

أبرز قضايا سياسات المعلمين بالمملكة العربية السعودية
في ضوء الإطار المفاهيمي للبنك الدولي: دراسة تحليلية

إعداد

د/ هياء عبدالعزيز البراهيم

أستاذ مساعد قسم الإدارة التربوية

جامعة الملك سعود

أبرز قضايا سياسات المعلمين بالمملكة العربية السعودية
في ضوء الإطار المفاهيمي للبنك الدولي: دراسة تحليلية

أبرز قضايا سياسات المعلمين بالمملكة العربية السعودية في ضوء الإطار المفاهيمي للبنك الدولي: دراسة تحليلية

د/ هياء عبدالعزيز البراهيم ١

المقدمة:

من المسلم به أن هناك ارتباطاً قوياً بين التقدم الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي من ناحية ووجود نظم تعليم قوية وفعالة، إذ لا يمكن أن توجد دولة متقدمة ونظامها التعليمي ضعيف. ونظام التعليم الناجح والفاعل يعتمد على عوامل ومقومات كثيرة من أبرزها وجود معلم جيد ذي كفاءة عالية، إذ هو الركن الأساسي في العملية التعليمية والتربوية ويقدر ما يكون المعلم معداً إعداداً علمياً ومهنياً ناجحاً للقيام بدوره وتحمل مسؤولياته وإتقان عمله بقدر ما يتحقق للتربية والتعليم نجاحها أو فشلها في تحقيق أهدافها. (مكتب التربية العربي لدول الخليج، ٢٠١١، ١٣٠). كما يعد المعلم عنصراً أساسياً في أي موقف تعليمي لأنه أكبر مدخلات العملية التربوية وأخطرها بعد الطلاب. وهناك إجماع بين جميع المهتمين بالشأن التربوي على أن ثمة ارتباطاً قوياً بين نوعية الأداء في أي نظام تعليمي ونوعية أداء المعلمين العاملين فيه، حيث يمكن التسليم بالقول: "إنه لا يمكن لأي نظام تعليمي أن يرتقي إلى أعلى من مستوى معلميه" (البيلاوي وآخرون، ٢٠٠٦، ١٢٠). وعلى الرغم من هذه الأهمية القصوى للمعلم ولدوره في النظام التعليمي، فما زال العديد من المعلمين في العالم يمارسون التدريس في ظروف صعبة للغاية، وكثير منهم يعمل في مجتمعات محلية في أمس الحاجة إلى تحسين ظروف التدريس والتعلم فيها، والاحتفاظ بالمعلمين الأكفاء، واجتذاب المرشحين الجيدين ليصبحوا معلمين. (الدريس، ٢٠٠٩، ٢٢٣).

وبما أن المعلم على هذا النحو من الأهمية، فمن الضروري الاهتمام بالقدر نفسه بإعداده وتأهيله وتوفير كافة الظروف الملائمة التي تجعله يؤدي رسالته بكفاءة عالية داخل مجتمعه. وفي السنوات الأخيرة تزايد الاهتمام الذي توليه نظم التعليم لكيفية الارتقاء بجودة المعلمين. بناء على ما أظهرته نتائج بعض البحوث

١ د/ هياء عبدالعزيز البراهيم: أستاذ مساعد قسم الإدارة التربوية-جامعة الملك سعود.

أن فعالية المعلمين هي أهم مؤشر من المؤشرات المدرسية، ويمكن من خلالها التنبؤ بمستوى الطلاب. (الندوة الوزارية حول جودة التعليم في العالم العربي، ٢١-٢٢ سبتمبر ٢٠١٠).

وقد تمخض هذا الاهتمام عن قيام البنك الدولي بتقديم مبادرة تتعلق بسياسات المعلمين في سائر أنحاء العالم تعنى بإنتاج مجموعة منظمة من أدوات المعرفة وتوثق السياسات المتعلقة بالمعلمين في البلدان المتقدمة والبلدان النامية حتى يبني الاختيار من بين السياسات على علم ودراية لذلك قدم فريق البنك الدولي في مشروع سابر SABER إطاراً لتحليل سياسات المعلمين في نظم التعليم حول العالم من أجل دعم قرارات سياسة التعليم الرشيدة. ويوفر هذا الإطار مجهوداً تستطيع من خلاله الحكومات والأطراف المعنية التركيز على الأبعاد الملثمة المتعلقة بسياسات المعلمين، وما سياسات المعلمين التي تبدو مهمة إلى أقصى حد لتحسين تعلم الطلاب، وكيف يفكرون بشأن وضع أولويات خيارات السياسة المنافسة لإصلاح سياسات المعلمين (2, World Bank, 2012).

وفي ضوء ما سبق فإن قضية السياسات المتعلقة بالمعلمين في المملكة العربية السعودية قضية محورية وأساسية في تجويد مخرجات التعليم فهي قضية لا تتعلق بوزارة التعليم على نحو مستقل وإنما ترتبط بعدد من المؤسسات والأجهزة الحكومية الأخرى ذات العلاقة: مثل وزارة التعليم، وزارة الخدمة المدنية، هيئة تقويم التعليم التي تتكامل جهودها في نطاق عمل مشترك من أجل إيجاد المعلم الكفاء القادر على تحقيق أهداف التعليم من خلال نوعية المخرجات والتأكيد على الدور الذي تؤديه جميع مؤسسات المجتمع المدني وأفراده في اعداد المعلم الكفاء وتعزيز قيمة ومكانة مهنة التعليم واحترام المعلم والاعتراف بالدور العظيم الذي يقوم به في بناء أجيال المستقبل.

مشكلة الدراسة:

إن السياسات التعليمية المتعلقة بالمعلمين من أهم قضايا المجتمع ولذلك تجمع المنظمات العالمية وفي مقدمتها اليونسكو، على ضرورة النظر إلى جودة المعلم على أنها المدخل الأساسي لمواجهة أزمة التعليم في عالمنا المعاصر. وتحدث النعيمي (٢٠١١، ٧ يوليو) في المؤتمر الإقليمي للسياسات المتعلقة بالمعلم في الشرق الأوسط مؤكداً أن جودة أي نظام تربوي لا يمكن أن تتعدى جودة

معلميه وأن جميع الوسائل التقنية والفنية على أهميتها لا تساعد وحدها في إحداث التطوير .

كما أكد وزير التعليم بالمملكة (١٤٣٤هـ/٢٠١٣) عدم رضاه عن وضع التعليم رغم الموازنات الضخمة التي ترصد. وأكد على أن المعلم والمعلمة هما أعمدة الوزارة وأن العمل الجاد والتنظيمات التي تقرها الوزارة وتصب في مصلحة المعلم والمعلمة هي اللبنة الحقيقية للاستثمار في أبنائنا الطلاب. وأشار إلى أن تركيز الوزارة سيكون على ثلاثة محاور تبدأ بالمعلم ثم البيئة المدرسية فالأسرة. مؤكداً أن الوزارة تضم أكثر من ٧٠٠٠٠٠٠ موظف وموظفة، يشكلون ٦٠% من موظفي الدولة ومبيناً أن من أولويات الوزارة تحقيق الجودة للتحويل لمجتمع المعرفة.

كما أوضح وزير التعليم (١٤٣٤، ٢٠١٣) أن الوزارة واجهت تراكمات حدثت أثناء العمل في مسيرة استقطاب المهنيين في التدريس وشغل الوظائف التعليمية بهم وعانى جزء من المعلمين والمعلمات من إجراءات إدارية فرضتها المرحلة التي تم تعيينهم أثناءها مؤكداً أن الوزارة أيدت قضايا المعلمين في اللجان المختلفة وطالبت بما يحقق لهم الاستقرار الوظيفي.

وكشف وزير التعليم تحت قبة مجلس الشورى (١٤٣٤، ٢٠١٢) أن من أهم التحديات الكبيرة التي تواجهها الوزارة أن المعلمين في المرحلة الابتدائية غير متخصصين والظروف أجبرت الوزارة على تعيينهم، وأشار إلى جهود كبيرة تبذل من أجل الرفع من إمكانياتهم وتأهيلهم.

كما أن إخفاق نسبة كبيرة من الخريجين المتقدمين للعمل في مجال التعليم في اختبارات الكفايات أقلق مجلس الشورى، (١٤٣٤، ٢٠١٣) فطالب الوزارة بزيادة الاهتمام ببرامج تدريب وتأهيل المعلمين والمعلمات وتعزيز البنود الخاصة في ميزانية الوزارة، حيث بلغت نسبة الإخفاق ٥٠% من المعلمين. وعلق نائب وزير التعليم آل الشيخ (١٤٣٤هـ) أن السبب في ذلك هو ضعف أداء الجامعات (الصالح، ٢٠١٣) ويتوافق ذلك مع وجهة نظر السريحي (١٤٣٤هـ) الذي يرى أنه لو أنصف مجلس الشورى لكانت مطالبته متجهة للجامعات التي ينبغي عليها إعادة النظر في مناهجها وبرامجها وسياساتها لكي ترفع من مستوى خريجها فوزارة التعليم توظف خريجين شهدت لهم جامعاتهم باستحقاقهم للدرجة العلمية التي تؤهلهم للوظيفة التي تم تعيينهم عليها، لذلك فإن فشلهم إنما هو فشل للجامعات غير أن للقضية وجه آخر لا يعفي وزارة التعليم من تحمل مسؤولية هذا الضعف

الذي تكشف عنه اختبارات القدرات ويتمثل في شكوى الجامعات من ضعف مخرجات التعليم العام.

أيضاً تواجه الوزارة حملات وسائل الإعلام المختلفة بشأن ضعف أو تدني أداء المعلمين وعند تطبيقها لاختيار الكفايات على المعلمين الجدد، وفشل نسبة كبيرة منهم في اجتياز الاختبار، شنت وسائل الإعلام حملة على وزارة التعليم تتهمها بمحاربة المواطن والوقوف ضد حقهم في الحصول على وظيفة وكان الأجدر بهم مهاجمة الجامعات على تردي نوعية مخرجات كليات التربية. ونتيجة للضغوط المجتمعية تبنت وزارة الخدمة المدنية توظيف مئات الآلاف من مخرجات كليات التربية ومعاهد إعداد المعلمين في عام ٢٠١٢-٢٠١٣، دون النظر إلى معيار الكفاءة وتواءم مهارات المعلمين مع احتياجات الطلاب. علماً بأن نسبة كبيرة منهم قد مضى على تخرجهم أكثر من عشر إلى خمسة عشرة سنة. وترتب على هذا تعقد قضايا جودة المعلمين وتردي المخرجات التعليمية.

لذلك يوصي عدد من خبراء التربية بالاهتمام بالمعلم لتحقيق جودة التعليم، ومنهم نائب وزير التربية الكوري (الشميري، ١٤٣٣ ٢٧ ربيع الأول/٢٠١٢) حيث أكد أن التعليم في السعودية يمكن أن يحقق نقلة نوعية باستمرار دعم الدولة للتعليم ورفع مستوى الاهتمام بالمعلمين وتدريبهم. ومن خلال اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات والأبحاث العلمية التي تجمع على أن قضية المعلم الجيد عالمية وأن التعليم في المملكة العربية السعودية يعاني من تدني مستوى أداء المعلمين وتأثيره سلباً على جودة ونوعية مخرجات التعليم. كما إن معظم الدراسات تناولت السياسات المتعلقة بالمعلمين تناولاً جزئياً. لذلك تبرز أهمية الدراسة العلمية الشاملة المتكاملة للسياسات المتعلقة بالمعلمين في المملكة كمنظومة لتداخلها وترابطها وتأثيرها على جودة المعلم.

وبناء على ما سبق تحاول الدراسة تسليط الضوء على قضية السياسات المتعلقة بالمعلمين في المملكة العربية السعودية من خلال عرض للوثائق واللوائح الخاصة بسياسات المعلمين وتحليلها بالاستفادة من الإطار المفاهيمي لسياسات المعلمين الذي وضعه فريق معلمي سابر (SABER) لتحسين أداء المعلمين لأجل نتائج تعليم أفضل.

وفي ضوء الإطار المفاهيمي (SABER) نجد أن سياسات المعلمين لا ترتبط بوزارة التعليم فقط، وإنما هناك العديد من الوزارات ومؤسسات المجتمع المختلفة مسئولة بشكل مباشر أو غير مباشر عن تحقيق هذه السياسات، كما أكدت دراسة الرئيس، (١٤٣٧هـ) وجود فجوة كبيرة بين التعليم العالي والتعليم العام قبل دمج الوزارتين (١٤٣٦هـ) وقصور في تحقيق التكامل بينهما. فجميع المعلمين بالمدارس حالياً هم مخرجات تلك الفترة.

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما أبرز القضايا المتعلقة بسياسات المعلمين في المملكة في ضوء الإطار المفاهيمي لسياسات المعلمين التي حددها فريق معلمي ساير بالبنك الدولي (SABER)؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- التعريف بأهم السياسات المتعلقة بالمعلمين في المملكة كما وردت في الوثائق الرسمية.
- تحديد أبرز قضايا السياسات المتعلقة بالمعلمين في المملكة في ضوء الإطار المفاهيمي لسياسات المعلمين التي حددها فريق معلمي ساير بالبنك الدولي.
- تحديد أولويات خيارات سياسات المعلمين لتجويد النظام التعليمي بالمملكة.
- تقديم مقترحات لتطوير السياسات المتعلقة بالمعلمين في المملكة في ضوء الإطار المفاهيمي لساير (SABER).

أسئلة الدراسة:

١. ما أهم السياسات المتعلقة بالمعلمين في المملكة كما وردت في الوثائق الرسمية؟
٢. ما أبرز قضايا السياسات المتعلقة بالمعلمين في المملكة في ضوء الإطار المفاهيمي لسياسات المعلمين التي حددها فريق معلمي ساير بالبنك الدولي (SABER)؟
٣. ما أولويات خيارات سياسات المعلمين لتجويد النظام التعليمي بالمملكة؟
٤. ما المقترحات لتطوير السياسات المتعلقة بالمعلمين في المملكة في ضوء الإطار المفاهيمي (SABER)؟

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

- التعريف بالسياسات المتعلقة بالمعلمين في المملكة العربية السعودية وأهدافها.
- استجابة مباشرة للمتطلبات البحثية لخطة التنمية العاشرة، وأهداف برنامج التحول الوطني. (تحسين استقطاب المعلمين واعتمادهم وتأهيلهم)
- هناك حاجة لتقييم السياسات المتعلقة بالمعلمين بالمملكة.
- الحاجة الماسة إلى معلم نوعي يحقق أهداف النظام التعليمي بالمملكة العربية السعودية ويسهم في تحسين مخرجات التعليم.
- تقديم دراسة علمية للسياسات المتعلقة بالمعلمين كمنظومة في ضوء القضايا الأساسية.
- أهمية التكامل بين التعليم العام والجامعات (كليات التربية).

الأهمية التطبيقية:

- تقديم مقترحات لتطوير سياسات المعلمين بالمملكة.
- تحديد أولويات تطبيق سياسات المعلمين في المملكة.

مصطلحات الدراسة:

سياسات المعلمين: بيان رسمي حكومي تصدره وزارة التعليم بالمملكة متضمناً المبادئ والأسس والتصورات والتوقعات والأهداف والإجراءات المقبولة والأبعاد الوظيفية المتعلقة بمعالجة القضايا المرتبطة بالمعلمين إعداداً وتأهيلاً وحشداً وتوظيفاً وأداءً وتعريفياً وتحفيزاً وتقييماً ومحاسبية سياسة المعلمين. ومساندة وقيادة ومراقبة وتنمية مهنية وموارد تعليمية وبيئية مناسبة، لأجل تحقيق أهداف التعليم وجودته.

أهداف سياسات المعلمين: هي وظائف تؤديها جميع نظم التعليم ذات الأداء العالي إلى حد ما، لكي تضمن أن كل صف دراسي به معلم محفز ومدعم وكفاء يستطيع أن يدفع عملية تعليم كل طالب إلى الأمام. (World Bank, 2010)

الإطار المفاهيمي:

إطار فكري تصوري (مفاهيمي) من أجل تحليل وتقييم سياسات المعلمين. ومراجعة أساس الشواهد البحثية التي تدعم الإطار الفكري.

منهج الدراسة وإجراءاتها:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات الخاصة بالسياسات المتعلقة بالمعلمين، ومراجعة الوثائق واللوائح التنظيمية الصادرة من وزارة التعليم، ووزارة الخدمة المدنية، وكذلك الدراسات العلمية والتقارير الدولية ذات العلاقة. أيضاً تحليل السياسات المتعلقة بالمعلمين في المملكة في ضوء الإطار المفاهيمي الذي قدمه فريق معلمي ساير بالبنك الدولي (World Bank, 2010).

حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على تحليل سياسات المعلمين بالمملكة في ضوء الإطار المفاهيمي لفريق معلمي ساير بالبنك الدولي (World Bank, 2012).

حد زمني: تمت الدراسة في عام ١٤٣٨هـ / ١٤٣٩ هـ.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

مفهوم السياسات:

السياسات هي مجموعة القواعد والمبادئ، وأساليب العمل التي يلتزم بها جميع العاملين في ممارسة الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وهي أمر عام قد يصدر كتابة أو مشافهة أو يعرف ضمناً بالاستنتاج ويضع الحدود التي تعبر عن القيود والاتجاهات العامة التي تنجز في ظلها القرارات الإدارية (المزني ٢٠١٢، ٢٤٤).

ويعرفها دافيس بأنها: تعبير صريح أو مضمون عن تلك المجموعة من المبادئ والقواعد التي وضعت بمعرفة المديرين لتوجيه وضبط الفكر والعمل التنظيمي (Davis, 1951). ويعرف محمد حنفي وفريد الصحن السياسات بأنها تصريح عام ومرشد للتفكير في مجال إعداد واتخاذ القرارات وموجهة للمرؤوسين، وقد يعبر عنها في شكل كتابي أو شفهي فهي تحدد نطاق التصرف واتخاذ القرار وتعكس الأهداف وتساهم بالتالي في تحقيقها (حنفي والصحن، ١٩٩١، ٢٤٥).

ويعرف زهير السياسات بأنها مجموعة من المبادئ والمفاهيم التي تضعها المستويات العامة في التنظيم لكي تستهدي بها مختلف المستويات الإدارية عند وضع خططها، وخاصة فيما يتعلق ببرامج العمل وإجراءاته، ويسترشد بها المديرون عندما يتخذون قراراتهم في نشاطاتهم المعتادة، ويلتزم بها المنفذون أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، وبعبارة أخرى، تعد السياسة بمثابة دستور للعمل فهي

الإطار الدائم الذي يوجه الفكر في اتخاذ القرارات وفي نطاقها تتم جميع التصرفات، كل ذلك في انسجام وتوافق وصولاً إلى الهدف الواحد. (المزني ٢٠١٢، ٢٤٥).

أهداف السياسات policy objectives:

تختلف أهداف السياسات وفقاً للمجالات المختلفة التي تطبق فيها، ففي مجال العدل justice تهدف سياسة وزارة العدل إلى دعم قواعد القانون. وفي مجال الشؤون الدستورية، تهدف السياسة إلى تحقيق الثقة في الترتيبات الدستورية: وفي مجال التعليم والقوى العاملة، تهدف السياسات إلى تحقيق جودة التعليم. وكذلك الاستثمار في رأس المال البشري. (Hong Kong, GIC, 2001).

إن يوجد هناك تناغم أو توافق بين مجال تطبيق سياسة من السياسات والأهداف التي وضعت لتحقيقها، وهذا لن يتحقق إلا بالتحديد الواضح لأهداف السياسة والتي تنبثق عادة من طبيعة المجال وأنماط الأداء الوظيفي في قطاعاته المختلفة.

وظائف السياسة:

فيما يلي بعض الوظائف المهمة للسياسة:

- إنها تعكس أيديولوجية وقيم منظمة ما أو مؤسسة ما.
 - إنها المبادئ التي توجه الأداء.
 - إنها أدوات تخطيط لوضع أهداف وإيصال خدمات.
 - إنها توفر إطاراً مرجعياً لوضع أولويات للبرامج وتوجيه عملية تطوير البرامج.
 - إنها تساعد على تحديد الأدوار وتحديد أو تعريف المجالات داخل دور المنظمة.
 - إنها تشمل على القواعد والنظم وتوفر الإرشاد للقرارات الروتينية والفريدة والجدلية.
 - إنها تقدم التبرير لأجل مخصصات الموارد والتصديق عليها.
 - إنها توفر أداة للمساعدة في تقييم التقدم وفي توفير المحاسبية للمعنيين
- (Dukeshire&Thurlow, 2002,7).

والسياسة يمكن وضعها وتطبيقها على مستويات كثيرة، وقد تتراوح من تشريع يسمى لوائح تنظيمية، إلى قواعد غير رسمية تعمل بموجبها المنظمات والمؤسسات.

الإطار المفاهيمي لتحليل سياسات المعلمين:

أعد هذا الإطار أو التصور المفاهيمي فريق من خبراء واختصاصي البنك الدولي في مجال التربية والتعليم. فمن المعروف أن تحسين جودة التعليم هدف أساسي في جدول أعمال التنمية والتطوير للبنك الدولي. ففي الدول ذات الدخل المنخفضة والدخول المتوسطة، فإن البنك مشغول بالسياسات وتحليلها، وبإصلاح نظم التعليم والجهود التي تبذل في سبيل تحقيق ذلك. ويشمل جانب مهم من تلك الجهود إصلاح أحوال المعلمين وتقوية كفاءات أولئك الذين يختارون الدخول إلى مهنة التعليم Teaching والبقاء فيها من المعلمين الأكثر فاعلية (World Bank, 2010, 4).

وانطلاقاً مما سبق، ومن حقيقة أن كثيراً من دول العالم كانت ولا تزال تجرّب على نحو مستمر سياسات متنوعة لأجل إعداد وتدريب وتأهيل وتحفيز المعلمين والإبقاء عليهم مع تباين في المواصفات التفصيلية لتلك السياسات عبر الدول وأثرها على جودة المعلمين أو نتائج الطلاب، فقد قدم قسم التنمية البشرية بالبنك الدولي مبادرة برنامج عمل، سياسات المعلمين حول العالم، والتي هي جزء من جهد أكبر يقوم به قسم التنمية البشرية بالبنك الدولي يسمى "قياس نظم التعليم لأجل معرفة النتائج وعمل المقارنات فيما بينها Benchmarking Education Systems for Results وذلك لتطوير أداة لتشخيص نظم التعليم وسياسات التعليم وتوثيق كفاءات نظم التعليم ومؤشرات الأداء عبر دول العالم.

ومن خلال هذه الجهود تمكن فريق البحث من وضع إطار مفاهيمي أو تصوري conceptual framework يستند على نهج النظم لأجل تحقيق نتائج أفضل للتعليم (SABER) Systems Approach for Better Education Results.

وهذا الإطار يحدد عدداً من أبعاد سياسة المعلمين المحورية لتوفير بيان وصفي شامل للسياسات التي وضعتها نظم التعليم لأجل إدارة القوى العاملة في حقل التدريس لديها، كخطوة ضرورية أولى لتقييم قوة هذه السياسات وإمكانية تحقيقها لتحسين جودة التعليم في نظام معين. وهذه الأبعاد هي:

(world Bank,2012,,8)

- ١- متطلبات الدخول إلى مهنة التعليم والبقاء فيها.
- ٢- الإعداد التمهيدي للمعلمين.

