



إطار سياسة المعلم

التوجهات الاستراتيجية والإطار التنفيذي المُحدَث

2023

المحتويات

٣	المقدمة:
٥	التحولات الأساسية لسياسة المعلم:
٦	المحاور الأساسية لإطار سياسة المعلم:
٦	المحور الأول: التنمية المهنية للمعلمين
٦	١. مركز التدريب التربوي
٧	متطلبات التنفيذ في استكمال مركز التدريب التربوي:
٧	٢. المعايير المهنية ومنهاج التنمية المهنية (CPD):
٨	التوجهات ومتطلبات استكمال وتفعيل المعايير المهنية
٨	٣. إعداد المعلمين وتأهيلهم ما قبل الخدمة:
٩	التوجهات الاستراتيجية ومتطلبات تنفيذ السياسة
٩	٤. التنمية المهنية المستمرة للمعلمين أثناء الخدمة:
١٠	التوجهات الاستراتيجية ومتطلبات تنفيذ السياسة
١٠	٥. تطوير المدرسة والمديرية:
١٢	المحور الثاني: اختيار المعلمين والمسار الوظيفي
١٢	١. الاختيار والتوظيف
١٢	التوجهات الاستراتيجية ومتطلبات تنفيذ السياسة
١٢	٢. ترخيص المعلمين والقادة
١٢	التوجهات الاستراتيجية ومتطلبات تنفيذ السياسة
١٣	٣. الترقيات ورتب المعلمين
١٣	التوجهات الاستراتيجية ومتطلبات تنفيذ السياسة
١٤	المحور الثالث: استثمار جهود المعلم
١٤	١. التخطيط والاستثمار الأمثل لجهود المعلم
١٤	التوجهات الاستراتيجية ومتطلبات تنفيذ السياسة
١٥	٢. احتساب أعباء المعلم
١٥	التوجهات الاستراتيجية ومتطلبات تنفيذ السياسة
١٦	المحور الرابع: ضبط الجودة وتقييم أداء المعلم
١٦	١. تقييم وإدارة أداء المعلمين
١٦	التوجهات الاستراتيجية ومتطلبات تنفيذ السياسة
١٧	٢. الإشراف التربوي والقيادة المدرسية:
١٧	التوجهات الاستراتيجية ومتطلبات تنفيذ السياسة

المقدمة:

أولت وزارة التربية والتعليم تطوير الموارد البشرية عناية كبيرة عبر الخطط والاستراتيجيات المتتالية، حيث كان تطوير الموارد البشرية عنوان رؤية الوزارة خلال مرحلة تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة (ERfKE).^١ كما أكدت استراتيجية الموارد البشرية ٢٠٢٥-٢٠١٦ على تحسين كفاءة القوى العاملة ضمن مستويات مراحل التعليم الأساسية والثانوية كافة، إضافة إلى الاهتمام بتدريب المعلمين، وذلك من خلال تأسيس برنامج إعداد وتأهيل المعلمين الجدد وما قبل الخدمة، وبرامج شاملة لتدريب المعلمين أثناء الخدمة بُغية ضمان تزويد المعلمين جميعهم بالمهارات والترخيص اللازمة لمزاولة المهنة.^٢

أهمية إطار سياسة المعلم:

وفي هذا السياق، عملت الوزارة على تطوير إطار عام طويل المدى لسياسة المعلم الذي جاء متوافقاً مع الاستجابة للهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة في تطوير المعلمين، ومنسجماً مع الإطار العام لسياسة المعلم في العام ٢٠١١ ضمن إنجازات المرحلة الثانية من مراحل تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة (ERfKE)، والذي جاء بناءً على القناعة بأهمية وجود سياسة شاملة خاصة بالمعلم تُسهم في تحسين نوعية التعليم، وذلك باعتماد سياسات تسمح باستقطاب أفضل الكفاءات إلى مهنة التعليم، وتتبع أهمية الإطار العام للسياسات الخاصة بالمعلم من الآتي:^٣

- الحاجة إلى استدامة توفير موارد بشرية (معلمين) في ظلّ نقص الحوافز وعدم جاذبية المهنة للكفاءات.
- الحاجة إلى معلمين ذوي مهارات واتجاهات حديثة تستجيب لتطوير المدرسة.
- ضرورة توفير إطار عام شامل للتنمية المهنية للمعلمين.
- أهمية وجود إطار مرجعي لمسار النمو المهني للمعلم يشمل الحوافز والرواتب والترتب والترفيعات.
- تطوير العملية التعليمية التعلّمية وتحسين تعلم الطلبة.

وقد حدّدت الأهداف الاستراتيجية لإطار السياسة العامة بطريقة متسقة ومنكاملة:

- (١) الأهداف بعيدة المدى والمحطات الفرعية لتطوير الجوانب الخاصة بعمل المعلم.
- (٢) الهياكل المؤسسية والموارد البشرية المخطط لمشاركتها لتحقيق الغاية.
- (٣) مجموعة من الآليات التي تضمن المرونة اللازمة لمعالجة وتخفيف المخاطر المحتملة.

أهداف إطار سياسة المعلم:

وقد حدّد إطار السياسة الخاصة بالمعلم أهدافه بتحقيق الآتي:

- جعل مهنة التعليم خياراً جذاباً من خلال نظام يشجع التميّز والنشاط والإبداع.
- إيجاد نظام تأهيل ما قبل الخدمة معتمد قادر على توفير القدرات اللازمة للدخول إلى النظام التربوي.

