



التعليم من أجل الازدهار: تحقيق النتائج

الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية
٢٠١٦ - ٢٠٢٥



” الإصلاح الناجح، في
نظرنا، ليس حدثاً، إنه عملية
مستدامة تبني على ما
تُحقّقه من نجاحات – إنه
دائرة فاصلة من التغيير.“

صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبد الله الثاني المعظم



عبد الله الثاني ابن الحسين حفظه الله رئيس الوزراء الأخ الدكتور عبد الله النسور

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،

فيطيب لنا أن نبعث إليك وإلى زملائك الوزراء، بخالص التحيات والامنيات بالتوفيق،

متمنين لكم مزيدا من النجاح في تحقيق ما نتطلع إليه من إنجازات، تسهم في رفعة الوطن وتعزز مسيرة التقدم والتطور والتحديث.

إن إيماننا بأن الإنسان الأردني هو الهدف الأساسي لمسيرتنا التنموية هو إيمان راسخ وثابت ومطلق، وحرصنا منصب دوماً على أهمية الاستثمار بالإنسان، تعليماً وتدريباً وتأهيلاً، بهدف إعداد جيل من الشباب القادر على التفكير المستنير والتحليل والإبداع والتميز، والمدرّك لحقوقه واجباته، والحريص على المشاركة الإيجابية والمثمرة، في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وبما يسهم في تعزيز مسيرة البناء والعمل.

إننا نؤكد بأن تطوير منظومة متكاملة للتعليم، يستوجب التنفيذ العملي للخطط والبرامج، وسرعة الإنجاز، ومواكبة أحدث المعايير الدولية، إضافة إلى تكاملية جهود تنمية القوى البشرية، وفق إطار عمل واحد، يضمن ترابط البرامج المختلفة وتشابك الأهداف، حيث أن التنسيق الكافي ما بين مؤسسات التعليم وبرامجها، والتركيز على الجانب التعليم المهني والتقني، ورفع سوية الجامعات ستؤدي جميعها إلى تعزيز مخرجات وجودة وكفاءة التعليم.

ومن هنا، فإن الحاجة أضحت ملحة لتطوير منظومة متكاملة واستراتيجية شاملة وواضحة المعالم لتنمية الموارد البشرية، تؤطر عمل القطاعات المعنية بالتعليم، وتنسجم مع مخرجات الرؤية الاقتصادية للسنين العشرة القادمة (٢٠١٥-٢٠٢٥)، والخطوة التنفيذية للاستراتيجية الوطنية للتشغيل، والبناء على جهود والدراسات السابقة، وصولاً إلى تنمية بشرية تمكننا من بناء قدرات أجيال الحاضر والمستقبل، وتسليحهم بأفضل أدوات العلم والمعرفة، وبما يحفز ويشجع على التميز والإبداع، ليكون شبابنا مؤهلين وقادرين على المنافسة بكفاءة عالية، ليس على مستوى الوطن فحسب، بل على المستوى الإقليمي والدولي.

ويحتاج كل ذلك إلى تضافر جهود جميع المؤسسات والجهات ذات العلاقة بما فيها القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني، لتطوير هذا القطاع الحيوي والأهم بالنسبة لمستقبل الأردن، ليفتح آفاق الفرص أمام الشباب الأردني، ويطلق إمكاناتهم وقدراتهم.

وعليه، فقد إرتأينا أنا تقوموا بتشكيل لجنة وطنية لتنمية الموارد البشرية، مناهة بها العمل على

تنفيذ الأمور التالية:

-إعداد استراتيجية وطنية ينبثق عنها خطة تنفيذية للأعوام العشرة القادمة تعنى بتطوير قطاعات التعليم الأساسي والتعليم العالي والتعليم التقني والتدريب المهني تحقيقا لنقلة نوعية في قطاع التنمية البشرية، وتحديد مجموعة من السياسات الإصلاحية، التي من شأنها أن تدعم عملية التحديث والتطوير.

-الإعداد والتحضير لعقد مؤتمر وطني جامع، يتم خلاله إقرار استراتيجية تنمية الموارد البشرية ابتداء من مرحلة الطفولة المبكرة، وصولا إلى سوق العمل، وفق برامج وخطط قابلة للتطبيق، ومؤشرات قياس واضحة، وتحديد أولويات الإصلاح، وخيارات التمويل المتاحة وخطوات تطوير اليات سوق العمل، تمهيدا لإقرارها من قبل مجلس الوزراء، لتصبح نهجا ثابتا وراسخا للحكومات المتعاقبة.

-متابعة تنفيذ وتقديم سير العمل في الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية، لضمان تحقيق مستوى متقدم ونوعي لأهداف هذه الاستراتيجية.

وستحظى أعمال هذه اللجنة بمتابعتنا المستمرة وبدعمنا الموصل، ونتطلع إلى أن تقوم الحكومة بمؤسساتها جميعا بتسخير كل الجهود لتنفيذ البرامج المنبثقة عن الاستراتيجية، وتمكين هذه الجنة من القيام بالمهام والواجبات المنوطة بها، لتحقيق نتائج ملموسة على أرض الواقع، تنعكس إيجابا على مسيرة التنمية والتطوير التي نصبو إليها جميعا، خدمة للوطن والمواطن.

سائلين الله العلي القدير أن يوفقنا جميعا لتحقيق تطلعات شعبنا الوفي وبناء الأردن الغالي، وأن يأخذ بأيديكم ويكمل أعمالكم بالتوفيق والنجاح لإنجاز هذه المهمة الجلية.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أخوكم عبداللّٰه الثاني ابن الحسين
عمان في ٣٠ جمادى الآخرة ١٤٣٦ هجرية
الموافق ٢٤ آذار ٢٠١٥ ميلادية

التتبع لبيم من أجل الأشرد فأر

رئاسة الوزراء
رقم ٨٣ / ١١ / ١ / ١٥٣٢٢
تاريخ: ١ / جمادى الآخرة / ١٤٣٦
موافق: ٠٦ / ٠٤ / ٢٠١٥

معالي الدكتور وجيه عويس

تنفيذ الأمر الملكي السامي الوارد في رسالة الملكية الموجهة إلي بتاريخ ٢٤ / ٣ / ٢٠١٥
والمرفق صورة عنها، قررت تشكيل اللجنة الوطنية لتنمية الموارد البشرية برئاسة
معاليكم وعضوية الذوات المذكورين تالياً، لتنفيذ ما جاء فيها:

- ١ - معالي السيد سعيد دروزه
- ٢ - معالي السيدة سهير العلي
- ٣ - معالي السيد سمير مراد
- ٤ - سعادة السيد هيفاء النجار
- ٥ - سعادة الدكتور عبدالله عباينة
- ٦ - سعادة الدكتور عبدالناصر أبو بصل
- ٧ - سعادة الدكتور عاهد الوهادنة
- ٨ - سعادة المهندس علي نصرالله
- ٩ - سعادة الدكتور أيمن مزاهرة
- ١٠ - سعادة الدكتورة أمل نصير
- ١١ - سعادة الدكتورة تغريد أبو طالب
- ١٢ - سعادة السيدة هيفاء العطية

واقبلوا فائق الاحترام.

رئيس الوزراء
الدكتور عبد الله النسور

جدول المصطلحات

المصطلح	التعريف
AHELO	تقييم مخرجات التعليم للتعليم العالي
AMF	مؤسسة الضمانات المالية في الأسواق التصاعدية
BA	بكالوريوس اداب
BAU	جامعة البلقاء التطبيقية
BMI	مؤشر كتلة الجسم
CAQA	مركز الاعتماد وضبط الجودة
CBO	مؤسسات المجتمع المدني
CEDA	جمعية تطوير تعليم المجتمع
CIFF	مؤسسة صندوق الاستثمار للأطفال
COM	مكتب العمدة في شيكاغو
CPC	مركز الطفل والأم
CPD	التطوير المهني المستمر
CPPD	التطوير المهني والشخصي المستمر
CPS	مدارس شيكاغو الحكومية
CRPD	اتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة
CSB	ديوان الخدمة المدنية
CSO	منظمات المجتمع المدني

ممارسة مناسبة تنمويا	DAP
سندات التنمية وتحويل الديون	DCDBs
سندات الأثر الإنمائي	DIBs
دائرة الإحصاءات العامة	DoS
التعليم المبكر وتنمية الطفولة	ECED
أداة التطور المبكر	EDI
تقييم الرياضيات للصفوف الأولى	EGMA
تقييم القراءة للصفوف الأولى	EGRA
نظام معلومات إدارة التعليم	EMIS
وحدة جودة التعليم والمساءلة	EQUA
تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة	ERfKE
دبلوم معادل لشهادات التعليم العام	GED
نظام المعلومات الجغرافي	GIS
الجامعة الألمانية الأردنية	GJU
المجلس الأعلى لشؤون الأشخاص المعوقين	HCD
التعليم العالي	HE
هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي	HEAC
لجنة التعليم العالي	HEC
تطوير التعليم العالي نحو اقتصاد المعرفة	HERfKE
تطوير الموارد البشري	HRD
المجلس الأعلى للسكان	HPC
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	ICT

التعليم غير الرسمي	IFE
منظمة العمل الدولية	ILO
برنامج اعداد وتأهيل المعلمين	ITEP
تغذية الرضع وصغار الأطفال	IYCF
مبادرة التعليم الأردنية	JEI
مؤسسة نهر الأردن	JRF
جامعة الأردن للعلوم والتكنولوجيا	JUST
صندوق الملك عبدالله الثاني للتنمية	KAFD
رياض الأطفال	KGs
رياض الأطفال المرحلة الأولى	KG1
رياض الأطفال المرحلة الثانية	KG2
مؤشرات الأداء الرئيسية	KPIs
نظام معلومات سوق العمل	LMIS
نظام إدارة التعليم	LMS
مساعد دعم التعليم	LSA
الرصد والتقييم	M&E
المديرية العامة	MD
الشرق الأوسط وشمال أفريقيا	MENA
استقصاءات مجموعات المؤشرات المتعددة	MICS
وزارة التربية والتعليم	MoE
وزارة المالية	MoF
وزارة الصحة	MoH

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	MoHESR
وزارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	MoICT
وزارة العمل	MoL
المساقات الجماعية مفتوحة المصادر	MOOC
وزارة التخطيط والتعاون الدولي	MoPIC
وزارة تطوير القطاع العام	MoPSD
وزارة التنمية الاجتماعية	MoSD
وزارة الأشغال العامة والإسكان	MPWH
مراكز تميز نموذجية للمهارات	MSCoE
صندوق المعونة الوطنية	NAF
التقييم الوطني لاقتصاد المعرفة	NAfKE
الرابطة الوطنية لموظفي ميزانية الدولة	NASBO
التعليم غير النظامي	NFE
المجلس الوطني لشؤون الأسرة	NCFA
المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية	NCHRD
المجلس الوطني للتوظيف	NEC
الشركة الوطنية للتدريب والتوظيف	NET
منظمة غير حكومية	NGO
إطار المؤهلات الوطني	NQF
التدريب الوطني لمعهد المدربين	NTTI
منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية	OECD
غير ملتحق في المدرسة	OOS

PER	مراجعة الإنفاق العام
PFS	الاستثمار المالي لتحقيق النجاح
PISA	البرنامج الدولي لتقييم الطلبة
PLM	منهجية التعليم التشاركي
PoA	خطة العمل
PPP	الشراكات بين القطاعين العام والخاص
PTA	مجلس الآباء والمعلمين
QA	ضمان الجودة
QRF	مؤسسة الملكة رانيا للتعليم والتنمية
QRTA	أكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين
RAMP	مشروع القراءة والحساب للصفوف المبكرة
RHAS	الجمعية الملكية للتوعية الصحية
RHC	الديوان الملكي الهاشمي
SABER	مبادرة أسلوب النظم من أجل تحسين نتائج التعليم
SBBs	سندات الإعانة الاجتماعية
SCALT	استراتيجيات التعليم المتمركز حول الطالب
SDC	مؤسسة تنمية المهارات
SDIP	برنامج تطوير وتنمية مدارس التربية والتعليم
SDDP	برنامج تطوير المدرسة ومديرية التربية والتعليم
SES	الوضع الاجتماعي والاقتصادي
SIBs	سندات الأثر الاجتماعي
SMART	الأهداف الذكية (محددة وقابلة للقياس ومتراكبة ضمن إطار زمني واضح)

المسابقات الإلكترونية الصغيرة الخاصة	SPOC
المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي	SSC
مجالس مهارات قطاعات المختلفة	SSCs
التوجهات الدولية في دراسة الرياضيات والعلوم	TIMSS
تدريب المدربين	TOT
التعليم والتدريب المهني والتقني	TVET
الجامعة الأردنية	UJ
منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة	اليونسكو
المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين	UNHCR
منظمة الأمم المتحدة للطفولة	اليونيسف
وكالة الأمم المتحدة للإغاثة والتشغيل	الأونروا
الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية	USAID
مركز التدريب المهني	VTC
العمل مع الأطفال الصغار	WYC

التتبع
لبيم
من
أجل
الأشرد
فأر

جدول المحتويات

لمحة عامة

١. المقدمة
٢. رؤية
٣. محور التعليم المبكر وتنمية الطفولة
٤. محور التعليم الأساسي والثانوي
٥. محور التعليم والتدريب المهني والتقني
٦. محور التعليم العالي
٧. محور خطة التنفيذ
- الملحق (أ) – خارطة طريق التنفيذ
- الملحق (ب) – مؤشرات الأداء الرئيسية
- الملحق (ج) – التكاليف
- الملحق (د) – المراجع



لمحة عامة

رؤية: تنمية
المواهب تحقق
الرفاه

التعليم من أجل الازدهار:

تحقيق النتائج الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية ٢٠٢٥-٢٠١٦

- لمحة عامة

تعرض هذه الوثيقة لمحة عامة عن التعليم من أجل الازدهار: تحقيق النتائج - الإستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية ٢٠٢٥-٢٠١٦.

تم إعداد هذه الاستراتيجية تلبيةً لتوجيهات ملكية سامية تضمنتها رسالة وجهها جلالة الملك عبد الله الثاني المعظم بتاريخ ٢٤ آذار ٢٠١٥ إلى دولة رئيس الوزراء الدكتور عبد الله النسور، لتشكيل اللجنة الوطنية لتنمية الموارد البشرية؛ فشكّلها دولته برئاسة معالي الأستاذ الدكتور وجيه عويس، ووضعت هذه الإستراتيجية كاستجابة لطلب جلالة الملك.

١. رؤية: تنمية المواهب تحقق الرفاه

إن تحقيق الازدهار والرخاء في البلدان التي تقتصر للثروات الطبيعية كالاردن، يعتمد كلياً على القدرات البشرية وتنافسيتها والتي ماكانت لتتحقق الا بتوفير تعليم متميز ذو مخرجات نوعية لمتلقيه. ومن هذا المنطلق، وضع الأردن منذ تأسيسه الاستثمار في التعليم على رأس سلم الأولويات الوطنية، وانعكس ذلك على الإنجازات التي حققتها مسيرة التعليم في الأردن والتي تفوقت فيها ولسنوات طويلة على دول الإقليم كماً ونوعاً.

غير أن السنوات الأخيرة شهدت تراجعاً ملحوظاً في قطاع التعليم؛ فلم تعد مخرجاته بالمستوى الذي يلي متطلبات التنمية في الأردن أو القدرة التنافسية اقليمياً وعالمياً والذي اتضح في عدد من المؤشرات كمعدلات الالتحاق والتقدم في الدراسة ونتائج الإمتحانات المدرسية ونسبة الطلبة المتسربين ومعدلات توظيف الخريجين وأهليتهم لإيجاد فرصة عمل، مما يؤكد عدم نجاعة نظام التعليم في تحقيق الطموحات المرجوة. التقت جلالة الملك المعظم برؤياه المستقبلية الى الواقع الحالي لمنظومة التعليم وتحدياتها فجاءت توجيهات جلالته للحكومة بتشكيل "اللجنة الوطنية لتنمية الموارد البشرية" التي أنيط بها مهمة تشخيص الواقع الحالي ومعرفة أسباب الإختلالات وإيجاد أفضل الحلول لمعالجتها من خلال "تطوير منظومة متكاملة وإستراتيجية شاملة لتنمية الموارد البشرية"، لينبثق عنها مجموعة من الإصلاحات على شكل خطة تنفيذية تشكل خارطة طريق للسنوات العشر القادمة.

استأنست اللجنة الوطنية لتنمية الموارد البشرية في إعداد الإستراتيجية بالمبادرات الإستراتيجية الوطنية الفاعلة حالياً والتي تشمل رؤية الأردن ٢٠٢٥، والإستراتيجية الوطنية للتشغيل، فوضعت مجموعة متكاملة من برامج الإصلاح وخطط العمل تهدف إلى تأسيس نظام متكامل لتنمية الموارد البشرية من شأنه أن يحقق الرؤية التالية:

ستتيح الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية للملكة الاردنية الهاشمية على تحقيق أهداف التنمية المستدامة، والتي ستعكس على التطور في مختلف الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وستضمن للأجيال الحالية والقادمة القدرة على تطوير القدرات والمهارات الضرورية لضمان رفاه اجتماعي من خلال العمل بتعاون وثيق لتحقيق الطموحات بالوصول الى اردن مزدهر قادر على التكيف مع المتغيرات العالمية والتحديات الداخلية والخارجية. وعلى وجه التحديد، ستوفر الاستراتيجية الوطنية للتنمية الموارد البشرية ما يلي:

- بالنسبة للمملكة: قوى عاملة تتمتع بالكفاءة والمهارة والقدرات والسلوكيات الضرورية لتحقيق طموحات الأردن على مختلف الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية.
- بالنسبة للأطفال والطلاب والمتعلمين: الفرصة الأمثل لإستكشاف واستغلال إمكانياتهم القصوى والكاملة كمواطنين فاعلين ذوي قدرة وامكانيات، ويمتلكون شغفاً للسعي وراء التعلّم مدى الحياة ويطمحون لتحقيق تطلعاتهم وأمانهم الخاصة – أكاديمياً واقتصادياً واجتماعياً.
- بالنسبة للمعلمين ومزودي الخدمات التعليمية: القدرة والأدوات الكفيلة بدعم المتعلمين في المملكة على إدراك وتحقيق طموحاتهم – بما ينسجم مع معايير الإنجاز والمكافأة.
- بالنسبة للمجتمع ككل: منظومة تُعنى بشؤون التعليم وتنمية الموارد البشرية تمنح إحساساً بالفخر وتُسهم في تعزيز الإنتاجية والتعاون والقدرة على التكيف في المجتمع.
- إضافةً للاستئناس بأفضل الممارسات العالمية، يتم تقديم إصلاحات منهجية لتنمية الموارد البشرية وفق الاحتياجات والتطلعات الخاصة بالأردن.

تركز استراتيجية تنمية الموارد البشرية على الأهداف الإستراتيجية والاولويات الوطنية، كما تتسم بالمرونة اللازمة لمواكبة التطورات العالمية والمتغيرات المحلية بما يمنحها القدرة على تعديل منهجيات التعليم والتعلّم بما يعزز من قدرات الأفراد ويحقق النجاح في عالم متسارع ومتغير.

تسعى هذه الإصلاحات والرؤية المستقبلية لتحقيق أهداف استراتيجية تنمية الموارد البشرية المبينة أدناه الى:

- بحلول عام ٢٠٢٥، التأكد من حصول جميع الأطفال على تعليم مبكر عالي الجودة وتجارب تسهم في تطويرهم والإرتقاء بجاهزيتهم للإلتحاق بمرحلة التعليم الأساسي وبالتالي تؤمن لهم الحياة الصحية والرفاهية في المستقبل.
- بحلول عام ٢٠٢٥، ضمان حصول جميع الطلاب على تعليم منصف ذو كفاءة وجودة عالية يشمل طلاب المرحلتين الأساسية والثانوية وبما يضمن الحصول على مخرجات تعليمية فاعلة ومتماشية مع متطلبات الحياة وسوق العمل.
- بحلول عام ٢٠٢٥، تحقيق زيادة كبيرة في أعداد الشباب والبالغين ممن يمتلكون المهارات الفنية والتقنية المتوافقة مع احتياجات سوق العمل وتمكنهم من الحصول على وظائف مناسبة وتفتح المجال امامهم للدخول في عالم ريادة الأعمال.
- بحلول عام ٢٠٢٥، الحرص على إتاحة الفرصة العادلة للإلتحاق والحصول على تعليم عالي بتكاليف مناسبة وذو جودة عالية.

ستستعرض هذه الوثيقة توصيات اللجنة الوطنية لتحقيق هذه الرؤيا والأهداف المحددة خلال العشر سنوات القادمة وما بعدها، وسيتم التركيز بشكل خاص على الإجراءات المقترحة لتنفيذ التوصيات المأمولة وتطبيق الخطط وضمان ترجمتها إلى أفعال تحدث التغييرات المنشودة مما سينعكس بالخير والفائدة على الأردن وشعبه.

٢. التحديات التي يجب التعامل معها

من غير المنصف الادعاء أن منظومة تنمية الموارد البشرية الحالي - التي تتكوّن من التعليم المبكر وتنمية الطفولة، والتعليم المدرسي للصفوف ١-١٢، والتعليم والتدريب المهني والتقني، والتعليم العالي - تواجه تحدياتٍ مستعصية لا يمكن التغلب عليها، أو أن المسؤولين عنه لا يسعون لتحسينه؛ فالواقع يشير إلى أنها منظومة متطورة من نواحٍ عدة وتُبذل جهود متواصلة لتطويرها، منها على سبيل المثال:

- يتمتع الأردن بمعدلات مرتفعة للإلتحاق بالمدارس لمراحل التعليم الأساسي والثانوي والعالي مقارنة مع الدول ذات مستويات الدخل المماثلة، وقد حقق الأردن بالفعل التكافؤ بين الجنسين على مستوى الإلتحاق بالتعليم الأساسي منذ العام ١٩٧٩ مقارنة مع الدول ضمن الشريحة الأعلى من فئة الدخل المتوسط التي لا تزال تشهد نسبة التحاق أعلى للطلبة الذكور في مدارسها، كما يحظى الأردن بأعلى نسب تعلّم للإناث في المنطقة والتي تبلغ ٩٥,٢%.
- تعتبر أكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين، ومبادرة التعليم الأردنية، ومشروع القراءة والحساب للصفوف المبكرة بمثابة أمثلة حية على المبادرات الناجحة التي تهدف إلى الارتقاء بالمستوى التعليمي للطلاب من خلال تدريب المعلمين، كما يجري العمل حالياً على توسيع جهود أكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين عبر برنامج إعداد وتأهيل المعلمين الجدد.
- تمتاز الرعاية الصحية المتوفرة في المملكة لمرحلة الطفولة المبكرة بمستوى عالي نسبياً، يشهد لها إرتفاع معدلات التطعيم، والتأمين الصحي المجاني للأطفال دون سن السادسة، والرعاية المقدمة للأم قبل الولادة.
- أظهرت الهيئات الدولية المانحة استعدادها وقدرتها على الإستثمار في المبادرات التعليمية الأردنية بشرط أن تكون المبادرات ذات أهداف واضحة وتخطيط دقيق مثل مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة (ERfKE) بمراحلتيه، على الرغم من أن البرامج التي تستهدف اللاجئين السوريين قد شهدت نسباً متفاوتة في تلبية متطلبات التمويل.
- تبذل جهود كبيرة مستمرة لتطوير المهام الأساسية التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم والوزارات الأخرى؛ فعلى سبيل المثال تفوض وزارة التربية مزيداً من المسؤوليات إلى مديريات التربية والمدارس، وتقدم فرصاً أوسع للمعلمين وقادة المدارس والمجتمعات المحلية لتحسين وإصلاح النظام.
- وضعت وزارة التربية والتعليم بدعم من منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) نظام معلومات إدارة التعليم (EMIS)^٢ لتسهيل إمكانية اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات في مرحلتي التعليم الأساسي والثانوي.

^١ يونسكو، ٢٠١٥

^٢ يونسكو، ٢٠١٥

^٣ تم تصميم نظام إدارة معلومات التعليم لجمع البيانات والإبلاغ عنها وتوفير مؤشرات التعليم القياسية ووضع تصورات البيانات الكفيلة بتسهيل عملية التخطيط واتخاذ القرارات القائمة على البيانات للهيئات الحكومية وقادة المدارس.

- تجربة أساليب جديدة: دعمت وزارة العمل الأردنية إقامة مراكز تميز نموذجية للمهارات في مجال التدريب المهني على شكل شراكات بين القطاعين العام والخاص والتي من الممكن أن توفر قاعدة لتنفيذ جهود مستقبلية في هذا المجال.

وعلى الرغم من هذه المبادرات المتعددة وغيرها، فإن مخرجات التعليم ما زالت تواجه تحديات عديدة، فضلاً عن أن مهارات الخريجين لا تلبي الإحتياجات ومتطلبات الاقتصاد الأردني وسوق العمل. ففي كل عام يخفق أكثر من نصف طلاب المدارس في اجتياز امتحانات التوجيهي، ويتركزون المدرسة دون أن تتوفر لهم فرص بديلة واضحة أمامهم. كما أن هناك تزايداً في أعداد خريجي الجامعات مقابل نقص الحرفيين والفنيين المهرة. ونتيجة لذلك، ما زالت معدلات البطالة مرتفعة في شريحة الشباب إذ تبلغ بنسبة ٣١,٨%^٤، فيما لم تتجاوز نسبة مشاركتهم في القوى العاملة نسبة ٤١%^٥، وهذه النسبة من أدنى المعدلات في العالم. وبالرغم من ذلك، تبقى هذه الحقائق والأرقام غير قادرة على عكس واقع الحال والقصص الشخصية والمعاناة التي يواجهها المتعلمين الذين يعجزون عن إيجاد فرص عمل أو بناء حياة كريمة لأنفسهم، ومعاناة الآباء القلقين على مستقبل أبنائهم، وأصحاب العمل الذين يجاهدون خلال البحث عن موظفين وعمال يملكون المهارات المطلوبة لتلبية احتياجات الوظيفة ويساهمون في تطويرها وتنميتها، إضافة إلى إيجاد قيادات وطنية شابة وواعدة. وتبرز عدد من الأنماط المتكررة الكامنة وراء هذه النتائج المقلقة على جميع المستويات:

- الحاكمية: تميل الحاكمية نحو المركزية في كافة مراحل التعليم والتدريب، وغالباً ما تكون مشتتة بين أكثر من جهة واحدة دون تنسيق واضح أو قنوات اتصال محددة أو استراتيجية شاملة وواضحة.
- ضمان الجودة: لا يتم فرض معايير ضمان الجودة بشكل منتظم لضمان استمرار عملية مراقبة النظام وتقييمه وتحسينه.
- المدرسون: في مرحلة التعليم المدرسي K-12، انخفضت جودة المعلمين نظراً لعدم إتباع آليات توظيف تركز على الكفاءة وعدم كفاية التدريب ما قبل الخدمة وأثناءها، واستخدام طرق التدريس القديمة التي لا تزال قائمة على كافة مراحل التعليم.
- مشاركة القطاع الخاص: لا يمتلك القطاع الخاص القدر الكافي من الخطط المدروسة الكفيلة بتعزيز معايير الجودة الأساسية التي تمكنه من المساهمة في التعويض عن الاختلالات في القطاع العام وسد الفجوات والثغرات في المنظومة التعليمية.
- تغيير أنماط التفكير: تقدّر العائلات الأردنية قيمة التعليم، ولكنها لا تدرك دائماً دورها الفاعل في دعم مسيرة تعليم أبنائها، كما أنها لا تقدر عدد من المسارات التعليمية عالية القيمة مثل التعليم والتدريب المهني والتقني.
- مشاركة صاحب العمل: تبقى مشاركة أصحاب العمل محدودة وغير فاعلة في تحديد المهارات الضرورية التي ينبغي على المتعلمين تطويرها، على الرغم من المعرفة التامة بالحاجة الماسة لتطوير نظام التعليم لتلبية متطلبات سوق العمل.
- التمويل والابتكار: يقتصر فهم التمويل على المصادر التقليدية (أي الحكومة والمساعدات المباشرة من الجهات المانحة) والتي قد لا تضمن الديمومة على المدى الطويل. وحتى الآن لم يتم انتهاز الفرص المتاحة لاستخدام

^٤ منظمة العمل الدولية، ٢٠١٤.

^٥ البنك الدولي، ٢٠١٤.

نظم أخرى كالشراكة بين القطاعين العام والخاص لخلق قدرات إضافية (لزيادة معدلات الالتحاق برياض الأطفال على سبيل المثال).

على الرغم من أن النظرة الشمولية للأردن تظهر عدداً من المؤشرات الإيجابية التي تنتظر مستقبل تنمية الموارد البشرية، كما يبين الشكل ١ أدناه، إلا أن الإستفادة منها محدودة بسبب العوامل السلبية الأخرى التي تحد من نمو الاقتصاد وتؤثر سلباً على المواهب الأفضل والأعلى تعليماً.

شكل ١: الفرص المعززة للتنمية والتحديات التي تعوق التنمية^٦

فرص تسارع النمو	العوامل التي تعوق النمو
النمو الاقتصادي بنسبة ٣,١٪	في المرتبة ١١٣ عالمياً من ناحية البيئة المناسبة للأعمال
إضافي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر ١,٨ مليار دولار	في المرتبة ٦٤ وفق مؤشر التنافسية للمنتدى الاقتصادي العالمي
نسبة اقتصاد الخدمات ٦٦,٤٪ من الناتج المحلي الإجمالي	ارتفاع تكاليف المعيشة. في المرتبة ٤٧ وفق مؤشر أسعار المستهلكين
قيمة الناتج المحلي الإجمالي ٣٥,٨٣ مليار دولار في العام ٢٠١٤	نسبة البطالة بين الشباب ٣١,٨٪
معدل معرفة القراءة والكتابة بين البالغين ٩٨,٤٪	في المرتبة ٥ عالمياً لأسوأ معدل لمشاركة القوى العاملة النشطة اقتصادياً
إجمالي عدد السكان ٩,٥ مليون نسمة	في المرتبة ٧٧ على مؤشر المساواة

يضاف إلى العوامل سابقة الذكر، أن الأردن يواجه تحديات خاصة مرتبطة بالتدفق الهائل للاجئين السوريين، وعلى الرغم من الدعم المالي الذي يقدمه المجتمع الدولي، فإنه غير كافٍ لتغطية الدعم الكبير الذي يقدمه الأردن لأكثر من ١,٣ مليون سوري، بل إن هذا التدفق يلقي بأعباء إضافية على منظومة التعليم وسوق العمل في المملكة وغيرها من الخدمات العامة والبنية التحتية. ويزيد من حجم تلك التحديات كالزيادة المتسارعة المستمرة في عدد سكان الأردن، إذ من المتوقع أن

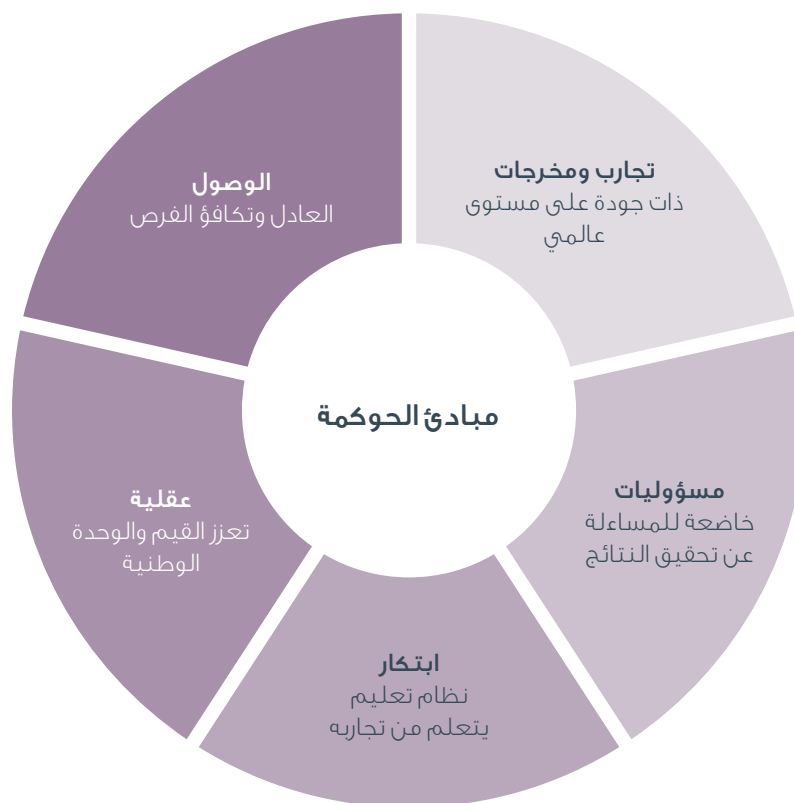
^٦ المصادر: البنك الدولي، ٢٠١٤. والمنتدى الاقتصادي العالمي، ٢٠١٦. ومنظمة العمل الدولية، ٢٠١٤. ودائرة الإحصاءات، ٢٠١٥.

يرتفع عدد السكان في المملكة بنسبة ١,٤% سنوياً على مدى العقد المقبل، مما سيزيد الطلب على المدارس ومقاعد التعليم ويرفد المزيد من الخريجين إلى سوق العمل. وعلى الرغم من أن «المجلس الأعلى للسكان» قد أشار إلى أن هذه الزيادة توفر فرصة اقتصادية فريدة من نوعها للأردن نظراً لأن عدد العاملين سيتجاوز عدد المُعالين على امتداد الأعوام العشرين المقبلة، إلا أنه استناداً للتوقعات الحالية فإن الأردن بحاجة لخلق أكثر من ٦٦٠,٠٠٠ فرصة عمل جديدة خلال العقد المقبل من أجل تخفيض معدل البطالة إلى المعدل المستهدف تحقيقه في «رؤية الأردن ٢٠٢٥» والذي لا يتجاوز ٨%. ومما لا شك فيه أن التعليم هو المفتاح لتحويل التحديات الديموغرافية إلى فرص للنمو والتنمية، لكن الأردن بحاجة لتغييرات كبيرة في نظم التعليم والتدريب لتحقيق هذه الأهداف.

٣. مبادئ حاكمية إصلاح التعليم

توصي اللجنة الوطنية لتنمية الموارد البشرية بأن يعتمد التصميم والتشغيل للاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية في المستقبل، في جميع مراحل التعليم والتنمية وغيرها، بالمبادئ الأساسية التالية التي تركز عليها النظم الناجحة في العالم (في فنلندا وكوريا وسنغافورة مثلاً):

الشكل ٢. مبادئ إصلاح منظومة تنمية الموارد البشرية



تعمل هذه المبادئ عند تطبيقها على توفير منظومة لتنمية الموارد البشرية في الأردن وتدعمها بإطار للمخرجات التي يجب أن تقدمها للمستفيدين في جميع مراحل التعليم ومسيرته المستقبلية، كما توفر مجموعة من الاختبارات التي من خلالها يمكن الحكم على التجارب المختلفة.

مبدأ الحاكمية	تطبيق مبادئ الحاكمية على منظومة تنمية الموارد البشرية في الأردن
إتاحة الفرص	يتاح لجميع الطلبة فرصاً متساوية للالتحاق بالتعليم طوال مسيرتهم التعليمية، ويحصلون على مستوى علمي مناسب كحد أدنى بغض النظر عن خلفياتهم أو جنسهم أو إعاقاتهم أو احتياجاتهم الفردية. ويتمتع كل متعلم بفرصة عادلة لمتابعة مسيرته التعليمية الأمل بالمثل بالنسبة له استناداً إلى أدائه وقدراته.
الجودة	تسعى المنظومة لتوفير أفضل الممارسات والمخرجات والنتائج على مستوى العالم لجميع الجهات المعنية بما ينسجم مع احتياجات الاقتصاد المحلي والعالمي وتصل لمستوى يحظى بالاحترام العالمي وتلبي كحد أدنى - بل تتخطى - المعايير المعتمدة دولياً بما يخص الاعتماد ومنح الشهادات، مع الحرص على مراقبة ومتابعة أنفسنا باستمرار للتعرف على مجالات التحسين التي نقوم بتنفيذها.
المساءلة	تستند المنظومة على مجموعة شفافة من القواعد لاتخاذ القرارات ونعمل على تمكين المؤسسات لتحمل المسؤولية عن أدائها عبر تفويض المسؤوليات وتخويل اتخاذ القرارات لا مركزياً. إن وضع وإتباع نموذج الأهداف الذكية (SMART) والذي تكون فيه الأهداف محددة وقابلة للقياس والتحقيق ومترابطة ضمن إطار زمني واضح، بالإضافة إلى التقارير الدورية التي بدورها ستدعم قراراتنا وتمكننا من الوقوف على مسؤولية ومدى التزام الأطراف المعنية. حيث ستتحصر مسؤولية الطلاب فقط بأن يبذلوا قصارى جهدهم وأن يستخدموا الموارد والمعلومات المتوفرة ليتوصلوا إلى معرفة وإيجاد المسار المناسب والأمثل لهم.
الابتكار	تحقق منظومتنا النتائج المطلوبة عبر إتباع أساليب مبتكرة وخلاقة واستخدام مدروس للتكنولوجيا. وتقوم بالتعرف على الأفكار المبتكرة حول العالم وتطويرها بما يلائم احتياجاتنا الخاصة في الأردن كما تعتمد على الشراكات العالمية والشراكات بين القطاعين العام والخاص وأساليب التمويل المبتكرة لتحقيق أفضل النتائج بأقل موارد ممكنة.
أنماط التفكير	تعزز منظومتنا القيم الوطنية في نفوس طلابنا، وتكرم تراثنا، وتعزز مفاهيم الوحدة بين المواطنين من أبناء شعبنا. ويتشارك أباء ومجتمعات الطلاب مع المؤسسات التعليمية لتشكيل شبكة دعم واسعة النطاق تلعب دوراً مهماً في تعزيز قيم التعليم، والتعلم المستمر على مدى الحياة، وتدعوا وتشجع على التحول إلى أعضاء منتجين في المجتمع والاقتصاد.

نبين في الأجزاء التالية تطبيق هذه المبادئ على كل مرحلة من مراحل نظام التعليم بدءاً من مرحلة الطفولة المبكرة إلى التعليم الأساسي والثانوي، والتعليم والتدريب المهني والتقني، وانتهاءً بالتعليم العالي. وتظهر هذه التحليلات عدداً من الأنماط المتكررة التي تبرز عند تطبيق هذه المبادئ على جميع مكونات المنظومة، ولذا يتوجب معالجتها باعتبارها تحديات مشتركة من خلال رؤية لمنظومة تنمية موارد بشرية حديثة وسريعة الاستجابة وعالية الأداء.

٤. المواضيع المشتركة لمنظومة تنمية الموارد البشرية المستقبلية

إتاحة الفرص (Access)

ينبغي أن ينظر إلى تعليم فئة الشباب على أنه رحلة مستمرة وتراكمية تبدأ من السنوات الأولى من العمر وتمتد حتى الوصول إلى سن الرشد. وتتطوي هذه الرحلة على العديد من التحولات والخيارات، منها مثلاً خلال أعوام الدراسة وبعدها، والاختيار بين المسارات الأكاديمية أو المهنية. ومن المهم أن تُصمم منظومة تنمية الموارد البشرية بحيث تكون مناسبة لتقديم مجموعة من المسارات والخيارات المختلفة التي تمكن كل فرد من مواصلة التعلم وتطوير مهاراته وفقاً لقدراته واستعداداته واهتماماته. إلا أن المنظومة الحالية لا تتمتع بهذه الميزات، حيث تعاني من الكثير من السلبيات التي تعيق نجاحها، فعندما لا يحصل الطالب على المعدلات المطلوبة (في التوجيهي مثلاً) يتم تحويله نحو بدائل غير مرغوب فيها أو يضطر لمغادرة المنظومة الرسمية لتنمية الموارد البشرية تماماً. وبالإضافة إلى اقتراح اللجنة لمجموعة من التوجهات تهدف إلى تعزيز إتاحة الفرص للالتحاق بجميع مراحل التعليم، فقد أوصت كذلك بتطبيق مبادرات من شأنها تحسين تطور الأفراد، كتنظيم إرشادات حول العمل الأفضل وتوعية الطلاب من المرحلة الأساسية المبكرة ووضع «إطار وطني متكامل للمؤهلات»، وتوثيق الروابط بين مواصلة التعليم والحياة العملية.

الجودة

تؤكد الدراسات العالمية أن العامل الأكثر أهمية لتحقيق النجاح التعليمي في جميع المراحل هو خبرة أعضاء هيئة التدريس والتزامهم. وعلى الرغم من توفر عدد كبير من المعلمين المتقنين والمتميزين في الحضانات ورياض الأطفال والمدارس والكليات المجتمع والجامعات، إلا أن اللجنة اشارت إلى تدني مستوى الجودة لدى المعلمين بشكل عام ولهذا اقترحت إصلاحات واسعة النطاق تشمل الاختيار الأولي لمعلمي الأجيال ثم إعدادهم وتدريبهم المستمر. ومن جانب آخر، فإن التعليم والتدريب المهني والتقني والتعليم العالي يلعبان أدوار هامة في تحسين مكونات قطاع تنمية الموارد البشرية كاملاً.

ويتوجب أيضاً معالجة نوعية مناهج التدريس والمواضيع وعلاقتها بالواقع الحياتي للطلاب، وتقييم تحصيل الطلاب وأدائهم، فالمناهج الدراسية بحاجة لإصلاحات شاملة على المستوى العام لمنظومة التعليم، بدءاً من مرحلة الطفولة المبكرة التي تقتصر حالياً للمناهج، إلى طرق التدريس القديمة، وصولاً إلى التعليم والتدريب المهني والتقني والتعليم العالي الذي لا يواكب مستجدات سوق العمل. بالإضافة إلى إصلاح أساليب ومعايير التقييم، وخصوصاً امتحان التوجيهي الذي يمثل مفتاحاً رئيساً للدخول إلى المستويات الأعلى من التعليم.

المساءلة

تمتاز منظومة تنمية الموارد البشرية القائمة في الأردن بدرجة عالية جداً من المركزية في اتخاذ القرارات وتطبيقها والرقابة وتطبيق الانظمة الاساسية داخل الوزارات المعنية والمسؤولة عن مكونات منظومة تنمية الموارد البشرية، إلى جانب تنسيق محدود نسبياً بين الوزارات. تواجه الجهود الحالية معوقات تؤثر على قدرة هذه المنظومة على الاستجابة

للتحديات فهي لا تعالج وغير قادرة على تنسيق القضايا المشتركة ذات العلاقة بإتاحة الفرص والجودة، وتحولها إلى منظومة تتكون من مكونات مشتتة وغير مترابطة، وتمنح قادة المدارس والكليات المهنية وكليات المجتمع والجامعات لمسؤوليات محدودة جداً، كما لا تمنح حوافز كافية تشجعهم على رفع مستوى الجودة وتحسين الأداء. ولهذا اقترحت اللجنة عدداً من التوصيات لتحسين عملية صنع القرار والمساءلة في منظومة تنمية الموارد البشرية. وهي تشمل إنشاء هيئات رقابة منوطة بوضع سياسات لجميع المحاور الفرعية وإسناد المسؤوليات المتعلقة بتقديم الخدمات التعليمية للعاملين في الميدان. ولا بد أن تشرف هيئات تنظيمية مستقلة على تقديم تلك الخدمات لضمان الالتزام بالمعايير والجودة وتحفز التطوير المهني للموظفين من خلال أنظمة منهجية للترخيص وإعادة الترخيص، ولا بد من التنويه بأن تشجيع وتحفيز التدريب والتطوير المستمر خارج نظم الترخيص أمر ضروري أيضاً.

الابتكار

تتميز منظومة تنمية الموارد البشرية المبتكرة بأنها المنظومة التي يبذل فيها جميع صانعي القرار الرئيسيين جهوداً مستمرة بهدف تحسين أداء القطاعات التي تقع تحت مسؤوليتهم، والارتقاء بتجربة الطلاب الذين يتلقون خدماتهم. وهي تنطوي على اعتماد منهجيات وتقنيات متعددة الميزات الإصلاحية، والتي قد تكون جديدة على الأردن، إلا أنها ساهمت في إحداث التغيير في أماكن أخرى من العالم. وتشمل تلك الإصلاحات من إدخال التحسينات على العمليات الفاعلة حالياً، إلى إدخال خدمات تعليم أو أساليب تربوية جديدة، وصولاً إلى خلق نماذج جديدة من منظومة التعليم. هناك اختلاف بين مفهومي الابتكار والاختراع، فالابتكار غالباً ما يعني اكتشاف أفكار جديدة من أنحاء مختلفة من العالم وتكييفها ثم تطبيقها، ويتحقق هذا بأعلى درجات الفعالية من خلال الشراكات مع الآخرين من أصحاب الخبرة في تنفيذ تلك الأفكار الجديدة. ولهذا فإن الشراكة بين القطاعين العام والخاص في أغلب الأحيان أكثر وسائل الابتكار فعالية وذات كفاءة عالية. وقد قدمت اللجنة عدداً من التوصيات بهذا الشأن. فتعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص وسيلة لتوفير إمكانيات إضافية وسريعة نسبياً.

أنماط التفكير

وختاماً، فإن تطوير منظومة تنمية الموارد البشرية في الأردن يتطلب تغيير الثقافة المؤسسية ونمط تفكير الأفراد وهنالك فرصة كبيرة لحشد دعم الأسرة والمجتمع للتعليم ولخلق ظروف مناسبة لدعم المتعلمين في جميع المراحل وأثناء انتقالهم من مرحلة لأخرى. ولابد أن تلبي المنظومة التوقعات العالية للأهالي بما يخص نتائج أبناءهم وأداء منظومة تنمية الموارد البشرية. وقبل كل شيء، يجب أن تصبح العقلية السائدة مرتكزة على مسؤولية الفرد الشخصية والمهنية لقياس وتقييم مخرجات التعليم. ولدعم هذا التحول في أنماط التفكير، فإن توفير معلومات عالية الجودة والتواصل المستمر يشكّلان عاملاً رئيسياً في هذا المجال وقد قدمت اللجنة عدداً من التوصيات المحددة في هذا الصدد، فتبادل المعلومات على نحو فعال له أهمية خاصة في تحقيق التناغم بين عناصر النظام المختلفة. فعلى سبيل المثال فإن توفير الإرشاد الجيد حول أفضل المجالات الوظيفية للخريجين أو الطلبة المتعطلين تسمح لهم بالتركيز على أفضل الخيارات للمرحلة التالية من مسيرتهم.

تلخص الأقسام التالية النتائج التي توصلت إليها اللجنة وتوصياتها بشأن كل محور فرعي داخل منظومة تنمية الموارد البشرية الوطنية؛ بينما تتوفر التفاصيل الكاملة في تقرير الاستراتيجية الرئيسي.

٥. التعليم المبكر وتنمية الطفولة

- تُشكل تجارب التعلم في مراحل الطفولة المبكرة أساساً حاسماً في تطور شخصية وتفكير الطفل والإعداد لانتقاله بنجاح إلى مرحلة التعليم الرسمي. ويشمل مصطلح التعليم المبكر وتنمية الطفولة على توفير الرعاية والتعليم للأطفال من الولادة وحتى سن السادسة. ويشمل ذلك التعلم المبكر غير الرسمي وعملية تطور الطفل ضمن الأسرة، وكذلك الخدمات الرسمية المقدمة من قبل دور الحضانة ورياض الأطفال (١ و ٢) في كل من القطاعين العام والخاص. لقد وجدت اللجنة اختلالات عديدة في قطاع التعليم المبكر وتنمية الطفولة تشمل محدودية فرص الالتحاق ومستوى المشاركة والجودة بالإضافة إلى: ضعف مشاركة الأسرة والمجتمع المحلي في أنشطة التعليم المبكر وتنمية الطفولة الرسمية وغير الرسمية.
 - مستوى التفاعل والمشاركة لدى الأسر والمجتمع في نشاطات التعليم المبكر وتنمية الطفولة الرسمية وغير الرسمية دون المستوى المطلوب.
 - مستويات منخفضة من المشاركة في برامج التعليم المبكر وتنمية الطفولة الرسمية، وخاصة في دور الحضانة ورياض الأطفال ١.
 - مرافق سيئة وتعليم متدني الجودة وعدم توفر مناهج رسمي أو التدريس بمناهج قديمة أو أخرى محدودة الاستخدام.
 - نقص الاستثمار في التعليم المبكر وتنمية الطفولة على المستويات الوطنية أو المحلية.
 - معرفة وتوجهات وممارسات لا تعزز العلاقة بين صحة الأطفال والتغذية من جهة والتعليم المبكر والطفولة المبكرة من جهة أخرى.
- وتوصي اللجنة بتوجيه إصلاح نظام التعليم المبكر وتنمية الطفولة نحو العناصر التالية:

شكل ٣: النتائج المنشودة من نظام التعليم المبكر وتنمية الطفولة

مستقبل التعليم



بالنسبة للمملكة:

معدلات عالية في تقييم أدوات التنمية المبكرة
معدلات عالية في تقييم القدرة على الحساب والقدرة على القراءة في الصفوف الأولى
النسبة المئوية لدرجات الدراسة الدولية للرياضيات والعلوم / برنامج التقييم الدولي للطلاب
تمثل تلك الموجودة في البلدان المرجعية (المجاورة والإقليمية والدولية) أو يقوم الأردن برفع
الدرجات إلى مستويات مستهدفة محددة
كل التعليم المقدم في السنوات المبكرة يلبي التوقعات العالمية من ناحية الجودة
المساواة بين الجنسين ومشاركة المزيد من الإناث في القوة العاملة
يتم تنسيق جهود التعليم في الطفولة المبكرة بصورة جيدة بين جميع الأطراف المعنية بغية
تحقيق أكبر تأثير ممكن.

بالنسبة للأطفال:

يتمكن جميع الأطفال من الحصول على البرامج التعليمية ذات الجودة العالية (دور الحضانة،
١GK-٢GK) والخدمات (مثل الرعاية الصحية، والغذاء، والدعم النفسي والاجتماعي)
يتم تعليم جميع الأطفال من قبل مدرسين مؤهلين ومن خلال مناهج حديثة تجمع بين القراءة
والكتابة والحساب وفرص ممارسة الألعاب التي تنمي الخيال من أجل تنمية المهارات الاجتماعية
والعاطفية ضمن بيئة آمنة وصحية.
يتم إعداد جميع الأطفال إعداداً كاملاً للمرحلة الرسمية الأولى في حياتهم الدراسية والاجتماعية
وتزويدهم بالمهارات والمعارف وتوقعات النجاح
يحظى جميع الأطفال ببيئة منزلية محفزة إدراكياً وداعمة عاطفياً، حقوق جميع الأطفال محمية
ومصونة من خلال تطبيق السياسات والبرامج لدعم الأطفال وعائلاتهم.

بالنسبة لأرباب العمل:

انخفاض نسبة التغيب عن العمل من الموظفين بسبب توفر الرعاية المطلوبة للأطفال لديهم
تحسين المؤهلات العلمية وإنتاجية العمال نتيجة لوجود التعليم في الطفولة المبكرة القوي الذي
يدعم حياتهم

بالنسبة للمعلمين، ومقدمي الرعاية، والعاملين في مجال الصحة:

التدريس في مجال التعليم في الطفولة المبكرة هو مهنة معترف بها ومحترمة
يحصل المعلمون في مجال التعليم في الطفولة المبكرة على الحوافز المناسبة
يتلقى المعلمون في مجال التعليم في الطفولة المبكرة التدريب ذو الجودة العالية قبل وبعد
الخدمة، إضافة إلى الإشراف والرعاية المناسبين
يشارك المعلمون في التعليم في الطفولة المبكرة في تقاسم أفضل الممارسات والأفكار
يعي المعلمون في التعليم في الطفولة المبكرة صعوبات التعلم والإعاقات الجسدية
ويستطيعون التمهيد لتشخيصها المبكر
يحصل العاملون في مجال الصحة في مراكز الأسرة والطفل على التدريب والدعم اللازمين

بالنسبة للمجتمع:

تدرك الأسرة والمجتمع أهمية التعليم في الطفولة المبكرة
يستطيع جميع الأهالي الحصول على خدمات ما قبل الولادة وما بعد الولادة وبرامج تربية الأطفال
تتشارك المجتمعات مع مقدمي التعليم في الطفولة المبكرة من أجل تحسينه
يحصل الآباء والأمهات العاملين على دعم التعليم في الطفولة المبكرة من أرباب عملهم

من أجل الوصول الى تلك النتائج، توصي اللجنة بتنفيذ حزمة من برامج الإصلاح تدعم خمسة أهداف ذات صلة وثيقة وعلاقة مباشرة.

يبين الجدول أدناه برامج الإصلاحات وأهداف كل منها حسب ورودها في وثيقة الاستراتيجية الكاملة.

الأهداف الاستراتيجية	المشاريع
التعليم المبكر وتنمية الطفولة ١: إتاحة الفرص - ضمان تطوير البنية التحتية لقطاع التعليم المبكر وتنمية الطفولة في الأردن وتوفير فرص وصول جميع الأطفال في الأردن لمستوى أساسي من الخدمات في هذا القطاع.	التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) ١,١: زيادة استيعاب رياض الأطفال ٢ ونسبة التسجيل فيها. التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) ١,٢: زيادة نسبة الالتحاق في رياض الأطفال ١ والحضانات من خلال تشجيع القطاع الخاص والجهات غير الحكومية على توسيع نطاق تقديم خدمات تحقق المستويات المطلوبة. التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) ١,٣: تحسين صحة الأطفال والأمهات وتغذيتهم.
التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٢: الجودة - مراجعة الأطر العامة لمعايير تقييم الطلبة والمناهج الدراسية لمرحلتين رياض الأطفال والحضانة وتحديثها وتطويرها.	التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) ٢,١: تطوير منهاج دراسي جديد لمرحلة التعليم المبكر وتنمية الطفولة يفي باحتياجات فئة صغار العمر من الأردنيين
التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٢ب: الجودة - تحسين نوعية القوى العاملة في التعليم المبكر وتنمية الطفولة وزيادة حجمها.	التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) ٢ب,١: إعادة تصميم متطلبات قبول المعلمين ومقدمي الرعاية. التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) ٢ب,٢: تحسين وزيادة فرص تدريب القوى العاملة في التعليم المبكر وتنمية الطفولة.
التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٣: المساءلة - تعزيز المساءلة والتنسيق على جميع المستويات في نظام التعليم المبكر وتنمية الطفولة.	التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) ٣,١: إصلاح التشريعات ذات العلاقة بتوفير التعليم المبكر وتنمية الطفولة وتوحيدها. التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) ٣,٢: إنشاء هيئة موحدة لتنسيق جميع أنشطة التعليم المبكر وتنمية الطفولة واتخاذ القرارات بشأنها. التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) ٣,٣: إنشاء هيئة تفتيش مستقلة للحضانات ورياض الأطفال في القطاعين العام والخاص. التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) ٣,٤: تطوير نظام اعتماد/تأهيل للمعلمين ومقدمي الرعاية في التعليم المبكر وتنمية الطفولة.

التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) ٣,٥: تطوير آلية لإتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير مستمر لنظام التعليم المبكر وتنمية الطفولة بناءً على البيانات والدراسات.	
التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) ٤,١: استخدام أفضل للتكنولوجيا ووسائل الإعلام لدعم التحسينات في توفير التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED). التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) ٤,٢: وضع دراسات الجدوى وتطبيق الأساليب المبتكرة الرائدة لتمويل التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED).	التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٤: الإبتكار - إتباع أساليب مُبتكرة لإحداث تغييرات إيجابية في نظام التعليم المبكر وتنمية الطفولة.
التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) ٥,١: تحسين إمكانيات وصول التدريب إلى الأهالي وغيرهم من مقدمي الرعاية الأولية. التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) ٥,٢: تكثيف الجهود لاقتناع أولياء الأمور بدعم تنمية الطفولة المبكرة والتعلم في المنزل بشكل أفضل والتفاعل مع أطفالهم فيما يخص التعليم النظامي.	التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٥: أنماط التفكير - تكثيف جهود الأهالي لدعم التعليم والصحة والتغذية والحماية الاجتماعية في المنزل والمدرسة

على الحكومة والمواطنين قياس نسب النجاح وتقييمها اعتماداً على مؤشرات الأداء الرئيسية، ومدى تحقيق الأهداف خلال الأعوام الخمسة والعشرة المقبلة، كما هي موضحة في الجدول التالي:

مؤشرات الأداء الرئيسية	الهدف خلال ٥ أعوام	الهدف خلال ١٠ أعوام
نسبة الالتحاق بالمدارس في رياض الأطفال ٢ ورياض الأطفال ١ ودور الحضانة.	- الالتحاق برياض الأطفال ٢ بنسبة ٨٠% - الالتحاق برياض الأطفال ١ بنسبة ٢٥% - الالتحاق بالحضانة بنسبة ١٠%	- الالتحاق برياض الأطفال ٢ بنسبة 100% - الالتحاق برياض الأطفال ١ بنسبة ٣٥% - الالتحاق بالحضانة بنسبة ٢٠%
نسبة المعلمين ومقدمي الرعاية لمرحلة رياض الأطفال ٢، ورياض الأطفال ١ الذين أتموا تدريب ما قبل الخدمة، والنسبة المئوية للذين أتموا تدريب ما بعد الخدمة في آخر عامين سابقين	٥٠% من مقدمي الرعاية أتموا تدريب ما قبل الخدمة ٥٠% من مقدمي الرعاية أتموا أكثر من ٢٠ ساعة تدريب خلال الخدمة سنوياً في العامين الماضيين	٧٥% من مقدمي الرعاية أتموا تدريب ما قبل الخدمة ٧٥% من مقدمي الرعاية أتموا أكثر من ٢٠ ساعة تدريب خلال الخدمة سنوياً في العامين الماضيين
نسبة رياض الأطفال لمرحلتين رياض الأطفال ٢ ورياض الأطفال ١ ودور الحضانة التي حصلت على درجة «جيد» أو «متميز» (وفقاً لمعايير التفتيش المقترحة)	٣٠% من رياض الأطفال ودور الحضانة ذات تقييم «جيد» أو «مميز»	٧٠% من رياض الأطفال ودور الحضانة ذات تقييم «جيد» أو «مميز»
نتائج أداة التطور المبكر (EDI) ومتوسط النتائج ونسبة الطلاب الحاصلين على نتيجة الصفر في المهام الفرعية لتقييم مهارات القراءة والحساب للصفوف الأولى (EGRA, EGMA)	- أداة قياس التنمية المبكرة: زيادة أعداد الأطفال المهيئين للتعلم بنسبة ٧,٥% - تقييم مهارات الرياضيات والقراءة في الصفوف المبكرة : انخفاض نسبة الطلاب الحاصلين على درجة الصفر بنسبة ٥% - زيادة متوسط كل تقييم بنسبة ١٠ نقاط	- أداة قياس التنمية المبكرة: زيادة أعداد الأطفال المهيئين للتعلم بنسبة ١٥% - تقييم مهارات الرياضيات والقراءة في الصفوف المبكرة: انخفاض نسبة الطلاب الحاصلين على درجة الصفر بنسبة ١٠% - زيادة متوسط كل تقييم بنسبة ٢٠ نقطة
نسبة الآباء والأمهات ومقدمي الرعاية الأولية الذين يمتلكون المعارف والانطباعات الصحية والممارسات الخاصة بالتعلم والصحة والتغذية والحماية الاجتماعية لمرحلة الطفولة المبكرة	خط الأساس + ١٥%	خط الأساس + ٣٠%

٦. التعليم الأساسي والثانوي

ترى اللجنة أن دور المدارس يجب أن يضمن دعم كل طفل لإطلاق إمكانياته الكامنة وتحقيق أهدافه، وتنمية حب التعلم والقيم الوطنية واكتساب المعارف والمهارات عالية القيمة، والحصول على المؤهلات الجوهرية، والاستعداد لحياة توفر بالمستقبل السعادة والرخاء .

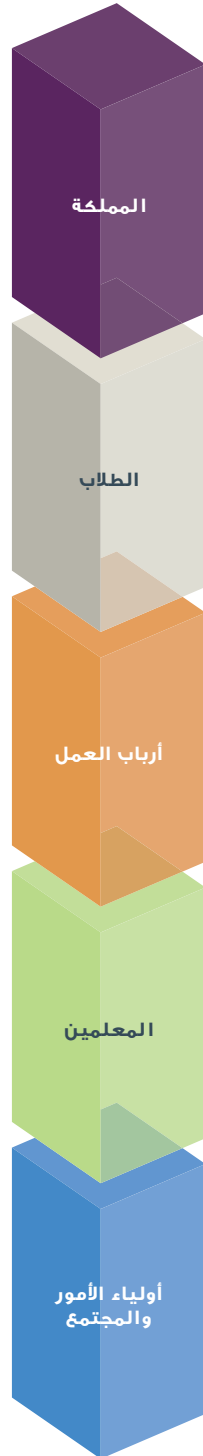
إلا أن التحديات الرئيسية التي تواجه المدارس في الأردن هي:

- المناهج ومعايير التقييم قديمة ولا تلبي متطلبات المجتمع الحديث وسوق العمل.
- النتائج الخطيرة للانقطاع عن الدراسة بسبب الرسوب في امتحان الثانوية (التوجيهي)، والذي يترك الغالبية العظمى من الطلاب بدون خيارات بديلة مرغوبة أو دعم للراشدين منهم.
- ما زالت مهنة التعليم غير جذابة للمتقدمين من أصحاب الكفاءات العالية، كما أنها لا توفر لهم دعم أكاديمي وتدريب ما قبل الخدمة أو خلالها، أو دعماً أو تحفيزاً كافياً.
- زيادة كبيرة في أعداد الطلاب بسبب التركيبة السكانية المحلية واللاجئين السوريين الذي أدا الى زيادة الضغط بشكل كبير على الموارد والبنية التحتية بما يفوق القدرة الاستيعابية الحالية.
- قدرة محدودة على توفير التعليم المتكافئ لمعظم الطلبة المحتاجين إليه سواء من حيث إتاحة فرصة الالتحاق أو مستويات جودة التعليم مما يؤدي إلى مخرجات تعلم متباينة.
- الافتقار إلى المساءلة الشفافة والقيادة الفعالة في جميع نواحي النظام.
- الافتقار إلى إشراك المجتمع المحلي والأسرة في التعليم النظامي وغير النظامي.
- عدم وجود بيانات ذات مصداقية عالية لتوفير أساسات واضحة ودقيقة لعمليات اتخاذ القرار المبنية على المعلومات.

يؤدي عدم معالجة هذه التحديات إلى تدني نوعية التعليم في جميع المدارس الأردنية والحد من تطوره وتراجع مخرجاته. وتطمح اللجنة إلى تحقيق المنظومة التعليمية النتائج التالية لجميع الاطراف المعنية من خلال تطبيق الاستراتيجية:

شكل ٤: النتائج المنشودة من النظام الوطني للمدارس

مستقبل التعليم



بالنسبة للمملكة:

- النسبة المئوية لدرجات الدراسة الدولية للرياضيات والعلوم، وبرنامج التقييم الدولي للطلاب، وتقييم القدرة على الحساب والقدرة على القراءة في الصفوف الأولى تماثل تلك الموجودة في البلدان المرجعية (المجاورة والإقليمية والدولية) والمستويات المستهدفة المحددة التي تضعها الحكومة
- ينشر الأردن بيانات تُظهر أداء المدارس الفردية، وتقدم المدارس من حيث أداء الطلاب ومستوى جودة المعلمين، ومستويات العنف، والمؤشرات الأخرى التي تساعد على التحسين
- البيانات التي تُظهر أداء الطلاب، ومستوى جودة المعلمين، ومستويات العنف، ومستويات الغياب
- الدراسات وتحليل البيانات التي تحدّد التحديات التي تعالجها عملية السياسات الاستراتيجية الذكية المنظمة بصورة جيدة
- يُعد النظام الأردنيّين للعمل والحياة

بالنسبة للطلاب:

- لدى جميع الطلاب القدرة على الوصول إلى التعليم الممتاز والمناهج الحديثة التي تضعهم في مركز البيئة التعليمية عالية الجودة
- يدرك الطلاب خياراتهم المهنية إدراكاً واضحاً ويحصلون على الدعم لاتخاذ القرار الصحيح
- يتم إعداد الطلاب إعداداً جيداً للمراحل التعليمية التالية وتجهيزهم للعمل والحياة

بالنسبة لأصحاب العمل:

- يشارك أرباب العمل في وضع المناهج من أجل موازنة المهارات المطلوبة
- يوظف أرباب العمل مجموعة موهوبة من الأشخاص الذين يلبيون حاجاتهم
- يتكامل القطاع الخاص مع القطاع العام من حيث التمويل وتقديم خدمات التعليم على حد سواء عن طريق توفير استثمارات رأس المال، وصرامة القطاع الخاص، والخبرات في إدارة الأداء من أجل المضي قدماً في توسعة تقديم التعليم

بالنسبة للمعلمين:

- التعليم مهنة مُرضية تحظى بالاحترام والتقدير
- يحصل المعلمون على مكافآت جيدة وحوافز مناسبة
- يحصل المعلمون على التدريب المناسب قبل الخدمة وبعدها
- يشارك المعلمون في مجتمعات لتبادل أفضل الممارسات والأفكار

بالنسبة لأولياء الأمور والمجتمع:

- تشارك المجتمعات مع مقدمي التعليم من أجل تحسين المدارس
- يستمر التعليم في المنزل وضمن المجتمع خلال جميع مراحل الحياة

ومن أجل تحقيق هذه النتائج، توصي اللجنة بتنفيذ حزمة من برامج الإصلاح تدعم خمسة أهداف ذات صلة وثيقة وعلاقة مباشرة، ويبين الجدول أدناه برامج الإصلاحات وأهداف كل منها حسب ورودها في وثيقة الاستراتيجية الكاملة.

الأهداف الاستراتيجية	المشاريع
التعليم الأساسي والثانوي ١: إتاحة الفرص - ضمان توفير المدارس للبيئة التعليمية المحفزة، وتحديث البنية التحتية وتخصيص الموارد بشكل استراتيجي بما يتوافق مع الطلب	التعليم الأساسي والثانوي ١.١: افتتاح مدارس جديدة وفق خطط استراتيجية مدروسة التعليم الأساسي والثانوي ١.٢: تحليل ضعف أداء المدارس الصغيرة التعليم الأساسي والثانوي ١.٣: زيادة القدرة على خدمة الطلبة ذوي الإعاقة وذوي الاحتياجات الخاصة التعليم الأساسي والثانوي ١.٤: تحسين الفرص والخدمات التعليمية المقدمة للاجئين السوريين التعليم الأساسي والثانوي ١.٥: توسيع نطاق نظام دبلوم معادل لشهادات التعليم العام (GED) على المستوى الوطني لتغطية وسد حاجة جميع الأطفال والشباب خارج المدرسة التعليم الأساسي والثانوي ١.٦: تحسين البيئة المدرسية لضمان معايير الأمان والرعاية والصحة
التعليم الأساسي والثانوي ٢: الجودة - تحديث المناهج الدراسية وأطر ومعايير التقييم من خلال إنشاء مركز مستقل	التعليم الأساسي والثانوي ٢.١: إنشاء مركز مستقل للمناهج والتقييم التعليم الأساسي والثانوي ٢.٢: تحديث المناهج الدراسية في مرحلتي التعليم الأساسية والثانوية التعليم الأساسي والثانوي ٢.٣: تحديث وموائمة امتحان التوجيهي والتقييمات الرئيسية الأخرى
التعليم الأساسي والثانوي ٢ب: الجودة - تحسين كفاءة الكوادر العاملة في كافة مستويات خدمات التعليم الأساسي والثانوي، والتركيز على تدريب كادر المعلمين	التعليم الأساسي والثانوي ٢ب.١: تعديل أسس القبول في الجامعات للتخصصات المتعلقة بالتعليم التعليم الأساسي والثانوي ٢ب.٢: تحسين عملية اختيار وتعيين المعلمين التعليم الأساسي والثانوي ٢ب.٣: إنشاء برنامج إعداد وتأهيل المعلمين التعليم الأساسي والثانوي ٢ب.٤: تطوير برنامج تدريب شامل للمعلمين الحاليين
التعليم الأساسي والثانوي ٣: المساءلة - تعزيز المساءلة والقيادة والقدرة على وضع السياسات والتخطيط الاستراتيجي في كافة مستويات النظام (بدءاً من المدرسة ووصولاً إلى الوزارة)	التعليم الأساسي والثانوي ٣.١: وضع نظام خاص للشهادات و تراخيص مزاولة مهنة التعليم التعليم الأساسي والثانوي ٣.٢: نقل وإحالة مسؤوليات أكبر للمديريات الميدانية والمدارس وتشجيع اللامركزية

التعليم الأساسي والثانوي ٣,٣: وضع نظام خاص للشهادات وترخيص مزاولة المهنة للمناصب القيادية المدرسية التعليم الأساسي والثانوي ٣,٤: تعديل نظام تصنيف وتقييم وترقيع المعلمين التعليم الأساسي والثانوي ٣,٥: الاستفادة من آليات المساءلة في وزارة التربية والتعليم للنهوض بجودة المدارس الحكومية والخاصة التعليم الأساسي والثانوي ٣,٦: تحسين جودة البيانات وزيادة استخدامها في المساءلة وتحسين عملية التطوير	
التعليم الأساسي والثانوي ٤,١: البحث في آليات تمويلية مبتكرة لتسريع عملية تحسين الخدمات المقدمة ورفع مستوى الجودة التعليم الأساسي والثانوي ٤,٢: تحفيز التوسع في خدمات القطاع الخاص عالية الجودة التعليم الأساسي والثانوي ٤,٣: تعزيز استخدام التكنولوجيا لتحديث التعليم والتعلم	التعليم الأساسي والثانوي ٤: الابتكار - استخدام الابتكار والتقنيات والتكنولوجيا الحديثة لإحداث وتسريع التغيير في المدارس
التعليم الأساسي والثانوي ٥,١: تفعيل دور أولياء الأمور والأسر لدعم التعلم في المنزل التعليم الأساسي والثانوي ٥,٢: تفعيل دور أولياء الأمور والأسر لدعم التعلم في المدارس	التعليم الأساسي والثانوي ٤: أنماط التفكير - تفعيل دور أولياء الأمور والأسر لدعم التعلم في المنزل والمدرسة

على الحكومة والمواطنين قياس نسب النجاح اعتماداً على مؤشرات الأداء الرئيسية، ومدى تحقيق الأهداف خلال الأعوام الخمسة والعشرة المقبلة، كما يوضح الجدول التالي:

مؤشرات الأداء الرئيسية	الهدف خلال ٥ أعوام	الهدف خلال ١٠ أعوام
• عدد المدارس الجديدة المفتوحة	• ٣٠٠ مدرسة جديدة لـ ١٢٥,٠٠٠ طالب إضافي	• ٦٠٠ مدرسة جديدة لـ ٢٥٠,٠٠٠ طالب إضافي
• نتائج تقييم التوجهات الدولية في دراسة الرياضيات والعلوم (TIMSS)	• إحراز نتيجة ٤٨٩ في تقييم العلوم و ٤٤٦ في تقييم الرياضيات	• إحراز نتيجة ٥٠٩ في تقييم العلوم و ٤٦٦ في تقييم الرياضيات
• النسبة للمعلمين الذين حضروا ٨٠ ساعة تدريب سنوياً	• ٥٠%	• ٧٥%
• نسبة أولياء الأمور الذين يقرأون لأطفالهم بشكل منتظم	• ٦٠%	• ٧٠%

٧. التعليم والتدريب المهني والتقني

أكد جلاله الملك عبد الله الثاني المعظم على أهمية وجود نظام متطور للتعليم والتدريب المهني والتقني، كما تم التأكيد على هذه الأهمية في الخطط الرئيسية الأخرى مثل «رؤية الأردن ٢٠٢٥»، و«الاستراتيجية الوطنية للتشغيل». وعلى الرغم من أن الأردن أحرز خلال السنوات الخمسة عشر الماضية تقدماً واضحاً في هذا المجال، فإن التصورات السلبية عن التعليم والتدريب المهني والتقني بين الطلاب وأسرهم ما زالت هي السائدة كما في العديد من البلدان في العالم. إذ ينظر إلى التعليم والتدريب المهني والتقني على أنه مسار من الدرجة الثانية للطلاب، إذ ما زالوا يفضلون التعليم الأكاديمي والجامعي ووظائف القطاع العام، حتى مع ما يلزم ذلك من فترات طويلة من التعطل بعد التخرج.

وقد وجدت اللجنة الاختلالات التالية على هذا الصعيد:

- تبعثر جهود نظام التعليم والتدريب المهني والتقني كاملاً وغياب التنسيق وعدم مواكبة النظام مع السياسات الاستراتيجية للدولة على مدى أكثر من خمسة عشر عاماً.
- عدم إستحداث وسائل مستدامة لتمويل التعليم والتدريب المهني والتقني وتعتمد وتؤهل مخرجات يحتاجها سوق العمل.
- عدم تحقيق التوازن بين أعداد الطلبة الذين يلتحقون بالجامعات (لمقررات الأكاديمية/غير مهنية أساساً) وأعداد الملحقين بالبرامج التقنية والمهنية والمقدرة بنسبة ١٠ إلى ١.
- تصورات سلبية لأصحاب العمل عن نوعية التعليم والتدريب المهني والتقني، وفرص العمل غير مشجعة لخريجي هذه البرامج.
- عدم وجود برامج تعليم وتدريب مهني وتقني ذات جودة عالية على مستوى التعليم العالي، سواء في الجامعات أو لدى مقدمي البرامج والخدمات المتخصصة.
- مشاركة محدودة جداً لأصحاب العمل في التعليم والتدريب المهني والتقني، سواء خلال مرحلة ما قبل التعليم العالي، أو خلال مرحلتي الكلية أو الجامعة أو في مكان العمل.
- نقص في أعداد الحرفيين والفنيين المؤهلين لإشغال الوظائف الهامة في الشركات، إلى جانب وجود فائض في المهندسين وخريجي التخصصات العلمية.

وترى اللجنة أن على الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية وضع الأسس لعكس اتجاهات هذه الأنماط والعمل على إنشاء نظام تعليم وتدريب مهني وتقني ذو جودة عالية على مستوى العالمي في جميع مستوياته ولتطوير المواهب اللازمة لتعزيز القدرة التنافسية الوطنية وخلق بيئة مواتية للعمل. ويبين الشكل أدناه المخرجات الواجب تحقيقها لجميع الجهات المعنية.

شكل ٥: النتائج المنشودة من النظام الوطني للتعليم والتدريب المهني والتقني

مستقبل التعليم



بالنسبة للمملكة:

- يتم الاعتراف بقطاع التعليم المهني والتقني والتدريب كدافع رئيسي لنمو الاقتصاد في الأردن و يُنظر إليه على أنه محرك ازدهار الأمة
- يتواءم تقديم التعليم المهني والتقني والتدريب وبدعم الاستراتيجيات الوطنية للتشغيل وسوق العمل وأولويات النمو الوطني
- يتوافق تقديم التعليم المهني والتقني والتدريب مع معايير الجودة الدولية، وتعد الطلاب لدخول سوق العمل على الصعيد الوطني والإقليمي والدولي
- هناك مسارات واضحة يستطيع من خلالها من يدخلون في القوة العاملة أو الموجودين فيها أو العاطلين عن العمل الاستفادة من التعليم المهني والتقني والتدريب المُقدم وتطوير مسيرتهم المهنية

بالنسبة للطلاب:

- يُعد التعليم المهني والتقني والتدريب الطلاب إعداداً كاملاً للتوظيف من خلال التركيز على الخبرة العملية. تتوافق زيادة الأعمال والمهارات مع حاجات الاقتصاد بشكل كامل.
- التوجيه والإرشاد متاحان أمام الطلاب منذ سن مبكرة من أجل إثارة حماسهم لفرص العمل التي يوفرها التعليم المهني والتقني
- يقدم التعليم المهني والتقني والتدريب مدربين يملكون كفاءة عالية ويتمتعون بالخبرة العملية ويستعينون بأحدث الأدوات
- هناك سعي كبير نحو التعليم المهني والتقني، مع تقدم واضح عبر نظام التعليم وفرص العمل اللاحقة

بالنسبة لأرباب العمل:

- يتوافق تقديم التعليم المهني والتقني والتدريب تماماً ويستجيب للحاجات المتنامية لأرباب العمل، كما هو وارد في الاستراتيجية الوطنية للتشغيل
- يتم السعي وراء مداخلات أرباب العمل بصورة كبيرة ودمجها في تطوير برنامج التعليم المهني والتقني والتدريب
- يقدم قطاع التعليم المهني والتقني والتدريب تدفقاً مستمراً من الموظفين ذوي الجودة العالية الذين يحملون مؤهلات معترف بها عالمياً، إضافة إلى التدريب العملي ومجموعات المهارات ذات الصلة
- يتم دعم أرباب العمل من خلال تقديم فرص التعلم مدى الحياة وتطوير الفرص لصالح موظفيهم

بالنسبة لمدربي الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب:

- التعليم والتدريب في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب هو مهنة محترمة جداً تجذب المرشحين ذوي الكفاءات العالية
- يشارك مدربي الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب مشاركة كاملة في الممارسات الحالية للصناعة ويكملون التنسيب المنتظم
- يحصل المدربون على تدريب سابق ولاحق للخدمة
- يتمتع المدربون في جميع أرجاء التعليم المهني والتقني والتدريب بفرص واضحة للتقدم ويحصلون على أجور ملائمة

بالنسبة لأولياء الأمور والمجتمع:

- يتم الاعتراف بأهمية الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب ويعطي المجتمع المسارات الوظيفية المهنية والتقنية المكانة نفسها التي يتمتع بها المسار الأكاديمي
- أولياء الأمور على اطلاع بالفرص التي يتيحها التعليم المهني والتقني والتدريب ومسارته المهنية، ويشجعون أطفالهم على التفكير بها جنباً إلى جنب مع المسارات الجامعية
- يدرك المجتمع ويحتفي بالمساهمة التي تقدمها المهن التقنية والمهنية للاقتصاد المحلي والوطني
- يتم الاعتراف بمعايير التعليم والخبرات المطلوبة من مدرسي التعليم المهني والتقني واحترامها في جميع أرجاء المجتمع

ومن أجل تحقيق هذه النتائج، توصي اللجنة بتنفيذ حزمة من برامج الإصلاح تدعم ستة أهداف ذات صلة وثيقة وعلاقة مباشرة، ويبين الجدول أدناه برامج الإصلاحات وأهداف كل منها حسب ورودها في وثيقة الاستراتيجية الكاملة.

الأهداف الاستراتيجية	المشاريع
التعليم والتدريب المهني والتقني ١: إتاحة الفرص - وضع سبل متقدمة لتعزيز وتحديد جميع أنماط التعلم وتطوير المهارات ضمن النظام التعليمي والتدريبي ومتطلبات سوق العمل وخلق خيارات جديدة لتعليم عالي الجودة في المجالين المهني والتقني	التعليم والتدريب المهني والتقني ١,١: اعتماد الإطار الوطني للمؤهلات. التعليم والتدريب المهني والتقني ١,٢: وضع برامج للتعليم والتدريب المهني والتقني تمنح درجة أكاديمية التعليم والتدريب المهني والتقني ١,٣: تحقيق المساواة في رواتب خريجي التعليم والتدريب المهني والتقني التعليم والتدريب المهني والتقني ١,٤: إصدار رخص مزاولة المهنة للحرفيين والتقنيين
التعليم والتدريب المهني والتقني ٢: الجودة - تعزيز جودة التعليم و التدريب المهني والتقني عبر وضع متطلبات قبول عالية وثابته معتمدة لقبول للمعلمين/المدرسين للتدريب في مؤسسات التعليم و التدريب المهني والتقني، وتوحيد معايير وضبط الجودة في جميع المؤسسات المعنية وتعزيز التنسيق مع القطاع الخاص	هدف التعليم والتدريب المهني والتقني ٢,١: وضع معايير ومتطلبات تدريب للمدرسين/المدرسين في القطاع. هدف التعليم والتدريب المهني والتقني ٢,٢: وضع آليات خاصة باعتماد المدرسين وتقييمهم. هدف التعليم والتدريب المهني والتقني ٢,٣: نقل مركز الاعتماد وضبط الجودة (CAQA) إلى مؤسسة بناء المهارات. هدف التعليم والتدريب المهني والتقني ٢,٤: تطوير التعليم والتدريب المهني والتقني بما يتماشى مع أهداف الإستراتيجية الوطنية للتشغيل و رؤية الأردن ٢٠٢٥ .

التعليم والتدريب المهني والتقني ٣,١: تأسيس مؤسسة بناء المهارات. التعليم والتدريب المهني والتقني ٣,٢: تسهيل/الإلزام بالاعتماد على بيانات الموثقة عند وضع السياسات واتخاذ القرارات.	التعليم والتدريب المهني والتقني ٣: المساءلة – وضع قواعد واضحة للحوكمة من أجل ضمان تطبيق المساءلة على جميع مستويات القطاع
التعليم والتدريب المهني والتقني ٤,١: تأسيس صندوق لتطوير المهارات برعاية القطاع الخاص. التعليم والتدريب المهني والتقني ٤,٢: إنشاء شراكات جديدة بين القطاعين العام والخاص تتماشى مع الأولويات المحددة في رؤية الأردن ٢٠٢٥ التعليم والتدريب المهني والتقني ٤,٣: التوسع في برامج التلمذة المهنية (apprenticeship).	التعليم والتدريب المهني والتقني ٤: الابتكار – اتباع وسائل تمويل وتعليم مبتكرة من خلال تحويل صندوق التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني E-TVET و تفعيل الشراكات بين القطاعين العام و الخاص والتوسع في تطبيق أساليب التعليم المبتكرة.
التعليم والتدريب المهني والتقني ٥,١: إصدار دليل للمهن على مستوى المدارس وتوجيه الطلبة للتعرف على التصميم والتكنولوجيا الحديثة. التعليم والتدريب المهني والتقني ٥,٢: مشاركة الطلبة في مسابقات المهارات العالمية (World Skills) التعليم والتدريب المهني والتقني ٥,٣: إجراء إصلاحات على مسار التعليم المهني الحالي التابع لوزارة التربية والتعليم وعدم ربط التعليم و التدريب المهني والتقني بالتحصيل الدراسي منخفض الأداء.	التعليم والتدريب المهني والتقني ٥: أنماط التفكير – تعزيز مكانة التعليم و التدريب المهني والتقني وجعل هذا القطاع يمثل فرصة جذابة للتعلم من سن مبكرة في مختلف أقسامه

على الحكومة والمواطنين قياس نسب النجاح بالاعتماد على مؤشرات الأداء الرئيسية، ومدى تحقيق الأهداف خلال الأعوام الخمسة والعشرة المقبلة، كما يوضح الجدول التالي:

مؤشرات الأداء الرئيسية	الهدف خلال ٥ أعوام	الهدف خلال ١٠ أعوام
نسبة رضا أصحاب العمل بمهارات وقدرات حاملي شهادات التعليم المهني والتقني المنخرطين حديثاً في سوق العمل بمعياري "راضٍ" أو "راضٍ جداً"	خط الأساس + ٢٠%	خط الأساس + ٤٠%
الالتحاق في التعليم المهني والتقني حسب المؤسسة المانحة كنسبة من إجمالي الالتحاق بالتعليم/التدريب	٢٢%	٣٠%
نسبة الشركات التي تقدم تدريباً رسمياً	٢٠%	٣٦%
- نسبة للموظفين من خريجي التعليم والتدريب المهني والتقني، أو حسب الفئات التالية: - الخريجين الحاصلين على عمل - الأعمال الحرة - متابعين لدراساتهم أو للتدريب لتسعة أشهر إضافية	خط الأساس + ١٠%	خط الأساس + ٣٠%

٨. التعليم العالي

بالرغم من تحقيق العديد من الانجازات خلال تطور قطاع التعليم الجامعي وإصلاحه، إلا أن السنوات الأخيرة شهدت تراجعاً في جودة ومخرجات التعليم الجامعي من عدة جوانب؛ فلا زالت التشريعات غير مستقرة ولا ترتقي إلى مستوى تشكيل منظومة متكاملة للتعليم الجامعي كما أنها غير قادرة على معالجة جميع الفجوات والاختلالات. لا زالت أسس قبول الطلاب تعيق ضمان مدخلات ملائمة لمتطلبات التعليم الجامعي فضلاً عن تدني الدعم المالي للجامعات اللازم لتلبية احتياجاتها، وعلى صعيد آخر لا زالت فجوة المواءمة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات سوق العمل تشكل تحدياً واضح المعالم. لا زال البحث العلمي محدوداً وغير قادر على تقديم نتائج ملموسة على صعيد التطوير والتنمية والابتكار، أما بالنسبة للبيئة الجامعية فلا زالت تشهد اختلالاً ولا تحقق التفاعل الإيجابي بين عناصرها ولم تعد قادرة على جذب المتميزين من الطلاب والهيئة التدريسية بالقدر الكافي مما أثر على دافعية كل منهما نحو إحداث التطور المنشود في العملية التعليمية ومخرجات التعليم.

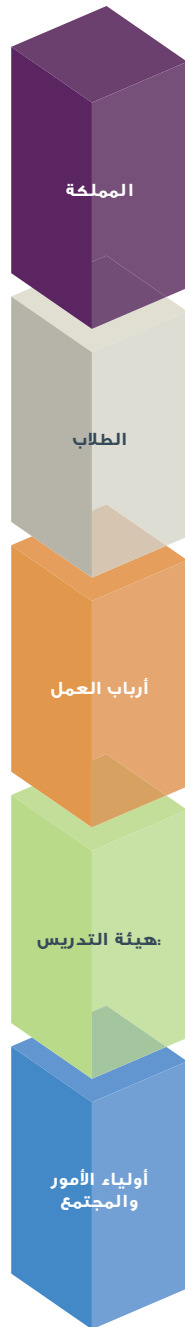
لذا قامت اللجنة بتحديد بتقديم مقترح لتطوير نظام التعليم العالي بحيث يصبح قادراً على تحقيق ما يلي:

- توفير فرص قبول عادلة ونزيهة لجميع الطلبة بناءً على الجدارة والقدرات.
- رفع مستوى التعليم والتعلم في قطاع التعليم العالي بشكل يواكب أفضل الأساليب المتبعة في الجامعات الحديثة
- رفع مستوى البحث العلمي إلى المستويات العالمية وربطه بأهداف التنمية الوطنية الشاملة.
- تشجيع الجامعات على تحمل مسؤولية أكبر وتحفيزها على المساهمة بشكل فعال في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية الوطنية.
- تهيئة بيئة جامعية مناسبة ومحفزة للإبداع والتميز من جهة وقادرة على إشعار الطالب بالطمأنينة والعدالة والمسؤولية والانتماء الوطني ومن جهة أخرى يسود فيها الحوار الهادف وقبول الرأي الآخر.
- دمج التكنولوجيا في التعليم الجامعي لأجل تحقيق كفاءة وفاعلية أفضل في مخرجات التعليم.

يتوقع أن تؤدي التغييرات في تلك المقترحات إلى الوصول إلى نظام تعليم عالي متطور وشامل وسريع الاستجابة يعود بالفائدة التالية على جميع المعنيين:

شكل ٦: النتائج المنشودة من نظام للتعليم العالي

مستقبل التعليم



بالنسبة للمملكة:

- يتطور نظام التعليم العالي رأس المال البشري والفكري والاجتماعي في الاقتصاد والمجتمعات
- نسبة توظيف عالية للخريجين في الصناعات والمجالات التي تم تحديدها كأولوية للنمو الاقتصادي
- يؤدي نظام التعليم العالي دور المحفز للابتكار في المملكة ككل، ويرعى الريادة ويطور المهارات لدى خريجي.

بالنسبة للطلاب:

- يستطيع طلاب المرحلة ما بعد الثانوية الحصول على التعليم العالي بأقسط معقولة
- يتم دعم الطلاب وتوعيتهم بشأن إمكانية الحصول على العمل عندما يتخذون القرارات حول مسار التعليم ما بعد الثانوي
- يتطور نظام التعليم العالي المهارات التقنية الحديثة إضافة إلى مجموعة من المهارات القابلة للتحويل التي يتطلبها التوظيف وإمكاناته في القرن الحادي والعشرين

بالنسبة لأرباب العمل:

- يدعم نظام التعليم العالي تطوير القوة العاملة المبدعة ذات المهارة العالية
- يتمتع أرباب العمل بعلاقات قوية مع الجامعات

بالنسبة لهيئة التدريس:

- يجذب نظام التعليم العالي ويكافئ أصحاب المواهب والالتزام بالتعلم
- يتم دعم هيئة التدريس من أجل التركيز على تقديم التعليم عالي الجودة بدلاً من إرهابهم بالواجبات الإدارية
- يتم تشجيع هيئة التدريس على أداء دور في القيادة المؤسسية

بالنسبة لأولياء الأمور والمجتمع:

- رسوم الدراسة الجامعية معقولة، وتواجد آلية لدعم الطلاب
- الجامعات هي إحدى عوامل الابتكار والتغيير في المجتمع
- يدرك أولياء الأمور فرص التوظيف المرتبطة بكل اختصاص

بناءً على التحليل الموجز أعلاه، والذي يبين ضرورة تطوير نظام للتعليم العالي بحيث يكون حديث وذو قيمة عالية، قدمت اللجنة خمسة عشر مشروعاً بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية التالية.

الأهداف الاستراتيجية	المشاريع
التعليم العالي ١: إتاحة الفرص - توفير فرص قبول عادلة مبنية على أسس تتمتع بالمساواة لكافة الطلبة المؤهلين بناءً على الجدارة والقدرات	التعليم العالي ١,١: نظام قبول موحد للدرجة الجامعية الأولى يشمل على الإلغاء التدريجي للبرنامج الموازي وتنظيم استثناءات القبول التعليم العالي ١,٢: مراجعة متطلبات وأنظمة بعض التخصصات المعنية لتشتمل سنة تحضيرية بدايةً لتخصصي الطب وطب الأسنان بدءاً من العام ٢٠١٨ لتتدرج على باقي التخصصات تدريجياً التعليم العالي ١,٣: توجيه الطلاب وإرشادهم في اختيار الوظائف المناسبة التعليم العالي ١,٤: توسيع قاعدة الدعم المالي للطلبة
التعليم العالي ٢: الجودة - رفع معايير وجودة مخرجات الأبحاث العلمية والتدريس والتعلم في أنظمة التعليم العالي بما يتوافق ويتماشى مع أفضل أساليب ومعايير ضمن الجامعات الحديثة	التعليم العالي ٢,١: اعتماد البرامج المتطورة والتقييد بمعايير ضمان الجودة التعليم العالي ٢,٢: مراجعة البرامج والتخصصات المطروحة في الجامعات الرسمية التعليم العالي ٢,٣: زيادة أعداد و قدرات الكوادر التدريسية التعليم العالي ٢,٤: قياس ومراقبة وإعداد التقارير حول جودة التدريس ومخرجات الأبحاث العلمية التعليم العالي ٢,٥: تهيئة بيئة جامعية مناسبة ومحفزة للإبداع والتميز
التعليم العالي ٣: المساءلة - تحفيز وتشجيع الجامعات على تحمل مسؤولية أكبر تجاه تقديم مساهمات ملموسة في تحقيق الأهداف الوطنية الاقتصادية والاجتماعية	التعليم العالي ٣,١: تعزيز الحاكمية في التعليم العالي التعليم العالي ٣,٢: وضع نظام خاص لعملية تعيين رؤساء الجامعات التعليم العالي ٣,٣: تعزيز الحوافز للإدارة الفعالة للموارد
التعليم العالي ٤: الابتكار - لتمكين تبني أفضل الممارسات الدولية في التدريس والتعلم التي من شأنها دعم تحقيق مستويات أفضل من الوصول والجودة	التعليم العالي ٤,١: إنشاء صندوق للابتكار والتطوير في التعليم العالي التعليم العالي ٤,٢: تحديث وتطوير التكنولوجيا المتوفرة لدى مؤسسات التعليم العالي لتعزيز استخدام المصادر التعليمية مفتوحة المصادر
التعليم العالي ٥: أنماط التفكير - زيادة وعي الجهات المعنية المستفيدة حول أهمية التعليم وما يعكس من مكاسب وطنية وتعزيز مشاركتهم في عملية التعليم	تهدف المقترحات أعلاه المبينة في التعليم العالي ١ والتعليم العالي ٢ الى تغيير مواقف ومفاهيم الجهات المعنية بشكل عام.

سيكون بإمكان الحكومة والمواطنين قياس نسبة نجاح الخطط اعتماداً على مؤشرات الأداء الرئيسية، ومدى تحقيق الأهداف خلال الأعوام الخمس والعشرة المقبلة، كما يوضح الجدول التالي:

مؤشرات الأداء الرئيسية	الهدف خلال ٥ أعوام	الهدف خلال ١٠ أعوام
نسبة الطلبة المقبولين في البرنامج الموازي	تخفيض نسبة ٥٠% من الملتحقين ضمن النظام الموازي	الغاء القبول في البرنامج الموازي بنسبة ١٠٠%
نسبة الطلبة المقبولين استثناءً من المدارس الأقل حظاً	تخفيض نسبة ٥٠% من الملتحقين استثناءً من المدارس الأقل حظاً	الغاء إستثناءات القبول من المدارس الأقل حظاً بشكل كلي
النسبة المئوية لطلاب المرحلة الجامعية الذين يحتاجون لتلقي شكل من أشكال الدعم المالي	تلبية حاجات ٤٠% من الطلاب في المرحلة الجامعية الأولى الذين يحتاجون لتلقي شكل من أشكال الدعم المالي	تلبية حاجات ٦٠% من الطلاب في المرحلة الجامعية الأولى الذين يحتاجون لتلقي شكل من أشكال الدعم المالي
عدد الجامعات التي تلي معايير ضمان الجودة التي وضعتها هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي	جميع الجامعات الأهلية و خمس جامعات رسمية	جميع الجامعات الأهلية والرسمية الأردنية
معدلات البطالة بين خريجي الجامعات من حملة درجة البكالوريوس تحت سن الثلاثين	١٦%	١٤%
لنسبة للدعم الحكومي المرتبط بأداء الجامعة وكفاءة البرنامج	٨٠% من الدعم المادي مرتبط بأداء الجامعات وكفاءة البرنامج	١٠٠% من الدعم المادي مرتبط بأداء الجامعات وكفاءة البرنامج

٩. تطبيق الاستراتيجية

لتحقيق ما أسلف بنجاح، لابد من الاستئناس بالجهود والبرامج السابقة التي بذلت في مجال إصلاح تنمية الموارد البشرية في المملكة التي لم تحقق النتائج المرجوة منها غالباً بسبب سوء التنفيذ أو ضعف التنسيق أو غياب المتابعة.

ترتكز هذه الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية بشكل أساسي على حشد الطاقات لتغيير السلوكيات، وإحداث التغيير من خلال المواطنين. غير أن هذا التغيير في السلوك لن يحدث لمجرد أن هذه الاستراتيجية توصي بتحقيق ذلك؛ فالتغيير الحقيقي يحدث فقط عندما يبدأ الأفراد (الأطفال والطلاب والمتعلمون والمعلمون وموظفو القطاع العام وحتى الوزراء المعنيون بتنمية الموارد البشرية) في الانفتاح أكثر للتغيير وتعديل سلوكياتهم لتقبل ذلك بدرجة أكبر. ولا شك أن التركيز الحقيقي على العوامل التي من شأنها تحقيق هذا التغيير تعتبر عامل أساسي لتحقيق النجاح.

صممت هذه الاستراتيجية بمنهجية تعزز من فرص تبنيها بالكامل، من خلال تحديد العناصر العملية لكيفية تنفيذ كل مجموعة من المشاريع، وتحديد المسؤولية عن تنفيذها والتسلسل والأنشطة العملية والموارد المطلوبة. ويأخذ هذا النهج أيضاً في الحسبان كيفية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية بأفضل الطرق، وعلى سبيل المثال بتشجيع الاستثمار من القطاع الخاص بدلاً من الاعتماد على التمويل الحكومي، ومن خلال أدوات تمويل مختلطة من الجهات المانحة وبشراكات مع القطاع الخاص والمنظمات الدولية ومؤسسات المجتمع المدني.

ثانياً، بيئة التنفيذ يجب أن تكون هدفاً مهماً، فتقديم المقترحات في إطار الاستراتيجية يحتاج إلى إنشاء هياكل تنفيذية وعمليات واضحة، مع تحديد القيادة، والمسؤوليات، والتمويل، والمساءلة، والمراقبة، والمراجعة. ويوضح الشكل أدناه متطلبات البيئة الفعالة اللازمة للتنفيذ، استناداً إلى أفضل الممارسات المتبعة في برامج التغيير الوطنية على مستوى العالم. وحددت اللجنة في هذا الإطار ثلاث أولويات جوهرية وقدمت توصياتٍ لدعم كل منها.

شكل ٧: متطلبات التنفيذ الفعال لإصلاح المنظومة



أما الاستحقاقات ذات الأولوية:

- اعتماد تشريعات تتضمن آليات تدعم الاستقلالية والمساءلة اللازمة لدفع تنفيذ الاستراتيجية، ويشمل ذلك أناطة هذه المسؤولية بجهة قادرة على الاشراف خلال سنوات تنفيذ الاستراتيجية قد تكون من خلال مجلس تنمية الموارد البشرية يتمتع بإشراف طويل المدى على تطبيق الاستراتيجية، ويقوم بمساءلة الاطراف المسؤولة عن تطبيق الاستراتيجية والتأكد من الإلتزام بالإطار الزمني المتفق عليه، كما أنه يستمد سلطاته من النظام ككل ولا يتبع لجهة ما؛ كما تتضمن وحدة متابعة تنفيذ ونتائج الإستراتيجية تكون ذراع تابع للمجلس تعمل كوحدة مراقبة ومتابعة لكامل عملية إصلاح تنمية الموارد البشرية وتقوم بمتابعة التطورات والاجراءات وتدفع باتجاه تحقيق النتائج، ولجنة عمل تنفيذ إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، تضم وزراء ورؤساء الهيئات المنفذة، لتنسيق تنفيذ استراتيجية تنمية الموارد البشرية.
- إنشاء كادر مميز من الموظفين من خلال تدريبهم وجذب المواهب الجديدة لضمان التطبيق المستدام.
- المشاركة مع الجهات المعنية الداخلية والخارجية لضمان تنسيق الجهود وحشد الدعم الشعبي لهذه الاستراتيجية.

وقدمت اللجنة ثمانية مقترحات لتوفير هذه الإمكانيات يلخصها الجدول التالي:

الأهداف الاستراتيجية	المشاريع
١- إنشاء هياكل تنظيمية تتضمن الاستقلالية والصلاحيات، وآليات المساءلة اللازمة بهدف تنفيذ استراتيجية تنمية الموارد البشرية	١,١- إنشاء مجلس تنمية الموارد البشرية ١,٢, إنشاء وحدة متابعة تنفيذ ونتائج إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ١,٣- إنشاء لجنة عمل تنفيذ إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ١,٤- تقييم فعالية وحدة جودة التعليم والمساءلة في وزارة التربية والتعليم والاستفادة من الدروس لبناء وحدات المساءلة في وزارة التعليم العالي، ووزارة العمل ووزارة التنمية الاجتماعية
٢- إنشاء كادر مميز من موظفي الخدمة المدنية من خلال التدريب وحسن اختيار الموظفين للتأكد من استمرارية العمل بمستوى عالٍ	٢,١- تخطيط وتنفيذ لتطوير قدرات الموظفين وفريق التنفيذ ٢,٢- إنشاء برنامج المسار السريع للخدمة المدنية لتوظيف المتفوقين في وظائف تنمية الموارد البشرية في الوزارات
٣- إشراك المستفيدين الداخليين والخارجيين لبناء الثقة بالاستراتيجية ودعم تطبيقها	٣,١- إنشاء خطة اتصالات داخلية شاملة لموظفي الوزارة ٣,٢- إنجاز خطط اتصالات مع الجمهور لبناء الثقة العامة في الاستراتيجية
٤- التأكد من أن الإستراتيجية لديها التمويل الكافي وأن الموارد الوطنية متوائمة مع الإستراتيجية	٤,١- تطوير خطة التمويل لتنمية الموارد البشرية

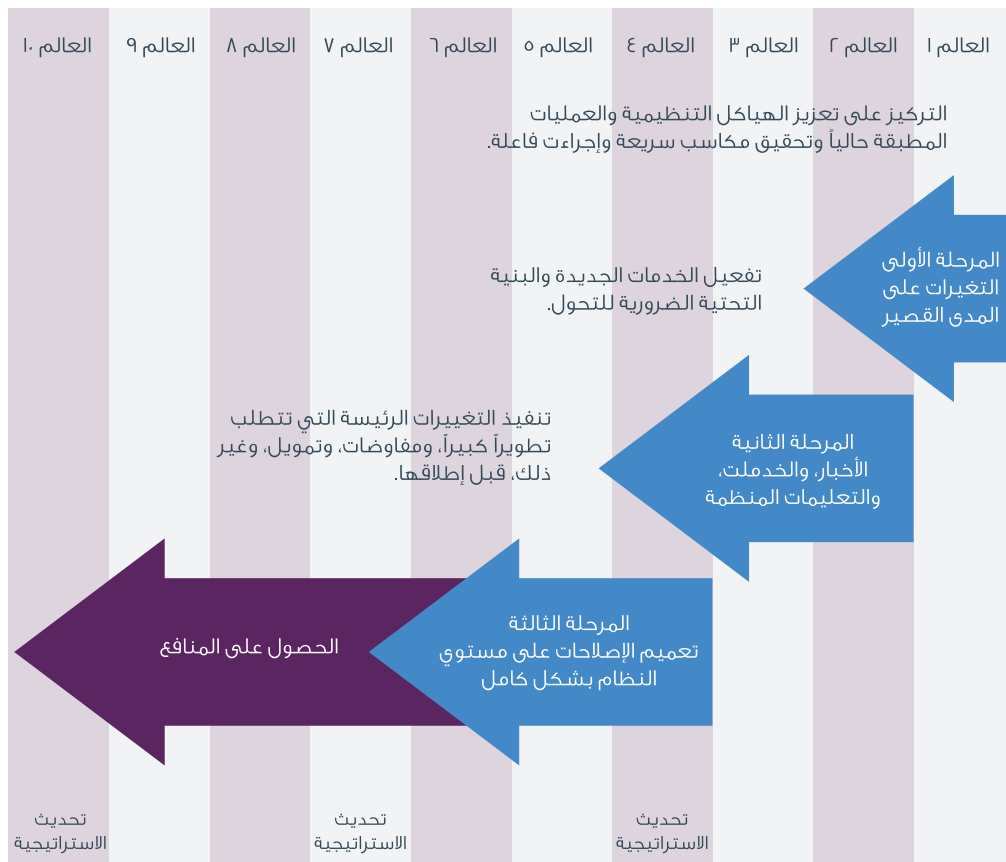
١٠. خارطة الطريق نحو النظام الأفضل لتنمية الموارد البشرية

تحدد الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية هذه الإجراءات والجدول الزمني لتنفيذ الإصلاحات التراكمية والمتتالية لمنظومة تنمية الموارد البشرية على امتداد السنوات العشر المقبلة. وتم تصميم برامج التغيير والمبادرات المحددة الواردة في الأقسام السابقة لتطبيقها على مراحل خلال فترة تطبيق الاستراتيجية، كما هو موضح في الشكل أدناه:

شكل ٨: مراحل خطة تنفيذ استراتيجية تنمية الموارد البشرية

تحدد الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية هذه الإجراءات والجدول الزمني لتنفيذ الإصلاحات التراكمية والمتتالية لمنظومة تنمية الموارد البشرية على امتداد السنوات العشر المقبلة. وتم تصميم برامج التغيير والمبادرات المحددة الواردة في الأقسام السابقة لتطبيقها على مراحل خلال فترة تطبيق الاستراتيجية، كما هو موضح في الشكل أدناه:

شكل ٨، مراحل خطة تنفيذ استراتيجية تنمية الموارد البشرية



صممت المراحل بحيث تعتمد على بعضها البعض:

المرحلة ١ - التغييرات على المدى القصير:

تنفيذ المشاريع المجمدة/المعطلة والحاصلة على الموافقات، كبرنامج اعداد وتأهيل المعلمين، والمسار السريع «المكاسب السريعة» والمشاريع التجريبية (مثل حملات الحشد الأولى، والاتحاق بتخصص عبر مسار واحد)، وتحديد المتطلبات المسبقة للتغييرات التالية (إنشاء مجالس المهارات في القطاعات الصناعية مثلاً)

المرحلة ٢ - تنفيذ المبادرات الجديدة:

تطوير الخدمات الجديدة وطرحها (الوظائف، التدريب أثناء الخدمة، التلمذة المهنية) وتصميم أنظمة جديدة وتقديمها (مثل منح التراخيص للوظائف الفنية والحرفية)

المرحلة ٣ - نشر الإصلاحات على مستوى منظومة التعليم بشكل كامل:

التنفيذ الكامل لبرامج التغيير الأساسية (تطوير امتحان شهادة الدراسة الثانوية (التوجيهي)، والانتها من إصلاح أنظمة القبول في التعليم العالي، وتوفير برامج دراسية تقنية جديدة تمنح درجات علمية).

وضع الجدول الزمني لتنفيذ هذه المراحل بناء على أن تصميم وتنفيذ معظم عناصر إصلاح منظومة تنمية الموارد البشرية وتنفيذها سيتم في غضون ستة أعوام. أما الأعوام الأربعة المتبقية من استراتيجية العشرة أعوام فستكون مخصصة للاستفادة من العوائد، حيث يتم ترسيخ التغييرات من خلال دخول مزيد من أ فاج المتعلمين وتعزيز السلوكيات الجديدة في المجتمع. ومن ناحية التطبيق العلمي فيجب إجراء مراجعة الاستراتيجية وتحديثها في نهاية الأعوام الثلاثة الأولى، بينما قد تبرز حاجة بعد ستة أعوام إلى مراجعة إجراءات محددة أو إضافة مزيد من برامج التغيير خلال تلك الفترة.

تمثل هذه اللحظة العامة لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية- والتي سيتم شرحها بالتفصيل في التقرير الرئيسي- حجر أساس لمستقبل تطوير وإصلاح مسيرة التعليم بالأردن. وأمام المملكة اليوم فرصة لتبني التغييرات التي ستؤدي بدورها إن طبقت بكفاءة، الى بناء وتطبيق نظام تعليمي ومهاراتي يوازي أفضل المستويات العالمية، فضلاً عن أنها تدعم المسيرة نحو تحقيق الرؤية الوطنية لمستقبل الأردن ضمن وثيقة «رؤية الأردن ٢٠٢٥» والاستراتيجيات الوطنية الأخرى. وتتشرف اللجنة الوطنية لتنمية الموارد البشرية بالتوجه لصاحب الجلالة الملك عبدالله الثاني المعظم حفظه الله ورعاه ولدولة رئيس الوزراء ومعالي الوزراء بالشكر والتقدير والامتنان على رعايتهم ودعمهم لتنفيذ هذه الاستراتيجية.



المقدمة



١,١ الحاجة الماسة للتغيير

لطالما تبوأ التعليم مكانةً مرموقةً على رأس أولويات المملكة منذ تأسيس إمارة شرق الأردن. وقد كان هذا التوجه ناتجاً عن تصور واضح وسليم في ظل شُح الموارد الطبيعية - حيث يُعدّ الاستثمار في قطاع التعليم الاستثمار الأفضل مقارنةً بالمجالات الأخرى. ولذا؛ تطور التعليم في الأردن على مدى السنوات الماضية بشكل أدى لتفوق الأردن على بقية الدول الأخرى في المنطقة بالتعليم نوعاً وكمّاً.

وعلى الرغم من هذه الإنجازات، فقد شهد هذا التقدم تراجع ملحوظ: ولم تعد مخرجات منظومة التعليم مناسبة لاحتياجات المملكة. إذ بلغت نسبة البطالة بين الشباب ٣١,٨%^١، فيما لم تتجاوز نسبة مشاركتهم في القوى العاملة نسبة ٤١%^٢. وازدادت أعداد خريجي الجامعات، وفي المقابل انخفضت أعداد الفنيين المهرة الذين تحتاجهم القطاعات الأساسية في الأردن. وفي كل عام، يُخفق عدد كبير من الشباب الأردني بمرحلة التوجيهي، دون توفير أي دعم لهم أو مسارات بديلة واضحة. وبالرغم من ذلك تبقى هذه الحقائق والأرقام غير قادرة على عكس واقع الحال والقصص الشخصية والمعاناة التي يواجهها المتعلمين الذين يعجزون عن إيجاد فرص عمل أو بناء حياة كريمة لأنفسهم، ومعاناة الآباء القلقين على مستقبل أبنائهم، وأصحاب العمل الذين يجاهدون خلال البحث عن موظفين وعمال يملكون المهارات المطلوبة لتلبية احتياجات الوظيفة ويساهمون في تطويرها وتنميتها، و إيجاد قيادات أممية شابة وواعدة.

استجابةً لهذه المشكلات، وغيرها من التحديات الناجمة عن تدفق المزيد من اللاجئين نتيجة الصراعات الإقليمية وعدم الاستقرار الاقتصادي، تم اعتماد رؤية جديدة للمملكة في عام ٢٠١٥ حملت طابعاً اجتماعياً واقتصادياً بعنوان "رؤية الأردن لعام ٢٠٢٥". وانسجماً مع هذه الرؤية الجديدة، دعا جلالة الملك المعظم عبدالله الثاني حفظه الله، لوضع 'منظومة متكاملة واستراتيجية شاملة وواضحة المعالم لتنمية الموارد البشرية'. وأصدر جلالته توجيهاً ملكياً سامياً لدولة رئيس الوزراء في ٢٤ آذار ٢٠١٥ لتشكيل لجنة وطنية تعكف على وضع استراتيجية وطنية لتنمية الموارد البشرية.

جاءت هذه الاستراتيجية استجابةً للتوجيهات الملكية السامية؛ ومتماشيةً ومنسجمة مع 'رؤية الأردن لعام ٢٠٢٥'، كما تعتمد أيضاً على وثائق استراتيجية وطنية أخرى بما فيها "الاستراتيجية الوطنية للتشغيل". تستند الاستراتيجية على الدروس المستفادة من المبادرات السابقة الناجحة والمشاريع القائمة التي لا تزال قيد التنفيذ. والأهم من ذلك، تحدد الاستراتيجية مجموعةً من الأولويات الواضحة والبرامج القابلة للتطبيق العملي والتي تكفل إعادة هيكلة منظومة تنمية الموارد البشرية بحيث تُعْم فائدته على جميع الأردنيين.

وفيما ركزت العديد من الجهود السابقة على ما يتوجب على الأردن تحقيقه، تضيف هذه الاستراتيجية على مقاربة مختلفة تركز على كيفية تحويل هذه الأهداف إلى تغيير حقيقي ملموس. حيث تم تصميم التوصيات التي تتضمنها الاستراتيجية أخذين بعين الاعتبار متطلبات التنفيذ الناجح، للخروج بخطة عمل تكفل تزويد الأردنيين بالمهارات والفرص الضرورية لبناء مستقبلٍ مزدهرٍ مُفعَمٍ بالحياة.

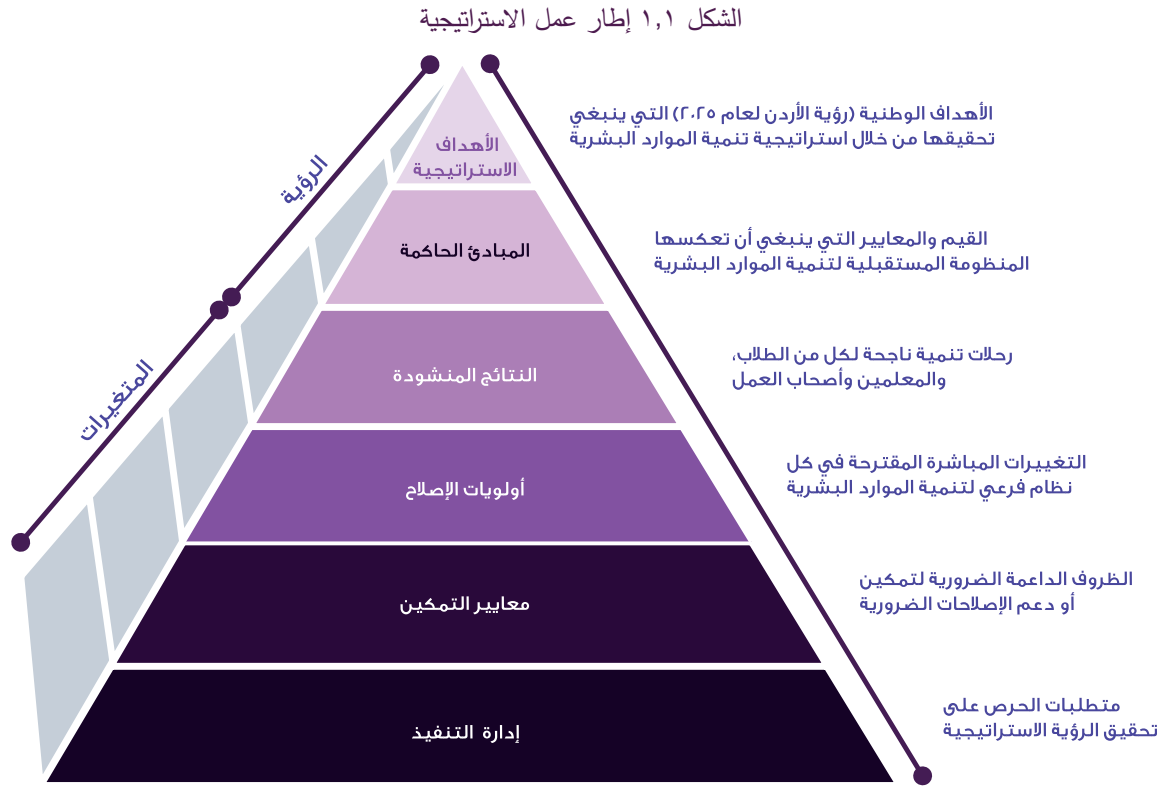
^١ منظمة العمل الدولية، ٢٠١٤

^٢ البنك الدولي، ٢٠١٤

١,٢ هيكل الوثيقة

يستند هيكل الاستراتيجية على إطار عمل ينظم المهام (الشكل ١,١) ويهدف إلى:

- مواءمة التوصيات مع الخطط الوطنية الرامية إلى تحقيق رؤية الأردن لعام ٢٠٢٥
- إنسجام التوصيات مع المبادئ المتبعة ضمن أنظمة تنمية الموارد البشرية العالمية
- دمج خطط التطبيق والتنفيذ ضمن المراحل الأولى من تصميم الاستراتيجية.



تمّ تغطية المستويات الثلاثة العليا من الإطار - وهي الأهداف الاستراتيجية والمبادئ الحاكمة والنتائج المنشودة - في القسم ٢ من هذه الوثيقة. ومن ثم ترجمتها إلى مجموعة من مظاهر التحسين المطلوبة على صعيد الأقسام من ٣ إلى ٦ التي تغطي بدورها ما يلي بالترتيب:

- التعليم المبكر وتنمية الطفولة
- مرحلة التعليم الأساسي والثانوي (من الصف ١ إلى ١٢)
- التعليم والتدريب المهني والتقني
- التعليم العالي

وفي كل قسم، يتم استعراض معايير أفضل الممارسات عبر تقييم أداء الأردن بالمقارنة مع تلك المعايير. ومن ثم يعرض كل قسم أحد برامج التغيير المبنية على نتائج هذا التحليل. ويتم عرض نتائج كل حالة بالمقارنة مع المبادئ الإرشادية للجودة وإتاحة الفرص والابتكار والمساءلة ونمط التفكير (على النحو الوارد في القسم ٢).

ختاماً، ترسم هذه الوثيقة نهج يقود إلى تطبيق التوصيات - مدعومة بخارطة طريق تشمل على الأهداف والمراحل الأساسية ومؤشرات الأداء الرئيسية.

نفذت اللجنة الوطنية لتنمية الموارد البشرية منهجية تشاركية تعاونية لوضع هذه الاستراتيجية وخطة التنفيذ. وتمثلت اللجنة من الأعضاء التالية أسماؤهم:

- معالي الأستاذ الدكتور وجيه عويس رئيس اللجنة، عضو مجلس الأعيان ووزير التعليم العالي والبحث العلمي الأسبق، ووزير التربية والتعليم الأسبق، والرئيس الأسبق لجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، ونائب رئيس مجلس أمناء "مؤسسة ولي العهد" صاحب السمو الملكي الأمير الحسين بن عبدالله الثاني
 - معالي السيد سعيد دروزه رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة أدوية الحكمة، ورئيس مجلس إدارة مؤسسة الملكة رانيا للتعليم والتنمية، ووزير الصحة الأسبق، ورئيس مجلس أمناء جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية.
 - معالي السيدة سهير العلي: وزيرة التخطيط والتعاون الدولي السابقة، والمديرة العامة السابقة والممثلة لمجموعة 'سيتي جروب' في الأردن
 - معالي السيد سمير مراد: وزير العمل الأسبق، رئيس شركة سعيد مراد وأولاده للتجارة والاستثمار
 - معالي السيدة هيفاء النجار: عضو مجلس الأعيان، المديرة العامة للمدرسة الأهلية للبنات ومدرسة المطران للبنين
 - سعادة الدكتور عبدالله عابنة: رئيس المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية
 - سعادة الدكتور عبدالناصر أبو البصل: الرئيس الأسبق لجامعة العلوم الإسلامية العالمية.
 - سعادة الدكتور عاهد الوهادنة: النائب الأسبق لرئيس جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، والممثل الرسمي لمنظمة QS للتصنيف العالمي للجامعات، وأستاذ في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية.
 - سعادة المهندس علي نصرالله: مستشار في مجال التعليم والتدريب المهني والتقني
 - سعادة المهندس أيمن مزاهرة: الرئيس التنفيذي لشركة الخدمات الفنية للكمبيوتر 'إس تي إس' وأحد الأعضاء المؤسسين لـ 'أويسس ٥٠٠'
 - سعادة الدكتورة أمل نصير: مساعدة الرئيس وأستاذة في جامعة اليرموك
 - سعادة الدكتورة تغريد أبو طالب: نائبة رئيس مجلس إدارة مؤسسة الملكة رانيا للتعليم والتنمية، وأستاذة تعليم مرحلة الطفولة المبكرة في الجامعة الأردنية.
 - عطوفة السيدة هيفاء ضياء العطية: الرئيس التنفيذي لمؤسسة الملكة رانيا للتعليم والتنمية، والمستشارة التربوية سابقاً في مكتب سمو ولي العهد ونائبة رئيس المجلس التأسيسي لمنظمة البكالوريا الدولية ومستشارة أكاديمية الأغا خان.
- تم دعم عمل اللجنة بمجموعة من اللجان الفرعية التي تعنى بمواضيع محددة - حيث قدمت كل لجنة فرعية مجموعة من التوصيات والتي قامت بدورها اللجنة بدراستها وتضمينها بالاستراتيجية الوطنية. - اشتملت مواضيع اللجان الفرعية على ما يلي:

قطاع التعليم العام

- التعليم المبكر للأطفال
- المناهج الدراسية
- تدريب المعلمين
- امتحان الثانوية العامة "التوجيهي"

قطاع التعليم العالي

- أسس القبول في الجامعات
- استثناءات القبول الجامعي (المكرّمات)
- حاكمية قطاع التعليم العالي
- برنامج التعليم العالي الموازي

قطاع التعليم والتدريب المهني والتقني

- التعليم التقني
- التعليم المهني
- حاكمية قطاع التعليم والتدريب المهني والتقني
- الشراكة بين القطاعين العام والخاص والتوافق مع احتياجات سوق العمل
- تنمية البنية التحتية وبناء القدرات التقنية والإدارية

القضايا المشتركة

- تعليم وتوظيف اللاجئين السوريين
- المتابعة والتقييم لمشاريع تطوير التعليم العام
- العمالة الأردنية والوافدة
- إدماج التكنولوجيا في التعليم
- القطاع العام
- رعاية الشباب

انطلاقاً من كونها استراتيجية وطنية، تتطوي عملية تطويرها على مشاركة الأطراف المعنية بصورة مستمرة وأخذ بعين الاعتبار أكبر قدر ممكن من وجهات النظر من أجل تحديد توصيات شمولية. حيث توجت اللجنة عملها من خلال أنشطة تشاركية للأطراف المعنية كان أبرزها عقد اجتماع موسع في ٢٤ نيسان ٢٠١٦ يجمع نحو ٣٠٠ ممثلاً من مختلف مستويات منظومة تنمية الموارد البشرية للاستماع إلى وجهات نظرهم وتأكيد التزامهم بالاستراتيجية قبيل إطلاقها.



r

رؤية

1. The first part of the text is about the importance of the environment. It discusses how the environment affects our health and well-being. It also talks about the different ways we can protect the environment.

