



صدر في عام ٢٠١٥ عن منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة،  
7, place de Fontenoy, 75352 Paris 07 SP, France

© اليونسكو



هذا المنشور متاح مجاناً بموجب ترخيص نسبة المصنف إلى مؤلفه - التقاسم بالمثل  
3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO)  
(رابط الإجراء القانوني) <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>  
يقبل المستفيدون، عند استخدام محتوى هذا المنشور، بالالتزام بشروط الاستخدام الواردة في  
مستودع الانتفاع الحر لليونسكو. (رابط)  
<http://www.unesco.org/open-access/terms-use-ccbysa-ar>

العنوان الأصلي: Teacher policy development Guide  
صدر في عام ٢٠١٥ عن منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة،

إن التسميات المستخدمة في هذا المطبوع وطريقة عرض المواد فيه لا تعبر عن رأي لليونسكو  
بشأن الوضع القانوني لأي بلد أو إقليم أو مدينة أو منطقة، ولا بشأن سلطات هذه الأماكن أو  
رسم حدودها أو تخومها.

إن الآراء والأفكار المذكورة في هذا المطبوع هي خاصة بالمؤلف وهي لا تعبر بالضرورة عن وجهات  
نظر اليونسكو ولا تلزم المنظمة بشيء.

التصميم الطباعي: Aurélia Mazoyer

طباعة: اليونسكو

طبع في فرنسا

ED-2015/WS/14

# كيف إعداد السياسات الخادمة بالمعلمين

# توطئة

ويرمي هذا الدليل إلى دعم تنفيذ الهدف الخاص بالمعلمين الوارد في أهداف التنمية المستدامة وجدول أعمال التعليم حتى عام ٢٠٣٠، وذلك عن طريق توفير أداة ستيّسر على الدول الأعضاء رسم سياسات وطنية خاصة بالمعلمين أو مراجعتها إن وجدت.

وعليه، ينقسم الدليل إلى خمسة أجزاء أساسية هي: الفصل ١ الذي يعرض أغراض الدليل وأساسه المنطقي ونطاقه وجمهوره المستهدف؛ والفصل ٢ الذي يوضّح الحاجة إلى إدراج السياسة الخاصة بالمعلمين في إطار خطة قطاعية وأولويات إنمائية وطنية؛ والفصل ٣ الذي تُستعرض فيه أهم الأبعاد التي ينبغي أن تعنى بها السياسات الخاصة بالمعلمين، والروابط بينها؛ والفصل ٤ الذي يصف مراحل عملية إعداد سياسة خاصة بالمعلمين؛ والفصل ٥ الذي يحدّد الخطوات والمسائل الواجب تناولها عند تنفيذ السياسات الوطنية الخاصة بالمعلمين.

ويتاح الدليل بسبع لغات (العربية والصينية والإنجليزية والفرنسية والبرتغالية والروسية والإسبانية). وقد صُمّم على نحو يجعله أداة تفاعلية يجوز تعديلها لتتلاءم مع سياق البلد ومع احتياجات المستخدمين.

وأخيراً وليس آخراً، ندعو الحكومات التي تعتزم استعمال الدليل لإعداد سياسة وطنية خاصة بالمعلمين إلى اعتماد نهج تشاركية وشاملة للجميع ولا سيما من خلال إشراك المعلمين والمنظمات التي تمثلهم في هذه العملية.

ونعرب عن تقديرنا وشكرنا للمؤلفين ولجميع الذين أسهموا في إنتاج هذه الأداة القيّمة.

خلال المنتدى العالمي للتربية الذي عقد في إنشيون (بجمهورية كوريا) في أيار/مايو ٢٠١٥، حدّدت الأسرة التعليمية العالمية بقيادة اليونسكو الأولويات التي ينبغي التركيز عليها في جدول أعمال مشترك للتعليم في إطار أهداف التنمية المستدامة للسنوات الخمس عشرة المقبلة. ودعا المشاركون في المنتدى إلى تحقيق هدف التنمية المستدامة المتعلق بالتعليم (الهدف ٤) الذي يرمي إلى «ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع وتعزيز فرص التعلّم مدى الحياة للجميع».

وتحقيقاً لهذا الهدف، أجمع المشاركون على الدور البارز للمعلمين والتعليم في تحقيق التعلّم الفعال على مستويات التعليم كافة. ولهذا السبب عقدوا العزم على «ضمان تمكين المعلمين والمربين وتوظيفهم توظيفاً ملائماً وتدريبهم تدريباً جيداً وتأهيلهم تأهيلاً مهنيّاً مناسباً، و[ضمان] تمتعهم بالحوافز وأوجه الدعم اللازمة في إطار نُظم تعليمية ناجعة تُدار بطريقة فعالة وتزوّد بموارد كافية». ولا يمكن توفير هذه القوة التعليمية بصورة مستدامة ضمن النظم التعليمية دون وجود سياسات وقواعد خاصة بشؤون المعلمين تراعي السياقات وتستند إلى البيّنات وتصاغ بمشاركة جميع الأطراف المعنية مشاركةً كاملة.

واستناداً إلى العبر المستخلصة منذ إنشاء فريق العمل الخاص الدولي المعني بالمعلمين في إطار التعليم للجميع (فريق العمل الخاص المعني بالمعلمين) في أوصلو (النرويج) في عام ٢٠٠٨، وبفضل منتديات الحوار التي ينظّمها بشأن السياسات واستعراض التوجهات السائدة في السياسات والممارسات الخاصة بالمعلمين، سعى هذا الفريق إلى حشد موارده لوضع دليل إعداد السياسات الخاصة بالمعلمين هذا فيكون سباقاً في هذا المجال.

## أدلهيد أواسيس

رئيسة مشاركة، فريق العمل الخاص  
المعني بالمعلمين  
وزارة التربية والتعليم، ناميبيا

## كيان تانغ

مساعد  
المديرة العامة للتربية،  
منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة

## بنتيه نيلسون

رئيسة مشاركة، فريق العمل الخاص  
المعني بالمعلمين  
الوكالة النرويجية للتعاون من أجل التنمية

# شكر وتقدير

يشكّل هذا الملخص ثمرة جهود جماعية قدّم فيه عدد من الخبراء مساهمات ومدخلات قيّمة بشأن السياسات الخاصة بالمعلمين. وتولّى صياغته كلُّ من سيمون دوكترز (خبيرة استشارية تربوية)، وويليام راتيري (موظف سابق في منظمة العمل الدولية)، ويوسف سيد (أستاذ التربية الدولية في جامعة ساسكس، ويشغل كرسي البحوث الخاص بجنوب أفريقيا والمعني بإعداد المعلمين، وهو مدير مركز الإعداد الدولي للمعلمين في جامعة شبه جزيرة الكاب للتكنولوجيا). وأشرف على عملية الصياغة أديم أدوبرا وهو رئيس أمانة فريق العمل الخاص الدولي المعني بالمعلمين في إطار التعليم للجميع، وتولى تنسيقها هيروميشي كاتاياما.

وحظي إنتاج هذا التقرير بمساعدة اللجنة التوجيهية لفريق العمل الخاص المعني بالمعلمين وتمويل سخي من المفوضية الأوروبية وحكومة النرويج. وأتيح ترجمته إلى اللغات العربية والصينية والفرنسية والبرتغالية والروسية والإسبانية بفضل التمويل الذي وفّره جائزة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز، والمساعدة التقنية التي قدمتها شبكة Humana People to People.

وأطلق فكرة إعداد هذا الدليل موظفون وخبراء استشاريون في اليونسكو خلال حلقة العمل التي عقدت في أيار/مايو ٢٠١٤ في معهد اليونسكو الدولي لتخطيط التربية في باريس، وهم: جان أدوتي-باه أدوتيفي، وإندريس إديم أوليل، وأمينة ديانيه، وغابرييل غوتيلمن، وماكي هياشيكوا، وماتيو لاكاس، وهيلير موبوتو، وأرنالدو نهافوتو، ويابوي سيجيفلنتشك، وفلورنس سيريو، وباربارا تورنييه.

وبالإضافة إلى من تقدّم ذكرهم فقد وردت تعليقات على المشروع الأولي للدليل من جولي بيلانجير (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي)، وكامل براهام (البنك الدولي)، وداكارا جورجيسكو

(مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية)، ومارك غينزبرغ (منظمة FHI ٣٦٠)، وديانا هنكابييه (بنك التنمية للدول الأمريكية)، وفايهاف جادهاف (جامعة سافيتريباي فولي بيوني، الهند) وليو جنغ (مركز اليونسكو الدولي للبحوث والتدريب في مجال التعليم الريفي، جمهورية الصين الشعبية)، وأوليفيه لابي (معهد اليونسكو للإحصاء)، وأوليفر ليانغ (منظمة العمل الدولية)، وتاكيشي ميازاكي (الوكالة اليابانية للتعاون الدولي)، وإيدان مولكين (جامعة مينوث الأيرلندية الوطنية)، وباز بورتاليس (مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في أمريكا اللاتينية والكاريبي)، وروبرت بروتي (موظف سابق في البنك الدولي)، ومحمد راغب (جهة تنسيق فريق العمل الخاص المعني بالمعلمين في جمهورية مصر العربية)، وإيميلي ريتشاردسون (كلية المعلمين، جامعة كولومبيا)، وبونافينتور سيفويدا (وزارة التربية الوطنية، بوركينا فاسو)، وشيلدون شافر (موظف سابق في اليونسكو)، ومارسيلو سوتو سيماو (معهد اليونسكو الدولي لتخطيط التربية في بوينس إيرس)، وبورنا كومار شريستا (المنظمة الدولية للخدمة الطوعية فيما وراء البحار)، وإيميليانا فيغاس (بنك التنمية للدول الأمريكية)، وجسبر فولير (شبكة Humana People to People). ونود أن نعرب عن صادق شكرنا لهم جميعاً.

كما ننوه بالتعليقات التي وردت من المشاركين في جلسة عرض المشروع الأولي للدليل أثناء المؤتمر الدولي السابع عشر لبرنامج اليونسكو للتجديد التربوي من أجل التنمية في آسيا والمحيط الهادي، الذي عُقد في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٤ في بانكوك بتايلاند، وفي حلقة العمل بشأن إقرار الدليل التي نظمتها أمانة فريق العمل الخاص المعني بالمعلمين في ١٨ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٤ في الرباط بالمغرب. واضطلعت إليزا بينيت بتحرير هذا الملخص. وقدمت إيفون روابوكومبا الدعم الإداري خلال إعداد الدليل.

# مقدمة

وسعيًا إلى البدء بالعملية، دعت الأمانة إلى عقد اجتماع استشاري مع كيانات اليونسكو المعنية يومي ١٩ و ٢٠ أيار/مايو ٢٠١٤ من أجل مناقشة الفكرة الأولية للدليل وخطوطه العريضة. واستُعين على أثر ذلك بثلاثة خبراء استشاريين دوليين من أجل صياغة الدليل. وخلال عملية إعداد الدليل، أجريت مشاورات مستفيضة أخرى مع كيانات اليونسكو في كل المناطق ومع طيف أوسع من الأطراف المعنية، بما يشمل واضعي السياسات الخاصة بالمعلمين في منطقة آسيا والمحيط الهادي، وخبراء من المنظمات الدولية ومنها منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي وبنك التنمية للدول الأمريكية، والمنظمات غير الحكومية مثل المنظمة الدولية للخدمة الطوعية فيما وراء البحار وشبكة Humana People to People.

وتمت الموافقة على دليل إعداد السياسات الخاصة بالمعلمين إبان حلقة العمل التي نُظمت في الرباط (المغرب) في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٤، مع إضافة مدخلات أدرجها المؤلفون لتقديم الصيغة النهائية للدليل. وتمخّص عن هذا الاجتماع الرامي إلى إقرار الصيغة النهائية توصية هامة تدعو إلى إصدار نسخة موجزة من الوثيقة لجمهور محدّد، وإصدار النص الكامل مع أمثلة عن الحالات الخاصة بالبلدان لمن يرغب في تعلم المزيد عن هذا الموضوع عند استعمال الدليل لإعداد سياسة وطنية خاصة بالمعلمين.

وضع دليل إعداد السياسات الخاصة بالمعلمين فريق العمل الخاص الدولي المعني بالمعلمين في إطار التعليم للجميع، بالتعاون الوثيق مع كيانات اليونسكو والشركاء الخارجيين لفريق العمل الخاص المعني بالمعلمين. وكان الغرض منه إنتاج أداة من شأنها مساعدة البلدان على إعداد سياسة وطنية خاصة بالمعلمين تستند إلى البيّنات.

فمنذ إنشاء فريق العمل الخاص المعني بالمعلمين في عام ٢٠٠٨ بوصفه تحالفًا بين شركاء عالميين يرمي إلى تدارك العجز في أعداد المعلمين، دعا هذا الفريق إلى تنسيق الجهود الدولية الرامية إلى توفير أعداد كافية من المعلمين المؤهلين تأهيلاً جيداً لتحقيق أهداف برنامج التعليم للجميع، وساعد على تنسيق هذه الجهود. وعلى وجه الخصوص، يراد من المرحلة الثانية لبرنامج فريق العمل الخاص (٢٠١٤-٢٠١٦) تعزيز أداء نظم التعليم وتحفيز تقدمها في معالجة النقص الحاد في عدد المعلمين المؤهلين من أجل المساعدة على تحقيق ورصد الهدف الخاص بالمعلمين الوارد في أهداف التنمية المستدامة وفي إطار العمل الخاص بالتعليم حتى عام ٢٠٣٠.

وطلبت اللجنة التوجيهية لفريق العمل الخاص المعني بالمعلمين، في اجتماعها الذي عقد في عام ٢٠١٣ في كينشاسا (جمهورية الكونغو الديمقراطية)، أن تباشر الأمانة العمل على إعداد الدليل.