- ٣- الحشد والتوظيف.
- ٤- العبء التدريسي للمعلمين واستقلاليتهم.
- ٥- التنمية المهنية.
- ٦- الرواتب والمكافآت وغيرها.
- ٧- القواعد واللوائح المتعلقة بالتقاعد والمميزات التي يحصل عليها المعلم في نهاية الخدمة.
- ٨- مراقبة وتقييم جودة المعلم.
- ٩- مثل المعلمين واشتراكهم في الانتخابات.
- ١٠- قيادة المدرسة.

وبالإضافة إلى هذه الأبعاد، من الضروري أيضاً وجود معلومات حول الخصائص العامة لنظام التعليم بالدولة (عدد المدارس، والطلاب، والسمات الديموجرافية للقوى العاملة في حقل التدريس. وغيرها لأجل تيسير عملية وضع هذه المعلومات في سياقها الصحيح للمقارنة بين سياسات المعلمين عبر الدول.

الأهداف الثمانية لسياسات المعلمين:

لقد جرى تحديد الأهداف الثمانية لسياسات المعلمين من خلال مراجعة شاملة للدراسات والبحوث التي أجريت على سياسات المعلمين وتحليل السياسات لنظم التعليم عالية الأداء والتي تتطور بسرعة. وركز فريق معلمي سابير (SABER) على تلك الأهداف الواعدة بإحداث تحسينات معتبرة في التدريس والتعلم. وإن هذه الأهداف وظائف تؤديها جميع نظم التعليم ذات الأداء المرتفع إلى حد ما لكي تضمن أن كل صف دراسي به معلم محفّز ومساند ومدعوم وكفاء والذي يمكنه دفع عملية التعليم إلى الأمام بالنسبة لكل طالب والأهداف الثمانية هي: (World Bank, 2012, 21).

وهذه الأهداف الثمانية هي:

١. تحديد توقعات واضحة للمعلمين.
٢. جذب أفضل العناصر لمهنة التدريس (التعليم).
٣. إعداد وتأهيل المعلمين بتوفير التدريب والخبرة الكافية.
٤. تواءم مهارات المعلمين مع احتياجات الطلاب.
٥. قيادة المعلمين بواسطة مديرين أقوياء.

٦.مراقبة التدريس والتعلم.

٧.مساندة المعلمين لتحسين عملية التعليم.

٨.تحفيز المعلمين للأداء.

الهدف الأول- تحديد توقعات واضحة للمعلمين:

إن تحديد توقعات واضحة للمعلمين مسألة مهمة لعدة أسباب:

أولاً- تؤثر على تصور المعلمين الداخليين الجدد للمهنة. ثانياً- ترشد عمل المعلمين. وأخيراً يمكن أن تساعد على تنظيم أهداف الجوانب الأساسية المختلفة للمهنة.

حدد إطار المعلمين إجراءات لتنفيذ السياسة يمكن للنظم المدرسية استخدامها لتحقيق هذا الهدف.

الأول: توقعات واضحة لما ينبغي أن يعرفه الطلاب ويكونون قادرين على تنفيذه وكيف يمكن للمعلمين مساعدة الطلاب في تحقيق هذه الأهداف.

الثاني: التوجيه المفيد أو النافع بشأن استخدام المعلمين للوقت حتى يكونوا قادرين على تحسين التعليم على مستوى المدرسة. (World Bank, 2012,.,22).

وهناك ثلاثة أنواع أخرى من الإجراءات أي التدخلات قد جرى تقييمها بشكل

جاد وهي:

١. هيكلة عمل المعلمين: وهي طريقة لتحسين أداء الطلاب والمعلمين من

خلال تقديم إرشادات منظمة بخصوص أدائهم في الفصل (حجرة الدراسة).

٢. زيادة وقت الدرس: لقد جرت سياسات مدّ اليوم الدراسي وكذلك السنة المدرسية وكانت نتيجة التجربة مشجعة.

٣. تخفيض حجم الفصل المدرسي: كان إجراء تخفيض حجم الفصل مثيراً

للخلاف بدرجة كبيرة. ويرى أنصار هذا الإجراء أن تخفيض نسبة معدل

المعلم إلى الطلاب يمكن أن يؤدي إلى تسهيل إدارة فصول الدراسة ويعطي

الطلاب المحرومين الاهتمام الشخصي الذي يحتاجون إليه. أما المعارضون

لهذا الاجراء فيرون أنه لن يعزز التعليم إلا إذا كان يؤدي إلى تغييرات في

علم التعليم والذي لا يحتمل له أن يحدث. -6,.,2013,Vegas&Ganimian)

11. وتضيف دراسة (Golubeva,2014,.,5) إجراءً آخر وهو: الواجبات

القانونية للمعلمين، والتنظيم القانوني لوقت عمل المعلمين.

الهدف الثاني- جذب أفضل الكوادر لمهنة التدريس:

إن جذب الموهوبين إلى مهنة التعليم مسألة أساسية، وإن المرشحين الأكفاء يعظمون من تأثير التعليم التحضيري لتأهيل واعداد المعلمين. وهناك أربعة إجراءات لتنفيذ هذه السياسة يمكن للنظم المدرسية استخدامها لتحقيق الهدف. (World Bank, 2012, 22)

الأول: متطلبات الحد الأدنى للدخول في برنامج التدريب والتعليم قبل الخدمة.

الثاني: رواتب تنافسية لجذب أفضل العناصر لمهنة التدريس.

الثالث: مناقشة المسؤولين من أجل تحسين بيئات العمل المدرسي لجذب أفضل العناصر للتدريس.

الرابع: فرص لتوفير مستقبل مهني جذاب من أجل جذب الأفراد الموهوبين لمهنة التعليم وتقديم محفزات لهم للبقاء في المهنة.

وتضيف فيجاس وزميلها (Vegas&Ganimian.Op.cit,14-22) أربعة تدخلات أو إجراءات لتنفيذ هذه السياسة وهي:

١. **وضع متطلبات لدخول مهنة التدريس:** اشتراط الحصول على مؤهلات دراسية معينة.

٢. **التخفيف** من متطلبات الدخول بالنسبة للأفراد المميزين.

ربما كان عدم الوضوح في المجموعة المثلى من المتطلبات هي التي دفعت نظم التعليم إلى التخفيف من المتطلبات التقليدية بالنسبة للأفراد الموهوبين الذين يسعون للدخول في مهنة التدريس، على أمل جعل التدريس اختياراً لمهنة جذابة لهم.

٣. تقديم مكافآت لذوي المؤهلات والخبرات المتقدمة.

إن كثيراً من نظم التعليم تمنح معلمها علاوات مالية نظير ما حققه من دراسات عليا متقدمة أو لسنوات الخبرة الطويلة. ومبررات هذا العطاء هو لجذب الأفراد الذين حققوا مستوى متقدماً في التعليم وكذلك للإبقاء على المعلمين الموسمين.

٤. **زيادة مرتب المعلم:** فمن المهم جذب الأفراد الموهوبين إلى مهنة التدريس من خلال رفع مرتباتهم. وإن فعالية المرتبات العالية في جذب أفضل المعلمين من الصعب تقييمها لأن المعلمين لم يحدد لهم مرتبات بشكل عشوائي.

الهدف الثالث- إعداد وتأهيل المعلمين من خلال التدريب المفيد والخبرة:

إن تزويد المعلمين بالمهارات التي يحتاجون إليها لينجحوا في الصف الدراسي مسألة حاسمة.

أولاً- يولد أفراد قليلون معلمين فاعلين. ثانياً- إن التدريب الكافي والخبرة المبكرة تساعد على توقع الأخطاء في الوظيفة والتقليل منها. وأخيراً- يضع الإعداد المهني جميع المعلمين على قدم المساواة، مُعطيًا إياهم إطاراً مشتركاً للعمل وتحسين ممارساتهم.

وهناك اجراءان لتحقيق هذا الهدف:

الأول: معايير دنيا لأجل برامج تعليم المعلمين قبل الخدمة.

الثاني: خبرة الصف الدراسي المطلوب لأجل جميع المعلمين.

فقد أثبتت الدراسات أن خبرة المعلم في السنوات القليلة الأولى لها تأثير كبير على فعاليتهم داخل الصف. (World Bank,2012,.24-25) كما أظهرت نتائج الدراسات التربوية أن المعلمين ذوي المهارات العالية يعطون قيمة للتدريب بدرجة أفضل مما يعطي أقرانهم المعلمون ذوو المهارات المنخفضة. «تقدير أهمية التدريب».

وهناك نوعان آخران من الإجراءات جرى تقييمهما على نحو جاد وهما:

الأول: تعيين معلمين قدامى (ذوي خبرة) للمعلمين المبتدئين (تدريب الزملاء والأقران).

وهناك نتيجة مؤكدة حول فعالية المعلمين، وهي أن المعلمين يكونون أقل نجاحاً في سنواتهم القليلة الأولى في أداء وظيفتهم.

الثاني: إدخال مُكوّن عملي في اعداد وتأهيل المعلمين.

تشير البحوث والدراسات إلى أن أداء المعلم يتحسن بشكل كبير أثناء السنوات القليلة الأولى على رأس الوظيفة. ويرجع البعض هذا إلى أهمية الخبرة الأولية في السيطرة على ممارسات الصف المدرسي، مما دفع بعض نظم التعليم إلى إدخال مكونات عملية في برامج إعداد وتأهيل المعلمين.

(Vegas& Ganimian, Op.cit.,.24-33)

ويضاف إلى ما سبق من إجراءات أو تدخلات لتحقيق الهدف الثالث ما يلي:

(Golubeva, Op.cit, 5)

الأول: وضع متطلبات للقبول في كليات التربية.

الثاني: المستوى الأكاديمي في المتوسط للمرشحين المسجلين في كليات التربية.
الثالث: جودة تعليم المعلمين واكتساب مهارات التدريس العملي.

الهدف الرابع- توائم مهارات المعلمين مع احتياجات الطلاب:

إن وضع المعلمين على نحو نشط في المدارس، حيث تكون مهاراتهم مطلوبة جداً، هذا يعتبر أساسياً لإيجاد نظام كفؤ وعادل، لأنها طريقة تضمن أن المعلمين موزعون بشكل كفاء في المدارس قدر الإمكان، وأنها وسيلة لضمان أن جميع الطلاب في النظام المدرسي لهم فرص متساوية في التعليم. (تكافؤ الفرص).

وهناك إجراءان لتحقيق هذا الهدف: (World Bank,2012)

الأول: حوافز للمعلمين للعمل في المدارس التي يصعب التوظيف فيها. وهذا يؤدي إلى جعل العمل فيها أكثر جاذبية.

الثاني: حوافز للمعلمين لتدريس الموضوعات التي فيها عجز شديد مما يؤدي إلى ارتفاع قيمة هؤلاء المعلمين ويصبحون مختلفين في هذه الحالة. وتورد فيجاس وزميلها ثلاثة إجراءات لتحقيق هذا الهدف:

(Vegas&Ganimian,2013,26-27)

الأول: تقديم علاوات مالية للمعلمين لكي يعملوا في المدارس التي هي في أشد الحاجة إليهم. وفي ٢٠٠٠-٢٠٠٢ أجريت تجربة في مدارس كاليفورنيا لتقديم مكافآت مالية لجذب معلمين مبتدئين موهوبين إلى المدارس متدنية الأداء والإبقاء عليهم لأربع سنوات على الأقل. كان من المرجح أن يكون متلقي المكافآت أقل عرضة للتدريس في تلك المدارس من زملائهم الذين لم يتلقوا المكافأة، ومع ذلك، فبسبب المكافأة، فإن احتمال تعرض متلقيها للتدريس في مدارس متدنية الأداء قد زاد بنسبة ٢٥% من متلقي المكافأة وغير المتلقين لها على السواء والذين بدأوا العمل في مدارس متدنية الأداء وبقوا فيها لأربع سنوات على الأقل.

الثاني: تقديم مكافآت للمعلمين لتدريس موضوعات تعاني نقصاً شديداً في المعلمين.

الثالث: تحسين ظروف العمل.

ألفت مجموعة من الدراسات الحديثة الضوء على أثر التحسينات في ظروف العمل على إنتاجية المعلمين. تشير إلى وجود أنواع معينة من المعلمين قد حققوا نتائج أفضل كثيراً في أنواع معينة من المدارس، بحيث أن موازنة مثل هذه بين المعلمين والمدارس يمكنها رفع النتائج لجميع الطلاب. وبالرغم من أهمية هذه الموازنة بين المعلمين والمدارس، إلا أنها لا تبين أي العوامل سوف ترفع إنتاجية المعلمين. ومع ذلك تبين دراسة أخرى أن تعلم الأقران (معلمون يتعلم بعضهم من بعض) آلية مهمة تحدث من خلالها موازنة الجودة إنتاجية المعلم. وعلى الرغم من أنه لا يوجد هناك إلا دراسات قليلة عن موازنة المعلمين للمدارس، غير أن الرسالة التي تبعتها هذه الدراسات واضحة:

فالموازنة بين المعلمين ومدارسهم عامل مهم في الإبقاء على المعلم وفعاليتته، كما أظهرت الحوافز النقدية نتائج واعدة لتسكين المعلمين حيثما يكون هناك حاجة شديدة إليهم. وثمة فجوة أساسية في أدبيات المجال وهي نقص دراسات جادة لهذه المبادرات في الدول النامية، حيث ثمة حاجة شديدة إليها.

ويوجد أيضاً مجموعة من الإجراءات الإضافية المتكاملة وهي:

سياسات تتعلق بحوافز خاصة لجذب معلمين للتدريس في مدارس دون الأداء أو تخدم مجتمعات سكانية محرومة، وسياسات وحوافز لمعالجة النقص في المعلمين في مجالات موضوعية معينة. (Golubeva, Op.cit)

الهدف الخامس - قيادة المعلمين بواسطة مديرين أقوياء:

إن وجود مديري مدارس أقوياء مسألة أساسية. أولاً: ينزع المديرون الأكفاء نحو جذب المعلمين الأكفاء والإبقاء عليهم. ثانياً: يمكن للمديرين الأقوياء أيضاً أن يتقدموا عمليات التغيير الملحة على مستوى المدرسة. ولذلك فإن وجود قادة مدارس أقوياء مسألة مهمة ليس فقط لضمان مستويات مقبولة من الأداء، ولكن أيضاً لقيادة عمليات التحسين. وأخيراً يمكن للمديرين الأكفاء أن يجعلوا مهمة المعلم أسهل، وكلما كان المدير قادراً أمكنه مساندة المعلمين أكثر، وخلق معنى للمجتمع المحلي أكثر، وجعل المعلمين يشعرون بقيمتهم ويزيل قلقهم بشأن الضغوط الخارجية. (World Bank, 2012, 26)

وهناك إجراءات لتحقيق هذا الهدف هما:

الأول: نظام التعليم يستثمر في تنمية قادة مدارس مؤهلين، والتأكيد بأن الأفراد المناسبين قد اختيروا لشغل وظائف مديريين هو المفتاح لضمان نظام

التعليم، وهذا يمكن ضمانه من خلال جعل وظائف المديرين جذابة للأفراد الموهوبين، والتأكد من أن هؤلاء الأفراد يملكون المهارات الضرورية للوظيفة.

الثاني: سلطة اتخاذ القرار لمديري المدارس لدعم وتحسين الممارسة التعليمية، فبمجرد ما تجلب نظم التعليم المرشحين الموهوبين لوظيفة مديرين، فإنهم في حاجة إلى وضع جداول زمنية للتركيز على تحسين التعليم. وهناك إجراءات ثلاثة جرى تقييمها على نحو جاد.

(Vegas & Ganimian, Op.cit, 28-30)

الأول: التعاقد مع مديرين أقوياء:

إن البحوث والدراسات عن فعالية المديرين جديدة ولا تزال في دور التطور، لكن هناك بعض الدراسات عما إذا كان بإمكان المرء تقدير القيمة المضافة للمدير (ما أمكن، فكيف) استناداً على تحصيل الطلاب في مدرسته.

الثاني: وضع متطلبات للتعيين في وظيفة مدير مدرسة.

أن هناك إجماعاً على أن المديرين ذوي الفاعلية مسألة مهمة، لكن طريقة تحديد هؤلاء المديرين أقل وضوحاً.

الثالث: منح المديرين سلطات أكثر لاتخاذ قرارات التوظيف.

هناك دراسة صارمة عن منح المديرين سلطة أكبر لاتخاذ قرارات التوظيف أجريت ٢٠١١، بعنوان: المعلومات وتقييم الموظف. فقد أجرى هؤلاء الباحثون تقييماً لتأثير برنامج رائد في السنة الدراسية ٢٠٠٨-٢٠٠٧، كان المديرون خلالها قد اختيروا لتلقي مقاييس أداء "القيمة المضافة" للمعلمين في مدارسهم والتدريب على الطرق المستخدمة لبناء هذه المقاييس. وحيث اختير المديرون عشوائياً، فقد تمكن الباحثون من إجراء تجربة مضبوطة عشوائياً. فقد واءمت معتقدات المديرين السابقة حول فعالية المعلم، مقاييس القيمة المضافة، وقاموا بتحديث مرئياتهم عندما تلقوا بيانات جديدة عن الأداء.

وأخيراً هناك سلسلة من التدخلات المتكاملة التي تساهم في تحقيق الهدف

الخامس، وهي:

إن توفر دعم متخصص لأجل التنمية المهنية المستمرة لمديري المدارس، ومكافآت على الأداء، ودور المديرين في توجيه التدريس وتقييم المعلمين، كل ذلك يساعده على قيادة المعلمين. (Golubeva, Op.cit.,6)

الهدف السادس - مراقبة التدريس والتعلم:

إن معرفة إلى أي مدى يؤدي المعلمون مهمة التدريس، وما إذا كان الطلاب يتعلمون، مسألة أساسية.

أولاً- إن تحديد المعلمين والطلاب ذوي الأداء المنخفض مسألة حاسمة بالنسبة لنظم التعليم كي تتمكن من تزويد الصفوف المدرسية المتعثرة بالدعم والمساندة الكافية للتحسين. **ثانياً:** يساعد تقييم المعلمين والطلاب أيضاً على تحديد الممارسات الجيدة التي يمكن تعميمها على النظام لتحسين الأداء المدرسي. وهناك ثلاثة إجراءات لتحقيق هذا الهدف:

الأول: تيسر وجود بيانات عند تحصيل الطلاب لترشيد التعليم وسياسته.

الثاني: نظم كافية لمراقبة أداء المعلمين. فقد أكدت بحوث عديدة أن ثمة ارتباطاً بين وجود نظم لمراقبة أداء المعلمين وفعالية المعلمين المحسنة وتحصيل الطلاب.

الثالث: وجود آليات متعددة لتقييم أداء المعلمين. إن استخدام مصادر متعددة لتقييم أداء المعلمين مسألة حاسمة، حيث إنه لا توجد طريقة لتقييم المعلمين مأمونة الجانب. (World Bank,2012,28-29).

وهنا أربعة إجراءات إضافية لتحقيق الهدف السادس أوردتها فيجاس وجانيميان (Vegas&Ganimian, Op.cit.31-35)

يرى علماء الاقتصاد المراقبة بأنها نافعة لسببين: الإبقاء على الموظفين لديهم دافعية للعمل، والتعرف على الموظفين الموهوبين لترقيتهم. لأجل الترقية.

الأول: زيادة اشتراك المجتمع المحلي وأولياء الأمور في شؤون المدرسة.

إن المبادرات التي تسعى إلى زيادة إشراك المجتمع وأولياء الأمور في التعليم قد جرى تقييمها على نحو صارم في سياقات عديدة. ففي مدينة أوتار برادش Pradesh بالهند، قدمت مجموعة من المبادرات حول لجان القرى وتدريب المتطوعين على تقييم برامج القراءة والكتابة والرياضيات بعد اليوم المدرسي ولم تؤثر منها إلا مبادرة القراءة العلاجية على إشراك المجتمع المحلي في المدارس

العامة أو تحصيل الطلاب. وإشراك الشباب، إذ استقطب الشباب لأجل التطوع للتدريس وبالتالي ساهموا في تحسين درجات اختبارات القراءة للطلاب.

الثاني: إعطاء درجات أو رتب للمدارس بناء على تحصيل الطلاب.

الثالث: مراقبة جهد المعلم

إن المبادرات التي تطرح للحث على التحسينات في جهد المعلمين، والتي تستهدف على نحو محدد السلوك الذي تحاول تغييره، يمكن أن تحقق نتائج رائعة.

والشاهد على المبادرات التي وضعت خصيصاً لمراقبة أداء المعلم أكثر وضوحاً من الشاهد على إعطاء رتب للمدارس.

الرابع: مراقبة أداء المعلم

تقاس مدى فعالية المعلمين في أحد فصول الدراسة كما تقاس بواسطة عدد المؤشرات مشتملة على درجة علمية وخبرة ومعرفة علمية تعليمية خصبة للمواصفات المهنية للتدريس.

إن تقييم الطلاب والمعلمين ينتج لنا مقداراً كبيراً من البيانات، لكن الاهتمام الأكبر ينبغي أن يوجه نحو استخدام هذه البيانات لترشيد التدريس.

ونصل إلى مجموعة من التدخلات على هيئة تساؤلات أوردته لنا الدكتورة

ماريا جولوبيفا (Golubeva, op.cit).

دور المعلمين في تقييم الطلاب، توفر التقديرات التقييمية الخارجية لأداء

الطلاب واستخدام تقييم الطلاب لترشيد ممارسة التدريس، تقييم المعلمين ودور السلطات المحلية والمجتمعات المهنية في تقييم المعلمين.

الهدف السابع- مساندة المعلمين لأجل تحسين عملية التعليم:

إن مساعدة المعلمين ليكونوا أكثر فعالية داخل الصف التعليمي مسألة

حيوية. أولاً: إن جميع المعلمين بغض النظر عن مستواهم في الجودة - يمكنهم

دائماً تحسين أنفسهم ويصبحون أفضل. لذلك فإن آليات الدعم ضرورية لمساعدة

المعلمين على الوصول إلى إمكاناتهم وأداء مهامهم على أفضل ما يكون. ثانياً:

يمكن للتغيرات التي تحدث في تكاليفات المهام داخل الصف المدرسي، أو في

مجتمع الطلاب، أن تفرض تحديات جديدة على المعلمين، وبالتالي فإنهم سوف

يحتاجون في هذه الفترات الانتقالية إلى المساعدة حتى للاحتفاظ بمستوى أدائهم.

وأخيراً يمكن لآليات المساعدة أن تؤدي إلى منع الإرهاق وتقليل الدوران. وحتى

المعلمون المحفزون يختارون ترك المدرسة إذا كانوا غير فعالين على نحو مطرد، أي لا يعرفون كيف يحسنون من أدائهم ولا يتلقون مساعدة.

(World Bank,2012,29-30)

وثمة ثلاثة إجراءات لتحقيق هذا الهدف:

الأول: إتاحة الفرص للتنمية المهنية للمعلمين. وتؤكد دراسات أن مثل هذه البرامج يمكن أن يكون لها تأثير مهم على تحسين مهارات المعلمين وتحصيل الطلاب.

الثاني: أنشطة تنمية مهنية للمعلمين تتسم بالتشاركية والتركيز على تحسين التعليم.

وتدلنا الشواهد البحثية العلمية على أنه حينما تنطوي أنشطة التنمية المهنية على إطلاع المعلمين على ممارسات أفضل لأداء العملية التعليمية وتُبين للمعلمين كيف ينفذون أو يطبقون هذه الممارسات فإنهم يكونون أكثر احتمالاً لتبني هذه الممارسة في صفوفهم المدرسية.

الثالث: التأكد من أن التنمية المهنية للمعلمين قد جرى التخطيط لها بناءً على الحاجات المتوقعة. إذ يمكن لتوفير تنمية مهنية إضافية للمعلمين المتعثرين أن تقدم لهم الأدوات التي يحتاجون إليها لتحسين أنفسهم.

