

إدارة الموارد البشرية
وممارسات الأجور
في المدارس الخاصة في إربد

إدارة الموارد البشرية وممارسات الأجور في المدارس الخاصة في إربد

جانسيت قندور
منظمة العمل الدولية
المكتب الاقليمي للدول العربية



@JordanPayEquity



/Jordan Pay Equity Initiative



<http://jordanpayequity.org>

لا تنطوي التسميات المستخدمة في منشورات منظمة العمل الدولية، التي تتفق مع تلك التي تستخدمها الأمم المتحدة، ولا العرض الوارد للمادة التي تتضمنها، على التعبير عن أي رأي من جانب منظمة العمل الدولية بشأن المركز القانوني لأي بلد أو منطقة أو إقليم، أو لسلطات أي منها، أو بشأن تعيين حدودها.

ومسؤولية الآراء المعبر عنها في المواد أو الدراسات أو المساهمات الأخرى التي تحمل توقيعاً هي مسؤولية مؤلفيها وحدهم، ولا يمثل النشر مصادقة من جانب منظمة العمل الدولية على الآراء الواردة بها.

والإشارة إلى أسماء الشركات والمنتجات والعمليات التجارية لا تعني مصادقة منظمة العمل الدولية عليها، كما إن إغفال ذكر شركات ومنتجات أو عمليات تجارية ليس علامة على عدم إقرارها.

ويمكن الحصول على مطبوعات مكتب العمل الدولي عن طريق المكتبات الكبرى أو مكاتب منظمة العمل الدولية الموجودة في كثير من البلدان أو مباشرة من قسم المطبوعات على العنوان التالي:

ILO Publications, International Labour Office, Ch – 1211, Geneva 22 – Switzerland

يمكن طلب مجاناً قائمة بالمنشورات والمطبوعات الجديدة من العنوان المذكور أعلاه أو عن طريق البريد الإلكتروني: pubvente@ilo.org ومن خلال شبكة الإنترنت: www.ilo.org/publns

وللحصول على مطبوعات مكتب منظمة العمل الدولية الإقليمي للدول العربية، الاتصال على العنوان التالي: www.ilo.org/arabstates

1. الخلفية

تأتي هذه الدراسة المرجعية التي قامت منظمة العمل الدولية بتمويلها، ثمرة لجهود التعاون التي قامت بها جهات حكومية ومنظمات المجتمع المدني وجهات مانحة من أجل معالجة الفجوة في الأجور بين الجنسين (GPG) في الأردن. وتأتي نتائج هذه الدراسة المرجعية لتستكمل الجهود الراهنة التي تبذلها اللجنة الأردنية للإنصاف في الأجور (NCPE) وحملة "قم مع المعلم ، وفه الأجور" في إطار التفاوض بشأن أنظمة الأجور العادلة وسياسات الموارد البشرية غير التمييزية في 5 مدارس مختارة من أصل 10 مدارس مشمولة بالمسح.

وقد كشفت حملة التنظيم المجتمعي "قم مع المعلم وفه الأجور" التي تم تنظيمها في إربد خلاصات مقلقة تم تسجيلها على شريط فيديو صادر عن منظمة العمل الدولية في أكتوبر/تشرين الأول 2015 (منظمة العمل الدولية، 2015). وقد أظهر الفيديو، الذي يمثل صوت المعلمات، أن بعضهن لا يتقاضين أجراً أقل من المعلمين الرجال فحسب، بل أجوراً أقل من الحد الأدنى للأجور (190 دينار أردني). وظهر أيضاً أن بعض المعلمات يتقاضين أجوراً أقل من أجور سائقين باصات المدارس الخاصة، فيما أن العديد من المعلمات لا يُمنحن عقود عمل حسب الاتفاقية الجماعية القطاعية والعقد الموحد. وفي حال تم توقيع العقود فلا تكون مؤرخة ولا يتم إعطاء نسخة من العقد إلى المعلمات. كما كشفت بعض المعلمات أن المدارس لا يقمن بتسديد اشتراكات المعلمات في الضمان الإجتماعي. وفي المقابل، يتم إرغام بعض المعلمات على العمل لساعات إضافية وتأدية واجبات إضافية دون أي بدل مالي. كما أن العديد من المعلمات لم يستقدن من الإجازات المرضية المدفوعة الأجر (منظمة العمل الدولية، 2015). وعليه، كل الانتهاكات المذكورة أعلاه تشكل خرقاً متعمداً لقانون العمل والاتفاقية الجماعية والعقد الموحد.

في ضوء ما تقدّم، وإستناداً لنتائج حملة "قم مع المعلم وفه الأجور"، فقد قامت هذه الدراسة المرجعية بإجراء مسحاً ميدانياً على 9 مدارس خاصة في لواء قسبة إربد ولواء بني عبيد¹ من أجل تقييم مدى تواجد ونوعية سياسات الموارد البشرية التي تراعى الفوارق ما بين الجنسين. وقد تم إستكمال نتائج المسح بدراسة مرجعية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية المعتمدة من جانب مدرسة خاصة كائنة في عمان من أجل الوقوف على التفاوت من حيث ممارسات إدارة الموارد البشرية المعتمدة في مدارس إربد قياساً بمدرسة نموذجية في عمان.