^١ وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية ٢٠١٨-٢٠٢٢ (ص ٣٠)

^٢ الاستراتيجية الوطنية للموارد البشرية ٢٠١٦-٢٠٢٥ (ص ١٢٠)

^٣ الملخص التنفيذي لإطار سياسة المعلم ٢٠١١ (ص ١)

- بناء نموذج تنمية مهنية مستدامة فاعل للمعلم يضمن له فرص تعليم مدى الحياة.
- إنشاء نظام فاعل للتنمية المهنية القائمة على المدرسة يتصف بالتعلم مدى الحياة.
- إيجاد نظام للمتابعة والتقييم في إطار السياسات الشاملة الخاصة بالمعلم يضمن تنفيذ هذه السياسات بكفاءة.

محطات مراجعة وتقييم إطار سياسة المعلم:

لقد خضعت سياسة المعلم والخطط التنفيذية المُنبثقة عنها لعدة محطات مراجعة وتقييم. حيث تمّ تقييم ومراجعة إنجازاتها من قِبَل فريق خبراء البنك الدولي والجهات المانحة لبرنامج اقتصاد المعرفة (ERfKE) في ٢٠١٥، وانعكست تلك المراجعة من خلال التقرير الختامي للبرنامج وظهرت في توصيات مؤتمر التطوير التربوي الذي عُقد في آب ٢٠١٥. كما كانت هناك مراجعة شمولية بدعم من اليونسكو خلال ٢٠١٦، وتمت بلورة التوصيات على شكل مشاريع واضحة في استراتيجية الموارد البشرية لعام ٢٠١٦، وفي الخطة الاستراتيجية للوزارة للاعوام ٢٠١٨-٢٠٢٢، كما يتمّ سنوياً تضمين مراجعات خاصة بوضع المعلم في تقرير المجلس الاجتماعي والاقتصادي الأردني لحالة البلاد.



التحويلات الأساسية لسياسة المعلم:

يمكن تخصيص التحويلات الرئيسية التي طرحتها السياسة الخاصة بالمعلمين بالانتقال إلى التنمية المهنية التي تلبى الحاجات الخاصة بالمعلم، وانفتاح النظام التربوي على تعدد الجهات المقدمة للتنمية المهنية، وتطوير نظام لاعتماد أنشطة التنمية المهنية يساعد المعلم على الاستفادة منها في التقدم الوظيفي. وتركز على المجالين الآتيين:

١. إعداد المعلمين وتنميتهم مهنيًا

- الانتقال التدريجي في التنمية المهنية للمعلم من المركزية إلى اللامركزية
- الانتقال من التركيز على المدخلات في التنمية المهنية إلى التركيز على المخرجات
- إيجاد نظام متكامل ومرن يجمع بين التأهيل ما قبل الخدمة وإدماج المستجدين (Induction)، والتنمية المهنية أثناء الخدمة، ويلبّي حاجات المرحلة الانتقالية والمستقبل.
- انفتاح النظام التربوي على التعددية في تزويد خدمات التنمية المهنية، في إعداد المواد التدريبية والتنمية التي تستجيب لحاجات الوزارة في جوّ تنافسي يؤدي إلى تحسين نوعية المحتوى والخدمة.
- تشجيع المعلم على تحمّل مسؤولية نموه المهني الخاص وتمكينه من تحديد المسار الشخصي للنمو المهني
- إنشاء نظام متابعة وتقييم، وضبط لنوعية التنمية المهنية ونوعية المزودين ونوعية العمليات ولمجمل نظام التنمية المهنية

٢. توظيف المعلمين وترقيتهم

- وضع سياسة توظيف فاعلة للمعلمين تُسهم في اختيار الأكثر كفاءة.
- إنشاء مسار وظيفي واضح للمعلمين جميعهم يأخذ بعين الاعتبار التنمية المهنية للمعلمين، وأعباءهم الوظيفية وأدائهم، وجهودهم في تحديد الرتبة والرواتب والحوافز الأخرى والمركز الوظيفي.

المحاور الأساسية لإطار سياسة المعلم:



المحور الأول: التنمية المهنية للمعلمين

يتضمن محور إعداد المعلمين وتنميتهم، المكونات الفرعية الآتية:

1. مركز التدريب التربوي
2. المعايير المهنية ومنهاج التنمية المهنية (CPD)
3. تأهيل المعلمين ما قبل الخدمة
4. التنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة
5. التطوير المبني على المدرسة

1. مركز التدريب التربوي

التوجه لإنشاء مركز التدريب التربوي يعكس صورة جديدة لممارسات الوزارة للتنمية المهنية ليتولى المهام الآتية:

- تطوير السياسات والخطط الاستراتيجية لبرامج التنمية المهنية
- تطوير الخطوط العامة لمناهج التنمية المهنية والمعايير الوطنية للأداء
- تنظيم وتنسيق ومتابعة التنمية المهنية التي يقدمها مركز التدريب ومزودو التنمية المهنية ومراكز التدريب في المديریات.
- ضمان جودة نوعية التنمية المهنية والمتابعة والتقييم.

متطلبات التنفيذ في استكمال مركز التدريب التربوي:

على المدى المباشر والقصير:

- تطوير الهيكل التنظيمي للإدارة بما يتفق مع المستجدات، وتنفيذ إطار السياسة والدروس المُستفادة من التجربة الحالية، لتتمكن من أداء دورها المطلوب لقيادة تنفيذ السياسة المهنية للمعلم.
- هندرة العمليات وتصميم أدلة العمل الإجرائية لتحويل السياسات لممارسات تنفيذية، بما في ذلك الانفتاح على مزوّدي الخدمة الخارجيين، وترخيص مزوّدي الخدمة الداخليين لضمان جودة التدريب المقدم.
- رقد الإدارة بالكوادر البشرية المناسبة وفق الوصف الوظيفي المُقرّر، وإزالة التشوّهات الموجودة التي تُضعف من عمل الإدارة.
- تصميم وتنفيذ برنامج بناء قدرات لكوادر الإدارة لتمكينها من قيادة التغيير وإدارة التحوّل.
- ترخيص المدربين في المركز والميدان حسب التخصص.