# جدول المحتويات

		٣	توطئة
		٤	شكر وتقدير
		٥	مقدمة
			<b>الفصل ١:</b>
			<b>الخلفية</b>
		١١	١,١ مقدمة
		١٢	١,٢ الغرض والنطاق
		١٢	١,٣ الجمهور المستهدف
			<b>الفصل ٢:</b>
		١٣	مراعاة السياق
		٢,١	مواءمة السياسة الخاصة بالمعلمين
		١٤	مع السياسات التربوية والوطنية الأخرى
		٢,٢	أسس السياسة الخاصة بالمعلمين
		١٥	ومبادئها التوجيهية
		٢,٣	استخدام الأدوات الحالية: الأعمال التحليلية ووثائق
		١٥	السياسات المتاحة المتعلقة بالمعلمين والتربية
			<b>الفصل ٣:</b>
		١٧	<b>الأبعاد</b>
		٣,١	توظيف المعلمين والاحتفاظ بهم
		٣,٢	إعداد المعلمين (الأولي والمتواصل)
		٣,٣	النشر
		٣,٤	الهيكل/المسار الوظيفي
		٣,٥	عمالة المعلمين وظروف عملهم
		٣,٦	مكافآت المعلمين وأجورهم
		٣,٧	معايير المعلمين
		٣,٨	مساءلة المعلمين
		٣,٩	إدارة المدارس
			<b>الفصل ٤:</b>
			<b>المراحل</b>
٢٥	٤,١	المراحل الأساسية في إعداد سياسة	
٢٦	٤,٢	وطنية خاصة بالمعلمين	
٢٧	٤,٣	أدوار ومسؤوليات الهيئات ذات الصلة	
٢٨	٤,٤	في صياغة سياسة وطنية خاصة بالمعلمين	
٢٨	٤,٥	تحديد التكاليف	
٢٨	٤,٤	بعض الشروط اللازمة للنجاح	
٢٨	٤,٥	في وضع سياسة خاصة بالمعلمين	
٢٩	٤,٥	الإطار الزمني وخارطة الطريق	
			<b>الفصل ٥:</b>
			<b>التنفيذ</b>
٣١	٥,١	العملية التشريعية والاعتماد	
٣٢	٥,٢	القرارات التنفيذية أو الإدارية	
٣٢	٥,٣	الأدوات والجدول الزمني للعمل	
٣٣	٥,٤	الرصد والتقييم	
٣٣	٥,٥	الترتيبات التنظيمية للتنفيذ	
٣٤	٥,٦	تحديد تكاليف التنفيذ	
٣٥			<b>خاتمة</b>

يقدم هذا الموجز الخطوط العريضة لكل فصل من دليل إعداد السياسات الخاصة بالمعلمين. ويوفر النص الكامل وصفا تفصيليا للأدوات بما في ذلك المراحل ودراسات الحالة في البلدان ذات الصلة وكذلك المراجع الداعمة. والغرض الرئيسي من هذا الدليل هو توفير المعلومات اللازمة للمساعدة على وضع سياسات وطنية خاصة بالمعلمين تستند إلى البيّنات.



# الفصل ١ الخلفية

يظهر في هذا الفصل خلفية الدليل والغرض منه ونطاقه وجمهوره المستهدف.

## ١,١ مقدمة

- الدور المحوري للمعلمين في الموارد البشرية والميزانيات التربوية: فيشكل المعلمون أحد أضخم مكونات القوى العاملة في البلدان، والمورد البشري الرئيسي في أي نظام تربوي، والمكوّن المالي الأكبر في ميزانية السلطة التربوية؛ وتُظهر السياسات الدولية أنه يمكن تحقيق أفضل النتائج التعليمية والحد من التكاليف التربوية إذا تم استخدام معلمين ذوي مستوى رفيع، وتوفير تعليم مستند إلى الكفاءة المهنية للمعلمين، وتوخي الامتياز في سياسات الموارد البشرية؛
- اعتماد نجاح الأهداف والإصلاحات التربوية على حلّ مشكلة نقص المعلمين حيثما كانت قائمة، وعلى إيجاد الظروف اللازمة لتحفيز المعلمين وتنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية باعتبار ذلك من العوامل الرئيسية في تعلم الأفراد ونجاح النظام التعليمي، وعلى إشراك المعلمين في عملية الإصلاح التعليمي المستدام عبر حوار اجتماعي مناسب

يرتكز الدليل على الإقرار المتزايد بأنّ المعلمين أساسيون لتعميم انتفاع جميع الدارسين بتعليم منصف عالي الجودة. وأظهرت البحوث التي أجريت في شتى البلدان ومختلف النظم التربوية أن للمعلمين التأثير المدرسي الأعظم على إنجازات الطلاب وتعلمهم، ولا سيما الطلبة المحرومون. وينبغي أن يكون المعلمون والتعليم في صدارة اهتمامات واضعي السياسات للأسباب التالية:

- أهمية التعليم كأولوية إنسانية أساسية، واعتماد التعليم على التفاعل الإنساني بين الدارسين والمعلمين؛
- الأدلّة التي تثبت أن جودة التعليم ونجاحه يستندان أولاً إلى مستوى المعلمين وفعاليتهم لكون ذلك هو المتغير المدرسي الأهم الذي يؤثر على الإنجازات الدراسية للدارسين، وأن ثمة حاجة إلى إرساء صلات متينة بين السياسات الجيدة الخاصة بالمعلمين والخطط القطاعية التربوية؛

على صعيد السياسات، ويقترح خطوات لوضع وتنفيذ سياسة وطنية خاصة بالمعلمين.

وينطبق الدليل على المعلمين حسب تعريفهم الوارد في توصية منظمة العمل الدولية/اليونسكو بشأن أوضاع المعلمين الصادرة عام ١٩٦٦ والذي ينص على أنهم: كل الأشخاص في المدارس أو المواقع التعليمية الأخرى المسؤولين عن تعليم الأطفال أو الشباب في مراحل التعليم ما قبل الابتدائي، والابتدائي، والثانوي الأدنى، والثانوي الأعلى. ويشمل ذلك المعلمين أو المربين في التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة (ECE) والمعلمين في التعليم المهني الثانوي الأدنى أو الأعلى حينما يُقدّم أي من هذين النوعين من التعليم ضمن سياق المدارس الرسمية. ويغطي الدليل المعلمين في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء (بما في ذلك المنظمات غير الحكومية)، ورؤساء المدارس أو مديريها أو نظارها، والنواب، الذين يسهمون في قيادة المدارس وتصريف شؤونها.

### ١,٣ الجمهور المستهدف

ينطبق الدليل على الجهات التالية:

- السلطات التربوية العامة المسؤولة عن سياسات التربية والمعلمين، والتخطيط والممارسة، بما في ذلك وزارات أو إدارات التربية، والعمل، والخدمة المدنية/العامة، والمالية؛ وهيئات المعلمين أو الخدمة العامة أو الهيئات المماثلة المعنية بسياسات المعلمين؛ وهيئات المهنة مثل المجالس المهنية للمعلمين، أو منتديات التفاوض المشتركة التي تشمل الاتحادات والحكومة؛
- مقدمو الخدمات التربوية من القطاع الخاص بما في ذلك المدارس الربحية وغير الربحية، سواء كانت علمانية أو دينية أو مستندة إلى معتقدات معينة، ومن المنظمات غير الحكومية أو الجمعيات المنشأة لاستكمال التعليم العام؛
- الجهات المعنية التربوية التي يمكن أن تشارك في حوار عن السياسات مع الحكومة عند إعداد السياسة الوطنية الخاصة بالمعلمين وتنفيذها، بما في ذلك المعلمون واتحادات أو رابطات المعلمين، ومديرو/نظار المدارس ورابطاتهم، ومؤسسات إعداد المعلمين، ورابطات المتعلمين والطلاب، وأولياء الأمور ورابطات أولياء الأمور والمعلمين، والوكالات والمنظمات الدولية.

ويستند الدليل إلى المبدأ القائل إن النهج الأمثل هو اعتماد سياسة شاملة (شمولية) بشأن المعلمين تتضمن أكبر عدد من الأبعاد المتشابهة التي تؤثر على المعلمين. وتشمل الأبعاد الأساسية ما يلي: إعداد المعلمين وأعضاء القيادة المدرسية إعداداً أولياً شاملاً ومفيداً؛ وتشجيع التطور المهني المتواصل وتقديم الدعم المهني المستمر؛ وتوفير أجور وحوافز مادية مشابهة لما يتلقاه المهنيون المماثلون؛ وإرساء بيئة تعليم وتعلم آمنة، وصحية، ومحفزة.

ويتناول الدليل المسائل والسياسات التي تحقق أفضل النتائج فيما يخص ضمان جودة المعلمين والتعليم، بما في ذلك اجتذاب المعلمين الجيدين، وتدريبهم، ومساندتهم، والحرص على فعالية التكاليف، واختيار السياسات. وتشمل المسائل الأخرى التي يغطيها الدليل فعالية المعلمين، والرضا المهني، والمسلكيات الإيجابية للمعلمين، والقدرة الكبير من الحماس الذي يبديه الطلاب والمستوى العالي لإنجازاتهم في مجموعة واسعة من البلدان والنظم التربوية: الفقيرة منها والغنية، والصغيرة والكبيرة، والحضرية والريفية جداً. وتعتبر السياسة الوطنية الشاملة الخاصة بالمعلمين التي تحظى بالموارد الكافية وتنفذ بالعزيمة السياسية والمهارة الإدارية الضرورية، خير استثمار يمكن أن توظفه البلدان في مجال تعليم الدارسين.

### ١,٢ الغرض والنطاق

يهدف الدليل إلى مساعدة واضعي السياسات والقرارات والمسؤولين التربويين الوطنيين على إعداد سياسة وطنية مسندة بالبيّنات بشأن المعلمين كعمود أصيل في خطط أو سياسات القطاع التربوي الوطني المتوائمة مع الخطط والاستراتيجيات الإنمائية الوطنية. ويؤكد الدليل أن مثل هذه السياسة تتسم بطابع قطري معيّن إلا أن بمقدورها الاستفادة من البيّنات المتعلقة بالممارسات المثلى والمتوافرة من طائفة واسعة من البلدان والمنظمات. ويفترض الدليل أن جرى تشخيص حالة المعلمين ومهنة التدريس قبل الشروع في وضع السياسات.

ويقدم الدليل عرضاً عاماً للأبعاد والمسائل المترابطة لسياسات المعلمين والتي ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار في السياسة الوطنية الخاصة بالمعلمين، ويرسم معالم الاستجابات الواجب النظر فيها

## الفصل ٢

# مراعاة السياق

يغطي هذا الفصل جوانب أساسية لتأثير السياسات الخاصة بالمعلمين. وتشمل هذه الجوانب الحاجة إلى نهج متسق ومتكامل لإعداد هذه السياسة، ولا سيما فيما يتصل بالسياسات التربوية الأخرى والخطط الإنمائية والأولويات الوطنية. كما يناقش الفصل المبادئ التوجيهية لإعداد سياسة خاصة بالمعلمين وبعض الموارد الدولية الرئيسية المتاحة لمساعدة واضعي السياسات في ذلك.

● مراعاة أهمية التعليم الابتدائي أو الأساسي (بما في ذلك التعليم الثانوي الأدنى) من حيث الرواتب، والموارد المدرسية، وظروف التعليم، بالمقارنة مع معلمي مرحلة التعليم الثانوي الأعلى ذوي التخصص الأشد بالموضوعات؛

● ضمان إرساء سياسات لمعالجة النقص في المعلمين على مختلف الأصعدة التربوية، سواء كان ذلك ناجماً عن افتقار عام للمعلمين المؤهلين أو عن نقص في أنواع معينة من المهارات؛

● التخطيط المتعلق بالسمات الديمغرافية المتغيرة لاحتياجات التوظيف والاستعداد للأولويات التربوية الجديدة، ولا سيما فيما يتصل بعمليات التعيين التي تراعي الاعتبارات الجنسانية، وإرساء توازن أكبر في نشر المعلمين في المناطق الريفية والحضرية، والحد من معدلات تناقص المعلمين الشباب ومن العوائق التي تعترض طريق الوافدين الجدد، وتحقيق هدف التعليم الشامل للمجموعات السكانية المحرومة.

ويتسم اعتماد سياسة استشرافية خاصة بالمعلمين بأهمية بالغة في ظل الأزمات الاستثنائية، مثل الحروب الأهلية وحالات الطوارئ، حيث تدرج أعداد ضخمة من المعلمين والمتعلمين على حد سواء في عداد المشردين داخلياً أو للاجئين.

وينبغي أن تكون السياسة الخاصة بالمعلمين متسقة مع السياسات الوطنية الأخرى، بما في ذلك سياسات حقوق الأطفال وحقوق الإنسان الأخرى ذات الصلة، والسياسات المعنية بفيروس نقص المناعة البشرية ومتلازمة نقص المناعة المكتسب (مرض الإيدز) عند الاقتضاء، والأهمية المتصاعدة للتعليم في مرحلة الطفولة المبكرة والسياسة الوطنية إزاء قضايا الجنسين أو ما يماثلها، وهي تتمتع جميعاً بتأثيرات متفاوتة على مسألتي الإتاحة والجودة.

وعلى السياسة الخاصة بالمعلمين أن تُعنى بالمسؤوليات المشتركة عن إعداد السياسات وتنفيذها من خلال التنسيق العابر للحدود دون الوطنية في الدول الاتحادية والنظم التربوية اللامركزية. وضماناً لانسجام السياسات وتوخياً للإنصاف، فإن الحكومات الاتحادية غالباً ما تستخدم رافعات مالية مرتبطة بمعايير محددة للتعليم أو تحسين جوانب تربوية، مع أثر مباشر أو غير مباشر على الأبعاد المتعلقة بالمعلمين. ويتسم تنسيق السياسات بأهمية خاصة في الدول الضخمة والدول الصغيرة (وخصوصاً الجزرية منها) التي تواجه قيوداً على القدرات البشرية والمالية اللازمة لإعداد وتطبيق سياسة معنية بالمعلمين. وتتضمن اعتبارات السياسة الخاصة بالمعلمين في سياقات النزاعات وما بعد النزاعات والكوارث تعزيز عملية توفير وتدريب المعلمين والقائمين على تأهيلهم، والنهوض بنظم معلومات الإدارة، وزيادة التنوع في أشكال المعلمين الذين يتم توظيفهم في مثل هذه السياقات.