تنقسم الدراسة المرجعية إلى 4 أقسام رئيسية:

1. **إعداد خارطة بالجهات المعنية:** تظهر الخارطة الجهات المختلفة والمعنية بهذا التقييم المرجعي/الأساسي والتي تضم المنظمات الحكومية وغير الحكومية، والمجتمع الأهلي، ونقابات العمال وأصحاب العمل والجمعيات والجهات المانحة.

2. **التقييم الكلي:** يعطي نظرة شاملة للبيئة العامة التي ترعى التعليم والإستخدام في الأردن والذي يشمل:

(أ) إستعراض أوضاع التعليم والإستخدام في الأردن بما فيه تقييم للإستراتيجيات الوطنية للتعليم وتنمية الموارد البشرية؛

(ب) موجز عن المؤشرات الكلية في الأردن مع التركيز على السكان والعمالة والبطالة بحسب المحافظات بالإضافة إلى التعليم في الأردن: عدد المدارس، والمعلمين والمعلمات، والتلاميذ مع التركيز على المحافظات في الأردن ولا سيما محافظة إربد؛

(ت) تحليل القوانين واللوائح المنظمة لممارسات إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة في الأردن.

3. **التقييم الميداني الجزئي:** يحدّد ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) المعتمدة في 9 مدارس في إربد. ويجمع التقييم الميداني البيانات الكافية حول التحديات التي تواجه هذه المدارس ويقوم بتوحيد توصيات المدارس للتصدي لهذه التحديات. كما يقوم التقييم الميداني بإجراء دراسة مرجعية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية المعتمدة في مدرسة خاصة في عمان من أجل قياس التفاوت من حيث ممارسات إدارة الموارد البشرية في المدارس في إربد

1 أكثرية المدارس في هذين اللواتين في إربد مملوكة من القطاع الخاص: 55% في لواء قسبة إربد و62% من لواء بني عبيد.

قياساً بمدرسة نموذجية في عمان.

4. **الخلاصات والتوصيات:** تم توليف النتائج المتخصصة من التحليل الكلي والجزئي من أجل الخروج بتوصيات عملية بهدف تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة في إربد.

2. خلاصات التقييم الكلي

يرمي التقييم الكلي إلى التوصل إلى فهم أفضل للبيئة التي ترعى التعليم والعمالة في الأردن. وينقسم التقييم إلى 3 أقسام:

التعليم والإستخدام في الأردن

2.1 **التعليم الابتدائي المجاني والإصلاح التربوي:** أظهر إستعراض الرؤية المستقبلية للتعليم والإستخدام في الأردن أن الأردن قد خطا خطوات كبيرة على طريق الإرتقاء بالتعليم في المملكة من خلال منح الأردنيين الحق الدستوري في الوصول إلى التعليم الإبتدائي الإلزامي و المجاني. كما قام الأردن بنشر تقانات المعلومات والاتصالات (ICT) كوسيلة لتسريع عجلة الإصلاح التربوي وتحسين توفير التعليم. إلى ذلك، نفذ الأردن الإصلاح التربوي لإقتصاد المعرفة (ERfKE I & II) والنظام المفتوح لمعلومات إدارة التعليم EMIS، وذلك من أجل تشجيع تنمية القدرات على المستوى القطري في إطار الإدارة والتخطيط الإستراتيجي للمنظومة التربوية.

موجز عن المؤشرات الكلية للأردن مع التركيز على السكان والعمالة/البطالة حسب المحافظات والتعليم بالأرقام: عدد المدارس، والمعلمين والمعلمات، والتلاميذ مع التركيز على المحافظات في الأردن، وبالأخص محافظة إربد

2.2 **تراجع حاد في الأداء في الرياضيات والعلوم:** أظهرت المخرجات التعليمية للتلاميذ الأردنيين في الصف الثامن للعام 2015 بحسب "الإتجاهات الدولية في دراسة العلوم والرياضيات" (TIMSS) تراجعاً حاداً في الأداء قياساً بالسنوات السابقة. ففي مادة العلوم، تراجعت مرتبة الأردن بواقع (56) نقطة لتبلغ (386) نقطة، فيما تراجعت مرتبة الأردن في مادة الرياضيات بواقع (41) نقطة لتبلغ (426) نقطة قياساً للعام 2007.

2.3 **بعض المجالات تستلزم المزيد من التركيز في إطار الإستراتيجيات الوطنية للتعليم والإستخدام:** صمّم الأردن إستراتيجيات وطنية من أجل الإرتقاء بتنمية الموارد البشرية والتعليم في المملكة، وبخاصة رؤيا الأردن (2011-2025)، والإستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية (2016-2025)، والإستراتيجية الوطنية للتشغيل (NES) (2011-2020)، مما يستدعي التركيز على التالي:

i. **المشاركة في الإختبارات الدولية الموحدة:** سيتيح الرصد والتقييم المتواصلان للأداء التعليمي من خلال المشاركة في الإختبارات الدولية الموحدة المقياس الضروري لتقييم الأداء المقارن والإرتقاء بالنظام التعليمي في الأردن . كالمشاركة في : الإتجاهات الدولية في دراسة العلوم والرياضيات TIMSS للتلاميذ والدراسة الاستقصائية الدولية بشأن التدريس والتعلم TALIS للتقييم البيئة التعليمية والتعلمية في المدارس..

ii. **الإعتراف بالنقابات العمالية ونقابات أصحاب العمل والنقابات المهنية كشركاء فاعلين في الإصلاح التربوي:** على الرغم من أن الإستراتيجيات الوطنية قد اشارت بأن المجتمع المدني شريك مهم في تعزيز النظام التعليمي في الأردن، إلا أنها لم تؤكد على الدور الهام الذي يمكن أن تؤديه الجهات الفاعلة الأخرى في هذا المجال مثل النقابات العمالية، ونقابات أصحاب العمل، والنقابات المهنية.

iii. **الإعتراف بدور المدارس الخاصة في الإرتقاء بالتعليم في الأردن:** فشلت الإستراتيجيات في الإعتراف بالدور الهام الذي تؤديه المدارس الخاصة في الإرتقاء بالتعليم في الأردن والتي تمثل نحو 42% من المدارس في الأردن وتضم نحو ربع تلامذة المدارس (25.3%) في البلاد.