2. The second part of the text is about the importance of education. It discusses how education can help us learn about the world and ourselves. It also talks about the different ways we can get an education.

3. The third part of the text is about the importance of family. It discusses how family can provide us with love and support. It also talks about the different ways we can spend time with our family.

4. The fourth part of the text is about the importance of community. It discusses how community can help us feel like we belong. It also talks about the different ways we can get involved in our community.

5. The fifth part of the text is about the importance of health. It discusses how health is important for our well-being. It also talks about the different ways we can stay healthy.

1. The first part of the text is about the importance of the environment. It discusses how the environment affects our health and well-being. It also talks about the different ways we can protect the environment.

2. The second part of the text is about the importance of education. It discusses how education can help us learn about the world and ourselves. It also talks about the different ways we can get an education.

3. The third part of the text is about the importance of family. It discusses how family can provide us with love and support. It also talks about the different ways we can spend time with our family.

4. The fourth part of the text is about the importance of community. It discusses how community can help us feel like we belong. It also talks about the different ways we can get involved in our community.

5. The fifth part of the text is about the importance of health. It discusses how health is important for our well-being. It also talks about the different ways we can stay healthy.



1. The first part of the text is about the importance of the environment. It discusses how the environment affects our health and well-being. It also talks about the different ways we can protect the environment.

2. The second part of the text is about the importance of education. It discusses how education can help us learn about the world and ourselves. It also talks about the different ways we can get an education.

3. The third part of the text is about the importance of family. It discusses how family can provide us with love and support. It also talks about the different ways we can spend time with our family.

4. The fourth part of the text is about the importance of community. It discusses how community can help us feel like we belong. It also talks about the different ways we can get involved in our community.

5. The fifth part of the text is about the importance of health. It discusses how health is important for our well-being. It also talks about the different ways we can stay healthy.

٢ الرؤية المستقبلية

٢,١ منظومة قادرة على تحقيق رؤية الأردن لعام ٢٠٢٥

٢,١,١ التطلعات التي ينبغي على منظومة تنمية الموارد البشرية المساهمة في تحقيقها

يجد الأردن نفسه في مرحلة حرجية: حيث شهدت المملكة في السنوات الأخيرة تقدماً ملحوظاً في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ونجحت في ترسيخ مكانتها كاققتصاد متقدم من فئة الدخل المتوسط، غير أن التحديات ما تزال موجودة وقد تحول دون تحقيق مزيد من التقدم. يُلخص الشكل ٢,١ أدناه الفرص والتحديات.

الشكل ٢,١: الفرص المعززة للنمو والتحديات التي تعيق النمو^٣

فرص تسارع النمو	العوامل التي تعوق النمو
النمو الاقتصادي بنسبة ٣,١٪	في المرتبة ١١٣ عالمياً من ناحية البيئة المناسبة للأعمال
إضافي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر ١,٨ مليار دولار	في المرتبة ٦٤ وفق مؤشر التنافسية للمنتدى الاقتصادي العالمي
نسبة اقتصاد الخدمات ٦٦,٤٪ من الناتج المحلي الإجمالي	ارتفاع تكاليف المعيشة، في المرتبة ٤٧ وفق مؤشر أسعار المستهلكين
قيمة الناتج المحلي الإجمالي ٣٥,٨٣ مليار دولار في العام ٢٠١٤	نسبة البطالة بين الشباب ٣١,٨٪
معدل معرفة القراءة والكتابة بين البالغين ٩٨,٤٪	في المرتبة ٥ عالمياً لأسوأ معدل لمشاركة القوى العاملة النشطة اقتصادياً
إجمالي عدد السكان ٩,٥ مليون نسمة	في المرتبة ٧٧ على مؤشر المساواة

^٣ البنك الدولي، المنتدى الاقتصادي العالمي، منظمة العمل الدولية، دائرة الإحصاءات العامة

لاستغلال هذه الفرص ومواجهة هذه التحديات، وضعت رؤية الأردن لعام ٢٠٢٥ رؤية طموحة للوصول إلى أردن مزدهر قادر على التكيف، مُرتكزة على أربعة محاور (راجع الشكل ٢,٢).

الشكل 2.2: المحاور التي تركز عليها رؤية الأردن لعام ٢٠٢٥ : التطلعات المستقبلية للمملكة



وتحدد رؤية الأردن لعام ٢٠٢٥ ثماني مجموعات تنطوي على أهم الأولويات لتعزيز التنمية الاقتصادية وإيجاد فرص العمل، على النحو المبين في الشكل 2.3.

الشكل 2.3: مجموعات الأولوية الخاصة برؤية الأردن لعام ٢٠٢٥



أكد جلاله الملك عبدالله الثاني حفظه الله، أن رؤية الأردن لعام ٢٠٢٥ يمكن أن تتحقق فقط في حال وجود تغيير يتلائم مع المنهجية التي تتبعها المملكة في تنمية مواردها البشرية على كافة مستويات التعليم، من مرحلة الطفولة المبكرة وصولاً إلى التوظيف والعمل. وتبرز الحاجة لتكييف المنظومة الحالية وفق هذه الطموحات الحديثة والأولويات.

٢,١,٢ منظومة تتجاوب بثبات مع الضغوطات الداخلية والخارجية

هنالك عاملان إما أن يعززا فرص التنمية أو يضاعفا التحديات التي تواجه مسيرة التنمية - وهما الزيادة المتوقعة لأعداد الشباب والتأثيرات الخارجية المعيقة لتنمية الموارد البشرية والناجمة عن النازحين السوريين الباحثين عن الأمن الذي ينعم به الأردن.

تبلغ نسبة الشباب الذين لم تتجاوز أعمارهم ٢٥ عاماً حوالي ٥٥,٧% من إجمالي سكان الأردن ومن المتوقع أن يزداد عدد السكان بمعدل ١,٤% سنوياً خلال العقد المقبل مما يعني أنه بحلول عام ٢٠٢٥، ستصبح شريحة سن العمل (١٥-٦٤) أكثر عدداً من شريحة السكان المعالين^٤. وهذا يمثل فرصة مهمة رئيسية - غير أنه يتوجب رفع مستوى التعليم والتدريب كشرط أساسي لاكتساب المواطنين المهارات الضرورية لزيادة الإنتاجية والنمو.

يؤثر وضع النازحين السوريين في الأردن بشكل كبير على فرص الأردن في مجالات التنمية والتطوير - فالدعم غير المحدود الذي يقدمه الأردن لنحو ١,٣ مليون سوري^٥ ولجئ داخل حدود المملكة واضح ومعروف للجميع، والذي يولد حاجة ماسة إلى بذل مزيد من الجهود لتحسين الجودة وإتاحة فرص التعليم للاجئين السوريين والفئة الفقيرة من الأردنيين على حد سواء.

التعليم هو العنصر الأساسي الذي يمكن أن يحول هذه التغيرات السكانية المثيرة للقلق إلى فرص للتنمية والتطور غير أن ذلك لا يمكن أن يتحقق إلا بإحداث التغييرات في منظومة التعليم والتدريب في الأردن.

٢,٢ الواقع الحالي

يتمتع الأردن بتاريخ مميز في مجال التعليم، والذي يشتمل على عدد من أمثلة قوية من المبادرات المعنية بإحداث التغيير الإيجابي:

- القيادة والمعلمون: تعتبر أكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين (QRTA)، ومبادرة التعليم الأردنية (JEI)، ومشروع القراءة والحساب للصفوف المبكرة (RAMP) بمثابة أمثلة حية عن المبادرات الناجحة التي تهدف إلى الارتقاء بالمستوى التعليمي للطلاب من خلال تدريب المعلمين. ويجري العمل الآن على توسيع جهود أكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين عبر برنامج إعداد وتأهيل المعلمين.
- الالتحاق بالمدارس ومحو الأمية: يتمتع الأردن بمعدلات مرتفعة للالتحاق بالمدارس لمراحل التعليم الأساسي والثانوي والعالي مقارنة مع الدول ذات مستويات الدخل المماثلة. وحقق الأردن بالفعل التكافؤ بين الجنسين على مستوى الالتحاق بالتعليم الأساسي منذ العام ١٩٧٩، مقارنة مع الدول ضمن الشريحة الأعلى من فئة الدخل المتوسط التي ما تزال تشهد نسبة التحاق أعلى للطلبة الذكور في مدارسها من نسبة الإناث، بالإضافة إلى ذلك

^٤ رؤية الأردن لعام ٢٠٢٥

^٥ دائرة الإحصاء العامة، التعداد السكاني لعام ٢٠١٥

^٦ يونسكو ٢٠١٥

تشهد الاردن اعلى نسب تعلم لإناث في المنطقة والتي تبلغ ٩٥,٢%^٧

- التمويل: أظهرت الهيئات الدولية المانحة استعدادها وقدرتها على الاستثمار في المبادرات التعليمية الأردنية بشرط ان تكون المبادرات ذات اهداف واضحة وتخطيط دقيق.
- الحاكمية: تعكف وزارة التربية والتعليم على تطوير وزيادة المسؤوليات المناطة بمديرياتها الميدانية ومدارسها، وبالتالي تقديم قدر أكبر من الفرص للمعلمين وقادة المدارس والمجتمعات لتحسين المنظومة بأنفسهم.
- إدارة البيانات: وضعت وزارة التربية والتعليم بدعم من منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم (اليونيسكو) نظاماً جديداً لإدارة معلومات التعليم (EMIS)^٨ لتسهيل إمكانية اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات في مرحلتى التعليم الأساسى والثانوى.
- تجربة أساليب جديدة: دعمت وزارة العمل الأردنية إقامة مراكز تميز نموذجية للمهارات (MSCoE) في مجال التدريب المهني على شكل شراكات بين القطاعين العام والخاص والتي من الممكن أن توفر قاعدة لجهود مستقبلية في هذا المجال.

ينبغي أن يتم تركيز الجهود المبذولة لتنمية الموارد البشرية في الأردن للسعي لإصلاح وتعزيز نقاط القوة، ولكن أثر التحسن سيكون محدود النطاق دون بذل مزيد من الجهود الكفيلة بمواجهة التحديات الأساسية في المنظومة نفسها. ومما لا شك فيه أن تشخيص هذه التحديات والوقوف على أسبابها الجذرية سيسهم في بناء استراتيجية فعالة بدرجة عالية. وتشمل التحديات الأمور التالية:

- الحاكمية: تميل الحاكمية نحو المركزية في كافة مراحل التعليم والتدريب، وغالباً ما تكون مشتتة بين أكثر من جهة واحدة دون تنسيق واضح أو قنوات اتصال محددة أو استراتيجية شاملة وواضحة.
- ضمان الجودة: لا يتم فرض معايير ضمان الجودة بشكل منتظم لضمان استمرار عملية مراقبة المنظومة وتقييمها وتحسينها.
- المدرسون: في مرحلة التعليم المدرسي K-12، انخفضت جودة المعلمين نظراً لعدم إتباع آليات توظيف مركزة وعدم كفاية التدريب ما قبل الخدمة وأثناءها، وطرق التدريس القديمة التي لا تزال قائمة على كافة مراحل التعليم.
- مشاركة القطاع الخاص: لا يمتلك القطاع الخاص القدر الكافي من الخطط المدروسة الكفيلة بتعزيز معايير الجودة الأساسية التي تمكن القطاع من المساهمة في التعويض عن الاختلالات في القطاع العام وسد الفجوات والثغرات في المنظومة التعليمية.
- تغيير أنماط التفكير: تقدر العائلات الأردنية قيمة التعليم، ولكنها لا تدرك دائماً دورها الفاعل في مسيرة تعليم أبنائها، كما وتنتظر بشيءٍ من الازدراء لعدد من المسارات التعليمية عالية القيمة مثل التعليم المهني والتقني والتدريب.
- مشاركة صاحب العمل: تبقى مشاركات أصحاب العمل محدودة وغير فاعلة في تحديد المهارات الضرورية التي ينبغي على المتعلمين تطويرها، على الرغم من المعرفة التامة بالحاجة الماسة لتطوير منظومة التعليم لتلبية متطلبات سوق العمل.
- التمويل والابتكار: يقتصر فهم التمويل على المصادر التقليدية (أي الحكومة والمساعدات المباشرة من الجهات المانحة) والتي قد لا تضمن الديمومة على المدى الطويل.
- يلاحظ عدم وجود التوازن بين أعداد الطلبة الراغبين بالالتحاق بالتعليم الأكاديمي والطلبة الراغبين بالالتحاق بالتعليم

^٧ اليونسكو ٢٠١٥

^٨ تم تصميم نظام المعلومات الخاص بإدارة الشؤون التعليمية لجمع البيانات والإبلاغ عنها وتوفير مؤشرات التعليم القياسية ووضع تصورات البيانات الكفيلة بتسهيل عملية التخطيط واتخاذ القرارات القائمة على البيانات للهيئات الحكومية وقادة المدارس.

المهني من طلبة مرحلتي التعليم الثانوي والتعليم العالي.

سيتم بحث واستكشاف جوانب هذه المسائل بمزيد من التفصيل فيما يخص المجالات الفردية لمنظومة تنمية الموارد البشرية ضمن الأقسام ٣ إلى ٦ من الاستراتيجية.

٢,٣ المبادئ الحاكمة للإصلاح

تعكس استراتيجية تنمية الموارد البشرية الأردنية المبادئ الرئيسية (راجع الشكل. 2.4) المعتمدة لدى الانظمة الناجحة حول العالم - كما انها غير محصورة بالانظمة عالية الأداء بل تشمل الأنظمة التي حققت تحسينات سريعة أيضاً.

الشكل 2.4 المبادئ الحاكمة للإصلاح



وتوضح التفاصيل أدناه أفضل السبل لتحقيق الرؤية في كل محور في المستقبل.

٢,٣,١ إتاحة الفرص

يتاح لجميع الطلبة فرصاً متساوية للالتحاق بالتعليم طوال مسيرتهم التعليمية، ويحصلون على مستوى علمي مناسب كحد أدنى بغض النظر عن خلفياتهم أو جنسهم أو إعاقاتهم أو احتياجاتهم الفردية. ويتمتع كل متعلم بفرصة عادلة لمتابعة مسيرته التعليمية الأمثل بالنسبة له استناداً إلى أدائه وقدراته.

٢,٣,٢ الجودة

تسعى المنظومة لتوفير أفضل التجارب والمخرجات والنتائج على مستوى العالم لجميع الجهات المعنية بما ينسجم مع احتياجات الاقتصاد المحلي والعالمي. ويصل لمستوى يحظى بالاحترام العالمي ويلبي كحد أدنى - بل يتخطى - المعايير المعتمدة دولياً بما يخص الاعتماد ومنح الشهادات، مع الحرص على مراقبة ومتابعة أنفسنا باستمرار للتعرف على مجالات التحسين التي نقوم بتنفيذها.

٢,٣,٣ المساءلة

تستند التشريعات الخاصة بمنظومتنا على مجموعة شفافة من القواعد لاتخاذ القرارات ونعمل على تمكين المؤسسات لتحمل المسؤولية عن أدائها عبر تفويض المسؤوليات وتخويل اتخاذ القرارات لا مركزياً. إن وضع وإتباع نموذج الأهداف الذكية (SMART) والذي تكون فيه الأهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومترابطة ضمن إطار زمني واضح، بالإضافة إلى التقارير الدورية التي بدورها ستدعم قراراتنا وتمكنا من الوقوف على مسؤولية ومدى التزام الأطراف المعنية. حيث تنحصر مسؤولية الطلاب فقط بأن يبذلوا قصارى جهدهم و أن يستخدموا الموارد والمعلومات المتوفرة ليتوصلوا إلى معرفة وإيجاد المسار المناسب والأمثل لهم.

٢,٣,٤ الابتكار

تحقق منظومتنا النتائج المطلوبة عبر إتباع أساليب مبتكرة وخلاقة واستخدام مدروس للتكنولوجيا. ونقوم بالتعرف على الأفكار المبتكرة حول العالم ونطورها بما يلائم احتياجاتنا الخاصة في الأردن وكذلك نعتد على الشراكات العالمية والشراكات بين القطاعين العام والخاص وأساليب التمويل المبتكرة لتحقيق أفضل النتائج بأقل موارد ممكنة. إننا نحقق أكبر قدر ممكن من النجاحات من خلال الممارسات المشتركة والتعلم من الأنظمة المتبعة.

٢,٣,٥ أنماط التفكير

تغرس منظومتنا القيم الوطنية في نفوس طلابنا، ويكرم تراثنا، ويعزز مفاهيم الوحدة بين المواطنين من أبناء شعبنا. ويتشارك أبناء ومجتمعات الطلاب مع المؤسسات التعليمية لتشكيل شبكة دعم واسعة النطاق تلعب دوراً مهماً في تعزيز قيم التعليم، والتعلم المستمر على مدى الحياة، و تدعوا وتشجع على التحول إلى أعضاء منتجين في المجتمع والاقتصاد.

٢,٤ رؤية وأهداف استراتيجية تنمية الموارد البشرية

استناداً إلى هذه المبادئ والاحتياجات الاستراتيجية المذكورة أعلاه، تم تحديد الرؤية التالية باعتبارها أساساً للاستراتيجية المبينة في الأجزاء القادمة من هذه الوثيقة.

تتيح المنظومة الاردنية لتنمية الموارد البشرية على مساعدة المملكة من تحقيق أهداف التنمية المستدامة، والتي تتضمن تطوير الأمة على مختلف الأصعدة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والبيئية. وسيكفل للأجيال الحالية والقادمة القدرة على تطوير القدرات والمهارات الضرورية لضمان حياة سعيدة ورغبة بالإضافة للعمل سوياً لتحقيق الطموحات بالوصول إلى أردن مزدهر قادر على التكيف مع التغيرات والتحديات الداخلية والخارجية.

وعلى وجه التحديد، تقدم منظومة تنمية الموارد البشرية ما يلي:

- للمملكة: قوى عاملة تتمتع بالكفاءة والمهارة والقدرات والسلوكيات الضرورية لتحقيق طموحات الأردن على مختلف الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية.
- للأطفال والطلاب والمتعلمين: منحهم الفرصة الأمثل لإستكشاف وإستغلال إمكانياتهم القصوى والكاملة كمواطنين صحيين سعداء وفاعلين ذوي قدرة ومتمكنين، ويمتلكون شغفاً للسعي وراء التعلم مدى الحياة ويطمحون لتحقيق تطلعاتهم وأمانهم الخاصة - أكاديمياً واقتصادياً واجتماعياً
- للمعلمين ومزودي الخدمات التعليمية: القدرة والأدوات الكفيلة بدعم المتعلمين في المملكة على إدراك وتحقيق طموحاتهم بما ينسجم مع معايير الإنجاز والمكافأة
- بالنسبة للمجتمع ككل: منظومة تُعنى بشؤون التعليم وتنمية الموارد البشرية، والذي يمنح الجميع إحساساً بالفخر ويُسهّم في تعزيز الإنتاجية والتعاون والقدرة على التكيف في المجتمع
- إضافةً للاعتماد على أفضل الممارسات العالمية، يتم تخصيص إصلاحات منهجية لتنمية الموارد البشرية وفق الاحتياجات والتطلعات الخاصة بالأردن.
- تركز تنمية الموارد البشرية على الأهداف الاستراتيجية الوطنية والأولويات الواضحة. وفي ذات الوقت، تتسم بالمرونة أمام التحديات الداخلية والخارجية وتستجيب للسياق العالمي المتغير، ويتم تعديل منهجيات التعليم والتعلم بما يعزز من قدرات الأفراد ويحقق النجاح والتفوق للأمة في هذا العالم المتسارع التغير.

تسعى هذه الإصلاحات والرؤية المستقبلية لتحقيق أهداف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية المبينة أدناه:

- بحلول عام ٢٠٢٥، التأكد من وصول كافة الأطفال إلى خبرات عالية الجودة في تعليم وتنمية الطفولة المبكرة التي من شأنها الارتقاء بجاهزيتهم للالتحاق بمرحلة مدارس التعليم الأساسي وتؤمن لهم الحياة الصحية والرفاهية في المستقبل.
- بحلول عام ٢٠٢٥، الحرص على استكمال كافة الأطفال لمرحلتين التعليم الأساسي والثانوي بما يؤدي إلى تحقيق نتائج تعليمية فاعلة.
- بحلول عام ٢٠٢٥، تحقيق زيادة كبيرة في أعداد الشباب والبالغين ممن يمتلكون المهارات الفنية والتقنية المتوافقة مع حاجات سوق العمل وتمكنهم من الحصول على وظائف مناسبة وتمكينهم من الدخول الى عالم ريادة الأعمال
- بحلول عام ٢٠٢٥، الحرص على إتاحة الفرصة للالتحاق والحصول على تعليم عالي بتكاليف مناسبة وذو جودة عالية.

تعتبر استراتيجية تنمية الموارد البشرية بمثابة برنامج لتحفيز إجراء التغييرات ضمن أساليب تتماشى مع عمل وتفكير وتصرفات المواطنين الاردنيين. الأمر الذي يجعل من التنفيذ الفاعل جزءاً أساسياً من هذه الاستراتيجية، ولتلبية هذه الاحتياجات، يتم تنفيذ هذه الاستراتيجية عبر طريقتين:

- من خلال وضع توصيات تأخذ بالإعتبار الطريقة المثلى لتطبيقها بدلاً من الاقتصار على خطة التنفيذ. وهذا يعني الأخذ بعين الاعتبار التفكير بمتطلبات التطبيق العملي وفق الطريقة المحددة لكل برنامج أو مشروع. كما يتم استعراض هذه التوصيات بالتفصيل في الأقسام ٣ إلى ٦، والتي تغطي كل مرحلة من مراحل تنمية الموارد البشرية على حدة.
- من خلال تهيئة الظروف الكفيلة بتحقيق التطبيق الناجح و المستدام: وهذا يوجب الأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل ذات العلاقة والتي تشمل الملكية الادارية والمسؤولية والتمويل والمساءلة والمتابعة والتقييم والتي من خلاله يمكن تحقيق البيئة المناسبة للتطبيق الناجح والمستدام على مدار السنوات العشر المقبلة ويوضح ذلك بالتفصيل في القسم (٧) من الاستراتيجية.



٣

محور التعليم
المبكر وتنمية
الطفولة



٣ محور التعليم المبكر وتنمية الطفولة

٣,١ ملخص المحور

تؤثر التجارب التي يمر بها الأطفال خلال سنواتهم التعليمية الأولى بشكل كبير على جميع جوانب تطورهم؛ ومما لا شك فيه فإن الرعاية التي يوفرها الوالدان والأسرة والقائمون على الرعاية والمجتمعات لها الأثر الأكبر، وعليه فإن هذه الجهات تحتاج إلى الدعم من المؤسسات المحلية والوطنية والدولية. ويُعتبر الاستثمار المبكر بتنمية الطفولة من أفضل الاستثمارات مردوداً لأي دولة، وهو ما تؤكد الدراسات العلمية والاقتصادية والاجتماعية التي تشدد على الأهمية المتزايدة للتعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED)^١، نظراً لأثرها المستقبلي في زيادة الإنتاجية وتحسين الصحة وتعزيز المواطنة الاجتماعية وغيرها من الفوائد. كما تكتسب سياسة التعليم المبكر وتنمية الطفولة أهميتها نظراً لتمكينها مشاركة الوالدين في سوق العمل مما يزيد من دخل الأسرة ويرفع معدل الإنتاج الوطني وقد أظهرت الدراسات بأن استثمار دولار واحد على التعليم المبكر وتنمية الطفولة يحقق عوائد تتراوح ما بين ٦ و ١٧ دولاراً أمريكياً في المستقبل^٢.

يُعبّر مفهوم التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) عن النهج الشامل للسياسات والبرامج التي توضع للأطفال منذ الولادة وحتى عمر الثماني سنوات، -إلى جانب والديهما والقائمين على رعايتهم التي تهدف إلى ضمان حق كل طفل في تنمية مهاراته التعليمية والعاطفية والاجتماعية والبدنية بشكل كامل^٣. بينما تعتبر استراتيجية تنمية الموارد البشرية هذه المرحلة للأطفال منذ الولادة وحتى بلوغ سن السادسة^٤، وتنقسم سنوات التنمية المبكرة في الأردن إلى ثلاث مراحل تشمل: خدمات ما قبل وبعد الولادة والحضانة للأطفال منذ ولادتهم وحتى بلوغهم سن الرابعة، ومرحلة رياض الأطفال الأولى (KG1) للأعمار ما بين ٤ و ٥ سنوات، ومرحلة رياض الأطفال الثانية (KG2) للأطفال الذين تتراوح أعمارهم ما بين ٥ و ٦ سنوات. اتخذ الأردن عدة خطوات ملموسة على مدار السنوات الخمسة عشر الأخيرة لتوفير مستوى جودة عالية من التعليم المبكر وتنمية الطفولة للأطفال المملكة؛ وتشمل هذه الخطوات ما يلي:

- التوقيع على الاتفاقيات الدولية التي تنص على ضمان حقوق الأطفال، ووضع وسن كافة التشريعات التي تكفل توفير بيئات أكثر اماناً لهم، فضلاً عن تبني التشريعات الهادفة إلى تمكين مشاركة أولياء الأمور في سوق العمل.

^١ بيا ريبيلو بريو (٢٠١١)، تقرير السياسة الاجتماعية: "جودة برامج التعليم المبكر وتنمية الطفولة على المستوى العالمي"، مشاركة الخبرات حول مسائل تنمية الطفولة والجيل الشاب. (٢٠:٢٥٠.الصفحة٣).

^٢ البنك الدولي، ٢٠١٥

^٣ انظر : <http://www.unicef.org/dprk/ecd.pdf>

^٤ يغطي قسم 'مرحلة التعليم الأساسي والثانوي' من الإستراتيجية الأطفال الذين تتراوح أعمارهم من ٧ إلى ٨ سنوات في أول صفين دراسيين من مرحلة التعليم الثانوي.

- زيادة معدلات الالتحاق بالمرحلة الثانية من رياض الأطفال (KG2) من نسبة ٤٧٪ في العام ٢٠٠٠ لتصل إلى ٦٠٪ في العام ٢٠١٥.
- تحقيق معدلات ونسب عالية من الاطفال الذين تلقوا اللقاحات والمطاعيم اللازمة على المستوى الوطني، بالإضافة إلى توفير تأمين صحي مجاني للنساء الحوامل والأطفال تحت سن السادسة.
- كما ساعدت البرامج الهادفة لرفع مستوى وعي الأسر ومنحهم الموارد التي يحتاجونها لتقديم الرعاية المنزلية المناسبة لأطفالهم - كبرنامج تحسين الرعاية الوالدية من منظمة اليونيسف- في تشكيل قاعدة واسعة ضمت العديد من الأطراف المعنية في هذا المجال الذين تتوافق أهدافهم المشتركة تجاه التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED).

غير أن الأردن وبالرغم من تحقيق هذه الإنجازات فما زال يواجه التحديات التالية:

إتاحة الفرص: إن خدمات التعليم المبكر وتنمية الطفولة غير متاحة لعدد كاف من الأطفال. بالرغم من زيادة نسبة الالتحاق بالمرحلة الثانية من رياض الأطفال (KG2)، فما زالت هناك حاجة ماسة لتوفير ٢٨٠٠ غرفة صفية بغية إتاحة فرص التعليم لكافة الأطفال الذين تتراوح أعمارهم ما بين ٥ و ٦ سنوات. أما بالنسبة لمعدلات الالتحاق بالمرحلة الأولى من رياض الأطفال (KG1) التي يوفرها القطاع الخاص بشكل منفرد تقريباً فتبلغ حوالي ١٨٪، بينما تبلغ نسبة الالتحاق بخدمات الحضانة ٣٪ فقط. تشير نسبة الأطفال الذين يعانون من ضعف في النمو (التقزم) والبالغة ٨٪، إلى الحاجة الملحة لتوسيع نطاق مراكز الأسرة والطفل، والخدمات الصحة الإنجابية في المملكة ورفع مستوى جودتها.

الجودة: لا ترتقي كفاءة المعلمين والقائمين على رعاية الأطفال للمستوى المطلوب كما أن البيئة التي يعملون فيها تحتاج لكثير من التحسينات، ويعود السبب جزئياً لمحدودية تمويل قطاع التعليم المبكر وتنمية الطفولة. ولا تستقطب برامج الدراسات الجامعية المختصة لتدريب المعلمين والقائمين على رعاية الأطفال المرشحين من ذوي الكفاءات العالية. كما أن القوى العاملة المختصة بتقديم الخدمات التعليمية والصحية والاجتماعية المرتبطة بالتعليم المبكر وتنمية الطفولة لا تتلقى التدريب الكافي لأي من مرحلتها ما قبل الخدمة وخلال الخدمة، والذي يُعتبر ضروري لتزويدهم بأفضل التقنيات الكفيلة بتلبية ومواكبة احتياجات الأطفال الذين يعملون على رعايتهم. فضلاً عن ذلك، لا يتوفر منهاج دراسي موحد للمرحلة الأولى من رياض الأطفال (KG1)، كما أن منهاج المرحلة الثانية (KG2) ومنهاج خدمات الحضانة قد أصبحت قديمة، ناهيك عن المستوى المتدني للبيئة المحيطة ووسائل الإيضاح التعليمية في العديد من منشآت رياض الأطفال والحضانة (الكتب، والأدوات، والآلات الموسيقية).

المساءلة: لا يوجد مستوى كافٍ من التنسيق بين المؤسسات الحكومية والجهات المعنية ذات العلاقة بالتعليم المبكر وتنمية الطفولة. كما أن المسؤولية الرسمية لمرحلتها رياض الأطفال والحضانة في الأردن غير موحدة ومشتتة بين الوزارات وجهات أخرى. أما بالنسبة للتشريعات التي تم تبنيها فيجب العمل على تفعيلها والإلتزام بتطبيقها. كما أن محدودية جمع البيانات والإحصاءات وغياب إطار تنظيمي شامل للرقابة والتقييم يحولان دون تطبيق نظام فعال للمراقبة والتقييم.

^٥الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية "الإصلاح المالي في الأردن، المشروع الثاني"، ٢٠١١

^٦وثيقة الأردن ٢٠٢٥

^٧مسح السكان والصحة الأسرية، دائرة الإحصاءات العامة، ٢٠١٢

الابتكار: عدم بذل جهود جادة للاستفادة من التكنولوجيا والإعلام ونماذج التمويل المبتكرة لتطوير خدمات التعليم المبكر وتنمية الطفولة.

أنماط التفكير: ما زالت خبرات وسلوكيات وممارسات أولياء الأمور تجاه التعليم المبكر وتنمية الطفولة بحاجة إلى التغيير، حيث يتوجب رفع مستوى وعيهم حول أهمية وكيفية توفير بيئة داعمة للتعليم غير الرسمي في المنزل، فضلاً عن أهمية الربط بين الجوانب الصحية والغذائية والتعليمية في مرحلة الطفولة المبكرة. كما ينبغي العمل على خفض المعدلات المرتفعة للأطفال الذين يعانون من الإهمال والعقوبات العنيفة.

رؤية اللجنة

للتغلب على هذه التحديات، وضعت اللجنة مجموعة من المشاريع التي تهدف إلى التأكد من حصول جميع الأطفال على تعليم مبكر عالي الجودة وتجارب تساهم في تطويرهم والإرتقاء بجاهزيتهم للإلتحاق بمرحلة التعليم الأساسي وبالتالي تؤمن لهم الحياة الصحية والرفاهية في المستقبل وذلك بحلول عام ٢٠٢٥.

ولتحقيق هذا الهدف، تم وضع خمسة أهداف استراتيجية:^٨

- (١) ضمان تطوير البنية التحتية لقطاع التعليم المبكر وتنمية الطفولة في الأردن وتوفير فرص وصول جميع الأطفال في الأردن لمستوى أساسي من الخدمات في هذا القطاع: وذلك من خلال زيادة التمويل الحكومي لبرامج التعليم المبكر وتنمية الطفولة، وتشجيع القطاع الخاص على الاستثمار في هذا المجال، وبناء شراكة فعلية بين القطاعين العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني، بالإضافة إلى التأكيد على الإلتزام بتطبيق المادة ٧٢ من قانون العمل (التي تتعلق بمسؤولية أصحاب العمل بإنشاء حضانات لأطفال موظفيهم).
- (٢) العمل على:

- أ. مراجعة الأطر العامة لمعايير تقييم الطلبة والمناهج الدراسية لمرحلتى رياض الأطفال والحضانة وتحديثها وتطويرها.
- ب. تحسين نوعية القوى العاملة في التعليم المبكر وتنمية الطفولة وزيادة حجمها (في المجالات الصحية والتعليمية والحماية الاجتماعية).

- (٣) تعزيز المساواة والتنسيق على جميع المستويات في نظام التعليم المبكر وتنمية الطفولة: من خلال إصلاح التشريعات ذات العلاقة بتوفير التعليم المبكر وتنمية الطفولة وتوحيدها وإنشاء هيئة موحدة لتنسيق جميع أنشطة التعليم المبكر وتنمية الطفولة واتخاذ القرارات بشأنها وإنشاء هيئة تقنيّة مستقلة للحضانات ورياض الأطفال في القطاعين العام والخاص وتطوير نظام اعتماد/تأهيل للمعلمين ومقدمي الرعاية في التعليم المبكر وتنمية الطفولة، وتطوير آلية إتخاذ القرارات المتعلقة بالتطوير المستمر لمنظام التعليم المبكر وتنمية الطفولة بناءً على البيانات والدراسات.

^٨ يمكن الاطلاع على التوصيات والمشاريع بشكل مفصل الواردة في اخر محور التعليم المبكر وتنمية الطفولة.

(٤) إتباع أساليب مبتكرة لإحداث تغييرات إيجابية في نظام التعليم المبكر وتنمية الطفولة: من خلال إستخدام أفضل للتكنولوجيا ووسائل الإعلام لتطوير التعليم المبكر وتنمية الطفولة، فضلاً عن وضع دراسات الجدوى وتطبيق الأساليب المبتكرة الرائدة لتمويل التعليم المبكر وتنمية الطفولة.

(٥) تكثيف جهود الأهالي لدعم التعليم والصحة والتغذية والحماية الاجتماعية في المنزل والمدرسة: وذلك من خلال توسيع نطاق برامج تربية الأطفال، وإطلاق حملات وأنشطة توعوية بشكل مستمر.

سوف يتم تقييم النجاح في تحقيق هذه الأهداف وفق مؤشرات الأداء الرئيسية؛ وتعتبر المؤشرات التالية من أفضل المؤشرات إذ أنها تتميز بإمكانية تعميمها وإيصالها لنطاق واسع، فضلاً عن أنها تعطي نظرة شاملة عن الإنجازات التي تحققت من خلال عملية الإصلاح:

- معدلات الالتحاق بالمرحلتين الأولى والثانية من رياض الأطفال (KG1 و KG2) وخدمات الحضانة.
- نسبة معلمي مرحلة رياض الأطفال والقائمين على رعاية الأطفال الذين أتموا تدريب ما قبل الخدمة، ونسبة المعلمين الذين أتموا تدريب أثناء الخدمة في آخر عاميين.
- نسبة الحضانات ورياض الأطفال التي نالت تصنيف "جيد" أو "ممتاز" (وفقاً لهيئة التفتيش) المقترح إنشاؤها.
- نتائج تقييم أداة التطور المبكر (EDI)، وتقييم القراءة للصفوف الأولى (EGRA) وتقييم الرياضيات للصفوف الأولى (EGMA).
- نسبة أولياء الأمور والآخرين القائمين على رعاية الأطفال الأساسية الذين أظهروا مستوى جيداً من المعرفة والسلوكيات والممارسات التي تتوافق مع المتطلبات التعليمية والصحية والغذائية والحماية الاجتماعية للأطفال.

٣,٢ لمحة حول "التعليم المبكر وتنمية الطفولة"

يُغطي مصطلح "التعليم المبكر وتنمية الطفولة" المستخدم في الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية خدمات توفير الرعاية والتعليم الرسمي للأطفال منذ الولادة وحتى سن السادسة.^٩ ويشمل ذلك الرعاية المقدمة من الأسرة ومؤسسات الرعاية الأخرى ودور الحضانه ورياض الأطفال في القطاعين العام والخاص.

كما ويشمل المصطلح البرامج التي تدعم الصحة والتغذية والحماية والتعليم والتي تلعب دوراً هاماً في عملية التنمية الشاملة للطفل. وتُعتبر الأسرة و بيئة المنزل في الأردن أكبر "مزود" لاحتياجات تنمية الطفولة المبكرة. بينما تُقدم البرامج والخدمات النظامية من خلال المؤسسات المجتمعية والمؤسسات الخاصة والحكومية. وما زال القطاع الخاص أكبر مزود لخدمات التعليم النظامية في مرحلة ما قبل المدرسة.

وتنقسم خدمات التعليم والرعاية النظامية في سن الطفولة المبكرة في الأردن إلى أربعة مراحل على النحو الآتي: خدمات ما قبل/ ما بعد الولادة ودور الحضانه (منذ الولادة إلى ٤ سنوات)، والمرحلة الأولى من رياض الأطفال (من ٤ إلى ٥ سنوات) والمرحلة الثانية من رياض الأطفال (من ٥ إلى ٦ سنوات) وبداية التعليم الأساسي (من ٦ إلى ٨ سنوات). وسوف يركز هذا القسم من الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية على المراحل الثلاثة الأولى من خدمات التعليم المبكر وتنمية الطفولة، فيما سيتم تناول المرحلة النهائية والمتعلقة ببداية التعليم الأساسي في قسم "مراحل التعليم الأساسي والثانوي" ضمن الاستراتيجية. (القسم ٤)

يتم تقديم الخدمات النظامية للتعليم المبكر وتنمية الطفولة في الأردن من قبل أربعة مصادر: المؤسسات الحكومية (أي وزارة التربية والتعليم ووزارة التنمية الاجتماعية ووزارة الصحة)، ومنظمات المجتمع المدني، والمؤسسات الخاصة، ودور الرعاية المتوفرة في مكان العمل (عادة ما تكون خاصة). وتعتبر دور الحضانه المنزلية المصدر الخامس الذي يوفر هذه الخدمات بصورة غير نظامية بالرغم من عدم وجود بيانات عن هذه الفئة. وتشرف وزارتي التربية والتعليم والتنمية الاجتماعية على توفير خدمات التعليم النظامية بينما تتولى وزارة الصحة ووزارة العمل وإدارة حماية الأسرة في مديرية الأمن العام والجهات الحكومية الأخرى (كالمجلس الأعلى لشؤون الأشخاص المعوقين) الإشراف على الخدمات الأخرى المرتبطة بالتعليم المبكر وتنمية الطفولة.

^٩ في حين يغطي مصطلح التعليم المبكر وتنمية الطفولة عادةً جميع خدمات توفير الرعاية والتعليم الرسمي للأطفال منذ الولادة وحتى سن الثامنة، فإنه في إطار الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية يشمل الأطفال لغاية المرحلة الثانية من رياض الأطفال (أي من عمر ٥ إلى ٦ سنوات)، حيث يتوفر قسم مستقل خاص بتلبية احتياجات الأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين ٦ و ١٨ عاماً.

يتزايد الاهتمام بالتعليم المبكر وتنمية الطفولة على المستوى العالمي إذ تعتبر هذه المرحلة محطة حاسمة في تنمية الطفل بدنياً وتطويع إمكاناته المعرفية والاجتماعية والعاطفية. فالأطفال الذين يتلقون الرعاية والتعليم بمستويات عالية في هذه المرحلة تنهياً لهم فرص أكبر للنجاح في المراحل التعليمية والحياتية اللاحقة. وعلاوة على ذلك، فإن توفير المستوى الجيد من رعاية وتعليم الأطفال يشجع المزيد من الأمهات على دخول سوق العمل وبالتالي يساهم في نمو الاقتصاد.

وقد حددت منظمة اليونسكو المواضيع الرئيسية التي تساهم في دعم جهود توفير خدمات شاملة ومتكاملة لتنمية الطفولة المبكرة وهي: توفير فرص متكافئة للوصول إلى خدمات الرعاية والتعليم، وجودة الخدمات، ومشاركة أولياء الأمور والمجتمع، والاستثمار والتمويل، وتنسيق الجهود وتكاملها.

من الضروري ضمان المساواة وتوفير الفرص المتكافئة للحصول على تعليم جيد في مرحلة الطفولة المبكرة، وخاصة بالنسبة للمجتمعات الأقل حظاً والمناطق الريفية. غير أن خدمات التعليم المبكر وتنمية الطفولة لا تقتصر بالضرورة على توفير التعليم النظامي فحسب، فهناك بدائل وحلول أخرى، ففي نيوزيلندا، على سبيل المثال يتم توفير الرعاية والتعليم لمجموعات صغيرة من الأطفال في منزل يقدم خدمات رعاية الطفل.^{١٠} وقد ساهم ذلك في توفير الرعاية إلى عدد أكبر ومتنوع الخلفيات من الأطفال في نيوزيلندا.

ويجب الحرص على الحفاظ على مستوى الجودة في ثلاث مجالات رئيسية هي: برامج التربية والمناهج الدراسية، وتدريب القوى العاملة وفضلاً عن البنية التحتية المحيطة. ويتوجب أن تُقدم برامج التربية والمناهج الدراسية وفق نهج تعليمي يتمحور حول الطفل واحتياجاته. كما ويجب توفير تدريب متخصص لجميع الموظفين العاملين في مجال التعليم المبكر وتنمية الطفولة بما في ذلك المعلمين في مرحلة ما قبل المدرسة، ومقدمي الرعاية النظاميين وغيرهم من مقدمي الرعاية غير النظاميين والمهنيين من أجل التمكن من تطبيق المناهج والخدمات وأساليب التدريس بشكل صحيح وفق نهج جماعي متكامل.

وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة التأكد من توفير البنية التحتية المناسبة والعناية الصحية والغذائية وآليات الحماية الاجتماعية للأطفال من خلال التفتيش المنتظم والمتابعة المستمرة لضمان توفير خدمات تعليمية ذات قيمة. وقد أظهرت الدراسات أن حوالي ١٦٢ مليون طفل يعانون من الضعف في النمو (التقزم) في الدول النامية بسبب الفقر ونقص العناصر الغذائية التي تؤثر سلباً على القدرات البدنية والذهنية للأطفال. وقد حَقَّق تطبيق المبادرات الصحية والتعليمية المتكاملة في التعليم المبكر وتنمية الطفولة زيادة بنسبة ٢٥٪ في الأرباح المستقبلية على مستوى الإقتصاد الوطني حسب دراسة أجريت على الأطفال واستمرت لمدة ٢٠ عاماً في جامايكا. وتؤكد الأدلة الواردة من البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء أن كل دولار يستثمر في مجال صحة الطفل يمكن أن يحقق عوائد اقتصادية في المستقبل تتراوح بين ٦ و ١٧ دولاراً أميركياً.^{١١}

كما تُعتبر الأسر والمجتمعات المحلية من العناصر الأساسية في عملية تنمية الطفل. وتؤكد الأنظمة التربوية الفعالة في هذا المجال على أهمية مشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي في العملية التربوية من خلال اللعب ومصادر التعلم.

إن التوجهات العالمية لتخصيص نسب قليلة من الأموال العامة لموازنات التعليم المبكر وتنمية الطفولة بالمقارنة مع مراحل التعليم الأخرى قد فرضت على مزودي الرعاية البحث عن مصادر تمويل بديلة. وقد تشمل البدائل طرق تمويل مبتكرة، منها على سبيل المثال، "سندات الأثر الاجتماعي" (سنناول هذه المسألة بالتفصيل في القسم السابع من الاستراتيجية) والشراكات

^{١٠} منظمة اليونسكو، ٢٠٠٢

^{١١} البنك الدولي ٢٠١٥

مع الجهات الفاعلة غير الحكومية. وسنعرض فيما يلي بإيجاز نموذجين يعطيان فكرة عامة عن كيفية تطبيق هذه الطرق في الممارسة العملية.

التعليم المبكر وتنمية الطفولة- "سندات الأثر الاجتماعي" في شيكاغو (SIB): تم إطلاق برنامج سندات الأثر الاجتماعي في شيكاغو، الولايات المتحدة الأمريكية عام ٢٠١٤ لتأسيس مركز "الأطفال والآباء" (CPC) الخاص بمبادرة "ادفع لتحقيق النجاح" Pay for Success. ويهدف برنامج المركز (CPC) إلى العمل مباشرة مع أولياء الأمور والأطفال من خلال عقد دورات ودروس خاصة لمرحلة ما قبل رياض الأطفال تمتد لمدة نصف يوم لتحسين المخرجات التعليمية. وتستهدف المبادرة ٢,٦٠٠ طفل بعمر ٤ سنوات من أسر منخفضة الدخل في ٨ مواقع موزعة في جميع أنحاء شيكاغو. ومن خلال برنامج "سندات الأثر الاجتماعي" قدم "جولدمان ساكس/ Goldman Sachs" تعهداً أولياً بدفع مبلغ ١٦,٩ مليون دولار أمريكي وتولت "مدارس شيكاغو العامة" مهمة تزويد الخدمات بينما مثّل مكتب عمدة شيكاغو بالتعاون مع مدارس شيكاغو العامة دور الجهة الضامنة والمراقبة لمخرجات الاستثمار. واتفق الطرفان على سداد قيمة الاستثمار الأولي المقدم من "جولدمان ساكس" بالإضافة إلى مبالغ إضافية تصل إلى ٦٪ من إجمالي الاستثمارات، في حال تم تحقيق مجموعة النتائج المتفق عليها وتصدقها من قبل جهة تدقيق مستقلة. وقد تمّ قياس النتائج باستخدام ثلاثة معايير:

١. انخفاض نسبة الحاجة لخدمات التعليم الخاص (التعليم الاستدراكي) من مرحلة رياض الأطفال وصولاً إلى طلاب الصف الثاني ثانوي في المرحلة الثانوية.
٢. ارتفاع جاهزية الطلاب في مرحلة رياض الأطفال وقياسها باستخدام أدوات تقييم معيارية وقياسية.
٣. تحسن نتائج القراءة لدى الطلاب في الصف الثالث.

الشراكة مع جهات غير حكومية في سنغافورة: يتم توفير خدمات التعليم المبكر وتنمية الطفولة في سنغافورة من قبل الأفراد والمجتمعات والمنظمات أو المؤسسات غير الحكومية، فيما ينحصر دور الحكومة في تمويل ومراقبة مقدمي خدمات الرعاية والتعليم من دون التدخل في إجراءات تطبيق البرامج. ويدعم هذا النهج بألية ضمان جودة حازمة وقوية تستند على معايير أداء ومقاييس واضحة لتأهيل الموظفين وتدريبهم. وقد ساعدت هذه الآلية على تخليص الحكومة من عبء دفع رواتب الموظفين والتي تشكل أعلى تكلفة تشغيلية.^{١٢}

ومن المتبع عادةً أن تدرج مسؤولية توفير التعليم المبكر وتنمية الطفولة ضمن إطار عمل وزارات متعددة: كوزارات التعليم والصحة والتنمية الاجتماعية، الأمر الذي يتسبب بتحديات كبيرة في التنسيق الفعال لتوفير خدمات الرعاية والتنظيم الشامل والتمويل وتخطيط القوى العاملة والاتفاق على رؤية موحدة لبرامج التعليم المبكر وتنمية الطفولة. وقد تبنت بعض البلدان، كالبرازيل وجامايكا ونيوزيلندا وسلوفينيا والسويد، نهجاً متكاملاً في إطار وزارة واحدة. بينما عملت بلدان أخرى على توزيع مسؤوليات التعليم المبكر وتنمية الطفولة وفق العمر والخدمات، والتنسيق فيما بينهما في الأمور التي تختص بالسياسات والإدارة من خلال وضع آليات للتنسيق. وعادة ما تكون هذه الآليات أكثر فعالية عند التركيز على برنامج محدد أو استهداف مجموعة معينة.

^{١٢}اليونيسكو ٢٠٠٧

٣,٤ النتائج المنشودة للتعليم المبكر وتنمية الطفولة في الاستراتيجية

تري اللجنة أن مساهمة التعليم المبكر وتنمية الطفولة ينبغي أن تُوجه نحو التركيز على النتائج المبينة أدناه والتي تصب في صميم الجهود المتضافرة الرامية إلى تعزيز منظومة التعليم وآفاق تنمية الموارد البشرية في الأردن.

الشكل ٣,١: التعليم المبكر وتنمية الطفولة

مستقبل التعليم



بالنسبة للمملكة:

معدلات عالية في تقييم أدوات التنمية المبكرة
معدلات عالية في تقييم القدرة على الحساب والقدرة على القراءة في الصفوف الأولى
النسبة المئوية لدرجات الدراسة الدولية للرياضيات والعلوم / برنامج التقييم الدولي للطلاب تماثل تلك الموجودة في البلدان المرجعية (المجاورة والإقليمية والدولية) أو يقوم الأردن برفع الدرجات إلى مستويات مستهدفة محددة
كل التعليم المتقدم في السنوات المبكرة يلبي التوقعات العالمية من ناحية الجودة
المساواة بين الجنسين ومشاركة المزيد من الإناث في القوة العاملة
يتم تنسيق جهود التعليم في الطفولة المبكرة بصورة جيدة بين جميع الأطراف المعنية بغية تحقيق أكبر تأثير ممكن.

بالنسبة للأطفال:

يتمكن جميع الأطفال من الحصول على البرامج التعليمية ذات الجودة العالية (دور الحضانة، ١GK-٢GK) والخدمات (مثل الرعاية الصحية، والغذاء، والدعم النفسي والاجتماعي)
يتم تعليم جميع الأطفال من قبل مدرسين مؤهلين ومن خلال مناهج حديثة تجمع بين القراءة والكتابة والحساب وقصص ممارسة الألعاب التي تنمي الخيال من أجل تنمية المهارات الاجتماعية والعاطفية ضمن بيئة آمنة وصحية.
يتم إعداد جميع الأطفال إعداداً كاملاً للمرحلة الرسمية الأولى في حياتهم الدراسية والاجتماعية وتزويدهم بالمهارات والمعارف وتوقعات النجاح
يحظى جميع الأطفال ببيئة منزلية محفزة إدراكياً وداعمة عاطفياً. حقوق جميع الأطفال محمية ومصونة من خلال تطبيق السياسات والبرامج لدعم الأطفال وعائلاتهم.

بالنسبة لأرباب العمل:

انخفاض نسبة التغيب عن العمل من الموظفين بسبب توفر الرعاية المطلوبة للأطفال لديهم
تحسين المؤهلات العلمية وإنتاجية العمال نتيجة لوجود التعليم في الطفولة المبكرة القوي الذي يدعم حياتهم

بالنسبة للمعلمين، ومقدمي الرعاية، والعاملين في مجال الصحة:

التدريس في مجال التعليم في الطفولة المبكرة هو مهنة معترف بها ومحترمة
يحصل المعلمون في مجال التعليم في الطفولة المبكرة على الحوافز المناسبة
يتلقى المعلمون في مجال التعليم في الطفولة المبكرة التدريب ذو الجودة العالية قبل وبعد الخدمة، إضافة إلى الإشراف والرعاية المناسبين
يشارك المعلمون في التعليم في الطفولة المبكرة في تقاسم أفضل الممارسات والأفكار
يعي المعلمون في التعليم في الطفولة المبكرة صعوبات التعلم والإعاقات الجسدية ويستطيعون التمهيد لتشخيصها المبكر
يحصل العاملون في مجال الصحة في مراكز الأسرة والطفل على التدريب والدعم اللازمين

بالنسبة للمجتمع:

تدرك الأسرة والمجتمع أهمية التعليم في الطفولة المبكرة
يستطيع جميع الأهالي الحصول على خدمات ما قبل الولادة وما بعد الولادة وبرامج تربية الأطفال
تتشارك المجتمعات مع مقدمي التعليم في الطفولة المبكرة من أجل تحسينه
يحصل الآباء والأمهات العاملون على دعم التعليم في الطفولة المبكرة من أرباب عملهم

٣,٥ الواقع الحالي لخدمات التعليم المبكر وتنمية الطفولة المتوفرة في الأردن

بتوجيهات من جلالة الملكة رانيا العبد الله تم في عام ٢٠٠٠ وضع استراتيجية لتنمية الطفولة المبكرة تغطي خمس مراحل: (١) مرحلة ما قبل الولادة؛ (٢) مرحلة ما بعد الولادة (تصل إلى عمر سنة)؛ (٣) مرحلة من عمر سنة إلى ٤ سنوات؛ (٤) مرحلة من عمر ٤ إلى ٦ سنوات؛ (٥) الأطفال في صفوف المرحلة الأساسية الثلاثة الأولى. وتناولت الاستراتيجية أربع عشرة قضية استراتيجية بدءاً من التخطيط والإدارة، والتشريعات، والرعاية الصحية وصولاً إلى التعليم، ودور وسائل الإعلام. واستناداً إلى هذه الاستراتيجية، تم وضع خطتي عمل لتنفيذها من قبل وزارة التنمية الاجتماعية واليونيسف والمجلس الوطني لشؤون الأسرة (NCFA). وتتماشى الخطتان مع المرحلتين الأولى والثانية من مشروع "تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة (ERfKE)". وخلصت المراجعة الأولية التي أجراها المجلس الوطني لشؤون الأسرة لخطة العمل الأولى (من ٢٠٠٣ إلى ٢٠٠٧) إلى أن ما يقارب ٧٠٪ من الأنشطة قد تم تنفيذها. وشملت بعض الإنجازات الرئيسية لخطة العمل الأولى على سبيل المثال: تطوير منهاج تفاعلي خاص بمرحلة رياض الأطفال ٢ (KG2) وإتمام المرحلة الأولى من "استبيان الاستعداد للمدرسة" ووضع معايير محددة لترخيص دور الحضانة من قبل المجلس الوطني لشؤون الأسرة ووزارة التنمية الاجتماعية بالإضافة إلى توسيع برامج تدريب معلمي رياض الأطفال ٢ (KG2). أما بالنسبة لخطة العمل الثانية (من ٢٠١١ إلى ٢٠١٥) فقد تضمنت خمسة محاور رئيسية: (١) صحة وتغذية الأم والطفل؛ (٢) الرعاية والتعليم والتنمية؛ (٣) مشاركة الأسرة والمجتمع؛ (٤) ثقافة الطفل، ودور وسائل الإعلام؛ (٥) الحماية الاجتماعية. ويعمل المجلس الوطني لشؤون الأسرة حالياً على تقييم هذه الخطة. ومن الجدير بالإشارة إلى أن معظم الأولويات الرئيسية لم تتغير وبما أن قطاع التعليم المبكر وتنمية الطفولة ما زال حديث العهد نسبياً فإن الاستراتيجية الوطنية القادمة لتنمية الموارد البشرية ستكون فرصة مواتية لإرساء دعائم قوية لإحراز التقدم في المستقبل.

وقد ركزت التحليلات التي أجريت من قبل اللجنة الوطنية لتنمية الموارد البشرية، من خلال لجانها الفرعية وبحوثها المتخصصة، على التحديات التالية في توفير التعليم المبكر وتنمية الطفولة في الأردن، والتي سيتم تفصيلها لاحقاً في هذا الفصل، والتي تتماشى مع المبادئ الخمسة الرئيسية لإطار الاستراتيجية.

٣,٥,١ الفرص المتاحة والمنصفة للاستفادة من خدمات الرعاية والتعليم

الفرص المتكافئة للوصول إلى خدمات رعاية دور الحضانة ورياض الأطفال KG1 وKG2

تبلغ معدلات الالتحاق بمرحلة ما قبل المدرسة؛ (٦٠٪) لمرحلة رياض الأطفال ٢ (KG2)، و(١٨٪) لمرحلة رياض الأطفال ١ (KG1)، و(٣٪) لمرحلة الحضانة^{١٣}. وتتوافر خدمات التعليم الحكومي لمرحلة رياض الأطفال ٢ (KG2) على نطاق واسع، في حين تهيمن المؤسسات الخاصة على مرحلة رياض الأطفال ١ (KG1). أما دور الحضانة فهي متاحة حصراً من خلال المؤسسات الخاصة. ووفقاً للمادة ٧٢ من قانون العمل لسنة ٢٠١١، يتوجب على أصحاب العمل الذين يوظفون أكثر من ٢٠ موظفة متزوجة لديهم ١٠ أطفال على الأقل توفير مرافق لحضانة الأطفال. لكن تشير العديد من التقارير إلى عدم تطبيق ذلك بنجاح وعند تطبيقه تكون خدمات الرعاية في كثير من الأحيان غير متوافقة مع معايير الجودة الوطنية (انظر القسم ١,٥,٥ في "قسم المساءلة" لمناقشة أعمق حول هذا الموضوع).

ووفقاً لتقديرات البنك الدولي، هناك عدم مساواة في إتاحة وسهولة الوصول إلى خدمات التعليم المبكر وتنمية الطفولة في الأردن إلى حد كبير. ففي حين أن الطفل الأوفر حظاً متاح له الحصول على خدمات رعاية وتعليم الطفولة المبكرة بنسبة

^{١٣} مؤسسة الملكة رانيا للتعليم والتنمية، ٢٠١٦، وثيقة الأردن ٢٠٢٥

٤٤%، بينما تُقدّر فرصة الطفل الأقل حظاً بنسبة ٥ % فقط.^{١٤} وتعتبر ثروة الوالدين ومستوى تحصيلهما العلمي من العوامل الأكثر تأثيراً في معدلات الالتحاق بخدمات التعليم المبكر وتنمية الطفولة^{١٥}، لكن هناك المزيد من العوائق التي تواجه الفئات الأقل حظاً، وخاصة الأطفال من ذوي الاحتياجات الخاصة واللاجئين والأيتام المحرومين من الالتحاق في نظام التعليم المبكر.

توفر خدمات الرعاية الصحية للأم والطفل

على الرغم من تميّز الأردن ببعض التجارب الإيجابية في مجال التعليم المبكر وتنمية الطفولة، نذكر منها تحقيق معدلات عالية وطنياً بتطعيم وتوفير لقاحات الأطفال في مرحلة الطفولة، والتأمين الطبي المجاني لجميع الأطفال الذين تقل أعمارهم عن ٦ سنوات وجميع النساء الحوامل، وكذلك وجود نحو ٤٥٠ مركز للأسرة والطفل في جميع المحافظات، فما زال يواجه تحديات في هذا المجال. فهناك حاجة لتوسيع نطاق توفير الخدمات وتحسين جودة مراكز الأسرة والطفل.

كما أن صحة الأطفال وتغذيتهم ما تزال معرضة للخطر في الأردن. فبصفة عامة تتم تغذية ثلث الأطفال فقط الذين تتراوح أعمارهم ما بين ٦ و٢٣ شهراً بشكل مناسب وفقاً للممارسات الموصى بها. كما يعاني حوالي ٨٪ من الأطفال الذين تقل أعمارهم عن خمس سنوات من ضعف في النمو (التقزم) أو سوء التغذية المزمن، ويعتبر الأطفال في المنطقة الجنوبية الأقل حظاً مقارنة مع المناطق الجغرافية الأخرى. ولا تزال نسبة وفيات الأطفال والرضع مرتفعة فمن بين ٥٩ طفلاً أردنياً يتوفى طفل قبل بلوغ عمر العام (١٧ لكل ١٠٠٠)، وتبلغ معدلات وفيات الأطفال حديثي الولادة ووفيات فترة ما حول الولادة ١٤ و ١٧ حالة وفاة لكل ١٠٠٠ على التوالي. إضافة إلى أن خدمات الكشف المبكر للأطفال من ذوي الإعاقة والاحتياجات الخاصة غير متطورة.

من المُسلّم به أن القضايا ذات العلاقة بالصحة والتغذية المذكورة أعلاه، إضافة إلى التحديات الأخرى لا بد وأن تترك آثاراً سلبية على التعلم المبكر وتنمية الطفولة. ومن أجل التصدي لهذه التحديات، فيجب أولاً أن يتاح لأولياء الأمور المزيد من المعلومات عن العلاقة ما بين هذه الجوانب والتعلم المبكر وتنمية الطفولة، والخطوات والإجراءات البسيطة غير المكلفة التي يمكن اتخاذها (انظر القسم أدناه المعنون "أنماط التفكير"). وثانياً، يجب مواصلة توسيع نطاق خدمات التوعية الرسمية، وتعزيز جودة هذه الخدمات وكفاءتها من خلال تعزيز تدريب العاملين في مجال الرعاية الصحية.

^{١٤} كوجالي ٢٠١٥

^{١٥} نفس المصدر

جودة المعلم ومقدم خدمات الرعاية والمشرف

هناك مخاوف كبيرة بشأن مستوى جودة خدمات التعليم المبكر وتنمية الطفولة بسبب انخفاض مستويات التحصيل العلمي والخبرات والدوافع لدى المعلمين ومقدمي الرعاية في هذه المرحلة فضلاً عن المستويات المتباينة لتدريب ما قبل الخدمة والتدريب المقدم أثناء ممارسة الخدمة. وتعتبر مسارات التأهيل الحالية للالتحاق بمهن التعليم المبكر وتنمية الطفولة غير فعالة وغالباً ما تكون عقبة بحد ذاتها. كما أن طرق اختيار العاملين في التعليم تساهم في اختيار أفراد حاصلين على نتائج توجيهي منخفضة وغالباً لا يتمتعون بخبرات لها علاقة بمجال التعليم المبكر وتنمية الطفولة. وسيكون من الصعب للغاية أن يحقق القطاع تحسناً ملحوظاً مع استمرار هذا النهج.

مستوى الخلفية التعليمية والخبرة والدوافع

مقدمو الرعاية:

أظهر المسح الذي أجرته مؤسسة الملكة رانيا للتعليم والتنمية (QRF) بأن خبرة حوالي ٢٥٪ من مقدمي الرعاية في دور الحضانة المنشأة في مواقع العمل لا تتجاوز عاماً واحداً.

ومن بين ٤٣٧ من مقدمي الرعاية الذين شملتهم المقابلات في جميع أنواع دور الحضانة، يمتلك ١١١ منهم شهادة تعليمية بعد المرحلة الثانوية منهم ٣٦ فقط متخصصون في مجال التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة.^{١٦} وقد شكّل معدل التوجيهي السبب الرئيسي لإختيارهم دراسة التخصص في مجال التعليم بنسبة ٥٠,٩٪ و ٢٨,٩٪ و ٦٠٪ و ٢٧,٣٪ من مقدمي الرعاية (القطاع الخاص، والمدارس المدرسية^{١٧}، ودور الحضانة المنشأة داخل مواقع العمل، وتلك التابعة لمؤسسات المجتمع المدني على التوالي). وتعتبر معدلات القبول في تخصصات التربية من بين الأدنى مقارنة بالتخصصات الأخرى. مما يؤكد على أن مقدمي الرعاية هم من طلبة المستوى الأكاديمي المنخفض في مرحلة الدراسة الثانوية، مما يرجح بأن إختيارهم للتخصص في مجال التعليم في الجامعة كان بسبب عدم تمكنهم من إحراز معدلات عالية في التوجيهي تؤهلهم لدراسة تخصصات في مجالات أخرى^{١٨}. ويبين الجدول ١ مستوى التحصيل العلمي لمقدمي الرعاية في حضانات القطاعات الأربعة الرسمية في الأردن.

^{١٦} مؤسسة الملكة رانيا للتعليم والتنمية، ٢٠١٦

^{١٧} الحضانات المدرسية هي الحضانات الموجودة في المدارس الحكومية وتخدم أبناء المعلمات في تلك المدارس. المعلمات في هذه المدارس (الأمهات) يعملوا على إنشاء هذه الحضانات ويدفعوا رسوم شهرية.

^{١٨} مؤسسة الملكة رانيا للتعليم والتنمية، ٢٠١٦

جدول ١: مستوى تعليم مقدمي الرعاية

دور الحضانة التابعة لمؤسسات المجتمع المدني	دور الحضانة المنشأة في مقر العمل	دور الحضانة المدرسية	دور الحضانة الخاصة	
٦,٥%	٠,٠%	٦,٩%	١,٨%	دون الصف العاشر
٢٢,٦%	١٧,٦%	٢٢,٠%	٨,٨%	الصف العاشر
٢٢,٦%	١٧,٦%	٤٠,٤%	٢٥,١%	التوجيهي
٣٢,٣%	٤١,٢%	٢٦,١%	٣٩,٨%	دبلوم متوسط
١٦,١%	١٧,٦%	٤,٦%	٢٠,٥%	شهادة بكالوريوس
٠,٠%	٥,٩%	٠,٠%	٤,١%	دراسات عليا

كما وعندما سُئل مقدمو الرعاية العاملون في دور الحضانة في الأردن أيضاً عن أسباب اختيارهم لهذه المهنة، وأُتيحت لهم عدة خيارات محتملة. فأجاب ١٨,١% و ١٧,١% و ٢٦,٨% و ١٧,٦% فقط (من دور الحضانات الخاصة، الحضانات المدرسية، ودور الحضانة المنشأة داخل مواقع العمل وتلك التابعة لمؤسسات المجتمع المدني على التوالي) "بأن الرغبة في دراسة تخصص رعاية الأطفال" كان من الأسباب الرئيسية لاختيار المهنة. وشملت الإجابات دوافع أخرى هامة كالحاجة إلى العمل وعدم توفر فرص عمل أخرى^{١٩}.

رياض الأطفال ١ و ٢ (KG1 و KG2)

أجرى المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية دراسة عام ٢٠١٢ لتقييم التدريب الذي يتلقاه المعلمون والمشرفون في مرحلة رياض الأطفال ٢ (KG2). وأظهرت الدراسة أن هؤلاء المعلمين في المدارس الحكومية يتمتعون بمؤهلات أكاديمية جيدة إذ أظهرت الدراسة بأن ٢% منهم حاصلين على شهادة الماجستير و ٨٥% على شهادة البكالوريوس^{٢٠} أما البقية فيحملون دبلوماً مدة دراسته سنتان. وبينت الدراسة بأن خبرة ٥٠% منهم أقل من (٥) سنوات وحوالي ٤٥% منهم تراوحت خبراتهم ما بين ٥

^{١٩} مؤسسة الملكة رانيا للتعليم والتنمية، ٢٠١٦

^{٢٠} نسبة المعلمين الحائزين على شهادة بكالوريوس في تعليم الطفولة المبكرة غير واضحة. رغم أن الحصول على درجة بكالوريوس التربية في تخصص تعليم الطفولة المبكرة هي من شروط تعيين معلمات الحضانات في المدارس الحكومية.

إلى ١٠ سنوات وتتمتع البقية بخبرة تتجاوز عشرة أعوام. بينما لا تزال المؤهلات وسنوات الخبرة للمعلمين العاملين في رياض الأطفال ١ و ٢ (KG1 و KG2) في المؤسسات التعليمية الخاصة غير معروفة.

جودة التدريب

تتطلب الأنظمة التعليمية في المراحل كافة، بما في ذلك مرحلة الطفولة المبكرة تدريب المعلمين تدريباً قوياً ومكثفاً وموجهاً. كما يحتاج المربون العاملون في هذا القطاع تدريباً متخصصاً لأنهم يقدمون خدماتهم للأطفال ويتواصلون معهم في أولى سنوات حياتهم. وتبين البحوث أنه وبعد إرساء أسس متينة من خلال التدريب المناسب لما قبل الخدمة، تبقى برامج التعليم والتدريب المستمرة أثناء الخدمة أمراً بالغ الأهمية يسهم في تحديث معارف المختصين وتطوير مهاراتهم لتواكب التطورات الحديثة في البحث العلمي والممارسات المتعلقة بمهنة التعليم المبكر وتنمية الطفولة على نطاق أوسع.^{٢١}

مقدمو الرعاية:

لا يتلقى العديد من مقدمي الرعاية الذين يعملون في حضانات الأطفال المختلفة التدريب اللازم قبل الخدمة أو خلالها. فحوالي ٩٠٪ من مقدمي الرعاية في الحضانات المدرسية لم يتلقوا أي نوع من التدريب قبل مباشرة عملهم مقارنة بحوالي ٦٠٪ في الحضانات الأخرى.

وكذلك تبين بأن فرص التدريب أثناء الخدمة غير كافية. فعند توجيه السؤال لمقدمي الرعاية فيما إذا كانوا قد تلقوا أي برامج تطوير مهني في العامين الماضيين، أشار بالنفي أكثر من ٧٠٪ من مقدمي الرعاية في ودور الحضانة المنشأة داخل مواقع العمل أو تلك التابعة لمنظمات المجتمع المدني وحوالي ٩٠٪ من العاملين في الحضانات المدرسية.^{٢٢}

وكشف تحليل أولي لاستبيان مؤسسة الملكة رانيا لعام ٢٠١٦ حول التعليم المبكر وتنمية الطفولة أن مقدمي الرعاية الذين تلقوا التدريب قبل الخدمة قد قدموا ممارسات رعاية أكثر إيجابية مثل إعداد خطط للدروس وتعليم الأطفال كل شيء بدءاً من العد لغاية الرقم عشرة ووصولاً إلى تسمية الألوان.^{٢٣} كما أظهر المعلمون الذين تلقوا التدريب سلوكيات أكثر إيجابية حول متابعة المزيد من فرص التدريب الرسمي أو غير الرسمي.^{٢٤} كما أظهرت الدراسة بأن سلوكيات المعلمين اللذين تلقوا التدريب أثناء الخدمة كانت أعلى بكثير بما يخص إيجابية مواقفهم وتقديم الرعاية رغم أن هذا التباين في السلوكيات لم يكن كبيراً كما هو الحال في تدريب ما قبل الخدمة.

^{٢١} منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، ٢٠١٥

^{٢٢} مؤسسة الملكة رانيا للتعليم والتنمية، ٢٠١٦

^{٢٣} هذه الفروقات ذات دلالة إحصائية

II ٢٤ هذه الفروقات ذات دلالة إحصائية

رياض الأطفال ١ (KG1) ورياض الأطفال ٢ (KG2):

ووفقاً للمركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، تلقى ٣٣٪ من عينة معلمي رياض الأطفال ٢ (KG2) في المؤسسات الرسمية برامج التدريب الخمسة المقررة أثناء الخدمة والتي يقدمها مشروع "تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة" (ERFKE) وجاءت معدلات المشاركة لكل برنامج وفقاً للجدول أدناه^{٢٥}.

الشكل ٣,٣ برامج تدريب المعلمين ضمن مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة (ERfKE) ومعدلات مشاركة معلمي رياض الأطفال ٢ (KG2) التابعة لوزارة التربية والتعليم^{٢٦}

اسم التدريب	وصف البرنامج	النسبة المئوية لمشاركة معلمي رياض الأطفال في المرحلة الثانية (KG2) التابعة لوزارة التربية والتعليم (من عينة المدرسين المشاركين بالدراسة)
المناهج الدراسي الوطني	٥٤ ساعة تدريب على المنهاج الوطني التفاعلي لرياض الأطفال	٨٨٪
العمل مع الأطفال الصغار (ويسكونسن) (working with young children, WYC)	١٦٠ ساعة تدريب على برنامج اعتمدته "أكاديمية إيمان" من جامعة ويسكونسن.	٧٧٪
برنامج كيدسمارت (Kismart Programme)	برنامج تدريبي من ٤٠ ساعة يساعد على تجسير فجوة المهارات التقنية بين الأطفال في جميع مناطق الأردن	٧٧٪
حكايات سمسيم (Hikayat Simsim)	برنامج تعليمي متعدد الوسائط لزيادة معرفة الأطفال وتحسين مهاراتهم من خلال اللعب	٥٣٪
برنامج توعية الوالدين (Parental Awareness Programme)	التدريب لمساعدة المعلمين على توعية الوالدين بالتعليم المبكر وتنمية الطفولة	٥٨٪
برامج أخرى		٣٤٪

وفي المقابل، فقد أشارت تقارير في العامين (٢٠١٤ و ٢٠١٥) بأن الضغوطات المالية على وزارة التربية والتعليم حالت دون عدم تدريب المعلمات المعينات في هذين العامين^{٢٧}.

بينما، لا تتوفر حالياً أي بيانات رسمية لمدرسي رياض الأطفال ٢ (KG2) العاملين حالياً في القطاع الخاص، فقد بينت دراسة مؤسسة الملكة رانيا للتعليم والتنمية الاستقصائية لعام ٢٠١٦ بأن ٥٢,٩٪ من مدراء صفوف رياض الأطفال ١

^{٢٥} المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، ٢٠١٦

^{٢٦} نفس المصدر

^{٢٧} وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٥

(KG1) الخاصة يعتقدون بأن مدرسيهم بحاجة لتدريب إضافي^{٢٨}. ويجدر التنويه هنا بأن التدريب في القطاع الخاص يعتمد على تقدير المالكين والمدراء.

وطالما أن هناك تفاوتاً كبيراً في نوعية وشمولية تدريب معلمي التعليم المبكر بين القطاعين العام والخاص فمن غير المتوقع أن تتحسن عملية التدريب ما لم توضع أهداف طموحة ويتم الالتزام بتطبيقها.

جودة المناهج الدراسية

حالياً، تفقر مرحلة التعليم المبكر الدراسية حالياً لوجود شروط ومحددات وخصائص واضحة لمناهجها. وبالرغم من وضع منهاج تفاعلي وطني يعتمد على الممارسات القابلة للتطوير (DAP) للأطفال رياض الأطفال ضمن مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة (ERfKE) غير أنه لم يُدعم بالموارد والأدوات والمواد اللازمة لتنفيذه كما أن منهاج رياض الأطفال ٢ (KG2) لم يخضع للمراجعة منذ عام ٢٠٠٧، مما يرجح بأنه لم يعد متوافقاً مع أفضل الممارسات وأكثرها تطوراً. وعلاوة على ذلك لا يوجد منهاج رسمي لرياض الأطفال ١ (KG1). كما لا يُعرف إلى أي مدى يتم استخدام المنهاج الرسمي على مستوى رياض الأطفال ٢ (KG2) في القطاع الخاص.

يختار مدراء المدارس حالياً المناهج التي يدرسونها في رياض الأطفال ١ (KG1). أما بالنسبة للحضانات فقد وضع المجلس الوطني لشؤون الأسرة (NCFA) أدلة وخطط لمقدمي الرعاية لدور الحضانة في عام ٢٠١٠، غير أن ٨٠٪ من إدارة الحضانات المدرسية والحضانات المنشأة في مواقع العمل وحضانات مؤسسات المجتمع المدني أكدوا بأنهم لا يطبقون منهاج دراسة محددة في حضاناتهم. وكذلك أكد ٦٨٪ من مشرفي الحضانات الخاصة. لذا ينبغي على أصحاب القرار العمل على أن تكون مناهج التعليم المبكر أكثر شمولية، بحيث تتضمن مواضيع لها علاقة بالصحة وقضايا أخرى.

جودة بيئة التعلم

تختلف نوعية المواد المخصصة لتعلم الأطفال الصغار وكميتها بين دور الحضانات التابعة لجهات مختلفة في الأردن، فعلى سبيل المثال:

- تمتلك أكثر من ٧٥٪ من جميع دور الحضانة ألعاب تركيب وبناء.
 - تمتلك ٣٨٪ فقط من الحضانات المدرسية كتباً مقارنةً بنسبة ٧٨٪ لدور الحضانة الخاصة.
 - تمتلك ١٢٪ فقط من الحضانات المنشأة في مواقع العمل الآت موسيقية خاصة بها بينما تبلغ النسبة في الحضانات المدرسية ٢٣٪ وفي الحضانات الخاصة ٤٢٪ وفي حضانات مؤسسات المجتمع المدني ٤٥٪^{٢٩}.
- وتعد هذه الأدوات مكونات أساسية لازمة لتوفير بيئة تعليمية للأطفال الصغار تتميز بالجودة والفعالية.

^{٢٨} مؤسسة الملكة رانيا للتعليم والتنمية، ٢٠١٦

^{٢٩} مؤسسة الملكة رانيا للتعليم والتنمية

جودة البنية التحتية

يمثل ضعف البنية التحتية في جميع مراحل التعليم المبكر في كلا القطاعين العام والخاص مصدر قلق ويجدر هنا الإشارة بأن معظم الإنذارات التي يوجهها المفتشون على المدارس تتعلق بالمستوى المتدني للبنية التحتية.^{٢٠} وتتباين جودة البنية التحتية كثيراً بين مؤسسات القطاع الخاص التي تتميز بمواردها الأفضل ورسومها المرتفعة مقارنةً مع المؤسسات ذات الموارد الأقل بكثير. كما أن هناك تبايناً كبيراً بين الحضانات المدرسية والحضانات الخاصة.

٣,٥,٣ المسألة

الحاكمية

تتوزع المسؤولية عن توفير التعليم المبكر وتنمية الطفولة في القطاع العام في الأردن بين العديد من الهيئات في وزارات التنمية الاجتماعية والتربية والتعليم والصحة والعمل ووحدة حماية الأسرة في مديرية الأمن العام. وقد أدى هذا إلى حصول ازدواجية في المهام والمسؤوليات واختلالات في نظام التعليم المبكر وتنمية الطفولة.

ومثال على تلك الازدواجية يتمثل في توفير التعليم للأطفال من ذوي الاحتياجات الخاصة؛ فقد وضعت وزارة التنمية الاجتماعية معايير محددة لترخيص مراكز التعليم الخاص. كما ووضع "المجلس الأعلى للأشخاص المعوقين" معايير خاصة لاعتماد مراكز التربية الخاصة، بينما يشمل الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم على وجود إدارة تعنى بالتربية الخاصة للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة.^{٢١}

لقد مثلت تجربة قيام هيئات متعددة في توفير خدمات شاملة للتعليم المبكر وتنمية الطفولة نموذجاً ناجحاً في بلدان مختلفة مثل السويد وتركيا وكينيا، ولكن من المهم ملاحظة اعتماد هذه النماذج على التنسيق المنهجي فيما بينها، فضلاً عن عقد اجتماعات منتظمة والمتابعة بين الهيئات المختلفة. وقد ساهم غياب التنسيق والمتابعة بين الساعين لإدارة نظام التعليم المبكر وتنمية الطفولة في تجزئة القطاع في الأردن.

الالتزام بالتشريعات

أحرز الأردن تقدماً كبيراً في التصديق على الاتفاقيات الدولية لحقوق الطفل، وسنّ القوانين لتوفير بيئة تعليمية آمنة للأطفال في الأردن، واعتماد تشريعات تهدف إلى تسهيل مشاركة الوالدين في القوى العاملة، ولكن تبقى هناك بعض المسائل الهامة المتعلقة بالسياسات والقوانين الخاصة بتأمين الأطفال مشتملة في أجزاء متعددة من التشريعات. حيث تتضمن القوانين ذات الصلة بالطفولة والتي لا تقتصر على وزارة التنمية الاجتماعية القانون رقم "١٤" لعام ١٩٥٦ وقانون الأحداث الأردني رقم "٢٤" لعام ١٩٦٨ وتعديله في عام ١٩٨٣؛ ونظام رعاية الطفولة رقم "٣٤" لعام ١٩٧٢؛ وقانون الحماية من العنف الأسري رقم "٦" لعام ٢٠٠٨. وتهدف المادة رقم "٧٢" من "قانون العمل" لعام ٢٠١١ على ضرورة توفير حافز للأمهات للعمل بإلزام المؤسسات بتوفير مرافق الرعاية. ويختلف مستوى تطبيق كل من هذه القوانين، مما يجعل من الصعب ضمان مستويات جودة ثابتة لبرامج التعليم المبكر وتنمية الطفولة أو توفير الدعم اللازم للآباء والأمهات في العمل. كما توجد أيضاً ثغرات

^{٢٠} نفس المصدر، ٢٠١٦

^{٢١} العزة، م، ٢٠١٢

في هذه القوانين: إذ تطرقت الاستراتيجية الوطنية لتنمية الطفولة المبكرة، التي وضعت عام ٢٠٠٠، إلى أنظمة أخرى تتطلب مراجعة وتعديل، إلا أن التقدم في هذا المجال غير ملموس.

وبغض النظر عن المخاوف المتعلقة بفرض القوانين، فقد لا توفر بعض القوانين الحوافز المناسبة لتحقيق المخرجات المرجوة. على سبيل المثال، قد تنفي المادة رقم "٧٢" من "قانون العمل" عند تطبيقها على ارض الواقع أصحاب العمل عن توظيف النساء لعدم رغبتهم بتحمل تكلفة إلزامهم بتوفير مرافق مجهزة لرعاية الأطفال ومقدمي رعاية مدربين عند توظيفهم نساء متزوجات لديهن على الأقل ١٠ أطفال تحت سن ٤ (على الرغم من أن المادة ٧٢ لا تنطبق على القطاع العام). واستجابت الحكومة بوضع برنامج يهدف لتحفيز الشركات على الالتزام بالقانون. فقد قام كل من صندوق الملك عبدالله الثاني للتنمية، وصندوق التشغيل والتعليم والتدريب المهني والتقني، والمجلس الوطني لشؤون الأسرة (NCFA) بوضع برنامج يتم العمل فيه على تجهيز وصيانة مساحة للرعاية النهارية في مؤسسات القطاع الخاص، ودفع نصف راتب لمقدمة الرعاية، مع دفع اشتراكها في الضمان الاجتماعي للسنة الأولى على الأقل.

تبقى نظام التعليم المبكر وتنمية الطفولة بحاجة ماسة لإجراء مراجعة شاملة لقوانين التعليم المبكر وتنمية الطفولة لتحديد الاختلالات وتعديل التشريعات القائمة لضمان وجود إطار شامل للسياسات والحوافز المناسبة للتعليم المبكر وتنمية الطفولة في الأردن.

ضمان الجودة

على الرغم من تحقيق تقدم إيجابي في تطوير معايير الجودة للقطاع في السنوات الأخيرة، فما زال القطاع يفتقر إلى التنسيق أو فرض القوانين. وتمنح وزارة التنمية الاجتماعية التراخيص لدور الحضانة وفقاً لمعايير مختلفة لأربعة أنواع من دور الحضانة (مؤسسات المجتمع المدني، القطاع الخاص، المنشأة في مواقع العمل، والحضانات المدرسية). أما دور الحضانة المنزلية فهي غير رسمية وغير مرخصة، وحسب تعريفها تعمل بدون تطبيق المعايير الرسمية. وقد تم وضع معايير جودة لرياض الأطفال ٢ كجزء من مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة (ERfKE)، إلا أن هذه المعايير لا تنطبق إلا على الفصول الدراسية لرياض الأطفال الحكومية في الأردن. بينما توجد معايير ترخيص محددة لرياض الأطفال في القطاع الخاص، غير أنها تركز على متطلبات جودة البنية التحتية بدلاً من المتطلبات التربوية ومعايير تقديم الخدمات.

المشرفون

تظهر نتائج تقييم القراءة للصفوف الأولى (EGRA) Early Grade Reading Assessment وتقييم الرياضيات للصفوف الأولى (EGMA) Early Grade Maths Assessment لطلاب الصفين الثاني والثالث علاقة واضحة بين أداء المدارس وزيارات المشرفين في الأردن^{٣٢}. ولا يمثل المشرفون أداة هامة في الحفاظ على معايير الجودة ورصدها فقط ولكن لهم دور أساسي أيضاً في تقديم المشورة والتوجيه المهني للموظفين. وعلى الرغم من فعاليتهم، فما تزال أعدادهم قليلة جداً.

يركّز مشرفو الحضانات على القيام بالتفتيش فقط بدلاً من تقديم أي توجيه أو نصيحة حول الأساليب التربوية أو المناهج الدراسية. وعلاوة على ذلك، فإن موارد وزارة التنمية الاجتماعية محدودة ولا تمكنها من توفير المشرفين. ونتيجة لذلك، فهي

^{٣٢} الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، ٢٠١٢

غير قادرة على تنفيذ عمليتي المتابعة والتفتيش بطريقة منهجية. إذ لم تتم زيارة حوالي ١٢٪ من دور الحضانة المنشأة في مرافق العمل على الإطلاق.^{٣٣}

يوجد في جميع محافظات الأردن حوالي عشرون مشرفاً فقط، مسؤولون عن الإشراف على مدرسي رياض الأطفال الحكومية والخاصة. وبوجود ٥,١٠٤ معلماً في القطاعين العام والخاص، فمن المستحيل حصول معلمي رياض الأطفال على الدعم الذي يحتاجونه.^{٣٤}

عمليات اتخاذ القرار المعتمدة على البيانات

يؤدي نقص البيانات وعدم وجود مراقبة شاملة وأطر تقييم موحدة لجميع الجهات المعنية ذات الصلة (وزارات التنمية الاجتماعية، والتربية والتعليم، والصحة، والعمل ووحدة حماية الأسرة) إلى إعاقة عملية التقييم والمراقبة الفعالة لقطاع التعليم المبكر وتنمية الطفولة في الأردن. وحالياً تقوم وزارات التربية والتعليم، والتنمية الاجتماعية، والصحة، ودائرة الإحصاءات العامة (DoS)، وعدد من الوكالات المانحة بعملية جمع البيانات، إلا أن التنسيق محدود بين هذه المجموعات. كما أن الخبرات القادرة على تحليل البيانات بعد جمعها ومراقبة الأداء لإعداد التقارير محدودة جداً في قطاع التعليم المبكر وتنمية الطفولة ككل وعلى مستوى الأفراد في الجهات المعنية.

وهناك تحديات في كل مجالات جمع البيانات ضمن الوزارات والأطراف التالية:

- **وزارة التربية والتعليم:** يوجد لدى وزارة التربية والتعليم نظام معلومات ادارة التعليم Education Management Information System (EMIS) الذي أُعيد تصميمه بالشراكة مع اليونسكو. في السابق كان هناك بعض التناقضات بين التقارير الرسمية لوزارة التربية والتعليم قواعد بيانات EMIS وعليه فقد تم البدء بتدريب الموظفين على جمع البيانات وتقديمها في إطار النظام الجديد اعتباراً من ربيع عام ٢٠١٦. لذا ففي هذه المرحلة، لا تتوفر بعد البيانات اللازمة لإجراء تقييم كامل للتعليم المبكر وتنمية الطفولة.
- **وزارة التنمية الاجتماعية:** تواجه وزارة التنمية الاجتماعية أربعة تحديات رئيسية في الحصول على البيانات الصحيحة: إذ أن نظامها غير متطور؛ كما أدى ارتفاع معدل تنقلات الموظفين المسؤولين عن إدارة نظام معلومات الحضانات في المديرية إلى ضعف تدريب الكثير من القائمين على إدارة النظام؛ كما لا تعد المعلومات المقدمة من المديرية شاملة أو كاملة دائماً؛ بالإضافة إلى تقطع شبكة الإنترنت؛ لاسيما في المناطق النائية مما يعني أن النظام لا يوفر البيانات المحدثة الدقيقة باستمرار.
- **الوكالات المانحة:** أدت المرحلتان الأولى والثانية من مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة إلى زيادة عدد الدراسات التي أجراها المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية في الاردن (NCHRD) ووزارة التربية والتعليم بخصوص أداء رياض الأطفال ٢. وبالإضافة إلى هذه الأدوات، تُعد أداة التطور المبكر Early Development Instrument (EDI) التي تجربها اليونيسف والمركز الوطني لتنمية الموارد البشرية في الاردن ووزارة التربية والتعليم مرة كل ثلاث سنوات، مؤشراً هاماً يقيّم مدى استعداد الطلاب للمدرسة. كما يمكن توسيعها للتعامل مع الأطفال في سن الحضانة. كما تقوم اليونيسف والمجلس الوطني لشؤون الأسرة بإجراء دراسات أخرى تتعلق بالتعليم المبكر وتنمية الطفولة التي قد تمثل قيمة بالنسبة للقرارات المتعلقة بصنع السياسات.

^{٣٣} مؤسسة الملكة رانيا للتعليم والتنمية، ٢٠١٦

^{٣٤} المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، ٢٠١٥

- **دائرة الإحصاءات العامة:** يمثل مسح السكان وصحة الأسرة الذي تجريه دائرة الإحصاءات العامة (Population and Family Health Survey) أحد مصادر البيانات الأكثر شمولية لتقييم الجوانب المختلفة لتنمية الأطفال. ويتضمن التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة والصحة والتغذية وصحة الأم والعنف المنزلي. إلا أنه لا يشمل مسوحات شاملة عن الأطفال دون سن الثالثة، إلا بما يتعلق ببعض المؤشرات الصحية كمعدل وفيات الرضع.

٣,٥,٤ الابتكار

استخدام التكنولوجيا ووسائل الإعلام

لم تتم الاستفادة الكاملة من ميزات التكنولوجيا الحديثة ووسائل الإعلام المتطورة لتحسين التعليم المبكر وتنمية الطفولة في كل المجالات. ويمكن توفير أفضل المصادر التعليمية للمعلمين ومقدمي الرعاية والآباء والأمهات عن طريق منصات عبر الإنترنت بما في ذلك الأجهزة المحمولة. وقد بدأت منصة المساقات الإلكترونية الجماعية مفتوحة المصادر في الأردن - "إدراك"، مؤخراً بتقديم دورات في الصحة العقلية للطفل، والرعاية الوالدية. ويوجد حالياً مجال واسع لتسخير التكنولوجيا ووسائل الإعلام بشكل أكثر فعالية في هذا المجال، على الأقل في مجال التدريب.

مجالات التمويل المبتكرة

تشمل الخيارات المتاحة حالياً لتمويل التعليم المبكر وتنمية الطفولة في الأردن مجموعة من الخيارات الحكومية والتمويل الخاص والدعم المقدم من المانحين. ولا يعد التمويل الحكومي كافياً للوفاء بالاحتياجات الحالية للتعليم ما قبل المدرسي، وتؤدي هيمنة القطاع الخاص إلى استبعاد الكثير من الأطفال من المستويات الاجتماعية والاقتصادية الدنيا. يتزايد عدد البلدان الباحثة عن خطط تمويلية مبتكرة وعالية الجودة لتطوير نظم التعليم المبكر وتنمية الطفولة. وتشمل أساليب التمويل غير التقليدية التي يمكن التفكير بها الشراكات بين القطاعين العام والخاص، والتمويل المختلط واستثمار الأثر الاجتماعي، وآليات الإعانات وسندات أثر التنمية. وبالتزامن مع تطوير خطط التمويل، ينبغي إجراء تقييم موضوعي للإنفاق المالي على التعليم المبكر وتنمية الطفولة في جميع الوزارات ذات الصلة (مراجعة الإنفاق العام) لتحديد أفضل الطرق لتوزيع الموارد المالية وفق استراتيجية تحقق الاستفادة القصوى من المخصصات المتوفرة.

الوعي والمشاركة

يلعب الآباء والأمهات ومقدمي الرعاية الأولية، دوراً هاماً في التعليم المبكر وتنمية الطفولة. ويعد قيام الوالدين بتدريس الأطفال وتقوية العلاقة معهم من الأمور الهامة للتطور المعرفي والجسدي والاجتماعي والعاطفي المبكر للطفل، لاسيما في الأردن، حيث يأخذ دور الوالدين في التعليم المبكر وتنمية الطفولة أهمية متزايدة بسبب معدلات الالتحاق المنخفضة جداً في مرحلتها الحضانة ورياض الأطفال. ومع ذلك، لا يتم إعطاء هذا الدور الأهمية الكافية؛ فقد بينت دراسة استقصائية أجريت مؤخراً اعتقاد حوالي ٥٥% من الأمهات "بشكل مطلق" أو "إلى حد ما" بأن الرعاية الوالدية في المنزل محدودة التأثير على مخرجات تعلم الطفل.^{٣٥} ويدل هذا على أن المعلومات المتعلقة بالأساليب البسيطة، وغير المكلفة والفعالة التي يمكن للوالدين تنفيذها بسهولة، كالقراءة مع أطفالهم كل يوم ليست واسعة الانتشار، كما بينت هذه الدراسة بما يختص بعلاقة الوالدين بأطفالهم دون سن الخامسة ما يلي:

- ٦٥% من الأسر لا تمتلك كتب مناسبة للفئة العمرية للأطفال.
 - ٤١% من الأمهات لا يقمن بالقراءة لأطفالهم.
 - ٤٠% من الأمهات لا يقمن بتعليم أطفالهن أية أحرف أو أرقام أو كلمات.^{٣٦}
- إن توقعات أولياء الأمور والأهالي غير مفهومة، إذ لا تُبذل جهود جدية لإشراكهم في هذه الأمور، بخلاف "برنامج الرعاية الوالدية" Better Parenting Programme الذي صمّمته اليونيسف. فهذه الأمور المذكورة تشكّل فرقاً في أداء الأطفال خلال سنواتهم الأولى والذي ينعكس سلباً لمدى الحياة وخاصة بالأمور المتعلقة بإنجازاتهم وفرص عملهم وازدهارهم.

العقاب الجسدي

يمثل الانضباط جزءاً هاماً من الممارسات المتبعة لتربية الطفل. فتعليم الأطفال تمييز الخطأ من الصواب أمر أساسي للحفاظ على سلامتهم، وضبط سلوكهم والتنظيم الذاتي. ويعد أسلوب العقوبة الجسدية هو الأسلوب الأسري الأكثر شيوعاً في الأردن لتعليم الأطفال الانضباط. وعلى الرغم من أن ٦٢% من أمهات الأطفال دون سن الخامسة يعارضن تماماً استخدام العقوبة الجسدية كوسيلة لتربية الطفل بشكل صحيح، ذكرت ٦٩% من الأمهات أنهن أو شخص آخر في الأسرة قد عاقب أطفالها جسدياً:

- قام ٦٥% منهم بضرب الأطفال على الذراع أو الساق.
- قام ٤٥% منهم بضرب الأطفال على المؤخرة.
- قام ٢٦% منهم بضرب الأطفال على الوجه.
- قام ١٠% منهم بضرب الأطفال بجسم صلب.^{٣٧}

^{٣٥} مؤسسة الملكة رانيا للتعليم والتنمية، ٢٠١٦

^{٣٦} نفس المصدر

^{٣٧} نفس المصدر

بغية مكافحة سوء معاملة الأطفال في المنزل ودعم الأسر في هذا المجال، وضعت العديد من الهيئات أرقام الخط الساخن. ووفقاً لدراسة حديثة قام بها المجلس الوطني لشؤون الأسرة، تم افتتاح (١٥) خط مساعدة هاتفي مختلف بهدف تمكين الطفل والأسرة، وتعزيز حماية رفاه الأطفال وسلامتهم في الأردن. أربعة من هذه الخطوط الساخنة حكومية، ومنها خطان فقط مجانيان على جميع الشبكات بالمقارنة مع حوالي خمسة خطوط مجانية فقط على بعض الشبكات. وتبين الدراسة بأن معظم هذه الخطوط متوفرة في عمان وعدد من المحافظات، وتعمل نصف هذه الخطوط فقط طوال اليوم. وبما أن نصف هذه الخطوط الساخنة يعتمد تمويلها على الجهات الدولية المانحة، فإن استمراريته غير مؤكدة^{٣٨}.

التغذية والصحة

لا تتماشى المعرفة والانطباعات والممارسات المتعلقة بالصحة والتغذية في مرحلة الطفولة المبكرة مع الشواهد الدولية بشأن الصلة الوثيقة ما بين التغذية والصحة المبكرة وتنمية قدرات التعلم المبكر. وهناك حاجة إلى زيادة الطلب على خدمات صحة الأطفال والأمهات، بما في ذلك تلك المقدمة من مراكز رعاية الأسرة والطفل. حيث تستمر المخاوف المتعلقة بالعيوب الخلقية المحتملة بسبب زواج الأقارب؛ إذ ما يزال زواج الأقارب شائعاً في الأردن، خاصة في البادية والمخيمات. وقد ذكرت ٣٥٪ من النساء وجود قرابة مع أزواجهن. بالإضافة إلى ذلك، ما زالت هناك قيود اجتماعية لا تشجع الإناث على زيارة مراكز رعاية الأسرة والطفل أو المشاركة في الخدمات الاستشارية المتعلقة بخدمات الصحة الإنجابية^{٣٩}.

^{٣٨} المجلس الوطني لشؤون الأسرة، ٢٠١٦

^{٣٩} تقرير وزارة الصحة الرسمي، ٢٠١٥

٣,٦ الأهداف الاستراتيجية

حددت اللجنة خمسة أهداف استراتيجية للتصدي للتحديات الرئيسية التي تواجهنا وتحقيق المخرجات التي نسعى لها:

التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) ١ - إتاحة الفرص	ضمان تطوير البنية التحتية لقطاع التعليم المبكر وتنمية الطفولة في الأردن وتوفير فرص وصول جميع الأطفال في الأردن لمستوى أساسي من الخدمات في هذا القطاع.
التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) ٢أ - الجودة	مراجعة الأطر العامة لمعايير تقييم الطلبة والمناهج الدراسية لمرحلتي رياض الأطفال والحضانة وتحديثها وتطويرها.
التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) ٢ب - الجودة	تحسين نوعية القوى العاملة في التعليم المبكر وتنمية الطفولة وزيادة حجمها.
التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) ٣ - المساءلة	تعزيز المساءلة والتنسيق على جميع المستويات في نظام التعليم المبكر وتنمية الطفولة.
التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) ٤ - الابتكار	إتباع أساليب مبتكرة لإحداث تغييرات إيجابية في نظام التعليم المبكر وتنمية الطفولة.
التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) ٥ - أنماط التفكير	تكثيف جهود الأهالي لدعم التعليم والصحة والتغذية والحماية الاجتماعية في المنزل والمدرسة.

٣,٧ المشاريع اللازمة لتحقيق النتائج المنشودة

نعرض أدناه البرامج المطلوبة وفقاً لرأي اللجنة لتحقيق المخرجات التي يتم السعي لها:

الأهداف الاستراتيجية	المشاريع
التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) ١: إتاحة الفرص - ضمان تطوير البنية التحتية لقطاع التعليم المبكر وتنمية الطفولة في الأردن وتوفير فرص وصول جميع الأطفال في الأردن لمستوى أساسي من الخدمات في هذا القطاع.	التعليم المبكر وتنمية الطفولة ١,١: زيادة استيعاب رياض الأطفال ٢ ونسبة التسجيل فيها. التعليم المبكر وتنمية الطفولة ١,٢: زيادة نسبة الالتحاق في رياض الأطفال ١ والحضانات من خلال تشجيع القطاع الخاص والجهات غير الحكومية على توسيع نطاق تقديم خدمات تحقق المستويات المطلوبة. التعليم المبكر وتنمية الطفولة ١,٣: تحسين صحة الأطفال والأمهات وتغذيتهم.
التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) ٢أ: الجودة - مراجعة الأطر العامة لمعايير تقييم الطلبة والمناهج الدراسية لمرحلتي رياض الأطفال والحضانة وتحديثها وتطويرها.	التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٢أ,١: تطوير مناهج دراسي جديد لمرحلة التعليم المبكر وتنمية الطفولة في باحتياجات فئة صغار العمر من الأردنيين.
التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) ٢ب: الجودة - تحسين نوعية القوى العاملة وزيادة حجمها.	التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٢ب,١: إعادة تصميم متطلبات قبول المعلمين ومقدمي الرعاية. التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٢ب,٢: تحسين وزيادة فرص تدريب القوى العاملة في التعليم المبكر وتنمية الطفولة.
التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) ٣: المساءلة - تعزيز المساءلة والتنسيق على جميع المستويات في نظام التعليم المبكر وتنمية الطفولة.	التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٣,١: إصلاح التشريعات ذات العلاقة بتوفير التعليم المبكر وتنمية الطفولة وتوحيدها. التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٣,٢: إنشاء هيئة واحدة لتنسيق جميع أنشطة التعليم المبكر وتنمية الطفولة واتخاذ القرارات بشأنها. التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٣,٣: إنشاء هيئة تفتيش مستقلة للحضانات ورياض الأطفال في القطاعين العام والخاص. التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٣,٤: تطوير نظام اعتماد/تأهيل للمعلمين ومقدمي الرعاية في التعليم المبكر وتنمية الطفولة. التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٣,٥: تطوير آلية إتخاذ القرارات المتعلقة بالتطوير المستمر لنظام التعليم المبكر وتنمية الطفولة بناءً على البيانات والدراسات.

التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٤,١: إستخدام أفضل للتكنولوجيا ووسائل الإعلام لدعم التحسينات في توفير التعليم المبكر وتنمية الطفولة التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٤,٢: وضع دراسات الجدوى وتطبيق الأساليب المبتكرة الرائدة لتمويل التعليم المبكر وتنمية الطفولة.	التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) ٤: الابتكار - إتباع أساليب مبتكرة لإحداث التغييرات الإيجابية في نظام التعليم المبكر وتنمية الطفولة.
التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٥,١: تحسين إمكانيات وصول التدريب إلى الأهالي وغيرهم من مقدمي الرعاية الأولية. التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٥,٢: تكثيف الجهود لاقناع أولياء الأمور بدعم تنمية الطفولة المبكرة والتعلم في المنزل بشكل أفضل والتفاعل مع أطفالهم فيما يخص التعليم النظامي.	التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) ٥: أنماط التفكير - تكثيف جهود الأهالي لدعم التعليم والصحة والتغذية والحماية الاجتماعية في المنزل والمدرسة

التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED): إتاحة الفرص – ضمان تطوير البنية التحتية لقطاع التعلم المبكر وتنمية الطفولة وتوفير فرص وصول جميع الأطفال في الأردن لمستوى أساسي من الخدمات في هذا القطاع

عنوان المشروع	التعليم المبكر وتنمية الطفولة ١,١: زيادة استيعاب رياض الأطفال ٢ ونسبة التسجيل فيها.
الأهداف	• التأكد من إتاحة الفرصة لجميع الأطفال في عمر مرحلة رياض الأطفال ٢ للإلتحاق فيها مستقبلاً من خلال توسيع نطاق توفير رياض الأطفال في القطاعين العام والخاص. • تأمين مزيد من التمويل لتوسيع خدمات القطاع العام.
الأنشطة	• فرض إلزامية الالتحاق في رياض الأطفال ٢ (عندما تزداد القدرة الاستيعابية وتمكنها من تلبية الطلب). • ربط المعونة من "صندوق المعونة الوطنية" بالتزام الأسرة بتسجيل الأطفال بعمر الخامسة في رياض الأطفال ٢ (فقط حالما تزداد القدرة على تلبية الطلب بحيث تكون رياض الأطفال ٢ متاحة للجميع). • زيادة عدد الغرف الصفية لمرحلة ما قبل المدرسة في المدارس الحكومية المنشأة حديثاً وتحديد المناطق التي لها أولوية حسب حجم الحاجة. • تعزيز بيئة الشراكات بين القطاعين الخاص والعام وتحفيزها لتوسيع خدمات رياض الأطفال ٢.
المسؤوليات	• مهمة وزارة التربية والتعليم تتمثل في الإدارة والتنسيق.
الواقع الحالي	عدد صفوف رياض الأطفال ٢ الحكومية (١٢٠٦) صفاً في عام ٢٠١٦ ووفقاً لوزارة التربية والتعليم، هناك حاجة لحوالي ٢,٨٠٠ صف إضافي لتعميم رياض الأطفال ٢ على جميع الأطفال في هذه الفئة العمرية، وقد طورت وزارة التربية والتعليم خطة لتحقيق هذا الهدف.
مؤشرات الأداء الرئيسية	• نسبة الالتحاق في رياض الأطفال ٢
المخاطر وتخفيف آثارها	المخاطر: من المحتمل جداً أن يزداد التوسع أولاً في المناطق الأكثر ازدهاراً. عوامل التخفيف منها: لتحديد احتياجات المناطق الأكثر فقراً، ينبغي على الحكومة السعي إلى إجراء حوار مع المهتمين والراغبين بالتقدم باقتراحات وحلول مناسبة ودراسة أفضل الطرق التي يمكنهم من خلالها المساعدة في هذا المجال. المخاطر: تدني مستوى الخدمات المقدمة. عوامل التخفيف منها: تطوير هيئة التفتيش. (انظر التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٣,٣)
مرحلة التنفيذ	المرحلة 1

التعليم المبكر وتنمية الطفولة ١,٢: زيادة نسبة الالتحاق في رياض الأطفال ١ والحضانات من خلال تشجيع القطاع الخاص والجهات غير الحكومية على توسيع نطاق تقديم خدمات تحقق المستويات المطلوبة.	عنوان المشروع
توسيع نطاق الوصول إلى رياض الأطفال ١ والحضانات من خلال تحفيز القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني للتوسع في تقديم الخدمات بينما يركز التمويل الحكومي على تعميم رياض الأطفال.	الأهداف
- مراجعة المادة ٧٢ من "قانون العمل الأردني" ٢٠١١، التي تفرض على الشركات التي لديها أكثر من ٢٠ موظفة متزوجة ولديهن ١٠ أطفال على الأقل نقل أعمارهم عن ٤ سنوات توفير مساحة كافية لرعاية الأطفال خلال النهار بإشراف موظفات مدربات بحيث تدعم التعديلات المقترحة تفعيل تطبيق المادة وتحقيق الغاية المرجوة منها وذلك بتوسيع نطاقها لتشمل أصحاب العمل في القطاعين العام والخاص، وأصحاب المراكز التجارية التي تضم العديد من الشركات الصغيرة بالإضافة إلى إجراء التعديلات اللازمة لتغطية الوالدين العاملين، سواء من الإناث أو الذكور على حد سواء. - مراجعة الفرص المتاحة لتحفيز القطاع الخاص على تقديم خدمات جديدة (مع التأكيد على توفيرها بأسعار معقولة) في المناطق المستهدفة وذلك من خلال الإعفاءات الضريبية وغيرها من الآليات. - إجراء مراجعة لمدى ملائمة تطبيق آليات تمويل جديدة كسندات الأثر الاجتماعي والتنمية Social/Development Impact Bonds، والشراكات بين القطاعين العام والخاص لزيادة عدد حضانات رياض الأطفال ١ (للمزيد من التفاصيل راجع القسم الخاص بالممارسات العالمية Global Best Practice والآليات المستخدمة عالمياً للتوسع في هذا المجال). - زيادة الحضانات المدرسية التابعة لوزارة التربية والتعليم في جميع مدارس الإناث الحكومية. - دراسة إمكانية إنشاء دور حضانة في مراكز الأمومة والطفل التابعة لوزارة الصحة في المناطق الفقيرة والمناطق التي يرتفع الطلب فيها، وفي هذه الحالة يجب الأخذ بعين الاعتبار على أن يتم تأسيسها ضمن آليات منخفضة التكاليف والرسوم.	الأنشطة
تأسيس لجنة واحدة تعنى بالتعليم المبكر وتنمية الطفولة على أن تقوم وزارة العمل بالتنسيق وتعزيز جهود مقدمي الخدمات التابعة لمواقع العمل، بينما تقوم وزارة التنمية الاجتماعية بالتنسيق والاهتمام بدور الحضانات الأخرى.	المسؤوليات
لم تبدأ وزارة التربية والتعليم بعد بتقديم خدمات رياض الأطفال ١ الحكومية كونها تخطط لتعميم الالتحاق في رياض الأطفال ٢ في هذه المرحلة. تفرض المادة ٧٢ من "قانون العمل الأردني"، على الشركات التي لديها أكثر من ٢٠ موظفة متزوجة ولديهن ١٠ أطفال على الأقل وتقل أعمارهم عن ٤ سنوات توفير مساحة كافية	الواقع الحالي

لرعاية النهارية مع مشرفات مدربات. ثبتت صعوبة تنفيذ ذلك لعدم وجود آليات فاعلة للمراقبة والتقييم وبسبب ثغرات عديدة في التشريعات.	
• نسبة الإلتحاق في رياض الأطفال ١ • نسبة الإلتحاق بدور الحضانة	مؤشرات الأداء الرئيسية
المخاطر: رفض أصحاب العمل توفير دور الحضانة عوامل التخفيف من أثارها: اجراء حوارات مع أصحاب العمل عند مراجعة المادة ٧٢ وزيادة الوعي بفوائد انشاء أصحاب العمل لحضانات الأطفال للموظفات (مثل انخفاض نسبة الغياب عن العمل، الميزات الاضافية للتوظيف والاستمرار في العمل). المخاطر: نقص تمويل مراكز رعاية الأسرة والطفل. عوامل التخفيف آثارها: يمكن لوزارة الصحة إقامة مراكز التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) وفرض رسوم بدل خدمة منخفضة. ويمكن لهذه المراكز أن تقدم فقط برامج قصيرة للتعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) (٢-٣ ساعات يومياً) لتخفيض التكاليف ولكن على الأقل توسيع الفرص. المخاطر: نقص الخبرات المالية والإدارية للعاملين في دور الحضانة أو رياض أطفال في مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص. عوامل التخفيف من آثارها: وضع برنامج تدريبي لمؤسسات المجتمع المدني (CBO) وأصحاب المشاريع الراغبين في إنشاء دور حضانة أو رياض أطفال وفرض رسوم منخفضة وغير هادفة للربح.	المخاطر وعوامل التخفيف منها
المرحلة 1	مرحلة التنفيذ

عنوان المشروع	التعليم المبكر وتنمية الطفولة ١,٣: تحسين صحة الأطفال والأمهات وتغذيتهم.
الأهداف	• التأكد من إتاحة الفرصة لجميع الأطفال والأمهات للحصول على خدمات صحية تتميز بالتنوع الجيدة ومن توفر المواد الغذائية الكافية لضمان رفاهيتهم.
الأنشطة	• توسيع نطاق مراكز الأمومة والطفولة وتحسين الخدمات ورفع كفاءة ال ٤٥٠ مركز الموجودة حالياً. • تحسين تغذية الأمهات الحوامل وأطفالهن وتزويد الأمهات بالمكملات الغذائية من خلال مراكز رعاية الأسرة والطفل خاصة في مناطق جيوب الفقر. • زيادة نطاق الخدمات الصحية وتوسيعها لتشمل جوانب صحة الطفل كالنمو الإدراكي والنفسي، وتوسيع نطاق تغطية هذه الخدمات للمناطق النائية والريفية • زيادة الوعي الصحي بين الأهل بخصوص أهمية الرضاعة الطبيعية وتوفير المعلومات حول العادات الصحية والغذائية. • تقييم برامج التغذية السابقة في المدارس الحكومية، ووضع برنامج جديد بناءً على التغذية الراجعة بحيث يستهدف الأسر في مناطق جيوب الفقر وفي المجتمعات الأقل حظاً. • تحسين تدريب العاملين في مجال الرعاية الصحية لتحسين نوعية الخدمات وكفاءتها. زيادة الاستفادة من مراكز الأمومة والطفولة المتوفرة ومواءمة خدماتها مع "استراتيجية تنمية الموارد البشرية" فيما يتعلق بالتعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED). • تحفيز المزيد من الإناث للانضمام إلى القوة العاملة في مجال الصحة (مثل طب الأطفال والنسائية). • مراجعة التوصيات المتعلقة بسياسات تحسين الخدمات الصحية وتعديلها. • التعاون مع وزارة التنمية الاجتماعية والمجلس الأعلى لشؤون الأشخاص المعوقين لدعم الكشف المبكر عن الإعاقات بين الأطفال ومعالجتها مبكراً.
المسؤوليات	• وزارة التنمية الاجتماعية، وزارة الصحة، والمجلس الأعلى لشؤون الأشخاص المعوقين.
الواقع الحالي	استناداً إلى مسح السكان وصحة الأسرة لعام ٢٠١٢ الذي أجرته دائرة الإحصاءات العامة، ما تزال صحة الطفل وتغذيته معرضتين للخطر في الأردن: • يتناول ثلث الأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين ٦-٢٣ شهراً فقط تغذية مناسبة وفق أسس الممارسات الموصى بها. • يعاني حوالي ٨% من الأطفال دون سن ٥ سنوات من ضعف النمو (التقزم) أو من سوء التغذية المزمن، ويعد الأطفال في منطقة الجنوب هم الأكثر حرماناً بالمقارنة مع المناطق الجغرافية الأخرى. • يتوفى طفل واحد من بين ٥٩ طفلاً أردنياً قبل بلوغ عمر سنة واحدة (١٧ بالألف).