وثمة عوامل معقدة ومتداخلة تؤثر على التربية والتعليم، وهي الإطار السياسي، والاقتصادي، والاجتماعي، والثقافي، والاعتبارات الأسرية، والنظام التربوي والمدرسي، إلى جانب العوامل على مستوى المدرسة، مما يستدعي تخطيطاً وتنسيقاً دقيقين في صفوف العديد من الجهات الفاعلة، وإنشاء أو تقوية آليات التنسيق للقيام بذلك بما يكفل تحقيق أهداف السياسة المعنية بالمعلمين. وتوخياً للفعالية القصوى فإن السياسة المذكورة يجب أن تُطبَّق على كل المعلمين، في كل الأقاليم، وعلى مختلف الأصعدة المدرسية ضمن نطاق هذا الدليل. وتعتبر العزيمة السياسية، التي تعكس التوافق الوطني الأعظم بشأن الخطوات المقبلة، عاملاً محمّداً أساسياً في سيرورة السياسة انطلاقاً من إطارها الأولي.

## ٢،١ مواءمة السياسة الخاصة بالمعلمين مع السياسات التربوية والوطنية الأخرى

يتسم تنسيق السياسة الخاصة بالمعلمين مع السياسات أو الخطط التربوية للبلاد بأهمية حاسمة بالنسبة لنجاح هذه السياسة. وينبغي أن تستهدي سياسة المعلمين بالرؤية الشاملة وبالسمات الأساسية ذاتها للسياسات التربوية العريضة: فهي يجب أن تكون استراتيجية، وشمولية، ومجدية، ومستدامة، ومراعية للسياقات القائمة. كما يتعين أن تغطي سياسة المعلمين الشاملة الغايات العامة والتحديات البارزة الماثلة، والتمويل اللازم لتحقيق تلك الغايات، والمعاملات الديمغرافية لجماعات المعلمين، والموارد البشرية اللازمة لإرساء التعليم الجيد المتاح للجميع.

ويستند هذا الدليل إلى المبدأ القائل بأن السياسة الشمولية الواحدة أفضل من نهج أقل شمولاً يتوزع على وثائق أخرى لقطاع التربية. ويتعين أن تُعنى هذه السياسة بكل المحدّات الرئيسية لنجاح التعلم المرتبطة بالمعلمين: أي الاستقدام؛ والإعداد الأولي؛ والنشر المتوازن؛ والتطوير المهني المتواصل؛ والأجور اللائقة؛ وأفاق التقدم الوظيفي؛ وظروف العمل (التعليم/التعلم). ويوفر الدليل قائمة تدقيق لبعض من الأبعاد البالغة الأهمية للسياسة المعنية بالمعلمين التي يجب مواءمتها مع الخطة التربوية.

إن مواءمة السياسة الخاصة بالمعلمين في مختلف المستويات التربوية للبلاد، أي الطفولة المبكرة والابتدائية والثانوية العامة والتعليم والتدريب في المجال التقني والمهني والتعليم العالي، مع الأولويات الناشئة يمكن أن تبرز من قابلية التأقلم لضمان تماسك أعظم في تلبية الاحتياجات التربوية المتغيرة:

● ضمان التعادل أو التشابه في الرواتب وظروف العمالة الأخرى على مختلف مستويات التعليم، وفقاً لمتطلبات المهارات والاحتياجات التربوية؛

وتتطلب السياسة الفعالة بيانات ذات صلة تغطي الأبعاد البارزة، وكل المناطق الجغرافية، والمجموعات السكانية، والمستويات التربوية لتركز عليها جهود إعدادها، وللتمكن أيضاً من تقييم التقدم المحرز والغايات المنجزة والتعديلات المطلوبة. ويمكن أن تشكل المسوح النوعية للمعلمين أداة بالغة الأهمية في فهم جوانب التحفيز، والإحباط، والفعالية. وينبغي ربط مؤشرات المعلمين ربطاً وثيقاً بحصائل التعلم.

وتدعو الحاجة إلى وضع ميزانية للسياسة المعنية بالمعلمين من مرحلة الإعداد حتى مرحلة التنفيذ. وينبغي ربط أبعاد السياسة، أي إعداد المعلمين والتكاليف الرأسمالية والمتكررة، بتوقعات الميزانية الوطنية، أو المحلية، أو المدرسية حسب الاقتضاء، كما يمكن اعتماد أرقام مستهدفة في الميزانية العامة لمخصصات البنود المتعلقة بالسياسة تحديداً، على أن تُستكمل بموارد أخرى ضمن الرقم المستهدف الكلي أو مؤشر القياس الكلي للموارد الوطنية الضرورية لنجاح السياسة.

ويتعين أن يستند تأطير السياسة الخاصة بالمعلمين على أوسع مشاركة ممكنة من كل الجهات المعنية البارزة لضمان الانخراط في السياسة والالتزام بتحقيقها. أما أهم الجهات الشريكة والأطراف المعنية فهي المعلمون المنخرطون في حالات التعليم والتعلم بشكل يومي، ونقابات المعلمين، والمنظمات المهنية، وينبغي إشراك هذه الأطراف عبر أفضل الآليات المناسبة للحوار الاجتماعي. كما ينبغي أن يشمل حوار السياسة جهات فاعلة أساسية أخرى هي مؤسسات إعداد المعلمين، والهيئات المسؤولة عن الإجازة المهنية، أو التنظيم، أو تحديد المعايير، والطلاب، وممثلو أولياء الأمور والمجتمعات المحلية.

ويتعين إدراج إطار السياسة الخاصة بالمعلمين ضمن أداة أو عملية تقييمية لتقدير التقدم المنجز على طريق تحقيق الغايات ومؤشرات القياس، والالتزام بالأطر الزمنية، وماهية التغييرات اللازمة في تعريف السياسة وتنفيذها في المستقبل. ويتعين أن تغطي عملية التقييم معايير القياس، وأن تحدد هوية القائمين بالتقييم، وأن تعين الأطر الزمنية للتقدير، وأن ترسم معالم الاستفادة من النتائج.

## ٢,٣ استخدام الأدوات الحالية: الأعمال التحليلية ووثائق السياسات المتاحة المتعلقة بالمعلمين والتربية

تنتج المنظمات الدولية والإقليمية بيانات، ومؤشرات، وأدوات ومطبوعات تحليلية يمكن أن تساعد وإضعي السياسات والقرارات على تحديد، وتنفيذ، وتقدير، وتنقيح السياسات الخاصة بالمعلمين. وتم إعداد الكثير من هذه المواد، أو التثبيت منها، أو اختبارها على المستوى القطري بالتشاور الوثيق مع السلطات التربوية،

## ٢,٢ أسس السياسة الخاصة بالمعلمين ومبادئها التوجيهية

على غرار خطط قطاع التربية فإن على السياسة الخاصة بالمعلمين أن تشدد على الملكية، والتنسيق، والمشاركة، والاستدامة من خلال تنمية القدرات. وتشمل المبادئ والعناصر الرئيسية للتنفيذ والإنجاز ما يلي:

- الرؤية أو بيان المهمة ووجهة تحديد الغايات؛
- الأرقام المستهدفة، وعلامات القياس، والأطر الزمنية؛
- التغطية الشاملة للأبعاد الأساسية؛
- تقدير البيئة: المصاعب/التحديات/الثغرات؛
- البيانات ذات الصلة والإدارة؛
- آليات التنسيق؛
- احتياجات التمويل ومصادره؛
- المشاركة والتزام الجهات المعنية؛
- التقييم والتنقيح.

وينبغي أن يركز بيان الرؤية الذي يحدد غايات السياسة على فعالية المعلمين، وتحفيزهم، ومهنتهم. وتتحقق الفائدة القصوى من الأرقام المستهدفة، ومؤشرات القياس، والأطر الزمنية اللازمة لقياس التقدم على طريق تطبيق السياسة حينما تكون مرتبطة أيضاً بالخطة التربوية الوطنية ومراعية للأولويات في الأجلين القصير والطويل على حد سواء.

ويقتضي الأمر تغطية أهم أبعاد إعداد المعلمين وعملهم في السياسة وبرمجة ذلك ضمن إطار متعدد السنوات:

- التوظيف المهني الشامل للمعلمين؛
- الإعداد الأولي الفعال والمفيد للمعلمين؛
- التطوير المهني المتواصل طيلة الحياة الوظيفية لكل المعلمين؛
- الرصد والدعم، بما في ذلك التعريف بالمهام وإجزاء النصح؛
- حوافز الأجور لاجتذاب المعلمين الفعالين، ونشرهم، والاحتفاظ بهم؛
- التدرج الوظيفي، بما في ذلك التنقلات والترقيات؛
- مساندة توفير ظروف لائقة للتعليم والتعلم؛
- المعايير المهنية، والمساءلة، والحقوق والمسؤوليات؛
- التقييم التكويني للمعلمين المرتبط بغايات التعلم؛
- الحوار الاجتماعي، ومنح المعلمين الفرصة لإسماع أصواتهم عند اتخاذ القرارات؛
- تصريف شؤون المدارس وقيادتها فيما يتعلق بإدارة المعلمين ودعمهم.

وممثلي المعلمين (الاتحادات، والرابطات المهنية، وفرادى المعلمين)، والمتعلمين، وسائر الجهات المعنية بالتربية. ويورد الدليل المصادر المعتمدة ويوضح كيفية الاستفادة منها في عمل السياسة الخاصة بالمعلمين، كما يُدرج وصلات إلى مصادر رقمية وورقية من المنظمات التالية (قائمة غير كاملة):

- لجنة الخبراء المشتركة بين منظمة العمل الدولية واليونسكو والمعنية بتطبيق التوصيتين الخاصتين بأوضاع العاملين في التعليم (TRAEC)؛
- اليونسكو، ومعهد اليونسكو للإحصاء، ومعهد اليونسكو الدولي لتخطيط التربية (PEI)؛
- فريق العمل الخاص الدولي المعني بالمعلمين في إطار التعليم للجميع (AFE)؛
- منظمة العمل الدولية؛
- البنك الدولي؛
- منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي؛
- الشراكة العالمية من أجل التعليم (EPG).



## الفصل ٣ الأبعاد

يدرس هذا الفصل أهم الأبعاد التي ينبغي أن تُعنى بها السياسة الخاصة بالمعلمين. والكثير من هذه الأبعاد مترابط ومتجذّر في السياق التاريخي، أو السياسي، أو الثقافي، أو الاقتصادي للبلاد، ولذا فإن من الواجب دراستها معاً كجزء من سياسة شاملة ومترابطة خاصة بالمعلمين.

وهناك تسعة أبعاد أساسية تُعتبر ذات أهمية حاسمة بالنسبة لأي سياسة خاصة بالمعلمين وهي:





التربوية الوطنية والمسائل المحددة للصفوف المدرسية، مثل سياسات تعليم اللغات؛ وأن تجمع بين النظرية وقسط واسع من الممارسة التعليمية المستندة إلى الصفوف المدرسية، وأن توجه المتدربين ليصبحوا «ممارسين متفكرين».

وقد تشتمل السياسة الخاصة بالمعلمين على توصيات أو متطلبات بشأن السمات، والمؤهلات، والاختيار، والتدريب الأولي، والتعريف بالمهام، والتطوير المهني لمدربي المعلمين بما يستجيب لاحتياجات السياق المعني.

ويقود الاستكمال الناجح للتدريب الأولي للمعلمين، بما في ذلك الممارسة العملية، إلى الحصول على المؤهلات اللازمة. على أنه قبل منح الإجازة أو الترخيص قد يُطلب إلى المعلمين المؤهلين حديثاً إن يتموا بنجاح فترة اختبارية؛ وسواء طُبِّقت هذه الإجراءات أم لا فإن من الأمل أن يخضع المعلمون المؤهلون حديثاً لبرامج تعريف بالمهام يتمكنون فيها من أن يواصلوا تطوير معارفهم، ومهاراتهم، ومواقفهم التي جُبلت خلال التدريب الأولي، وذلك بمساعدة المرشدين من المعلمين المخضرمين.

وينبغي أن يستند الإعداد الأولي للمعلمين إلى مبادئ الإدماج والإنصاف. ويتعين أن يتعلم المتدربون طرق التعليم الجامعة لكل المتعلمين وأن يدركوا طبيعة آليات الاستبعاد، والتحيز، والتمييز.

ويتعين أن يتكامل التطوير المهني المتواصل تكاملاً جيداً مع الإعداد الأولي للمعلمين وأن يكون استمراراً له. ويؤدي الحصول على التطوير المهني المتواصل المنتظم وذو النوعية الجيدة إلى تعزيز فعالية المعلمين وحفزهم، ويمكن إدماجه مع التدرج الوظيفي والزيادة في المرتبات. وينبغي أن يستند التطوير المهني المتواصل للمعلمين إلى المدرسة وأن يركز على الممارسة، وأن يتكامل مع العمل اليومي للمعلمين في الصفوف المدرسية، وأن تكون مدته كافية، وأن يُربط بالإصلاحات النظامية الرامية إلى النهوض بجودة التعليم. وعلى أرباب العمل منح المعلمين الوقت اللازم والفرص الكافية للتطوير المهني أثناء وجودهم في المدرسة؛ كما أن على الميزانيات التربوية أن تتضمن تمويلاً مخصصاً للتطوير المهني المتواصل للمعلمين. ويمكن أن تكون الخيارات الجذابة للتطوير المهني المتواصل جزءاً من حزمة مصممة لحفز المعلمين على القبول بمواقع عمل نائية لفترة محددة. ويتسم انخراط المعلمين في تطويرهم المهني بالأهمية إذ يغدون مهنيين نشيطين ومتمتعين بالاستقلال الذاتي في ممارستهم لعملهم في الصفوف المدرسية.

وينبغي تعليم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خلال التدريب الأولي والتدريب أثناء الخدمة للمعلمين بحيث يصبح هؤلاء مستخدمين واثقين للتكنولوجيات الجديدة في الصفوف المدرسية. كما أن هذه التكنولوجيات تتيح إمكانيات قيمة للتطوير المهني المتواصل عن بعد أو لدورات التعلم الممزوجة التي تجمع بين التدريب الوجيه والدراسة الذاتية المستقلة باستخدام المواد

## ٣,١ توظيف المعلمين والاحتفاظ بهم

يشكل توظيف المعلمين والاحتفاظ بهم جانباً أساسياً من جوانب أية سياسة معنية بهم. وينبغي لاستراتيجية التوظيف:



- أن تكون مستندة بالبيانات ومستندة إلى الاحتياجات النوعية والكمية الراهنة والمتوقعة؛
- أن تجتذب وتحفظ بالعدد المطلوب من المعلمين المتمتعين بالسمات اللازمة والالتزام المطلوب؛
- أن تعزز مهنية المعلمين من خلال أوضاع عمالتهم وشروطها (يقوم بعض أرباب العمل بتوظيف المعلمين المتعاقدين استجابة إلى احتياجات وحالات معينة، مثل توفير المعلمين للمدارس التي يصعب استقدام الموظفين إليها)؛
- أن تتضمن إجراءات لمنح الرخص أو الإجازات للمعلمين ضماناً لامتلاك الأشخاص الراغبين بالتعليم للمعارف، والكفاءات، والخصائص الضرورية؛
- أن تكفل الإنصاف في توظيف المعلمين من خلال إجراءات عادلة وشفافة لا تلحق الظلم ببعض الجماعات أو الأفراد؛
- أن تضمن التوظيف المنصف لقادة مدرسين فعالين يتمتعون بالمعارف، والكفاءات، والخصائص المطلوبة؛
- أن تتيح التوظيف المنتظم والمنسق للمعلمين من ذوي السمات والكفاءات المناسبة في الدول الهشة وحالات الطوارئ.