2.4 **تزايد البطالة:** أظهرت دائرة الإحصاءات العامة (DOS) في آخر إصداراتها إرتفاع معدلات البطالة في الأردن

لربع الثالث للعام 2016 بشكل مقلق لتبلغ 15.8%²، حيث حلت عمان في المرتبة الأولى (32.1%) تلتها إربد (21.8%) والزرقاء (13.5%). وقد سُجلت أعلى معدلات البطالة في صفوف الإناث في عمان (31.2%)، وإربد (25.7%) والزرقاء (11.3%).

2.5 نمو الإنفاق على التعليم في وزارة التربية: أظهرت المؤشرات الكلية للتعليم في الأردن أن إنفاق وزارة التربية للفترة 2010-2015 هو بمعظمه نفقات جارية (92.5%)، فيما تمثل النفقات الرأسمالية 7.5% فقط من إجمالي الإنفاق. أما حصة إنفاق وزارة التربية من إجمالي الناتج المحلي فتراوحت ما بين 3.2% و3.6% من إجمالي الناتج المحلي للفترة 2010-2015.

2.6 النمو في عدد المدارس: بلغ مجموع المدارس في الأردن للعام الدراسي 2014-2015 6.802 مدرسة بمتوسط معدل نمو سنوي بلغ 1.4% للفترة 2004-2015. وفي العام الدراسي 2014-2015، بلغ عدد المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية نحو 54%، فيما بلغ عدد المدارس الخاصة 42% أما الباقي فكانت لمدارس الأونروا. وأكثر من 68% من هذه المدارس فهي مدارس مختلطة.

2.7 النسبة الأعلى للمعلمات الإناث في المدارس الرسمية والخاصة: بلغ مجموع المعلمين في الأردن 116.742 للعام الدراسي 2014-2015؛ نحو 68% من المعلمين في المدارس في الأردن هم من الإناث؛ تمثلت المعلمات (89%) من مجموع المعلمين في المدارس الخاصة، فيما تمثل 62% من مجموع المعلمين في المدارس الرسمية.

2.8 نسبة مماثلة من التلميذات: بلغ مجموع التلاميذ في المدارس في الأردن للعام الدراسي 2014-2015 نحو 1.876.816 مليون تلميذ، منهم 50.5% من التلاميذ الذكور. ويدرس أكثر من 67% من التلاميذ في المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم.

تحليل القوانين واللوائح التي تنظم ممارسات إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة في الأردن

2.9 لا تُلزم القوانين النازمة للهيكل التنظيمي وتصريح³ مزاوله مهنة التعليم إنشاء إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة رغم أن المعلمين المستفيدين من سياسات وإدارة الموارد البشرية العادلة والمستنيرة يقومون بتوفير تعليم أفضل ويبقون في المهنة لفترة أطول، الأمر الذي يساهم في التخفيف من دوران الموظفين وما يتبعه من كلف ومشاكل لمدراء المدارس (منظمة العمل الدولية، 2012).

2.10 قانون مؤسسة الضمان الاجتماعي SSC واضح: في إطار مراجعة أساليب إدارة الموارد البشرية من جانب وزارة العمل ووزارة التربية والتعليم ومؤسسة الضمان الاجتماعي، أظهرت النتائج بأن قانون مؤسسة الضمان الاجتماعي واضح ويتضمن أحكاماً جيدة لتنفيذ أحكام العقوبة فيما يتضمن قانون العمل والقوانين واللوائح التنظيمية المتعلقة بالتعليم أوجه تضارب مفصلة في التقرير.

3. التقييم الميداني الجزئي

تم إستقاء الخلاصات والتوصيات من خلاصات نتائج المسح الميداني وتم توحيدها مع خلاصات التقييم الكلي (التعليم والإستخدام في الأردن وإستراتيجيات التعليم وتنمية الموارد البشرية الوطنية). وهي تستجيب للأهداف المتمثلة في تلخيص الممارسات والتحديات القائمة والمتصلة بالحقوق العمالية للمعلمين وفي فهم آراء المستخدمين النهائيين في الإتفاقية الجماعية (3.1 و3.2)، وفي تحديد التحديات والتحسينات الممكنة على التشريعات الوطنية، وفي الرصد، وفي سياسات الموارد البشرية (3.3، 3.4، 3.5 و3.6)، وفي تحديد المؤشرات الهادفة إلى قياس إمتياز المدارس والقواعد الأساسية للمكافآت (3.7) وفي تحديد أنواع العنف (3.8).