وهناك إجراءان إضافيان لتحقيق الهدف السابع وهما: (Vegas&Ganimian,

Op.cit,35-38)

الأول: توفير أو تحسين مواد التعليم Learning Materials. فلم تكن جهود تزويد المعلمين بمواد تعليمية إضافية ناجحة كما كان متوقفاً. وقد تكونت مبادرات كثيرة من محاولة إدخال الحواسيب إلى حجرة الدراسة. كما أجريت تجارب مضبوطة لتقييم برنامج لإدخال حواسيب، مهداة من القطاع الخاص، في تدريس القراءة في المدارس العامة. لكن هذا البرنامج لم يكن له تأثير على درجات الطلاب في الاختبارات.

الثاني: توفير تدريب أثناء الخدمة.

هذا الإجراء موجه نحو مساندة عمل المعلمين، وقد كان عن تدريب المعلم أثناء الخدمة. ومع ذلك هناك سبب معقول للاعتقاد أن السياسات المعتمدة على المدخلات (في البلاد النامية) يبدو أن لها تأثيراً محدوداً على تحصيل الطلاب، وخاصة عندما لا تؤثر على العملية التعليمية في حجرة الدراسة، وأن تأثير تدريب

المعلم أثناء الخدمة يعتمد على الأقل، على السياق الذي يجري تنفيذه فيه، ومن المحتمل أيضاً على تركيبته.

وتضيف دراسة ماريا جولوبيغا (Golubeva,op.cit) إلى هذه التدخلات والإجراءات عبارة مختصرة بقولها: السياسات تتعلق بالتنمية المهنية المستمرة للمعلمين.

الهدف الثامن: تحفيز المعلمين للأداء (World Bank, 2012,30-31)

يمكن للحوافز الكافية للمعلمين أن تسهم في التدريس والتعليم الفعال. أولاً: تعتبر الحوافز عند النظم المدرسية طريقة تستخدمها للإشارة إلى جديتها في تحقيق أهداف معينة. وكلما كانت الحوافز متوافقة أكثر مع السلوكيات والمردودات التعليمية التي يرغبون في تحقيقها في عملية التعليم، فمن المرجح أكثر أنهم سوف يحصلون عليها. ثانياً: كما إن الحوافز طريقة للاعتراف بعمل المعلم، والتدريس مهمة صعبة والحوافز يمكن أن تتيح للمعلمين فرصة معرفة أن النتائج التي حققوها موضع تقدير واحترام، حتى يستمروا في أداء عملهم بجد لأجل استدامتها. وأخيراً يمكن لبعض أنواع الحوافز أيضاً أن تؤثر على سمات مهنة التدريس وتجعلها أكثر تنافسية ودينامية ومعتمدة على الأداء.

وقد حدّد إطار معلمي سابـر SABER ثلاثة إجراءات لتحقيق هذا الهدف.

هي (World Bank,2012)

الأول- ربط الفرص الوظيفية بأداء المعلمين. وقد توصلت دراسات عديدة إلى أن السنوات القليلة الأولى من خبرة المعلم من بين أفضل المنبئات المتاحة لأداء ذلك المعلم فيما بعد في حياته المهنية. ولذلك فإن هذا الإجراء لتنفيذ السياسة ينظر فيما إذا كانت نظم التعليم تستفيد من هذه المعلومات لفحص المعلمين بمجرد دخولهم إلى نظام التعليم، وما إذا كانت فرص الترقى مربوطة بالأداء.

الثاني- وجود آليات لمحاسبة المعلم. تبين البحوث والدراسات العلمية التي

أجريت في الدول النامية والدول المتقدمة على السواء، أن غياب المعلمين يمكن أن يصل إلى مستويات مرتفعة، مؤثراً على نحوٍ سلبي على أداء الطلاب. ويمكن لنظم التعليم أن تشجّع على حضور المعلم بأخذه في الحسبان عند إجراء تقييم للمعلمين، مانحة المعلمين علاوات نقدية للحضور إلى المدرسة و/أو عن طريق

إقالة المعلمين إذا استمروا في الغياب. وهذا الاجراء أو التدخل يقيّم ما إذا كان هناك آليات دنيا لمساعدة المعلمين.

الثالث- ربط استحقاقات المعلم المالية بالأداء. إن مكافأة واحدة يمكن للمعلمين أن يتلقوها مقابل أداء جيد هي علاوات نقدية أو مرتبات مرتفعة. وتبين الشواهد البحثية أن تركيبة برامج الحوافز النقدية مسألة مهمة: وعلى وجه الخصوص، الطريقة المستخدمة لتقييم أداء المعلم، والمستوى الذي تمنح عنده الحوافز (أي فرد أو مجموعة)، وحجم الحوافز، وما مدى ارتباطها بالسلوكيات التي يسعون لتحقيقها.

ولدينا إجراءان آخران قد جرى تقييمهما على نحو جاد. (Vegas& Ganimian, Op.cit, 39-40)

الأول- التعاقد مع معلمين Contract Teachers في كثير من النظم المدرسية، نجد أن المعلمين هم موظفون حكوميون أو عموميون، وبمجرد حصولهم على وضع وظيفة دائمة، فلا يمكن أن يُقالوا إلا في أفسى الظروف من خلال عملية عادة ما تستغرق وقتاً طويلاً. ولذلك، فبدلاً من تعيين معلمين جدد كموظفين عموميين، فإن بعض الدول قد قامت بإصلاحات لتعيين معلمين من خلال عقود سنوية قابلة للتجديد.

الثاني- الدفع للمعلمين لتحسين تحصيل الطلاب.

من الطرق الشائعة للغاية والتي جرى تقييمها على نحو صارم والتي حاولت تجربتها نظم التعليم في الآونة الأخيرة لتحفيز المعلمين، هي جعل جزء من راتبهم وغيره من المستحقات المالية متوقفاً على شرط تحصيل طلابهم القدر المعرفي النظامي المعتمد.

أولويات خيارات سياسات المعلمين:

من الناحية المثالية إذا كان نظام تعليمي ما قادراً على تحقيق أهداف السياسة الثمانية فمن المرجح أنه سيحقق نتائج تعليم جيدة لجميع طلابه. ومع ذلك تواجه الحكومات قيوداً مالية وسياسية ومجتمعية عند اتخاذ قرار بشأن أي السياسات يجب تنفيذها. ومن غير المعقول توقع أن كل نظام تعليم سوف يكون قادراً على تحقيق تقدم بدرجة متساوية في كل أهداف سياسة المعلمين الثمانية. لقد جرى تحديد أهداف سياسة المعلمين الثمانية لأنها وظائف تنجزها جميع نظم التعليم عالية الأداء إلى مدى معين. لكن هذه النظم تتفاوت في مدى تركيزها على

نحو متساو على كل واحدة من الأهداف الثمانية. وفي الحقيقة فإن النظم التعليمية الناجحة تؤلف بين هذه الأهداف الثمانية لسياسات المعلمين بطرق مختلفة لأجل تحقيق نتائج تعليمية جيدة. هذه السمات هي النتيجة الحالية لاتجاهات تاريخية، والاعتماد على المسار والقيود السياسية والمالية والمجتمعية. ومع ذلك فهي تشترك في حقيقة أنها جميعاً مترابطة داخلياً. (World Bank, 2012, 34).

الدراسات السابقة:

أ. الدراسات العربية:

١- دراسة مكتب التربية العربي لدول الخليج (٢٠١١):

هدفت هذه الدراسة إلى: تعميق مفهوم المهنية في أداء المعلمين بالدول الأعضاء بالمكتب. والتعرف على واقع التكوين المهني للمعلم، ونظم التحاقه بالمهنة والتراخيص بمزاولة المهنة في الدول الأعضاء فيه. والتعرف على الخبرات والتجارب العالمية المتميزة في مجال تكوين المعلم والتراخيص بمزاولة المهنة. وتطوير مواصفات ومعايير إعداد المعلم وتأهيله في الدول الأعضاء في المكتب. ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وفي الختام وضعت الدراسة مجموعة من المواصفات والمعايير لإعداد المعلم وتأهيله في الدول الأعضاء في مكتب التربية العربي لدول الخليج.

٢- دراسة (خالد باحزر، ٢٠١٠):

هدفت هذه الدراسة إلى: الوقوف على وضع المعلم بعد حصوله على المؤهل العلمي. وإلقاء الضوء على الجهود المبذولة لتطوير المعلم عربياً وعالمياً. وإبراز أهمية إعداد المعلم لتطوير العملية التعليمية والتربوية. واستخدم الباحث لهذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ومن أبرز نتائج الدراسة ما يلي: إعداد المعلم مهنيًا وتربويًا حاجة ماسة للمجتمع السعودي بشكل عام. أهمية مراجعة وتقويم واقع برنامج إعداد المعلم في الكليات التربوية.

٣- دراسة (هالة طه بخش، ٢٠١٠):

هدفت هذه الدراسة إلى: الاستفادة من التجارب العالمية في إعداد المعلم وتأهيله. والوصول إلى أهم التصورات المقترحة لإعداد المعلم في ضوء التجارب العالمية. والوقوف على أهم الإجراءات لتحسين إعداد المعلم في المملكة. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

وفي نهاية الدراسة قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات من أهمها: الوقوف على الاتجاهات العالمية المعاصرة في الدول المتقدمة في مجال إعداد وتدريب المعلم والاستفادة منها، ضرورة التخطيط العلمي السليم لإعداد المعلم، تدريب المعلمين أثناء الخدمة في مدارسهم واعتبار المدرسة البيئة الطبيعية للممارسة المهنية، الأخذ بسياسة الترخيص باعتبارها مهنة محددة المهام، تطوير البحث العلمي في مجال اعداد المعلم وتدريبه وتحفيزه ومساندته. وضرورة تمهين التعليم.

٤-دراسة (بدرية المفرج، وآخرون، ٢٠٠٧):

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على الاتجاهات المعاصرة في مجال اعداد المعلم وتنميته مهنيًا وفي النواحي التالية: سياسة قبول الطلاب ونظام الدراسة وبرامجها وكذلك التربية العملية في كليات التربية. والتكامل بين اعداد المعلمين قبل الخدمة والتنمية المهنية أثناء الخدمة. وتطوير هيئة التدريس في كليات التربية. وتقديم تصور مقترح لتطوير نظام اعداد المعلمين والتنمية المهنية. استخدم الباحثون أسلوب البحث المكتبي للوقوف على أحدث الاتجاهات والنظم لإعداد المعلم وتنميته مهنيًا.

وفي ختام الدراسة وضع الباحثون تصوراً مقترحاً لتطوير اعداد المعلم وتنميته مهنيًا بما يتناسب مع الاتجاهات المعاصرة:

ثم قدم الباحثون مجموعة من التوصيات والمقترحات من أهمها: ضرورة إعداد المعلم على أسس علمية سليمة. وتطوير كليات التربية. وإعادة النظر في نظام اختيار وانتقاء طلاب كلية التربية. والأخذ بسياسة الترخيص باعتبارها مهنة محددة المهام والمهارات.

٥-دراسة (الصائغ وآخرون، ٢٠٠٣):

هدفت هذه الدراسة إلى: تحليل الوضع الراهن لنظام إعداد المعلم وتدريبه بالمملكة. والتعرف على التجارب العالمية في مجال إعداد المعلم. وبلورة رؤية مستقبلية لنظام إعداد المعلم بالمملكة.

استخدم الباحثون منهج الوصف التحليلي وقد انتهت الدراسة إلى طرح رؤية مستقبلية تتحقق من خلالها مجموعة من الأهداف من أهمها: انتقاء أفضل المتقدمين وأكثرهم استعداداً لممارسة مهنة التدريس. وتطوير برامج الإعداد لتناسب مع المستجدات العالمية. وتحسين ظروف عمل المعلمين وحفز المتميزين ومكافأتهم. وإتاحة المزيد من فرص النمو المهني أمام المعلمين.

ب. الدراسات الأجنبية:

١- دراسة رايس ورويلكي وسباركس وكويي (Rice, Roellke, Sparks &) (Kolbe 2009):

هدفت هذه الدراسة إلى: الحصول على فهم أفضل للسياسات التي تستخدمها الولايات والمناطق التعليمية والمدارس لوضع معلمين أكفاء في كل حجرة دراسة والاحتفاظ بهم. وتعرف الأبعاد المتعددة لمشكلة توظيف المعلمين، شاملة حشد المعلمين وتوزيعهم والإبقاء عليهم. وتعرف مرئيات المعلمين ومدراء المدارس فيما يتعلق بتأثير الاستراتيجيات الجاري استخدامها حالياً. والنظر في الفعالية المحتملة لحزم مجموعة السياسات فيما يتعلق بالمدارس التي يصعب إمدادها بمعلمين، اعتقاداً (أ) مرئيات مديري المدارس والمعلمين بها، (ب) مبادئ العرض والطلب للمعلمين.

وقد استخدم الباحثون ومساعدوهم النهج الوصفي التحليلي بالاستعانة بإطار مفاهيمي جرى وضعه لأغراض هذه الدراسة، ينطوي على الجوانب الأساسية المؤثرة على سياسة المعلمين على مستوى الولاية والمنطقة والمدرسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن تقصى الإنفاق على سياسة المعلمين مسألة صعبة. تقوم أقسام حكومية كثيرة مختلفة عبر جميع مستويات نظام التعليم بتنفيذ وتمويل سياسات تؤثر على صناعة القرارات المتعلقة بالمعلمين. وهذا الإجراء يؤدي إلى صعوبتين. الصعوبة الأولى هي مشكلة تحديد مجموعة صالحة من السياسات. الصعوبة الثانية هي مشكلة تنسيق المعلومات حول السياسات وأوجه الإنفاق عبر مستويات مختلفة للنظام وأقسام مختلفة داخل كل مستوى.

٢- دراسة ديسيزار وكريمير - واين واوجنبليك, Decesare, Kramer-Wine, and Augenblick, 2008:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف وتعرف وتحديد المدارس ذات الأداء العالي في جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية وتخدم نسبة مرتفعة من الأطفال المحرومين من مقومات الحياة الكريمة (خدمات صحية، مياه نقية، بيئة نظيفة، موارد اقتصادية جيدة إلخ) وقد ركزت الدراسة الأولية على ثلاث مناطق مدرسية في ولاية كولورادو الأمريكية كمرحلة أولى تعقبها مراحل أخرى لتنفيذ الدراسة في

ولايات أخرى، من منطلق الدراسة الشاملة التي تجريها مؤسسة APA ذات الخبرة في السياسة التعليمية والتحويل التعليمي. وتستند أهداف الدراسة إلى منطق أن المعلم الفعال/ الكفاء هو أحد المنبئات الأقوى لنجاح الطلاب ومن هنا لابد من معرفة كيف تجذب وتبقي تلك المدارس الناجحة على هؤلاء المعلمين داخلها. وقد خلصت الدراسة إلى أن الممارسات المتميزة للمعلمين في المدارس ذات الأداء العالي يمكن بيانها في المجالات الستة التالية: إتاحة وقت أطول للمعلمين في اليوم المدرسي. والعمل الجماعي للمعلمين لحل المشكلات ومساندة ودعم كل منهم للآخر في عمله. والقيادة المشتركة وإشراك المعلمين في صناعة القرارات الأساسية. والمرونة واتخاذ القرارات على مستوى المدرسة. وتقديم الدعم والمساندة للطلاب المتخلفين حيث تقوم المدرسة بمساندة المعلمين الذين لديهم طلاب يعانون أكاديمياً. والدعم التقني: أظهرت الدراسة أهمية الدور الذي تلعبه التقنية في خلق ظروف عمل إيجابية في المدرسة.

٣-دراسة إيمليا فيجاس وألكساندرو جانيميان (Vegas&Ganimian,2013) :

هدفت هذه الدراسة إلى استخلاص الدروس الرئيسية من بعض الدراسات السابقة الأكثر حداثة المتعلقة بتقييم سياسات المعلمين، والوقوف على الدلالات الاقتصادية للبعد التجريبي لسياسات المعلمين والنتائج الأساسية لها في هذا المجال.

وقد استخدم منهج الوصف التحليلي للشواهد البحثية العلمية الحديثة التي تؤكد على تأثير سياسات المعلمين الرشيدة على جودة نظم التعليم، وكذلك التحليل التجريبي لتلك السياسات.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها: على الرغم من أن التركيز كان على تأثير سياسات المعلمين على تحصيل الطالب. إلا أن نتائج مهمة تحتاج الحكومات إلى أخذها في الحسبان قد أهملت. وأظهرت الدراسة حاجة إلى فهم أفضل ليس فقط لأثر كل واحد من الأهداف الثمانية لسياسات المعلمين على حدة، لكن أيضاً لفهم التفاعلات بين سياسات المعلمين.

٤-دراسة فريق مبادرة سياسات المعلمين حول العالم:

(World Bank, Human Development Department, 2010)

انطلاقاً من حرص البنك الدولي على تحقيق جودة التعليم في دول العالم وخاصة الدول النامية لتحقيق التنمية.. ومن هنا جاءت مبادرة قسم الموارد البشرية

بالبنك الدولي عن سياسات المعلمين حول العالم، وهي جزء من مجهود أكبر يقوم به القسم تحت عنوان "قياس لنظم التعليم لأجل تحقيق نتائج Benchmarking Education systems for results" لأجل وضع أداة لتشخيص نظم التعليم، والسياسات، والبرامج وتوثيق كفاءة التعليم ومؤشرات الأداء عبر دول العالم. وتستهدف الوثيقة تقديم عرض شامل للمبادرة وأهدافها وأبعادها من منطلق أن سياسات المعلمين واحدة من العوامل العديدة على اتساع النظام التي تؤثر بشكل مباشر على عملية إيصال التعليم، وهذه بدورها تحدد مخزون الموارد البشرية التي سوف تحمل مسؤولية مساعدة الطلاب على تطوير مهاراتهم المعرفية وغير المعرفية، جنباً إلى جنب مع أولياء أمور الطلاب. حيث تبين الشواهد البحثية التعليمية أن المعلم يؤدي دوراً أساسياً فيما يتعلمه الطلاب وكيف يتعلمونه ومقدار ما يتعلمونه. وقد عجزت البحوث العلمية عن إيجاد علاقة بين خصائص المعلم التي يسهل قياسها مثل سنوات التعليم والخبرة، وأداء المعلم كما تقيسه نتائج تعلم الطلاب، وبالتالي فإن وضع سياسات فعالة لتحسين جودة التعليم تبقى تحدياً. وبالرغم من سعي صانعي السياسات في الدول النامية لمعرفة كيف يعممون سياسات فعالة لحشد معلمين ذوي تأهيل عال وتحفزهم طوال مستقبلهم المهني لتحقيق أعلى أداء ممكن، إلا أنه لا يوجد جهد منظم لتجميع وتحليل وبناء هذه المعلومات لأجل تحليل سياسة التعليم وصناعة القرار.

لذلك جاءت مبادرة "سياسات المعلمين حول العالم" لسد هذه الفجوة عن طريق تجميع وتأليف وبحث معلومات شاملة عن سياسات المعلمين في مراحل التعليم عبر نظم مختلفة، وهذا يمكن موظفي البنك الدولي العاملين في قطاع التعليم وصانعي السياسات من معرفة كيف عالجت الدول الأخرى بعضاً من التحديات نفسها للسياسة المتعلقة بإدارة المعلمين.

ولتطوير الإطار المفاهيمي للمبادرة، قام فريق البحث بمراجعة الأدبيات السابقة وكذلك الجهود التي بذلت لتشخيص ومقارنة سياسات المعلمين في أجزاء مختلفة من العالم، وقد مكن هذا فإن فريق البحث من تحديد أبعاد أساسية لسياسة المعلمين، والتي تعتبر في صميم جهد تجميع البيانات:

١. متطلبات الدخول إلى مهنة التدريس والبقاء فيها.

٢. إعداد وتأهيل المعلمين.

٣. الحشد والتوظيف.
٤. العبء التدريسي للمعلمين واستقلالهم.
٥. التنمية المهنية.
٦. التعويض: المرتبات والمزايا الأخرى.
٧. قواعد ونظم التقاعد ومزاياها.
٨. مراقبة وتقييم جودة المعلمين.
٩. تمثيل المعلمين واشتراكهم في الانتخابات.
١٠. قيادة المدرسة.

وفي كل واحد من هذه الأبعاد لسياسة المعلمين توجد مجموعة من المسائل والقضايا المحورية التي ينبغي معالجتها.

٥- دراسة فريق معلمي سابر بالبنك الدولي (World Bank, 2012):

في حقيقة الأمر هذه ليست دراسة تقليدية. إنما هي وثيقة علمية عالية المستوى تهدف إلى وضع إطار مفاهيمي لتحليل سياسات المعلمين في نظم التعليم حول العالم من أجل دعم صناعة قرارات سياسة التعليم (الرشيدة) من ناحية، وتقييم سياسات المعلمين المستخدمة في نظم التعليم عالية الأداء لمعرفة العوامل التي أدت إلى هذه النجاحات في الأداء واستخلاص المؤشرات المهمة لهذه الفعالية لتلك السياسات حتى يمكن الدول المشاركة بشكل مباشر أو غير مباشر في دعم هدف أو أكثر من أهداف تلك السياسات الرشيدة.

ولبناء هذا الإطار المفاهيمي للسياسات المتعلقة بالمعلمين فإن فريق معلمي سابر SABER قد استخدم منهجاً مزجياً من الوصف والتحليل ومسح للتجارب الميدانية والشواهد البحثية من جميع أنحاء العالم حول سياسات المعلمين في نظم التعليم ذات الأداء المرتفع. ولقد تمخضت عملية المراجعة والتدقيق والموازنة من تحديد ثمانية أهداف للسياسة المتعلقة بالمعلمين أي الوظائف التي تحققها جميع نظم التعليم ذات الأداء المرتفع إلى مدى معين.

فنظم التعليم ذات الأداء المرتفع تتحقق من خلال: وضع توقعات واضحة للمعلمين بها، وجذب أفضل الكوادر إلى مهنة التدريس، وإعدادهم من خلال أنشطة التدريب المفيدة والخبرات الكافية، والمواءمة بين مهارات المعلمين واحتياجات الطلاب، ومساندتهم بواسطة مدراء أقوياء صالحين، وتنمية مهنية

مفيدة للمعلمين، ومراقبة أو رصد أدائهم وتحصيل طلابهم، وتقديم حوافز لدفعهم إلى الأمام.

هذا وقد وضع الإطار المفاهيمي أدوات أو إجراءات يمكن للحكومات تنفيذها لتحقيق الأهداف الثمانية للسياسة المتعلقة بالمعلمين. وبالرغم من توفر مثل هذه الأدوات عند نظم التعليم مرتفعة الأداء، إلا أن تركيز الحكومة لا يكون متساوياً على الأهداف إنما يكون التركيز وفقاً لما تضعه من أولويات.

استقادت الباحثة من الدراسات السابقة فيما يتعلق بالنواحي المنهجية وخاصة منهج تحليل السياسات لفريق مبادرة SABER بالبنك الدولي. وكذلك في صياغة مشكلة الدراسة والإطار النظري والمفاهيمي.

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها جميعاً تعالج قضايا سياسات المعلمين وما يتعلق بها من مشكلات وأنها تتعامل مع هذه السياسات كمنظومة متكاملة. كما تتفق مع دراسة فريق معلمي SABER بالبنك الدولي من حيث اعتمادها على إطار مفاهيمي في تحليل سياسات المعلمين بالمملكة. أيضاً تتفق مع دراسة مكتب التربية العربي لدول الخليج في أن كلاً منهما تتخذ المعلم بعداً أصيلاً في قضايا سياسات المعلمين تكوينياً وإعداداً وتدريباً وتوظيفاً وإبقاءً.