• يبلغ معدل وفيات المواليد الجدد ومعدل وفيات الفترة المحيطة بالولادة ١٤ و ١٧ حالة وفاة بالألف على التوالي. • لم تتطور خدمات الكشف المبكر عن الأطفال ذوي الإعاقة بما فيه الكفاية.	
• معدل وفيات الفترة الزمنية المحيطة بالولادة • معدل وفيات الرضع • معدل وفيات الأطفال بعمر تحت الخمس سنوات • نسبة الأطفال تحت سن الخامسة الذين يعانون من حالات متوسطة وشديدة من تباطئ النمو • نسبة الأطفال الذين يعانون من السمنة المفرطة • نسبة الأطفال الذين يولدون بوزن منخفض • انتشار الإصابة بالإسهال والالتهاب الرئوي، وغيرها من المؤشرات والأمراض المزمنة • نسبة التغطية بالمطاعيم • نسبة الأطفال الذين يحصلون على رضاعة طبيعية • نسبة الأطفال الذين ينالون تغذية مناسبة على أساس التوصيات الموصى بها لتغذية الرضع و الأطفال الصغار (IYCF) • التغيب في مرحلة ما قبل المدرسة ورياض الأطفال • نسبة زواج الأقارب • نسبة النساء اللواتي يتلقين رعاية ما بعد الولادة في اليومين التاليين للولادة • نسبة النساء الحوامل اللواتي يعانين من نقص الوزن أو زيادة الوزن استناداً إلى مؤشر كتلة الجسم (BMI) • نسبة الآباء والأطفال الذين يستطيعون الوصول لمراكز الأسرة والطفل	مؤشرات الأداء الرئيسية
المخاطر: القيود المالية. عوامل التخفيف من آثارها: مراجعة الإنفاق العام على برامج التعليم المبكر وتنمية الطفولة لضمان الاستخدام الأمثل للنفقات العامة الجارية بشكل استراتيجي (أنظر إلى جدول المشروع ٤,١) بالإضافة الى طلب الدعم من الشركاء والمنظمات غير الحكومية.	المخاطر وعوامل التخفيف من آثارها
مستمرة	مرحلة التنفيذ

التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) أ٢: الجودة - المناهج والتقييم - مراجعة الأطر العامة لمعايير تقييم الطلبة والمناهج الدراسية لمرحلي رياض الأطفال والحضانة وتحديثها وتطويرها

عنوان المشروع	التعليم المبكر وتنمية الطفولة أ٢,١: تطوير مناهج دراسي جديد لمرحلة التعليم المبكر وتنمية الطفولة يفي باحتياجات فئة صغار العمر من الأردنيين.
الأهداف	تطوير مناهج دراسي حديث للتعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) يجمع بين تعليم القراءة والكتابة والحساب ونشاطات اللعب المبتكرة لتنمية المهارات الاجتماعية والجسدية والعاطفية وتزويد المعلمين بالأدوات اللازمة.
الأنشطة	- مراجعة وتطوير مناهج رياض الأطفال ١ و ٢ ودور الحضانة مع اتباع نهج شامل للتعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) يحدد فيه المعايير المناسبة للفئة العمرية اللازمة للتطوير المعرفي والاجتماعي واللغوي والعاطفي والبدني. - زيادة نطاق استخدام الوسائل والمواد التعليمية والموارد وتأمين توفرها لمساعدة المعلمين ومقدمي الرعاية في وضع الخطط المناسبة للتدريس والاستفادة من الأدوات والمواد المتوفرة كدليل المعلمين الإرشادي الذي وضعه المجلس الوطني لشؤون الأسرة (NCFA) لدور الحضانة.
المسؤوليات	مقترح إنشاء مركز وطني مستقل للمناهج والتقييم (انظر الهدف B&SE أ٢ في قسم التعليم الأساسي والثانوي).
الواقع الحالي	يتوفر حالياً مناهج لرياض الأطفال ٢ ودور الحضانة، بينما لا يتوفر مناهج لرياض الأطفال ١. وقد وضع المجلس الوطني لشؤون الأسرة دليلاً للمعلمين ومقدمي الرعاية في الحضانات، لكن لم توضع شروط تلزم دور الحضانة بتطبيقه. وتعد مناهج رياض الأطفال ٢ الدراسية الحالية قديمة جداً ولا تقي باحتياجات الأطفال في الأردن.
مؤشرات الأداء الرئيسية	- تصميم المناهج الجديدة والموافقة عليها وتنفيذها على مستوى رياض الأطفال ٢ و ١ ودور والحضانة - نسبة رياض الأطفال ودور والحضانة التي تستخدم المناهج الجديدة في القطاعين العام والخاص
المخاطر وعوامل التخفيف من آثارها منها	المخاطر: التأخير في إنشاء مركز وطني مستقل للمناهج والتقييم. عوامل التخفيف منها: يقوم الخبراء بتطوير المناهج الدراسية الحالية وتنقيحها حتى يتم إنشاء معهد المناهج والتقييم.
مرحلة التنفيذ	المرحلة ١

التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) ٢ب: الجودة – تحسين نوعية القوى العاملة وزيادة حجمها

عنوان المشروع	التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٢ب: إعادة تصميم متطلبات قبول المعلمين ومقدمي الرعاية.
الأهداف	رفع مستويات الملتحقين بالتدريس/تقديم الرعاية في التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED)، وزيادة توظيف حاملي شهادات أعلى من التوجيهي.
الأنشطة	- رفع معدلات القبول ومتطلبات الالتحاق ببرامج التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) في الجامعات. - التركيز على التطبيقات العملية بدءاً من السنة الجامعية الأولى. - تقديم حوافز لطلبة الصف الثاني عشر المتميزين للالتحاق ببرامج التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) من خلال منحهم بعثات دراسية ووضع خطة لتنفيذ ذلك. - تطوير حملات للترويج للتعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) لطلبة المدارس الثانوية. - تطوير معايير اختيار وتوظيف معلمي التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) ومقدمي الرعاية لدور الحضانه ورياض الأطفال لاستخدامها عند الحاجة (الملف الشخصي لمشرفي الرعاية، اختبار تقييم الكفاءة، أسئلة المقابلة).
المسؤوليات	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي للبرامج الجامعية.
الواقع الحالي	تستقطب متطلبات القبول الحالية الطلبة منخفضي الأداء للإلتحاق في مهنة التدريس لأن معدل التوجيهي المحدد للقبول في التخصصات ذات الصلة بالتعليم هو من أدنى المعدلات.
مؤشرات الأداء الرئيسية	- متوسط معدل التوجيهي للملتحقين الجدد في المهنة - نسبة المعلمين ومقدمي الرعاية الذين تخرجوا من الأوائل في تخصصاتهم في الجامعات - نسبة المدرسين ومقدمي الرعاية المؤهلين في دور الحضانه ورياض الأطفال الخاصة
المخاطر وعوامل التخفيف من آثارها	المخاطر: اعتراض أصحاب المعدلات المنخفضة في التوجيهي الذين سيستبعدون وفق هذا التغيير . عوامل التخفيف من آثارها: النظر في توظيف مساعدي مدرسين جدد من ذوي المعدلات المنخفضة. المخاطر: انخفاض في توفر المدرسين الجدد بسبب انخفاض أعداد الخريجين عوامل التخفيف من آثاره: رفع معايير القبول على مراحل لضمان بقاء التدفق ثابتاً

المخاطر: سيطلب المدرسون ومقدمو الرعاية المؤهلون رواتب أعلى مما قد يؤثر على النمو المستمر لمراكز التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) عوامل التخفيف من آثارها: تطوير تدريب للحسابات المالية للمراكز الخاصة المعنية بالتعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED)	
المرحلة ٢	مرحلة التنفيذ

التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٢,٢ب: تحسين وزيادة فرص تدريب القوى العاملة في التعليم المبكر وتنمية الطفولة.	عنوان المشروع
• ضمان تلقي المدرسين التدريب اللازم قبل الخدمة وخلالها لتحسين قدراتهم التدريسية والممارسات داخل الصف. • التأكد من تلقي العاملين في مراكز رعاية الأم والطفل ومؤسسات الحماية الاجتماعية التدريب الكافي لضمان خدمات عالية الجودة في مجالات الرعاية والدعم والحماية للأمهات والأطفال من جميع الأوساط وذوي الاحتياجات المختلفة. • ضمان تلقي مدراء ومشرفي المدارس والمدراء في مؤسسات التعليم والصحة ومنظمات الحماية الاجتماعية، في جميع القطاعات، الدورات التدريبية الإدارية والمالية ودورات التخطيط والتقييم.	الأهداف
• التأكد من حصول جميع معلمي رياض الأطفال ٢ على تدريب كافٍ قبل الخدمة يتضمن جانب تطبيقي وتوفير التدريب خلال الخدمة مرة على الأقل كل سنتين. وينبغي أن يشمل هذا جميع المعلمين في القطاع العام بما في ذلك المعلمين البدلاء. • تطوير وزارة التربية والتعليم ووزارة التنمية الاجتماعية برنامجاً برسوم مناسبة لتدريب للمعلمين ومدراء المدارس في القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني. ويمكن تقديم الدعم المالي لمراكز خاصة منخفضة الرسوم ومؤسسات المجتمع المدني العاملة في مناطق جيوب الفقر أو للمراكز التي تخدم الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة من الإعاقات الجسدية والعقلية واللاجئين والأيتام. • ينبغي إضافة التدريب قبل الخدمة الى معايير ومتطلبات منح تراخيص جميع أنواع دور الحضانة ورياض الأطفال. • ينبغي على وزارة التربية والتعليم زيادة عدد المشرفات على رياض الأطفال لتتوافق نسبتهن مع التوصيات المحددة في تقييمات القراءة والرياضيات للصفوف الأولى (EGRA) و (EGMA). ويجب أن تستند هذه النسبة إلى أعداد معلمي رياض الأطفال في القطاعين العام والخاص. كما ويتوجب على جميع المشرفين تلقي التدريب في مجال التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) المطور من وزارة التربية والتعليم. • ينبغي على وزارة الصحة ضمان توفير فرص تدريب القوى العاملة المتخصصة بالصحة العقلية وصحة الطفل في جميع مراكز رعاية الأم والطفل مرة واحدة على الأقل كل سنتين. • ينبغي أن تضمن جميع الوزارات استمرارية برامجها التدريبية للقوى العاملة فيها ليصبحوا مستقبلاً مدربين للمعلمين الآخرين، وللعاملين في مجال الصحة، أو مدراء المدارس. • ينبغي على إدارة حماية الأسرة رفع مستوى تدريب جميع العاملين في مجال الحماية الاجتماعية المسؤولين عن تلقي المكالمات الهاتفية من ال ١٤ خطأ من	الأنشطة

خطوط الأسرة والطفل وتحويل الحالات المبلغ عنها، والتعامل مباشرة مع الأطفال والنساء المعرضين لسوء المعاملة. تقديم برامج تعليمية مجانية ومطورة على شبكة الانترنت للعاملين في مجال التعليم المبكر وتنمية الطفولة (انظر التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) (١,٤).	
- وزارة التنمية الاجتماعية ووزارة التربية والتعليم وإدارة حماية الأسرة. - ستقوم لجنة التعليم المبكر وتنمية الطفولة المشتركة (ECED) المذكورة في مشروع التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) (٣,٢) بتولي المسؤولية.	المسؤوليات
تقدم وزارة التربية والتعليم تدريباً للمعلمين في رياض الأطفال ٢ الحكومية تبعاً لتوفر المخصصات المالية. يقوم عدد محدود من المنظمات غير الحكومية والجهات المانحة بتنظيم دورات تدريبية لمقدمي الرعاية الآخرين إلا أن هذا النوع من التدريب مشنت وغير منظم وقد لا يكون له تأثير كبير.	الواقع الحالي
- نسبة القوى العاملة في مجالات التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) من جميع القطاعات الذين تلقوا التدريب قبل الخدمة وخلالها - تغيير في الممارسات - رضا الأمهات والأطفال عن الخدمات المقدمة - عدد الشكاوى الرسمية حول نوعية الخدمة وكفاءتها، مثلاً صحة الأم والطفل والتعليم في مرحلة الطفولة المبكرة، والخدمات الأخرى ذات الصلة (في حالة عدم وجود نظام للشكاوى فعلى وزارة التربية والتعليم ووزارة التنمية الاجتماعية تأسيس مثل هذا النظام)	مؤشرات الأداء الرئيسية
المخاطر: القيود المالية. عوامل التخفيف من آثارها: يمكن للقطاع العام توفير فرص تدريب شخصي للقطاع الخاص وجمعيات المجتمع المدني بأسعار مقبولة ومناسبة. تقديم برامج تعليمية مجانية ومطورة على شبكة الانترنت للعاملين في مجال التعليم المبكر وتنمية الطفولة.	المخاطر وعوامل التخفيف من آثارها
المرحلة 3	مرحلة التنفيذ

التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) ٣: المساواة - تعزيز المساواة والتنسيق على جميع المستويات في نظام التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED)

عنوان المشروع	التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٣,١: إصلاح التشريعات ذات العلاقة بتوفير التعليم المبكر وتنمية الطفولة وتوحيدها.
الأهداف	• موازنة قوانين التعليم المبكر وتنمية الطفولة لتتماشى مع أفضل الممارسات العالمية وضمان تطوير التعليم المبكر وتنمية الطفولة في الأردن. • ضمان وجود آليات للمساواة وملزمة لتطبيق قوانين التعليم المبكر وتنمية الطفولة.
الأنشطة	برنامج المراجعة والإصلاح بتنسيق من "لجنة التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) المشتركة" (انظر التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) ٢,٣). ينبغي أن تتضمن المتطلبات القانونية الأساسية ما يلي: • حقوق الأطفال في اكتساب الخبرات التعليمية المبكرة. • متطلبات قيام أصحاب العمل بتوفير الحضانات في مواقع العمل. • حقوق الأطفال من ذوي الاحتياجات التعليمية الخاصة والإعاقة. • شروط الترخيص بما في ذلك التفتيش وتجديد الترخيص. • حقوق الأطفال في بيئات آمنة وخدمات صحية. • القوانين المتعلقة بالتأديب العنيف. • مراجعة وتنقيح معايير دور الحضانة ورياض الأطفال وتوحيد الحد الأدنى من المعايير لجميع دور الحضانة. • مراجعة واعتماد نظم الترخيص بصيغتها الجديدة التي أقرتها وزارة التنمية الاجتماعية لأندية الأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين ٤-٩ سنوات، ومراكز التدخل المبكر والمعالجة للأطفال تحت سن السادسة. وبمجرد اقرارها، ينبغي على وزارة التنمية الاجتماعية أن تضع خطة تحدد فيها قوائم التدخلات المستهدفة لدعم الأطفال من الفئات المحرومة وتحفيز القطاع الخاص لتوسيع استثماراته.
المسؤوليات	• مسؤوليات لجنة التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) المشتركة والمجلس الوطني لشؤون الأسرة (NCFA).
الواقع الحالي	تتطلب التشريعات القديمة القائمة تحديثاً وتنسيقاً.
مؤشرات الأداء الرئيسية	• التقدم المحرز في برنامج الإصلاحات المتفق عليها.
المخاطر وعوامل التخفيف من آثارها	المخاطر: ستقاوم الجهات المعنية والجهات المستهدفة الرئيسية الالتزام بالتشريعات الجديدة. عوامل التخفيف من آثارها: اجراء حوارات مع الجهات المعنية والجمهور المستهدف في تطوير التعديلات التشريعية.
مرحلة التنفيذ	المرحلة ٢

التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٣,٢: إنشاء هيئة واحدة لتنسيق جميع أنشطة التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) واتخاذ القرارات حيالها.	عنوان المشروع
إنشاء هيئة واحدة لتنسيق قطاع التعليم المبكر وتنمية الطفولة للتأكد من تطابق الاهداف الاستراتيجية مع التشريعات والسياسات الحكومية المتعلقة بالتعليم المبكر وتنمية الطفولة والتي ستؤدي الى: • تحسين كفاءة استخدام الموارد وفعاليتها. • تحديد وإصلاح الاختلالات في القطاع ومعالجتها. • تعزيز المساءلة عن طريق زيادة الشفافية في جميع مكونات نظام التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED).	الأهداف
إنشاء "لجنة التعليم المبكر وتنمية الطفولة المشتركة (ECED)" (تقوم وزارة تطوير القطاع العام بالإشراف على تنسيق أمور اللجنة بحضور مندوبين عن الوزارات ذات الصلة (وزارة التربية والتعليم، ووزارة التنمية الاجتماعية، ووزارة الصحة، ووزارة العمل، ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي). كما يمكن دعوة المجلس الوطني لشؤون الأسرة (NCFA) ومؤسسة الملكة رانيا للتعليم والتنمية إذا لزم الأمر). وتشمل مسؤوليات هذه اللجنة ما يلي: • تنسيق قطاع التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) من حيث توفير التعليم والتشريع الشامل والتمويل والتخطيط للقوى العاملة وبناء رؤية متفق عليها لتشريع التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) فيما بين جميع الجهات المعنية. • تطوير إطار مراقبة وتقييم شمولي يمكن إدراجه ضمن جميع مستويات الجهات المعنية لضمان توافقه مع مؤشرات الأداء الرئيسية والبيانات المطلوبة لقياس الأداء • تحسين تدريب القوى العاملة في التعليم المبكر وتنمية الطفولة وزيادة فرصها (انظر التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٢,٢ ب). • إصلاح وتوحيد التشريعات ذات العلاقة بالتعليم المبكر وتنمية الطفولة بالتعاون مع المجلس الوطني لشؤون الأسرة (انظر التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٣,١). • إنشاء هيئة تفتيش مستقلة للحضانات ورياض الأطفال في القطاعين العام والخاص. (انظر التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٣,٣ ECED). • تطوير آلية لإتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير مستمر لنظام التعليم المبكر وتنمية الطفولة بناءً على البيانات والدراسات (انظر ٣,٥). • استخدام أفضل للتكنولوجيا ووسائل الإعلام لدعم التحسينات في قطاع التعليم المبكر وتنمية الطفولة (انظر ٤,١). • وضع دراسات الجدوى وتطبيق الأساليب المبتكرة الرائدة لتمويل التعليم المبكر وتنمية الطفولة (انظر ٤,٢). • تحسين إمكانيات وصول التدريب إلى الأهالي وغيرهم من مقدمي الرعاية الأولية (انظر ٥,١).	الأنشطة
• الهيئة التنفيذية لإصلاح تنمية الموارد البشرية تعمل على ترشيح أعضاء لجنة التعليم المبكر وتنمية الطفولة المشتركة (ECED).	المسؤوليات

الواقع الحالي	لا تزال عملية الحاكمية موزعة بين وزارات التربية والتعليم والتنمية الاجتماعية والصحة والعمل.
مؤشرات الأداء الرئيسية	• إنشاء اللجنة، وتزويدها بالموظفين والبدء بتنفيذ مهامها • تطوير إطار مراقبة وتقييم وآلية لتقصي أداء اللجنة
المخاطر وعوامل التخفيف من آثارها	المخاطر: معارضة محتملة من الوزارات لتقديم تقارير لجهات خارجية. عوامل التخفيف منها: التمثيل السليم للوزارات والإدارات الحكومية وإمكانية التعاون مع منظمات غير حكومية لتسهيل عمل اللجنة.
مرحلة التنفيذ	المرحلة ١

التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٣,٣: إنشاء هيئة تفتيش مستقلة للحضانات ورياض الأطفال في القطاعين العام والخاص.	عنوان المشروع
ضمان التزام جميع مقدمي الخدمات في الأردن بالحد الأدنى على الأقل من معايير الجودة بالإضافة إلى إنشاء نظام تصنيف لجميع مقدمي الخدمات.	الأهداف
تتركز المسؤولية الرئيسية لهيئة التفتيش في التفتيش على جميع الحضانات ورياض الأطفال في الأردن وتصنيفها بدرجات 'غير مقبولة' 'مرضية'، 'جيدة' و'مميزة'. وسيتم تطوير المقياس حالما يبدأ التنفيذ. ولزيادة الأثر المترتب على هذا المشروع: - يجب أن يرتبط نظام ترخيص الحضانات ورياض الأطفال بمقياس التصنيفات (فعلى سبيل المثال إذا تلقت دار حضانة درجة 'غير مقبول' لمدة سنتين متتاليتين، لن يتم تجديد ترخيصها). - ينبغي اعلان ونشر تصنيف الحضانات ورياض الأطفال للمواطنين لمساعدة الأهالي في اختيار المكان المناسب لأطفالهم بناءً على المعلومات المعلنة وكذلك لزيادة المنافسة بين مختلف الحضانات ورياض الأطفال. - تطوير عملية تفتيش منهجية متكررة ومتابعة لدور الحضانة ورياض الأطفال من خلال زيارات. - يجب أن تشمل عملية التفتيش جميع العناصر مثل؛ البنية التحتية والمناهج الدراسية ومؤهلات المعلمين ومؤهلات الإدارة ومشاركة الوالدين وتدبير الصحة والسلامة. في حين يجب أن تكون هيئة التفتيش مستقلة، يمكن تأسيسها تحت مظلة مستقلة موجودة كالمجلس الوطني لشؤون الأسرة (NCFA) وفي هذه الحالة، ينبغي تخصيص المزيد من الموارد البشرية والمالية للمجلس لإنشاء الهيئة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لدور هذه الوحدة أن يشمل أيضاً وضع فئات تصنيفية (ترتيبهم حسب الجودة) لدور الحضانة ورياض الأطفال.	الأنشطة
لجنة التعليم المبكر وتنمية الطفولة المشتركة (ECED).	المسؤوليات
تم تطوير معايير جودة رياض الأطفال كجزء من مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة ERfKE؛ ومع ذلك، فإن هذه المعايير مخصصة فقط لفصول رياض الأطفال الحكومية في الأردن. بينما توجد معايير وإجراءات تراخيص واضحة مخصصة لرياض الأطفال في القطاع الخاص ولكن لا يوجد نظام لضمان الجودة. قامت بعض المنظمات غير الحكومية، مثل الجمعية الملكية للتوعية الصحية (RHAS) بوضع نظام الاعتماد الصحي للمدارس الصحية، وربما يكون لديها خطط لتعميمها على رياض الأطفال.	الواقع الحالي
نسبة الزيارات والعمليات التفتيشية الناجحة للتحقق من كفاءة رياض الأطفال والحضانات المرخصة ومطابقتها للمعايير لضمان موثوقية عملية الاعتماد	مؤشرات الأداء الرئيسية

• نسبة دور الحضانة ورياض الأطفال التي تتال تقدير "جيد" أو "متميز" في عمليات التفتيش	
المخاطر: معارضة مزودي الخدمات من ذوي المستوى المنخفض وخروجهم المحتمل من الخدمة. عوامل التخفيف منها: توفير دورات تدريبية لبناء قدرات مزودي الخدمات من ذوي المستوى المنخفض.	المخاطر وعوامل التخفيف من آثارها
المرحلة ٢	مرحلة التنفيذ

التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٣,٤: تطوير نظام اعتماد/تأهيل للمعلمين ومقدمي الرعاية في التعليم المبكر وتنمية الطفولة.	عنوان المشروع
• زيادة متطلبات تدريب المعلمين ومقدمي الرعاية قبل الخدمة وخلالها كشرط للاعتماد.	الأهداف
• إنشاء نظام للاعتماد حيث يُطلب من المعلمين ومقدمي الرعاية الحصول على رخصة سارية المفعول لمزاولة المهنة. • العمل مع الجامعات والكليات لدمج متطلبات التدريب العملي في برامج التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) في برامجها الدراسية. • زيادة فترة التدريب المقدم للمعلمين ومقدمي الرعاية قبل تعيينهم وتحسين جودته. • توفير مواد تدريبية، تتفق مع التطورات الحديثة والمناهج الدراسية، ليتم إستخدامها على نطاق واسع.	الأنشطة
• وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجهة المسؤولة عن برامج الجامعة).	المسؤوليات
لا يوجد أي نظام اعتماد/تأهيل للمعلمين أو مقدمي الرعاية في أي مرحلة من مراحل التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED).	الواقع الحالي
• نسبة معلمي ومقدمي الرعاية في التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) الذين يحققون معايير الاعتماد • نسبة المعلمين الذين ينالون تصنيف 'جيد' أو أعلى في تقارير التفتيش	مؤشرات الأداء الرئيسية
المخاطر: يعارض المعلمون ومقدمو الرعاية الحاليون الأخذ بنظام الاعتماد المقترح إذ أنه يهدد وظائفهم. عوامل التخفيف منها: بدء تنفيذ نظام الاعتماد على مراحل، وتوفير فرص التدريب أثناء الخدمة للمعلمين ومقدمي الرعاية الحاليين الراغبين أن يصبحوا معلمين مؤهلين.	المخاطر وعوامل التخفيف منها
المرحلة ٢	مرحلة التنفيذ

التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٣,٥: تطوير آلية لإتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير مستمر لنظام التعليم المبكر وتنمية الطفولة بناءً على البيانات والدراسات	عنوان المشروع
يهدف المشروع إلى تطوير القدرة اللازمة لتمكين عمليات صنع القرارات المستندة إلى بيانات	الأهداف
- تطوير وتنفيذ خطة لتحسين عملية جمع البيانات وتوفيرها. - استعراض إمكانية استخدام استقصاءات مجموعات المؤشرات المتعددة (الجولة ٤) MICS4، مبادرة أسلوب النظم من أجل تحسين نتائج التعليم (SABER) - و/أو أنواع أخرى من الدراسات الاستقصائية الداخلية لسد فجوة المعرفة الحالية المتعلقة بمراحل تطور الأطفال في المجالات الرئيسية ومقارنتها مع أداة التطور المبكر (EDI). - تقييم وتحسين مصداقية نظم البيانات في وزارة التنمية الاجتماعية ووزارة الصحة وإدارة حماية الأسرة والتوسع في نظام معلومات إدارة التعليم (EMIS) الجديد للتعليم الأساسي ليشمل رياض الأطفال ودور الحضانة. - وضع أو اعتماد إطار وقاعدة شمولية أساسية لمراقبة وتقييم التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) مع وضع مجموعة أساسية من مؤشرات للتعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) التي يمكن تتبعها على المستويات الحكومية والإقليمية والوطنية وينبغي أن يشمل نظام مراقبة وتقييم التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) تقييم مؤشرات على مستوى المؤسسات الفاعلة والاطراف المرتبطة بالقطاع بالإضافة لمؤشرات على مستوى الخدمات المتعددة للقطاعات المعنية والتنسيق بينها. [مرتبط بالتعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) ٣,٢ أعلاه].	الأنشطة
فريق عمل جمع البيانات التي سيتم تأسيسه في إطار "لجنة التعليم المبكر وتنمية الطفولة المشتركة" (ECED).	المسؤوليات
جمع البيانات حالياً غير منسق وغير متسق وغالباً غير دقيق.	الواقع الحالي
- نسبة المدرسين وموظفي وزارة التربية والتعليم ووزارة التنمية الاجتماعية المدرسين على استخدام نظام معلومات إدارة التعليم (EMIS) ونظام بيانات وزارة التنمية الاجتماعية بكفاءة عالية - معدل الخطأ في البيانات والإحصاءات الرئيسية مثل التسجيل وإعداد الملتحقين والمعلمين	مؤشرات الأداء الرئيسية
المخاطر: عدم قيام المعلمين وموظفي وزارتي التربية والتعليم والتنمية الاجتماعية بإدخال البيانات لاستخدامها في هذا النظام بشكل فعال. عوامل التخفيف من آثارها: توفير تدريب مكثف للمعلمين وموظفي وزارتي التربية والتعليم والتنمية الاجتماعية على كيفية استخدام النظام مدى استفادتهم واستعادة نظام التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) منه على نطاق واسع.	المخاطر وعوامل التخفيف من آثارها
المرحلة ٢	مرحلة التنفيذ

التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) ٤: الابتكار - إتباع أساليب مُبتكرة لإحداث تغييرات إيجابية في نظام التعليم المبكر وتنمية الطفولة

التعليم المبكر وتنمية الطفولة ١، ٤: استخدام أفضل للتكنولوجيا ووسائل الإعلام لدعم التحسينات في قطاع التعليم المبكر وتنمية الطفولة.	عنوان المشروع
استخدام التكنولوجيا ووسائل الإعلام كوسيلة لتشجيع إدخال تحسينات نوعية في قطاع التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED)، الرسمي وغير الرسمي.	الأهداف
الأنشطة الخاصة بالتعليم المبكر وتنمية الطفولة الرسمي (ECED) • إجراء دورات مجانية عبر الإنترنت، عن طريق منصة إدراك Edraak، التي يمكن استخدامها في تدريب ما قبل الخدمة أو للتطوير المهني المستمر لمعلمي ومقدمي الرعاية في التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED). [مرتبطة بالتعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) ب، ٢، أعلاه]. • إجراء دورات مجانية عبر الإنترنت تستهدف واضعي السياسات ومطبقي البرامج بهدف زيادة مهارات التخطيط والإدارة في قطاعات التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED). • عقد دورات مجانية على الإنترنت للمالكين والمدراء بخصوص إدارة وتشغيل رياض الأطفال ودور الحضانه التابعة للقطاع الخاص. الأنشطة الخاصة بالتعليم المبكر وتنمية الطفولة غير الرسمية (ECED) المقدمة من الأهالي والأسر [مرتبطة بالتعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) ٥، أدناه]. • إنشاء منصة للتعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) عبر الانترنت تجمع جميع المواد والمعلومات المجانية حول كافة جوانب التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) الرئيسية، وتخدم كمنصة واحدة لجميع الجهات المعنية في التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) في الأردن والتي يمكن أن تضم مواد ومعلومات تعليمية يمكن استخدامها في المنزل للآباء ومقدمي الرعاية. • تصميم دورة حول الرعاية الوالدية للأطفال على الانترنت معتمدة على منصة إدراك Edraak، وتوسيع نطاق التوعية التي تقوم بها وتعميمها، وتصميم دورات جديدة مستهدفة من خلال إدراك أو غيرها من المنصات. • تطوير تطبيقات للوالدين على الهواتف المحمولة تتضمن أنشطة منزلية لأطفالهم بشكل يومي. ويمكن إرسالها أيضا إلى مجموعة مستهدفة من المستفيدين على الهواتف المحمولة العادية من خلال الرسائل. • إنتاج برامج اذاعية وتلفزيونية مخصصة للوالدين. الأنشطة الخاصة بجميع الجهات المعنية • إنشاء مقاطع فيديو قصير تستهدف مختلف الجهات المعنية (الحكومة، الأهالي وعامة المواطنين والجهات المانحة) للتأكيد على أهمية التعليم المبكر وتنمية	الأنشطة

الطفولة (ECED) كأولوية وطنية وتعزيز أهمية وسائط التواصل الاجتماعي (مثل قناة على اليوتيوب).	
المسؤوليات	• لجنة التعليم المبكر وتنمية الطفولة المشتركة (ECED).
الواقع الحالي	هناك عدد قليل من مواقع الإنترنت المتاحة للأهالي من شركات خاصة تحتوي على مواد ووسائط تعليمية على الإنترنت. لا توجد أي منصة لتجميع المعرفة والمعلومات لكافة الجهات المعنية في التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) بطريقة يسهل الوصول إليها
مؤشرات الأداء الرئيسية	• حجم الاستخدام أو عدد الأشخاص الذين استخدموا كل خدمة موفرة (مثلاً، عدد المشاهدين على الفيديو وعدد مستخدمي منصات الإنترنت، إلخ...) • احصائيات للتغيرات الملحوظة في مستويات المعرفة والاتجاهات وممارسات الأهالي
المخاطر وعوامل التخفيف منها	لا توجد مخاطر رئيسية محددة
مرحلة التنفيذ	المرحلة ١

عنوان المشروع	التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٢، ٤: وضع دراسات الجدوى وتطبيق الأساليب المبتكرة الرائدة لتمويل التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED).
الأهداف	• تقييم وتجريب استخدام آليات تمويل مبتكرة مختلفة (بما في ذلك الاحتياجات العينية) للتعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) والتي تمكن القطاع من التوسع وتحسين مستوى الجودة.
الأنشطة	• القيام بمراجعة وتقييم مدى ملاءمة وإمكانية إدخال آليات تمويل جديدة مثل سندات تنمية الأثر الاجتماعي، وشراكات القطاع العام والخاص للتوسع في دور الحضانه وتوفير رياض أطفال ١. • إجراء دراسة رائدة لمعرفة أفضل الأساليب الواعدة الخاصة بالشراكات بين القطاعين العام والخاص وتمويل السندات للتعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) • إجراء دراسة جدوى حول الخيارات المتاحة للتعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) المستندة لتوجهات السوق، وتشمل كذلك المؤسسات الاجتماعية ذات الصلة بمختلف جوانب التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) (التعليم، والتغذية إلخ) ودراسة جدوى تطبيق الآليات المبتكرة للاستفادة من التبرعات الصغيرة من الأفراد بصفتهم الشخصية، فضلاً عن رعاية الشركات. • تقييم الاستخدام المحتمل للتمويل الحكومي لإقناع القطاع الخاص والجهات الأخرى غير الحكومية بدعم قطاع التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED).

• دراسة جدوى تطبيق آلية للتبرع بالكتب المستعملة والمناسبة عمرياً وتوزيعها على الأطفال والأهالي الذين ليس لديهم مثل هذه الكتب.	
• لجنة للتعليم المبكر وتنمية الطفولة المشتركة (ECED)، بالتعاون مع مؤسسة الملكة رانيا للتعليم والتنمية ووزارات التربية والتعليم والتنمية الاجتماعية والمالية والتخطيط والتعاون الدولي.	المسؤوليات
توفر بعض الأعمال الاستطلاعية والبحث عن آليات تمويل مبتكرة للتعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) من عام ٢٠١٢.	الواقع الحالي
• معدل النجاح في تحويل الخيارات المبتكرة للتمويل من أفكار قيد التجربة إلى التنفيذ الكامل والناجح	مؤشرات الأداء الرئيسية
لا توجد مخاطر رئيسية محددة.	المخاطر وعوامل التخفيف من آثارها
المرحلة 1	مرحلة التنفيذ

التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٥: أنماط التفكير - تكثيف جهود الأهالي لدعم التعليم والصحة والتغذية والحماية الاجتماعية في المنزل والمدرسة

عنوان المشروع	التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٥، ١: تحسين إمكانيات وصول التدريب إلى الأهالي وغيرهم من مقدمي الرعاية الأولية.
الأهداف	• تمكين الأسر من خلال تزويدهم بوسائل تؤمن التعليم لأطفالهم. • تدرك اللجنة أن هناك نقصاً في تدريب الأهالي ولذا توصي بالتوسع في البرامج الناجحة القائمة وتطوير آليات جديدة تستهدفهم جميعاً.
الأنشطة	• القيام بزيارات منزلية تمثل برامج تدريب مستندة إلى أمثلة لأفضل الممارسات العالمية (على سبيل المثال، برنامج تعليم الأم والطفل في تركيا الذي يدرّب الأمهات وأفراد المجتمع على تعليم أبنائهم في حالة عدم توفر برامج تعليم رسمية)، أو برنامج "شوريستارت في المملكة المتحدة (UK SureStart programme)". • توسيع نطاق "برنامج الوالدية الأفضل (Better Parenting Program)". • توفير طرود للأسر في مناطق جيوب الفقر من خلال مراكز رعاية الأم والطفل أو المستشفيات الحكومية ومن الممكن أن تشمل مواد تعليمية للأطفال وإرشادات للأهالي. • وضع دليل لإرشاد الأهالي يوزع على الأمهات للحوامل. • تحسين استخدام التكنولوجيا ووسائل الإعلام لدعم التطورات وتحسين فرص توفير التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) (انظر التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) ٤، ١، أعلاه).
المسؤوليات	• لجنة التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) المشتركة ووزارة التربية والتعليم بالتنسيق مع اليونيسف (UNICEF). ومن الممكن أن يشمل الشركاء الآخرين كمؤسسة نهر الأردن (Jordan River Foundation (JRF، وجمعية المركز الإسلامي الخيرية والصندوق الهاشمي الأردني للتنمية البشرية ووزارة التنمية الاجتماعية والمجلس الأعلى للأشخاص المعوقين وشركات الاتصالات وقنوات التلفزيون والراديو.
الواقع الحالي	تعمل اليونيسف على إعادة إطلاق برنامج الوالدية الذي توقف عام ٢٠١١.
مؤشرات الأداء الرئيسية	• عدد الأسر التي تم التوصل إليها من خلال برنامج الزيارة المنزلية في المناطق الريفية أو الفقيرة التي تعاني من انخفاض في معدل التسجيل في التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) • رصد تغييرات - أثر وقيمة مقبولة إحصائياً - على مستويات المعرفة واتجاهات الأسر وممارساتها

• استطلاعات رضا معتمدة على سؤال واحد للمستفيدين من خلال الأجهزة المحمولة	
لا توجد مخاطر رئيسية محددة.	المخاطر وعوامل التخفيف منها
المرحلة ١	مرحلة التنفيذ

عنوان المشروع التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٥,٢: تكثيف الجهود لاقناع أولياء الأمور بدعم تنمية الطفولة المبكرة والتعلم في المنزل بشكل أفضل والتفاعل مع أطفالهم فيما يخص التعليم النظامي.	
الأهداف تغيير نمط تفكير وسلوكيات الاهالي والمجتمعات المحلية بتوعيتهم بأهمية التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) وآثاره الايجابية في تنمية الطفل، والدور الذي يمكن أن يؤديه في تطور طفلهم في السنوات الأولى من حياته، والفوائد التي ستعود على الوطن في المدى البعيد [ينبغي ربطه بعوامل رفع وزيادة الوعي لمشروع التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) ١,٣].	
الأنشطة - إنشاء مبادرة للتوعية بالتعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) لتطوير مجموعة من آليات المشاركة بما في ذلك وسائل الإعلام المرئية والمطبوعة والتواصل الاجتماعي والتكنولوجيا لتوعية الاهالي بأهمية التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) وارشادهم بأفضل الطرق لمساعدة الأطفال على التطور والتعلم خلال هذه الفترة. - توفير معلومات حول أهمية التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) لجميع الأطفال، بمن فيهم ذوي الاحتياجات الخاصة. - توفير معلومات عن أهمية القراءة والفنون والغناء للأطفال ومشاركتهم الغناء. - زيادة وعي الأمهات والآباء حول أهمية مشاركة الآباء. - اختيار متحدثين بإسم القطاع وإبراز منظمات كرؤاد للبرنامج. - زيادة امكانيات وصول متحف الأطفال الأردني المتنقل لمناطق مختلفة. - استكشاف خيارات المكتبات المتنقلة وغيرها من أساليب التشارك في الكتاب لزيادة توفير مواد قراءة مناسبة للفئة العمرية. - تحسين استخدام التكنولوجيا ووسائل الإعلام لدعم التحسينات في توفير التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) [انظر التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) ٤,١ أعلاه.	
المسؤوليات تشكيل ائتلاف مدعوم مالياً من الجهات الوطنية المعنية في التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED)، تقوده مؤسسة الملكة رانيا للتعليم والتنمية بشكل مبدئي،	

لتصميم وتطوير منصة مشاركة، تستقطب المبادرات المختلفة في الأردن، مثل، 'نحن نحب القراءة' و 'حكايات سمسم' وتوحد الجهود ضمن حملة واحدة.	
تتوفر حالياً مبادرات عديدة تهدف لزيادة الوعي بأهمية التعليم المبكر وتنمية الطفولة (ECED) مثل "نحن نحب القراءة" و"حكايات سمسم" ولكن لم يتم التنسيق فيما بينها.	الواقع الحالي
• نسبة الأسر التي لديها أطفال صغار وتمت زيارتهم. • مدى تطور إدراك أولياء الأمور واستجابتهم ويتم قياسها من خلال دراسة استقصائية، تشمل: • نسبة أولياء الأمور الذين يقرأون لأطفالهم • نسبة الأسر التي تمتلك كتباً تتناسب مع فئات أطفالهم العمرية • نسبة الأسر التي تدرك أهمية البيئة المنزلية على نمو الطفل	مؤشرات الأداء الرئيسية
المخاطر: استثناء اللاجئين السوريين والفئات الأقل حظاً. عوامل التخفيف من آثارها: ضمان تطوير محتوى يناسب اللاجئين السوريين والفئات الأقل حظاً الأخرى.	المخاطر وعوامل التخفيف من آثارها
المرحلة 1	مرحلة التنفيذ



ع

التعليم الأساسي
والثانوي



٤ التعليم الأساسي والثانوي

٤.١. ملخص القسم

تتركز وظيفة مرحلتي التعليم الأساسي والثانوي على تزويد الطلاب بالمهارات التي تؤهلهم للنجاح خلال مسيرة حياتهم وخوضهم غمار الحياة. ففي هذه المرحلة الهامة من حياتهم يبدأون باكتشاف مسارات الحياة المختلفة والخيارات المتاحة لهم، فضلاً عن تعرفهم على مهاراتهم الشخصية ونقاط قوتهم. لقد أدرك الأردن أهمية هذه المرحلة فأولى أهمية قصوى لتعزيزها، كما تؤكد الإصلاحات التعليمية المتواصلة التي انجزت على مدى العقود الثلاثة الأخيرة بهدف تزويد الطلبة بالمهارات اللازمة للنجاح في الحياة العملية خارج الصفوف الدراسية والتي تسهم في مشاركتهم الفعالة في اقتصاد المعرفة^١. وتمثلت أولى الجهود المبذولة في هذا المجال بالإصلاحات التعليمية انجزت عام ١٩٨٨ بدعم من المؤتمر الوطني لإصلاح قطاع التعليم؛ بينما تمثل المرحلتين الأولى والثانية من مشروع "تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة" - خلال العامين ٢٠٠٣ و ٢٠٠٩ آخر هذه الجهود، بينما من المقرر إطلاق المرحلة الثالثة من هذا المشروع في شهر كانون الأول من العام - ٢٠١٦^٢. وقد ركزت كلتا عمليتي الإصلاح على تطوير المناهج الدراسية والمهارات المهنية للمعلمين، فضلاً عن تعزيز النتائج التعليمية للطلاب، وغيرها من الأولويات.

وبفضل الجهود المبذولة على مر السنين السابقة، تمكن الأردن من تحقيق عدد من الإنجازات الهامة شملت ما يلي:

- إلزامية التعليم الأساسي ومجانيته لجميع الطلبة ضمن السن المدرسي^٣.
- التوقيع على اتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة وتطبيق القانون رقم ٣١ للعام ٢٠٠٧، والذي ينص على ضرورة تلقي ودمج الأطفال ذوي الإعاقة للتعليم في كل من التعليم الأساسي والثانوي والعالي.
- تحقيق معدلات الالتحاق العالية البالغة ٩٨% في مرحلة التعليم الأساسي، و ٧٢% في مرحلة التعليم الثانوي^٤. وقد تجاوزت معدلات الالتحاق في الأردن معدلات الالتحاق في المنطقة العربية والدول ضمن الشريحة الأعلى من فئة الدخل المتوسط في العام ٢٠٠٠^٥.
- ارتفعت معدلات محو الأمية بنسبة ٢٩% خلال الفترة بين عامي ١٩٧٩ و ٢٠١١ (من ٦٦% في العام ١٩٧٩ إلى ٩٥% في العام ٢٠١١)^٦.
- حقق الأردن التكافؤ بين الجنسين في حق الحصول على التعليم منذ العام ١٩٧٩^٧.

^١ صقارنة. إم، ٢٠١٤

^٢ أغلب الأنشطة انتهت في تمام العام ٢٠١٥

^٣ وزارة التربية والتعليم، قانون التعليم رقم ٣ للعام ١٩٩٤

^٤ وزارة التربية والتعليم ٢٠١٥ و ٢٠١٦

^٥ اليونسكو، ٢٠١٥

^٦ قاعدة بيانات مؤشر البنك الدولي حول الأردن من الأعوام ١٩٦٠ وحتى ٢٠١٦

^٧ معهد اليونسكو للإحصاء ٢٠١٤

- توفير مسارات بديلة ومعتمدة للأطفال غير الملحقين بالمدارس لدى وزارة التربية والتعليم، والمتمثلة ببرنامج التعليم غير النظامي الذي يمتد لفترة ٢٤ شهراً والذي تأسس في العام ٢٠٠٣.

وبالرغم من تحقيق هذه الإنجازات المشجعة، فما زال الأردن يواجه الكثير من التحديات لضمان حصول الطلاب على النتائج المرجوة من التعليم الأساسي والثانوي. والتي تشمل التحديات التالية:

إتاحة الفرص: لا يحصل جميع الطلبة على الفرص المتكافئة للالتحاق بالتعليم المناسب بسبب معوقات كمستوى الدخل والموقع الجغرافي وأوضاع الأقليات والاحتياجات التعليمية الخاصة والأطفال ذوي الإعاقة والالتزامات العائلية وحالات اللجوء. ونتيجةً لذلك، فهناك أكثر من ١١٠ آلاف طفل غير ملحق بالمدارس في الأردن^٨، فضلاً عن نسب التغيب المرتفعة بين الطلاب الملحقين بالمدارس: فقد تبين عند سؤال الطلبة بأن ٤٠% منهم قد تغيبوا مدة يوم كامل بدون سبب خلال آخر أسبوعين، مقارنة مع نسبة ١٥%^٩ من الطلاب لدى دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية. كما يواجه الأطفال ذوي الإعاقة تحديات جمة في الوصول إلى المدارس الحكومية؛ إذ تبلغ نسبة الأشخاص ذوي الإعاقة في الأردن ١١%^{١٠}، والتي تعتبر نسبة عالية من الجيل الشاب الذي يواجه تحديات للوصول لفرص متكافئة التعليم أو الذي يفقد بشكل كامل فرصة الحصول على التعليم.

الجودة: لا يتلقى المعلمون المستوى الكافي من التدريب اللازم، كما أنهم لا يمتلكون المناهج الدراسية ومعايير تقييم مناسبة لمساعدة الطلاب في تحقيق النتائج المرجوة التي تمكنهم من النجاح. ونتيجةً لذلك فقد شهدت الأعوام العشر الأخيرة تدهوراً في النتائج التعليمية للطلاب؛ مثل تراجع مرتبة الأردن إلى المرتبة السادسة في الرياضيات (من المرتبة الثانية على مستوى الدول العربية)، والمرتبة الثالثة في العلوم (من المرتبة الأولى على مستوى الدول العربية) في تقييم التوجهات الدولية في دراسة الرياضيات والعلوم (TIMSS) للعام ٢٠١١. وكذلك هو الحال بالنسبة للنتائج الصادرة عن البرنامج الدولي لتقييم الطلبة (PISA) للعام ٢٠١٢، حيث حلّ الأردن ضمن المراتب العشر الأخيرة بين البلدان والاقتصادات المشاركة^{١١}. فضلاً عن ذلك كله، تشير الأرقام إلى أن نسبة ٤١% فقط من الطلاب الذين تقدموا لامتحان شهادة الدراسة الثانوية (التوجيهي) في العام ٢٠١٥ قد تجاوزوا الامتحان بنجاح. كما يوجد فروقات مثيرة للقلق بين النتائج التعليمية للذكور والإناث، حيث بلغت نسبة الذكور الذين يجيدون القراءة اجادة تامه في المستوى الأعلى من المرحلة الثانوية ٣١% فقط، مقارنة مع نسبة ٦٨% بالنسبة للإناث^{١٢}.

المساءلة: عمليات ضبط الجودة الحالية لا تولي أهمية قصوى للمدخلات التي تؤدي إلى أفضل النتائج، فعلى سبيل المثال فإن العمليات التعليمية وعمليات التخطيط الاستراتيجي لا تعتمد على بيانات دقيقة. تقوم عدد من الوزارات بالتفتيش على مدارس التعليم الأساسي والثانوي غير أن عملية التفتيش تستهدف بشكل أساسي البنية التحتية المدرسية ولا تعنى بمعالجة مشاكل التعليم والتعلم. كما لا يوجد اتساق في استخدام البيانات ضمن عملية اتخاذ القرارات.

^٨ اليونيسيف، ٢٠١٤ (الأرقام الأردنية)

^٩ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، البرنامج الدولي لتقييم الطلبة (PISA)، ٢٠١٢

^{١٠} دائرة الإحصاءات، التعداد العام للسكان، ٢٠١٥

^{١١} بين ٥٧ دولة بالتوجهات وفق نتائج التوجهات الدولية في دراسة الرياضيات والعلوم و ٦٥ دولة ومنطقة اقتصادية للبرنامج الدولي لتقييم الطلبة

^{١٢} منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، البرنامج الدولي لتقييم الطلبة (PISA)، ٢٠١٢

الابتكار: لا يتم استخدام اساليب التعليم الحديثة والتكنولوجيا على نطاق واسع. فقد بيّنت نتائج مقابلات المجموعات المركزة مع المعلمات بأن مدرّاء المدارس لا يشجعون المعلمين والمعلمات على تبني أساليب مبتكرة في التعليم^{١٣}. كما لا يتم استخدام التكنولوجيا بالقدر المطلوب فحوالي ٢١% من المدارس تقتصر على خدمة الانترنت كما ان أغلب المدارس (حوالي ٧٩%) التي تتوفر فيها خدمة الانترنت تعاني من بطء الخدمة^{١٤}.

أنماط التفكير: ينبغي على أولياء الأمور والمجتمعات رفع مستوى مشاركتهم في العملية التعليمية الرسمية وغير الرسمية بغية توفير الدعم الكلي والشامل للأطفال خلال مسيرتهم التعليمية وتشير إحصائية البرنامج الدولي لتقييم الطلبة (PISA) لعام ٢٠١٢ إلى أن ثلثي أولياء أمور الطلاب في المدارس الحكومية لا يناقشون مع المعلمين سلوك أطفالهم أو مدى التقدم الذي احرزوه في مسيرتهم التعليمية؛ والأمر ينطبق على نصف أولياء أمور الطلاب في المدارس الخاصة^{١٥}. بينما اظهرت الدراسات بأن ٧% من أولياء الأمور فقط يتطوعون في أنشطة لا منهجية في المدارس، ونسبة ١٩% يشاركون في مجالس إدارة المدارس المحلية، أو مجالس أولياء الأمور والمعلمين^{١٦}.

رؤية اللجنة

تجواباً مع جميع هذه التحديات، قامت اللجنة بتصميم ووضع مجموعة من البرامج التي تهدف الى -بحلول عام ٢٠٢٥- ضمان حصول جميع الطلاب على تعليم منصف ذو كفاءة وجودة عالية يشمل طلاب المرحلتين الأساسية والثانوية بما يضمن الحصول على مخرجات تعليمية فاعلة ومتماشية مع متطلبات الحياة وسوق العمل.

ولتحقيق هذا الهدف، تم وضع خمسة أهداف استراتيجية^{١٧}:

- (١) ضمان توفير المدارس لبيئات تعليمية محفزة وتحديث البنية التحتية المدرسية، وتسخير الموارد بشكل استراتيجي لتلبية كافة الاحتياجات: وذلك من خلال بناء المدارس وفق أسس التخطيط الاستراتيجي والالتزام بمعايير البناء لضمان إتاحة فرص التعلم لجميع الطلاب؛ وتعزيز وزيادة فرص الحصول على دبلوم معادل لشهادات التعليم العام خاص بالأطفال خارج المدارس (General Equivalency Diploma)، وضمان توفير بيئة تعليمية آمنة وحاضنة لكافة الطلاب.

(٢) تحسين جودة العملية التعليمية:

- أ. تحديث أطر المناهج الدراسية ومعايير التقييم من خلال تأسيس مركز مستقل: وذلك من خلال إنشاء مركز متخصص بالمناهج الدراسية ومعايير تقييم الطلاب ابتداءً من مرحلة ما قبل رياض الأطفال وحتى الصف الثاني عشر، بالإضافة إلى تطوير امتحان التوجيهي، وغيره من التقييمات الرئيسية.
- ب. تحسين كفاءة القوى العاملة ضمن مستويات مراحل التعليم الأساسية والثانوية كافة، بالإضافة الى الاهتمام بتدريب المعلمين: وذلك من خلال تأسيس برنامج إعداد وتأهيل المعلمين وبرامج شاملة لتدريب المعلمين أثناء الخدمة بغية ضمان تزويد جميع المعلمين بالمهارات والتراخيص اللازمة لمزاولة المهنة.

^{١٣} مؤسسة الملكة رانيا للتعليم والتنمية (QRF)، ٢٠١٤

^{١٤} وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٥ ب

^{١٥} منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، البرنامج الدولي لتقييم الطلبة (PISA)، ٢٠١٢

^{١٦} منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، البرنامج الدولي لتقييم الطلبة (PISA)، ٢٠١٢

^{١٧} يمكن الاطلاع على التوصيات والمشاريع المفصلة الواردة في آخر قسم التعليم الاساسي والثانوي

(٣) تعزيز المسائلة والمهارات القيادية والقدرة على وضع السياسات والتخطيط الاستراتيجي ضمن كافة مستويات النظام التعليمي (ابتداءً من المدرسة ووصولاً للوزارة): من خلال توسيع نطاق المسؤوليات المسندة إلى المديريات المحلية والمدارس، والارتقاء بآلية المساءلة لدى وزارة التربية والتعليم بهدف رفع مستوى جودة المدارس الحكومية والخاصة، وتحسين دقة البيانات واساليب استخدامها في عملية اتخاذ القرارات.

(٤) الاستفادة من الابتكار والتكنولوجيا لدفع عجلة التغيير نحو الأفضل ضمن المدارس: من خلال استخدام التكنولوجيا لتحديث عملية التعليم والتعلم، واستكشاف آليات مالية مبتكرة تساعد على زيادة فرص الحصول على التعليم ورفع مستواه.

(٥) حث أولياء الأمور والأسر على تعزيز العملية التعليمية في المنزل والمدرسة: من خلال إطلاق حملات تهدف إلى تثقيف أولياء الأمور وتعريفهم بسبل مساعدة أطفالهم على التطور والتعلم، وزيادة مستوى مشاركتهم مع المدارس عبر القنوات المختلفة كمجالس أولياء الأمور والمعلمين.

سوف يتم تقييم النجاح في تحقيق هذه الأهداف عبر استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية؛ حيث تعتبر المؤشرات التالية مؤشرات تتعلق بالنتائج على مستويات عليا، والتي من الممكن استخدامها كوسيلة لشرح وإظهار الصورة العامة حول التقدم المحرز في عملية الإصلاح والتي تشمل ما يلي:

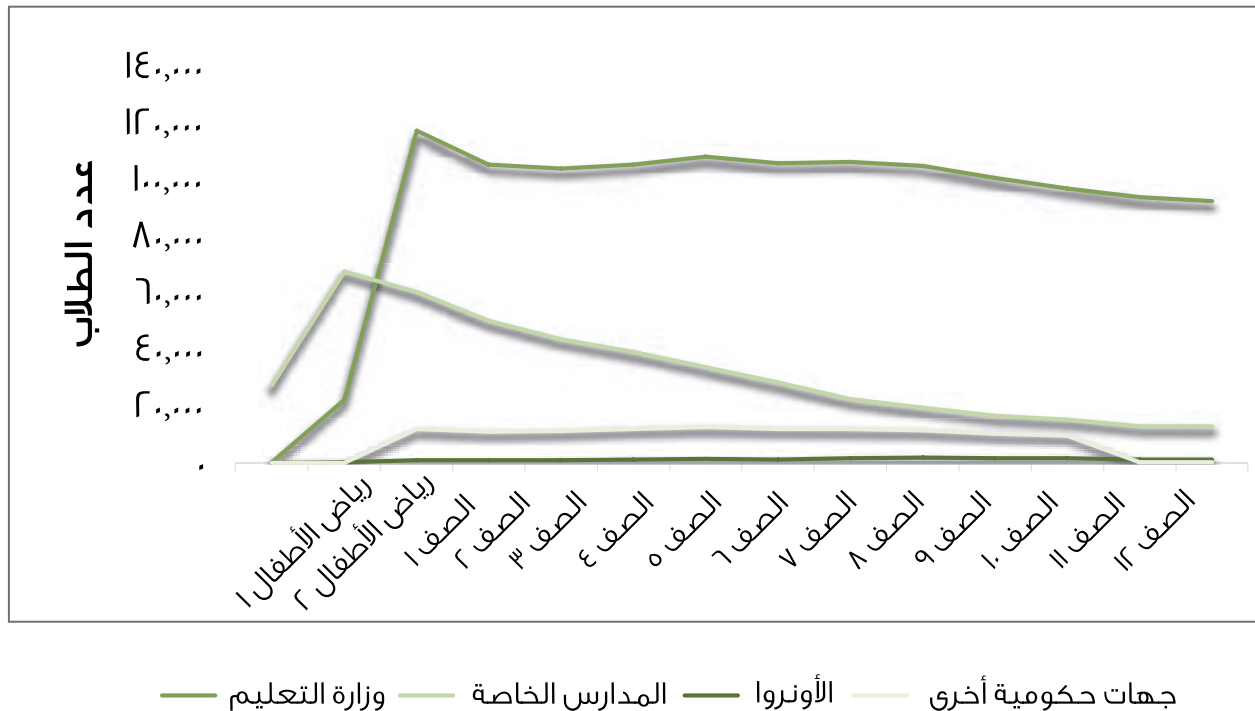
- نسبة الأطفال الملتحقين في الصفوف ١ إلى ١٠، والتي تشمل المعدلات التفصيلية حسب الجنس، والإحصائيات المتعلقة باللاجئين وذوي الإعاقة.
- عدد المدارس الجديدة التي تم إفتتاحها والتي تتوافق مع معايير البناء الوطنية، والتي تلتزم بمعايير المراقبة والتفتيش لوحدة جودة التعليم والمساءلة (EQUA) في وزارة التربية والتعليم.
- نتائج الأردن ضمن تقييم التوجهات الدولية في دراسة الرياضيات والعلوم (TIMSS)، والبرنامج الدولي لتقييم الطلبة (PISA).
- نسبة مدرّاء ومعلمي المدارس الحاصلين على رخصة مزاولة المهنة.
- نسبة المعلمين الذين يدمجون التكنولوجيا في الغرف الصفية بشكلٍ منتظم.

٤,٢. لمحة حول مرحلة التعليم الأساسي والثانوي

تشمل مرحلة التعليم الأساسي والثانوي في الأردن الأطفال الذين تتراوح أعمارهم من عمر ٦ سنوات وحتى ١٧ سنة؛ وينقسم التعليم إلى مرحلتين: المرحلة الأساسية، التي تمتد من عمر ٦ سنوات وحتى ١٥ سنة، وهي مرحلة إلزامية لجميع الأطفال الأردنيين، والمرحلة الثانوية: والتي تمتد من عمر ١٦ وحتى ١٧ سنة، والتي تعد مرحلة اختيارية، ومن خلالها يمكن للطلاب إختيار إما المسار المهني أو المسار الأكاديمي، إعتماًداً على تحصيل الطلاب على علامات الحد الأدنى من متطلبات الإلتحاق بكل مسار.

تشرف وزارة التربية والتعليم على التعليم العام من خلال نظام مركزي للغاية، كما تقوم بتنظيم عملية التعليم في القطاع الخاص. ويبين الشكل ٤,١ عدد الطلاب حسب الجهات المزودة للخدمات التعليمية (القطاع العام، والقطاع الخاص، ووكالة الأمم المتحدة لغوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (وكالة الغوث-UNRWA)، ومدارس الثقافة العسكرية التابعة للقوات المسلحة). وقد تم إدراج مرحلة رياض الأطفال (المرحلة الأولى، والمرحلة الثانية) في الرسم البياني لإظهار النسب المختلفة لكل مرحلة، ويمكن الرجوع حول موضوع الخدمات التعليمية المقدمة والإصلاحات المقترحة لهذه المرحلة الى محور التعليم المبكر وتنمية الطفولة في هذه الإستراتيجية، بينما يتناول محور التعليم المهني والتقني والتدريب موضوع الإصلاحات ذات العلاقة بالتعليم المهني في المدارس.

الشكل ٤,١: عدد الطلاب حسب الجهات المزودة للخدمات التعليمية



المصدر: قاعدة بيانات نظام معلومات إدارة التعليم (EMIS)، وزارة التربية والتعليم ٢٠١٤

٤,٣. أفضل الممارسات العالمية

وفرت زيادة المشاركة في التقييمات العالمية- مثل التوجهات الدولية في دراسة الرياضيات والعلوم (TIMSS)، والبرنامج الدولي لتقييم الطلبة (PISA)- للباحثين امكانية تحديد افضل الأنظمة المدرسية أداءاً، والإستفادة من نجاح تجاربها. وغالباً ما تصدرت هذه التقييمات بلدان مثل كوريا الجنوبية، وسنغافورة، وفلندا.

تضع النظم التعليمية عالية الأداء الإنصاف في جوهر قيمها وعملياتها؛ ويشير هذا المصطلح إلى الممارسات غير التمييزية التي تمكن جميع الطلاب من الوصول والحصول على التعليم وتمكين الطلاب من استغلال أفضل إمكانياتهم، بغض النظر عن حالتهم الاجتماعية أو الاقتصادية أو جنسهم، أو عرقهم أو حالتهم الجسدية و/أو الإعاقة الإدراكية^{١٨}. بينما يمكن لزيادة حجم التمويل أن يسهم في نجاح نظام تعليم ما غير أن ذلك وحده غير قادر على رفع مستوى النظام التعليمي من السيء إلى الجيد، أو مستوى الجيد إلى الممتاز. وتشير شركة 'ماكينزي' (McKinsey) إلى فشل الاستثمارات المالية والجهود الإصلاحية التعليمية الكبيرة المنفقة على التعليم في الولايات المتحدة؛ فقد ارتفع الإنفاق على التعليم في الولايات المتحدة بنسبة ٧٣% خلال الفترة ما بين عامي ١٩٨٠ و ٢٠٠٥، والتي تراكمت بانخفاض نسبة الطلاب إلى المعلمين بنسبة ١٨%، بينما بقيت نتائج الطلبة على حالها تقريباً^{١٩}.

ويمكننا أن نشهد حالات مماثلة في معظم بلدان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)، حيث لم تقلح إجراءات زيادة الإنفاقات والحد من حجم الصفوف الدراسية في التأثير إيجاباً على أداء الطلاب. وهنا يمكننا تلخيص العوامل الثلاث التي تسهم أكثر في نجاح الأنظمة التعليمية بما يلي^{٢٠}:

١. جذب الأشخاص المناسبين للانخراط بمهنة التعليم.
٢. تطويرهم وتنمية قدراتهم لكي يصبحوا معلمين فاعلين.
٣. ضمان تجهيز النظام التعليمي بالأدوات اللازمة لتمكين المعلمين من تقديم الدعم اللازم للطلاب كافة.

حققت الأنظمة التعليمية ذات الأداء الأفضل المتطلبات المذكورة أعلاه من خلال جعل مهنة التعليم مساراً وظيفياً جذاباً لإستقطاب المتميزين والمتفوقين لهذه المهنة، ورفع مكانتها في المجتمع، وتقديم رواتب أساسية تنافسية للمعلمين. كما تركز هذه الأنظمة بإستمرار على المجريات والتطورات داخل الصفوف الدراسية، وتظهر تحسينات ثابتة ومستمرة في نوعية واداء المعلمين. ودعم ضمان إستمرار المعايير العالية لمخرجات التعليم من خلال مراقبة أداء المدارس والطلاب، ورصد الاستنتاجات التي تُقضي إلى إجراء التدخلات الفعالة، والتي تضمن تطوير عملية التعليم بحيث تقدم الدعم الكافي لجميع الطلبة والمدارس ضمن مستويات الأداء كافة. كما تعتبر القيادة الفعالة من عوامل التمكين الهامة لتحقيق النجاح، حيث تركز أفضل الأنظمة أداءً على دعم أفضل المعلمين وإتاحة الفرصة لهم لتبوء مناصب قيادية.

كما يشير بحث آخر تم إجراؤه عام ٢٠١٠ إلى وجود ستة عوامل هامة تتداخل في كافة مراحل الأداء في المسيرة التعليمية الكاملة، وهي: بناء المهارات التعليمية لدى المعلمين والمهارات الإدارية لدى المدراء ودعم عمليات ومعايير تقييم الطلاب وتطوير نظم البيانات وتسهيل عمليات التطوير من خلال تطبيق السياسات التعليمية والقوانين ذات العلاقة، ومراجعة المعايير

^{١٨} منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، ٢٠٠٨

^{١٩} باربر، إم و مرشد، إم ٢٠٠٧

^{٢٠} تابيرر، آر ١٩٩٤

والمناهج الدراسية، وسلم رواتب وعلاوات مناسبة للمعلمين والمدراء^{٢١}. كما يؤكد بحث آخر -يعتبر مرجع أساسي- حول فعالية المدارس وأهمية وضع أهداف وتطلعات مستقبلية عالية، والتي تنعكس بشكل واضح على مساعي العديد من البلدان التي تعمل على إصلاح مستويات مدارسها و تحسين أطر مناهجها الدراسية^{٢٢}.

وأخيراً، هنالك أدلة مؤكدة على أن الأنظمة التعليمية ذات الأداء العالي- والمتنوعة كما هو الحال في أنظمة سنغافورة وفنلندا- كانت قادرة على الاستفادة من مشاركة الأهالي في عملية تعليم أطفالهم، الأمر الذي شكل عاملاً هاماً في رفع سوية أداء الطلاب. وبينما تبذل الأردن جهوداً حثيثة لتعزيز مشاركة الأهالي في عملية تعليم أطفالهم، تبرز ضرورة اتخاذ المزيد من التدابير لتنسيق هذه الجهود وتوسيعها، وكذلك التأكيد على أهميتها.

^{٢١}بارير، إم وآخرين، ٢٠١٠

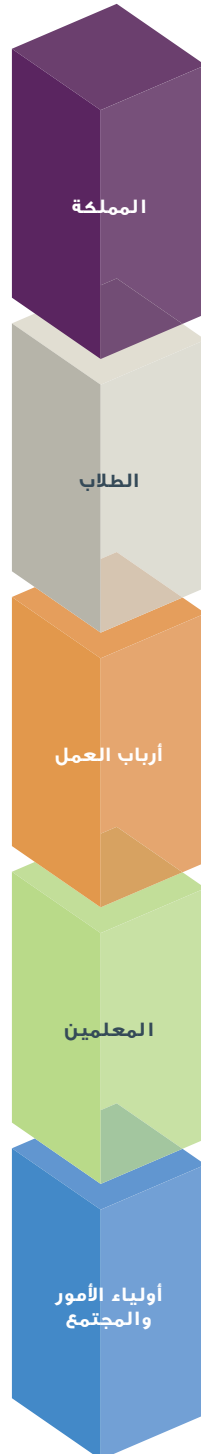
^{٢٢}ليثود، كي إيه و ريل، سي. ٢٠٠٣

٤,٤. النتائج المنشودة للتعليم الأساسي والثانوي من خلال تطبيق الإستراتيجية العشرية

ترى اللجنة بأن مساهمة المدارس يجب أن تكون موجهة نحو تحقيق النتائج التي تصب في إطار الجهود الساعية نحو تعزيز نظام التعليم الأردني وآفاق تنمية الموارد البشرية الموضحة أدناه:

الشكل ٤,٢: النتائج المنشودة للتعليم الاساسي والثانوي في الاستراتيجية

مستقبل التعليم



بالنسبة للمملكة:

- النسبة المئوية لدرجات الدراسة الدولية للرياضيات والعلوم، وبرنامج التقييم الدولي للطلاب، وتقييم القدرة على الحساب والقدرة على القراءة في الصفوف الأولى تماثل تلك الموجودة في البلدان المرجعية (المجاورة والإقليمية والدولية) والمستويات المستهدفة المحددة التي تضعها الحكومة
- ينشر الأردن بيانات تُظهر أداء المدارس الفردية، وتقدم المدارس من حيث أداء الطلاب، ومستوى جودة المعلمين، ومستويات العنف، والمؤشرات الأخرى التي تساعد على التحسين
- البيانات التي تُظهر أداء الطلاب، ومستوى جودة المعلمين، ومستويات العنف، ومستويات الغياب
- الدراسات وتحليل البيانات التي تحدد التحديات التي تعالجها عملية السياسات الاستراتيجية الذكية المنظمة بصورة جيدة
- يُعد النظام الأردني للعمل والحياة

بالنسبة للطلاب:

- لدى جميع الطلاب القدرة على الوصول إلى التعليم الممتاز والمناهج الحديثة التي تضعهم في مركز البيئة التعليمية عالية الجودة
- يدرك الطلاب خياراتهم المهنية إدراكاً واضحاً ويحصلون على الدعم لاتخاذ القرار الصحيح
- يتم إعداد الطلاب إعداداً جيداً للمراحل التعليمية التالية وتجهيزهم للعمل والحياة

بالنسبة لأصحاب العمل:

- يشارك أرباب العمل في وضع المناهج من أجل موازنة المهارات المطلوبة
- يوظف أرباب العمل مجموعة موهوبة من الأشخاص الذين يلبيون حاجاتهم
- يتكامل القطاع الخاص مع القطاع العام من حيث التمويل وتقديم خدمات التعليم على حد سواء عن طريق توفير استثمارات رأس المال، وصرامة القطاع الخاص، والخبرات في إدارة الأداء من أجل المضي قدماً في توسعة تقديم التعليم

بالنسبة للمعلمين:

- التعليم مهنة فرضية تحظى بالاحترام والتقدير
- يحصل المعلمون على مكافآت جيدة وحوافز مناسبة
- يحصل المعلمون على التدريب المناسب قبل الخدمة وبعدها
- يشارك المعلمون في مجتمعات لتبادل أفضل الممارسات والأفكار

بالنسبة لأولياء الأمور والمجتمع:

- تتشارك المجتمعات مع مقدمي التعليم من أجل تحسين المدارس
- يستمر التعليم في المنزل وضمن المجتمع خلال جميع مراحل الحياة

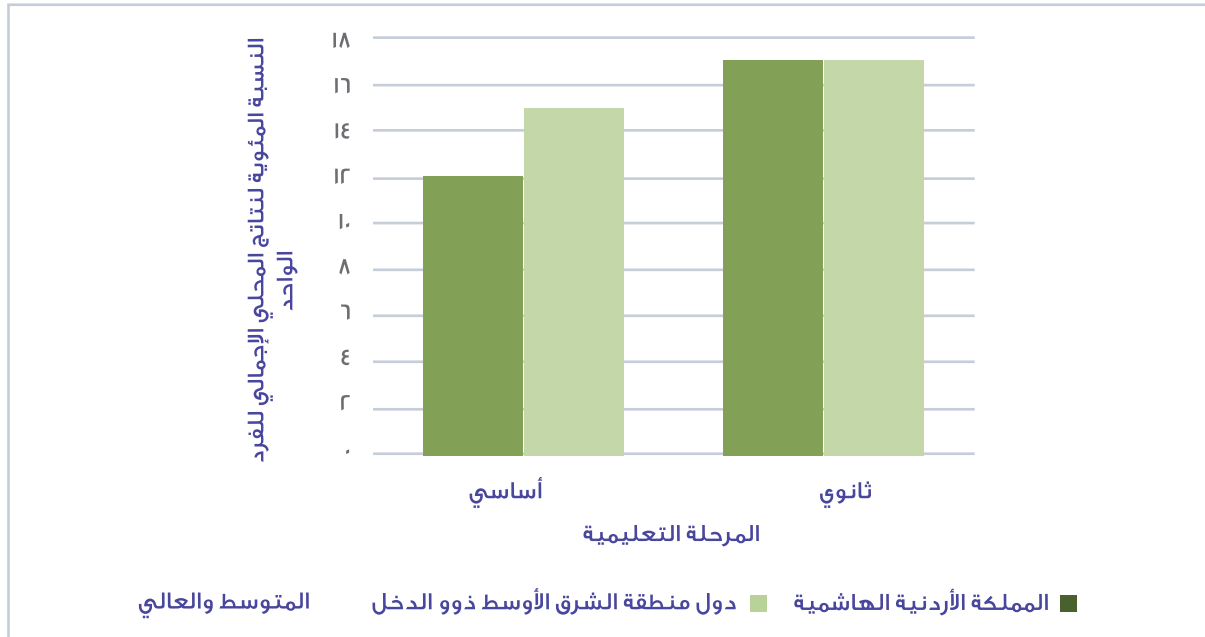
٤,٥. الواقع الحالي للخدمات التعليمية في مرحلة التعليم الأساسي والثانوي في الأردن

يعرض هذا القسم إيجازاً حول عملية تقييم الواقع الحالي التي تم وضعها بغية توفير المعطيات اللازمة لتطوير الإستراتيجية التعليمية؛ حيث تم إجراء تقييمات للوضع التعليمي الراهن في الأردن والتوقعات المستقبلية اعتماداً على عدد كبير من الأبحاث والتي أجرتها اللجنة الوطنية لتنمية الموارد البشرية من خلال لجانها الفرعية، والمنظمات غير الحكومية، وغيرها من الجهات المساهمة والفاعلة في القطاع التعليمي.

٤,٥,١. إتاحة فرص التعليم

تعتبر معدلات الالتحاق بالمدارس ومحو الأمية لدى البالغين في الأردن مرتفعة لدى الذكور والإناث على حدٍ سواء، حيث تبلغ نسبة الالتحاق الصافية ٩٨%، وتتجاوز هذه النسبة المعدل لدى الدول ضمن الشريحة الأعلى من فئة الدخل المتوسط. بعد تحقيق التكافؤ بين الجنسين في نسب الالتحاق في النظام التعليمي في العام ١٩٧٩ ويتمتع الأردن حالياً بواحدة من أعلى معدلات محو الأمية بين الإناث في المنطقة، حيث تبلغ ٩٥,٢%^{٢٣}.

الشكل ٤.٣: النفقات لكل طالب حسب المستوى المدرسي (الناتج المحلي الإجمالي للفرد الواحد)



المصدر: السياسات التعليمية ومركز البيانات، تقرير الأردن ٢٠١٤

^{٢٣} اليونيسكو، ٢٠١٥

لقد تم تحقيق ذلك على الرغم من إنفاق الأردن مبالغ أقل من المتوسط لكل طالب بالنسبة للبلدان ذات الشريحة الأعلى من فئة الدخل المتوسط^{٢٤}. غير إن زيادة الإنفاق وحدها لا تضمن الحصول على نتائج أفضل، حيث تتباين جودة البنية التحتية المدرسية العامة بشكل كبير في مناطق المملكة المختلفة، كما أن هناك ضغوط متزايدة على البنية التحتية المدرسية لتأمين حصول جميع الطلاب على التعليم ضمن الأعمار المحددة. وكما ضاعف تدفق الأعداد الكبيرة من اللاجئين السوريين وتزايد معدلات النمو السكان من صعوبة التحديات التي تواجه النظام التعليمي في الأردن.

إن تأمين الالتحاق لجميع الطلاب في المؤسسات التعليمية يمثل تحدياً متعدد الأبعاد، سواءً على مستوى الدخل، أو على مستوى الموقع الجغرافي، أو بالنسبة لوضع الأقليات، أو على الاحتياجات التعليمية الخاصة وذوي الإعاقة، فضلاً عن التعامل مع وضع اللاجئين في الأردن. إن توزيع المدارس في البلاد حالياً لا يتوافق مع الاحتياجات السكانية؛ حيث أن ٢٠% من المدارس تقل اعداد طلبتها عن ١٠٠ طالب كما أن فعالية هذه المدارس وأدائها أقل من المتوسط العام؛ لذا عملت وزارة التربية والتعليم على بذل الجهود الحثيثة بغية تصحيح وضع هذه المدارس من خلال إغلاق ٢٧ مدرسة كانت تضم بين صفوفها أقل من ٣٠ طالب خلال العام ٢٠١٥^{٢٥}، بالإضافة إلى السعي نحو دمج المدارس التي تضم أقل من ١٠٠ طالب، وذلك وفقاً للبيانات التي سوف تخلص إليها الدراسة الثانية لتصحيح وضع المدارس التي سيجريها المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية (NCHRD) في العام ٢٠١٦. بالإضافة إلى ذلك فإن، القطاع يعاني من تدني جودة البنية التحتية وضعف نتائج الطلاب، وخاصةً في المدارس ذات المباني المستأجرة.

الاحتياجات التعليمية الخاصة:

على مدى السنوات العشر الماضية، تم بذل العديد من الجهود الرامية إلى تحسين الظروف العامة للأشخاص ذوي الإعاقة، وشمل ذلك توقيع الأردن على اتفاقية "حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة" (CRPD)؛ كما يعالج المحور الفرعي رقم ٤ من مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة-المرحلة الثانية (ERfKE II) المسائل المتعلقة بالتعليم الخاص؛ فضلاً عن اطلاق حملة تشجيع لدعم حقوق الأشخاص من ذوي الإعاقة من خلال منح مكافآت. كما نص قانون حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة رقم ٣١ (للعام ٢٠٠٧) على أن وزارة التربية والتعليم مسؤولة عن توفير التعليم الأساسي والمهني الدامج (Inclusion) ليشمل كافة الأطفال ذوي الإعاقة أو الذين يعانون من صعوبات في التعلم. وعلى الرغم من ذلك كله، غالباً ما يتم عزل الطلاب ذوي الإعاقة في مراكز متخصصة، أو وضعهم في المدارس العامة غير المهيئة بالإضافة الى فصلهم عن زملائهم عن طريق عزلهم في صفوف أخرى معظم ساعات الدوام (Integration).

^{٢٤} مركز السياسات والبيانات التعليمية، ٢٠١٤

^{٢٥} البنك الدولي، ٢٠١٦

وتشير الأرقام إلى وجود ٦٠٤ غرفة مصادر في المملكة تعمل على خدمة ١٤,٠٩٠ طالب من ذوي الإعاقة^{٢٦}. وتشير تقديرات مديرية التعليم الخاص في وزارة التربية والتعليم بأن الطلاب ذوي الإعاقة يمكنهم الوصول إلى ١٠% من مدارس الوزارة فقط، وذلك وفقاً لبيانات العام ٢٠١٢^{٢٧}.

وفضلاً عن القيود التي تفرضها البنية التحتية على إمكانية وصول الطلاب ذوي الإعاقة إلى المدارس، فهناك نموذج طبي يعتمد عليه لحصول الطلاب على فرص تعليمية؛ وهذا ما يعطي السلطات الطبية سلطة مطلقة لتحديد احتياجات الأشخاص ذوي الإعاقة، الأمر الذي يؤدي في أكثر الأحيان إلى وضعهم في أماكن غير مناسبة ضمن المدارس^{٢٨}.

وهناك افتقار إلى التدريب المناسب لمعلمي وطواقم المدارس الحكومية الذين يتعاملون مع الطلاب ذوي الإعاقة وذوي الاحتياجات الخاصة. كما أدى تشتت التنسيق وتوفير الخدمات التعليمية بين وزارة التربية والتعليم (بالنسبة لمعظم الطلاب ذوي الإعاقة) وبين وزارة التنمية الاجتماعية (بالنسبة للطلاب الذين يعانون من الإعاقة العقلية بدرجات متوسطة وشديدة) إلى فرض المزيد من القيود على الطلاب الراغبين بإجراء امتحانات محددة، نظراً لأن وزارة التنمية الاجتماعية تطبق مناهج وبرامج تدريبية مختلفة عن مناهج وزارة التربية والتعليم.

اللاجئون السوريون:

يقيم حوالي ٨٠% من اللاجئين السوريين في المجتمعات المضيفة، الأمر الذي شكل ضغطاً هائلاً على النظام التعليمي وأثر على جودة التعليم الذي يتلقاه بعض الأطفال الأردنيين؛ إذ بلغ عدد الطلاب السوريين الملتحقين بالمدارس الحكومية خلال العام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦، حوالي ١٤٣ ألف طالب، بزيادة بلغت ٨٧٥% عن العام الدراسي ٢٠١١/٢٠١٢^{٢٩}. لقد أدت هذه الزيادة الكبيرة في أعداد اللاجئين السوريين ممن هم في سن الدراسة، بالإضافة إلى الارتفاع في مستويات النمو السكاني المحلي، إلى ضغوط كبيرة على خدمات المدارس الحكومية؛ حيث تسبب الارتفاع الكبير في الطلب على الخدمات التعليمية إلى زيادة عدد المدارس التي تعمل بفترتين، إذ بلغت نسبة هذه المدارس ١١,٧% في العام الدراسي ٢٠١٤/٢٠١٥ تستوعب نسبة ١٧,١% من إجمالي الطلاب. وتشير توقعات وزارة التربية والتعليم إلى أن عدد المدارس التي تعمل بنظام الفترتين سوف يتزايد بشكل طفيف خلال العام الدراسي الحالي^{٣٠}.

^{٢٦} مانتينجلي، ج، ٢٠١١

^{٢٧} العزة، ٢٠١٢

^{٢٨} العزة، ٢٠١٢

^{٢٩} وزارة التخطيط والتعاون الدولي، ٢٠١٦

^{٣٠} وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٦

تشير تقديرات وزارة التربية والتعليم إلى أن القيمة المقدرة للتكلفة المتكررة لاستضافة الطلاب السوريين في المؤسسات التعليمية تبلغ حوالي ١١٥ مليون دينار أردني سنوياً، وتتطلب إنشاء ٢٦٠ مدرسة إضافية. وقد بذلت الحكومة جهوداً حثيثة في هذا الشأن لضمان التحاق الأطفال السوريين بالمدارس ممن هم في السن المناسب، ولكن القيود التي تفرضها البنية التحتية غير الكافية حالياً وضعف وسائل النقل وعمالة الأطفال والعنف في المدارس والزواج المبكر، وغيرها من المشاكل قد أدت جميعها إلى تحقيق معدل منخفض للالتحاق بالمدارس والتي بلغت ٦٢% فقط^{٣١}. وبإمكان الطلاب الذين لا يتمكنون من الالتحاق بالتعليم النظامي أن يلتحقوا بالتعليم غير النظامي (NFE)، والتعليم غير الرسمي (IFE)، غير أن هناك قيوداً تحدد من الالتحاق بهذه الأنظمة وتبين إحصائيات عام ٢٠١٥ التحاق أكثر من ٢٦ ألف طالب في مؤسسات التعليم غير الرسمي، و ١,١٠٠ طالب (من الأردنيين والسوريين والجنسيات الأخرى) في مؤسسات التعليم غير النظامي^{٣٢}.

التكافؤ في التعليم بين الجنسين:

حقق الأردن التكافؤ بين الجنسين منذ العام ١٩٧٩ فيما يخص بمعدلات الالتحاق بالنظام التعليمي، ويتمتع حالياً بوحدة من أعلى معدلات محو الأمية بين الإناث في المنطقة، والتي تبلغ ٩٥,٢%^{٣٣}. كما تشير النتائج إلى تفوق الطالبات الأردنيات على الطلاب الذكور من حيث تقييمات مهارات القراءة في الصفوف الأولى (EGRA)، ومهارات الرياضيات في الصفوف الأولى (EGMA)، وفي الإختبار الوطني لاقتصاد المعرفة (NAfKE)، وفي التقييمات العالمية كالبرنامج الدولي لتقييم الطلبة (PISA). وقد بلغت نسبة الطلاب الذكور الذين يجيدون القراءة إجادة تامة في المرحلة التعليمية الثانوية ٣١%، بينما بلغت النسبة ٦٨% لدى الطالبات^{٣٤}؛ مما يؤكد الحاجة إلى ضرورة وضع إستراتيجيات جديدة تضمن تلقي الطلاب الذكور خبرات تعليمية ذات جودة عالية قادرة على تلبية احتياجاتهم ضمن ظروف تعليمية آمنة وتفاعلية. وفي نفس الوقت، تفرض العديد من التحديات - كالزواج المبكر - تحديات كبيرة لا تزال قائمة في بعض الأوساط الاجتماعية، حيث تبلغ نسبة الإناث اللواتي يتزوجن دون سن ١٨ حوالي ١٠%^{٣٥}.

^{٣١}اليونسيف، ٢٠١٥

^{٣٢}وزارة التخطيط والتعاون الدولي، ٢٠١٦

^{٣٣}اليونسكو، ٢٠١٥

^{٣٤}اليونسكو، ٢٠١٥

^{٣٥}اليونسيف، ٢٠١٤

التباين ما بين المناطق الحضرية والريفية:

هنالك فجوة كبيرة في جودة التعليم بين المدارس في المناطق الحضرية والأخرى في المناطق الريفية؛ حيث أن ٨١% من المدارس التي لم ينجح بها أحد من الطلاب في امتحان التوجيهي كانت في المناطق الريفية، مقارنةً مع نسبة ٤٧% من إجمالي المدارس التي تضم طلاب الصف الثاني عشر^{٣٦}. لم تحقق الحوافز الحالية لتشجيع المعلمين على الانتقال للعمل في المدارس الريفية البعيدة الفائدة المرجوة لمعالجة نقص المعلمين من ذوي الخبرة والكفاءة. وبالعكس حيث يفضل المعلمون الانتقال من المناطق الريفية إلى المناطق الحضرية حالما يكتسبون المزيد من الخبرات والمؤهلات العالية والبعض منهم وخاصة الذكور يتركون مهنة التعليم نهائياً^{٣٧}. إن الافتقار إلى التعليم الأساسي عالي الجودة يفرض قيوداً على الكثير من الأردنيين في المناطق الريفية تمنعهم من مواصلة تعليمهم أو الحصول على وظائف تتطلب مهارات معينة.

الأطفال غير الملحقين بالمدارس:

هنالك أكثر من ١١٠ ألف طفل ممن هم في سن التعليم الإلزامي غير ملحقين بالتعليم النظامي في الأردن (أكثر من ٣٠,٨٠٠ طفل أردني، و ٨٣,٢٥٩ طفل سوري)، وذلك نتيجة أسباب عديدة تتعلق ببيئة المدرسة أو الضغوط العائلية والالتزامات^{٣٨}. كما كشفت إحصائية البرنامج الدولي لتقييم الطلبة (PISA) للعام ٢٠١٢ عن بلوغ معدلات التغيب عن المدارس مستويات خطيرة، حيث أشارت إلى أن ٤٠% من الطلاب في الأردن قد تغيبوا عن مدارسهم لمدة يوم كامل من دون الحصول على إذن خلال الأسبوعين الماضيين، مقارنة مع المعدل المتوسط لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) الذي يبلغ ١٥%^{٣٩}. ومن البديهي فإن عدم انتظام الأطفال ومواظبتهم على الحضور يؤدي إلى تدني أدائهم أو تسربهم من المدرسة، لذا فمن المهم اعتماد أنظمة تعتمد على البيانات بشكل دقيق للحد من حالات التسرب بين جميع الطلاب المعرضين لذلك، مثل الأبناء المضطربين للعمل لمساعدة عائلاتهم، أو الفتيات اللواتي يتزوجن في سن مبكر^{٤٠}. كما يعاني القطاع من التقصير والإخلال بالالتزام بتطبيق القوانين بشكل شامل وخاصة فيما يتعلق بالقوانين المتعلقة بفرص الالتحاق بالمؤسسات التعليمية.

^{٣٦} وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٥ ج

^{٣٧} مركز الهوية، ٢٠١٥

^{٣٨} وزارة التخطيط والتعاون الدولي، ٢٠١٦

^{٣٩} منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، البرنامج الدولي لتقييم الطلبة (PISA)، ٢٠١٢

^{٤٠} اليونسكو، ٢٠١٤

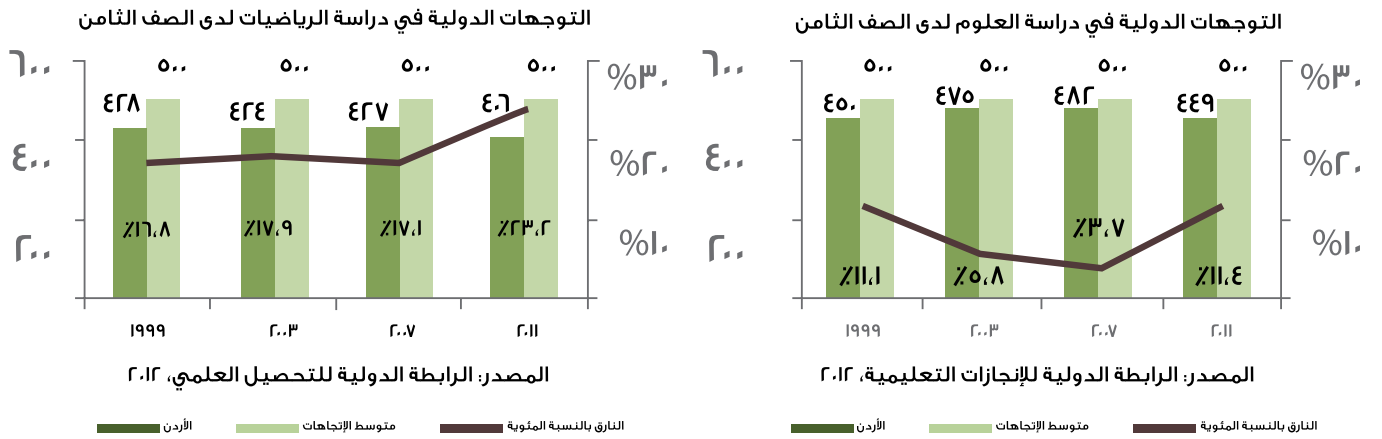
إن المسارات البديلة المعتمدة محدودة بالنسبة للأطفال الذين يتسربون ولا يمكنهم الالتحاق مجدداً بالمدارس النظامية بحسب قوانين وزارة التربية والتعليم؛ وتتمثل إحدى الخيارات الأساسية المتوفرة لهؤلاء الأطفال الالتحاق ببرامج التعليم غير النظامي (NFE)، والذي تم تأسيسه في العام ٢٠٠٣ من قبل وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع منظمة كويست سكوب (Questscope) للتنمية الاجتماعية، ودبلوم معادل لشهادات التعليم العام (GED) الوحيد المعتمد بالكامل. وتتلخص الأهداف الأساسية من هذا البرنامج في الحد من حالات التسرب من المدارس (OOS) لدى الطلاب الأطفال والشباب الأردنيين من خلال إتاحة بدائل عن التعليم النظامي. وقد التحق أكثر من ١٣ ألف طالب شاب ببرامج التعليم غير النظامي خلال الفترة ما بين عامي ٢٠٠٣ و٢٠١٦، كما تلقى أكثر من ٥٠٠ معلم في وزارة التربية والتعليم تدريبات متخصصة تؤهلهم للإشراف على عملية التعليم وإدارتها في مراكز التعليم غير النظامي، والمساهمة في بناء قدرات الموارد البشرية للوزارة وتعزيز هذا البرنامج^{٤١}.

^{٤١} منظمة كويست سكوب، نيسان ٢٠١٦

٤,٥,٢. الجودة

على الرغم من اتخاذ بعض الإجراءات الإيجابية، بالإضافة الى جهود وإنجازات الكثير من المعلمين، فقد شهد النظام التعليمي الأردني تراجعاً نسبياً خلال السنوات العشر الماضية^{٤٢}. فأكثر من ٨٠% من طلاب الصف الثاني والصف الثالث لا يمكنهم فهم ما يقرأون^{٤٣}. علاوةً على ذلك، فقد انخفض تحصيل الاردن ضمن معدل تقييمات TIMSS العالمية بنسبة ٥% بين عامي ١٩٩٩ و ٢٠١١^{٤٤}.

الشكل ٤,٤: 'التوجهات وفق نتائج التوجهات الدولية في دراسة الرياضيات والعلوم' (TIMSS)



هنالك عناصر أساسية تؤثر على مستوى جودة التعليم في الأردن، كالمناهج الدراسية ومنهجيات ومعايير التقييم والمعلمين.

^{٤٢} المنتدى الاقتصادي العالمي، ٢٠١٦

^{٤٣} الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، تقييم القراءة و الرياضيات في الصفوف الاولى (EGMA/EGRA)، ٢٠١٢

^{٤٤} الرابطة الدولية للتحصيل العلمي، ٢٠١٢ أ و ٢٠١٢ ب

جودة المناهج الدراسية

لقد أصبحت المناهج الدراسية الأردنية قديمة جداً ولا تشمل العناصر المناسبة لتزويد الطلاب بالمهارات والمعارف التي يحتاجونها للنجاح في الحياة العملية والمهنية. وبالرغم من إصلاح الإطار العام للمناهج ولعمليات ومعايير التقييم- وفق مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة المرحلة الثانية (ERfKE II)- بهدف دمج التفكير الإبداعي وإستراتيجيات حل المشاكل ضمن المناهج الدراسية، ما زال القطاع يعاني من أسلوب التلقين والحفظ، والأساليب التربوية التقليدية وتقنيات التعليم القديمة. حيث بينت مراجعة شاملة أجريت مؤخراً للكتب المنقحة المقررة لأولى مراحل التعليم الأساسي بأن هذه الكتب تتضمن تدريبات عملية ونشاطات تشاركية محدودة، كما لا تركز بالشكل المطلوب على ترسيخ أساليب التفكير الإبداعي وإستراتيجيات حل المشاكل. فعلى سبيل المثال، فإن المناهج الدراسية والكتب في أولى مراحل التعليم الأساسي تخصص ١٥% فقط من العلامة الكلية للتجارب العلمية، بينما تخصص ٨٥% من إجمالي العلامة للمعرفة النظرية^{٤٥}؛ كما أن محتويات الكتب ومواضيعها قديمة جداً لدرجة أن الأمثلة التي تتضمنها لا علاقة لها من قريب أو بعيد بالعالم الحديث.

تعاني منظومة التعليم من افتقارها للمعايير التعليمية المتناسقة والرؤية الواضحة للتدريس والتعلم التي تتلاءم مع المهارات المطلوبة في اقتصاد المعرفة. ومن المفترض أن تعكس المناهج الدراسية هدفها الرسمي الذي يتمثل في تعزيز قيم التسامح والاحترام وقبول الناس من مختلف الأديان والثقافات الأخرى؛ إلا أن المراجعة الشاملة للمناهج أكدت عدم تطابق هذه الأهداف مع محتويات الكتب المدرسية أو النماذج التربوية المتبعة، الأمر الذي قد يؤدي إلى سلبيات تتمثل في التشجيع على التعصب أو تهيمش دور المرأة في المجتمع^{٤٦}. إن عملية تطوير المناهج الدراسية والكتب المدرسية تقتصر إلى تواجد الخبرة المناسبة، ولا تتوافق مع أفضل الممارسات العالمية؛ فعلى سبيل المثال، في العام ٢٠١٤ بادرت وزارة التربية والتعليم بعملية إصلاح للمناهج الدراسية والكتب المدرسية للصفوف من الأول وحتى الثالث بهدف تحسين مهارات القراءة والكتابة والمهارات الحسابية لطلاب الصفوف الأولى من التعليم الأساسي؛ إلا أن المراجعات الخارجية للكتب المعدلة خلصت إلى أن عملية الإصلاح هذه لم تؤدي إلى رفع مستوى كفاءات هذه المرحلة بالشكل المطلوب^{٤٧}.

^{٤٥} وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٥ أ

^{٤٦} أبو جابر، أم، ٢٠١٤

^{٤٧} وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٥ أ

جودة التقييم والتقويم

يُعدّ إصلاح منهجيات ومعايير تقييم الطلاب من المكونات الهامة لتحسين جودة النظام التعليمي، غير أن عدم التوافق بين التقييمات الوطنية والعالمية التي تجري في المدارس وغياب التنسيق بين هذه التقييمات وبالتالي إلى تداخل الأهداف وعدم القدرة على ضبط قياس دقيق لأداء كل مجموعة طلابية من بداية الصف الأول وحتى نهاية الصف الثاني عشر.

يعتمد نظام التقييم المدرسي بشكل كبير على مجموعة واحدة تتمثل في امتحانٍ نهائي محفوف بالمخاطر وهو امتحان التوجيهي، الذي يمثل أسلوباً لتقييم وتصديق مدى قدرات الطلاب في مرحلة التعليم الثانوي، ولتنظيم عملية التحاق الطلاب ببرامج التعليم العالي، سواءً في مراكز التدريب التقني والمهني (TVET) أو في الجامعات. ولكن التوجيهي لم ينجح في إختبار وتزويد الطلاب بجميع المهارات المطلوبة للنجاح في مرحلة التعليم العالي أو في المنافسة في سوق العمل في ظل التنافس الشديد فعلى سبيل المثال فقد أظهرت دراسة لتقييم مادة الرياضيات في الأعوام ٢٠١٠ و ٢٠١١ و ٢٠١٢، بأن علامة الاختبار توزعت بين أهمية استرجاع المعلومات التي بلغت نسبتها ٦٨% من قيمة العلامة، ونسبة ٢٥% لمهارات التواصل، بينما بلغت نسبة مهارات التفكير التحليلي وحل المشاكل ٧% فقط من إجمالي العلامة^{٤٨}؛ وهذا ما يدفع الطلاب والمعلمين إلى التركيز على أساليب الحفظ بدلاً من تطوير المهارات التي تمكنهم من تحقيق النجاح في مسيرتهم التعليمية وحياتهم العملية والمهنية المستقبلية.

حيث ان نسبة النجاح وصلت الى ٤١% فقط من الطلاب الذين تقدموا لامتحان التوجيهي في العام ٢٠١٥. حيث ان تؤدي هذه النسب المتدنية من الطلاب الناجحين الى الحد من قدرة العديد منهم من اكمال دراستهم الجامعة او الانخراط في معاهد التعليم والتدريب المهني والتقني. بينما يُلاحظ ان عدداً كبيراً من الطلاب، بلغت نسبتهم ٤٣%، التحقوا بالصف الثاني عشر في بداية العام الدراسي ٢٠١٤-٢٠١٥ ولم يتقدموا للإمتحان في نفس العام أو انهم تركوا التعليم، أو اختاروا تأجيل التقدم للامتحان التوجيهي إلى العام ٢٠١٦. بينما بلغت نسبة الطلاب الذين قاموا بالتسجيل للامتحان دون تقديمه ٣٦% للعام ٢٠١٤-٢٠١٥^{٤٩}.

^{٤٨} عبيدات، أو. ودواني، زد، ٢٠١٤

^{٤٩} وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٥

تم بذل الكثير من الجهود الرامية إلى إصلاح نظام امتحان التوجيهي، غير ان هذه الجهود تركزت على حل المسائل الإجرائية والتنظيمية بدلاً من معالجة التحديات بشكل معمق مثل التحديات المتمثلة في تركيز المناهج على أساليب الحفظ، والاعباء المترتبة عن نتائج الامتحان في تقرير مصير الطالب^{٥٠}.

كفاءة المعلمين

تدرك اللجنة أهمية المعلمين، وترى أن كفاءتهم مقيدة حالياً بمشاكل التعيين والاختيار، فضلاً عن الافتقار إلى لتدريب ما قبل دخول الخدمة وخلالها.

القبولات الجامعية في تخصصات التعليم

تعتبر معايير القبول في برامج التعليم الجامعية (بكالوريوس في التربية) منخفضة مقارنة مع التخصصات الأخرى، وهذا ما يؤدي إلى اختيار طلاب أقل كفاءة للانخراط في هذه المهنة؛ حيث بلغ معدل علامات الطلبة المقبولين في برامج التعليم الجامعية ٦٥% في امتحان التوجيهي (وهو الحد الأدنى للقبول في النظام الجامعي الحكومي) بناءً على البيانات المتوفرة (من العام ٢٠١٠)^{٥١}.

وبالمقارنة فإن الحد الأدنى للالتحاق بتخصصات الطب البشري وطب الأسنان هو ٨٥%، و ٨٠% بالنسبة للصيدلة والهندسة في الجامعات الرسمية^{٥٢}. ومنذ اتخاذ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي قرارها التنفيذي القاضي بإلغاء كافة تخصصات "معلم مجال"^{٥٣} من برامج البكالوريوس في التربية في العام الدراسي ٢٠٠٦/٢٠٠٧، أصبح خريجو درجة البكالوريوس في التربية مؤهلين أكاديمياً فقط لتدريس الصفوف من الصف الأول وحتى الصف الثالث وفي بعض الحالات الصف الرابع، بالإضافة إلى الأطفال ذوي الإعاقة وتعليم الطفولة المبكرة. وبالتالي أصبح ثلث المعلمين حوالي ٢٩% فقط حائزين على درجة بكالوريوس في التربية، بينما باقي المعلمين (الذين يدرسون الصفوف من الخامس وما فوق) هم من حملة درجة بكالوريوس الآداب أو بكالوريوس في العلوم في تخصصات مثل اللغة العربية، والرياضيات، والعلوم، وغيرها؛ ولكن من دون تمتعهم بالخبرة التعليمية النظرية اللازمة أو التدريب العملي على أساليب التعليم التربوية.

^{٥٠} عبيدات، أو. ودواني، زد، ٢٠١٤.

^{٥١} عبيدات، أو. ودواني، زد، ٢٠١٤.

^{٥٢} أسس القبول الموحدة للالتحاق في الجامعات الرسمية في الأردن، ٢٠١٥/٢٠١٦.

^{٥٣} برنامج 'معلم مجال' يقوم بتزويد المعلمين بالممارسات التربوية والمفاهيم التعليمية المتخصصة بتعليم الصفوف من ٥ وحتى ١٠.

توظيف المعلمين

يعمل ديوان الخدمة المدنية (CSB) على إدارة وتنظيم عملية توظيف المعلمين؛ وشروط التعيين في هذه المهنة متدنية للغاية، والاختيار غالباً ما يتم حسب التسلسل الزمني والاقدمية لتقديم الطلب ووفق سنة التخرج، بدلاً من الإنجازات العلمية، أو القدرات أو الرغبة الشخصية في مهنة التعليم. وتتوزع معايير تقييم طلبات المتقدمين لمهنة التعليم في المدارس الحكومية كما يلي: ٩% لمعدل الثانوية العامة، و ٩% لعلامة امتحان التوجيهي، و ٢٨% لسنة التخرج، و ١٩% لسنة تقديم طلب التوظيف، و ١٩% لامتحان ديوان الخدمة المدنية (CSB) (امتحان نظري)، ونسبة ٩% للمقابلة^{٥٤}. وبالرغم من أن الهدف الأساسي للامتحان يتركز في جعل عملية التوظيف أكثر تنافسية ومعتمدة على أساس الجدارة، ما زال عامل الأقدمية هو الأهم في تحديد أي من المرشحين لديه الفرصة الأكبر للتقدم لامتحان الخدمة المدنية، كما أن محتوى الامتحان لا يولي أهمية للكفاءات التعليمية للمرشحين^{٥٥} ويمتلك المرشحون عدداً غير محدود من الفرص لتكرار الامتحان في حال فشلهم في اجتيازه، الأمر الذي يزيد من فترة انتظار المرشحين الآخرين - ليحين دورهم لتقديم الامتحان رغم انهم قد يكونون مناسبين أكثر^{٥٦}. علاوةً على ذلك منذ إدخال المقابلات على عملية الاختيار، لم يتم إجراء أي منها نتيجة ضيق الوقت^{٥٧}.

يُشكل تعيين معلمين مؤهلين تحدياً كبيراً، خصوصاً في جنوب الأردن وفي المناطق الريفية، نظراً لشح الموارد في تلك المناطق لقلة الحوافز المقدمة للمعلمين للعمل هناك^{٥٨}. علاوةً على ذلك، فقد قامت وزارة التربية والتعليم باستثناءات على مدى السنوات الماضية لكي تسمح للمعلمين الحائزين على دبلوم من الكليات الجامعية المتوسطة من دخول مهنة التعليم سعياً منها إلى ملئ الشواغر التعليمية في بعض المواد التي يوجد فيها نقص في أعداد المعلمين.

أما عملية تعيين المعلمين في المدارس الخاصة فتقوم بها المدارس؛ الأمر الذي يسمح لها بالتأني والتدقيق في عملية التعيين بحيث تعتمد عملية الاختيار على الكفاءات والحوافز والمؤهلات. ومع ذلك، فقد أدى النقص في عدد المعلمين الكفؤين وضعف آليات الرقابة والتقييم إلى خفض معايير التعيين في بعض المدارس الخاصة مما أدى الى توظيف بعض المعلمين غير المؤهلين أكاديمياً (كالحائزين على دبلوم من الكليات الجامعية المتوسطة أو المعينين لتدريس مواد ليس لديهم فيها معرفة متخصصة).

^{٥٤} ديوان الخدمة المدنية، ٢٠١٦

^{٥٥} ديوان الخدمة المدنية، ٢٠١٦

^{٥٦} ديوان الخدمة المدنية، ٢٠١٦

^{٥٧} ديوان الخدمة المدنية، ٢٠١٦

^{٥٨} ديوان الخدمة المدنية، ٢٠١٦

هذه الإجراءات المتبعة حالياً في تعيين المعلمين في الأردن لا تواكب إجراءات التعيين المتبعة في الأنظمة التعليمية عالية الأداء والتي عادة ما تكون أشد تنافسية مما هي عليه في الأردن. فعلى سبيل المثال، يحق لأفضل ٣٠% من خريجي المدارس الثانوية في سنغافورة التقدم لدخول مهنة التعليم، حيث يتم قبول ١٢,٥% فقط من المتقدمين لدخول "المعهد الوطني للتعليم" الذي يتمتع بمكانة متميزة. كما أن عملية الاختيار صارمة للغاية، حيث يخضع المتقدمون لإمتحانات تنافسية، ومقابلات دقيقة، ومراجعات مكثفة لسجلهم الأكاديمي وللمساهمات التي قدموها لمدارسهم ومجتمعاتهم. وقد ساهمت هذه الإجراءات في رفع مكانة مهنة التعليم في هذه البلدان وتطوير قدرات المعلمين فيها.

التدريب الأولي للمعلمين

لا يطبق في الأردن نظام ترخيص مزاول مهنة المعلمين كما أن التدريب الأولي (ما قبل دخول الخدمة) في المدارس الخاصة والحكومية على حد سواء محدود جداً^{٥٩}. وتشير الإحصاءات إلى أن ٢٨% من المعلمين في المدارس الحكومية، ٤٤% من معلمي المدارس الخاصة لم يتلقوا أي تدريب لإعدادهم كمعلمين قبل دخولهم المهنة، بينما تلقى حوالي ربع المعلمين فقط تدريباً لم تتجاوز مدته الشهرين، وقد أفاد ٨٢% من معلمي المدارس الحكومية و ٨٦% من المدارس الخاصة الذين تلقوا تدريباً بأنهم "يوافقون" أو "يوافقون بشدة" على أنهم امتلكوا بعد مشاركتهم في التدريب، مجموعة من تقنيات التعليم التي يمكنهم استخدامها على الفور في صفوفهم الدراسية^{٦٠}. يتلقى المعلمون في الوقت الحالي تدريباً قبل دخولهم المهنة إما من خلال برامج بكالوريوس التربية في الجامعات، أو من خلال التدريب الأولي الذي توفره وزارة التربية والتعليم والذي إعتبره البعض غير كاف من ناحية فترته الزمنية (تتراوح مدته ما بين أسبوعين وشهرين) ونوعية التدريب الذي يقتصر على تزويدهم بالمفاهيم الأساسية لإدارة الصفوف الدراسية^{٦١}. وقد أدى عدم تطبيق نظام ترخيص مزاول مهنة التعليم في القطاعين العام والخاص - والذي يتطلب تلبية المعلمين لمجموعة من المعايير بشكل متكرر (مثل اخضاعهم لعدد معين من الدورات التدريبية خلال فترة زمنية محددة لتجديد ترخيصهم) - إلى تعيين معلمين غير مؤهلين، ولا يمتلكون الدوافع الكافية، وفي بعض الحالات غير مناسبين لمهنة التعليم.

تدريب المعلمين أثناء الخدمة

ليس هنالك مستوى ثابت من التدريب الرسمي للمعلمين أثناء فترة خدمتهم سواءً في القطاع العام أو الخاص؛ حيث تشير الإحصائيات إلى أن نسبة ٤٣% فقط من معلمي المدارس الحكومية و ٢٩% من معلمي المدارس الخاصة تلقوا تدريباً رسمياً أثناء فترة خدمتهم خلال آخر عاميين. بينما في المقابل، تلقى نسبة ٩١% من معلمي المرحلة الثانوية

^{٥٩} البنك الدولي، ٢٠١٠

^{٦٠} مؤسسة الملكة رانيا للتعليم والتنمية، ٢٠١٤

^{٦١} وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤ ب

العليا في بلدان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية تدريباً أثناء خدمتهم، أو من خلال برامج التطوير الخدمة خلال العام الذي سبق إجراء الدراسة^{٦٢}. إضافة إلى أن هناك نقصاً في المعلومات المتعلقة بالتدريب غير الرسمي في الأردن على مستوى المدرسة، وخصوصاً في القطاع الخاص.

تضع البلدان التي تمتلك أنظمة تعليمية عالية الاداء (مثل سنغافورة، وهونغ كونغ، وكندا، وأستراليا، وفنلندا) برامج التطوير المهني خلال الخدمة ضمن أولويات وواجبات المعلمين اليومية^{٦٣}، حيث يعدّ التطوير المهني للمعلمين آلية أساسية لتحسين عملية تعلم الطالب ورفع سوية أداء المدارس، فضلاً عن مساعدته على تقييم أداء المعلمين. يعمل هؤلاء المعلمين وفق أنظمة تتمحور حول إستراتيجيات تطويرية تركز على التعليم المهني، وتسعى نحو تحقيق الخطوات التالية:

- تقييم عملية تعلّم الطلاب لتحديد مرحلتهم التعليمية المقبلة (سواءً على المستوى الفردي أو على مستوى المدرسة).
- تطوير الممارسات التعليمية المخصصة للمرحلة التالية من المسيرة التعليمية للطلاب (استناداً إلى الأدلة).
- تقييم تأثير تطبيق الممارسات الجديدة على عملية تعلّم الطلاب.

المبادرات غير الحكومية

على الرغم من التحديات القائمة، استطاعت المبادرات الفردية في الأردن تحقيق انجازات ملموسة ضمن قطاع التعليم وتقدماً ملحوظاً من ناحية تحسين عملية تدريب المعلمين؛ غير أن هذه الإنجازات لم تترافق مع توسيع نطاقها لتشمل النظام التعليمي كاملاً. وتعمل وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع أكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين (QRTA) على إطلاق برنامج إعداد وتأهيل المعلمين لتقديم برامج التدريب المحدد لمرحلة ما قبل الخدمة لمعلمي المرحلتين التعليميتين الأساسية والثانوية، وسوف يعمل هذا البرنامج مع الوقت على تعزيز مؤهلات المعلمين تماشياً مع أفضل الممارسات الدولية.

ويهدف مشروع القراءة والحساب للصفوف المبكرة (RAMP) إلى تدريب ١٤ ألف معلّم ضمن ٢,٥٠٠ مدرسة حكومية على مدى السنوات الخمس القادمة، بغية رفع نسبة طلبة الصفين الثاني والثالث المتمكنين من فهم ما يقرأون ورفع نسبة الذين يتعاملون مع الرياضيات بفهم ووعي من ١٢% في العام ٢٠١٢ إلى نسبة ٥٥% بحلول العام ٢٠١٩ ويتلقى هذا المشروع الذي تبلغ قيمته ٤٨ مليون دولار أمريكي تمويلاً من الولايات المتحدة والمملكة المتحدة، يهدف إلى تحقيق

^{٦٢} منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، ٢٠١٤

^{٦٣} شلاشير، ايه، ٢٠١٦

أهدافه من خلال تطوير المواد التعليمية، وتوفير التدريب للمعلمين، وإشراك المجتمعات المحلية في عملية التعليم ودعم الحكومة في مساعيها^{٦٤}.

كما ساهمت "مبادرة التعليم الأردنية" (JEI) في تدريب المعلمين من خلال إدخال الوسائل التكنولوجية إلى جانب وضع إستراتيجيات التعليم الحديثة المجمع عليها. ومع ذلك، تعاني مبادرات التدريب هذه - سواء في القطاع العام أو الخاص أو في المنظمات غير الحكومية - من غياب التنسيق المشترك وفق إستراتيجية موحدة لتدريب المعلمين. كما لا توجد سياسة شاملة لتدريب المعلمين تعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً للتوجه الإستراتيجي لنظام التعليم، إضافة إلى أن التطوير أثناء الخدمة يركز حالياً بشكل رئيسي على التدريب فقط، بدون الاهتمام بالوسائل الأخرى مثل التدريب القائم على المدرسة، أو التخطيط التعاوني، أو الممارسات التأملية.

^{٦٤} الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، ٢٠١٦

الحاكمية

تُشرف وزارة التربية والتعليم، إلى جانب المديريات الفرعية التابعة لها التي يبلغ عددها ٤٣، على مراحل التعليم العام والخاص من الصف ١-١٢ في الأردن^{٦٥}. وتمارس وزارة التربية والتعليم سلطاتها الرقابية على المدارس الحكومية من خلال نظامٍ مركزيٍّ للغاية، إذ لم تمتلك المدارس سابقاً إلا مجال محدود من الاستقلالية. وقد بُذلت جهود في إطار برنامج تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة المرحلة الثانية (ERfKE II)، ركّزت على منح المديريات الميدانية والمدارس مسؤولياتٍ أوسع ضمن برنامج اللامركزية للمديريات والمدارس (SDDP)، وعلى الأخص بما يتعلق بتطوير المدارس وتحسين أوضاعها. وقد أثمر ذلك في إنشاء وحدة جديدة لضمان جودة التعليم - وحدة جودة التعليم والمساءلة (EQUA)- في وزارة التربية والتعليم. ومع ذلك، فمن المتوقع أن تتمكن هذه المبادرة من تحقيق اللامركزية في النظام الحالي تدريجياً مما يفسح المجال لوزارة التربية والتعليم أن تركز على التخطيط والاستراتيجية وصنع السياسات من مقرها الرئيسي.

وبالمقارنة مع المدارس الحكومية، يُسمح لمزودي الخدمات التعليمية في القطاع الخاص بإضافة مواد دراسية دولية عالية الجودة للمناهج الوطنية وأن يكون لها استقلالية في مجالات رئيسية أخرى مثل تعيين الموظفين.

نوعية القيادة

يتركز عمل مدراء المدارس حالياً بشكلٍ أساسي على العمل ككادر إداري متوسط فهم يؤدون الخدمات فقط بدلاً من دعم المعلمين وتعزيز كفاءتهم. فالنظام المركزي الحالي لا يمنح إدارات المدارس والمعلمين الاستقلالية الكافية ليتمكنوا من تنفيذ مبادرات جديدة صممت خصيصاً لتتوافق مع إحتياجاتهم المحلية. علاوةً على ذلك، فإن نظام التدرج الوظيفي لا يعيّن أفضل المعلمين أو أكثرهم خبرةً في المناصب القيادية بل يكافئ الذين قضوا مدةً أطول في التعليم. في حين أن هناك وعياً ملحوظاً حول الحاجة إلى تدريب المعلمين ومنح التراخيص لم يتم التركيز بشكلٍ كافٍ على تطوير القيادة المدرسية باستثناء وثيقة إطار معايير القيادة عام ٢٠١٠.

^{٦٥} وزارة التربية والتعليم، مؤتمر تنمية التعليم، ٢٠١٥ ج

ضمان الجودة

تقوم كل من وزارة التربية والتعليم ووزارة العمل ووزارة الصحة بإجراء عمليات تفتيش على مدارس التعليم الأساسي والثانوي؛ ولكن عمليات التفتيش كانت تركز دائماً على المشاكل المتعلقة بالبنية التحتية بدلاً من التركيز على جودة التعليم والتعلم. وتفتقر وحدات التفتيش إلى الموارد الضرورية كالأعداد الكافية من المفتشين مما يحد من قدرتهم على القيام بمهامهم مثل أعمال المتابعة والتأكد من دفع المدارس الخاصة الغرامات المترتبة عليهم نتيجة المخالفات التي قامت بها. وهذا أدى إلى فشل نظام المراقبة والتقييم في ضمان الحفاظ على معايير الجودة الأساسية في جميع مدارس الأردن الحكومية والخاصة. وتوسيع فجوة الجودة بين المدارس في المدن والقرى، وقد أنشأت وزارة التربية والتعليم مؤخراً "وحدة جودة التعليم والمساءلة" (EQUA)، وأناطت بها مسؤولية رفع مستوى المساءلة في النظام التعليمي الحكومي ودعم المدارس لضمان الحفاظ على معايير الجودة الأساسية.

احترافية مهنة التعليم

وضعت وزارة التربية والتعليم خطة للتصنيف والتدرج الوظيفي خاصة بالمعلمين ضمن "تعليمات تصنيف المعلمين" في عام ٢٠٠٢ وتم تجديدها في عام ٢٠١٠ في كل من "إطار عمل سياسات المعلمين" و "إطار عمل معايير القيادة" ولم يحقق النظام الحالي النتائج المرجوة من عملية التحفيز والتدريب من أجل تحقيق أداء متميز وتحقيق نتائج جيدة، ويشير المعلمون بأن عملية التقييم تركز على إنهاءهم للكتب المقررة وليس على الأداء والنتائج، كما لا توجد أي علاقة بين الأداء والمكافآت، ولا تخصص علاوات للمعلمين الذين يتحملون المزيد من المسؤوليات القيادية أو ينفذون المهام التعليمية التي لا يشملها الوصف الوظيفي الأساسي لهم. إذ يجب أن يتم تخصيص العلاوات وفق آلية ممنهجة بحيث يمنح المعلمون حوافز للمشاركة في دورات التدريب وتطوير الأداء أو عند تكليفهم بمسؤوليات إضافية. ورغم أن التدرج الوظيفي يرتبط عادة بمؤشرات محددة كالأداء والتدريب والنتائج غير أن ذلك لا يطبق على نطاق واسع.

يبدأ المعلم المبتدئ الحائز على درجة البكالوريوس في الدرجة السابعة (من أصل تسعة درجات) من الفئة الثانية من السلم الوظيفي، وحوالي ٦٥% من المعلمين مصنّفون في الدرجات ٤-٦، بينما يتم ترفيع ٣% منهم فقط إلى الفئة الأولى لتولي مناصب قيادية في مجال التعليم، ويتمكّن ٠٠٦% فقط منهم من التقدم أكثر ليصبحوا ضمن الفئة الخاصة لتبوء مناصب في مجال التخطيط الاستراتيجي في التعليم^{٦٦}، وهذا ما يحد من تحسّن النظام والموظفين العاملين فيه

^{٦٦} سؤالية، ي، ٢٠١٤

الذين لا يحصلون على أي حوافز مجزية تشجعهم على تحسين أدائهم الوظيفي والتقدّم في عملهم. لذا فإن احترافية تتطلب تطبيق خطة شاملة ومستمرة للتطوير الوظيفي لضمان حصول المعلمين على حوافز المشاركة في الدورات التدريبية وتحسين أدائهم.

اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات

تم تطوير نظام معلومات ادارة التعليم (EMIS) بالتعاون مع منظمة اليونسكو، متاح الدخول إليه لجميع المواطنين. وتم إعداد النظام الجديد من أجل جمع البيانات والكفاءات المتوفرة في النظام التعليمي بهدف تعزيز الشفافية والمساءلة ودعم التخطيط وتنفيذ برامج تطوير نظام التعليم. ومن أجل تحقيق الإستفادة القصوى من النظام (EMIS) لا بد وأن يكون مكماً للعمليات الحالية، وسيتطلب ذلك الكثير من التدريب المستمر للتأكد من قدرة المعلمين ومدراء المدارس والمسؤولين العاملين في وزارة التربية والتعليم على استخدام النظام وإدخال البيانات بكفاءة عالية. كما لا بد من إتاحة الدخول للنظام والحصول على البيانات لجميع المستفيدين والمعنيين على جميع المستويات بهدف دفع مسيرة التطوير للأمام.

٤,٥,٤. الابتكار

من الممكن أن يلعب الابتكار دوراً أكثر فعالية وأن يكون عاملاً محفزاً للإستفادة القصوى من الميزات المتوفرة في النظام التعليمي لإحداث التغييرات الإيجابية في المدارس والذي يمكن أن يساهم في تحقيقها امرين رئيسيين: يتمثل الأول في دمج التكنولوجيا في التعليم والتعلّم. والثاني استخدام الابتكار لتوسيع الخدمات المدرسية.

وعلى الرغم من الجهود الكبيرة المبذولة لدمج التكنولوجيا في التعليم في الأردن، تبقى الإستفادة الفعلية منها محدودة؛ فحوالي ٢١% من المدارس لا تتوفر فيها خدمات انترنت، فيما تعاني النسبة المتبقية (٧٩%) - التي تتوفر فيها الخدمات - من سرعات اتصال متدنية^{٦٧}. وبالرغم من تجهيز معظم المدارس بمختبرات الحاسوب، إلا أن المعدات أصبحت قديمة بشكلٍ عام أو لم تعد صالحة للاستعمال^{٦٨}. ونظراً للتقصير الواضح بأمور التواصل والتوعية ونشر الرؤية المستقبلية عن أهمية الاستفادة من التكنولوجيا لتعزيز التعليم، فإن معظم مدراء المدارس والمعلمين لا يعتبرونها أداة فعالة لتعزيز العملية التعليمية كما لم يعملوا على دمجها في المقررات والمناهج التربوية. فقد تم تدريب المعلمين

^{٦٧} وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٥ ب

^{٦٨} وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٥ أ

على استخدام التكنولوجيا في التعليم، غير أن ذلك لم يحقق النتائج المرجوة. وتشير حلقات النقاش إلى عدم تلقي المعلمين التشجيع الكافي من مدراء المدارس لتحفيزهم على الابتكار في أساليب التدريس^{٦٩}.

تم مؤخراً وضع استراتيجية وطنية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم بهدف مواجهة هذه التحديات، ويعتمد نجاح هذه الاستراتيجية على التزام صانعي القرار على جميع المستويات بمتابعة وضمان تنفيذها بأمانة، فضلاً عن التواصل عبر النظام بفعالية لتسليط الضوء على الأساليب التي يمكن أن تستخدم فيها التكنولوجيا لخدمة الرؤية الشاملة لعملية التعلم والتعليم.

التعليم الخاص

يشهد قطاع التعليم الخاص في الأردن نمواً مستمراً، حيث وصل معدل زيادة أعداد الطلّاب إلى ٦% في عام ٢٠١٣/٢٠١٤^{٧٠} ويشكل هذا القطاع حالياً ٤١% من إجمالي عدد المدارس و ٢٤% من إجمالي أعداد الطلبة في المرحلتين الأساسية والثانوية في الأردن. وقد توزع التعليم الخاص في العام ٢٠١٤/٢٠١٥ على قطاعات التعليم المختلفة كما يلي؛ ٥٢% من رياض الأطفال (رياض الأطفال المرحلة الأولى والثانية)؛ و ٢٤% على المرحلة الابتدائية (رياض الأطفال وحتى الصف السادس)؛ و ٢٤% على المرحلة الشاملة لرياض الأطفال وحتى الثانوية^{٧١}.