3.1 دور إتحادات العمال والهيئات النازمة (وزارة التربية والتعليم، وزارة العمل ومؤسسة الضمان الاجتماعي): بشكل عام، يوجد إحتكاك في العلاقة ما بين النقابات العمالية ووزارة التربية كما يسود غياب الثقة بين المعلمين

² <http://web.dos.gov.jo/15-8-%D9%85%D8%B9%D8%AF%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B7%D8%A7%D9%84%D8%A9->

³ قانون وزارة العمل رقم 8 للعام 1996 وقانون وزارة التربية والتعليم رقم 3 للعام 1994.

والمعلمات و نقابات العمال وأصحاب العمل إستناداً إلى ردود الفعل الواردة من المدارس المشمولة بالعيّنة.

إلى ذلك، يتّسم تمثيل النقابات العمالية بالضعف على مستوى المحافظات. وتطالب المدارس المشمولة بالعيّنة بإضفاء اللامركزية على مستوى النقابات العمالية. كما تطالب النقابات بأداء دور ناشط في مجال توفير بناء القدرات للمعلمين وفهم حقوقهم ومستحقّاتهم. إلى ذلك، أظهرت نتائج المسح الميداني أن النقابات العمالية تعالج التحديات الماثلة أمام المدارس الخاصة بطرق قديمة بائدة، كما أنها تقوم بسوء تمثيل لدور المدارس الخاصة في الإرتقاء بالتعليم في المملكة. أما بالنسبة إلى تنظيم النقابات العمالية والشفافية، عبّرت بعض المدارس عن قلقها بشأن الإنتخابات النقابية ووضع اللمسات الأخيرة على لوائح الناخبين. في المقابل، ترى بعض المدارس أن النقابات العمالية لا تريد زيادة العضوية في النقابات حتى لا يؤثر ذلك على نتائج الانتخابات.

3.2 العقد الموحد: أظهرت نتائج المسح الميداني غياب إنفاذ العقود الجماعية في المدارس المشمولة بالعيّنة. لا يتم تسليم المعلمين نسخة عن العقد، فيما لا يتضمن العقد نسبة الزيادة السنوية البالغة 3%. كما أكد جميع المعلمات والمعلمون الذين تم مقابلتهم إستلام راتب لمدة 12 شهراً لكنهم أكدوا أيضاً أنه في مدارس أخرى يتقاض المعلمون والمعلمات راتباً أقل من الراتب المنصوص عليه في العقد. إلى ذلك، أجمعت معظم المدارس على أن العقد الموحد يتعارض مع قانون العمل بشأن القضايا ذات الصلة بالإجازة السنوية والعطل. أضف إليه، إشتكت المدارس من ارتفاع كلفة العقد الموحد الذي يكلف 1 دينار أردني مع وجوب التوقيع على 4 نسخ أصلية لكل معلم أو معلمة. كما أن العقد الموحد لا يحتوي على أي عقوبة وأي بند لفض النزاعات.

3.3 إدارة وزارة العمل: إعترف جميع المشمولين بالعيّنة 27/27 بوجود إنتهاكات لحقوق العمل في المدارس الأخرى. كما أجمعوا على أن زيارات التفتيش التي تقوم بها وزارة العمل تأتي نتيجة للشكاوى. كما أكد جميع المعلمين الذين تمت مقابلتهم عدم التواصل مع مفتشين العمل. في المقابل، تساءلت بعض المدارس عن سبب بقاء عدد محدد من المدارس تحت رادار التفتيش لدى وزارة العمل. أما بالنسبة إلى النظام الداخلي لوزارة التربية والتعليم، فهو يحترم من قبل المدارس؛ ولكن لم يستلم أي من المعلمين المشمولين بالمقابلات نسخة من النظام الداخلي على الرغم من تواجده في غرفة إستراحة المعلمين في بعض المدارس. إلى ذلك، لا يتضمن النظام الداخلي معايير لإنهاء العقد أو آليات لمعالجة شكاوى الموظفين.

3.4 إدارة وزارة التربية والتعليم: حظيت إدارة وزارة التربية والتعليم الكثير من الشكاوى من المدارس المشمولة بالعيّنة ومن المعلمين. كما أظهرت المراجعة القانونية لقوانين وأنظمة وزارة التربية والتعليم غياب الوضوح في القوانين والأنظمة. كما أظهر المسح غياب التنسيق والشراسة إلى حد كبير ما بين وزارة التربية والمدارس الخاصة؛ وقد إشتكت جميع المدارس تقريباً من إهمال وزارة التربية للمدارس الخاصة. كما إشتكت معظم المدارس من رقابة وزارة التربية والتغيير المفاجئ في الأنظمة التي لا تعطي الوقت الكافي للمدارس لإدخال التعديلات المطلوبة. إلى ذلك، تؤثر سرعة وتيرة التغيير في القوانين والأنظمة في بداية العام الدراسي على أداء الموظفين لدى وزارة التربية في المحافظات حيث يدلون ببيانات متضاربة للمدارس الخاصة. وتؤثر التغييرات المفاجئة في القوانين والأنظمة بشكل سلبي على الاهالي والتلاميذ. إلى ذلك، يسود ضعف التنسيق ما بين وزارة التربية ومديرياتها في المحافظات، وبين وزارة التربية والبلديات. أضف إليه، لا تقوم وزارة التربية بتقديم التدريب للمعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الخاصة، الأمر الذي يشكّل حاجساً أساسياً تم التشديد عليه في الإستراتيجيات الوطنية. كما ترغب المدارس الخاصة في توفير التعليم المهني للتلاميذ، لكن لا يزال التعليم المهني حكراً على المدارس الحكومية.