بينما تختلف الدراسة الحالية عن دراسة فريق مبادرة سياسات المعلمين حول العالم كونها دراسة محلية بينما الأخرى دراسة عالمية. كما تختلف عن دراسة فيجاس وجانيمان (٢٠١٣). أن الدراسة الحالية تنطلق من الأطر المفاهيمية العالمية للسياسات المتعلقة بالمعلمين وتطويعها للتطبيق على نظام تعليم في دولة نامية، بينما الدراسة الأخرى تكتفي بأخذ الدروس الرئيسية من بعض الدراسات الأكثر حداثة المتعلقة بتقييم سياسات المعلمين من المنظور الاقتصادي.

وتنفرد هذه الدراسة بأنها الأولى في مجال السياسات المتعلقة بالمعلمين في المملكة العربية السعودية حسب علم الباحثة. وتناولها كمنظومة متكاملة.

نتائج الدراسة:

من خلال دراسة وتحليل السياسات المتعلقة بالمعلمين في المملكة تم التوصل إلى الإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

السؤال الأول: ما أهم السياسات المتعلقة بالمعلمين في المملكة كما وردت بالوثائق الرسمية؟

للإجابة عن السؤال الأول تستعرض الباحثة أهم الوثائق الرسمية ذات العلاقة بسياسات المعلمين في المملكة:

١. وثيقة سياسة التعليم في المملكة:

تم اعتمادها بقرار مجلس الوزراء رقم ٧٧٩ في ١٦/٩/١٣٨٩هـ. أفردت وثيقة سياسة التعليم لإعداد المعلم المواد من ١٦٣ إلى ١٧٢ متضمنة كل ما يتعلق بالمعلم إعداداً وتأهيلاً وتدريباً وتوظيفاً وتقاعداً، بينما أفردت للقيادات القائمة على التعليم في المملكة المواد من ١٩٥ إلى ١٩٨ متضمنة كل ما يتعلق بهم من اختيار وتدريب. (وزارة المعارف، ١٤١٦هـ - ١٩٩٥، ٣٠-٣١، ٣٦) استرجعت من <http://ksastudies.net/wp-content/uploads/2017/10>

<https://faculty.mu.edu.sa/public/uploads>

٢. سياسات قبول الطالب / المعلم في كليات التربية في المملكة:

أصدر وزير التعليم (٢٠١٦م) قراراً برفع نسب القبول في كليات التربية إلى 85%، وخفض أعداد المقبولين فيها إلى 50%، لتحسين مدخلات كلية التربية، والعمل على جذب أفضل الكوادر لمهنة التعليم (وزارة التعليم، 2016م)

٣. سياسة الالتحاق بمهنة التعليم:

حددت لائحة الوظائف التعليمية الصادرة من وزارة الخدمة المدنية رقم 687 وتاريخ ١٤٠٢/٥/٧هـ والتي تم العمل بها منذ تاريخ 1402/7/1هـ، شروط شغل وظيفة معلم. (وزارة الخدمة المدنية، 1402هـ، ٢). استرجعت من:

<http://llwww.mcs.gov.sa/ArchivingLibrary/Regulations/>

وفي عام (٢٠١٧م) حددت وزارة الخدمة المدنية خمسة شروط إضافية لقبول المتقدمين للوظائف التعليمية، منها اجتياز اختبار كفايات المعلمين والمعلمات بقسميه العام والتخصص. والحصول على بكالوريوس من إحدى الجامعات أو الكليات المعتمدة. وتشمل الشروط أن تكون الدرجة العلمية والتخصص مناسبين للمواد التعليمية المعلنة، وقرار معادلة من وزارة التعليم للحاصلين على مؤهلات من خارج المملكة. (وزارة الخدمة المدنية، ٢٠١٧م).

اعتمدت وزارة التعليم اختبار الكفايات المهنية والتربوية للمعلمين بالقرار رقم ٣٥١١٧١١٩١ وتاريخ ١٧/١٠/١٤٣٥هـ واعتبرته شرطاً أساسياً للترشيح لوظيفة معلم. متاح على:

كما صدر قرار المقام السامي في تاريخ 1437\12\24 هـ بتشكيل لجنة من وزارة التعليم ووزارة الخدمة المدنية ووزارة المالية لدراسة لائحة شاغلي الوظائف التعليمية. (وزارة الخدمة المدنية، ١٤٣٧هـ/٢٠١٦م)

وتسعى هيئة تقويم التعليم لتطبيق رخص المعلمين لرفع مستوى مهنة التعليم، ورفع مستوى الأداء للمعلم في المملكة، وتتضمن رخص المعلمين عدة شروط: الحصول على مؤهل أكاديمي تربوي، وتقدير، ومعدل معين، واجتياز اختبار معتمد على المعايير المهنية للمعلمين، واختبارات كفايات معلمين، إضافة إلى اشتراط القدرة والكفاءة في التدريس؛ من خلال عملية الاشراف على المعلمين بالميدان (هيئة تقويم التعليم، ٢٠١٦).

٤. سياسات البقاء في مهنة التعليم:

تنص المادة الثامنة الواردة في لائحة الوظائف التعليمية الصادرة من الخدمة المدنية (١٤٠٢هـ) على أنه: إذا لم تثبت صلاحية الموظف المشمول بلائحة الوظائف التعليمية أثناء فترة التجربة تنهى خدمته (وزارة الخدمة المدنية، ١٤٠٢، المادة الثامنة). تعتزم وزارة التعليم تطبيق آلية جديدة لتعيين المعلمين والمعلمات، وهي إخضاع المعلمين والمعلمات الذين تم تعيينهم حديثاً لفترة تجريبية تمتد لعامين، يتم بعدها اتخاذ القرار بشأن استبعاد المعلم أو استمراره في عمله (وزارة التعليم، 2016م). كما قامت وزارة الخدمة المدنية بتعديل لائحة إدارة الأداء الوظيفي رقم (٥٢٠٢/٧٠٠) بتاريخ (1437/9/10هـ) والتي تضمنت في المادة السادسة ما نصه: "يتم تقويم أداء الموظف خلال التجربة مرتين لتحديد مدى صلاحيته للاستمرار في شغل الوظيفة". أما قرار البقاء في المهنة فهو مرتبط بالمادة السابعة عشرة من اللائحة وتنص على ما يأتي: "توجه إدارة الموارد البشرية تنبيهها مكتوباً للموظف الذي يحصل على تقويم أداء وظيفي بدرجة "غير مرضي" في المرة الأولى بضرورة رفع مستوى أدائه، فإذا حصل على نفس التقدير في السنة الثانية فنتم مساءلته ومعاقبته تأديبياً، فإذا حصل في السنة الثالثة على نفس التقدير فيرفع أمره إلى الجهة المختصة للنظر في فصله تأديبياً". (وزارة الخدمة المدنية، 1437هـ (٥) استرجعت من:

٥. سياسات تتعلق بسلم الوظائف التعليمية:

يتضمن سلم رواتب الوظائف التعليمية المعتمد بالأمر الملكي الكريم (٤٠٩٧/م ب) وتاريخ ٢٥/٦/١٤٣٢هـ. ستة مستويات من المستوى الأول إلى المستوى السادس. والدرجات من (١-٢٥). (وزارة الخدمة المدنية، ١٤٣٢هـ)
<https://www.mcs.gov.sa/ArchivingLibrary/Emplacementsrights/salaryscales/>

قرار وزارة الخدمة المدنية في المادة التاسعة رقم (700/5202) وتاريخ ١٠/٩/١٤٣٧هـ بتعديل لائحة إدارة الأداء الوظيفي والتي تؤكد ربط مستوى الأداء بالحصول على العلاوة والبقاء في الوظيفة. ويرتبط أيضاً أداء الموظف بالعلاوة السنوية كما جاء في المادة العشرين من اللائحة ونصه: "تحدد اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية مستويات أداء الموظف التي يستحق عنها العلاوة أو المكافآت أو المزايا الأخرى أو ما هو مطلوب للترقية وفقاً لما ورد في تقرير تقييم الأداء الوظيفي المعد عن الموظف"

<https://www.mcs.gov.sa/ArchivingLibrary/Regulations/>

وفي عام 1437 هـ كلف المقام السامي لجنة من (وزارة التعليم، ووزارة الخدمة المدنية، ووزارة المالية) بدراسة لائحة رواتب الوظائف التعليمية.
 كما صرح وزير التعليم السعودي (١٤٣٩هـ) بأنه قد تم اعتماد سلم رواتب المعلمين والمعلمات رسمياً بناءً على معايير محددة أقرتها وزارة التعليم السعودية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمعايير التفاضل والتمايز للمعلمين وشاغلي الوظائف التعليمية.

لتكون هي المقاييس الأساسية التي تم تحديد زيادة رواتب المعلمين على أساسها، ومن أبرزها:

- المؤهل الجامعي.
- كفاءة الأداء.
- عدد سنوات الخبرة.
- الحصول على الدبلوم التربوي.

في حين أكدت الوزارة الإبقاء على نظام التقاعد، ونظام بدل التدريس، إذ لا تعترف وزارة التعليم إلغاء أي من تلك النظم، بالإضافة إلى اعتماد حوافز المعلمين في إطار سلم الرواتب، وهيكله رواتب المعلمين ضمن لائحة الوظائف التعليمية.
 وفيما يخص بدل المناطق النائية للمعلمين صدر قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (1760/1) وتاريخ 18/7/1434هـ بالموافقة على توصيات لجنة البدلات

بشأن عناصر تحديد نسبة بدل المناطق النائية. استرجعت من:
<https://www.mu.edu.sa/sites/default/files/fin>

٦. سياسات تتعلق بمهام عمل المعلم:

ورد في الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام (1437) والذي أصدرته وزارة التعليم الهدف العام لوظيفة المعلم، إضافة إلى الواجبات والمهام المتعلقة بعمله ومواصفات شاغلي الوظائف التعليمية (وزارة التعليم، 1437، 49-52) استرجعت

من: <https://www.ksa-teachers.com/library/w>

٧. سياسات تتعلق بالتنمية المهنية:

ترتكز برامج التأهيل والتدريب في وزارة التعليم على مجموعة من السياسات:

- المادة (٣٤) من نظام الخدمة المدنية والتي تنص على: "يعتبر تدريب الموظفين جزءاً من واجبات العمل النظامية سواءً كان داخل أو خارج أوقات الدوام الرسمي وعلى جميع الوزارات والمصالح الحكومية تمكين موظفيها من تلقي التدريب كل في مجال اختصاصه". (وزارة الخدمة المدنية، ٢٠٠٣، ٨)

استرجع من <https://units.imamu.edu.sa/adminstration/employees/regulations>

- لائحة التدريب في الخدمة المدنية الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (١٦) وتاريخ ١٩/٢/١٣٩٨هـ، والتي تضمنت عدد ٣٤ مادة لتنظيم التدريب أثناء الخدمة لكافة موظفي الدولة للقطاع الحكومي. استرجع من

<https://adc.kau.edu.sa/pages>

- نظام العمل، والذي أُفرد فيه الباب الرابع (التدريب والتأهيل) والذي تضمن تنظيم عمليات التدريب والتأهيل لدى القطاع الخاص والخيري، وينطبق على معلمي ومعلمات المدارس الأهلية

استرجع من <http://naderlaw.com.sa/books/laborawarabic.htm>

- كما يصدر عن وزارة التعليم خطة سنوية لتأهيل وتدريب المعلمين تتضمن كافة البرامج المتاحة (البرامج التدريبية، الدبلومات التربوية، برامج الماجستير، وبرامج الدكتوراه) وذلك ضمن احتياج الإدارة العامة للتدريب التربوي والابتعاث، أو احتياج إدارات التعليم بالمناطق.

٨- سياسات تتعلق بتقاعد المعلمين:

نظام التقاعد المدني وهو الذي ينظم الحقوق التقاعدية للمدنيين الذين عملوا لدى الجهات والمؤسسات الحكومية وكان لهم مدة خدمة فعلية قضيت على مرتبه في الميزانية العامة للدولة. وصدر نظام التقاعد المدني الحالي بالمملكة سنة ١٣٩٣هـ (١٩٧٣م).

صدرت (لائحة انتهاء الخدمة) الحالية بموجب قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ١/٨١٣ وتاريخ ١٤٢٣/٨/٢٠هـ إحالة الموظف إلى التقاعد قد تكون مبكرة بشرط ألا تقل خدماته عن عشرين سنة وموافقة جهة عمله على إحالته للتقاعد. وقد تكون الإحالة للتقاعد لبلوغ السن النظامي للإحالة على التقاعد وهي في غالبية الأنظمة الوظيفية السعودية (٦٠) سنة. استرجع من

<http://adc.kau.edu.sa/pages>

من خلال العرض السابق لوثائق سياسات المعلمين في المملكة

١. تتضمن الأهداف الثمانية التي قدمها الإطار المفاهيمي SABER لكن تتباين درجة التركيز على كل هدف من هذه الأهداف بين نظام التعليم في المملكة العربية السعودية ونظم التعليم عالية الأداء.

٢. يوجد توجه قوي من القيادة السياسية لتجويد مخرجات التعليم عن طريق تحديث وتطوير سياسات المعلمين في المملكة بالتأكيد على (تحسين استقطاب المعلمين واعدادهم وتدريبهم وتأهيلهم).

٣. الحاجة إلى فهم أفضل لأثر كل واحد من الأهداف الثمانية لسياسات المعلمين على حدة. لكن من المهم أيضاً فهم التفاعلات بين سياسات المعلمين كمنظومة متكاملة. وأن هناك نتائج مهمة تحتاج الحكومات إلى أخذها في الحسبان. وهذا يتفق مع نتائج دراسة فيجاس وجانيميان (Vegas&Ganimian, 2013).

٤. يقدم الإطار المفاهيمي لصانعي سياسات المعلمين في المملكة كيف عالجت نظم التعليم ذات الأداء العالي التحديات نفسها للسياسات المتعلقة بإدارة المعلمين.

السؤال الثاني: ما أبرز القضايا المتعلقة بسياسات المعلمين في المملكة في ضوء الإطار المفاهيمي لسياسات المعلمين التي حددها فريق معلمي ساير بالبنك الدولي SABER؟

تمت الاجابة عن السؤال من خلال تحليل وعرض السياسات المتعلقة بالمعلمين فكما وردت في الوثائق الرسمية في ضوء الإطار المفاهيمي لسياسات المعلمين التي حددها فريق معلمي ساير بالبنك الدولي SABER وعرض أهم القضايا المحورية.

القضية الأولى - تحديد توقعات واضحة للمعلمين:

في نظام التعليم في المملكة العربية السعودية:

- التوقعات للمعلمين والطلاب محددة بشكل واضح في الوثائق التعليمية بالمملكة. إلا أنه لا يوجد بطاقة وصف وظيفي لوظيفة المعلم وإنما حددت وزارة التعليم واجبات ومسؤوليات المعلمين في الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام.
 - حددت المادة ٢ من لائحة الوظائف التعليمية الصادرة من وزارة الخدمة المدنية عام ١٤٠٢هـ شروط شغل وظيفة معلم. كما تمت إضافة خمسة شروط عام ٢٠١٧م.
 - يتم اختيار المعلمين بناء على المواصفات المهنية الوطنية للمعلمين بالمملكة (١٤٣٣-٢٠١٢م).
 - اعتمدت وزارة التعليم اختبار الكفايات المهنية والتربوية للمعلمين بالقرار رقم ٣٥١١٧١١٩١ في ١٧/١٠/١٤٣٥هـ واعتبرته شرطاً أساسياً للترشح لوظيفة معلم.
 - اعتمدت هيئة تقويم التعليم (١٤٣٧هـ) المعايير المهنية للمعلمين. وكذلك لائحة المسارات المهنية للمهن التعليمية. استرجع من: <https://goo.91./tnX4hs>
 - حددت وزارة التربية والتعليم واجبات المعلمين: دليل العمل التنظيمي (مهام المعلم) الإصدار الثالث (١٤٣٧هـ). استرجع من: www.ksa-teachers.com/forums
 - يضاف إلى ذلك أن الوزارة وضعت أهداف أداء للمعلم (منظومة الاشراف). لكي تعرف التقدم الذي يحققه المعلم بشكل فردي.
- بينما التوقعات بالنسبة للتحصيل العلمي للطلاب لا يمكن تحديدها ويؤكد ذلك وجود تباين بين نتائج الطلاب في المرحلة الثانوية والدرجة التي يحصلون عليها في اختبار القدرات والقياس والتقويم. وزارة التعليم هي المسؤولة عن:

- تصميم وإعداد المناهج الدراسية على مستوى الدولة وإبلاغ المعلمين بالمحتوى الموضوعي. الذي ينبغي أن يدرس للطلاب في المراحل المختلفة.
- وضع المواصفات لما ينبغي أن يعرفه الطلاب وأن يكونوا قادرين عليه.
- تحدد أهداف تعلم الطلاب لكل مستوى دراسي.

إن قدرة المعلمين على الأداء الفاعل للمهام غير التدريسية قد تكون محدودة بالوقت الرسمي المخصص لذلك. فوزارة التعليم هي التي تقرر وتحدد وقت الدوام الرسمي للمعلمين بما يضمن أن الشروط المتعلقة بالوقت مناسبة ومحددة بشكل ملائم وتوفر حماية للمعلمين من القرارات العشوائية على مستوى المدرسة. السنة الدراسية في السعودية تتكون من (١٨٠) يوماً بواقع (٧) ساعات يومياً. بينما جميع نظم التعليم ذات الأداء العالي لديها أكثر من (١٨٠) يوماً دراسياً ولدى المعلمين وقت كافٍ لتحقيق التوقعات بالنسبة لتعلم الطلاب. وعلى الرغم من أن هذا التحديد أكثر ملاءمة من تحديد وقت العمل بالساعات التي تُقضى مباشرة داخل حجرة الدراسة، لذلك لا ينبغي أن يقال إن تخطيط الدروس وتصحيح الواجبات قد يحدث خارج الدوام الرسمي. إذا كان هناك تقدير غير منصف لوقت المعلمين فإن الحكومة قد تنظر في توسيع هذا التحديد لوقت المعلم أخذة في الحسبان الساعات الإضافية التي يحتاج إليها المعلمون لأداء العمل بمستويات عالية لتحقيق تعلم الطلاب. ويشمل محتوى وقت العمل: التدريس - تخطيط الدروس - مهام إدارية. إن مقدار (١٢٦٠) ساعة في السنة لأداء هذه المهام يقل كثيراً عما يحدث في بعض الدول ذات الأداء العالي.. مثال: كوريا الجنوبية (١٥٥٤) ساعة. بينما تخصص السعودية (٨٣٠ ساعة) بما يعادل نسبة ٦٠ % من الوقت. ومع ذلك فإن هذا الرقم أكبر من ساعات عمل المعلمين وهذا يزيد عن مثيلاته في الدول ذات الأداء العالي. حيث يكون وقت التدريس في الدول ذات الأداء العالي أقل من ٦٠ % من وقت العمل الكلي للمعلم. ويتساءل البعض لماذا تخصص الدول المتقدمة في التعليم وقتاً أقل للمعلمين في عملية التدريس داخل حجرة الدراسة تصل إلى نسبة أقل من ٦٠ % ومع ذلك تأخذ مراتب متقدمة في الأداء. "تخفيض نصاب المعلم في عدد الحصص التي يدرسها".

- التصور العام الخاطئ أن المعلمين يعملون ساعات عمل أقل مما يعمل أصحاب المهن الأخرى. أدى إلى تحديد (٢٤ حصة دراسية)، وهذا التحديد لم

أبرز قضايا سياسات المعلمين بالمملكة العربية السعودية
في ضوء الإطار المفاهيمي للبنك الدولي: دراسة تحليلية

يأخذ الوقت الذي يقضيه المعلم داخل المدرسة ولكن خارج حجرة الدراسة (التنمية المهنية، إعداد الدروس، إلخ)، ما أدى إلى التقليل من الاعتراف بهم اجتماعياً وتدني النظرة الاجتماعية لمهنة التدريس وهذا بدوره يؤثر على دافعية المعلمين.

إن معدل متوسط عدد الطلاب إلى كل معلم في مدارس التعليم العام بالسعودية (٩ طلاب: معلم) حيث بلغ عدد الطلاب (٦٠٠٥٠٦٠) ملايين طالب/ عدد المعلمين ٦٦٧.٢٢٩ ألف معلم ومعلمة. (وزارة التعليم، ١٤٣٨هـ).
لكن المعدل يرتفع إلى نحو ١٢ طالباً لكل معلم في حال تفهمت الجهات ذات العلاقة "الخدمة المدنية ووزارة المالية" ضرورة استثناء التشكيلات الإشرافية والمدرسية من المعدل. وجاءت المملكة الأقل عالمياً بـ ٩-١ لكل معلم بينما المعدل العالمي ٢٥-١ لكل معلم.

المعدل العالمي	المعدل في اليابان	المعدل في الولايات المتحدة	المعدل في المملكة المتحدة	المعدل بعد استثناء التشكيلات الإشرافية والمدرسية	المعدل الحالي في المملكة
٢٥-١	١٧-١	١٤-١	١٨-١	١٢-١	٩-١

(وزارة التعليم/١٤٣٨هـ)

ولكن هذا الرقم لا يعطي دلالة حقيقية لتباين عدد الطلاب في المدارس ولوجود عدد كبير من المدارس في المناطق النائية والهجر بالمملكة. معدل الطالب للمعلم (١:٥)

ولكن متوسط عدد الطلاب لكل معلم تقريباً ٢٠ طالباً لكل معلم. ولكن هذه الأرقام تخفي مشكلة خطيرة جداً تتمثل في الازدحام الشديد للطلاب داخل الفصول في بعض المدارس حيث يتجاوز عدد الطلاب ٤٠ طالباً بالفصل. خصوصاً في المدن الكبيرة مثل الرياض، وجدة.

كما تحتاج مواصفات البنية الأساسية إلى دعم وتحسين. فكثير من المدارس الحكومية تفشل في تحقيق المواصفات المطلوبة في البيئات التعليمية إما بسبب المباني المستأجرة أو المباني القديمة التي لا تتوافر فيها المواصفات المطلوبة والتجهيزات الحديثة. يتفق ما سبق مع ما ذكره (العيسى، ٢٠١٣م) "وزير التعليم حالياً" في حديثه عن البيئة المدرسية والبيئة التربوية: أن هناك أكثر من ٦٠٠٠ مدرسة مستأجرة لابد أن يتم تغيير البنية الأساسية في التعليم العام. كما

أظهر تقرير أعدته لجنة متخصصة بمجلس الشورى (٣٧-١٤٣٨) قلق الشورى الكبير من أداء الوزارة وتقصيرها في عدة مجالات من أهمها المباني المدرسية حيث بلغت المباني المستأجرة ٤٠% في القصيم-٣٣% في جدة-٢٩% وادي الدواسر-٢٨% في تبوك. (مجلس الشورى، ١٤٣٩هـ)

من أبرز التحديات التي تواجه وزارة التعليم (١٤٣٩) لتحقيق أهداف برنامج التحول الوطني (٢٠٢٠) الصورة النمطية السلبية تجاه مهنة التعليم.