على المدى المتوسط والطويل:

- وضع برنامج طويل المدى لبناء القدرات والتعاقب الوظيفي لضمان استدامة القدرات في الإدارة.
- تخصيص وتجهيز مرافق خاصة للتنمية المهنية في كل مدرسة ضمن كود البناء المدرسي للمدارس المُستحدثة والقديمة، وتثبيتها على نظام المعلومات. ويُمكن البدء بمراكز شبكات المدارس كخطوة أولى لتكون مراكز للتنمية المهنية.
- إعادة تصميم غرف المعلمين وتجهيزها لتناسب تعزيز مجتمعات التعلم المهني وتليق بمكانة المعلم وتكون مساحات العمل المهنية مركزاً للنمو المهني على مستوى المدارس.
- توفير مبنى مناسب بمساحة أكبر لإدارة التدريب تشمل مرافق إضافية للتنمية المهنية.
- استحداث قسم للأبحاث والتطوير التربوي في الإدارة.
- تأسيس فروع لمركز التدريب التربوي في الأقاليم والمحافظات لإدارة و تنفيذ برامج التنمية المهنية على أن يتم التشبيك مع الجامعات الأردنية على التنمية المهنية وضمان جودة الخدمات المقدمة، بالتزامن مع تحقيق مزيد من اللامركزية بحيث يتاح للميدان تحديد الاحتياجات التدريبية ضمن الأنظمة المتاحة.
- بناء شراكات متنوعة محلياً مع الجامعات ومؤسسات المجتمع المدني وعلى المستوى الإقليمي والعالمي، والحصول على الاعتمادية العالمية لمركز التدريب لتعزيز مكانة الأردن كمصدر إقليمي للممارسات الفضلى والبرامج الرائدة في مجال التنمية المهنية.

٢. المعايير المهنية ومنهاج التنمية المهنية (CPD):

استكمال بناء المعايير المهنية و اعتمادها و تفعيل العمل بها باعتبارها المرجعية العامة للتنمية المهنية، وبأنها مصدر من مصادر الوصف الوظيفي ويُعتمد عليها في تطوير إجراءات اختيار الموظفين ومقاييس التفاضل بين المرشحين.

التوجهات ومتطلبات استكمال وتفعيل المعايير المهنية على المدى المباشر والقصير:

- استكمال وثائق المعايير المهنية للفئات التي لم تُستكمل وهي (معلمي المسارات المهنية، الوظائف الإدارية المُساندة، الوظائف الفنية المتخصصة "الأخصائي التربوي" للمناهج والقياس والتقويم، والتدريب والتنمية المهنية والإشراف التربوي ..إلخ، واستكمال تطوير معايير القيادة المدرسية.
- استكمال تطوير واعتماد منهاج التنمية المهنية (CPD) لجميع الفئات ليكون مرجعية لبرنامج التنمية المهنية الشامل، وإلزام مزوّدي الخدمة لجميع البرامج ومراجعة البرامج الحالية استناداً للمنهاج.
- بناء برنامج شامل للتوعية حول المعايير وتعميمه لجميع فئات موظفي الوزارة.
- تنفيذ برنامج مُتخصّص لبناء القدرات حول توظيف المعايير المهنية في العمل.
- هندرة العمليات والإجراءات في مجالات اختيار الموظفين والمعلمين والتنمية المهنية والتدريب وإدارة الأداء والتقييم والترقية ورتب المعلمين والإداريين والمسار المهني والتركيز على ملف الإنجاز المُرتبط بالمعايير وحقبة أداء الموظف بما يضمن توظيف المعايير.

على المدى المتوسط والطويل:

- استحداث برنامج مُستدام لتهيئة الموظفين المستجدين والقيادات الجديدة يركّز على مدونة السلوك وعلى المعايير المهنية بديلاً عن البرنامج الحالي لسدّ الفجوة والذي يركّز على تأهيل المستجدين وإحالة تأهيل المستجدين لمزوّدي الخدمة في سياق خطط توسيع واستدامة برامج تأهيل المعلمين ما قبل الخدمة.
- التركيز على خلق ثقافة تنظيمية وسلوك تنظيمي مُستمد من المعايير المهنية ومستند عليها لمزيد من التحوّل ومهنة التعليم ومراقبته واستدامته.
- المراجعة الدورية للمعايير المهنية ومنهاج التنمية المهنية للاستجابة للمستجدات التربوية وحاجات النظام التربوي.

٣. إعداد المعلمين وتأهيلهم ما قبل الخدمة:

التوسع في برامج تأهيل المعلمين ما قبل الخدمة ومسارات تأهيل المعلمين في الجامعات وتنفيذ برنامج تكميلي بديل لتجسير الهوة لحين استكمال بناء البرامج ليكون تأهيل المعلمين ما قبل الخدمة شرطاً لدخول الخدمة تتولاها الجامعات ومزودو الخدمة المعتمدون.

التوجهات الاستراتيجية ومتطلبات تنفيذ السياسة على المدى المباشر والقصير:

- تزامن تقديم الوزارة لبرنامج المستجدين الحالي مع تقديم الجامعات الحكومية الأربع (الجامعة الأردنية، جامعة اليرموك، جامعة مؤتة، الجامعة الهاشمية) لبرنامج الدبلوم ما قبل الخدمة لحين الوصول لمرحلة تغطية جميع حاجات وزارة التربية والتعليم من قبل خريجي دبلوم ما قبل الخدمة.
- تركيز الوزارة على اعتماد البرامج ومتابعة وضمان الجودة لبرامج تأهيل المعلمين ما قبل الخدمة وقياس أثرها ومدى توافقها مع منهاج التنمية المهنية والمعايير المهنية.
- إعطاء أولوية التعيين لخريجي برنامج تأهيل المعلمين ما قبل الخدمة كحافز أساسي، وفتح المجال للالتحاق التدريجي على نفقة الطالب الخاصة بالتزامن مع حملة إعلامية لتقليل المنح تدريجياً وتخفيض كلف البرنامج واقتصار المنح على التخصصات ذات الندرة النسبية.
- توسيع برنامج التأهيل ما قبل الخدمة لشمول بقية التخصصات والمسارات التعليمية.

