسية إلى وظيفة إشرافية، وهي الإشراف التربوي "التوجيه"، وهي وظيفة تجمع بين الجانب المهني والإداري.
  - تولي منصب مسؤول برامج التنمية المهنية بالأكاديمية المهنية للمعلمين فرع الإسكندرية.
  - الاتجاه نحو مجال التدريب، وإعطاء برامج تدريبية مختلفة تابعة لوزارة التربية والتعليم.
  - المشاركة في الأعمال الامتحانية للثانوية العامة على مستوى الوزارة المصرية.
- وجدير بالذكر أن المسار الأكاديمي لعب دوراً محورياً في المسار الوظيفي؛ حيث الانتقال من المهام التدريسية إلى مسار وظيفي مهني فرعي، وهو يتمثل في "التوجيه" على المدارس الثانوية؛ حيث أصبحت المدارس بمديريها ومعلميها وطلابها بمثابة الميدان التطبيقي لكل ما تمت دراسته في مقررات برامج الدراسات العليا، بداية من الدبلومة المهنية، مروراً بالدبلومة الخاصة، حتى برنامج الماجستير؛ من أجل إحداث تغيير في سلوكيات المعلمين مهنيًا، يتمثل في مقرر الإشراف

التربوي الذي يُعتبر الجانب النظري العلمي لميدان التوجيه على أرض الواقع؛ حيث أصبح من السهل إحداث تغيير فعلي في السلوك المؤسسي وأداء معلمي مدارس التعليم الثانوي العام؛ من خلال نقل الخبرات من المدارس بعضها البعض، والاجتماعات، وعقد المؤتمرات والندوات التي تُلبّي احتياجات المعلمين، وبالتالي؛ أصبح له مردودٌ إيجابي على جميع جوانب العملية التعليمية، وتحسين التحصيل العلمي للطلاب، وبالتالي؛ يكون سبباً من أسباب نجاح الإدارة بمدارس التعليم الثانوي العام.

واستكمل المسار الأكاديمي دوره في التنمية المهنية ليصنقل المسار الوظيفي مرةً أخرى، وهو دورٌ من الأدوار الإدارية الجديدة، يتمثل في ممارسة مسؤولية برامج التنمية المهنية بالأكاديمية المهنية للمعلمين فرع الإسكندرية؛ من خلال ممارسة العديد من البرامج؛ مثل: البرامج الرقمية للتقني، برامج القيادات والمعلم المساعد، برامج الاعتماد، البرامج الرقمية لتغيير المسمى الوظيفي. الذي استند كل الاستناد في المقام الأول على الجانب الأكاديمي، والذي ساهم فيما بعد في اكتساب العديد من الخبرات والمعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية؛ مما ترتب عليها من مسؤوليات إضافية، وسلطات أوسع.

وهنا يتزامن المسار الوظيفي مع مسار مهني فرعي آخر، وهو مجال التدريب؛ فالتدريب لا شك يحتاج إلى علم يتمثل في معرفة تحديد الاحتياجات التدريبية، ومعرفة أسس ومتطلبات التدريب والتخطيط والتنظيم لبيئة التدريب، وكيفية التعامل مع أنماط المتدربين المختلفين، وقياس الأثر التدريبي، إلى جانب الممارسة المهنية. ويرجع الفضل في ممارسة مهام التدريب والخوض في ميادين تدريبية مختلفة ومتنوعة، وبالتالي؛ اختلفت وتنوعت البرامج التدريبية التي جاءت بطريقة رسمية، وتكاملها بدون صراع أو غموض في الأدوار الأخرى التي تمت ممارستها، وهنا تنبغي الإشارة إلى المقررات التي تم الحصول عليها بقسم الإدارة التربوية التي ساهمت بشكل كبير في الثقة بالنفس؛ بالعلم أولاً، ثم الممارسة التدريبية.

