



إصلاح التعليم العالي في الأردن (ورقة سياسات عامة)

تشرين الأول 2017



• مقدمة

انطلاقاً من الرؤية الملكية التي طرحتها الأوراق النقاشية حول واقع التعليم ومستقبله في الأردن، وتحديدًا ما جاءت به الورقة السابعة التي دعا فيها جلالة الملك عبد الله الثاني إلى ضرورة الاعتراف بالتحديات والمشاكل والصعوبات التي يواجهها قطاع التعليم والبدء بمواجهتها، وفي ضوء المنطلقات التي قدمتها الخطة الوطنية لتنمية الموارد البشرية وما اشتملته من برامج نوعية في مجالي التعليم العام والتعليم العالي؛ فإنّ المجلس الاقتصادي والاجتماعي يتقدم بورقة سياسات عامة في مجال "إصلاح سياسات التعليم العالي" يتوخى أن تكون مكتملة للأفكار والبرامج التي طرحتها الخطة الوطنية لتنمية الموارد البشرية. تعدّ الجامعات ركناً أساسياً في بناء الدول والمجتمعات المعاصرة؛ فلا شكّ أنّ إعداد جيل متمكّن ومتعلّم لديه توجهات مهنية وقيم سلوكية ومهارات معرفية هو حجر الزاوية في صناعة قادة المجتمع؛ وعلى هذا الأساس فإنّ إصلاح الجامعات سيمكّنها من ممارسة دورها في المساهمة في إعداد الكفاءات والقادة لبناء مستقبل أفضل للمجتمع والدولة.

إنّ تكوين هيئات تدريسية كفؤة هو بمثابة الجسر الحقيقي لنقل المعرفة إلى الطلبة، وهنا تتحقق دورة انتقال المعرفة من جيل إلى جيل، كما أنّ تعميق البحث العلمي وتجديده في ديناميكية التعليم العالي هو الأساس الموضوعي لبناء مجتمع المعرفة، الأمر الذي يبني تجارب تراكمية ترتقي مهنيًا وأخلاقياً بأعضاء هيئات التدريس في الجامعات، مما يعزّز رأس المال الاجتماعي الوطني ويثري الحياة العامة.

هذه الورقة خلاصة سلسلة من جلسات النقاش والتفكير التي شارك فيها مجموعة من خبراء التعليم العالي وخبراء تنمية الموارد البشرية ورؤساء جامعات من أجيال مختلفة وقادة رأي وغيرهم، واختُتمت هذه الجلسات بخلوة استمرت يومين شارك فيها نحو 70 أستاذاً جامعياً وخبيراً، عُرضت فيها مجموعة من أوراق العمل المركّزة في محاور متعددة، وتبع ذلك تشكيل مجموعة عملٍ عملت على صياغة خلاصات الأفكار التي عُرضت في الجلسات النقاشية والخلوة في ورقة السياسات الحالية.



• الخلفية العامة والمنطلقات

لقد استطاع التعليم العالي تحقيق جملة من الإنجازات الوطنية، مشكّلاً الرافعة الأساسية للتنمية الوطنية على مدى العقود الثلاثة التي تلت تأسيسه في الأردن، ولكنه شهد -للأسف- تراجعاً واضحاً خلال العقدين الأخيرين، الأمر الذي انعكس على مجالات التنمية والتحديث، وعلى قدرة الدولة في القيام بواجباتها بكفاءة، ولا يمكن إنكار أنّ تراجع التعليم قد أثر بأشكال متعددة على قدرات المجتمع الأردني، وعلى رأسماله البشري، وعلى علاقة المجتمع بالدولة أيضاً.

إنّ هذه الورقة تنطلق من الاعتراف بالأزمة التي يشهدها التعليم العالي، والتي لا يمكن تبرير الانتظار والتريث في مواجهتها بعد أن بلغت حدّاً لا يمكن الصمت حياله، وثمة إدراك رسمي وشعبي لخطورة هذه الأزمة التي يشهدها قطاع التعليم العام أيضاً، والتي تكشف عن عجز واضح في تحويل الرؤى والاستراتيجيات وعشرات الدراسات التي وُضعت إلى سياسات فعلية قابلة للتطبيق، في الوقت الذي تبدو فيه مسألة استعادة كفاءة التعليم ومخرجاته مسألة مصيرية للتنمية وللمستقبل البلاد وتحتاج إلى وضوح سياسي وإرادة سياسية.

لقد وصلت خلاصات الدراسات ومجموعات التفكير إلى وصف واقع الجامعات الأردنية، وتحديد أبرز التحديات التي تواجهها، وتمّ تحديد تسعة تحديات أساسية على النحو التالي:

أولاً: تحدي الاستقلالية

تعاني الجامعات الأردنية من غياب رؤية واضحة وتعريف متوافق عليه لاستقلاليتها؛ ومع إدراك أنّ الاستقلالية المطلوبة نسبية وليست مطلقة؛ فإنّ السنوات الماضية قد شهدت اختراقات واسعة وتدخلات متعددة المستويات من جهات أمنية وسياسية ومن مؤسسات تمثيلية ومن قوى اجتماعية عملت على إضعاف البنية الأكاديمية والإدارية للجامعات، وألحقت الضرر بكفاءة الأداء الأكاديمي والأداء الإداري على المستويات كافة، عدا الضرر الذي ألحقته بفعالية الجامعات وكفائتها في تحقيق أهدافها وغاياتها.