## ٣,٢ إعداد المعلمين (الأولي والمتواصل)

يشمل الإطار المتناسك لإعداد المعلمين ثلاث مراحل متكاملة هي: الإعداد الأولي للمعلمين (إعداد المعلمين وتدريبهم قبل الخدمة)، وفترة التعريف بالمهام، والتطوير المهني المتواصل (CPD) أو التدريب أثناء الخدمة (INSET).



ويعتبر الإعداد الأولي للمعلمين عاملاً أساسياً فيما يتعلق بنوعية المعلمين وأدائهم؛ ومن المحتمل أن يجري التخطيط لذلك في إطار استراتيجية لتوظيف المعلمين تستند إلى الاحتياجات الراهنة. وينبغي أن تكون متطلبات الدخول الدنيا مرتفعة بما يكفي لاجتذاب أشخاص يتمتعون بمستوى عال بشكل واف من التعليم، والمعرفة، والإمكانيات ليصبحوا معلمين فعالين مع ضمان توافر عدد كاف من المتقدمين لتلبية الاحتياجات في الوقت ذاته. وينبغي أن تكون إجراءات الاختيار قادرة على تحديد المرشحين المناسبين، والقديرين، والمتحمسين للتدريب الأولي للمعلمين.

ويتعين أن تكون مضامين البرامج التدريبية للمعلمين ومناهجها الدراسية متوائمة مع السياق المحلي؛ وأن تُربط بالسياسات

● النظم المدرسية حيث تقوم المدارس بالإعلان عن الوظائف الشاغرة ويرفع المعلمون الطلبات إليها مباشرة. وقد تستخدم هذه النظم جهات وسيطة مثل وكالات توظيف المعلمين.

وتتملك استراتيجية النشر الفعالة وسائل لتخصيص المعلمين للوظائف المناسبة، والموازنة بين احتياجات المدارس ورخاء المعلمين. ويعتبر تحقيق هذا «التطابق» عنصراً أساسياً في تمكين المعلمين من أداء عملهم بشكل حسن وضمان التزامهم بالوظيفة. وينبغي أن تُربط استراتيجية النشر بهيكل للتدرج الوظيفي، والحصول على التطوير المهني المتواصل، والمكافآت، والحوافز، والاحتياجات التي يجب تحديد تكلفتها.

وتكفل استراتيجية النشر الفعالة توزيع المعلمين على المواقع التي تمس الحاجة فيها إليهم، بما في ذلك المناطق الريفية النائية والحضرية الصعبة. وغالباً ما تجمع الاستراتيجيات الواعدة لنشر المعلمين في مثل هذه المواقع بين الحوافز المالية وغير المالية من جهة والحصول على التطوير المهني المتواصل والتقدم الوظيفي من جهة أخرى. وقد تشمل تدابير تلبية احتياجات المدارس في المناطق التي يصعب الوصول إليها توظيف وتدريب المعلمين المحليين الناطقين باللغة الأصلية والذين يحتمل أن يكونوا ملتزمين بالبقاء في مدرسة أو منطقة محلية ما.

وينبغي أن يكون نشر المعلمين المؤهلين حديثاً إلى وظائفهم الأولى منصفاً وشفافاً، وأن يتيح لهم تلقي الدعم والنصح من الزملاء الأوسع خبرة، وضمان تلبية احتياجاتهم الشخصية والصحية.

كما ينبغي أن يحترم النشر الحق في الحياة الأسرية وأن يتيح للمعلمين الاضطلاع بمسؤولياتهم إزاء أسرهم. وحينما لا تتوافق مواقع التعيين مع الحياة الأسرية فإنه ينبغي تقديم حزمة لانتقال الأسرة، بما في ذلك التغطية المناسبة لنفقات الإقامة والسفر.

ويتعين اتخاذ التدابير اللازمة لنقل المعلمين الذين تتغير ظروفهم الشخصية أو المهنية، في حدود ما يتسق ذلك مع احتياجات التوظيف في المدارس والحفاظ على مبادئ الإنصاف والشفافية.

### ٣,٤ الهيكل/المسار الوظيفي

يتسم الهيكل أو المسار الوظيفي الذي يتيح التقدم والتطور على امتداد الحياة الوظيفية للمعلمين بأهمية حاسمة في اجتذاب المعلمين، وحفزهم، والاحتفاظ بهم، ويسهم في بناء قوة تعليمية تمتلك المعارف، والكفاءات، والمواقف الضرورية لتعزيز التعلم. ويكفل توفير التقدم الوظيفي أن يقوم المعلمون الأكفاء بتقديم النصح والتدريب إلى من هم دونهم خبرة؛ ويُعتبر الاحتفاظ بالمعلمين ذا مردودية أعلى من توفير التدريب لمعلمين سرعان ما يهجرون المهنة بعد تأهيلهم. وينبغي أن يوفر المسار الوظيفي مكافآت وحوافز قيّمة، مالية وغير مالية، لحفز

الرقمية. وهناك العديد من السياقات التي يتطور فيها التعليم الإلكتروني إلى «تعليم محمول» (مدعوم بالأجهزة المحمولة والبث اللاسلكي)، مما يتيح قسطاً أكبر من القدرة على النفاذ إلى المعلمين في المناطق المفتقرة إلى شبكات الإنترنت السلكية والمغطاة في الوقت ذاته بشبكات الهواتف المحمولة.

وعلى سياسة تدريب المعلمين أن تتضمن مبادئ التعليم من أجل التنمية المستدامة (ESD). وتعتبر هذه المبادئ التربوية عنصراً أساسياً في ترويج القيم، والمسلكيات، وأنماط الحياة الضرورية لمستقبل مستدام، وهي تعزز فهم المشكلات مثل الفقر، والاستهلاك التبذيري، والتدهور البيئي، والسكان، والصحة، والنزاعات، وحقوق الإنسان.

وينبغي أن يحظى القادة المدرسيون بتدريب واف لأداء دورهم الحاسم في إدارة المدرسة. وسيشمل التدريب الخاص بالقادة المدرسيين مسائل إدارة المعلمين، بما في ذلك رصد المثابرة، والتقدير بساعات الدوام، والمهنية، والأداء؛ وتوفير الدعم التربوي، وإرشاد المعلمين وتزويدهم بالنصائح؛ والتفاعل مع المتعلمين وأولياتهم وتوجيههم، والمسائل المالية والإدارية الأخرى، وإدارة المدارس.

ويتطلب المعلمون العاملون في سياقات ما بعد النزاعات والكوارث تدريباً مناسباً يراعي احتياجات المتعلمين والمعلمين في هذه الظروف الخاصة.

وفي بعض السياقات فإن الجهات الفاعلة غير الحكومية تقدم مساهمات فائقة القيمة إلى تدريب المعلمين. وقد يسهم وجود أطراف متنوعة معنية بإعداد المعلمين، في حال توافر التنظيم والرصد بشكل جيد، في استحداث نماذج أقوى من منهجيات إعداد المعلمين والطرق التربوية على امتداد النظام الوطني لإعداد المعلمين.

### ٣,٣ النشر

تتطلب استراتيجية النشر، المستندة إلى الاحتياجات الراهنة، معلومات موثوقة ومحدّثة عن سمات، واحتياجات، وأفضليات كل من المعلمين الملتزمين للنشر والمدارس الساعية إلى تعيين كادر تعليمي؛ وتعتبر نظم المعلومات الخاصة بإدارة شؤون المعلمين أو شؤون التربية (TMIS/EMIS) الوسيلة الفعالة الفضلى لإدارة هذا الأمر. وثمة نموذجان أساسيان لنشر المعلمين، ولكل منهما محاسنه ومساوئه:

● النظم المدارة مركزياً والمنسقة على المستوى الوطني أو مستوى المقاطعات/الولايات/المناطق والتي تتولى تعيين المعلمين في الوظائف الشاغرة؛

● النهوض بفعالية المعلمين من حيث إنجازات التعلم أو حصائله.

ووفقاً للمعايير الدولية فإنه ينبغي إرساء السياسة المعنية بظروف عمل المعلمين بالتشاور أو التفاوض مع ممثلي نقابات المعلمين.

وتؤثر ظروف العمالة والعمل على الوضع المتصور لمهنة التعليم، وعلى قدرتها على اجتذاب المرشحين ذوي الكفاءات العالية والاحتفاظ بهم، وعلى الرضا المهني للمعلمين. وينبغي أن تتناول السياسة المعنية بالمعلمين أبعاد ظروف العمل التي تؤثر على تحفيز المعلمين ومعنوياتهم، وعلى اجتذاب المعلمين، والاحتفاظ بهم، والتزامهم، بما في ذلك ما يلي:

● **ساعات العمل، وعبء العمل، والتوازن بين العمل والحياة:** ينبغي أن تستند ساعات العمل إلى كل أبعاد عمل المعلمين (بما في ذلك وقت التدريس، والدعم التدريسي، والتطوير المهني المتواصل، والأنشطة الإدارية والخارجة عن المنهاج، والتفاعل مع أولياء الأمور/الأوصياء)، إلى جانب الاحتياجات الشخصية والأسرية؛

● **حجم الصفوف المدرسية ونسبة عدد الطلاب إلى المعلمين:** ينبغي أن تتيح نسبة عدد الطلاب إلى المعلمين تمتع المعلمين بالفعالية وتحقيق أهداف التعلم عبر نهج تتمحور حول المعلمين، وتوفير التدريس لمجموعات صغيرة، والتركيز على المعلمين ذوي الاحتياجات الخاصة حسب الاقتضاء؛

● **البنية التحتية المدرسية:** ينبغي أن يعمل المعلمون ضمن مبانٍ مدرسية آمنة، ووافية من حيث البناء والصيانة، ومنتجة بإمدادات المياه النقية والمرافق الصحية للذكور والإناث من المعلمين والمعلمين؛

● **توافر مواد التعليم والتعلم وجودتها:** تعتبر إتاحة مواد تدريسية للمعلمين، وإمدادات ومواد تربوية للمتعلمين، بما في ذلك الكتب المدرسية، بكميات كافية ونوعية جيدة، من العوامل الرئيسية لرضا المعلمين وحفزهم، ولتحقيق الحاصلات التربوية أيضاً.

● **سلوك الطلاب وانضباطهم:** يعتبر تصريف شؤون المدارس وإدارتها بصورة فعالة ضرورياً لإرساء بيئة صفوف مدرسية مواتية لصحة المعلمين، وسلامتهم، ورضاهم الوظيفي، وفعاليتهم، ومن ثم لتحسين حصائل التعلم؛

● **العنف المدرسي:** ينبغي أن تساند السياسات المعلمين وتحميهم وتعزز الاحترام للمدارس كمناطق يغمرها السلام، وهو ما يشمل تجريم العنف الجنساني والعقاب البدني، وتوعية المعلمين بأدوارهم ومسؤولياتهم المهنية.

● **الاستقلال الذاتي والتحكم:** تتعزز كفاءة المعلمين المهنية إذا ما تمتعوا بدرجة من الاستقلال الذاتي والقدرة على التحكم بالممارسة المهنية لفرادى المعلمين ولمهنة التعليم ككل.

المعلمين على التقدم؛ وأن يُربط بخيارات مهمة للتطوير المهني المتواصل؛ وأن يكون منصفاً بحيث يتيح فرصاً متساوية للتقدم الوظيفي. كما يتعين أن يراعي هذا المسار احتياجات النظام التربوي؛ فمقدور النظم التربوية التي تعاني من استنزاف مفرط في المعلمين أن توائم الهيكل الوظيفي للاستجابة لذلك.

ويتطلب الهيكل الوظيفي الجيد للمعلمين أن يكون متنوعاً، بحيث يوفر خيارات وظيفية متعددة ولكن متكافئة للمعلمين. وتتيح المسارات الوظيفية «الأفقية» للمعلمين المخضرمين البقاء في الصفوف المدرسية مع الاضطلاع بمسؤوليات مثل وضع المواد والمناهج الدراسية، أو دعم الزملاء وتزويدهم بالنصح، أو تنسيق التخطيط والتعليم فيما يتعلق بمواد أو صفوف معينة (بصفتهم رؤساء دوائر أو سنوات دراسية)، أو دعم قيادة المدرسة. ويشمل ذلك عدة فئات ذات نطاقات أجور مرتبطة بها؛ وترتبط كل فئة بإطار كفاءة واضح يصف معايير الأداء المطلوبة والبيئات المستخدمة في تحديدها.

وتشتمل المسارات الوظيفية «الرأسية» غالباً على دور خارج التعليم والدعم التعليمي، وعادة ما يكون في الإدارة أو القيادة، مثل المدير أو نائب المدير، ومفتش المدارس، ومدرّب المعلمين، أو وظائف تنظيمية، أو إدارية، أو استشارية، أو تخطيطية في وزارات التربية. وكلما جرت ترقية المعلمين إلى مثل هذه الوظائف فإنه ينبغي تعيينهم رسمياً، وتزويدهم بالتدريب المناسب، ومكافأتهم على هذه المسؤوليات.

ويتضمن ضمان الهيكل الوظيفي المتنوع منح المعلمين القدرة على الحصول على إجازات وإمكانية التعليم بدوام جزئي في مراحل معينة من حياتهم الوظيفية، مع خيار العودة لاحقاً إلى العمل بدوام كامل. وتعتبر القدرة على الحصول على الإجازات أو العمل بدوام جزئي بغية تلقي المزيد من التدريب أو التطوير المهني المتواصل لتعزيز إمكانات التقدم الوظيفي، أو الجمع بين الحياة الوظيفية وأنشطة أخرى مثل المسؤوليات الأسرية، عاملاً في اجتذاب العديد من الأشخاص لحقل التعليم والاحتفاظ بهم في هذه المهنة.