يتفوق الطلاب الملتحقين في المدارس الخاصة على نظرائهم في المدارس الحكومية بفروق شاسعة في البرنامج الدولي لتقييم الطلبة (PISA)، و"التوجهات الدولية في دراسة الرياضيات والعلوم" (TIMSS)، والإختبار الوطني لاقتصاد المعرفة (NAfKE) وامتحان التوجيهي. ففي تقييم التوجهات الدولية في دراسة الرياضيات والعلوم (TIMSS) لعام ٢٠١١ بلغ متوسط معدل طلاب الصف الثامن في المدارس الحكومية (٤٤٣) بالمقارنة مع (٥١٢) في المدارس الخاصة أي بفارق ٦٩ درجة، ويلاحظ اتجاه مشابه في جميع المواد في امتحانات وطنية ودولية. تشكل المدارس منخفضة ومتوسطة الرسوم النسبة الأكبر من المدارس الخاصة وتقع أغلبها في عمان. وبما أن المدارس الخاصة محصورة بإستهداف العائلات الميسورة، فإن لذلك آثاراً سلبية تتمثل في عدم المساواة في نوعية التعليم بين الأسر ذات الدخل المرتفع والأخرى ذات الدخل المنخفض. وهنا تبرز الحاجة إلى المزيد من الدراسات للوقوف على البرامج التي قد تساعد المدارس الخاصة وتحفزها على توسيع دائرة خدماتها المدرسية لتشمل الطلاب من الفئات الاقتصادية والاجتماعية كافة فضلاً عن رصد أثر توسّع التعليم الخاص على الإنصاف وتكافؤ الفرص في التعليم.

^{٦٩} مؤسسة الملكة رانيا للتعليم والتنمية، ٢٠١٤

^{٧٠} وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤ ب

^{٧١} وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٥ أ

تشير الأبحاث إلى أن الأداء المتفوق للمدارس الخاصة قد يعود في الأصل إلى الفرق في الموارد المتوفرة. فقد أشار الكثيرون من المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم إلى النقص في المساحة ومحدودية الموارد مقارنةً بالمدارس الخاصة وذلك في مسح البرنامج الدولي لتقييم الطلبة (PISA) في العام ٢٠١٢. فحوالي ٤٥% من مدارس وزارة التربية والتعليم تعاني من عدم كفاية المساحة التعليمية مقارنةً بـ ٢٥% فقط من المدارس الخاصة. كما أبلغت ٤% فقط من المدارس الخاصة عن نقص "الكثير" أو "البعض" من المواد مقارنةً بثلاث مدارس وزارة التربية والتعليم. كما تواجه ٥٥% من مدارس وزارة التربية والتعليم نقصاً حاداً في المباني وساحات المدرسة (مقارنةً بـ ٣٣% من المدارس الخاصة)، كما تعاني ٤٠% من مدارس وزارة التربية والتعليم من النقص في مختبرات العلوم (مقارنةً بـ ٢٩% من المدارس الخاصة)، و ٦٣% منها تعاني كذلك من عدم كفاية وسائل التدفئة/التبريد والإنارة (مقارنةً مع ٤١% من المدارس الخاصة).

تتمتع المدارس الخاصة بالقدرة على أن تكون أكثر ابتكاراً من المدارس الحكومية نظراً لكونها تتمتع بالإدارة الذاتية. وتقدم مجموعة صغيرة من المدارس الخاصة (بنسبة ٥% من القطاع بأكمله) مناهج ومقررات دولية معروفة وتمتاز بأدائها الجيد وفقاً للمعايير الدولية^{٧٢}، لكن مع ذلك تبقى أغلبية المدارس الخاصة عبارة عن مؤسسات صغيرة، ويفتقر العديد من مالكيها إلى مهارات الإدارة المالية لدعم وتوسيع أعمالهم^{٧٣}. وعلاوةً على ذلك، يتوجب على هذه المدارس دفع مبلغ من الضرائب على الرغم من اعتبار خدمات التعليم عامل نمو اقتصادي رئيسي في "رؤية الأردن ٢٠٢٥". ورغم ميزات المدارس الخاصة في الأردن إلا أنها تعاني من العديد من نقاط الضعف الهامة؛ فقد أفادت تقارير العمل أن العديد منها تمنح معلمها أجوراً دون الحد الأدنى أو قد تمتنع عن دفع الأجور لعدة أشهر في بعض الأحيان^{٧٤}. وعلاوةً على ذلك، فقد وصلت الفجوة في الأجور في قطاع التعليم الخاص بين الجنسين (في الراتب الأساسي) لصالح الذكور إلى ٤٢% في العام ٢٠١٣^{٧٥}؛ الأمر الذي يبرز الحاجة الملحة لتنظيم التنسيق والتعاون بين وزارة التربية والتعليم ووزارة العمل لضمان حقوق المعلمين في المدارس الخاصة.

^{٧٢} "رؤية الأردن ٢٠٢٥"، ٢٠١٥.

^{٧٣} الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، ٢٠١٢.

^{٧٤} المرصد العمالي، ٢٠١٠.

^{٧٥} منظمة العمل العالمية، ٢٠١٣.

القيم والهوية الوطنية

يفرض عدم الاستقرار الذي تشهده المنطقة المحيطة بالأردن المزيد من الواجبات على النظام التعليمي في الأردن وذلك لغرس القيم الوطنية للوحدة والتسامح والشمولية. فقد أشارت بعض الأبحاث ووسائل الإعلام بأن الكتب المدرسية الحالية تتضمن مواداً قد تحفز وتدعو إلى التعصب الديني وتهميش دور المرأة في المجتمع. لذا يجب التركيز على غرس القيم الوطنية عند تعديل المناهج ووضع خطط تدريب المعلمين.

مكانة المعلمين

على الرغم من الأولوية الكبيرة التي يوليها الأردنيون للتعليم، إلا أن الكثير منهم يعتبرون مهنة التعليم مهنةً غير مرموقة. ووفقاً لدراسة وطنية، أشار ٤٧% من المعلمين المشاركين في الدراسة بأن السبب وراء دخولهم المجال التعليمي "يعود لكونه أفضل الخيارات المتاحة" أو "لعدم توفر خيار أفضل" وليس الرغبة في مهنة التعليم أو غيرها من الدوافع الإيجابية^{٧٦}. ونتيجةً لذلك، فقد كان من الملاحظ وجود معلمين غير مؤهلين وغير راغبين في المهنة وفي بعض الأحيان معلمين غير مناسبين إطلاقاً للعمل في السلك التعليمي. ويمكن أن تعزى التصورات السلبية تجاه مهنة التعليم إلى المستويات المهنية المتدنية التي يتم اعتمادها في عملية اختيار المعلمين من خلال ديوان الخدمة المدنية (CSB). وعلاوةً على ذلك، لا يوجد برنامج رسمي يعنى بالتطوير المهني المستمر (CPD) ويفرض على المعلمين التدريب المتواصل للحصول على ترخيص مزاولة المهنة أو تجديده أسوةً بالأطباء والمحامين والمهندسين ممن يتوجب عليهم اجتياز دورات تدريبية محددة والتقدم لامتحانات منتظمة خلال مسيرتهم المهنية. ومما لا شك فيه أن نقل مهنة التعليم للمستوى المهني الاحترافي الرفيع من خلال التشديد على عملية اختيار وتعيين المعلمين وإنشاء نظام ترخيص مزاولة المهنة وتجديد الترخيص ورفع مستويات التدريب قبل الخدمة وخلالها سيسهم في تغيير النظرة السلبية للتعليم، ورفع مكانته إلى المستويات المرموقة في المجتمع.

^{٧٦} مؤسسة الملكة رانيا للتعليم والتنمية، ٢٠١٤

دور الوالدين والمشاركة المجتمعية

يدرك أغلب الاردنيين أهمية التعليم الرسمي، غير أن بعض فئات في المجتمع لا تنظر إلى التعليم والتعلم بإعتباره مسؤولية جماعية. ويشير عدد كبير من المعلمين الى أن ثاني أكبر تحدي يواجهونه خلال مسيرتهم المهنية بعد تدني رواتبهم يتمثل في عدم اكتراث ومشاركة الطلبة وأولياء أمورهم في عملية التعليم^{٧٧}؛ كما وتشير التقارير إلى أن ثلثي أولياء أمور الطلاب في المدارس الحكومية لا يناقشون مع المعلمين سلوك أبنائهم والتقدم الذي يحرزونه، وهذا ينطبق كذلك على أكثر من نصف أولياء الأمور في المدارس الخاصة^{٧٨}. كما تشير التقارير إلى أن نسبة ٧% فقط من الأهالي يتطوعون للمشاركة في نشاطات خارج المنهاج في المدرسة، فيما تقتصر مشاركة الأهالي في مجالس المدارس المحلية أو في مجلس الآباء والمعلمين (PTAs) على ١٩% منهم^{٧٩}.

وثمة انخفاض واضح في نسبة الأهالي الذين يقومون بتدريس أطفالهم، حتى بالمقارنة مع دول مشابهة في المنطقة، إذ أن أكثر من ٤٠% من الأمهات الأردنيات لا يقرأن لأطفالهن دون سن الخامسة من العمر على الرغم من أن الأطفال الذين تقرأ لهم أمهاتهم بانتظام مهيؤون للتعرف على أكثر من ١٠ أحرف عربية في الخامسة من عمرهم^{٨٠}. ويندرج هذا التوجه على التعليم الأساسي والثانوي حيث ذكر حوالي ٦٠% من الطلاب في جميع قطاعات التعليم في الأردن بانهم لا يملكون أكثر من ٢٥ كتاباً في المنزل، كما أن ثلث طلاب المدارس الحكومية لا يملكون أكثر من ١٠ كتب في منازلهم^{٨١}. وفي هذا الإطار، يمكن ترويج حملات في وسائل الإعلام ومن خلال خدمات المراكز الإعلامية الحكومية الفعالة لتوعية أولياء الأمور ومجلس الآباء والمعلمين. كما ويمكن إطلاق مبادرات أخرى تعمل على بناء علاقات أقوى بين الأسر والمدارس.

^{٧٧} مؤسسة الملكة رانيا للتعليم والتنمية، ٢٠١٤

^{٧٨} منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، البرنامج الدولي لتقييم الطلبة (PISA)، ٢٠١٢

^{٧٩} منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، البرنامج الدولي لتقييم الطلبة (PISA)، ٢٠١٢

^{٨٠} مؤسسة الملكة رانيا للتعليم والتنمية، ٢٠١٦

^{٨١} منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، البرنامج الدولي لتقييم الطلبة (PISA)، ٢٠١٢

٤,٦. الأهداف الاستراتيجية

حددت اللجنة الوطنية لتنمية الموارد البشرية خمسة أهداف استراتيجية لمعالجة التحديات الرئيسية وتحقيق النتائج المرجوة في مرحلتي التعليم الأساسي والثانوي:

إتاحة الفرص: ضمان توفير المدارس للبيئة التعليمية المحفزة، وتحديث البنية التحتية وتخصيص الموارد بشكل استراتيجي بما يتوافق مع الطلب	التعليم الأساسي والثانوي ١
الجودة: (أ) تحديث المناهج الدراسية وأطر ومعايير التقييم من خلال إنشاء مركز مستقل (ب) تحسين كفاءة الكوادر العاملة في كافة مستويات خدمات التعليم الأساسي والثانوي، والتركيز على تدريب كادر المعلمين	التعليم الأساسي والثانوي ٢
المساءلة: تعزيز المساءلة والقيادة والقدرة على وضع السياسات والتخطيط الاستراتيجي في كافة مستويات النظام (بدءاً من المدرسة ووصولاً إلى الوزارة)	التعليم الأساسي والثانوي ٣
الابتكار: استخدام الابتكار والتقنيات والتكنولوجيا الحديثة لإحداث وتسريع التغيير في المدارس	التعليم الأساسي والثانوي ٤
أنماط التفكير: تفعيل دور أولياء الأمور والأسر لدعم التعلم في المنزل والمدرسة	التعليم الأساسي والثانوي ٥

٤,٧. المشاريع المطلوب تنفيذها لتحقيق النتائج المرجوة

اختارت اللجنة الوطنية لتنمية الموارد البشرية مجموعة من المشاريع التي تهدف الى تحقيق النتائج المرجوة لكل هدف استراتيجي

المشاريع	الأهداف الاستراتيجية
التعليم الأساسي والثانوي ١,١: افتتاح مدارس جديدة وفق خطط استراتيجية مدروسة التعليم الأساسي والثانوي ١,٢: تحليل أسباب ضعف اداء المدارس الصغيرة واتخاذ اجراءات تصحيحية التعليم الأساسي والثانوي ١,٣: زيادة القدرة على خدمة الطلبة ذوي الإعاقة وذوي الاحتياجات الخاصة التعليم الأساسي والثانوي ١,٤: تحسين الفرص والخدمات التعليمية المقدمة للاجئين السوريين التعليم الأساسي والثانوي ١,٥: توسيع نطاق نظام دبلوم معادل لشهادات التعليم العام (GED) على المستوى الوطني لتغطية وسد حاجة جميع الأطفال والشباب خارج المدرسة التعليم الأساسي والثانوي ١,٦: تحسين البيئة المدرسية لضمان معايير الأمان والرعاية والصحة	التعليم الأساسي والثانوي ١: إتاحة الفرص - ضمان توفير المدارس للبيئة التعليمية المحفزة، وتحديث البنية التحتية وتخصيص الموارد بشكل استراتيجي بما يتوافق مع الطلب
التعليم الأساسي والثانوي ٢,١: إنشاء مركز مستقل للمناهج والتقييم التعليم الأساسي والثانوي ٢,٢: تحديث المناهج الدراسية في مرحلتي التعليم الأساسية والثانوية التعليم الأساسي والثانوي ٢,٣: تحديث وموائمة امتحان التوجيهي والتقييمات الرئيسية الأخرى	التعليم الأساسي والثانوي ٢: الجودة - تحديث المناهج الدراسية وأطر ومعايير التقييم من خلال إنشاء مركز مستقل

التعليم الأساسي والثانوي ٢,١ ب: تعديل أسس القبول في الجامعات للتخصصات المتعلقة بالتعليم التعليم الأساسي والثانوي ٢,٢ ب: تحسين عملية اختيار وتعيين المعلمين التعليم الأساسي والثانوي ٢,٣ ب: انشاء برنامج إعداد وتأهيل المعلمين التعليم الأساسي والثانوي ٢,٤ ب: تطوير برنامج تدريب شامل للمعلمين الحاليين	التعليم الأساسي والثانوي ٢ ب: الجودة - تحسين كفاءة الكوادر العاملة في كافة مستويات خدمات التعليم الأساسي والثانوي، والتركيز على تدريب كادر المعلمين
التعليم الأساسي والثانوي ٣,١ وضع نظام خاص للشهادات و تراخيص مزاوله مهنة التعليم التعليم الأساسي والثانوي ٣,٢ نقل وإحالة مسؤوليات أكبر للمديريات الميدانية والمدارس وتشجيع اللامركزية التعليم الأساسي والثانوي ٣,٣ وضع نظام خاص للشهادات وتراخيص مزاوله المهنة للمناصب القيادية المدرسية التعليم الأساسي والثانوي ٣,٤ تعديل نظام تصنيف وتقييم وترقية المعلمين التعليم الأساسي والثانوي ٣,٥ الاستفادة من آليات المساءلة في وزارة التربية والتعليم للنهوض بجودة المدارس الحكومية والخاصة التعليم الأساسي والثانوي ٣,٦ تحسين جودة البيانات وزيادة استخدامها في المساءلة وتحسين عملية التطوير	التعليم الأساسي والثانوي ٣: المساءلة - تعزيز المساءلة والقيادة والقدرة على وضع السياسات والتخطيط الاستراتيجي في كافة مستويات النظام (بدءاً من المدرسة ووصولاً إلى الوزارة)
التعليم الأساسي والثانوي ٤,١ البحث في آليات تمويلية مبتكرة لتسريع عملية تحسين الخدمات المقدمة ورفع مستوى الجودة التعليم الأساسي والثانوي ٤,٢ تحفيز التوسع في خدمات القطاع الخاص عالية الجودة التعليم الأساسي والثانوي ٤,٣ تعزيز استخدام التكنولوجيا لتحديث التعليم والتعلم	التعليم الأساسي والثانوي ٤: الابتكار - استخدام الابتكار والتقنيات والتكنولوجيا الحديثة لإحداث وتسريع التغيير في المدارس
التعليم الأساسي والثانوي ٥,١ تفعيل دور أولياء الأمور والأسر لدعم التعلم في المنزل التعليم الأساسي والثانوي ٥,٢ تفعيل دور أولياء الأمور والأسر لدعم التعلم في المدارس	التعليم الأساسي والثانوي ٥: أنماط التفكير - تفعيل دور أولياء الأمور والأسر لدعم التعلم في المنزل والمدرسة

التعليم الأساسي والثانوي ١: إتاحة الفرص - ضمان توفير المدارس للبيئة التعليمية المحفزة، وتحديث البنية التحتية وتخصيص الموارد بشكل استراتيجي بما يتوافق مع الطلب

عنوان المشروع	التعليم الأساسي والثانوي ١,١: افتتاح مدارس جديدة وفق خطط استراتيجية مدروسة
الأهداف	زيادة الوصول إلى المدارس ذات الجودة العالية ينبغي أن يستهدف المشروع المناطق ذات الحاجة والنقص الأكبر للمدارس.
الأنشطة	تأسيس مدارس جديدة بهدف: - تلبية الطلب المتزايد الناجم عن ارتفاع معدل النمو السكاني للمواطنين وزيادة عدد اللاجئين. - التخلص من الحاجة إلى المدارس المستأجرة. - إلغاء الحاجة إلى وجود المدارس التي تعمل بفترتين. - التخلص من الحاجة إلى المدارس الصغيرة منخفضة الجودة والفعالية. - زيادة عدد المدارس المتقلة (وهي المدارس ذات الصفوف الدراسية النموذجية القابلة للتجزئة إلى وحدات مستقلة)، لإتاحة نقل المدارس من مواقعها بسهولة واستخدامها في المستقبل. - الالتزام بإنشاء المدارس الحديثة وفق المعايير الوطنية للأبنية، مما يجعلها آمنة ويسهل وصول الطلاب من ذوي الإعاقة إليها. وسيتم تحقيق هذه الأهداف من خلال: - وضع خطة تطوير مدرسية تعطي الأولوية للمناطق الأكثر حاجة لتوسيع وزيادة نشاط القطاع فيها، وإعادة توزيع الخريطة المدرسية لتتناسب مع الطلب على المدى الطويل. - تطوير نظام وقاعدة بيانات تشمل أعمال صيانة المدارس. - إقرار وتطوير معايير خاصة لبناء المدارس.
المسؤوليات	- وزارة التربية والتعليم (إدارة التخطيط والبحث التربوي وإدارة الأبنية والمشاريع) - وزارة التخطيط والتعاون الدولي - وزارة الأشغال العامة والإسكان - الجهات المانحة
الواقع الحالي	يشهد قطاع التعليم الأردني زيادة كبيرة في عدد الطلاب ناتجة عن التركيبة السكانية المحلية؛ (فعلى سبيل المثال فإن ثلث السكان هم تحت سن ١٤ عاماً)، إلى جانب

الضغط الكبير الذي يشكله اللاجئون السوريون على التعليم العام الحالي. ولمواجهة ذلك، تخطط وزارة التربية والتعليم وتعمل على توفير ١٠٠ مدرسة جديدة من شأنها استيعاب ٥٠ ألف طفل إضافي للعام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧.	
• معدل الالتحاق بالمدارس على المستوى الأساسي والثانوي بحلول عام ٢٠٢٥ • عدد المدارس الجديدة التي تلبي معايير البناء الوطنية وتلتزم بمعايير التفتيش الخاصة بوحدة جودة التعليم والمساءلة وعدد المدارس المستأجرة بحلول عام ٢٠٢٥ • عدم وجود مدارس تعمل بنظام الفترتين بحلول عام ٢٠٢٥ • نسبة المدارس المستقلة التي تضم أقل من ١٠٠ طالب • زيادة عدد الصفوف الدراسية من خلال توسعة المدارس وإلحاق مبانٍ جديدة، أو بناء ٦٠ مدرسة سنوياً لمدة عشر سنوات لتلبية الزيادة المتوقعة في عدد الطلاب التي تبلغ ٢٥ ألف طالب جديد	مؤشرات الأداء الرئيسية
المخاطر: عدم توافق التوزيع الجغرافي للمدارس الجديدة مع الطلب عوامل التخفيف من أثرها: ينبغي استناد التخطيط في تطوير المدارس الجديدة إلى قاعدة تحليل بيانات دقيقة قادرة على توقع الطلب	المخاطر وعوامل التخفيف من آثارها
المرحلة ١	مرحلة التنفيذ

عنوان المشروع	التعليم الأساسي والثانوي ١,٢ : تحليل ضعف أداء المدارس الصغيرة واتخاذ إجراءات تصحيحية
الأهداف	إلغاء المدارس الصغيرة التي تفتقر للكفاءة وتقدم تعليماً منخفض الجودة
الأنشطة	- تطوير وتنمية قدرات الكادر العامل على نظام المعلومات الجغرافية (GIS) ضمن وزارة التربية والتعليم، لتحسين التخطيط والتوزيع المدرسي. - تقييم الخيارات المتاحة بالنسبة للمدارس التي تضم أقل من ١٠٠ طالب مع مراعاة الحالات الاستثنائية وقد تنطوي هذه الخيارات على: - دمج المدارس التي تضم أقل من ١٠٠ طالب. - إنشاء تجمع من المدارس الأصغر حجماً يدار بشكل جماعي ويقدم الدعم ويتشارك في تطبيق أفضل الممارسات. - وضع استراتيجية للتواصل مع أولياء الأمور/المجتمعات لزيادة وعيهم بمدى الفائدة العائدة من إيجاد حلول للمدارس الصغيرة ضعيفة الأداء ودعم هذه الحلول على سبيل المثال: تحسين كفاءة المعلمين، إتاحة فرص الوصول والمشاركة في برامج التوجيهي بصورة أكبر.
المسؤوليات	- وزارة التربية والتعليم (إدارة التخطيط والبحث التربوي وإدارت الأبنية والمشاريع وغيرها) - منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة- اليونسكو والجهات المانحة الأخرى
الواقع الحالي	تبلغ نسبة المدارس التي تضم أقل من ١٠٠ طالب ٢٠%، وعادة ما تكون هذه المدارس منخفضة الأداء وتفتقر إلى الكفاءة مقارنة مع المدارس ذات الحجم المتوسط
مؤشرات الأداء الرئيسية	- عدد المدارس التي تضم أقل من ٢٠ طالب - نسبة المدارس المستقلة التي تضم أقل من ١٠٠ طالب
المخاطر وعوامل التخفيف من آثارها	المخاطر: وجود حالة من المعارضة الشعبية لسياسة إغلاق المدارس المحلية عوامل التخفيف من أثرها: تفعيل مشاركة المجتمعات المحلية لشرح أسباب إغلاق هذه المدارس والمنفعة التي سيحصل عليها أطفالهم من تغيير المدارس ورفع أدائها فضلاً عن توفير الخدمات مثل: تأمين النقل في الحالات الضرورية
مرحلة التنفيذ	المرحلة ١

عنوان المشروع	التعليم الأساسي والثانوي ١,٣ : زيادة القدرة على خدمة الطلبة ذوي الإعاقة وذوي الاحتياجات الخاصة
الأهداف	• إتاحة الفرصة أمام الأطفال ذوي الإعاقة وذوي الاحتياجات الخاصة للوصول إلى تعليم عالي الجودة وتوفير كادر موظفين من أصحاب الكفاءات وبنية تحتية مناسبة لتلبية احتياجاتهم
الأنشطة	• تطوير مراكز التقييم التعليمي أو تشكيل لجان من فرق متعددة التخصصات، (أطباء نفسيين، أخصائيي تربية وتعليم وغير ذلك)، لتقييم الاحتياجات التعليمية للطلاب ذوي الإعاقة أو صعوبات التعلم، إضافةً إلى إلغاء استخدام التقارير الطبية كعامل وحيد لتحديد مستواهم والمكان التعليمي الأمثل لهم. • ترميم المدارس القائمة لتتفق مع المعايير الوطنية للأبنية بهدف إزالة الحواجز البيئية التي تقيد قدرة الطلاب ذوي الإعاقة في الحضور إلى المدرسة. • بناء وتعزيز كفاءات وقدرات المعلمين من خلال: ○ تطبيق مساقات إلزامية خاصة عن الإعاقة والتعليم المدمج الشامل في تخصصات بكالوريوس التربية خارج تخصصات التعليم الخاص وغيرها من برامج إعداد المعلمين ما قبل الخدمة. ○ إدخال المعلمين في دورات تدريبية إلزامية أثناء الخدمة تركز على التعليم المدمج الشامل وعلى التعليم المتمحور حول الطالب. • تقييم جدوى إدخال مناصب المعلمين المساعدين (LSAs) في وزارة التربية والتعليم، إلى جانب برامج الشهادات الجامعية والتطوير المهني للمعلمين. • إجراء حملات توعية استراتيجية طويلة الأمد، إلى جانب توفير الخدمات لتعزيز حقوق الطلبة ذوي الإعاقة والإحتياجات الخاصة وضمانة شملهم ودمجهم في نظام التعليم العام. • مراجعة أحكام قانون "التربية والتعليم" رقم ٣ لعام ١٩٩٤ والقانون رقم ٣١ لعام ٢٠٠٧ من أجل ضمان تحقيق المساواة الكاملة وتكافؤ الفرص، كما هو مدرج في مبادئ وأحكام "اتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة" (CRPD). • الالتزام بالتشريعات الحالية والتأكد من تطبيق التشريعات ذات العلاقة بالتعليم للطلاب ذوي الإعاقة. • زيادة المصادر التعليمية على شبكة الإنترنت وبالتالي زيادة إمكانية اطلاع الطلبة ذوي الإعاقة على المصادر التربوية.

• إنشاء آلية تتيح تنسيق جهود وأدوار ومسؤوليات الجهات والمنظمات المعنية، وخاصةً بين وزارة التربية والتعليم ووزارة التنمية الاجتماعية و"المجلس الأعلى لشؤون الأشخاص المعوقين" ووزارة الصحة ومراكز التدريب ومنظمات المجتمع المدني ومؤسسات القطاع الخاص. • استخدام نظام معلومات ادارة التعليم (EMIS) الجديد لتحسين جمع البيانات ونشر المعلومات عن الطلاب ذوي الإعاقة التعليمية و/أو الطبية والموارد التي يتلقونها.	
• وزارة التربية والتعليم • "المجلس الأعلى لشؤون الأشخاص المعوقين" • الجهات المانحة مثل: منظمة 'ميرسي كورب' (Mercy Corp) والمنظمة الدولية للمعوقين (Handicap International) ومنظمة اليونيسيف (UNICEF) وغيرها • وزارة التنمية الاجتماعية • وزارة الصحة	المسؤوليات
وقّعت المملكة الأردنية على اتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة عام ٢٠٠٧، وينص قانون الاتفاقية رقم ٣١ بأن وزارة التربية والتعليم مسؤولة عن توفير تعليم جيد ودامج للأشخاص ذوي الإعاقة. وبالرغم من ذلك، لا يزال الأردن يعتمد بشكل شبه كامل على بيئة تعليم خاصة غير دامجة وغير شمولية في تقديم التعليم للأطفال ذوي الإعاقة. وغالباً ما يؤدي الاعتماد على التقارير الطبية كأساس وحيد في تحديد مستواهم والمكان الأمثل لهم في التعليم مما يؤدي الى توجيه الطلاب بمسارات غير ملائمة وعدم تقديم الدعم الكافي لهم في المدارس. كما يوجد عدة عقبات إضافية تشمل عدم إدراك المعلمين وعدم تدريبهم، وعدم تهيئة البنية التحتية لدمج الطلاب في المدارس، إضافة الى تشتت المسؤوليات وضعف التنسيق بين الجهات المسؤولة عن تقديم خدمة التعليم في وزارة التنمية الاجتماعية ووزارة التربية والتعليم.	الواقع الحالي
• نسبة الطلاب ذوي الإعاقة الملتحقين بمدارس الدمج الشامل الحكومية (Inclusive)^{٨٢} مقارنة بالملتحقين بمدارس الدمج المشروط والمحدود الحكومية (Integrated)^{٨٣} (تصنف حسب الموقع، والجنس، والعمر) • عدد المعلمين الحاليين والجدد المدربين على ممارسات التعليم المدمج الشامل وتعليم الطلاب ذوي الإعاقة بشكل خاص (تصنف حسب الجنس) • معدل رضا الأهالي عن مستوى الدعم المقدم لأطفالهم ذوي الإعاقة في المدرسة (تحدد حسب استطلاع الرأي)	مؤشرات الأداء الرئيسية

^{٨٢} المدارس الدامجة التي تشمل الطلبة ذوي الإعاقة والاحتياجات الخاصة في الصفوف العامة.

^{٨٣} المدارس التي تدمج الطلاب ذوي الإعاقة او الاحتياجات الخاصة في المدارس العامة ولكن تفصلهم عن زملائهم في صفوف مختلفة.

• عدد المدارس القادرة على استيعاب الطلاب ذوي الإعاقة (تصنف حسب الجنس، والعمر ونوع التعليم؛ أساسي أو ثانوي) • أداء الطلاب ذوي الإعاقة في الكتابة والرياضيات من خلال تقييمات مثل: EGRA, EGMA, TIMSS, and PISA (وتصنف المعلومات حسب الإعاقة أو الاحتياج الخاص)	
المخاطر: عدم تنفيذ التشريعات القائمة والجديدة بسبب عدم الالتزام أو نقص الموارد عوامل التخفيف من أثرها: • التباحث مع المدارس حول سبل تطوير التشريعات والعمليات الجديدة لضمان نجاح التنفيذ. • تحديد أهداف للمدارس لتنفيذ التشريعات. • دعم المدارس بتمويل إضافي، عند الحاجة، لتنفيذ التشريعات الجديدة والقائمة. • منح حوافز للمدارس كي تتفّذ التشريعات وفرض العقوبات في حالة عدم التنفيذ. المخاطر: عدم الالتزام المؤسسي في تنفيذ التغييرات نظراً لعدم إيمانهم بقدرة جميع الأطفال على النجاح عوامل التخفيف من آثارها: • تزويد موظفي المدارس بالتدريب المطلوب لتنفيذ التشريعات الجديدة والقائمة • تفعيل مشاركة الجهات المعنية لإظهار أهمية التأكد من وصول جميع الأطفال إلى تعليم عالي الجودة يكفل تلبية احتياجاتهم	المخاطر وعوامل التخفيف من آثارها
المرحلة ٢	مرحلة التنفيذ

التعليم الأساسي والثانوي ١,٤: تحسين الفرص والخدمات التعليمية المقدمة للاجئين السوريين	عنوان المشروع
الأهداف • زيادة معدل التحاق الأطفال اللاجئين • توسيع فرص التعليم غير النظامي (NFE) للطلاب دون سن ١٣ أو تعديل النظام الذي يستثني الأطفال دون سن ١٣ المتسربين من المدرسة لمدة سنة والسماح بالالتحاق التعليم النظامي مباشرة دون الحاجة لدخولهم مسار التعليم غير النظامي. وعقد امتحانات القبول أكثر من مرة في العام. • توسيع فرص التعلم في التعليم غير الرسمي (IFE) لاعادة الأطفال خارج المدرسة (Out of School Children-OOSC) إلى التعليم الرسمي أو الغير الرسمي القابل للاعتماد. • توفير برامج إستراتيجية / تقوية للطلاب السوريين خلال العطلة الصيفية. • زيادة عدد المعلمين المساعدين السوريين لتخفيف الضغط على المعلمين الأردنيين. • إضفاء الطابع الرسمي على عقود عمل المدرسين المساعدين السوريين، وتقييم الجدوى والتكاليف والفوائد لسماح المعلمين السوريين بالعمل كمعلمين في المدارس الأردنية. • شمول الطلاب السوريين ببرامج التغذية في المدارس التي تنفذ برنامج التغذية المدرسية. • تدريب مدراء المدارس والمرشدين التربويين والمعلمين، الذين يعملون بدوام كامل أو بعقود، لتقديم الدعم النفسي والاجتماعي المناسب للاجئين السوريين. • التأكد من الالتزام بتطبيق القوانين ذات العلاقة بالزواج المبكر وعمالة الأطفال.	الأنشطة
• الجهات المانحة • منظمات المجتمع المدني • مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين • وزارة التربية والتعليم	المسؤوليات
وصل عدد الطلاب السوريين المسجلين في المدارس الحكومية في العام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦ إلى ١٤٣ ألف طالب، أي بزيادة نسبتها ٨٧٥% مقارنةً بالعام الدراسي ٢٠١١/٢٠١٢^{٨٤}. وقدرت التكلفة الحالية لاستضافة الطلبة السوريين في المدارس الحكومية بنحو ١١٥ مليون دينار. ووفقاً لوزارة التربية والتعليم ينبغي إنشاء ١٦٠	الواقع الحالي

^{٨٤} وزارة التخطيط والتعاون الدولي، ٢٠١٦

مدرسة إضافية جديدة لاستيعاب هذه الزيادة. وقد بذلت الحكومة جهوداً كبيرة لضمان التحاق الأطفال اللاجئين السوريين ممن هم ضمن سن المدرسة، ولكن ما زالت هناك بعض العوائق كسوء المواصلات، وعمالة الأطفال، والعنف في المدارس وغيرها من الأمور التي أدت إلى تحقيق نسبة ٦١,٦% فقط في معدل التحاق الأطفال اللاجئين السوريين.	
• معدل التحاق اللاجئين السوريين بالتعليم الأساسي والثانوي • نسبة مدراء المدارس والمرشدين التربويين والمعلمين الذين تلقوا تدريباً في الارشاد والدعم النفسي والمجتمعي والتربوي المناسب للاجئين السوريين • نسبة التحاق الأطفال غير المسجلين في برامج التعليم غير النظامي وغير الرسمي في المدارس (تصنف حسب الجنس والعمر والموقع وما إلى ذلك)	مؤشرات الأداء الرئيسية
المخاطر: عدم توفر الدعم المالي من المجتمع الدولي لمساعدة الأردن في تمويل هذه المبادرة التي تتوافق مع مبادرات الصالح العام العالمي (تعليم اللاجئين السوريين). عوامل التخفيف من آثارها: السعي للحصول على مزيد من الدعم المالي من المجتمع الدولي لتمويل تعليم اللاجئين السوريين. المخاطر: زيادة عبء الديون نتيجة الحاجة إلى تمويل قسم كبير من التكلفة مباشرة، وذلك يشمل الحصول على القروض من المؤسسات المالية الدولية (حتى ولو كانت بأسعار ميسرة). عوامل التخفيف من آثارها: السعي للحصول على التزام الدول المانحة التي تتقاسم الأعباء بتقديم دعم مالي طويل الأجل وتقسيط الديون على فترات زمنية مناسبة.	المخاطر وعوامل التخفيف من آثارها
المرحلة ١	مرحلة التنفيذ

التعليم الأساسي والثانوي ١,٥ : توسيع نطاق نظام دبلوم معادل لشهادات التعليم العام (GED) على المستوى الوطني لتغطية وسد حاجة جميع الأطفال والشباب خارج المدرسة	عنوان المشروع
دمج التعليم غير النظامي (NFE) في الخطط الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم، اعتماد مدارس وزارة التربية والتعليم لتنفيذ التعليم غير النظامي وتطوير موارده البشرية	الأهداف
- تعديل التشريعات لتمكين حملة شهادة التعليم غير النظامي من الدخول في مسار التوجيهي واعتماد المدارس التي تقدم التعليم غير النظامي. - زيادة عدد المدارس المعتمدة التي تقدم التعليم غير النظامي في كافة المديرية التي تضم عدد كبير من الأطفال خارج المدرسة (OOSC). - تطوير مناهج التعليم غير النظامي بما يتماشى مع أفضل الممارسات الدولية - إنشاء نظام متابعة وتقييم فعال لتحقيق التطوير المستمر لخدمات الوصول للتعليم غير النظامي ورفع مستوى الجودة. - توفير الدعم المالي لتحسين البنية التحتية وللقوى العاملة وللمشاريع ذات العلاقة بالتعليم غير النظامي. - إنشاء هياكل تنظيمية حكومية لا مركزية على مستوى المديرية للتعليم غير النظامي ومعالجة المسائل التقنية. - تعزيز قدرة الإستجابة للشباب من خلال إقامة شراكات بين البالغين والشباب وزيادة مشاركة وقيادة الشباب في عملية تعليمهم. - زيادة نسبة الالتحاق من خلال التوعية للحصول على دعم الأسرة والمجتمع. - توفير التدريب للميسرين/المشرفين على عملية التعلم في التعليم غير النظامي حول منهجية التعلم التشاركي (PLM) والمنهاج الدراسي للتعليم غير النظامي. - منح شهادة دبلوم معترف بها للميسرين/المشرفين على التعليم غير النظامي وإقرار جوائز تكريم وتعديل نظام المكافآت كحوافز لهم. - إيجاد الفرص للتعلم المستمر بين ميسرين التعليم غير النظامي من خلال شبكات الممارسة (Communities of Practice) . - تطوير مناهج ومواد تعليمية عبر الإنترنت لإتاحة الفرصة لأفراد المجتمع للتزود بالتعليم غير النظامي بالإضافة إلى التعليم النظامي، أو عند عدم توفر التعليم الرسمي على المدى القصير.	الأنشطة
وزارة التربية والتعليم	المسؤوليات

• المدارس • المنظمات غير الحكومية	
تدير وزارة التربية والتعليم حالياً برنامجاً للتعليم غير النظامي مدته ٢٤ شهراً يوفر التعليم البديل للأطفال والشباب في الأردن من الذين لا يستوفون الشروط التي تمكنهم من الالتحاق بنظام التعليم الرسمي، على سبيل المثال: كالطلاب المتسربين من المدرسة لأكثر من ٣ سنوات. وقد التحق بين عامي ٢٠٠٣ و ٢٠١٦، أكثر من ١٣ ألف من الشباب في برنامج التعليم غير النظامي، وتلقى أكثر من ٥٠٠ معلم من وزارة التربية والتعليم تدريباً كميسرين لبرنامج التعليم غير النظامي. لقد تم تقييم هذا البرنامج من مركز جامعة أكسفورد "للتدخلات المبنية على الأدلة"، والتي كشفت أن للبرنامج أثر كبير في الحد من التصرفات العدوانية والمشاكل السلوكية، ويعزز الكفاءة الذاتية والمهارات الاجتماعية. ويجري حالياً تقييم المدارس المتنقلة على المستوى الوطني والدولي، مثل Pilosio Building Peace (٢٠١٤) المدعومة من منظمة إنقاذ الطفولة والمنظمة الدولية للإغاثة. وقد تم تنفيذ هذا المشروع في مخيم الزعتري وفي حدائق الملكة رانيا.	الواقع الحالي
• اعتراف الحكومة ودعمها للتعليم غير النظامي كنظام تعليم معتمد من خلال دبلوم معادل لشهادات التعليم العام (GED). • إنشاء إدارة متخصصة بالتعليم غير النظامي. • تخصيص قسم من موازنة التعليم للتعليم غير النظامي. • نسبة الأطفال المتخرجين من مراكز التعليم غير النظامي (مصنفة حسب الجنس والاحتياجات التعليمية الخاصة أو الإعاقة، والموقع والعمر). • نسبة خريجي التعليم غير النظامي من الذين أكملوا التعليم حتى مستوى الثانوية العامة 'التوجيهي' (مصنفة حسب الجنس، والموقع، والعمر، والتعليم الخاص أو الإعاقة وما إلى ذلك). • عدد الميسرين/ المشرفين المؤهلين في التعليم غير النظامي. • عدد المدارس المعتمدة لتقديم التعليم غير النظامي (مصنفة حسب الموقع والجنس ونوع المدرسة أي الأساسي/الثانوي).	مؤشرات الأداء الرئيسية
المخاطر: عدم توفر القدرات على مستوى المديرية لإدارة تنفيذ المشاريع عوامل التخفيف من آثارها: تقييم وتطوير قدرات وإمكانيات المديرية قبل إحالة مسؤوليات التعليم غير النظامي	المخاطر وعوامل التخفيف منها
المرحلة ٢	مرحلة التنفيذ

عنوان المشروع	التعليم الأساسي والثانوي ١،٦: تحسين البيئة المدرسية لضمان معايير الأمان والرعاية والصحة
الأهداف	• التأكد من أن يتمكن الطلاب من الوصول إلى التعليم دون وجود مخاطر على صحتهم أو سلامتهم، والحد من النواقص في البيئة المدرسية التي تمنع الحضور إليها، واستخدام برامج التغذية لتعزيز الحضور
الأنشطة	• تعزيز برنامج التغذية المدرسية وضمان وصولها للطلاب الأكثر حاجة إليها. • حظر التمييز والعنف والعقاب البدني وتعزيز الاندماج في الصفوف لجميع الطلاب. • تحسين آليات الإبلاغ والمعاقبة على التصرفات المتعلقة بالعنف تجاه المعلمين والطلاب على حدٍ سواء. • إلحاق المعلمين بدورات تدريبية وتزويدهم بكتيبات حول تطبيق أساليب الانضباط الفعال التي تؤكد على إلزام الطلاب بدراساتهم. • تحسين جودة المياه وخدمات الصرف الصحي، والمرافق الصحية، والتأكد من أنها آمنة وشاملة لجميع الأطفال في المدارس. • ضمان سلامة الطلاب على الطريق من وإلى المدرسة (معالجة التحرش، وما إلى ذلك).
المسؤوليات	• وزارة التربية والتعليم • المنظمات غير الحكومية المحلية • الجهات المانحة
الواقع الحالي	تشير التقارير إلى أن ٦٣% من المدارس الحكومية لا تتوفر فيها وسائل التدفئة / التبريد والإنارة الملائمة ^{٨٥} . إلى جانب انتشار حالات العنف والتمييز والتحرش في المدارس بين اللاجئين، والأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة وفي مدارس الذكور ^{٨٦} . كما أفادت التقارير انقطاع العديد من الأطفال اللاجئين عن المدارس الحكومية بعد تعرضهم للمضايقات ^{٨٧} .
مؤشرات الأداء الرئيسية	• عدد الحالات المبلغ عنها والتي تقيد بعدم احساس الأطفال بالأمان في طريقهم إلى المدرسة أو في المدرسة (يصنف حسب الجنس، والموقع، ونوع المدرسة، وغيرها من البيانات حيثما أمكن ذلك) • عدد الدورات التدريبية المقدمة لموظفي وزارة التربية والتعليم حول تدابير الانضباط البديلة

^{٨٥} منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، البرنامج الدولي لتقييم الطلبة (PISA)، ٢٠١٢

^{٨٦} اليونيسف، ٢٠١٥؛ المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، ٢٠١٤؛ رايدر، ٢٠٠١

^{٨٧} اليونيسف، ٢٠١٥

• عدد الأطفال الذين يتلقون الطعام من خلال برنامج التغذية (يصنف حسب الجنس والموقع والجنسية ووضع اللاجئ، والوضع الاجتماعي والاقتصادي).	
المخاطر: نقص البيانات المتاحة التي تستهدف برنامج التغذية عوامل التخفيف من آثارها: استخدام السجل الوطني الموحد للإبلاغ عن الأشخاص الأكثر حاجة. المخاطر: عدم الالتزام في تسجيل وتقديم التقارير حول حالات العنف عوامل التخفيف من آثارها: • إنشاء نظام إبلاغ فعال • تدريب كافة الموظفين على كيفية تحديد حالات العنف في المدارس والإبلاغ عنها.	المخاطر وعوامل التخفيف من آثارها
المرحلة ١	مرحلة التنفيذ

التعليم الأساسي والثانوي ٢: الجودة - ١٢ - تحديث المناهج الدراسية وأطر ومعايير التقييم من خلال إنشاء مركز مستقل

عنوان المشروع	التعليم الأساسي والثانوي ١, ٢: إنشاء مركز مستقل للمناهج والتقييم
الأهداف	• إنشاء مركز مستقل يتولى مهام وضع سياسات المناهج وتعديلها لمراحل ما قبل الابتدائي والأساسي والثانوي والتأكد من توفير المواد التعليمية وعقد الامتحانات وفق الاحتياجات الوطنية وأحدث الممارسات العالمية.
النشاطات	إنشاء المركز المستقل للمناهج والتقييم، ليتولى تنفيذ المهام التالية دون الاقتصار عليها: • تطوير معايير تعليمية صارمة ذات صلة بالواقع الحالي، وإعادة النظر في إطار العمل والسياسات الخاصة بالمناهج والتقييم لتحقيق التحسينات في المستقبل، وقيام دوائر المناهج والتقييم في وزارة التربية بدور استشاري. • وضع إطار عمل خاص لمادة التربية الوطنية والتنسيق مع المؤسسات التعليمية ووسائل الإعلام للمساعدة في تعزيز القيم الثقافية والهوية الوطنية. • الاستعانة بمصادر خارجية لتطوير الكتب المدرسية، ودوائر المناهج والتقييم في وزارة التربية والتعليم كاستشاريين.
المسؤوليات	• يتولى مركز المناهج والتقييم عملية وضع إطار عمل لتأسيس نظام المناهج والتقييم الجديد وتطويره بإشراك خبراء المناهج المؤهلين. • تعمم وزارة التربية والتعليم إطار المناهج والتقييم وتتحمل مسؤولية تطبيقها
الواقع الحالي	تقوم مديرية المناهج والكتب المدرسية في وزارة التربية حالياً بتطوير محتويات المناهج والكتب المدرسية الخاصة بمستويات التعليم الأساسي والثانوي.
مؤشرات الأداء الأساسية	• درجات الاختبارات الدولية والإقليمية، مثل PISA و TIMSS و EGMA و EGRA
المخاطر وعوامل التخفيف من آثارها	المخاطر: أن لا يؤدي إطار عمل المناهج والتقييم الجديد إلى تغيير جوهري في نظام المناهج والتقييم. عوامل التخفيف من آثارها: الاستعانة بمصادر خارجية لتطوير نظام المناهج والتقييم كطرف ثالث مؤهل ومتخصص في تطوير المناهج والتقييم.
مراحل التنفيذ	المرحلة ١

عنوان المشروع	التعليم الأساسي والثانوي ١٢,٢: تحديث المناهج الدراسية في مرحلتي التعليم الأساسية والثانوية
الأهداف	تطوير مناهج يركّز على مهارات التفكير العليا ويمتاز بتكامل أقمي وعامودي (أي مناسب ويراعي المرحلة التعليمية). ينبغي أن يرسخ المنهاج قيم الأردن الوطنية لدى الطلاب وأن يمنحهم المهارات والمعرفة اللازمة للنجاح في العمل والحياة.
النشاطات	- وضع إطار عمل وسياسات للمناهج الدراسية الخاصة بالتعليم الأساسي والتعليم الثانوي جنباً لمرحلتي الحضانة والروضة - (يرجى الرجوع الى محور التعليم المبكر وتنمية الطفولة - ECED). - التعاقد مع هيئة خبراء مناهج خارجية مؤهلة لتطوير المناهج الجديدة وفق الإطار العام الذي حدده المركز وتماشياً مع أفضل الممارسات الدولية والقيم الوطنية الأردنية. - تكليف مؤسسات خارجية متخصصة في تطوير المناهج لتطوير الكتب المقررة ودليل المعلم. - إدخال المناهج الجديدة على مراحل (إدخال المناهج مثلاً من الحضانة الى الصفوف ١ و ٥ و ٩ في السنة الأولى، ومن ثم الروضة ١ الى الصفوف ٢ و ٦ و ١٠ في السنة الثانية، وهكذا).
المسؤوليات	- المركز المستقل للمناهج والتقييم يقوم بتطوير المناهج الجديدة - ضمان وزارة التربية والتعليم تطبيق المناهج الدراسية بشكل فعال في المدارس
الواقع الحالي	تعتمد المناهج والمدارس على أسلوب التلقين والاساليب التربوية والتعليمية تقليدية وغالباً ما يكون موضوع الدرس قديم وغير معاصر.
مؤشرات الأداء الأساسية	- درجات الاختبارات الدولية والإقليمية، مثل EGRA TIMSS PISA و EGMA. - تحقق خبراء مستقلين من أن نوعية الكتب المدرسية قد تحسّنت جذرياً مع تضمنها رسائل واضحة وقوية حول القيم الوطنية مثل التسامح ودور المرأة في المجتمع.
المخاطر وعوامل التخفيف من آثارها	المخاطر: أن لا يتم تطبيق المناهج الجديدة بنجاح على مستوى المدارس عوامل التخفيف من آثارها: - توفير المساعدة والارشاد والتدريب المناسب للمعلم لتدريس المناهج الجديدة - تأكد وحدة جودة التعليم والمساءلة (EQUA) من تدريس المناهج الجديدة في المدارس على نحو فعال.
مراحل التنفيذ	المرحلة ٢

التعليم الأساسي والثانوي ٢٠٢٣: تحديث وموائمة امتحان التوجيهي والتقييمات الرئيسية الأخرى	عنوان المشروع
• تطوير نظام يصلح لتقييم تكويني (Formative) وتقييم نهائي (Summative) في آنٍ معاً يقيس بدقة أداء جميع الطلبة وتطويرهم حسب مراحلهم الدراسية بين الصفوف ١-١٢. حيث تبلغ عملية التقييم ذروتها في مرحلة القبول الجامعي التي توفر مؤشراً دقيقاً لأداء الطلاب وقدرتهم على إكمال تعليمهم أو التوجه نحو العمل.	الأهداف
• وضع إطار عمل وسياسات للتقييم لمرحلتي التعليم الأساسي والثانوي. • التعاقد مع هيئة خبراء مناهج خارجية مؤهلة لتطوير نظام التقييم الجديد لمرحلتي التعليم الأساسي والتعليم الثانوي بموجب الإطار الذي حدده المركز وتماشياً مع أفضل الممارسات الدولية والقيم الوطنية الأردنية. • ضمان توافق جميع التقييمات في مرحلتي التعليم الأساسي والثانوي لكي يتمكن المركز من تتبع وقياس تطوّر النظام وأداء الطلبة المتلقين بدقة في كل مرحلة من مراحل تعليمهم. • إشراك جهات معنية متعددة بما في ذلك قادة القطاع الخاص لضمان تماشي التقييم مع المهارات والمعارف المطلوبة في الحياة وسوق العمل. • تطبيق آليات تقييم جديدة بعد اعتماد المناهج الدراسية المطورة بحيث يكون تطبيقها على مراحل لاعطاء الوقت الكافي لتمكين المعلمين والطلبة من التكيف معها كما تطبق آليات تقييم جديدة لامتحان التوجيهي بعد عدة سنوات من تطبيق المناهج الجديدة (بعد ٥ سنوات أو أكثر) لتمكين الطلاب من التكيف معها. • تقييم جدوى الاختبارات الإلكترونية في عملية التقييم التعليمية في مختلف المراحل: التقييم التكويني (Formative) والتقييم النهائي (Summative). • تطبيق آلية لتحديد الطلاب الذين يحتاجون إلى تدخل مبكر للإلمام بالقراءة والكتابة والحساب. • التنسيق مع وزارة التربية والتعليم وغيرها من الجهات المعنية بالامتحانات للتأكد من أن الامتحانات تُدار بشكل صحيح وأن نتائجها موثوق بها.	النشاطات

• ادخال آليات يعبر الطلاب من خلالها عن آرائهم وتساعدهم في تحديد أهدافهم وقياس تقدمهم كما تمنحهم الثقة بإمتلاكهم القدرة على اختيار مستقبلهم الأكاديمي والاجتماعي.	
• المركز المستقل للمناهج والتقييم • ادارة الإمتحانات والاختبارات في وزارة التربية والتعليم • إجراء المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية التقييمات الدولية (مثل PISA و TIMSS) المستخدمة لمقارنة الأردن مع دول أخرى، ودراسات مختارة حول القضايا الرئيسية مثل ممارسات التدريس داخل الصف	المسؤوليات
التقييمات الحالية غير متسقة ولا تقيس مجموعة واسعة من المهارات والمعارف على نحو فعال. يتم في التوجيهي التركيز على استرجاع المعلومات بنسبة ٦٨%، ومهارات التواصل بنسبة ٢٥%، مما يترك ٧% فقط لحل المشاكل والتفكير النقدي^{٨٨}. يعتمد النظام الحالي بشكل كبير على نتائج امتحان التوجيهي، والذي تكون نسبة النجاح فيه منخفضة جداً (٤١% في عام ٢٠١٥^{٨٩})، حيث نتج عن توزيع النتائج غير المتوازن حصول ٥١٠ طالباً فقط على معدّل ٥٠% إلى ٦٠% في عام ٢٠١٥^{٩٠}. وبالطبع فإن نسبة النجاح المنخفضة تحول دون انتقال الطلاب من مرحلة التعليم الثانوي إلى مرحلة التعليم العالي بالنسبة لغالبية الطلاب.	الواقع الحالي
• المعايير العالمية والإقليمية والوطنية لأداء الطلبة حسب مراحلهم (التقييمات التي سيتم تحديدها من قبل المركز المستقل للمناهج والتقييم) • توزيع نتائج تقييم الطلبة الذي يطابق أفضل الممارسات الدولية (Bell-Curve على سبيل المثال) • تأكيد استطلاعات الرأي بأن الاطراف المعنية (أولياء الأمور والمعلمين والقطاع الخاص) تؤمن بأن هذه التقييمات الجديدة تعكس المهارات التي يحتاجها الطلاب في العمل والحياة	مؤشرات الأداء الأساسية
المخاطر: عدم استعداد الطلبة للخضوع لتقييمات جديدة عندما يتم تقديمها لهم لأول مرة عوامل التخفيف من آثارها: سيتم تقديم كل من المناهج والتقييم على مراحل، وترك الوقت الكافي للطلاب والمعلمين من أجل الاستعداد للتقييمات الجديدة	المخاطر وعوامل التخفيف من آثارها
المرحلة ٢	مراحل التنفيذ

^{٨٨} عبيدات ودواني، ٢٠١٤

^{٨٩} وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٥

^{٩٠} وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٥

التعليم الأساسي والثانوي ٢: الجودة - ٢ب قدرة القوى العاملة - تحسين كفاءة الكوادر العاملة في كافة مستويات خدمات التعليم الأساسي والثانوي، والتركيز على تدريب كادر المعلمين

عنوان المشروع	المدارس الأساسية والثانوية ٢, ١ب: تعديل أسس القبول في الجامعات للتخصصات المتعلقة بالتعليم
الأهداف	• جعل مهنة التدريس مهنة طموحة وذات احترام تستقطب ذوي الكفاءات العالية وتؤمن تعيينهم.
النشاطات	• رفع معايير القبول للطلاب الذين يتابعون دراساتهم الجامعية في التخصصات ذات العلاقة بمهنة التعليم. • تضمين الرغبة في مهنة التدريس كمعيار للتقييم خلال عملية تقديم الطلبات. • تقديم المنح الدراسية في مجال التدريس ضمن برنامج إعداد وتأهيل المعلمين لاستقطاب أفضل الطلاب إلى هذه المهنة. • إعادة طرح تخصص "معلم مجال" في برامج بكالوريوس التربية، وضمان توفير التعليم ذو الجودة العالية. • زيادة مكونات التدريب العملي ببرامج بكالوريوس التربية (كعدد الساعات المعتمدة المخصصة للعمل الميداني في المدارس).
المسؤوليات	• تجري وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (MoHESR) مباحثات مع الجامعات لدراسة إمكانية رفع الحد الأدنى لمتطلبات القبول • أكاديمية الملكة رانيا للمعلمين (QRTA) (برنامج جديد اعداد وتأهيل المعلمين) • الجامعات
الواقع الحالي	بلغ متوسط معدل القبول في تخصصات مهنة التدريس في الجامعات الرسمية ٦٥% في عام ٢٠١٠ (وهو الحد الأدنى لمعدل القبول في الجامعات الرسمية) وفي المقابل، فإن الحد الأدنى لمعدل القبول في تخصصي الطب وطب الأسنان هو ٨٥%، و ٨٠% لكليات الصيدلة والهندسة في جميع الجامعات الرسمية.
مؤشرات الأداء الأساسية	• تطبيق معايير جديدة للقبول في التخصصات ذات العلاقة بمهنة التدريس في الجامعات الرسمية ورفع الحد الأدنى لمتطلبات القبول في هذه التخصصات أسوة بالتخصصات الجاذبة للطلبة المتميزين لضمان التحاق الطلاب المتميزين فقط في هذه التخصصات.

• الزيادة في متوسط معدلات التوجيهي للمعلمين الملتحقين في برامج بكالوريوس التربية. • متوسط معدلات التوجيهي للمعلمين الملتحقين في برامج اعداد وتأهيل المعلمين في أكاديمية الملكة رانيا للمعلمين.	
المخاطر وعوامل التخفيف من آثارها	قد يؤدي انخفاض تدفق المعلمين الجدد إلى نقص في الكوادر التعليمية عوامل التخفيف من آثارها: رفع معايير القبول على مراحل لضمان استمرار التدفق
مراحل التنفيذ	المرحلة ١

عنوان المشروع	التعليم الأساسي والثانوي ٢,٢ ب: تحسين عملية اختيار وتعيين المعلمين
الأهداف	• آلية للتوظيف اعتماداً على كفاءة المعلمين وقادة المدارس
النشاطات	• رفع معايير القبول الأساسية المطلوبة لمزاولة مهنة التعليم من أجل تحسين مستوى المتقدمين ورفع مكانة المهنة الاجتماعية. • رفع الحد الأدنى لمتطلبات معدل التوجيهي والتقدير الجامعي (٧٥% و "جيد جداً") للطلبات المقّمة إلى ديوان الخدمة المدنية. • إعادة التوازن لمعايير الاختيار للتأكد من المؤهلات والكفاءة والحافز والمعارف والخبرات التي يتمتع بها مقدم الطلب. • التأكد من اجراء المقابلات في جميع دورات التوظيف في ديوان الخدمة المدنية. • اعتماد شهادة اعداد وتأهيل المعلمين (ITE) التي توفرها أكاديمية الملكة رانيا للمعلمين (QRTA) كشرط أساسي مسبق للدخول في مهنة التدريس. • البحث في جدوى تطبيق برنامج "عِلْم لأجل الأردن" لإستقطاب الخريجين المتفوقين لمهنة التعليم.
المسؤوليات	• ديوان الخدمة المدنية • وزارة التربية والتعليم
الواقع الحالي	يتم توظيف جميع المعلمين في القطاع العام من خلال ديوان الخدمة المدنية مع ترجيح معايير الطلب التالية ٩% لمعدل ما بعد المرحلة الثانوية، و ٩% لمعدل التوجيهي، و ٢٨% لسنة التخرج و ١٩% لسنة تقديم الطلب و ١٩% لامتحان ديوان الخدمة المدنية (الذي يعتمد على قياس المحتوى المعرفي)، و ٩% للمقابلة.

وقد أفاد ٤٠% من المعلمين في وزارة التربية والتعليم الذين شملهم الاستطلاع بأنهم اختاروا مهنة التعليم لأنها كانت إما "أفضل الخيارات المتاحة لهم" أو "لعدم وجود خيار أفضل"	
• إعادة توزيع معايير القبول في الطلب بحيث تطابق أفضل الممارسات الدولية • متوسط معدلات التوجيهي للمعلمين الجدد • معظم المعلمين الجدد يلتحقون بمهنة التعليم رغبةً فيها وهو السبب الرئيسي لاختيارهم هذه المهنة	مؤشرات الأداء الأساسية
المخاطر: نقص المعلمين بسبب عدم أهلية بعض المتقدمين للعمل في هذه المهنة وعدم تلبية متطلبات القبول والمعايير الجديدة التخفيف من آثارها: رفع متطلبات القبول على مراحل وضمان وجود عدد كاف من المتقدمين الذين يلبون المعايير بشكل يتناسب مع الحاجة لمعلمين جدد	المخاطر وعوامل التخفيف من آثارها
المرحلة ٢ - أنظمة وخدمات وقواعد جديدة المرحلة ٣ - شهادة اعداد وتأهيل المعلمين (ITE) كشرط مسبق للتقدم	مراحل التنفيذ

عنوان المشروع	التعليم الأساسي والثانوي ٢,٣ ب: إنشاء برنامج إعداد وتأهيل المعلمين
الأهداف	اعتماد برنامج دبلوم عالي متخصص في مرحلة الدراسات العليا يتضمن تطبيقات وممارسات عملية لمدة ١٢ شهراً يتبع البرنامج للجامعة الأردنية وتتم الموافقة عليه/اعتماده من خلال وزارة التعليم العالي
النشاطات	- إنشاء لجنة توجيهية للمعايير لإنشاء برامج تدريب المعلمين، وتوظيف أعضاء هيئة التدريس والموظفين. - تقوم وزارة التربية والتعليم وأكاديمية الملكة رانيا للمعلمين بوضع معايير كفاءات وقيم المعلمين، ومعايير للدورات الأولية. - إنشاء بوابة إلكترونية لاتاحة الوصول إلى محتوى عالي الجودة، وتفعيل التعاون ما بين معلمي الطلاب (طلاب البرنامج) ومدرسي المعلمين (محاضري البرنامج)، ومستقبلاً توسيع هذه البوابة واتاحتها لجميع المعلمين في الأردن للتدريب أثناء الخدمة. - بعد عام تجريبي أولي تتم زيادة تدريجية في اعداد كل مجموعة / دورة لتصبح ٣,٥٠٠ سنوياً.
المسؤوليات	- تضع وزارة التربية والتعليم وأكاديمية الملكة رانيا للمعلمين معايير كفاءات وقيم المعلمين المطلوبة لاعداد وتأهيل المعلمين. - إدارة أكاديمية الملكة رانيا للمعلمين لبرنامج إعداد وتأهيل المعلمين المعلمين، وذلك بالتنسيق مع وزارة التربية والتعليم واحدى الجامعات كشريك. - اعتماد وزارة التعليم العالي لبرنامج الدبلوم العالي المتخصص الذي يتم البدء به.
الواقع الحالي	يوجد حالياً مساران لمهنة التعليم: - مسار يؤدي إلى الحصول على درجة البكالوريوس في التربية، ثم التعيين كمدرس عن طريق ديوان الخدمة المدنية وتلقي تدريب تأهيلي محدود توفره وزارة التربية والتعليم. - درجة بكالوريوس في أحد التخصصات (كالرياضيات)، ومن ثم الالتحاق بالتدريس عن طريق ديوان الخدمة المدنية وتلقي تدريب ارشادي محدود توفره وزارة التربية والتعليم. أما في الممارسة العملية، فقد أفاد ٢٨% من المعلمين في القطاع الحكومي و ٤٤% من المعلمين في القطاع الخاص بأنهم لم يتلقوا أي تدريب تأهيلي قبل الخدمة كما أفاد حوالي ٢٥% منهم فقط بأنهم حصلوا قبل الخدمة على تدريب مدته أكثر من شهرين.
مؤشرات الأداء الأساسية	إنشاء البرنامج

• نسبة المعلمين الجدد الذين يدخلون المهنة بعد تلقيهم التدريب المناسب واعتمادهم • نسبة جميع المعلمين (الجدد والحاليين) الذين تلقوا التدريب وتم اعتمادهم في الأردن	
المخاطر: • معارضة المعلمين الحاليين لتطبيق البرنامج ونظام الترخيص لأنها تمثل تهديداً لوظائفهم. • ستختلف عملية اختيار المعلمين الجدد عن إجراءات التوظيف العادية في القطاع العام، الأمر الذي يتطلب المزيد من الدعم الحكومي. عوامل التخفيف من آثارها: • القيام بعمليات تقييم المدرسين الحاليين في المدرسة لمعرفة من منهم يلبي المعايير المطلوبة. • توفير التدريب أثناء الخدمة للمعلمين الحاليين الذين يرغبون في الوصول إلى المعايير المطلوبة الجديدة. • التفاوض مع المعنيين الرئيسيين وحشد التأييد من كل من وزارة التربية والتعليم وديوان الخدمة المدنية.	المخاطر وعوامل التخفيف من آثارها
المرحلة ١	مراحل التنفيذ

عنوان المشروع	التعليم الأساسي والثانوي ٢,٤: تطوير برنامج تدريب شامل للمعلمين الحاليين
الأهداف	• تعزيز مهارات وكفاءة ومستوى المعرفة لدى المعلمين أثناء الخدمة. • تمكين المعلمين الحاليين من الحصول على مؤهلات تتوافق مع المعايير الواردة في برنامج اعداد وتأهيل المعلمين الجدد.
النشاطات	• تعزيز مكانة ادارة التدريب والاشراف التربوي التابعة لوزارة التربية والتعليم لتؤدي دوراً استراتيجياً وتنسيقياً أقوى، لضمان مواكبة جميع الدورات التدريبية حسب أعلى معايير الجودة، وتوجيه مقدمي خدمات التدريب نحو المناطق الأكثر احتياجاً في الأردن (مثل التعليم الشامل والدعم النفسي والتربوي لتطوير مهارات القراءة والكتابة والحساب، وما إلى ذلك). • وضع معايير خاصة بالتدريب أثناء الخدمة تتماشى مع مبادئ معايير ما قبل الخدمة الخاصة ببرنامج اعداد وتأهيل المعلمين الجدد، مما يسمح للمعلمين القدامى بالحصول على المؤهلات ذاتها. • وضع إطار عمل خاص بالتدريب أثناء الخدمة لتوفير برامج تدريبية منتظمة، يمكن الوصول إليها بسهولة لتعزيز التطوير المتخصص للمعلمين. • تقديم برامج تدريبية متميزة للمعلمين في مخيمات اللاجئين والمجتمعات المضيفة. • توفير دورات تدريبية ونشرات إرشادية توضح للمعلمين تقنيات الانضباط الفعالة التي تعزز تفاعل الطلاب في عملية التعلم. • تطوير مراكز تدريب في الأقاليم الثلاثة بالتعاون مع الجامعات فيها. • تصميم برامج تدريب وإرشاد وتوجيه خاصة بالمشرفين التربويين لتعزيز مستوى كفاءتهم في تدريب وتطوير مهارات المعلمين، بالإضافة إلى تشجيع المعلمين المتمكنين لتولي مسؤوليات إشرافية أو توجيهية للاستفادة من أفضل خبراتهم ومهاراتهم في التدريس.
المسؤوليات	• وزارة التربية والتعليم • جميع مزودي الخدمة أثناء التدريب
الواقع الحالي	من المفترض أن يتم إدراج برامج التدريب والتطوير ضمن واجبات المعلمين، غير أن الواقع الحالي مختلف إذ أنّ ٤٣% فقط من المعلمين في المدارس الحكومية و ٢٩% من المعلمين في المدارس الخاصة خضعوا لهذه البرامج في العامين الماضيين. لقد أثبتت العديد من المبادرات غير الربحية، مثل مبادرات "أكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين" و"مبادرة التعليم الأردنية" (JEI) نجاحها في توفير برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة على المستوى المحلي (تصل إلى ما يقارب الـ ٥٠% من المعلمين)، بينما تمكنت البرامج التعليمية المدعومة من قبل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية- والتي تركز على تحسين مهارات القراءة والحساب للصفوف المبكرة (RAMP)- من الوصول إلى المعلمين

على نطاقٍ أوسع. إلّا أنّ هذه الدورات التدريبية لا تشرف عليها وزارة التربية والتعليم مما قد يؤدي إلى الازدواجية وإلى توصيل معلومات خاطئة إضافة إلى أنّها إجمالاً غير كافية لتلبية جميع الاحتياجات الوطنية.	
• وصول عدد أيام دورات التدريب والتعليم أثناء الخدمة إلى ١٥ يوماً سنوياً كحدٍ أدنى لجميع المعلمين. يتوجب إجراء دراسة استطلاعية تشمل جميع المعلمين حيث يتم تقييمهم قبل البرامج والدورات التدريبية وبعدها لقياس مدى فعالية هذه الدورات، كما ينبغي عقد جلسات مراجعة بعد تنفيذ البرامج التدريبية لمراجعة ما تعلمه المشاركون وأفضل السبل لتطوير هذه البرامج. • نسبة المعلمين الذين أفادوا بخضوعهم لدوراتٍ تدريبية أثناء الخدمة في العامين الماضيين في دراسة استطلاعية. • تشير الدلائل إلى زيادة تطبيق المعلمين للأساليب التربوية الجديدة بناءً على تقارير الحملات التفتيشية.	مؤشرات الأداء الأساسية
المخاطر: عدم خضوع المعلمين لأية برامج تدريبية، وعدم تطبيق المعلومات والمهارات التي تعلموها خلال هذه الدورات. عوامل التخفيف من آثارها: توثيق التزام المعلمين بحضور الدورات التدريبية ومستوى تعلمهم وتطبيقهم للمهارات الضرورية والانجازات التي حققوها وفق تقييم ادائهم واطار تطوير المعلمين المستمر (CPD).	المخاطر وعوامل التخفيف من آثارها
المرحلة ١	مراحل التنفيذ

التعليم الأساسي والثانوي ٣: المساءلة- تعزيز المساءلة والقيادة والقدرة على وضع السياسات والتخطيط الاستراتيجي في كافة مستويات النظام (بدءاً من المدرسة ووصولاً إلى الوزارة)

عنوان المشروع	التعليم الأساسي والثانوي ٣,١: وضع نظام خاص للشهادات وترخيص مزولة مهنة التعليم
الأهداف	• ضمان الحفاظ على معايير الجودة الأساسية للتعليم. • تعزيز مكانة مهنة التدريس.
النشاطات	• وضع آليات لمنح شهادات ورخص مزولة المهنة للمعلمين تتفق مع معايير برنامج اعداد وتأهيل المعلمين (ITE) الجديد وبالتشاور مع الخبراء المؤهلين. • وضع آلية لاعتماد المعلمين من خلال تصديق شهادات خريجي برنامج اعداد وتأهيل المعلمين (ITE) الجديد. • بعد تطبيق آلية اعتماد وتصديق شهادات خريجي برنامج اعداد وتأهيل المعلمين، تتم مطالبة المعلمين الحاليين بالخضوع لبرامج التدريب أثناء الخدمة (انظر التعليم الأساسي والثانوي ٢,٤ ب) حتى يتم اصدار شهادات تأهيل لهم مع وضع جداول زمنية مناسبة للمعلمين القدامى. • تقديم نظام منح رخصة التعليم يفرض على المعلمين المُعتمدين على الخضوع لامتحان على أساس يقيس كفاءتهم وقدراتهم على مزولة المهنة، مع وضع جداول زمنية مناسبة للمعلمين القدامى. • مواءمة خطوات عملية لتجديد رخص مزولة المهنة بالموائمة مع إطار العمل للتطوير المهني المستمر (CPD) بالاستناد إلى الإطار العام لسياسة المعلم ٢٠١٠ الذي يتماشى مع معايير برنامج اعداد وتأهيل المعلمين)، والتي تفرض على المعلمين استكمال دوراتٍ تدريبيةٍ محددة للحفاظ على رخص مزولة المهنة الحاصلين عليها. • التنسيق بين وحدة جودة التعليم والمساءلة وإدارة التعليم الخاص للتأكد من حصول المعلمين في جميع المدارس على الشهادة والرخصة اللازميتين وفق جداول زمنية محددة تضعها وزارة التربية والتعليم.
المسؤوليات	• وضع معايير الحصول على شهادة ترخيص المعلم وامتحانها من مسؤوليات وزارة التربية والتعليم وبرنامج اعداد وتأهيل المعلمين الخاص بأكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين.

• تقع على عاتق ديوان الخدمة المدنية مسؤولية وضع متطلبات الجديدة للالتحاق بمهنة التعليم وضبط عقود التعيين بما يتماشى مع متطلبات إعادة منح الرخصة. • دور وحدة جودة التعليم والمساءلة التابعة لوزارة التربية والتعليم وإدارة التعليم الخاص في ضمان التزام إصدار الشهادات والرخص وفق الجداول الزمنية المحددة.	
لا يوجد حالياً أي آلية لمنح رخصة مزاولة المهنة للمعلمين، إلا أنّ هنالك مسارين لبلوغ مهنة التدريس: • مسار يؤدي إلى الحصول على درجة البكالوريوس في التربية، يليها الالتحاق بسلك التدريس عبر ديوان الخدمة المدنية والخضوع لدورة تدريبية تمهيدية قصيرة من قبل وزارة التربية والتعليم. • الحصول على درجة البكالوريوس في إحدى المواد (كالرياضيات)، يليه دخول سلك التعليم عبر ديوان الخدمة المدنية والخضوع لدورة تدريبية تمهيدية قصيرة من قبل وزارة التربية والتعليم. هناك نقص في الحوافز التي تدفع المعلمين لحضور برامج التدريب والتطوير الوظيفي (يرجى الاطلاع على مشروع المدارس ٣,٤ لمزيد من التفاصيل)	الواقع الحالي
• نسبة المعلمين الجدد الذين بدأوا بمزاولة المهنة بعد حصولهم على الشهادة ورخصة المزاولة. • نسبة جميع المدرسين في الأردن الحاصلين على الشهادة والرخصة.	مؤشرات الأداء الأساسية
المخاطر: لا يحدّد المعلمون الحاليون نظم منح الشهادات والرخص الجديدة، لاعتقادهم بأنّها تهدّد أمنهم الوظيفي. عوامل التخفيف من آثارها: تقديم العديد من الفرص التي تسمح للمعلمين الحاليين بإتمام عملية الحصول على الشهادة مع حدود زمنية مناسبة للحصول على الرخصة.	المخاطر وعوامل التخفيف من آثارها
المرحلة ٢	مراحل التنفيذ

التعليم الأساسي والثانوي ٣,٢: نقل وإحالة مسؤوليات أكبر للمديريات الميدانية والمدارس وتشجيع اللامركزية	عنوان المشروع
• تفويض ونقل المزيد من السلطة للمدارس والمديريات الميدانية لتمكين وزارة التربية والتعليم من التركيز على تطوير استراتيجيات فعالة وإجراء تحسينات مؤثرة.	الأهداف
• إعادة هيكلة وزارة التربية والتعليم للتركيز على رسم السياسات الفعالة، بينما تقوم المديريات الميدانية بإدارة العمليات على أرض الواقع ودعم عمليات تقييم المدارس وتطويرها الذاتي. • وضع خطة انتقالية لتحديد الهياكل المؤقتة إلى حين اكتمال التغييرات المقررة اتخاذها والانتهاء من عملية التقييم الشامل للامكانيات، التي تحدد بشكل واضح الأدوار والمسؤوليات. • الانتهاء من وضع الترتيبات الإدارية اللازمة لتفعيل دور وحدة جودة التعليم والمساءلة (يرجى الاطلاع على التعليم الأساسي والثانوي ٥,٣) للتأكد من أن اجراءات المساءلة تدعم اللامركزية الفعالة. • وضع خطة لحصر الموارد المالية المتوفرة في وزارة التربية والتعليم المركزية والمديريات الميدانية والمدارس، وتطوير نظام مالي لا مركزي طويل المدى يهدف لتطوير المدارس بشكل مستمر. • دراسة جدوى نقل تخصيص الميزانيات المتاحة والخاصة بمدارس وزارة التربية والتعليم أو مستويات المديرية الميدانية إلى المدارس، خاصة الميزانيات المخصصة حالياً للدعم والتطوير الوظيفي. • تأمين الاستدامة المالية المتوقعة على المدى الطويل لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية (SDIP). • توزيع ودمج الاعتمادات المالية الخاصة بالمنح الدراسية السنوية ضمن ميزانية وزارة التربية والتعليم النظامية (باستخدام صناديق دعم الميزانية من الشؤون العالمية الكندية) في ميزانية عام ٢٠١٧. • بناء قدرات مجالس المدارس ومجالس تطوير التعليم لحشد الموارد المجتمعية بهدف تطوير المدارس. • إبلاغ جميع الأطراف المعنية بكافة التغييرات.	النشاطات
• مجلس تنمية الموارد البشرية التابع للاستراتيجية ووزارة التربية والتعليم	المسؤوليات
تم تطوير برنامج تطوير المدرسة والمديرية (SDDP) وبرنامج تطوير المدارس والمديريات (SDIP) من قبل وزارة التربية والتعليم بدعم مالي بلغ ٢٥ مليون دولار كندي ودعم تقني ايضا، والذي يهدف إلى تحديد الاحتياجات الضرورية لكل مدرسة وفق الأولوية والحاجة الفعلية، وقد تمثل نجاح المشروع في تنمية قدرات ٣٥٦٧ مدرسة و ٤٢	الواقع الحالي

مديرية في مجال التخطيط والتنمية الخاصة بالمدارس، مما يعني بأن جميع مدارس المملكة تمتلك حالياً قدرات تنموية خاصة، بالإضافة إلى ٢٦٥ مجلس تعليمي و٣٥ مجلس تطوير تربوي موجودين حالياً. كما أنّ خطط إعادة تنظيم وهيكله وزارة التربية والتعليم ما زالت جارية، وقد تمّ تطوير الأوصاف الوظيفية المعدلة في العديد من الإدارات التابعة للوزارة. تُدرس حالياً امكانية وضع خطة لبرامج عمليات الصيانة والإدارة في المناطق التعليمية الجديدة (التي سيتم إنشاؤها)، مما يسمح للمديريات الميدانية التركيز على الإشراف التعليمي ودعم الممارسات التربوية قيد الدراسة. تمّ الاعتراف رسمياً بوحدة جودة التعليم والمساءلة في شهر يناير من عام ٢٠١٦ والتي ستشرف كذلك على القطاع الخاص، وتجري حالياً ترتيبات لتعيين الموظفين والمدراء. تنوي وزارة التربية والتعليم تعديل قانون التعليم رقم ٣ لعام ١٩٩٤، والخاص بتحديد إجراءات الاختيار والمساءلة الخاصة بآليات اختيار المشرفين ومديري المدارس والمدراء الميدانيين ومساءلتهم، بالإضافة إلى كيفية تأسيس المدارس.	
• خطة انتقالية واضحة المعالم يتم تنفيذها وفق جداول زمنية	مؤشرات الأداء الأساسية
المخاطر: تخويل السلطة إلى مؤسسات تعليمية لا تمتلك القدرات المناسبة لتولي المسؤوليات الجديدة المسندة إليها. عوامل التخفيف من آثاره: يجب أن تتضمن خطة الانتقال آليات تفصيلية لتقييم وتطوير المهارات والمساءلة تقوم بها وحدة جودة التعليم والمساءلة. المخاطر: عدم التركيز المتواصل على الأولويات بسبب تغييرات على مستوى الوزراء. عوامل التخفيف من آثاره: يتوجب على هيئة الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية دعم هذه المبادرة لضمان تنفيذ الخطط وفقاً للجدول الزمنية المتفق عليها.	المخاطر وعوامل التخفيف من آثارها
المرحلة ٣	مراحل التنفيذ

التعليم الأساسي والثانوي ٣,٣: وضع نظام خاص للشهادات وتراخيص مزاولة المهنة للمناصب القيادية المدرسية	عنوان المشروع
• ضمان امتلاك مدرء المدارس المعرفة والخبرة الضرورية وتدريبهم وتأهيلهم بشكل جيد لدعم عمليتي التعليم والتدريس.	الأهداف
• وضع معايير خاصة بإدارة وقيادة المدرسة، بالإضافة إلى امتحان كفاءة القيادة المدرسية، وفق إطار معايير القيادة لعام ٢٠١٠، مع استشارة الخبراء المؤهلين. • إخضاع المعلمين المرشحين لمناصب إدارية في المدرسة إلى امتحان كفاءة القيادة المدرسية حالما يتم وضع المعايير الخاصة بالقيادة المدرسية، ليحصلوا على الرخصة الخاصة بالمدرء. • مطالبة المدرء القدامى بإستكمال دورات تدريب وتأهيل خاصة، والخضوع لامتحان كفاءة القيادة المدرسية للحصول على الرخصة وفق حدود زمنية مناسبة. • وضع آلية لتجديد رخصة مدرء المدارس بما يتماشى مع إطار التطوير المهني المستمر (CPD) (استناداً إلى الإطار العام لمعايير القيادة عام ٢٠١٠) التي تفرض على مدرء المدارس استكمال دورات تدريبية معتمدة ومحددة للحصول على رخصهم. • مواصلة تحقيق أهداف مشروع تطوير المدرسة والمديرية (SDIP) لمواصلة بناء قدرات قادة المدارس. • تقديم برامج تأسيسية لتنمية المهارات القيادية في جميع الخطط التنموية الخاصة بالمعلمين. • مراجعة المعايير التي يتم على أساسها تعيين المشرفين التربويين ومدرء المدارس (بناء على الإطار العام لمعايير القيادة عام ٢٠١٠)، حيث ينبغي أن تعكس المعايير الجديدة مستوى المعرفة والخبرة لدى مقدّم الطلب، بالإضافة إلى مدى كفاءته ومؤهلاته بدلاً من الاستناد إلى الخبرة لوحدها.	النشاطات
• وزارة التربية والتعليم • أكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين • ديوان الخدمة المدنية	المسؤوليات
عدم وجود أي نظام يمنح الرخص لقادة المدارس، حيث يستند حالياً نظام التعيين في المناصب القيادية بشكل كبير على مدة الخدمة وليس على الأداء الشخصي والإمكانات.	الواقع الحالي
• نسبة قادة المدارس الذين حصلوا على شهادات ورخص. • عدد مدرء المدارس الذين تمت ترقيتهم وفق معايير وعملية الاختيار الجديدة.	مؤشرات الأداء الأساسية

المخاطر وعوامل التخفيف من آثارها	المخاطر: معارضة قادة المدارس لأنظمة منح الرخص ومعايير التقييم الجديدة. عوامل التخفيف من آثاره: اجراء حوارات مع قادة المدارس أثناء عملية تطوير أنظمة التقييم ومنح الرخص، وتقديم الحوافز المناسبة للذين يحصلون على الشهادة.
مراحل التنفيذ	المرحلة ١

عنوان المشروع	التعليم الأساسي والثانوي ٣, ٤: تعديل نظام تصنيف وتقييم وترقية المعلمين
الأهداف	• تعزيز الحافز والطموح والأداء لدى المعلمين من خلال تطوير مسارات وظيفية واضحة ومبنية على أساس الأداء والنتائج واعتمادها على خطط الحوافز الفعالة.
الأنشطة	• مراجعة فعالية نظام تقييم المعلم والممارس المهني التابع لوزارة التربية والتعليم. • تدريب مدراء المدارس على تقييم المعلمين بشكل أفضل، ودعم تطور المستوى التعليمي. • إدخال أداء المعلمين وطلابهم، وأيام حضور التدريب، والتطوير الذي تحقق في عملية التقييم. • توضيح أدوار المعلم ومسؤولياته في جميع درجات التصنيف. • استعراض الفرص، والجدوى والأثر المحتمل لتطبيق نظم الأجور المرتبطة بالأداء. • مراجعة فعالية النظام الحالي لتشجيع المعلمين من ذوي الكفاءة العالية على العمل في المدارس ضمن المناطق المستهدفة. ويمكن أن تشمل الخيارات الإضافية ما يلي: ○ تعزيز برامج جائزة المعلمين والتربويين المتميزين بهدف تكريمهم ○ تحسين الحوافز المالية بهدف تشجيع المعلمين من ذوي الكفاءات العالية على التدريس في المدارس من المناطق المستهدفة. ○ ضمان توفير مساكن أفضل لتشجيع خيارات الإقامة في المناطق التي يتم نقل المعلمين إليها. ○ تأمين النقل المجاني للمعلمين من وإلى المدارس في المناطق المستهدفة.
المسؤوليات	• وزارة التربية والتعليم • ديوان الخدمة المدنية

تركز التقييمات على ضرورة إكمال المنهاج المقرر بدلاً من اتباع استراتيجيات التدريس الفعال. ويرتبط التقدم الوظيفي عادةً بمؤشرات الأداء الرئيسية مثل الأداء والتدريب والنتائج، ولكن هذا لا يطبق بشمولية (يرتبط نظام الحوافز بالتدريب فقط وفي حالات محددة كما هو الحال مع "الشهادة الدولية لقيادة الحاسب الآلي ICDL")، ولا يتم تنفيذه على نطاق واسع. لا يوجد حالياً أي علاقة تربط ما بين الأجر والأداء.	الواقع الحالي
• هناك توزيع مناسب للموظفين في الدرجات الوظيفية التسعة، ويتم ترفيع الموظفين في هذه التصنيفات على أساس متكرر. • نسبة المعلمين الذين وصلوا إلى المرتبة الأولى والفئات الخاصة. • نسبة المعلمين الذين يطبقون مبادئ التعلم المتمركز حول الطالب (SCALT) خلال تدريسهم، كما ورد في تقارير المراقبة الصادرة عن "المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية" (NCHRD).	مؤشرات الأداء الرئيسية
المخاطر: معارضة المعلمين وممثلي المعلمين للتغييرات التي تطرأ على عملية التقييم والتصنيف. عوامل التخفيف من آثارها: اجراء حوارات المعلمين وممثليهم ومدراء المدارس حول أي تغييرات في نظام الدرجات والتقييم. المخاطر: افتقار مدراء المدارس للقدرة على إجراء تقييمات موثوقة ومفيدة للمعلمين عوامل التخفيف من آثارها: توفير التدريب اللائم لمدراء المدارس لمراقبة الأداء الفعال وعمليات التقييم. المخاطر: إن عدم وجود بيانات تتعلق بأداء المعلم يحد من قدرة النظام على مراقبة الأداء بشكل فعال. عوامل التخفيف من آثارها: تطوير عملية جمع البيانات والقدرة على إدارة النظام (يرجى الاطلاع على مشروع المدرسة ٥،٣ لمزيد من التفاصيل)	المخاطر وعوامل التخفيف من آثارها
المرحلة ١	مرحلة التنفيذ

التعليم الاساسي والثانوي ٣,٥: الاستفادة من آليات المساءلة في وزارة التربية والتعليم للنهوض بجودة المدارس الحكومية والخاصة	اسم المشروع
تعزيز وحدة جودة التعليم والمساءلة (للمدارس الرسمية) وتحسين مديرية التعليم الخاص (للمدارس الخاصة)، حرصاً على الحفاظ على معايير الجودة في مدارس الأردن كافة وعلى التزام التعليم والتعلم بإطار عمل المنهاج الدراسي والتقييم.	الأهداف
المدارس الحكومية: - وضع معايير تفتيش خاصة بوحدة جودة التعليم والمساءلة، تشمل جودة التعليم، والالتزام بالمبادئ التوجيهية الوطنية الخاصة بالمنهاج الدراسي، وبيئة التعليم (مثلاً الأمن والعنف). - الحرص على اتباع عملية متابعة صارمة عن طريق وحدة جودة التعليم والمساءلة للتأكد من تنفيذ التوصيات. - تأسيس قسم خاص تابع لوحدة جودة التعليم والمساءلة، وتكليفه بمهمة تحسين المدارس الأسوأ أداءً. - طرح نظام ترخيص مدرسي للمدارس الحكومية. المدارس الخاصة: - رقمنة نظام التعقب الخطي الراهن الذي تستخدمه مديرية التعليم الخاص لتأمين قاعدة بيانات مركزية أكثر فعالية تتعقب معلومات رئيسية كنتائج التفتيش، والغرامات المستحقة، ومؤهلات المعلمين، والأقساط في المدارس كافة. - التسيق مع وزارة العمل للتأكد من عدم تجديد رخص المدارس الخاصة التي تخالف قوانين العمل. - التأكد من تطبيق أنظمة المدارس الخاصة ومن أنها: أ) تحمي أولياء الأمور من الزيادات العشوائية للأقساط السنوية، ب) تحمي المعلمين من الاستغلال، ج) تفرض التزام البيئة العمرانية بمعايير الصحة العامة. المدارس الحكومية والخاصة: - مراجعة جدوى وأثار نشر تقارير تفتيش عن جميع المدارس لإطلاع أولياء الأمور والمجتمع عليها. - مراجعة جدوى وأثار تصنيف المدارس بحسب نتائج التفتيش.	الأنشطة
على وزارة التربية والتعليم، ووزارات أخرى (وزارة الصحة، ووزارة المالية، ووزارة العمل، إلخ) والمنظمات غير الحكومية المعنية ومؤسسات المجتمع المدني أن	المسؤوليات

تضع معايير تفتيش لجودة التعليم والالتزام بالمبادئ التوجيهية الوطنية الخاصة بالمنهاج الدراسي. • على وزارة التربية والتعليم أن تضمن التنفيذ الفعال لوحدة جودة التعليم والمساءلة ولتحسين هيئة تفتيش المدارس الخاصة.	
تخضع المدارس لتفتيش وزارات الصحة والتربية والعمل والمالية. غير أن هذا التفتيش لا يتم تنسيقه بكفاءة في الوقت الراهن، فجودة التفتيش لا تتفد دائماً ومعايير تركّز على مشاكل البنية التحتية أكثر من تركيزها على جودة التعليم والالتزام بالمنهاج الدراسي، ونادراً ما يتم التفتيش للتأكد من إلزام المدارس بتنفيذ توصيات هيئة التفتيش. ولا يتم إطلاع المواطنين أو أولياء الأمور على المعلومات ذات العلاقة بتفتيش المدارس. أسست وزارة التربية والتعليم وحدة جودة التعليم والمساءلة في شهر يناير ٢٠١٦، وبجري حالياً إختيار موظفيها وقيادتها. وقد كلّفت الوحدة بمهمة تعزيز المساءلة في النظام الرسمي برمته وضمان الحفاظ على معايير الجودة الأساسية.	الوضع الراهن
• نسبة المدارس المصنّفة "جيدة" أو أفضل وفقاً لمعايير التفتيش • إعلان المعلومات عن أداء المدارس كافة على الإنترنت (على المدى الطويل) • عدم ترخيص المدارس الخاصة التي تخالف قوانين العمل، ونشر تقارير دولية (كتلك الصادرة عن منظمة العمل الدولية) تُثبت أن المدارس الخاصة تسدّد بدل أجور معلّمها بشكل منصف وعادل	مؤشرات الأداء الرئيسية
المخاطر: ارتفاع عدد المدارس غير القادرة على تحقيق معايير الجودة التخفيف من آثارها: منح المدارس مهلة كافية لتقوم بالتغييرات اللازمة للعمل بمعايير الجودة؛ تأمين التدريب الإداري المالي لأصحاب المدارس الخاصة لمساعدتهم في تحقيق الهدف الأساسي بدون ظلم المعلمين ودفع حقوقهم المالية كاملة.	المخاطر والتخفيف من آثارها
المرحلة ٢	مرحلة التنفيذ

التعليم الاساسي والثانوي ٣,٦: تحسين جودة البيانات واستخدامها للمساهمة في المساواة وتحسين عملية التطوير	اسم المشروع
• تطوير نظام معلومات ادارة التعليم بإستمرار لدعم عملية اتخاذ القرارات التي تعتمد على البيانات ويتيح نشر المؤشرات الرئيسية من أجل ضمان الشفافية والمساءلة. • الانطلاق من البيانات لوضع السياسات والتحسينات في مجال التعليم والتعلم على المستويات كافة (وزارة التربية والتعليم / المركز ، والمديريات الميدانية، والمدارس، والمنظمات الأهلية، والمنظمات غير الحكومية إلخ.)	الأهداف
• تفعيل نظام معلومات إدارة التعليم الجديد من أجل دعم اتخاذ القرارات المعتمدة على البيانات. • الحفاظ على جمع البيانات بشكل فعال على صعيد المدارس لإدخالها في نظام معلومات إدارة التعليم. • إعداد تقارير سنوية عن أداء الطلاب في القراءة والكتابة والحساب على صعيد المحافظات. • تحديد أهداف لتحسين النظام استناداً إلى ثلاثة معايير قياسية. • تحديد أهداف للتحسين على المستوى الوطني. • مقارنة الأداء ببعض البلدان المحددة. • مقارنة الأداء بالمعايير القياسية والتصنيفات العالمية. • تأمين التدريب المستمر للمعلمين وقادة المدارس والمسؤولين على استخدام نظام معلومات إدارة التعليم الجديد لاتخاذ القرارات وضمان جمع البيانات بكفاءة. • منح حسابات دخول إلى ألواح متابعة نظام معلومات إدارة التعليم التي تظهر الإحصاءات والنتائج الرئيسية التي توصل إليها النظام، مفصلة بحسب مجال عمل كل وظيفة تابعة لوزارة التربية والمجموعات المعنية.	الأنشطة
• مركز الملكة رانيا لتكنولوجيا المعلومات والمديرية العامة للتخطيط والبحث التربوي • وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات • المعلمون والمسؤولون في المدارس • المديريات الميدانية • الجهات المانحة والمنظمات الدولية	المسؤوليات

شكلت أهمية تعزيز أنظمة البيانات واستخدامها لتحفيز اتخاذ القرارات محورا أساسياً من مشروع إصلاح التعليم في سبيل اقتصاد المعرفة في الأردن بمراحلته الأولى والثانية، وفي هذا السياق طُرح نظام إدارة التعليم Eduwave عام ٢٠٠٣. ولا يزال نظام Eduwave مستخدماً حتى اليوم، ومن خلال التجربة تبين أنه نظام جامد. لذا عمدت وزارة التربية منذ العام ٢٠٠٧ إلى تطوير نظام معلومات إدارة التعليم المرن من ناحية البيانات، بحيث يسمح باستخراجها وتحليلها وتصورها دعماً لاتخاذ القرارات على أصعدة مختلفة. سبق أن بدأ تدريب المعلمين والمدراء وموظفي المديريات الميدانية، وسيستمر لعام إضافي على الأقل بدعم من منظمة اليونيسكو. وقد تلقى عدد من الموظفين على مستوى المديرية دورات "تدريب المدربين"، لكي يتمكنوا من تدريب زملائهم من موظفي وزارة التربية والتعليم ويضمنوا صلاحية البيانات وموثوقيتها. كما بدأ العمل بإنشاء نسخة مفتوحة المصدر من نظام معلومات إدارة التعليم الجديد عام ٢٠٠٩، ومن المتوقع أن يبدأ العمل به كاملاً بنهاية العام الدراسي ٢٠١٦.	الوضع الراهن
• نسبة المعلمين وموظفي الوزارة المتدربين على استخدام نظام معلومات إدارة التعليم الجديد بكفاءة • عدد ألواح المتابعة المطورة لتشكل واجهة بيئية للنظام	مؤشرات الأداء الرئيسية
المخاطر: المعلمون وموظفو وزارة التربية والتعليم لا يدخلون البيانات ولا يستخدمون النظام بكفاءة. التخفيف من آثارها: تأمين التدريب الشامل للمعلمين وموظفي وزارة التربية والتعليم حول كيفية استخدام النظام ومزاياه. المخاطر: ضعف شبكة الإنترنت يؤثر على قدرة الموظفين والمدارس على إدخال البيانات بشكل دائم. التخفيف من آثارها: رفع كفاءة شبكات بالإنترنت في المدارس (الرجاء مراجعة التعليم الاساسي والثانوي ٤،٣ لمزيد من التفاصيل).	المخاطر والتخفيف من آثارها
المرحلة ١	مرحلة التنفيذ

مرحلة التعليم الأساسي والثانوي ٤: الابتكار - استخدام الابتكار والتقنيات والتكنولوجيا الحديثة لإحداث وتسريع التغيير في المدارس

عنوان المشروع	التعليم الأساسي والثانوي ٤,١: البحث في آليات تمويلية مبتكرة لتسريع عملية تحسين الخدمات المقدمة ورفع مستوى الجودة
الأهداف	استخدام آليات مالية مبتكرة لتسريع تطوير التعليم الرسمي وغير الرسمي
الأنشطة	إجراء مراجعة لمدى ملاءمة استحداث آليات جديدة للتمويل مثل سندات الأثر الاجتماعية/التنمية ونماذج الشراكات الجديدة بين القطاعين العام والخاص (PPPs) (يرجى الاطلاع على القسم ٧ للمعايير الدولية لمزيد من التفاصيل).
المسؤوليات	تعمل وزارة التربية والتعليم مع المجلس الأعلى للشراكات بين القطاعين العام والخاص ومراجعة الفرص للاستفادة من الآليات المالية الجديدة بهدف توسيع خدمات التعليم في الأردن.
الواقع الحالي	تم الانتهاء من وضع التشريعات والإجراءات لتنفيذ الشراكات بين القطاعين العام والخاص. وتم تأسيس المجلس الأعلى للشراكات بين القطاعين العام والخاص، برئاسة رئيس الوزراء لتحديد فرص الشراكة. ومن المقرر أن يعلن البنك المركزي عن إصدار سندات التنمية. وقد حددت "رؤية الأردن ٢٠٢٥" خدمات التعليم باعتبارها واحدة من المجموعات العشر ضمن القطاعات ذات الصلة الداعمة، والتي إذا ما تم تمكينها بشكل جيد ستقود الجهود الوطنية لرفع مستوى تطور الاقتصاد ومكانة الأردن كمركز للتجارة والاستثمار في منطقتنا. وتعتبر الاستفادة من الآليات المالية الجديدة لتعزيز الاستثمار في التعليم إلى أقصى حد أمراً هاماً لدعم التوسع في المجموعة.
مؤشرات الأداء الرئيسية	استثمار القطاع الخاص في التعليم
المخاطر وعوامل التخفيف من آثارها	المخاطر: هناك تكلفة كبيرة وتعقيد في عملية عقد الاتفاقيات. وعوامل التخفيف من آثارها: استشارة الخبراء الدوليين حول أفضل السبل لتطبيق ذلك. المخاطر: عدم إدراك وزارة التربية والتعليم لمجمل الالتزامات المحتملة التي ستعرض لها من خلال التزامها بالسداد المحتمل مستقبلاً لصالح القطاع الخاص المشارك في المشروع.

وعوامل التخفيف من آثارها: اتخاذ الإجراءات السليمة لتلبية المتطلبات واستشارة الخبراء المعنيين.	
المرحلة ١	مرحلة التنفيذ

عنوان المشروع	التعليم الأساسي والثانوي ٢،٤: تحفيز التوسع في خدمات القطاع الخاص عالية الجودة
الأهداف	زيادة الالتحاق ورفع مستوى الجودة للمدارس الخاصة في الأردن.
الأنشطة	- مراجعة الفرصة لتعزيز خدمات التعليم الجديدة في القطاع الخاص في المناطق المستهدفة من خلال الحوافز الضريبية وغيرها من الآليات. ويجب ربط هذه الحوافز بالمدارس المساهمة في الأهداف الاستراتيجية للأردن. على سبيل المثال، يمكن أن تكون الحوافز للمدارس الخاصة مشروطة بتوفير الحد الأدنى من عدد المنح الدراسية للأقلية و/ أو الطلاب الأقل قدرة مالية. - مراجعة تأثير وجدوى تطبيق برنامج قسائم يستهدف تمويل الطلاب من ذوي الظروف الصعبة ممن لديهم وصول محدود إلى المدارس الحكومية وتأمين التحاقهم بالمدارس الخاصة. - اعتماد وإقرار التشريعات النازمة للمؤسسات التعليمية الخاصة والدولية بالتعاون مع نقابة أصحاب المدارس الخاصة وأصحاب المصلحة التعليمية الأخرى. - تصميم برامج لدعم أصحاب المشاريع، وخاصة النساء، لإنشاء مدارس خاصة جديدة ومبتكرة. - عقد الدورات التدريبية لمدراء المدارس الخاصة لمساعدتهم في الإدارة المالية، والتوسع وإدارة مدارسهم بشكل أكثر كفاءة واستدامة.
المسؤوليات	- وزارة التربية والتعليم - وزارة المالية
الواقع الحالي	تبلغ نسبة المدارس الخاصة الى مدارس مرحلة التعليم الأساسي والثانوي ٢٠%، وبشكل عام تتفوق هذه المدارس من ناحية الأداء على مدارس القطاع العام. هناك مجموعة صغيرة من المدارس الخاصة (أقل من ٥%) التي تقدم المناهج الدولية المعروفة عالمياً وتطبيق نظام التقييم الخاص بها، وتتميز بأداء جيد يتماشى والمعايير الدولية. ومع ذلك، فإن غالبية المدارس الخاصة الأخرى عبارة عن مؤسسات صغيرة،

ويفتقر العديد من أصحابها إلى مهارات الإدارة المالية لدعم وتنمية أعمالهم. وعلاوة على ذلك، يطلب من هذه الشركات دفع عدد من الضرائب على الرغم من اعتبار خدمات التعليم قطاعاً أساسياً للنمو الاقتصادي. حددت " رؤية الأردن ٢٠٢٥ " خدمات التعليم باعتبارها واحدة من المجموعات العشر ضمن القطاعات ذات الصلة الداعمة، والتي إذا ما تم تمكينها بشكل جيد ستقود الجهود الوطنية لرفع مستوى تطور الاقتصاد ومكانة الأردن كمركز للتجارة والاستثمار في المنطقة. ومن خلال تعزيز الجودة العالية، وعلى ان يكون قطاع التعليم الخاص أساسي وحاسم في تحقيق هذا الهدف.	
• عدد المدارس الخاصة التي تتوافق مع معايير الجودة • عدد المدارس الخاصة الجديدة في المناطق ذات الحاجة العالية • عدد المدارس الخاصة المشاركة في برنامج القسائم المستهدفة للطلبة المحتاجين	مؤشرات الأداء الرئيسية
المخاطر: النظرة العامة إلى المدارس الخاصة الجديدة باعتبارها متاحة فقط للأسر الميسورة التي بإمكانها تحمّل الرسوم الدراسية. عوامل التخفيف من آثارها: أن يُطلب من مزودي الخدمات تنفيذ خطط لمساعدة الأطفال (كالمنح) من الشرائح الاجتماعية والاقتصادية المحتاجة. المخاطر: التوسع السريع في المدارس الخاصة يمكن أن يعكس أثراً سلبية على المساواة في التعليم في الأردن عوامل التخفيف من آثارها: • إجراء دراسات منتظمة لتقييم الآثار المترتبة على نمو القطاع الخاص، وإعادة النظر في سياساتها إذا لزم الأمر. • ضمان حوافز الضرائب وغيرها من السياسات التي تشجع على توسع خدمات القطاع الخاص في المناطق المستهدفة. • مطالبة مقدمي الخدمات بتنفيذ خطط لمساعدة الأطفال (كالمنح) من الشرائح الاجتماعية والاقتصادية متدنية.	المخاطر وعوامل التخفيف منها
المرحلة ١	مرحلة التنفيذ

مرحلة التعليم الأساسي والثانوي ٣، ٤: تعزيز استخدام التكنولوجيا لتحديث التعليم والتعلم	عنوان المشروع
دمج التكنولوجيا بشكل كامل في المدارس واستخدامها كأداة لتسهيل عمليات عالية المستوى من التعليم والتعلم.	الأهداف
- تصميم وتنفيذ استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الوطنية الجديدة للتعليم التي وضعتها وزارة التربية والتعليم ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بدعم من 'مبادرة التعليم الأردنية'. - تطوير البنية التحتية التكنولوجية في المدارس، مع التركيز بشكل خاص على ضمان الاتصال بالإنترنت بالشكل المناسب في جميع المدارس. وينبغي أن يشمل ذلك إجراء مسح شامل ودقيق للسرعات ذات النطاق العريض في المدارس وخط شبكة الألياف الضوئية العريضة (NBN) الوصلة إلى المدارس. - تحديث مختبرات الحاسوب في جميع المدارس لتعزيز عملية التعليم والتعلم لتكون موائمة مع استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الوطنية. - وضع رؤية واضحة لدمج التكنولوجيا في التعليم تتفق مع رؤية وزارة التربية والتعليم في مجال التعليم والتعلم وإطار المناهج الدراسية، وتوفير الموارد اللازمة لترجمة هذه الرؤية على مستوى الصفوف الدراسية. - تطوير مجموعة من حالات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأساليب التدريس الحديثة التي تهدف إلى تحديد مواطن تفضيل المختبرات أو التكنولوجيا القائمة على الصفوف الأساسية / المتقدمة. - تطوير محتوى إلكتروني ديناميكي وتفاعلي يتواءم مع المنهاج والكتب المدرسية والذي يسمح بتحديث ومراجعة للمحتوى باستمرار ويمتلك المعدات والادوات التكنولوجية اللازمة والدعم للمعلمين للتأكد من نجاح استخدامه. - إعداد مقاطع فيديو توضيحية قصيرة تبين الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الصفوف الدراسية الأردنية. - وضع وتنفيذ إطار متابعة وتقييم لقياس كفاءة عملية دمج واستغلال التكنولوجيا في جميع جوانب التعليم بما في ذلك المناهج الدراسية، وتعلم الطلاب، وتدريب المعلمين، وتقييم وإدارة البيانات. - اتخاذ طابع مؤسساتي للتعاون بين الجهات العامة والخاصة ذات الصلة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. - تزويد المدارس بخبراء تكنولوجيا المعلومات لتقديم المساعدة ولدعم وظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والصيانة.	الأنشطة

• تطوير أدوات تقييم الاحتياجات لتحديد التدريب اللازم للمعلمين ومدرّاء المدارس والمشرفين، وإجراء التدريب المناسب. • استكشاف إمكانية تعيين منسقين لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدارس لدعم المعلمين على تطوير مهاراتهم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودمجها في التعليم والتعلم، وكذلك التنظيم والإدارة.	
• وزارة التربية والتعليم • وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات • مبادرة التعليم الأردنية (JEI) بالشراكة مع القطاع الخاص	المسؤوليات
لقد ركزت برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدارس سابقاً على تسليم وحدة تتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (عدد من أجهزة الحاسوب/ مختبرات الحاسوب في كل مدرسة على سبيل المثال) بدلاً من استخدام التكنولوجيا لتحسين نوعية التعليم؛ وتقتصر هذه التكنولوجيا إلى المستوى المطلوب من الصيانة والعناية، ولم تكن التدريبات فعالة في ضمان التكامل الحقيقي في الصفوف الدراسية. وقد ظهرت مبادرات ناجحة جديدة مثل 'مبادرة التعليم الأردنية' (JEI)، ولكن لم يتم توسيعها واقتصرت على بضع مئات من المدارس.	الواقع الحالي
• تأمين التمويل لاستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة في التعليم • نسبة المدارس الحكومية المتصلة بالإنترنت والتي تمتلك التغطية والوصول اللازم الى شبكة المعلومات • نسبة المعلمين المدربين على استخدام التكنولوجيا لرفع مستوى التعلم • الدراسات الرائدة لمراقبة الدمج الفعال للتكنولوجيا والتي تجرى كل ٣ سنوات • نسبة الطلاب الذين يفيدون بانهم يستخدمون شبكة الانترنت وغيرها من التقنيات في المدرسة	مؤشرات الأداء الرئيسية
المخاطر: تركيز الموارد لتوفير عدد كبير من وحدات التكنولوجيا بدلاً من دمج التكنولوجيا في التعليم. عوامل التخفيف من آثارها: استشارة مجموعة واسعة من الجهات المعنية، بما في ذلك المعلمين، ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص المهتمين في تطوير استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لضمان تلبية الاحتياجات الأساسية.	المخاطر وعوامل التخفيف من آثارها

المخاطر: عدم وضوح الرؤية عن مدى أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على جميع المستويات وعودة المعلمين من الدورات التدريبية إلى بيئة مدرسية غير داعمة لاستخدام التكنولوجيا في الصفوف الدراسية. عوامل التخفيف من آثارها: ضمان آليات لتطبيق الرؤية الخاصة بدمج التكنولوجيا في التعليم والتعلم (دورات تدريبية، ومواد توضيحية، والموارد، وما إلى ذلك) بالتوازي مع تأمين الأجهزة.	
المرحلة ١ - البدء بالتنفيذ المرحلة ٣- إجراء إصلاحات على نطاق النظام	مرحلة التنفيذ

مرحلة التعليم الأساسي والثانوي ٥: أنماط التفكير - تفعيل دور أولياء الأمور والأسر لدعم التعلم في المنزل والمدرسة

عنوان المشروع	مرحلة التعليم الأساسي والثانوي ٥, ١: أنماط التفكير - تفعيل دور أولياء الأمور والأسر لدعم التعلم في المنزل
الأهداف	• تغيير نمط تفكير وسلوك أولياء الأمور والمجتمع عن طريق تعزيز توعيتهم تجاه التعليم الأساسي والثانوي ودورهما في عملية التنمية.
الأنشطة	• إطلاق حملة تستخدم مجموعة من الأساليب الجذابة مثل الإعلام ومواقع التواصل الاجتماعي والتكنولوجيا لتوجيه وإرشاد أولياء الأمور حول كيفية مساعدة أطفالهم على التطور والتعلم. • تعيين متحدث رسمي ليكون قائد حملة التوعية. • تنفيذ استبيان أولياء الأمور عن طريق إجراء مسح 'البرنامج الدولي لتقييم الطلبة' (PISA) لتقييم مستويات أولياء الأمور المشاركين، وتقييم العلاقة بين مشاركة أولياء الأمور مع النتائج المعرفية وغير المعرفية للطلاب.
المسؤوليات	• سوف تعمل الجهات المانحة ووزارة التربية والتعليم على تصميم وتطوير حملة بالتعاون مع المبادرات القائمة، مثل 'نحن نحب القراءة' و'حكايات سمس'.
الواقع الحالي	وفقاً للإحصاءات، فإن نسبة أولياء الأمور الذين يقرؤون بانتظام لأبنائهم تعتبر منخفضة حتى بالمقارنة مع الدول المماثلة في المنطقة، إذ تقتصر نسبة الأمهات الأردنيات اللاتي تقرأن لأطفالهن ممن دون ٥ سنوات على أقل من ٤٠%. مع العلم أن الأطفال الذين قرأت لهم أمهاتهم لديهم أربعة أضعاف القابلية للتعرف على أكثر من ١٠ حروف في اللغة العربية في سن الخامسة^{٩١}، وهو توجه يتواصل حتى مرحلتين التعليم الأساسي والثانوي. إضافة إلى ذلك فإن ثلثي أولياء الأمور في المدارس الحكومية لا يهتمون بمناقشة سلوك أطفالهم أو تقدمهم مع المعلمين، الأمر الذي ينطبق أيضاً على أكثر من نصف الآباء والأمهات في المدارس الخاصة في الأردن^{٩٢}. وأشار حوالي ٦٠% من طلاب جميع القطاعات الأردنية إلى أن منازلهم لا

^{٩١} مؤسسة الملكة رانيا للتعليم والتنمية، ٢٠١٦

^{٩٢} البرنامج الدولي لتقييم الطلبة (PISA)، ٢٠١٢

تحتوي أكثر من ٢٥ كتاباً، بينما أفاد ثلث طلاب المدارس الحكومية عن وجود أقل من ١٠ كتب في المنزل. ^{٩٣}	
• نسبة الأسر التي لديها أطفال في مرحلة التعليم الأساسي والثانوي والتي وصلتها حملات أولياء الأمور • نسبة أولياء الأمور الذين يقرأون لأطفالهم بشكل منتظم • تحسن الوعي حول القضايا الرئيسية وإدراك أهميتها ومدى الاستجابة والتي تقاس من خلال المسح • نتائج الأردن لخيار مشاركة الوالدين في مسح 'البرنامج الدولي لتقييم الطلبة بالمقارنة مع الدول الـ ١٤ الأخرى التي شاركت في الاستطلاع عام ٢٠٠٩.	مؤشرات الأداء الرئيسية
ضمان إدراج اللاجئين والأقليات- لا توجد أي آثار سلبية متوقعة	المخاطر وعوامل التخفيف من آثارها
المرحلة ١	مرحلة التنفيذ

^{٩٣} البرنامج الدولي لتقييم الطلبة (PISA)، ٢٠١٢

عنوان المشروع	مرحلة التعليم الأساسي والثانوي ٥،٢: أنماط التفكير - تفعيل دور أولياء الأمور والأسر لدعم التعلم في المدارس
الأهداف	• تعزيز نسبة مشاركة الآباء في المدارس؛ يجب أن تشعر الأسرة والمجتمع بأن من واجبهم توجيه المدارس المحلية لتلبية احتياجاتها وبأنهم قادرون على ذلك. • تحسين العلاقة بين أولياء الأمور والمعلمين والمدارس لضمان اتباع نهج موحد ومنسق في تعليم الأطفال. • جعل المدارس محورا للأنشطة الاجتماعية. • وضع استراتيجيات للوقاية من العنف تستهدف الأسر وتشرك المجتمعات المحلية في وضع الحلول والحد من العنف.
الأنشطة	• دعم اللجان المدرسية الحالية. • تقييم جدوى تأسيس آليات مشاركة جديدة مثل مجلس الآباء والمعلمين والمجالس المدرسية مع تمثيل من قبل أولياء الأمور. • إنشاء هيئة وطنية لأولياء الأمور للتعبير عن أفكارهم وآرائهم ومخاوفهم. • فتح المدارس مساءً وخلال عطلات نهاية الأسبوع لإقامة الأنشطة المجتمعية. • إجراء استطلاعات حول مناخ المدرسة مع أولياء الأمور والطلاب للسماح لبدء رأيهم حول التحديات ومعالجتها محلياً.
المسؤوليات	• تطبق وزارة التربية والتعليم هذه العملية وتنسقها مع مشاركة محلية
الواقع الحالي	تم تشكيل لجان مدرسية بجمع الأموال اللازمة لدعم المدارس المحلية كجزء من برنامج تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة المرحلة الثانية (ErfKE II.) وبدأت هذه اللجان في عام ٢٠٠٧، حيث كانت تمول من قبل 'جمعية تنمية التعليم المجتمعي' (CEDA) للمساعدة على تشجيع السلطة اللامركزية في مجال تزويد التعليم. وتضم قائمة أعضاء اللجنة على أولياء الأمور والطلاب والمعلمين وممثلين عن المديريات ذات الصلة. أشار المعلمون بأن مشاركة الطلاب وأولياء الأمور بالنسبة إليهم هو أكبر تحدي يواجهونه في حياتهم المهنية بعد الرواتب. وتشير تقارير وسائل الاعلام بما يخص العنف بين المعلمين وأولياء الأمور والطلاب عن علاقة عدائية للغاية بين المدارس والأهالي.
مؤشرات الأداء الرئيسية	• عدد المدارس التي تتميز بمشاركة أولياء الأمور في اللجان (أو الآليات النازمة الأخرى)

• التصور العام لتأثير المجموعات المدرسية وفائدتها وتخضع للقياس من خلال الدراسات الاستقصائية • الساعات التي يتم خلالها استخدام المدارس للأنشطة المجتمعية شهرياً	
المخاطر وعوامل التخفيف من آثارها المخاطر: شعور أولياء الأمور بالإحباط الذي قد يؤدي إلى تفاعلات غير مثمرة مع المدارس. عوامل التخفيف من آثارها: إجراء حوارات مع الأهالي في القرارات المدرسية والجهود التي تبذل لتحسين نوعية التعليم الذي يتلقاه أطفالهم.	
المرحلة ١	مرحلة التنفيذ



التعليم والتدريب المهني والتقني



٥ التعليم والتدريب المهني والتقني

٥.١ ملخص القسم

تلعب أنظمة التعليم والتدريب المهني والتقني (TVET) دوراً أساسياً في تطوير وتخريج حرفيين وتقنيين ذوي مهارات عالية يساهمون في تنمية الاقتصاد. لذا فإنه من الضروري جداً أن يتم إحياء وتعزيز التعليم والتدريب المهني والتقني في هذا المرحلة الهامة من مسيرة التطور التي يشهدها الأردن. ومن أجل زيادة فرص العمل المقدمة من قبل الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة والتي تشكل القسم الأكبر من القطاع الخاص في الأردن، سيتطلب ذلك تأهيل اعداد ثابتة من الاردنيين خريجي التخصصات التقنية والمهنية وذوي العلم والقدرة الذين يجيدون القراءة والحساب والتفكير الإبداعي.

يتم توفير القسم الأكبر من التعليم والتدريب المهني والتقني الحكومي في الأردن من خلال المسارات التالية: التعليم المهني الثانوي (الصفوف ١١-١٢) تحت إشراف وزارة التربية والتعليم؛ والتعليم والتدريب التقني الذي توفره كليات المجتمع (الصفوف ١٣-١٤) في جامعة البلقاء التطبيقية (BAU)؛ والتدريب المهني غير الرسمي الذي تقدمه مراكز التدريب المهني (VTCS). وتعنى هذه المسارات بشكل رئيسي بتوفير التدريب الأولي. أما التعليم والتدريب المهني والتقني غير الحكومي فيتم توفيره عبر التدريب الموفر من الشركات (في كل من الشركات الرسمية وغير الرسمية) وفي كليات المجتمع الخاصة وجهات التدريب الريحية أو المدعومة من قبل المانحين.

من الواجب تسليط الضوء على التطورات الإيجابية التالية التي شهدتها قطاع التعليم والتدريب المهني والتقني في الأردن:

- اعتراف المبادرات الوطنية الأساسية، مثل 'رؤية الأردن لعام ٢٠٢٥' و'الاستراتيجية الوطنية للتشغيل' بأهمية إعطاء الأولوية للتعليم والتدريب المهني والتقني.
- دعم وزارة العمل لتأسيس مراكز التميز للمهارات النموذجية (MSCoE) للتدريب المهني عبر الشراكات بين المؤسسات العامة والقطاع الخاص والتي من شأنها أن توفر أساساً للجهود المستقبلية
- الاعتراف بضرورة أهمية وجود هيكل تنظيمي واحد يحكم التعليم والتدريب المهني والتقني (على الرغم بأن وسيلة التطبيق الأمثل لم يتم العمل بها).

ومع ذلك، يواجه التعليم والتدريب المهني والتقني (TVET) في الأردن بعض التحديات التي لا بد من مواجهتها من أجل الاستمرار بالعمل كما يجب، ومن بين هذه التحديات:

إتاحة الفرص: لا يوجد عدد كافٍ من الطلاب الذين يلتحقون بالتعليم والتدريب المهني والتقني منا انه لا توجد سبل كافية لتشجيعهم على التقدم لمستويات أعلى من التدريب. حيث ان معدلات الالتحاق باختصاصات التعليم والتدريب المهني والتقني منخفضة في كل من التعليم الثانوي والعالي وتستمر بالانخفاض. حيث يختار ١٤% فقط من الطلاب الالتحاق بالفرع المهني في مرحلة التعليم الثانوي (الصفوف ١١ و ١٢). أما في مرحلة التعليم العالي ما بعد الثانوية، فقد شهدت كليات المجتمع انخفاضاً ملحوظاً مؤخراً في نسب الالتحاق. وتبقى هذه السبل المحدودة الطلاب من التقدم والانتقال بين الأنواع المختلفة من التعليم والتدريب المهني والتقني، وتحديدًا في عملية الانتقال الى مراحل أعلى من التدريب.

الجودة: يغيب القطاع الخاص عن مكانه الطبيعي والدور الكبير الذي من المفروض ان يلعبه في مجال التعليم والتدريب المهني والتقني، كما أن مستويات التدريب والخبرة لدى المدربين العاملين في القطاع غير ثابتة إضافة إلى أن التمويل غير كافٍ. كما إن القطاع الخاص منعزلٌ بشكلٍ كبير عن التعليم والتدريب المهني والتقني إذ لا توجد مشاركة مستمرة في تطوير المناهج الدراسية، أو في تعيين المتدربين والموظفين في التعليم والتدريب المهني والتقني، كما أنه لا يساهم في صندوق تمويل تنمية المهارات، إضافة إلى تدني مستوى الاهتمام الذي أبداه في الاستثمار في تدريب العاملين لديه. إذ أن ٣% فقط من الشركات في الأردن تقدم التدريب الرسمي - وهو ثاني أدنى معدل في العالم^١. إضافة إلى أنه لا توجد معايير ثابتة للمدربين العاملين في مجال التعليم والتدريب المهني والتقني، والأهم من ذلك عدم وجود متطلبات عملية للتعيين كالخبرة الميدانية لفترة محددة في القطاعات التي يدرّبون بها. كما أنه لا يتم إنفاق مستويات التمويل العام المنخفضة بكفاءة.