إنّ هذه التدخلات بأشكالها المختلفة، أدّت إلى صعود أشخاص يفتقدون الكفاءة إلى موقع الإدارة، والذين جاءوا بأشخاص على شاكلتهم ملء الشواغر الإدارية في المستويات المختلفة في الجامعة، مما حال دون تنفيذ القوانين والأنظمة في أحيان كثيرة، وانحراف مسيرة الجامعة عن أهدافها المرسومة، والتراجع الواضح في نوعية مخرجاتها، وهدر مواردها، وبموازاة ذلك شهدت الجامعات نفوذاً متزايداً لقوى سياسية وأمنية واجتماعية متعددة، امتدّ تأثيرها إلى القرارات الإدارية، كما برزت مراكز نفوذ داخل المجتمعات الجامعية.

ثانياً: تحدي الحاكمية

لقد شهدت الجامعات الأردنية تراجعاً على مستويات مختلفة، أحدها يكمن في الطريقة التي تُصنَع فيها السياسات وتُتخذ القرارات، ويعود بعضها لضعف الإدارات والتوقف عن بناء القدرات الإدارية وتطويرها وإغفال النمو المهني للجهاز الأكاديمي. إذ يبدأ تشوّه منظومة الحاكمية في الجامعات من مجلس القسم ويمتد إلى مجلس الكلية فمجلس العمداء ثم مجلس الجامعة، وصولاً إلى مجلس الأمناء. ويترافق ذلك مع تراجع جودة التشريعات وقصر عُمر استقرارها.

لقد مرت الجامعات بموجات متباينة من عدم الاستقرار في أوضاع مجالس الأمناء وصلاحياتها، إضافة إلى عدم وضوح المعايير الخاصة باختيار رؤساء المجالس وأعضائها، وغياب نظم المساءلة الفاعلة؛ فأصبحت هذه المجالس معنوية، وتخلّت عن دورها المتمثل في مساندة الجامعة لتحقيق أهدافها، ودفعها للارتقاء بمخرجاتها، وقيادة عملية التنمية في محيطها.

ثالثاً: التوسع الكمي

شهد التعليم العالي توسعاً كمياً كبيراً مقابل تواضع جهود تطوير جودة التعليم؛ واشتمل ذلك على:
أ. التوسع في إنشاء الجامعات ومؤسسات التعليم العالي: ففي الأردن 32 جامعة حكومية وخاصة، و73 مؤسسة تعليم عالٍ رئيسة.



ب. التوسع في التخصصات والبرامج الأكاديمية: يوجد اليوم في الجامعات الأردنية 947 تخصصاً وبرنامجاً دراسياً معظمها برامج متشابهة ومكرورة.

ج. التوسع في قبول الطلبة: شهدت أعداد طلبة الجامعات قفزات كبيرة لا تنسجم مع سياق التطور الاقتصادي والاجتماعي؛ إذ وصلت نسبة طلبة الدرجة الجامعية الأولى نحو 2.8% من السكان، وطلبة الدراسات العليا 3.4% (مع الأخذ في الحسبان أعداد اللاجئين وفق تعداد عام 2015)، ومن دون احتساب اللاجئين فإن النسبة تزيد لتصل إلى أكثر من 3.2%، وهي نسبة عالية مقارنة بدول عربية أخرى مثل تونس (2.3%)، ودول غربية مثل بريطانيا (2.5%). بينما وصل المعدل الإجمالي للالتحاق بالتعليم الجامعي في الأردن 40% من مجمل السكان في الفئة العمرية (18-22) سنة، وهو بذلك يتجاوز المعدل الإقليمي.

د. التشابه والتكرار: إنّ التوسّع الكبير في إنشاء الجامعات والبرامج الدراسية والتخصصات والمراكز البحثية لم يغادر منهجية الاستنساخ، وافترق في الأغلب الأعم إلى التجديد والتنوّع والتميّز، ومثال ذلك أنّ ثمة جامعات طرحت فلسفة وأهدافاً مختلفة عن السائد عند تأسيسها، ثم سرعان ما تخلّت عنها واكتفت باستنساخ تجارب سابقة منتشرة في الساحة. كما تبرز ظاهرة التوسّع في التخصصات المكررة والمتشابهة في معظم الكليات، وبخاصة كليات العلوم التربوية وأقسامها وأقسام الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات التي تعدّ مثلاً على فداحة المشكلة التي تسببت فيها السياسات غير المدروسة.

هـ. تشوّه نظام القبول الجامعي: يشهد نظام القبول تشوّهات كثيرة، أبرزها القوائم الاستثنائية التي تستأثر بأكثر من ثلث المقاعد في الجامعات، كما أنّ هذا النظام لا يراعي حاجة بعض المجالات والتخصصات إلى نوعية محدّدة من الطلبة، ورغم وجود مبررات عادلة في بعض القوائم الاستثنائية إلا أنّ التوسّع في مجالات الاستثناءات وطريقة تطبيقها أحلّ بنظام القبول برّمته وأفقده العدالة والتنافسية.

رابعاً: المشكلة المالية ومديونية الجامعات



فشلت الجامعات الأردنية في بناء نموذج اقتصادي ناجح يعتمد مصادرَ مستدامة، فثمة عجز مالي سنوي ومتكرر لدى نحو 75% من الجامعات الحكومية (7 من 10)، عدا تواضع المبادرات الذاتية في جلب التمويل وجذب الاستثمار وتعزيز مفهوم الجامعة المنتجة. بالإضافة إلى التشوّه في هيكله الرسوم الجامعية.

خامساً: ضعف ممارسات ضبط الجودة في المدخلات والعمليات والمخرجات

ما تزال الجودة في الجامعات مجرد شعار يُرْفَع ولم تتحول إلى ممارسة لتحسين المستمر، ورغم أنّ معظم الجامعات لديها مكاتب للجودة والتطوير إلا أنّ جهودها تتركز في الحصول على الاعتماد البراجمي والمؤسسي. كما أنّ ما تقوم به هذه المكاتب لا يتعدى في الغالب الوصفات الجاهزة ووصفات المعالجة السريعة والتجميل الظاهري دون استخدام مَبْضَع حقيقي للكشف عن الاختلالات ومواطن الضعف.