وخلال المسار الوظيفي للتدريب؛ تم الانتقال من دور المتدرب إلى دور أعلى، وهو دور المدرب، والذي تمت ممارسته من خلال مزاولة مهام التوجيه الفني؛ حيث التدريب على رأس العمل، حيث تحولت الزيارات الميدانية للمتابعة الإشرافية إلى قاعات تدريبية مصغرة لتدريب المعلمين على كل ما هو مُستحدث وجديد في مجال المهنة بصفة خاصة، والإدارة التربوية بصفة عامة، للاطلاع على القاعات التدريبية الرسمية التابعة للوزارة منذ عام ٢٠١٨م لتدريب السادة معلمي المرحلة الثانوية على نظام التعليم الجديد، الذي يعتمد على تغيير أدوات التقويم والامتحانات؛ حتى يتم إكساب الطالب مهارات معينة، وأيضاً إنهاء طرق التعلم التقليدية التي تعتمد على الحفظ والتلقين إلى الفهم والاستبصار.

#### ٤- الدكتوراه:

تعدّ الدكتوراه مساراً آخر مختلفاً ومتميزاً ذا مقررات مُتفرّدة متبوعة برسالة الدكتوراه، التي تناولت المشكلات التي تواجه مديري مدارس التعليم الثانوي العام (دراسة تحليلية بمحافظته الإسكندرية)، والتي انتهت بترتيب المشكلات التي تواجه مديري مدارس التعليم الثانوي العام من حيث درجة خطورتها؛ فجاءت في المركز الأول مشكلة التوجيهات الفنية، وفي المركز الثاني مشكلة تتعلق بالمعلمين، وفي المركز الثالث مشكلة التكنولوجيا، وفي المركز الرابع مشكلة السلوكيات والأخلاقيات العامة، وفي المركز الخامس مشكلة أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وأخيراً تم وضع آليات للتغلب على المشكلات بمدارس التعليم الثانوي العام الحكومي (فودة، ٢٠٢١، ص ١٥٧).

وقد ساندت تلك المرحلة مساراً فرعياً مهنيًا مهمًا في الحياة الوظيفية يتمثل في التوجيه، حيث ساهمت في وضع آليات للتغلب على المشكلات المتعلقة بالتوجيهات الفنية بمدارس التعليم الثانوي العام الحكومي:

١. الاهتمام من جانب الموجه الفني بدور المعلم داخل الفصل الدراسي؛ بإتباع أدوات نجاح إدارة الفصل من حيث: (تنظيم المقاعد - التهيئة الجيدة للدرس - تنوع طرق التدريس حتى لا

