



ملخص ندوة فريق العمل الدولي الخاص المعني بالمعلمين (TTF)

تكلفة سياسات المعلمين في المنطقة العربية

المنعقدة بالشراكة مع:

مركز اليونسكو الإقليمي للجودة والتميز في التعليم

بتاريخ 31 يوليو 2025

عبر الإنترنت

تمهيد

نظم فريق العمل الدولي الخاص بالمعلمين (TTF) في إطار أنشطة المجموعة الإقليمية للدول العربية، ندوة عبر الإنترنت حول "تعليم السياسات الإقليمية 1: تكلفة سياسات المعلمين في المنطقة العربية بالتعاون مع مركز اليونسكو الإقليمي للجودة والتميز في التعليم". تناولت الندوة، التي أقيمت افتراضياً عبر الإنترنت يوم الخميس 31 يوليو 2025، موضوع تكلفة سياسة المعلمين استعداداً للإطلاق الرسمي لوحدة التكلفة ضمن سلسلة " دليل إعداد السياسات الخاصة بالمعلمين" (TPDG) التابع لليونسكو وفريق العمل الخاص المعني بالمعلمين. أتاحَت الندوة لأعضاء TTF من منطقة الدول العربية الفرصة لتقديم نظرة ثاقبة فيما يتعلق بتمويل مهنة التدريس وتقديم أمثلة قطرية عملية.

أهداف الندوة

- عرض المفاهيم والمنهجيات الأساسية لتقدير تكاليف سياسات المعلمين.
- تبادل ومناقشة النتائج والتوصيات الأولية حول تمويل المعلمين.
- تسليط الضوء على التجارب القطرية من ليبيا والأردن ولبنان وموريتانيا لتقديم رؤى ودروس عملية؛
- تعزيز الحوار الإقليمي حول السياسات المستدامة مالياً.
- بناء الزخم نحو بناء القدرات الوطنية ودمج التكلفة في تطوير السياسات استعداداً للقمّة العالمية للمعلمين 2025 في تشيلي.

شارك في الندوة كل من كارلوس فارغاس، رئيس قسم تطوير المعلمين في اليونسكو ورئيس أمانة فريق عمل المعلمين، وعبد الرحمن المديرس، المدير العام لمركز اليونسكو الإقليمي للجودة والتميز في التعليم بالسعودية، وفاطمة إبراهيم الرويس، المدير العام المساعد للمركز نفسه، وإبراهيم الحسين، مدير إدارة التميز التربوي بمركز اليونسكو الإقليمي للجودة والتميز في التعليم، ومحمد موماني، مدير إدارة الإشراف التربوي والتدريب بالأردن، ومحمد غوما، مدير المركز العام للتدريب وتطوير التعليم بليبيا، وهنا آدم من مكتب بيروت حول تخطيط وإصلاح القوى العاملة للمعلمين في لبنان، وأخيراً الحاج رباني من مكتب الرباط لمناقشة نمذجة المحاكاة في موريتانيا، حيث عرضوا خبراتهم في قضايا تمويل وتكاليف سياسات المعلمين بالمنطقة.

جمعت الندوة عبر الإنترنت متحدثين من مركز اليونسكو الإقليمي للجودة والتميز في التعليم، وبعض المنظمات الدولية وأعضاء TTF من المنطقة العربية لإجراء حوار رفيع المستوى حول أهمية دمج التكلفة في تطوير سياسات المعلمين. تم إجراء الندوة عبر الإنترنت باللغة العربية فقط، باستثناء مقدمة موجزة من الأمانة العامة باللغة الإنجليزية.

ملخص الندوة

كل متعلم يستحق معلماً مؤهلاً حيث إن المعلمين هم العامل الأكثر أهمية في المدرسة عندما يتعلق الأمر بالتعلم.

فريق العمل الدولي الخاص بالمعلمين من أجل التعليم 2030، والمعروف أيضاً باختصار (TTF)، هي شراكة فريدة تم إنشاؤها في عام 2008 للدفاع عن المعلمين ومهنة التدريس في جميع أنحاء العالم. ويهدف الفريق إلى رفع مستوى الوعي وتوسيع المعرفة ودعم البلدان نحو تحقيق الهدف 4 من أهداف التنمية المستدامة 2030. يضم (TTF) أكثر من 170 عضواً (بما في ذلك الحكومات الوطنية والمنظمات الدولية والمنظمات غير الحكومية الدولية ومنظمات المجتمع المدني والمؤسسات) يعملون معاً لضمان وجود معلم مؤهل ومتحمس ومتمكن في كل فصل دراسي.

إن رؤية فريق العمل الدولي الخاص بالمعلمين من أجل التعليم 2030 واضحة: يجب أن يكون التدريس مهنة ذات قيمة ويجب أن يتم تدريس كل متعلم من قبل معلمين مؤهلين ومتحمسين ومتمكنين ضمن أنظمة ذات موارد جيدة وفعالة ومحوكمة بشكل فعال لتعزيز التعلم وتحقيق تعليم عالي الجودة للجميع، ولتحقيق هذه الرؤية، تتمثل مهمة فريق العمل الدولي المعني بالمعلمين في تعبئة الحكومات وأصحاب المصلحة الآخرين من أجل النهوض بالمعلمين والتعلم الجيد، والعمل كمحفز للجهود العالمية والإقليمية والوطنية من خلال إنتاج المعرفة ونشرها والدعوة وتعلم السياسات.

تمثل فجوة المعلمين، الكمية والنوعية معاً، أبرز تحدٍ عالمي في مجال التعليم؛ إذ تعاني العديد من الدول من نقص في أعداد المعلمين، بينما يفتقر عدد كبير منهم إلى التدريب الكافي. يرى فريق العمل الخاص بالمعلمين أن الحل الأكثر فاعلية يكمن في اعتماد سياسات وطنية شاملة تراعي مختلف الأبعاد المتشابكة المؤثرة في المعلمين ومهنة التدريس، وتنسجم رسالة فريق العمل الخاص بالمعلمين مع إطار الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة، إلى جانب المعايير الدولية ذات الصلة، مثل توصية منظمة العمل الدولية/اليونسكو بشأن وضع المعلمين (1966) وتوصية اليونسكو بشأن وضع أعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي (1997).