### ٣,٥ عمالة المعلمين وظروف عملهم

ينبغي أن تجهد السياسة الخاصة بالمعلمين لإرساء بيئة عمل (تعليم/تعلم) مواتية لحفز فرادى المعلمين والفريق المدرسي على تحقيق ثلاثة أهداف متزامنة



ومتفاعلة هي:

● إنتاج المستويات القصوى من التعليم المهني والرضا الوظيفي؛

● التركيز على المسؤوليات الأساسية للتعليم والتعلم؛

الدولية لتغطية قسط كبير من تمويلها التربوي. وتدعو الحاجة إلى التزامات تمويلية طويلة الأجل من جانب المانحين الدوليين لاستكمال التزامات الحكومات الوطنية بما يكفل إدراج التمويل التربوي، بما في ذلك رواتب المعلمين، في عداد الأولويات. كما أن هناك حاجة إلى حوار عن السياسات واتساق بين كل الشركاء والممولين التربويين. ويمكن أن تشمل السبل اللازمة لـ «إيجاد فسحة مالية» لتعزيز الموارد المتاحة لتمويل رواتب المعلمين القيام بزيادة الإيرادات من خلال النهوض بتحصيل الضرائب، والحد من الإعفاءات والتهرب الضريبي؛ ومنح الأولوية للإنفاق على مجال التعليم ضمن الميزانيات الحكومية؛ والتخفيف من الممارسات الدولية التقييدية بشأن الاقتراض الحكومي المسؤول وربط سياسات معونة المانحين المعنية باستقرار الاقتصاد الكلي مع النفقات التربوية المتكررة مثل رواتب المعلمين.

ويستخدم العديد من البلدان جدول رواتب واحداً تستند فيه الفئات أو النطاقات إلى المؤهلات الأكاديمية، بينما يركز التقدم التدريجي للرواتب ضمن النطاقات المذكورة على الأقدمية أو سنوات الخدمة. ويتزايد استخدام مستويات المهارات أو الأداء، المستندة إلى معايير محددة ضمن أطر للكفاءات، أكثر فأكثر كأساس لزيادات الرواتب. وفي العادة فإن الزيادات التدريجية المنتظمة، ضمن جداول الرواتب هذه، تستند إلى سنوات الخبرة، في حين أن الزيادات الأكبر ترتبط بالصعود في سلم مستويات المهارات المحددة وفقاً للهيكل الوظيفي.

وإلى جانب الأجر الأساسي أو الراتب الأساسي، الذي قد يتضمن بنوداً تتعلق بالمعاش التقاعدي والضمان الاجتماعي، فإن الحوافز المالية الأخرى التي تشكل جزءاً من حزم مكافآت المعلمين تتضمن علاوات للاضطلاع بمسؤوليات معينة، والتعويضات العائلية، وتوفير السكن أو إعانات السكن، وإعانات وسائل النقل، والمساهمات المالية لتوفير المزيد من التدريب والتطوير المهني المتواصل. وقد تشمل الحوافز المالية المستخدمة في اجتذاب المعلمين للعمل في المدارس التي يصعب توفير الموظفين لها علاوات السكن أو توفير مساكن ذات نوعية جيدة، وتغطية تكاليف نقل الأمتعة ووسائل النقل، وتقديم منح دراسية لتدريب المعلمين مقابل التزام بالعمل في المدارس التي يصعب توفير الموظفين لها، أو منح دراسية للحصول على مؤهلات أعلى عند شغل الوظيفة.

وتتضمن الأمثلة على الحوافز غير المالية مختلف أحكام الإجازات (بما في ذلك الإجازة الدراسية)، وتعزيز فرص الترقية، والحصول على مختلف أنواع التطوير المهني المتواصل، وتوفير الهواتف الذكية، والأجهزة القارئة الإلكترونية أو الحواسيب المحمولة المتصلة مع شبكة الإنترنت من أجل أنشطة التطوير المهني المتواصل، والسكن. وينبغي أن تكون الحوافز المالية وغير المالية جزءاً من استراتيجية شاملة لاجتذاب المعلمين إلى المدارس التي يصعب توفير الموظفين لها، بما في ذلك التقدم الوظيفي.

وكجزء من علاقة العمالة بين المعلمين وأرباب عملهم فإن على السياسة الخاصة بالمعلمين أن تحدد حقوق العمالة ومسؤوليات المعلمين الخاصة بالبلد والسياق.

## ٣,٦ مكافآت المعلمين وأجورهم

تشمل مكافآت المعلمين مجموعة كاملة من المدفوعات النقدية وغير النقدية المقدمة كتعويض عن العمل؛ وبالإضافة إلى الأجر الأساسي (المرتب الأساسي) فإن هذه المكافآت يمكن أن تشمل العلاوات المستهدفة، والإكراميات، والحوافز المالية وغير المالية، بما في ذلك المعاشات التقاعدية والأشكال الأخرى للضمان الاجتماعي، واستحقاقات الإجازات والحصول على التطوير المهني المتواصل. وستأخذ السياسة الشاملة المعنية بالمعلمين في الاعتبار كل هذه العوامل في علاقتها بتوظيف المعلمين، والاحتفاظ بهم، وتطويرهم، وتحفيزهم، وفعاليتهم.

وتتسم رواتب المعلمين بالأهمية في توظيف المعلمين والاحتفاظ بهم. ومن منظور سوق العمل فإن النظم التربوية التي تدفع رواتب مغرية بالمقارنة مع المهن المماثلة ستصيب قدرأ أكبر من النجاح في اجتذاب المعلمين ذوي النوعية الجيدة والاحتفاظ بهم. ويشكل الراتب عاملاً أساسياً (وإن لم يكن الوحيد) في نجاح النظم التربوية ذات الأداء الرفيع. وحينما لا تعكس رواتب المعلمين مستويات التعليم، والتدريب، والمسؤوليات المطلوبة، ولا تتيح للمعلمين العيش الكريم دون الاضطرار إلى شغل عمل آخر، فإن مهنة التعليم تفقد مكانتها، وهو ما يلحق الضرر بتوظيف المعلمين، وتحفيزهم، والاحتفاظ بهم.

ويتعين تحديد مستويات رواتب المعلمين بالمقارنة مع الآتي:

- مستويات الدخل القومي - التي تُقاس عادة كحصة الفرد من إجمالي الناتج المحلي؛
- مستويات المعيشة الدنيا في البلدان المعدمة؛
- المهن المقارنة: المهن التي تتطلب قدرأ مماثلاً من المؤهلات، وفترات التدريب، والمعارف، والمهارات، والمسؤوليات؛
- القدرة المالية للسلطات التربوية وإيراداتها.

ويقتضي الأمر دراسة جدول أعمال التعليم لمرحلة ما بعد عام ٢٠١٥ ومسائل فعالية التكلفة في عدد من البلدان. وسيعني ذلك في بعض السياقات منح الأولوية لتمويل التعليم على حساب سائر مطالب الحصول على الموارد. وحينما تكون الإيرادات الحكومية محدودة، فإن مستويات الرواتب العالية قد تتطلب الاستعاضة عنها بغايات السياسات الأخرى. وتتسم خيارات السياسات بصعوبة أكبر بالنسبة للبلدان التي تعتمد على المعونة

وتحدد بعض أطر المعايير مستويين إلى أربعة مستويات يجب الوصول إليها مقابل كفاءات أساسية ومراحل وظيفية للمعلمين. ويتم التعبير عن المعايير عموماً على شكل بيانات واضحة ودقيقة أو في مجموعات من العناوين المرفقة بتوصيفاتها. وفي العادة فإن المعايير تُسمى كل الأبعاد الأساسية لمعارف وممارسات المعلمين التي تحظى بتقدير النظام التربوي. وتتضمن معظم أطر المعايير عناصر مشابهة، مثل المعرفة المتينة بالمادة التعليمية، والمهارات التربوية، والمعرفة بشأن المتعلمين، ومهارات تخطيط التدريس، وتقييم تعلم الطلاب، وإدارة بيئة التعلم، والقدرة على مواصلة التطور.

وإلى جانب المعايير الخاصة بالمعلمين، استحدثت بعض البلدان معايير لمدرّاء المدارس؛ وتحدد هذه المعايير وظيفة هؤلاء المدرّاء، وتقديم الإرشادات اللازمة لاختيارهم، وترشد التطوير المهني، وتعيّن معايير التقييم.

وتشمل الشروط الأساسية للتطبيق الناجح للمعايير ما يلي:

- ربط المعايير ربطاً واضحاً بغايات تعلم الطلاب؛
- موازنة أطر المعايير مع استراتيجية شاملة للنهوض بالتعليم؛
- انخراط المعلمين ومشاركتهم في تحديد المعايير؛
- التقييم والتنقيح بانتظام؛
- تفادي «الزعة الإدارية» الفوقية التي تعيق ممارسة التعليم؛
- إرساء التوازن بين التوجيه المركزي والاستقلال الذاتي المحلي.

### ٣,٨ مساءلة المعلمين

يتسم مبدأ خضوع المعلمين للمساءلة عن أدائهم ونوعية تعليمهم بأهمية حاسمة في ضمان رفعة مكانة مهنة التعليم وتعزيز التعلم. وثمة مبدأ مقابل لذلك وهو أن النظم التربوية ينبغي أن تكون مسؤولة أمام المعلمين، وأن توفر لهم الدعم الفعال وظروف العمل المقبولة. ومن الواجب أن يكون تركيز السياسة المعنية بالمعلمين على المساءلة جزءاً من سياسة أوسع للنهوض بالتعليم والتربية؛ ولا يجوز أن تتحول الدعوات العامة والسياسية لإخضاع المعلمين للمساءلة إلى تحميلهم وزر كل المشكلات في النظام التربوي.

وينبغي إجراء عمليات تقدير للمعلمين بانتظام لتقييم أدائهم ودعم تطوّرهم المهني. ويتعين ربط عمليات التقدير والآراء ربطاً وثيقاً بالتطوير المهني المتواصل وأن تكون ذات طابع تكويني بحيث تنصب على تحسين الممارسة المهنية، وأن تكون مربوطة بالتقييم والاستراتيجية والأهداف على مستوى المدرسة.

وحيثما تكشف عمليات تقدير الأداء وتقييمه عن قصور في أداء المعلمين أو عن رداءته فإن ثقافة التحسين المتواصل والممارسة

وترتبط بعض البلدان والنظم التعليمية بين مكافآت المعلمين وأدائهم، وذلك على شكل رواتب أو إكراميات إضافية (مدفوعات أداء). وترمي مثل هذه الخطط عادة إلى اجتذاب المعلمين الجيدين والاحتفاظ بهم، وتشجيع التحفيز والجهد لتحسين حصائل التعلم. ويهدف ربط التعويضات بمواظبة المعلمين وحصائل الطلاب إلى الحد من تغيب المعلمين وتعزيز التحفيز والجهد التدريسي؛ على أنه ما من بَيّنات كافية تُؤكّد أن ذلك يتحقق في مجال التعليم أو التعلم. وتشمل الآثار السلبية تعزيز الفوارق القائمة بين المدارس بحيث يغدو من الأصعب على المدارس المحرومة أن تخوض غمار المنافسة لاجتذاب ما تحتاجه من معلمين؛ وسعي المعلمين إلى «التعليم من أجل الامتحانات» لضمان الأداء الجيد للمتعلمين في الامتحانات الموحدة، مما يؤدي إلى تضيق المهارات والمعارف التي يكتسبها المتعلمون؛ وتقويض العمل الجماعي والإضرار بتحفيز فرادى المعلمين إذا ما اعتُبرت الخطة ظالمة. وفي حال استخدام الحوافز المرتبطة بالأداء فإن طريقة تطبيقها تحدث فارقاً ضخماً في تحقيق الأهداف. وتشمل العوامل الأساسية الواجب النظر فيها طرق تقييم المعلمين كأساس لمنح المكافآت، وحجم الحوافز واستدامتها المالية مع مضي الوقت، والصلة الوثيقة بين السلوك المنتظر والمكافآت، ومستوى المكافآت للفرد بالمقارنة مع مكافآت الجماعة أو المدرسة.

### ٣,٧ معايير المعلمين

يقوم عدد متزايد من البلدان باستحداث معايير مهنية للمعلمين وذلك سعياً منها إلى فهم وتحديد ماهية العناصر اللازمة لتكوين المعلمين الجيدين، وتعزيز كفاءة المعلمين وقدراتهم المهنية ضمن الهدف الشامل المتمثل في النهوض بجودة التربية وحصائل المتعلمين. ويشير المصطلح هنا إلى التطلعات بشأن معارف المعلمين، وكفاءاتهم، وسماتهم، والمستوى المرغوب من الأداء. وينبغي أن توضح المعايير بشكل جلي ودقيق طبيعة التعليم الجيد في سياق معين، وما يحتاج إليه المعلمون من معارف وقدرات عملية لتوفير مثل هذا التعليم الجيد. وتقوم معايير المعلمين بما يلي:

- تطوير فهم موحد وأهداف ولغة مشتركة إزاء التعليم الجيد في صفوف المعلمين، والمهنيين التربويين الآخرين، والجمهور العام؛
- توفير إطار لتوجيه المعلمين في تعلّمهم على الصعيد المهني وتطورهم؛
- توفير إطار واضح وعادل للمساءلة المهنية؛
- توفير إطار للنهوض بالاتساق والتماسك في السياسات الخاصة بالمعلمين؛
- المساهمة في إرساء المهنية والنهوض بالوضع المهني التعليمي.

الأساسية للنهوض بإدارة المدارس اجتذاب أفضل المعلمين؛ وتحسين إعداد المعلمين؛ وتوفير المعلمين في المواقع التي تشتد الحاجة فيها إليهم؛ وتقديم الحوافر لاستبقاء المعلمين الممتازين؛ وتدريب القادة المدرسين وأصحاب المصلحة الآخرين وتحميلهم مسؤولية الاضطلاع الفعال بأدوارهم؛ والحفاظ على بيئات مادية وثقافية تدعم التعليم والتعلم الفعالين.