١. يملّ الطالب - تطبيق القواعد السلوكية - السيطرة والتحكم بطريقة ديمقراطية حتى لا تزج الطالب - عدم إهانة الطالب أمام زملائه).
٢. اعتماد آليات وأدوات لحل مشكلة العجز والزيادة، وآلية توزيع المعلمين، ونقلهم أو نديهم، بحيث تُراعى بها كل الظروف المادية والمكانية والمعنوية للمعلم؛ حرصاً من الوزارة على الاستقرار الوظيفي للمعلم في المرتبة الأولى، والذي ينعكس أثره على تحسين الأداء وتطويره.
٣. قيام المُوجّه الفني بتبنيه المعلمين بضرورة استخدام طُرُق التدريس والوسائل المُعينة ووسائل وأساليب وأنظمة التقويم المُتبعة، ومدى دقتها ومناسبتها للأهداف المحددة.
٤. قيام المُوجهين بحصر الميزانيات بمدارس التعليم الثانوي العام الحكومي قبل بداية العام الدراسي بوقتٍ كافٍ؛ لمعرفة الزيادة والعجز، ثم القيام بسدّ العجز عن طريق نُدب المعلمين حسب تطبيق الكتاب الدوري بخصوص حصر العجز والزيادة للعاملين في التربية والتعليم، وما يترأى لمديري الإدارات؛ لضمان حسن سير العملية التعليمية.
٥. أن يركز أداء المُوجهين على الإشراف التربوي الحديث المبني على الأداء، وهو أداء الطلاب؛ من خلال الزيارات الصفية.
٦. ضرورة المساهمة في تعزيز الجهود الإشرافية، التي تهدف إلى تطوير قدرات المعلمين، وإكسابهم مهارات جديدة، تتناسب مع متطلبات العملية التعليمية.
٧. الاتجاه نحو الإشراف التربوي الإلكتروني؛ حيث يُشكل توجُّهاً تربوياً إشرافياً حديثاً في رفع كفاءة المعلمين؛ وذلك من خلال عقد الاجتماعات، وورش العمل عن بُعد، وإرسال التعليمات والنشرات عبر التطبيقات الإلكترونية.
٨. إيمان المُوجّه الفني بالفروق الفردية بين المعلمين، ومن هذا المنطلق؛ لا بد أن يتقبل ويتعامل مع المعلم الضعيف التقليدي السلبي المتدمر الذي لا يُنمي نفسه، الراض لِمَا هو جديد، كما يتقبل المعلم المبدع النشط الإيجابي.
٩. تهيئة المُوجّه الفني بإضفاء جو صحي على المعلمين؛ عن طريق بثّ روح التعاون والحماس والطاقة الإيجابية بينهم؛ من خلال تبادل الزيارات الصفية بينهم، وتأكيد مبدأ التعاون، وأن كل معلم قد يكون لديه قصور، ويستطيع تحويل هذا القصور إلى إيجابيات؛ من خلال التعاون مع باقي الزملاء من المعلمين.
١٠. اعتماد آليات وأدوات لتقييم نتائج الامتحانات؛ لمعرفة نسب النجاح والرسوب، وعلى إثرها يتم عمل خطط علاجية.
- ولا شك أن برامج دراسة مقررات الدكتوراه ساعدت في المتابعة الميدانية على العملية التعليمية داخل المدارس الثانوية، وكيفية ملاحظة ورصد إدارة الفصل وإدارة المدرسة من قِبَل المسؤولين والمديرين؛ لتحديد جوانب القوة، ورصد التحديات، وإيجاد حلول لها قبل مغادرة المدرسة، بالإضافة إلى ممارسة التدريب على رأس العمل؛ من خلال نقل ما هو جديد في ميدان التربية والتعليم إلى السادة المعلمين، وتنشيط التدريس المُصغّر وتبادل الزيارات بين المدارس والفصول الدراسية المختلفة.
- ثم يأتي مسار مهني فرعي مُتبع من المسار الوظيفي الأصلي، وهو مسار التدريب، ولكنه اختلف في مرحلة ما بعد الحصول على درجة الدكتوراه؛ حيث النضج الإداري والعلمي والفني في كيفية إدارة قاعات التدريب، والتعامل مع الأنماط المختلفة من المتدربين بنقته واحتراف؛ حيث تم الانطلاق بالعديد من البرامج التدريبية، ولعل من أهمها ما يتعلق ببرنامج إعداد الكوادر القيادية النسائية بمركز إعداد القيادات بالمبنى الإداري لمحافظة القاهرة، الذي تم تعميمه على جميع محافظات جمهورية مصر العربية، وخصوصاً في ظل ما يُعرّف بظاهرة الأسقف الزجاجية، والتي تتمثل في وجود عوامل مرئية وغير مرئية، تحوّل دون تقلد المرأة المناصب القيادية، ولعل هذا البرنامج يسهم في كسر وتحطيم العديد من الحواجز؛ من خلال العديد من

المحاضرات وورش العمل المتعلقة بكيفية صنع واتخاذ القرارات، وكيفية إدارة المشكلات والأزمات والتغيير في حياتنا الإدارية والمهنية على حد سواء، والتمكين والتفويض الإداري داخل المؤسسات الإدارية وغيرها من الموضوعات الإدارية.

بالإضافة إلى دور التنمية الذاتية من أجل إدارة المسارات المهنية بشكل أفضل؛ من خلال تحديد الاحتياجات الخاصة بالمسار التدريبي المهني الجديد الذي أصبح يحتاج الكثير من المهارات والمعارف؛ لذا تم الحصول على تدريب إعداد مُدرِّبين من جامعة عين شمس، والحصول على الاعتماد من جهات مُتعددة رسمية وحكومية؛ مثل: المعهد القومي للجودة، وهو من هيئات وزارة الصناعة والتجارة الخارجية.