سادساً: بناء أعضاء الهيئات التدريسية والبحثية وتكوينهم

شهدت الجامعات الأردنية تشوّهاً في بنية الهيئات التدريسية ونوعيتها نتيجة التوسّع في القبول الجامعي وفي إنشاء التخصصات والبرامج الدراسية، فأصبحت الجامعات بنزيف حادّ في الكفاءات العلمية النوعية من الأكاديميين، وحدث ذلك على مستويين؛ الأول الهجرة إلى أسواق العمل الإقليمية نتيجة الإغراءات المالية، والثاني النزيف من جامعات المحافظات إلى الجامعات الخاصة والحكومية في العاصمة ومحيطها. وقد أدّت هذه الأوضاع إلى ممارسات إحصائية مشوّهة في الوقت الذي تراجعت فيه برامج الابتعاث والإيفاد الخارجي في الجامعات إلى حدّ كبير، بل إنّها توقّفت تماماً في بعض الكليات الإنسانية والاجتماعية، فلقد تضاعفت أعداد أعضاء الهيئات التدريسية خلال عقدٍ بتعيين مدرّسين لا يتمتعون بالكفاءة وبالحدّ الأدنى من المعايير الأكاديمية، في حين فشلت مراكز تطوير أعضاء الهيئات التدريسية في إحداث تحولات نوعية في تأهيل هذه الفئة الأساسية التي تعدّ حجر الأساس في أيّ نظام تعليمي، وينسحب هذا الواقع على الهيئات البحثية التي أنشئت لتطوير بنية البحث العلمي وتحولت إلى منفذ لتسرّب فئات أقل تأهيلاً إلى المجتمع الأكاديمي.



سابعاً: تحدي الموازنة مع سوق العمل والحاجات التنموية الوطنية

لقد تحوّل النظام التعليمي في الأردن خلال العقود الأخيرة، إلى نظام يزيد من حجم العاطلين من العمل، ويعجز عن خلق فرص جديدة كما هي الحال في نظم التعليم الكفؤة.

من بين أهداف التنمية المستدامة 2030، يشير الهدف الرابع المتعلق بالتعليم صراحةً إلى ضمان تقديم تعليم جيد منصف وشامل مع تعزيز التعلّم مدى الحياة للجميع، وبنظرة سريعة إلى بنية القوى العاملة في الأردن والفجوة النوعية بين مخرجات التعلّم ومتطلبات القطاعات التنموية، يُلاحظ أنّ ثمة تشوّهات في بنية القوى العاملة، إذ يشكل حملة شهادة البكالوريوس على الأقل ما نسبته 27% تقريباً من حجم القوى العاملة، وحملة شهادة الدبلوم المتوسط ما نسبته 6%، وحملة شهادة الثانوية العامة 11%، والبقية من دون الثانوية العامة 53%، وفي الوقت الذي تطرح فيه مؤسسات التعليم العالي ما يقرب من 70 ألف خريج كلّ عام؛ فإنّ عدد فرص العمل الجديدة التي تُستحدث سنوياً بحدود 50 ألف فرصة عمل في القطاعين العام والخاص معاً، 50% منها تذهب للذين يقلّ مستواهم التعليمي عن الثانوية العامة. هذا الانحدار انعكس في نوعية الخريجين الذين تدفع بهم الجامعات إلى أسواق العمل، إذ تراجعت معارف الخريجين ومهاراتهم؛ وقد بينت نتائج دراسة أعدّها مركز تطوير الأعمال، أنّ 73% من الشباب يعملون في مهن لا علاقة لها بتخصصاتهم، وأنّ 94% منهم غير قادرين على كتابة التقارير والمراسلات الرسمية بالإضافة إلى ضعف إتقانهم اللغتين العربية والإنجليزية اللتين تعدّان أهم أساسيات التواصل في بيئة الأعمال. وكشفت الدراسات القطاعية أنّ ثمة فجوة نوعية بين جانبي العرض والطلب على مستوى معظم المهن التي يطلبها سوق العمل (المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، 2016).

ثامناً: فعالية العملية التعليمية وجودتها

إنّ سؤال جودة العملية التعليمية ومدى فعاليتها في تحقيق أهدافها، يُعيد المرء إلى ما يُحدّث داخل الصفّ الجامعي من وهنٍ يمسّ حداثة المعرفة، فثمة ضعفٌ في العمليات التربوية والتعليمية، واستبعادٌ لدمج التكنولوجيا في عملية التعلّم. وأبرز ملامح هذا التشوّه تُرصد فيما يلي:



1. غياب آلية مؤسسية واضحة لتطوير الخطط الدراسية، مما يعني قصور الخطط عن مواهمة متطلبات التخصص، وضعف مواكبتها للتطورات في العلوم المختلفة.
2. غلبة الدور النظري على حساب الجانبين العملي والتطبيقي.
3. ضعف نظم المتابعة والتقييم للعمليات التي تتم داخل الغرفة الصفية.
4. عدم وضوح القواعد الأخلاقية والمهنية في إدارة الصف الجامعي.
5. بقاء الحديث عن نوعية المخرجات ومعايير الجودة في الصف، أسير الإنشاء الأكاديمي والشعارات.