يحدد فريق العمل الدولي الخاص بالمعلمين (TTF) برنامجه وفق ثلاثة محاور عمل رئيسية في خطته الإستراتيجية: (2022-2025)

- خط العمل الرئيسي رقم 1: إنتاج المعرفة ونشرها.
- خط العمل الرئيسي رقم 2: المناصرة
- خط العمل الرئيسي رقم 3: تعلم السياسة الوطنية والإقليمية.

انطلاقاً من رؤية مركز اليونسكو الإقليمي للجودة والتميز في التعليم كمرجع موثوق في دعم جودة التعليم بالمنطقة العربية، وبالتعاون مع فريق العمل الدولي الخاص بالمعلمين (TTF)، نُظمت في 31 يوليو 2025 ندوة بعنوان: تكلفة سياسات المعلمين في المنطقة العربية.

أكد الدكتور عبد الرحمن المديرس، المدير العام لمركز اليونسكو الإقليمي للجودة والتميز في التعليم، في كلمة ألقاها خلال الندوة، أن الاستثمار في المعلمين هو الاستثمار الأكثر استدامة، وأن وجود معلم مؤهل أساس لمجتمع أفضل. وشدد على أهمية:

- توفير ظروف عمل مناسبة تشمل عقوداً ورواتب عادلة وإتاحة آفاق للتقدم الوظيفي والترقيات.
- تحسين بيئات العمل التعليمية الداعمة للتدريس، وإنشاء سياقات تعليمية تكون مؤاتية لعملية التدريس
- تقديم تدريب عالي الجودة قبل وأثناء الخدمة.
- ضمان إدارة فعالة لتوظيف المعلمين وتوزيعهم.

دعا كذلك إلى تضافر جهود المجتمع الدولي والحكومات لدعم التعليم والمعلمين في الدول العربية، مؤكداً أن جودة التعليم مرهونة بجودة المعلمين، وإن الاستثمار في المعلمين هو المفتاح الأساس.

عرض الدكتور كارلوس فارغاس رئيس القسم ورئيس أمانة فريق العمل الدولي الخاص بالمعلمين، الأهداف الشاملة للفريق والمتمثلة فيما يلي:

- الاعتراف بالدور الرئيسي للمعلمين.
- القيام بحوار اجتماعي لتحديد سياسات المعلمين والممارسات.
- تعزيز مراقبة وضع المعلمين في سياق التعليم 2030 والغاية C.4 من الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة 2030، وهي هي "زيادة كبيرة في عدد الشباب والكبار الذين لديهم المهارات المناسبة، بما في ذلك المهارات التقنية والمهنية، للتوظيف والوظائف اللائقة وريادة الأعمال، وذلك بحلول عام 2030".
- تسهيل مشاركة المعرفة والمهارات والخبرات.
- دعم الدول الأعضاء المحتاجة للمساعدة في تعزيز سياسات المعلمين لتطوير التعليم.

كما أوضح كارلوس فارغاس أن الأمانة العامة للفريق الدولي الخاص بالمعلمين تقوم بالمهام الآتية:

- تطوير وتنفيذ خطة العمل السنوية. وتتضمن خطة العمل السنوية أهدافاً وأنشطة ومؤشرات لقياس التقدم - تستعرضها اللجنة التوجيهية.
- رصد وتقييم التقدم في الأهداف الاستراتيجية وخاصة الهدف C.4 من أهداف التنمية المستدامة 2030.
- إعداد تقرير فني ومالي نصف سنوي - تتم مراجعته من قبل اللجنة التوجيهية لفريق العمل الخاص بالمعلمين (TTF).

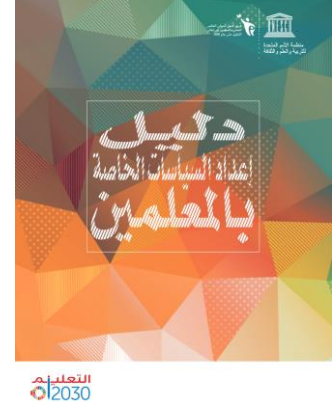
كشف رئيس أمانة فريق العمل أن مجموعات العمل الموضوعية الحالية للفريق الدولي الخاص بالمعلمين (TTF) تتمثل في: القيادة والإدارة التربوية، الإبداع والمساواة في سياسات وممارسات المعلمين، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتعليم الإلكتروني لتدريب المعلمين، تعليم ورعاية الطفولة المبكرة، وإدارة المعلمين خلال حالات الطوارئ والأزمات، حيث تسعى هذه المجموعات الطوعية إلى تعزيز التعاون، وتبادل المعرفة والموارد، وحشد أصحاب المصلحة لدعم تطوير خطة عمل وأنشطة الفريق.



دليل إعداد السياسات الخاصة بالمعلمين (TPDG)

يوفر دليل إعداد السياسات الخاصة بالمعلمين (TPDG) نهجاً منظماً لتحليل الأبعاد الخاصة بالمعلمين وقضاياهم، مما يمكن صناع السياسات من:

- تحديد الثغرات والتحديات السياسية الرئيسية: من خلال دراسة كل بُعد، لتحسين السياسات.
- تطوير سياسات مبنية على الأدلة: يؤكد الدليل على أهمية استخدام البيانات والأبحاث لتوجيه قرارات السياسة.
- إعطاء الأولوية للتدخلات السياسية: يساعد الإطار صناع السياسات على تخصيص الموارد والجهود بفعالية.
- تعزيز التماسك والمواءمة: اتباع نهج شامل لسياسة المعلمين، وتوحيد السياسات المختلفة لتحقيق الأهداف المشتركة.
- تعزيز التعاون وإشراك أصحاب المصلحة: أهمية إشراك المعلمين وأصحاب المصلحة الآخرين في عملية تطوير السياسات.



ومن خلال الاستفادة من دليل إعداد السياسات الخاصة بالمعلمين (TPDG)، يمكن للبلدان وأنظمة التعليم تطوير سياسات أكثر فعالية واستدامة للمعلمين تساهم في تحسين نتائج التعلم لجميع الطلاب.