بالإضافة إلى المشاركة ببرنامج تدريبي بالمركز الثقلي الألماني بالقاهرة "معهد جوته" بعنوان: "منهجيات التدريس الرقمي"، مُقدم من وزارة الخارجية الألمانية وبالتعاون مع وزارة التربية والتعليم المصرية؛ حيث كانت المشاركة وفقاً لمجموعة من الاختبارات والمقابلات الشخصية على مستوى مجتمع التعليم بمصر، ولا أنسى فضل برامج الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية في اجتياز تلك الاختبارات بكل ثقة وعلى أساس علمي، والتي ساعدتني في الحصول على شهادة مُدرِّب معتمد من المركز الثقلي الألماني بالقاهرة "معهد جوته".

ومن المسارات الجديدة خلال الرحلة المهنية: مسار مهني متبثق من المسار الوظيفي الأصلي، وهو مسار فرعي مُتعلق بالظهور أمام الكاميرات بالاستوديوهات الإعلامية بمدينة الإنتاج الإعلامي؛ حيث تم تقديم البرامج التربوية كإعلامية، وهنا الأمر يختلف؛ فهناك مُتطلبات مُحددة ومختلفة عن باقي المتطلبات السابقة للمسارات المهنية الفرعية المتبثقة من المسار الوظيفي الرئيسي، ولكن كان هناك رصيد من الأساس العلمي؛ من خلال مقرر "الإعلام التربوي"، الذي تمت دراسته في برنامج تمهيدي الدكتوراه؛ حيث الجانب النظري والحصيلة العلمية في ميدان الإدارة التربوية وسياسات التعليم؛ حيث أسهم في تنمية الجانب النظري إلى جانب الجانب الميداني، فأصقلته الممارسة الإعلامية، وكان لا بد من التنمية الذاتية؛ من خلال الالتحاق بالدورات التدريبية المتعلقة بالإعلام، التابعة لكلية الإعلام بجامعة القاهرة، والتي أسهمت بشكل كبير في اكتساب كم هائل من المعلومات والمهارات؛ لكي يتم تقديم المسار المهني الإعلامي بشكل متميز.

فالعامل الإعلامي ليس بالأمر السهل، بالرغم من أنه يظهر للعامّة أنه عمل برّاق ولامع، ولكنه يسبقه الكثير من بذل الجهد والوقت والتخطيط والتنظيم الجيد؛ لكي يتم الخروج للجمهور بالشكل اللائق، الذي يبث على الاحترام.

فالتخطيط هنا يعني الإعداد الجيد للمادة الإعلامية لغوياً وعلمياً وفنياً، بالإضافة إلى التجهيزات الشخصية كالمظهر العام، واختيار نوعية الملابس وغيرها؛ لكي تتناسب مع نوع المادة الإعلامية المعروضة ونوعية الجمهور.

والجدير بالذكر أن برامج الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية؛ كان لها الفضل في اجتياز اختبار الكاميرا، والتحدث أمام الكاميرا بدون جمهور فعلي؛ حيث كانت العروض العلمية الإدارية التقديمية التي اعتدنا على عرضها داخل القسم، وكان لها مردودٌ في اكتساب الثقة بالنفس، بالإضافة إلى البعد المهني، وكل هذا أعطى ميزة تنافسية، خلال التنافس بين الزملاء على الفوز بمُقدم برامج إعلامية للقناة الرسمية لوزارة التربية والتعليم، وتكون خريجة قسم الإدارة الممثل الوحيد على مستوى معلمي المادة على قناة "مدرستنا-3" التابعة لوزارة التربية والتعليم المصرية، وهنا يلتقي المسار الوظيفي الأصلي، وهو يتمثل في مهنة التدريس مع مسار مهني فرعي، وهو العمل كمُقدمة برامج تعليمية؛ حيث الاندماج بين التدريس والإعلام التربوي في ظل ورعاية المسار الأكاديمي لميدان الإدارة التربوية وسياسات التعليم، مستثمرة ما بينهما من تشابه في الإدارة والممارسات.