تاسعاً: تحدي التوظيف التنموي والسياسي للجامعات

لجأت الحكومات المتعاقبة إلى إنشاء جامعات في معظم المحافظات في محاولة منها لتعويض الفشل في خطط التنمية الموجهة لهذه المحافظات، وحدث هذا من دون توفير البيئة الاقتصادية والموارد الملائمة لاستدامة الجامعات. ومع تفاقم الأوضاع الاقتصادية وما تعانيه المجتمعات المحلية، باتت الجامعات في المحافظات أداة لتفريغ المطالب الشعبية، سواء في التعيينات بالوظائف أو تقديم الخدمات، واستفحلت فيها ممارسات الاسترضاء على حساب الكفاءة وعدالة توزيع الفرص، وكانت النتيجة تضخم الهيئات الإدارية الذي أصبح الخطر الحقيقي لاستنزاف الموارد المالية للجامعات.

• السياسات الإصلاحية المقترحة

الهدف الاستراتيجي لإصلاح التعليم العالي:

نظام تعليم جامعي قائم على ضمان الجودة وديمومتها وقادر على إحداث التغيير في نوعية حياة الأردنيين.

إنّ الإصلاحات المقترحة في هذه الورقة تقوم على أساس فرضيتين للتغيير؛ الأولى إصلاح النظام التعليمي في الجامعات بما يظال جميع مدخلات الجامعات وعملياتها ومخرجاتها التي تنعكس في نوعية الخريجين،



بالإضافة إلى دور الموارد البشرية في تحديث الدولة والمجتمع واستدامة التنمية، مما يقود إلى فرضية التغيير الثانية والمتمثلة في دور التعليم العالي في الإصلاح الوطني الشامل.

فرضية التغيير الأولى (الانتقالات الكبرى)

الانتقال من مجتمع الموظفين إلى مجتمع الرياديين والابتكاريين القادرين على خلق فرص العمل.	الانتقال من مجتمعات أكاديمية متأثرة وناقلة للخبرة إلى مجتمعات مؤثرة ومنتجة للمعرفة.	الانتقال من الاستدامة إلى بناء مراكز التميز.	الانتقال من تنافسية محلية محدودة إلى تنافسية إقليمية ودولية.	استقلالية وحاكمية ونظم جودة تقود الانتقال العامودي في التعليم الجامعي.
--	--	---	--	---

فرضية التغيير الثانية (التعليم يقود الإصلاح الوطني الشامل)

مؤشرات تنمية بشرية متقدمة.	تحسين نوعية حياة الأردنيين.	التحديث الاقتصادي والاجتماعي.	إعادة بناء الثقة العامة.	الإصلاح الوطني الشامل.	إصلاح التعليم.
----------------------------------	--------------------------------	-------------------------------------	-----------------------------	------------------------------	-------------------



الحزمة الأولى: سياسات الاستقلالية والحاكمية الرشيدة

الهدف العام: جامعات أردنية مستقلة في حدود القانون تتمتع بنظم حاكمة رشيدة ومساءلة شفافة.

أولاً: ميثاق ملكي لاستقلالية الجامعات

إنّ من شأن هذا الميثاق أن يضمن استقلالية الجامعات ويمنع تدخّل جميع السلطات والإدارات التنفيذية والمؤسسات السيادية في عمل الجامعات أو تأثيرها عليها بشكل مباشر أو غير مباشر، إلّا فيما يتيح القانون والقضاء.

ويتمثل ذلك في رسالة يوجهها جلالة الملك بصفته رئيس السلطات كافة إلى رؤساء السلطات ومديري المؤسسات الأمنية يدعوهم فيها إلى عدم ممارسة أيّ فعل أو سلوك ينطوي على تدخّل في عمل الجامعات أو يؤثر على قرارات إدارتها وتوجهات هيئاتها الأكاديمية والإدارية والطلابية.

ثانياً: الإسراع في إنشاء المجلس الأعلى لتنمية الموارد البشرية كما ورد في الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية.

ثالثاً: السياسات التنظيمية الوطنية

1. إصدار قرار بوقف التوسّع في إنشاء الجامعات الحكومية لمدة عشر سنوات على الأقل.
2. الانتقال من مفهوم الجامعة الحكومية إلى مفهوم الجامعة العامة أو مفهوم جامعة الدولة، وإجراء التعديلات التشريعية التي يتطلبها هذا التحوّل.
3. انتقال دور وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من الدور الإشرافي والرقابي إلى الدور التنظيمي.
4. إنشاء منتدى لرؤساء الجامعات يلتقون فيه فضلياً على الأقل، لتنسيق السياسات وتبادل الآراء، بحيث يتم استضافة الملتقى كل مرة من قبل إحدى الجامعات. ورغم أنّ هذا المنتدى لا يتمتّع بأيّ صفة تنفيذية، إلّا أنّ كثافة اللقاءات المنهجية والهادفة تساهم -بالضرورة- في تحسين نوعية الحوار بين الرؤساء وتعمل على إغناء التجربة، وتحسين الأداء الكلي.



5. إنشاء منتديات لعمداء الكليات في حقول علمية معينة (على سبيل المثال: منتدى عمداء كليات العلوم، منتدى عمداء كليات الصيدلة)، يلتقون فيها فصلياً على الأقل، لتبادل الآراء والخبرات في مجالات متنوعة مثل الاعتمادات الدولية للبرامج الأكاديمية، بحيث يتم استضافة الملتقى كل مرة من قبل إحدى الجامعات.