المساءلة: لا توجد أي هيئة مختصة بترتيب الأولويات وتحديد المعايير الخاصة بالتعليم والتدريب المهني والتقني إضافة لعدم وجود بيانات يمكن الاعتماد عليها من أجل قيادة وتوجيه عملية صنع القرار. وذلك بالرغم من وجود العديد من المحاولات (التي لم تنجح) على مدى أكثر من ١٥ عاماً لدمج الاطراف المعنية بشكلٍ ملائم في قطاع التعليم والتدريب المهني والتقني، لا سيما وزارة التربية والتعليم، ووزارة العمل، ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

الابتكار: هنالك حاجة لإبتكار طرق جديدة من أجل زيادة التمويل وترشيده بغية تسهيل وتشجيع الالتحاق من خلال توفير البرامج بطريقة جديدة وجذابة.

أنماط التفكير: لا يعتبر المجتمع أن التعليم والتدريب المهني والتقني أحد الطرق لتحقيق النجاح والازدهار على صعيد العمل. إذ يعتبر العمل كمندوب أو مدرس في هذا المجال ذو مكانة متدنية اجتماعياً.

رؤية اللجنة

سعيًا منها لمواجهة هذه التحديات، عملت اللجنة على وضع مجموعة من البرامج التي تهدف إلى تحقيق طموحات الأردن ورؤيته للعام ٢٠٢٥ من خلال ضمان زيادة عدد اليافعين والبالغين ممن يمتلكون الخبرات التقنية والمهنية والجاهزية للعمل في الوظائف المناسبة والمشاركة الفعالة بالمشاريع الريادية. وسيؤدي تحقيق هذا إلى تغيير نظرة المجتمع تجاه التعليم والتدريب المهني والتقني وإتاحة المجال لهذا القطاع لكي يوفر المهارات ذات المستوى العالمي والتي يمكن أن تعزز سوق العمل والاقتصاد.

ولتحقيق هذا الهدف، تم وضع خمسة أهداف استراتيجية^٢ وهي:

- (١) تأسيس مسابقات تعجل من عملية التطوير واستغلالها من أجل الترويج لجميع أشكال التعلم وتطوير المهارات والاعتراف بها ضمن المنظومة التعليمية و سوق العمل. بالإضافة لخلق خيارات جديدة للتعليم والتدريب المهني والتقني الجامعي ذات مستوى عالٍ: عن طريق الموافقة مثلاً على إطار عمل وطني للمؤهلات (National)

^١ مجموعة البنك الدولي Jordan 2013 enterprisesurveys.org

^٢ لائحة التوصيات والمشاريع المفصلة مدرجة في نهاية قسم التعليم والتدريب المهني والتقني TVET

(Qualifications Framework NQF) من أجل تسهيل عملية الانتقال في نظام التدريب؛ وتطوير برامج تعليم وتدريب مهني تمنح درجات علمية وتؤهّل خريجيها للحصول على أجور متساوية ومنح الحرفيين والتقنيين رخص لمزاولة المهنة.

(٢) تحسين جودة التعليم والتدريب المهني والتقني من خلال وضع معايير ثابتة لتعيين وتدريب المدربين في القطاع، ومواءمة المعايير وضمان الجودة بين جميع المؤسسات، ورفع مستوى التنسيق مع القطاع الخاص: من خلال وضع معايير ومتطلبات التعيين والتدريب للمرشدين/المدربين في مجال التعليم والتدريب المهني والتقني. وتطبيق نظام اعتماد وآليات تصنيف لجميع المدربين. ورفع مستوى متطلبات الاعتماد والجودة لمزودي خدمات التعليم والتدريب المهني والتقني. ومواءمة توفير التعليم والتدريب المهني والتقني في القطاعات ذات الأولوية والمحددة في الاستراتيجية الوطنية للتشغيل، ورؤية الأردن للعام ٢٠٢٥.

(٣) وضع هياكل تنظيمية واضحة لحاكمية القطاع لضمان إجراء وتطبيق المساءلة في أنحاء القطاع: من خلال تصميم وتأسيس هيئة جديدة مستقلة لتنسيق التعليم والتدريب المهني والتقني يقودها القطاع الخاص.

(٤) تنويع طرق تمويل قطاع التعليم والتدريب المهني والتقني، بما في ذلك تشجيع الشراكات ما بين القطاعين العام والخاص، وضمان استخدام الأموال بطرق تحفز وتشجع على التغير الإيجابي بالنظام: من خلال إنشاء صندوق تنمية مهارات يقوده القطاع الخاص ليحل محل صندوق التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني الحالي (جزء من التمويل يتم اقتطاعه من ضريبة التدريب الجديدة المفروضة على الشركات)؛ وإقامة شراكات جديدة بين القطاعين العام والخاص تتماشى مع الأولويات المحددة في رؤية الأردن للعام ٢٠٢٥، والتوسع في برامج التدريب المهني.

(٥) الترويج للتعليم والتدريب المهني والتقني كفرصة ذهبية للتعلم منذ عمر مبكر، وعلى نحو يشمل النظام بأكمله: وذلك من خلال التوجيه المهني ونشر مفاهيم التصميم والتكنولوجيا على مستوى المدارس. ومشاركة الأردن في مسابقات المهارات على مستوى عالمي، وإصلاح نظام المتابعة الحالي في وزارة التربية والتعليم بحيث يتم تغيير صورة التعليم المهني المرتبطة بالتحصيل الدراسي المنخفض.

سوف يتم تقييم النجاح في تحقيق هذه الأهداف وفق مؤشرات الأداء الرئيسية؛ وتعتبر المؤشرات التالية من أفضل المؤشرات إذ أنها تتميز بإمكانية تعميمها وإصالتها لنطاق واسع، فضلاً عن أنها تعطي نظرة شاملة عن الإنجازات التي تحققت من خلال عملية الإصلاح:

- النسبة المئوية من أصحاب "العمل" الراضين أو الراضين جداً " عن المهارات والقدرات التي يملكها حملة شهادات التعليم والتدريب المهني والتقني الملتحقين بسوق العمل
- عدد الملتحقين في التعليم والتدريب المهني والتقني في المؤسسات المختلفة ونسبتهم من إجمالي الملتحقين

- النسبة المئوية من خريجي التعليم والتدريب المهني والتقني الذين توظفوا أوالذين أسسوا أعمالاً خاصة أو واصلوا التعليم والتدريب لتسعة أشهر بعد الانتهاء من التدريب
- النسبة المئوية من الشركات التي أصبحت تقدم التدريب الرسمي
- إنشاء مؤسسة تنمية المهارات (Skills Development Corporation SDC) للإشراف على القطاع وقياس مدى تأثيرها

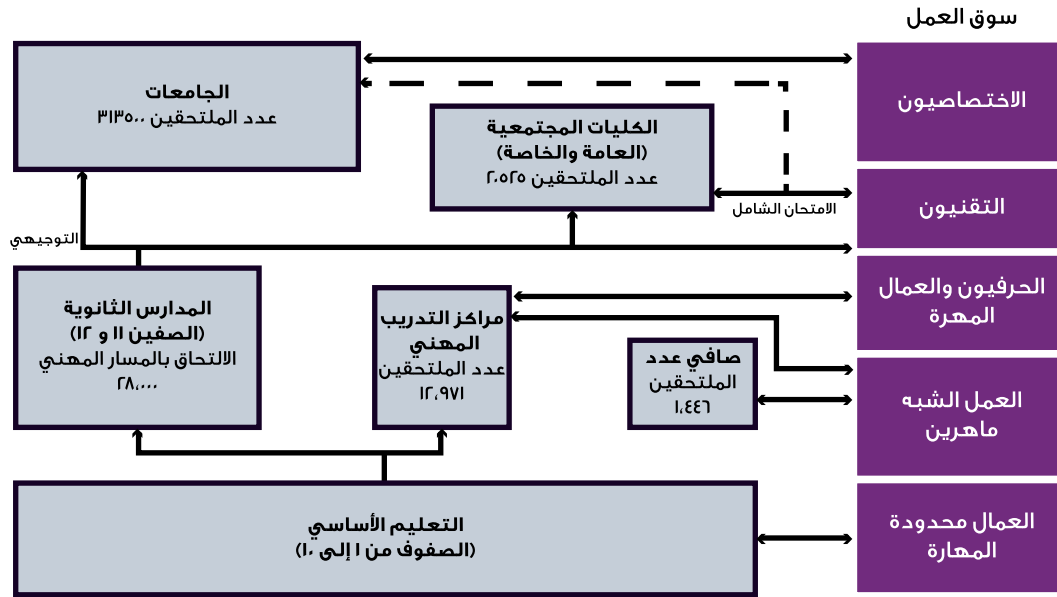
٥,٢ لمحة حول التعليم والتدريب المهني والتقني

يشير التعريف الأوسع للتعليم والتدريب المهني والتقني إلى مجموعة واسعة من التجارب التعليمية وتطوير المهارات التي تُجهز المواطنين لدخول سوق العمل. تقديم التعليم والتدريب المهني والتقني يمكن ان يكون رسمي وغير رسمي مع معلومات و مهارات مكتسبة ضمن المستويات الأولية الي المستويات المتقدمة عبر أطر مؤسسية و عملية و اجتماعية. ويتم تقديم التعليم والتدريب المهني والتقني العام في الأردن عبر أربعة مسارات رئيسية تتعامل أساساً مع التدريب الأولي:

- التعليم الثانوي المهني (الصفين الحادي عشر والثاني عشر) بأربعة مسارات: الصناعي والزراعي والاقتصاد المنزلي والفندقي/السياحي بوصفه جزءاً من التعليم الثانوي بإشراف وزارة التربية والتعليم؛
- التعليم والتدريب التقني الذي تقدّمه كليات المجتمع (الصفين الثالث عشر والرابع عشر) بإشراف جامعة البلقاء التطبيقية؛
- التدريب المهني غير الرسمي الذي تقدّمه مراكز التدريب المهني؛
- ويتم تقديم التعليم والتدريب المهني والتقني غير الحكومي من خلال:
- التدريب المؤسسي (في كل من المؤسسات الرسمية وغير الرسمية)؛
- كليات المجتمع الخاصة، التدريب الربحي غير الرسمي، التدريب المدعوم من الجهات المانحة.
- التدريب على صناعة البناء بإشراف الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب (National Employment Training Company NET) - وهي عبارة عن شراكة بين القطاعين العام والخاص تجمع القوات المسلحة الأردنية ووزارة العمل ومؤسسات القطاع الخاص.

ويبين الشكل ٥,١ أدناه نقاط الدخول والخروج ضمن منظومة التعليم والتدريب المهني والتقني الحالية^٣. ومن ثم يتم وضع المراحل الانتقالية في التعليم والتدريب المهني والتقني ضمن السياق الأوسع للتعليم في الشكل ٥,٢

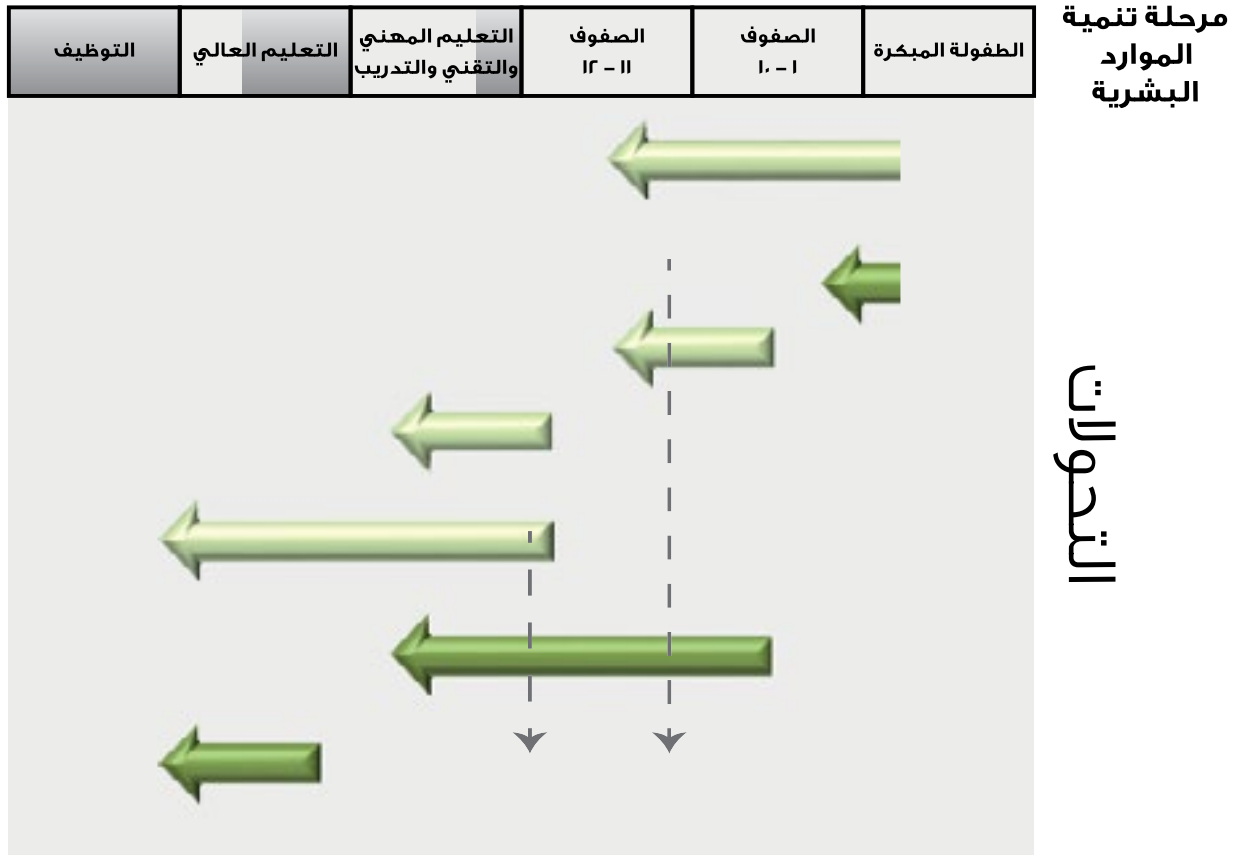
الشكل ٥,١: التعليم والتدريب المهني والتقني وعلاقته بسوق العمل



كما ترى اللجنة أنه من المهم فهم النظر للتعليم والتدريب المهني والتقني ليس كمجرد وحدة منفردة من التعليم، بل بصفته مجموعة واحدة من المساقات المتداخلة والمتلاحقة التي تمر عبر النظام وصولاً إلى الحياة العملية، ويبين الشكل ٥,٢ أن تقديم التعليم والتدريب المهني والتقني هو جزء من هذه المسيرة، وذلك من خلال وضعه ضمن السياق الإجمالي لنظام تنمية الموارد البشرية. وتشير الأسهم الحمراء إلى المراحل الانتقالية الخاصة بالتعليم والتدريب المهني والتقني، بينما تشير الأسهم الخضراء إلى التحولات عبر الأنظمة الفرعية الأخرى. وينبغي أن يبدأ الانخراط وتقدير واكتساب مهارات تحليل المشاكل وحلها بشكل عملي منذ فترة المدرسة، كما وينبغي أن تمتد المعرفة والتدريب المتعلق بالمهن الحرفية ذات المستويات المتقدمة إلى منظومة التعليم العالي.

^٣ كان هذا المخطط جزءاً من مسودة أولية للاستراتيجية الوطنية لصندوق التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني للأعوام ٢٠١٤-٢٠٢٠ وتم تحديث بيانات الالتحاق بناءً على التواصل مع المسؤولين في جامعة البلقاء التطبيقية، ووزارة التربية والتعليم، ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والشركة الوطنية للتشغيل والتدريب، ومراكز التدريب المهني (كانون الثاني 2016)

الشكل ٥,٢ المراحل الانتقالية في التعليم والتدريب المهني والتقني ضمن نظام تنمية الموارد البشرية



٥,٣ أفضل الممارسات العالمية

في مطلع القرن الحادي والعشرين، أدت التغيرات الديموغرافية والهجرات الداخلية من الريف الى المدينة والعولمة والأزمات التكنولوجية والاقتصادية الكبرى إلى ظهور تحديات كبيرة في توفير فرص العمل في العديد من الدول. حيث أن المهن والتقنيات الجديدة تتطلب مهارات وكفاءات مختلفة، وتتطلب من التعليم والتدريب المهني والتقني تلبية هذه الاحتياجات. ومنذ ذلك الحين، تم تسليط الضوء على التعليم والتدريب المهني والتقني، وبحد كبير يرجع ذلك لدوره في تعزيز تنافسية دول شرق آسيا وأهميته المستمرة في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).

وهناك مجموعة من المنهجيات المتبعة من اجل الوصول الى تقديم التعليم والتدريب المهني والتقني الذي يتمتع بالفاعلية في البلدان المتقدمة والنامية في أرجاء العالم، وتحقيقاً لهذه الغاية، وجدت دراسة أجراها مركز تطوير التعليم الذي تموله الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية^٤ (USAID) أن أكثر البرامج فعاليةً تشترك بتسعة خصائص عامة:

^٤ الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID، ٢٠١١

- القيادة والمساءلة: يحسن التعليم والتدريب المهني والتقني الظروف الاقتصادية للأفراد، وبالتالي يحسن الاقتصاد ككل؛ ويخضع الاطراف المعنية للمساءلة من خلال القيم والمبادئ والإجراءات المغروسة في النظام؛
- التصميم حسب الطلب: مدى توافق النظام مع احتياجات سوق العمل؛
- إتاحة الفرص وإمكانية الوصول: الذي يسعى لتحقيق التوازن بين المصالح الكبيرة بحيث يتم تعزيزها وتشجيعها وخفض العوائق أمام الدخول والخروج بحيث يستطيع أكبر عدد من الأشخاص من الالتحاق بالقطاع؛
- إمكانية نقل المهارات: يمكن للمهارات أن تعبر الحدود الجغرافية، فضلاً عن حدود الوظيفة المعينة؛
- التحسين المستمر: استخدام التقييمات الداخلية والخارجية، وممارسات التحسين المستمر؛
- الشراكة بين القطاعين العام والخاص: التي تجمع بين الجهات المعنية في القطاعين في شراكة اجتماعية ومالية؛
- التمويل المستدام: الذي يربط التمويل المتعدد والمرن بالاستدامة مع مرور الوقت؛
- قابلية التكرار: دراسة درجة القدرة على تكرار مشاريع التعليم والتدريب المهني والتقني سواءً محلياً أو دولياً؛
- الأثر الاقتصادي والاجتماعي للمشروع أو البرنامج أو النظام، الذي يدرس درجة مساهمة البرنامج في النمو الاقتصادي، ويساعد في بناء العملية الديمقراطية، ويساهم في الحفاظ على البيئة.

وقد أثار إعجاب اللجنة على نحو خاص النموذج المحدد الذي يدمج هذه المبادئ المطبق في الدنمارك وألمانيا والمملكة المتحدة. حيث يتشكل النموذج ثنائي النظام المستخدم في ألمانيا والدنمارك من التعاون الوثيق بين القطاعين العام والخاص؛ حيث تمول الشركات التدريب المهني، وتمول المؤسسات الحكومية المدارس المهنية والتقنية، وتحمل الصناعة مسؤولية قيادة الأنظمة والمعايير، ويكون كل من أصحاب العمل والموظفين مسؤولين عن تطوير البرامج والمؤهلات. وفي نموذج اقتصاد السوق الحر المطبق في المملكة المتحدة (الموجود أيضاً في أستراليا)، يعكس التعليم والتدريب المهني والتقني طلب سوق العمل الخاص الذي يقوده القطاع الصناعي وأصحاب العمل. ويضع مجلس مهارات القطاع المعايير المهنية التي تحتاجها حالياً الصناعة والشركات الداعمة والتي يتوجب تدريب العاملين عليها. وفي إطار هذا النموذج تقوم الحكومات بـ (أ) تمويل الأبحاث اللازمة على الطلب على المهارات الحالي لدى القطاع الخاص والصناعي (ب) تأسيس مجالس المهارات ووضع إطار المؤهلات الوطنية.

وبالطبع عند النظر الى عناصر الأنظمة الناجحة التي يمكن أن تكون ملائمة لتكون جزءاً من الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية في الأردن، فإن أية منهجية مقترحة يجب وضعها وتقييمها مع الأخذ بعين الاعتبار الفروقات الدقيقة في السياق الوطني للمملكة. إذ أن الاقتصاديات النامية تقتصر إلى وجود المقومات والظروف الممكنة من دعم وتطبيق النظام التي تتمتع بها الدول الأخرى الأكثر تقدماً. وسوف يقوم القسم التالي من هذه الوثيقة بتقييم الواقع الحالي في الأردن من أجل تحديد مجالات التركيز المناسبة لإحداث التغيير المطلوب في هذا القطاع.

٥,٤ النتائج المرجوة من التعليم والتدريب المهني والتقني في الاستراتيجية

إن رؤية التعليم والتدريب المهني والتقني تدفعها النتائج التي تسعى إلى تحقيقها المجموعات الخمس المعنوية بهذا المجال من منظومة التعليم والمهارات الوطنية؛ أي المملكة وأصحاب العمل والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع ومدرّب والتعليم والتدريب المهني والتقني أنفسهم:

الشكل ٥,٣ المخرجات المطلوبة من التعليم والتدريب المهني والتقني

مستقبل التعليم



بالنسبة للمملكة:

- يتم الاعتراف بقطاع التعليم المهني والتقني والتدريب كدافع رئيسي لنمو الاقتصاد في الأردن ويُنظر إليه على أنه محرك ازدهار الأمة
- يتلاءم تقديم التعليم المهني والتقني والتدريب ويدعم الاستراتيجيات الوطنية للتشغيل وسوق العمل وأولويات النمو الوطني
- يتوافق تقديم التعليم المهني والتقني والتدريب مع معايير الجودة الدولية، ويُعد الطلاب لدخول سوق العمل على الصعيد الوطني والإقليمي والدولي
- هناك مسارات واضحة يستطيع من خلالها من يدخلون في القوة العاملة أو الموجودين فيها أو العاطلين عن العمل الاستفادة من التعليم المهني والتقني والتدريب المُقدّم وتطوير مسيرتهم المهنية

بالنسبة للطلاب:

- يُعد التعليم المهني والتقني والتدريب الطلاب إعداداً كاملاً للتوظيف من خلال التركيز على الخبرة العملية. تتوافق زيادة الأعمال والمهارات مع حاجات الاقتصاد بشكل كامل.
- التوجيه والإرشاد متاحان أمام الطلاب منذ سن مبكرة من أجل إثارة حماسهم لفرص العمل التي يوفرها التعليم المهني والتقني
- يقدّم التعليم المهني والتقني والتدريب مدربين يملكون كفاءة عالية ويتمتعون بالخبرة العملية ويستعينون بأحدث الأدوات
- هناك سعي كبير نحو التعليم المهني والتقني، مع تقدم واضح عبر نظام التعليم وفرص العمل اللاحقة

بالنسبة لأرباب العمل:

- يتوافق تقديم التعليم المهني والتقني والتدريب تماماً ويستجيب للحاجات المتنامية لأرباب العمل، كما هو وارد في الاستراتيجية الوطنية للتشغيل
- يتم السعي وراء مداخلات أرباب العمل بصورة كبيرة ودمجها في تطوير برنامج التعليم المهني والتقني والتدريب
- يقدّم قطاع التعليم المهني والتقني والتدريب تدفقاً مستمراً من الموظفين ذوي الجودة العالية الذين يحملون مؤهلات معترف بها عالمياً، إضافة إلى التدريب العملي ومجموعات المهارات ذات الصلة
- يتم دعم أرباب العمل من خلال تقديم فرص التعلّم مدى الحياة وتطوير الفرص لصالح موظفيهم

بالنسبة لمدربي الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب:

- التعليم والتدريب في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب هو مهنة محترمة جداً تجذب المرشحين ذوي الكفاءات العالية
- يشارك مدربي الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب مشاركة كاملة في الممارسات الحالية للصناعة ويكملون التنسيب المنتظم
- يحصل المدربون على تدريب سابق ولاحق للخدمة
- يتمتع المدربون في جميع أرجاء التعليم المهني والتقني والتدريب بفرص واضحة للتقدم ويحصلون على أجور ملائمة

بالنسبة لأولياء الأمور والمجتمع:

- يتم الاعتراف بأهمية الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب ويعطي المجتمع المسارات الوظيفية المهنية والتقنية المكانة نفسها التي يتمتع بها المسار الأكاديمي
- أولياء الأمور على اطلاع بالفرص التي يتيحها التعليم المهني والتقني والتدريب ومسارته المهنية، ويشجعون أطفالهم على التفكير بها جنباً إلى جنب مع المسارات الجامعية
- يدرك المجتمع ويحتفي بالمساهمة التي تقدمها المهن التقنية والمهنية للاقتصاد المحلي والوطني
- يتم الاعتراف بمعايير التعليم والخبرات المطلوبة من مدرسي التعليم المهني والتقني واحترامها في جميع أرجاء المجتمع

٥,٥ الواقع الحالي لتقديم التعليم والتدريب المهني والتقني في الأردن

لقد نفذ الأردن تحسينات كبيرة على مستوى تقديم التعليم والتدريب المهني والتقني خلال السنوات الخمسة عشر الأخيرة، ويجري حالياً وضع اللبنة الرئيسية لنظام عالمي المستوى للتعليم والتدريب المهني والتقني في الأردن. ومع ذلك، ما تزال هناك تحديات كبيرة لضمان فعالية هذه الإجراءات، ومعالجة المزيد من القضايا الرئيسية الأخرى التي تقوّض الجودة والابتكار وإتاحة الفرص والمساءلة ضمن النظام. ويتم أدناه تحليل الواقع الحالي لقطاع التعليم والتدريب المهني والتقني بالاستعانة بالموضوعات الرئيسية الخمسة التي تم تقديمها في القسم الثاني من هذه الاستراتيجية.

٥,٥,١ إتاحة الفرص

سوف يؤدي وجود هياكل وأسس واضحة لنظام إتاحة الفرص وإمكانية الوصول والتقدم في منظومة التعليم والتدريب المهني والتقني دوراً حيوياً في معالجة التصورات السلبية المرتبطة بالتعليم والتدريب المهني والتقني، مما يضمن تطوير المهارات وفق أعلى المعايير، ويغرس مفهوم التعلّم على مدى الحياة، وهي جميع سمات التعليم والتدريب المهني والتقني الناجح في القرن الحادي والعشرين. فالنظام في الواقع الحالي يساعد في تعزيز التصورات السلبية تجاه التعليم والتدريب المهني والتقني (مغطاة بالتفصيل في القسم ٥,٥,٥ أنماط التفكير). على أنه المسار الأقل جاذبية من المسار الأكاديمي.

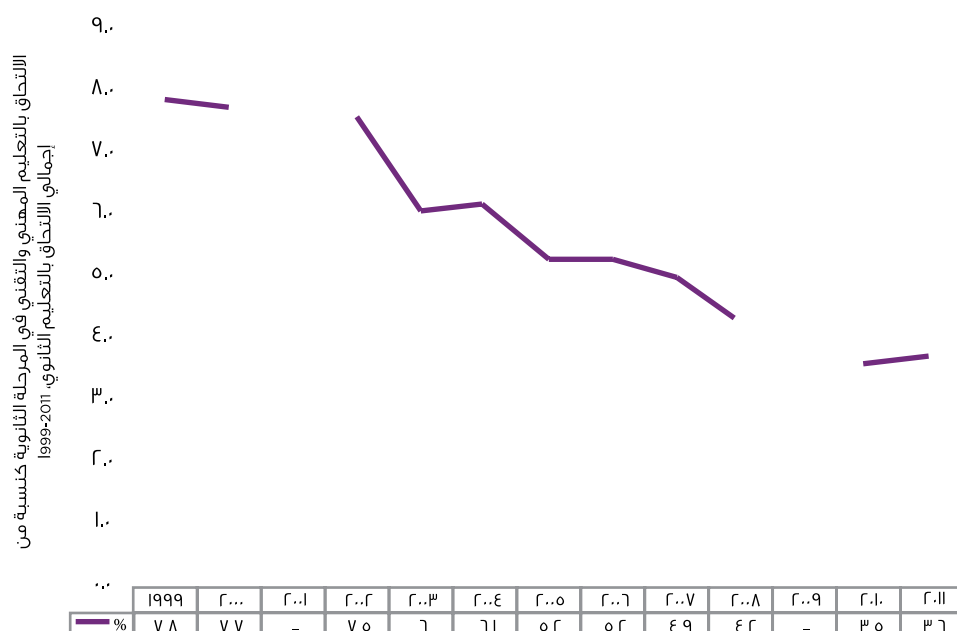
التقدّم والمسارات

إن نسبة الالتحاق بالتعليم والتدريب المهني والتقني متدنية جداً؛ ففي مرحلة ما بعد الثانوية يدرس ٣١٣٥٠٠ طالب في الجامعات الأردنية، بينما هناك ٢٠٥٠٠ طالب فقط مسجلين في كليات المجتمع العامة والخاصة في المملكة. أما في المرحلة الثانوية فهناك ٤% فقط من الطلاب المسجلين في المسارات المهنية، وقد انخفض الالتحاق بالتعليم والتدريب المهني والتقني كنسبة من إجمالي الالتحاق بالدراسة الثانوية منذ عام ١٩٩٩. (انظر الشكل ٥,٤ أدناه)

٥ اليونيسكو، <http://data.uis.unesco.org>، تاريخ الدخول ٢٠١٦/٤/١٩

الشكل ٥,٤ الالتحاق بالتعليم والتدريب المهني والتقني في المرحلة الثانوية كنسبة من إجمالي الالتحاق بالتعليم الثانوي،
١٩٩٩-٢٠١١

الالتحاق بالتعليم المهني والتقني في المرحلة الثانوية كنسبة من إجمالي الالتحاق بالتعليم الثانوي، ١٩٩٩-٢٠١١



ما أن يتم الدخول في النظام، يصبح أمام الطالب فرص محدودة للانتقال من التدريب الذي يقدمه مقدمو التعليم والتدريب المهني والتقني للوصول إلى مستويات أعلى وأكثر تطوراً وتقدماً في التدريب أو الدراسة. فنقاط الدخول وإعادة الدخول من خلال النظام غير واضحة ومحددة. ونتيجة لذلك يستخدم العديد من الطلاب التعليم والتدريب المهني والتقني كجسر أو باب خلفي للدخول إلى الجامعة.

وفي المرحلة الثانوية يتم توجيه الطلاب ذوي الأداء الضعيف إلى مسارات التعليم والتدريب المهني والتقني. ويبدأ التعليم المهني في وزارة التربية والتعليم بعد الصف العاشر، وذلك عندما يسمح للطلاب اختيار إما المسار الأكاديمي أو المهني. ورغم أن الطلاب يستطيعون اختيار المسار المهني، إلا أن قرار اختيار المسار يعتمد إلى حد كبير على معدل التوجيهي (حيث يختار ١٤% فقط من الطلاب المسار المهني). أما الطلاب الذين يرسبون في امتحانات الصف العاشر فليس لديهم خيار سوى الالتحاق بمراكز التدريب المهني إذا كانوا يريدون البقاء في المدرسة. ولا يوجد مسار يصل ما بين هذه المراكز وكليات المجتمع، وبالتالي ليس هناك أمام الطلاب الذين يرسبون في التوجيهي أي مسار للوصول إلى الجامعة.

^٦ اليونسكو، <http://data.uis.unesco.org>، تاريخ الدخول ٢٠١٦/٤/١٩

وفي عام ٢٠١٥ نجح ٥٤,٤% من الطلاب الذين اختاروا مسار التوجيهي المهني من المرة الأولى مما أدى لتأخير أو منع البقية من التمكن على الوصول والحصول على شهادة جامعية. ومن الواضح أن هذه مضیعة كبيرة وغير مقبولة للمواهب، نظراً للخيارات المحدودة المقدّمة لبقية الطلاب.

أما في مرحلة ما بعد الثانوية، فإن ٢٥% فقط من خريجي المساقات المهنية التابعة لوزارة التربية والتعليم يُقبلون في كليات المجتمع سنوياً^٧. ويستخدم العديد من هؤلاء نظام كلية المجتمع جسراً للحصول على فرصة ثانية من أجل دخول الجامعات، مما يؤدي إلى ما تسميه الاستراتيجية الوطنية للتشغيل "الهرم المقلوب"، إذ أنه يتخرج في الأردن أعداد فائضة من المهندسين وعدد أقل من مساعدي المهندسين.^٨

و أخيراً في قضية إتاحة الفرص وإمكانية الوصول، يشهد هذا القطاع نسب التحاق مرتفعة من الطلاب السوريين ويعود السبب إلى الوثيقة الموقعة في "مؤتمر مساعدة سورية والمنطقة" في ٢٠١٦ حيث تعهدت الأردن بدعم الطلبة السوريين وإتاحة المزيد من الفرص لهم.

التعلّم مدى الحياة

إن فكرة التعلّم المتواصل والتطوير الشخصي والمهني المستمر بعد دخول الحياة العملية ليست منتشرة في الأردن، ما يقف حائلاً أمام تحقيق المزيد من فرص التقدم في التعلّم والتدريب المهني والتقني. وهناك حالياً مؤشرات ضعيفة على تطوير أو تقديم الدورات التدريبية المركزة القصيرة لتشجيع التطوير الشخصي والمهني. كما أن غياب الإطار الوطني للمؤهلات يغلق الأبواب أمام الشباب في إمكانية تحقيق أي تقدم بعد حصولهم على مؤهلاتهم الأولية.

٥,٥,٢ الجودة

المناهج / توفير التعلّم

هناك عدم توافق أساسي بين المهارات المطلوبة للعمل في القرن الحادي والعشرين ومخرجات التعلّم والتدريب المهني والتقني، ناتج عن عدم مشاركة أصحاب العمل من القطاع الخاص في تصميم وتزويد التعلّم والتدريب المهني والتقني وإثراء برامجه. وينتج عن ذلك نظام يعتمد على التعامل مع ما يوفره جانب العرض في سوق العمل مما يقود إلى نتائج متدنية النوعية ومحدودة الأهمية في كل المستويات.

ويُعدّ التعلّم والتدريب المهني والتقني المتوفر قديم الطراز، وغير "مُطبّق" بما فيه الكفاية، ولا يوفر المهارات التي يحتاجها أصحاب العمل الأردنيون. فهو لا يركز على تأهيل الطلاب للعمل في الاقتصاد المعرفي للقرن الحادي والعشرين، الذي ينطوي على تجاوز تزويد الكفاءة التقنية الحديثة فقط إلى تطوير السمات الشخصية والروح الريادية وتطوير شبكات المعارف والإبداع. أما من جهة الخبرة العملية، فتغيب الفرص الكافية للتعلّم التطبيقي، حيث يقتصر التدريب المهني والعمل على مراكز التدريب المهني ولا يُعد جزءاً من الإطار الإجمالي المعتمد للتعلّم المتقدم. وأخيراً، فإن أقل من نصف أصحاب العمل الذين شملهم المسح -كجزء من أحدث استراتيجية وطنية للتشغيل- كانوا راضين عن مستويات المهارة

^٧ الاستراتيجية الوطنية لصندوق التشغيل والتدريب والتعلّم المهني والتقني ٢٠١٤-٢٠٢٠

^٨ الاستراتيجية الوطنية للتشغيل، ٢٠١١-٢٠٢٠

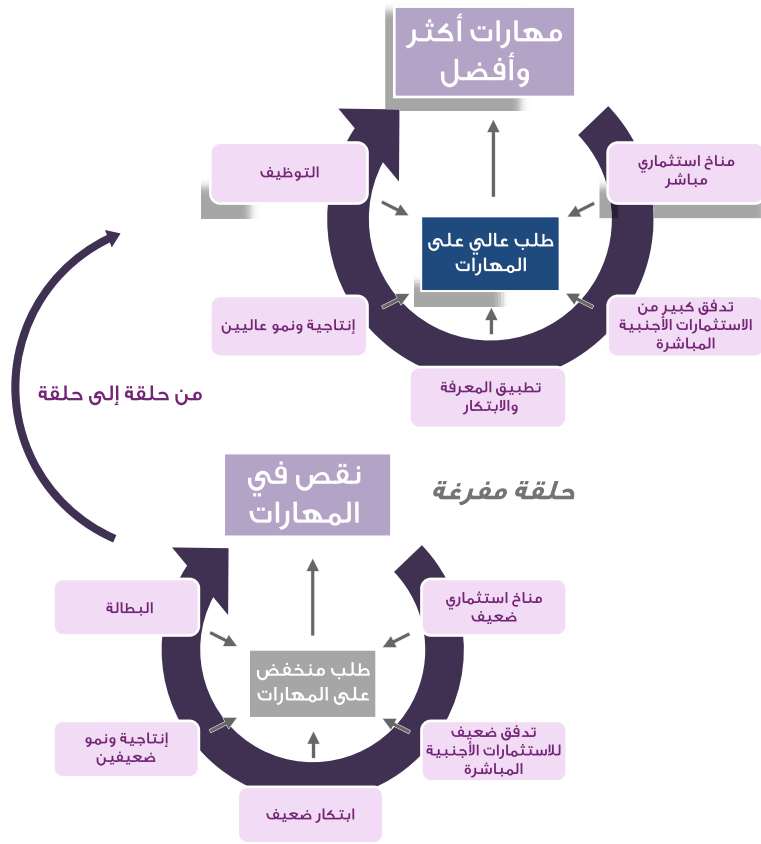
للعاملين الجدد، ولا يمكن لأصحاب العمل التمييز بين مستويات البرامج المُقدّمة في المدرسة المهنية، أو المعهد التدريبي، أو الكلية، و ١٥% فقط من أصحاب العمل الأردنيين يوظفون حالياً العمالة المدربة من خلال التعليم والتدريب المهني والتقني.^٩

كما ورد أعلاه، فإن عدم التوافق هذا يعود إلى حد كبير لعدم كفاية مشاركة أصحاب العمل / القطاع الخاص في تصميم وتقديم التعليم والتدريب المهني والتقني. ورغم أن هناك قناعة تامة بأن مشاركة أصحاب العمل أمر مهم، إلا أنه لا يُترجم على أرض الواقع. واما بالنسبة لتوفير التدريب، فتُصنّف الشركات الأردنية من بين أدنى الشركات في الدول العربية من حيث توفير التدريب لموظفيها^{١٠}، أما من جهة الحاكمية، فإن القطاع الخاص محدود المشاركة والتأثير على مختلف مجالس سياسة التعليم والتدريب المهني والتقني حيث تتخذ القرارات المهمة.

إن غياب المشاركة الفعالة لأصحاب العمل في تشكيل وإتاحة الفرص المتعلقة بالتعليم والتدريب المهني والتقني، يؤدي إلى تغذية حلقة سلبية (مؤذية) حيث تتأكد التوقعات الضعيفة لأصحاب العمل من خلال التقصير في النوعية المقدمة، في حين أن المشاركة الأكثر فاعلية تتمي دورة إيجابية (مثمرة) من المخرجات المحسنة للنظام وتحقيق رضا أصحاب العمل واستعداداً أكبر للمشاركة. ويبين الشكل أدناه -الصادر عن تحليل اليونسكو- كلتا الدوريتين

^٩ الاستراتيجية الوطنية للتشغيل، ٢٠١١-٢٠٢٠

الشكل ٥,٥ الدورة المؤذية والدورة المثمرة في التعليم والتدريب المهني والتقني



المصدر: (اليونسكو، ٢٠١٥)

ويمكن أن تعزى أسباب انخفاض مستويات مشاركة القطاع الخاص من خلال دراسة مكونات الاقتصاد الأردني وآليات عمله، التي ينتج عنها عدد من التحديات والعوائق أمام مشاركة أصحاب العمل وتطوير البرامج ذات الصلة، وتتضمن هذه التحديات:

- القدرة المحدودة على المشاركة: إذ أن الشركات الصغيرة والمتوسطة (التي تضم أقل من ٢٠ موظفاً) تشكل ٩٨% من إجمالي الشركات في الأردن، و٣٧% من إجمالي فرص العمل في القطاع الخاص.^{١١} ونتيجة لصغر حجم هذه الشركات فإنها تركز إلى حد بعيد على المصالح والإنتاجية قصيرة المدى، مما يحد من قدرتها والقيمة الملموسة لأداء دور في تصميم برامج التعليم والتدريب المهني والتقني.

^{١١} مؤسسة التدريب الأوروبية، ٢٠١٢

- المتطلبات المتنوعة وعدم وضوح الحاجات التدريبية: حيث أن الشركات النامية كثيراً ما تعاني من الصعوبة في تحديد متطلباتها الناشئة من التدريب والمهارات، وغالباً ما تكون حاجاتها خاصة ومحدودة. ولذلك فإنه من الصعب وضع برامج عامة مجدية ومناسبة للتعليم والتدريب المهني والتقني لتزويد هذه الشركات بها.
- زيادة الأعمال الخاصة: بما أن فرص العمل لا تنمو بالسرعة الكافية لاستيعاب جميع الباحثين عن فرص عمل، فإن الأعمال الخاصة أصبحت على نحو متزايد المسار الرئيسي لدخول سوق العمل في الأردن، ما يتطلب عقد دورات متنوعة للتعليم المهني والتقني بحيث تصمم لدعم المشاريع متناهية الصغر وتعزيز ريادة الأعمال ورفع مستوى الوعي التجاري وما إلى ذلك.

تدريب المدربين والمعلمين غير ملائم

يعود عدم ادراك مدى تدني مستوى التعليم والتدريب المهني والتقني إلى أن المدربين أنفسهم ليس لديهم الخبرة الكافية في المجالات الصناعية والتقنية ومما لاشك فيه فإن كوادرات التدريب والتدريس أصحاب الخبرة في المهارات التقنية والتعليمية هم الأساس في بناء قدرات المؤسسات المهنية المتميزة. ورغم أن معظم المعلمين والمدربين في الأردن مؤهلون أكاديمياً (باستثناء مراكز التدريب المهني التي بين تقرير للبنك الدولي أن ٤٧% من كوادرها لا يحملون سوى شهادات ثانوية أو أقل)، إلا أن ممارسات التوظيف الحالية لا تضمن أو تشترط تمتع المعلمين والمدربين بالخبرة الكافية في المجالات الصناعية والتقنية. وحيث أن وزارة التربية والتعليم ومراكز التدريب المهني ملزمة بتعيين كوادرها من خلال ديوان الخدمة المدنية، الذي لا يأخذ بالاعتبار المؤهلات التقنية ضمن شروط التوظيف. وغالباً ما يستقبلون خريجين جدد بدون خبرة كافية في المجالات الصناعية. وغالباً ما يكون حافزهم للتطور وتوسيع افقهم على أحدث المستجدات في عالم الصناعة ضعيفاً حالما يتم تعيينهم. واضف إلى ذلك فإن المديرية المسؤولة عن تدريب المدربين والمعلمين أثناء الخدمة التابعة لوزارة التربية والتعليم لا تعطي الأولوية لتدريب معلمي التعليم المهني. إذ لا يطلب أي تدريب إضافي لتدريس المواد المهنية على مستوى المدارس الثانوية. والوضع في كليات المجتمع المتوسطة ليس أفضل فبالرغم من رغبة المعلمين برفع كفاءاتهم الأكاديمية إلا أن هذه الكليات لا تستطيع تحمل الكلفة العالية للمعلمين من ذوي الكفاءات التقنية العالية بسبب تراجع الإيرادات نتيجة الاقبال الضعيف على الالتحاق بهذه الكليات.

عدم كفاية التمويل

أن الموارد المالية المخصصة للتعليم والتدريب المهني والتقني وآليات توزيعها تؤدي إلى نتائج سلبية على جودة مخرجات القطاع. الممول بشكل رئيسي هو الحكومة، وتحديداً تبلغ موازنة المخصصة للقطاع من الموازنة العامة حوالي (٦٣) مليون دينار سنوياً، أو حوالي ما يعادل ٠,٣% من الناتج المحلي الإجمالي. وهذا يشكل أقل من خمس ما هو متبع دولياً على سبيل المثال تتفق كل من فرنسا وأستراليا على هذا القطاع حوالي ١,٥% إلى ٢% من الناتج المحلي الإجمالي أي ما يعادل أكثر من خمسة أضعاف ما ينفقه الأردن. وتشير تحليلات بعض الخبراء^{١٢} إلى أن العوامل التي تؤدي إلى تدني مستوى مخرجات القطاع، لا تقتصر على ندرة التمويل فقط، ولكن يتسبب في ذلك أيضاً الإدارة وآلية توزيع المخصصات.

^{١٢} الاستراتيجية الوطنية لصندوق التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني ٢٠١٤-٢٠٢٠

إدارة الشؤون المالية في القطاع ضعيفة، ولا توجد هيئة مركزية قادرة على اتخاذ قرارات الصرف أو تحديد الأولويات بشكل عام وأضيف إلى ذلك أن جميع الوزارات المسؤولة عن تزويد خدمة التعليم والتدريب المهني والتقني تتعامل مباشرة مع دائرة الموازنة العامة في وزارة المالية، التي لا تحدد الموازنة المخصصة بناءً على النتائج. وبهذا يستمر التمويل الحكومي حتى في حالة تدني مستوى التدريب وهذا بالطبع يؤدي إلى تدني مستوى الجودة وضعف الإدارة بشكل دائم، بينما تستخدم أنظمة التعليم والتدريب المهني والتقني ذات الأداء العالي التمويل كعامل محفز لتحسين الجودة والتماشي مع الأولويات الوطنية كما هو موضح في المثال من المملكة المتحدة.

الشكل ٥,٦ أساليب التمويل كأحد عوامل تحسين الجودة في التعليم والتدريب المهني والتقني

يستخدم التمويل للتأثير على الجودة وتصنيف الأولويات عندما:

يقدم مزودوالتدريب في القطاع الممول من الأموال العامة الخطط الاستراتيجية. ويحددون بوضوح في هذه الخطط أنواع الدورات التي يعتزمون القيام بها وعدد المتدربين المتوقع توظيفهم من خلال هذه الدورات. وتقوم الجهات الممولة بتخصيص الأموال على هذا الأساس فور الموافقة على الخطة	متابعة المتعلم على المستوى الفردي
يتلقى مزودوالتدريب التمويل حسب أعداد المتدربين الذين جرت الموافقة عليهم والذين يلتحقون بالدورات فعلياً. وفي حالة عدم نجاحهم يتم أيضاً حجب التمويل الإضافي عنهم.	يتم سحبه إذا لم تتحقق الأهداف
تمول الحكومة فقط المجالات التي ترى أنها مهمة وترغب بالتأثير فيها. ويتضمن هذا حالياً في المملكة المتحدة اللغة الإنجليزية والرياضيات للذين تتراوح أعمارهم بين ١٦ و ٢٥ عاماً وبرامج التلمذة المهنية	يستخدم كأحد عوامل تحسين السياسات من أجل تحقيق الاستراتيجية التعليمية

المصدر : المجلس الثقافي البريطاني ٢٠١٥

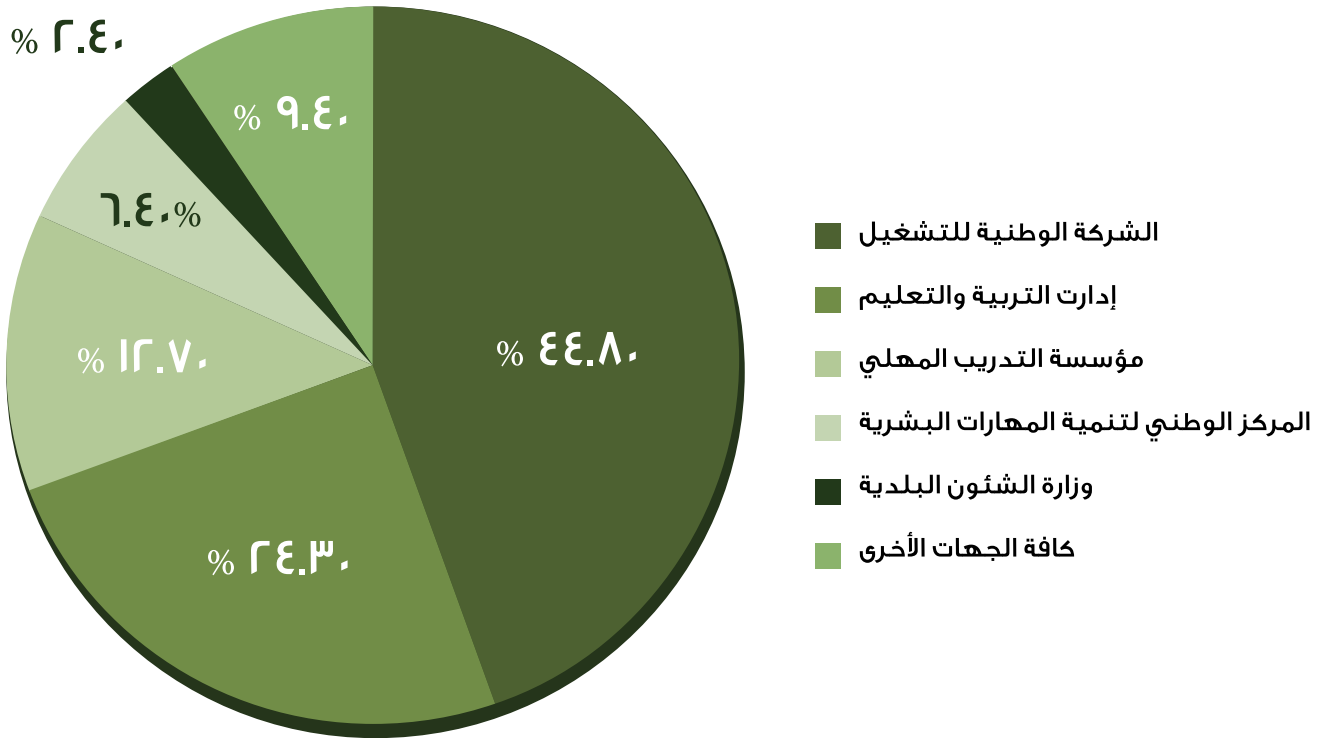
لقد أصبحت صناديق تنمية المهارات الوطنية الموجهة لتمويل التعليم والتدريب المهني والتقني وسيلة مطبقة على نطاق واسع في دول العالم. و صندوق تنمية المهارات هذا عبارة عن مخزن التمويل أو قناة التي تضمن تدفقه من خارج القنوات العادية للموازنة الحكومية مخصص لتطوير مهارات العمل المتطورة. وتهدف هذه الصناديق بشكل عام إلى زيادة إنتاجية وتنافسية ودخل الشركات والأفراد عن طريق تزويدهم بالمهارات اللازمة.

وقد تتوفر هذه الموارد الاضافية من خارج الموازنة من خلال صندوق التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني (E-TVET) الذي تم تأسيسه بهدف تشجيع المبادرات التدريبية القائمة على الاستجابة لطلب سوق العمل في الأردن، غير أن تطبيقه لم يكن وفق خطط استراتيجية كما أنه لا يتلقى اي دعم حالياً. ورغم أن تجربة الخطط التمويلية المماثلة في البلدان الأخرى كانت تهدف إلى رفع معايير الجودة وزيادة كفاءة تقديم التعليم والتدريب المهني والتقني، إلا أن الحال لم يكن كذلك بالنسبة لصندوق التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني في الأردن.

ويتم تمويل الصندوق حالياً من نسبة من الرسوم التي يتم فرضها على تصاريح عمل العمال الأجانب (حوالي ٢٠ مليون دينار أردني سنوياً)، وفي الآونة الأخيرة أصبح يحول من الموازنة العامة التي تضعها وتتظم انفاقها وزارة المالية. مما يعني أن ممولي الصندوق لا يستفيدون من التدريب. لقد أنشئ الصندوق عام ٢٠٠١، وكان يمول عن طريق فرض ضريبة بنسبة ١% على أرباح الشركات الخاصة؛ وعلى مدى السنوات اللاحقة جُمعت ملايين الدنانير، لكن الاتفاق كان منخفضاً وتم توجيه معظمه لتمويل برامج التدريب الحكومية التي تعتمد على مقابلة العرض المتوفر بالسوق. ثم ألغيت الضريبة عام ٢٠١٠^{١٢} لأن القطاع الخاص لم يشهد أي فوائد ملموسة. هذا القرار لم يقلل فقط من التمويل بل قلل من اهتمام القطاع الخاص بالتعليم والتدريب المهني والتقني.

وما يزيد من تعقيد مسألة التمويل هو غياب التخطيط الاستراتيجي لتوزيع الموارد المتوفرة لتحديد أولويات المناطق التي هي في أمس الحاجة للتمويل. فكان تركيز إدارات الصندوق المتعاقبة على جمع الرسوم أكثر من التخطيط لكيفية إنفاقها. إضافة إلى أن المخصصات التي كانت تنفق لم يتم توزيعها بشكل متساوي أو متوازن. فعلى سبيل المثال، فإن المخصصات التي كانت ترصد لتحسين البنية التحتية كانت تخصص لمراكز التدريب المهني والمؤسسات التابعة للشركة الوطنية للتشغيل والتدريب (التي لديها بنية تحتية وانتشاراً إقليمياً أفضل نسبياً) على حساب المدارس المهنية من المستوى الثاني أو كليات المجتمع المتوسطة، كما هو موضح في الشكل ٥,٧ أدناه

الشكل ٥,٧ مخصصات صندوق التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني للأعوام ٢٠٠٥ - ٢٠١٥ للجهات المستفيدة



^{١٢} اليونسكو، ٢٠١٥

نظراً لوجود عدد كبير من الجهات المعنية بتزويد التعليم والتدريب المهني والتقني، فإن ذلك يفرض بشكل أساسي ضرورة وجود أنظمة مساءلة قوية تعنى بتحديد الأولويات وسلوكيات المعنيين لضمان توفير فعالية القطاع. وازاء الواقع الحالي في الأردن لا بد من ايلاء الاهتمام لثلاثة عناصر هي: الحاكمية، والحوافز، وأنظمة الرقابة.

الحاكمة

يتصف قطاع التعليم والتدريب المهني والتقني في الأردن بسوء الإدارة وحاكمة موزعة ومشتتة بين جهات مختلفة تقوم بوضع سياسات القطاع وتنفيذ قراراته. كما وأن مستويات عديدة من الإدارات الحكومية تتبع وزارات مختلفة والقطاع الخاص ومجموعة واسعة من الجهات الأخرى المعنية. من أجل تحقيق التوافق بين مصالح هذه الجهات المختلفة لا بد من وضع آلية فعالة للتنسيق فيما بينها وتنفيذ سياسات تحقق التعاون وتفرض الإدارة القوية. غير أن الهيكل الحالية للقطاع لا تلبي هذه المتطلبات. ورغم أن الحكومة وضعت التعليم والتدريب المهني والتقني على رأس سلم أولوياتها (كما ورد في الاستراتيجية الوطنية لصندوق التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني واستراتيجية التشغيل الأخيرة)، وبذلت جهوداً حثيثة لبناء منظومة تتميز بالتنسيق والتعاون إلا أن تطبيق خطط الإصلاح لم يكن بالمستوى المطلوب (وغالبا ما كان معدوماً) فباعت محاولات الإصلاح بالفشل في تحقيق النتائج المرجوة على المدى البعيد. فالتحدي وكما تنص الاستراتيجية الوطنية للتشغيل: "لا يكمن التحدي في تنوع مقدمي الخدمة، بل في سوء الإدارة في القطاع"^{١٤}

وتقع مسؤولية التعليم والتدريب المهني والتقني على عاتق ثلاث وزارات. كما أن مسؤوليات التصميم، والتنفيذ، والتمويل، والاعتماد، والتوثيق، وضمان الجودة موزعة بين عدة جهات أيضاً. وقد تم تأسيس "مجلس التعليم والتدريب المهني والتقني" عام ٢٠٠١ (وتغير اسمه إلى مجلس التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني عام ٢٠٠٧) وذلك لتحقيق التماسك في القطاع، ولكن ولاء أعضائه للوزارات المختلفة التي يمثلونها بدلاً من النظام ككل بقيت مستمرة، وبالنسبة لم يحقق المجلس أهدافه كهيئة تنسيقية تستطيع قيادة أجندة وطنية موحدة للمهارات توفّق بين جميع الأطراف.^{١٥}

وكان ينبغي قيادة إصلاحات "مجلس التشغيل والتعليم المهني والتقني" المقترحة في الاستراتيجية الوطنية للتشغيل من قبل وزارة العمل. إلا أن الوزارة لم تتبنى هذا الدور وما زالت تعتبره عملاً إضافياً بدلاً من اعتباره من أحد المكونات الرئيسية لعمل الوزارة. وازداد هذا الوضع تعقيداً بسبب عدم وجود قيادة متناسقة ضمن هذه الوزارة، حيث تم تعيين ستة وزراء عمل مختلفين بين عامي ٢٠٠٨ و ٢٠١٢. علاوة على ذلك، بما أن القطاع مشترك بين أكثر من جهة رسمية فإنه لا يجب من أن يدار من قبل وزارة واحدة لكن من قبل جهة فعالة يمكنها ان توحد السياسات والتشريعات والأشراف.

^{١٤} الاستراتيجية الوطنية للتشغيل ٢٠١٠

^{١٥} مؤسسة التدريب الأوروبية، ٢٠١٢

الحوافز

يمنح التمويل المشروط المقدم حافزاً لتحسين المساءلة حول الاستخدام الفعال للموارد المتاحة. إلا أن التمويل المخصص للتعليم والتدريب المهني والتقني لا يعتمد على النتائج أو المخرجات، كما لا يتم تخصيص الموازنات بناء على وجهات الإنفاق في السنوات السابقة التي شهدت أداء ضعيف. إضافة إلى أن المساءلة على المستوى الإداري المحلي أصبحت نادرة بسبب طبيعة النظام المركزية. إذ لا يستطيع القطاع العام اتخاذ القرارات بشأن القضايا الرئيسية بسبب عدم تمتعهم بالاستقلالية وارتباطهم بالوزارات والهيئات المركزية. وتميل كل من إدارة المناهج وإدارة شؤون الأفراد المالية والإدارية نحو الإدارة المركزية، ورغم أن كليات المجتمع الحكومية تتمتع باستقلالية أكثر قليلاً من المدارس ومراكز التدريب التابعة لوزارة التربية والتعليم، إلا أنها ما تزال بعيدة كل البعد عن الإدارة الذاتية المستقلة. ويؤثر هذا الوضع تأثيراً كبيراً على قدرة وحوافز مقدمي الخدمة والمؤسسات على التكيف والتطور.

ضمان الجودة والمتابعة والتقييم

تقود الضوابط التنظيمية عملية المساءلة وتقويها وتعمّقها، خصوصاً من حيث جودة الخدمات والنتائج التي يتم تقديمها. غير أن جهود ضمان جودة التعليم والتدريب المهني والتقني مبعثرة بصورة كبيرة، مع وجود إجراءات وهيئات منفصلة لضمان الجودة في كلٍّ من الوزارات الثلاث التي تشترك في تزويد التعليم والتدريب المهني والتقني. فكلٌّ منها آلية خاصة بها لجمع البيانات والمتابعة والتقييم. وقد أُحدث مركز الاعتماد وضمان الجودة (Center of Accreditation and Quality Assurance CAQA) بصفته الجهة المسؤولة عن اعتماد مؤسسات التعليم المهني والتقني ومؤهلات المتدربين، لكن تأثيره الرئيسي كان محصوراً في مراكز التعليم والتدريب المهني والتقني التابعة لوزارة العمل. أما المعاهد الخاصة، والمدارس المهنية، والكليات التقنية في جامعة البلقاء التطبيقية فما تزال تخضع للقوانين واللوائح والأنظمة التي تطبقها الوزارات التي تتبع لها (وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي). ومن الجدير بالذكر في هذا السياق بأن القطاع الخاص في كثير من الدول يشارك مشاركة فعالة في هذه العمليات غير أن ذلك غير مطبق في الأردن.

٥,٥,٤ الابتكار

ترى اللجنة بأنه يتوجب أن يتم التركيز على الابتكار في جميع محاور الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية والاعتماد عليه عنصر فعال ومحفز للتطور، وينبغي ألا يقتصر ذلك على تطوير الإمكانيات التكنولوجية، بل أن يُنظر إليه بالمفهوم الأوسع وإيجاد وسائل جديدة أفضل للاستفادة من ميزاته على مستوى تطوير وتحسين حاكمية القطاع وإداراته المختلفة كما ترى اللجنة أن في الأردن مجال كبير لتطوير هذا التوجه.

عدم إمكانية الوصول إلى بيانات أنظمة معلومات دقيقة عن سوق العمل يحدّ من تطور التعليم والتدريب المهني والتقني

يؤدي نظام معلومات سوق العمل (Labour Market Information Systems LMIS) دوراً أساسياً في تمكين السياسات واتخاذ القرارات المعتمدة على بيانات دقيقة، فضلاً عن مراقبة قدرة خريجي التعليم والتدريب المهني والتقني على العمل. وما زال جمع البيانات حول التعليم والتدريب المهني والتقني وفرص العمل المرتبطة به غير منظمة وموزعة بين عدة جهات، والبيانات المتوفرة غالباً ما تكون قديمة أو غير دقيقة، كما لا يتم استخدامها بفاعلية.

وتتم عملية جمع المعلومات حول سوق العمل حالياً من مصادر متعددة تشمل: دائرة الإحصاءات العامة ووزارة العمل والمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي وديوان الخدمة المدنية ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي وصندوق المعونة الوطنية. ولا يتم تجميع هذه المعلومات والبيانات وتخزينها في ملف مركزي واحد كما أنها عادة ما تكون إما قديمة أو غير متوفرة على الإطلاق لدى بعض القطاعات الميدانية والأقسام والإدارات المختلفة. ولا شك أن عدم توفر البيانات الشاملة والدقيقة لسوق العمل يحد من تطور القطاع. إضافة إلى التحديات الأخرى في الحصول على البيانات المتطابقة والحفاظ عليها.

التأسيس لقطاع تعليم وتدريب مهني وتقني مكتفٍ ذاتياً

مع استمرار الضغوطات على الموازنات الحكومية، يبحث مقدمو الخدمات التعليمية باستمرار عن وسائل جديدة لزيادة حجم الاستثمارات والإيرادات وخفض التكاليف. وقد تكون الشراكات ما بين القطاعين العام والخاص الحل المبتكر لتحقيق ذلك. وهناك إمكانية لتطوير هذه الوسائل أكثر بالاستفادة من الأساليب المبتكرة للتمويل التي إذ ما نظمت تنظيماً صحيحاً فإنها ستكون أيضاً داعماً قوياً لتحقيق الجودة والمؤامة.

كما في العديد من البلدان الأخرى، فقد أدت توجهات بعض المواطنين ومواقفهم ونمط تفكيرهم التقليدية إلى إعاقة تقدم قطاع التعليم والتدريب المهني والتقني وتطوره الذي يؤمن أفضل فرص العمل. حيث أن المجتمع لا يعطي التقدير للتعليم والتدريب المهني والتقني والمهن الحرفية والمهنية التي ينتجها هذا القطاع. ومما يساعد على التغلب على هذه المواقف السلبية تجاه هذا القطاع التركيز على إرشاد طلبة المدارس على أهمية التعليم والتدريب المهني والتقني والترويج له من خلال وسائل الإعلام. وتتلخص المشكلات الرئيسية ذات العلاقة بهذه المواقف السلبية تجاه التعليم التقني والمهني بما يلي:

التصورات السلبية حول التعليم والتدريب المهني والتقني

هناك تقصير واضح لدى الطلاب وأسرهم للحصول على الشهادات الجامعية دون الأخذ بالاعتبار فيما إذا كان هذا المسار يوفر إمكانية الحصول على فرصة عمل أو لا، وهذا مرتبط بالنظرة الاجتماعية السلبية تجاه التعليم المهني ومجالات عمله ومستوى شهادته وتؤكد إعداد الملتحقين بهذا القطاع على تقصير المجتمع الأردني للتعليم الجامعي، فهناك حالياً (٤١) كلية مجتمع متوسطة ملتحقين فيها (٢٠٥٠٠) ألف طالب وطالبة، أقل من ثلثهم ملتحقون في البرامج التقنية. بينما هناك ٣١٣٥٠٠ طالب وطالبة يدرسون في الجامعات الأردنية.^{١٦}

وكما ذكر أعلاه، فإنه يُنظر إلى التعليم والتدريب المهني والتقني على أنه يحد من التقدّم وفرص العمل، وكخيار أدنى درجة من الشهادة الجامعية. والطريقة التي يعمل بها النظام حالياً تعزز هذه النظرة. حيث يتم توجيه الطلاب ذوي الأداء الضعيف نحو التعليم والتدريب المهني والتقني، ولا تتضمن مناهج المرحلة الابتدائية على أية عناصر تتعلق بالتعليم والتدريب المهني والتقني (أزيلت هذه العناصر خلال الإصلاح الحكومي عام ٢٠١٤ حيث ألغي الوقت المخصص للتعليم المهني في محاولة للتركيز على تحسين القدرة على القراءة والكتابة والحساب في الصفوف الدراسية الأولى)، ولا يشجع المرشدون الموظفون مسارات التعليم والتدريب المهني والتقني كما أنهم لا يتلقون التدريب الخاص المناسب المتعلق بموضوع التعليم والتدريب المهني والتقني. وكل هذا يعزز التصورات بأن التعليم والتدريب المهني والتقني هو طريق مسدود ويناسب فقط هؤلاء الذين فشلوا في المسار الأكاديمي، مع نقص واضح في فهم ما يمكن أن تعنيه المهن القائمة على التعليم والتدريب المهني والتقني سواء من وجهة نظر شخصية ومالية، أو بالنسبة للاقتصاد الوطني.

^{١٦} أخذت الأرقام من البيانات الواردة في الشكل ٥,١: التعليم المهني والتقني والتدريب وعلاقته بسوق العمل

٥,٦ الأهداف الإستراتيجية

حدّدت اللجنة خمسة أهداف إستراتيجية لمواجهة التحديات الأساسية الحالية ولتحقيق المخرجات المنشودة. وتؤكد هذه الأهداف على زيادة توفير التعليم والتدريب المهني والتقنيّ وتفعيل مشاركة القطاع الخاص في النشاطات ذات الأولوية على مستوى القطاعات والأسواق المحددة في رؤية الأردن لعام ٢٠٢٥ والاستراتيجية الوطنية للتشغيل.

إتاحة الفرص - وضع سبل متقدّمة لتعزيز وتحديد جميع أنماط التعلم وتطوير المهارات ضمن المنظوم التعليمي والتدريبي ومتطلبات سوق العمل وخلق خيارات جديدة لتعليم عالي الجودة في المجالين المهني والتقني.	هدف التعليم والتدريب المهني والتقني ١
الجودة - تعزيز جودة التعليم والتدريب المهني والتقني عبر وضع متطلبات قبول عالية وثابته معتمدة لقبول للمعلمين/المدرّبين للتدريب في مؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني، وتوحيد معايير وضبط الجودة في جميع المؤسسات المعنية وتعزيز التنسيق مع القطاع الخاص.	هدف التعليم والتدريب المهني والتقني ٢
المساءلة - وضع قواعد واضحة للحوكمة من أجل ضمان تطبيق المساءلة في جميع مستويات القطاع.	هدف التعليم والتدريب المهني والتقني ٣
الابتكار - اتباع وسائل تمويل وتعليم مبتكرة من خلال تطوير صندوق التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني E-TVET و تفعيل الشراكات بين القطاعين العام والخاص والتوسع في تطبيق أساليب التعليم المبتكرة.	هدف التعليم والتدريب المهني والتقني ٤
أنماط التفكير - تعزيز مكانة التعليم والتدريب المهني والتقني وجعل هذا القطاع يمثل فرصة جذابة للتعلم من سنّ مبكّرة في مختلف أقسامه.	هدف التعليم والتدريب المهني والتقني ٥

٥,٧ المشاريع المطلوبة لتحقيق المخرجات المنشودة

فيما يلي بعض المشاريع التي ترى اللجنة أنها ضرورية لتحقيق المخرجات المطلوبة.

المشاريع	الهدف الإستراتيجي
التعليم والتدريب المهني والتقني ١,١: اعتماد الإطار الوطني للمؤهلات. التعليم والتدريب المهني والتقني ١,٢: وضع برامج للتعليم والتدريب المهني والتقني تمنح درجة أكاديمية. التعليم والتدريب المهني والتقني ١,٣: تحقيق المساواة في رواتب خريجي التعليم والتدريب المهني والتقني. التعليم والتدريب المهني والتقني ١,٤: إصدار رخص مزاولة المهنة للحرفيين والتقنيين.	التعليم والتدريب المهني والتقني ١: إتاحة الفرص - - وضع سبل متقدمة لتعزيز وتحديد جميع أنماط التعلم وتطوير المهارات ضمن المنظوم التعليمي والتدريبي ومتطلبات سوق العمل وخلق خيارات جديدة لتعليم عالي الجودة في المجالين المهني والتقني.
التعليم والتدريب المهني والتقني ٢,١: وضع معايير ومتطلبات تدريب للمدرسين/المدرسين في القطاع. التعليم والتدريب المهني والتقني ٢,٢: وضع آليات خاصة باعتماد المدرسين وتقييمهم. التعليم والتدريب المهني والتقني ٢,٣: نقل مركز الاعتماد وضبط الجودة (CAQA) إلى مؤسسة بناء المهارات. التعليم والتدريب المهني والتقني ٢,٤: تطوير التعليم والتدريب المهني والتقني بما يتماشى مع أهداف الإستراتيجية الوطنية للتشغيل و رؤية الأردن ٢٠٢٥ .	التعليم والتدريب المهني والتقني ٢: الجودة- تعزيز جودة التعليم والتدريب المهني والتقني عبر وضع متطلبات قبول عالية وثابته معتمدة لقبول للمعلمين/المدرسين للتدريب في مؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني، وتوحيد معايير وضبط الجودة في جميع المؤسسات المعنية وتعزيز التنسيق مع القطاع الخاص.
التعليم والتدريب المهني والتقني ٣,١: تأسيس مؤسسة بناء المهارات. التعليم والتدريب المهني والتقني ٣,٢: تسهيل/الإلزام بالاعتماد على بيانات الموثقة عند وضع السياسات واتخاذ القرارات.	التعليم والتدريب المهني والتقني ٣: المساءلة- وضع قواعد واضحة للحوكمة من أجل ضمان تطبيق المساءلة على جميع مستويات القطاع.

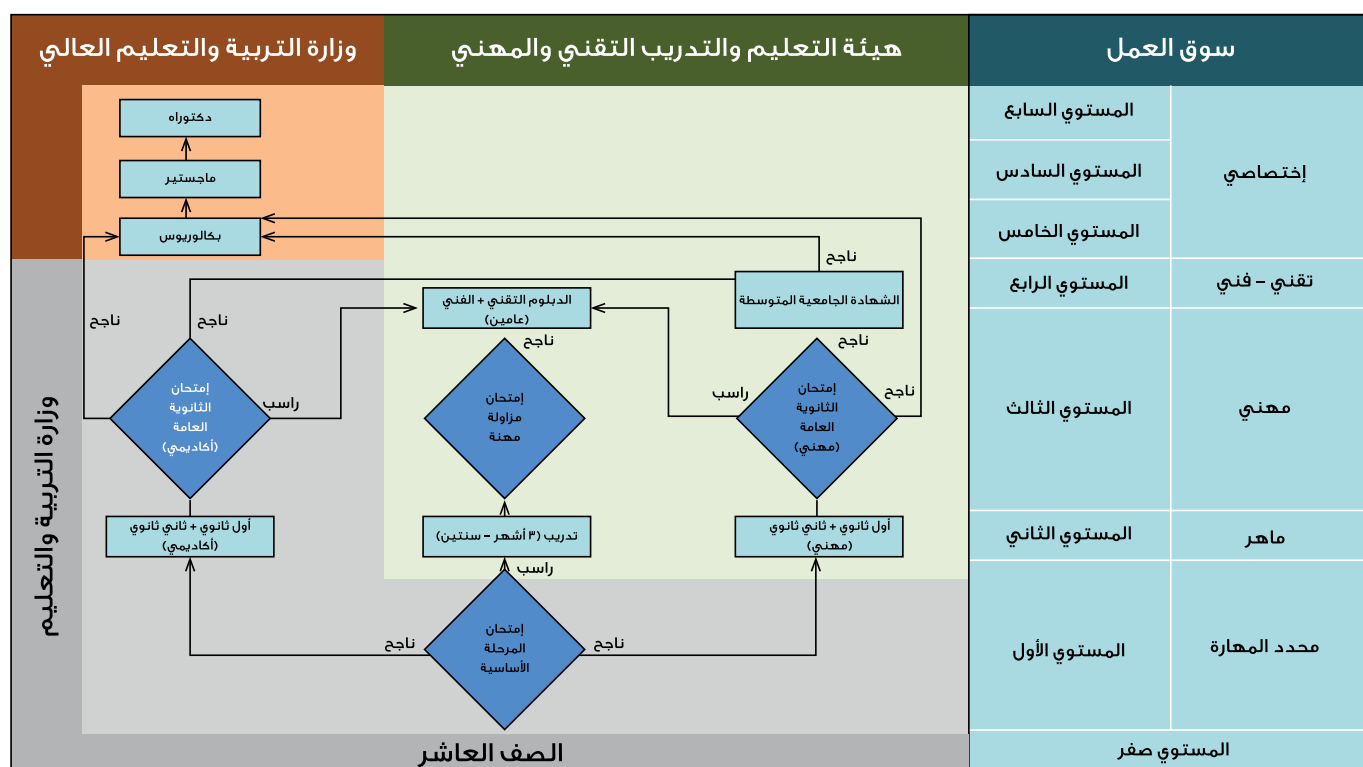
التعليم والتدريب المهني والتقني ٤,١: تأسيس صندوق لتطوير المهارات برعاية القطاع الخاص. التعليم والتدريب المهني والتقني ٤,٢: إنشاء شراكات جديدة بين القطاعين العام والخاص تتماشى مع الأولويات المحددة في رؤية الأردن لعام ٢٠٢٥. التعليم والتدريب المهني والتقني ٤,٣: التوسع في برامج التلمذة المهنية (apprenticeship).	التعليم والتدريب المهني والتقني ٤: الإبتكار - اتباع وسائل تمويل وتعليم مبتكرة من خلال تحويل صندوق التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني E-TVET و تفعيل الشراكات بين القطاعين العام والخاص والتوسع في تطبيق أساليب التعليم المبتكرة.
التعليم والتدريب المهني والتقني ٥,١: إصدار دليل للمهن على مستوى المدارس وتوجيه الطلبة للتعرف على التصميم والتكنولوجيا الحديثة. التعليم والتدريب المهني والتقني ٥,٢: مشاركة الطلبة في مسابقات المهارات العالمية (World Skills). التعليم والتدريب المهني والتقني ٥,٣: إجراء إصلاحات على مسار التعليم المهني الحالي التابع لوزارة التربية والتعليم وعدم ربط التعليم والتدريب المهني والتقني بالتحصيل الدراسي منخفض الأداء.	التعليم والتدريب المهني والتقني ٥: أنماط التفكير - تعزيز مكانة التعليم والتدريب المهني والتقني وجعل هذا القطاع يمثل فرصة جذابة للتعلم من سن مبكرة في مختلف أقسامه.

التعليم والتدريب المهني والتقني ١: إتاحة الفرص - وضع سبل متقدمة لتعزيز وتحديد جميع أنماط التعلم وتطوير المهارات ضمن النظام وفي سوق العمل وخلق خيارات جديدة لتعليم جامعي عالي الجودة في المجالين المهني والتقني

عنوان المشروع	هدف التعليم والتدريب المهني والتقني ١,١: اعتماد الإطار الوطني للمؤهلات (NQF)
الأهداف	• وضع أسس للاعتراف بمعادلات مؤهلات قطاع التعليم والتدريب المهني والتقني مع غيرها من المؤهلات الأكاديمية والمهنية. • ضمان توافق مستوى مؤهلات خريجي القطاع مع المعايير المعترف بها عالمياً. • تنظيم المسارات المهنية في التعليم الثانوي والأكاديمية في التعليم العالي (انظر الشكل ٥,٧ للتعرف على نموذج مقترح لمثل هذه المسارات) • توفير التسهيلات لتوظيف خريجي القطاع وتعزيز تطورهم الوظيفي على جميع المستويات، بما في ذلك إتاحة فرص العمل في الخارج.
الأنشطة	• اعتماد الإطار الوطني للمؤهلات في جميع مؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني في القطاعين العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني. • تحديد السياسات الأنسب لتوجيه الطلبة للدراسة المهنية، وقد يشمل هذا إجراء امتحان في مرحلة الصف العاشر، بالإضافة إلى تفعيل الأنشطة الأخرى ذات العلاقة بالهدف الإستراتيجي للتعليم المهني والتقني ٥ (انظر الآتي). • وهذا الإجراء يجب أن يشمل أيضاً التقييم المسبق للتعليم والاعتراف بالشهادات والتعليم القائم على العمل. • يجب أن يرتبط الإطار الوطني للمؤهلات بنظام بيانات سوق العمل (LMIS). • (انظر التعليم والتدريب المهني والتقني ٢,٣).
المسؤوليات	• بما أن الإطار الوطني للمؤهلات (NQF) ينعكس كذلك على المدارس والتعليم العالي فلا بد من أن توكل مهمة الاشراف عليه إلى لجنة تنمية الموارد البشرية وأن يتم تطويره من خلال جهد مشترك بين الهيئات المشرفة المقترحة من المدارس ومؤسسات التعليم العالي والتعليم والتدريب المهني والتقني.
الواقع الحالي	ما تزال المقترحات الخاصة بالإطار الوطني للمؤهلات (NQF) مسودة قيد الاعداد ولم يتم اعتمادها أو اقرار تطبيقها للآن. تعقد وزارة التربية والتعليم امتحاناً تقييمياً (المترك) لطلبة الصف التاسع من أجل تزويدهم بمؤشر أولي لمعرفة ما إذا كان المسار الأكاديمي هو الأنسب إليهم أو المهني. ومن شأن هذا الامتحان أن يوفر أساساً للربط ما بين المسارات المهنية في التعليم الثانوي والعالي.
مؤشرات الأداء الرئيسية	• الحصول على الموافقات النهائية للإطار الوطني للمؤهلات (NQF) وتفعيله خلال ثلاث سنوات.

● التخفيض التدريجي في أعداد الطلبة الذي يلتحقون بالمسار الأكاديمي بواقع ٢%-٣% سنوياً وزيادة أعداد الطلبة الذي يلتحقون بالمسار المهني بنفس النسبة. ● العمل على إعادة التوازن في نسبة الطلبة الذين يتابعون مسار التعليم الأكاديمي في مدارس وزارة التربية والتعليم مقابل الطلبة الذين يتابعون التعليم المهني بواقع ٨٥% مقابل ١٥% على التوالي خلال عشر سنوات القادمة.	
● الإطار الوطني للمؤهلات (NQF) ذو فائدة لجميع المعنيين بالتعليم والتدريب المهني والتقني وجميع قطاعات التعليم الأخرى وكذلك لنظام المهارات، مع التتويه بأنه لا ينتج عن تطبيقه أي آثار سلبية على المصالح الحالية.	المخاطر وعوامل التخفيف منها
● تستغرق المرحلة الأولى من التنفيذ من عام إلى عامين إن أمكن ذلك نظراً لأهميته في السير بتطبيق الإصلاحات الأخرى.	مرحلة التطبيق

الشكل ٥,٨ مثال على المسارات المحتملة للتعليم والتدريب المهني والتقني



عنوان المشروع	هدف التعليم والتدريب المهني والتقني ١,٢: وضع برامج للتعليم والتدريب المهني والتقني تمنح درجة أكاديمية
الأهداف	ضمان توفر فرص للحصول على مستوى أعلى من التعليم وتطوير قدراتهم المهنية.
الأنشطة	- التوسع في التعليم والتدريب المهني والتقني في المراحل العليا: تأسيس الكليات التقنية داخل الجامعات لتقديم برامج التعليم التقني. - إنشاء برنامج بوليتكنيك نظامي ليحل مكان بعض كليات المجتمع كما هو محدد في قانون التعليم العالي لعام ٢٠١٤.
المسؤوليات	تكون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مسؤولة عن إنشاء وتطبيق الأنشطة وتكون مسؤولة أمام مؤسسة تنمية المهارات (SDC).
الواقع الحالي	هنالك عدد قليل من برامج التعليم والتدريب المهني والتقني التي تمنح درجات علمية- مع أنَّ الدرجات الأكاديمية في الهندسة وغيرها من الدرجات الأكاديمية هي في واقع الحال درجات مهنية وتقنية، والخطط قائمة لمنح درجات في تخصصات البوليتكنيك حالياً.
مؤشرات الأداء الرئيسية	أعداد خريجي برامج في التعليم والتدريب المهني والتقني التي تمنح درجات علمية.
المخاطر وعوامل التخفيف منها	احتمالية حصول انتقالات من البرامج الحالية، ولكن يجب أن يكون ذلك في سياق النمو الحاصل على الطلب من قبل الطلبة وأصحاب العمل.
مرحلة التطبيق	المرحلة 1 (من عام إلى عامين) للمقترحات المؤجلة، المرحلة الثانية (عامين إلى أربعة أعوام) لتوفير البرامج الجديدة.

عنوان المشروع	هدف التعليم والتدريب المهني والتقني ١,٣: تحقيق المساواة في رواتب خريجي التعليم والتدريب المهني والتقني
الأهداف	- ضمان الاعتراف بمؤهلات التعليم والتدريب المهني والتقني على قدم المساواة مع المؤهلات الجامعية فيما يتعلق بالأجور في سوق العمل. - تغيير الصورة السلبية التي تؤثر على توفر فرص العمل لخريجي قطاع التعليم والتدريب المهني والتقني.
الأنشطة	تعديل سياسات ديوان الخدمة المدنية للاعتراف بمؤهلات التعليم والتدريب المهني والتقني كدرجة علمية مكافئة للدرجات الجامعية وكفيلة بحصول حاملها على نفس الأجر عند التوظيف.
المسؤوليات	ديوان الخدمة المدنية بالتعاون مع مؤسسة بناء المهارات.
الواقع الحالي	يحصل الخريجون على أجور - في حال موافقة ديوان الخدمة المدنية على مؤهلاتهم - أقل مقارنة بخريجي الجامعات.
مؤشرات الأداء الرئيسية	وضع سياسة لمساواة الأجور وتطبيقها عملياً.

المخاطر وعوامل التخفيف منها	يعتمد تطبيق هذا التعديل على طرح المزيد من برامج التعليم والتدريب المهني والتقني التي تمنح درجات علمية (انظر إستراتيجية التعليم العالي) وعلى الإطار الوطني للمؤهلات (NQF) فيما يتعلق بمعادلة المؤهلات (انظر التعليم والتدريب المهني والتقني ١,١).
مرحلة التطبيق	المرحلة 2 من عامين إلى أربعة أعوام وأكثر.

عنوان المشروع	هدف التعليم والتدريب المهني والتقني ١,٤ : اصدار رخص مزاولة المهنة للحرفيين والتقنيين
الأهداف	- زيادة جاذبية والمكانة الاجتماعية لحاملي مؤهلات التعليم والتدريب المهني والتقني والوظائف في هذا القطاع. - زيادة مستوى الجودة في برامج التعليم والتدريب المهني والتقني لخريجي هذا القطاع. - حماية السوق من العمالة غير الماهرة التي تؤثر سلباً على سمعة العمالة المدربة والماهرة (والتعليم والتدريب المهني والتقني بشكل عام).
الأنشطة	- تعديل القوانين المعمول بها كي يصبح الحصول على رخصة مزاولة المهنة بالاعتماد على المؤهلات أمراً إلزامياً لممارسة العمل في حرف وأعمال فنية محددة. - التوسع في نطاق إصدار الرخص على هذا المستوى. - توجيه الطلبة الراغبين في مرحلة الثانوية العامة (التوجيهي) نحو المهن الحرفية والقطاعات الصناعية من خلال دورات التدريب المهني الحرفية لمدة ٣ أشهر (كحد أدنى) بحيث يمنح الطالب شهادة مزاولة مهنة تمهيدية بعد اتمام التدريب.
المسؤوليات	وزارة العمل من خلال المجلس الوطني للتشغيل المقترح (National Employment Council NEC).
الواقع الحالي	يتم إصدار تراخيص مزاولة المهنة بشكل محدود في المهن الحرفية وهذه الممارسة ليست مطابقة بشكل واسع.
مؤشرات الأداء الرئيسية	النسبة المئوية من الحرفيين والفنيين العاملين في المهن المسجلة والحاصلين على رخص مزاولة للمهن.
المخاطر وعوامل التخفيف منها	قد يتطلب هذا التغيير إلزام العمال غير الأردنيين بالالتزام بالمعايير والشروط للعمل في المهن المسجلة كما هو الحال مع العمال الأردنيين.
مرحلة التطبيق	المرحلة 2 (السنة الثانية إلى الرابعة) أو المرحلة الثالثة (السنة الثالثة إلى السادسة).

التعليم والتدريب المهني والتقني ٢: الجودة : تعزيز جودة التعليم والتدريب المهني والتقني عبر وضع متطلبات قبول عالية وثابته معتمدة لقبول للمعلمين/المدرسين للتدريب في مؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني، وتوحيد معايير وضبط الجودة في جميع المؤسسات المعنية وتعزيز التنسيق مع القطاع الخاص

عنوان المشروع	هدف التعليم والتدريب المهني والتقني ٢, ١: وضع المعايير ومتطلبات التدريب للمدرسين/المدرسين في قطاع التعليم والتدريب المهني والتقني
الأهداف	- ضمان أن يمتلك المدربون في مؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني المعرفة والخبرات الأكثر تقدماً في مجالهم. - ضمان الحفاظ على الجودة وتطويرها لدى المدرسين الحاليين.
الأنشطة	- وضع سياسة خاصة بالمعلم/المدرّب في مؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني تربط بين التطور الوظيفي ومسارته وأجوره مع متطلبات التدريب أثناء الخدمة (ولاسيما الترقية الدورية في مواقع العمل الصناعية) إضافة إلى رفع كفاءة الكوادر الإدارية. - وضع إجراءات تهدف إلى بناء القدرات لتمكين القطاع الخاص من القيام بدور فعال في تزويد التعليم والتدريب المهني والتقني. - تمكين المعهد الوطني لتدريب المدرسين (NTTI) ودعمه في زيادة برامج التدريب المقدمة
المسؤوليات	مؤسسة تنمية المهارات من خلال مركز الاعتماد وضبط الجودة (CAQA) (لوضع معايير اختيار الكوادر وضبط الكفاءة في المؤسسات التي تقدم التعليم والتدريب المهني والتقني)
الواقع الحالي	التطور الوظيفي لا يرتبط بالتدريب- يعمل مركز الاعتماد وضبط الجودة (CAQA) على تطوير المعايير المحددة لوظائف المدرسين إلا أن صلاحياتها محدودة في هذا العمل.
مؤشرات الأداء الرئيسية	أعداد جميع المدرسين والمدرّبين المسجلين والعاملين في قطاع التعليم والتدريب المهني والتقني (انظر التعليم والتدريب المهني والتقني ٢, ٤) للوقوف على الحد الأدنى من مستويات التطور المهني المستمر (CPD) التي تم تحقيقها خلال السنة.
المخاطر وعوامل التخفيف منها	ردود الفعل السلبية المحتملة من المعلمين والمدرّبين من ذوي الخبرة المتدنية ومن مؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني التي تخشى أن تدفع أجوراً أعلى للمدرّبين الأكثر كفاءة والالتزام بتطويرهم مهنيّاً.
مرحلة التطبيق	المرحلة ٢ (سنتين إلى ٤ سنوات) وأكثر.

عنوان المشروع	هدف التعليم والتدريب المهني والتقني ٢,٢: وضع آليات خاصة باعتماد المدربين وتقييمهم.
الأهداف	تحسين جودة التعليم والتدريب المهني والتقني ومكانته لمستوى المعايير والممارسات الدولية.
الأنشطة	- وضع وتحديد المؤهلات والخبرات التي يلزم من المفترض أن تتوفر في المدرب/المعلم في المستويات الوظيفية المختلفة. - وضع نظام تسجيل وطني لتسجيل المعلمين للاعتراف بمؤهلاتهم واعتمادها. - دمج هذه المتطلبات مع معايير الجودة لالزام المؤسسات المرخصة الممولة التي تقدم خدمات التعليم المهني بتحقيقها (وبمعنى آخر إلزام هذه المؤسسات بأن يمتلك المدرسون فيها المؤهلات اللازمة).
المسؤوليات	مؤسسة تطوير المهارات من خلال مركز الاعتماد وضبط الجودة.
الواقع الحالي	لا يوجد آليات خاصة بالمؤهلات أو الاعتماد للمعلمين في مؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني.
مؤشرات الأداء الرئيسية	نسبة المعلمين المعتمدين في التعليم والتدريب المهني والتقني والمستوى الذي يعملون فيه وفق نتائج التفتيش الذي يقوم به مركز الاعتماد وضبط الجودة.
المخاطر وعوامل التخفيف منها	أن لا يتمكن معظم المعلمين العاملين حالياً في قطاع التعليم والتدريب المهني والتقني من تحقيق المعايير الخاصة بالمؤهلات مما يستدعي أن تشمل الإجراءات الجديدة على وسائل خطوات اعتماد الخبرة والممارسة والمراحل اللازمة.
مرحلة التطبيق	المرحلة ٢ (سنتين إلى ٤ سنوات) وأكثر.

عنوان المشروع	هدف التعليم والتدريب المهني والتقني ٢,٣: نقل مركز الاعتماد وضبط الجودة (CAQA) إلى مؤسسة بناء المهارات (SDC).
الأهداف	- ضمان وجود معايير موحدة للجودة في كافة مؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني. - تبني المعايير الدولية الخاصة بمؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني وما يتعلق بذلك من ممارسات التقييم ومنح الدرجات. - تشجيع ودعم ممارسات التقييم الذاتي والتحسين المستمر في مؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني.
الأنشطة	- تحويل مركز الاعتماد وضبط الجودة ليصبح تحت إشراف مؤسسة تنمية المهارات التي يقودها القطاع الخاص وتعديل القوانين والأنظمة ذات الصلة لضمان تطبيق عمليات ضمان الجودة في كافة مؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني ولاسيما معاهد مؤسسة التدريب المهني (VTC) والمعاهد المهنية الخاصة التابعة لوزارة العمل، والمدارس المهنية التابعة لوزارة التربية والتعليم، والكليات التقنية في جامعة البلقاء التطبيقية والتابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وأي مؤسسات ومعاهد جديدة يتم إنشاؤها. - بناء القدرات في مركز الاعتماد وضبط الجودة على مستوى الإدارة العليا وكوادر الإدارة.
المسؤوليات	تتولى مؤسسة تنمية المهارات المقترحة دوراً قيادياً في مناقشة وإدارة عملية نقل المسؤوليات الخاصة بمركز الاعتماد وضبط الجودة.
الواقع الحالي	يشتمل هذا المشروع على نقل المسؤوليات الحالية وزيادتها وتوسيع نطاقها المسندة حالياً لمركز اعتماد وضبط الجودة (CAQA) والتي لا يتم تطبيقها حالياً في كافة نشاطات القطاع نظراً لعدد من العمليات المختلفة لضبط الجودة في الوزارات المختلفة المسؤولة عن تزويد التعليم والتدريب المهني والتقني.
مؤشرات الأداء الرئيسية	وضع تاريخ مبكر للتحويل باعتباره هدفاً أولياً لمؤسسة تنمية المهارات (SDC)
المخاطر وعوامل التخفيف منها	احتمال معارضة وزارة العمل ويتم التعامل مع ذلك من خلال الهيئة التنفيذية لإصلاح تنمية الموارد البشرية.
مرحلة التطبيق	المرحلة ٢ (سنتين إلى ٤ سنوات) بعد تأسيس مؤسسة تنمية المهارات (SDC).

عنوان المشروع	هدف التعليم والتدريب المهني والتقني ٢٠٤٠ تطوير التعليم والتدريب المهني والتقني بما يتفق مع أهداف الإستراتيجية الوطنية للتشغيل و رؤية الأردن لعام ٢٠٢٥ .
الأهداف	إعادة النظر بأهداف مجلس التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني (E-TVET) ليقوم بدور "المجلس الوطني للتشغيل" (NEC) والذي يتبع وزارة العمل، ووضع مجموعة من الآليات الخاصة بالقطاع لمراقبة مدى ملائمة التعليم والتدريب المهني والتقني والدورات والبرامج المهنية والتقنية للأولويات على مستوى القطاع وعلى المستوى الوطني ومتطلبات سوق العمل.
الأنشطة	- تعديل قانون صندوق مجلس والتدريب والتعليم المهني والتقني (E-TVET) بحيث يصبح مجلساً للتشغيل فقط وتسند اليه مسؤولية وضع سياسات التشغيل - مراجعة وتحديث الإستراتيجية الوطنية للتشغيل (NES) لضمان مواكبة بنودها لاحتياجات سوق العمل. كما ينبغي أن تكون هذه الإستراتيجية (NES) بعد تحديثها الإطار الموجه لوزارة العمل. - تأسيس عدد من المجالس الجديدة لمهارات القطاعات (SSC) وهي لجان استشارية تتشكل من أصحاب العمل ويسند اليها تحديد المهارات واحتياجات التدريب في بعض القطاعات والصناعات ذات الأولوية (بما في ذلك قطاع الخدمات العامة). - تعزيز قدرات القطاع الخاص ولاسيما غرف التجارة والصناعة حتى يتمكن القطاع من تحديد احتياجات تطوير مهارات العاملين فيه وتطوير برامج تدريبهم وتزويدهم بمعلومات حول فرص التدريب المتوفرة في القطاعين العام والخاص. - وضع دورة مستمرة لمراجعة برامج التعليم والتدريب المهني والتقني كافة لضمان كفاءة خريجي القطاع وقدرتهم على العمل في مجالات مختلفة تناسب متطلبات أصحاب العمل.
المسؤوليات	- المجلس الوطني للتشغيل المقترح (NEC) (تحديث الإستراتيجية الوطنية للتشغيل) - مؤسسة تنمية المهارات (SDC) المقترحة (وتأسيس مجالس مهارات القطاعات ومراجعة جميع برامج التعليم والتدريب المهني والتقني)
الواقع الحالي	الأنشطة القائمة حالياً في صندوق التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني (E-TVET)، كما انها لا تشمل هيئات مختصة بالقطاعات لتحديد المهارات المطلوب تطويرها وتمكينها من الاندماج بسوق العمل
مؤشرات الأداء الرئيسية	وضع جدول زمني مبكر لإنشاء "مجلس التوظيف الوطني" (NES) والمجالس المقترحة لمهارات القطاعات (SSC) .
المخاطر وعوامل التخفيف منها	قد تبرز حاجة لإقناع وزارة العمل بالمنافع المترتبة على إعادة تشكيل مجلس التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني، رغم أن الوزارة ستبقى مسؤولة عن إستراتيجية التشغيل الوطني (NES).
مرحلة التطبيق	المرحلة ١ في أفضل الحالات (السنة الأولى والثانية)، حيث يكون مجلس التشغيل الوطني ومجالس مهارات القطاع مقدمات لإصلاحات أخرى.

هدف التعليم والتدريب المهني والتقني ٣- المساءلة- وضع قواعد واضحة للحوكمة من أجل ضمان تطبيق المساءلة على جميع مستويات القطاع

عنوان المشروع	هدف التعليم والتدريب المهني والتقني ٣,١ تأسيس مؤسسة بناء المهارات
الأهداف	وضع آلية جديدة في القطاعين الحكومي والخاص بقيادة ممثلي أصحاب العمل تكون قادرة على أداء دور هيئة تنسيق موحد لقطاع التعليم والتدريب المهني والتقني بحيث تكون متفقة ومتناسقة مع إستراتيجيات سوق العمل ومتطلباته، وتضمن تطبيق مبادئ المساءلة والتفاعل الفوري وتغطية جميع الاحتياجات. وستوفر هذه الآلية المظلة القانونية والتقنية للقطاع وستحل مكان مجلس التشغيل والتدريب وصندوق التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني (E-TVET). وستكون المهام العامة للمؤسسة تنمية المهارات " (SDC): ● تحديد وتنسيق كافة المهارات الوطنية بما يتناسب مع سياسات التعليم والتدريب المهني والتقني في الأردن. ● الضمان بأن تكون مخرجات التعليم والتدريب المهني والتقني مؤهلة لإستراتيجيات سوق العمل ومتطلباته. ● الإشراف على/توجيه مركز الاعتماد وضبط الجودة (التعليم والتدريب المهني والتقني ٣,٢) ● الإشراف على/توجيه صندوق تنمية المهارات (انظر التعليم والتدريب المهني والتقني ١,٤). ● مراقبة وتقييم الإصلاحات في قطاع التعليم والتدريب المهني والتقني وتقييمها في جميع الوزارات والمؤسسات الخاصة.
الأنشطة	● يتطلب إنشاء "مؤسسة تنمية المهارات" (SDC) بداية تحديد وضع المؤسسة القانوني وعضويتها وارتباطها بالمؤسسات والمجالس والوزارات الأخرى المرتبطة بقطاع التعليم والتدريب المهني والتقني. ● يجب مراجعة وتعديل القوانين والأنظمة ذات الصلة لضمان احلال السياسات والعمليات الخاصة بالتعليم والتدريب المهني والتقني التي وضعتها مؤسسة تنمية المهارات مكان تلك التي وضعها مجلس التعليم ومجلس التعليم العالي والوزارات المعنية بتزويد التعليم والتدريب المهني والتقني (ولاسيما وزارة العمل). ● يجب تطبيق معايير تتسم بالشفافية أثناء اختيار أعضاء مؤسسة تنمية المهارات وتعيينهم، كما يجب أن يتشكل أغلبية مجلس المؤسسة من القطاع الخاص (بنسبة ثلثين من القطاع الخاص وثلث من ممثلي القطاع العام)، بحيث تنتقل رئاسة المجلس بين الأعضاء الممثلين للقطاع الخاص. ولذا فمن الضروري أن يتمتع أعضاء المجلس من القطاع الخاص بقدرات عالية.

	يجب أن يتم دعم مجلس مؤسسة تنمية المهارات من قبل أمانة عامة مستقلة تتمتع بكفاءة تقنية عالية وقادرة على تزويد المجلس بالدراسات التحليلية والإدارية والاستشارات ذات العلاقة بالخطط والسياسات.
المسؤوليات	يتم إنشاء مؤسسة تنمية المهارات بقرار من مجلس الوزراء وفق ذلك ستكون المؤسسة مسؤولة أمام الحكومة.
الواقع الحالي	الأدوار المقترحة لمؤسسة تنمية المهارات المقترحة موزعة حالياً بين مجلس التشغيل والتدريب والتعليم والتدريب المهني والتقني وبين وزارات مختلفة، مع وجود قدر محدود من التنسيق والارتباط باحتياجات التشغيل الوطنية.
مؤشرات الأداء الرئيسية	يجب وضع جدول زمني مبكر لإنشاء مؤسسة تنمية المهارات وتشغيلها.
المخاطر وعوامل التخفيف منها	قد تكون هنالك معارضة من الوزارات وهيئاتها المسندة إليهم المسؤوليات الحالية في إدارة التعليم والتدريب المهني والتقني، والتي سيتم استبدالها وتحديدها بمسؤوليات واضحة في استراتيجية التعليم والتدريب المهني والتقني المعدلة ومجلس التشغيل الذي سيؤسس لوزارة العمل.
مرحلة التطبيق	المرحلة 1 (سنة إلى سنتين) - إنشاء مؤسسة تنمية المهارات (SDC) شرط لإجراء المزيد من الإصلاحات في قطاع التعليم والتدريب المهني والتقني.

عنوان المشروع	هدف التعليم والتدريب المهني والتقني ٢, ٣: تسهيل/الإلزام بالاعتماد على بيانات الموثقة عند وضع السياسات واتخاذ القرارات
الأهداف	- اتباع الاسس المبنية على الادلة أثناء عملية اتخاذ القرار على مستوى المؤسسة والسياسات. - توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في قطاع التعليم والتدريب المهني والتقني وتحقيق التوازن بين المهارات المتوفرة والمهارات المطلوبة في سوق العمل. - تحسين عملية التخطيط والمتابعة والتقييم لجميع برامج إصلاح قطاع التعليم والتدريب المهني والتقني. - متابعة ومراقبة كفاءة الإنفاق في مؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني (مثل معرفة التكلفة لكل خريج، ومعدلات الاستفادة من المساحات والمصادر المتوفرة في مؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني الخ). - ضمان كفاءة استخدام المصادر المتوفرة من خلال تطبيق آليات للمشاركة في مراكز التدريب ومرافقها.
الأنشطة	تطوير أنظمة معلومات مركزية (LMIS) لقطاع التعليم والتدريب المهني والتقني وسوق العمل وتوفير مؤشرات أداء أساسية لتوجيه عملية اتخاذ القرارات، وتطوير عملية المتابعة والتقييم في القطاع بشكل عام. ويجب جمع المعلومات ذات العلاقة بتجارب الطلبة وأصحاب العمل ونتائج مخرجات التعليم، وذلك من خلال دراسات

مسحية لخبرات المتعلم، ومستوى رضا أصحاب العمل وتوجهات الخريجين، حيث يتم إجراء هذه الدراسات بشكل دوري ومنتظم. ومن المهم أن يرتبط النظام بالإطار الوطني للمؤهلات (NQF). • يجب تطبيق آليات لضمان استخدام هذه البيانات لتكون أساساً لاتخاذ القرارات وتخصيص المصادر. كما يجب إدراج بيانات قطاع التعليم والتدريب المهني والتقني في نظام إدارة معلومات التعليم مفتوح الموارد (Open EMIS).	
• يجب أن تكون هذه أولوية مبكرة تتولاها مؤسسة تنمية المهارات الجديدة.	المسؤوليات
معظم مصادر البيانات المتوفرة ليست شاملة كما أنها تقتصر إلى التنسيق الفعال.	الواقع الحالي
• يجب أن تضع مؤسسة تنمية المهارات خطة عمل وجدول زمني محدد لتأسيس نظام إدارة المعلومات (MIS) بحيث تتولى وحدة متابعة تنفيذ ونتائج إستراتيجية تنمية الموارد البشرية مراقبة النظام بالإضافة إلى "وحدة الفعالية".	مؤشرات الأداء الرئيسية
قد تضطر هيئات جمع البيانات الأخرى إلى تغيير أنظمتها	المخاطر وعوامل التخفيف منها
المرحلة 1 (سنة إلى سنتين في الوضع المثالي) ذلك أن الأدلة المعتمدة على البيانات ضرورية لمبادرات تطوير قطاع التعليم والتدريب المهني والتقني.	مرحلة التطبيق

التعليم والتدريب المهني والتقني ٤ : الابتكار اتباع وسائل تمويل وتعليم مبتكرة من خلال تحويل صندوق التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني E-TVET و تفعيل الشراكات بين القطاعين العام والخاص والتوسع في تطبيق أساليب التعليم المبتكرة.

عنوان المشروع	هدف التعليم والتدريب المهني والتقني ٤, ١ : تأسيس صندوق لتطوير المهارات برعاية القطاع الخاص
الأهداف	- زيادة التمويل لقطاع التعليم والتدريب المهني والتقني. - ضمان إنعكاس آليات التمويل إيجاباً على جودة التعليم والتدريب المهني والتقني وموأمته. - ضمان تطبيق آلية شفافة وعادلة وفعالة في توزيع الموارد المتوفرة بحيث تعود بالفائدة على المساهمين في الصندوق.
الأنشطة	- إعادة توجيه وتعيين المسؤولين والأنظمة في صندوق التشغيل والتدريب والتعليم والتدريب المهني والتقني وزيادة كفاءة الكادر والإدارة في الصندوق - الحفاظ على المصدر الحالي من الدخل لصندوق التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني (نسبة من رسوم رخص العمال الوافدين، ومخصصات مباشرة من وزارة المالية). - إعادة فرض ضريبة رواتب الشركات الخاصة (كما ورد في توصيات إستراتيجية التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني ٢٠١٤-٢٠٢٠) بحيث يكون لها آليات توزيع شفافة تتمكن الشركات الخاصة من خلالها من رؤية منافعها. - وضع آليات تمويل تنافسية بحيث يكون تخصيص الموارد قائماً بشكل متزايد على النتائج ويركز على تعزيز أداء مؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني - يجب على الصندوق التركيز على تعزيز التحسين في التعليم والتدريب المهني والتقني في القطاعات الإستراتيجية ذات الأولوية، مع وجود آليات شفافة لتوزيع التمويل تشمل مثلاً: آليات المنح لشركات القطاع الخاص لتعويض تكاليف تدريب الموظفين إلى حد معين متفق عليه، أو المنح التنافسية في مجالس القطاعات لتدريب الأعضاء فيها، أو المنح التنافسية للمؤسسات الحكومية أو الخاصة التي تقدم التعليم والتدريب المهني والتقني (بما في ذلك الشركات) وذلك من أجل توفير التدريب المعتمد لمؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة، أو المنح التنافسية لمقدمي التعليم والتدريب المهني والتقني من وزارة التربية والتعليم ووزارة العمل ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وللمؤسسات الخاصة. كما يجب توجيه نافذة أخرى خاصة لتقديم المنح لتعزيز فرص التعليم والتدريب المهني والتقني للسوريين في الأردن. - إضافة إلى ذلك/بدلاً من ذلك، يمكن أن تشمل كل فرصة للمنح على حوافز في حال الوصول إلى المجموعات المستهدفة، ولا سيما السوريين.

المسؤوليات	يجب نقل المسؤوليات من صندوق التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني إلى مؤسسة تنمية المهارات بقيادة القطاع الخاص. وإن كان يلزم وجود مجلس للصندوق أو لجنة للإشراف على قرارات تخصيص المنح، فيجب أن يكون ثلثا المجلس من القطاع الخاص ويرأس المجلس بشكل تناوبي أحد أعضاء المجلس من القطاع الخاص.
الواقع الحالي	ما يزال صندوق التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني قائماً ولكنه لا يعمل بفعالية، إذ تستخدم معظم الموارد لتمويل أنشطة التدريب المهني في وزارة العمل بالإضافة إلى الشركة الوطنية للتدريب. وقد تم النظر في مقترحات أخرى وتم تجربتها في الفترة الماضية ولكنها غير مطبقة حالياً.
مؤشرات الأداء الرئيسية	سيكون من الممكن بالإضافة إلى المقترحات الخاصة بنظام المعلومات الخاص بادرة الشؤون التعليمية (EMIS) وضع مؤشرات أساسية للأداء لتحديد القيمة والفعالية في صندوق تمويل التعليم والتدريب المهني والتقني وفق المخرجات والنتائج التي يتم الحصول عليها من قبل الطلبة وأصحاب العمل.
المخاطر وعوامل التخفيف منها	وجود معارضة من وزارة العمل بخصوص "فقدان" الصلاحية في توزيع أموال الدعم عبر صندوق التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني. كما قد تعارض بعض مؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني بشأن جعل الدعم مشروطاً بالنتائج، كما قد تكون هنالك معارضة من قبل أصحاب العمل بخصوص الضريبة على الشركات، وكل ذلك يمكن التعامل معه وتوضيحه من خلال الإشارة إلى أهداف الإستراتيجية وبيان فوائدها.
مرحلة التطبيق	يكون نقل الصندوق إلى مؤسسة تنمية المهارات في المرحلة الأولى (السنة الأولى والثانية) ويتم وضع خطط تمويل جديدة في المرحلة الأولى ويتم تطبيقها في المرحلة الثانية (السنة الثانية إلى الرابعة)

هدف التعليم والتدريب المهني والتقني ٤,٢: إنشاء شراكات جديدة بين القطاعين العام والخاص تتماشى مع مجموعة الأولويات المحددة في رؤية الأردن ٢٠٢٥.	عنوان المشروع
- زيادة الإمكانات وإشراك القطاع الخاص في تطوير التعليم والتدريب المهني والتقني لمستويات عالية الجودة تتواءم مع احتياجات سوق العمل - إنشاء معاهد متخصصة للتعليم المهني والتقني (مراكز التميز)	الأهداف
- إنشاء عدد من الشراكات بين القطاع الحكومي والخاص في قطاع التعليم والتدريب المهني والتقني حيث تقوم المؤسسات الحكومية التي تزود التعليم والتدريب المهني والتقني (مراكز مؤسسة التدريب المهني (VTC)، والمدارس المهنية، وكليات المجتمع المتوسطة) ومؤسسات الأعمال بالعمل معاً من أجل تطوير برامج تدريب فعالة تلبي احتياجات سوق العمل. ويجب أن تخطط هذه الشراكات وتمويلها وتطبيقها بشكل مشترك، بحيث ترتبط هذه الشراكات بالأولويات التي تم تحديدها في رؤية الأردن لعام ٢٠٢٥. - إلغاء مركزية عمل مراكز مؤسسة التدريب المهني (VTC) لتدار وفق آليات العمل والتدريب والحوكمة التي تم وضعها مسبقاً، بحيث تكون لديها استقلالية أكبر تمكنها من التواصل مع الشركاء في القطاع الخاص وتزويد التعليم والتدريب المهني والتقني بما يتماشى مع واقع الأعمال. - من الضروري بناء قدرات مؤسسة التدريب المهني (VTC) والمدارس المهنية وكليات المجتمع المتوسطة والكوادر الأساسية. - مراجعة التشريعات من أجل تشجيع القطاع الخاص على الإقبال على هذه الشراكات.	الأنشطة
تقوم مجالس مهارات القطاعات باقتراح الشراكات مع القطاع الخاص ومفاوضته وذلك بإشراف مؤسسة تنمية المهارات.	المسؤوليات
هنالك تعاون محدود بين قطاع الأعمال ومراكز مؤسسة التدريب المهني (عبر نموذج "مراكز التميز") وقطاع الأعمال وكليات المجتمع المتوسطة (مثل كلية الحصن)، حيث يجب مراجعة هذه الحالات للوقوف على الدروس والنماذج الموجودة. كما أن مستوى التعاون محدود أيضاً بين المدارس المهنية والقطاع الصناعي.	الواقع الحالي
تأسيس شراكة واحدة على الأقل مع القطاع الخاص لكل قطاع ذو أولوية خلال ثلاث سنوات.	مؤشرات الأداء الرئيسية
لا وجود لأي انعكاسات سلبية على هذا على مراكز مؤسسة التدريب المهني أو المدارس المهنية أو كليات المجتمع المتوسطة أو أصحاب العمل.	المخاطر وعوامل التخفيف منها
المرحلة 2 (السنة الثانية إلى الرابعة)، نظراً للوقت المتطلب لإنشاء مجالس مهارات القطاعات والتفاوض حول المشاريع.	مرحلة التطبيق

عنوان المشروع	هدف التعليم والتدريب المهني والتقني ٤,٣ : التوسع في برامج التلمذة المهنية (Apprenticeship)
الأهداف	زيادة أعداد الشباب الذين يحصلون على مؤهلات وخبرات عملية من خلال البرامج المعتمدة على الخبرة/التطبيق العملي.
الأنشطة	- زيادة برامج التلمذة المهنية بحيث يكون التدريب الذي يجري في أماكن العمل منهجية معتمدة. - اعتماد مسودة الإطار الوطني للتلمذة المهنية والذي تم تقديمه لمجلس الوزراء.
المسؤوليات	المجلس الوطني للتوظيف ووزارة العمل بالتشارك مع مؤسسة تنمية المهارات ومجالس مهارات القطاعات (للخطط الخاصة بالقطاعات).
الواقع الحالي	تم إعداد مسودة للسياسات وهي لدى مجلس الوزراء للموافقة عليها.
مؤشرات الأداء الرئيسية	أعداد الأشخاص الذين يلتحقون في برامج التلمذة المهنية ويتخرجون منها.
المخاطر	ليس هنالك من آثار سلبية متوقعة، ولكن قد تكون ثمة صعوبات في توفير عدد كاف من فرص التدريب للحصول على خبرات معتبرة.
مرحلة التطبيق	المرحلة 1 (السنة الأولى والثانية) - الخطة جاهزة للإطلاق.

هدف التعليم والتدريب المهني والتقني ٥: أنماط التفكير - تعزيز مكانة التعليم والتدريب المهني والتقني وجعل هذا القطاع يمثل فرصة جذابة للتعلم من سن مبكرة في مختلف أقسامه

عنوان المشروع	هدف التعليم والتدريب المهني والتقني ٥,١ : اصدار دليل للمهن على مستوى المدارس وتوجيه الطلبة للتعرف على التصميم والتكنولوجيا الحديثة.
الأهداف	- جذب عدد أكبر من الطلبة للدراسة في مؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني - مواجهة التصورات السلبية الخاطئة حول خيارات المهن المتوفرة لطلاب التعليم والتدريب المهني والتقني - التأكد من امتلاك المرشدين المعلومات الكافية للترويج للمسارات المهنية في قطاع التعليم والتدريب المهني والتقني وخيارات الوظائف المتاحة في هذا المجال
الأنشطة	- تقديم "التصميم والتكنولوجيا" في المدارس لتحل مكان دروس "التعليم المهني" التي تدرس حالياً من الصف الرابع. - تطوير مناهج جديدة وتوفير أدلة إرشادية خاصة للمدرسين وتكثيف تدريبهم. - اعتماد منهجية شمولية وإلزامية تركز على تقديم المعلومات لأولياء الأمور وللمرشدين في كافة مراحل التعليم والتدريب المهني والتقني. - ضمان تقديم المعلومات لأولياء الأمور والطلبة بما يساعدهم على إدراك القيمة والفرص التي تمثلها الوظائف في القطاع المهني ويجب أن تشمل هذه

	المعلومات. على تفاصيل نسب التوظيف لخريجي مؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني ومعلومات عن الرواتب والأجور وغير ذلك. ● يجب وضع آلية لضمان اشتراك المرشدين في مجالس مهارات القطاعات بشكل دوري كي يتمكنوا من تقديم المعلومات الصحيحة للطلبة بخصوص خيارات وفرص التوظيف.
المسؤوليات	● مؤسسة تنمية المهارات بالتعاون مع مجالس مهارات القطاعات ودعم من وزارة التربية والتعليم ووزارة العمل و صندوق الملك عبدالله الثاني للتنمية (King Abdullah II Fund for Development KAFD).
الواقع الحالي	● لا يمتلك المرشدون المهنيون في المرحلة الثانوية معلومات كافية عن الفرص المتاحة في القطاع المهني والتقني وخيارات التوظيف في هذا المجال. ● التعليم المهني يدرس حالياً كمادة ابتداء من الصف الرابع (حصتان في الأسبوع). ● أطلق صندوق الملك عبدالله الثاني للتنمية بوابة لفرص التوظيف الوطنية تتضمن مادة إرشادية حول العمل وتقييم القدرات الذاتية ودليل إرشادي للعمل الدائم المستقر مناسب لطلبة المدارس والمرشدين.
مؤشرات الأداء الرئيسية	● حصول كل طالب على فرصة إرشادية حول مستقبله الوظيفي في الصف العاشر والصف الثاني عشر. ● تدريس مادة التصميم والتكنولوجيا من الصف الرابع (بدلاً من درس التعليم المهني) واعتمادها مادة اختيارية في امتحان التوجيهي (أولامتحان الذي قد يحل مكان التوجيهي).
المخاطر وعوامل التخفيف منها	ليس هنالك أي آثار سلبية متوقعة.
مرحلة التطبيق	يجب اختبار المشروع في المرحلة الأولى (السنة الأولى والثانية) والبدء فيه (بعد التقييم) في المرحلة الثانية (السنة الثانية إلى الرابعة).

عنوان المشروع	التعليم والتدريب المهني والتقني ٥,٢: مشاركة الطلبة في مسابقة المهارات العالمية (World Skills)
الأهداف	المشاركة في منافسات/مسابقات المهارات التي تعقد حول العالم لإثبات وإظهار التميز على المستوى الدولي في المهارات وتقديم فرصة للشباب للتعرف على صفوف متنوعة من الأعمال التي تعتمد على المهارات.
الأنشطة	أن يصبح الأردن عضواً في مؤسسة المهارات العالمية والتخطيط للمشاركة في المسابقة للموسم ٤٤ والتي ستعقد في أبو ظبي في تشرين الأول ٢٠١٧.
المسؤوليات	تتولى مجالس مهارات القطاعات مسؤولية زيادة مستوى الوعي والمشاركة في هذه المسابقات.
الواقع الحالي	لا توجد أي مشاركة حالياً في هذه المسابقة.
مؤشرات الأداء الرئيسية	المشاركة خلال المرحلة الثانية.
المخاطر وعوامل التخفيف منها	ليس هنالك أي مانع متوقع.
مرحلة التطبيق	المرحلة ١ (السنة الأولى والثانية).

عنوان المشروع	هدف التعليم والتدريب المهني والتقني ٥,٣: إجراء إصلاحات على مسار التعليم المهني الحالي التابع لوزارة التربية والتعليم وعدم ربط التعليم والتدريب المهني والتقني بالتحصيل الدراسي منخفض الأداء.
الأهداف	ضمان تحسين النظرة العامة للتعليم المهني والتقني بأنه مرحلة يتم التركيز فيها على إعداد الطالب للالتحاق بسوق العمل وعدم اعتباره طريقاً مسدوداً لمن لا يحالفه الحظ في المسار الأكاديمي.
الأنشطة	- وضع وضبط الحد الأدنى لمتطلبات القبول لجميع التخصصات في التعليم والتدريب المهني والتقني. - تقديم خيارات أخرى للشباب ليتمكنوا من تحصيل الحد الأدنى من متطلبات الالتحاق في التعليم والتدريب المهني والتقني. - وضع خيارات بديلة لمن لا يتمكن من تحصيل الحد الأدنى من المتطلبات.
المسؤوليات	وزارة التربية والتعليم.
الواقع الحالي	يذهب الطلبة الذين يعانون من ضعف في التحصيل الدراسي إلى فروع الدراسة المهنية والتقنية. وقد وضعت وزارة التربية والتعليم امتحاناً تقييماً في الصف التاسع (المترك) وسيتم مراجعته ليتماشى مع هذا الهدف.
مؤشرات الأداء الرئيسية	- النسبة المئوية من طلبة الصف العاشر الذين يختارون المسار المهني كخيار أول لهم - علامات الطلبة الملتحقين بالمسار المهني.
المخاطر وعوامل التخفيف منها	هنالك حاجة لضمان وجود بدائل وفرص أخرى للطلبة ذوي التحصيل العلمي الضعيف.
مرحلة التطبيق	المرحلة ١ (السنة الأولى والثانية).