**ثامناً- المضامين من الدراسة:**

١. إعادة التخطيط للشبكة المهنية للمعلمين؛ لتطوير نظام المسارات الوظيفية، وتطوير المؤسسة التربوية.
٢. فحص اتجاهات وممارسات تطوير الموظفين الحالية؛ لتحديد ممارسات التوظيف والتقدم الوظيفي داخل المؤسسات التربوية.
٣. يُعتبر المسار الأكاديمي هو رأس المال الأساسي للعنصر البشري للعاملين؛ لتفريغ طاقاتهم الكامنة، وإشباع رغباتهم، وسد احتياجاتهم المهنية؛ من خلال الحصول على المزيد من النجاحات؛ عن طريق تعدد المسارات الوظيفية المهنية على مدى رحلتهم الوظيفية، التي بدأت من التعيين بالمؤسسات التربوية.
٤. فتح نوافذ من المسارات المتعددة المثبتة من المسار الوظيفي؛ من خلال الهيكل التنظيمي الرسمي؛ حيث تكون المسارات واضحة ومعلنة.
٥. تشجيع التنمية المهنية من خلال الالتحاق ببرامج الدراسات العليا بكليات التربية والتنمية الذاتية للعاملين بالمؤسسات التربوية؛ من أجل التقدم في السلم الوظيفي، والارتقاء بإنتاجية المؤسسات التربوية.
٦. ترسيخ أهمية التنمية الذاتية بجانب التنمية المهنية، حيث الانطلاق إلى حضور الدورات التدريبية المختلفة التي تُنقل الفرد بمهارات خاصة في مسار مهني جديد، نرغب في العمل به، ولما كسبت المستجدات في مجال التخصص الجديد، وتطبيق كل ما هو جديد ومُستجد.
٧. التخطيط الإستراتيجي للمسار الوظيفي والأكاديمي؛ من خلال دراسة العوامل الخارجية والداخلية، وإدخال التحسينات الداخلية للعاملين بالمؤسسات التربوية.
٨. تفعيل المشاركة بين كليات التربية ووزارة التربية والتعليم في منح دراسات قصيرة المدى؛ تكون كفيلاً بتطوير أداء العاملين على المستوى المهني والإداري.



## المراجع

١. أبو كيلته، همت إسماعيل محمد (٢٠٢٣). إدارة المسارات الوظيفية والأداء للقيادات التربوية الوسطى بالإدارات التعليمية ببعض مديريات التربية والتعليم في مصر: تصور مقترح. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الإسكندرية.
٢. حسن، راوية (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
٣. رفاعي، رفاعي محمد (١٩٨٩). إدارة الأفراد. القاهرة: المطبعة الكمالية.
٤. صالح، عادل حرحوش؛ والعالم، مؤيد سعيد (٢٠٠٦). إدارة الموارد البشرية. عمان: عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.
٥. عبد الباقي، صلاح (٢٠٠٠). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعية.
٦. عبد الرحيم، الهيبي خالد (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
٧. فودة، أمينة شريف صبري (٢٠١٤). دور الإدارة المدرسية في مواجهة الانحرافات السلوكية لطلاب المدارس الثانوية العامة. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الإسكندرية.
٨. فودة، أمينة شريف صبري (٢٠٢١). المشكلات التي تواجه مديري مدارس التعليم الثانوي العام: دراسة تحليلية بمحافظة الإسكندرية. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الإسكندرية.
٩. ماهر، أحمد (٢٠٠٧). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
10. Gander, M. (2021). The hybrid career concept: Creating hybrid career pathways. International Journal of Career Development, Vol(26), No(7), 853-868.
11. Hassan, H.; Hussain, M.; Niazi, A.; Hoshino, Y.; Azam, A. & Kazmi, A. S. (2022). Career path decisions and sustainable options. Sustainability, Vol(14), No(7), 1-16.
12. Hedge, J. W. & Rineer, J. R. (2017). Improving career development opportunities through rigorous career pathways research. RTI Press Publication (No. OP-0037-1703).
13. Michigan Department of Education (2018). A practical guide to developing career pathways. Retrieved 13/7/2023, from: <https://pdf4pro.com/view/a-practical-guide-to-developing-career-pathways-michigan-7812c7.html>
14. Triandani, S. & Anggriani, I. (2015). 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.