3.5 رقابة مؤسسة الضمان الإجتماعي: نالت مؤسسة الضمان الإجتماعي الحصة الأقل من الشكاوى من المدارس المشمولة بالعيّنة، حيث كانت ردود جميع هذه المدارس إيجابية بشأن التفتيش الذي تقوم به مؤسسة الضمان الإجتماعي. لكن في إطار المسح الميداني برزت فقط توصيتان بشأن أداء مؤسسة الضمان الإجتماعي: (1) زيادة الوعي بشأن خدمات مؤسسة الضمان الإجتماعي من خلال توزيع المطويات أو الكتيّبات أو المناشير على المدارس، (2) زيادة المفتشين لمقابلات الوجهة لوجة مع المعلمات والمعلمين. كما أظهر الإستعراض القانوني لقانون مؤسسة الضمان الإجتماعي والأنظمة ذات الصلة الوضوح في القانون.

3.6 تنظيم إدارة الموارد البشرية بموجب القانون: لم تظهر نتائج المسح الميداني مخالفات جسيمة لمعايير إدارة الموارد البشرية المنصوص عليها من قبل وزارة العمل ووزارة التربية والتعليم في المدارس المشمولة بالعيّنة. في المقابل، أكدت جميع المدارس المشمولة بالعيّنة وجود مخالفات كبيرة في مدارس أخرى. إلى ذلك، تدعو الحاجة إلى

إعادة النظر في المعايير الجديدة لإدارة الموارد البشرية الصادرة للعام الدراسي 2016-2017 لأنها كيّدت المدارس الخاصة تكاليف كبيرة ضمن مهلة قصيرة وبمطلع العام الدراسي الجديد، وبالتالي لم تمنح المدارس الوقت الكافي للتكيف مع النفقات الجديدة.

■ **الحد الأدنى للأجور مقابل الأجر المهني:** أكدت جميع المدارس المشمولة بالعينة وبالمقابلات أن الحد الأدنى لأجور المعلمات والمعلمين متدن جداً، فيما تدفع بعض المدارس المشمولة بالمقابلات أجوراً أعلى من الحد الأدنى للأجور المتمثل بـ 230-250 دينار أردني.

■ **العطلة الصيفية المدفوعة الأجر مقابل العطلة الصيفية غير المدفوعة الأجر:** أكدت معلمة واحدة أن تقاضي راتب شهر أغسطس/آب هو بمثابة تحد بالنسبة إليها. إلى ذلك، تقوم بعض المدارس بحسم يومين من الأجر مقابل يوم واحد من التغيب عن العمل خلال شهر أغسطس/آب. في المقابل، أكد معلمون أن بعض زملائهم في مدارس أخرى لا يتقاضون أي أجر عن العطلة الصيفية.

■ **الزيادة السنوية:** لم يتقاض أي من المعلمات أو المعلمين المشمولين بالمقابلات تقريباً أي زيادة سنوية ثابتة بحسب المنصوص عليه في العقد الموحد. في المقابل، أظهر المسح وجود مدرستين تمنحان زيادة سنوية على أساس العائدات السنوية المدرسية.

■ **الفترة التدريبية والتدريب:** أكد جميع المعلمات والمعلمين المشمولين بالمقابلات تقريباً تقاضي الحد الأدنى للأجور خلال التعيين في الفترة التدريبية. وقد أبدت إحدى المدارس رأيها بأن قانون مؤسسة الضمان الاجتماعي لا يتيح المرونة لتوظيف خريجين جدد/ متدربين كمعلمين.

■ **الساعات الإضافية:** تدفع مدرسة واحدة فقط الساعات الإضافية على نحو يتجاوز المعايير المعتمدة لدى وزارة العمل، فيما تدفع معظم المدارس الساعات الإضافية على أساس المعايير المعتمدة لدى وزارة العمل.

■ **إجازة الأمومة:** جميع المدارس المشمولة بالعينة على دراية بإجازة الأمومة. وقد أكد جميع المعلمين أن المدارس التي يعملون لحسابها ملتزمين بإجازة الأمومة المنصوص عليها في لوائح وزارة العمل. كما أكدت 3 معلمات من أصل 17 قبض منافع عن إجازة الأمومة من مؤسسة الضمان الاجتماعي⁴.

■ **الحضانة المؤسسية:** تملك مدرسة واحدة داراً للحضانة فيما تقع دار للحضانة بجوار مدرسة أخرى.

■ **التعليم المستمر والإجازة غير المدفوعة الأجر:** تدرك جميع المدارس حق المعلمات والمعلمين في إجازة غير مدفوعة الأجر بحسب المادة 66 من قانون العمل. ولم يلجأ أي من المعلمات والمعلمين المشمولين بالمقابلات إلى استخدام الإجازة غير المدفوعة الأجر.

■ **مهلة الإنذار وإنهاء العقد:** قامت مدرسة واحدة فقط بإنهاء العقد مع معلمتين. وأوصت المدارس المشمولة بالعينة ربط مهلة الإنذار بالسنة التقويمية الدراسية (الفصل) بدلاً من ربطها بمهلة (شهر واحد).