إن جذب الأفراد الذين لهم إنجازات أكاديمية أو مهنية متميزة ليكونوا معلمين. يترتب عليه قوة تدريس عالية المهارة. لتحقيق ذلك أعد فريق عمل مسار تحديث الأنظمة والسياسات التعليمية بوزارة التعليم ورشة عمل: تحسين الاستقطاب للوظائف التعليمية بالمملكة في ضوء التجارب العالمية. (١٤٣٨هـ، الرياض) استقطاب المهنيين للعمل كمدرسين يمكن أن يكون له أثر مضاعف. ويمكن لنظم التعليم في المملكة جذب الأشخاص المؤهلين الذين لم يسبق لهم التطلع لمهنة التدريس عن طريق تقديم أجور تنافسية.

هناك أربعة أنواع من الإجراءات:

١. وضع متطلبات للدخول لمهنة التدريس:

إن جميع نظم التعليم تتطلب من الأفراد الحصول على بعض المؤهلات، لكي يصبح معلماً والمقصود من هذه المتطلبات هو وضع مواصفات دنيا للمهنة، لكن في كثير من نظم التعليم فإن المتطلبات التقليدية قد نالها الشك لكونها منبئات ضعيفة لفعالية المعلم. وفي ضوء ذلك ولتنظيم متطلبات الدخول إلى مهنة التدريس والبقاء فيها، وضعت وزارة الخدمة المدنية لائحة الوظائف التعليمية، الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٥٩٠ وتاريخ ١٠/١١/١٤٠١هـ، وعُدلت بقرار المجلس رقم ٦٨٧ وتاريخ ٥/٧/١٤٠٢هـ. ويجب على أي شخص يطمح أن يصبح معلماً أن يحقق المتطلبات المقررة مركزياً، والتي أدت إلى تجانس أكثر في جودة التدريس عبر المناطق الجغرافية بالمملكة، وإلى حراك أسهل للمعلمين بين المناطق. ويمكن لأي خريج من كليات التربية في المملكة التقديم على وزارات الخدمة المدنية للحصول على وظيفة معلم. كانت هذه اللائحة ملائمة لفترة تاريخية تهدف الدولة خلالها إلى توظيف الوظائف التعليمية باعتبار المعلمين موظفين حكوميين. وبواسطتها تم جذب أفضل العناصر لمهنة التدريس بما تضمنته اللائحة من ضوابط ومتطلبات ساهمت في تحقيق الأمن والاستقرار

الوظيفي للمعلمين. وعلى الرغم من أن المتطلبات الرسمية للمعلمين للدخول للمهنة كافية إلا أنه نتيجة لضعف تردي مخرجات كليات التربية في السنوات الماضية وجد أن نسبة من المعلمين السعوديين لا تحققها. كما لازال يوجد على رأس العمل معلمون لا يحملون مؤهلاً تربوياً عالياً ويمارسون المهنة. ويؤكد ذلك تصريح وزير التربية (مجلس الشورى ١٤٣٤هـ/٢٠١٢) أن معلمين في المرحلة الابتدائية غير متخصصين والظروف أجبرتنا على تعيينهم على مدى السنوات الماضية. كذلك أوضح وزير التعليم (المرجع نفسه) أن الوزارة واجهت تراكمات حدثت أثناء العمل في مسيرة استقطاب المهنيين للتدريس وشغل الوظائف التعليمية. كما أشار (العقيل) إلى تقرير صادر عن المركز الوطني للقياس والتقويم "قياس" بأن ٥٠% من المعلمين لا يصلحون للعملية التعليمية. (مجلس الشورى، ١٤٣٥هـ/٢٠١٣) كذلك صرح وزير التعليم (العيسى، ١٤٣٧هـ) بأنه لا يوجد معلمون حقيقيون في الميدان.

إن التفسير الممكن لعدم وجود تأثيرات لمنح الشهادات يمكن أن يرجع إلى:

- أن منح الشهادات كوثيقة تفويض أفضل لجودة المعلم في بعض المستويات وبعض الموضوعات دون غيرها.
- أن جودة الشهادة التي منحت للمعلم ليست عاملاً كافياً للتنبؤ بفاعليته. وقد ينطوي هذا على أن طريقة منح المعلم شهادات ينبغي أن تكون أكثر صرامة. وفي عام (٢٠١٧م) حددت وزارة الخدمة المدنية خمسة شروط إضافية لقبول المتقدمين للوظائف التعليمية، منها اجتياز اختبار كفايات المعلمين والمعلمات بقسميه العام والتخصص. والحصول على بكالوريوس من إحدى الجامعات أو الكليات المعتمدة. وتشمل الشروط أن تكون الدرجة العلمية والتخصص مناسبين للمواد التعليمية المعلنة، وقرار معادلة من وزارة التعليم لل حاصلين على مؤهلات من خارج المملكة. (وزارة الخدمة المدنية، ٢٠١٧م). كما توجد برامج متخصصة ومحددة في كليات التربية بالجامعة لإعداد وتأهيل المعلمين. بالإضافة إلى نماذج تدريب مختلفة لما قبل الخدمة. ويؤكد الهدف السابع من الأهداف العامة لوزارة التعليم في خطة التنمية العاشرة ١٤٣٨ - ١٤٤١ هـ على تحسين استقطاب المعلمين وأعضاء هيئة التدريس وإعدادهم وتأهيلهم وتطويرهم. (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ١٤٣٦هـ/٢٠١٥) كذلك تضمن

الهدف الاستراتيجي الثاني في برنامج التحول الوطني: تحسين استقطاب المعلمين وإعدادهم وتأهيلهم وتطويرهم. (رؤية المملكة ٢٠٣٠ برنامج التحول الوطني،

Retrieved from. vision2030.gov.sa/sites/default/.(٦٢، ٢٠١٦

أيضاً يسعى برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية ١٤٣٧هـ: إلى تغيير آليات الاستقطاب، وتمكين الوزارات من اختيار الموظفين بأنفسهم بالتعاون مع وزارة الخدمة المدنية لضمان العدالة والموضوعية في الاختيار.

غير أن لائحة الوظائف التعليمية الصادرة عام (١٤٠٢) التي لا زال العمل بها حتى الآن تنطوي على بعض السلبيات من أهمها: المساواة بين المعلم المتميز والمعلم الضعيف الأداء في صعود درجات السلم الوظيفي، وفي الحصول على العلاوة السنوية. كما يتساوى أيضاً المعلم الحاصل على درجة (ماجستير، أو دكتوراه) بالحصول على (المستوى السادس) الذي يمثل أعلى درجات السلم الوظيفي. كما أن هناك صعوبة في ابعاد المعلمين ذوي الأداء المتدني. يضاف إلى ما سبق، أن اللائحة لا تتضمن معايير لقياس كفايات خريجي كليات التربية المهنية والتربوية. ولمعالجة هذا القصور اعتمدت وزارة التعليم اختبار الكفايات المهنية والتربوية للمعلمين بالقرار رقم ٣٥١١٧١١٩١ وتاريخ ١٧/١٠/١٤٣٥هـ واعتبرته شرطاً أساسياً للترشيح لوظيفة معلم.

في نظام التعليم السعودي يكفي الحصول على بكالوريوس تربوي لتمكين المعلم من الدخول لمهنة التدريس في مراحل التعليم المختلفة بينما في نظم التعليم عالية الأداء فإنه لا يكفي بل يرتبط تعيينه بحصوله على (رخصة التدريس وفق معايير واختبارات دقيقة). لذلك تم تفويض هيئة تقويم التعليم بوضع معايير ومسارات مهنية للمعلمين بالمملكة لرفع جودة الأداء التعليمي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ لتحسين مخرجات التعليم، تنفيذاً لقرار مجلس الوزراء الذي ينص على "إعداد المعايير المهنية لممارسة مهنة التعليم والتدريب واعتمادها ومتابعة تطبيقها لذلك وضعت هيئة تقويم التعليم (١٤٣٧هـ) ثمان معايير مهنية للمعلمين.

يترتب على ما سبق منح رخص مهنية للمعلمين لمزاولة المهنة، تجدد كل ثلاث أو خمس سنوات. وسوف تحدد المعايير المهنية أيضاً من يحق له ممارسة المهنة، ومن يجب إبعاده.

كما صدر قرار مجلس الوزراء بتشكيل لجنة من وزارة الخدمة المدنية وبمشاركة ممثلين من وزارات التعليم والمالية، لإعادة لائحة الوظائف التعليمية بشكل شامل بما يحقق رفع كفاءة الأداء والالتفاق.

إن جميع ما سبق يعتبر مؤشرات على توجه الدولة لتحويل المعلمين من موظفين حكوميين إلى مهنيين متعاقدين. وهذا يتوافق مع ما تضمنه الإطار المفاهيمي لفريق سابو SABER الذي أكد على أفضلية المعلمين المتعاقدين. ويدعم ذلك دراسة الغتم ورضا (٢٠٠٣) والتي أوصوا فيها بضرورة تحويل المعلمين في دول الخليج من موظفين حكوميين إلى مهنيين متعاقدين، ولجودة القوة العاملة في مهنة التدريس من المهم معرفة ليس فقط متطلبات الدخول إلى المهنة لكن أيضاً معرفة متطلبات البقاء فيها.

هناك أيضاً بعض الإجراءات الوقائية بالمملكة التي تمنع تثبيت المعلمين المبتدئين غير الأكفاء حيث تضمنت لائحة الوظائف التعليمية رقم (٥٩٠) وتاريخ ١٠/١١/١٤٠١هـ بالمملكة في المادة (٨) سنة التجربة: إذا لم يثبت صلاحية المدرس خلال فترة التجربة تعاد أوراقه إلى وزارة الخدمة المدنية لتوجيهه لعمل مناسب. كما تضمنت المادة السابعة (٧) ما يأتي: يجوز للجهة التعليمية نقل أحد مدرسيها أو مدرساتها لأعمال غير تعليمية لعدم الكفاءة أو لأسباب تأديبية أو صحية دون القيد الزمني. (وزارة الخدمة المدنية، ١٤٠٢هـ)

إن السنوات الأولى من مهنة التدريس تعدّ من بين أفضل المنبئات عن أداء المعلم في السنوات اللاحقة من مسيرة حياته المهنية. إن جميع المعلمين في المملكة العاملين في مدارس التعليم العام موظفون حكوميون مثبتون في الخدمة المدنية. وإن إبعاد المعلمين عن الوظيفة يصبح تحدياً صعباً بعد تثبيتهم، ولذلك فإن الأداء الوظيفي خلال فترة التجربة يستخدم لترشيد عملية التوظيف. وبمجرد حصول المعلم على تعيين نهائي فإن نتائج عملية تقييم الأداء قد لا تستخدم للإبعاد إلا في حالات قليلة محددة في المادة السابعة. ومع الأسف تؤثر القيم والتقاليد الاجتماعية في اتخاذ قرارات معينة مرتبطة بتدني أداء المعلمين. كما إن إبعاد المعلمين يمكن أن يحدث لأسباب أخرى متعلقة بالعمل منها سوء السلوك وعدم الكفاءة. مثال ذلك: قرار وزارة الداخلية باستبعاد المعلمين أصحاب الفكر المتشدد والمنحرف عن التدريس في المدارس لضمان عدم تأثيرهم في الطلاب

ضمن مشاركتها في الجهود الفكرية السعودية لمواجهة الإرهاب. (وزارة الداخلية، إدارة الأمن الفكري، ٢٠١٥)

ومؤخراً هناك توجه لرفع متطلبات الدخول لمهنة التعليم. فقد أوضح العاصمي نائب وزير التعليم (وزارة التعليم، ٢٠١٧) توجه وزارة التعليم لإعادة النظر في برامج إعداد المعلمين، مبيناً أن هناك لجنة من عمداء كليات التربية تسعى إلى تحسين مدخلات الوزارة من المعلمين، وأن هذا الإعداد يأخذ شكلاً مختلفاً ربما يتحول إلى دبلوم عالٍ أو ما يعادل الماجستير بأن يكون من يلتحق بسلك التعليم حاصلًا على هذا المؤهل بعد البكالوريوس العلمي الذي أخذه في مجال التخصص بحيث يكون القبول وفق الاحتياج ووفق المعايير من حيث المعدلات والجوانب التخصصية العلمية أو القدرات أو المهارات الشخصية المتعلقة بأداء مهنة التعليم (وزارة التعليم، ١٤٣٩هـ/٢٠١٧م). وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة السالوس والمميان (٢٠١٠م) على أهمية توفر بعض الشروط لدى الطالبة قبل قبولها في كلية التربية ومنها: الوعي الكافي بأهمية التخصص الذي ستدرسه، ووجود اتجاهات إيجابية لديها نحو مهنة التدريس.

٢. تخفيف المتطلبات التقليدية للدخول لمهنة التدريس بالنسبة للأفراد المميزين

أملين جعل مهنة التدريس جاذبة لهم طوال حياتهم المهنية

(Vegas&Ganimian, Op.cit, 18).

- ١- وضع متطلبات ومعايير (الأفراد المتميزين) كحد أدنى للدخول لمهنة التدريس وعدم التقيد بالمتطلبات التقليدية.
 - ٢- تقديم رواتب تنافسية للأفراد المتميزين لجذبهم لمهنة التدريس. حيث تعمل وزارة التعليم مع وزارة الخدمة المدنية ووزارة المالية على اعداد سلم رواتب جديد ترتبط فيه الرواتب بالمؤهل والخبرة ومستوى الأداء.
 - ٣- تحسين بيئات العمل المدرسية (المبنى المدرسي، تخفيض أعداد الطلاب داخل الفصول، توفير التقنية). وهذا ما أكد عليه برنامج التحول الوطني وتوجه الوزارة إلى التحول للتعليم الرقمي.
 - ٤- توفير فرص للتنمية المهنية لضمان مستقبل مهني جذاب في قطاع التعليم بالمملكة. ويدعم ذلك برامج الوزارة للابتعاث الداخلي والخارجي لمنسوبيها.
٣. مكافأة الأفراد ذوي المؤهلات التعليمية المتقدمة وذوي الخبرة:

أبرز قضايا سياسات المعلمين بالمملكة العربية السعودية
في ضوء الإطار المفاهيمي للبنك الدولي: دراسة تحليلية

إن هناك مؤشرات عدة تشير إلى ضعف هذا الجانب لدى نظام التعليم بالمملكة ومن أبرزها أن السلم الوظيفي ينتهي بالمستوى السادس الذي يمنح لحاملي الماجستير والدكتوراه على حد سواء.

في السابق تمنح العلاوة السنوية لجميع المعلمين دون استثناء ودون تمييز بين المميزين وذوي الأداء المتدني. وفي عام ١٤٣٧هـ صدر قرار وزارة الخدمة المدنية بتعديل لائحة إدارة الأداء الوظيفي والتي تؤكد على ربط مستوى الأداء بالحصول على العلاوة والبقاء في الوظيفة. (وزارة الخدمة المدنية، ١٤٣٧هـ)

تبنى مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم نظام الحوافز في نظام المسارات المهنية التابع لمشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم وتراعي الحوافز الحاجات النفسية والشخصية والمادية. وإتاحة فرصة الترقى بناء على معايير علمية ومهنية.

٤. زيادة مرتبات المعلمين:

إن الرواتب والمزايا الأخرى في المملكة العربية السعودية تنافسية جداً، ويؤكد ذلك تصريح وزير التربية والتعليم بأن راتب المعلم السعودي يتجاوز ما يحصل عليه المعلم في أرقى الدول الأوروبية. (مجلس الشورى ١٤٣٤هـ، جماد أول/٢٠١٣) ويتعارض ذلك مع رؤية العيسى (٢٠١٣م) قبل توليه الوزارة عن المميزات المالية التي يحصل عليها المعلم السعودي: أنها الأقل على مستوى الخليج والعالم المتقدم. فالمعلم الحاصل على المستوى الخامس من خريجي الجامعة يحصل على (٨٠٠٠) ريال كراتب شهري وبعد ٢٠ سنة يحصل على (١٨٠٠٠) ريال، وليس لديه أي مميزات أخرى أو حوافز. ويتفق ذلك مع دراسة مركز البحوث بجامعة شيكاغو (٢٠١٧م) عن رواتب المعلمين العرب والدول المتقدمة ٢٠١٧م.

الدول المتقدمة		دول الخليج	
٥٥٠٠ دولار	لوكسمبورغ	٥٨٠٠ دولار	قطر
٤٥٠٠ دولار	ألمانيا	٢٩٠٠ دولار	الكويت
٣٨٠٠ دولار	الدنمارك	٢٨٠٠ دولار	الإمارات
٣٥٠٠ دولار	أمريكا	٢١٥٠ دولار	السعودية
٣٤٠٠ دولار	استراليا		
٣٣٠٠ دولار	كندا		

الرواتب والمزايا الأخرى للمعلمين مجزية. لكن سلم الرواتب يعتمد على سنوات الخدمة وحدها. الأمر الذي يسبب ضرراً للمقدمين للمهنة من أصحاب

الأداء العالي (المعلمين المتميزين). وتشمل المزايا الأخرى "بدل النقل" ولكنها لا تقدم تأميناً صحياً أو بدل سكن. ترتفع الرواتب عبر المسيرة المهنية للمعلم بالمملكة حسب سلم الرواتب. ومع ذلك فإن عدم ارتباط العلاوة السنوية بالأداء يمكن أن تؤثر سلباً في أداء المعلمين الأكفاء. أيضاً عدم ارتباط الرواتب باحتياجات التوظيف " التخصصات النادرة" التي تعاني من عجز في المعلمين، ما يؤكد أن المملكة لا تستفيد من عامل الرواتب في حشد المعلمين للعمل في المناطق النائية.

لكن الترقيات لا تستلزم بالضرورة زيادة في الرواتب. إذ يمكن للمعلمين أن يتقدموا لأن يصبحوا مديري مدارس ويشغلون مناصب قيادية أخرى، مثل المشرف التربوي. هذه الفرص تعتمد على تقييمات الأداء التي تحدد مصادرها عدة لقياس الأداء أو السلوك. ومع ذلك فإن هذه الترقيات لا تتماشى بالضرورة مع المزايا الإضافية للرواتب. التي يمكن أن تدفع الطلاب للتقدم لمهنة التدريس.

القضية الثالثة - إعداد المعلمين بتوفير التدريب والخبرات النافعة:

إن مؤسسات إعداد المعلم وكليات التربية هي جزء أساسي من نظام التعليم في المملكة. وأي خلل في هذه المؤسسات ينعكس سلباً على مستوى وجودة التعليم. وتوصلت دراسة العنزي (١٤٣٧هـ) إلى غياب التواصل بين التعليم العام والعالي بشأن تعديل برامج إعداد المعلم في الجامعات لتواكب متطلبات التعليم العام. كذلك توصلت دراسة (الجبير، ٢٠١٦م) إلى عدم وضوح أهداف إعداد المعلمين في المملكة العربية السعودية لجميع العاملين في الميدان التربوي. كما تقتصر سياسة القبول على اجتياز الطالب لاختبار القدرات في المرحلة الثانوية بنسبة معقولة، ولا توجد اختبارات خاصة للمتقدمين لقياس الاستعدادات، أو الميول، أو الاتجاهات نحو مهنة التدريس، وتنتج جوانب إعداد المعلم (التخصصي، المهني، الثقافي) التي تقدمها مؤسسات الإعداد في المملكة العربية السعودية أكثر إلى نمط الدراسة الأكاديمية النظرية، ولا يوجد توازن بين الجوانب النظرية والجوانب العملية التطبيقية، وكذلك قلة عدد الساعات المخصصة للتدريب الميداني بالرغم من أهميته في إعداد الطالب المعلم لمهنة التدريس.

وبناءً على تلك المعطيات تتوارد الشكاوى كثيراً من مؤسسات التعليم العام حول ضعف إعداد المعلم السعودي مهنيًا وتخصصياً. ولا يجيدون التعامل مع التقنيات التعليمية الحديثة ولا يمتلكون الحد الأدنى من المهارات والاتجاهات

التربوية. (الموسى، ١٤٣٥، ١٦٤) فيما يعزو الزهراني ذلك إلى ضعف وتدني معايير قبول الطلاب في كليات التربية. (المرواني، ١٤٣٢هـ. ٧)

وفي ذات السياق طالب مدير عام مركز اليونسكو الإقليمي للجودة والتميز في التعليم بالمملكة (زمان، ٢٠١٦) في مقالته عن إصلاح كليات التربية بأن التعليم العالي شهد نقلة نوعية على جميع المستويات رافقة لتقليص وإهمال لكليات التربية وإعداد المعلمين. فبعد دمج كليات التربية وكليات إعداد المعلمين في أكثر المناطق، والتحول بانتظام نحو الإعداد التابعي للمعلم، بمعنى بدء الإعداد المهني في صورة دبلوم بعد الانتهاء من مرحلة البكالوريوس في أحد التخصصات العلمية أو النظرية، والشرة اللامحمود لبعض الجامعات في أموال وعوائد التعليم الموازي، قاده ذلك لتحويل هذه البرامج إلى هذا النوع والتوسع في القبول مما أُنجم قطاع التعليم -بطريقة مَرَضِيَّة- بالكثير ممن لا يستحق الانتساب إليه، لكونه الطريق الأسهل لوظيفة حكومية مريحة، لولا أنه تداركته مبادرة وطنية مهمة من مركز قياس لبناء وتطبيق اختبار خاص بكفايات المعلم، ودرجة عالية من الالتزام من قبل وزارة التعليم في ربط التعيين باجتياز الاختبار. وهذا التوسع الذي انتهجته كثير من الجامعات رافقته ظروف كليات التربية، من شيخوخة كوادرها الأكاديمية، وإتخام بعض أقسامها نتيجة لعمليات الدمج، وتكاسل في القيام بأدوارها في المتابعة للطلبة خلال فترات التدريب الميداني، إضافة إلى تقادم البرامج والكتب والمقررات، وانقطاعها عما شهده هذا المجال الحيوي من تطورات كبيرة على المستوى العالمي، كنتيجة غير مباشرة لتزايد اعتماد هذه الكليات على برامج الابتعاث الداخلي لمنسوبيها أو بعبارة أخرى إعادة إنتاج نفسها مرة أخرى.

وذكرت بخش (٢٠١٠م) في دراستها أن كثيراً من المؤتمرات والمنظمات العالمية أوصت السعودية بأهمية إعداد المعلم ووضع مقاييس إجرائية لانتقاء الطلاب الراغبين في الالتحاق بمؤسسات إعداد المعلمين. وأن تتضمن برامج إعداد المعلمين متطلبات التطور العلمي، وأن تبذل مؤسسات إعداد المعلمين عناية خاصة بالتربية العملية، وأن تأخذ هذه المؤسسات بالنظام التكاملي في إعداد المعلم.

ويؤكد (الصالح، ١٤٣٩هـ) أن العصر الحاضر يقتضي نموذجاً جديداً. لإعداد معلمي ومعلمات عصر المعرفة. إعداداً ينطلق من الطبيعة التكاملية للمعرفة وطبيعة المهام المدرسية وتصميم برامج بينية.

من الضروري القيام بعمليات إصلاح شاملة لبرامج وكليات التربية فلن يكون من المجدي الاستثمار في برامج التطوير وتحسين الصورة المهنية لهذا القطاع ما لم يسبق ذلك أو يصاحبه مراجعة ومراقبة لمراكز الإعداد والتزويد لكوادره. ولمعالجة ما سبق اعتمد وزير التعليم قرارات لجنة تطوير كليات التربية في المملكة، لتصحيح أوضاع كليات التربية ورفع كفاءة البرامج والمناهج الدراسية وأكد على أهمية المرحلة وربط مخرجات كليات التربية باحتياجات قطاع التعليم وسعيًا لتعميق مهنة التعليم وتطويرها. وشدد على ضرورة الالتزام بالصوابط الجديدة للقبول في كليات التربية: تخفيض أعداد المقبولين بنسبة ٥٠% لتحسين الوضع في الكليات التربوية بحيث لا تقل نسبة الدرجة الموزونة للمتقدمين عن ٨٥% مع أهمية إخضاع المتقدمين للمقابلات الشخصية والاختبارات التحريرية مع اشتراط اجتيازهما. (العبدالله، ١٤٣٧هـ)

كما دعا (الصالح، ١٤٣٤هـ) إلى تطوير برامج كليات التربية في ضوء معايير قياس ومعايير هيئة تقويم التعليم.. وتكييف برامج إعداد المعلمين والمعلمات لنتواعم واستحقاقات هذه المعايير والمسارات التي سيختبرون على أساسها. لقد عانى المعلمون والمعلمات صعوبة اجتياز اختبارات قياس لأن برامج كليات التربية لا تتوافق مع تلك الاختبارات.