وحدة التكلفة لدليل إعداد السياسات الخاصة بالمعلمين (TPDG: Costing Module)

تتطلب صياغة سياسات فعالة للمعلمين، تركّز على تعلّم الطلاب، فهماً عميقاً للعلاقات المترابطة بين العوامل الرئيسية في البيئة التعليمية وبيئة المعلم، بالإضافة إلى العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية على المستويين الوطني والعالمي. لذلك، يجب أن تعتمد عملية صنع السياسات نهجاً شاملاً يأخذ في الاعتبار هذه التفاعلات المعقدة، كما يجب أن تكون التكاليف المقدرة شاملة بطبيعتها. يشير "مخطط قضايا السياسات المتعلقة بالمعلمين" في الدليل إلى أبعاد وإطار عمل يتم استخدامهم لتحليل وتطوير سياسات فعالة للمعلمين. توفر هذه الأبعاد رؤية شاملة للعوامل المتعلقة بالمعلم والتي تؤثر على الأنظمة التعليمية وتعلّم الطلاب.

فيما يلي تفصيل للأبعاد الرئيسية وأهميتها:

- **توظيف المعلمين واستبقاؤهم:** جذب المعلمين المؤهلين للمهنة وضمان استمرارهم فيها من خلال تحسين الرواتب، ظروف العمل، المسارات المهنية، وفرص التطوير.
- **تدريب المعلمين:** إعداد المعلمين الأولي، بما في ذلك برامج التدريب والمؤهلات المطلوبة.
- **التوزيع:** ضمان التوزيع العادل للمعلمين المؤهلين بين المدارس والمناطق.
- **المسار الوظيفي:** توفير فرص التقدم للمعلمين، مثل الترقية، وأدوار القيادة، والمناصب المتخصصة.
- **ظروف العمل:** تحسين البيئة المادية والاجتماعية للمعلمين، مثل حجم الفصول والموارد المتاحة.
- **الأجر:** تحديد رواتب وحزم تعويضات تنافسية تعكس قيمة المهنة.
- **معايير أداء المعلم والمساءلة:** وضع معايير لأداء المعلم وتقييمه وآليات المساءلة.
- **التطوير المهني:** توفير فرص مستمرة للمعلمين لتعزيز مهاراتهم ومعارفهم.
- **الحوكمة المدرسية:** دعم فعالية المعلمين من خلال هياكل القيادة والإدارة في المدارس.

تكلفة سياسة المعلم

ما هي التكلفة؟

تشير "التكلفة" إلى تقدير شامل للموارد اللازمة لتنفيذ سياسة معينة، وذلك من خلال تخصيص النفقات المناسبة لها وتحديد الاحتياجات والالتزامات المالية بشكل ملموس. لا يقتصر تحديد التكلفة على مجرد وضع ميزانية، بل يشمل ترجمة أهداف السياسة إلى متطلبات عملية، مثل أعداد المعلمين والطلاب، وتحديد الرواتب، وساعات العمل. كما تمثل التكلفة التزامًا يعكس طموحات السياسة، ويجب تحقيق توازن بين الطموح والواقعية لضمان جدواها المالية. وتعد هذه الخطوة ضرورية في عملية صياغة السياسات، إذ تساهم في ضمان قابليتها للتطبيق والمساءلة. لا ينبغي الخلط بين التكلفة وبين الميزانية. التكلفة هي طموح يعكس الالتزامات. من الصعب تحقيق التوازن بين الطموح والواقعية. إن التكلفة الفعالة يمكن أن تفتح فرصا سياسية.

الجهات الفاعلة الرئيسية

تضم فريق تقدير التكاليف ممثلين عن وزارات التخطيط التربوي، والإدارات المالية، ووزارة المالية، والوكالات الفنية، وأصحاب المصلحة المحليين. يهدف هذا الفريق إلى ربط الحوار حول السياسات بالتقديرات المالية لضمان مشاركة أوسع وشفافية أكبر.

عملية تقدير التكاليف الرئيسية

- تحديد واضح لأولويات السياسة الجديدة ضمن خطط قسم التعليم على المدى الطويل والمتوسط.
- تكلفة جميع الإجراءات المطلوبة بشكل فردي لتحقيق كل هدف.
- العمليات التكرارية التي تتطلب جولات متعددة من الضبط الدقيق.
- إن إنشاء روابط قوية بين السياسة والتخطيط والميزانية أمر ضروري.
- تكلفة سياسة المعلم في وقت مبكر من عملية تصميم السياسة، وليس بعد ذلك.

تعزيز السياسات والتخطيط والميزانية من خلال أطر الإنفاق متوسطة الأجل (MTEFs)

- الميزانيات الأساسية: فهم تكلفة الالتزامات السياسية من خلال التحليل الدقيق.
- تقييم البرامج: فهم السياسات التي تنجح وتلك التي لا تنجح، ولماذا.
- الحيز المالي: التنبؤ بمستوى الموارد الإضافية التي يمكن تخصيصها لتنفيذ سياسات جديدة.

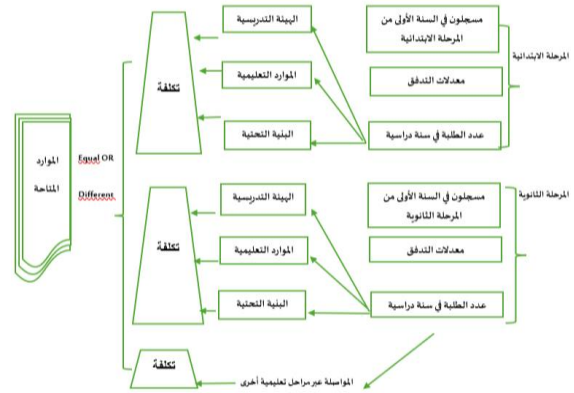
نظرة عامة على نماذج المحاكاة

الغرض والنطاق:

- إبلاغ صياغة سياسة المعلم القائمة على الأدلة بما يتماشى مع الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة.
- تسلط المحاكاة الضوء على المقايضات، وتعزيز العدالة، وتدعم واقعية السياسات ضمن قيود الميزانية.
- السيناريوهات قصيرة المدى (3-5 سنوات): تكلفة السياسات، وتخطيط التوظيف، وتحليل الفجوات.
- السيناريوهات طويلة الأجل (10-15 سنة): استدامة القوى العاملة، والإصلاحات الهيكلية، والمسار المالي.