■ **تصريح مزاوله مهنة التعليم:** تدرك جميع المدارس الحاجة إلى توظيف معلمات ومعلمين من حملة تصريح مزاوله مهنة التعليم؛ لكن تُجمع جميع المدارس أن شروط وزارة التربية والتعليم لمنح تصريح مزاوله مهنة التعليم هي دنيا مقارنة بالشروط في البرامج الدولية. إلى ذلك، زيادة عدد المعلمين في السوق يجعل المعلمين طرف ضعيف لمفاوضة حقوقهم؛ من هنا تدعو الحاجة إلى ضبط العرض من المعلمين في سوق العمل.

■ **معايير التوظيف:** أصدرت وزارة التربية والتعليم لائحة جديدة تمنع المدارس من توظيف المعلمات والمعلمين الغير حاملين للرقم الوطني الأردني. كما أصدرت وزارة التربية والتعليم لوائح جديدة تمنع المعلمات والمعلمين من تعليم أكثر من مقرر تعليمي. ويفرض نظام التشكيلات المدرسية وظائف جديدة على المدارس مما يزيد من عدد الموظفين الجدد على المدارس ضمن مهلة زمنية قصيرة وفي مطلع العام الدراسي الجديد. إلى ذلك، سجّلت المدارس المشمولة بالمقابلات نسبة التلاميذ إلى المعلمين بواقع (19:1)، (11:1)، (13:1)، (17:1)، (13:1)، (20:1) و(14:1). أما أنظمة وزارة التربية والتعليم فتتص على نسبة التلاميذ إلى المعلمين بواقع 15:1 للشعبة وهذا أدنى من المعايير الدولية. على سبيل المثال، تسجل دول منظمة التنمية والتعاون في الميدان الإقتصادي (OECD) نسبة التلاميذ إلى المعلمين بواقع 24:1.

⁴ أظهرت العينة عدم تقاض جميع المعلمين الـ 17 لحقوق إجازة الأمومة (معلمات عازبات، أو متزوجات بدون أطفال، أو مع أطفال مولودين قبل الإنجاب بالمدرسة).

3.7 إدارة الموارد البشرية الغير منظمة تحت قوانين مرجعية ونتائج القياس: أظهرت توليفة النتائج اختلاف واضحاً بين ممارسات الموارد البشرية المنظمة تحت القوانين وغير المنظمة؛ فالممارسات المنظمة سائدة في جميع المدارس الخاصة، وبالتالي لا تختلف المعايير بين المدرسة المرجعية والمدارس المشمولة بالمقابلات في إربد. أما الممارسات غير المنظمة تحت أي قانون، فيحسب النتائج التي تم التوصل إليها في هذا القسم فهي تشمل بمعظمها أساليب إدارة الموارد البشرية الموصى بإضافتها إلى النظام الداخلي للمدارس. وقد أظهرت نتائج الدراسة المرجعية لأساليب إدارة الموارد البشرية غير المنظمة اعتماد المدارس في إربد بشكل عام أساليب مماثلة في مجال إدارة الموارد البشرية أسوة بالمدرسة المرجعية في عمان؛ ويكمن الاختلاف في اعتماد أساليب موحدة كما يرد أدناه:

- **آلية التوظيف:** تُجري المدارس في إربد 1-2 مقابلة مع المعلمين والمعلمين قبل التعيين كما يتم تعريض المعلمين والمعلمين إلى محاكاة صفية وتوفير التدريب لهم. في المقابل، تتمتع المدرسة المرجعية في عمان بأسلوب واضح للتوظيف: حيث يجري مدير الموارد البشرية ومدير المدرسة مقابلة مع المعلمين والمعلمين، ويتم التخطيط لتدريب المعلمين فور التوظيف على أساس مؤهلاتهم كما يتم تعريضهم لمحاكاة صفية وتزويدهم بكتيبات موحدة مثل كتيب التعليم، وكتيب الاستخدام، وسياسة الشكاوى في المدرسة وكتيب الإجراءات فضلاً عن عقد العمل والنظام الداخلي للمدرسة والوصف الوظيفي.

- **التعويض المالي:** يتقاضى المعلمون في إربد راتباً على أساس العقد الموحد (راتب 10 أشهر أو 12 شهراً). سلم الرواتب والأجور يقوم على أساس الحد الأدنى للأجور في معظم المدارس ويشمل: الزيادة التقنية، وزيادة الإختصاص، والساعات الإضافية والمنافع. وليس معظم المعلمين والمعلمين المشمولين بالمقابلات على علم بسلم الرواتب المعتمد في المدرسة. كما يتقاضى المعلمون والمعلمين الساعات الإضافية حسب العقد الموحد (الوقت المخصص من المعلمين للعمل خارج ساعات الدوام في المدرسة) وتحدد أعباء عمل المعلمين والمعلمين تبعاً لمعايير وزارة التربية والتعليم. أما الزيادة السنوية، في حال إعطائها، فتتم على أساس العقد الموحد (3%). في المقابل، تتيح المدرسة المرجعية في عمان راتب 12 شهراً؛ ويستجيب الراتب لخبرة المعلمين والمعلمين، ونُدرة الإختصاص والتدريب السابق. كما يتم إحتساب الساعات الإضافية على أساس المعايير المعتمدة لدى وزارة التربية والتعليم كما يتم صرف الساعات الإضافية مقابل الواجبات الإضافية المؤداة (لا حاجة إلى أن تكون مؤداة خارج ساعات الدوام في المدرسة). أما الزيادة السنوية فتقوم على العقد الموحد وترتبط بتقييم أداء المعلمين والمعلمين الذي يتم على نحو منتظم وشفاف. وكما أن المعلمين والمعلمين على علم بوجود سلم الرواتب والأجور.