وتماشياً مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، دشّن وزير التعليم (١٤٣٧هـ) البوابة الإلكترونية الخاصة ببرنامج تدريب المعلمين والمعلمات دولياً بالشراكة مع جامعات عالمية. حيث أن الوزارة تحتاج إلى مخرجات قادرة على مواجهة التحديات ومتوافقة مع سوق العمل، أن برنامج تدريب المعلمين يهدف إلى رفع جودة التعليم. إن المعلمين المشاركين في البرنامج سيكتسبون المعرفة الدولية تحت إشراف جامعات عالمية، ليستطيعوا نقل تجربة تعليمية واقعية لا نظرية فقط. إن مدة البرنامج ستة أشهر، تنقسم مناصفة بين تعزيز اللغة الإنجليزية وبين التدريب على البرنامج، كما أن تدريب المعلمين مستمر في إدارات التعليم ويتم دعمه وتطويره. حددت وزارة التعليم الدول التي سيبعث لها المعلمون هي: الولايات المتحدة وبريطانيا وأستراليا وفنلندا وسنغافورة وإيرلندا ونيوزلندا والسويد وكندا.

البرنامج سيلي حاجات الوزارة من الخبرات التعليمية المعدة إعداداً علمياً وعملياً محترفاً، ضمن شراكات دولية وأساليب تدريبية تتصف بالتنوع والإعداد المتقن، كما يستهدف البرنامج فئات مختلفة ذات تأثير مباشر على المدرسة (المعلمون - القيادة المدرسية- الإشراف التربوي - الإرشاد الطلابي) ويتم إعداد تلك الخبرات عبر عدد من مستويات التطوير المهني التي يتم فيها نقل المشارك من مستوى لآخر، بحسب قدراته وتفاعله مع أدوات البرنامج وسجل منجزاته.

القضية الرابعة- موازنة مهارات المعلمين مع احتياجات الطلاب:

إن التخصصات التي تعاني من نقص في المعلمين السعوديين تتضمن مقررات دراسية تحتاج لجهود مضاعفة من الطلاب لدراستها واجتيازها. ونظراً للتحولات الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع السعودي وتأثيرها على سلوك الطلاب داخل المدارس سلبياً، وفي تعاملهم مع المعلمين، ما نتج عنه عزوف المعلمين عن تدريس هذه المقررات الدراسية ولا يوجد في نظام التعليم بالمملكة حوافز لمعلمي تلك التخصصات بالرغم من كونها تحتاج إلى جهود مضاعفة من قبل المعلمين كالتخصصات العلمية واللغة الإنجليزية.

إن سنوات الخبرة في التدريس أحد معايير حركة النقل تحدد ما إذا كان معلم ما يمكنه الانتقال من مدرسة إلى أخرى داخل المملكة. إن استخدام هذا المعيار قد يؤدي إلى زيادة عدم تكافؤ الفرص. وتفاقم مشكلات المدارس النائية وقضية الحشد والتوظيف.

• في السابق ولتشجيع المعلمين السعوديين للعمل في المناطق النائية كانت الدولة تصرف لهم حوافز مادية تعادل ضعف الراتب. لكن بعد أن أصبح العرض أكثر من الطلب تم إلغاء هذه الحوافز لعدة سنوات. إلى أن أصدرت (وزارة الخدمة المدنية، ١٤٣٢هـ) لائحة الحقوق والمزايا المالية بأنه يجوز منح الموظفين المعيّنين على وظائف ثابتة في المناطق النائية بدلاً شهرياً لا يتجاوز ٢٠% من

أول مربوط لراتبه. استرجع من: <https://www.mu.edu.sa/sites/default/files/fin>

• إن للقيادة المدرسية دور فاعل في تحسين ظروف العمل خاصة في الوقت الراهن مع ازدياد التوجه نحو اللامركزية والاستقلالية المدرسية، فهم يملكون القدرة على تطوير بيئات التعلم، لذلك تضمنت الأهداف الرئيسية للتعليم العام بخطة التنمية العاشرة: تطوير البيئة التعليمية، لتصبح أكثر جاذبية وتشويقاً

للنشء ودافعة للتعلم الذاتي والقراءة الناقدية. واكتساب المعارف والمهارات المختلفة.

(وزارة التخطيط والاقتصاد، ٢٠١٥، ١١)

القضية الخامسة- قيادة المعلمين بوساطة مديرين أقوياء:

التعاقد مع مديرين أكفاء.

- يعد مشروع تطوير القيادات التربوية أحد أهم المشاريع التي تبنتها وزارة التعليم (١٤٣٤هـ) وتمثلت أبرز إنجازاته في:
- إعداد دليل لنموذج القيادة الذاتية للمدرسة. (البرنامج الوطني لتطوير المدارس، ١٤٣٥-١٤٣٦هـ).
 - إعداد مشروع نظام حوافز مديري المدارس لاستقطاب الكفاءات المميزة لقيادة المدارس. (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، ٢٠١٠).
 - إعداد برنامج متكامل لبناء قدرات مديري المدارس. (برنامج تطوير القيادة، ٢٠١٧).

ذكرت فيجاس وجانيميان (Vegas,& Ganimian, 2013) وجود تأثير إيجابي عند وجود مدير فاعل للمدرسة على نتائج الطلاب. وكشفت عن آلية يمكن لمديري المدارس من خلالها تحسين تحصيل الطلاب باستبعاد المعلمين غير الأكفاء واتساقاً مع هذا، وجد أن المعلمين الذين تركوا المدارس التي لها مديرون ناجحون، كانوا على الأرجح من بين المعلمين الأقل كفاءة في تلك المدرسة من المعلمين التاركين لمدارسهم والتي يديرها مديرين أقل نجاحاً.

في نظام التعليم في المملكة ينطلق نموذج تطوير المدارس من الرؤية المستقبلية للمدرسة التي حددتها الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم والتي تطمح إلى أن تكون المدرسة: ذات قيادة فاعلة ومعلمين مؤهلين: (وزارة التعليم، ١٤٣٤هـ)

إن مديري المدارس بالمملكة مسؤولون بصفة رئيسية عن تقييم أداء المعلمين السنوي في مدارسهم إن تمكينهم أكثر وإعطائهم صلاحيات لاستخدام نتائج التقييم لتحديد النتائج. شاملة التنمية المهنية والتعويض (الرواتب والحوافز) يمكن أن تؤدي إلى تحسينات في جودة المدرسة. (مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام، ٢٠١٢) وفي السياق نفسه تقدم وزارة التعليم بالمملكة جائزة التميز للقيادات التربوية. ويعرف دليل معايير جائزة الإدارة المدرسية المتميزة ٢٠١٤م المدير المميز بأنه: التربوي القادر على إدارة مدرسته في ضوء مجموعة من المعايير

الوطنية المحددة. والتي تتلاءم مع المعايير العالمية بحيث تمكنه من المنافسة والقدرة على التعامل معطيات العصر ومتغيراته. (وزارة التعليم، ١٤٣٦هـ).
وضع متطلبات للتقدم إلى وظيفة مدير مدرسة.

(Vegas&Ganimian, Op.Cit.29)

توصلت دراسة فيجاس، قانيمان (Vegas&Ganimian, 2013) إلى وجود علاقة بين أداء المدرسة وانتقائية المؤسسة التي جرى فيها إعداد وتأهيل المدير. كما وجدت علاقة إيجابية بين الأداء والخبرة السابقة للمدير. وأخيراً هناك علاقة بين برامج التدريب والتنمية المهنية للمدير وأداء المدرسة.

صدر التعميم رقم 5/3601562 وتاريخ ١٤٣١/٦/٤هـ يحدد شروط وضوابط الترشيح لعمل مدير مدرسة ومنها

أن يكونوا حاصلين على بكالوريوس (مؤهل جامعي) ولهم سنوات خبرة في التدريس لا تقل عن (٣ سنوات). كما وضع المركز الوطني للقياس والتقييم مجموعة من الاختبارات المهنية من ضمنها اختبار الإدارة المدرسية يهدف لضمان انتقاء أفضل المرشحين للإدارة المدرسية وتحديد احتياجاتهم التدريبية. (المركز الوطني للقياس والتقييم، ١٤٣٩هـ).

كما تضمن مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم مشروعاً لاختيار وتأهيل القيادات التربوية في التعليم وتطويرها. تهدف لتهيئة القيادات الحالية والمستقبلية في جهاز وزارة التعليم وإدارات التربية والتعليم. من خلال إكسابهم المهارات القيادية التي تساعدهم على تبني استراتيجيات التغيير وتسهم في تطوير أداءهم المهني وأداء العاملين معهم ١٤٢٤هـ.

في النظم عالية الأداء فإن معايير اختيار إضافية تحكم اختيار مديري المدارس. تشمل: استكمال تدريب موجه لمديري المستقبل، برامج للتعليم الخاص، أداء نجاح في اختبار مكتوب، من أجل تقييم مهارات المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة.

منح مديري المدارس سلطات أكثر لاتخاذ قرارات بشأن التوظيف:

- يعكس التباين في صلاحيات قيادات المدارس بالقطاع الحكومي والخاص في المملكة وتأثير السلطة التي تملكها المدارس الخاصة في توظيف واستبعاد

المعلمين في تخفيض غياب المعلمين وتحسين مستويات الأداء ونتائج الطلاب.

- صدر القرار الوزاري رقم 32155521 وتاريخ ٢٦/٢/١٤٣٢هـ المتضمن منح مديري ومديرات المدارس ٥٢ صلاحية والتي تعد توسعا في استقلالية المدرسة. تضمنت جوانب مالية وإدارية وتربوية.
- صدر قرار وزير التعليم رقم ٣٧٦١٧١٦٨ وتاريخ ١/٤/١٤٣٧هـ بمنح قائد وقائدات المدارس مزيدا من الصلاحيات انطلاقا من التوجهات المستقبلية للوزارة نحو تمكين المدرسة.
- وزارة الخدمة المدنية (١٤٣٩هـ) تمكن الجهات الحكومية (ومنها وزارة التعليم) من صلاحيات شغل وظائفها للمراتب العاشرة فما دون.
- حددت وزارة التعليم واجبات قائد المدرسة في الدليل التنظيمي (وزارة التعليم، ١٤٣٧هـ) للمدارس الحكومية والأهلية. إلا أن قيادات المدارس الأهلية يتمتعون بصلاحيات واسعة مقارنة بقيادات المدارس الحكومية.
- أصدرت وزارة الخدمة المدنية لائحة إدارة الأداء الوظيفي للجهات الحكومية. بقرار رقم (700/5202) وتاريخ ١٠/٩/١٤٣٧هـ. ويعمل بها اعتباراً من تاريخ ١/١/١٤٣٨هـ تضمنت المادة السادسة منح مدير المدرسة صلاحية تقويم أداء المعلم خلال فترة التجربة مرتين الأولى بعد مضي خمسة أشهر من تاريخ مباشرته عمل الوظيفة المعين عليها. والثانية قبل نهاية التجربة بشهر على الأقل لتحديد مدى صلاحيته لاستمرار في شغل الوظيفة. وهذا يؤكد الدور الحقيقي والفاعل لسلطة قائد المدرسة في اتخاذ قرار توظيف المعلمين مستقبلا.
- كما تضمنت المادة التاسعة: تصنيف المعلمين وتوزيعهم بشكل إجباري على خمس فئات مختلفة لتحديد المعلمين المميزين أو منخفضي الأداء.
- كما تضمنت المادة السابعة عشر: يوجه قائد المدرسة تنبيهاً مكتوباً للمعلم الذي يحصل على تقويم أداء وظيفي بدرجة غير مرضي في المرة الأولى بضرورة رفع مستوى أدائه. فإذا حصل على نفس التقدير في السنة الثانية فتتم مساءلته ومعاقبته تأديبياً. فإذا حصل في السنة الثالثة على نفس التقدير فيرفع أمره إلى الجهة المختصة للنظر في فصله تأديبياً.

- في المادة العشرون: تحدد اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية مستويات أداء المعلم التي يستحق عنها العلاوات أو المكافآت والمزايا الأخرى أو ما هو مطلوب لترقية وفق ما ورد في تقرير تقويم الأداء الوظيفي المعد عن المعلم.
- يتفق ماسبق مع دراسة فيجاس، جانيميان (2013.Vegas&Ganimian) ان قضية منح مدرء المدارس سلطات أكبر لاتخاذ قرارات بشأن التوظيف موضوعاً مهماً. ان مدرء المدارس لديهم رؤية دقيقة عن فعالية المعلمين بمدرسهم ويمكنهم استخدام بيانات الأداء بحكمه لاتخاذ قرارات التوظيف.

القضية السادسة: مراقبة التدريس والتعلم

١. زيادة اشتراك المجتمع المحلي وأولياء الأمور في شئون المدرسة:

- من أهم المؤشرات التي تدعم هذه القضية:
- ١- من التزامات رؤية السعودية ٢٠٣٠ برنامج "ارتقاء" الذي يؤكد على دور أكبر للأسرة في تعليم أبنائها بإشراك ٨٠% من الأسر في الأنشطة المدرسية بحلول عام ٢٠٢٠م.
 - ٢- إدراج الشراكة المجتمعية ضمن الأهداف العامة للخطة التشغيلية للمدارس.
 - ٣- من الأهداف العامة لوزارة التعليم في خطة التنمية العاشرة (١٤٣٩-١٤٣٨هـ). رفع مشاركة القطاع الأهلي والخاص في التعليم. (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ١٤٣٨هـ)
 - ٤- تأكيد الهدف السابع بمشروع الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام على تعزيز مجالات التعاون مع الأسر والمجتمعات المحلية في دعم ثقافة التعلم. من خلال السياسات التالية:
 - بناء قنوات اتصال فاعلة مع الأسر ودعم قدراتها على الدعم والمشاركة في تعليم الطلاب.
 - تأسيس شراكات بين وزارة التعليم والقطاع الخاص والمؤسسات الإعلامية.
 - ٥- أصدر وزير التعليم قراراً بتأسيس مركز لشراكة المدرسة مع الأسرة والمجتمع. (وزارة التعليم، ١٤٣٨هـ)

من أهم مكونات نموذج تطوير المدارس في مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم هو الأسرة والمجتمع. حيث يعمل نموذج تطوير المدرسة على إقامة شراكة حقيقية مع الأسرة والمجتمع. (البرنامج الوطني لتطوير المدارس، ١٤٣٥هـ) وبالرغم من أهمية علاقة الأسرة بالمدرسة. وتفعيل وزارة التعليم لدور الآباء في المدرسة وتنظيم الية اللقاءات. إلا أن العلاقة بين المدرسة والأسرة مازالت ضعيفة. ويعد هذا عائقاً أمام نجاح العملية التعليمية حيث إن هناك العديد من الآثار السلبية الناجمة عن ذلك. كذلك كشفت (هيئة تقويم التعليم العام، ٢٠١٦م) نتائج الاختبارات الوطنية التي أجرتها على عينة عشوائية من المدارس في مختلف أنحاء المملكة حيث تم تطبيق الاختبار على أكثر من ٢٥ ألف طالب وطالبة في ٤٢ مدينة بالمملكة عام ١٤٣٥/١٤٣٦هـ. وكشفت النتائج التي أظهرها التحليل اتجاهات الطلاب وسلوكهم نحو أسرهم ومجتمعهم ووطنهم والعالم كالتالي:

- ٦٣% لا يعرفون ماذا يتوقع منهم والديهم.
 - ٥١% بينوا أن والديهم لا يوضحون لهم أهمية المدرسة.
 - ٣٣% أكدوا أن والديهم ليس لديهم الوقت الكافي للحديث معهم.
 - ٧٤% من المعلمين ذكروا بأن الطلاب لا يحصلون على ساعات نوم كافية.
 - ٢٠% من المعلمين أكدوا أن الطلاب لديهم نقص في التغذية المناسبة.
 - وتؤكد دراسة (إبراهيم، ٢٠١٧م) على أهمية الشراكة الأسرية في التعليم:
- ١- تعتبر الشراكة المجتمعية أحد الحلول التي تتبناها المجتمعات لمساعدة الأسر على مواجهة العديد من المشكلات التي تظهر على أبنائهم مثل: انخفاض المستوى الدراسي، عدم الانضباط بالدوام، .. إلخ.
 - ٢- ضرورة تدعيم وسائل الاتصال بين المدرسة والأسرة لتفعيل الشراكة.
 - ٣- إن عدم التعاون بين الأسرة والمدرسة يؤدي إلى شعور الطالب بالصراع وفقدان الأمن والاستقرار وانعدام الثقة مما يؤثر على نمو الطالب وازدياد الفجوة بين المدرسة والأسرة.
- إن الشراكة الحقيقية بين المدرسة والأسرة والمجتمع من شأنها رفع مستوى الوعي لدى الطلاب ويشعرهم بمسؤولياتهم الاجتماعية ومسؤولية المدرسة تجاه المجتمع.
٢. وضع درجات/رتب للمدارس اعتماداً على تحصيل الطلاب:

في المملكة صدر قرار مجلس الوزراء (١٤٣٣هـ) بإنشاء "هيئة تقويم التعليم" وتقوم بمهام تقويم وقياس التعليم العام بهدف تجويد التعليم وزيادة التنافسية بين المدارس منها:

- ١- منح الاعتماد المدرسي للمدارس.
 - ٢- ترتيب المدارس الثانوية بالمملكة بناء على نتائج الطلاب والطالبات في اختباري القدرات العامة والتحصيل الدراسي. (المركز الوطني للقياس والتقويم ١٤٣٩هـ)
 - ٣- تصنيف المدارس (فئوي-رتبي) بناء على نتائج الاختبارات المركزية التي تجريها وزارة التعليم.
 - ٤- تصنيف المدارس بناء على نتائج اختبارات الكفايات المهنية للمعلمين. وهنا لا بد من تحديد الآثار الإيجابية والسلبية لهذه السياسة على حراك المعلمين بمدارس المملكة. حيث أن المحاسبية المدرسية يمكن أن تؤثر على حراك المعلمين بدون تحسين تعلم الطلاب.
- وهناك العديد من الدراسات والأبحاث العلمية التي أكدت على أهمية الاعتماد المدرسي. ومنها دراسة الرئيس (٢٠١٥) التي قدمت نموذجاً مقترحاً للاعتماد المدرسي في مراحل التعليم العام في المملكة.
- أيضاً دراسة فيجاس وجانيميان (Vegas,&Ganimian.2013) بأن وضع درجات ورتب للمدارس اعتماداً على تحصيل الطلاب (الاعتماد المدرسي) يؤدي إلى خلق تنافسية بين المدارس لزيادة جودتها.

٣. مراقبة جهد المعلم:

من أهم المبادرات بالمملكة التي تستهدف بشكل محدد تغيير سلوك المعلمين (مجتمعات التعلم المهنية) التي تعدّ مدخلاً قوياً إلى التنمية المهنية واستراتيجية فاعلة لتغيير وتطوير المدارس التي طبقتها وزارة التعليم في مدارس تطوير وتحاول الان تعميمها على جميع المدارس. وتتوقف عملية التحويل المدرسية الى مجتمع تعليم مهني على مدى توافر النمط القيادي الذي يسمح بتنمية القدرات القيادية لدى المعلمين. ومشاركتهم في عمليات صنع القرار وحثهم على التعلم بصورة جماعية تعاونية من خلال فرق العمل. (المركز الوطني لتطوير المدارس، ١٤٣٥هـ). كما

صدرت منظومة قيادة الأداء الاشرافي والمدرسي (١٤٣٩هـ). تضمنت في القسم الثالث: مؤشرات قيادة أداء المعلمين (الكمية، النوعية).

ومن أبرز ايجابياتها سهولة معرفة مواطن القوة والضعف. ولها أثر كبير في تطوير المعلم مهنيًا حيث الاهتمام بملف الإنجاز واستخدام الاستراتيجيات وتوثيقها. إلا أن هناك بعض السلبيات منها: أثقلت كاهل منسوبات التربية والتعليم بصفة عامة واستنزفت الوقت والجهد. فقدان العمل بروح الفريق وغياب المصداقية.

٤. مراقبة أداء المعلم:

هيئة تقويم التعليم بالمملكة وهي الجهة القائمة على عمليات تقويم التعليم الحكومي والأهلي ومن مهماتها مراقبة جهد وأداء المعلم. ويوجد بالمملكة لائحة لتقويم الطلاب، وتشارك المملكة في الاختبارات الدولية للطلاب. إن الاشتراك المستمر للمملكة في هذه الاختبارات الدولية أتاح لها فرصة معرفة كيف ينافس الطلاب السعوديون أقرانهم من نظم التعليم الأخرى عبر دول العالم. كما يستخدم البيانات لترشيد عملية التدريس. كما إن عمليات تقييم المعلمين بالمملكة تجري بشكل مستمر بناء على لائحة تقييم الأداء للمعلمين. فجميع المعلمين يخضعون للتقييم مرة واحدة على الأقل سنويا، وترفع تقارير أدائهم للوزارة سنويا. يمكن لوزارة التعليم تبني مشروع (التقييم الذاتي للمعلمين) و(تقييم الأقران) جنبا إلى جنب مع التقييم التقليدي من قبل مديري المدارس والمشرفين والتربويين. (وزارة الخدمة المدنية، ١٤٣٠هـ)

وفي عام ١٤٣٨هـ أصدرت وزارة الخدمة المدنية لائحة الأداء الوظيفي التي أعطت صلاحيات لمحاسبة واستبعاد المعلمين متدني الأداء وغير المستجيبين للتدريب والتطوير. إن نتائج عمليات تقييم الأداء وكذلك المعايير المستخدمة في تقييم المعلمين ومصدر المعلومات المستخدمة للحكم على أداء المعلم وفقا لهذه المعايير يؤثر على مشروعية وصلاحيه وتأثير نظام التقييم. يضاف إلى ذلك أن المعلمين يجري تقييمهم على أساس حضورهم، وعمليات التعليم التي يقومون بها وهو المهم جداً. ومدى وصول طلابهم إلى مستويات تحصيل مقبولة. إن مشروع اختبارات وأدوات تقويم المعلمين بالمملكة يهدف إلى تمهين التعليم من خلال بناء معايير وطنية لاختيار المرشحين للتدريس وتحديد احتياجاتهم التدريبية ما يؤدي إلى رفع كفاءتهم وتجويد العملية التعليمية. كما تراعي المعايير المهنية للمعلمين

في المملكة أن المعلمين يطورون معارفهم ومهاراتهم بشكل مستمر، ولذلك فقد تم بناء المعايير والمسارات المهنية من قبل هيئة تقويم التعليم بالمملكة (١٤٣٧هـ) على أساس التسلسل النمائي للمعلم بطريقة توضح كيف تتضح مسؤولياته ومعارفه مهنيًا:

١. المعلم المتخرج من برنامج إعداد المعلمين والمنضم حديثاً للمهنة. (الخريج)
٢. المعلم الذي أكمل فترة التجربة بنجاح وتم ترخيصه. (الممارس)
٣. المعلم الذي يملك فهماً واسعاً في التدريس ويظهر ممارسات عالية الجودة. (المتقدم)
٤. المعلم المثالي الذي يملك فهماً واسعاً في التدريس وهو معلم قائد وصاحب مبادرات. (الخبير)

إنه من الأفضل اعتماد مصادر جديدة لتقييم أداء المعلم مثل: تحصيل الطلاب، التغذية الراجعة من الطلاب، التغذية الراجعة من أولياء الأمور، التكافل بين الزملاء، التدريس في الفصل، معدلات بقاء الطلاب بالمدرسة، معدلات النجاح.