نماذج المحاكاة: النماذج توجه المفاضلات بين الطموح والواقع المالي

- يستخدم لتوقع التكاليف واختبار السيناريوهات وتقييمها.
- المدخلات: العرض والطلب من المعلمين، الرواتب، تدفق الطلاب.
- لأدوات المستندة في Excel (على سبيل المثال، SimuED) المستخدمة بشكل متكرر.



الرسم التوضيحي: تدفقات نظام التعليم ومخطط النمذجة المستخدم في نماذج المحاكاة

SimuED نهج جديد

نموذج المحاكاة التابع لليونسكو لقطاع التعليم هو أداة قائمة على Excel أُطلقت عام 2019 لدعم التخطيط الوطني من خلال إسقاط مؤشرات الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة (التعليم الجيد). يوفر النموذج أكثر من مائة وحدة مدمجة يمكن استخدامها بسهولة دون الحاجة إلى صيغ معقدة، مع إمكانية تخصيصه بوحدة إضافية لتلبية احتياجات كل بلد. وقد حظي باعتماد واسع في مختلف الدول منذ إنطلاقه. ويتميز التحديث 4.0 بواجهة مساعدة مُعاد تصميمها تشرح كل وحدة بشكل مفصل، إلى جانب تبسيط أكبر لعمليات إدخال البيانات، مما يجعله أكثر كفاءة وسهولة في الاستخدام. كما تتوفر ملفات مساعدة، دعم فني، وأمثلة تطبيقية، مع خطط لإتاحة دروس فيديو قريباً.

أهم خصائص SimuED

- معياري: دولي - قابل للتكيف، سهل الاستخدام.
- مدير السيناريو: دمج 3 فئات من السيناريوهات (على سبيل المثال، سياسة المعلم).
- 142 + وحدة: ثنائية اللغة، دعم مفصل.
- يحسب تكلفة الوحدة ومؤشرات الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة.
- SimuED = المرونة + الدقة + إمكانية الوصول

الروابط الأساسية

- تدفقات الطلاب تدفع الطلب من المعلمين (التسجيل، الرسوب، التسرب، الإكمال، الاتجاهات).

- تحدد دورة حياة المعلم الاحتفاظ به وتوفيره (التجديد والتدريب والنشر والتقاعد وأشكال أخرى من الإسناد).
- يؤثر السياق الاقتصادي الكلي على الجدوى المالية (سقوف فاتورة الأجور العامة، نمو الناتج المحلي الإجمالي، نسبة الضرائب، تخصيص الميزانية المركزية).

الاعتبارات السياسية الرئيسية في نماذج المحاكاة

- أبعاد سياسة المعلم الشاملة التي يجب نمذجتها (بما يتماشى مع أهداف التنمية المستدامة لفريق العمل المعني بالمعلمين):
- التوظيف والتعليم الأولي: توقعات الاحتياجات مقابل القدرة على التدريب قبل الخدمة.
- النشر والاستخدام: التدريس متعدد الدرجات (الابتدائي)، التخصصات الموضوعية (الثانوي)، المساواة الإقليمية.
- في التدريب على الخدمة والتقدم الوظيفي: تكلفة دورة التطوير المهني المستمر، وربطها بمسارات الترقية.
- حالة التوظيف: الرواتب، عبء العمل، PTR/حجم الفصل، البنية التحتية للمدرسة.
- الحوكمة والمساءلة: معايير المعلمين، تقييم الأداء، أنظمة التفتيش أو ما يسمى بالتفقد.

المعايير التشغيلية الحرجة

- مخزونات المعلمين وتدفقاتهم.
- نسبة التلاميذ إلى المعلمين (مصنفة حسب المستوى/المنطقة/الموضوع)، وحجم الفصل الدراسي.
- تقدم الطالب (معدلات الانتقال، الرسوب، التسرب).
- خط أنابيب التدريب (القبول السنوي، المتسرين، معدلات التخرج).
- الاحتفاظ بالمعلمين/استنزافهم وتغييبهم (طوعي، غير طوعي، منهجي).
- هيكل الأجور (الراتب الأساسي، الحوافز، الصعوبات الريفية، العمل الإضافي).
- الحيز المالي (حصة أجور المعلمين، التعليم % من الناتج المحلي الإجمالي)

التكلفة: أبعاد سياسة المعلم

تتوزع أبعاد سياسة المعلم المتعلقة بالتكلفة في تسعة محاور مترابطة، حيث يركز **البعد الأول** على توظيف المعلمين والاحتفاظ بهم، من خلال جذب الكفاءات ومعالجة قضايا النقص والبدائل وأسباب مغادرة المهنة. وتشير التقديرات إلى أن التكلفة من 10-20% من إجمالي أعضاء هيئة التدريس تذهب لتغطية المعلمين البدلاء بسبب إجازات الأمومة، أو الأبوة، أو التدريب، أو المرض. كما تشمل عوامل التكلفة الأخرى للتوظيف والاحتفاظ هيكل الفصول الدراسية المتنوعة مثل الفصول متعددة الصفوف، والحوافز المالية للمعلمين المتدربين، إضافة إلى التمييز بين أوضاع عمل المعلم (الموظف الحكومي مقابل العقد) ومسارات التكامل المرتبطة بها.

أما **البعد الثاني** فيتعلق بالتدريب الأساسي والمستمر، الذي رغم انخفاض تكلفته مقارنة بالرواتب، إلا أن تمثيله في السياسات مهم لضمان جودة التعليم. ويهتم **البعد الثالث** بتوزيع المعلمين على المدارس بما يراعي احتياجات الطلاب والتخصصات، بينما يعالج **البعد الرابع** المسارات الوظيفية وتطوير فرص الترقية والأدوار القيادية. ويتناول **البعد الخامس** ظروف العمل من حيث حجم الفصول وعبء العمل والبنية التحتية، إضافة إلى الموارد التكنولوجية والمادية.