على المدى المتوسط والطويل:

- تفعيل خطة إصلاح كليات التربية وتطوير مسار المعلم في الجامعات وفق ما حُطّط له ليكون خياراً إضافياً للمسار التتابعي الذي يقدمه برنامج دبلوم ما قبل الخدمة.
- تطوير منهجية واضحة للاعتماد ومراقبة الجودة لبرامج تأهيل المعلمين بحيث تتولى هيئة الاعتماد، الاعتماد الأكاديمي للبرنامج، فيما تتولى وزارة التربية ممثلة بإدارة مركز التدريب الاعتماد المهني وفق متطلبات الرخص المهنية للمعلم.
- تطوير منهجيات تقديم الدبلوم ما قبل الخدمة لمنح الرخص وإنجازات التعليم تزامناً مع تطوير نظام الرخص المهنية لفئات المعلمين (أساسي، ثانوي، أكاديمي، مهني، .. إلخ).
- تسويق البرنامج إقليمياً ليكون الأردن محطة إقليمية لتأهيل المعلمين.

٤. التنمية المهنية المستمرة للمعلمين أثناء الخدمة:

تحويلات استراتيجية في مجال التنمية المهنية المستمرة للمعلمين لتعالج ضعف إقبال المعلمين على برامج التدريب، وضعف الجودة، وانتقال أثر التدريب للبرامج واستجابتها لحاجات المعلمين والمدارس. وتضمنت هذه التحويلات انفتاح الوزارة على مزودي الخدمة للشراكة في تنفيذ البرامج التدريبية مع احتفاظ الوزارة بدور راسم السياسة وواضع المنهاج، ثم الاعتماد والمتابعة والتقييم وضبط الجودة للبرامج، وتطوير منهجية تقديم البرامج التدريبية بدلاً من البرامج المركزية الطويلة التي تُقدّم دفعة واحدة بغض النظر عن حاجة المشارك إلى برامج قصيرة متنوعة ومرنة تراعي الاحتياجات، كما تراعي الاستجابة للمعايير المهنية ومرتبطة بالمسار الوظيفي ونظام الحوافز المرتبط بالأداء.

التوجهات الاستراتيجية ومتطلبات تنفيذ السياسة على المدى المباشر والقصير:

- تحديث برامج التنمية المهنية استناداً لمنهاج التنمية المهنية لإيجاد برنامج شامل لتدريب المعلمين والقيادات التربوية والمساعدين والإداريين، مرتبط بالمعايير المهنية والمسار الوظيفي.
- هندرة عمليات التنمية المهنية التي تشمل (اعتماد وإدارة البرامج ومزوّد الخدمة وضمان الجودة والمنهاج والساعات المعتمدة ومنح الشهادات ومعادلتها)، وتطوير الأدلة الإجرائية لضمان تنفيذ السياسات والأنظمة المعتمدة.
- التوقف عن البرامج المركزية الطويلة وتقسيمها إلى برامج قصيرة من خلال دورة تنمية مهنية تُقدّم مع بداية كل عام دراسي واستثمار حلول التدريب عن بُعد.
- تنفيذ برنامج لترخيص المُدرّبين الداخليين من المشرفين التربويين والمعلمين المتميّزين والقيادات التربوية المختلفة لضمان جودة البرامج الانتقالية.
- البدء بالانفتاح التدريجي على مزوّد الخدمة بالتزامن مع ترخيص المدرّبين الداخليين، بحيث تتم إحالة البرامج المركزية الرئيسية على مزوّد الخدمة، ويتولى المدربون الداخليون البرامج المبنية على الحاجات وأشكال التنمية المهنية المرتبطة بالمدرسة، كمجتمعات التعلّم المهني والجوانب العملية والتطبيقية.
- بناء قدرات إدارة التدريب لتنفيذ سياسات التنمية المهنية لاعتماد وضمان جودة البرامج التدريبية.
- تفعيل سياسة ضبط الجودة ومنح الشهادات الخاصة بالتنمية المهنية، وبناء قدرات إدارة التدريب في هذا المجال.

على المدى المتوسط والطويل:

- تطوير دورة التنمية المهنية خلال السنوات الأربع للرتب ، بحيث تستند إلى المراجعة الذاتية المرتبطة بالمعايير والتي يقودها المعلم بإسناد من المشرف التربوي، لجمع البرامج القصيرة بشكل تراكمي وفق نظام يُعدّ لاحتساب الساعات المعتمدة لأنشطة التنمية المهنية مع التركيز على المتطلبات العملية.
- زيادة الاعتماد على أنشطة التنمية المهنية المتنوعة المساندة للتدريب المباشر، والمرتكزة على الحاجات الفعلية التي تضمن نقل أثر التدريب في بيئات العمل.
- تنفيذ دراسات مُعمّقة للحاجات التدريبية لتحديد وتطوير محتوى البرامج التدريبية المختلفة.
- تحسين دور المدرسة والمديرية والإسناد التربوي في مساعدة المعلم على اختيار مسار التنمية المهنية الخاص به.
- استثمار أنظمة التدريب عن بُعد والتعلم الذاتي في إدارة التنمية المهنية وتطوير منصة التنمية المهنية الإلكترونية.
- تطوير أنظمة احتساب التنمية المهنية ضمن أعباء المعلم وإنجازاته في ملف الترقيات والرتب.