ويحظى دور القيادة في المدارس الناجحة وتعزيز تصريف شؤون المعلمين بتوثيق جيد. على أن الكثير من البلدان تفتقر إلى استراتيجيات لتحديد القادة المدرسين وإعدادهم، إذ تجري ترقيتهم عادة من صفوف القائمين بالتعليم دون تدريبهم على إدارة المدارس والمعلمين. ويحمل القادة المدرسيون في نهاية المطاف المسؤولية عما يتلقاه المتعلمون من تعليم ضمن المدارس؛ وعن إدارة ودعم الموظفين التعليميين وغير التعليميين، بما في ذلك رصد مواظبة المعلمين على الحضور ودقة مواعيدهم، وعن البيئة المادية والمعنوية في المدارس. ومن الواجب أن تتضمن السياسة الخاصة بالمعلمين أحكاماً لتمكين مدراء المدارس من الاضطلاع بهذا الدور الحاسم، بما في ذلك أحكام لتحديد القادة المدرسيين المؤهوبين، وتوظيفهم، والاحتفاظ بهم؛ وتوفير التدريب المناسب (التدريب الأولي والتطوير المهني المتواصل)؛ والعمليات المنتظمة لتقييم/تقدير القادة المدرسيين.

ومن بين المجموعات والجهات المعنية الأخرى ذات الدور الهام في إدارة المدارس أولياء الأمور، وأعضاء مجالس الإدارة، وراوابط أولياء الأمور/المعلمين، وأفراد وقادة المجتمعات المحلية، ومسؤولو التربية المحليون، والموظفون التعليميون وغير التعليميين.

وتضطلع قيادة المدرسة، بالشراكة مع أصحاب المصلحة الآخرين، بالمسؤولية عن إيجاد وصون البيئة المدرسية، المادية منها والثقافية، والأمنة، والمناسبة للأغراض المنشودة منها، والقادرة على تعزيز التربية ذات النوعية الجيدة.

التأملية ينبغي أن تضطلع بتحديد أوجه النقص في مرحلة مبكرة وإنشاء نظم داعمة للمعلمين المقصرين وإجراءات لتحسين أدائهم. ولا يجوز قبل استنفاد مثل هذه التدابير اتخاذ إجراءات ذات طابع رسمي أشد تقضي بفصل المعلمين ذوي الأداء الضعيف.

وفي حال ربط تقييم الأداء بالحوافز فإن معايير إدارة عمليات التقييم يجب أن تكون منصفة، وشفافة، وموثوقة. وتؤدي تلك العمليات إذا ما عانت من سوء الإدارة والإجحاف، واستندت إلى معايير ذاتية، أو إلى المحسوبية أو المحاباة، إلى تثبيط الهمم. وينبغي تزويد المعلمين الذين لا يلبي أدائهم المعايير المرسومة بمعلومات واضحة وبناءة تشرح الجوانب التي تحتاج إلى تحسين، وطريقة القيام بهذا، وتوفير المساندة لهم لتحقيق ذلك.

وبمقدور أنشطة ضمان الجودة عبر الرصد والتقدير المنتظمين للتعليم على يد زملاء مؤهلين وداعمين أن تساعد المعلمين في استخدام الطرق والممارسات المناسبة وتعزيز تطورهم المهني، بما يسهم في النهوض بنوعية التعليم بوجه عام.

وينبغي أن تلجأ عمليات تقدير المعلمين إلى الاستعانة بالمعلمين الداعمين في تحديد ما إذا كان الطلاب يحققون حصائل التعلم المنشودة وفي تنفيذ التدابير التصحيحية المناسبة عند الاقتضاء. وحينما يتولى مفتشون خارجيون أمر عمليات تقدير المعلمين فإن ذلك يؤدي إلى إثارة مشاعر الخوف والشك في نفوس المعلمين، ويمكن أن تؤدي زيارات هؤلاء المفتشين إلى الإخلال بالعمليات الروتينية المدرسية ونشر أحاسيس القلق والتوتر في صفوف المعلمين. وفي حال القيام بمثل هذه الدراسات ينبغي أن يمتلك المفتشون المعارف، والكفاءات، والصفات اللازمة لتقدير ودعم المعلمين بشكل مطرد، وموضوعي، ومنصف. ويتعين أن تكون عمليات التفتيش بناءة لا عقابية، مع التركيز على توفير معلومات تكوينية لدعم التطوير المتواصل. وثمة ابتعاد يتزايد يوماً بعد يوم عن عمليات التفتيش الخارجية فيتم التوجه عوضاً عن ذلك إلى اعتماد نظم مدرسية متممة بروح الزمالة والمرونة لتقييم المعلمين.

كما ينبغي للسياسة الخاصة بالمعلمين أن تتضمن أحكاماً تتعلق بتقييم أداء القادة المدرسيين.

## ٣،٩ إدارة المدارس

تعتبر إدارة المدارس عاملاً حاسماً في تحفيز المعلمين (ومن ثم في معنويات المعلمين، وأدائهم، والاحتفاظ بهم) وكذلك في أداء المتعلمين والحصائل التربوية. وتتضمن عواقب التصريف الرديء لشؤون المدارس تغيب المعلمين عن العمل وقلة التزامهم بالمواعيد، وإعطاء المعلمين للدروس الخصوصية غير المضبوطة كبديل عن قيامهم بأداء واجباتهم التعليمية الأساسية، وانتشار العنف الجنساني والمسلكتيات غير المهنية الأخرى، وهي أمور تضر جميعاً بالمتعلمين. وتشمل العوامل



## الفصل ٤ المراحل

يبحث الفصل ٤ في بعض المسائل العملية المتصلة بعملية إعداد سياسة خاصة بالمعلمين. ويرتبط هذا الفصل ارتباطاً لصيقاً بالفصل ٥ الذي يتناول جوانب أساسية في تنفيذ السياسة الوطنية لإعداد المعلمين. ويتطلب نجاح عملية إعداد السياسة أن تكون حسنة التخطيط منذ البداية. وتعتبر وزارة/إدارة التربية جهة فاعلة أساسية في تنظيم العملية المذكورة، وتحديد الهيئات ذات الصلة المنخرطة فيها، وإطارها الزمني، وتكاليفها. وغالباً ما يكون إعداد السياسات الخاصة بالمعلمين مهمة معقدة، وليس هناك من نهج شامل لهذه السياسات «يصلح لكل الحالات» نظراً لأنها تتأثر بشدة بسمات سياقها المحدد.

## ٤,١ المراحل الأساسية في إعداد سياسة وطنية خاصة بالمعلمين

يعرض الفصل ٤ إطاراً لإعداد السياسة الخاصة بالمعلمين كأداة لتمكين واضعي السياسات من تحديد العناصر البارزة للعملية. على أنه يتعين الإقرار بأن أنشطة صياغة السياسة وتنفيذها قلما تكون تمريناً منطقياً-تقنياً. فهي عملية سياسية بشكل متأصل، وتتطلب إجراء مقايضات بين الأولويات والأهداف المتنافسة. وعلى هذا فإن وضع السياسة يكون في العادة مثيراً للجدل ومتسماً بالصراعات والنزاعات الاجتماعية.

وكتمرين مشوب بالقيم فإن استحداث السياسة هو عملية معيارية تحظى فيها بعض الأصوات بالفضل بينما تلقى أصوات أخرى التهميش، وهو ما يعكس فوارق القوة في المجتمع. وهذا هو السبب في أن المشاركة المفيدة لأصحاب المصلحة عموماً وللمعلمين خصوصاً هي عنصر حاسم على وجه الخصوص. ومن المهم ضمان الاستماع إلى أصوات كل المعنيين، بغض النظر عما يتمتعون به من سلطة أو نفوذ داخل عملية السياسة وخارجها.

وليست مشاركة المعلمين حقاً لهم فحسب بل إنها عنصر أساسي في التنفيذ الناجح للسياسة. وينطوي انخراط المعلمين على ما يتجاوز تقديم المشورة؛ إذ أن هذا الانخراط يجب أن يكفل إشراكهم العميق في تحديد التغييرات الضرورية للنهوض بجودة التعليم على الصعيد العملي (مرحلة التنفيذ).

ويؤدي ضمان المشاركة الواسعة والأصوات المتنوعة في عملية إعداد السياسة إلى زيادة احتمالات أن تحظى هذه السياسة، عند اكتمالها، بمساندة الجمهور العام، والجهات المعنية، والموظفين الميدانيين الذين سيعهد إليهم بتنفيذها، والممولين.

ويحدد الفصل ٤ عدداً من المراحل في عملية إعداد السياسة، بما في ذلك ما يلي:

- **وضع جدول الأعمال:** تحديد المسائل أو المشكلات التي تتطلب المزيد من الاهتمام الحكومي، والموافقة عليها، وتوضيحها. وقد ينبثق جدول الأعمال المتعلق بالسياسة الخاصة بالمعلمين من مصادر أخرى غير الحكومة، مثل الرأي العام، ونقابات المعلمين. وبغض النظر عن طبيعة المصدر فإن الحكومة تضطلع بدور حاسم في تنفيذ جدول الأعمال هذا.
- **صياغة السياسة:** ينصب التركيز هنا على تحليل السياق، واعتماد المبادئ، ووضع الخيارات/الاختيارات. وتشتمل هذه اللحظة على عدد من العمليات المترابطة بما فيها ما يلي
- **تحليل/تشخيص الاحتياجات:** يُعتبر تحليل السياسات جانباً هاماً من جوانب وضع خيارات السياسات، إذ أنه يكفل الدراسة المنتظمة للحالة، واتخاذ التوصيات بشأن المسائل التي تتطلب اهتماماً فورياً، وتحديد السبل اللازمة للعناية بأمرها. ويتطلب وضع خيارات السياسات

واختياراتها اهتماماً بالتكلفة المتعلقة بها، وكذلك النظر في أدوات السياسات المناسبة الأفضل. وفي سياقات ما بعد النزاعات والكوارث ينبغي توجيه اهتمام خاص إلى الجوانب الأساسية بما في ذلك توفير المعلمين ونشرهم، ودور المعلمين كعناصر نشطة في بناء السلام، والمصالحة، والتأهب للكوارث. وتمثل البحوث مكوّناً أساسياً في تحليل الأوضاع، وتحديد البيئات بشأن ما هو معروف وما الذي يُعتبر ناجحاً. ويوفر الفصل ٣ صورة مجملية عن بعض الجوانب الأساسية والبيئات المعنية.

- **اعتماد المبادئ أثناء صياغة السياسة:** ينبغي أن تستهدي العملية بمجموعة واضحة من المبادئ والعوامل المتحمرة حول الالتزام بجودة التعليم والتعلم. وتشمل مثل هذه المجموعة التزاماً بالإنصاف، وسياسة شاملة وشمولية مجدية ومستدامة مالياً.
- **وضع خيارات السياسة واختياراتها:** ينبغي أن يكون توليد خيارات السياسة واختياراتها متسقاً مع تحليل الحالة في البلد المعني ومع المبادئ المعتمدة.

● **الاعتماد/القرار:** تعتمد عملية الموافقة على السياسة واعتمادها على السياق القطري. وفي الكثير من البلدان فإن السياسة النهائية تُعتبر دعامة أساسية في برنامج الحكومة، ولذلك يتم إعداد مسودة نهائية لعرضها على البرلمان التماساً لموافقة عليها. وفي حالات أخرى فإن السياسة المعنية تضحى وثيقة من وثائق وزارة التربية، وتتطلب موافقة وزير التربية. وتكون عملية تحويل السياسة إلى قانون مداراً للجدل، وهو ما قد يتضمن رفع دعاوى قانونية.

● **التنفيذ -التعميم:** يتناول الفصل ٥ بشكل مستفيض مسألة تنفيذ السياسة المعتمدة. وينبغي تعزيز التنفيذ الفعال للسياسة من خلال حملات التعميم ذات التصميم الحسن والموجهة إلى كل الجهات المعنية. ويمكن للاهتمام الإعلامي أن يسهم في ضمان تفهم الجمهور العام للسياسة ودعمها.

● **الرصد والتقييم:** ينبغي أن تتضمن عملية إعداد السياسة خطة واضحة للرصد والتقييم تتولى استعراض فعالية الخطة في معالجة المشكلات المحددة وتحديد ما إذا كانت تحقق التغييرات المرجوة. ويتعين ألا تكون عملية الرصد والتقييم ذات طابع نهائي، إذ ينبغي أن تتضمن الرصد التكويني والمتواصل لتعديل السياسة أثناء تنفيذها (يوفر الفصل ٥ مناقشة مستفيضة بهذا الشأن).



## ٤,٢ أدوار ومسؤوليات الهيئات ذات الصلة في صياغة سياسة وطنية خاصة بالمعلمين

المتباينة بأدوار متفاوتة في المراحل المختلفة لعملية السياسة. وعلى سبيل المثال فإن مسألة الاعتماد/اتخاذ القرار هي في العادة حق عائد للبرلمان، إذ تمر السياسة الخاصة بالمعلمين عبر عملية تشريعية. ويورد الجدول ٤,٢ بعضاً من الجهات المعنية الرئيسية.