رابعاً: إصلاح هيكل مجالس الأمناء باتخاذ الإجراءات التالية:

1. ضمان تمثيل أعضاء الهيئة التدريسية في مجلس أمناء الجامعة من خلال الانتخاب وفق معايير يحددها مجلس التعليم العالي، وتمثيل الخريجين بعضو واحد في المجلس بالنسبة إلى الجامعات التي خرّجت أكثر من عشرة أفواج.
2. ضمان تمثيل المجتمعات المحلية، وضمان تمثيل خبراء مشهود لهم بالكفاءة والنزاهة.
3. إعطاء مجالس أمناء الجامعات الوضع القانوني لمجالس الشركات الحكومية، بحيث يكون للمجلس السلطة في البتّ في الشؤون الأكاديمية والتشغيلية للجامعة وفقاً لرسالتها وخطتها الاستراتيجية، وفي ظل نظام ملائم من المساءلة والحوافز والمتابعة والتقييم وضمن الأطر التي يرسمها مجلس التعليم العالي.
4. إنشاء وحدة للرقابة والتدقيق المالي والإداري تتبع لمجلس الأمناء.
5. تطوير نظام تلقّي الشكاوى من الطلبة وأعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية.
6. إصدار مجلس الأمناء تقريراً سنوياً عن أداء الجامعة في الجوانب الأكاديمية والإدارية والمالية، يخصّص محوراً فيه لتقييم أداء رئيس الجامعة، ويُعلن هذا التقرير للعامة بعد إقراره. وإذا ما أُخذ في الحسبان أنّ أعضاء مجالس الأمناء ليسوا متفرغين؛ فإن اللجوء إلى خبراء يتم تكليفهم من خارج المجلس أمرٌ مطلوب ولا غنى عنه.



خامساً: الحاكمية والاستقلال الأكاديمي

1. إصلاح مجالس الجامعة بالانتقال من مبدأ التعيين في اختيار الأعضاء إلى الانتخاب، ويشمل ذلك مجلس القسم ومجلس الكلية ومجلس العمداء ومجلس الجامعة؛ بمعنى أن يقود هذا التطور إلى انتخاب عمداء الكليات في المستقبل.
2. تعديل التشريعات بما يجعل مجلس الجامعة هو مجلس الحاكمية الأساسي في الجامعة، على أن يتم تطوير آلية تشكيله بحيث يشمل تمثيل أعضاء هيئة التدريس والطلبة بشكل ديمقراطي، والإبقاء على مجلس العمداء للبتّ في الشؤون الأكاديمية الصرفة.
3. الانفتاح نحو المزيد من التمثيل الطلابي في اتحادات الطلبة ومجالسهم، وتفعيل دورهم في المشاركة المسؤولة في شؤون الجامعة.
4. تطوير الهياكل التنظيمية للجامعات بشكل مرن، على أن تتوافر الشروط المطلوبة للنجاح والحاكمية الرشيدة في كل جامعة.
5. إقرار مدونة وطنية للسلوك المهني لأعضاء الهيئات التدريسية والباحثين والعاملين في الجامعات تؤكد قيم الاستقلالية والحاكمية فيها.

سادساً: الاستقلال والحاكمية الإدارية والمالية

1. إجراء تعديلات تشريعية تجعل الحماية الوظيفية للعاملين مؤسّسة على أساس الكفاءة.
2. وضع نظام حوافز للهيئة الإدارية قائم على التميّز والتحسين المستمر في الأداء.
3. نزع الصفة الإلزامية لإبقاء الموظفين في الوظائف القيادية في مواقعهم أو في مواقع إدارية عليا في الجامعة في حال ثبت عدم كفاءتهم وفق مراجعة دقيقة وتقييم سنوي معن وشفاف، وتدوير الوظائف القيادية والإدارية وفق معايير دقيقة، وتحديد مدّتها كما هي الحال لرؤساء الأقسام والعمداء.
4. وضع دليل لأسس الحاكمية المالية ومعاييرها في الجامعات تسترشد به إدارة الجامعة ويرجع إليه مجلس الأمناء.



5. تحديد نسبة 1% من موازنة الجامعات لبناء القدرات الإدارية والتدريب.
6. اعتماد معادلة وطنية ملزمة لعدد أعضاء الهيئة الإدارية مقابل أعضاء الهيئة الأكاديمية، والطلب من الجامعات الوصول إليها خلال خمس سنوات.
7. إعادة النظر بالنظام المالي للهيئة الإدارية والاستفادة مما ورد في نظام الخدمة المدنية (الفصل السادس المتعلق بالرواتب والعلاوات).

سابعاً: استقلالية الجامعات الخاصة وحاكمتها

1. فكّ الارتباط والتداخل في الصلاحيات والمسؤوليات بين ملاك الجامعات الخاصة وإدارات الجامعات.
2. مراجعة قانون الشركات فيما يتعلق بإنشاء الجامعات الخاصة بما يضمن استقلالية القرار الأكاديمي فيها.

الحزمة الثانية: سياسات القبول والبرامج والتخصصات الدراسية

1. الهدف العام: توفير فرص تعليم عالٍ عادلة وذات جودة للأردنيين كافة.

أولاً: سياسات القبول

1. ربط أعداد الطلبة المقبولين بالبرامج التعليمية في الجامعة بطاقتها الاستيعابية التي تراعي معايير الجودة المحددة من قبل هيئة الاعتماد، والطلب من مجلس التعليم العالي الالتزام بهذه الأعداد عند إصدار قوائم القبول الموحد. وهذه المعايير مرتبطة بتوفر أعضاء هيئة التدريس والمختبرات والقاعات التدريسية والمكتبة والساحات والأنشطة الخدمائية الأخرى، بناء على التقرير السنوي الذي يصدره مجلس أمناء الجامعة.
2. الحدّ من قوائم القبول الاستثنائي وتنظيمها بحيث لا تتجاوز 15% من مجموع الطلبة المقبولين، ثم تخفيض هذه النسبة تدريجياً وصولاً إلى اقتصرها على قائمة واحدة للأقاليم والمحافظات والقوات المسلحة، وبحيث تكون مرتبطة بنظام صارم للشفافية.