أما **البعد السادس**، فيركز على مكافآت المعلمين، ويتضمن هذا البعد وضع جداول رواتب عادلة وتنافسية، فضلاً عن تقديم حوافز مالية وغير مالية لتحفيز المعلمين والاحتفاظ بهم. وتبلغ الحصة الأكبر من نفقات التعليم الحالية 75% أو أكثر في العديد من البلدان. وتشمل توقعات التكلفة في مكافآت المعلمين حجم وتكوين القوى العاملة في سنة دراسية، ومنصب كل معلم في سلم الرواتب بناءً على الخبرة والمؤهلات، وبيانات التقاعد المتوقعة. وإذا كان هناك نقص في أدوات التنبؤ، فيجب تطوير وحدة محاكاة تكملية. كما تتضمن اعتبارات إضافية الحوافز المالية (مثل التدريس في المناطق الريفية أو الصعبة)، والحوافز غير المالية (مثل الإجازات الخاصة)، إلى جانب اتجاهات الأجور القائمة على الأداء.

يحدد **البعد السابع** معايير المعلم من حيث المهارات والكفاءات، وتأثيرها على التدريب والتطور المهني. بينما يتناول **البعد الثامن** مساءلة المعلمين عبر أنظمة التقييم والتفتيش وتكاليفها المرتبطة.

أخيراً، يركز **البعد التاسع** على حوكمة المدارس ودور القيادة المدرسية والمجتمع في تحسين البيئة التعليمية. وتتسجم هذه الأبعاد مع مسارات العمل في قمة تحويل التعليم 2022، والتي تشمل المدارس الشاملة والأمنة، التعلم والمهارات للحياة، مهنة التدريس، التحول الرقمي، وتمويل التعليم.

خلال الندوة، قدم الدكتور إبراهيم الحسين مدير إدارة التميز التربوي بمركز اليونسكو الإقليمي للجودة والتميز في التعليم عرض بعنوان: **سياسات المعلمين في الدول العربية: الاستثمار في الجودة**، وتتلخص فيما يلي:

بينت الورقة مسارات العمل في قمة تحويل التعليم 2022 والمتمثلة فيما يلي:

- مسار العمل الأول: مدارس شاملة، ومنصفة، وآمنة، وصحية.
- مسار العمل الثاني: التعلم والمهارات من أجل الحياة والعمل والتنمية المستدامة.
- مسار العمل الثالث: المعلمون والتدريس ومهنة التدريس.
- مسار العمل الرابع: التعلم الرقمي والتحول.
- مسار العمل الخامس: تمويل التعليم

كما كشف العرض عن جذور الاستثمار في جودة المعلمين في الدول العربية وهي كما يلي:

- واقع التراخيص المهنية للمعلمين في الدول العربية.
- تجارب عربية ناجحة في جودة المعلم.
- الاعتماد الأكاديمي لبرامج إعداد المعلمين.
- سياسات المعلمين في الدول العربية.

أوضح العرض دور مركز اليونسكو الإقليمي للجودة والتميز في التعليم في دعم الاستثمار بمستقبل جودة المعلمين في الدول العربية، وذلك عبر السياسات التي تناولها تقريره لعام 2019، والتي شملت تعزيز جاذبية مهنة التعليم، ووضع أطر مرجعية لعمل المعلمين، وتحسين جودة برامج إعدادهم، إلى جانب تطوير آليات تقييم الأداء، وتطبيق الرخصة المهنية، وضمان الحقوق العامة وواجبات المعلمين، إضافة إلى تحسين جودة بيئة التعليم، وتوفير الضمان الاجتماعي، وتعزيز الرواتب والحوافز لضمان استقطاب المعلمين الأكفاء والحفاظ عليهم.

وجاء من أبرز توصيات التقرير ما يلي:

- اعتماد تدابير اصطفاائية للطلبة المتميزين ورعايتهم وتقديم التسهيلات لهم منذ بداية إعدادهم لمهنة التعليم
- تبني وتطبيق الاعتماد الأكاديمي لبرامج اعداد المعلمين بما يضمن جودة التعليم في المؤسسات والجامعات المعنية بإعداد المعلمين.
- تعزيز الممارسات القائمة على صعيد الضمانات الاجتماعية وتكريس حقّ المعلم وعائلته بمدخول لائق مهما كانت حالته الصحية ولأَيّ مدّة دام مرضه أو دامت إعاقته.
- لا يمكن جعل مهنة التعليم مهنة جاذبة للكفاءات من دون تعزيز رواتب وحوافز المعلمين.

كما أوضح العرض الممارسات القائمة على الأدلة للاستثمار في جودة المعلمين، وذلك كما يلي:

- كل دولار يُستثمر في تطوير المعلمين يعود بعائد 5-15 دولاراً على الاقتصاد (معهد ماكينزي).
- الدول التي تتصدر الترتيب العالمي في التعليم (مثل فنلندا، سنغافورة) تخصص 20-30% من ميزانيات التعليم لتدريب المعلمين.

- برامج التطوير المهني الفعالة ترفع أداء الطلاب بنسبة 21% (دراسة جامعة هارفارد).
- زيادة الرواتب بنسبة 10% تقلل ترك المهنة بنسبة 5-8% (OECD)
- 70% من المعلمين العالميين يشيرون إلى أن تقليل الأعباء الإدارية يرفع جودة التدريس (اليونسكو).
- الاستثمار في أدوات الذكاء الاصطناعي للتقييم الفوري يوفر 6 ساعات أسبوعياً للمعلم.

التجارب العربية

ليبيا

في إطار عرض بعض التجارب العربية في تكلفة سياسات المعلمين قدم د. محمد إبراهيم غومة عرضاً حول تقدير تكاليف سياسات المعلمين في ليبيا، موضحاً أن القطاع يواجه تحديات مزمنة أبرزها العبء المالي الكبير للرواتب التي تستهلك 70-80% من الميزانية، مع وجود نحو 250 ألف معلم بتكلفة شهرية تبلغ 945 مليون دينار لبيي وسنوية تصل إلى 11.134 مليار دينار.

كما أبرز العرض مشكلات أساسية تشمل التوزيع الجغرافي غير المتوازن للمعلمين، تركّزهم في المدن الكبرى مقابل نقصهم في المناطق النائية، ضعف التدريب ونقص البرامج الحديثة، محدودية الموارد المالية التي تعيق تطوير البنية التحتية وتوفير الأدوات، إضافة إلى هشاشة المباني المدرسية ونقص التجهيزات الأساسية في عديد المناطق.