يتسم التوزيع الواضح لأدوار الجهات الفاعلة المختلفة المنخرطة في العملية بالأهمية بالنسبة للإعداد الفعال للسياسة. وهكذا فإن من بين الخطوات الحاسمة في أية عملية تتعلق بالسياسة المعنية بالمعلمين تحديد الجهات المعنية المناسبة. وتضطلع الجهات المعنية

### الجدول ٤,١: الجهات المعنية/الهيئات ذات الصلة المنخرطة في عملية السياسة

الأدوار	الهيئة/المنظمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>توفير خبرات المعلمين الحقيقية والعملية</li> <li>التعبير عن شواغل/احتياجات المعلمين</li> <li>المشاركة في صياغة السياسات وإقرارها</li> </ul>	<p><b>المعلمون وممثلوهم</b> (مثل نقابات المعلمين)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>توفير منتدى لاستحداث السياسات/ تقديم المدخلات بقيادة المهنيين</li> </ul>	<p><b>الجهات التنظيمية الخاصة بالمعلمين / التدريس ( مجالس المعلمين )</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>تسهيل العملية</li> <li>الاضطلاع بمسؤولية ضمان اعتماد السياسة وتوفير الموارد الكافية لها</li> <li>تيسير تقدير الاحتياجات</li> <li>قيادة العملية المتعلقة بالسياسة</li> </ul>	<p><b>الحكومة</b> بما في ذلك وزارة التربية ووزارة المالية (من الواجب في الدول الاتحادية إشراك حكومات الأقاليم/ المقاطعات/الولايات، ولا سيما حينما تتمتع بسلطات موازية فيما يتعلق بالتربية وجمع الإيرادات)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>توفير الخبرات، والمدخلات، والبيئات التي يُسترشد بها في خيارات السياسة</li> <li>المشاركة المحتملة كأعضاء في فريق العمل المعني بالتحليل المؤسسي/صياغة السياسة</li> </ul>	<p><b>الأكاديميون والباحثون «مراكز البحوث»</b> (مثل معاهد السياسات والبحوث)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>توفير خبرات وفهم المنخرطين في إدارة المدارس</li> </ul>	<p><b>القادة المدرسيون</b> (المدرء ونوابهم)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>التعبير عن احتياجات/شواغل أولياء الأمور/المجتمعات المحلية</li> <li>العمل كحلقة وصل مع المجتمعات المدرسية</li> </ul>	<p><b>أولياء الأمور وممثلوهم</b> (مثل رابطات أولياء الأمور - المعلمين)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>غالباً ما تُغفل هذه الأدوار. وينبغي إشراك المتعلمين في المساعي المبذولة لاستحداث السياسات التربوية عموماً، وسياسات إعداد المعلمين خصوصاً.</li> </ul>	<p><b>الطلاب وممثلوهم</b> (مثل المجالس التمثيلية للطلاب)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>التعبير عن احتياجات ومصالح الشركات والأعمال عند إعداد السياسة.</li> <li>وفي العديد من البلدان فإن هذه الأطراف تعمل كجهات مقدّمة للخدمات التربوية على مختلف الأصعدة، بما في ذلك توفير خدمات إعداد المعلمين في بعض الحالات عبر مؤسسات التعليم العالي.</li> </ul>	<p><b>القطاع الخاص</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>يمكن أن تموّل العملية.</li> <li>توفير الضوابط والموازن المتعلقة بالمساءلة.</li> <li>دعم صياغة السياسة.</li> <li>المساعدة التقنية.</li> <li>بناء القدرات.</li> </ul>	<p><b>الوكالات الدولية</b></p>

## ٤,٤ بعض الشروط اللازمة للنجاح في وضع سياسة خاصة بالمعلمين

هناك العديد من الشروط المهمة للنجاح في إعداد سياسة خاصة بالمعلمين:

● **الاتساق بين السياسة الجديدة والسياسات والهيكل القائمة:** عند طرح سياسة جديدة خاصة بالمعلمين ينبغي إجراء تحليل شامل لدراسة كيفية تأثير هذه السياسة على السياسات القائمة ومعرفة ماهية التغييرات، إن وجدت، الواجب إدخالها على السياسة القائمة. فضلاً عن ذلك فإن على أي عملية متعلقة بالسياسة الخاصة بالمعلمين أن تبني على ما هو قائم فعلاً. كما أن من المهم ضمان التناسق بين مختلف شعب/إدارات وزارات التربية والوزارات الأخرى، وكذلك بين مختلف مستويات النظام التربوي.

● **التخطيط الاستراتيجي الشامل:** يتسم التخطيط الاستراتيجي المتكامل بأهمية حاسمة للإعداد الفعال للسياسة. ولا بد للسياسة المعنية بالمعلمين من أن تكون جزءاً أصيلاً في السياسات التربوية الأخرى وكذلك في الخطط الاستراتيجية الكلية للحكومات.

● **إشراك المعلمين:** إن المعلمين هم الجهات المعنية الرئيسية في السياسات الخاصة بهم، ويتسم تفهمهم ودعمهم بأهمية حيوية لنجاح التنفيذ. وبالمستطاع إجراء حوار اجتماعي مع المعلمين بأشكال متباينة خلال المراحل المختلفة لصياغة السياسة وأطوار تنفيذها.

● **إعداد سياسة مستنيرة بالبيانات:** ينبغي أن تنظر عملية إعداد السياسة في البيانات المتاحة بغية تصميم سياسة للمعلمين تؤدي إلى تحقيق حصائل أفضل. ويتطلب ذلك قدرة وطنية على إجراء البحوث وتكاملاً منتظماً بين البحوث والسياسات. كما أنه يستدعي إدارة أو جمع البيانات لاستخدامها في عملية السياسة الخاصة بالمعلمين.

● **الانخراط القطري:** يُعتبر انخراط البلدان النامية في عملية السياسات من بين المبادئ الأساسية لإعلان باريس بشأن فعالية المعونة. ويكفل ذلك إشراك قيادة البلد المعني في وضع وتنفيذ الاستراتيجيات الإنمائية الوطنية والتزام المانحين باحترام الانخراط القطري للشركاء ومساندة تطوير القدرات الوطنية.

● **القدرة:** يعتبر امتلاك وزارة أو إدارة التربية للموارد البشرية الضرورية ذات الخبرات التقنية الوافية شرطاً لا غنى عنه لاستحداث سياسات سليمة خاصة بالمعلمين. وينبغي إجراء تقدير للاحتياجات التدريبية لضمان أن يكون الموظفون والمسؤولون الحكوميون قادرين على إدارة عملية السياسة وتنفيذها بصورة فعالة.

ويشير الجدول في الصفحة ٢٧ إلى بعض من الجهات المعنية الرئيسية والهيئات ذات الصلة التي ينبغي إشراكها في العملية المتعلقة بالسياسة. ومن الأفضل تحديد القائمة الخاصة بكل حالة على المستوى القطري. ويتطلب الانخراط الفعال للهيئات والجهات المعنية إنشاء آليات يمكن من خلالها إجراء حوار اجتماعي بين السلطات الحكومية والجهات المعنية. كما أن المشاركة المفيدة تتطلب ثقافة من الشفافية والانفتاح بما في ذلك الوصول إلى المعلومات.

## ٤,٣ تحديد التكاليف

من الواجب دراسة الجوانب المالية المتعلقة بالسياسة الخاصة بالمعلمين في مرحلة مبكرة من عملية إعدادها. ويعتبر الفشل في الربط الفعال بين جهود وضع السياسات وعمليات الميزانية الوطنية من بين العوامل الرئيسية المساهمة في ضعف تنفيذ السياسات. ويعتمد تمويل سياسة جديدة على أولوية المشكلة، والتكاليف، وتوافر الموارد اللازمة لتنفيذها. وعند وضع سياسات جديدة فإن أولويتها يجب أن تحدد بوضوح ضمن الخطط الطويلة والمتوسطة الأجل للقطاع التربوي. فضلاً عن ذلك فإن السياسة الجديدة تحتاج إلى ميزنة متأنية وواقعية. وفيما يلي على سبيل المثال لا الحصر مجالات التكاليف الضرورية التي يجب توفيرها:

- رواتب المعلمين المعيّنين حالياً والمعلمين الذين ينبغي تعيينهم في كل مستويات التعليم. (في أغلب الأوقات، فإن ذلك يلقي بظلاله على التكاليف الأخرى الهامة التي تتطلب نفس القدر من الاهتمام).
- تكلفة توفير تدريبات أولية ومستمرة تتسم بالجودة للمعلمين: البنية التحتية والمعدات الخاصة بمؤسسات تدريب المعلمين وكذلك طاقم التدريس والإدارة.
- مواد التعليم والتعلم.
- مخصصات لضمان النشر العادل للمعلمين المؤهلين.
- تكاليف توفير حياة كريمة وظروف عمل جيدة للمعلمين مع الاهتمام بسياسات الحرمان والتعداد السكاني.
- الحوافز الأخرى اللازمة لجذب شباب رجال ونساء للتدريب كي يصبحوا معلمين.
- إجراء أبحاث حول التعليم والتعلم وخلافه.

## ٤,٥ الإطار الزمني وخارطة الطريق

على وزارة أو إدارة التربية التي تتولى تنظيم عملية إعداد سياسة خاصة بالمعلمين أن تقوم، منذ البداية، برسم خارطة طريق جلية تشمل على توضيح مراحل العملية وأطوارها، وتعيين الهيئات المعنية المزمع إشراكها فيها، وإطارها الزمني، وتكاليفها. ويتسم توفير إطار زمني بأهمية حاسمة في ضمان الدعم من جانب المعلمين والجهات المعنية الأخرى. ويمكن أن تساعد خارطة الطريق على تحديد معالم كيفية تنفيذ أهداف السياسة وإنجازها.

ويمكن أن يساعد التحديد الواضح للأولويات ضمن السياسة على تقرير الأطر الزمنية والترتيب الذي سيتم بموجبه إطلاق الأنشطة الرامية إلى الدفع بغايات السياسة قدماً. وقد يعتمد نجاح بعض غايات السياسة على أغراض سياسات أخرى جارٍ تحقيقها. ولذلك فإن الأطر الزمنية لبعض الأنشطة أو غايات السياسة قد تشكل مرتكزات للأنشطة الأخرى.

وتوفر العملية المتعلقة بالسياسة التي بحثها هذا الفصل أداة تحليلية لصياغة السياسات الخاصة بالمعلمين. على أن من المهم الإقرار بأن إعداد السياسة ليس بالعملية البسيطة. وعلى هذا فإنه ينبغي استخدام الإطار المقترح كدليل مرّن لإعداد سياسة خاصة بالمعلمين.

## الفصل ٥ التنفيذ

ينبغي أن تكون خطط التنفيذ قد قطعت شوطاً بعيداً بالفعل كجزء من عملية إعداد السياسة، مع إطار زمني وخريطة طريق مناسبين للبلد وللنظام التربوي الذي رسم ملامحه واضعو السياسة. ويتسم تنفيذ السياسة الخاصة بالمعلمين بالتعقيد وهو مرهون بعدد من العوامل السياسية، والاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية، علماً بأن العديد منها قد يكون خارج نطاق التربية. وللتنفيذ طابعه القطري الخاص، ولا بد له من أن يأخذ في الاعتبار السياسات الحكومية الكلية، والقدرات والوجهة السياسية، وحالة النظام التربوي ومهنة التعليم، والقوى السياسية والاجتماعية الفاعلة.

واضعي السياسات ضمن وزارة التربية أو وكالة أو إدارة أخرى معنية بإدارة/تشغيل المعلمين بالمساعدة في التنفيذ. وقد تكون المبادئ التوجيهية للتنفيذ ولاسيما في النظم اللامركزية آليات دعم فعالة.

## ٥,٣ الأدوات والجدول الزمني للعمل

يمكن أن تشمل أدوات أو صكوك تنفيذ السياسات خطة للعمل، وإطاراً منطقياً، وخطة للتطبيق، ومبادئ توجيهية أو أدوات مماثلة. وينبغي أن تتضمن الصكوك إطاراً زمنياً يراعي الوقت اللازم، والعوائق والقدرات المتعلقة بوضع السياسة موضع التنفيذ.



وتزيد خطة العمل ذات الصياغة الحسنة من احتمالات نجاح التنفيذ، وتوفر خريطة طريق لتطبيق غايات السياسة، واستراتيجياتها، وبرامجها. وينبغي أن تستند هذه الخطة إلى الموارد المقررة، والأدوار والمسؤوليات المحددة، والتوقيت السياسي. وتتضمن عناصر خطة العمل ما يلي:

- بيان أنشطة مربوط بالسياسة والغاية الاستراتيجية/البرمجية؛
- النواتج، والأرقام المستهدفة، وعلامات القياس، والمؤشرات المتصلة بالتنفيذ؛
- الإطار الزمني للتنفيذ؛
- نظام المعلومات الخاص بإدارة شؤون التربية (SIME) أو شؤون المعلمين (SIMT) أو نظام معلومات مكافئ؛
- تكاليف الأنشطة بالمقارنة مع الميزانية الإجمالية لخطة العمل؛
- موارد التمويل، والشركاء العامون والخاصون والإنمائيون؛
- الهياكل، والأدوار، والمسؤوليات المتعلقة بالتنفيذ.

كما أن خطة العمل الفعالة تتطلب حواراً بين شتى الجهات الفاعلة المؤسسية والسياسية التي تضطلع بمهام وأدوار مختلفة، بما في ذلك ما يلي:

- إدارات/مكاتب/وكالات ووزارة التربية أو سلطة التربية؛
- الوزارات أو الوحدات الحكومية المسؤولة عن الشؤون المالية أو الميزانيات، وتوظيف وتشغيل المعلمين، وعلاقات العمل ولوائح أماكن العمل، والسياسات ذات الصلة مثل الصحة والمستويات التربوية المتميزة؛

- السلطات اللامركزية؛
- أصحاب المصلحة، بمن فيهم المعلمون ونقاباتهم/منظماتهم (وهي أطراف بالغة الأهمية بالنظر إلى أدوارها ومسؤولياتها)؛
- ومقدمو الخدمات التربوية التابعون للقطاع الخاص، وأرباب العمل وهيئات الأعمال، ومؤسسات إعداد المعلمين أو مقدمو خدمات إعداد المعلمين، والهيئات المهنية مثل مجالس المعلمين،

وتشير بحوث التنفيذ الفعال إلى ضرورة القيام بما يلي:

- تمحور الإصلاحات حول الطلاب والتعلم؛
- بناء قدرات الموظفين المهنيين؛
- ضمان القيادة والاتساق على مستوى المدرسة والنظام؛
- استخدام الحوار المناسب لضمان إشراك أصحاب المصلحة منذ البداية؛
- التقييم الصارم وذو الجودة العالية للسياسة.

وتشمل الأسئلة التي يجب النظر فيها عند البت في الوسيلة المثلى لتطبيق السياسة، أي ما إذا كانت برنامجاً أو حملة للحكومة، أو قرارات/قواعد تنفيذية أو إدارية، أو تشريعات، أو مزيجاً من كل ذلك، ما يلي:

- ما الذي سيخلف أعظم الأثر في السياق القطري؟
- ما هي الموارد البشرية اللازمة والتكاليف المالية؟
- ما هي التكاليف مقابل مقايضات الأثر؟

## ٥,١ العملية التشريعية والاعتماد

يضيف تنفيذ السياسة من خلال التشريعات الوطنية بعداً سياسياً قاطعاً، حيث أن القوانين الوطنية تتمتع بالمكانة العليا فيما يتعلق بالدستور في المجتمعات الديمقراطية. وتعزز التشريعات المصحوبة بالتمويل وإجراءات التنفيذ الإدارية من فرص النجاح في تطبيق السياسة.