ر

محور التعليم العالي



٦ محور التعليم العالي

مقدمة

٦,١ ملخص المحور

بالرغم من تحقيق العديد من الانجازات خلال تطور وإصلاح مسيرة قطاع التعليم الجامعي، إلا ان السنوات الاخيرة شهدت تراجعاً في جودة التعليم الجامعي ومخرجاته من عدة جوانب؛ فلا زالت التشريعات غير مستقرة ولا ترتقي الى مستوى المنظومة المتكاملة للتعليم الجامعي ولا تعالج جميع الفجوات والاختلالات. كما أن أسس القبول لا تضمن مدخلات ملائمة لمتطلبات التعليم الجامعي فضلاً عن انخفاض الموارد المالية للجامعات الرسمية اللازمة لتلبية إحتياجاتها، وعلى صعيد آخر لا زالت فجوة المواءمة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات سوق العمل تشكل تحدياً كبيراً. كما أن البحث العلمي ما زال محدوداً إذ انه غير قادر على تقديم نتائج ملموسة، أما بالنسبة للبيئة الجامعية فأنها تشهد اختلالاً في التفاعل الايجابي بين عناصرها المختلفة ولم تعد قادرة على جذب المتميزين من أعضاء الهيئة التدريسية بالأعداد الكافية مما اثر على الدافعية في إحداث التغيير المنشود في العملية التعليمية ومخرجاتها.

وعلى الرغم من أن نظام التعليم العالي الأردني يعتبر نظاماً فنياً نسبياً - حيث تأسست أول جامعة الجامعة الأردنية في عمان عام ١٩٦٢ - فقد شهد نمواً ملحوظاً وحقق إنجازات بارزة.

- خلال فترة تتجاوز الـ ٥٠ عاماً بقليل، أدى الإقبال المتزايد على التعليم الجامعي إلى توسع ملحوظ في قطاع التعليم العالي بمعدلات إلتحاق متصاعدة، وهذا ما يعدّ انجازاً بالنسبة لاقتصاد الأردن^١.
- يحظى التعليم العالي في الأردن بسمعة جيدة في المنطقة - إذ يقدر عدد الطلاب من الدول العربية في الجامعات الأردنية بحوالي ٤٢ ألف طالب وطالبة (كما يشير التقرير الإحصائي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي لعام ٢٠١٤/٢٠١٥).
- كما شملت الإنجازات تغييرات على المستوى حاكمية نظام التعليم العالي وتعديلات على قوانين النظام شملت ما يلي:
 - توحيد قانوني الجامعات الرسمية والخاصة بقانون واحد
 - انشاء صندوق دعم البحث العلمي
 - تأسيس هيئة إعتداد مؤسسات التعليم العالي

لقد ازدادت أعداد الطلبة الملتحقين في الجامعات الأردنية بنسبة ٤٣% خلال العشر سنوات الماضية لتصل أعدادهم إلى ما يقارب ٣١٣ ألف طالب منهم ٢٧٥ ألف طالب بمرحلة البكالوريوس^٢. ولم ترافق هذه الزيادة في أعداد الطلبة زيادة مناسبة

^١يونيسكو، ٢٠١٤

^٢وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

في أعداد أعضاء هيئة التدريس بل على العكس زادت هجرتهم، مما أدى إلى ارتفاع نسبة الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس في معظم الجامعات الرسمية من عشرين طالباً لكل عضو هيئة تدريس في عام ١٩٩٠ لتصل إلى نسبة ٤١ طالباً لكل عضو هيئة تدريس خلال العام ٢٠١٥.^٢ ومن المتوقع ان يتزايد اعداد المقبولين في الجامعات الى ما لا يقل عن ٤٥٠ ألف طالباً بحلول عام ٢٠٢٥، وهذا يعود الى زيادة نسبة النمو السكاني البالغة ٢,٣% كما تشير مؤشرات الموارد البشرية في الأردن^٤.

أدت الضغوطات للتوسع في التعليم العالي لتلبية الطلب المتزايد عليه إلى اختلالات خطيرة وقفت عائقاً أمام تأدية النظام لدوره الهام في دعم اقتصاد حديث قائم على المعرفة. وتشمل هذه التحديات:

إتاحة الفرص للالتحاق: الالتحاق في الجامعات غير متاح لكثير من المواطنين بسبب قلة الدعم المالي من الحكومة وقبول حوالي ٥٠% من الطلبة على أسس غير تنافسية (الاستثناءات والبرنامج الموازي) كما أن التمويل الحكومي للتعليم العالي منخفض جداً مقارنة بالدول المشابهة للأردن من ناحية الحجم أو معدل الدخل^٥، وتشكل نسبة ضئيلة من موارد الجامعات الرسمية^٦ مما يلقي عبء الرسوم الدراسية على كاهل الطلاب. وبالرغم من وجود أدلة واضحة على أن غالبية الأسر الأردنية لا تستطيع تحمل هذه التكاليف^٧، فإن آليات الدعم المالي الحالية لا تتسم بالشمولية حيث أنها لا تخدم سوى أقلية محدودة من الطلاب. فغياب مبادئ العدالة وتكافؤ الفرص يزيد من الاعتراضات على نظام القبول على أساس الاستثناءات والبرنامج الموازي. وقد عكست هذه الآلية في القبول ردود فعل سلبية حول غياب العدالة وحول كفاءة الطلبة المقبولين. كما أنها فاقمت من عزوف الطلبة عن الالتحاق بالتعليم والتدريب المهني والتقني وتفضيل أغليبتهم الالتحاق بالتعليم الجامعي بشكل لا يخدم منظومة الاقتصاد المعرفي ومتطلبات التنمية الشاملة.

الجودة: لم يتم تطوير أساليب تحقق توافق مخرجات التعليم مع احتياجات سوق العمل من حيث المعايير العلمية التي تتصف بالتفكير النقدي والتواصل والتعاون بالإضافة إلى ضعف تأثير الأنشطة اللامنهجية التي من شأنها خلق بيئة جامعية مستقرة وجاذبة وتفاعلية بشكل ايجابي. حوالي ٢٥% من طلاب الجامعة في الأردن أشار بأن أساليب التدريس التي يتبعها أساتذهم "ضعيفة" أو "غير فعالة للغاية"، ٥٠% أشار بأنها "مقبولة"، فقط ٢٤% أشار أن أساليب التدريس المتبعة في جامعاتهم "فعالة للغاية"^٨. إضافة الى أن أعضاء هيئة التدريس يحتاجون لدعم أكبر لتحسين مهاراتهم في التدريس واستخدام التكنولوجيا الحديثة لخدمة أعداد أكبر من الطلاب. عدم توفير فرص تدريب وتطوير مهني كافي لكادر التدريسي في الجامعات الأردنية أدى الى تدني مستوى التعليم وجودة مخرجاته التي لم تعد تلبى حاجات سوق العمل وإلى غياب التنافسية بين جامعاتنا والجامعات الأخرى في منطقتنا والعالم على حد سواء.

المساءلة: لا توجد متابعة كافية على المستويين الوطني والمؤسسي لضمان تنفيذ السياسات والاستغلال الأمثل للموارد. بالإضافة الى عدم استقرار التشريعات الناظمة لقطاع التعليم العالي عبر الحكومات المتغيرة وعدم الإستجابة للحاجة الى مراجعتها بشكل شمولي وتطويري. فعلى المستوى الوطني فإن غياب التنسيق والمتابعة الفعالة بين المؤسسات الحكومية لضمان تطبيق القوانين والأنظمة فور صدورهم قد أعاقا عملية إصلاح قطاع التعليم العالي. ففي الجامعات تتركز السلطة

^٢ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - موازنات الجامعات الرسمية ٢٠١٥

^٤ المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، ٢٠١٤

^٥ اليونيسكو ٢٠١١

^٦ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - موازنات الجامعات الرسمية ٢٠١٥

^٧ البنك الدولي، ٢٠٠٩

^٨ تقرير المعرفة العربي، ٢٠١٤

الرئيسية في مكتب رئيس الجامعة، أما بالنسبة لأنظمة التمويل المتبعة فقد شجعت الجامعات على تلبية رغبات الطلبة في طرح التخصصات بدلاً من دعم ورغد الاقتصاد الوطني. إضافة إلى ذلك فإن الجامعات لا تجري تقييماً لضمان مواءمة مخرجاتها لسوق العمل كما أنها لا تعد تقارير تعنى بمساءلة الكليات المعنية بضعف المخرجات ولتوجيه الأهالي والطلاب نحو اختيار التخصصات المناسبة.

الابتكار: لم يتم تقديم مبادرات تشجع استخدام التكنولوجيا بهدف رفع مستوى عمليتي التعليم والتعلم إذ تطبق حالياً آليات محدودة جداً لتعزيز الابتكار في قطاع التعليم العالي. فما زالت هناك حاجة ماسة لتوفير برامج تقنية مبتكرة لتشجيع الطلبة على الالتحاق في التخصصات ذات معدلات القبول المنخفضة، وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن عدم وجود نظام حوافز على المستوى الوطني، كنظام يربط التمويل والدعم المالي بالابتكار والإبداع لتحفيز الجامعات على رفع مستوى البحث العلمي وزيادة تأثيره في مجالات التطوير و التنمية عن طريق تشجيع أعضاء هيئة التدريس والطلاب لتجربة أساليب وإجراء أبحاث وفق منهجيات حديثة. وتشجيع المنظومة التعليمية على دمج التعلم الإلكتروني ضمن منظومة التعليم الجامعي وعلى استخدام المصادر التعليمية مفتوحة المصادر والتقنيات الحديثة.

أنماط التفكير: يعتمد التقدم في التعليم العالي على تغيير اتجاهات ومفاهيم الطلبة والاكاديميين والإدارات العليا وأصحاب العمل بما يتوافق مع أنظمة التعليم الأكثر فاعلية في العالم. لقد أظهر الأردنيون دائماً تفضيلهم الشهادة الجامعية على المؤهلات المهنية والتقنية مما أدى على سبيل المثال لا الحصر إلى وجود عدد كبير من المهندسين وقليل من مساعدي مهندسين أو مساحين وإلى وجود أعداد كبيرة من أطباء الأسنان وعدد غير كاف من مساعدي أطباء الأسنان^٩. ولمعالجة هذه التحديات، وضعت اللجنة الوطنية لتنمية الموارد البشرية عدداً من المشاريع التي تهدف إلى ضمان توفير فرص عادلة لتعليم جامعي ملائم، وعالي الجودة وبتكاليف مناسبة وذلك بحلول عام ٢٠٢٥. ولتحقيق ذلك تم وضع خمسة أهداف رئيسية وكما يلي:^{١٠}

- (١) توفير أسس وفرص قبول عادلة ونزاهة لجميع الطلبة تعتمد على الجدارة والقدرات: من خلال الإلغاء التدريجي للبرنامج الموازي وتنظيم الاستثناءات بما في ذلك اعتماد سنة تحضيرية تعتمد كمرحلة أساسية قبل القبول في التخصصات الرئيسية كالطب وطب الأسنان بدراية لتندرج على التخصصات الأخرى بعد سنوات كالهندسة والصيدلة... إلخ وزيادة الدعم المالي للطلبة وتوفير برامج توجيهية للطلبة وللإرشاد الوظيفي.
- (٢) تطوير أساليب التدريس والتعليم المتبعة في الجامعات لتصل لمستوى الجامعات العالمية: من خلال الالتزام بتطبيق معايير الاعتماد وضمان الجودة للبرامج المهنية (الطب وطب الأسنان والتمريض والهندسة... إلخ) بشكل خاص، ورفع مستوى البرامج والتخصصات التي تطرحها الجامعات وتعزيز قدرات أعضاء هيئة التدريس التدريسية وإعداد تقارير منتظمة لمتابعة وتقييم مستوى العملية التدريسية.
- (٣) تحفيز الجامعات على تحمل مسؤولياتهم كاملة للمساهمة الفعالة في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية الاجتماعية والوطنية: من خلال تعزيز الحاكمية الرشيدة والإدارة الفعالة وتقديم الحوافز لإدارة الموارد بكفاءة عالية.

^٩استراتيجية التشغيل الوطنية ٢٠١١ - ٢٠٢٠

^{١٠}يمكن الاطلاع على التوصيات والمشاريع المفصلة الواردة في نهاية قسم التعليم العالي

(٤) تطبيق أفضل الأساليب المتبعة عالمياً في التدريس والتعليم والتي تعتمد على دمج التكنولوجيا في عملية التعليم: وذلك من خلال إنشاء صندوق للابتكار والتطوير في قطاع التعليم العالي وتوفير المستلزمات الفنية الحديثة.

(٥) ترسيخ الوعي لدى الجهات المستفيدة والمعنية بالتعليم الجامعي لزيادة وعيهم وإدراكهم بأهميته وفوائده على المستوى الوطني، وتعزيز مشاركتهم الواعية ودعمهم لهذا القطاع.

وسيتم تقييم النجاح في تحقيق الأهداف وفق مؤشرات أداء رئيسية (KPI's) وتعتبر مؤشرات الأداء التالية من أفضل المؤشرات إذ أنها تتميز بإمكانية تعميمها وإيصالها لنطاق واسع، فضلاً عن أنها تعكس صورة شاملة عن الإنجازات التي تحققت من خلال عملية الإصلاح:

- النسبة المئوية للطلبة الذين تم قبولهم بمعدلات أقل من المعدلات التنافسية
- النسبة المئوية للطلبة المحتاجين في مرحلة البكالوريوس الذين تلقوا دعماً مالياً
- عدد الجامعات التي حققت متطلبات الاعتماد وضمان الجودة من هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي (HEAC) وعدد الجامعات التي حققت اعتماداً عالمياً
- معدلات البطالة بين خريجي الجامعات دون سن الثلاثين
- النسبة المئوية من الدعم الحكومي المشروط بأداء البرامج الأكاديمية وكفاءتها ومواءمتها لاحتياجات سوق العمل

٦,٢ لمحة عامة للتعليم العالي

بالرغم من تحقيق العديد من الانجازات خلال تطور قطاع التعليم الجامعي وإصلاحه، إلا ان السنوات الاخيرة شهدت تراجعاً في جودة ومخرجات التعليم الجامعي من عدة جوانب؛ فلا زالت التشريعات غير مستقرة ولا ترتقي الى مستوى تشكيل منظومة متكاملة للتعليم الجامعي كما أنها غير قادرة على معالجة جميع الفجوات والاختلالات. كما أن أسس قبول الطلاب لا زالت تعيق ضمان مدخلات ملائمة لمتطلبات التعليم الجامعي فضلاً عن تدني الدعم المالي للجامعات اللازم لتلبية احتياجاتها، وعلى صعيد اخر لا زالت فجوة المواءمة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات سوق العمل تشكل تحدياً واضح المعالم. كما أن البحث العلمي ما زال محدوداً وغير قادر على تقديم نتائج ملموسة على صعيد تطوير والتنمية والابتكار، أما بالنسبة للبيئة الجامعية فأنها ما زالت تشهد اختلالاً ولا تحقق التفاعل الايجابي بين عناصرها ولم تعد قادرة على جذب المتميزين من الطلاب والهيئة التدريسية بالقدر الكافي مما اثر على دافعية كل منهما نحو إحداث التطور المنشود في العملية التعليمية ومخرجات التعليم.

لذا قامت اللجنة بتحديد بتقديم مقترح لتطوير نظام التعليم العالي بحيث يصبح قادراً على تحقيق ما يلي:

- توفير فرص قبول عادلة ونزيهة لجميع الطلبة بناءً على الجدارة والقدرات
- رفع مستوى التعليم والتعلم في قطاع التعليم العالي بشكل يواكب أفضل الاساليب المتبعة في الجامعات الحديثة
- رفع مستوى البحث العلمي الى المستويات العالمية وربطه بأهداف التنمية الوطنية الشاملة.
- تشجيع الجامعات على تحمل مسؤولية أكبر وتحفيزها على المساهمة بشكل فعال في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية الوطنية
- تهيئة بيئة جامعية مناسبة ومحفزة للإبداع والتميز من جهة وقادرة على إشعار الطالب بالطمأنينة والعدالة والمسؤولية والانتماء الوطني ومن جهة اخرى يسود فيها الحوار الهادف وقبول الرأي الآخر
- دمج التكنولوجيا في التعليم الجامعي لأجل تحقيق كفاءة وفاعلية أفضل في مخرجات التعليم.

٦,٣ تحديد الرؤية والنتائج المنشودة

تعتبر اللجنة الوطنية لتنمية الموارد البشرية أن إسهام جامعات الأردن ومؤسسات التعليم العالي في تحقيق الأهداف الوطنية يتم من خلال توجيه المخرجات المبنية أدناه لكل فئة من الفئات المستفيدة منها والتي تشمل المملكة بالمفهوم الشامل والطلبة وأصحاب العمل والكوادر التدريسية والأسر والمجتمعات المحلية:

الشكل ٦,١ النتائج المنشودة من التعليم العالي:

مستقبل التعليم



٦,٤ الوضع الراهن للتعليم العالي في الأردن

لقد حقق نظام التعليم العالي خلال سنوات قليلة تقدماً ملحوظاً ونقله نوعية كمّاً ونوعاً، إلا أن وتيرة التقدم هذه بدأت تتراجع في السنوات الأخيرة نتيجة للعوامل المحيطة المختلفة. وبدأ القطاع يواجه تحديات كبيرة تمثلت في النمو السكاني لشريحة الشباب (والتي ازدادت معدلاتها بشكل كبير بسبب أزمة اللاجئين)، وعدم الموازنة بين رغبات الطلبة ومؤهلاتهم واحتياجات سوق العمل، وعدم إعداد الطلبة إعداداً كافياً للالتحاق بالتعليم الجامعي، بالإضافة إلى اختلالات أخرى داخل نظام التعليم كالتشريعات المطبقة واعتماد الجامعات كلياً على التمويل الذاتي، والتي بمجموعها شكلت صعوبات كبيرة لمنظومة التعليم العالي. والتي سيتم استعراضها وفق الأسس المتبعة في الاستراتيجية وهي: إتاحة فرص الالتحاق بالتعليم الجامعي؛ الجودة؛ المساءلة؛ الابتكار؛ وأنماط التفكير.

ويشهد قطاع التعليم العالي اليوم تداعيات القرارات التي اتخذت خلال المرحلة السابقة والتي تتضح جلياً في تسارع إنشاء الجامعات وتضاعف أعداد الطلبة، فبعد أن قامت الحكومة بإنشاء الجامعة الأردنية عام ١٩٦٢ تلاها إنشاء (١٠) عشر جامعات رسمية و (٢٠) جامعة خاصة، بلغ أعداد طلبتها في مرحلة البكالوريوس في العام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦ حوالي (٢٧٤,٠٠٠) طالب وطالبة مقارنة بحوالي (١٩٢,٠٠٠) طالب وطالبة خلال العام الدراسي ٢٠٠٥/٢٠٠٦ كما هي موضحة في الشكل أدناه:

الشكل ٦,٢: زيادة معدل الالتحاق بمرحلة البكالوريوس بين عامي ٢٠٠٥/٢٠٠٦ و ٢٠١٥/٢٠١٦

أعداد الطلبة	أعداد الطلبة	نسبة الزيادة	
٢٠٠٥/٢٠٠٦	٢٠١٥/٢٠١٦		
١٣٢,٨٢٣	٢٠٣,٩٦٤	٥٤%	الجامعات الرسمية
٥٩,٢١٩	٧٠,٠٢٥	١٨%	الجامعات الأهلية
١٩٢,٠٤٢	٢٧٣,٩٨٩	٤٣%	الإجمالي

المصدر: وزارة التعليم العالي الأبحاث العلمية، ٢٠١٦

٦,٤,١ إتاحة الوصول

تعتبر معايير القبول الجامعي في الأردن عالية ومتشددة أذا ما قورنت بمثيلاتها من البلدان التي تتساوى معها من حيث حصة الفرد من الناتج المحلي وتتركز تحديات إتاحة فرص الالتحاق الرئيسية في عدم الموازنة بين التخصصات المرغوبة من الطلبة واحتياجات سوق العمل بالإضافة إلى تعقيدات وإستثناءات أسس القبول التي تسمح بقبول بعض الطلبة بمعدلات أقل من زملائهم، والتحديات المالية والتشغيلية المتعلقة بالقبولات الجامعية والتي أدت إلى عدد من الاختلالات على مستوى الجودة والمساءلة سنوجزها أدناه:

الالتحاق: تطغى على منظومة التعليم العالي حالة من عدم التوازن بين أعداد خريجي الثانوية العامة الذين يلتحقون بالتعليم الجامعي الأكاديمي مقارنة بأعداد الملتحقين في مسارات التعليم والتدريب المهني والتقني فقد أدى تضيق الطلب وأهاليهم التعليم الجامعي إلى مضاعفة الإقبال عليه وافتقار القطاع المهني إلى القوة العاملة المطلوبة من ناحية الكم والنوع.

معايير القبول: لقد كانت هناك دائماً تساؤلات من خبراء ومختصين في مجال التربية والتعليم والتعليم العالي فيما إذا كانت علامة امتحان التوجيهي تكفي لوحدها لتقييم قدرات الطلبة للالتحاق بالجامعات لافتقار نظام التوجيهي للعناصر التعليمية التي تعكس قدرات الطالب الحقيقية (كالتفكير النقدي والقدرات الفردية) وإلى القدرة على مجاراة وتزويد الطالب بالمتطلبات الفكرية للتخصصات التي تنطوي على تحديات دراسية ومهاراتية أكبر. الأمر الذي يؤكد فشل نظام القبول الحالي في المساهمة الفعالة بتلبية متطلبات حاجات تنمية الموارد البشرية. وبالإضافة الى ذلك فقد تم العمل على توفير فرص إضافية لذوي المعدلات الأدنى للقبول في الجامعات الرسمية من خلال البرامج الموازية والتجسير وقد جاءت هذه الزيادة في أعداد الجامعات والطلبة والبرامج الدراسية تلبيةً لرغبات الطلاب والضغوط الإجتماعية مما زاد من تدني مستوى مخرجات الجامعات الأردنية.

إضافة إلى ذلك فإن هذا التوسع الكمي في أعداد الجامعات وأعداد الطلبة و أعداد التخصصات المطروحة المتزايدة عاماً بعد عام أثر سلباً على الأوضاع المالية للجامعات بسبب تدني الرسوم الجامعية وارتفاع تكلفة الطالب. كما كان له آثار سلبية لإنعدام التوازن ما بين اعداد الملتحقين في الجامعات مقارنة بأعداد الملتحقين في التعليم والتدريب المهني والتقني، فكان لهذا التوزيع غير المتوازن تأثير مباشر على نوعية المخرجات وعدم موازمتها لسوق العمل محلياً وإقليمياً. وفي ضوء الوضع الراهن لقطاع التعليم العالي وتدفق الخريجين الى سوق العمل بتخصصات مشبعة، فان إعادة النظر في السياسات الناظمة لعملية القبول الجامعي لم يعد كافياً اذا لم يقترن بإجراءات علاجية سريعة، أهمها تطبيق معايير هيئة الاعتماد على الجامعات الرسمية والخاصة و"تخفيض" اعداد الطلبة المقبولين فيها، مقابل "التوسع" في قبول الطلبة في الكليات التقنية التطبيقية ليتم خلال العشر سنوات القادمة تحديد استيعاب الجامعات الرسمية بما لا يزيد عن ٦٠% من خريجي الثانوية العامة.

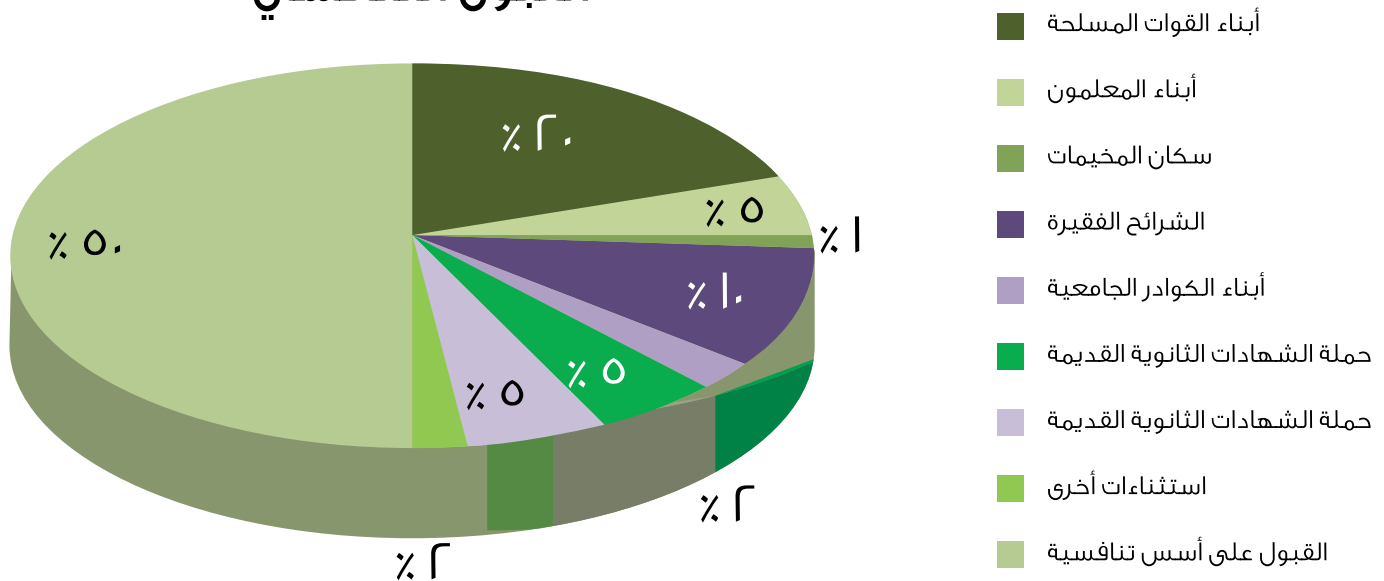
وهناك إجماع على أن إعادة النظر في سياسات القبول لا بد وأن تأتي على رأس سلم أولويات تطوير التعليم العالي وإصلاحه ويلاحظ من التأكيد على ضرورة مراجعة هذه السياسات وأسسها في جميع استراتيجيات التعليم العالي التي تم وضعها خلال السنوات الماضية وفي توصيات اللجان التي تم تشكيلها والخلوات والمؤتمرات التي تم عقدها والتقارير السنوية المتعاقبة للمركز الوطني لحقوق الانسان ووثيقة الأردن ٢٠٢٥ / رؤية والأجندة الوطنية ٢٠٠٦-٢٠١٥.

أسس القبول الجامعي

كان الهدف الاساسي من اقرار الاستثناءات المختلفة تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لشريحة من المواطنين تستحق اهتماماً خاصاً نظراً لظروف اقتصادية واجتماعية وتعليمية صعبة فرضت عليها او لشريحة تستحق العناية الخاصة بأبنائها نظراً للتضحيات التي يقدمونها للوطن وذلك عملاً بأحكام الدستور الذي يفرض منح جميع المواطنين فرصاً متكافئة في التعليم ويكرس مبدأ العدالة الاجتماعية، ولذا فان اي خطوة لإلغاء الاستثناءات قبل تهيئة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية المناسبة لهذه الشرائح وخاصة مكربة ابناء العشائر والمدارس الاقل حظاً، ومكرمة ابناء العاملين في القوات المسلحة والامن العام والمخابرات... الخ، يعتبر اجراء مخالفاً للدستور. غير أن عشوائية تطبيق الاستثناءات سنة بعد اخرى والمبالغة فيها احياناً قد فرضت خللاً لا بد من معالجته لتنظيمها وفق الية تضمن العدالة بين طلبة كل فئة مستثناءة، دون ان تؤثر على حقوق الاخرين. وتُعنى وحدة القبول الموحد في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتوزيع الطلبة على الجامعات حسب الاسس الصادرة عن مجلس التعليم العالي ضمن لائحتين أساسيتين هما لائحة "القبول التنافسي" ولائحة التخصيصات كما يوضح الشكل أدناه.

الشكل ٦,٣ نسبة الطلبة المقبولين إستثناءً إلى إجمالي الطلبة المقبولين ٢٠١٤/٢٠١٥

القبول التنافسي



وهنا لا بد من الإشارة بأن نسبة كبيرة من الطلبة الذين يتم استثناءهم من قواعد القبول لا يكون أداؤهم بالمستوى المطلوب إضافة إلى الضعف الذي يرافق أداؤهم في سوق العمل بعد التخرج وكما يبين الشكل أدناه:

الشكل ٦,٤ أعداد الطلبة المفصولين والمحولين والمنسحبين ونسبتهم إلى إجمالي الطلبة الملتحقين خلال العام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٤

الجامعة	إجمالي الملتحقين	إجمالي المفصولين ن	إجمالي المحولين	إجمالي المنسحبين ن	المجموع (المفصولين، المحولين والمنسحبين ن)	النسبة المئوية
الأردنية	١٩٦٩	٧٩	٥١٤	١٣٥	٧٢٨	%٣٧
اليرموك	٣٩٩٢	١٢٥	١٥٥ ٤	٤٧٨	٢١٥٧	%٥٤
مؤتة	٨٨١	١١	١٣٧	١٢٩	٢٧٧	%٣١,٤
العلوم والتكنولوجيا	١٧٥٨	٣١٦	١٧٠	١٢٤	٦١٠	%٣٥
آل البيت	١٦٤٧	٥١	٨٥	١٢٦	٢٦٢	%١٥
البلقاء التطبيقية	٢٣٥٢	٨٠	١٧٩	٢٧	٥٣٢	%٢٢,٦
الحسين بن طلال	٢٣٢	٧٤	١٧	٣٨	١٢٩	%٥٥,٦
الطفيلة التقنية	٢٢٨	٤٠	١١	٧٩	١٣٠	%٥٧
المجموع الكلي	١٣٠٨ ٦	٧٧٦	٢٦٦ ٧	١٣٨٢	٤٨٢٥٠	%٣٦,٩

المصدر: تقارير الجامعات الرسمية للجنة الوطنية لتنمية الموارد البشرية، ٢٠١٥

البرنامج الموازي

تم البدء بتطبيق البرنامج الموازي عام ١٩٩٦ في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية ثم طبق تباعاً في الجامعات الرسمية الأخرى وباركت الحكومة القرار حينئذ ووجدت فيه حلاً مناسباً لدعم الجامعات. وبعد إقرار البرنامج بعشر سنوات أصبح مصدر الإيرادات الأساسية لأغلب الجامعات الرسمية، مما شجع الحكومة على استمرار دعم البرنامج حيث بلغت إيراداته حوالي ٥٠% من إجمالي إيرادات رسوم الجامعات الرسمية لعام ٢٠١٥، كما تشير موازنات الجامعات الرسمية - ٢٠١٥. وهكذا مع استمرار البرنامج وثبات الرسوم الجامعية وتناقص الدعم الحكومي للجامعات فقد اضطرت الجامعات بهدف زيادة إيراداتها إلى طرح تخصصات مكررة وغير مطلوبة لسوق العمل وإلى زيادة أعداد الطلبة الملتحقين في البرنامج إلى نسبة عالية غير مقبولة تفوق طاقات الجامعات الاستيعابية وبمعدلات متدنية وخاصة في البرامج العلمية التي تتطلب معدلات عالية، مما أدى إلى تدني مستوى الخريجين وبالتالي اغراق سوق العمل بأعداد متزايدة من الخريجين تفوق احتياجاته وبنفس الوقت لا تلبي المستوى المطلوب في القطاع الخاص وهذا ما أكدته النقابات المهنية وأخرها نشرة نقابة المهندسين الإرشادية ودراساتها حول واقع العمل الهندسي الصادرين هذا العام وكما يوضح الشكل التالي.

الشكل ٦,٥ أعداد الطلبة الملتحقين بالبرامج الموازية والدولية خلال العام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦

التخصص	اجمالي الطلبة الملتحقين	طلبة الموازي والدولي	نسبة طلبة الموازي والدولي
الطب	٨١٦٧	٣٩٩١	٤٩%
طب الاسنان	٢٥٥٨	١٥٣٧	٦٠%
الصيدلة	٥٤٦٣	٢٥٩٤	٤٨%
الهندسة	٥٣٣٤٥	١١٣٢١	٢١%
المجموع	٦٩٥٣٣	١٩٤٤٣	٢٨%

المصدر: التقرير الإحصائي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ٢٠١٥

من هنا تبرز الحاجة إلى ضرورة إلغاء البرنامج الموازي في الجامعات الرسمية كون هذا البرنامج يتعارض مع مبدئي العدالة وتكافؤ الفرص واللذين اكدتهما الدستور الأردني. كما أكدت رؤية الأردن ٢٠٢٥ على الالتزام بالقبول الجامعي على أساس الجدارة بشكل أساسي.

تُعد الجودة في التعليم العالي مفهوماً معقداً ويمكن أن تفسر بمفاهيم قد تشمل الالتزام بعمليات الجودة المعتمدة وأنظمة الاعتماد بما يتفق مع المعايير الدولية عالية المستوى أو تحقيق الموازنة مع متطلبات سوق العمل والوظائف المتوفرة للخريجين أو نوعية ما تعلمه الطالب.

الموازنة مع سوق العمل: تعتبر نسب التوظيف في سوق العمل للطلبة مؤشراً هاماً على جودة نظام التعليم العالي، وبالذات في سياق تنمية الموارد البشرية الوطنية. كما أنها من التحديات التي تسعى جاهدة للتغلب عليها في جميع أنحاء العالم، ولا يعد الأردن استثناءً لذلك. فمن أصل ٤٨٥٠٠ وظيفة تم استحداثها عام ٢٠١٣، حصل خريجو الجامعات على ١٦٦٠٠ وظيفة منها فقط، بينما ذهبت ٢٢٠٠ وظيفة لحملة الدبلوم، و الوظائف الـ ٢٨٧٠٠ المتبقية لحملة الشهادات الثانوية أو ما دونها^{١١}.

ما تزال أعداد الطلبة الملتحقين في برامج التربية والعلوم الإنسانية والتخصصات غير المهنية بشكل عام في تزايد مستمر يفوق معدلات الطلب عليها. حوالي ٥٨% من خريجي الجامعات الأردنية تخصص في المجالات الإنسانية والتعليم والمجالات الغير تقنية ومهنية، وتشير الإحصائيات بأن نسبة الطلبة خريجي هذه التخصصات غير المهنية تستحوذ على نسبة (٧٠%) من القوى العاملة^{١٢}.

المناهج: تؤكد إحصائيات نتائج تعلم الطلاب بأن نظام التعليم العالي الحالي لا يسهم بفعالية في توفير فرص عمل تدعم الاقتصاد الأردني الحالي أو المستقبلي. فالمناهج الحالية قديمة وغير مناسبة، ووفقاً لتقرير "المعرفة العربي" للعام ٢٠١٤ وجد ما يقارب ٢٥% من الطلبة الأردنيين بأن الكفاءة التعليمية والتربوية لأساتذتهم ضعيفة أو غير مجدية إطلاقاً، بينما اعتبر ٢٤% منهم فقط بأن أساتذتهم "يتمتعون بكفاءة عالية". وقد بذلت الجهود لمعالجة هذا الضعف من خلال 'مشروع تطوير التعليم العالي' المدعوم من البنك الدولي بتوفير مراكز لتطوير الكوادر التدريسية في ثمانية جامعات حكومية في الأردن عام ٢٠١٣. وجاءت النتائج متباينة بالرغم من تجهيز بعض مراكز التطوير بالحد الأدنى من المرافق والموظفين وحوافز المشاركة، علماً أن هذه المراكز تحتاج إلى تعزيزها ودعمها عبر ردها بالخبرات في مجال التربية وطرق التدريس، لنتيح للأساتذة تدريب زملائهم على تطوير الخطط الدراسية وطرق التدريس وتقييم الطلاب ومناهج البحث والتعلم الإلكتروني.

وفيما يتعلق بالمهارات المطورة في التخصصات الجامعية، فلا يزال التعليم الجامعي يركز في معظمه على أسلوب الحفظ بدلاً من التفكير النقدي، وثمة ضعف في الروابط بين مخرجات الجامعات ومتطلبات قطاعات العمل. وقد بنيت دراسة حديثة أجراها مركز الدراسات الاستراتيجية في الجامعة الأردنية بأن حوالي ٢٥% من أصل ٢٥٦٦٢ طالباً في الجامعة الأردنية يجدون بأن المناهج الدراسية في الجامعات الأردنية تعتمد على أسلوب التلقين، بينما يعتقد ما يقارب ٥٣% منهم أن الكتب المقررة "ليست كافية" لإعداد الطلبة وتأهيلهم لمواجهة الواقع خارج الحرم الجامعي^{١٤}. وينعكس ذلك بوضوح على

^{١١} البنك الدولي، ٢٠١٦

^{١٢} دائرة الإحصاءات العامة، ٢٠١٣

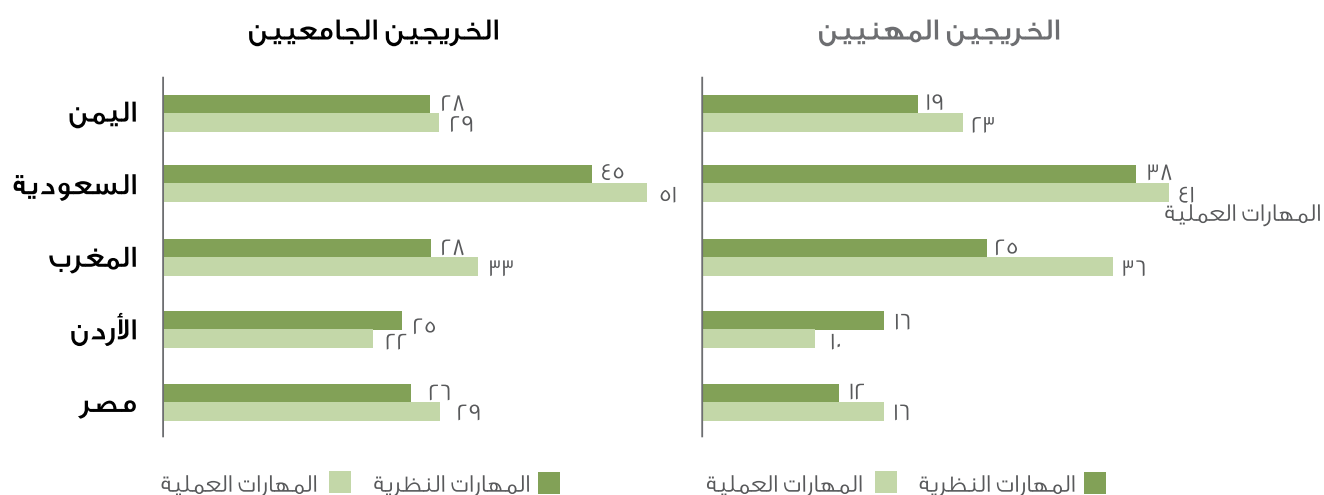
^{١٣} جامعة اليرموك، ٢٠١٦

^{١٤} مركز الدراسات الاستراتيجية، ٢٠١٦

نتائج دراسة تضمنتها الاستراتيجية الوطنية للتشغيل، والتي تشير إلى انخفاض رضا أصحاب العمل بمهارات الخريجين الموظفين مؤخراً.

الشكل ٦,٦: مسح رأي أصحاب العمل حول مهارات الخريجين

نسبة مدراء الموارد البشرية الذين وافقوا على أن الخريجين يمتلكون المهارات المناسبة



المصدر: مؤسسة التمويل الدولية والبنك الإسلامي للتنمية، ٢٠١١ (من الاستراتيجية الوطنية للتشغيل، ٢٠١٠) البحث العلمي

البحث العلمي يعاني البحث العلمي على مستوى الجامعات من بعض الاختلالات، منها عدم توفير الدعم المالي الكافي حيث يتم تخصيص نسبة قليلة جداً من الناتج المحلي الإجمالي للأبحاث العلمية مقارنة بالدول النامية الأخرى. وما يخصص من موازنات لدعم البحث العلمي عادة يتم إنفاقه دون نتائج ملموسة على مستوى البحث العلمي في المملكة.

وعلى الرغم من أن البحث العلمي يُدعم من الحكومة بنسبة (٧٨%) وبنسبة (٥%) من صندوق البحث العلمي في الجامعات إلا أن ذلك لا يفي بمتطلبات التطوير والاستثمار في البحث العلمي. لا يزال الأردن يحتل مركزاً متأخراً من حيث عدد المنشورات من الأبحاث العلمية مقارنة بالدول الأخرى في الوطن العربي. كان عدد المقالات التي نشرت من قبل الجامعات التي تعمل في نشر الأبحاث في الأردن ٢٨٤ في ٢٠١٣. بينما في مصر في نفس السنة، بلغ العدد ٤٧٠ و ٣٠٢ في لبنان، ٥٦٨ في عُمان، و ٦٢٣ في تركيا^{١٥}. فالتدني في عدد الأبحاث العلمية وجودتها ليس فقط في مجال العلوم الطبيعية بل أيضاً في كلا مجالات العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، فالأبحاث المتعلقة بمجالات الأعمال التجارية والإدارة العامة والمحاسبة (BMA) شهدت انخفاضاً كبيراً من ناحية العدد والمستوى، بحيث أشارت دراسة في عام ٢٠١١ بأن عدد المنشورات المتعلقة بالأعمال التجارية والإدارة العامة والمحاسبة بلغ ١٠٨ مع ٣٣٥ اقتباسات فقط، وهذه

^{١٥} بلاكرشنان، ٢٠١٣

الأرقام تعتبر متدنية مقارنة بلبنان والمملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة والكويت^{١٦}. وتركز معظم هذه الأبحاث على الدراسات الأكاديمية النظرية على حساب الأبحاث التطبيقية المرتبطة بخطط التنمية كالطاقة والمياه والزراعة. وتهدف أغليبتها إلى تحقيق متطلبات الترقية بالدرجة الأولى.

ومما يزيد تدني مستوى البحث العلمي إفتقار الجامعات ومراكز البحوث إلى الأجهزة والمعدات الحديثة والمختبرات التطبيقية. ومن جانب آخر فإن الجامعات لم تلجأ لإقامة شراكة فعالة مع القطاع الخاص في مجال البحث العلمي. ولا يخفى على المتتبع لترتيب الجامعات الأردنية على الصعيد العربي ذلك التراجع في المراتب ومدى ارتباط ذلك بتراجع مستوى البحث العلمي، وقد تراجعت جودة البحث العلمي في الأردن بنسبة ٣٧% بين سنة ٢٠٠٨ و ٢٠١٤^{١٧}. ومن أهم المعايير والدلائل على ضعف البحث العلمي في الجامعات الأردنية ما يلي:

- ضعف مساهمة البحث العلمي في دعم الناتج المحلي الإجمالي.
- تدني مستوى البنية التحتية للبحث العلمي في الجامعات الرسمية والخاصة.
- الدعم المالي المخصص للبحث العلمي لا يفي بمتطلبات تطويره والاستفادة منه في برامج التنمية.
- مستوى طلاب الجامعات في تطبيق البحث العلمي لا يرقى إلى المستوى المنشود.
- الحاجة إلى مراجعة وتطوير أنظمة وسياسات التفرغ العلمي، والإيفاد، والترقية.

البيئة الجامعية يعد الطالب أحد عناصر العملية التعليمية الاساسية حيث ترتبط كافة عناصر النظام التعليمي وتتحدد مؤشرات جودة الجامعات بما توفره الجامعات من بيئة جامعية ملائمة ومناخ دراسي يتفق مع احتياجات و توقعات طلبتها. وتقع على عاتق "وزارة التعليم العالي والبحث العلمي" و "الجامعات" مسؤولية توفير جميع عناصر البيئة الجامعية المثالية لطلبتها والتي تشمل المنهاج المناسب وأعضاء هيئة تدريسي مؤهلين وإدارة جامعية جيدة وأنشطة طلابية ومرافق مناسبة وخدمات ذات مستوى عالٍ، وبالمقابل فإن عدم توفير كل هذه المتطلبات يؤثر سلباً على أداء الطالب الدراسي بالدرجة الأولى كما يؤدي الى انعكاسات سلبية على شخصيته مثل فقدان الثقة والاحباط وتشتت الفكر وضعف الانتماء^{١٨}.

إن دور الجامعات في مواجهة هذه الظاهرة لا يقتصر على اتخاذ العقوبات الرادعة بل لابد من اتخاذ خطوات لا تحتمل التأجيل ولا تتطلب مدة زمنية طويلة لتطبيقها بحيث تستهدف توفير البيئة الجامعية الملائمة والرعاية القصوى بالطلاب. إلا أن الازمة المالية التي تعاني منها بعض الجامعات حالت دون زيادة في الانفاق لتوسعة البنية التحتية التي تستوعب الاعداد والفئات المختلفة من الطلبة، وتعتبر النقاط التالية من أهم المعايير والدلائل على ضعف بيئة الجامعات:

- وجود وقت فراغ طويل الأمد لدى طلاب الجامعات وبدون إنتاجية حقيقية
- ضعف الأنشطة اللامنهجية المنفذة في الجامعات وانحسار عدد الطلاب الملحقين بها
- ضعف التواصل المفتوح بين العاملين في الجامعة وإدارتها من ناحية، والطلاب من ناحية أخرى
- البيئة الجامعية بحاجة إلى التحسين لتصبح أكثر جاذبية للطلاب وأكثر تأثيراً في تنمية قيم المواطنة المسؤولة لديه.

١٦ بلاكرشنان، ٢٠١٣

١٧ مؤشر الازدهار الأردني، ٢٠١٦

١٨ اليونيسكو، ٢٠١٣

العبء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس: واجه أعضاء هيئة التدريس خلال السنوات الماضية ضغوطاً متزايدة بسبب حجم العمل وقلة الأساتذة في الجامعات حيث أدى الطلب المتزايد على الالتحاق بالتعليم الجامعي وزيادة أعداد طلبة البرنامج الموازي إلى إكتظاظ قاعات المحاضرات والشعب في التخصصات المختلفة مما تسبب بإجهاد كبير لأعضاء هيئة التدريس وصعوبات في تطوير أساليب تدريسيهم وتحسينها وبالتالي إلى تدني مستوى التعليم.

المعايير الدولية: لم تتمكن الجامعات الرسمية من إستيفاء المعايير الدولية لمعظم برامجها مما أثر سلباً على سمعتها في الخارج والحد من قدرتها على استقطاب الطلبة الوافدين كما أن ذلك أدى إلى إضعاف فرص العمل للخريجين في الأسواق الإقليمية.

التمويل: تمثل آلية الدعم المالي المشروط بأداء الجامعات أحد الوسائل الأساسية التي يمكن أن تحفز الجامعات على ضبط سياساتها الخاصة بالتعيينات وتطبيق معايير الجودة. وهذه الآلية للتمويل المشروط غير مطبقة في الأردن حيث تعمل الجامعات وفق سياسات وآليات صارمة ولكن دون أن تتم محاسبتها عن مدى إلتزامها بمتطلبات السوق وتوجهاته. ومن الممكن الإستفادة من التجارب العالمية في هذا المجال.

٦,٤,٣ المسألة

تسعى جميع أنظمة التعليم العالي في العالم إلى تحقيق التوازن ما بين استقلالية الجامعات وحياتها الأكاديمية والتي تعتبر من المعايير الأساسية للتمييز الأكاديمي من جهة وخضوعها للمسألة والالتزام بالتعليمات التي يفرضها المسؤولون من التعليم العالي إلتزاماً منهم بمسؤولياتهم وواجباتهم.

على المستوى الحكومي: صدر منذ الثمانينيات عدد من قوانين التعليم العالي والأنظمة الداخلية وتم إعداد العديد من الاستراتيجيات، وتأسيس كل من مجلس التعليم العالي (HEC) وهيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي (HEAC)، وصياغة نظام لتصنيف الجامعات. ومع ذلك فإن عدم وجود تنسيق بين هذه المؤسسات المختلفة فيما بينها بالإضافة إلى عدم وجود تنسيق على مستوى الوزارة قد وقف عائقاً أمام إحراز أي تقدم. وعلى وجه الخصوص لم يكن هنالك تنسيق كاف بين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة العمل للتعاون والتنسيق في وضع البرامج التعليمية وتطوير مسارات تربط مخرجات التعليم العالي بسوق العمل وفق متطلبات الاقتصاد والمواطنين على حد سواء.

تحول دور مجلس التعليم العالي الأصلي بوصفه مسؤولاً عن وضع سياسات التعليم العالي العام إلى دور إداري محدد يكرس أغلب وقته في إصدار القرارات ذات العلاقة بالجامعات (أي تعيين الرؤساء ومراقبة الإلتزام بالأنظمة والقوانين، ووضع قيود على أعداد الملتحقين). إن إشراك مجلس التعليم العالي في شؤون الجامعة المؤسسية على مستوى المسؤوليات المنخفضة والمتوسطة قد أدى إلى تشتيت انتباه مجلس التعليم العالي عن مهامه الأساسية المتمثلة في الإشراف والتوجيه، كما أدى بشكل غير مباشر إلى تقليص صلاحيات مجالس الأمناء. وقد أظهرت توجهات الحاكمية في بلدان منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية أن أنظمة التعليم العالي تحقق نجاحاً أكبر عندما يكون دور الحكومة متمثلاً في الإشراف^{١٩}.

^{١٩} البنك الدولي، وثيقة تقييم مشروع تطوير التعليم العالي نحو الاقتصاد المعرفي (ERFKE)، ٢٠٠٩.

والتوجيه عن بعد ضمن إطار تنظيمي يشجع برامج الإبداع في الجامعات ومبادرات القطاع الخاص، بدلاً من التحكم بالقرارات اليومية. وترى اللجنة الوطنية لتنمية الموارد البشرية بأن هذا هو النموذج الأمثل الذي يجب أن يطبق في الأردن. وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية التكامل بين مختلف مكونات نظام التعليم في المملكة، والتي يتمثل في هذه الحالة في التعاون المهم الذي ينبغي أن يتحقق بين وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي لضمان الانتقال السلس للطلاب من المرحلة الثانوية إلى المرحلة التي تليها. وقد تم تأسيس لجنة مشتركة بين الوزارتين لتحقيق هذا الهدف، إلا أنه لا بد من تفعيلها لتحقيق هذا المسعى بضمان تزويد الطلبة بالمهارات والمعرفة والقيم وأنماط التفكير اللازمة للتعليم العالي.

على المستوى المؤسسي: تتسم الحاكمية بكونها مركزية إلى حد كبير وتقوم على منظومة تنازلية (من الأعلى للأسفل)، مع محدودية مشاركة الكوادر التدريسية في الإدارة العليا، ومنح مكتب رئيس الجامعة صلاحيات واسعة جداً. وتمتاز الجامعات بدرجة كبيرة من الاستقلالية في إدارة شؤونها المالية نظراً لطبيعة تمويلها الخاص إلى حد كبير، وهذا ما يتيح أحياناً إلى سوء استخدام أموال الجامعات، ويطرافق هذا الاستقلال المالي مع مستويات عالية من المركزية في اتخاذ القرارات المؤسسية اليومية على النحو المذكور أعلاه.

الحاكمية والتشريعات في قطاع التعليم الجامعي منذ عقود والتعديلات على قانون التعليم العالي والبحث العلمي وقانون الجامعات الأردنية لم تتوقف وتخضع لاجتهادات أصحاب القرار بالحكومات المتعاقبة. حيث كان لأغلب تعديلات التشريعات النازمة للتعليم العالي والبحث العلمي والجامعات خلال السنوات الماضية ضرورات إيجابية حتمتها خطط تطوير التعليم العالي والاستراتيجيات التي تم وضعها فشملت التعديلات الجوهرية التالية:

- توحيد قانوني الجامعات الرسمية والخاصة بقانون واحد
- إنشاء صندوق دعم البحث العلمي
- إنشاء هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وصدر قانونها كهيئة مستقلة مالياً وإدارياً لتفعيل دورها الرقابي على تنفيذ متطلبات الاعتماد لجميع الجامعات الرسمية والخاصة.
- إعادة تشكيل مجالس الأمناء ومجلس التعليم العالي بما يتناسب مع تطور التعليم العالي ومحاولات إصلاحه والسعي لتحقيق استقلالية الجامعات الأكاديمية والمالية والإدارية.

وعلى الرغم من ذلك لا زالت التشريعات المعمول بها والقرارات المتخذة من قبل العديد من المجالس في التعليم العالي قاصرة ولا تساهم في الارتقاء بهذا القطاع الذي يعد محركاً أساسياً في تنمية الموارد البشرية من خلال تهيئة العقول البشرية للعمل والمنافسة في الأسواق المحلية والدولية. كما ان تغير الوزارات والمجالس المختلفة بين فترة وأخرى قد ساهم مساهمة كبيرة في عدم استقرار التشريعات النازمة لقطاع التعليم العالي وقد آن الأوان لإقرار إطار تشريعي مستقر وشامل يضمن المساءلة ويعزز العمل المؤسسي والبرامج التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بمختلف مستوياتها.

لقد تشكل خلال الفترة الأخيرة في الأردن وعي متزايد حول أهمية إدماج التكنولوجيا في التعليم العالي، بعد أن كانت النظرة التقليدية إلى التكنولوجيا في قطاع التعليم العالي باعتبارها فقط وليس أداة هامة لتعزيز النظام التعليمي على جميع المستويات. وهناك أدلة تشير إلى بداية التحول على هذا الصعيد؛ حيث تم مؤخراً اعتماد منصة "إدراك" - المنصة العربية الإلكترونية للمسابقات الجماعية مفتوحة المصادر - لاستخدامها في أشكال تعلم مختلطة، كما عقدت الجامعة الأردنية منذ وقتٍ قصير فعالية "يوم الابتكار وريادة الأعمال" ^{٢٠}، علماً أن المجال مفتوح للقيام بما هو أكثر من ذلك بكثير. إذ تشمل مجالات استخدام التكنولوجيا في المرحلة الجامعية تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين قدرة أعضاء الهيئة التدريسية ورصد نتائج الطلاب. وإلى الآن تعتبر هيكليّة الأنظمة الحالية وعدم استقلالية الجامعات عائقاً أمام تمكين المؤسسات على الابتكار أو الاستجابة للتغيير بطريقة أكثر مرونة فضلاً عن كون آليات التمويل الحالية لا تشجع على الابتكار ^{٢١}.

٦,٤,٥ انماط التفكير

الطلاب وأولياء الأمور: مما لا شك فيه أن الضغوط الاجتماعية التي تفرض على الطلبة والأهالي تفضيل التعليم العالي على غيره من مسارات التعليم ما بعد الثانوي (مثل التعليم والتدريب المهني والتقني) ونظرتهم إليه بإعتباره خياراً مرموقاً اجتماعياً دون الأخذ بالإعتبار المسارات الأخرى التي تؤمن فرص العمل في المستقبل، كان لها دور سلبي في تقاوم عدم المواءمة بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل. وقد أدى تهاافت الطلبة على الالتحاق بالتخصصات المفترض بأنها مرموقة اجتماعياً (كالطب والهندسة) إلى تخريج أعداد كبيرة من هذه التخصصات تفوق حاجة سوق العمل، هذا بالإضافة إلى تفضيل الخريجين وظائف القطاع العام لما توفره من مزايا واستقرار وظيفي لدرجة بأن الكثيرين منهم على إستعداد البقاء عاطلين عن العمل فترة طويلة بإنتظار الحصول على وظيفة في القطاع العام.

وبالرغم من أن القطاع العام الذي يساهم بـ ٢٤% ^{٢٢} من إجمالي فرص العمل سيبقى على الأرجح المصدر الأساسي والمفضل للتوظيف، فمن الضروري أيضاً أن يسعى القطاعين الخاص وغير الرسمي لخلق فرص عمل جديدة للوصول إلى هدف رؤيا الأردن ٢٠٢٥ بتخفيض معدل البطالة إلى ٨% ^{٢٣} خلال العشر أعوام القادمة، وإذا ما تم تطبيق معدلات نمو الوظائف الحكومية خلال السنوات الماضية فمن المرجح أن لن يتوفر أكثر من (٤٨٦) ألف وظيفة في القطاع العام بحلول عام ٢٠٢٥، مما يعني أنه سيكون مطلوباً من القطاع الخاص توفير مليون فرصة عمل (بالإضافة إلى ما سيبقى من الباحثين عن العمل في القطاع غير الرسمي).

ولعل أفضل الإجراءات التي يمكن تطبيقها على المدى البعيد لزيادة الوعي حول المجالات الأفضل ذات العلاقة بالدراسة والتوظيف تتمثل في إصلاح النظام وضمان تطوير المهارات الضرورية وتوفير بدائل عالية الجودة عن الجامعات. كما يمكن المساهمة في تغيير المفاهيم السلبية السائدة تجاه المسارات الأخرى البديلة عن التعليم الجامعي من خلال الإرشاد الوظيفي وإطلاق حملات التوعية الهادفة لرفع المكانة الاجتماعية للخيارات المهنية والتقنية وفرص العمل في القطاع الخاص وتسليط الضوء على دور الشباب الهام في عملية التنمية.

^{٢٠} صحيفة Jordan Times، ٢٠١٦

^{٢١} البنك الدولي، ٢٠٠٩

^{٢٢} البنك الدولي، ٢٠١٦

^{٢٣} وثيقة رؤية الأردن ٢٠٢٥

الثقافة الأكاديمية: لا بد من الإشارة إلى أن الثقافة الأكاديمية على مستوى المؤسسة (الجامعة) هي من العوامل التي تعيق التقدم والإصلاح بإتباعها سياسة مركزية متشددة كما أنها غير مرتبطة بإحتياجات سوق العمل فضلاً عن مقاومتها للتغيير.^{٢٤} وثمة آليات محدودة يمكن أن تحفز الجامعات على الابتكار والتطور أو المشاركة مع القطاع الخاص لإستحداث برامج ضرورية حديثة وهذه السياسة المحافظة التي تتبعها الجامعات لا تقتصر على الأردن فحسب بل هي سائدة في كثير من الجامعات في الدول الأخرى.

٦,٥ الأهداف الاستراتيجية

استجابةً للتحليلات الموجزة أعلاه، وضرورات إقامة نظام تعليم عالٍ حديث، تقترح اللجنة إجراء إصلاحاتٍ رامية لتحقيق أهداف استراتيجية في عناصر التعليم العالي وكما يلي:

- التعليم العالي ٠١: إتاحة الفرص - توفير فرص قبول عادلة مبنية على أسس تتمتع بالمساواة للطلبة المؤهلين كافة بناءً على الجدارة والقدرات
- التعليم العالي ٠٢: الجودة - رفع معايير وجودة مخرجات الأبحاث العلمية وجودتها ومستوى التدريس والتعلم في أنظمة التعليم العالي بما يتوافق وينماشى مع أفضل أساليب ومعايير ضمن الجامعات الحديثة ومعاييرها
- التعليم العالي ٠٣: المساءلة - تحفيز وتشجيع الجامعات على تحمّل مسؤولية أكبر تجاه تقديم مساهمات ملموسة في تحقيق الأهداف الوطنية الاقتصادية والاجتماعية التعليم العالي
- التعليم العالي ٠٤: الابتكار - تمكين تبني أفضل الممارسات الدولية في التدريس والتعلم التي من شأنها دعم تحقيق مستويات أفضل من إتاحة فرص الالتحاق بالتعليم والجودة
- التعليم العالي ٠٥: أنماط التفكير - زيادة وعي الجهات المعنية المستفيدة حول أهمية التعليم العالي وما يعكس من مكاسب وطنية بهدف تعزيز مشاركتهم في عملية التعليم العالي

^{٢٤} البنك الدولي، ٢٠٠٩

٦,٦ المشاريع المطلوب تنفيذها لتحقيق النتائج المرجوة

نبين أدناه المشاريع التي تعتقد اللجنة الوطنية لتنمية الموارد البشرية بضرورة إنجازها لتحقيق النتائج المرجوة.

الأهداف الاستراتيجية	المشاريع
التعليم العالي ١: إتاحة الفرص - توفير فرص قبول عادلة مبنية على أسس تتمتع بالمساواة للطلبة المؤهلين كافة بناءً على الجدارة والقدرات	التعليم العالي ١,١: نظام قبول موحد للدرجة الجامعية الأولى يشتمل على الإلغاء التدريجي للبرنامج الموازي وتنظيم إستثناءات القبول التعليم العالي ١,٢: مراجعة متطلبات وأنظمة بعض التخصصات المعينة لتشتمل سنة تحضيرية التعليم العالي ١,٣: توجيه الطلاب وإرشادهم في اختيار الوظائف المناسبة التعليم العالي ١,٤: توسيع قاعدة الدعم المالي للطلبة
التعليم العالي ٢: الجودة - رفع معايير مخرجات الأبحاث العلمية والتدريس وجودتها ومستوى والتعلم بما يتوافق ويتمشى مع أفضل أساليب الجامعات الحديثة ومعاييرها	التعليم العالي ٢,١: اعتماد البرامج المتطورة والتقيّد بمعايير ضمان الجودة التعليم العالي ٢,٢: مراجعة البرامج والتخصصات المطروحة في الجامعات الرسمية التعليم العالي ٢,٣: رفع كفاءة الكوادر التدريسية التعليم العالي ٢,٤: قياس ومراقبة وإعداد التقارير حول جودة التدريس ومخرجات الأبحاث العلمية التعليم العالي ٢,٥: تهيئة بيئة جامعية مناسبة ومحفزة للإبداع والتميز
التعليم العالي ٣: المساءلة - تحفيز الجامعات على تحمّل مسؤولية أكبر تجاه تقديم مساهمات ملموسة في تحقيق الأهداف الوطنية الاقتصادية والاجتماعية	التعليم العالي ٣,١: تعزيز الحاكمية في التعليم العالي التعليم العالي ٣,٢: وضع نظام خاص لعملية تعيين رؤساء الجامعات التعليم العالي ٣,٣: تعزيز الحوافز للإدارة الفعالة للموارد
التعليم العالي ٤: الابتكار - لتمكين تبني أفضل الممارسات الدولية في التدريس والتعلم التي من شأنها دعم تحقيق مستويات أفضل من إتاحة فرص التعليم والجودة	التعليم العالي ٤,١: إنشاء صندوق للابتكار والتطوير في التعليم العالي التعليم العالي ٤,٢: تحديث وتطوير التكنولوجيا المتوفرة لدى مؤسسات التعليم العالي لتعزيز استخدام المصادر التعليمية مفتوحة المصادر
التعليم العالي ٥: أنماط التفكير - زيادة وعي الجهات المعنية المستفيدة حول أهمية التعليم وما يعكس من مكاسب وطنية وتعزيز مشاركتهم في عملية التعليم العالي	تهدف المقترحات أعلاه المبينة في التعليم العالي ١ والتعليم العالي ٢ الى تغيير مواقف ومفاهيم الجهات المعنية بشكل عام.

التعليم العالي ١: إتاحة الفرص - توفير فرص قبول عادلة مبنية على أسس تتمتع بالمساواة للطلبة المؤهلين كافة بناءً على الجدارة والقدرات

ستعمل المبادرات المقترحة على تحقيق ما يلي:

- أ) ضمان إتاحة فرص التعليم الجامعي العادلة وتقديم الدعم المالي للطلبة طوال دراستهم الجامعية لتمكينهم من الحصول على أفضل النتائج التعليمية من خلال ما يلي:
- إعادة هيكلة أسس القبول بحيث يعتمد القبول الجامعي على الجدارة والكفاءة
 - ضمان إعداد الطلبة وتأهيلهم لمتطلبات التعليم العالي
 - إرشاد الطلبة للالتحاق بالتخصصات التي تتناسب وقدراتهم
- ب) بالتوازي مع هذه الإجراءات سيقترح هذا البرنامج إجراءات عملية للتخفيف من التبعات المالية المترتبة من تطبيق البرنامج على الجامعات والطلبة على حد سواء وكما يلي:
- إجراء دراسة للتمويل اللازم لتعويض الجامعات فارق رسوم البرنامج الموازي في حالة إلغاء
 - زيادة الدعم المالي للطلبة لتمكينهم من مواجهة عبء الرسوم الدراسية
 - تمكين الجامعات ودعمها بمصادر دخل بديلة

عنوان المشروع	التعليم العالي ١,١: نظام قبول موحد للدرجة الجامعية الأولى يشمل على تنظيم إستثناءات القبول وعلى إلغاء للبرنامج الموازي
الأهداف	إنشاء نظام موحد على أساس الجدارة للالتحاق بالجامعات، وتحقيق المساواة وتكافؤ الفرص من خلال تنظيم الاستثناءات وإلغاء الامتيازات غير المنصفة المطبقة في البرنامج الموازي
الأنشطة	- <u>الاستثناءات:</u> - تبقى مقاعد المحافظات والألوية كما هي وبدون تغيير للعام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧. - يتم تخصيص مقاعد اضافية للمحافظات والألوية لتخصصي الطب وطب الأسنان في السنة التحضيرية أو ما يعادلها ابتداء من العام ٢٠١٨. - يلتزم الطلبة المستفيدون من القبول بالعمل في محافظاتهم وفق تعليمات توضع لهذه الغاية من قبل وزارة التعليم العالي - زيادة مقاعد المكرمات لأبناء القوات المسلحة والامن العام والمخابرات العامة والدفاع المدني بنسبة ١٠% سنوياً بحيث تصبح نسبة الاستثناء كمقاعد ٣٠% على ان توجه النسبة المضافة (١٠%) الى التعليم التقني. - زيادة مقاعد المكرمات لأبناء العاملين في وزارة التربية والتعليم بنسبة ٥% سنوياً بحيث تصبح نسبة الاستثناء الكلية كمقاعد ١٠% على أن توجه النسبة المضافة الى التعليم التقني. - فصل استثناءات أبناء مدارس البادية عن المدارس الأقل حظاً

- تتعاون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم لضمان معالجة السبب الرئيسي (ضعف الأداء في المدارس الابتدائية والثانوية) والحد من الحاجة للاستثناءات.

- تتولى لجنة خاصة تمثل وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي ومستشارية شؤون العشائر وآخرين من ذوي العلاقة وضع قواعد موضوعية ومهنية ومعلنة لقوائم أبناء البادية.

- يتم اختيار الطلبة من قائمة أبناء البادية الأردنية لتشمل الطلبة من مدارس البادية الشمالية والوسطى والجنوبية فقط وفق قواعد التنافس بينهم وحسب تسلسل علاماتهم.

- يتم القبول في الجامعات من خلال مجلس التعليم العالي.

- يتم شمول هذه المدارس في برنامج تصحيح أوضاع المدارس ذات الظروف الخاصة.

تقترح اللجنة " تصحيح أوضاع المدارس ذات الظروف الخاصة خلال فترة لا تتجاوز (١٠) سنوات بحيث يتم الارتقاء بهذه المدارس إلى المستوى المطلوب خلال السنوات السبع الأولى، حتى يتم معالجة "الظروف الخاصة" نهائياً.

ذلك يتم تنفيذ الخطوات التالية:

- إنشاء هيئة مستقلة خاصة باسم " هيئة تأهيل المدارس"، تشمل في كادرها تربويين واجتماعيين ومهندسين وإداريين، يعهد إليها بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم والحكام الإداريين ودوائر الدولة تنفيذ البرنامج وفق أسس موضوعية تتناول المعلم والمدرسة والبيئة المدرسية والبنية التحتية والمواصلات.

- يتم تدريجياً حذف المدارس ذات الظروف الخاصة من الاستثناءات عند إتمام البرنامج

-

- دراسة إمكانية إضافة معايير أخرى للقبول الجامعي إلى جانب معدل التوجيهي مستقبلاً منها على سبيل المثال إجراء مقابلات.

- جعل القبول من خلال الاستثناءات خاضعة للتنافس فيما بينها بناءً على الأسس الموضوعية لقبولها.

البرنامج الموازي

إلغاء البرنامج الموازي للطلبة الأردنيين تدريجياً خلال مدة ٨ سنوات إعتباراً من العام الجامعي ٢٠١٧/٢٠١٨ بهدف إلغاءه كلياً بحلول ٢٠٢٥، وذلك بتخفيض طلبة البرنامج الموازي بمعدل (٥٥٥٠) طالبا سنويا وعلى مدى ثمانية سنوات بمجموع (٤٤٤٠٠) طالبا، ويشكل هذا الرقم (١٢,٥%) من الطلبة الأردنيين في البرنامج الموازي.

سيكون النقص في دخل الجامعات (١٧) مليونا في السنة الأولى، ويزداد بمبلغ مساوٍ سنويا حتى السنة الثامنة، وهي السنة التي سيتترك جميع الطلبة الأردنيين فيها البرنامج الموازي. وسيكون نقص الدخل قد بلغ مداه وهو (١٣٦) مليونا سنويا واستقر، وهو المبلغ الذي يجب تعويضه من قبل الحكومة كما هو مبين في الجدول 6.7 .

المسؤوليات	- مجلس تنمية الموارد البشرية ووحدة متابعة تنفيذ ونتائج استراتيجية تنمية الموارد البشرية لدعم تطوير خطة التمويل - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة التربية والتعليم والجامعات لتطبيق التوصيات الخاصة بمعايير القبول والاستثناءات والبرنامج الموازي - هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي، والتي ستكون مسؤولة عن ضمان خفض اعداد المقبولين ضمن برنامج الموازي - الحكومة لدعم الجامعات نتيجة لإلغاء البرنامج الموازي
الواقع الحالي	يضع مجلس التعليم العالي (HEC) أسس القبول التنافسي بينما تحدد الجامعات شروط القبول في البرنامج الموازي فيما يحدد مجلس التعليم العالي النسبة المسموح بقبولها في البرامج الموازية والدولية إلى إجمالي الطلبة المقبولين. يوجد اعتراضات على مخرجات الجامعات الاردنية وخاصة طلبة البرنامج الموازي، ولا توجد آلية واضحة لإلغاء البرنامج. لا يطبق نظام السنة التحضيرية في اي من الجامعات او التخصصات.
مؤشرات الأداء الرئيسية	- النسبة المئوية للطلبة الجدد الذين يقبلون في الجامعات خارج شروط القبول التنافسي الموحد (يحقق الهدف بحلول ٢٠٢٥) - عدد المدارس الأقل حظاً والمدارس في منطقة البادية على قائمة الإستثناءات
المخاطر وعوامل التخفيف منها	المخاطر: الفجوات التمويلية ومخاوف الجامعات الرسمية من انخفاض إيراداتها نتيجة إلغاء البرنامج الموازي التخفيف من أثره: بديل ثاني: إلغاء برنامج الموازي وإعادة هيكلة الرسوم الجامعية وتوحيدها تدريجياً من السنة الدراسية ٢٠١٧/٢٠١٨ في جميع الجامعات الرسمية وفق خطة مدروسة نأخذ بالاعتبار تحديد الرسوم الموحدة بمتوسط يناسب الطلبة ويغطي فارق الإيرادات الناتجة عن الغاء البرنامج ويقترب من التكلفة الفعلية لكل تخصص وسيتم ذلك بالتوازي مع دعم صندوق الطالب لتقديم المنح والقروض لجميع الطلبة المحتاجين والمتميزين دراسياً في جميع الجامعات الرسمية تشجيع الجامعات على وضع خطة لضبط النفقات بحيث يتابع تنفيذها مجلس الامناء، وتشجيعها على تأمين مصادر تمويلية إضافية والتأكيد على أن تتضمن خطط الجامعات الاستراتيجية هذه الاجراءات بحيث يكون تطبيقها احد معايير تصنيف الجامعات من خلال: ● التوقف عن التعيينات غير المبررة، واستخدام الفائض من الموظفين لتغطية النقص في حال وجود شواغر. ● تشجيع الجامعات المنتجة ودعمها. ● زيادة التعاون مع القطاع الخاص ودعم صندوق الطالب وانشاء مراكز التميز (انظر HE1.4). ● تقديم الخدمات الاستشارية والفنية والعلمية للجهات الخارجية. ● السعي للحصول على تمويل خارجي من الجهات الدولية لمشاريع الابحاث والتجهيزات. وينبغي أن تكون هذه البدائل مرغوبة للطلاب وأولياء الأمور، والتي يمكن أن تتحقق من خلال تطبيق الاجراءات التالية:

- تحفيز الطلاب على اختيار مسارات تعليم عالي في مجالات التعليم الفني والتدريب المهني. - إطلاق حملة توعية لرفع الوعي بمكانة برامج التعليم الفني والتدريب المهني وأهميتها (انظر قسم التعليم الفني والتدريب المهني)، - رفع مستوى جودة وقدرات قطاع التعليم التقني والتدريب المهني (انظر محور التعليم التقني والتدريب المهني)	
المراحل ١ و ٢ و ٣: يتم البدء في تنفيذ هذا المشروع بمرحلة أولى، ليتم تنفيذه كاملاً بالتوازي مع مشاريع أخرى ضرورية لجعله مقبولاً وقابلًا للتطبيق على الصعيدين المالي والرسمي.	مرحلة التنفيذ

الشكل ٦,٧ التخفيض السنوي في أعداد طلبة البرنامج الموازي والتعويض المالي المقترح للجامعات

التناقض السنوي في أعداد الطلبة والتعويض المالي المتقدم للجامعات					
البرنامج المتوازي					
النقص في الدخل	التخفيض السنوي في الأعداد	الأردنيين (تخفيض بهدف الإلغاء)	غير الأردنيين (لا تخفيض)	العدد الإجمالي للطلبة	
٠	٠	٤٤,٠٠٠	١١,٠٠٠	٢٢٦,٠٠٠	الآن
١٧,٠٠٥,٢٠٠	٥,٥٥٠	٣٨,٨٥٠	١١,٠٠٠	٢٢٠,٤٥٠	السنة ١
٣٤,٠١٠,٤٠٠	٥,٥٥٠	٣٣,٣٠٠	١١,٠٠٠	٢١٤,٩٠٠	السنة ٢
٥١,٠١٥,٦٠٠	٥,٥٥٠	٣٧,٧٥٠	١١,٠٠٠	٢٠٩,٣٥٠	السنة ٣
٦٨,٠٢٠,٨٠٠	٥,٥٥٠	٢٢٢,٠٠٠	١١,٠٠٠	٢٠٣,٨٠٠	السنة ٤
٨٥,٠٢٦,٠٠٠	٥,٥٥٠	١٦,٦٥٠	١١,٠٠٠	١٩٨,٢٥٠	السنة ٥
١٠٢,٠٣١,٢٠٠	٥,٥٥٠	١١,١٠٠	١١,٠٠٠	١٩٢,٧٠٠	السنة ٦
١١٩,٠٣٦,٤٠٠	٥,٥٥٠	٥,٥٥٠	١١,٠٠٠	١٨٧,١٥٠	السنة ٧
١٣٦,٠٤١,٦٠٠	٥,٥٥٠	٠	١١,٠٠٠	١٨١,٦٠٠	السنة ٨

عنوان المشروع	التعليم العالي ١,٢ مراجعة متطلبات وأنظمة بعض التخصصات المعينة لتشتمل على سنة تحضيرية
الأهداف	تمكين الطلبة من التكيف مع متطلبات التخصصات والبرامج ذات الأهمية القصوى من معرفة ومهارات مما يمكن الطلبة من متابعة دراستهم في هذه التخصصات بكفاءة عالية.
الأنشطة	- إعادة تصميم الخطط الدراسية لبعض التخصصات بحيث تمثل السنة الأولى سنة تحضيرية تدرس فيها المساقات التي تتطلب تفوقاً علمياً أساسياً وقدرات دراسية مميزة بدءاً من تخصصي الطب وطب الأسنان في عام ٢٠١٨ - الحاجة إلى تفعيل آلية تقييم لخريجي التخصصات الطبية من جامعات خارج الأردن. - تصميم امتحانات مشددة لتقييم استعداد الطلاب للانتقال إلى السنة الثانية في نهاية السنة التحضيرية. - توجيه الطلاب الذين لا يحققون النتائج المطلوبة للالتحاق بتخصصات أخرى تتناسب وقدراتهم.
المسؤوليات	يمكن تهيئة الظروف لجامعات محددة لتطبيق هذه الآلية (بداية على تخصص الطب والتخصصات الهندسية) واعتماده لاحقاً على نطاق واسع في حالة نجاحه. على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ومجلس التعليم العالي التنسيق ورصد مدى فعالية المقترح.
الوضع الراهن	لا توجد نماذج سابقة لهذا المقترح في الأردن، على الرغم من وجود برامج مشابهة ناجحة في المملكة المتحدة وغيرها من الدول.
مؤشرات الأداء الرئيسية	سيتم قياس نسبة النجاح من خلال: • انخفاض معدلات الانسحاب والرسوب في مواد التخصص بعد السنة التحضيرية • معدل تحسن مستوى الخريجين للذين أكملوا دراستهم في إطار هذه الآلية الجديدة • النسبة المئوية لمعدلات التخرج، ومعدلات إنسحاب الطلبة في التخصصات التي لديها سنة تحضيرية
المخاطر وعوامل التخفيف منها	لا توجد أي مخاطر شديدة لهذا البرنامج بإستثناء إيجاد برنامج يعنى بالطلبة الذين لا يجتازون السنة التحضيرية ومصير دراستهم.
مرحلة التنفيذ	المرحلة الثانية (٢-٤ سنوات)؛ لإتاحة الوقت للتصميم والتنفيذ والإعداد لتطبيق المقترح.

إسم المشروع	التعليم العالي ١,٣: توجيه الطلاب وإرشادهم في اختيار الوظائف المناسبة
الأهداف	إرشاد الطلبة لمسارات ما بعد المرحلة الثانوية والتخصصات التي تتناسب مع قدراتهم وطموحاتهم، وتخفيض أعداد الملتحقين بالجامعات دون وعي تام بالخيارات البديلة وبفرص العمل المستقبلية.
الأنشطة	- توفير الإرشادات والمعلومات التي تتعلق بالمسار الوظيفي في المدارس، وربطها بفرص أوسع للتعليم والتدريب المهني والتقني عالي الجودة ضمن مستويات التعليم ما بعد الثانوي والعالي - توفير وتوزيع بيانات دقيقة حول فرص العمل للتخصصات المختلفة في كل جامعة من خلال "نظام جديد لمعلومات سوق العمل" (LMIS) (انظر في قسم التعليم والتدريب المهني والتقني ٣,٢) - تقديم منح وغيرها من أشكال الدعم المالي والحوافز للملتحقين بالتخصصات التقنية والمهنية
المسؤوليات	- وزارة التربية والتعليم والمدارس بالتعاون مع "مؤسسة تنمية المهارات" (SDC) الجديدة (انظر في محور التعليم والتدريب المهني والتقني (٣,١ TVET) - وزارة العمل وأصحاب العمل - تتحمل المؤسسات التعليمية مسؤولية المنح / الدعم المالي
الوضع الراهن	يتوفر حالياً إرشاد محدود لطلبة المدارس الذين سيلتحقون بالتعليم العالي، كما لا يتم توجيه الطلبة أو توعيتهم مبكراً بالتبعات وفرص العمل المرتبطة بالالتحاق بالتخصصات المطروحة. تؤثر العديد من العوامل على هذا البرنامج خاصة خلال الوضع الراهن، ومنها: قلة المعلومات حول فرص العمل المتوفرة للتخصصات الجامعية المختلفة والإقبال الشديد على التعليم الجامعي مقارنة بالخيارات الأخرى للتعليم ما بعد المرحلة الثانوية وتدني مستوى مخرجات التعليم والتدريب المهني والتقني الحالية. ويمثل الإرشاد الوظيفي أحد المبادرات التي يمكن تنفيذها لمواجهة هذه العوامل (انظر برامج التعليم والتدريب المهني والتقني)
مؤشرات الأداء الرئيسية	أعداد متزايدة من الملتحقين بالتخصصات التقنية (من ٢٠,٠٠٠ إلى ٥٠,٠٠٠) وانخفاض نسبة الملتحقين في برامج التعليم العالي غير المهنية
المخاطر وعوامل التخفيف من أثرها	لا يوجد آثار سلبية متوقعة لهذا المقترح
مراحل التنفيذ	المرحلة ٢ (السنوات ٢-٤) لإتاحة الوقت لإعداد الخدمات الإرشادية وخطط للمنح الدراسية

اسم المشروع	التعليم العالي ١,٤: توسيع قاعدة الدعم المالي للطلبة
الأهداف	ضمان حصول جميع الطلبة المؤهلين على الدعم المالي الذي يحتاجونه للالتحاق بالتعليم العالي.
الأنشطة	• توسيع نطاق خدمات "مؤسسة دعم الطالب" ليُصبح مؤسسة مالية متكاملة لدعم الطلبة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً مع القطاع البنكي. تتولى تنفيذ ما يلي: - تقوم بدراسة التحديات التي واجهتها الجهود السابقة في هذا المضمار واستكشاف تجارب ناجحة في دول مشابهة لمنح قروض حكومية للطلبة (يكون خلفاً لصندوق دعم الطالب الحالي ولكن على نطاق أوسع) - العمل مع البنوك ومؤسسات التعليم العالي لتأسيس مؤسسة التمويل الجديدة وإدارتها. - ضمان منح القروض بعد التأكد من حاجة الطالب إليها، مع فترات سداد طويلة وفترة سماح بعد التخرج، وزيادة القروض الممنوحة على مراحل. - العمل على تخصيص منح ومخصصات أخرى للطلبة المحتاجين للدعم بشدة. - مراجعة آليات المنح الحالية والمكرّرات والتأكد من تطبيق خطة استراتيجية لتوجيه الدعم للطلبة الأكثر حاجة. - على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي توجيه أي تمويل حكومي إضافي إلى دعم الطالب بدلاً من تخصيص التمويل مباشرة إلى الجامعات في حالة عدم تطبيق آليات لترشيد استخدام الموارد المالية (أنظر محور التعليم العالي ٣)
المسؤوليات	- تقوم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بوضع التعليمات، وتتولى إدارته "مؤسسة دعم الطالب" المقترحة بالشراكة مع الجهات الممولة الخاصة (وفقاً للنماذج الدولية) - تدعم مجلس تنمية الموارد البشرية وحدة متابعة تنفيذ ونتائج استراتيجية تنمية الموارد البشرية خطة التمويل (مشاريع التنفيذ ٤,١) - يجب أن تشمل عملية تحصيل القروض على آلية حكومية تضمن الالتزام بالتسديد
الوضع الراهن	يقدم صندوق دعم الطالب حالياً قروضاً ومنحاً لحوالي ٤٠,٠٠٠ طالباً^{٢٥}. وبما أن معظم الأهالي لا يمكنهم تحمل أعباء الرسوم الجامعية، فإن نظام دعم الطالب الحالي غير كافٍ على الإطلاق. تم النظر في تطوير خطط قروض واسعة النطاق بضمانة حكومية ضمن مشروع تطوير التعليم العالي نحو اقتصاد المعرفة في عام ٢٠١٠، إلا أن صندوق دعم الطالب الذي تم اقتراحه لم يتم إطلاقه مطلقاً. يقترح هذا المشروع إعادة إطلاقه بناءً على أسس مشابهة.
مؤشرات الأداء الرئيسية	تأسيس مؤسسة دعم الطالب وتشغيلها وفقاً لجدول زمني، والنسبة المئوية للأردنيين المستفيدين من الدعم في مرحلة البكالوريوس.

^{٢٥} وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٥

- الخطر: عدم قدرة أو استعداد الحكومة في تحمّل مخاطر ضمان القروض - التخفيف من أثره: • وضع آلية حكومية متكاملة وملزمة للحصول بكفالات محددة • مراجعة شاملة لمخرجات نظام القروض في دول مشابهة لإظهار المزايا الخاصة بالنظام (ثمة أمثلة معروفة لبرامج في دول مشابهة للأردن من حيث مستوى حصة الفرد من الناتج الإجمالي والتي تؤكد بأن الجدوى المالية لآلية إقراض الطلبة المحتاجين أفضل من أشكال الدعم الأخرى حتى مع معدل تحصيل لا يزيد عن نسبة ٥٠%).	المخاطر وعوامل التخفيف من أثرها
البدء بالتخطيط مباشرة والتوقع بأن يتم الإطلاق خلال المرحلة ٢.	مراحل التنفيذ

التعليم العالي ٢: الجودة – رفع معايير مخرجات الأبحاث العلمية وجودتها ومستوى التدريس والتعلم في أنظمة التعليم العالي بما يتوافق ويتمشى مع أفضل أساليب ومعايير ضمن الجامعات الحديثة
تهدف المبادرات المقترحة إلى تحقيق ما يلي:

- جعل التمويل الحكومي للجامعات مشروطاً بجودة الخدمات التعليمية التي تقدمها
- ضمان اعتماد التخصصات والبرامج المهنية عالمياً.
- قياس معايير الجودة والتحقيق المستمر من مستواها وإعداد التقارير الخاصة بها.
- تشجيع التدريس الفعال واستمرار دعمه.

إسم المشروع	التعليم العالي ٢,١: اعتماد جميع البرامج المهنية (طب وطب الأسنان والهندسة... إلخ) والتقييد بمعايير نظام الجودة
الأهداف	رفع مستوى الجودة في جميع مؤسسات التعليم العالي وضمان توافق برامجها الأكاديمية والمهنية مع مستويات الجودة العالمية وباعتمادها دولياً واستقطاب المزيد من الطلبة الأجانب.
الأنشطة	- رفع كفاءة كوادرات هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي (HEAC) وتعزيز صلاحياتهم بهدف رفع مستوى معايير اعتماد البرامج التعليمية الوطنية بما يتجاوز متطلبات التراخيص، وتمكين ضمان مستوى جودة عالٍ في جميع مراحل التعليم العالي (انظر إلى محور التعليم العالي ٣,١) - مراجعة معايير ضمان الجودة لهيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي (HEAC) ووضع جدول زمني عملي للجامعات لتلبية تلك المعايير. التي يجب أن تتضمن معايير جودة التدريس (محور التعليم العالي ٢,٤) والإدارة الفعالة للموارد (محور التعليم العالي ٣,٣) - إعادة تقييم برامج وتخصصات الجامعات كافة (تقريباً داخلياً وخارجياً)، وتحديد التخصصات الواجب اعتمادها وأنظمة الاعتماد التي يجب تطبيقها - وضع أنظمة تلزم الجامعات بالحصول على اعتماد محلي ودولي للتخصصات التي يخضع خريجوها لأنظمة ولوائح إضافية قبل مزاوله المهنة (الطب والهندسة والصيدلة... إلخ) - على الجامعات تقديم تقارير عن الاعتمادات التي حصلت عليها أو تسعى للحصول عليها لتخصصات محددة ضمن جداول زمنية محددة
المسؤوليات	- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي (HEAC) - الجامعات
الوضع الراهن	ليست جميع التخصصات التي تمنح درجات علمية مهنية معتمدة محلياً وعالمياً، وضمان الجودة يتسم بعدم الاتساق.

مؤشرات الأداء الرئيسية	- عدد مؤسسات التعليم العالي التي تُلبّي معايير الجودة الخاصة المحددة من هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي. - نسبة التخصصات المعتمدة من جهات دولية مُعترف بها خلال المهلة الزمنية المحددة: ١٠٠% من التخصصات المحددة خلال ٥ سنوات.
المخاطر وعوامل التخفيف من أثرها	لا يوجد آثار سلبية لتطبيق هذا المقترح.
مراحل التنفيذ	المرحلة ١ (السنوات ١-٢) يمكن طرح هذه المتطلبات مباشرة، مع وضع جدول زمني للتنفيذ خلال ٣-٤ سنوات (المرحلة ٢)

إسم المشروع	التعليم العالي ٢,٢: مراجعة البرامج والتخصصات المطروحة في الجامعات الرسمية
الأهداف	إلغاء التخصصات المشبعة ذات الطلب المحدود في سوق العمل بما سيتيح المجال للجامعات بطرح تخصصات في مجالات ذات أهمية للاقتصاد الوطني ومطلوبة لسوق العمل
الأنشطة	• قيام مجلس التعليم العالي الحالي بإجراء مراجعة شاملة للبرامج التي تطرحها الجامعات (انظر إلى محور التعليم العالي ٣,١). • وقف تمويل التخصصات غير الملائمة وبمخرجات دون المستوى وتحديد التخصصات التي تطرحها كل جامعة حسب قدراتها وتحفيز الجامعات على تطوير التخصصات التي تسهم في تنفيذ خطط التنمية • استخدام نظم المعلومات الإدارية (LMIS) لاتخاذ القرارات وفقاً للأولويات (انظر إلى محور التعليم المهني والتقني والتدريب ٣,٣)
المسؤوليات	• مجلس التعليم العالي • هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي
الوضع الراهن	ما تزال أعداد الطلبة الملتحقين في برامج التربية والعلوم الإنسانية والتخصصات غير المهنية بشكل عام في تزايد مستمر يفوق معدلات الطلب عليها. حوالي ٥٨% من خريجي الجامعات الأردنية تخصص في المجالات الإنسانية والتعليم والمجالات الغير تقنية ومهنية، وتشير الإحصائيات بأن نسبة الطلبة خريجي هذه التخصصات غير المهنية تستحوذ على نسبة (٧٠%) من القوى العاملة ^{٢٦} .
مؤشرات الأداء الرئيسية	• مخرجات تعليمية أفضل (معدلات توظيف الخريجين) • عدد أقل من التخصصات المتشابهة التي تقدمها كل جامعة

^{٢٦} دائرة الإحصاءات العامة، ٢٠١٣

• تصنيف أفضل للجامعات من حيث مستويات معايير الجودة كافة (انخفاض عدد البرامج ذات التصنيف الضعيف)	
• الخطر: ستعارض الجامعات تحديد عدد التخصصات المسموح بها وانخفاض إيراداتها. - التخفيف من أثره: تقديم حوافز للجامعات للتركيز على التخصصات ذات الطلب العالي في سوق العمل • الخطر: سيعارض الطلبة التقليل من الخيارات في التخصصات - التخفيف من أثره: • رفع مستوى جودة التعليم المهني والتقني والتدريب كخيار بديل مرغوب (انظر مقترحات محور التعليم المهني والتقني والتدريب) • التركيز على الإرشاد الوظيفي لتوعية الطلبة حول الطلب في سوق العمل وفرص العمل المرتبطة بالتخصصات المختلفة (انظر إلى قسم التعليم العالي ١,٣)	المخاطر وعوامل التخفيف من أثرها
المرحلة ١ (السنوات ١-٢) يمكن طرح هذه المتطلبات مباشرة، مع تنفيذ خلال نطاق زمني يمتد لـ ٣-٤ سنوات (المرحلة ٢)	مراحل التنفيذ

إسم المشروع	التعليم العالي ٢,٣: رفع كفاءة الكوادر التدريسية
الأهداف	تحسين الكفاءة التدريسية لأعضاء هيئة التدريس ومساعدتي التدريس من خلال تنمية مهاراتهم التدريسية وتقديم حوافز للمتميزين والاستغلال الأمثل للوقت.
الأنشطة	- تعزيز قدرات مراكز تطوير الهيئة التدريسية - إنشاء مراكز تعليم إلكتروني في الجامعات بالتعاون مع منصات "المساقات الإلكترونية الجماعية مفتوحة المصادر MOOCs" القائمة (مثل إدراك) التي تمتلك خبرات واسعة في مجال رفع كفاءة الجامعات وتحسين قدراتها على تقديم خيارات للاستفادة من التكنولوجيا في التعليم الجامعي - استغلال مراكز التعليم الإلكتروني الجديدة لتزويد أعضاء الهيئة التدريسية بفرص لتنمية مهارات جديدة مرتبطة بآخر التطورات التكنولوجية في الأساليب التربوية والتدريس من خلال المساقات الإلكترونية الصغيرة الخاصة SPOCs وغيرها من الأساليب - منح المكافآت للمدرسين المتميزين والمشاركين باستمرار في دورات تطوير أعضاء الهيئة التدريسية تتمثل في حوافز مختلفة، من خلال إقامة فعاليات يكرمون خلالها على المستوى الوطني واعتماد آليات لتثبيت المتميزين في التدريس. - لتحفيز أعضاء الهيئة التدريسية على إجراء أبحاث مرتبطة بالأولويات الوطنية خلال إجازات التفرغ العلمي.

- تخفيض الأعباء الإدارية عن أعضاء الهيئة التدريسية من خلال تبسيط العمليات وتقليل عمل اللجان (انظر إلى محور التعليم العالي ٣,٣)	
- يمكن تولي مجلس التعليم العالي مهام تنظيم وإدارة برامج تدريب أعضاء الهيئة التدريسية وتكريمهم. - تتولى الجامعات منفردة مسؤولية تنفيذ التغييرات الأخرى ويحفزها على ذلك نتائج تقييم جودة التدريس (التعليم العالي ٢,٤) وتوفر التمويل للبرامج الإبداعية مثل مراكز التعليم الإلكتروني أو آليات تثبيت أعضاء الهيئة التدريسية ذات العلاقة بالتميز في التدريس (التعليم العالي ٤,٢) - يتم تطوير الخدمات الإلكترونية بالتعاون مع الشركاء من ذوي الخبرة	المسؤوليات
الأنشطة في هذه المجالات نادرة أو معدومة كلياً ونتائج مراكز تطوير أعضاء الهيئة التدريسية (FDC) متباينة.	الوضع الراهن
- نسبة أعضاء الهيئة التدريسية الذين يشاركون في دورات التدريب والتطوير الوظيفي بمعدل (٥) أيام في السنة على الأقل. - إجراء عملية مسح شاملة للطلبة الجامعيين (NSS)، واستخدام النتائج كمؤشرات أداء رئيسية. - امتحان الكفاءة الذي تجريه هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي - إنشاء مراكز تعليم إلكتروني تجريبية	مؤشرات الأداء الرئيسية
- الخطر: إقبال ضعيف من أعضاء هيئة التدريس - عوامل التخفيف من أثره: زيادات في الحوافز وترقيات خاضعة للتطوير الوظيفي المستمر (CPD) والأداء المتميز في التدريس	المخاطر وعوامل التخفيف من أثرها
المرحلة ٢ (السنوات ٣-٥) بالإضافة إلى تطبيق برامج تجريبية مبكرة	مراحل التنفيذ

التعليم العالي ٢,٤: قياس ومراقبة وإعداد التقارير حول جودة التدريس ومخرجات الأبحاث العلمية	إسم المشروع
رفع الكفاءة التدريسية لأعضاء هيئة التدريس وثقة الطلبة وأصحاب العمل والمجتمع بشكل عام بجودة مخرجات التعليم في الجامعات المختلفة	الأهداف
- إعادة تفعيل نظام المعلومات الإدارية للتعليم العالي (HE-MIS) ومنح الموظفين المعنيين الصلاحيات اللازمة لإلزام الجامعات بتقديم البيانات الضرورية - تقوم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وهيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي بتحديد مجموعة من معايير جودة التدريس (تشتمل على البيئة التعليمية وتجارب الطلبة ومخرجات الخريجين). يجب اختيار المعايير من منهجيات دولية مثل إطار تقييم مخرجات التعليم العالي الخاص بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD AHELO) أو نظام التصنيف المتعدد للاتحاد الأوروبي (EU-U-M)، لإتاحة الفرصة لإجراءات مقارنات معيارية دولية - إدخال معايير جودة التعليم المختارة في البيانات التي يتم جمعها من خلال نظام المعلومات الإدارية للتعليم العالي المُعاد تفعيله - قيام هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي بجمع البيانات وتقييمها على مستوى المؤسسة والقطاع، وإدراج مستوى جودة التعليم في معايير ضمان الجودة (التعليم العالي ٢,١)، وإصدار تقرير سنوي حول جودة التعليم. تقوم هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي بتوزيع النتائج على الطلبة والمواطنين لتوجيه الطلبة نحو المزيد من الخيارات الموثوقة للالتحاق بمسارات أخرى للتعليم العالي (فعلى سبيل المثال فإن مخرجات التوظيف قد تشجع الطلبة على النظر في خيارات أخرى كالتعليم والتدريب المهني والتقني أو غيره من التخصصات ذات الإقبال الضعيف).	الأنشطة
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وهيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي، مع احتمال تلقي الدعم من مؤسسات دولية متخصصة	المسؤوليات
تم تأسيس نظام المعلومات الإدارية للتعليم العالي في عام ٢٠١١ (HE-MIS) ولكن البيانات لا تجمع بطريقة متسقة أو على مستوى النظام	الوضع الراهن
- تستخلص مؤشرات الأداء الرئيسية من مقاييس الجودة المستخدمة، والتركيز على هدف رفع مستوى الأداء الكلي ليوأكب المقاييس الدولية (مثل إطار تقييم مخرجات التعليم العالي AHELO) إضافةً إلى تحسُّن أداء المؤسسات التعليمية بشكل فردي مع مرور الوقت - عدد المنشورات الأردنية الموثوقة بها ومن الممكن الاقتباس منها - عدد الإقتباسات من الأبحاث المنشورة من قبل باحثين أردنيين	مؤشرات الأداء الرئيسية

- الخطر: من المرجح أن يعارض أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية تقييم أدائهم وفق المعايير المحددة. - التخفيف من أثره: يمكن التغلب على ذلك من خلال - (أ) التعريف بالتوجهات العالمية السائدة لتقييم الأداء والمتوافقة مع البرامج الدولية لتقييم طلبة المدارس (PISA) والتوجهات في الدراسات العالمية للرياضيات والعلوم (TIMSS)، والتأكد من أن إطار تقييم مخرجات التعليم العالي الخاص بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD AHELO) يعتمد أساساً لتقييم الأداء - (ب) ضمان منح الجهة التي تقوم بجمع البيانات بصلاحيات كافية لإلزام المشاركة والتعبد بها - الخطر: أن لا تكون عملية جمع البيانات متسقة وشاملة - التخفيف من أثره: بناء قدرات وتدريب موظفي جمع البيانات	المخاطر وعوامل التخفيف من أثرها
المرحلة ٣ (السنوات ٤-٦) للتنفيذ، مع مراعاة المدة اللازمة اللازم للاستشارات والتقييمات والتنفيذ، ولكن يمكن إطلاق تجارب في المرحلة الأولى (السنوات ١-٢)	مراحل التنفيذ

عنوان المشروع	التعليم العالي ٢,٥ : تهيئة بيئة جامعية مناسبة ومحفزة للإبداع والتميز
الأهداف	تهيئة بيئة جامعية مناسبة ومحفزة للإبداع والتميز ويتوفر فيها الإحساس بالطمأنينة والعدالة والمسؤولية والانتماء الوطني ومن جهة أخرى ويسود فيها الحوار الهادف وقبول الرأي الآخر
الأنشطة	تهيئة بيئة جامعية مناسبة ومحفزة للإبداع والتميز من خلال القيام بما يلي: • تكثيف الأنشطة الطلابية اللامنهجية: الثقافية والرياضية والاجتماعية والفنية والسلوكية، بحيث تكون جزءاً مكملًا وأساسياً للنشاطات الأكاديمية مما يقوي علاقات الطلبة وترابطهم الاخوي • توجيه برامج خاصة للطلبة تعزز دورهم في المشاركة الفعالة في الفعاليات المختلفة وتنمي لديهم روح المبادرة عن طريق تبني مبادراتهم ودعمها معنوياً ومادياً • طرح مسابقات تربوية خلال السنة الدراسية الأولى تعزز من انتماء الطلبة لوطنهم ومجتمعهم ومؤسساتهم وتصلق شخصياتهم وتنمي لديهم قيم العلم والحوار الهادف واحترام الآخرين وقبول آرائهم والتواصل معهم بصورة فعالة • تكثيف برامج التوعية والارشاد الاكاديمي والنفسي للطلبة والتوسع في برامج تشغيل الطلبة على الحرم الجامعي • اشراك مجالس الطلبة في عملية صنع القرارات الطلابية بإقامة حوارات معهم وتأسيس علاقة تعاونية، وذلك بأن تخصص ادارة الجامعة يوماً في كل شهر لمقابلة أعضاء اتحاد الطلبة للاستماع الى طلباتهم ومشاكلهم • دعم الأعمال التطوعية وتشجيع العمل بروح الفريق الواحد • تأهيل العاملين في عمادة شؤون الطلبة والدوائر الاخرى ذات الاتصال المباشر بالطلبة للتعامل مع قضاياهم وهمومهم بروح التعاون الاخوي والاحترام المتبادل والامتناع عن تغذية الخلافات فيما بينهم وان دعت الحاجة دعوة الاهالي للمشاركة في حل مشاكلهم • إقامة دورات تأهيل للأمن الجامعي تزيد من قدرتهم على التعامل والتصرف مع الطلبة بشكل مناسب
المسؤوليات	عمادة شؤون الطلبة الأمن الجامعي اتحاد الطلبة مكتب رئيس الجامعة (الإشراف على سير العملية)
الواقع الحالي	• وجود وقت فراغ طويل لدى طلاب الجامعات وبدون إنتاجية حقيقية. • ضعف الأنشطة اللامنهجية المنفذة في الجامعات وإنخفاض أعداد الطلبة الملتحقين بها. • ضعف التواصل المفتوح بين العاملين في الجامعة وإدارتها من ناحية، والطلاب من ناحية أخرى.

• البيئة الجامعية بحاجة إلى التحسين لتصبح أكثر جاذبية للطلاب وأكثر تأثيراً في تنمية قيم المواطنة المسؤولة لديه	
• نسبة الطلاب الذين أكدوا تلقي الدعم من الجامعة والتشجيع على تنفيذ أفكارهم (عبر استطلاع رضا الطلاب) • عدد المبادرات الطلابية والأفكار الريادية التي تقدم بها الطلاب • نسبة الطلبة بمستوى "راضي" أو "راضي جداً" تجاه عدد وجودة البرامج المتوفرة للطلاب من قبل شؤون الطلبة • نسبة توظيف الطلاب على الحرم الجامعي • نسبة إنخفاض الحوادث التي تدخل بها الأمن الجامعي	مؤشرات الأداء الرئيسية
• المخاطر: عدم تعاون وتفاعل الجهات المعنية مثل عمادة شؤون الطلبة والأمن الجامعي مع هذه النشاطات - عوامل التخفيف منها: تطوير نظام تقارير يعتمد على التغذية الراجعة من قبل مجلس الطلبة وعمادة شؤون الطلبة ويشرف على هذا النظام مكتب رئيس الجامعة	المخاطر وعوامل التخفيف منها
يبدأ التخطيط والتطبيق في المرحلة الأولى	مرحلة التنفيذ

التعليم العالي ٣: المساءلة - تحفيز الجامعات على تحمّل مسؤولية أكبر تجاه تقديم مساهمات ملموسة في تحقيق الأهداف الوطنية الاقتصادية والاجتماعية

وسترکز المبادرات المقترحة على تنفيذ الإجراءات التالية:

- إعادة تشكيل مجلس التعليم العالي كجهة وطنية محفزة للتميز على مستوى النظام
- إعادة النظر بمسؤوليات وصلاحيات مجالس الجامعات واختيار أعضائها.
- تعزيز مساءلة الجامعات حول إنفاق الموارد المالية.

إسم المشروع	التعليم العالي ٣,١: تعزيز الحاكمية في التعليم العالي
الأهداف	تفعيل المساءلة وضمان الجودة من خلال إعادة توجيه مجلس التعليم العالي نحو اختصاصاته المتعلقة بالسياسات وإبعاده عن الشؤون المؤسسية، وتعزيز هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي ومنح الجامعات قدر أكبر من الاستقلالية.
الأنشطة	الحاكمة التشريعات: تعديل قانوني "الجامعات الاردنية" و "التعليم العالي والبحث العلمي" كما يلي: أ: إعادة النظر بتشكيل مجلس التعليم العالي ليضم في عضويته (٨) أعضاء اضافة الى الرئيس. ب: تخفيض عدد اعضاء مجلس الامناء من (١٣) في الجامعات الرسمية و (١٥) في الجامعات الخاصة الى (٩) أعضاء بما فيهم الرئيس. والتأكيد على تفعيل دور مجلس الأمناء ضمن الصلاحيات الاكاديمية والمالية والادارية. مجلس التعليم العالي: - تعديل التشريعات ذات العلاقة بمجلس التعليم العالي لتأكيد مهامه ورسالته كجهة مشرفة على سياسات التعليم العالي العامة والحد من مشاركته بالمهام اليومية للجامعات. - ضمان تلقي مجلس التعليم العالي الدعم من خلال وحدة سياسات وتخطيط فعالة - الطلب من مجلس التعليم العالي نشر تقرير تقييم سنوي حول التقدم الذي يحققه قطاع التعليم العالي تجاه الأهداف والإصلاحات التي وضعتها استراتيجية تنمية الموارد البشرية - تكليف مجلس التعليم العالي بتفعيل اللجنة المشتركة بين وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتسهيل عملية إنتقال الطلبة من مرحلة التعليم الثانوي إلى الجامعة هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي:

- تعزيز سلطة هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان موارد كافية وموازنة مستقلة لتمكين الهيئة من تطبيق معايير الجودة والأنشطة الإبداعية المذكورة في محور التعليم العالي ٢ أعلاه - ضمان استقلالية تعيين كوادر الهيئة والتمويل الكافي لتعيين كادر متخصص وذو كفاءة عالية في اعتماد وتقييم واختبارات مؤسسات التعليم العالي وضمان الجودة - تضع الهيئة آليات لتقييم أداء رؤساء الجامعات سنوياً. الجامعات: - تفويض الصلاحيات والمسؤوليات ذات العلاقة بفرص التعليم والجودة والاستجابة لأولويات الجامعة الاستراتيجية. - تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للمكلفين بتطوير المناهج وإدارة شؤون التوظيف والموازنة وتعيين مجالس الجامعات ورؤسائها وفقاً لأطر مساءلة جديدة - إبرام اتفاقيات خاصة لتقييم الأداء بين هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي والجامعات تقدم بموجبها الجامعات خططها لقبول الطلبة ولمعايير الجودة، وفق السياسات الوطنية	
- تقود وزارة التعليم العالي والبحث العلمي عملية الإصلاح بالتشاور مع الجامعات والقطاع الخاص ووزارات أخرى	المسؤوليات
تفتقر هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي إلى وحدة سياسات وتخطيط فعالة لتوجيه تركيزها على القضايا الاستراتيجية على مستوى النظام بأكمله. فهي في الواقع الحالي غير مستقلة تماماً والعاملين فيها وموظفيها أساتذة معارون من الجامعات على أساس دوري بدلاً من تعيين مختصين دائمين.	الواقع الحالي
- إعداد الهيكل التنظيمي الجديد ضمن المرحلة ١ من الاستراتيجية - التنفيذ الكامل بحلول المرحلة ٢، إجراء دراسة للوقوف على أداء مجالس الجامعات (المعاد تشكيلها والرؤساء) حول فعالية الهيكلية الجديدة ولمجلس التعليم العالي وجدواها.	مؤشرات الأداء الرئيسية
لا يوجد آثار سلبية متوقعة، على افتراض أن المسؤوليات الموكلة للجامعات (التعليم العالي ٢، ٣) تثبت فعاليتها	المخاطر وعوامل التخفيف من أثرها
المرحلة ١ و ٢ كما هو موضح أعلاه	مراحل التنفيذ

اسم المشروع	التعليم العالي ٣,٢: وضع نظام خاص لعملية تعيين رؤساء الجامعات
الأهداف	ضمان مستوى الجودة ضمن قيادات التعليم العالي من خلال التشدد في عملية اختيار رؤساء الجامعات وتعيينهم.
الأنشطة	- وضع نظام لتعيين رئيس الجامعة الرسمية يصدر لهذه الغاية ويحدد آلية التعيين عن طريق لجنة استكشاف ولجنة اختيار ترفع تنسيبها بثلاثة مرشحين لمجلس التعليم العالي الذي ينسب بأحدهم لمجلس الوزراء. - تقوم وحدة السياسات والتخطيط لتنمية الموارد البشرية في مجلس التعليم العالي (HEC-HRD) بإجراء دراسة لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية من أجل منح مجالس الأمناء دوراً أكبر في تعيين الرؤساء، وفي هذه الحالة سيكونون مسؤولين أمام المجلس عن حسن أدائهم، كما هو الحال في العديد من أنظمة الجامعات العالمية.
المسؤوليات	- تُنفَّذ الإصلاحات من قِبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتخضع للموافقة عليها من قِبل مجلس الوزراء - إلزام مجلس التعليم العالي والجامعات بتنفيذ الاجراءات. - تُقيّم وحدة تنمية الموارد البشرية في مجلس التعليم العالي (HEC-HRD) إمكانية إشراك مجالس الجامعات في عملية اختيار وتعيين رؤساء الجامعات.
الوضع الراهن	لا يوجد آلية ثابتة لتعيين رؤساء الجامعات والقرار النهائي حالياً لمجلس التعليم العالي. ينم حالياً تعديل التشريعات النازمة للتعليم العالي بهدف إدخال معظم التغييرات الواردة هنا.
مؤشرات الأداء الرئيسية	- تقييم بعد ٣ سنوات وكل ٣ سنوات بعد ذلك، للتأكد من تطبيق الإصلاحات بشكل فعال
المخاطر وعوامل التخفيف من أثرها	- الخطر: سيواصل أصحاب المصالح الالتفاف على الأنظمة الرسمية والتدخل في تعيين الرؤساء - التخفيف من أثره: وضع نظام ثابت لإجراءات ومعايير اختيار الرؤساء -
مراحل التنفيذ	المرحلة ١ (السنوات ١-٢) لتمكين الإصلاحات التشريعية والإصلاحات ذات العلاقة بالسياسات العامة، والمرحلة ٢ وما بعدها لتنفيذ الاجراءات الجديدة

اسم المشروع	التعليم العالي ٣,٣: تعزيز الحوافز للإدارة الفعالة للموارد
الأهداف	ربط التمويل الحكومي بأداء الجامعات وفقاً لأهداف الاستراتيجية والممارسات الإدارية الأفضل
الأنشطة	- تعديل التعليمات الخاصة بتوزيع الدعم المالي على الجامعات بحيث تمنح الوزارة صلاحيات أوسع في اتخاذ قرار توزيع الدعم وفق شروط يضعها مجلس التعليم العالي. - إدراج شروط التمويل في "اتفاقيات أداء الجامعات" المقترحة (في قسم التعليم العالي ٣,٢)، مع اعتماد التوزيع على نتائج وأداء الجامعة - تشجيع الجامعات على إعادة توجيه الموارد نحو التدريس والبحث والطلبة - تقوم هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي بإعداد ونشر دراسة مستقلة حول تخصيص الموارد وكفاءة الموظفين في الجامعات - إدراج الحدود الدنيا للجودة في إجراءات تفتيش هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي لمؤسسات التعليم الرسمية والخاصة، بحيث يتم تصنيف الجامعات كالتالي: "ممتاز" أو "جيد" أو "بحاجة لتحسينات". وجعل التمويل الحكومي مشروطاً (لمؤسسات التعليم العالي الرسمية) التي تُصنّف بدرجة "جيد" على الأقل، ومنح تمويل أعلى للجامعات التي تُصنّف بدرجة "ممتاز".
المسؤوليات	- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مع مجلس التعليم العالي وهيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي ووزارة المالية
الواقع الحالي	التوزيع الحالي للتمويل غير مشروط بأداء الجامعات، ولا يكافئ على الأداء أو الكفاءة. يمكن أن تمثل نسب الموظفين الإداريين إلى أعضاء هيئة التدريس عوامل فعالة لبيان الكفاءة الإدارية لدى الجامعات.
مؤشرات الأداء الرئيسية	- يتم تقييم هذه الإجراءات على ضوء التحسين المطلوب في الأداء، أي من خلال مؤشرات تشغيلية مثل نسب الموظفين إلى أعضاء هيئة التدريس، النسبة المئوية للمبالغ التي تتفق على التدريس والطلبة من إجمالي الإيرادات. - نسبة الموظفين الأكاديميين إلى نظرائهم غير الأكاديميين بما ينسجم مع المعايير الدولية
المخاطر وعوامل التخفيف من أثرها	- الخطر: ستفقد الجامعات ضعيفة الأداء الدعم المالي نتيجة تطبيق هذه الإجراءات، غير أنها إجراءات ضرورية لإنشاء نظام تمويل فعال قائم على الأداء. - الخطر: المستويات الحالية متدنية للغاية ولا تمثل محفزاً أساسياً لتطبيق هذه الإصلاحات - التخفيف من أثره: أدوات أخرى لدعم هذه الجهود تعزز أعلى درجة من الشفافية من خلال الاطلاع على دراسات دولية لتوزيع الموارد وتوفير مساعدات مالية للطلبة بضمانة حكومية.. الخ.
مراحل التنفيذ	المرحلة ٢ (السنوات ٢-٤) لتصميم المنهجيات الجديدة، والمرحلة ٣ (السنوات ٣-٥) للبدء بالإطلاق

التعليم العالي ٤: الابتكار – لتمكين تبني أفضل الممارسات الدولية في التدريس والتعلم التي من شأنها دعم تحقيق مستويات أفضل من إتاحة فرص التعليم والجودة

الإجراءات المقترحة لدعم هذا الهدف:

- إنشاء صندوق للابتكار والتطوير
- كما يساهم الابتكار في تحقيق أهداف أخرى المدرجة في إطار الجودة (تحسين جودة التدريس) والمساءلة كما هو مبين أعلاه.

اسم المشروع	التعليم العالي ٤, ١: إنشاء صندوق للابتكار والتطوير في التعليم العالي
الأهداف	تمويل المشاريع التجريبية لتشجيع تقديم وتبني ممارسات مبتكرة، والاستفادة من الشراكات بين القطاعين العام والخاص
الأنشطة	- تقدم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بإعداد ميزانية الصندوق وترفعها لمجلس التعليم العالي - يدعو مجلس التعليم العالي الجامعات لتقديم عروض مشاريعها المتوافقة مع الأهداف الشاملة للسياسات مثل تحسين القدرة على تقديم التعليم الإلكتروني (التعليم العالي ٢, ٣)، أو لإطلاق الجامعة مثل تلك المشاريع مع الشركاء من القطاع الخاص - يقوم مجلس التعليم العالي بمراجعة مخرجات المشاريع الممولة وتعميم النتائج على نطاق واسع في القطاع. - تضمين الدروس المستفادة والتقدم الذي تم إنجازه في التقرير السنوي لمجلس التعليم العالي
المسؤوليات	- مجلس التعليم العالي بتمويل من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الواقع الحالي	لدى صندوق البحث العلمي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مجلس إدارة وآلية اختيار تنافسية، إلا أنه موجه للأبحاث العلمية بدلاً من التدريس أو أي من المجالات الإبداعية الأخرى
مؤشرات الأداء الرئيسية	عدد المشاريع الممولة من خطة التمويل والابتكارات التي يتم تبنيها نتيجة لتلك المشاريع
المخاطر وعوامل التخفيف من أثرها	لا ينبغي أن يكون هنالك أي أثر سلبي لهذه المبادرة
مراحل التنفيذ	المرحلة ٢ (السنوات ٢-٤)

اسم المشروع	التعليم العالي ٢,٤: تطوير البنية التحتية والأجهزة التكنولوجية في مؤسسات التعليم العالي وترويج استخدام المصادر التعليمية مفتوحة المصدر.
الأهداف	تطوير وتنفيذ استراتيجية وطنية حتى عام ٢٠٢٥ تهدف لتطوير البنية التحتية والأجهزة التكنولوجية في مؤسسات التعليم العالي وتعزيز استخدام المصادر التعليمية مفتوحة المصدر لتحسين التعليم والتعلم والأبحاث العلمية.
الأنشطة	تطوير وتنفيذ استراتيجية وطنية من قبل الجهات المعنية بالتعليم العالي في الأردن (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلس التعليم العالي، هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي) وذلك لدمج المصادر التكنولوجية في التعليم العالي بالتعاون مع القطاع الخاص ومنظمات غير حكومية. ستعمل هذه الإستراتيجية على تحديد مصادر التمويل بالإضافة إلى آليات تنفيذ فعالة تشمل ما يلي: تطوير البنية التحتية والمصادر التكنولوجية: • ضمان توفر شبكة إنترنت لاسلكي عالي السرعة في جميع مؤسسات التعليم العالي بالإضافة إلى أنظمة اتصالات لجميع الطلاب والعاملين في الجامعات. • إتاحة الفرص لجميع الطلاب والعاملين في الجامعات باستخدام الأدوات التكنولوجية (الحواسيب، الألواح التفاعلية، إلخ...) والبرامج في مختبرات الحاسوب وقاعات المحاضرات لدعم عملية التعليم والتعلم. • بناء قدرات مؤسسات التعليم العالي لتزويد المصادر التعليمية مثل المحاضرات، الواجبات المنزلية، والإمتحانات إلكترونياً. • تعزيز استخدام الأجهزة التكنولوجية لغايات الدعم الإداري في مؤسسات التعليم العالي المختلفة. • ضمان وجود خطط لصيانة الأجهزة بشكل دوري. • تطوير نظم المعلومات الإدارية المؤسسية ودمجها مع النظام المعلوماتي للوزارة بالإضافة إلى تدريب الأشخاص المعنيين في استخدام البيانات لصنع القرارات. • إنشاء لجنة وطنية للتسيق والإشراف على الأمور المتعلقة ببيانات نظم المعلومات الإدارية وضمان جودة وملاءمة جميع المؤشرات الوطنية. تعزيز استخدام الأجهزة التكنولوجية لدعم التعليم والتعلم والأبحاث العلمية: • إنشاء مركز وطني لترويج استخدام المصادر التعليمية مفتوحة المصدر مثل منصة إدراك ومصادر تعليمية أخرى بالتعاون مع مراكز تعليمية إلكترونية في مؤسسات تعليمية مختلفة (انظر الهدف ٢,٣) بالإضافة إلى هيئات التدريس في الجامعات وشركاء آخرين لتطوير المحتوى التعليمي الإلكتروني. • تطوير أطر وقوانين لمراقبة وضبط التعليم الإلكتروني لضمان الجودة. • تأسيس عملية تخطيط ديناميكية لتعزيز استخدام التكنولوجيا وذلك لمواءمة مخرجات التعليم العالي مع احتياجات سوق العمل (مثال: ترويج عقد اجتماعات/مؤتمرات عبر الإنترنت لتطوير مهارات الإتصال والتعاون الدولية).