3. وقف البرنامج الموازي تدريجياً كما ورد في الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية، مقابل التوسع في استقطاب الطلبة العرب والأجانب.
4. رفع الحد الأدنى للقبول في بعض التخصصات في الجامعات العامة والخاصة وبشكل تدريجي.
5. تطوير معايير القبول في الدراسات العليا بحيث تشترط الحصول على تقدير جيد على الأقل في مرحلة البكالوريوس، وعلى تقدير جيد جداً على الأقل في مرحلة الماجستير للمتقدمين لدرجة الدكتوراه، وعلى أن يكون اجتياز الامتحان الشامل بنجاح شرطاً للبدء في إعداد رسالة الماجستير أو أطروحة الدكتوراه.

ثانياً: سياسات اعتماد التخصصات والبرامج الدراسية

1. الطلب من هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها وضع خريطة وطنية للتخصصات الجامعية يتم مراجعتها مرة كل ثلاث سنوات، تقوم على أساس الموازنة مع حاجات سوق العمل وتطور الاقتصاد الوطني والتحول الاقتصادي الإقليمية والدولية.
2. إغلاق التخصصات الراكدة في الجامعات أو تجديدها بعد مراجعة معدلات القبول ومستوى الفاعلية في أسواق العمل كل ثلاث سنوات، مع الأخذ في الحسبان عدم التخلي عن مجموعة من المواد في الفنون الحرة والعلوم الاجتماعية على سبيل المثال، والتي تُكسب الطلبة مهارات ضرورية أثناء الدراسة.
3. تحويل الجامعات في المحافظات إلى مراكز للتميز في كليات وتخصصات محددة، ومراكز بحثية في مجالات محددة، بما يتفق مع طبيعة البيئة التي توجد فيها كل جامعة.

الحزمة الثالثة: إعادة بناء الهيئات التدريسية والبحثية

الهدف العام: تكوين هيئات تدريسية كفؤة قادرة على نقل المعرفة وإنتاجها وفق محددات الجودة ومواكبة التطورات في مجالاتها المعرفية.

أولاً: إطلاق برنامج وطني للابتعاث الخارجي في الدراسات العليا والإحلال من أجل إعادة بناء الهيئات الأكاديمية.



وينبغي أن تتبنى الحكومة هذا البرنامج بالتعاون مع الجامعات، لإيفاد 2500 شاب أردني للحصول على درجة الدكتوراه من جامعات مرموقة في العالم على مدى خمس سنوات.

ويستدعي هذا المشروع العمل على:

1. تشكيل مجلس لبرنامج الابتعاث والإحلال للهيئات الأكاديمية في الجامعات من رؤساء الجامعات ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي وإشراك مؤسسات المجتمع الدولي.
2. وضع خريطة للتخصصات المطلوبة وطنياً مع الأخذ في الحسبان حاجات الاقتصاد الوطني والاقتصادات الإقليمية والتحويلات العالمية.
3. بناء تحالف من الداعمين الدوليين.
4. بناء تحالف من الجامعات العالمية الداعمة.
5. وضع نظام للرقابة والتقييم قائم على الجودة والنزاهة والمساءلة.

ثانياً: سياسات الحوافز لأعضاء هيئة التدريس والباحثين

1. وضع نظام للحوافز لأعضاء الهيئات التدريسية يقوم على دعم رواتبهم تبعاً لمجموعة من المعايير أبرزها:

- الإنتاج العلمي المنشور في مجلات عالمية.
- القدرة على جلب المشاريع الممولة.
- القدرة على الابتكار والتميز.
- الإنجازات في خدمة المجتمع.
- الحصة التطبيقية في التعليم.

2. تطوير نظم تقييم أعضاء هيئة التدريس في كل جامعة، وربط التطوير الذاتي لعضو هيئة التدريس بنظام للحوافز والفرص.

3. وضع نظام أكثر مرونة لسلم رواتب أعضاء الهيئات التدريسية يتيح المجال لاعتماد الرواتب على عقود وفقاً لأهمية التخصص والحاجة.



4. منح الجامعة صلاحية استقطاب أعضاء هيئات تدريس متميزين من خلفيات ثقافية متعددة.

ثالثاً: ضبط نوعية المدخلات الأكاديمية

1. وضع ضوابط ومعايير صارمة لمنع تسلُّل أعضاء هيئة تدريس من خريجي بعض الجامعات الأردنية والجامعات العربية والعالمية ذات البرامج الأكاديمية الضعيفة.
2. مراجعة أسس قبول أعضاء هيئة التدريس الجدد، على أن يُشترط على المتقدم للتعيين أن يقدم محاضرة عامة تتعلق بموضوع تخصصه الرئيسي أمام أعضاء هيئة التدريس والطلبة في القسم المنوي تعيينه فيه.
3. التركيز على نتائج التعلّم عند تصميم الخطط الدراسية، وإلزام عضو هيئة التدريس بإجراء عملية التقييم الذاتي للمساقات التي يدرّسها للتأكد من تحقيقها نتائج التعلّم.
4. ضرورة الإسراع في إقرار التشريعات المتعلقة بنظام ممارسة العمل الأكاديمي.

رابعاً: سياسات تطوير قدرات أعضاء الهيئات التدريسية وضمان التحسين المستمر

1. مطالبة الجامعات بوضع خطط للوصول إلى معايير الجودة في أعداد أعضاء هيئة التدريس في كل برنامج دراسي بالمقارنة مع أعداد الطلبة في الكليات التطبيقية والكليات النظرية، وإصدار دليل عمل لهذه الغاية.
2. إعادة النظر في تجربة مراكز تطوير أعضاء الهيئة التدريسية، وتحديد أسباب فشلها في بعض الجامعات.
3. وضع برامج للتدريب والتطوير لأعضاء الهيئات التدريسية في كل جامعة، تُربط بسياسات الاعتماد والجودة من قبل هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها، والتركيز على التعليم والتعلّم الإلكتروني.