٥. تطوير المدرسة والمديرية:

التطوير المبني على المدرسة والذي حطّت الوزارة فيه خطوات واسعة في مجال التركيز على مؤشرات ومعايير المدرسة الفاعلة، التي تبني المدرسة خططها التطويرية بناءً عليها، استجابة للحاجات الحقيقية وفق نموذج متكامل للمراجعة الذاتية.

التوجهات الاستراتيجية ومتطلبات تنفيذ السياسة

على المدى المباشر والقصير:

- مراجعة برنامج القيادة التربوية في ضوء المعايير وسياسة التنمية المهنية الجديدة.
- مراجعة المؤشرات ونهج المراجعة الذاتية، وبناء الخطط الخاصة بالمدرس والمديريات لضمان جودة الخطط وشموليتها وتركيزها على تحسين تعلم الطلبة.
- تحسين استجابة مركز الوزارة والتناغم بين الخطط المؤسسية وخطط تطوير المدارس والمديريات بتصميم البرنامج على مستوى مركز الوزارة.
- تطوير وتحسين دورة المساءلة لضمان جودة الخطط وتنفيذها بتركيز جهود التقييم وفق منهجية موحدة مع البرنامج.
- دعم و تعزيز دور إدارة الإشراف والتدريب التربوي في متابعة مأسسة واستدامة برنامج تطوير المدرسة والمديرية.
- ربط تنفيذ البرنامج بالمسار الوظيفي ونظام التقييم لرتب المعلمين، من خلال حقيبة الإنجازات المطلوبة من المعلم والقائد.

على المدى المتوسط والطويل:

- تأهيل مراكز شبكات المدارس لتكون مراكز قيادة، وتفعيل دور المجالس التربوية في المساءلة المجتمعية.
- تطوير الهيكل التنظيمي للمدرسة لضمان مأسسة فرق التطوير المدرسي ومجالس المباحث لدعم تركيز القيادة المدرسية على تحسين التعلم بدلاً من العمليات التشغيلية.
- هندرة العمليات المدرسية وأتممتها لدعم نظام بيانات جودة التعلم والقرار المبني على البيانات.
- الانتقال نحو أنظمة الاعتماد المدرسي المدعوم بالمساءلة المجتمعية بدلاً من نظام الجودة والمساءلة المعمول به وشمول مدارس القطاع الخاص بنظام جودة التعليم.
- تعزيز لامركزية الموارد وأنظمة الإنفاق المالي في المدارس، لرصد موازنات أكبر وتكريسها لتحسين تعلم الطلبة.

المحور الثاني : اختيار المعلمين والمسار الوظيفي

يتضمن محور اختيار المعلمين وترخيصهم المكونات الفرعية الآتية:

١. الاختيار والتوظيف
٢. ترخيص المعلمين والقادة
٣. الترقيات ورتب المعلمين

١. الاختيار والتوظيف

تطوير منهجيات الاختيار برفع معايير الاختيار وشروط الالتحاق بالمهنة لرفع المكانة الاجتماعية، وإعادة التوازن بين المعايير لإعطاء الكفايات والاتجاهات المهنية وزناً أكبر في عملية الاختيار واستقطاب المتميزين.

التوجهات الاستراتيجية ومتطلبات تنفيذ السياسة

على المدى المباشر والقصير:

- تفعيل نظام المقابلات المبنية على الكفايات المهنية وبناء قدرات الوزارة لتطبيقه.
- مسقبلاً اعتماد أولوية التعيين لخريجي برنامج تأهيل المعلمين ما قبل الخدمة وليس إعطائهم نقاطاً تفضيلية فقط.
- فتح المجال لشراء الخدمات لسد النقص في التخصصات.

على المدى المتوسط والطويل:

- اعتماد برنامج تأهيل المعلمين ما قبل الخدمة كشرط لدخول المهنة ومزاومتها في القطاع العام والخاص.
- رفع الحد الأدنى لمعدل الثانوية العامة للقبول في برامج تأهيل المعلمين والمسارات التعليمية.
- رفع الحد الأدنى للتقدير الجامعي المقبول لطلب التوظيف في وزارة التربية والتعليم.
- ابتعاث الطلبة المتميزين في الثانوية العامة في التخصصات والمناطق التي تواجه نقصاً في أعداد المعلمين، من خلال استحداث التشريعات الملائمة لذلك.
- نقل الصلاحيات تدريجياً لوزارة التربية وافتتاح مكاتب للتوظيف في المركز والأقاليم الثلاث.

٢. ترخيص المعلمين والقادة

وجود نظام للمزاولة والرخص المهنية لمختلف فئات التربويين ومستوياتهم، وقد شكل غياب هذا النظام خللاً واضحاً إذ أصبحت آلية منح إجازات التعليم التي أصبحت تستند إلى معايير الشهادات العلمية البعيدة عن متطلبات مزاولة المهنة التعليمية كمهنة مقدسة تتطلب إعداداً وتهيئة تليق بها.

التوجهات الاستراتيجية ومتطلبات تنفيذ السياسة

على المدى المباشر والقصير:

- وضع برنامج لإعادة تأهيل المعلمين ومديري المدارس والقادة القدامى الذين لم يتلقوا برنامج تأهيل المعلمين ما قبل الخدمة أو البرنامج البديل، ولم يحصلوا على أي رتبة تدل على تقدمهم المهني.
- التركيز على تطبيق معايير اختيار المعلمين والقادة، وبرامج التنمية المهنية البديلة.

على المدى المتوسط والطويل:

- تطوير نظام إجازة التعليم ليكون نظاماً لترخيص المعلمين والقادة يضمن التكامل مع نظام رتب المعلمين ويُلزم كل معلم لا يتقدم في المسار الوظيفي (رتب المعلمين) بإعادة تجديد الرخصة بعد اكتمال دورة التنمية المهنية.
- ربط نظام ترخيص المعلمين بالمراحل والمباحث التي يدرسها المعلم، وتطوير دورة التنمية المهنية والمعايير على هذا الأساس.