- **تقييم الأداء:** تُعتمد هذه الآلية في بعض المدارس في إربد، لكن حسبما أفاد المعلمين والمعلمين أن تقييم الأداء غير موضوعي ولا يتم التشارك مع المعلم. في المقابل، تملك المدرسة المرجعية في عمان نظاماً لتقييم أداء المعلمين والمعلمين على نحو منتظم وشفاف. إلى ذلك، ترتبط الزيادة السنوية للمعلمين والمعلمين بنتائج تقييم الأداء.

- **الوصف الوظيفي:** لا تتيح جميع المدارس في إربد للمعلمين والمعلمين وصفاً وظيفياً مكتوباً بخلاف المدرسة المرجعية في عمان التي تعطي المعلمين والمعلمين نسخة خطية عن الوصف الوظيفي فور التوظيف.

- **الشكاوى:** تفنقر جميع المدارس تقريباً في إربد إلى نظام لمعالجة الشكاوى في المدارس. وأكثرية الشكاوى في إربد متعلقة بأعباء العمل. في المقابل، تمنح المدرسة المرجعية في عمان للمعلمين سياسة وإجراءات الشكاوى فور التوظيف.

- **سياسة الموارد البشرية:** يبدو أن معظم المعلمين والمعلمين في إربد قلقون بشأن إقتراب المعلمين والمعلمين من سن التقاعد. ويتضح أن المعلمين والمعلمين الذين خدموا لأكثر من 10 سنوات في المدرسة لا يتم الإحتفاظ بهم بالضرورة في المدرسة إلى حين بلوغهم سن التقاعد. في المقابل، تملك المدرسة المرجعية في عمان سياسة واضحة لصرف المعلمين. وفي حال الإضطراب إلى إنهاء العقد، تعتمد سياسة واضحة لإنهاء عقودهم. ويُعتبر التطور الوظيفي والإحتفاظ بالمعلمين والمعلمين المؤهلين سياسة مهمة للموارد البشرية في المدرسة المرجعية في عمان.

- **المنافع:** تتيح بعض المدارس في إربد للمعلمين والمعلمين منافع مثل حسم الأقساط المدرسية وصندوق الإيداع والتدريب أثناء الوظيفة. في المقابل، تتيح المدرسة المرجعية في عمان التأمين الصحي، وحسم الأقساط المدرسية، والتدريب أثناء الوظيفة، والتدريب الدولي في الولايات المتحدة الأميركية لمدرء المدارس.

■ **العضوية النقابية:** درجت المدارس في إربد على تسهيل دفع رسوم العضوية النقابية عن المعلمات والمعلمين لكنها توقفت عن ذلك. في المقابل، تقوم **المدرسة المرجعية في عمان** بدفع رسوم العضوية النقابية عن المعلمين إلى نقابة المعلمين الأردنيين.

■ **التطور المهني:** تتيح **مدرستان فقط في إربد التطوير المهني للمعلمات والمعلمين**. وقد أبلغ 4 موظفين عن تمتعهم بمسار التطور المهني في مدرستهم؛ فيما أفاد 2 من أصل 4 معلمين عن علاقة شخصية/عائلية تجمعهم بمالك المدرسة فيما أفاد 2 من أصل 4 عن إنتمائهم إلى المجتمع الأهلي/المدارس الدينية.

■ **تملك المدرسة المرجعية في عمان** سياسة واضحة بشأن التطور المهني؛ ويرتبط التطور المهني بتقييم أداء المعلمات والمعلمين؛ وتعتبر هذه الأداة بالغة الأهمية لتنمية الموارد البشرية لما فيه مصلحة المدرسة والمعلمات والمعلمين. وتنتظر المدرسة المرجعية إلى المعلمات والمعلمين كمقدّر ثمين وتسعى إلى تحديد وتطوير وتشجيع المعلمات والمعلمين الذين يتمتعون بالإمكانات.

■ **موظفو الدعم والإدارة:** تفتقر المدارس الخاصة في إربد إلى موظفي الدعم أو الموظفين الإداريين الأكفاء نظراً إلى غياب التنظيم من جانب وزارة التربية والتعليم لهذه الوظائف. في المقابل، تتمتع المدرسة المرجعية في عمان بموظفين أكفاء للدعم الإداري وبموظفين مساندين للتعليم.

3.8 العنف: تمت دراسة العنف العنفي/المباشر والعنف الجنسي، والعنف الثقافي، والعنف البنيوي والإهمال وتم تحديد أنواع العنف الثلاثة الأخيرة كأنواع شائعة في إطار العمل الميداني.

■ **العنف العنفي/المباشر والعنف الجنسي:** لا يوجد دليل أو سبب يدعو للإشتباه بوجود نزاع عنفي.

■ **العنف الثقافي:** يُقدّر أن شعور المعلمات بالضعف ناتج من العنف الثقافي. ويُقدّر أن المرأة تُبخس قيمتها في المجال المهني من خلال القول "راتبي هو بمثابة دخل إضافي للأسرة". وينبع هذا التبخيس بالقيمة الذاتية المهنية من المواقف والمعتقدات السائدة التي تبرّر وتشرّع العنف القائم على النوع الاجتماعي (انتهاك الحقوق المهنية وقبول المرأة بهذا الانتهاك). وهذا ناتج من العنف الثقافي وأحد تجلياته.