4. إعادة تأهيل أعضاء الهيئات التدريسية من خلال حزمة من المعايير التي يُطلب من عضو هيئة التدريس الوصول إليها خلال مدة زمنية محدّدة أو قبل إنهاء الخدمات لغايات الترقية، مثل النشر في مجلات علمية أو الحصول على تمويل لمشاريع بحثية.

الحزمة الرابعة: التمويل واقتصاد الجامعات

الهدف العام: جامعات قادرة على الاستدامة الذاتية والاستمرار في التطوير.

أولاً: سياسات الرسوم الجامعية

1. تفعيل المادة رقم (11) من قانون الجامعات الأردنية التي تنصّ على صلاحية مجلس الأمناء في كل جامعة في تحديد الرسوم الدراسية مع وضع معايير وطنية للرسوم الجامعية.
2. إعداد دراسة وطنية شاملة تحدّد بدقة كُلف التعليم الجامعي في الأردن في كل جامعة والمعدل الوطني لها، وتحدّد معدلات الهدر التي يجب ألاّ تُحمّل على العملية التعليمية، وفي ضوء ذلك تطوّر معادلة وطنية استرشادية لإصلاح هيكل الرسوم الجامعية.
3. تطوير أداء صندوق دعم الطلبة وتطوير نظام للشفافية في إدارته، وتوسيع قاعدة المنح الدراسية للطلبة المحتاجين والمتفوقين.

ثانياً: سياسات استقطاب الطلبة العرب والأجانب

1. وضع خطة وطنية لزيادة جاذبية الجامعات الأردنية للطلبة العرب والأجانب، بحيث تُبنى على أساس تكاملي وطني وتحتوي على خطة فرعية لكل جامعة.
2. وضع خطة فرعية لتطوير عدد من مراكز تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، وبما يجعل من الجامعات الأردنية من أفضل المراكز الدولية في هذا المجال.
3. وضع خطة تربط الترويج لاستقطاب الطلبة العرب والأجانب بمراكز التميّز الأكاديمي التي من المفترض أن تتميز بها كل جامعة.



4. وضع خطة فرعية تربط بين إصلاح كليات الشريعة والدراسات الإسلامية في الجامعات الأردنية وتطويرها بعدها نماذج لإنتاج المعرفة الإسلامية المعتدلة، وبين حاجة العديد من الدول الإسلامية لإصلاح نظمها التعليمية الشرعية.

ثالثاً: سياسات الاستثمار

1. إصدار نظام/ تعليمات لإنشاء الصناديق الوقفية من أجل التعليم وفق أفضل الممارسات العالمية وبما يضمن فاعليتها استناداً إلى أسس الحاكمة الرشيدة والاستدامة.
2. إجراء مراجعة جذرية لآليات عمل صناديق الاستثمار في الجامعات، وتعديل أنظمتها وآلية عملها من أجل دمجها في السوق وبناء شراكات مع القطاع الخاص.
3. تعزيز استقلالية الصناديق الاستثمارية للجامعات.
4. إلزام الجامعات الحكومية بالتحول مباشرة إلى الاعتماد على الطاقة النظيفة (الطاقة الشمسية وطاقة الرياح) والاستثمار عن طريقها.
5. إنشاء وحدة في وزارة التخطيط والتعاون الدولي بالتنسيق مع مجلس التعليم العالي، لدعم قدرات الجامعات في بناء شبكات التعاون مع المؤسسات الدولية المانحة، وتعريف الجامعات بالفرص المتاحة وزيادة قدراتها على المنافسة في الحصول على المشاريع الدولية في مجالات البحوث والاستشارات والتدريب والصناعات المعرفية والثقافية والتنمية.

رابعاً: السياسات المالية الداخلية

1. مطالبة الجامعات بوضع خطط شفافة للحدّ من الإنفاق الاستهلاكي، والتقليل من رصوخها للضغوط الاجتماعية التي ترتّب عليها كلفاً عالية.
2. مطالبة الجامعات بوضع خطط لتحمل مسؤوليتها في التمويل الذاتي من خلال التحول إلى مفهوم الجامعة المنتجة، تبعاً لطبيعة البيئة التي توجد فيها ومجالات الاختصاصات التي توفرها. وفي ضوء دراسة



أسباب فشل مكاتب الاتصال مع الصناعة، يُطلب من الجامعات إعادة إحياء هذه المكاتب وفق أسس جديدة.

3. التحول نحو شراء الخدمات العامة من خلال القطاع الخاص، مثل خدمات النظافة والأمن والتغذية والمطاعم.

الحزمة الخامسة: العملية التعليمية والبيئة الجامعية

الهدف العام: الوصول إلى خريج جامعي مؤهل ويتمتع بمعارف ومهارات ملائمة لحاجات أسواق العمل الحالية والمستقبلية.

أولاً: سياسات تطوير البرامج الأكاديمية والخطط الدراسية.

1. مؤسسة تطوير الخطط الدراسية في البرامج والتخصصات، لكي تشمل 21 ساعة معتمدة على الأقل تدرّس باللغة الإنجليزية.

2. زيادة متطلبات الجامعة الإلزامية في اللغة الإنجليزية إلى 12 ساعة معتمدة (للطلبة الذين لم يجتازوا امتحان المستوى).

3. زيادة متطلبات الجامعة الإلزامية في مهارات الاتصال باللغة العربية إلى 9 ساعات معتمدة.

4. إعادة هيكلة المتطلبات الإلزامية والاختيارية للجامعة والكلية، بما يتفق مع حاجات التنمية الوطنية والتحول الاقتصادي العالمية، على أن تشمل هذه المتطلبات المواد الدراسية الآتية:

- الفلسفة ومناهج التفكير.