٣. الترقّيات ورتب المعلمين

يُمثل المسار الوظيفي نهجاً يساعد النظام التربوي على الاحتفاظ بالمعلمين المتميزين في الغرفة الصفية من خلال ربط الحافز بالأداء، وقد دعت سياسة المعلم لتصميم مسار وظيفي بعدة مسارب للمعلمين والإداريين والقادة والمساعدين التربويين، وضمن سرعات متفاوتة تراعي تميّز الأداء، كما دعت لربط الترقّيات والحوافز بالأداء الفعلي والتنمية المهنية التي يحصل عليها المعلم من خلال الكفايات والكفاءة

التوجهات الاستراتيجية ومتطلبات تنفيذ السياسة

على المدى المباشر والقصير:

- مراجعة تعليمات وإجراءات الترقية والترقيع لرتب المعلمين لتعكس متطلبات المسار الوظيفي التي يهدف لها النظام.
- مراجعة قائمة البرامج التدريبية المعتمدة وفق سياسة التنمية المهنية ومنهاج التنمية المهنية، والتوقف عن سياسة التسكين بناءً على البرامج القديمة التي تُكرس الواقع القديم.
- مراجعة إجراءات التقييم مُتعدّد الأطراف والذي يعتمد على قوائم الرصد بدلاً من الاعتماد على المعايير، وعلى ملف إنجاز حقيقي تراكمي للمعلم يضمن ربط الحافز بالأداء.
- تفعيل منهجية اعتماد مزوّدي الخدمة .
- وضع خطة انتقالية لتطبيق نظام الرتب بشكل يُراعي الأهداف التي وجد من أجلها، تتضمن توعية المعلمين وبناء قدراتهم لاستكمال متطلبات الترقية.
- تطوير الهيكل التنظيمي وهندرة العمليات والإجراءات في إدارة التدريب والموارد البشرية.
- بناء قدرات الإدارات المعنية لتطبيق نظام الرتب بجودة عالية.

على المدى المتوسط والطويل:

- تطوير قاعدة بيانات وربطها بنظام المعلومات والموارد البشرية بتتبع المسار الوظيفي للمعلمين.

- إجراء تقييم دوري لتجربة التطبيق للأدوات والمنهجيات التنفيذية بهدف تطوير آليات التطبيق وتحسينها بعد التجريب.
- ربط الأعباء الوظيفية للمعلم بملف الإنجاز لمزيد من التحفيز للمعلمين.
- مراجعة نظام الرتب مراجعة شاملة وتطوير المسارات المتوازية، ومسارب السرعات وفق الممارسات الفضلى لتحسين النظام.
- تطوير سلم رواتب جديد ومظلة حوافز متكاملة استناداً للتغذية الراجعة.

المحور الثالث: استثمار جهود المعلم

استكمال مكونات السياسة وإصدار ميثاق مهنة التعليم المتضمن الحقوق والواجبات وقواعد السلوك المهني والأدلة الإرشادية للتممية المهنية، ويتضمن استثمار جهود المعلم المكونات الفرعية الآتية:

١. تخطيط الموارد البشرية والاستثمار الأمثل لجهود المعلم

٢. عبء المعلم

١. التخطيط والاستثمار الأمثل لجهود المعلم

مراعاة المسار الوظيفي للمعلم، وإعادة النظر في المراحل التعليمية ومجالات التدريس، كتوسيع صفوف المرحلة للصف الرابع، وتدريس عائلات المباحث من قبل معلم واحد. وتقويض الصلاحيات للمديريات بشأن استثمار جهود المعلمين في شبكات المدارس.

التوجهات الاستراتيجية ومتطلبات تنفيذ السياسة

أدى تقادم أنظمة التشكيلات المدرسية وعدم تحديثها لمواكبة التغيرات التربوية ومتطلبات التطوير المدرسي، إلى تراكم الخلل وضعف الهيكل التنظيمي للموارد البشرية للمدرسة الأردنية وتركيز القيادة على العمليات التشغيلية وسوء توزيع المعلمين بسبب تدريس المعلم للتخصص الدقيق في المراحل الأساسية، الأمر الذي أدى إلى وجود معلمين بأنصب قليلة ومعلمين بأنصب مرتفعة في المناطق المختلفة، ووجود زوائد بأعداد كبيرة، في الوقت الذي تواجه فيه مديريات أخرى نقصاً حاداً في المعلمين. وكذلك الحال بالنسبة للكوادر المساندة وكوادر الإداريين في مستوى المدرسة، ويتطلب ذلك اتخاذ التدابير والخطوات الآتية لضمان الاستثمار الأمثل:

على المدى المباشر والقصير:

- تطوير الهيكل التنظيمي للمدرسة ودعم الموارد البشرية من خلال أخذ فرق التطوير المدرسي ومجالس المباحث والمعلم الداعم والمسؤول بعين الاعتبار في احتساب التشكيلات المدرسية.
- دعم الموارد البشرية للمدارس التي تعاني فاقداً تعليمياً كبيراً لتمكينها من تنفيذ البرامج العلاجية، والاستجابة لمعالجة الفاقد التعليمي.
- دراسة متكاملة لمنهجية التشكيلات المدرسية وفقاً للممارسات الفضلى.