القضية السابعة- دعم ومساندة المعلمين لتحسين التعليم: - توفير أو تحسين المواد التعليمية:

- حددت وزارة التعليم (١٤٣٩هـ) سبعة تحديات تواجهها لتحقيق أهداف برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ من أبرزها:
- ضعف البنية التعليمية المحفزة على الابداع والابتكار.
 - قلة توفر الخدمات والبرامج التعليمية لبعض الفئات الطلابية.
 - تدني جودة المناهج والاعتماد على طرق تدريس تقليدية.
- أن مبادرة وزارة التعليم (١٤٣٩هـ) للتحول إلى التعليم الرقمي ضمن برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ التي تسهم في التحول إلى بيئة رقمية تفاعلية، وإيجاد بيئة تربوية تعليمية متكاملة من خلال التحول إلى بيئة تعليمية إلكترونية يكون محورها الطالب. ودعم فرص التعلم الذاتي. وتغيير النمط التقليدي في التعليم لتحسين مخرجات التعليم.

وفي المقابل يؤكد الصالح (١٤٣٩هـ) أن التدريس عملية والطريقة الوحيدة لتحسين المخرجات هي تحسين التدريس. كما يؤكد علم الجودة أن:

- العمليات الجيدة مخرجاتها جيدة، والعمليات الرديئة مخرجاتها رديئة.
- تحسين الأداء يعتمد على العملية. تُحسن العملية الجيدة ٨٠% من الأداء ويحسن تغيير الأفراد ٢٠% من الأداء.

كما أكدت خطة التنمية العاشرة من ضمن أهداف التعليم العام توفير البنى التحتية التعليمية والتقنية في المدارس، والتوسع في استخدام الوسائل الحديثة، وتطوير المناهج العلمية بما يواكب معارف العصر. (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ١١، ١٤٣٤هـ)

- توفير فرصة التدريب أثناء الخدمة:

- تأخذ المملكة قضية التنمية المهنية للمعلمين على نحو جاد. وتجعلها إلزامية للمعلمين حسب لائحة الوظائف التعليمية الجديدة. (وزارة الخدمة المدنية، ١٤٣٧هـ / ٢٠١٦م) وتمثل التنمية المهنية للمعلمين أحد المجالات الأربعة لمشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم. كما إن أحد أهم أهداف وسياسات خطة التنمية العاشرة هي تنمية الموارد البشرية، ورفع إنتاجيتها، وتوسيع خياراتها في اكتساب المعارف والمهارات والخبرات، وذلك من خلال:

- رفع الكفاءة التعليمية والتربوية للمعلم والمعلمة، وبخاصة تطوير قدراتهم المعرفية والمهارية.
- تطوير الأنظمة واللوائح المدرسية؛ بما يحقق مبادئ العدالة والتنافسية، وتفعيل الرقابة الداخلية.

- تم ابتعاث ٧٠٠ سعودي للتدريب خارج المملكة لتطوير قدراتهم في طرق التدريس والتقويم وفي معرفة البيئة التعليمية التي توجد في المدارس العالمية وفي بيئات متقدمة في التعليم. (وزارة التعليم، ٢٠١٦).

- إن التنمية المهنية للمعلمين بالمملكة إلزامية للمعلمين خاصة مع عمل الوزارة لإدخال التقنية في التعليم.

- تبرز أهمية التنمية المهنية للمعلمين التي تشكل نقطة ارتكاز محورية في أي مشروع للإصلاح وتطوير التربية والتعليم بالمملكة. وذلك لأن المعلم هو العنصر الأساس الذي تقوم عليه العملية التعليمية.

أبرز قضايا سياسات المعلمين بالمملكة العربية السعودية
في ضوء الإطار المفاهيمي للبنك الدولي: دراسة تحليلية

- هناك تغير بدت ملامحه في الأفق قد يخرج بمفهوم التنمية المهنية من مساره الضيق المتمثل في التدريب التربوي خارج المدرسة إلى افق أوسع من التنمية المهنية المرتكزة إلى المدرسة. (مجتمعات التعلم المهنية) حيث تلقي احتياجات المعلمين اهتماما أكبر في إطار مفهوم المهنة بكل ما يحمله المصطلح من معنى.
- تقدم مؤسسة الملك عبد العزيز لرعاية للموهوبين برامج تدريبية مكثفة للمعلمين كإستراتيجية استخدام إستراتيجيات حديثة في التدريس للمعلمين في مدارس الشراكة.
- في الدول المتقدمة الأداء تتحمل الحكومات جزءاً من تكلفة التنمية المهنية ويتحمل المعلمون جزءاً منه. بينما في السعودية تتحمل الدولة جميع التكاليف. ومع ذلك هناك عزوف من بعض المعلمين عن برامج التنمية المهنية
- التنمية المهنية في المملكة تتنوع بقدر الجوانب المهنية المتعلقة بالتدريس فهناك برامج تنميه مهنية للمعلمين المستجدين وللذين يحملون مؤهلات عالية
- إن منحى التعليم خلال السنوات الأولى من التدريس شديد الانحدار. لذلك اهتمت منظومة الأداء الاشرافي بتقديم الدعم لمواجهته بطريقة متدرجة ونظامية لبناء ثقة المعلمين المبتدئين بأنفسهم وتقليل التسرب من مهنة التدريس.
- إن التنمية المهنية والدعم الوظيفي للمعلمين بالمملكة تشكل مقودا أساسيا لسياسات المعلمين وتأثير هذه السياسات المهارات والمعرفة المتاحة للمعلمين ودافعيتهم للبقاء في المهنة.
- إن التوجه للامركزية والخصخصة في توفير التنمية المهنية للمعلمين يمكن أن يؤدي إلى زيادة التنافس بين المؤسسات التي تقدم هذه الأنشطة ولتحسين جودة الخدمات والمؤامة بين الحاجات المحلية والخدمات المقدمة.
- تركز الخطة الاستراتيجية للتعليم بالمملكة على حزمة متكاملة من البرامج لتطوير البيئة التعليمية ومواكبة خطط التنمية. ويأتي في صدارتها تحديث شامل للمناهج وأداء المعلمين وتحسين البيئة المدرسية للتحفيز والإبداع. وتطوير طرق التدريس وتوفير كافة الإمكانيات للمعلمين. كما ذكر البراك أن وزارة التعليم (١٤٣٨هـ) أنشأت منتدى للتطوير المهني للمعلمين برعاية وزير التعليم ويشتمل على ورش عمل ومحاضرات لزيادة معارف ومهارات المعلمين، وتطوير أدائهم.

القضية الثامنة- تحفيز المعلمين لتحقيق أعلى أداء:

١. الاستعانة بمعلمين متعاقدين:

تتجه وزارة التعليم بالمملكة إلى خصخصة الوظائف التعليمية. تحويل المعلمين إلى نظام العقود بدلاً من الوظائف الثابتة. وترتبط هذه العقود بالحصول على رخصة مزاولة المهنة التي تجدد كل ثلاث أو خمس سنوات. (هيئة تقويم التعليم، ٢٠١٦م).

كذلك نجاح تجارب المدارس الأهلية بالمملكة في التعاقد مع المعلمين من خلال عقود سنوية قابلة للتجديد. في تحقيق مستويات أداء عالية جداً بالإضافة الى الالتزام بأوقات الدوام. كما أن تكلفتهم أقل من المعلمين بالمدارس الحكومية. وأثبتت العديد من التجارب والدراسات أفضلية المعلمين المهنيين المتعاقدين ومنها دراسة فيجاس، قانيميان (Vegas&Ganimian, 2013) حيث قام احد البرامج بتوفير معلم متعاقد إضافي لمئة مدرسة ابتدائية تديرها الحكومة جرى اختيارها عشوائياً وعند نهاية سنتين، تفوق الطلاب في المدارس التي بها معلم متعاقد خارجي إضافي في أدائهم على أقرانهم بالمدارس الضابطة أيضاً المعلمون المتعاقدون يتغيرون عن المدرسة بشكل أقل تكراراً من المعلمين النظاميين بالرغم من أن الطلاب عند المعلمين المتعاقدين وأقرانهم عند المعلمين النظاميين قد حققوا درجات تحصيل متماثلة، إلا أن المعلمين المتعاقدين لا تصل تكلفتهم إلا إلى خمس تكلفة المعلمين النظاميين. (Vegas&Ganimian, 2013. p.39)

يتفق ماسبق مع ما طرحه (الغتم ورضا، ٢٠٠٣م) رؤية للإصلاح التربوي من منظور خليجي: المعلمون من موظفين حكوميين إلى مهنيين متعاقدين.

٢. دفع حوافز مالية للمعلمين لرفع مستوى تحصيل الطلاب:

من الطرائق التي حاولت نظم التعليم في السنوات الأخيرة تجريبها لتحفيز المعلمين هي جعل جزء من مستحقاتهم مشروطاً بتحصيل طلابهم. ويتفق ذلك مع مراجعة لائحة الوظائف التعليمية بالمملكة وإصدار لائحة جديدة من قبل وزارة الخدمة المدنية. تتركز الأهمية في مراجعة لائحة الوظائف التعليمية تنفيذاً لقرار المقام السامي في جانبين مهمين جداً:

الأول: يتمحور في أن الوظائف التعليمية لها خصوصية بالغة.

الثاني: يتعلق بتغيير ربما يكون جذرياً في طبيعة المستحقات المالية وهيكله الرتب الوظيفية لهذه الفئة.

أوضح وزير التعليم (١٤٣٩هـ) أن الزيادات المعتمدة على الرواتب والبدلات الحالية تم ربطها بالمؤهل الجامعي (التربوي)، والأداء، وسنوات الخبرة، والدبلوم التربوي، وكذلك كفاءة الأداء للتمايز بين المعلمين والمعلمات. وذلك يعني ربط رواتب المعلمين بما يقدمونه من أداء وظيفي.

قام أحد الباحثين بتقييم برنامج لتحفيز المعلمين من حيث تأثيره في العملية التعليمية، لكنه لم يجد له تأثيراً على تحصيل الطلاب أو على الإبقاء على المعلمين، أو على غياب المعلمين، أو على بيئة التعلم وبتلخص السبب في: عدم كفاية الحوافز، نظام الحوافز كان معقداً، الحوافز الجماعية ربما لا تكون فاعلة، أو أن المعلمين ربما لا يعرفون كيف يمكنهم تحسين تحصيل الطلاب. (Vegas&Ganimian, op.cit. p.40)

إن الدراسات حول تدخلات تسعى إلى رفع جهد المعلم وإنتاجيته تعطينا على الأقل درسين واضحين، **الأول** الاستعانة بمعلمين متعاقدين يبدو أن هذا يمثل طريقة مبشرة بالنسبة للبلاد النامية. **الثاني** على الرغم من أن آثار برامج الاستحقاقات المالية في الدول المتقدمة تبدو متباينة. فالشاهد في الدول النامية مشجع بدرجة أكثر.

تسعى وزارة التعليم إلى نشر ثقافة التميز في الأداء بين أعضاء مجتمع التعلم في الوزارة بما يحقق أهدافها. فاستحدثت جائزة المعلم المميز لتشجيع المعلمين والمعلمات على التميز في الأداء التدريسي وتحقيق الجودة والإتقان، وتمت إتاحة التقديم للجائزة لكافة منسوبي المدارس الحكومية والأهلية دون تمييز. (وزارة التربية والتعليم/٢٠١٠م)

كما تتضمن اللوائح التنظيمية الحد من غياب المعلمين عن العمل وهناك ضوابط وعقوبات للمعلمين المتغييبين بدون عذر عن العمل. كما تربط وزارة التعليم بين الالتزام بالدوام الرسمي وعدم الغياب بدون عذر وبين الترشيح لوظائف أعلى وكذلك الترشيح لجوائز التميز وأيضاً برامج الابتعاث ويكون معياراً مهماً من طلبات النقل بالنسبة للمعلمين. (وزارة التعليم، ١٤٣٦هـ)

تقدم وزارة التربية والتعليم بعض أنواع الحوافز لتحسين الأداء للمعلمين تشمل: فرصاً أكبر للترقي والوصول لبرامج التنمية المهنية وفي بعض الحالات الاعتراف العام (تقدير الآخرين والمكانة الاجتماعية).

- من الطرق المشهورة التي حاولت نظم التعليم في السنوات الأخيرة تجربتها لتحفيز المعلمين هي جعل جزء من مستحقاتهم مشروطاً بتحصيل طلابهم.
- على الرغم من أن هناك آليات محاسبية مرتبطة بسلوك المعلمين إلا أن حوافز الأداء والعقوبات عليه ضعيفة.
- وضعت المملكة بعض الآليات لمحاسبة المعلمين على أساس مستمر عن طريق لتقييم الأداء السنوي وأنشطة التنمية المهنية. يضاف إلى ذلك أن أبعاد المعلمين يمكن أن يحدث لأسباب أخرى، مثال: استبعاد المعلمين أصحاب الفكر المتشدد والمنحرف عن التدريس بقرار من وزارة الداخلية السعودية. (وزارة الداخلية، ٢٠١٦م / ١٤٣٨هـ)
- إن نظام التعليم ذي الجودة العالية تحكمه القدرة على حشد المعلمين ذوي الجودة العالية (الأكفاء) والبقاء في المهنة.
- مميزات التقاعد محدداً مهماً لجاذبية مهنة التدريس، وتؤثر في سمات وخصائص الذين يقررون الدخول والبقاء في مهنة التدريس، كما تؤثر سياسات التقاعد في الخصائص العمرية للقوى العاملة في مهنة التدريس من خلال التأثير في الحوافز للتقاعد المبكر للاستمرار في الوظيفة أو الحصول على التقاعد المبكر.

الآلية القديمة لتقاعد المعلمين بالمملكة: ترك العمل خلال ٣ فترات من العام الدراسي هي نهاية العام، وبداية الفصلين الدراسيين الأول والثاني.

الآلية الجديدة لتقاعد المعلمين بالمملكة: إنجاز طلب التقاعد المبكر خلال ١٥ يوماً وتنفيذ القرار يكون في نهاية العام الدراسي أو قبل بدايته.

بلغ عدد المتقدمين عام ١٤٣٨هـ للتقاعد المبكر ١٨٨٨١ معلم ومعلمة. (وزارة التعليم، ١٤٣٨هـ). كما وصف وزير التعليم (العيسى، ١٤٣٩هـ) الحوافز المادية للمعلمين السعوديين بالجيدة موضحاً أن المعلم حال تقاعده لا يفقد هذه المزايا مقارنة بغيره من موظفي الجهات الحكومية الأخرى. وتعزو الباحثة دوافع تقاعد المعلمين والمعلمات مبكراً عام ١٤٣٨هـ وتسرب الكوادر التعليمية للأسباب التالية: إيقاف العلاوة السنوية، انعدام الحوافز المشجعة، النهج اليومي الممل، عدم الرضا الوظيفي، تكديس الفصول بالطلاب، جمود الوظيفة التعليمية، التخوف من سلم الرواتب الجديد، البيئة التعليمية، إضعاف هيبة المعلم، المناهج المطورة، زيادة نصاب الحصص.

إجابة السؤال الثالث:

ما أولويات خيارات سياسات المعلمين لتجويد النظام التعليمي بالمملكة؟

- بناء على دراسة وتحليل وثائق سياسات المعلمين في المملكة واستخلاص أبرز القضايا المتعلقة بها في ضوء الإطار المفاهيمي (SABER) وما تم التوصل إليه من نتائج.
- بالإضافة إلى ما تضمنته الوثائق الرسمية التالية:
 - رؤية المملكة ٢٠٣٠، أهداف برنامج التحول الوطني بوزارة التعليم، خطة التنمية العاشرة: برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية ١٤٣٧هـ، التي تؤكد جميعها على: تحسين استقطاب المعلمين واعدادهم وتدريبهم وتأهيلهم.
- واستناداً إلى منهجية ونتائج كل من: دراسة فريق مبادرة سياسات المعلمين حول العالم (World Bank, 2010) التي تؤكد بأن وضع سياسات فعالة لتحسين جودة التعليم تبقى تحدياً. وكذلك دراسة سابر (World Bank, 2012) التي توصلت إلى الإطار المفاهيمي ووضع إجراءات يمكن للحكومات تنفيذها لتحقيق الأهداف الثمانية غير أن تركيز الحكومات لا يكون متساوياً على الأهداف إنما يكون وفقاً لما تضعه من أولويات.

يركز نظام سياسات المعلمين في المملكة في المقام الأول على تحديد توقعات واضحة للمعلمين ثم يجري تقييماً لما إذا كانت تلك التوقعات قد تحققت من خلال مراقبة التدريس والتعلم وتحفيز المعلمين على الأداء لتقديم حوافز للمعلمين. نظام التعليم السعودي يضع تركيزاً أضعف على السياسة المتعلقة يجذب أفضل المرشحين للدخول في مهنة التدريس. واعدادهم من خلال التدريب والخبرة. وإنشاء بيئات دعم ومساندة من خلال تنمية مهنية للمعلمين ومن خلال الاشراف التربوي لمساعدتهم على تحسين الممارسة داخل حجرة الدراسة. بينما متطلبات وشروط القبول بكليات المعلمين ليست قوية. يقبل ٨٥ % من المتقدمين. وتشير البيانات إلى أن المتقدمين لا يأتون من أوائل خريجي المدرسة الثانوية. وإنما من الطلبة الذين لا يجدون لهم فرص قبول بالكليات الأخرى. كما أكد وزير التعليم (٢٠١٣) إن مدخلات كليات التربية: رجيع الأقسام والكليات الأخرى وبدون معايير واضحة تحدد من هو الشخص الذي يجب أن يدخل لمهنة التعليم. وأن

الغالبية العظمى من الطلبة لا يذهب لكليات التربية رغبة في التربية لأن مهنة التعليم كمهنة انحدرت في ثقافة المجتمع والمميزات التي يحصل عليها المعلم. يضاف إلى ذلك أنه لا توجد إلا فرص قليلة أمام المعلمين والطلاب. والمعلمين المستجدين لتنمية خبراتهم داخل الصف المدرسي داخل بيئة مدعومة. الفرص المتاحة لممارسة المهنة خلال برنامج إعداد وتأهيل المعلمين محدودة التدريب قبل الخدمة. وليس هناك نظم للتعليم الخصوصي للمعلمين المبتدئين. يتوقع من مديري المدارس مساندة وتقييم أداء المعلمين. لكن ليس هناك برامج محددة لتنمية مهارات القيادة المدرسية. وزارة التعليم بالمملكة تركز على رفع الجودة إلى الأمام عن طريق مراقبة التدريس والتعلم. وصدر قرار المقام السامي بإنشاء هيئة تقويم التعليم لمراقبة العملية التعليمية وتقييم مخرجات التعليم. إن تقييماً سريعاً لسياسات المعلمين بالمملكة.. يقودنا لتبني الخيارات التالية كأولويات لتجويد التعليم بالمملكة:

١. جذب أفضل الكوادر إلى مهنة التدريس.
 ٢. إعداد المعلمين من خلال توفير الأنشطة التدريبية والخبرات المفيدة.
 ٣. رصد التدريس والتعلم.
- وتقديم حوافز للمعلمين السعوديين لتحسين ممارساتهم قد يكون كافياً لتحسين جودة التعليم في نطاق المعارف والمهارات التي لدى المعلمين فعلاً. أيضاً قد تختار وزارة التعليم البناء على نواحي القوة الحالية لديها وإدخال التنمية المهنية.

يتطلب وضع الأولويات تحليلاً دقيقاً للعلاقة بين سياسات المعلمين الحالية وتنفيذها في البيئة التربوية السعودية. وتقييم القدرة النسبية (موارد مالية وبشرية وكذلك الخبرة) للمؤسسات الحكومية، والمؤسسات غير الحكومية. والتفاعل بين نظام سياسة المعلمين وسياسات التعليم الأخرى.

المقترحات والتوصيات:

إجابة السؤال الرابع: مقترحات لتطوير السياسات المتعلقة بالمعلمين في المملكة؟

مقترحات مرتبطة بالقضية الأولى: تحديد توقعات واضحة للمعلمين:

١. اعتماد وتطبيق اللائحة الجديدة للوظائف التعليمية والتي تهدف إلى تأسيس وبناء هيكل عمل المعلمين بالمملكة: المواصفات المهنية الوطنية للمعلمين المسارات المهنية للمهن التعليمية.

٢. معالجة التقدير غير المنصف لوقت المعلمين مع الأخذ في الحسبان الساعات الإضافية لأداء العمل.

٣. معالجة الكثافة الطلابية المرتفعة داخل الفصول.

مقترحات مرتبطة بالقضية الثانية: جذب أفضل الكوادر لمهنة التدريس

١. تطبيق رخص المعلمين لرفع مستوى مهنة التعليم.

٢. تطبيق الآلية الجديدة لتعيين المعلمين والمعلمات، وهي إخضاع المعلمين والمعلمات الذين تم تعيينهم حديثاً لفترة تجريبية تمتد لعامين يتم بعدها اتخاذ القرار بشأن استبعاد المعلم أو استمراره في عمله.

٣. دعم مشروع المعايير المهنية الوطنية للمعلمين للتحقق من المعارف والمهارات للمعلمون الجدد المتقدمون لمهنة التعليم.

٤. تطوير التشريعات التنظيمية ومعايير القبول لكليات التربية في المملكة لاختيار أفضل العناصر لمهنة التدريس، ورفع المكانة الاجتماعية للمهنة.

مقترحات مرتبطة بالقضية الثالثة: إعداد المعلمين بتوفير التدريب والخبرات النافعة:

١. التوسع في تطبيق "مجتمعات التعلم المهنية" لدعم المعلمين المبتدئين والقضاء على العزلة المهنية.

٢. تطوير برامج إعداد المعلمين بكليات التربية، مع ربطها بالكفايات اللازمة للمعلمين التي حددتها وزارة التعليم.

٣. الاهتمام بالتدريب قبل الخدمة من حيث الجودة والنوعية المدة الزمنية لاكتساب المهارات اللازمة لمهنة التدريس.

٤. التكامل بين كليات إعداد المعلمين ومدارس التعليم العام. وإلحاق بعض المدارس بكليات المعلمين للإشراف عليها وتطبيق نماذج تطبيقية للتطوير في تدريب المعلمين وطرق التدريس. (تسمى المدرسة التجريبية).

مقترحات مرتبطة بالقضية الرابعة: موازنة مهارات المعلمين مع احتياجات الطلاب:

١. العدالة والتوازن في توزيع المعلمين على المدارس.

٢. ضمان فرص متساوية في التعليم لجميع الطلاب في النظام المدرسي (تكافؤ الفرص).
٣. منح بدلات للمعلمين العاملين في المناطق النائية. من خلال تفعيل قرار وزارة الخدمة المدنية ١٤٣٢هـ.
٤. تقديم علاوات للمعلمين لجذبهم في التخصصات النادرة. وكذلك العاملين في الأحياء الخطرة بالمدن. لمواجهة التحولات الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع وتأثيرها في سلوك الطلاب داخل المدارس سلبيا.
٥. التوجه نحو اللامركزية والاستقلالية المدرسية.