كشف العرض عن متوسط رواتب المعلمين في ليبيا لعام 2024، حيث بلغ المتوسط العام 2,400 دينار لبيي، في حين يتقاضى المعلمون في الفئة الدنيا حوالي 1,160 ديناراً، مقابل 4,420 ديناراً للفئة العليا التي تضم ذوي المؤهلات والخبرة الطويلة والمناصب الإشرافية. وتوضح البيانات أن الغالبية العظمى من المعلمين تقع ضمن الدرجات الوظيفية من 7 إلى 12 في سلم الرواتب، ما يعكس تركّزهم في المستويات المتوسطة للأجور، وهو ما يؤثر سلباً على الحوافز والدافعية المهنية.

الأردن

عرض د. محمد مومني، مدير إدارة الإشراف والتدريب التربوي في الأردن، تقدير تكاليف سياسة المعلمين، مبيّناً أن وزارة التربية والتعليم تسعى لتعزيز مشاركتها في اقتصاد المعرفة العالمي وبناء نظام تنافسي ناجح في استثمار الموارد البشرية، وذلك من خلال استراتيجية الموارد البشرية 2016-2025، ورؤية التحديث الاقتصادي، والخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم.

تتمثل أولويات وزارة التعليم في المملكة الأردنية الهاشمية فيما يلي:

- توفير الكوادر البشرية المؤهلة
- تنميتها مهنيّاً بشكل مستدام
- سياسة متكاملة تشجع على الاحتفاظ بالموظفين

وتتمثل إجراءاتها فيما يلي:

- توفير الكوادر البشرية المؤهلة
- تنميتها مهنيّاً بشكل مستدام
- سياسة متكاملة تشجع على الاحتفاظ بالموظفين

كشف العرض عن منهجية المملكة الأردنية الهاشمية في تقدير تكاليف سياسات المعلمين، وهي

- تحديد المشاريع والأنشطة: تحديد مشاريع وأنشطة وزارة التربية والتعليم حسب المكونات السبع للسياسة من خلال جلسات العصف الذهني.
- جمع البيانات: نتائج المقابلات والبيانات والوثائق التي تم الحصول عليها من الجهات ذات العلاقة للسنوات 2023-2026.

- **الاطلاع على التشريعات:** الاطلاع على التشريعات النازمة لعمليات الصرف.
- **استبعاد الكلف غير المباشرة:** استبعاد أثر الكلف غير المباشرة من عمليات احتساب التقديرات كما تم استبعاد اثر كلفة الرواتب والنفقات التشغيلية المتوقع جراء تنفيذ محاور السياسة.

يتم احتساب تكاليف التدريب الجاهي أثناء الخدمة في الأردن وفق تعليمات مركز التدريب التربوي، وتشمل إعداد المواد التدريبية وأدوات التقييم، تدريب المدربين، بدلات المشاركة، أجور المدربين، التكاليف الإدارية واللوجستية، إضافة إلى دراسات تقييم الأثر، حيث تضم كل شعبة تدريبية بين 10 و30 متدربًا. كما تنفذ وزارة التربية والتعليم برامج متنوعة أبرزها برنامج إعداد المعلمين قبل الخدمة، الذي يُنفذ بالشراكة مع أربع جامعات حكومية تغطي أقاليم المملكة الثلاثة، وتُقدر تكلفة ابتعاث الطالب الواحد فيه بنحو 3,000 دينار أردني، فيما بلغت الكلفة الإجمالية منذ إنطلاقه عام 2021 نحو 10 ملايين دينار. ويمنح البرنامج حملة الدبلوم أولوية في التعيين والترقية للرتبة الأولى، إضافة إلى حافز مالي بنسبة 35% من الراتب الأساسي.

امتيازات المعلمين في المملكة الأردنية الهاشمية:

- **التأمين والضمان** (تأمين صحي شامل للمعلم والأسرة، ضمان تربية: مكافأة نهاية الخدمة 15 ضعف الراتب، ضمان اجتماعي: مساهمة الحكومة 11% والموظف 6.5%).
- **المنح والمكافآت** (10% من المقاعد الجامعية لأبناء المعلمين، سلف طارئة بدون فوائد، حوافز إضافية للمشاركة في أنشطة خارج المهام الروتينية،
- **الإسكان والإعفاءات** (صندوق إسكان: قروض بدون فوائد لمدة 20 سنة، إعفاء ضريبي: 9000 دينار للأعزب و18000 للمتزوج، تخصيص قطع أراضي بتخفيض 50% من قيمتها).
- **كما تم خلال الندوة** تسليط الضوء على التجارب القطرية من ليبيا والأردن ولبنان وموريتانيا لتقديم رؤى ودروس عملية في تكلفة سياسات المعلمين.

موريتانيا

عرض الحاج الرباني تجربة الجمهورية الإسلامية الموريتانية في تكلفة سياسات المعلمين، موضحًا مراحل إعداد السياسة التعليمية التي شملت تشكيل فريق وطني تحت إشراف الأمين العام ومستشار في وزير التهذيب الوطني، مكون من 18 عضوًا يمثلون مختلف الإدارات و نقابات المدرسين، لإجراء تشخيص شامل للوضع التعليمي وتحديد نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات.

جرى من خلال تحليل التحديات اقتراح خيارات استراتيجية ذات أولوية حتى عام 2030، مع إعداد نموذج محاكاة مالية للسياسة التعليمية يوضح تكلفة الأعمال المزمع تنفيذها، وعرضه على الشركاء التقنيين والماليين للحصول على مساهماتهم. كما تضمنت العملية إعداد وثيقة سياسة تعليمية مرفقة بخطة عمل ثلاثية للفترة 2023-2025، تم إقرارها رسميًا، مع مواكبة تقنية ومالية من اليونسكو ضمن مشروع "تحسين التعليم في منطقة الساحل" الممول من الاتحاد الأوروبي، ما سمح بتعبئة الخبراء لدعم الفريق الوطني في إنجاز العملية.