على المدى المتوسط والطويل:

- توسيع المرحلة الأولى للصف الرابع.
- دراسة تدريس عائلات المباحث من قبل المعلم الواحد حتى الصف السادس على الأقل.
- توفير دعم إضافي للمعلم في المدارس من خلال تفعيل المسؤولية المجتمعية، واستثمار جهود المجتمع وطلبة الجامعات في برامج تأهيل المعلمين ما قبل الخدمة .
- دراسة تأنيث الكوادر لبعض التخصصات والمناطق لصفوف أعلى من المرحلة الأساسية.
- مرونة التشكيلات المدرسية لاستثمار المعلمين في التخصصات المطلوبة، من خلال توسيع دائرة المعلم المشترك في شبكات المدارس.
- تطوير أنظمة الخريطة المدرسية وتعليمات تأسيس وافتتاح المدارس لمراعاة المراحل التعليمية المختلفة وأنماطها في تخطيط التوسع في المدارس.

٢. احتساب أعباء المعلم

للمحافظة على دافعية المعلم وأدائه، لا بُدّ من منهجية عادلة ومنصفة للمعلم في احتساب أعبائه الوظيفية التي تمكّنه من أداء دوره. وقد اقترحت سياسة المعلم أن يتمّ توزيع الأعباء الوظيفية والأنصبه وفق قواعد الاستثمار الأمثل، مع مراعاة المستوى الوظيفي للمعلم وألا تزيد الأعباء الوظيفية عن ٣٥ ساعة أسبوعياً، متضمنة التدريس الفعلي والوقت اللازم لتحضير الدروس وحضور برامج التنمية المهنية واللقاء مع أولياء الأمور ومهام الإسناد التربوي للمعلمين الجُدد.

التوجهات الاستراتيجية ومتطلبات تنفيذ السياسة

إنّ معالجة الاختلالات في احتساب الأعباء الوظيفية للمعلم ومدير المدرسة، يساعد بشكل كبير في زيادة دافعية المعلم والاحتفاظ به في الغرفة الصفية، وتحسين فاعلية الأداء ويتطلب ذلك اتخاذ الخطوات الآتية:

على المدى المباشر والقصير:

- تحديد المتغيرات التي تؤثر على الأعباء الوظيفية مثل؛ عدد الطلبة وساعات التنمية المهنية والموقع الجغرافي وذلك لغايات تحديد النصاب والحوافز.
- احتساب حوافز مالية إضافية للمعلمين الذين عليهم أعباء أكبر في حالة عدم إمكانية تخفيض أعباء المعلم ونصابه.
- تنفيذ دراسة متكاملة لأعباء المعلم ومنهجية احتسابها، والعوامل المؤثرة فيها وتطوير التوصيات المناسبة.

على المدى المتوسط والطويل:

- استحداث مسمى المعلم المساعد، وتعزيز الكوادر البشرية للمدرسة لتخفيف عبء المعلم المتعلق بالتصحيح.
- ربط الأعباء الإضافية بملف الإنجاز الخاص بالمعلم وبالحوافز الأخرى المُمكنة في النظام التربوي.

- تطوير منهجية احتساب أعباء المعلم وجهوده الإضافية وفقاً لتوصيات الدراسات والممارسات الفضلى، وصولاً إلى تخفيض أعباء المعلم لتكون حول المتوسط العالمي.

المحور الرابع: ضبط الجودة وتقييم أداء المعلم

إنّ عمليات ضمان الجودة لتنفيذ السياسات من أهم ما يضمن حُسن التنفيذ، ويتناول هذا المكوّن المكوّنات الفرعية الآتية:

١. تقييم وإدارة أداء المعلم

٢. الإشراف التربوي والقيادة المدرسية

١. تقييم وإدارة أداء المعلمين

تكمّن أهمية تقييم وإدارة أداء المعلم في دورها بتعزيز الأداء وانعكاسها على تعلّم الطلبة، وخصوصية الدور الفني التعليمي الذي يلعبه المعلم في الغرفة الصفية؛ حيث إنّ عملية إدارة الأداء للمعلم تختلف عن أي عملية أخرى وتتنوع مُدخلاتها تبعاً لذلك. وبالإضافة لما أوصت به السياسة، فقد قامت الوزارة بدراسة متخصصة للممارسات الفضلى ومقارنتها بالنظام التربوي الأردني، وخلصت إلى توصيات في مجال الجهة التي تقوم بالتقييم ومحطات إدارة الأداء وأدواته. وكانت أبرز التوصيات تتلخص في الحاجة إلى ثلاث محطات أساسية للتقييم وإدارة الأداء:

- **التقييم لدخول المهنة:** ويركز هذا التقييم على مدى امتلاك المعلم أو الإداري للكفايات اللازمة التي تُمكنه من تحقيق المعايير المهنية بحدّها الأدنى، ويرتبط بمنح الرخص المهنية وتجديدها ويهدف إلى ضمان تأهيل المعلمين الجُدد لمزاولة المهنة. ويقوم بهذا النوع لجان من المقيّمين المختصين من المشرفين التربويين وأقسام الموارد البشرية.
- **التقييم لإدارة الأداء السنوي:** ويركز على إدارة الأداء السنوي لتحقيق الأهداف المؤسسية والتطويرية وربط الأداء الفردي بالأداء المؤسسي، وتحقيق نتائج ملموسة في الخطط الاستراتيجية والتطويرية على مستوى المركز والميدان. ويرتبط بالمعايير المهنية وبالخطط الاستراتيجية السنوية، ورؤية ورسالة الوزارة والتطوير المدرسي. ويقوم به فريق التطوير المدرسي ومجلس المبحث بقيادة مدير المدرسة.
- **التقييم لغايات الترفيع والترقية في المسار الوظيفي:** وهو تقييم تراكمي مُتعدّد الأطراف يستند على المعايير ويطبّق منهج التغذية الراجعة ٣٦٠ بمُدخلات من متلقي الخدمة (الطلبة وأولياء الأمور) والمشرف التربوي والقيادة المدرسية ويرتبط بحقيبة إنجاز تراكمية تضمن ربط الحافز بالأداء.