• دعم الأبحاث التطبيقية متعددة التخصصات على استخدام التكنولوجيا لتعزيز المصالح الإقتصادية الوطنية. • تدريب أعضاء هيئة التدريس لدمج التكنولوجيا في التعليم والتعلّم (انظر الهدف ٢,٣).	
• وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلس التعليم العالي، وهيئة إعتداد مؤسسات التعليم العالي • وزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات • الجهات المعنية من القطاع الخاص والقطاع غير الحكومي (مؤسسة إدراك، ومطوّرو مصادر تعليمية مفتوحة والمساقات الإلكترونية الصغيرة الخاصة، إلخ....)	المسؤوليات
- هناك عدة جهود غير منسّقة لإدخال التكنولوجيا في عدة مؤسسات للتعليم العالي ولكن لا يوجد استراتيجية شاملة لدمج التكنولوجيا في هذه المرحلة التعليمية. وقد تم تطوير مصادر تعليمية مفتوحة في اللغة العربية من قبل مؤسسة إدراك و مزوّدين آخرين ولكن لم يتم تبنيها من جميع مؤسسات التعليم العالي.	الواقع الحالي
- نسبة مؤسسات التعليم العالي التي يوجد فيها إنترنت لاسلكي للجميع. - نسبة مؤسسات التعليم العالي التي يوجد فيها نظم إدارة التعليم (والتعلّم) وإتصالات وحوسبة سحابية - نسبة المساقات المقدمة في مرحلة التعليم العالي التي تحتوي على ألواح تفاعلية أو أي أجهزة تعليمية أخرى - نسبة المساقات المقدمة في مرحلة التعليم العالي التي تدمج/تستخدم المصادر التعليمية المفتوحة	مؤشرات الأداء الرئيسية
من الصعب التنسيق بين جميع مؤسسات التعليم العالي لتنفيذ المشاريع، ولكن يجب تطوير خطة قطاعية شاملة تتضمن آليات وحوافز لضمان التنفيذ. يجب تخصيص مبالغ كبيرة لتطوير البنية التحتية التكنولوجية. وإذا زاد استخدام المصادر التعليمية المفتوحة، يمكن لمؤسسات التعليم العالي أن تقلّل نفقاتها (كونها مجانية) بالإضافة إلى توفير الوقت لإعضاء هيئة التدريس. يجب أن تحتوي الخطة القطاعية على دراسة عن نماذج مقترحة لشراكات بين القطاع الحكومي والخاص وذلك لتطوير البنية التحتية التكنولوجية بأقل التكاليف.	المخاطر وعوامل التخفيف منها
سيبدأ التخطيط في المرحلة الأولى والتطبيق في المرحلة الثانية.	مرحلة التنفيذ

التعليم العالي ٥: أنماط التفكير - زيادة وعي الجهات المعنية المستفيدة حول أهمية التعليم العالي وما يعكس من مكاسب وطنية بعدد تعزيز مشاركتهم في عملية التعليم العالي

تهدف المقترحات أعلاه المبينة في التعليم العالي ١ والتعليم العالي ٢ الى تغيير مواقف ومفاهيم الجهات المعنية بشكل عام.

لقد تم تصميم جميع الإجراءات الموضحة في المحاور لتغيير مواقف الجهات المعنية ومفاهيمهم بما يخدم الأهداف التالية:

- ترسيخ توجهات جديدة لدى الطلبة والأهالي حيال خيارات ما بعد المرحلة الثانوية من خلال تقديم خدمات إرشادية خلال المرحلة المدرسية
- بناء ثقة عموم المواطنين وأصحاب العمل بجودة خدمات التعليم العالي من خلال الاعتماد وضمان الجودة وتقارير الأداء
- تعزيز الالتزام المؤسسي وتزويد الطلبة بأفضل الخبرات والمخرجات ذات المستوى العالي/ من خلال إعادة هيكلة آليات حوافز التمويل وزيادة الشفافية حول مستوى الجامعات ورفع الوعي حيال فرص العمل
- تشجيع المؤسسات على تحمّل مسؤولية أداءهم الأكاديمي والتنافسي من خلال تفويض الصلاحيات وخضوعها للمساءلة.
- تشجيع أصحاب العمل وقادة الأعمال على المشاركة في الخطط الدراسية من خلال تطبيق عدد من الآليات تتضمن تمثيلهم في المجالس.

٧ إدارة تنفيذ استراتيجية تنمية الموارد البشرية

٧,١. ملخص القسم

لقد تم تكليف اللجنة الوطنية لتنمية الموارد البشرية بالإشراف على تنفيذ استراتيجية تنمية الموارد البشرية بناءً على التوجيهات الملكية السامية الواردة في رسالة جلالة الملك عبدالله الثاني المعظم، حفظه الله، إلى معالي رئيس الوزراء الدكتور عبدالله النسور، في ٢٤ آذار ٢٠١٥؛ وانطلاقاً من هذه المسؤولية، توصي اللجنة بضرورة تحقيق التوافق بين أعمال الهيئة التي ستكون مسؤولة عن الرقابة وطلب صاحبة الجلالة الملكة رانيا العبدالله: بأن تكون الهيئة مستقلة تتمتع بالصلاحيات والقدرات المطلوبة لضمان تنفيذ الاستراتيجية.

ويوضح هذا القسم منهجية التنفيذ التي توصي اللجنة بضرورة اعتمادها لتحقيق الرؤية المحددة في هذه الاستراتيجية؛ وهي منهجية تستند إلى أفضل الممارسات الدولية وأحدث التجارب في مجال تنفيذ الإصلاحات. ولعلها تُشكل الجزء الأكثر أهمية في مجمل استراتيجية تنمية الموارد البشرية، وعدم تنفيذها يجعل من بقية أجزاء الاستراتيجية عديمة القيمة.

يغطي القسم:

- شرح وتوضيح الحاجة إلى وجود منهجية تنفيذ قوية
 - افكار من دول أخرى ومجموعة كبيرة من المنهجيات التي يمكن اعتمادها للنجاح في التنفيذ
 - وصف للمتطلبات الأساسية الستة التي ينبغي تلبيتها في الأردن بهدف تحقيق التنفيذ الناجح:
- i. تأسيس هيئات واضحة - بما في ذلك إنشاء مجلس تنمية الموارد البشرية، "ولجنة عمل تنفيذ استراتيجية تنمية الموارد البشرية"، "ووحدة متابعة تنفيذ ونتائج إستراتيجية تنمية الموارد البشرية".
 - ii. تحديد المسؤوليات الكفيلة بتحقيق النتائج المنشودة من مختلف البرامج ضمن الأنشطة.
 - iii. تأمين وتخصيص الموارد بما في ذلك استخدام مصادر التمويل البديلة والمبتكرة.
 - iv. مشاركة الاطراف المعنية لضمان الدعم والملكية، وإيصال رؤية الاستراتيجية الاساسية.
 - v. متابعة التقدم ومقارنته بالخطط والتطبيق على ارض الواقع بما يتعلق بجمع البيانات وتقارير الأداء لضمان المساءلة أمام الجهات المسؤولة والجمهور.
 - vi. تقييم الخطط وتحديثها، وإجراء التعديلات الضرورية على مدار فترة تطبيق الاستراتيجية.
- كما يتضمن هذا القسم مجموعة من المبادئ الإرشادية الخاصة بالإضافة لتوصيات حول كيفية التطبيق وتنفيذ الاستراتيجية ومجموعة من المشاريع الهامة ليتم تطبيقها لكل واحدة من المتطلبات المذكورة اعلاه .
 - وصف لخارطة طريق التنفيذ وطريقة إنشائها واستخدامها

٧,٢. أهمية التنفيذ

يمكننا القول بأنه لا قيمة لأي استراتيجية لا تنفذ بفاعلية، ففي الأردن لم تقدم جهود الإصلاح السابقة في كثير من المجالات الفوائد المنشودة من الاستراتيجيات الموضوعة نظراً لسوء التنفيذ. وأدى ذلك إلى انتشار إحساس قوي بالشك بين عامة الناس حول استعداد الحكومات المتعاقبة وقدرتها على الالتزام بالإصلاحات وتطبيق الاستراتيجيات طويلة المدى. وبرزت مجموعة من تحديات وعوائق التنفيذ ناتجة مما يلي:

١. **انعدام المساءلة في النظام:** خلال العقود الماضية، لم توجد أي آلية شاملة لتعزيز المساءلة أو فرضها في النظام. مما يعني أن الأفراد لا يخضعون للمساءلة من قبل رؤسائهم المباشرين، كما لا يتم مساءلة المشرفين والمدراء. وتتضمن مهام "وحدة جودة التعليم والمساءلة" (EQUA) التي تم تأسيسها مؤخراً في وزارة التربية والتعليم آليات واعدة لتطبيق المساءلة، فيما ينعدم وجود وحدات مماثلة في كل من وزارات العمل، والتعليم العالي والبحث العلمي، والتنمية الاجتماعية.

٢. **عدم كفاية التواصل والتنسيق ضمن الوزارات وفيما بينها فيما يخص الاستراتيجيات والخطط السنوية والميزانية:** لا تعمل الوزارات الموكلة بمسؤوليات تنمية الموارد البشرية على التنسيق الدوري فيما بينها للتأكد من التأثيرات المحتملة لخططها وسياساتها على المجالات الأخرى من منظومة تنمية الموارد البشرية. وليس هناك ما يكفي من التعاون بين الأطراف المسؤولة عن الاستراتيجية الوطنية 'المتفق عليها' وموظفي الوزارة المناط بهم مسؤولية وضع الموازنات وتنفيذ الخطط السنوية.

٣. **القدرة المؤسسية:** يواجه استقطاب مرشحين من ذوي الكفاءات للانضمام إلى الخدمة المدنية إلى الكثير من التحديات. مما يشكل فجوة في قدرات القيادة ضمن العديد من الإدارات في الوزارات الرئيسية المعنية بتنمية الموارد البشرية: وزارة التربية والتعليم ووزارة العمل ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة التنمية الاجتماعية ووزارة المالية ووزارة التخطيط والتعاون الدولي ووزارة الصحة.

٤. **تعاقب القيادة:** شكّل التعاقب على مستوى الوزراء خطراً كبيراً على استمرارية تطبيق السياسات الموضوعة. وفي كثير من الأحيان، لا يلتزم الوزراء الجدد بالمنهجيات السياسية التي بدأها الوزراء السابقون. مما يؤدي إلى تطبيق منهجيات عمل قصيرة الأجل تقتصر للتناسق، وتنطوي على الكثير من التحديات للإدارة الوسطى الموكلة بمهمة إعادة التجميع والمتابعة لتطبيق أولويات متغيرة في كثير من الأحيان.

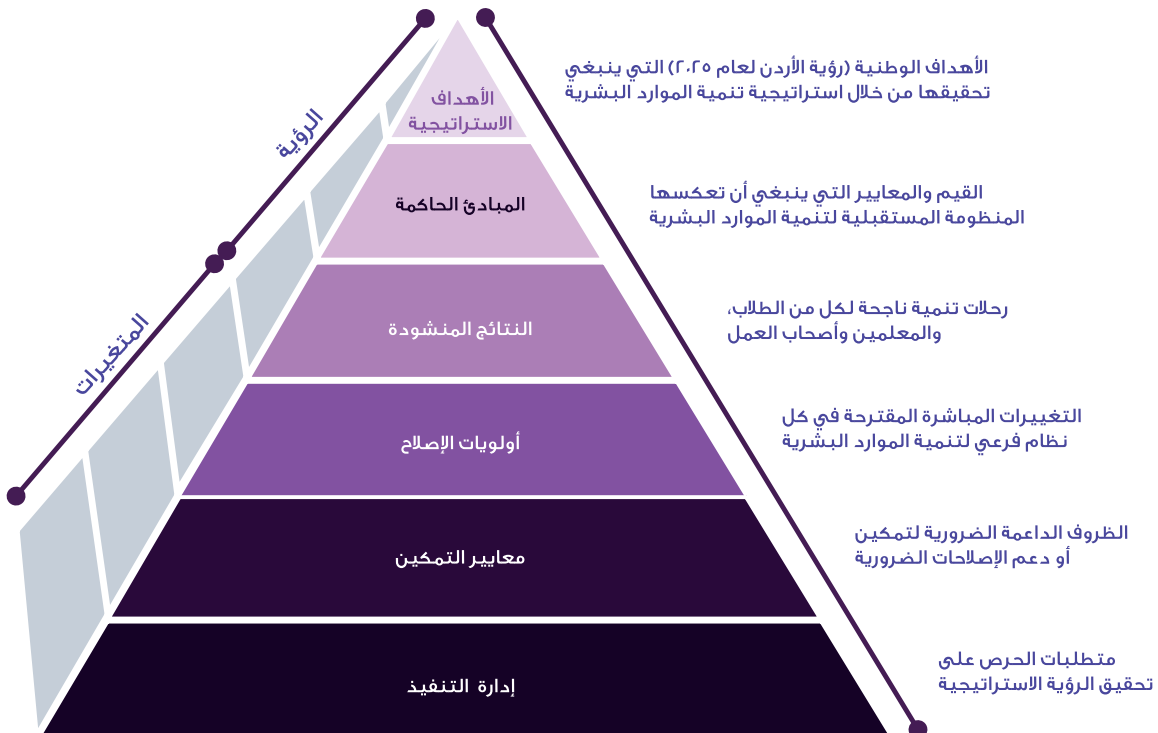
٥. **المشاركة والتواصل غير المتسق مع الجهات المعنية:** بعد الموافقة على الاستراتيجيات، تبرز الحاجة لوجود ما يكفي من جهود متكاملة ومركزة لزيادة الوعي بأهمية مبادرات التغيير ودعمها داخل الحكومة وخارجها. ويسهم انخفاض مستوى مشاركة الجهات المعنية في خلق تحديات تؤدي إلى 'إعاقة' الإصلاحات.

ورغم أن هذا التركيز على التنفيذ العملي يعتبر عاملاً هاماً في أي برنامج تغيير، إلا أن أهميته أكبر بكثير في تنمية الموارد البشرية. ويتركز جوهر استراتيجية تنمية الموارد البشرية بشكل أساسي على حشد الجهود لنشر السلوكيات التي تم تحسينها وتغييرها- والدفع باتجاه أحداث التغيير في توجهات المواطنين. لا يتحقق هذا التغيير السلوكي ببساطة وبمجرد أن تتضمن الاستراتيجيات توصيات بوجوب التغيير؛ لا يمكن أن يتحقق التغيير الحقيقي إلا بمبادرة المواطنين ابتداءً من الأطفال والآباء والطلاب والمتعلمون والمعلمون وموظفو الخدمة المدنية في الوزارات المعنية بتنمية الموارد البشرية، إلخ، في تعديل سلوكياتهم، واتباع طرق أفضل في كيفية أداء أعمالهم.. ولا شك أن الاعتماد الحقيقي على العوامل التي من شأنها تحقيق هذا التغيير والتي تعتبر كعامل أساسي لتحقيق النجاح الاستراتيجي.

لقد تم تصميم هذه الاستراتيجية لضمان تنفيذها من خلال تطبيق قاعدتين أساسيتين:

- تصميم آلية الإشراف على تنفيذ استراتيجية تنمية الموارد البشرية من البداية. في الأقسام من ٣ الى ٦ في هذه الاستراتيجية سنتناول كلاً من الأنظمة التعليمية الأربعة (للتعليم المبكر وتنمية الطفولة ، والتعليم الأساسي والثانوي ، والتعليم والتدريب المهني والتقني، والتعليم العالي)، يتم تحديد الخصائص العملية لأسلوب تنفيذ كل مجموعة من البرامج من الجهة المعنية التي تتحمل مسؤوليتها والتسلسل والأنشطة العملية والموارد المطلوبة. وتأخذ هذه المنهجية بعين الاعتبار الآلية الأمثل لتحقيق هذه الأهداف الاستراتيجية - على سبيل المثال من خلال تشجيع الاستثمار من القطاع الخاص بدلاً من الاعتماد على التمويل الحكومي لزيادة فرص نجاح التنفيذ، وعبر أدوات التمويل المختلطة من قبل الجهات المانحة، ومن خلال مشاركة المجتمع المدني (القطاع الثالث).
- إنشاء البيئة الملائمة لتحقيق النتائج والتي سيجري فيها التنفيذ بنجاح. وسيطلب تحقيق النتائج المطلوبة من الاستراتيجية تطبيق إطار عمل ونهج وثقافة واضحة المعالم للتنفيذ - كما ينبغي أن يتم تحديد من يتولى القيادة والمسؤوليات والتمويل والمساءلة، فضلاً عن المتابعة والمراجعة. ويظهر إطار عمل تطوير الاستراتيجية الموضح في القسم ١ من هذه الاستراتيجية (تم تلخيصه أدناه) مستويين من متطلبات تحقيق النتائج على قاعدة الهرم.

الشكل ٧,١ إطار الاستراتيجية



٧,٣. أفضل الممارسات العالمية في التنفيذ:

واجهت العديد من البلدان مشكلة تحديد أفضل السبل الكفيلة بتنفيذ برامج الإصلاح الوطنية - في تنمية الموارد البشرية وغيرها من المجالات. وظهرت ثلاث منهجيات واسعة النطاق لقيادة التغيير، على النحو المبين أدناه.

٧,٣,١. النماذج المبرمجة

تعتمد النماذج المبرمجة على برنامج تغيير تنازلي موجه مركزياً من الوزارات أو أحد الجهات الوطنية المعنية. وتعمل هذه النماذج بشكل جيد عندما تكون الأهداف والغايات واضحة، في وجود قيادة مركزية قوية تحظى بالاحترام والقدرة على تنفيذ تعليماتها من العاملين في المستويات الأولى. وهذا يتطلب وضع أذرع المراقبة في أيدي الحكومة ويتم التركيز على النتائج باستخدام البيانات ومؤشرات الأداء الرئيسية.

ومع ذلك فقد أظهرت التجارب بأن نجاح هذه المنهجية يقتصر على الحالات التي تتوفر فيها قدرات عالية المستوى وقد اختارت العديد من الدول تعزيز قدراتها لتنفيذ البرامج بخبرات من خارج الدولة، وعادة ما يؤدي ذلك إلى تشكيل مجلس للبرامج تدعمه إدارة تنفيذ عليا تتمتع بدرجة عالية من الانضباط، ومن غير المرجح أن يتحقق نجاح هذه المنهجيات إن لم تتوفر هذه العناصر. ونجحت كوريا الجنوبية والمملكة المتحدة في استخدام نماذج مبرمجة. وبذلت العديد من المحاولات لطرح مثل هذه النماذج في الدول النامية، ولكنها لم تتكلم بالنجاح في جميع الحالات.

٧,٣,٢. النماذج سريعة الانتشار

تعتمد النماذج سريعة الانتشار على التغيير السلوكي التصاعدي من الأطفال إلى الطلاب والمتعلمين والأسر والمعلمين وحتى المجتمع لإحداث التغيير الشامل. وتقوم هذه المنهجيات على المسؤولية الشخصية باعتبارها المحرك الأساسي للتغيير. ويعتقد بأنها تتمتع بالقدر الأكبر من التأثير على البرامج الخاصة بحملات تعليم الحساب والقراءة، وعلى سبيل المثال، فقد تبنت بعض الأسر نشاطات عائلية جعلت من القراءة للأطفال ومع الأطفال قاعدة أساسية - وقد انعكس هذا النهج على معدلات محو الأمية بشكل كبير.

وتعتمد المنهجيات سريعة الانتشار على الارشادات والتوجيهات عالية الجودة، وعلى النماذج المقتدى بها، وتقنيات الاقتصاد السلوكي لدفع 'الأفراد' نحو تغيير سلوكياتهم. وأوجدت وسائل التواصل الاجتماعي فرصاً للاعتماد على نماذج التغيير سريعة الانتشار بصورة أكثر فاعلية مما كان عليه الحال في الماضي. وتظهر التجارب بالرغم من اعتبار النماذج سريعة الانتشار فعالة لتغيير السلوكيات في النظام، فمن المرجح أن لا يشمل نجاحها جميع القضايا ذات العلاقة بالإصلاح كالمساءلة والنماذج والتقييم.

وقد استخدمت فنلندا وسنغافورة النماذج سريعة الانتشار بشكل فاعل جداً من خلال تغيير مفاهيم الأسر والأفراد تجاه التعليم وأهميته على نمو الشخصية.

٧,٣,٣. النماذج المعززة للقدرات

تسعى النماذج المعززة للقدرات إلى تلبية الحاجة لمتطلبات التنفيذ من خلال إنشاء مؤسسات جديدة تكون مسؤولة تحديداً عن تحقيق النتائج وتمثل ميزة إضافية للهيكلية الحكومية القائمة. وقد استخدمت مثل هذه المنهجيات بشكل فاعل لخلق نماذج وأمثلة قابلة للتطبيق، كتطبيق الخطوة الأولى لإحداث التغيير في النظام من خلال استقطاب أصحاب الأعمال الرئيسيين في القطاع الخاص وخلق فرص إنشاء منظومة رقابية صارمة تضمن تطبيق المعايير وتحسين العمليات التشغيلية

غير أن هذه ليست فاعلة في جميع المجالات، لذا فمن الضروري إجراء تخطيط مدروس لمعرفة المجالات التي يمكن أن تقدم فيها القدرات الجديدة. وتعتمد هذه المنهجيات على تقييم المخاطر لأنها قد تعتمد على السوق والمعايير ونظم ضمان الجودة بدلاً من الإدارة المباشرة من خلال هيكلية متدرجة. ويمكن أن تعمل هذه المنهجية بفاعلية فقط في حالة دعمها بالقدرات - من شركات القطاع الخاص والمنشآت الاجتماعية ومنظمات المجتمع المدني والجمعيات الخيرية أو غيرها من مزودي الخدمة.

ويتمثل نجاح دبي في إصلاح مدارسها بشكل كلي أفضل مثال على دعم القدرات والكفاءات المتوفرة من القطاع الخاص تحت إشراف جهة تنظيمية فاعلة.

ويمكننا القول بأنه ما من أسلوب يمكن أن ينجح منفرداً إذ يعتمد الأسلوب الناجح على الواقع الحالي وتراكم المبادرات السابقة والمفاهيم الاجتماعية والثقافة السائدة في الدولة المعنية. وقد تم استعراض بعض الملاحظات حول واقع محدد والدروس المستفادة من الدول المشار إليها أعلاه موضحة في الجدول ١,٧ أدناه. وقد تم استعراض تجارب هذه الدول نظراً لاعتبارها بمثابة أمثلة محددة لتطبيق المنهجيات المشار إليها أعلاه، فضلاً عن أن العديد منها، مثل وسنغافورة، كانت دولاً ذات مستوى دخل منخفض قبل البدء بمسيرتهم الإصلاحية.

الشكل ٢, ٧: الدروس المستفادة من ستة مقارنات معيارية عالمية

الدولة	السياق	الدروس المستفادة
كوريا الجنوبية	أول منهج حديث للاعتماد على التعليم كأساس التنمية الاقتصادية على مدى ٦٠ عاماً. معدل استثمار مرتفع (٧,٦% من الناتج المحلي الإجمالي)، عملية تقييم محفوفة بالمخاطر، التشغيل المرتبط بالجدارة والأداء التعليمي، الارتقاء بالطلاب ذوي المستوى المرتفع وتحفيز الوالدين، يصحبه إنفاق عال على التعليم الخاص (٨٠% من الطلاب في المدارس الخاصة).	- استثمارات مستدامة - نظام قائم على الجدارة والاداء لتحفيز الجميع - الانسجام الثقافي مع أخلاقيات عمل قوية - مخاوف راهنة حول الإبداع والبطالة بين الشباب
سنغافورة	حققت سنغافورة التفوق من خلال ربط إصلاحاتها التعليمية بشكل كبير مع خططها الاقتصادية. كما حددت إصلاحاتها بعناية بحيث وضعت أهداف كل مرحلة بشكل واضح يساعد في تنفيذها بصورة سليمة. الالتزام أمر مطلوب، وتمت استدامة الإصلاحات التي التزم بها الأشخاص المعنيون. على سبيل المثال، تضمنت عمليات تنمية التعليم والتدريب المهني والتقني إنشاء مؤسسة مركزية جديدة تتعاون مع الحكومة وتتولى مسؤولية المناهج وجودة المعلمين والنتائج المتوخاة من الطلاب.	- استراتيجيات اقتصادية وتعليمية متناغمة - خطط خمسية نفذت بدقة - مستوى عال من المساءلة والامتثال - تحالف دائم بين الإصلاحيين - تركيز مستمر على جودة المعلمين
فنلندا	تتبوأ فنلندا مكانة دولية رفيعة المستوى من حيث الأداء وفق التقييمات الدولية مثل الاتجاهات في الدراسة العالمية للرياضيات والعلوم TIMSS والبرنامج الدولي لتقييم الطلاب PISA. وقد بنيت إصلاحاتها حول نقل السلطات إلى المدارس والمعلمين وعلى عكس العديد من الدول ذات الأداء المرتفع، فلديها استراتيجيات خمسية، ولكنها لا تنفذ الإصلاحات من خلال الإشراف المباشر على إدارة التمويل، والأهداف والنتائج. وتتمتع فنلندا بمستوى عالي في مجال التدريس، وتمتاز بكون مهنة التدريس فيها من المهن المفضلة لخريجي الجامعات، إذ يتقدم ١٠ متقدمين لكل شاغر. كما يوجد دعم عائلي كبير للتعليم والتعلم، استناداً إلى جذورها الدينية.	- جودة التعليم ميزة أساسية في الحفاظ على مستوى عال من الأداء - يمكن أن تؤدي القوى العائلية والاجتماعية دوراً مهماً في تحقيق نتائج جيدة - حيث يتواجد الوضوح والمقدرة المحلية، نقل السلطات قد تعمل بشكل جيد
المملكة المتحدة	في غضون أقل من ٢٠ عاماً، امتازت المملكة المتحدة في تنفيذ العديد من أوجه الإصلاح بما في ذلك، على سبيل المثال: استراتيجيات القراءة والكتابة والحساب بالإضافة لتوثيق التوجيهات، واختبارات وطنية جديدة، ونشر النتائج الخاصة بكل مدرسة، ومعايير جديدة للمناهج، وتمويل متكامل للمبادرات الجديدة وزيادة قوى التفتيش في أوفست وغيرها من الهيئات الوطنية. وتجسدت الإصلاحات الفاعلة في تلك التي تم تكييفها واستدامتها لأكثر من ٤ أعوام. وفي إطار أحد أوسع برامج الإصلاح الحكومية، أنشأ رئيس الوزراء وحدة تحقيق النتائج لتسهيل عملية تنفيذ المبادرات ضمن هيئات حكومية متعددة.	- يمكن أن تعمل الإصلاحات المستهدفة بشكل جيد، وتجمع بين التمويل والأهداف الواضحة والدعم - المساءلة المحلية فكرة أساسية - من الصعب استدامة الانتدفاع - خطر إقبال كاهل النظام بالكثير من الإصلاحات
دبي	اتخذت دبي مساراً فريداً من نوعه عبر الارتقاء بمستوى التعليم الخاص كحل للتحدي المتمثل في توفير نظام تعليم حديث ومرغوب للعدد الكبير من المقيمين الأجانب. ففي قطاع المدارس، على سبيل المثال، اعتمدت على التفتيش لتعزيز مساءلة المدارس الفردية، وأدارت بعناية عمليات زيادة الرسوم المدرسية واستخدمت التهديد بسحب الترخيص لإبقاء الأمور تحت السيطرة. وتوقفت دبي على أبوظبي والدوحة عبر ضمان تعزيز انظمتها الأساسية بالسرعة والفاعلية والتأثير – مع استثناءات قليلة – إذ لم تفرض السيطرة على السوق التي سمحت بنموه.	- تعتبر المساءلة أداة أساسية للإصلاح، فيما تلعب المساءلة المستهدفة دوراً مساعداً - لم يكن التمويل المركزي الأسلوب الوحيد المتبع، حيث يمكن للقطاع الخاص أن يكون مستثمراً وعامل تمكين قيم - التركيز المنضبط على الأمور الأكثر أهمية - تحقيق التناغم بين استراتيجية التعليم والنموذج الاقتصادي للمدينة
بولندا	لطالما اعتبرت بولندا، ومنذ عام ١٩٩٩، قصة نجاح ملحوظة في مجال إصلاح التعليم التي تحسّن بوتيرة أسرع بالمقارنة مع منافساتها الإقليمية في أوروبا على الرغم من قلة إنفاقها بالمقارنة مع تلك الدول. وحسب البرنامج الدولي لتقييم الطلاب PISA، تتفوق بولندا اليوم على كل من الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا وألمانيا والسويد والمملكة المتحدة. وتوافق التغيير الهيكلي لمنظومة التعليم، والذي يهدف إلى تخفيض مرحلة التعليم الابتدائي وإضافة مسار تعليمي مدته ثلاث سنوات للمراحل الأعلى لمنح الطلاب مزيداً من الوقت قبل اختيار أحد مسارات التعليم المهني، مع تطوير المناهج والمؤهلات. وتعود جذور هذا النجاح لمطالب شعبية – حيث ظهرت بيئة سياسية جديدة في تسعينيات القرن العشرين بعد أفول عصر الشيوعية مما أوجد رغبة شديدة لتغيير أوجه الحياة الاقتصادية والثقافية وتمت ترجمته إلى مطالب للارتقاء بمستوى التعليم.	- الاستقلال واتخاذ القرار عناصر أساسية – ولكن التدخل الحكومي المستهدف كان مطلوباً في المناطق الأكثر فقراً وفي تدريب المعلمين - الاستعداد لإجراء تغييرات جذرية في الهياكل أدى إلى تحسين نتائج الطلاب - الضغط من الآباء والعائلات كان عاملاً محفزاً أساسياً

ولذلك فقد تم اقتراح منهجية تعتمد على الجمع بين هذه المنهجيات وتأخذ في اعتبارها الظروف الخاصة في الأردن. وسيتضمن نموذج التنفيذ عدداً من دوافع التغيير من النماذج المختلفة:

- تنازلي - تطبيق السياسات أو المبادرات الاستثمارية
- تصاعدي - ردود الأفعال المحلية على السلطات والواجبات المخولة
- قدرات مضافة - التعليمات والإجراءات التمكينية وإقامة الشراكات بين القطاعين العام والخاص
- سريعة الانتشار - الحوافز والحملات الترويجية الخاصة بتغيير السلوكيات

ولتحقيق التغيير، ستستهدف هذه الدوافع أربعة جوانب للنظام:

- الهيكليات - على سبيل المثال، تعزيز الجهات المعنية أو المؤسسات القائمة أو الحديثة
- النظم والعمليات - على سبيل المثال، عمليات جديدة لضمان الجودة، والمتابعة والتقييم ونظم إدارة المعلومات
- بناء القدرات - على سبيل المثال، تدريب المعلمين أو تعزيز مساهمة القطاع الخاص في تقديم الخدمة لدعم القطاع العام عندما لا تتمكن الحكومة من تلبية الطلب بشكل كامل
- السلوكيات - على سبيل المثال، إسناد المسؤوليات أو تغيير الاتجاهات.

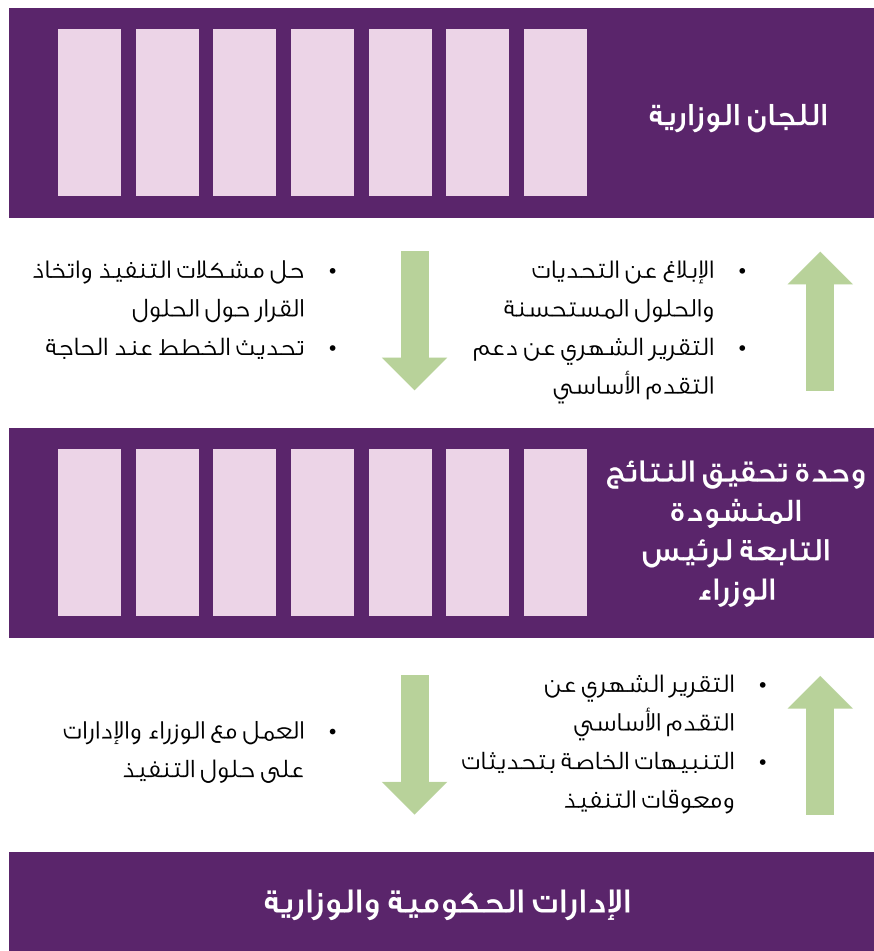
٧,٤. الدروس المستفادة من جهود التنفيذ السابقة في الأردن:

"وحدة تحقيق النتائج" التابعة لرئيس الوزراء

ينبغي ألا تقتصر استفادة الأردن من أبرز الإنجازات العالمية فقط، بل يجب أن يتجاوز ذلك ويستفيد من التجارب الوطنية التي مارستها المملكة في تنفيذ الاستراتيجيات التي حققت قدراً من النجاح - على الرغم من عدم استمرارها. منها على سبيل المثال "وحدة تحقيق النتائج" التي تم تأسيسها خلا فترة إحدى رؤساء الوزراء السابقين بهدف إعادة هيكلة رئاسة الوزراء وتعزيز دورها وتحسين كفاءتها كسلطة توجيهية ورقابية، وقد تشكلت الوحدة من (٩) أشخاص بينما يركز عمل "وحدة تحقيق النتائج" على سبع أولويات حكومية (ركائز الحكومة) كما انها كانت مصممة لعمل ثلاث امور رئيسة الا وهي:

- (١) توفير المعلومات والدراسات التحليلية
 - (٢) توفير التوصيات حول الخطط والسياسات وتقارير عن انجازات المبادرات ذات الأولوية في خطة الحكومة.
 - (٣) تنسيق الجهود الحكومية لتنفيذ المشاريع والتدخل لمعالجة المعوقات وحل المشكلات عند الحاجة.
- ويوضح الرسم البياني أدناه الدور الذي تؤديه وحدة تحقيق النتائج في تنفيذ خطة الحكومة:

الشكل ٧,٣ وحدة تحقيق النتائج التابعة لرئيس الوزراء



الدروس المستفادة: النجاحات واعتبارات المستقبل

خلال عامها الأول، اعتبرت وحدة تحقيق النتائج ناجحة من حيث إنشاء سلسلة متصلة ومتعددة المستويات لتنظيم العمل والمسؤوليات وقد تم تحقيق ذلك بتطبيق الخطوات التالية:

- **التركيز على مشاركة صناع القرار التنفيذيين:** تلقى رئيس الوزراء ومجلس الوزراء تقارير منتظمة وموجزة تسلط الضوء على الأمور التي تحتاج اتخاذ القرار.
- **استخدام الهياكل التنظيمية والعمليات القائمة لإخضاع الوزراء للمحاسبة:** قام رئيس الوزراء باستعراض تقارير سير العمليات في اجتماعات مجلس الوزراء وطلب من وحدة تحقيق النتائج تزويده بتقييمات منفصلة للأداء للوزارات في تنفيذ الخطة.
- **الضغط من خلال عرض تقارير سير العمل على المواطنين:** نشر الموقع الإلكتروني الرسمي للمواطنين ووسائل الإعلام التقارير الخاصة بالتقدم الذي تم إحرازه والوزارات التي نجحت في تحقيق النتائج المنشودة ووفق المسؤوليات المحددة بالخطة.
- **إيجاد حلول لمعوقات التنفيذ من خلال التنسيق وتخصيص الموارد:** رفع التقارير إلى اللجان الوزارية والمتابعة ساعد في حل المشاكل بسرعة.

للأسف، توقف التقدم نتيجة التغييرات التي شهدتها المنطقة منذ عام ٢٠١٠. ويضاف إلى ذلك عدم التزام الحكومات المتعاقبة بالاستمرار بالعمل بوحدة تحقيق النتائج. ولا تزال هذه الوحدة موجودة حتى اليوم، ولكن العمليات والإجراءات الروتينية التي أسستها لم تعد موجودة.

ونظراً لبعض النجاحات التي حققتها الوحدة، ينبغي التفكير بتطبيق هذه الآلية مجدداً (راجع ١,٥,٧ أدناه). كما ينبغي الحفاظ على بعض الاعتبارات الأساسية أثناء تشكيل هيكل وحدة تحقيق نتائج في المستقبل تجنباً لمواجهة نفس التحديات وكما يلي:

- **الارتباط بالهياكل المستمرة:** التغيير السياسي مسألة حتمية على مدى عشر سنوات. ولتجاوز التغييرات الحكومية وتغيير الأولويات، يتم ربط أي وحدة تحقيق نتائج، بما في ذلك الجانب المالي، وأن تستمد سلطاتها من النظام ككل وليس من سلطة دائرة أو مؤسسة.
- **الالتزام الشخصي من قبل رئيس الوزراء:** ينبغي على موظفي وحدة تحقيق النتائج الاجتماع بصورة شهرية مرة أو مرتين مع رئيس الوزراء للحصول على دعمه الشخصي.
- **بناء علاقات عمل فاعلة مع الوزراء وموظفي الخدمة المدنية المسؤولين عن التنفيذ:** ينبغي أن تكتسب الوحدة ثقة الوزراء وكبار موظفي الخدمة المدنية في الوزارات عبر تخطي الدور الرقابي إلى المساعدة في حل مشاكل ومعوقات التنفيذ. وهذا من شأنه يعزز النظام من خلال تقديم عمليات وإجراءات العمل وثقافة جديدة.
- **التركيز على التعاون مع الوزراء المسؤولين عن التخطيط وتخصيص الموارد:** حرصاً على تحقيق النتائج المنشودة، يتعين على الوحدة أن تتعاون مع وزارة التخطيط والتعاون الدولي، ووزارة المالية، ووزارة تطوير القطاع العام وديوان الخدمة المدنية.

٧,٥. إطار العمل والاعتبارات اللازمة للتنفيذ الناجح:

إعتماد أفضل الاجراءات والعمل لتوفير بيئة مناسبة لتنفيذ الإصلاح الناجح في تنمية الموارد البشرية في الأردن بناء على ستة متطلبات موضحة في الشكل أدناه:

الشكل ٧,٤ متطلبات التنفيذ الناجح



وقد تم تفصيل كل متطلب من المتطلبات الستة ومجموعة من الأحكام النازمة والتوصيات الخاصة بكل متطلب كما هو مبين أدناه.

المبادئ التوجيهية

- من أجل تنفيذ الرؤية الاستراتيجية لا بد من توفير اشراف مستقل على التنفيذ وأن ترتبط هيئة الإشراف المستقلة برئيس الوزراء وأن تستمد سلطاتها من النظام ككل وليس من سلطة دائرة او مؤسسة ما لضمان منحها الصلاحيات الكافية لمخاطبة الوزراء مباشرة.
- هيئة الإشراف معنية بتسهيل تحقيق النتائج ولذا فهي مختلفة عن هيئات تطبيق الاستراتيجية التابعة للوزارات.
- ينبغي أن تنسم قيادة الاستراتيجية بالاستدامة لفترة طويلة وأن تتجاوز حدود التغييرات الحكومية والوزراء والأفراد
- يجب وضع تشريعات تضمن تطبيق الشمولية خلال الإشراف على تنفيذ الاجراءات.
- يجب تطبيق آلية واضحة للمساءلة للتأكد من الالتزام برؤية الاستراتيجية بالإضافة إلى مراقبة مؤشرات الأداء والإعلان عن التقدم للمواطنين بانتظام.
- توفير الكفاءات في المناصب التنفيذية القادرة على تنفيذ المهام والخطط.

التوصيات

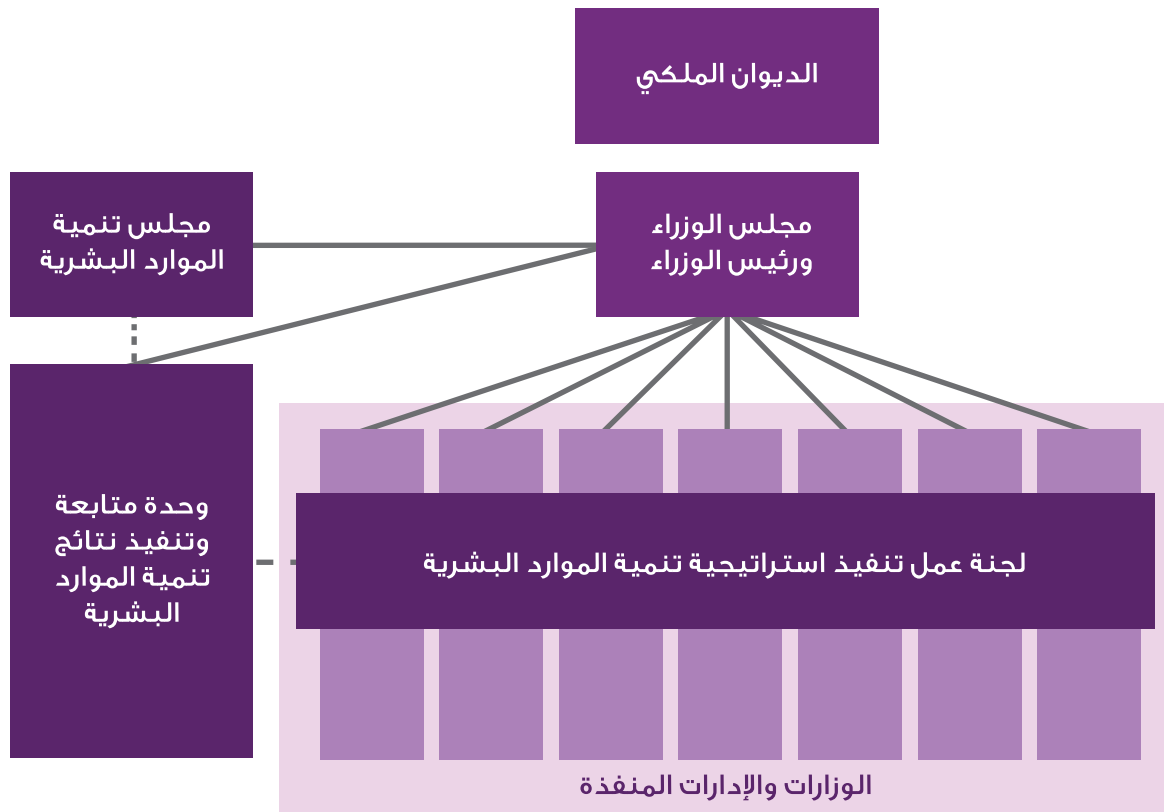
توصي اللجنة بما يلي:

- تشكيل مجلس تنمية الموارد البشرية يكون مسؤول عن تحقيق النتائج التي تتضمنها الاستراتيجية ويكون لديه صلاحيات المساءلة ويكمن أن يتشكل هذا المجلس من خمسة الى سبعة أشخاص من ذوي المكانة العالية يتولوا لفترة طويلة الاشراف العام على تنفيذ الرؤية والتأكد من أن التنفيذ سيؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية مستدامة في الأردن. يكون المجلس مسؤول أمام جلالة الملك المعظم من خلال رئيس الوزراء ويفضل أن يكون من أعضاء المجلس من لهم خبرة في القطاع الخاص وخبرة سابقة في العمل الحكومي، وستكون الوزارات والمؤسسات الأخرى المعنية مسؤولة أمام رئيس الوزراء الذي بدوره سيعمل باستمرار مع مجلس تنمية الموارد البشرية لمراقبة حسن تنفيذ خطط الاستراتيجية في جميع المحاور، ويجب أن يعقد المجلس اجتماعاته مرة كل ثلاثة أشهر.
- انشاء وحدة مستقلة لمتابعة تنفيذ ونتائج إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بهدف تزويد مجلس تنمية الموارد البشرية بقدرات اضافية دائمة بحيث تتشكل الوحدة من فريق يعمل بدوام كامل وتعمل بصفة وحدة عمل ملتحة بالهيئة والنيابة عنها لتنسيق العمل وتعزيز القدرات والمساعدة في جهود تغيير أسلوب عمل الوزارات والمؤسسات المعنية بالتغيير وفيما ترفع الوحدة تقاريرها ذات الطبيعة الفنية إلى الهيئة، وترفع تقاريرها الإدارية إلى رئيس الوزراء.
- وستقوم الوحدة كذلك بإدارة وتنظيم مشاركة الجهات المعنية في عملية التنفيذ وأنشطة التواصل وتنظيم العلاقات العامة بما في ذلك عرض البيانات والمعلومات حول سير عمل تنفيذ الاستراتيجية على المواطنين بشكل دائم. كما سيشمل عمل الوحدة الرقابة والتقييم وإعداد الدراسات التحليلية لتقييم مستوى التقدم والوقوف على المكتسبات التي تحققت، وبالإضافة إلى هذه المهام وحرصاً على تركيز الوحدة على تحقيق النتائج وليس المراقبة فقط، لا بد وأن تتمتع الوحدة بالقدرة على إيجاد حلول مناسبة لمعوقات التنفيذ المعقدة والسعي الدائم لإيجاد الحلول كذلك للمشاكل التي قد تطرأ مع الوزارات المعنية بالتنفيذ والجهات الأخرى ذات العلاقة.
- إنشاء لجنة عمل تنفيذ استراتيجية تنمية الموارد البشرية بهدف تنسيق جهود تحقيق النتائج المنشودة من الاستراتيجية. وستتشكل هذه اللجنة من مسؤولين تنفيذيين (مستوى وزراء ورؤساء هيئات أخرى) من الوزارات الأساسية وغيرهم من

الجهات المعنية بتحقيق النتائج. وستوكل إلى اللجنة مهمة إدارة التنفيذ مع خطط البرنامج المتفق عليها من خلال مجلس تنمية الموارد البشرية. وستعمل هذه اللجنة عن كثب مع "وحدة متابعة تنفيذ ونتائج إستراتيجية تنمية الموارد البشرية" لتحديد المتطلبات والدعم اللازم لتحقيق النتائج المنشودة من برامج الاستراتيجية . وستكون اللجنة مسؤوله أمام رئيس الوزراء . ويقوم برفع التقارير الخاصة بسير العمليات بصورة شهرية خلال العامين الأولين من الإصلاح، ومن ثم كل شهرين. وحرصاً على إضفاء الطابع المؤسسي عليه، ينبغي أن تكون لها صفة اللجنة الوزارية – مما يتيح رفده بأعضاء من خارج الحكومة (من القطاع الخاص والمجتمع المدني).

ويوضح الشكل ٥,٧ أدناه هيكلية تحقيق النتائج المنشودة

الشكل ٧,٥ هيكل لجنة استراتيجية تنمية الموارد البشرية



توفر هذه الهيكلية الاستقلالية والتمكين والاستمرارية لتأسيس إئتلاف يدعم ويضمن تحقيق النتائج.

٧,٥,٢. تحديد المسؤوليات الخاصة بتحقيق النتائج

المبادئ التوجيهية

- يجب وضع هياكل تنظيمية فاعلة للتنفيذية لمحاوّر تنمية الموارد البشرية الفرعية الأربعة.
- يجب أن تتوافق مصالح الاطراف المستفيدة المعنية مع الرؤية الشاملة وبرامج التغيير في المجالات كافة.
- يجب تحديد المساءلة والمسؤولية لتطبيق الإصلاحات والحملات المتفق عليها.
- ينبغي إنشاء إدارات خاصة للموارد وتزويد الخدمات علماً بأنها غير موجودة حالياً.
- يجب تأسيس إدارة عالية المستوى لإدارة البرامج وضمان الجودة.

التوصيات

توصي اللجنة بما يلي:

- ينبغي إعداد البرامج الاستراتيجية إما من خلال مظلة تشمل مؤسسات مقترحة جديدة أو معاد تشكيلها، وتُعتبر جهة مسؤولة ضمن هذه الاستراتيجية ؛ أو من خلال العمل مع لجنة عمل تنفيذ استراتيجية تنمية الموارد البشرية بهدف تحديد الهيئة المناسبة. وتتضمن الهيئات الجديدة المقترحة كلاً من:
 - لجنة مشتركة للتعليم المبكر وتنمية الطفولة
 - مؤسسة تنمية المهارات (SDC)
- ينبغي أن تحصل موازنات البرامج والمشروع على الموافقات المؤسسية اللازمة بحيث تتجاوز القيود المؤسسية في حالات الضرورة (وتشرف عليها وحدة متابعة تنفيذ ونتائج إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ولجنة عمل تنفيذ استراتيجية تنمية الموارد البشرية)
- يجب تحديد مستويات حاكمية وصلاحيات والمسؤوليات المترتبة لكل مشروع عند البدء بتنفيذه وكما هو محدد في خارطة طريق تنفيذ الاستراتيجية.
- يجب وضع وتفعيل إجراءات إدارة البرنامج- وذلك اعتماداً على حجم البرنامج و طبيعته بهدف ملاءمته لأهداف كل حالة - بالإضافة إلى وضع الترتيبات اللازمة للشراكة مع الجهات المعنية المناسبة.
- يمكن تنفيذ بعض البرامج والمشاريع وتقديمها من خلال القطاع الخاص والمجتمع المدني، وبالذات برامج المحور الفرعي للتعليم المبكر وتنمية الطفولة
- يجب وضع الإجراءات الكفيلة بالإبلاغ عن سير عمل المشروع مع مواصلة رفع التقارير إلى مجلس تنمية الموارد البشرية ولجنة عمل تنفيذ إستراتيجية تنمية الموارد البشرية .

المبادئ التوجيهية

- الالتزامات الاستراتيجية بالإصلاح يجب أن تحظى بدعم وتمويل مضمون
- ينبغي أن تكون الاستثمارات مبررة ومن خلال مشاريع تجارية واضحة تؤدي إلى مكاسب حقيقية
- لا تحتاج جميع التغييرات المقترحة لتمويل إضافي – إذ يمكن ترشيد إنفاق الموارد المتوفرة حالياً إضافة إلى أن التغييرات السلوكية قد تكون أكثر فاعلية وأقل كلفة من الإنفاق على المشاريع.
- تعتبر إدارة المكاسب والموازنة مسائل مركزية لتحقيق التنفيذ الناجح

التوصيات

توصي اللجنة بما يلي:

- ينبغي رصد الموازنات لجميع البرامج والأنشطة ووضع خطة لتمويل الاستراتيجية – يوافق عليها مجلس الوزراء بناء على توصية من مجلس تنمية الموارد البشرية ، وتوثق لدى وزارة المالية، ووزارة التخطيط والتعاون الدولي والهيئات المانحة.
- يجب إعادة توجيه صرف الموازنات الحالية لدعم الخطوات الإصلاحية حيثما كان ذلك ممكناً.
- ينبغي مشاركة المانحين المحتملين في المحاور المناسبة من الاستراتيجية، بهدف تحديد المشاريع وتحقيق المكاسب بأساليب تكفل التوافق بين تمويل الجهات المانحة وأهداف الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية.
- يجب أن تؤخذ بالإعتبار مصادر التمويل المبتكرة (كالتموليل المختلط) (كما هو مبين أدناه) كما يجب إجراء الدراسات التمهيدية للتأكد من جدوى استخدام مثل هذه الأساليب للتمويل.
- يجب تشجيع الشراكة بين القطاع الخاص والمجتمع المدني – على سبيل المثال الحالات التي تتطلب تعزيز وتنمية القدرات والكفاءة المطلوبة.

أهمية التخصيص الفاعل للموارد

تبرز أهمية تنسيق وترشيد الموارد (الحالية وغيرها) في تعزيز فاعلية تنفيذ أية استراتيجية بالمفهوم الواسع، بغض النظر عن المستويات المتوفرة من الكفاءات وفاعلية الإنفاق العام. وينبغي اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد اعتماداً على معايير ثابتة تساعد في ضمان تخصيص الموارد وتمويل النفقات الأكثر أهمية وفق سلم أولويات استراتيجية تنمية الموارد البشرية. ويتبين من إجراءات الإنفاق وتخصيص الموارد المتبعة حالياً بأن قراراتها غير متسقة وتفتقر إلى التنسيق. الأمر الذي يؤكد ضرورة وضع خطة منهجية وتكاملية لتمويل استراتيجية تنمية الموارد البشرية ويعود ذلك إلى عدم وجود إطار متفق عليه في أعلى المستويات وبين الوزراء المعنيين بتنمية الموارد البشرية حول تخصيص الموارد، ويبين أدناه عدداً من هذه التحديات:

بالنسبة للتعليم المبكر وتنمية الطفولة ، هناك العديد من الوزارات المعنية بتقديم الخدمات للأطفال في سن مبكرة غير أن جهودها تفتقر إلى التنسيق الدائم لمراجعة الإنفاق على النشاطات، وتحديد أي ازدواجية في الجهود المبذولة، أو لتقييم الإنفاق العام.

أما بنسبة للمرحلة الأساسية و الابتدائية، تبين دراسة للبنك الدولي بأن الإنفاق الكلي على هذا القطاع يقارب إنفاق دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) ولطالما حظي قطاع التعليم العام بموازنة كبيرة نسبياً وتعاود على سبيل المقارنة الموازنة المخصصة لشؤون الدفاع^١. ومع ذلك، فهناك عوامل سلبية تتمثل تحديداً في إجمالي الرواتب والأجور التي تشكل حوالي ٩٢,٣% من إجمالي النفقات الجارية، بما يترك فقط ٧,٧% للبنود غير المتعلقة بالأجور كإيجارات وصيانة المباني وخدمات التنظيف والمساهمة المباشرة في التدريس. بينما بلغ متوسط حصة الأجور والرواتب من إجمالي النفقات غير الجارية ٧٨,٩% و حصة الخدمات غير التابعة للأجور حوالي ٢١,١% في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)^٢. وتشير مؤشرات الأداء لهذه المرحلة كانهخفاض مستويات الأداء في البرنامج الدولي لتقييم الطلاب PISA والدراسة العالمية للرياضيات والعلوم TIMSS، بأن الأمور ليست على ما يرام وأن الأردن لا يحقق أقصى قدر ممكن من عائدات على الاستثمار، ويمكنه استكشاف وسائل بديلة لإعادة توزيع الموارد الحالية.

وفي التعليم العالي، تتشابه الأمور إذ رغم المستوى العالي نسبياً من تمويل التعليم العالي مقارنة بالنتائج المحلي الإجمالي (GDP). فلا تزال الجامعات تسعى جاهدة لتأمين نفقاتها التشغيلية، (فيما يمثل التمويل المختلط مشاكل كثيرة). ويعتمد النظام بشكل كبير على الموارد الذاتية التي تشكل الرسوم الدراسية التي يدفعها الطلاب، وهو ما يؤثر سلباً على الجودة. وفي المقابل، فإن الإنفاق العام على قطاع التعليم والتدريب المهني والتقني منخفض وفق المقارنات الدولية (٠,٣% من الناتج المحلي الإجمالي مقابل نسبة ١,٥-٢% بلغت الممارسات الدولية الأخرى) ولا توجد أية آليات صرف فاعلة أو إطار ثابت لتخصيص الموارد المتوفرة.

وفيما تتضمن استراتيجية تنمية الموارد البشرية مشاريع تعالج عدداً من القضايا الأساسية الموضحة، تؤكد التحديات التي تواجه تخصيص الموارد على الحاجة الماسة لوضع آليات قياس وتقييم الآليات المتبعة على مستوى النظام ومدى نجاحها. ويتعين على مجلس تنمية الموارد البشرية ومجلس الوزراء وضع منهجية لتخصيص الموارد تحدد الأهداف والأسس التي تتطلب إتخاذ قرارات بشأنها. وهذا من شأنه المساعدة في ضمان إجراء عمليات تخصيص تنمية الموارد البشرية كافة وفق المعايير المتبعة في الحكومة، وأن تتخذ القرارات على مستوى النظام وليس على مستوى الوزارات التي تأخذ بالإعتبار أولوياتها الخاصة.

^١مراجعة البنك الدولي للنفقات العامة في قطاع التعليم بالأردن (النتائج الأولية)، أغسطس ٢٠١٥

^٢ البنك الدولي ٢٠١٥

ملخص عن منهجيات التمويل المختلط في استراتيجية تنمية الموارد البشرية

كما لاحظنا عند التطرق إلى الأمور الاجتماعية الأخرى كالتوظيف والنقل والرعاية الاجتماعية، فإن الحكومات تتوجه دائماً للقطاع الخاص والمجتمع المدني ليكون مكملاً للقطاع العام في مجالي التمويل وتقديم الخدمات. وقد شهد 'الاستثمار الاجتماعي'، وهو إحدى الآليات المالية التي تسعى للحصول على عوائد مالية واجتماعية، ولقيت انتشاراً واسعاً على مدى العقد الماضي من الزمن. وتشمل نماذج الاستثمار الاجتماعي والشراكات القائمة بين القطاعين العام والخاص كلاً مما يلي:

- سندات الأثر الاجتماعي (SIB)
- سندات الأثر الإنمائي (DIB)
- سندات تحويل الدين الإنمائية
- القروض بفائدة مخفضة
- سندات المغتربين

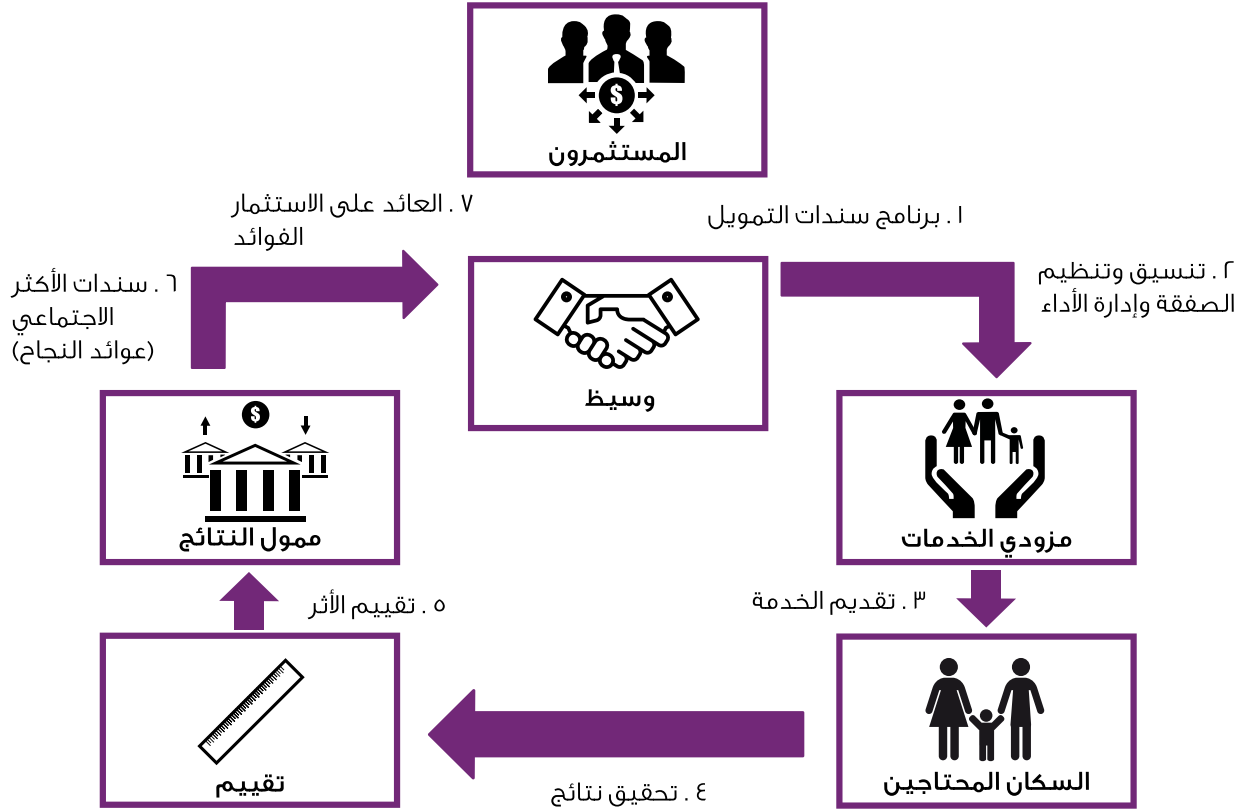
في عام ٢٠١٤، قدرت قيمة السوق العالمية الخاصة بأشكال الاستثمارات البديلة في القطاعين العام والخاص بحوالي ٤٦ مليار دولار أمريكي، تم استثمار ٣٢ ملياراً منها في الدول النامية^٣. وهناك فرصة للأردن للاستفادة من هذه الآليات للحصول على تمويل إضافي لتوفير رأس المال للاستثمار وضمان إلتزام وإنضباط القطاع الخاص واستقطاب كفاءات لإدارة الأداء لتوسيع رقعة التعليم ورفع مستوى جودته في جميع مراحله. ويمكن طرح العديد من أشكال 'الاستثمار الاجتماعي' في التعليم المبكر وتنمية الطفولة، ومرحلة التعليم الأساسي والثانوي، ومرحلة التعليم والتدريب المهني والتقني (للاطلاع على مزيد من التفاصيل، راجع القسم المخصص لكل نظام فرعي). وتمثل سندات الأثر الاجتماعي، وسندات الأثر الإنمائي وسندات تحويل الدين الإنمائية آليات واعدة جداً للأردن في الوقت الحالي. ويمكن دراسة مزيد من الآليات (بناء على الإنجازات المتحققة كما هو الحال في سندات تحويل الدين الإنمائية) ومن ثم طرحها في مشاريع تجريبية للوقوف على مدى ملاءمتها وفعاليتها قبل تعميم المشروع على نطاق واسع يشمل المملكة.

سندات الأثر الاجتماعي

تعتبر سندات الأثر الاجتماعي، التي يطلق عليها "سندات الدفع مقابل النجاح" (PFS) في الولايات المتحدة الأمريكية، وسندات الفائدة الاجتماعية (SBBS) في أستراليا، من الأشكال المبتكرة لآليات التمويل التي استخدمت في البلدان النامية للاستفادة من الموارد الخارجية في تطوير المبادرات التعليمية. ويوضح الرسم البياني التالي استعراضاً مرئياً للنظام، حيث يقدم المستثمر (غير الحكومي) رأس المال الأولي لبدء مشروع ما. ومن ثم تقوم الحكومة بالتسديد للمستثمر بناءً على تحقيق النتائج المستهدفة المحددة مسبقاً. وبهذا تكون الجهة المانحة هي ممول النتائج بدلاً من الحكومة، ويشار إلى هذه الآلية بمصطلح "سندات الأثر الإنمائي" (DIB).

^٣جوستاف رايت الخ، ٢٠١٥.

الشكل ٧,٦ : نموذج سندات الأثر الاجتماعي^٤



وحققت سندات الأثر الاجتماعي (SIB) النجاح في الأمور التالية:

- تحويل تركيز البرامج للحصول على نتائج قابلة للقياس بدلاً من مدخلات ومخرجات
- تعزيز التعاون الفاعل بين مجموعات الجهات المعنية التي تتسم باختلافها في كثير من الأحيان بما في ذلك الحكومة، والهيئات الحكومية، والقطاعين العام والخاص
- بناء نظم فاعلة للمراقبة والتقييم
- تأسيس عملية التعلم التكيفي (Adaptive Learning) وتحسينها

وتتضمن تحديات وقيود تطبيق سندات الأثر الاجتماعي ما يلي:

- تكلفة كبيرة وتعقيد في ترتيب الصفقات
- متطلبات البنية التحتية القانونية الصحيحة والبيئة السياسية المشجعة. وتتطلب سندات الأثر الاجتماعي سن قوانين
- ناظمة للشراكة بين القطاعين العام والخاص، مما يتطلب تحقيق إجراءات حازمة وإجراء عملية تأهيل مسبق واسعة

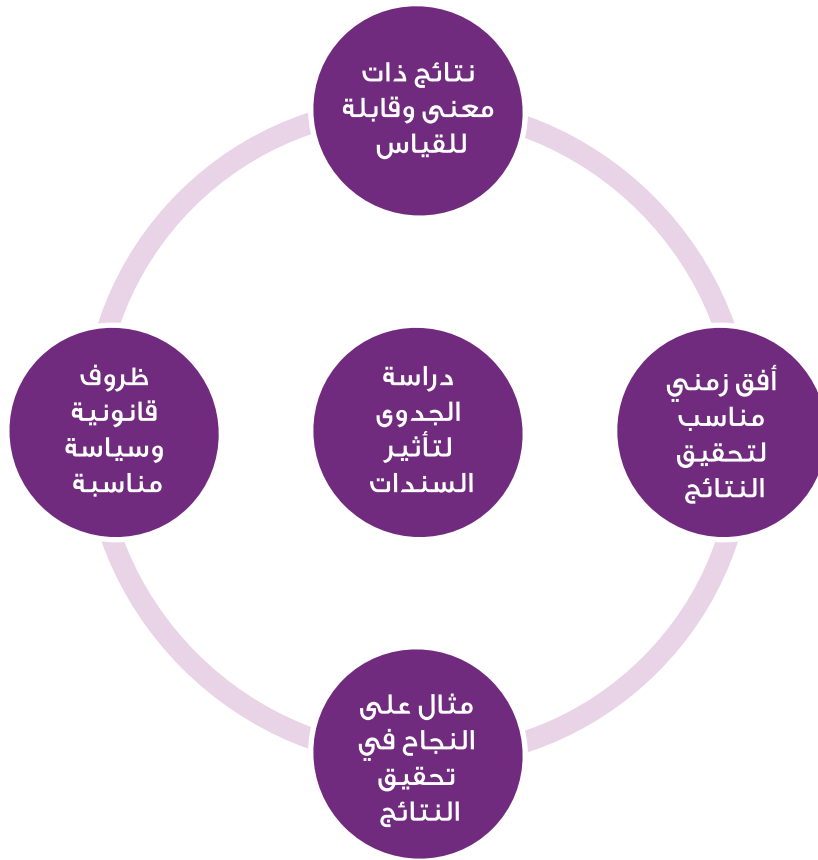
^٤جوستاف رايت الخ ، ٢٠١٥

النطاق تديرها الحكومة. ويتمثل التعقيد في تطبيق سندات الأثر الاجتماعي بالالتزام المتشكل على الحكومات مما يعرضها لمخاطر مالية محتملة ناشئة عن عبء تسديد الالتزامات المالية للطرف الخاص من المشروع في المستقبل.

- عدم قدرة سندات الأثر الاجتماعي - حتى الآن - على تحقيق نجاح ملموس (على المستوى الوطني على سبيل المثال).

وتحدد أفضل الممارست الدولية أربع معايير لضمان تحقيق سندات الأثر الاجتماعي النجاح. وهي الموضحة في الشكل التالي؛

الشكل ٧,٧ معايير نجاح سندات الأثر الاجتماعي وفق أفضل الممارسات الدولية



سندات تحويل الدين الائتمانية (DCDBs)

تعتبر سندات تحويل الدين الائتمانية من أشكال التحويلات التقليدية للديون أو مقابضتها؛ وتستخدم عندما تبدي الجهات المانحة رغبة في توزيع تكلفة المساعدة المالية على مدى فترة من الزمن للاستفادة من قدرات الحكومة المستفيدة وتقديم مردود فوائد المساعدة عبر إصدار سندات محلية. وبعبارة بسيطة، تعتبر سندات تحويل الدين الائتمانية سندات محلية تصدرها الحكومات في الدول النامية حيث تتم مساواة دفعات ورسوم خدمات الدين المستقبلية مع المجال المالي الذي أنشأه الدائنون الذين توقفوا عن دفع خدمة الديون المستقبلية^٥. وتتيح للجهات المانحة توزيع تكاليف المساعدة المالية وللمستفيدين للاستفادة مسبقاً.

وهناك عدد من الشروط الضرورية لضمان نجاح "سندات تحويل الدين الائتمانية"، وهي:

- ديون الدولة المستفيدة مستحقة لدائنين مستعدين لتحويل هذه الالتزامات إلى سندات من هذا النوع.
- من المفترض أن لدى الحكومة المستفيدة القدرة على تقديم خدمة القروض.
- وجود حاجة ملحة لزيادة الإنفاق على التنمية الاجتماعية والاقتصادية بشكل كبير.
- لدى الدولة القدرة والكفاءة للاستفادة الفاعلة من الزيادة الكبيرة في الموارد المالية.
- هناك طلب كاف من المستثمرين المحليين لاستيعاب السندات.
- التأكد من أن الحكومة نجحت سابقاً في إصدار سندات دين طويلة الأجل بأسعار فائدة حقيقية ثابتة ومناسبة.

لقد تطور القطاع المالي في الأردن بما يكفي لإصدار سندات تحويل دين ائتمانية (DCDB). فهناك طلب دائم على سندات الخزينة في البنك المركزي الأردني. وأكدت إحدى الدراسات التي أجرتها شركة Ascending Markets Financial (AMF) الأمريكية، المعروفة سابقاً باسم Affinity MacroFinance، وبدعم من صندوق المفتوح للمجتمع التابع لليونسكو، من إمكانية إجراء تجربة أولية على مشروع سندات تحويل دين ائتمانية في الأردن. وأشارت الشركة في دراستها إلى كيفية الاستفادة من هذه السندات لزيادة الادخارات المحلية واستغلالها في تمويل المشاريع التنموية وسلّطت الضوء على ملائمة هذه السندات لزيادة تمويل القطاع التعليمي في الأردن^٦. فعلى سبيل المثال لو تنازل أحد المقرضين عن فوائد قرض قيمته (١٥) مليون دولار على مدار عشر سنوات فإن ذلك يتيح للحكومة مجاًلاً مالياً لإصدار سندات بالدينار بقيمة (١٠٠) مليون دينار لمدة عشر سنوات، والتي يمكن استخدامها لتمويل أقسام في برنامج استراتيجية تنمية الموارد البشرية^٧.

^٥ بوند د، ٢٠١٢

^٦ بوند د، ٢٠١٢

^٧ الديوان الملكي الهاشمي العامر، ٢٠١٥

سندات المغتربين

تعتبر سندات المغتربين أحد أشكال السندات التي تسوقها الحكومات بين أوساط مواطنيها المغتربين. وغالباً ما يكون هؤلاء المستثمرون على استعداد لقبول معدلات عائدات وضمائمات أقل قياساً بالمستثمرين الآخرين، وذلك بسبب الروابط الوطنية التي تجمعهم بوطنهم. وعادة ما تكون سندات المغتربين أكثر نجاحاً عندما يتواجد المغتربون في الدول المضيفة منذ الجيل الأول ويضم عدداً كبيراً من المغتربين في دول ذات مستوى دخل متوسط أو مرتفع. وقد حققت دول كالهند نجاحاً كبيراً في الاستفادة من سندات المغتربين لتمويل برامج البنية التحتية العامة.

وبحسب الأرقام الصادرة عن وزارة الخارجية والمغتربين، هناك ما يقارب ٧٥٠ ألفاً مغترب أردني يقيمون في الخارج. ويمكن أن يتم توفير وسيلة إخبار (كسندات المغتربين على سبيل المثال) للجيل الأول والثاني من المواطنين الأردنيين المقيمين والعاملين في الخارج بحيث يتم تسويقها (أو تقديمها وفق شروط أفضل) للمهاجرين فقط. وقد يكون لدى المغتربين في الخارج الاستعداد والحافز بشراء هذه السندات انطلاقاً من الشعور الوطني والرغبة بمساعدة وطنهم الأم على النمو والازدهار. وعلى سبيل التوضيح، فإذا كان من الممكن إقناع شخص من بين ٢٠ شخصاً مغترباً باستثمار مبلغ ١٠٠٠ دولار أمريكي في الأردن سنوياً، وإقناع مغترب من بين ٥٠٠ مغترب باستثمار مبلغ ١٠ آلاف دولار أمريكي في الأردن سنوياً، ويمكن إقناع مغترب من بين ١٠ آلاف مغترب باستثمار ٥٠ ألف دولار أمريكي سنوياً، فيمكن للأردن أن يجمع حوالي ٥٥-٦٠ مليون دولار أمريكي سنوياً لتمويل التعليم. ومن المحتمل أن يستثمر المغتربون في الخارج مبالغ أكبر بكثير من ألف دولار أمريكي.

القروض ذات الفائدة المنخفضة

تعتبر القروض ذات الفائدة المنخفضة آلية يمكن من خلالها لطرف ثالث شراء إجمالي فوائد قرض بين الدولة والدائن أو جزء منها أو شراء القرض كاملاً أو جزء منه أو الفوائد والقرض معاً، وبالتالي الدولة المدينة من بعض التزامات السداد المستقبلية أو جميعها^٨. وتكون هذه الآليات أكثر نجاحاً عندما تستخدم لمساعدة دولة ما على تمويل مشاريع عامة ضخمة بدون الاقتراض من الخارج. وغالباً ما تستخدم هذه الآليات في البلدان ذات الدخل المنخفض غير القادرة على تحمل المزيد من الديون، ورغم من حاجتها الماسة إلى الدعم الخارجي لتمويل خدمات اجتماعية كالتعليم. ومن الأمثلة على هذه الدول أفغانستان وبوروندي وتشاد. كما تم استخدام القروض ذات الفائدة المنخفضة التي اقترضتها بعض البلدان من الوكالة الدولية للتنمية ومن البنك الدولي لإعادة البناء والتنمية لتغطية والخروج من التحديات الكبيرة في قطاع التعليم. وتتضمن الأمثلة على هذه الدول كلا من أنجولا والهند ونيجييريا وسريلانكا. وقد أثبتت القروض ذات الفائدة المنخفضة فائدتها بشكل خاص في البلدان التي تعاني من انخفاض المنح والمعونات الخارجية فتزيد حاجتها لمصادر تمويل إضافية لتعويض فارق الإيرادات.

يمكن الاستعانة بالقروض ذات معدلات الفائدة المنخفضة أيضاً للحصول على تمويل إضافي لتعليم الطلاب السوريين. ويتلقى الأردن قروضاً ذات معدلات فائدة منخفضة لتمويل المبادرات الهادفة إلى تأمين فرص العمل للاجئين السوريين، ويمكن توسيع

^٨ معهد النتائج للتنمية، ٢٠١٣ (Results for Development Institute)

هذه الخطة لتشمل مجالات أوسع^٩. ويندرج تعليم السوريين في الأردن المسجلين كلاجئين أو كأشخاص مهجرين تحت المسؤوليات الدولية، لكن الأردن تتحمل حتى الآن القسم الأكبر من هذا العبء. ويجوز استخدام القروض ذات معدلات الفائدة المنخفضة كوسيلة للجهات المانحة لتقوم بجزء من واجباتها العالمية التي تقضي بدعم تعليم السوريين. من هذا المنطلق، باتباع هذا النموذج، توافق الجهات المانحة على تسليف القروض ذات معدلات الفائدة المنخفضة لمساعدة الأردن على اقتراض الأموال لصالح مؤسسات التمويل العالمية، لكن عن طريق آلية تشاطر التكاليف فيكون تسديد القرض (الأساسي والفوائد المترتبة عليه) فيها مسؤولية مشتركة تقع على عاتق الأردن كما البلدان المانحة. وبذلك لا يكون الأردن وحده الجهة التي تتكبد تكاليف تعليم الطلاب السوريين. لكن بموجب هذه الآلية يبقى الأردن البلد الذي يسدد الجزء الأساسي من القرض وبالتالي يتحمل غالبية كلفة الخير العام العالمي لتعليم السوريين. ومن هنا لا يجوز الاعتماد عليه كمصدر رئيسي للتمويل

للتعليم المبكر وتنمية الطفولة - سندات الأثر الاجتماعي SIBs. تم وضع برنامج لسندات الأثر الاجتماعي في شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية في عام ٢٠١٤ لتأسيس مركز للأطفال والآباء من أجل تسديد نفقات مبادرة 'الدفع من أجل النجاح'. وتهدف هذه المبادرة لوضع برنامج خاص بمركز الآباء والأطفال للعمل بشكل مباشر مع الآباء والأطفال خلال نصف يوم يسبق مرحلة رياض الأطفال بهدف تحسين النتائج التعليمية. واستهدفت المبادرة نحو ٢٦٠٠ طفل بسن الرابعة من ذوي الدخل المنخفض في ٨ مواقع حول شيكاغو. للاستفادة من برنامج سندات الأثر الاجتماعي، قدم صندوق الأثر الاجتماعي لدى 'جولدمان ساكس' والتي التزمت بدعم رأسمالي أولي بـ ١٦,٩ مليون دولار أمريكي. وقامت 'مدارس شيكاغو الحكومية' بدور مزود الخدمات، كما قام كل من مكتب عمدة مدينة شيكاغو و'مدارس شيكاغو الحكومية' بدور ضامني سداد التمويل بناء على المخرجات. ووافق هذان الطرفان على تعويض 'جولدمان ساكس' عن مبلغ الاستثمار الأولي، فضلاً عن مبالغ إضافية تصل حتى ٦% من قيمة الاستثمار إذا ما تم تحقيق النتائج المتفق عليها ومصادقتها من قبل جهة تقييم مستقلة. وتم قياس النتائج باستخدام ثلاثة مقاييس:

١. الانخفاض في الحاجة إلى خدمات التعليم الخاص (دروس تقوية) في رياض الأطفال ووصولاً إلى الصف الثاني عشر.
٢. زيادة استعداد رياض الأطفال كما تم قياسها باستخدام أداة التقييم.
٣. تحسين مستوى القراءة لطلبة الصف الثالث.

المدارس - سندات الأثر الاجتماعي SIBs. طبقت بلدية مدينة لشبونة البرتغالية برنامجاً لسندات الأثر الاجتماعي في يناير من عام ٢٠١٥ مصمماً لاستهداف معدلات الرسوب والتسرب في بعض المدارس الابتدائية المختارة. وقام برنامج سندات الأثر الاجتماعي بتمويل دورة تدريبية على برمجة الحاسوب في بعض المدارس الابتدائية المختارة. وصممت الدورة التدريبية ليتم دمجها ضمن المنهج الخاص بالمدرسة. وقامت إحدى الشركات الاجتماعية الربحية بتوفير الالتزام الرأسمالي الأولي لتطوير الدورة التدريبية، وشراء المعدات المطلوبة (مثال، أجهزة الحواسيب والروبوتات المستخدمة في الصفوف الدراسية) ودفع رواتب المدرسين. ووافقت البلديات على تسديد المعدلات المتغيرة للعائد على استثمارهم على أساس تحسن التلاميذ الذي يقاس وفق مقاييسين: التفكير المنطقي والأداء المدرسي. ويتم قياس وتسديد الدفعات الخاصة بتحسين التفكير المنطقي ومهارات حل

^٩البنك الدولي 2016

المشاكل بعد عام واحد. ويتم قياس وتسديد الدفعات الخاصة بالأداء في الامتحانات الوطنية عند نهاية الفترة الزمنية المحددة بـ ٢٠ شهراً^{١٠}.

المدارس - سندات الأثر الإنمائي DIBs. قدمت 'مؤسسة صندوق الاستثمار للأطفال' (CIFF) أول سندات الأثر الإنمائي الخاصة بقطاع التعليم في العالم خلال عام ٢٠١٥. وصمم المشروع لتحسين نتائج التعليم والتعلم لدى ١٨ ألف طفل في المدارس الابتدائية الحكومية في ولاية راجستان الهندية. وقدمت مؤسسة 'يو بي إس أوبتيموس' UBS Optimus Foundation (الذراع الخيرية لبنك يو بي إس) بتقديم الاستثمار الأولي للبرنامج الذي بلغت قيمته ١٧ مليون روبية هندية ليتم تقديمها من خلال جمعية 'علموا الفتيات'. من خلال سندات الأثر الإنمائي، ستقوم 'مؤسسة صندوق الاستثمار للأطفال' بتعويض مؤسسة 'يو بي إس أوبتيموس' إجمالي مبلغ التمويل الأولي، بالإضافة إلى مبالغ إضافية في حال تم تحقيق مجموعة متفق عليها من نتائج الالتحاق بالمدارس والتعليم بعد أن يتم التحقق من صحتها من جهة تقييم مستقلة، وهي شركة IDinsight^{١١}.

الاعتبارات المؤسسية والسياسية

في حين يمكن أن تعمل مجموعة متعددة من الآليات في الأردن، ستعتمد في نهاية المطاف على الإرادة السياسية والقدرة على تحمل المخاطر من جانب وزارة المالية والبنك المركزي والجهات المانحة والمستثمرين أكثر من أي متطلبات أخرى لاعتماد أي من هذه المنهجيات الجديدة. (أشار التقرير الصادر عن صندوق النقد العربي، على سبيل المثال، إلى أن المحادثات التي جرت مع اثنتين من الجهات المانحة حول سندات تحويل الدين الانمائية DCDB شهدت اهتماماً من حيث المبدأ) وقد أبدت وزارة المالية اهتمامها في هذه المقاربات الجديدة. وبعيداً عن المشاركة في عمل صندوق النقد العربي، قامت الوزارة بإنشاء قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص، كما أنها تعمل على عدد من المبادرات المتعلقة بسندات التنمية، وتقوم بدراسة جدوى الصكوك الإسلامية^{١٢}. ومن أجل أي آليات منشودة، ينبغي أن يتفاعل مجلس تنمية الموارد البشرية " ووحدة متابعة تنفيذ ونتائج إستراتيجية تنمية الموارد البشرية " مع الأطراف المعنية في أقرب وقت ممكن تحسباً للوقت الذي قد تستغرقه عملية المصادقة على شروط الدراسة التجريبية.

^{١٠}جوستاف رايت الخ ، ٢٠١٥

^{١١}صندوق الاستثمار للأطفال (Children's Investment Fund Foundation)

^{١٢} اجتماع مع وزارة المالية، يسان ٢٠١٦

المبادئ التوجيهية

- تعتمد استراتيجيات التحول الناجحة على أساس تغيير سلوكيات الجهات ذات العلاقة – ولن يكون لبرامج التنفيذ أي قيمة إن لم تؤدي إلى تغيير السلوكيات.
- ينبغي على برنامج إصلاح تنمية الموارد البشرية أن يفعل مشاركة جميع الجهات المعنية بحيث يمكن الوقوف على اهتمامات هذه الجهات ومخاوفها ومصالحها وبالتالي وضع الحلول المناسبة.
- ينبغي أن يتم تدعيم الحملات التي تحفز على المشاركة والتواصل ببناء القدرات والحوافز والتنظيم

التوصيات

توصي اللجنة بما يلي:

- ينبغي التواصل مع الجهات المعنية عبر النظام لتفعيل مشاركتها المتواصلة في جميع نشاطات النظام بحيث تتولى وحدة متابعة تنفيذ ونتائج إستراتيجية تنمية الموارد البشرية هذه المسؤولية وتديرها من خلال إدارة محددة.
- يتوجب على وحدة متابعة تنفيذ ونتائج إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وضع ترتيبات محددة تهدف إلى التواصل مع المانحين الحاليين والمحتملين والمنظمات غير الحكومية ومزودي الخدمات في القطاع الخاص والشركاء الاستراتيجيين
- ينبغي إطلاق برنامج فعال للحوار والتواصل لنشر الوعي بأهمية عملية تنفيذ الاستراتيجية وتوفير الدعم المستمر لها.
- ينبغي أن يتم الترويج على نطاق واسع للمشاريع التي تم تنفيذها بنجاح وذلك من أجل الإبقاء على الحماس والتعاون بالنجاح.

تم إنشاء إطار عمل للاتصالات بهدف تحديد الموضوعات والمقاربات الرئيسية اللازم استخدامها. ويتركز الموضوع الرئيسي على تحديد استراتيجية تنمية الموارد البشرية لطموحات طويلة الأمد لدفع عجلة النمو لتحقيق الازدهار والاستقرار الاقتصادي في الأردن من توفير الفرص لكل طالب ومتعلم في مراحل التعليم المختلفة لإدراك إمكاناته الحقيقية – "مساعدة أطفالنا في أن يصبحوا أفضل ما يمكن أن يكونوا". وستنفذ الخطة ما يلي :

- التركيز على المواضيع الحساسة: لعل أهم ما تم التطرق إليه هو تنمية الشباب ومعلميهم ومقدمي الرعاية ومديريهم.
- التأثير على المفاهيم والأفكار السائدة: سيركز نهج الاتصالات على "ما هو حقيقي" وليس على السياسات والمبادرات المجردة
- بناء الثقة بالنظام من خلال الإقرار بواقع النظام الحالي: سيكون الإعلان عن الالتزامات مدعماً بأمثلة واقعية لمبادرات تم اختبارها ومن شأنها بناء الثقة وتوفير أمثلة عن المكاسب الاستراتيجية السريعة
- المشاركة الفعالة: سيعتمد أسلوب المخاطبة على الحوار وبمنطق يدرك التحديات الشخصية لتحسين منظومة التعليم.

وستتضمن نشاطات التواصل برنامجاً شاملاً بالقنوات - والاستفادة من الصحافة ووسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقابلات مع الخبراء ووسائل التواصل الاجتماعي. وسيتم التخاطب بأسلوب يتناسب مع طبيعة المستمعين من أجل التعريف بمبررات الإصلاح وإمكانية تغيير المفاهيم والسلوك. فعلى سبيل المثال، يمكن أن توجه الرسالة التي تتناول إصلاح التعليم المبكر وتنمية الطفولة عن طريق زيادة وعي أولياء أمور الطلبة حيال أهمية ممارستهم القراءة و الغناء لإطفالهم و بأن الآباء ومقدمي الرعاية هم أيضاً بمثابة معلمين وتمثل الأنشطة التي يقوم بها أولياء الأمور بمشاركة أطفاله الصغار بمثابة الأساس المتين لتطوير مهاراتهم المتقدمة خلال المراحل اللاحقة من حياتهم.

٧,٥,٥. رصد التقدم المنجز وفق الخطط الموضوعة

المبادئ التوجيهية

- يجب وضع أهداف مؤشرات أداء طموحة ولكن بنفس الوقت واقعية وقابلة للتطبيق وأن تكون منسجمة مع معيار تحديد الأهداف الذكية S.M.A.R.T أي أن تكون محددة وقابلة للقياس والتطبيق وموضوعية ومحددة بجدول زمني. وينبغي أن تتوافق الأهداف على المدى البعيد (في هذه الحالة لعام ٢٠٢٥) مع الأهداف المرحلية المؤقتة.
- ينبغي اسناد مسؤوليات تنفيذية واضحة لتحقيق التقدم في جميع مراحل الأهداف وخطط البرنامج.
- يجب أن تتميز التقارير المعلنة عن مؤشرات الأداء وخطط تطبيق البرنامج بالمصداقية والشفافية لتكون بمثابة جرس إنذار مبكر لمواجهة التحديات أو أي تأخير في تنفيذ الخطة لم يكن محسباً.

التوصيات

توصي اللجنة بما يلي:

- لا بدّ من الاتفاق على عدد صغير من الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية الطموحة والقابلة للتحقيق لكل غاية استراتيجية، مع تحديد المسؤوليات والتوافق عليها. وقد تمّ اقتراح مجموعة مبدئية من الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية في سياق هذه الاستراتيجية، ويجب مراجعتها وتأكيد الخطط الأساسية ودمجها في خطة الرصد والتقييم المفصلة عند بدء التنفيذ.
- يجب إعداد خطط تسليم لكل البرامج التابعة لكل غاية استراتيجية ومراقبتها كل ثلاثة أشهر.
- يجب أن تحدّد وحدة متابعة تنفيذ ونتائج إستراتيجية تنمية الموارد البشرية عمليات لجمع مؤشرات الأداء الرئيسية كافة وإعداد التقارير عنها، قبل أن تستخدمها لجنة عمل تنفيذ إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ومجلس تنمية الموارد البشرية
- يجب أن تنشئ وحدة متابعة تنفيذ ونتائج إستراتيجية تنمية الموارد البشرية موقعاً إلكترونياً عاماً لاستراتيجية إدارة تطوير الموارد البشرية. وينشر الموقع المستجّدات الدورية حول تقدّم الاستراتيجية بكل شفافية، ويشمل لوحة تظّهر الأداء مقابل ما يتمّ إنجازه من أهداف ومؤشرات أداء رئيسية ومزايا أساسية.

المبادئ التوجيهية

- يجب اطلاق تحذيرات مبكرة ووضع حلول وخطط لمواجهة أي خروج عن الأهداف الموضوعة أو خطط التنفيذ.
- يجب تحديث الأهداف والخطط باستمرار كلما تستدعي الحاجة لذلك لتبقى متوافقة مع الهدف الاستراتيجي.
- يجب تقييم الانجازات التي تحققت بفعالية.

التوصيات

توصي اللجنة بما يلي:

- ينبغي أن تقوم " وحدة متابعة تنفيذ ونتائج إستراتيجية تنمية الموارد البشرية " بإجراء دراسات لتوضيح التقدم المحرز في تحقيق النتائج والأهداف الموضوعة وبيان المكتسبات التي ستنجم عن تطبيق الاستراتيجية
- ينبغي أن تقوم وحدة متابعة تنفيذ ونتائج إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بتكليف جهات أبحاث خارجية مستقلة لإجراء أبحاث وإعداد الدراسات بشكل دوري، منتظم من أجل تقييم أثر الاستراتيجية على أنظمة تنمية الموارد البشرية.
- ينبغي أن يقوم مجلس تنمية الموارد البشرية و لجنة عمل تنفيذ إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بإجراء دراسات للوقوف على أي تغييرات في العوامل الخارجية أو الظرفية التي تتطلب إجراء تعديلات على الاستراتيجية أو أحد برامج الأنشطة الفردية. منها على سبيل المثال تدفق اللاجئين، وتغيير الظروف الاقتصادية وتطور التقنيات الجديدة أو الإجراءات التي تتخذها دول أخرى.
- يجب إجراء مراجعة شاملة وتقييم للاستراتيجية في العامين الرابع والسابع منذ البدء بتطبيقها للتأكد من أنها ما تزال تلبي متطلبات الإصلاح وإن تطلب الأمر إجراء دراسة بحثية جديدة لنفس الغرض كما ويجب تحديث الاستراتيجية بعد كل ثلاث سنوات تتم فيها المراجعة.

٦,٧. مشاريع التنفيذ

توصي اللجنة بتنفيذ المشاريع المبنية أدناه من أجل وضع أساس ناجح لعملية التنفيذ. وبالرغم من وجود الكثير من الأعمال والمتطلبات الأخرى يتوجب القيام بها وتنفيذها إلا أن لهذه المشاريع الأهمية القصوى للبدء في عملية تنفيذ الاستراتيجية ومواجهة التحديات التي حالت دون نجاح جهود الإصلاح السابقة بشكل مباشر وهي الموضحة في القسم ١,٢. ويتوافق هذه المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية الأربعة التالية:

- وضع هياكل تنظيمية تتمتع بقدر من الاستقلالية والصلاحيات وآليات للمساءلة اللازمة لدفع عملية تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية.
- توفير كادر مؤهل من الموظفين من خلال التدريب والتوظيف لتحقيق النتائج المرجوة.
- تفعيل مشاركة الجهات المعنية الداخلية والخارجية لضمان تنسيق الجهود وحشد التأييد الشعبي للاستراتيجية
- ضمان تأمين الموارد المالية الكافية لتنفيذ الاستراتيجية وأن تتوافق موارد الدولة مع المتطلبات المالية للاستراتيجية.

الهدف الاستراتيجي ١: وضع هياكل تنظيمية تتمتع بقدر من الاستقلالية والصلاحيات وآليات للمساءلة اللازمة لدفع عملية تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية

عنوان المشروع	مشاريع التنفيذ 1.1: إنشاء مجلس تنمية الموارد البشرية
الأهداف	• إنشاء مجلس مستقل يمتلك الصلاحيات المناسبة ويكون مسؤول عن توجيه عملية تنفيذ وتطبيق الاستراتيجية
الأنشطة	تشكيل مجلس تنمية الموارد البشرية وتعيين أعضاء المجلس. وبعد تشكيل المجلس يتم تحديد نطاق عمله وفق أعلى المستويات بحيث يعمل على المهام التالية: • الإشراف على تنفيذ الاستراتيجية • الإشراف على وحدة متابعة تنفيذ ونتائج إستراتيجية تنمية الموارد البشرية (انظر إلى IMP1.2) • العلاقة مع رئيس الوزراء/ مجلس الوزراء ولجنة عمل تنفيذ إستراتيجية تنمية الموارد البشرية (انظر إلى IMP1.3) • مسؤوليات المجلس • استعراض سير عمليات التنفيذ والمنجزات وإعادة تقييم رؤية الاستراتيجية وفق فترات زمنية محددة مسبقاً (العام الرابع، والعام السابع، والعام العاشر) • تناوب عضوية المجلس ويتبع ذلك عقد الاجتماع الأول للمجلس ووضع خطة تنفيذ المهام خلال العام الأول.
المسؤوليات	• وفي نهاية المطاف، سيكون المجلس خاضع للمساءلة امام النظام ككل وليس لسلطة دائرة او مؤسسة ما
الواقع الحالي	لا يوجد
مؤشرات الأداء الرئيسية والأهداف	• ينبغي أن يكون الموعد المستهدف لتأسيس مجلس تنمية الموارد البشرية او انطلاق أعماله في أقرب وقت ممكن بعد المصادقة على الاستراتيجية وإقرار خطة تنفيذها.
المخاطر وعوامل التخفيف منها	إنشاء مجلس مصغر يحظى بعلاقة وثيقة مع الحكومة وليس تابع لها وان يقود لتوفير التوافق في الرؤية تجاه للاستراتيجية بصرف النظر عن تأثير الأحداث السياسية في المملكة
مرحلة التنفيذ	المرحلة 1

عنوان المشروع	مشاريع التنفيذ 1.2 إنشاء وحدة متابعة تنفيذ ونتائج إستراتيجية تنمية الموارد البشرية
الأهداف	• إنشاء وحدة مستقلة مصغرة تمتلك الصلاحيات المناسبة لتكون مسؤولة عن توجيه عملية تنفيذ الاستراتيجية
الأنشطة	ينبغي أن تشمل الصلاحيات التنظيمية ، وفق أعلى المستويات، ما يلي: • التأكد على وضع خطط تفصيلية لمحاور الاستراتيجية الفرعية (التعليم المبكر وتنمية الطفولة ، والتعليم الأساسي والثانوي ، والتعليم والتدريب المهني والتقني، والتعليم العالي) من أجل تحقيق كل محور وأهداف الاستراتيجية وفق مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بها • العمل من أجل تنسيق الميزانيات المشتركة بين الوزارات أو المؤسسات عند الحاجة • رصد التقدم المنجز بالنسبة لكل هدف ونشر التقارير حول الإنجازات على المستويين الداخلي والعام (مثال، عبر لوحة بيانات عامة) • إجراء عمليات التقييم والمتابعة للحفاظ على وتيرة التقدم وعلى التنفيذ وفق الجدول الزمني المحدد • تكليف طرف ثالث بإجراء عمليات تقييم تتناول عناصر إصلاحية محددة • التدخل لإيجاد حلول للمعوقات والتحديات التي تواجه عملية التنفيذ • بناء القدرات لتطوير المهارات اللازمة للقيادة وإحداث التغيير عبر جميع مستويات موظفي الوزارات • العمل مع الوزارات لمواءمة عمليات التخطيط وإعداد الميزانيات مع استراتيجية تنمية الموارد البشرية • الاتصال وإدارة العلاقات • اعتماد الهيكل التنظيمي والمقترح الأول بأن يضم (١٢) موظفاً بمن فيهم المدير ونائب المدير، والمشرفين على برامج التنفيذ وتحقيق الأهداف في قطاعات التعليم في مرحلة التعليم المبكر وتنمية الطفولة ، والتعليم الأساسي والثانوي ، والتعليم والتدريب المهني والتقني، والتعليم العالي ، وبرامج التنفيذ، وإثنين من محلي البيانات، والاتصالات والتوعية، ومشرف على الموقع الإلكتروني، وآخر للمهام الإدارية. • تحديد المهام والمسؤوليات • تحديد المهارات والقدرات المعرفية المطلوبة للقيام بهذه المهام والمسؤوليات • تعيين الموظفين المناسبين للمهام • وضع خطط تفصيلية لكل محور فرعي من أجل تحقيق أهدافه الاستراتيجية، ومن ضمنها بناء القدرات

	• وضع آليات لضمان التوافق بين عمليات التخطيط وإعداد الموازنات السنوية في الوزارات مع أولويات استراتيجية تنمية الموارد البشرية. وضع خطط تفصيلية لعمليات الرقابة والتقييم تتضمن إعداد التقارير الداخلية والخارجية، وإجراءات إبرام شراكات استراتيجية بهدف رصد تقدم عملية التنفيذ. على سبيل المثال، من خلال العلاقات مع منظمات المجتمع المدني
المسؤوليات	• مجلس تنمية الموارد البشرية ورئيس مجلس الوزراء. ينبغي أن تقع وحدة متابعة تنفيذ ونتائج إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ضمن مبنى رئاسة الوزراء.
الواقع الحالي	لا يوجد
مؤشرات الأداء الرئيسية والأهداف	• تحديد الصلاحيات التنظيمية في أقرب وقت ممكن بعد تأسيس مجلس تنمية الموارد البشرية • بناء الهيكل التنظيمي وطاقم الموظفين في غضون ٣ أشهر من تأسيس مجلس تنمية الموارد البشرية • خطط تفصيلية لكل محور فرعي لعمليات الرقابة والتقييم في غضون ٦ أشهر من تأسيس مجلس تنمية الموارد البشرية
المخاطر وعوامل التخفيف منها	المخاطر: يجب التأكد من أن أعمال الوحدة وصلاحياتها لا تتأثر بأي تغييرات في أولويات مجلس الوزراء. المخاطر: تضارب المصالح وانعدام الاستقلالية في حال كان مصدر تمويل وحدة متابعة تنفيذ ونتائج إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من أي من الوزارات المعنية بتنفيذ الإصلاحات ذات العلاقة بتنمية الموارد البشرية عوامل التخفيف منها: ينبغي تمويل الوحدة من خلال جه تستمد سلطاتها من النظام ككل وليس من سلطة دائرة أو مؤسسة، ومن ضمنها رواتب موظفي الوحدة، من أجل ضمان استمرارية واستقلالية الوحدة وقدرتها على العمل بفعالية
مرحلة التنفيذ	المرحلة 1

مشاريع التنفيذ 1.4 تقييم فعالية وحدة جودة "ضمان التعليم والمساءلة" في وزارة التربية والتعليم والاستفادة من الدروس المستفادة من تأسيس وحدات مساءلة مشابهة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة العمل ووزارة التنمية الاجتماعية	عنوان المشروع
• إعادة توجيه المفاهيم العامة نحو الايجابية تجاه إنشاء وحدة تعزز بشكل فعال ومستوى أعلى من المساواة على جميع مستويات منظومة تنمية الموارد البشرية وضمن اختصاص كل وزارة • أن تقوم بمهمة التنسيق الرئيسية في الوزارات نيابة عن وحدة متابعة تنفيذ ونتائج إستراتيجية تنمية الموارد البشرية • أن تكون مسؤولة عن متابعة خطة تنمية الموارد البشرية وتقييمها وفق البرامج التي تم تزويد الوزارات بها	الأهداف
يمكن أن تستخدم وحدة ضمان جودة التعليم والمساءلة التي تم إنشاؤها مؤخراً في وزارة التربية والتعليم كمشروع تجريبي لتصميم وحدات مساءلة مشابهة في وزارات التعليم العالي والبحث العلمي، والعمل، والتنمية الاجتماعية. نظراً لكون الوحدة قد أنشئت جزئياً، ينبغي على وحدة متابعة تنفيذ ونتائج إستراتيجية تنمية الموارد البشرية أن تقوم بتقييم نتائج عملها خلال أول ستة أشهر إلى عام من العمل بهدف دراسة إمكانية العمل مع الوزارات الأخرى لإطلاق وحدات مشابهة باستخدام الدروس المستفادة من العمليات الأولية لوحدة وزارة التربية والتعليم. ويمكن أن يتم تقسيم المشروع إلى مرحلتين: التقييم والتصميم. • المرحلة الأولى: التقييم والتخطيط - العمل مع الجهات المانحة ذات الصلة لتقييم عمليات العام الأول وتوثيق الدروس المستفادة - العمل مع جميع الوزارات لإنشاء إطار زمني مقترح لتطوير وحدة المساواة • المرحلة الثانية: التصميم - استخدام الدروس المستفادة من وحدة ضمان جودة التعليم والمساءلة لوزارة التربية والتعليم، وتصميم وحدات مساءلة للوزارات الأخرى وفقاً للإطار الزمني المعتمد - تحديد الصلاحيات التنظيمية لكل وحدة مساءلة استناداً إلى نموذج وزارة التربية والتعليم على أن تتضمن: 1. تقييم المؤسسات التي يتشكل منها القطاع على ثلاثة مستويات: المؤسسي/ المزود، المديرية، والإدارات المركزية. 2. دعم تطوير عمليات المساواة. 3. بناء قدرات موظفي جميع الوحدات. 4. التطوير والمراجعة الدورية لمعايير المساواة ومؤشرات الأداء الرئيسية. 5. تصميم أدوات تقييم المساواة ووسائلها.	الأنشطة

٦. تقديم التوصيات والإبلاغ عن سياسة الإصلاح والتخطيط الاستراتيجي استناداً إلى نتائج التقييم الذي تم إجراؤه. ٧. تطوير قاعدة بيانات خاصة بالمساءلة. ٨. إعداد تقارير فصلية وسنوية وتقديمها للوزراء من أجل استخدامها في أنشطة التخطيط. ٩. تقديم المشورة والتوصيات لتحسين منظومة التعليم. ١٠. إطلاق حملات توعية بين طواقم موظفي الوزارات والمؤسسات المنفذة. اعتماد الهيكل التنظيمي تحديد الأدوار والمسؤوليات تحديد المهارات والقدرات المعرفية المطلوبة لأداء الأدوار والمسؤوليات تحديد مهام طواقم الموظفين وتوظيفهم تحديد السياسات والإجراءات التنظيمية	
• ينبغي على كل وحدة مساءلة أن تقدم تقاريرها مباشرةً إلى الوزير المعني في تلك الوزارة وتقوم بالتنسيق مع وحدة متابعة تنفيذ ونتائج إستراتيجية تنمية الموارد البشرية	المسؤوليات
في كانون الأول ٢٠١٥ صدر قانون/ لائحة تنظيمية يقضي بإنشاء نظام ضمان الجودة والمساءلة في وزارة التربية والتعليم. ولا توجد هيئات كهذه في وزارات التعليم العالي والبحث العلمي والعمل والتنمية الاجتماعية.	الواقع الحالي
• سيتم إكمال التقييم والتقرير الذي يوثق الدروس المستفادة في نهاية عام ٢٠١٦ أو أواسط عام ٢٠١٧ تبعاً لوقت انطلاق عملية تنفيذ الاستراتيجية • سيتم إنشاء وتشغيل وحدات مساءلة في واحدة من الوزارات الإضافية في غضون عام ونصف ومن تاريخ بدء عملية تنفيذ الاستراتيجية، وفي اثنتين من الوزارات الإضافية بحلول نهاية العام الثاني من عملية تنفيذ الاستراتيجية	مؤشرات الأداء الرئيسية والأهداف
المخاطر: معارضة الوزراء فرض هياكل تنظيمية خارجية على وزاراتهم المخاطر: استمرار الالتزام بتنفيذ التغييرات المخطط لها في حال تغيير قيادات الوزارات عوامل التخفيف منها: تصدر تعليمات لإنشاء وحدات المساءلة من رئيس مجلس الوزراء بناءً على توصية وحدة متابعة تنفيذ ونتائج إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.	المخاطر وعوامل التخفيف منها
التقييم: المرحلة الأولى تصميم وحدات المساءلة الأخرى: المرحلتين ٢ و ٣	مرحلة التنفيذ

الهدف الاستراتيجي ٢: توفير كادر مؤهل من الموظفين من خلال التدريب والتوظيف لتحقيق النتائج المرجوة.

عنوان المشروع	مشاريع التنفيذ 2.1 تصميم وتنفيذ خطة لبناء قدرات طاقم إدارة العمليات المسؤول عن تقديم الخدمة وموظفين الخدمة المدنية
الأهداف	• بناء المهارات اللازمة لطاقم الإدارة والموظفين المسؤولين عن تقديم الخدمة في الوزارات لدفع عملية التغيير وتنفيذ الاصلاحات باستمرار
الأنشطة	• ابتكار مقاييس ومعايير للقدرات والمهارات المعرفية اللازمة لتحديد متطلبات القدرة على تولي الأدوار ذات الصلة ضمن الوزارات • تقييم الفجوات الكامنة في القدرات المطلوبة • تقييم العدد الإجمالي للموظفين المتأثرين • وضع خطط تنمية وفقاً لنوع الدور بحيث تشمل على أنشطة/ موارد مثل: - التدريب والتوجيه - إدارة التغيير والتدريب الفني (بشكل شخصي وعبر شبكة الإنترنت) - تزويدهم بالخطط والادوات والمهارات اللازمة بحسب الدور - تأسيس مجتمعات الممارسة وتبادل المعارف (بشكل شخصي وعبر شبكة الإنترنت) • تصميم أنشطة تدريبية وتنمية • تقديم أنشطة تدريبية وتنمية
المسؤوليات	• وحدة متابعة تنفيذ ونتائج إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ووحدة سياسة الموارد البشرية في الوزارات وديوان الخدمة المدنية
الواقع الحالي	لا توجد خطة تنمية شاملة لموظفي الوزارة تتعلق بالتنفيذ
مؤشرات الأداء الرئيسية والأهداف	• إكمال عملية التقييم والتخطيط بحلول الشهر الثامن من بدء عملية تنفيذ الاستراتيجية • عدد الموظفين الذين تم تدريبهم • نتائج استطلاع تشير إلى اعتماد عمليات التدريب
المخاطر وعوامل التخفيف منها	المخاطر: أن يعتبر موظفو الوزارة خطط التنمية بمثابة عمل إضافي ويمتنعون عن المشاركة عوامل التخفيف منها: توضيح الفوائد المترتبة على المشاركة لطاقم الموظفين والعمل مع إدارة شؤون الموظفين في كل وزارة وفي ديوان الخدمة المدنية لوضع الحوافز المناسبة لمشاركة الموظفين
مرحلة التنفيذ	المرحلة 1

عنوان المشروع	مشاريع التنفيذ 2.2 إنشاء مسار الخدمة المدنية السريع لتوظيف المتفوقين في مناصب تنمية الموارد البشرية في الوزارات
الأهداف	• إنشاء مسار مباشر يوصل أفضل الخريجين المتفوقين إلى التعيين واشغال وظائف الخدمة المدنية ذات الصلة بتنمية الموارد البشرية في الوزارات.
الأنشطة	• تقييم برنامج إنتقالي يعتمد السرعة في تعيين الموظفين اعتماداً على جدراتهم وتطبيقه في وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة العمل ووزارة التخطيط والتعاون الدولي ووزارة المالية. وتشتمل مزايا البرنامج على: - فرص التدريب والترقية السريعة للمشاركين - حوافز مالية تشجيعية للمشاركين • وتشتمل الأنشطة على: - تحديد المهام الملاءمة، ومجالات التطوير، والمكافآت، وإطار الترقية اعتماداً على احتياجات كل وزارة - تأكيد حجم استيعاب التوظيف الأولي وخطة النمو - اعتماد الوصف الوظيفي ومعايير التوظيف - تحديد آلية عمل المقابلات والاختيار - تصميم برنامج أنشطة يستمر على مدى عام واحد للموظفين الأوائل - إطلاق حملة تسويقية وتوعوية للإعلان عن الجولة الأولى للتوظيف والاختيار
المسؤوليات	• وحدة متابعة تنفيذ ونتائج إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وديوان الخدمة المدنية
الواقع الحالي	لا توجد قاعدة لبرنامج كهذا
مؤشرات الأداء الرئيسية والأهداف	• عدد طلبات التوظيف • مستوى المتقدمين للتوظيف • معدلات الاستبقاء والتقدم المحرز في البرنامج
المخاطر وعوامل التخفيف منها	ستقوم هذه المبادرة بإضافة المزيد من التعقيد على إجراءات ديوان الخدمة المدنية المعقدة أصلاً لذا. وينبغي النظر في إمكانية إسناد صلاحيات أوسع للوزارات للتوظيف ضمن برنامج المسار السريع.
مرحلة التنفيذ	المرحلة 2

الهدف الاستراتيجي ٣: تفعيل مشاركة الجهات المعنية الداخلية والخارجية لضمان تنسيق الجهود وحشد التأييد الشعبي للاستراتيجية

عنوان المشروع	مشاريع التنفيذ 3.1 إنشاء خطة اتصالات داخلية شاملة لموظفي الوزارة
الأهداف	ضمان أن يكون جميع الجهات المعنية بالتنفيذ على دراية باستراتيجية تنمية الموارد البشرية والدور الذي يتعين على الدوائر المعنية بالقيام به.
الأنشطة	- تحديد أهداف الاتصالات - تحديد التغييرات وتقسيم المجموعات في الوزارات. - تطوير رسائل توضيحية رئيسية لجميع المتلقين ورسائل توضيحية أولية وثانوية إذا دعت الحاجة. ويمكن أن تتضمن نماذج الرسائل المعلومات التالية: - أهداف الاستراتيجية - الآثار المترتبة على العمليات الراهنة - كيفية المشاركة - مدى تأثير الأنشطة الإدارية ومؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالموظفين على مؤشرات الأداء الرئيسية ذات العلاقة بالاستراتيجية - تحديد القنوات والمنتجات اللازمة لإيصال الرسائل - إنشاء جدول زمني مفصل لإنجاز الأعمال
المسؤوليات	وحدة متابعة تنفيذ ونتائج إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وشركة مختصة بالتواصل والاتصالات
الواقع الحالي	لا توجد أي أنشطة حالية
مؤشرات الأداء الرئيسية والأهداف	- إكمال خطة الاتصالات بحلول نهاية الشهر الثاني من بدء عملية تنفيذ الاستراتيجية - عدد الموظفين الذي تم الوصول إليهم عبر القنوات المختلفة - الآراء والملاحظات التي تم جمعها من خلال دراسات استقصائية تتناول التوعية بالاستراتيجية والمواقف المتخذة تجاهها
المخاطر وعوامل التخفيف منها	تزويد الجهات المعنية الداخلية بشرح واضح للاستراتيجية ودورهم عليها
مرحلة التنفيذ	ينطلق المشروع خلال المرحلة الأولى، ويستمر خلال فترة تنفيذ الاستراتيجية

عنوان المشروع	مشاريع التنفيذ 3.2 تنفيذ خطة اتصالات موجهة للعموم لبناء الثقة العامة في الاستراتيجية
الأهداف	بناء مستوى من الوعي والثقة بالاستراتيجية من خلال إظهار الإنجازات
الأنشطة	- إجراء دراسات استقصائية لتبني مواقف إيجابية ونشر الوعي حول أهمية الاستراتيجية بعد انعقاد المؤتمر الوطني. - تحديد أهداف خطة التواصل - تقسيم الجماهير إلى شرائح حسب التغييرات والتأثيرات الرئيسية المترتبة - وضع رسائل توضيحية رئيسية أساسية لجميع المعنيين، رسائل توضيحية أولية وثانوية إذا دعت الحاجة. ويمكن أن تتضمن نماذج الرسائل: - أهداف الاستراتيجية - كيفية تأثير مبادرات الاستراتيجية المحددة إيجاباً على حياة الأسر والمواطنين - ما هي نماذج التغييرات الإيجابية الموجودة بالفعل والتي سيعتمد عليها هذا الأمر - قصص حول 'المكاسب السريعة' لإظهار التقدم السريع - تحديد القنوات والوسائط المطلوبة لإيصال الرسائل وخطط الإنجاز التفصيلية. - وينبغي أن يرتبط هذا الأمر بشكل مناسب مع عمليات وآليات الرقابة والتقييم، كلوحة بيانات عامة تعرض تقريراً يتمتع بالمصداقية والشفافية حول الإنجازات ، وفي حالة عدم إحراز أي تقدم، ما الذي يتم فعله لتحقيق الإنجازات.
المسؤوليات	وحدة متابعة تنفيذ ونتائج إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وشركة مختصة بالتواصل والاتصالات
الواقع الحالي	يتم حالياً تطوير مسودة خطة الاتصالات. وستحتاج هذه المسودة لإقرارها قبل الشروع بتنفيذها
مؤشرات الأداء الرئيسية والأهداف	- الآراء والملاحظات المجموعة من خلال دراسات استقصائية تتناول التوعية بالاستراتيجية والمواقف المتخذة حيالها ومبادرات الاستراتيجية المحددة - أعداد المواطنين الذين تم الوصول إليهم
المخاطر وعوامل التخفيف منها	المخاطر: لا تحظى استراتيجية الاتصالات والتواصل بالأولوية أمام أنشطة أخرى عوامل التخفيف منها: ينبغي ان تتبع استراتيجية الاتصالات والتواصل لوحدة متابعة تنفيذ ونتائج إستراتيجية تنمية الموارد البشرية مما يقلص من احتمالات أن تعطى الأولوية للمبادرات في الوزارات الأخرى.
مرحلة التنفيذ	ينطلق المشروع خلال المرحلة الأولى، ويستمر خلال فترة تنفيذ الاستراتيجية

الهدف الاستراتيجي ٤: ضمان تأمين الموارد المالية الكافية لتنفيذ الاستراتيجية وأن تتوافق موارد الدولة مع المتطلبات المالية للاستراتيجية.

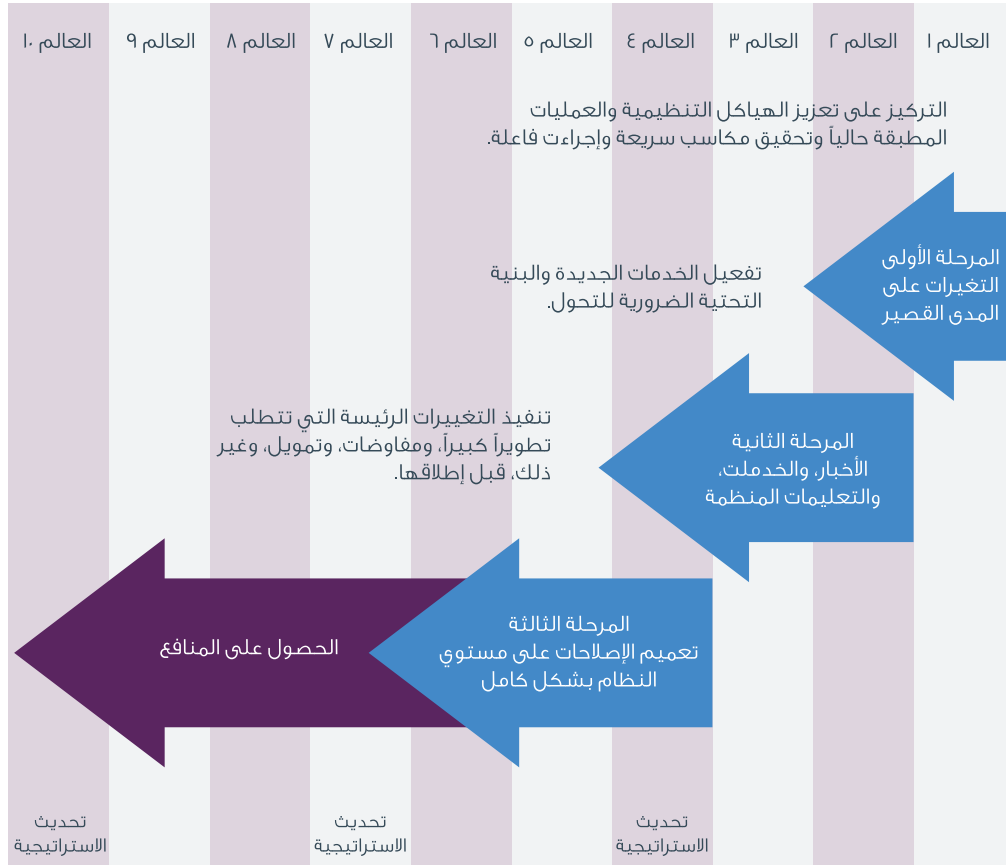
عنوان المشروع	مشاريع التنفيذ 4.1 وضع خطة لتمويل تنمية الموارد البشرية
الأهداف	الاستفادة بشكل أفضل من الموارد المتاحة، ومواءمة الموارد مع الأولويات الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية، وتجربة آليات تمويل جديدة لمشاريع للتنمية
الأنشطة	- تطوير نهج وخطة شاملة لتمويل الاستراتيجية وينبغي العمل مع الوزارات لتطوير مثل هذه الخطة كأول الأنشطة التنسيقية لوحدة متابعة تنفيذ ونتائج إستراتيجية تنمية الموارد البشرية. - ومن أجل تنفيذ الخطة يجب على جميع الأطراف المعنية القيام بما يلي: - تحديد أهداف ومبادئ نهج تمويل استراتيجية تنمية الموارد البشرية - مراجعة النفقات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية (الرأس مالية والجارية)، والميزانيات ذات الصلة ، ومصادر التمويل الحالية، وآليات الإنفاق. ويتطلب هذا الأمر إجراء مراجعات للإنفاق العام لكل من قطاعات التعليم في مرحلة التعليم المبكر وتنمية الطفولة ، والتعليم العالي، والتعليم والتدريب المهني والتقني ، وذلك من أجل استكمال مراجعة الإنفاق العام لوزارة التربية والتعليم التي تم إجراؤها مؤخراً - تقييم وتحليل النفقات والميزانيات ومصادر التمويل الحالية مقابل تكاليف مشروع تنمية الموارد البشرية - إقرار مصادر التمويل وآليات الإنفاق وتحديد الثغرات - اقتراح آليات لعملية سد الثغرات بحيث تشمل أساليب التمويل المختلطة ودعم المانحين المقترح - دمج الخطة في ميزانية الحكومة
المسؤوليات	مجلس تنمية الموارد البشرية من خلال وحدة متابعة تنفيذ ونتائج إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ووزارة المالية ووزارة التخطيط والتعاون الدولي
الواقع الحالي	لا توجد استراتيجية تمويل مشتركة بين الوزارات، أجرى البنك الدولي مراجعة شاملة للإنفاق العام على التعليم المدرسي في وزارة التربية والتعليم في أواخر عام ٢٠١٥. لا توجد أي مراجعات للإنفاق العام الخاص بالتعليم في مرحلة التعليم المبكر وتنمية الطفولة ، والتعليم العالي، والتعليم والتدريب المهني والتقني
مؤشرات الأداء الرئيسية والأهداف	- يتم تطوير وتنفيذ الخطة في غضون ستة أشهر من بدء عملية تنفيذ الاستراتيجية - هناك آلية مالية مختلطة واحدة على الأقل تعتبر جزءاً من الخطة
المخاطر وعوامل التخفيف منها	المخاطر: سيعارض الوزراء خطة مواءمة وتوزيع الموارد عوامل التخفيف منها: التركيز على حاله واضحة لفائدة مواءمة الموارد في إمكانية تحرير الموارد وصرفها على مشاريع الوزارة.
مرحلة التنفيذ	المرحلة 1

٧,٧. خارطة الطريق الخاصة بعملية التنفيذ

٧,٧,١. الجدول الزمني للتنفيذ

يتألف كل برنامج من البرامج المبينة في الأقسام الرئيسية للاستراتيجية من مشروع أو أكثر، حيث تم التعريف وتزويد بشروحات تتعلق بالمشروع. وفي كل حالة يتم توضيح مراحل تقسيم المشروع اعتماداً على مراحل التنفيذ والموضحة أدناه.