مقترحات مرتبطة بالقضية الخامسة: قيادة المعلمين بوساطة مديرين أقوياء:

١. وضع معايير دقيقة لاختبار القيادات المدرسية.
٢. إعداد وتأهيل وتدريب القيادات المدرسية قبل توليهم قيادة المدرسة بالتعاون مع الجامعات السعودية ومعهد الإدارة.
٣. وضع مواصفات معيارية لأداء المعلمين تتوافق مع المعايير العالمية.
٤. منح صلاحيات أكبر للقيادات المدرسية لاتخاذ قرارات بشأن توظيف المعلمين.
٥. الاستفادة من خريجي برامج الماجستير والدكتوراه من الجامعات السعودية ومن برنامج الملك عبدالله للابتعاث الخارجي في شغل الوظائف القيادية بالمدارس وكذلك تدريب القيادات المدرسية.

مقترحات مرتبطة بالقضية السادسة: مراقبة التدريس والتعليم:

١. لمراقبة أداء المعلمين بالمملكة. يجب استخدام مقاييس معتمدة على المخرجات بدلا من اعتمادها على المدخلات.
٢. تفعيل الشراكة المجتمعية تفعيلًا حقيقيا بين المدارس والمجتمع بمؤسساته المختلفة (الحكومي والخاص) وكذلك الأسرة.
٣. الالتزام بتقييم أداء المعلمين بشكل منتظم (داخلي، خارجي) مع الاهتمام بتوثيق عدد مرات تقييم الأداء.

٤. الحرص على توزيع وشمولية المعايير المستخدمة لتقييم أداء المعلمين مع مراعاة الاختلافات في بيئات العمل.
٥. تنوع مصادر جمع المعلومات لتقييم أداء المعلمين.
٦. استخدام نتائج عمليات تقييم أداء المعلمين في منح المكافآت وفرض العقوبات.

مقترحات مرتبطة بالقضية السابعة: دعم ومساعدة المعلمين لتحسين التعليم:

١. تغيير وتطوير العمليات التعليمية. حيث إن السياسات المعتمدة على المدخلات لها تأثير محدود في تعلم الطلاب.
٢. اعتماد منهج أكثر مرونة في التعلم. تتفاعل فيه المؤسسات المدرسية والتعليم غير النظامي.
٣. إدراك تأثير التكنولوجيا في طبيعة العمليات التعليمية، حيث أصبح التعلم أكثره غير رسمي وشخصي ومن كل مكان.
٤. الاهتمام بالمعلم لأنه مفتاح عملية التنمية الإنسانية وعامل حاسم في نجاح أو فشل التربية في أي مجتمع.
٥. اعتماد التنمية المهنية للمعلمين. كنقطة ارتكاز محورية في أي مشروع لإصلاح وتطوير التربية والتعليم.
٦. تبني مفهوم التنمية المرتكز إلى المدرسة (مجتمعات التعلم المهنية).
٧. دعم المعلمين المستجدين في السنوات الأولى لبناء ثقتهم بأنفسهم وتقليل التسرب من مهنة التدريس.

مقترحات مرتبطة بالقضية الثامنة: تحفيز المعلمين لتحقيق أعلى أداء:

١. متابعة أعمال اللجنة المكلفة بمراجعة لائحة الوظائف التعليمية، ودعمها لتطوير اللائحة وسلم الرواتب بما يتلاءم مع سياسات المعلمين دولياً ومحلياً ويسهم في حشد المعلمين ذوي الجودة العالية (الأكفاء) والبقاء في المهنة.
٢. تطبيق نظام رخص المعلمين بقوة. مهما كانت التحديات التي تواجه تطبيقه في الميدان التربوي. (تمهين التعليم).

٣. الاهتمام يجعل جزءاً من مستحقات المعلمين المالية مشروطة ومرتبطة بتحصيل طلابهم بهدف تحفيز المعلمين.
٤. تبني آليات محاسبية مرتبطة بسلوك المعلمين، لها مصداقية من خلال حوافز الأداء والعقوبات.
٥. تبني سياسات تقاعد للمعلمين تقدم مميزات لمهنة التدريس تشجع الطلاب على الدخول للمهنة والبقاء فيها.
٦. استمرار الوزارة وتوسعها في نشر ثقافة التميز في الأداء بين أعضاء مجتمع التعلم بما يحقق أهدافها.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

إبراهيم، نجلاء (١٤٣٩هـ): تفعيل متطلبات الشراكة المجتمعية بين الأسرة والمدرسة ودورها في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. دراسة قدمت إلى منتدى الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية.

باجزر، خالد صالح (٢٠١٠). بحث في النمو المهني للمعلم لرفع كفاءته التدريسية في مرحلة التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. منتدى البحوث

العلمية والأدبية. استرجع من <http://forum-stop55.com>

بخش، هاله طه (٢٠١٠). تجارب عالمية في اعداد وتنمية المعلم مهنيًا. في المؤتمر العلمي الثالث لكلية العلوم التربوية، جامعة جرش الخاصة (ص ٤٢٨ - ٤٤٦) جرش، الأردن: جامعة جرش.

البرقاوي، عبد الله (٢٠١٧، ٢٨ أكتوبر). هيئة تقويم التعليم تعتمد المعايير والمسارات المهنية للمعلمين. صحيفة سبق (الرياض). استرجع من:

<https://sabq.org/3vxzst>

برنامج تطوير القيادة. (٢٠١٧). برنامج القيادة المدرسية: برنامج تطوير قدرات القيادة التربوية بشكل عام لمديري ومديرات المدارس بشكل خاص. [المكان غير محدد]: منظمة اميديست. استرجع من:

<http://www.amideast.org/ar/1td/components/3888>

برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية (١٤٣٧هـ/٢٠١٦م). ما هو برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية؟ استرجع من:

<http://www.husamstrator.com/blog/kshrdp>

البرنامج الوطني لتطوير المدارس. (١٤٣٥-١٤٣٦هـ). دليل بناء خطة تطوير المدرسة. (الإصدار الأول). الرياض: شركة تطوير للخدمات التعليمية.

استرجع من: sd.tatweer.edu.sa/index

البرنامج الوطني لتطوير المدارس. (١٤٣٥هـ). مجتمعات التعلم المهنية. (الإصدار الأول). الرياض: البرنامج الوطني.

البيلاوي، حسن حسين وآخرون (٢٠٠٦). الجودة الشاملة في التعليم: بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد: الأسس والتطبيقات (رشدي أحمد طعيمة محرر (١ط) عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الشميري، عبد السلام (محرر) (١٤٣٣هـ، ٢٧ ربيع أول، ٢٠١٢). دكتور لي سائق نائب وزير التربية الكوري: هذه وصيتي لتعليم ابنائكم. جريدة الاقتصادية (السعودية) استرجع من www.aleq.com

جامعة شيكاغو. مركز البحوث التربوية (٢٠١٧م). رواتب المعلمين العرب مقارنة بالدول المتقدمة. يوتيوب.

الجبير، تهاني خالد محمد (١٤٣٧، ٢١-٢٣ جمادى الأولى/٢٠١٦): نظام اعداد المعلمين في المملكة العربية السعودية والولايات المتحدة: دراسة مقارنة. دراسة مقدمة إلى المؤتمر السابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) حول موضوع "التكامل التربوي بين التعليم العام والعالى"، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

حنفي، عبد القادر والصحن، محمد فريد (١٩٩١). إدارة الأعمال. الكويت: الدار الجامعية للطباعة والنشر.

رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ (٢٠١٦). وثيقة برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠. الرياض: مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية. استرجع من <http://Vision2030.gov.sa/ar/ntp>

رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. (١٤٣٧هـ، ١٩ رجب/٢٠١٦، أبريل). استرجعت من www.vision2030.gov.sa/ar

الريس، ناصر بن سعود (١٤٣٧هـ، ٢١-٢٣ جمادى الأولى، ٢٠١٦). الاعتماد الأكاديمي جسر التكامل بين التعليم العام والجامعي: تصور مقترح، ورقة مقدمة إلى المؤتمر السابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) بعنوان "التكامل التربوي بين التعليم العام والعالى" (ص ص ٤٣-٦٠)، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

زمان، حسام. (٢٠١٧، ١٩ أكتوبر). نظرة لإصلاح كليات التربية في يوم المعلم. صحيفة الوطن، ١٠-٢.

السالوس، منى بنت علي والميمان، بدرية بنت صالح (١٤٣١هـ، ١٩-٢٠ محرم). نحو معايير أكاديمية لجودة إعداد المعلم في كليات التربية بجامعة طيبة

أبرز قضايا سياسات المعلمين بالمملكة العربية السعودية
في ضوء الإطار المفاهيمي للبنك الدولي: دراسة تحليلية

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. بحث مقدم للقاء السنوي الخامس عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن). "رؤى ونماذج ومتطلبات" كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
السريحي، سعيد (١٤٣٤هـ، ٦ جمادى الأولى). الاكتشاف المتأخر وقلق مجلس الشورى - عكاظ (٤٢٩٢)، ١-٢.
هيئة تقويم التعليم. (٢٠١٦). أهداف ومهام الهيئة. الرياض: الهيئة السعودية. المؤسسة العامة للتقاعد (١٤٣٨هـ/٢٠١٦). أنظمة التقاعد. الرياض: المؤلف.

استرجع من: <http://www.pension.gov.sa/pensionsrules/pages>
الصالح، بدر بن عبد الله (١٤٣٩هـ/٢٠١٧). العصر الحاضر يقتضي نموذجاً جديداً لإعداد المعلمين: استرجع من: pic.twitter.com/AqkQTatndE
الصالح، خالد (١٤٣٤هـ، ١٨ جمادى الأولى/٢٠١٣م). ٥٠ % من المعلمين يرسبون في "الكفايات" و"التربية" السبب ضعف الجامعات. صحيفة الشرق (الرياض) ٢ (٤٨٢)، ١.

صائغ، عبد الرحمن (١٤٣١هـ). التاءات الاستراتيجية الإثنتا عشرة: رؤية مقترحة للتوجهات المستقبلية لتطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية في اللقاء السنوي الخامس عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) "تطوير التعليم: رؤى ونماذج ومتطلبات" (صص ٥٤٨-٥٧٤)، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الصائغ، محمد بن حسن والحجيلان، طلال بن عبد الرحمن والعمر، عبد العزيز بن سعود (٢٠٠٣). اختيار المعلم واعداده بالمملكة العربية السعودية: رؤية مستقبلية، دراسة مقدمة للقاء الحادي عشر لقادة العمل التربوي، بعنوان المعلم في عصر متجدد، الرياض، المملكة العربية السعودية.
العبد الله، خالد. (١٤٣٧هـ، ٩ جمادى الآخر) "التعليم" تصحح أوضاع كليات التربية وتخفص اعداد المقبولين بنسبة ٥٠% / صحيفة تواصل. الرياض.

استرجع من: <http://twasal.inpo1389622>

العنزي، فايز (١٤٣٧هـ، ٢١-٢٣ جمادى الأولى). معوقات التكامل التربوي بين التعليم العام والتعليم العالي من وجهة نظر القيادات التربوية في الحدود

الشمالية. ورقة مقدمة إلى المؤتمر السابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) "التكامل التربوي بين التعليم العام والعالي" جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

العيسى، أحمد بن محمد (٢٩١٤٣٤هـ/ رمضان/٢٠١٣م). حوار مع الدكتور العيسى قبل توليه الوزارة في برنامج "في الصميم"، الحلقة ٢٧، بقناة روتانا خليجية.

الغتم، محمد بن قاسم ورضا، محمد جواد (٢٠٠٣). رؤية وتجربة في الإصلاح التربوي من منظور خليجي. المنامة، البحرين: مركز البحرين للدراسات والبحوث.

مجلس الشورى. لجنة التعليم والبحث العلمي (١٤٣٤هـ، ١٨ محرم/٢٠١٢م). وزير التربية في لقاء الصراحة والوضوح تحت قبة مجلس الشورى: معلمون في الابتدائية غير متخصصين والظروف أجبرتنا على تعيينهم. صحيفة عكاظ.

استرجعت من <http://www.okaz.com.sa/article/>

مجلس الشورى. لجنة التعليم والبحث العلمي (١٤٣٥هـ، ١٦ صفر/٢٠١٣م). عضو الشورى: ٥٠% من المعلمين لا يصلحون للتدريس ونطالب بإيجاد كادر خاص مرتب بالكفاءة. ملتقى المعلمين والمعلمات.

استرجع من: <http://www.saudi-teachers.com>

مجلس الشورى. لجنة التعليم والبحث العلمي (١٤٣٤هـ/٢٠١٣م) اختبارات "الكفايات" تقلق مجلس الشورى السعودي: اخفاق نسبة كبيرة من خريجي الجامعات المتقدمين للعمل في مجال التعليم. العربية. استرجع من:

<http://www.alarabiya.net/ar/saudi/>

المركز الوطني للقياس والتقييم. (١٤٣٩هـ). الاختبارات المهنية. القيادة المدرسية: المعايير المهنية لمديري ومديرات المدارس. الرياض: المؤلف

المرواني، عبد العزيز فالح. (١٤٣٢هـ، محرم /٢٠١٠م). أن تكون معلماً. أن تستمر معلماً: هناك شروط جديدة. مجلة المعرفة، (١٨٩)، ٧.

المزيني، أيوب محمد (١٤٣٣هـ ٢٠١٢). اللادارة التأسيسية علم وفن. (ط هـ). الصفاة، دولة الكويت.

المفرج، بدرية والمطيري، عفاف وحمادة، محمد (٢٠٠٧). الاتجاهات المعاصرة في اعداد المعلم وتنميته مهنيًا. الكويت:وزارة التربية.

أبرز قضايا سياسات المعلمين بالمملكة العربية السعودية
في ضوء الإطار المفاهيمي للبنك الدولي: دراسة تحليلية

مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم العام (تطوير). (٢٠١١). استراتيجية تطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية. (مسودة. نسخة ١٠١). الرياض: مكتب الاستراتيجية.

المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. (٢٠١٠). مراحل تصميم نظام الحوافز

استرجع من: <http://hndiscussion.com/hr8575.html>

منتدى التطوير المهني للمعلمين (١٤٣٨هـ). د. البراك: إن وزارة التعليم أنشأت منتدى للتطوير المهني للمعلمين برعاية وزير التعليم.

الموسى، ناهد بنت عبد الله. (١٤٣٥هـ) النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية. الرياض: المؤلف.

الندوة الوزارية حول جودة التعليم في العالم العربي. (٢٠١٠، ٢١-٢٢ سبتمبر) المسوغات المنطقية للسياسات المتعلقة بالمعلمين في سائر أنحاء العالم. الدوحة. قطر.

النعيمي، تيسير. (٧ يوليو ٢٠١١). جودة أي نظام تربوي لا يمكن أن تتعدى جودة معلميه: من كلمة للدكتور تيسير النعيمي وزير التربية والتعليم بالأردن في المؤتمر الإقليمي للسياسات المتعلقة بالمعلم في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا حول تعزيز السياسات المتعلقة بالمعلم لتحسين التعليم، عمان، الأردن. جريدة الدستور. استرجع من <http://www.addustour.com/print> هيئة تقويم التعليم (١٤٣٧هـ/٢٠١٦). المعايير المهنية للمعلمين في المملكة العربية السعودية. الرياض: الهيئة. استرجع من:

<http://www.google.com.sa/>

ورشة عمل تحسين الاستقطاب للوظائف التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية (١٤٣٨هـ، ٢٩ شعبان/٢٠١٧م). أعمال ورشة عمل الاستقطاب للوظائف التعليمية... (فريق عمل مسار تحديث الأنظمة والسياسات التعليمية (محرر). الرياض: لجنة تطوير كليات التربية، وزارة التعليم.

وزارة الاقتصاد والتخطيط (١٤٣٦هـ/٢٠١٥م). موجز خطة التنمية العاشرة وأولوياتها، ١٤٣٦/١٤٣٧ - ١٤٤٠/١٤٤١هـ الرياض: المؤلف.

وزارة الاقتصاد والتخطيط (١٤٣٦هـ/٢٠١٥م). خطة التنمية العاشرة وأولوياتها، ١٤٣٦/١٤٣٧ - ١٤٤٠/١٤٤١هـ (٢٠١٥-٢٠١٩م): الخطة التشغيلية: وزارة التعليم (التعليم العام). الرياض: المؤلف
وزارة التعليم. (١٤٣٧هـ). الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام. (الإصدار الثالث). الرياض: المؤلف.

استرجع من: <https://www.ksa-teachers.com/forums>

وزارة التعليم. (١٤٣٨هـ/٢٠١٧م). العاصمي لـ "الحياة" لن نستغني عن الفائض من المعلمين" و"التقاعد" مستمر بـ "شروط" -al- استرجع من: Hayat.com/articles/25103

<http://www.alhayat.com/articles>

وزارة التعليم. (٢٠١٦، ١٩ مارس). استحداث ٦ ضوابط جديدة للقبول بكليات التربية في الجامعات السعودية. جريدة الوطن.

استرجع من: http://www.alwatan.com.sa/local/news_datail.aspx?articleD=256577

وزارة التعليم. (١٤٣٨هـ 15 محرم/٢٠١٦) ٦ ملايين اجمالي طلاب التعليم العام، ١٨.٤ % منهم غير سعوديين [مخطط معلوماتي رسومي انفوجرافيك].

صحيفة (جدة). استرجع من: <http://www.okaz.com.sa/article/1501813>

وزارة التعليم. إدارة البرامج والدراسات بوزارة التعليم. (١٤٣٨-١٤٣٩هـ). منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي (نسخة معتمدة) الرياض: وكالة وزارة التعليم. وزارة التعليم. الإدارة العامة للتخطيط (١٤٣٨هـ). الأهداف العامة لوزارة التعليم في خطة التنمية العاشرة ١٤٣٨-١٤٣٩/١٤٤٠-١٤٤٢هـ. [مخطط معلوماتي رسومي (انفوجرافيك)]. استرجع من: http://www.multaqa_ud.com/vb/showth
وزارة التعليم. (١٤٣٤هـ). مشروع الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام. الرياض: شركة التطوير.

استرجع من: <http://www.tatweer-edu.sa/storage>

وزارة التعليم. جائزة التعليم للتميز (١٤٣٦هـ): الدليل التفسيري لمعايير الإدارة والمدرسة المتميزة. (النسخة المطورة) الرياض: وزارة التعليم. استرجع من:

<http://egate.tamayaz.org.sa/photo>

وزارة الخدمة المدنية. (١٤٣٧هـ، ١٢/٢٤، ٢٠١٦م). المقام السامي يصدر قراراً بتشكيل لجنة .. لدراسة لائحة شاغلي الوظائف التعليمية. صحيفة عكاظ.

استرجع من:

وزارة الخدمة المدنية. (١٤٣٢هـ). لائحة الحقوق والمزايا المالية، المقررة بالأمر الملكي رقم (٢٨/أ) وتاريخ ٢٠/٢/١٤٣٢هـ. بخصوص عناصر تحديد نسبة بدل المناطق النائية. الرياض: الوزارة.

استرجع من: <http://www.mu.edu.sa/sitesdefault/file/fin-doc>

وزارة الخدمة المدنية. (١٤٠٢هـ). لائحة الوظائف التعليمية. الرياض: المؤلف.
وزارة الخدمة المدنية. (١٤٣٧هـ). لائحة إدارة الأداء الوظيفي. - الرياض: الوزارة.

استرجع من: <http://adc.kau.edu.sa/pages>

وزارة الخدمة المدنية. (٢٠١٧). رفع لائحة رواتب الوظائف التعليمية الجديدة.

استرجع من: <http://arabianbusiness.com/business/education/2017/feb/21>
وزارة الخدمة المدنية. (١٤٣٤هـ/٢٠١٢م). دليل أحكام تدريب موظفي الخدمة المدنية. (٣ط). الرياض: الوزارة.

وزارة الخدمة المدنية (١٣٩٨هـ). لائحة التدريب في الخدمة المدنية، الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (١٦) وتاريخ ١٩/٢/١٣٩٨هـ. الرياض: الوزارة.

استرجع من: <http://adc.kau.edu.sa/pages>

وزارة الداخلية. إدارة الأمن الفكري (٢٠١٥) - الجهود الفكرية السعودية لمواجهة الإرهاب. برنامج السكينة. الرياض: المؤلف.

وزارة العمل (١٤٣٦هـ). نظام العمل الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٥١) وتاريخ ٢٣/٨/١٤٢٦هـ ورقم (م/٢٤) وتاريخ ١٢/٥/١٤٣٤هـ، ورقم (م/٤٦)

وتاريخ ٥/٦/١٤٣٦هـ. استرجع من <http://mlsd.gov.sa/ar>

وزير التعليم. (١٤٣٤هـ، ٥ جمادى الأولى، ٢٠١٣). فيصل بن عبد الله: قضيت بالوزارة ٤ سنوات "صعبة جداً" وغير راضٍ عن وضع التعليم. صحيفة الحياة.

وزير التعليم. (٢٧ رجب، ١٤٣٧هـ) خلال تدشين الوزير العيسى بوابة البرنامج. "التعليم" تعلن شروط تدريب المعلمين والمعلمات دولياً. صحيفة عاجل

الإلكترونية. استرجع من <http://www.ajel.sa/local1740156>

وزير التعليم. (١٤٣٩هـ، ربيع الأول). وزير التعليم يوجه بتشكيل لجنة لتطوير برامج اعداد المعلمين بكليات التربية بالجامعات السعودية. جريدة الرياض.

استرجعت من <http://www.alriyadh.com/154666>

وزير التعليم (٢٠١٨، ٢٧ يناير). تطبيق سلم رواتب المعلمين الجديد ١٤٣٩هـ وإعادة هيكلة رواتب المعلمين والمعلمات رسمياً وتصريحات جديدة لوزارة التعليم. أخبار السعودية (الرياض). استرجعت من

<http://www.thaqfny.com/>

وزير التعليم. (٢٨ رجب، ١٤٣٧هـ). يعلن عن تدريب ١٠٢٠ معلماً في الخارج بدءاً من العام القادم. العربية. نت.

Foreign Sources:

Decesare, Dalel, Kramer-Wine, Jennifer & Augenblick, John (2008). Method to attract and retain teachers in hard to staff schools. Denver, Colorado: Augenblick, Palaich.

Dukeshire, Steven, and Thurlow, Jennifer. (2002). A Brief guide to understanding policy development. Halifax, N.S: Rural Communities Impacting Policy Project.

Golubeva, Maria (2014). Teacher policies in the NEPC region: A comparative study of teacher policies in 10 countries. Zagreb, Croatia: Network of Education policy centers, Retrieved from: <https://www.edupolicy.net/>

Hong Kong.GIC (2001). Chief executive's policy address 2001: policy address objectives, highlight. Hong Kong: Webcast Press releases.

Rice, Jennifer King, Roellke, Christopher, Sparks, Dina & Kolbe, Tammy (2005). Piecing together the teacher policy landscape: A policy problem Typology. Teachers college Record, 11, (2), 511-546.

Vegas, Emiliana, & Ganimian, Alejandro. (2013). Theory and evidence on teacher policies in developed and developing Countries? Washington: Inter-American Development, Education Division. (IDB working paper series)

World Bank. Human Development Department. (2010). Teacher policies around the world: objectives, rationale, methodological approach and products. New York: World Bank

World Bank (2012). Systems approach for better education results (SABER): what matters most in teachers policies: a framework for building more effective teaching profession. Washington, DC: World Bank. Retrieved from:

<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986>