أظهرت نتائج تشخيص السياسة التعليمية في موريتانيا وجود عدة تحديات رئيسية تشمل ضعف التخطيط والتشاور في الاكتتاب واستبقاء المعلمين، محدودية مؤسسات التكوين وضعف جودة التدريب الأولي والمستمر، وعدم التوزيع العادل للمعلمين جغرافيًا، إضافة إلى مسارات وظيفية تقليدية مرتبطة بالأقدمية، وظروف عمل غير ملائمة تشمل قاعات وتجهيزات متدهورة، فضلًا عن تفاوت كبير في المكافآت والأجور، وغياب إطار واضح لضوابط ممارسة المهنة، ونقص آليات مساءلة المعلمين وقياس الأداء، وضعف تسيير المدارس وقلة تمثيل النساء في المناصب الإدارية. وقد تم تصنيف هذه التحديات ضمن تسعة أبعاد رئيسية هي: الاكتتاب والاستبقاء، التكوين الأولي والمستمر، الانتشار الجغرافي، البنية والبنية الوظيفي، ظروف التشغيل والعمل، المكافآت والأجور، ضوابط ممارسة المهنة، مسؤولية المعلمين، وتدير الشأن المدرسي، مع اقتراح حلول استراتيجية لمعالجتها وتحسين جودة التعليم والممارسة المهنية للمعلمين.

كشف العرض عن محاور السياسة التعليمية في موريتانيا التي تضم ثلاثة محاور رئيسية: الأول يركز على **تأهيل المعلمين** ويشمل أربعة أبعاد هي اكتتاب واستبقاء المعلمين، التكوين الأولي والمستمر، ضوابط ممارسة المهنة، ومسؤولية المعلمين؛ الثاني يختص بـ **تثمين مهنة المعلم** ويشمل بعدين هما ظروف تشغيل ودعم المعلمين وعلاوات وأجور المعلمين؛ أما المحور الثالث فيتعلق بـ **التسيير اللامركزي والتشاوري للمعلمين** ويضم ثلاثة أبعاد هي توزيع المعلمين، تسيير المسار الوظيفي/حركية المعلمين، وتدير الشأن المدرسي. أوضح العرض أن نموذج المحاكاة المالية سمح بتقدير كلفة تنفيذ هذه السياسة للفترة 2023-2030 بما مجموعه 977,970,67 أوقية جديدة، منها 388,145,54 أوقية مخصصة للرواتب مقابل 590,825,13 أوقية للنفقات الأخرى، مع توزيع تفصيلي للنفقات غير المرتبطة بالرواتب حسب المحاور الاستراتيجية.

لبنان

عرضت هنا آدم تجربة لبنان في تكلفة سياسة المعلمين، موضحة أن قطاع التعليم يواجه بيئة صعبة ومعقدة تتطلب حلولاً عاجلة، حيث اعتمدت الحكومة على سلف الخزينة لتمويل زيادات الرواتب بين 2021 و2024، مع تقديم تعويضات مؤقتة للموظفين والمتقاعدين، بينما بقيت مسودة الموازنة غير مقرة رسمياً. وتخصص معظم الميزانية لرواتب العاملين، في حين انخفضت مخصصات وزارة التربية والتعليم العالي بنسبة 87% مقارنة بما قبل الأزمات.

أبرزت هنا أبرز الأزمات في النظام التعليمي اللبناني، بما في ذلك الحاجة الملحة لصيانة وتجديد البنية التحتية للمدارس الرسمية، نزوح أكثر من 10% من المعلمين والأساتذة، الإضرابات المطولة، الزيادات التدريجية المتدنية في الرواتب، تقاعد عدد كبير من الهيئة التدريسية دون تعويضهم، وتقليص أيام التدريس.

أهم التوصيات

من خلال ما تم عرضه من بيانات بخصوص تكلفة سياسات المعلمين في عينة من تجارب الدول العربية، أصبح من الضروري:

- الاعتماد على دليل إعداد السياسات الخاصة بالمعلمين الصادر عن منظمة اليونسكو وفريق العمل الدولي الخاص المعني بالمعلمين لبناء سياسات خاصة بالمعلمين في الدول العربية.
- تقديم المفاهيم والمنهجيات الأساسية في تقدير تكاليف سياسات المعلمين في الدول العربية.
- التوصية بتطبيق الأبعاد التسعة لتكلفة سياسات المعلمين، والمعلنة من فريق العمل الدولي الخاص المعني بالمعلمين.
- تبادل النتائج والتوصيات الأولية الواردة في ورقة المعلومات الأساسية القادمة لليونسكو وفريق عمل المعلمين بشأن تمويل المعلمين في الدول العربية.
- تسهيل الحوار الوطني والإقليمي بشأن سياسات المعلمين الحساسة من حيث التكلفة والمستدامة مالياً.
- بناء الزخم نحو بناء القدرات الوطنية ودمج التكلفة في تطوير السياسات، والاستفادة من مخرجات القمة العالمية للمعلمين في تشيلي عام 2025، وتحويل أطرها الإجرائية إلى ممارسات لتطوير سياسات فعالة خاصة بالمعلمين.

يوصي فريق العمل الخاص بالمعلمين ومركز اليونسكو الإقليمي للجودة والتميز في التعليم وزارات التعليم في الدول العربية إلى زيادة الاستثمار في المعلمين والتدريس، وذلك من خلال:

- استثمار أكبر في المعلمين والتدريس، وذلك لزيادة تعزيز الدور الحاسم الذي يلعبه المعلمون في تلبية احتياجات الطلاب الناشئة والمتطورة في ظل المتغيرات العامة في القوى الدافعة الاقتصادية والاجتماعية، والثقافية، والتكنولوجية، وغيرها.
- في ظل هذه الظروف المتغيرة، يكون المعلمون محورين لضمان حصول المتعلمين على بيئات آمنة، وتعليم علاجي، ونماذج تعليم وتعلم متباينة.
- يدعو فريق العمل الدولي الخاص المعني بالمعلمين ومركز اليونسكو الإقليمي للجودة والتميز في التعليم في إطار التعليم حتى عام 2030 على وجه الاستعجال الحكومات الوطنية والمجتمع الدولي والجهات الممولة للتعليم في الدول العربية من كلا

القطاعين العام والخاص - إلى الاستثمار في نهج لتعزيز راس المال المعرفي يتمحور حول الإنسان من خلال بناء نُظُم تعليمية قادرة على الصمود وداعمة للمُعَلِّمين تُركِّز على بلوغ أهداف التنمية المستدامة.