وينبغي لأنشطة التخطيط وتقديم الدعم التقني والقانوني إلى الهيئة التشريعية في البلد بشأن القانون اللازم (القوانين اللازمة) لتنفيذ سياسة وطنية خاصة بالمعلمين أن تأخذ في الحسبان التكاليف، والتأخيرات، والنكسات المحتملة. ويعتبر الدعم التقني الذي يقدمه واضعو السياسات أساسياً في مختلف المراحل، أي صياغة التشريعات؛ والإجابة على الاستفسارات البرلمانية؛ والعلاقات مع مجموعات المصالح السياسية والجهات المعنية؛ والسعي إلى استقطاب تأييد المشرعين ووسائل الإعلام؛ والعمل بعد اعتماد السياسة على صقل التشريعات أو أحكام التنفيذ.

## ٥,٢ القرارات التنفيذية أو الإدارية

قد تكون المسارات التنفيذية أو الإدارية نحو تطبيق السياسة، بما في ذلك البرامج أو الحملات الوطنية، أكثر اتساقاً بفعالية التكاليف من حيث الموارد البشرية والمالية، ولو أن من الأصعب عليها تحقيق الأثر المنشود دون توافر ما هو ضروري من سلطة سياسية ودعم مالي. ويمكن تكليف



● تقارير الرصد المنتظم التي يعدها خبراء الرصد والتقييم لتقديم المعلومات إلى واضعي القرارات الأساسيين في الوقت الحقيقي بشأن العوائق والإجراءات التصحيحية المستصوبة؛

● استعراض سنوي مع الجهات المعنية الأساسية في عملية تشاورية صريحة تتيح للجهات المعنية إيضاح الخيبات، والنجاحات، والتغييرات اللازمة في خطة التنفيذ؛

● تقرير الأداء السنوي كأساس لاستعراض رفيع المستوى للإنجازات، وأوجه القصور، والتحسينات في الخطط المقبلة.

وبالإضافة إلى الرصد فإن الحاجة تدعو إلى التقييم لكشف النقاب عما حدث وأسباب ذلك. وبمقدور تقييم منتصف المدة أو نهاية المدة يجريه عاملون مستقلون أن يقيم الأثر والحصائل، والأهمية، وفعالية التكاليف، والاستدامة، وأن يحدد إلى جانب ذلك أسباب النجاح أو الفشل وأن يستخلص الدروس للمستقبل.

ويتطلب الرصد والتقييم الفعالان مؤشرات واضحة وقابلة للقياس مربوطة بأهداف محدودة من حيث العدد؛ ومنصبة على الأولويات الرئيسية؛ ومعرضة في إطار مستند إلى النتائج أو موجه نحو الحصائل؛ ومراعية لانعدام التوازن التربوي؛ ومتسقة ومستقرة طيلة دورة التنفيذ؛ وميسورة الفهم بالنسبة لكل المستخدمين. ولا بد للمؤشرات من أن تكون مقبولة من جانب أصحاب الشأن ومن الشركاء الإنمائيين عبر الآليات المناسبة للحوار الاجتماعي أو السياسي. ويمكن أن يشكل تعزيز الاعتماد على المعلومات النوعية المتوافرة من الجهات المعنية أو الباحثين المستقلين عبر نهج يمتد «من القاعدة إلى القمة» عنصراً مكملاً قيماً لقياس النجاح أو الفشل ولتعزيز الأثر.

## ٥,٥ الترتيبات التنظيمية للتنفيذ

يوفر تحدياً من هو المسؤول عن أية جوانب من تنفيذ السياسة وعلى أي مستوى الوضوح بشأن المسؤوليات، والمهام، وخطوط الاتصال. ويتسم تحديد المسؤوليات بأهمية خاصة بالنسبة لأولئك المنخرطين على نحو مباشر أشد مع المعلمين، أي نظار/مدراء المدارس، والمفتشون، ومدربو المعلمين، وهيئات تحديد المعايير، والسلطات الموظفة. كما يعتبر تحديد مسؤوليات القيادة والتنفيذ والقدرات البشرية والمالية اللازمة عنصراً أساسياً في نجاح التنفيذ، جنباً إلى جنب مع تعيين ما يعترض ذلك من عوائق سياسية وغيرها.

وينبغي أن تكون القيادة أقرب ما يكون إلى السلسلة السياسية لاتخاذ القرارات لضمان نجاح السياسة. ويتعين تفادي الغموض أو البلبلة في الأدوار والمسؤوليات. ويمكن لرسم بياني واضح التصميم أن يساعد على بيان هيكل وخطوط السلطة/القرارات.

ورابطات أولياء الأمور/المعلمين، وممثلو المجتمعات المحلية/القرى، والمنظمات غير الحكومية؛

● الشركاء الإنمائيون.

ويتضمن الطابع السياسي للحوار بشأن تنفيذ الخطة تسويات بشأن ترتيب الأنشطة من حيث الأولوية وطريقة تنفيذها. وينبغي توقع حدوث تنقيحات، أو تأجيلات، أو إلغاءات للأنشطة ذات الأولوية الأدنى بغية تحقيق الحد الأقصى من الالتزام والانخراط.

وحال الموافقة على الخطة فإنه يتعين تحديد تكاليفها بشكل كامل، وتمويلها، قدر المستطاع، من ضمن الموارد القائمة، أو من الجهات المعنية الوطنية و/أو الشركاء الدوليين عند الحاجة. وينبغي ضمان تمويل التنفيذ على امتداد الخطة مع مضي الزمن، وتوقيت ذلك بحيث يتوافق مع دورات ميزانية الحكومة والسلطة التربوية.

وفي حال المواءمة المناسبة مع سياق التنفيذ فإن بمقدور خطة التطبيق أو الإطار المنطقي أن يساعد المسؤولين عن ذلك التنفيذ في تتبع التقدم على طريق تشغيل الاستراتيجيات أو البرامج. وترتبط مثل هذه الأدوات الغايات، والأهداف، والأغراض، والأرقام المستهدفة، والنواتج المنشودة، من خلال الأنشطة المزمعة، بمؤشرات قابلة للقياس وبوسائل التثبت منها. ويمكن للأدوات أن تحدد الغرض والوجوه، وتساعد على تطوير التعاون بين المنخرطين في التنفيذ، شريطة أن يمتلك مستخدموها المعرفة والتدريب اللازمين لاستعمالها بفعالية، والحفاظ على المرونة في مواءمة التنفيذ مع الظروف والعقبات المتغيرة، وضمان عدم تقييد الفرص المتاحة لتلقي مدخلات مفيدة من الجهات المعنية.

وقد يستفيد التنفيذ من المبادئ التوجيهية التي توضح بصورة مفصلة الجوانب العملية لتنفيذ السياسة. ويمكن أن تكون المبادئ التوجيهية وقوائم التدقيق نافعة بشكل خاص لتلك الجهات الفعالة والمعنية غير المنخرطة بشكل مباشر في إعداد السياسة.

## ٥,٤ الرصد والتقييم

ينبغي أن تشكل خطة الرصد والتقييم ذات الصكوك المناسبة جزءاً أصيلاً من أي خطة للتنفيذ. ويتعين أن تكون وحدة الرصد والتقييم المخصصة مسؤولة عن وحدة تصميم الخطة أو أن تكون عضواً فيها إذا ما كانت الموارد البشرية أو المالية محدودة.

ويمكن توزيع أنشطة الرصد على النحو التالي:

● الرصد المنتظم لتقدير التقدم، وتحديد العوائق، واستنباط الحلول للمشكلات حال نشوئها؛

## ٥,٦ تحديد تكاليف التنفيذ

ينبغي ميزنة كل جوانب التنفيذ بما في ذلك ما يلي:



- وسيلة التنفيذ وسيرورته - تنفيذية/إدارية أو تشريعية؛
- خطة العمل والصكوك ذات الصلة؛
- الرصد والتقييم؛
- الترتيبات التنظيمية - القيادة، والإدارة، وتطوير القدرات، والهيكل.

ويمكن أن يتوافر تمويل التنفيذ من مصادر وطنية أو دون وطنية (الميزانية العامة أو مزيج من المصادر العامة والخاصة)، وكذلك الشركاء الإنمائيين. ومن الواجب أن تكون شروط التمويل الخارجي واضحة، وأن يتم الحفاظ على الملكية القطرية. وبمقدور خطة عمل معقولة بشأن السياسة أن تساعد بحد ذاتها على حشد الموارد لتنفيذ هذه السياسة. وفي حال وجود ثغرات تمويلية فإن الأمر قد يتطلب تعديل الاستراتيجيات والخطط عبر استنباط وسائل تنفيذ أكثر اتساماً بفعالية التكاليف من خلال أوجه التآزر الإداري وتفويض المسؤوليات دون تشتيت الانتباه عن الأهداف الكلية والأولويات الرئيسية.

وباختصار فإن أنشطة إعداد السياسة وتنفيذها هي عمليات معقدة تخضع للجدال السياسي. ويتطلب التنفيذ الفعال للسياسة الخاصة بالمعلمين الوعي بالديناميات السياسية والثقافية الخاصة بكل سياق، ونهجاً للتنفيذ يولي الاهتمام للعوائق، وتطلعات الجهات المعنية الرئيسية، وعلاقات القوة، بما يكفل أن تؤدي السياسة إلى إحداث التغييرات المنشودة.

كما يتسم توافر قدرة تنفيذ وافية بأهمية حاسمة، وهو ما يجب أن يبدأ بتحليل لقدرات الجهات الفاعلة الأساسية:

- إدارة القطاع العام ومؤسساته؛
- التنظيم التربوي وإدارة المعلمين ودعمهم؛
- كفاءات فرادى المسؤولين؛
- مقدمو الخدمات التربوية التابعون للقطاع الخاص والجهات الفاعلة من غير الدول.

وحيث يتم تحديد الثغرات فإنه يتعين الاستعداد لتوفير التدريب في ميادين التخطيط، والإدارة، والاتصال، والمهارات الأخرى بصورة مسبقة أو متوازية مع التنفيذ بالاستعانة بالدعم التقني الخارجي للمضي قدماً على طريق تطوير القدرات الوطنية والمحلية أينما اقتضى الأمر ذلك.

وستعتمد هيكل التنفيذ المناسبة الفضلى، أي الإدارة العامة أو التربوية القائمة، أو الكيانات الحرة أو المتمتعة بالاستقلال الذاتي، أو الهياكل القائمة خارج سلطة الحكومة، على السياقات القطرية والإدارية والقرارات بشأن القيادة المثلى، والمسؤوليات، والقدرات. وينبغي أن يستجيب القرار للمسائل المتصلة بما يلي:

- الإنصاف والمساءلة الفعالة والديمقراطية؛
- السلطة الضرورية لاتخاذ القرارات الأساسية بشأن الأبعاد الكبرى للسياسة المعنية بالمعلمين؛
- الإدارة والقدرة المالية للإشراف على التنفيذ؛
- مهارات التواصل الفعالة مع الجهات الفاعلة السياسية والجهات المعنية الأخرى التماساً للتفهم، والالتزام، والعمل بشأن أهداف السياسة.

## خاتمة

(٣) التعبئة؛ (٤) الهيكل/المسار الوظيفي؛ (٥) عمالة المعلمين وظروف عملهم؛ (٦) مكافآت المعلمين وأجورهم؛ (٧) المعايير الخاصة بالمعلمين؛ (٨) مساءلة المعلمين؛ و(٩) إدارة المدارس.

ويقدم هذا الملخص ببساطة نسخة موجزة عن البنود المدرجة في النص الكامل ولا يوفر شرحاً كاملاً لمراحل إعداد السياسات الخاصة بالمعلمين وتنفيذها. ويشمل النص الكامل للدليل تفسيرات معمّقة لرسم السياسات الخاصة بالمعلمين وتنفيذها، من خلال عرض حالات من دول مختلفة واقتباسات من الأعمال الأدبية والوثائق الخاصة بالموضوع. ونوصي بأن يقرأ مستخدمو الدليل النص كاملاً بالإضافة إلى هذا الموجز التنفيذي. ويرحب بآراء المستخدمين كذلك من أجل تحسين هذه الأداة إذا لزم الأمر.

أعدّ هذا الدليل قصد مساعدة واضعي السياسات وأصحاب القرار الوطنيين على رسم سياسة وطنية خاصة بالمعلمين مسندة بالبيّنات، بوصفها مكوّناً محورياً في الخطط أو السياسات الوطنية الخاصة بالقطاع التربوي التي ينبغي أن تكون متوائمة مع خطط التنمية الوطنية واستراتيجياتها. ويقوم هذا الدليل على القناعة بأن المعلمين والتعليم عاملان محوريان لضمان التعليم العالي الجودة والمنصف لجميع الدارسين. ويشار في الدليل إلى ضرورة مراعاة مجموعة واسعة من الأبعاد المتشابكة التي يتأثر بها المعلمون، من أجل إعداد مادة شاملة خاصة بالتعليم ضمن السياسة الوطنية الخاصة بقطاع التعليم، ومنها: (١) توظيف المعلمين والاحتفاظ بهم؛ (٢) إعداد المعلمين (الأولي والمتواصل)؛



لتحقيق الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة، وما تمت الإشارة إليه في المواد المعنية بالمعلمين في إعلان إنشيوون وإطار العمل الخاص بالتعليم لعام 2030، فإن الدول تحتاج لامتلاك رؤية عميقة وواضحة حول الموضوعات المتعلقة بالمعلمين. وسيكون من المفيد جدا تطوير إطار عمل يستخدم كأداة لإعداد و/أو مراجعة السياسات الوطنية المعنية بالمعلمين. وتعول مجموعة العمل الدولية على الميزة النسبية التي تتمتع بها كتحالف يضم العديد من الأطراف المعنية بحيث تتكاتف الجهود لمواجهة التحديات العالمية ذات الصلة بالمعلمين، وذلك من خلال تقديم هذا الموجز التنفيذي حول دليل السياسات الوطنية المعنية بالمعلمين. وسيجد المستخدمون لهذا الدليل تعريفات للمفاهيم ذات الصلة ووصفا للأبعاد المختلفة الخاصة بالموضوعات المتعلقة بالمعلمين وكيفية ربطها بالسياسات، هذا بالإضافة إلى مراحل عملية وضع السياسات الوطنية المعنية بالمعلمين. ويجب إلقاء الضوء على أهمية إشراك جميع الأطراف المعنية، لاسيما المعلمين، في هذه العملية.

بدعم من :



**Humana**  
People to People