الشكل ٧,٨ مراحل خطة تنفيذ استراتيجية تنمية الموارد البشرية



ويمكن تلخيص هذه المراحل بما يلي:

المرحلة الأولى - التغييرات على المدى القصير: تنفيذ المشاريع المعلقة والمتفق عليها (كبرنامج إعداد وتأهيل المعلمين التابع لأكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين) بالإضافة الى المشاريع ذات المسار السريع "المكاسب" والمشاريع الرائدة (مثال، حملات الانتشار الأولى، امكانية الالتحاق بمسار واحد إلى كلية الطب) ووضع شروط مسبقة لإجراء المزيد من التغييرات (كمجالس مهارات القطاع)

المرحلة الثانية - تنفيذ مبادرات جديدة: تطوير وطرح خدمات جديدة (مثل، الوظائف وتدريب المعلمين أثناء الخدمة الفعلية والتلمذة المهنية) وتصميم وتقديم لوائح تنظيمية جديدة (مثال، ترخيص الأعمال الفنية والحرفية)

المرحلة الثالثة - إطلاق إصلاحات على مستوى النظام: تنفيذ برامج التغيير الكبرى (مثل، إصلاح مرحلة التوجيهي وإصلاح أنظمة القبول في التعليم العالي والمراحل التعليمية والبرامج الجديدة)

لقد تم إعتقاد هذه الآلية المتداخلة للمراحل بشكل متعمد - بسبب البرامج المتباعدة في كل مرحلة والحاجة لآلية تتصف بالمرونة.

لقد تم وضع الجدول الزمني للتنفيذ على أساس تصميم برامج التغيير وتطبيقها في غضون ست سنوات. وستكون السنوات الأربع المتبقية من هذه الاستراتيجية معنية بتحقيق الفوائد، مع انتقال تأثير التغييرات إلى المزيد من المتعلمين والتوجهات السلوكية الجديدة. وفي الممارسة العملية، من المحتمل أن يتبين ضرورة إجراء بعض التحديثات خلال مراجعات الاستراتيجية بعد ثلاث سنوات أو ست سنوات من برامج التغيير خلال هذه الفترة.

وتوفر خارطة الطريق الخاصة بعملية التنفيذ والمقدمة في الملحق (أ) المزيد من التفاصيل حول الجدول الزمني المقترح، كما أنها تظهر الجمع بين جميع المشاريع ضمن جدول زمني واحد للتنفيذ.

٧,٧,٢. الجدول الزمني لتحقيق الفوائد

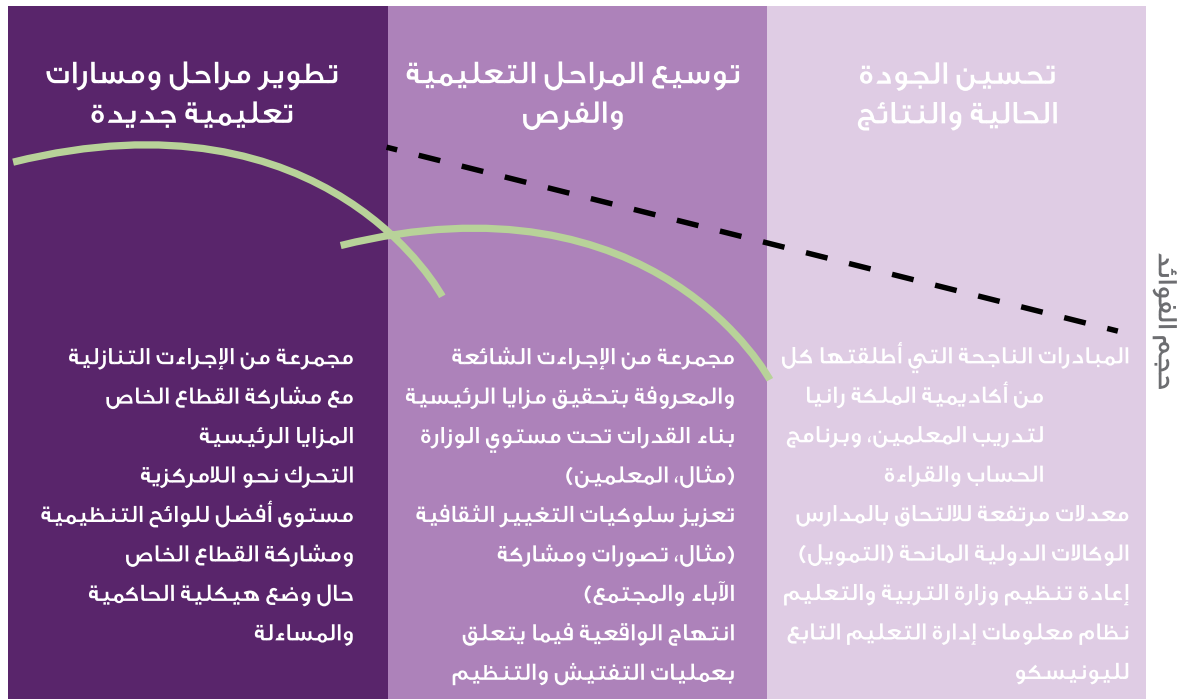
بالإضافة إلى فهم الجدول الزمني للتنفيذ، سيكون من المهم أيضاً أن نستوعب الآثار الناتجة عن تحقيق الفوائد. وبأن التغيير الإيجابي الحقيقي لم يتحقق من خلال أنشطة فرق المشروع، ولكن من خلال التغييرات التي طرأت على السلوك في قطاعات التعليم في مرحلة التعليم المبكر وتنمية الطفولة ، والتعليم الأساسي والثانوي ، والتعليم والتدريب المهني والتقني، والتعليم العالي.

وفي إطار تحديد البرامج، استخدمت "آفاق التغيير" الثلاثة التالية لتحقيق الفائدة:

- برامج تغيير معنية بتطوير الأنماط المتبعة حالياً لتنمية الموارد البشرية وجعلها أفضل وأكثر فعالية. وعادةً ما يكون لهذه البرامج تأثير ضئيل نسبياً من الناحية الاستراتيجية، ولكن يمكن تحقيق الفوائد بصورة سريعة نسبياً
- برامج تغيير معنية بتقديم أنماط وفرص جديدة لقطاع التعليم . وعادةً ما تعكس هذه البرامج أثراً أكبر من الناحية الاستراتيجية، إلا أن تحقيق الفوائد يستغرق مدةً زمنية أطول
- برامج تغيير معنية بتطوير وسائل جديدة كلياً لتحقيق طموحات تنمية الموارد البشرية. وعادةً ما توصف هذه البرامج بأنها "تغيير قواعد اللعبة". وتعكس هذه البرامج أثراً كبيراً من الناحية الاستراتيجية ولكن في كثير من الأحيان (وليس دائماً) يستغرق تحقيق الفوائد مدة زمنية طويلة

وتظهر آفاق التغيير هذه في الشكل أدناه.

الشكل ٧,٩ آفاق التغيير لتحقيق الفوائد



الوقت اللازم لتحقيق الفوائد

الوقت اللازم لتحقيق الفوائد

الملحق أ - خريطة خطوات التنفيذ

خارطة خطوات التنفيذ هذه ترسي الجداول الزمنية المحتملة لتقديم الإصلاحات المقترحة في استراتيجية تنمية الموارد البشرية الوطنية وتسلط الضوء على العلاقة بين الأنشطة المختلفة. الحدود الزمنية المقترحة هنا تتوافق مع مراحل تنفيذ الاستراتيجية المحددة في خطة التنفيذ:

- المرحلة ١: ١-٢ سنوات
- المرحلة ٢: ٢-٤ سنوات
- المرحلة ٣: ٣-٦ سنوات وأكثر.

كل عام في خارطة التنفيذ هو العام الدراسي، يبدأ في شهر أغسطس وينتهي في شهر يوليو. وهذا يعني ربع السنة سيكون على النحو التالي:

- الربع ١: أغسطس إلى أكتوبر
- الربع ٢: نوفمبر إلى يناير
- ربع ٣: فبراير إلى إبريل
- ربع ٤: مايو إلى يوليو

من المفترض أن يخصص الربع الأول والربع الثاني من السنة الأولى لإنشاء هياكل الإدارة اللازمة لتنفيذ إستراتيجية التنفيذ. لذلك سوف يبدأ العمل في الأعمال الأخرى للمشروع من الربع الثاني للسنة الأولى إلا إذا كان العمل جاري على مشروع ما.

تم تحديد الجهات القائمة والجهات المساندة التي يتجوب عليها تسليم العمل لكل مشروع.

العناصر الأساسية المحتملة من الجداول الزمنية لتسليم كل مشروع هي كالتالي:

التصميم و التخطيط: مطلوب فترة من التصميم والتخطيط قبل بداية تنفيذ الأنشطة - على سبيل المثال، دراسات الجدوى، وتصميم الهيكل التنظيمي، وتطوير المحتوى والجدول الزمني للبرنامج التدريبي.

التنفيذ: أنشطة لوضع أهداف المشروع، على سبيل المثال، تقديم البرنامج التدريبي بعد أن تم تطوير محتوياته.

إطلاق: خلاصة خطة التنفيذ هي علامة فارقة لتنفيذ إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، على سبيل المثال، إطلاق منظمة جديدة، أو عملية تنفيذ تغيير نظام رئيسي مثل سياسات القبول في الجامعات، نظام الترخيص للمعلمين أو المدربين.

المتابعة أو العمل على النحو المعتاد: ملخص عن ما سيحدث بعد الإنتهاء من المشروع.

هذه الجداول الزمنية هي تقييم أولي، ومن المتوقع أنها سوف تتغير بمجرد تأكيد الموارد والقائمة النهائية للتوصيات.

التعليم المبكر وتنمية الطفولة

التعليم المبكر وتنمية الطفولة						
الأهداف	الرقم	إسم المشروع	الجهات المسؤولة	الجهات الداعمة	التبعيات	التنسيق
١. إتاحة الفرص	التعليم المبكر وتنمية الطفولة ١,١	زيادة استيعاب رياض الأطفال ٢ ونسبة التسجيل فيها	لإدارة والتنسيق من قبل وزارة التربية والتعليم	المنظمات الغير حكومية والقطاع الخاص		
	التعليم المبكر وتنمية الطفولة ١,٢	زيادة نسبة الالتحاق في رياض الأطفال ١ والحضانات من خلال تشجيع القطاع الخاص والجهات غير الحكومية على توسيع نطاق تقديم خدمات تحقق المستويات المطلوبة	لجنة التعليم المبكر وتنمية الطفولة المشتركة، وزارة التربية والتعليم لتشجيع القطاع الخاص ومزودي الخدمات، ووزارة التنمية الاجتماعية للتنسيق مع الحضانات	وزارة العمل	التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٣,٢	
	التعليم المبكر وتنمية الطفولة ١,٣	تحسين صحة الأطفال والأمهات وتغذيتهم	وزارة الصحة	المجلس الوطني لشؤون الأسرة المجلس الأعلى لشؤون الأشخاص المعوقين وزارة التنمية الاجتماعية		
٢. الجودة	التعليم المبكر وتنمية الطفولة (٢,١)	تطوير منهاج دراسي جديد لمرحلة التعليم المبكر وتنمية الطفولة بقي باحتياجات فئة صغار العمر من الأردنيين	مركز وطني مستقل للمناهج والتقييم ووزارة التربية والتعليم		التعليم الأساسي والثانوي ١٢,١	
	التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٢,١ ب	إعادة تصميم متطلبات قبول المعلمين ومقدمي الرعاية	وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي		التعليم الأساسي والثانوي ٢,١ ب	
	التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٢,٢	تحسين وزيادة فرص تدريب القوى العاملة في التعليم المبكر وتنمية الطفولة	لجنة التعليم المبكر وتنمية الطفولة المشتركة	وزارة التنمية الاجتماعية وزارة التربية والتعليم	التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٣,٢	
	التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٣,١	إصلاح التشريعات ذات العلاقة بتوفير التعليم المبكر وتنمية الطفولة وتوحيدها	لجنة التعليم المبكر وتنمية الطفولة المشتركة	المجلس الوطني لشؤون الأسرة	التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٣,٢	
٣. المساواة	التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٣,٢	إنشاء هيئة واحدة لتنسيق جميع أنشطة التعليم المبكر وتنمية الطفولة واتخاذ القرارات بشأنها	مجلس تنمية الموارد البشرية	وحدة متبعية تنفيذ ونتائج إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وزارة التنمية الاجتماعية وزارة التربية والتعليم	تنفيذ الاستراتيجية ١,١ تنفيذ الاستراتيجية ١,٢	
	التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٣,٣	إنشاء هيئة تفتيش مستقلة للحضانات ورياض الأطفال في القطاعين العام والخاص	لجنة التعليم المبكر وتنمية الطفولة المشتركة	وزارة التربية والتعليم ووزارة الصحة ووزارة المالية ووزارة العمل والمنظمات الغير حكومية ومنظمات المجتمع المدني		
	التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٣,٤	تطوير نظام اعتماد/إتاهيل للمعلمين ومقدمي الرعاية في التعليم المبكر وتنمية الطفولة	وزارة التربية والتعليم، وزارة التنمية الاجتماعية		التعليم الأساسي والثانوي ٣,٣	
	التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٣,٥	تطوير آلية لاتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير مستمر لنظام التعليم المبكر وتنمية الطفولة بناءً على البيانات والدراسات	إنشاء فريق عمل لجمع البيانات تحت لجنة التعليم المبكر وتنمية الطفولة المشتركة		التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٣,٢	
	التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٤,١	إستخدام أفضل للتكنولوجيا ووسائل الإعلام لدعم التحسينات في توفير التعليم المبكر وتنمية الطفولة	لجنة التعليم المبكر وتنمية الطفولة المشتركة		التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٢,٢ ب التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٣,٢ التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٥,٢	
٤. الابتكار	التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٤,٢	وضع دراسات الجدوى وتطبيق الأساليب المبتكرة الرائدة لتمويل التعليم المبكر وتنمية الطفولة	لجنة التعليم المبكر وتنمية الطفولة المشتركة	مؤسسة الملكة رانيا وزارة التنمية الاجتماعية وزارة التربية والتعليم وزارة التخطيط والتعاون الدولي وزارة المالية	التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٣,٢	تنفيذ الاستراتيجية ٤,١
	التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٥,١	تحسين إمكانيات وصول التدريب إلى الأهالي وغيرهم من مقدمي الرعاية الأولية	لجنة التعليم المبكر وتنمية الطفولة المشتركة	منظمة الأمم المتحدة للطفولة (يونيسيف) وغيرها من الشركاء كبرامج الأمومة والأبوة والإعلام المرئي والسمعي وشركات الاتصالات	التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٣,٢	التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٤,١
٥. أنماط التفكير	التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٥,٢	تعزيز الجهود لاقناع أولياء الأمور بدعم تنمية الطفولة المبكرة والتعلم في المنزل بشكل أفضل والتفاعل مع أطفالهم فيما يخص التعليم النظامي	بداية عبر مؤسسة الملكة رانيا	تعاون أصحاب المصلحة المعنيين في تنمية الطفولة المبكرة بناءً على المبادرات القائمة في الأردن		التعليم الأساسي والثانوي ٥,١

السنة ١				السنة ٢				السنة ٣				السنة ٤				السنة ٥				السنة ٦				السنة ٧ - ١٠																							
١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١٠	٩	٨	٧																				
التصميم والتخطيط																								التنفيذ																							
التصميم والتخطيط																								التنفيذ																							
التصميم والتخطيط																								التنفيذ																							
				التصميم والتخطيط				التنفيذ				إطلاق: المناهج واستخدامها من هذه النقطة																																			
التصميم والتخطيط				التنفيذ				إطلاق: متطلبات القبول الجديدة للمعلمين ومقسي الرعاية ابتداء من هذه النقطة																																							
التصميم والتخطيط				التنفيذ				البرامج التدريبية المشغلة والجديدة																																							
								التنفيذ				تطبيق التشريعات المتجانسة المطبقة																																			
التصميم والتخطيط				التنفيذ				إطلاق وتشغيل لجنة التعليم المبكر وتنمية الطفولة المشتركة ابتداء من هذه النقطة																																							
				التصميم والتخطيط				التنفيذ				إطلاق وتشغيل المفتشية ابتداء من هذه النقطة																																			
التصميم والتخطيط				التنفيذ				إطلاق وتنفيذ نظام الاعتماد / التأهيل ابتداء من هذه النقطة																																							
								التصميم والتخطيط				التنفيذ				عمليات جمع البيانات المستخدمة للعمل كالمعتاد																															
								التصميم والتخطيط				التنفيذ				مراجعة الدورات المتاحة على الانترنت المتاحة على إدراك ووتحديثها بصورة منتظمة																															
								التصميم والتخطيط				التنفيذ				تأكيد المنهج وإطلاق مشروع جديد للمبادرة التجريبية																															
								التنفيذ								إعادة دراسة وتطبيق الأنشطة التوعية من خلال مبادرات جديدة بعد أن يتم إعادة تقييم الاحتياجات عقب إتمام المشروع																															
								التصميم والتخطيط				التنفيذ				استمرار وتحديث الحملة حسب الفترات المناسبة																															

التعليم الأساسي والثانوي

التعليم الأساسي والثانوي						
الاهداف	الرقم	إسم المشروع	الجهات المسؤولة	الجهات الداعمة	التبقيات	التمسيق
١. إتاحة الفرص	التعليم الأساسي والثانوي ١,١	افتتاح مدارس جديدة وفق خطط استراتيجية مدروسة	وزارة التربية والتعليم (مدراء التخطيط والأبحاث والأبنية المدرسية والمشاريع الدولية)	وزارة التخطيط والتعاون الدولي وزارة التشغيل العامة والإسكان الجهات المانحة		التعليم الأساسي والثانوي ١,٢ التعليم الأساسي والثانوي ١,٤
	التعليم الأساسي والثانوي ١,٢	تحليل أسباب ضعف أداء المدارس الصغيرة واتخاذ إجراءات تصحيحية	وزارة التربية والتعليم (مدراء التخطيط والأبحاث والأبنية المدرسية)	اليونسكو - منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة والجهات المانحة الأخرى		
	التعليم الأساسي والثانوي ١,٣	زيادة القدرة على خدمة الطلبة ذوي الاعاقة وذوي الاحتياجات الخاصة	وزارة التربية والتعليم	الجهات المانحة وزارة التنمية الاجتماعية وزارة الصحة المجلس الأعلى لشؤون الأشخاص المعوقين الجهات المانحة		
	التعليم الأساسي والثانوي ١,٤	تحسين الفرص والخدمات التعليمية المقدمة لللاجئين السوريين	وزارة التربية والتعليم	المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين المنظمات المدنية الجهات المانحة		
	التعليم الأساسي والثانوي ١,٥	توسيع نطاق نظام دبلوم معادل لشهادات التعليم العام على المستوى الوطني لتنظية وسد حاجة جميع الأطفال والشباب خارج المدرسة	وزارة التربية والتعليم	المدارس والمنظمات الغير ربحية		
	التعليم الأساسي والثانوي ١,٦	تحسين البيئة المدرسية لضمان معايير الامان والرعاية والصحة	وزارة التربية والتعليم	المنظمات الغير ربحية المحلية والجهات المانحة		
	التعليم الأساسي والثانوي ١٢,١	إنشاء مركز مستقل للمناهج والتقييم	المركز الوطني للمناهج والتقييم ووزارة التربية والتعليم			
٢. الجودة	التعليم الأساسي والثانوي ١٢,٢	تحديث المناهج الدراسية في مرحلتى التعليم الأساسية والثانوية	المركز الوطني للمناهج والتقييم ووزارة التربية والتعليم		التعليم الأساسي والثانوي ١٢,١	
	التعليم الأساسي والثانوي ١٢,٣	تحديث ومواءمة امتحان التوجيهي والتقييمات الرئيسية الأخرى	مديرية الاختبارات في وزارة التربية والتعليم والمركز الوطني للمناهج والتقييم	المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية (NCHRD)	التعليم الأساسي والثانوي ١٢,١ التعليم الأساسي والثانوي ١٢,٣	
	التعليم الأساسي والثانوي ٢,١ ب	تعديل أسس القبول في الجامعات للتخصصات المتعلقة بالتعليم	وزارة التربية والتعليم العالي والبحوث العلمية	أكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين (برنامج إعداد وتأهيل المعلمين) والجامعات	التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٢,١ ب	
	التعليم الأساسي والثانوي ٢,٢ ب	تحسين عملية اختيار وتعيين المعلمين	وزارة التربية والتعليم، ديوان الخدمة المدنية			
	التعليم الأساسي والثانوي ٢,٣ ب	إشياء برنامج اعداد وتأهيل المعلمين	وزارة التربية والتعليم ووزارة التربية والتعليم العالي			
	التعليم الأساسي والثانوي ٢,٤ ب	تطوير برنامج تدريب شامل للمعلمين الحاليين	وزارة التربية والتعليم	مراكز تدريب المعلمين في الخدمة		
	التعليم الأساسي والثانوي ٣,١	وضع نظام خاص للشهادات وتراخيص مزاوله مهنة التعليم	وزارة التربية والتعليم وأكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين ITE	ديوان الخدمة المدنية وزارة التربية والتعليم ووحدة المساءلة ومديرية التعليم الخاص	التعليم الأساسي والثانوي ٢,٣ ب التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٣,٤	
٣. المساءلة	التعليم الأساسي والثانوي ٣,٢	نقل وإحالة مسؤوليات أكبر للمديريات الميدانية والمدارس وتشجيع اللامركزية	وحدات فعالية نتائج إستراتيجية تطوير الموارد البشرية ووزارة التربية والتعليم			
	التعليم الأساسي والثانوي ٣,٣	وضع نظام خاص للشهادات وتراخيص مزاوله المهنة للمناصب القيادية المدرسية	وزارة التربية والتعليم	أكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين وديوان الخدمة المدنية		
	التعليم الأساسي والثانوي ٣,٤	تعديل نظام تصنيف وتقييم وترقية المعلمين	وزارة التربية والتعليم، ديوان الخدمة المدنية		التعليم الأساسي والثانوي ٣,١	
	التعليم الأساسي والثانوي ٣,٥	الاستفادة من آليات المساءلة في وزارة التربية والتعليم للتهوض بجودة المدارس الحكومية والخاصة	وزارة التربية والتعليم	وزارة الصحة ووزارة المالية ووزارة العمل والمنظمات الغير ربحية والمنظمات المدنية	التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٣,٣	
	التعليم الأساسي والثانوي ٣,٦	تحسين جودة البيانات وزيادة استخدامها في المساءلة وتحسين عملية التطوير	إدارة التخطيط والبحوث التربوية في وزارة التربية والتعليم	وزارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المعلمين ومدراء المدارس مدراء الميدان في وزارة التربية والتعليم		
	التعليم الأساسي والثانوي ٤,١	البحث في آليات تمويلية مبتكرة لتسريع عملية تحسين الخدمات المقدمة ورفع مستوى الجودة	وزارة التربية والتعليم	المجلس الأعلى للشركات بين القطاع الخاص والعام	تنفيذ الاستراتيجية ٤,١	
	التعليم الأساسي والثانوي ٤,٢	تحفيز التوسع في خدمات القطاع الخاص عالية الجودة	وزارة التربية والتعليم	وزارة المالية ووزارة التخطيط والتعاون الدولي		
٤. الابتكار	التعليم الأساسي والثانوي ٤,٣	تعزيز استخدام التكنولوجيا لتحديث التعليم والتعلم	وزارة التربية والتعليم	وزارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مبادرة التعليم الأردنية بالتعاون مع القطاع الخاص		
	التعليم الأساسي والثانوي ٥,١	تفعيل دور أولياء الأمور والأسر لدعم التعلم في المنزل	وزارة التربية والتعليم	الجهات المانحة والمنظمات الغير ربحية الدولية والمحلية	التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٥,١	
٥. أنماط التفكير	التعليم الأساسي والثانوي ٥,٢	تفعيل دور أولياء الأمور والأسر لدعم التعلم في المدارس	وزارة التربية والتعليم		التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٥,٢	

السنة ١				السنة ٢				السنة ٣				السنة ٤				السنة ٥				السنة ٦				السنة ٧ - ١٠																																																																							
١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤																																																																
التصميم والتخطيط																																التنفيذ																																																															
التصميم والتخطيط																																التنفيذ																																المزيد من المراجعة لتقييم التغيرات المستقبلية																															
التصميم والتخطيط																																التنفيذ																																تجديد المساحة و غيرها من القدرات التي تعزز الأنشطة ، على سبيل المثال، التدريب وحملات التوعية المستمرة																															
التصميم والتخطيط																																التنفيذ																																مراجعة البرامج أو تخفيضها تدريجيا وفقا لإعادة تقييم الاحتياجات																															
التصميم والتخطيط																																التنفيذ																																برامج التعليم غير الرسمية والتنفيذية، وبالتنظم حول إعادة تقييم الطلب																															
التصميم والتخطيط																																التنفيذ																																تقنيات للمدارس كاملة؛ تولت غيرها من التدابير لتحسين بيئات الخارج																															
التصميم والتخطيط																																التنفيذ																																إطلاق: المناهج ومعيد تقييم جاهز للعمل من هذه المرحلة																															
التصميم والتخطيط																																التصميم والتخطيط																																يتم إرجاع المنهج الجديد على فترات موقتة طوال هذه الفترة																															
التصميم والتخطيط																																التصميم والتخطيط																																يتم محاذاة توقيت بدء تنفيذ التقييمات الجديدة لطرح منهج جديد معترفين أن الطلاب لديهم الوقت الكافي. (يبدأ إعادة التصميم التوجيهي في السنة ٥)																															
التصميم والتخطيط																																التنفيذ																																إطلاق: المتطلبات الجديدة للقبول فيما يتعلق بالتعليم ابتداء من هذه المرحلة																															
التصميم والتخطيط																																التنفيذ																																إطلاق: عملية اختيار معايير جديدة																															
التصميم والتخطيط																																التنفيذ																																إطلاق: برنامج اعداد وتأهيل المعلمين الجدد التشغيلي وتوسيع البرنامج وفقا لخطة النمو																															
التصميم والتخطيط																																التنفيذ																																معايير جديدة للتدريب والبرامج والموارد في مكان التدريب أثناء الخدمة هي أحد الأنشطة العادية للمعلمين																															
التصميم والتخطيط																																التنفيذ																																إطلاق: نظام ترخيص المعلم ابتداء من هذه المرحلة																															
التصميم والتخطيط																																التنفيذ																																تحول نماذج تشغيلية مركزية كاملة وجديدة																															
التصميم والتخطيط																																التنفيذ																																إطلاق: شهادة إدارة المدارس ونظام الترخيص انطلاقا من هذه المرحلة																															
التصميم والتخطيط																																التنفيذ																																إطلاق نظام تصنيف المعلم ونظام التقييم وتطبيقه على جميع المعلمين																															
التصميم والتخطيط																																التنفيذ																																وتفعيل عمليات الفحص الجديدة والمعايير في وزارة التربية والتعليم																															
التنفيذ																																إطلاق نظام إدارة المعلومات وتدريب جميع المستخدمين، ولوحات مصممة لمختلف مجموعات من المستخدمين																																																															
التصميم والتخطيط																																التنفيذ																																تأكيد النهج، وفي حال وجدت الحاجة، مشروع جديد لمبادرة رائدة إلى الأمام																															
التصميم والتخطيط																																التنفيذ																																توصيات بناء على المراجعات التي تمت على المشاريع الجديدة																															
التصميم والتخطيط																																التنفيذ																																متابعة واستعراض الاحتياجات التكنولوجية الجارية																															
التصميم والتخطيط																																التنفيذ																																استمرار الحملة وتعديلها عند الحاجة																															
التصميم والتخطيط																																التنفيذ																																الأنشطة الجارية التي تم تحديدها																															

التعليم والتدريب المهني والتقني

التعليم والتدريب المهني والتقني						
الأهداف	الرقم	إسم المشروع	الجهات المسؤولة	الجهات الداعمة	المتبعات	التنسيق
١. إتاحة الفرص	التعليم والتدريب المهني والتقني ١,١	اعتماد الإطار الوطني للمؤهلات	مؤسسة تنمية المهارات من خلال مركز الاعتماد وضبط الجودة	وزارة التربية والتعليم العالي والبحث وزارة التربية والتعليم وزارة العمل مجلس تنمية الموارد البشرية	التعليم والتدريب المهني والتقني ٣,١	
	التعليم والتدريب المهني والتقني ١,٢	وضع برامج للتعليم والتدريب المهني والتقني تمنح درجة أكاديمية	وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي	مؤسسة تنمية المهارات		
	التعليم والتدريب المهني والتقني ١,٣	تحقيق المساواة في رواتب خريجي التعليم والتدريب المهني والتقني	ديوان الخدمة المدنية	مؤسسة تنمية المهارات		
	التعليم والتدريب المهني والتقني ١,٤	إصدار رخص مزاولة المهنة للحرفيين والتقنيين	وزارة العمل من خلال المجلس الوطني للتوظيف		التعليم والتدريب المهني والتقني ٢,٤	
٢. الجودة	التعليم والتدريب المهني والتقني ٢,١	وضع معايير ومتطلبات تدريب للمدرسين/المدرسين في القطاع	مؤسسة تنمية المهارات من خلال مركز الاعتماد وضبط الجودة			
	التعليم والتدريب المهني والتقني ٢,٢	وضع آليات خاصة باعتماد المدرسين وتقييمهم	مؤسسة تنمية المهارات من خلال مركز الاعتماد وضبط الجودة			
	التعليم والتدريب المهني والتقني ٢,٣	نقل مركز الاعتماد وضبط الجودة (CAQA) إلى مؤسسة بناء المهارات (انظر، التعليم والتدريب المهني والتقني ٣,١)	مؤسسة تنمية المهارات من خلال مركز الاعتماد وضبط الجودة		التعليم والتدريب المهني والتقني ٣,١	
	التعليم والتدريب المهني والتقني ٢,٤	تطوير التعليم والتدريب المهني والتقني بما يتماشى مع أهداف الإستراتيجية الوطنية للتشغيل و رؤية الأردن ٢٠٢٥	مؤسسة تنمية المهارات من خلال المجلس الوطني للتوظيف			
٣. المساءلة	التعليم والتدريب المهني والتقني ٣,١	تأسيس مؤسسة بناء المهارات	مجلس الوزراء			
	التعليم والتدريب المهني والتقني ٣,٢	تسهيل/الإلزام بالاعتماد على بيانات الموثقة عند وضع السياسات واتخاذ القرارات	مؤسسة تنمية المهارات		التعليم والتدريب المهني والتقني ٣,١	التعليم العالي ١,٣ التعليم العالي ٣,١
٤. الابتكار	التعليم والتدريب المهني والتقني ٤,١	تأسيس صندوق لتطوير المهارات برعاية القطاع الخاص	مؤسسة تنمية المهارات		التعليم والتدريب المهني والتقني ٣,١	
	التعليم والتدريب المهني والتقني ٤,٢	إنشاء شراكات جديدة بين القطاعين العام والخاص تتماشى مع الأولويات المحددة في رؤية الأردن ٢٠٢٥	مؤسسة تنمية المهارات ومجالس مهارات القطاعات المختلفة		التعليم والتدريب المهني والتقني ٣,١	
	التعليم والتدريب المهني والتقني ٤,٣	التوسع في برامج التلمذة المهنية (apprenticeship)	مؤسسة تنمية المهارات و المجلس الوطني للتوظيف	وزارة العمل ومجالس مهارات القطاعات المختلفة	التعليم والتدريب المهني والتقني ٣,١	
٥. أنماط التفكير	التعليم والتدريب المهني والتقني ٥,١	إصدار دليل للمهن على مستوى المدارس وتوجيه الطلبة للتعرف على التصميم والتكنولوجيا الحديثة	مؤسسة تنمية المهارات ومجالس مهارات القطاعات المختلفة	وزارة التربية والتعليم وزارة العمل صندوق الملك عبدالله الثاني للتنمية	التعليم والتدريب المهني والتقني ٣,١	التعليم العالي ١,٣
	التعليم والتدريب المهني والتقني ٥,٢	مشاركة الطلبة في مسابقات المهارات العالمية (World Skills)	مجالس مهارات القطاعات المختلفة			
	التعليم والتدريب المهني والتقني ٥,٣	إجراء إصلاحات على مسار التعليم المهني الحالي التابع لوزارة التربية والتعليم وعدم ربط التعليم والتدريب المهني والتقني بالتحصيل الدراسي منخفض الأداء	وزارة التربية والتعليم		التعليم والتدريب المهني والتقني ١,١	

السنة ١				السنة ٢				السنة ٣				السنة ٤				السنة ٥				السنة ٦				السنة ٧ - ١٠			
١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١٠ س	٩ س	٨ س	٧ س
التنفيذ				إطلاق إطار وطني للمؤهلات																							
التصميم والتخطيط				التنفيذ				إطلاق إنشاء الكليات التقنية الجديدة في الجامعات والمعاهد الفنية																			
				التصميم والتخطيط				إطلاق وتنفيذ سياسات جديدة				التنفيذ															
				التصميم والتخطيط				إطلاق وتنفيذ نظام الترخيص للحرفيين والفنيين				التنفيذ															
				التصميم والتخطيط				تطبيق وتنفيذ سياسات جديدة ونظام تسجيل للمدرسين				التنفيذ															
				التصميم والتخطيط				تطبيق نظام التصنيف والإعتماد				التنفيذ															
				التنفيذ				نقل مركز الاعتماد وضبط الجودة لمؤسسة تنمية المهارات حسب المسؤوليات الجديدة																			
تصميم والتخطيط				التنفيذ				إطلاق وتشغيل المجلس الوطني للتوظيف ومجالس مهارات القطاعات المختلفة ويتم مراجعة برامج التدريب المهني والتقني بشكل منتظم بناء على احتياجات التدريب في القطاع الخاص																			
التصميم والتخطيط				التنفيذ				تشغيل نظام تكنولوجيا المعلومات لإدارة التعليم LMIS. يتم جمع البيانات بشكل منتظم وتستخدم هذه البيانات في مراجعة وتطوير السياسات																			
				التصميم والتخطيط				إطلاق: تشغيل صندوق تنمية المهارات				التنفيذ															
				التصميم والتخطيط				تبني آليات التمويل للتدريب المهني والتقني ابتداء من هذه المرحلة				التنفيذ															
								تطبيق إطار الشراكات بين القطاع الخاص والعام وإطلاقه وفقا للجدول الزمني المحدد				التنفيذ															
				التنفيذ				إطلاق: تم اعتماد إطار التدريب على رأس العمل وجار تخطيط وتنفيذ البرامج الجديدة																			
				التصميم والتخطيط				المنهج المهني والمرشدون المهنيون مطبقة في المدارس ويتم مشاركة الطلبة وأولياء الأمور، والقطاع الخاص بشكل منتظم				التنفيذ															
				التنفيذ				إطلاق: مشاركة الأردن مرتين في السنة في المسابقة العالمية للمهارات ابتداء من هذه المرحلة																			
التصميم والتخطيط				التنفيذ				إطلاق وتطبيق شروط القبول الجديدة لمسارات التعليم التقني والمهني، وإيجاد مسارات بديلة ابتداء من هذه المرحلة																			

التعليم العالي

التعليم العالي						
الأهداف	الرقم	إسم المشروع	الجهات المسؤولة	الجهات الداعمة	المتبعات	التنسيق
١. إتاحة الفرص	التعليم العالي ١,١	نظام قبول موحد للدرجة الجامعية الأولى يشتمل على الخروج التدريجي من البرنامج الموازي وتنظيم إشتغالات القبول	وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي	الجامعات		تنفيذ الاستراتيجية ٤,١
	التعليم العالي ١,٢	مراجعة متطلبات وأنظمة بعض التخصصات المعينة لتشتمل سنة تحضيرية بداية لتخصصي الطب وطب الأسنان بدءاً من العام ٢٠١٨ لتندرج على باقي التخصصات تدريجياً	الجامعات في المرحلة التجريبية	وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي لجنة التعليم العالي هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي للتنسيق ومراقبة المفاعلية		
	التعليم العالي ١,٣	توجيه الطلاب وإرشادهم في اختيار الوظائف المناسبة	مؤسسة بناء المهارات وزارة التربية والتعليم المدارس والجامعات	وزارة العمل أرباب العمل المحليين لجنة التعليم العالي صندوق الملك عبد الله الثاني للتنمية	التعليم والتدريب المهني والتقني ٣,١ التعليم والتدريب المهني والتقني ٣,٢	
	التعليم العالي ١,٤	توسيع قاعدة الدعم المالي للطلبة	وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي تحت إدارة هيئة المعونة طالب			تنفيذ الاستراتيجية ٤,١
٢. الجودة	التعليم العالي ٢,١	اعتماد البرامج المتطورة والتقييد بمعايير ضمان الجودة	هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي	لجنة التعليم العالي وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي		
	التعليم العالي ٢,٢	مراجعة البرامج والتخصصات المطروحة في الجامعات الرسمية	هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي لجنة التعليم العالي		التعليم والتدريب المهني والتقني ٣,٢	
	التعليم العالي ٢,٣	زيادة أعداد وقدرات الكوادر التدريسية	لجنة التعليم العالي والجامعات			
	التعليم العالي ٢,٤	قياس ومراقبة وإعداد التقارير حول جودة التدريس ومخرجات الأبحاث العلمية	هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي	المؤسسات الدولية المتخصصة		
	التعليم العالي ٢,٥	تهيئة بيئة جامعية مناسبة ومحفزة للإبداع والتميز	الجامعات			
	التعليم العالي ٣,١	تعزيز الحاكمية في التعليم العالي	وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي	الجامعات والقطاع الخاص و وحدة متابعة تنفيذ ونتائج إستراتيجية تنمية الموارد البشرية		
٣. المساهمة	التعليم العالي ٣,٢	وضع نظام خاص لعملية اختيار وتعيين رؤساء الجامعات	وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي			
	التعليم العالي ٣,٣	تعزيز الحوافز للإدارة الفعالة للموارد	وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي	لجنة التعليم العالي هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وزارة المالية		
	التعليم العالي ٤,١	إنشاء صندوق للإبتكار والتطوير في التعليم العالي	لجنة التعليم العالي			
٤. الإبتكار	التعليم العالي ٤,٢	تحديث وتطوير التكنولوجيا المتوفرة لدى مؤسسات التعليم العالي لتعزيز استخدام المصادر التعليمية مفتوحة المصادر	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، مجلس التعليم العالي، هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي		

خطة التنفيذ

تنفيذ الاستراتيجية						
الأهداف	الرقم	اسم المشروع	الجهات المسؤولة	الجهات الداعمة	التبعيات	التنسيق
١. الهيكليات	تنفيذ الاستراتيجية ١,١	إنشاء مجلس تنمية الموارد البشرية				
	تنفيذ الاستراتيجية ١,٢	إنشاء وحدة متابعة تنفيذ ونتائج إستراتيجية تنمية الموارد البشرية	رئيس الوزراء مجلس تنمية الموارد البشرية		تنفيذ الاستراتيجية ١,١	
	تنفيذ الاستراتيجية ١,٣	إنشاء لجنة عمل تنفيذ إستراتيجية تنمية الموارد البشرية	رئيس مجلس الوزراء مع مشاركة مجلس تنمية الموارد البشرية		تنفيذ الاستراتيجية ١,١	
	تنفيذ الاستراتيجية ١,٤	تقديم فعالية وحدة جودة "ضمان التعليم والمساءلة" في وزارة التربية والتعليم والاستفادة من الدروس المستفادة من تأسيس وحدات مساهمة مشابهة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة العمل ووزارة التنمية الاجتماعية	وحدة متابعة تنفيذ ونتائج إستراتيجية تنمية الموارد البشرية		تنفيذ الاستراتيجية ١,٢	
٢. بناء القدرات	تنفيذ الاستراتيجية ٢,١	تصميم وتنفيذ خطة لبناء قدرات طاقم إدارة العمليات المسؤول عن تقديم الخدمة وموظفين الخدمة المدنية	وحدة متابعة تنفيذ ونتائج إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ووحدة سياسة الموارد البشرية في الوزارات وديوان الخدمة المدنية	وزارة التربية والتعليم وزارة العمل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وزارة التنمية الاجتماعية وزارة الصحة		
	تنفيذ الاستراتيجية ٢,٢	إنشاء مسار الخدمة المدنية السريع لتوظيف المتفوقين في مناصب تنمية الموارد البشرية في الوزارات	وحدة متابعة تنفيذ ونتائج إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وديوان الخدمة المدنية	وزارة التربية والتعليم وزارة العمل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وزارة التنمية الاجتماعية وزارة الصحة		
٣. التواصل	تنفيذ الاستراتيجية ٣,١	إنشاء خطة اتصالات داخلية شاملة لموظفي الوزارة	وحدة متابعة تنفيذ ونتائج إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وشركة مختصة بالتواصل والاتصالات			
	تنفيذ الاستراتيجية ٣,٢	تنفيذ خطة اتصالات موجهة للعموم لبناء الثقة العامة في الاستراتيجية	وحدة متابعة تنفيذ ونتائج إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وشركة مختصة بالتواصل والاتصالات			
٤. التمويل	تنفيذ الاستراتيجية ٤,١	وضع خطة لتمويل تنمية الموارد البشرية	مجلس تنمية الموارد البشرية من خلال وحدة متابعة تنفيذ ونتائج إستراتيجية تنمية الموارد البشرية	وزارة المالية وزارة التخطيط والتعاون الدولي	تنفيذ الاستراتيجية ١,١ تنفيذ الاستراتيجية ١,٢	التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٢,٤ التعليم الأساسي والثانوي ٤,١ التعليم العالي ١,١ التعليم العالي ٣,٣

السنة ١				السنة ٢				السنة ٣				السنة ٤				السنة ٥				السنة ٦				السنة ٧ - ١٠																																							
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٤	٣	٢	١	٤	٣	٢	١	٤	٣	٢	١	٤	٣	٢	١	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١																													
التنفيذ																																إنشاء مجلس تنمية الموارد البشرية لمدة المشروع وهي ١٠ سنوات																															
التنفيذ																																إنشاء وحدة متابعة تنفيذ ونتائج إستراتيجية تنمية الموارد البشرية																															
التنفيذ																																إنشاء لجنة عمل تنفيذ إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لمدة المشروع وهي ١٠ سنوات																															
إطلاق وتشغيل وحدة المساهمة بالتنسيق مع وحدة متابعة تنفيذ ونتائج إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لتطبيق المبادرات																التنفيذ				التصميم والتخطيط																																											
مراجعة الاحتياجات التدريبية وتطوير الخطط الجديدة وفقاً للأولويات الاستراتيجية بعد المراجعات الاستراتيجية عند السنوات ٤ و ٧																التنفيذ				التصميم والتخطيط																																											
إطلاق وتشغيل برنامج المسار السريع للخدمة المدنية ابتداءً من هذه النقطة																التنفيذ				التصميم والتخطيط																																											
التنفيذ				التصميم والتخطيط				التنفيذ				التصميم والتخطيط				التنفيذ				التصميم والتخطيط				التنفيذ				التصميم والتخطيط				التنفيذ				التصميم والتخطيط				التنفيذ				التصميم والتخطيط																			
إطلاق خطة التمويل وإعادة تقييمها عند السنوات ٤ و ٧																																التنفيذ																															

الملحق ب - أهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية

يوضح الملحق التالي مؤشرات الأداء الرئيسية التي تم وضعها لهذه الاستراتيجية، والتي تم ربطها مع النتائج المرجوة للسنوات الخمس والعشر المقبلة. وتعد الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية عناصراً أساسيةً لمتابعة وتقييم عملية تنفيذ الاستراتيجية وذلك من خلال قياس مدى التقدم في التنفيذ وتحسين عملية المساءلة، والمساهمة في وضع سياسات هادفة تستند إلى حقائق ودلائل. يمكنها أيضاً أن تظهر مدى نجاح الاستراتيجية من خلال إظهار إنجازات ملموسة.

تم وضع مؤشرات الأداء الرئيسية لكل مشروع مقترح في الاستراتيجية. ومن المهم التأكد هذه المؤشرات بعد استكمال الاستراتيجية قبل إطلاق كل مشروع. وستستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية لمتابعة مدى التقدم المنجز في تحقيق أهداف الاستراتيجية، عوضاً عن متابعة نجاح المشاريع الفردية. وفي بعض الحالات، وضعت مؤشرات الأداء الرئيسية على مستوى المشروع لتتبع أهداف الاستراتيجية.

فيما يلي قائمة بالمبادئ الأساسية المستخدمة لتحديد مقاييس مؤشرات الأداء الأساسية المقترحة.

- يتطلب التنفيذ الفعال للمقترحات الاستراتيجية وجود مقاييس واضحة للنجاح (مؤشرات الأداء الرئيسية) وأهداف مناسبة.
- يجب تحديد المقاييس كمياً بحيث تكون محددة وقابلة للقياس والتحقيق وواقعية ومحددة زمنياً (SMART)، وباستخدام مقاييس بديلة إذا لزم الأمر.
- يجب استخدام هذه البيانات للوصول إلى الطلاب الذين يواجهون أصعب الظروف ومعرفة مقدرتهم على الوصول وإكمال تعليمهم وتدريبهم، بالإضافة إلى معرفة النتائج التعليمية التي تم إتقانها. وهذا يعني أن البيانات التي سيتم جمعها، والمؤشرات المشتقة منها، ينبغي أن تكون مُصنّفة بناءً على الدخل (وخاصة للأسر ذات الدخل الأدنى في المملكة -أدنى ٢٠%) والجنس والعمر والعرق ووضع الحجر والإعاقة والموقع الجغرافي، وغيرها من الخصائص التي قد تكون ذات الصلة.
- إن أمكن، يجب تحديد المقاييس بحيث تكون قابلة لأي من المقارنات المعيارية التالية:
 - التقدم المنجز مقابل خط الأساس.
 - الإنجازات مقابل المعايير الدولية (مثل، الدراسة الدولية للرياضيات والعلوم).
 - المقارنات مع دول مختارة (مثل دول ذات مستوى دخل مشابه للأردن).
- ينطوي على عدد من مقترحات تنمية الموارد البشرية إنشاء هيئات أو ترتيبات جديدة، بحيث تكون مقاييس النجاح المناسبة هي تلك التي تضعها الهيئة/الإجراء قيد التنفيذ والعمل ضمن نطاق زمني محدد، ويتم تقييم فاعليتها بعدئذٍ من حيث التغييرات التشغيلية المرجوة: وتختلف مؤشرات الأداء الرئيسية هذه من حيث النوع.

التعليم المبكر وتنمية الطفولة

التعليم المبكر وتنمية الطفولة ١ - إتاحة الفرص - ضمان تطوير البنية التحتية لقطاع التعلم المبكر وتنمية الطفولة وتوفير فرص وصول جميع الأطفال في الأردن لمستوى أساسي من الخدمات في هذا القطاع.

مؤشرات الأداء الرئيسية	خط الأساس	بعد ٥ سنوات	بعد ١٠ سنوات	مصدر البيانات
نسبة الالتحاق برياض الأطفال ٢	٦٠% (٢٠١٥) ١	٨٠%	١٠٠%	نظام إدارة معلومات التعليم في وزارة التربية والتعليم
نسبة الالتحاق برياض الأطفال ١	١٨% (٢٠١٥) ٢	٢٥%	٣٥%	نظام إدارة معلومات التعليم في وزارة التربية والتعليم
نسبة الالتحاق بدور الحضانة	٣% (٢٠١٥) ٣	١٠%	٢٠%	وزارة التنمية الاجتماعية
نسبة الآباء والأطفال الذين يستطيعون الوصول لمراكز الأسرة والطفل	لم تحدد بعد	خط الأساس + ١٠%	خط الأساس + ٢٠%	وزارة الصحة
نسبة الأطفال تحت سن الخامسة الذين يعانون من حالات متوسطة وشديدة من تباطؤ النمو	٨% (٢٠١٢) ٤	٦%	٤%	مسح السكان والصحة الأسرية
نسبة التغطية بالمطاعم	٩٣% (٢٠١٢) ٥	٩٦%	٩٩%	
نسبة الأطفال الذين يتناولون تغذية مناسبة على أساس التوصيات الموصى بها لتغذية الرضع وصغار الأطفال (IYCF)	٣٣% (٢٠١٢) ٦	٤٣%	٥٣%	
نسبة زواج الأقارب	٣٥% (٢٠١٢) ٧	٣٠%	٢٥%	
نسبة النساء اللواتي يتلقين رعاية ما بعد الولادة في اليومين التاليين بعد الوضع	٨٢% (٢٠١٢) ٨	٨٩%	٩٢%	

^١ رؤية لعام الأردن ٢٠٢٥

^٢ مؤسسة الملكة رانيا، ٢٠١٦

^٣ ذات المصدر

^٤ دائرة الإحصاءات العامة، ٢٠١٣

^٥ ذات المصدر

^٦ دائرة الإحصاءات العامة، ٢٠١٣

^٧ ذات المصدر

^٨ ذات المصدر

التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٢أ - الجودة - مراجعة الأطر العامة لمعايير تقييم الطلبة والمناهج الدراسية لمرحلي رياض الأطفال والحضانة وتحديثها وتطويرها

مؤشرات الأداء الرئيسية	خط الأساس	بعد ٥ سنوات	بعد ١٠ سنوات	مصدر البيانات
نتائج أداة التطور المبكر (EDI)	٧٣% جاهزون للتعليم (٢٠١٤) ^٩	زيادة نسبة الأطفال الجاهزون للتعليم ٧,٥%	زيادة نسبة الأطفال الجاهزون للتعليم ١٥%	المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية/اليونيسيف
متوسط النتائج ونسب الطلاب الحاصلين على نتيجة الصفر في المهام الفرعية لتقييم مهارات القراءة والحساب للصفوف الأولى (EGRA, EGMA).	تقييم مهارات القراءة للصفوف الأولى ^{١٠} (٢٠١٢) المتوسط الحسابي لعلامات المهمة الفرعية (نسبة الطلاب الحاصلين على علامة صفر): أصوات الحروف ٢٦,٤ (٢٤,١%) الكلمات المختارة ٥,٧ (٤٧,١%) الطلاقة في القراءة الشفوية ١٩,٤ (٢٠,٢%) الفهم القرائي ٢,٥ (٢٤,٤%) الفهم الإستماعي ٢,٥ (١١,٨%) تقييم مهارات الحساب للصفوف الأولى ^{١١} (٢٠١٢) المتوسط الحسابي لعلامات المهمة الفرعية (نسبة للطلاب الحاصلين على علامة صفر من الصف ٢، الصف ٣): التعرف على الرقم: ٣٤,٧ (١٠,١%) مقارنة الكميات ٩,٥ (٣٠,٤%) الرقم المفقود: ٥,٤ (٦٠,٥%) الجمع - المستوى ١: ١٣,٩ (١١,٣%) الجمع - المستوى ٢: ٢,٦ (٢٤,٢%) الطرح - المستوى ١: ١١,٦ (١٨,١%)	خفض نسبة الطلاب الحاصلين على علامة صفر ١٠% زيادة في متوسط العلامة لكل مهمة فرعية ٢٠ نقطة	خفض نسبة الطلاب الحاصلين على نتيجة صفر ٥% زيادة في متوسط العلامة لكل مهمة فرعية ١٠ نقاط	وزارة التربية والتعليم (مشروع القراءة والحساب للصفوف المبكرة)

^٩ المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، ٢٠١٥

^{١٠} الوكالة الأميركية للتنمية الدولية، ٢٠١٢

^{١١} ذات المصدر

			(%١٥	
			الطرح - المستوى ٢ : ١,٥ (%٤٨)،	
			(%٣٦	
			المسائل اللفظية: ١,٢ (%٣٤، %٢٢)	

التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٢ ب - الجودة - تحسين نوعية القوى العاملة في التعليم المبكر وتنمية الطفولة وزيادة حجمها

مؤشرات الأداء الرئيسية	خط الأساس	بعد ٥ سنوات	بعد ١٠ سنوات	مصدر البيانات
نسبة المعلمين ومقدمي الرعاية في مراحل رياض الأطفال ١، ورياض الأطفال ٢ والحضانة الحاصلين على تدريب ما قبل الخدمة	مقدمي الرعاية في الحضانات المؤسسية: ٤١% (٢٠١٥) ^{١٢} مقدمي الرعاية في الحضانات التابعة لمدارس وزارة التربية والتعليم: ١٢% (٢٠١٥) ^{١٣} مقدمي الرعاية في الحضانات التابعة لمؤسسات المجتمع المحلي: ٣٦% (٢٠١٥) ^{١٤} مقدمي الرعاية في الحضانات الخاصة: ٢٧% (٢٠١٥) ^{١٥} معلمي رياض الأطفال ٢ في المدارس العامة: لم تحدد بعد معلمي رياض الأطفال ١، ورياض الأطفال ٢ في المدارس الخاصة: لم تحدد بعد	٥٠%	٧٥%	دراسة أجرتها مؤسسة الملكة رانيا للتعليم والتنمية حول تعليم مرحلة الطفولة المبكرة
نسبة المعلمين ومقدمي الرعاية في مراحل رياض الأطفال ١، ورياض الأطفال ٢ والحضانة الحاصلين على تدريب أثناء الخدمة في العاملين الماضيين	مقدمي الرعاية في الحضانات المؤسسية (في أماكن العمل): ٣٠% (٢٠١٥) ^{١٦} مقدمي الرعاية في الحضانات التابعة لمدارس وزارة التربية والتعليم: ١٠% (٢٠١٥) ^{١٧} مقدمي الرعاية في الحضانات التابعة لمؤسسات المجتمع المحلي: لم تحدد بعد مقدمي الرعاية في الحضانات الخاصة: لم تحدد بعد معلمي رياض الأطفال ٢ في المدارس العامة: لم تحدد بعد معلمي رياض الأطفال ١، ورياض الأطفال ٢ في المدارس الخاصة: لم تحدد بعد	٥٠%	٧٥%	دراسة أجرتها مؤسسة الملكة رانيا للتعليم والتنمية حول تعليم مرحلة الطفولة المبكرة

^{١٢} مؤسسة الملكة رانيا، ٢٠١٦

^{١٣} ذات المصدر

^{١٤} ذات المصدر

^{١٥} ذات المصدر

^{١٦} مؤسسة الملكة رانيا، ٢٠١٦

^{١٧} ذات المصدر

التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٣- المساواة - تعزيز المساواة والتنسيق على جميع المستويات في نظام التعليم المبكر وتنمية الطفولة

مؤشرات الأداء الرئيسية	خط الأساس	بعد ٥ سنوات	بعد ١٠ سنوات	مصدر البيانات
نسبة رياض الأطفال والحضانات التي تحمل التصنيف "جيد جداً" أو "ممتاز"	لم تحدد بعد	%٣٠	%٧٠	هيئة تفتيش الحضانات ورياض الأطفال المستقلة

التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٤ - الابتكار - إتباع أساليب مبتكرة لإحداث تغييرات إيجابية في نظام التعليم المبكر وتنمية الطفولة

مؤشرات الأداء الرئيسية	خط الأساس	بعد ٥ سنوات	بعد ١٠ سنوات	مصدر البيانات
نسبة الآباء وغيرهم من مقدمي الرعاية الذين يظهرون إلمام بموضوع الطفولة المبكرة وبالأخص حول الممارسات الصحيحة في مجالات التعلم المبكر وصحة وتغذية الأطفال والحماية الاجتماعية.	لم تحدد بعد	خط الأساس + ١٥%	خط الأساس + ٣٠%	دراسة مؤسسة الملكة رانيا للتعليم والتنمية بخصوص تعليم مرحلة الطفولة المبكرة مسح السكان والصحة الأسرية، دائرة الإحصاءات العامة

التعليم المبكر وتنمية الطفولة ٥ - أنماط التفكير - تكثيف جهود الأهالي لدعم التعليم والصحة والحماية الاجتماعية في المنزل والمدرسة.

مؤشرات الأداء الرئيسية	خط الأساس	بعد ٥ سنوات	بعد ١٠ سنوات	مصدر البيانات
نسبة الآباء وغيرهم من مقدمي الرعاية الذين يظهرون إلمام بموضوع الطفولة المبكرة وبالأخص حول الممارسات الصحيحة في مجالات التعلم المبكر وصحة وتغذية الأطفال والحماية الاجتماعية.	لم تحدد بعد	خط الأساس + ١٥%	خط الأساس + ٣٠%	دراسة مؤسسة الملكة رانيا للتعليم والتنمية بخصوص تعليم مرحلة الطفولة المبكرة مسح السكان والصحة الأسرية، دائرة الإحصاءات العامة

التعليم الأساسي والثانوي

التعليم الأساسي والثانوي ١ - إتاحة الفرص - ضمان توفير المدارس للبيئة التعليمية المحفزة، وتحديث البنية التحتية وتخصيص الموارد بشكل استراتيجي بما يتوافق مع الطلب

مؤشرات الأداء الرئيسية	خط الأساس	بعد ٥ سنوات	بعد ١٠ سنوات	مصدر البيانات
عدد المدارس الجديدة التي تلي معايير البناء الوطنية وتلتزم بمعايير التفتيش الخاصة بوحدة جودة التعليم والمساءلة	تشير تقديرات وزارة التربية والتعليم إلى ضرورة افتتاح ٦٠ مدرسة جديدة سنوياً لاستيعاب ٢٥ ألف طالب إضافي كل عام ^{١٨}	٣٠٠ مدرسة جديدة تخدم ١٢٥ ألف طالب إضافي	٦٠٠ مدرسة جديدة تخدم ٢٥٠ ألف طالب إضافي	وزارة التربية والتعليم
نسبة الأطفال الملتحقين بالصفوف ١ إلى ١٠	المجموع: ٩٨% ذكر: ٩٧% أنثى: ٩٨% اللاجئون السوريون: ٦١,٦% الأشخاص ذوي الإعاقة وذوي الاحتياجات الخاصة: لا توجد بيانات دقيقة (٢٠١٥)	المجموع: ١٠٠% ذكر: ١٠٠% أنثى: ١٠٠% اللاجئون السوريون: ٨٠% الأشخاص ذوي الإعاقة وذوي الاحتياجات الخاصة: زيادة بنسبة ٢٠% عن خط الأساس	المجموع: ١٠٠% ذكر: ١٠٠% أنثى: ١٠٠% اللاجئون السوريون: ٩٠% الأشخاص ذوي الإعاقة وذوي الاحتياجات الخاصة: زيادة بنسبة ٣٠% عن هدف الخمس السنوات	نظام إدارة معلومات التعليم في وزارة التربية والتعليم (EMIS)

^{١٨} وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٦

التعليم الأساسي والثانوي ١٢ - الجودة - تحديث المناهج الدراسية وأطر ومعايير التقييم من خلال إنشاء مركز مستقل

مؤشرات الأداء الرئيسية	خط الأساس	بعد ٥ سنوات	بعد ١٠ سنوات	مصدر البيانات
نتائج تقييم التوجهات الدولية في دراسة الرياضيات والعلوم (TIMSS) ^{١٩}	نتائج تقييم التوجهات الدولية في دراسة الرياضيات والعلوم (٢٠١١) العلوم: ٤٤٩ الرياضيات: ٤٠٦	نتائج تقييم التوجهات الدولية في دراسة الرياضيات والعلوم (٢٠١٩) العلوم: ٤٨٩ الرياضيات: ٤٤٦	نتائج تقييم التوجهات الدولية في دراسة الرياضيات والعلوم (٢٠٢٣) ^{٢٠} العلوم: ٥٠٩ الرياضيات: ٤٦٦	الرابطة الدولية لتقييم التحصيل التربوي (IEA)
نتائج البرنامج الدولي لتقييم الطلبة (PISA) ^{٢١}	نتائج البرنامج الدولي لتقييم الطلبة (PISA) (٢٠١٢) العلوم: ٤٠٩ الرياضيات: ٣٨٦ القراءة: ٣٩٩	نتائج البرنامج الدولي لتقييم الطلبة (PISA) (٢٠١٨) العلوم: ٤٣٩ الرياضيات: ٤١٦ القراءة: ٤٢٩	نتائج البرنامج الدولي لتقييم الطلبة (PISA) (٢٠٢١) ^{٢٢} العلوم: ٤٥٤ الرياضيات: ٤٣١ القراءة: ٤٤٤	منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)

^{١٩} يجرى تقييم "التوجهات الدولية في دراسة الرياضيات والعلوم" (TIMSS) كل ٣ سنوات، والأهداف المحددة خاصة بدراسات عامي ٢٠١٩ و ٢٠٢٣ على التوالي

^{٢٠} أهداف رؤية الأردن ٢٠٢٥ الخاصة بتقييم " التوجهات الدولية في دراسة الرياضيات والعلوم " (TIMSS)

^{٢١} تجرى دراسة البرنامج الدولي لتقييم الطلبة (PISA) كل ٣ سنوات، والأهداف المحددة خاصة بالدراسة الاستقصائية السابقة لعامي ٢٠١٨ و ٢٠٢٣ على التوالي

^{٢٢} أهداف رؤية الأردن ٢٠٢٥ الخاصة بالبرنامج الدولي لتقييم الطلبة (PISA)

التعليم الأساسي والثانوي ٢ب - الجودة - تحسين كفاءة الكوادر العاملة في كافة مستويات خدمات التعليم الأساسي والثانوي،
والتركيز على تدريب كادر المعلمين

مؤشرات الأداء الرئيسية	خط الأساس	بعد ٥ سنوات	بعد ١٠ سنوات	مصدر البيانات
متوسط نتائج اختبار الثانوية العامة (التوجيهي) للمعلمين الجدد	٦٥% (٢٠١٦)	٧٠% (أو ما يعادلها)	٧٥% (أو ما يعادلها)	وزارة التربية والتعليم
نسبة المعلمين الذين لديهم رخصة لمزاولة المهنة	٠%	٢٠% من المدرسين الجدد	١٠٠% من المدرسين	وزارة التربية والتعليم
نسبة المعلمين الذين يحضرون ٨٠ ساعة تدريب سنوياً	البيانات غير متوفرة معلومات إرشادية: ٤٣% من معلمي القطاع العام و ٢٩% من معلمي القطاع الخاص تلقوا تدريب خلال العامين الماضيين.	٥٠%	٧٥%	وزارة التربية والتعليم، ومؤسسة الملكة رانيا للتعليم والتنمية - مسوحات خاصة بالمعلمين
نسبة المعلمين الجدد لصفوف ٤- ١٠ الذين أكملوا تدريب ما قبل الخدمة لمدة لا تقل عن ٨ أشهر	٠%	٥٠%	١٠٠%	وزارة التربية والتعليم

التعليم الأساسي والثانوي ٣ - المساءلة - تعزيز المساءلة والقيادة والقدرة على وضع السياسات والتخطيط الإستراتيجي في كافة مستويات النظام (بدءا من المدرسة ووصولاً الى الوزارة)

مؤشرات الأداء الرئيسية	خط الأساس	بعد ٥ سنوات	بعد ١٠ سنوات	مصدر البيانات
نسبة قادة المدارس الذين لديهم رخصة لمزاولة المهنة	%٠	٣٠% من قادة المدارس مرخصون	١٠٠% من قادة المدارس مرخصون	وزارة التربية والتعليم

التعليم الأساسي والثانوي ٤ - الابتكار - استخدام الابتكار والتقنيات والتكنولوجيا الحديثة لإحداث وتسريع التغيير في المدارس

مؤشرات الأداء الرئيسية	خط الأساس	بعد ٥ سنوات	بعد ١٠ سنوات	مصدر البيانات
نسبة المعلمين الذين يدمجون التكنولوجيا في الغرف الصفية بشكل منتظم	لم يحدد بعد (بناءً على ملاحظة الممارسات في الصفوف)	٢٠%	٧٥%	وزارة التربية والتعليم أو المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية
نسبة المدارس التي يتوفر فيها الإنترنت	٧٩% (٢٠١٥) ^{٣٣}	١٠٠%	١٠٠%	وزارة التربية والتعليم

التعليم الأساسي والثانوي ٥ - أنماط التفكير - تفعيل دور أولياء الأمور والأسر لدعم التعلم في المنزل والمدرسة

مؤشرات الأداء الرئيسية	خط الأساس	بعد ٥ سنوات	بعد ١٠ سنوات	مصدر البيانات
نسبة أولياء الأمور الذين يقرؤون لأطفالهم بشكل منتظم	البيانات غير متوفرة: لا يشارك الأردن حالياً في دراسة للآباء التي يجريها البرنامج الدولي لتقييم الطلبة. معلومات إرشادية: - أكثر من ٤٠% من الأمهات الأردنيات ممن لديهن أطفال في الخامسة من العمر أو ما دون لا يقرن لأطفالهن.^{٢٤} - ثلثي أولياء الأمور الذين لديهم أطفال ملتحقون في المدارس الحكومية لا يناقشون سلوك أطفالهم أو التقدم الذي أحرزوه أطفالهم مع معلمهم، وينطبق ذلك على أكثر من نصف أولياء الأمور الذين لديهم أطفال في المدارس الخاصة بالأردن.^{٢٥} - نحو ٦٠% من الطلاب لديهم أقل من ٢٥ كتاباً في المنزل.^{٢٦}	٦٠%	٧٠%	دراسة الآباء التي يجريها البرنامج الدولي لتقييم الطلبة
نسبة المدارس التي تتوفر فيها الإنترنت	٧٩% (٢٠١٥) ^{٢٧}	١٠٠%	١٠٠%	وزارة التربية والتعليم

^{٢٤} مؤسسة الملكة رانيا للتعليم والتنمية، ٢٠١٦

^{٢٥} البرنامج الدولي لتقييم الطلبة (PISA)، ٢٠١٢

^{٢٦} البرنامج الدولي لتقييم الطلبة (PISA)، ٢٠١٢

^{٢٧} وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٥

التعليم والتدريب المهني والتقني

التعليم والتدريب المهني والتقني ١ - إتاحة الفرص - وضع سبل متقدمة لتعزيز وتحديد جميع أنماط التعلم وتطوير المهارات ضمن النظام التعليمي والتدريبى ومتطلبات سوق العمل وخلق خيارات جديدة لتعليم عالي الجودة في المجالين المهني والتقني

مؤشرات الأداء الرئيسية	خط الأساس	بعد ٥ سنوات	بعد ١٠ سنوات	مصدر البيانات
معدلات المشاركة في التعليم والتدريب المهني والتقني حسب المؤسسة التعليمية كنسبة من المشاركة الإجمالية في التعليم/التدريب ^{٢٨}	حوالي ١١% (٢٠١٤/٢٠١٣) ^{٢٩}	٢٢%	٣٠%٣٠	وزارة التربية والتعليم (التعليم المهني) وزارة العمل (مراكز التدريب المهني) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (كليات المجتمع)
الالتحاق في التعليم المهني للصفوف ١١ و ١٢ كنسبة من إجمالي الالتحاق في الصفوف ١١ و ١٢	١٤% (٢٠١٥/٢٠١٤) ^{٣١}	٢٢%	٣٠%	نظام المعلومات الإدارية للتعليم في وزارة التربية والتعليم
عدد المسجلين في التعليم التقني والمهني على مستوى الثانوي كنسبة من إجمالي الالتحاق بالمدارس الثانوية	٣.6% (2011) ^{٣٢}	١٠%	١٥%	نظام المعلومات الإدارية للتعليم في وزارة التربية والتعليم، اليونسكو
نسبة الطلبة الذين يتبعون مسارات مهنية وتقنية في التعليم ما بعد الثانوي	أقل من ١١% (٢٠١٠) ^{٣٣}	١٦%	٢٠%	نظام المعلومات الإدارية الجديد للتعليم العالي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

^{٢٨} تُظهر معدلات المشاركة في التعليم والتدريب المهني والتقني حسب المؤسسة التعليمية (مؤسسة التدريب المهني، وزارة التربية والتعليم، كليات المجتمع التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية) كنسبة من المشاركة الإجمالية في التعليم/التدريب

^{٢٩} تقديري بناءً على أحدث البيانات المتوفرة من وزارة التربية والتعليم ووزارة العمل ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

^{٣٠} نظراً إلى التوجهات السابقة، توقع طوح ومنطقي بذات الوقت قد يكون ٣٠%. مثال، في عام ٢٠٠١، بلغت نسبة المشاركين في التعليم المهني والتقني والتدريب [مستويات التصنيف القياسي للتعليم في الأردن (٣+٤+٥)] من إجمالي المشاركة في التعليم والتدريب لنفس المستويات حوالي ٢١%. المصدر: المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية (٢٠٠٩)، تقرير حول تحليل المؤشرات الكمية للتعليم المهني والتقني والتدريب في الأردن، ٢٠٠١-٢٠٠٦.

^{٣١} بيانات نظام إدارة معلومات التعليم في وزارة التربية ٢٠١٤/٢٠١٥

^{٣٢} منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة

^{٣٣} عويس، ٢٠١٠

التعليم والتدريب المهني والتقني ٢ - الجودة - تعزيز جودة التعليم و التدريب المهني والتقني عبر وضع متطلبات قبول عالية وثابته معتمدة لقبول للمعلمين/المدرسين للتدريب في مؤسسات التعليم و التدريب المهني والتقني، وتوحيد معايير وضبط الجودة في جميع المؤسسات المعنية

مؤشرات الأداء الرئيسية	خط الأساس	بعد ٥ سنوات	بعد ١٠ سنوات	مصدر البيانات
نسبة مدربي التعليم والتدريب المهني والتقني المعتمدين بما يتوافق مع المستوى الذي يعملون به	%٠ - لا يوجد حالياً نظام اعتماد	%٢٠ من مدربي التعليم المهني والتقني والتدريب الجدد	%١٠٠ من مدربي التعليم المهني والتقني والتدريب الجدد	مؤسسة تطوير المهارات من خلال نظام المعلومات الإدارية للعمالة
نسبة المؤسسات التي تقدم تدريباً رسمياً	%٣,٤ (٢٠١٣)	%١٩,٧	%٣٦	مسودات البنك الدولي للمؤسسات

التعليم والتدريب المهني والتقني ٣ - المسألة - وضع قواعد واضحة للحكومة من أجل ضمان تطبيق المسألة على جميع مستويات القطاع

مؤشرات الأداء الرئيسية	خط الأساس	بعد ٥ سنوات	بعد ١٠ سنوات	مصدر البيانات
إنشاء مؤسسة تطوير المهارات والتقييم	لا يوجد - مؤسسة تطوير المهارات لم تُنشأ بعد	إنشاء مؤسسة تطوير المهارات وتشغيلها بالكامل وتفعيلها ضمن مراجعة استراتيجية تنمية الموارد البشرية لأربع سنوات (بناءً على تقييم مستقل)	مؤسسة تطوير المهارات تحافظ على كامل عملياتها وتكون قد أتمت عملية دمج وانسجام سياسات التعليم والتدريب المهني والتقني وقامت بتنفيذ إطار المتابعة والتقييم	لا يوجد
عدد مجالس مهارات القطاع التي يتم إنشاؤها كمؤشر على مستوى مشاركة القطاع الخاص في وضع المعايير وتقديم التدريب	لا يوجد حالياً مجالس لمهارات القطاع	مجلس مهارات قطاع واحد من القطاعات ذات الأولوية ضمن رؤية الأردن لعام ٢٠٢٥	مجلس مهارات قطاع لكل من القطاعات ذات الأولوية ضمن رؤية الأردن لعام ٢٠٢٥	مؤسسة تطوير المهارات

التعليم والتدريب المهني والتقني ٤- الابتكار - اتباع وسائل تمويل وتعليم مبتكرة من خلال تحويل صندوق التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني وتفعيل الشراكات بين القطاعين العام و الخاص والتوسع في تطبيق أساليب التعليم المبتكرة.

مؤشرات الأداء الرئيسية	خط الأساس	بعد ٥ سنوات	بعد ١٠ سنوات	مصدر البيانات
نسبة إجمالي الناتج المحلي المنفق على التعليم والتدريب المهني والتقني	٠,٣% (٢٠١٣) ٢٤	٠,٦%	١%	البنك الدولي
إعادة فرض ضريبة الشركات بنسبة ١%	٠% - تم إلغاء الضريبة عام ٢٠١٠	إعادة فرض ضريبة الشركات بنسبة ١%، وتحديد المخرجات والنتائج لاختبار فعالية آليات الإنفاق لإيرادات الضريبة	الاستمرار بفرض الضريبة والحفاظ على اختبار آليات إنفاق إيراداتها للتأكد من فعاليتها باستمرار	مؤسسة تطوير المهارات

التعليم والتدريب المهني والتقني ٥- أنماط التفكير - تعزيز مكانة التعليم و التدريب المهني والتقني وجعل هذا القطاع يمثل فرصة جذابة للتعلّم من سنّ مبكّرة في مختلف أقسامه

مؤشرات الأداء الرئيسية	خط الأساس	بعد ٥ سنوات	بعد ١٠ سنوات	مصدر البيانات
نسبة خريجي التعليم والتدريب المهني والتقني الذين توظفوا أو يعملون لحسابهم أو يواصلون تعليمهم وتدريبهم لمدة تسعة أشهر بعد إتمام التدريب (مُصنفة حسب مؤسسات التعليم المهني والتقني والتدريب وحسب المخرجات)	لم تحدد بعد	المعلومات الأساسية + ١٠%	المعلومات الأساسية + ٣٠%	دراسة تقصّي أجرتها مؤسسة تطوير المهارات
دراسة تقصّي للتصورات الإيجابية حول التعليم والتدريب المهني والتقني	لم تحدد بعد	المعلومات الأساسية + ١٠%	المعلومات الأساسية + ٢٠%	دراسة أجريت من قبل مؤسسة تطوير المهارات
نسبة أصحاب العمل بمستوى "راضي" أو "راضٍ جداً" تجاه المهارات والقدرات للقوى العاملة الجديدة ممن يحملون شهادات في التعليم والتدريب المهني والتقني (مُصنفة حسب المؤسسة التعليمية والقطاع)	لم تحدد بعد	المعلومات الأساسية + ٢٠%	المعلومات الأساسية + ٤٠%	دراسة حول المؤسسات أجريت من قبل مؤسسة تنمية المهارات

التعليم العالي

التعليم العالي ١ - إتاحة الفرص - توفير فرص قبول متساوية لكافة الطلبة المؤهلين بناءً على الجدارة والقدرات

مؤشرات الأداء الرئيسية	خط الأساس	بعد ٥ سنوات	بعد ١٠ سنوات	مصدر البيانات
نسبة الطلبة المقبولين بأقل من الحد الأدنى من متطلبات الدخول	عدم وجود طلاب مسجلون دون الحد الأدنى من المعايير	لم تحدد بعد	تخفيض المسجلين الذين لم يلبوا الحد الأدنى من المعايير بـ ٥٠٪	منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
نسبة الطلبة المسجلين في برنامج الموازي	عدم وجود طلاب مسجلون عبر برنامج التعليم الموازي	٣٠٪ من الطلاب مقبولون عبر برنامج التعليم الموازي (٢٠١٥-٢٠٣٥)	٣٧,٥٪ تخفيض عدد الطلاب المسجلين عبر برنامج التعليم الموازي (بمعدل ١٢,٥٪ / بداية عام ٢٠١٨)	
نسبة أصحاب العمل بمستوى "راضي" أو "راضي جداً" تجاه المهارات والقدرات للقوى العاملة الجديدة ممن يحملون شهادات في تخصصات لديها سنة تحضيرية	لم تحدد بعد	الخط الأساسي + ٢٠٪	الخط الأساسي + ٤٠٪	دراسة حول المؤسسات أجريت من قبل مؤسسة تنمية المهارات
معلومات إرشادية: نسبة الطلبة الجامعيين المحتاجين للدعم المادي والحاصلين عليها	ينبغي إعداد مؤشرات البيانات الأساسية. معلومات إرشادية: يقدم صندوق دعم الطلاب خدماته لحوالي ١٥ ألف طالب؛ العدد الإجمالي للطلاب الذين يتلقون أية دعم هو حوالي ٣٥-٤٠ ألف طالب بما فيها المكرمات، إلخ.	٤٠٪ من الطلاب الجامعيين المحتاجين للدعم المادي والحاصلين عليها	٦٠٪ من الطلاب الجامعيين المحتاجين للدعم المادي والحاصلين عليها	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
نسبة الطلبة الذكور والإناث من الأسر ذات مستوى الدخل الأدنى والمسجلين في التعليم العالي	في عام ٢٠٠٩، تم تسجيل ٨٪ فقط من الطلاب الجامعيين من الأسر ذات مستوى الدخل الأدنى	٢٠٪ من الطلاب الذكور والإناث من الأسر ذات مستوى الدخل الأدنى والمسجلين في التعليم العالي	٤٠٪ من الطلاب الذكور والإناث من الأسر ذات مستوى الدخل الأدنى والمسجلين في التعليم العالي	

التعليم العالي ٢ - الجودة - رفع معايير جودة التعليم والتعلم في قطاع التعليم العالي بما يتوافق مع معايير أفضل الجامعات الحديثة

مؤشرات الأداء الرئيسية	خط الأساس	بعد ٥ سنوات	بعد ١٠ سنوات	مصدر البيانات
عدد الجامعات التي تلي معايير ضمان الجودة المحددة عبر هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي	صفر (٢٠١٤) ^{٣٦}	٧	١٠	هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي
مجموع الإنفاق السنوي على الأبحاث والتطوير كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي	٠,٥٢% (٢٠١٤) ^{٣٧}	١,٢٥%	١,٧٥%	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
عدد الجامعات التي حصلت على شهادات اعتماد وضمان جودة دولية بناءً على مؤهلاتها	٢ (٢٠١٤) ^{٣٨}	٨	١٢	هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي
تحديث نظام إدارة المعلومات في مرحلة التعليم العالي ليكون قادراً على جمع البيانات	النظام موجود ولكنه غير مستخدم بشكل مستمر وتنقصه المعلومات الأساسية	تحديث نظام إدارة المعلومات في مرحلة التعليم العالي، وتحديد مؤشرات بيئة التعلم، وقياس نتائج تجارب الطلاب والخريجين، وتدريب كادر العمل المعني	نظام إدارة المعلومات في مرحلة التعليم العالي يعمل بشكل كامل، ليتم جمع البيانات بشكل متواصل وتقوم هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي بنشر تقارير سنوية حول جودة التعليم في هذه المرحلة	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

رؤية الأردن ٢٠٢٥

رؤية الأردن ٢٠٢٥

رؤية الأردن ٢٠٢٥

التعليم العالي ٣ - المساءلة - تحفيز وتشجيع الجامعات على تحمّل مسؤولية أكبر لتقديم مساهمات ملموسة في تحقيق أهداف الأردن الاقتصادية والاجتماعية

مؤشرات الأداء الرئيسية	خط الأساس	بعد ٥ سنوات	بعد ١٠ سنوات	مصدر البيانات
معدلات البطالة بين خريجي الجامعات تحت سن ٣٠ عاماً	٢٨%٣٩	٢٤%٢٤	٢٠%٢٠	نظام إدارة المعلومات في مرحلة التعليم العالي
نسبة الموظفين الأكاديميين إلى نظرائهم غير الأكاديميين بما يتسجم مع المعايير الدولية	١:٢,٢ (٢٠١٤) ٤٠	١:٢	١:١,٨	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/مجلس التعليم العالي
إعادة توجيه مهام مجلس التعليم العالي نحو وضع سياسات للقطاع	مجلس التعليم العالي معني بالشؤون المؤسسية بدلاً من وضع سياسات عليا للقطاع	إعادة صياغة مهام مجلس التعليم العالي، وإجراء تغييرات تنظيمية وإجرائية للتأكد من تنفيذ مهام المجلس الجديدة	تواصل أنشطة مجلس التعليم العالي بناءً على مهامها الجديدة في ذلك استخدام بيانات نظام إدارة المعلومات لصنع القرارات ووضع سياسات مستندة على حقائق	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
نسبة الأموال العامة المشتركة على أداء وفاعلية البرامج	لم تحدد بعد	٨٠%٨٠	١٠٠%١٠٠	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

^١ باركوتشي ومريان، ٢٠١٤

^٢ رؤية الأردن ٢٠٢٥

التعليم العالي ٤ - الابتكار - تبني أفضل الممارسات الدولية في التعليم والتعلم والتي من شأنها دعم مستويات أفضل من الوصول والجودة

مؤشرات الأداء الرئيسية	خط الأساس	بعد ٥ سنوات	بعد ١٠ سنوات	مصدر البيانات
عدد المشاريع الممولة من خطة التمويل والابتكارات التي يتم تبنيها نتيجة لتلك المشاريع	لم تحدد بعد	الخط الأساسي + ١٠٠%	الخط الأساسي + ٢٠٠%	وزارة التربية والتعليم العالي والأبحاث العلمية
نسبة المسابقات المقدمة في مرحلة التعليم العالي التي تدمج/تستخدم المصادر التعليمية المفتوحة	لم تحدد بعد	انخفاض بنسبة ٥٠% بعدد قاعات محاضرة دون تكنولوجيا فعالة	انخفاض بنسبة ١٠٠% بعدد قاعات محاضرة دون تكنولوجيا فعالة	لم تحدد بعد

الملحق ج - التكاليف

يمثل تنفيذ استراتيجية تنمية الموارد البشرية مهمةً أساسيةً كبيرة، تتطلب الكثير من القيادة والالتزام والقدرة والموارد المالية. ويتناول هذا القسم التكاليف التقديرية المعنية.

١. سياق التكاليف

من أجل وضع تكاليف إصلاح عملية تنمية الموارد البشرية ضمن السياق الكلي، من المهم أن نفهم الوضع الحالي للإنفاق المتعلق بتنمية الموارد البشرية. ويبين الجدول التالي ميزانية الإنفاق الحكومي في ٢٠١٦ على تنمية الموارد البشرية، مقسمة بين النفقات الجارية والنفقات الرأسمالية. وتتضمن الميزانية الكاملة لوزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي (تتضمن بحوث لا ترتبط مباشرة بتنمية الموارد البشرية إلا أننا لا نستطيع فصلها/ طرحها من الميزانية) بالإضافة إلى ميزانية الأسرة والطفولة في وزارة التنمية الاجتماعية والأموال التي تقدمها وزارة العمل لمؤسسة التدريب المهني. ولا تتضمن الإنفاق من قبل القطاع الخاص على تنمية الموارد البشرية.

الجدول ج ١ نفقات عام ٢٠١٦ على تنمية الموارد البشرية مصنفة حسب الوزارة

عنوان الميزانية	النفقات الجارية مليون دينار	النفقات الرأسمالية مليون دينار	المجموع مليون دينار
وزارة التربية والتعليم	٨٤٧,٢	٦٧,١	٩١٤,٣
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	٨١,٩	٤٣,٨	١٢٥,٧
وزارة التنمية الاجتماعية - ميزانية الأسرة والطفولة	٣,٥	١,٨	٥,٣
وزارة التخطيط والتعاون الدولي - ميزانية التعليم الأساسية	-	٨,٠	٨,٠
وزارة العمل - مؤسسة التدريب المهني	١٠,٢	-	١٠,٢
المجموع	٩٤٢,٨	١٢٠,٧	١٠٦٣,٥

٢. نهجية تكاليف الاستراتيجية

لقد تم بناء منهجية تقدير تكاليف تنفيذ الاستراتيجية من خلال النظر إلى المشاريع المنفردة والتي وردت في هذه الاستراتيجية. وتُمثل التكاليف النفقات الإضافية المترتبة لتنفيذ هذه الاستراتيجية، أي النفقات المضافة إلى النفقات الرأسمالية ونفقات الإيرادات المترتبة على الجهود الحالية لتنمية الموارد البشرية في الأردن (كما هو مُبين في الجدول ج ١ أعلاه). في بعض الحالات، قد تكون القدرة على توفير وإدخار بعض المبالغ ممكنة من الموازنات القائمة بما يطابق الجدول الزمني الخاص بتنفيذ الاستراتيجية، ولم يتم تقدير أي من تلك الأموال الموفرة هنا.

تم إدراج كافة تكاليف القطاع العام، سواء أكانت ممولة ضمن نفقات القطاع العام في المملكة، أو ممولة من الجهات المانحة أو غيرها من مصادر التمويل. كما أن النفقات التي سينحملها القطاع الخاص غير مشمولة هنا. ويستثنى أيضاً الأموال التي يتم صرفها من قبل صندوق تنمية المهارات. سوف يحظى التعليم والتدريب المهني والتقني على أكبر نسبة من الاستثمار من قبل القطاع الخاص لذا حجم النفقات على مشاريع التعليم والتدريب المهني والتقني أكبر من تقديرات تكاليف القطاع العام.

تم تقدير كل من التكاليف بناءً على الأسس التالية:

- بالنسبة للمشاريع التي تُقدر تكلفتها الكلية خلال عشر سنوات من استراتيجية تنمية الموارد البشرية بأقل من مليون دينار أردني، تم استخدام أسلوب تقدير مبسط للمخصصات تبلغ ٥٠٠,٠٠٠ دينار أردني كمتوسط لكل من تلك المشاريع. في معظم الأحيان، تكون تلك المشاريع التي تتطلب تشكيل فريق للمشروع لتحقيق وتنفيذ التغييرات في منظومة تنمية الموارد البشرية وتكاليف أخرى صغيرة والتي لا ترتبط بها تكاليف رأسمالية أو تغييرات على قاعدة تكلفة الإيرادات المستمرة. ومن المفترض أن يمول هذا المبلغ فريق تنفيذ المشروع للفترة اللازمة للتطبيق حسب خارطة طريق التنفيذ المنصوص عليها في هذه الاستراتيجية. تعتبر هذه التكاليف تقديرية وغير نهائية لكل مشروع، والتي قد تختلف أثناء فترة العمل حسب مدة المشروع وضغط العمل ومدى سير العمل على يد العاملين ضمن النظام ودرجة مشاركة الأطراف الخارجية والمتعاقدين والمزيج بين مدراء المشاريع والمتخصصين في مجال العمل.
- بالنسبة للمشاريع المقدر أن تتخطى تكلفتها مليون دينار أردني، والتي سوف تؤدي إلى تغيير مستمر في تكاليف الإيرادات على مدار منظومة تنمية الموارد البشرية فقد تم وضع التقديرات لكل حالة بناءً على الأثر المتوقع. تم الاعتماد على مشاريع تم تطبيقها سابقاً في مجالات مماثلة، ليتم استخدامها كأساس للإعتماد عليها لتحديث لتقديرات. وفي الحالات التي لا تتوفر فيها مثل هذه المشاريع السابقة فقد تم تحديد التكاليف على أساس المعايير الدولية المتوفرة، في أغلب الحالات تم تقرير التكاليف بناءً على عدد المستفيدين من المشاريع مع الأخذ بعين الاعتبار النمو السكاني.
- بالنسبة للمشاريع المقدر أن تتخطى تكلفتها مليون دينار أردني وتتضمن تكاليف رأسمالية، تم وضع التقديرات بالاستناد إلى مقارنات معيارية مناسبة لتكاليف البناء أو التكاليف الرأسمالية الأخرى.

تم إدراج جميع الأرقام بأسعار عام ٢٠١٦ لتتمكن من وضع وبناء مقارنات على مر السنوات. كما يتوجب حساب نسبة التضخم المالي خلال الفترة وإدافتها على متطلبات التمويل الفعلية لتلك المرحلة.

تُظهر التحليلات مستوى التمويل المطلوب، ولا تُعنى بإظهار الأموال العامة والأموال المتأتية من المانحين التي ستدخل ضمن التمويل.

٣. ملخص التكاليف

يظهر الجدول التالي التقدير الإجمالي لتمويل رأس المال والإيرادات المطلوبة

الجدول ج ٢ التكاليف التقديرية لتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية

	التكلفة السنوية - تفصيل الإيرادات ورأس المال										التعليم المبكر وتنمية القدرات
	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
الإجمالي	٩,٦٤٤,٦٨٣	٩,٦٤٤,٦٨٣	٩,٦٤٤,٦٨٣	٩,٦٤٤,٦٨٣	٩,٦٤٤,٦٨٣	٩,٦٤٤,٦٨٣	٩,٦٤٤,٦٨٣	٩,٦٤٤,٦٨٣	٩,٦٤٤,٦٨٣	٩,٦٤٤,٦٨٣	٩,٦٤٤,٦٨٣
١٢٨,٥٩٥,٧٦٨	٩,٦٤٤,٦٨٣	٩,٦٤٤,٦٨٣	٩,٦٤٤,٦٨٣	٩,٦٤٤,٦٨٣	٩,٦٤٤,٦٨٣	٩,٦٤٤,٦٨٣	٩,٦٤٤,٦٨٣	٩,٦٤٤,٦٨٣	٩,٦٤٤,٦٨٣	٩,٦٤٤,٦٨٣	٩,٦٤٤,٦٨٣
٣١,٠٩١,١٥٩	٣٩,٠٩٩,٩٥٠	٣٧,٣٣١,٩٠٢	٣٥,٥٦٦,٣٠٤	٣٣,٩٢٨,١٠٦	٣٢,١٦٧,١٥٨	٣١,٢٢٣,٣١٠	٢٨,٨٣٦,٥٣١	٢٦,١٢٥,٤٥١	٢٤,٤٧٢,٥٦٨	٢٢,١٥٤,٥٨٠	٢٢,١٥٤,٥٨٠
١,٠١٥,٢٧٧,٤١١	١,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠	١,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠	١,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠	١,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠	١,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠	١,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠	١,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠	١,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠	١,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠	١,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠	١,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠
٩٣٤,٠٩٩,١٥٠	٥٧,٩٤٣,٣١٣	٥٤,٦٤٨,٣٤٢	٥١,٠٥٦,٠٥٣	٤٧,٦٤٦,٨٢٥	٤٧,٨٠٣,٦٤٧	٤٦,٦٨٧,٠٨٨	٤٧,٠٥٥,٤٤١	٤٠,٢,٧٢٣,٧٩٠	٣٠,١,٩٤٢,١٥٩	١٧٦,٦٤٢,٤٩٢	١٧٦,٦٤٢,٤٩٢
٥,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠	٥,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠	٥,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠	٥,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠	٥,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠	٥,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠	٥,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠	٥,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠	٥,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠	٥,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠	٥,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠	٥,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠
٣٠,٧٦٨,١٤٠	٢٠,٦١,١١٠	٢٠,٦١,١١٠	٢٠,٦١,١١٠	٢٠,٦١,١١٠	٢٠,٦١,١١٠	٢٠,٦١,١١٠	٢٠,٦٣٧,٩١١	٢,٧١٩,٨٦١	٦,١١٩,٨٦٨	٦,٩٢٣,٨٤٠	٦,٩٢٣,٨٤٠
١٥,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠	-	-	-	-	-	-	-	٥,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠	٥,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠	٥,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠	٥,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠
١,٤٢٨,١٨٦,٧٧٠	٢٢٢,٠٦٠,٠٠٠	٢٠٥,٠٦٠,٠٠٠	١٨٨,٠٦٠,٠٠٠	١٧١,٠٦٠,٠٠٠	١٥٤,٢٦٠,٠٠٠	١٣٧,٤٨٢,٠٠٣	١٢٠,٨٩٦,٧٣٠	٨٧,٧٩٥,٠٨٨	٧١,١٢٠,١١٢	٧٠,٣٩٢,٨٣٧	٧٠,٣٩٢,٨٣٧
١,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
١,٢٢٠,٢٠٠,٠٠٠	١,٠٧٠,٢٠٠	١,٠٧٠,٢٠٠	١,٠٧٠,٢٠٠	١,٠٧٠,٢٠٠	١,٠٧٠,٢٠٠	١,٠٧٠,٢٠٠	١,٣٦١,٨٦٧	١,٣٦١,٨٦٧	١,٣٦١,٨٦٦	١,٤٤٥,٢٠٠	١,٤٤٥,٢٠٠
٣,٨٨٠,٤٤٥,١٤٩	٤٣٢,٣٧٩,٧٥٦	٤١٠,٣١٦,٢٣٧	٣٨٧,٩٥٨,٣٥٠	٣٦٥,٩١٠,٩٢٤	٣١٧,٥٠٦,٦٧٨	٣٥٥,١٠٨,٣٣٢	٣٣٧,٣١٢,٩٥١	٤٦٢,٧٠١,٣٧٦	٤٥٤,٥٥٧,٣٥٨	٣٠٦,٦٩٣,٦٦٩	٣٠٦,٦٩٣,٦٦٩

الملحق د - المراجع

مراجع الملحة العامة

International Labour Office (ILO). (2014). *ILOSTAT Database*. Retrieved from:

https://www.ilo.org/ilostat/faces/oracle/webcenter/portalapp/pagehierarchy/Page137.jspx?_adf.ctrl-state=tfd27jatc_214&clean=true&_afLoop=181620356413506&clean=true

UNESCO Institute for Statistics (UIS). (2014). *UNESCO Institute for Statistics Education Full Dataset*.

Retrieved from <http://data.uis.unesco.org/Index.aspx?queryid=120>

World Bank. (2015). *World Development Indicators | World DataBank*. Retrieved from:

<http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=2&country=JOR&series=&period=>

World Economic Forum. (2016). *The Global Competitiveness Report 2015–2016*. Retrieved from:

http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf

مراجع المقدمة والرؤية

- Department of Statistics. (2015). *Census 2015*. Retrieved from: <http://census.dos.gov.jo/>
- International Labour Office (ILO). (2014). *ILOSTAT Database*. Retrieved from: https://www.ilo.org/ilostat/faces/oracle/webcenter/portalapp/pagehierarchy/Page137.jspx?_adf.ctrl-state=tfd27jatc_214&clean=true&_afLoop=181620356413506&clean=true
- UNESCO Institute for Statistics (UIS). (2014). *UNESCO Institute for Statistics Education Full Dataset*. Retrieved from: <http://data.uis.unesco.org/Index.aspx?queryid=120>
- UNESCO. (2015). *EFA Global Monitoring Report 2015: Education for All 2000-2015 Achievements and Challenges*. Retrieved from <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002322/232205e.pdf>
- World Bank. (2015). *World Development Indicators | World DataBank*. Retrieved from: <http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=2&country=JOR&series=&period=>
- World Economic Forum. (2016). *The Global Competitiveness Report 2015–2016*. Retrieved from: http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf

مراجع التعليم المبكر وتنمية الطفولة

- Al-Azzeh, M. (Ed.). (2012). *Civil Society Report on the Status of the Implementation of the Convention on the Rights of Persons with Disabilities in Jordan*. Retrieved from: [http://www.cisjordan.org/Documents/DRI_RFA_FINAL_English/Attachment V. CRPD Civil Society Status Report FINAL ENG.pdf](http://www.cisjordan.org/Documents/DRI_RFA_FINAL_English/Attachment_V_CRPD_Civil_Society_Status_Report_FINAL_ENG.pdf)
- Department of Statistics. (2012). *Jordan Population and Family Health Survey 2012*. Retrieved from: <https://dhsprogram.com/pubs/pdf/FR282/FR282.pdf>
- Gustafsson-Wright, E., Gardiner S., & Putcha V. (2015). *The Potential and Limitations of Impact Bonds: Lessons from the First Five Years of Experience Worldwide, Global Economy and Development Program*. Retrieved from: <http://www.brookings.edu/~media/research/files/reports/2015/07/social-impact-bonds-potential-limitations/impact-bondsworldweb.pdf>.
- Jordan 2025: A National Vision and Strategy. Retrieved from: <http://inform.gov.jo/en-us/By-Date/Report-Details/ArticleId/247/Jordan-2025>
- Kogali, S. and Kraftt, C. (2015). *Expanding Opportunities for the Next Generation: Early Childhood Development in the Middle East and North Africa*. Retrieved from: http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSPContentServer/WDSP/IB/2015/07/07/090224b082c25d5d/1_0/Rendered/PDF/Expanding0oppo0ast0and0North0Africa.pdf. The World Bank.
- Ministry of Education (MoE). (2015). *2014/15 Dataset*. Amman: MoE.
- Ministry of Education- Head of Training Department. Personal Communication. 2015
- Ministry of Health Secretary General. Personal Communication. April 2016
- National Centre for Human Resource Development (NCHRD). (2012). *KG Study Report*. Retrieved from: [http://www.moe.gov.jo/Files/\(26-12-2012\)\(9-49-34%20AM\).pdf](http://www.moe.gov.jo/Files/(26-12-2012)(9-49-34%20AM).pdf)
- National Council for Family Affairs (NCFA). (2016). *Child Helplines Need Supervision, Clearer Governing Policies - Study | NCFA*. Retrieved from: <http://ncfa.org.jo:85/NCFA/en/content/Child-helplines-need-supervision-clearer-governing-policies-study>
- OECD. (n.d.). *Encouraging Quality in Early Childhood Education and Care (ECEC)*. Retrieved from: <http://www.oecd.org/education/school/49322232.pdf>
- Queen Rania Foundation (QRF). (2016). *Early Childhood Development Survey*. (Unpublished).
- Rebello Britto, P. (2011) "Social Policy Report: Quality of ECCD Programs in Global Contexts," *Sharing Child and Youth Development Knowledge*. (2): 25. p. 3. Retrieved from: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED519240.pdf>
- UNESCO. (2002). *Home-Based Early Childhood Services: The Case of New Zealand*. Retrieved from: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001373/137381e.pdf>
- UNESCO. (2007). *Partnerships with Non-Public Actors: Singapore's Early Childhood Policy* Retrieved from <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001494/149486e.pdf>
- UNICEF (n.d.). *Early Childhood Development: The Key to a Full and Productive Life*. Retrieved from: <http://www.unicef.org/dprk/ecd.pdf>
- USAID. (2011). *Jordan Fiscal Reform Project II Education Public Expenditures Working Paper*. Retrieved from: [http://www.frp2.org/english/Portals/0/PDFs/Education PEP Working Paper.pdf](http://www.frp2.org/english/Portals/0/PDFs/Education_PEP_Working_Paper.pdf)
- USAID. (2012). *Student Performance in Reading and Mathematics, Pedagogic Practice, and School Management in Jordan*. Retrieved from: https://www.eddataglobal.org/documents/index.cfm/Jordan%20Report_Master_19Nov2012_FINAL_ENGLISH.pdf?fuseaction=throwpub&ID=425
- World Bank. (2015). *Early Childhood Development Overview*. Retrieved from: <http://www.worldbank.org/en/topic/earlychildhooddevelopment/overview>

مراجع التعليم الأساسي والثانوي

- Abu Jaber, M. (2014). *Breaking through Glass Doors: A Gender Analysis of Womenomics in the Jordanian National Curriculum*. Retrieved from: <http://www.brookings.edu/~media/Research/Files/Papers/2014/12/womenomics-jordan-national-curriculum-jaber/EchidnaAbu-Jaber2014Web.pdf?la=en>
- Al-Azzeh, M. (Ed.). (2012). *Civil Society Report on the Status of the Implementation of the Convention on the Rights of Persons with Disabilities in Jordan*. Retrieved from: <http://www.cisjordan.org/Documents/DRI RFA FINAL English/Attachment V. CRPD Civil Society Status Report FINAL ENG.pdf>
- Barber, M. & Mourshed, M. (2007). *How the World's Best Performing School Systems Come Out on Top*. London: McKinsey & Company.
- Barber, M., Mourshed, M., & Chijioke, C., (2010). *How the World's Most Improved School Systems Keep Getting Better*. Retrieved from: http://mckinseysociety.com/downloads/reports/Education/How-the-Worlds-Most-Improved-School-Systems-Keep-Getting-Better_Download-version_Final.pdf
- Civil Service Bureau (CSB). (2016). آلية إحتساب النقاط التنافسية للكشف التنافسي ٢٠١٣. Retrieved from: <http://www.csb.gov.jo/csb/JobSeeker/newcompetitionPoints>
- Department of Statistics. (2015). *Census 2015*. Retrieved from: <http://census.dos.gov.jo/>
- Education Policy and Data Centre. (2014). *Jordan: National Education Profile 2014 Update*. Retrieved from: http://www.epdc.org/sites/default/files/documents/EPDC%20NEP_Jordan.pdf
- Identity Center. (2015). *Reforming Education in Rural Jordan: Enhancing the Capacity of Schools to Create Options, Not Dependency*. Retrieved from: <http://www.identity-center.org/sites/default/files/a.%20Reforming%20Education%20in%20Rural%20Jordan.pdf>
- International Labour Organisation (ILO). (2013). *Global Employment Trends 2013: Recovering from a Second Jobs Dip*. Retrieved from: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_202326.pdf
- Jordan 2025: A National Vision and Strategy. Retrieved from: <http://inform.gov.jo/en-us/By-Date/Report-Details/ArticleId/247/Jordan-2025>
- Jordan - Human Resources - Education in Jordan: A Commitment to Excellence. (n.d.). Retrieved from: <http://www.kinghussein.gov.jo/resources3.html>
- Labor Watch. (2010). *The Situation of Teachers in Private Schools: "Several Violations of their Basic Rights"*. Retrieved from: <http://www.labor-watch.net/en/paper/120>
- Leithwood, K.A & Riehl, C. (2003). *What We Know about Successful School Leadership*. Retrieved from: <http://dcbsimpson.com/randd-leithwood-successful-leadership.pdf>.
- Mattingly, J. (2011). *Report on Baseline Assessment of Access to Appropriate Programmes and Services for the Students with Special Needs*. Jordan: National Centre for Human Resource Development.
- Ministry of Education (MoE). (n.d.) *Education Law no. 3 for the year 1994*. Retrieved from: <http://www.moe.gov.jo/Departments/DepartmentsMenuDetails.aspx?MenuID=324&DepartmentID=5>
- Ministry of Education (MoE). (2014a). *2013/14 Dataset*. Retrieved from: <http://www.moe.gov.jo/MenuDetails.aspx?MenuID=29>
- Ministry of Education (MoE) (2014b). *Annual Narrative Report*. Retrieved from: [http://www.moe.gov.jo/Files/\(8-7-2015\)\(10-53-09%20AM\).pdf](http://www.moe.gov.jo/Files/(8-7-2015)(10-53-09%20AM).pdf)

- Ministry of Education (MoE). (2015a). *2014/15 Dataset*. Amman: MoE.
- Ministry of Education (MoE). (2015b). *Information Technology at the Ministry of Education: Status quo*. PowerPoint presentation, June.
- Ministry of Education (MoE). (2015c). *Educational Development Conference 2015*. Retrieved from: <http://www.moe-edc.gov.jo/Home.aspx>
- Ministry of Education (MoE). (2016) *Impact of Syria Crisis on Education in Jordan and Accelerating Access to Quality Formal Education for Syrian Refugee Children*. Published by MoE for the 2016 Supporting Syria & the Region conference.
- Ministry of Planning and International Cooperation (MoPIC). (2016). *Jordan Response Plan for the Syria Crisis 2016-2018* (Rep.). Retrieved from: <http://static1.squarespace.com/static/522c2552e4b0d3c39ccd1e00/t/56b9abe107eaa0afdc35f02/1455008783181/JRP+2016-2018+Full+160209.pdf>
- National Center for Human Resources Development (2014). Gender gap in student achievement in Jordan study report. Amman: NCHRD.
- Obeidat, O. and Dawani, Z, (2014) *Disseminating and Using Student Assessment Information in Jordan*. Retrieved from: http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSPContentServer/WDSP/IB/2014/12/04/000442464_20141204132237/Rendered/PDF/929270NWP0Box30nt0working0paper0012.pdf
- OECD. (2008). *Ten Steps to Equity in Education*. (Policy Brief.) Retrieved from: <http://www.oecd.org/education/school/39989494.pdf>
- OECD. (2013). *PISA 2012 Results: What Makes Schools Successful? Resources, Policies and Practices Volume IV*. Retrieved from: <https://www.oecd.org/pisa/keyfindings/pisa-2012-results-volume-IV.pdf>
- OECD. (2014). *Teaching and Learning International Survey: An International Perspective on Teaching and Learning*. Retrieved from: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/education/talis-2013-results_9789264196261-en#page1
- Queen Rania Foundation (QRF). (2014). *National Teacher Survey*. (Unpublished).
- Queen Rania Foundation (QRF). (2016). *Early Childhood Development Survey*. (Unpublished).
- Questscope Director. Personal Communication. April 2016
- Ryder, A. (2001). The forgotten gypsies. Retrieved from: <http://www.domresearchcenter.com/journal/15/ryder5.html>
- Sakarneh, M. Jordanian Educational Reform between the Ideal and the Actual, Developing Country Studies, Vol.4, No. 20, 2014. Retrieved from: <IISTE file:///C:/Users/rsamain/Downloads/16237-18639-1-PB.pdf>
- Sawalmeh, Y. (2014.). *Recruitment and Training Policies for Teachers: The Jordanian Case*. Amman: Queen Rania Teacher Academy and the Arab League Educational, Cultural and Scientific Organization (ALECSO).
- Schleicher, A. (2016). *Teaching Excellence through Professional Learning and Policy Reform: Lessons from Around the World*. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264252059-en>
- Tabberer, R. (1994). *School and Teacher Effectiveness*. Retrieved from: <http://www.nfer.ac.uk/publications/91150/91150.pdf>

TIMSS and PIRLS International Study Center. (2012a). *TIMSS 2011 International Results in Science*. Chestnut Hill, MA: TIMSS & PIRLS International Study Centre, Boston College. Retrieved from: http://timssandpirls.bc.edu/timss2011/downloads/T11_IR_Science_FullBook.pdf

TIMSS and PIRLS International Study Center. (2012b). *TIMSS 2011 International Results in Mathematics*. Chestnut Hill, MA: TIMSS & PIRLS International Study Centre, Boston College. Retrieved from: http://timssandpirls.bc.edu/timss2011/downloads/T11_IR_Mathematics_FullBook.pdf

UNESCO Institute for Statistics (UIS). (2014). *UNESCO Institute for Statistics Education Full Dataset*. Retrieved from: <http://data.uis.unesco.org/Index.aspx?queryid=120>

UNESCO. (2015). *EFA Global Monitoring Report 2015: Education for All 2000-2015 Achievements and Challenges*. Retrieved from: <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002322/232205e.pdf>

UNICEF. (2014). *A study on early marriage in Jordan 2014*. Retrieved from: http://www.unicef.org/jordan/UNICEFJordan_EarlyMarriageStudy2014-E_COPY_.pdf UNICEF, 2014b – Jordan: Country Report on out-of-school children

UNICEF. (2015). *Access to Education for Syrian Refugee Children and Youth in Jordan Host Communities*. Retrieved from: http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/REACH_JENA_HC_March2015_.pdf

Unified Admissions Policy for Official Universities in Jordan 2015/2016. Retrieved from: <http://www.admhec.gov.jo/AdmissionRules.aspx>

USAID. (2012) *Student Performance in Reading and Mathematics, Pedagogic Practice, and School Management in Jordan*. Retrieved from: https://www.eddataglobal.org/documents/index.cfm/Jordan%20Report_Master_19Nov2012_FINAL_ENGLISH.pdf?fuseaction=throwpub&ID=425

USAID. (Last updated 2016, February 16). *Early Grade Reading and Mathematics Project (RAMP) | Fact Sheet | Jordan | U.S. Agency for International Development*. Retrieved from: <https://www.usaid.gov/jordan/fact-sheets/early-grade-reading-and-mathematics-project-ramp>

World Bank. (2010). *Jordan Teachers SABER Country Report 2010*. Retrieved from: <http://documents.worldbank.org/curated/en/2010/01/18090828/jordan-teachers>

World Bank. (2015). *World Development Indicators | World DataBank*. Retrieved from: <http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=2&country=JOR&series=&period=>

World Bank. (2016). *Second Education Reform for the Knowledge Economy Project: Joint Donors' Implementation Support Mission January 26 to February 8, 2016 Aide-Memoire*. (Draft, not yet published).

World Economic Forum. (2016). *The Global Competitiveness Report 2015–2016*. Retrieved from: http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf

مراجع التعليم والتدريب المهني والتقني

- British Council. (2015). *The UK Skills System: An Introduction*. Retrieved from: https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/uk_skills_system_brochure.pdf.
- Department of Statistics. (2012). *Statistical Yearbook for Jordan 2012*. Retrieved from: http://www.dos.gov.jo/dos_home_a/main/yearbook_2012.pdf
- European Training Foundation (ETF). (2012). *Technical and Vocational Education and Training in Jordan: Areas for Development Cooperation*. Retrieved from: [http://www.etf.europa.eu/publmgmt.nsf/%28getAttachment%29/ACE62B7AC28F6695C1257218005884B3/\\$File/NOTE6V4LW5.pdf](http://www.etf.europa.eu/publmgmt.nsf/%28getAttachment%29/ACE62B7AC28F6695C1257218005884B3/$File/NOTE6V4LW5.pdf)
- European Training Foundation (ETF). (2014). *Mapping Vocational and Educational Training Governance in Jordan*. Retrieved from: [http://www.etf.europa.eu/webatt.nsf/0/9A93CDC49DAA7AECC1257DA20049318C/\\$file/Jordan_mapping%20VET%20governance.pdf](http://www.etf.europa.eu/webatt.nsf/0/9A93CDC49DAA7AECC1257DA20049318C/$file/Jordan_mapping%20VET%20governance.pdf)
- Jordan 2025: A National Vision and Strategy. Retrieved from: <http://inform.gov.jo/en-us/By-Date/Report-Details/ArticleId/247/Jordan-2025>
- Jordan's National Employment Strategy 2011-2020. Retrieved from: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---arabstates/---ro-beirut/documents/meetingdocument/wcms_313611.pdf.
- The Jordan National E-TVET Strategy 2014-2020. Retrieved from: http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Jordan/Jordan_National_E_TVET_Strategy_2014-2020.pdf
- Technical Vocational Education and Training (TVET) | United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. Retrieved from: <http://www.unesco.org/new/en/newdelhi/areas-of-action/education/technical-vocational-education-and-training-tvet/>
- UNESCO. (2015). *World TVET Database Jordan, November 2012*. Retrieved from: http://www.unevoc.unesco.org/wtdb/worldtvtdatabase_jor_en.pdf
- UNESCO. (2015b). *Unleashing the Potential: Transforming Technical and Vocational Education and Training*. Retrieved from: <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002330/233030e.pdf>
- UNESCO Institute for Statistics (UIS). (2014). *UNESCO Institute for Statistics Education Full Dataset*. Retrieved from: <http://data.uis.unesco.org/Index.aspx?queryid=120>
- USAID. (2011). *Technical and Vocational Education and Training: A Study of Promising Models in International Development*. Retrieved from: <http://www.equip123.net/docs/e3-TVET.pdf>
- World Bank Enterprise Surveys: Jordan 2013. Retrieved from: <http://www.enterprisesurveys.org/data/exploreeconomies/2013/jordan#workforce>

مراجع التعليم العالي

- Balakrishnan, Melodena Stephens. (2013). *Methods to Increase Research Output: Some Tips Looking at the MENA Region*. Retrieved from: <http://ro.uow.edu.au/dubaipapers/473/>.
- Department of Statistics (DoS). (2013). *Fourth Round of the Employment and Unemployment Survey*. Retrieved from: <http://metadata.dos.gov.jo/Dos-Metadata-en-v4/index.php/catalog/36>
- Director of Scientific Research Support Fund. Personal Communication. February, 2016.
- DIFID and the World Bank. (n.d.) *Knowledge and Skills in the in the New Economy: Jordan Country Report*. Retrieved from: http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1126210664195/1636971-1126210694253/Jordan_Country_Report.pdf.
- Center for Strategic Studies (CSS). (2015). *Jordan University's Students: Attributes, Values, and Directions*. Amman: CSS.
- Goussous, S. (2016, February 22). UJ Innovation Day promotes entrepreneurship, creativity among students. *Jordan Times*. Retrieved from: <http://www.jordantimes.com/news/local/uj-innovation-day-promotes-entrepreneurship-creativity-among-students>
- Jordan Strategy Forum. (2016). *Jordan Prosperity Index*. Retrieved from: [http://jsf.org/sites/default/files/JSF-%20Jordan%20Prosperity%20Index%20EN%20\(1\).pdf](http://jsf.org/sites/default/files/JSF-%20Jordan%20Prosperity%20Index%20EN%20(1).pdf).
- Jordan 2025: A National Vision and Strategy*. Retrieved from: <http://inform.gov.jo/en-us/By-Date/Report-Details/ArticleId/247/Jordan-2025>
- Jordan's National Employment Strategy 2011-2020*. Retrieved from: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---arabstates/---ro-beirut/documents/meetingdocument/wcms_313611.pdf
- Ministry of Higher Education and Scientific Research (MoHESR). (1990). *Statistical Report*. Amman: MoHESR.
- MoHESR. (2015a). *Statistical Report*. Amman: MoHESR.
- MoHESR. (2015b). *Public Universities Budgets*. Amman: MoHESR.
- MoHESR. (2016). *2015/16 Dataset*. Amman: MoHESR.
- National Committee for Human Resource Development (NCHRD). (2014). *Human Resources Indicator of Jordan*. Amman: NCHRD.
- United Nations Development Programme (UNDP). (2014). *Arab Knowledge Report 2014: Youth and Localisation of Knowledge*. Retrieved from: www.undp.org/content/dam/rbas/report/UNDP-GENERAL-REPORT-ENG.pdf
- UNESCO. (2012). *A Place to Learn: Lessons from Research on Learning Environment*. Retrieved from: <http://www.uis.unesco.org/Education/Documents/tp9-learning-environments-2012-en.pdf>.
- UNESCO Institute for Statistics (UIS). (2014). *UNESCO Institute for Statistics Education Full Dataset*. Retrieved from: <http://data.uis.unesco.org/Index.aspx?queryid=120>
- World Bank. (2009). *Project Appraisal Document on a Proposed Loan in the Amount of US\$25 Million to the Hashemite Kingdom of Jordan for Higher Education Reform for the Knowledge Economy*. Retrieved from: <http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSPContentServer/WDSP/IB/2009/04/30/00035088120090430095054/Rendered/PDF/468230PAD0P102101Official0Use0Only1.pdf>
- World Bank. (2016). *Hashemite Kingdom of Jordan: Promoting Poverty Reduction and Shared Prosperity*. Retrieved from: <http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSPContentServer/WDSP/IB/2016/03/01/090224b0841c6390/20/Rendered/PDF/Jordan000Promo0c0country0diagnostic.pdf>
- Yarmouk University. (n.d.) *Faculty Development Center*. Retrieved from: https://www.yu.edu.jo/en/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=82&Itemid=410

مراجع إدارة تنفيذ استراتيجية تنمية الموارد البشرية

- Bond, D. (2012). *Debt Conversion Development Bonds Mobilizing Domestic Savings to Fund Development*. UNESCO. Retrieved from: <http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002203/220389E.pdf>
- Children Investment Fund Foundation. (n.d.). *Education Development Impact Bond*. Retrieved from: <https://ciff.org/grant-portfolio/education-development-impact-bond/>
- Gustafsson-Wright, E., Gardiner S., & Putcha V. (2015). *The Potential and Limitations of Impact Bonds: Lessons from the First Five Years of Experience Worldwide, Global Economy and Development Program*. Retrieved from: <http://www.brookings.edu/~media/research/files/reports/2015/07/social-impact-bonds-potential-limitations/impact-bondswb.pdf>. Brookings Institution.
- Royal Hashemite Court. (2015, July 28). *King patronises Jordanian Expatriates Conference*. Retrieved from: http://kingabdullah.jo/index.php/en_US/news/view/id/12491/videoDisplay/1.html
- Results for Development Institute. (2013). *Buying Down Loans for Education*. Retrieved from: http://r4d.org/sites/resultsfordevelopment.org/files/resources/R4D_Buy_Downs_Final_Report.pdf
- World Bank. (2015). *Jordan Education Public Expenditure Review: Preliminary Findings for Discussion and Feedback*. (Unpublished).
- World Bank. (2016, March 27). *World Bank Approves US\$100 Million in Financing to Create 100,000 Jobs for Jordanians, Syrian Refugees*. Retrieved from: <http://www.worldbank.org/en/news/press-release/2016/03/27/exceptional-financing-jordan-jobs-syrian-refugees>

مراجع أهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية

- Ababneh, I. & Tweisssi A. (2015). *The Early Development Instrument: Measuring Children Readiness to Learn at the Jordanian Schools*. Jordan: National Centre for Human Resource Development.
- Barcucci, V., & Mryyan, N. (2014). *Labour market transitions of young women and men in Jordan*. Retrieved from: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_245876.pdf
- Department of Statistics. (2013). *Jordan Population and Family Health Survey 2012*. Retrieved from: <https://dhsprogram.com/pubs/pdf/FR282/FR282.pdf>
- Jordan 2025: A National Vision and Strategy. Retrieved from: <http://inform.gov.jo/en-us/By-Date/Report-Details/ArticleId/247/Jordan-2025>
- The Jordan National E-TVET Strategy 2014-2020. Retrieved from: http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Jordan/Jordan_National_E_TVET_Strategy_2014-2020.pdf
- Ministry of Education (MoE). (2015). *Information Technology at the Ministry of Education: Status quo*. PowerPoint presentation, June.
- OECD. (2013). *PISA 2012 Results: What Makes Schools Successful? Resources, Policies and Practices Volume IV*. Retrieved from: <https://www.oecd.org/pisa/keyfindings/pisa-2012-results-volume-IV.pdf>
- Queen Rania Foundation (QRF). (2016). *Early Childhood Development Survey*. (Unpublished).
- USAID. (2012) *Student Performance in Reading and Mathematics, Pedagogic Practice, and School Management in Jordan*. Retrieved from: https://www.eddataglobal.org/documents/index.cfm/Jordan%20Report_Master_19Nov2012_FINAL_ENGLISH.pdf?fuseaction=throwpub&ID=425
- UNESCO Institute for Statistics (UIS). (2014). *UNESCO Institute for Statistics Education Full Dataset*. Retrieved from <http://data.uis.unesco.org/Index.aspx?queryid=120>