- وبناءً على دعوة الفريق الدولي الخاص بالمُعَلِّمين (TTF) لاتخاذ إجراءات بشأن الهيئة التدريسية، التي أطلقها في آذار/مارس 2020، يدعو فريق العمل الدولي الخاص بالمُعَلِّمين في إطار التعليم حتى عام 2030 إلى زيادة التمويل على الصعيدين المحلي والدولي، ووضع سياسات شاملة للمُعَلِّمين، وتحديد تكاليفها على النحو المناسب، وتنفيذها بفاعلية، والاستثمار في قدرات المعلمين واستقلالهم الذاتي، الاستثمار في نُظُم البيانات والمعلومات.

كما يوصي فريق العمل الخاص بالمعلمين ومركز اليونيسكو الإقليمي للجودة والتميز في التعليم وزارات التعليم في الدول العربية إلى تطوير مهنة المعلم من خلال:

توفير فرص التدريب المستمر

- تنظيم ورش عمل لتطوير المهارات التربوية للمعلمين، مع التركيز على مهارات الشباب كالتكيف، وحل المشكلات، والتواصل، والقيادة، والابتكار، والتعلم المستمر.
- تدريب المعلمين على تنمية المرونة المعرفية Cognitive Flexibility لدى الطلاب، بما يعزز قدرتهم على التكيف مع المواقف التعليمية المختلفة، وحل المشكلات بمرونة، واستخدام استراتيجيات تعلم متنوعة.
- توفير موارد تعليمية حديثة تدعم المعلمين في أداء مهامهم.
- تشجيع المعلمين على حضور المؤتمرات والندوات التعليمية للاطلاع على أحدث الأساليب والممارسات.

تشجيع استخدام التكنولوجيا في التعليم بما فيها الاستفادة من أدوات الذكاء الاصطناعي

- توفير برامج تدريبية حول الاستخدام الفعال للتكنولوجيا في التعليم، خاصة الذكاء الاصطناعي، الذي يتيح تعلّمًا مخصّصًا للطلاب، ويدعم المعلمين في إدارة الفصول وتصميم أنشطة تعليمية فعّالة. حيث يمكن للذكاء الاصطناعي تحويل التعليم من خلال توفير تجارب تعلم مخصصة، وتحسين الكفاءة، وتوفير أدوات مبتكرة للمعلمين والطلاب.
- تزويد المدارس بأحدث التقنيات والأدوات التعليمية.
- تشجيع المعلمين على استخدام منصات التعلم عبر الإنترنت وتطبيقات التعليم التفاعلية الذكية.

تعزيز التواصل والتعاون بين المعلمين والإدارة

- تنظيم اجتماعات دورية بين المعلمين والإدارة لمناقشة التحديات وتقديم الدعم.
- تشجيع المعلمين على تبادل الخبرات والأفكار مع زملائهم.
- توفير قنوات اتصال فعّالة بين المعلمين والإدارة لتسهيل التواصل وتبادل المعلومات والمعرفة ودعم اتخاذ القرار التعليمي.

تقديم الدعم النفسي والمعنوي والمادي للمعلمين

- تخصيص جلسات استماع فردية لفهم احتياجات المعلمين وتطلعاتهم.
- تقديم الدعم النفسي والمعنوي للمعلمين لتعزيز ثقتهم بأنفسهم.
- خلق بيئة عمل إيجابية ومريحة للمعلمين.
- الزيادة في رواتب المعلمين بما يتوافق مع أهمية المعلم في بناء مجتمع سليم ومستدام.

إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية

- إشراك المعلمين في وضع السياسات التعليمية وخطط المدرسة.

- تفعيل دور المعلمين في اتخاذ القرارات التي تخص العملية التعليمية.
- تشجيع المعلمين على المشاركة في الأنشطة المدرسية المختلفة.

تشجيع المعلمين على الابتكار والإبداع

- توفير بيئة عمل مرنة تدعم الأفكار الجديدة للمعلمين.
- الاحتفاء بالمبادرات المميزة التي يقدمها المعلمين في الفصول الدراسية.
- تشجيع المعلمين على تجربة أساليب تدريس جديدة ومبتكرة.

تنمية قدرات البحث لدى المعلمين:

- تشجيع المعلمين على المشاركة في البحوث التربوية والدراسات الميدانية.
- توفير فرص للمعلمين لتطوير مهاراتهم في البحث والتحليل.
- تشجيع المعلمين على استخدام نتائج البحوث في تحسين ممارساتهم التدريسية.

مشاركة المعلمين لتجاربهم عبر وسائل التواصل الاجتماعي:

- تشجيع المعلمين على مشاركة تجاربهم في التدريس عبر منصات التواصل الاجتماعي.
- استخدام هذه المنصات للتواصل مع المعلمين الآخرين وتبادل الخبرات.
- استخدام النقد البناء من الزملاء لتحسين الأداء.

الخاتمة

لابد للبلدان من وضع رؤية شاملة بشأن المسائل المتعلقة بالمعلمين لكي تتمكن من تحقيق هدف التنمية المستدامة 4 ومعالجة الأحكام المتعلقة بالمعلمين الواردة في إعلان إنشيوين وإطار العمل الخاص بالتعليم حتى عام 2030. يمثل وضع نظام لتوجيه إعداد السياسات الوطنية الخاصة بالمعلمين و/أو استعراضها أداة مفيدة في هذا الصدد.

يقدم فريق العمل الخاص المعني بالمعلمين الدليل الخاص لإعداد السياسات الخاصة بالمعلمين مستنداً إلى ميزته النسبية، بوصفه اثتلافاً عالمياً متعدد الجهات المعنية يعمل بتضافر من أجل التصدي للتحديات التي يواجهها المعلمون على الصعيد العالمي.

يوفر دليل إعداد السياسة الخاصة بالمعلمين لمستخدميه تعاريف لمفاهيم مهمة، ووصفاً لمختلف جوانب المسائل المتعلقة بالمعلمين والروابط القائمة بينها، ومراحل مقترحة لعملية وضع سياسات وطنية خاصة بالمعلمين، التي تعد مشاركة كل الجهات المعنية، ولاسيما المعلمين، فيها أمراً بالغ الأهمية.

إذا كنت عضواً في المجموعة الإقليمية للدول العربية وتريد المزيد من المعلومات حول الفريق الدولي الخاص المعني بالمعلمين، فيرجى الاتصال بميرنا إسكيف على البريد التالي : m.eskif@unesco.org