■ **العنف البنيوي:** يظهر من خلال تحليل أسلوب النزاعات في المدرسة أن الأسلوب هو "إشتباكي" و"جازم" عندما يقع النزاع المدرسي مع طرف أضعف (الموظف)، فيما يكون الأسلوب "حوارياً" و"توفيقياً" عندما يقع النزاع المدرسي مع طرف أقوى (مثل وزارة العمل، وزارة التربية والتعليم، مؤسسة الضمان الاجتماعي).

■ **الإهمال:** عبّر المعلمون والمدارس عن استيائهم من إهمال وزارة التربية والتعليم لحاجاتهم إلى التدريب المحترف. واشتكى المعلمات والمعلمون من إهمال نقاباتهم المهنية لحقهم في التأمين الصحي وفي تكافؤ الفرص أسوة بنظرائهم في القطاع العام. كما اشتكى المعلمات والمعلمون من "إهمال" المدارس لإعطائهم نسخة عن العقد أو نسخة عن النظام الداخلي للمدرسة. إنها دوامة "الإهمال" التي تحدث عندما يتصل أحدهم من مسؤولية توفير الرعاية أو المساعدة.

4. التوصيات

يتضمن الجدول التالي ملخصاً عن التوصيات المتمخضة من الدراسة المرجعية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية غير المنظمة. ويجب تضمين أساليب العمل هذه في نموذج النظام الداخلي لوزارة العمل.

أساليب العمل	التوصيات
سياسة التوظيف	■ وضع سياسة توظيف واضحة للمدارس في إربد.
التعويضات المالية	■ وضع نظام واضح لسلم الأجور في المدارس في إربد. ■ وضع معايير واضحة لاحتساب الزيادة السنوية. ■ وضع معايير واضحة لاحتساب أعباء العمل والساعات الإضافية. ■ يجب على النقابات توفير المشورة بشأن سلم الأجور للمعلمين. كما يجب أن يقوم سلم الأجور على إتفاقية منظمة العمل الدولية رقم 100 بشأن "الأجر المتساوي عن عمل ذي قيمة متساوية" ومراعاة الوقت والجهد المبذولين من المعلمات والمعلمين لتعليم مستويات مدرسية محددة أو مقرر تعليمي محدد.
تقييم الأداء	■ وضع نظام واضح لتقييم الأداء في المدارس في إربد.
الوصف الوظيفي	■ إعداد وصف وظيفي واضح للمعلمات في المدارس في إربد. يمكن بلورة نموذج لإسداء النصائح من جانب النقابات.
الشكاوى	■ إعداد نظام يتيح للموظفين/ المعلمات والمعلمين التعبير عن تظلماتهم في المدارس الخاصة في إربد.
سياسة الموارد البشرية	■ إنهاء العقود، وسياسات التوظيف/الصرف موجودة أصلاً في النظام الداخلي لوزارة العمل، لكن يجب أن تنص سياسة الصرف أيضاً على نوع المستندات التي يجب على المدارس تسليمها إلى المعلمات والمعلمين لدى التوظيف مثل الوصف الوظيفي، والعقد، والنظام الداخلي، ومعايير الدفع (تحويل بنكي/ وصل الراتب، إلخ). ■ يجب أن تكون سياسة الموارد البشرية في المدارس واضحة بشأن الاحتفاظ بالموظفين دون سن التقاعد. بالرغم من عدم وجوب إدراج لهذا الموضوع في لائحة تنظيمية، لكن تدعو الحاجة إلى وضع سياسة أخلاقية بهذا الخصوص.
منافع الأمومة والتقدم الصحية	■ يجب مراعاة المنافع الصحية من جانب المدارس في إربد. ■ يجب إتاحة وصول النساء إلى صندوق الأمومة.
العضوية في النقابات	■ يجب إضافة العضوية النقابية كبنء على النظام الداخلي وبالتالي مساعدة المدارس في اعتماد سياسة واضحة بشأن الإنتساب إلى النقابات.
التطور المهني	■ من الموصى قيام المدارس بوضع مسار مهني/ وظيفي للمعلمات لديها. ■ يجب أن يتيح نظام تقييم الأداء للموظفين التعبير عن إهتمامهم بتطوير مهنتهم في المدرسة وبالتالي التعبير عن رأيهم بشأن موقعهم في المستقبل المنظور.
الدعم والموظفون الإداريون	■ من الموصى أن تقوم وزارة التربية بإضافة تصريح جديد لمزاولة مهنة مدير الموارد البشرية في المدارس التي توظف 10 أشخاص أو أكثر بموجب تصريح مزاولة مهنة التعليم. ■ يجب أن تقوم وزارة التربية بتطبيق النظام الحالي لإجازة ممارسة الإدارة المدرسية من أجل تمكين مدراء المدارس من إدارة وتنظيم عمل المدارس لتحسين أدائها وربحيتها.

التوصيات بإجراء المزيد من الدراسات والبحوث: تُعتبر أعباء العمل الملقة على كاهل المعلمين حقاً بالغ الأهمية ومعياراً بالغ الأهمية في مجال إدارة الموارد البشرية. ومن الموصى به إجراء المزيد من الدراسات حول أعباء عمل المعلمات والمعلمين في المدارس الخاصة، بما أنها تمثل قضايا خلافية أساسية بين المدارس والمعلمات والمعلمين.