التوجهات الاستراتيجية ومتطلبات تنفيذ السياسة

على المدى المباشر والقصير:

- مراجعة نهج التقييم مُتعدّد الأطراف لضمان دوره في ربط الحافز بالأداء وعكس نواتج الأداء المدرسي والتعليمي لكل الفئات.
- تطوير حقيبة المعلم/ الموظف بما يتناسب مع الأداء المطلوب، وبناء قدرات المعلمين والموظفين ودعمهم في تنفيذ المراجعة الذاتية وتجميع الأدلة والشواهد وحقيبة الإنجاز التراكمية.

- تطوير الهيكل التنظيمي وهندرة العمليات والإجراءات في إدارة الإشراف والتدريب وإدارة الموارد البشرية لضمان تطبيق فاعل للتقييم بمستوياته المختلفة.
- بناء الأدلة الإجرائية للمقيمين والمعلمين وعمليات التقييم بمختلف مستوياته لضمان جودة التطبيق.
- تنفيذ برامج بناء القدرات للمقيمين والمعلمين والموظفين حول عمليات التقييم والمراجعة الذاتية وتوظيف المعايير المهنية وميثاق مهنة التعليم.

على المدى المتوسط والطويل:

- مراجعة التقييم لدخول المهنة وربطه بأنظمة الرخص المهنية بعد اعتمادها.
- مراجعة منهجية التقييم السنوي وتفعيل أدوار المجالس التربوية ومجالس المباحث في مراجعة الأداء.
- اعتماد مزودي خدمة خارجيين لعمليات التقييم مُتعدّد الأطراف، والاستفادة من خبرات شركاء الوزارة كـمركز الملك عبد الله الثاني لتطوير الأداء المؤسسي وجمعية جائزة الملكة رانيا للتميز التربوي على ألا يشكل ذلك عبءاً مالياً على الوزارة.
- بناء إجراءات ضمان الجودة والتطبيق لعمليات التقييم المختلفة وتنفيذها.

٢. الإشراف التربوي والقيادة المدرسية:

يُعدّ جهاز الإشراف التربوي الجهاز الفني الأهمّ في النظام التربوي الأردني، والذي يقدم الدعم الفني للمعلم والمدرسة والمديرية ومركز الوزارة في مختلف المجالات الفنية ذات العلاقة بجودة النظام والتعلّم والتعليم، كالمناهج والقياس والتقويم والبيئة المدرسية والقيادة التعليمية.

طرحت السياسة ضرورة تفكيك هذه الوظائف وتوزيعها على جهات مختلفة.

التوجهات الاستراتيجية ومتطلبات تنفيذ السياسة

على المدى المباشر والمتوسط:

- تطوير الهيكل التنظيمي لإدارة الإشراف التربوي لضمان فصل إدارة التنمية المهنية عن إدارة الإسناد التربوي مع ضمان التكامل بينهما.
- النظر في بدائل تفعيل الدور العام للمشرف التربوي، وتعيين مشرفي الإدارة المدرسية لقيادة التطوير المدرسي.
- تفعيل شبكات المدارس ومراكز الدعم وتجهيزها بمكاتب إشرافية بشكل يُمكن المشرف التربوي من إدارة عملية الإسناد التربوي، وإتاحة المجال لمرونة الدوام للمشرفين.
- أتمتة نظام إدارة الإسناد التربوي (Mentor-Coaching) وتطوير المدرسة والمديرية ولوحة معلومات جودة التعلّم.
- معالجة موضوع تقييم المعلم بشكل جذري لربط التقييم الفني للمعلم وتكامله بحقيبة المعلم للترقيع، حيث لا يمكن للمشرف التقييم الموضوعي خلال زيارة واحدة، ولا يمكنه، مع وجود عدد المعلمين المطلوب، تقديم الدعم من خلال توفير عدد أكبر من الزيارات لكل معلم مما يتطلب إعادة النظر في ملاكات المشرفين.

- وضع برنامج شامل لبناء القدرات التربوية والتخصصية والكفايات الإشرافية للمشرف التربوي ، استناداً إلى المعايير المهنية.
- ربط الفعاليات الإشرافية بالأداء المدرسي وتحصيل الطلبة بشكل أكبر (التقييمات التشخيصية، تقارير المُساءلة)
- استثمار نظام الرتب والتقييم مُتعدّد الأطراف من خلال ملف المعلم والمدير للترقية لتحسين نوعية الفعاليات.
- تفعيل دور مديرية الإشراف ورئيس قسم الإشراف في تحليل البيانات الإشرافية وضمان جودة الخدمة والزيارات التقييمية لأداء المشرفين والأقسام.
- وضع آلية لترخيص المُدرّبين الداخليين، وفتح المجال للمتميّزين واعتماد المشرفين التربويين الذين يمارسون التدريب.
- **على المدى المتوسط والطويل:**
- تفعيل الإشراف التربوي على مستوى المدرسة من خلال الدور الفني لمدير المدرسة ومساعدته كمشرف مقيم، وتفعيل المعلم الداعم ومجالس المباحث وفرق التطوير المدرسي وبناء القدرات لذلك، من أجل دعم جهود المشرف التربوي وتفعيل شبكات الإسناد.
- التركيز على التنمية المهنية على مستوى المدرسة ومجتمعات التعلم المهني، واحتسابها ضمن دورة التنمية المهنية لغايات الترقية بين الرتب وتخصيص وقت كافٍ لها ضمن عبء المعلم. بالتزامن مع انفتاح الوزارة على مزوّدي الخدمة وتنفيذ البرامج المركزية من خلالهم، والانتقال التدريجي لدور ضمان انتقال أثر التدريب وضبط الجودة للخدمات المقدمة من المزوّدين.
- التركيز في الخدمة الإشرافية على تحصيل الطلبة وعلى توظيف المعايير ونقل أثر التدريب من خلال نظام التقييم مُتعدّد الأطراف وملف المعلم.