- التربية المعلوماتية والإعلامية.

- المواطنة والتربية المدنية.

- مهارات الحياة.

4. زيادة الحصص التطبيقية والعملية في جميع التخصصات؛ سواء ذات الطبيعة التطبيقية أو تلك التي توصف بالنظرية، من خلال جعل الطلبة أكثر قرباً للحياة ولמידان العمل. وفي كل الأحوال يجب أن



يشتمل تقييم المواد الدراسية في الكليات النظرية على تحديد ما لا يقل عن 25% للواجبات العملية.

5. تطوير خطة داخلية لجودة العملية التعليمية في كل قسم يتم مراجعتها وتحديثها بشكل دوري.

ثانياً: سياسات تطوير برامج العلوم الإنسانية والاجتماعية وتخصصاتها

1. رفع معدلات القبول تدريجياً في التخصصات الإنسانية والاجتماعية ذات الصلة المباشرة بتشكيل ملامح الحياة العامة والرأسمال الاجتماعي وأنماط التفكير الاجتماعي، مثل التخصصات التربوية والقانون والشريعة والدراسات الإسلامية والصحافة والإعلام.
2. إطلاق برنامج وطني للترجمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية يستهدف ترجمة 10 كتب على الأقل سنوياً من قبل كل جامعة، وبخاصة الكتب الحديثة التي تخدم التخصصات في المجالات الإنسانية والاجتماعية والتي يعتمد بعضها كتباً مرجعية (Text book).
2. إنشاء دار نشر وطنية للجامعات الأردنية.
3. زيادة الحصة العملية في التخصصات الإنسانية والاجتماعية وربطها بالحياة العامة.
4. تحديث الخطط الدراسية، وجعلها أكثر مواكبة لانشغالات العصر في جميع البرامج الدراسية خلال عام.
5. الانتقال من أساليب التلقين ونقل المعرفة التقليدية إلى الأساليب الأكثر حداثة والتي تزيد من قدرة الطلبة على التعلم الذاتي والتفكير النقدي، ولذلك يجب أن تشتمل كل خطة دراسية على أساليب التعليم والتعلم.



ثالثاً: سياسات إصلاح البيئة الجامعية

1. تفعيل مكاتب الإرشاد المهني في الجامعات تمهيداً لإنشاء نظام وطني للإرشاد المهني في مؤسسات التعليم العالي.
2. إعداد برنامج تبادل طلابي خارجي يُدار من خلال الجامعة مما يضمن توسيع خبرات الطلبة والاطلاع على ثقافات أخرى.
3. إنشاء مرصد لمراقبة العنف الجامعي في الجامعات.

رابعاً: سياسات التحول نحو ربط التعليم بالتكنولوجيا

1. إنشاء وحدة لحوسبة التعليم (التعليم الرقمي) في كل جامعة، والاستفادة من التجارب العالمية في إنشاء منصّات تعليمية على غرار منصّة "إدراك" الوطنية.
2. الطلب من الأقسام تحويل نسبة مناسبة من المواد الدراسية يتّفق عليها الخبراء إلى التعليم الرقمي التفاعلي (MOOC) Online Classes.
3. وضع خطة لإنشاء بنك للاختبارات المحوسبة في كل جامعة.

الحزمة السادسة: إصلاح البحث العلمي والدراسات العليا

الهدف العام: التحول نحو مساهمة فعلية وملموسة للبحث العلمي في تحديث الاقتصاد والمجتمع.

أولاً: سياسات إصلاح البحث العلمي

1. وضع خرائط للأولويات البحثية الوطنية في جميع المجالات تعكس الواقع والحاجات التنموية المستقبلية من خلال وضع آلية تنسيقية بين الجامعات والمؤسسات البحثية الأخرى مثل المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا وغيره.



2. تطوير قدرات الباحثين من خلال برامج التدريب وتبادل الخبرات الداخلية والخارجية.
3. تحفيز إنشاء الفرق البحثية ومجموعات التفكير المتخصصة.
4. إنشاء مركز أو أكثر للتميز في البحث العلمي في كل جامعة، ضمن خطة وطنية تقدم الفرص والدعم لهذه المراكز وتمنع التكرار فيها.
5. إنشاء برامج بحثية وطنية مشتركة بين الجامعات والمؤسسات البحثية الوطنية، وتشكيل فرق بحثية قطاعية من الباحثين المتميزين في الجامعات في مجالات مثل الطاقة والمياه ونقل التكنولوجيا وإدارة الموارد والاستثمار.
6. تطوير الأنظمة والتشريعات التي تُعنى بالبحث العلمي في الجامعات بحيث توفر الحوافز للباحثين المتميزين وتعيد إصلاح هيئات الباحثين.
7. تطوير عمل المجالات العلمية الوطنية من خلال إجراء تعديلات على آلية تشكيل هيئات التحرير، ومعايير النشر العلمي، وآليات التحكيم ووقته.
8. التوسع في إنشاء حاضنات الأعمال في التخصصات الملائمة.

ثانياً: سياسات إصلاح الدراسات العليا

1. وقف جميع برامج الدراسات العليا التي لا تحقق شروط الاعتماد ولا تتوفر فيها الأساتذة وفق المعايير المطلوبة، أو إلغاؤها.
2. إصدار تعليمات مشددة لمراقبة المراكز والمؤسسات الخاصة التي تقدم خدمات الاستشارات والتدريب والطباعة وتقوم بإعداد البحوث لطلبة الدراسات العليا وبعض الأكاديميين، والطلب من الجهات الرقابية والأمنية مراقبة عمل هذه الجهات، بالتزامن مع تطوير آلية داخلية في الجامعات لكشف هذه الجرائم العلمية وتغليظ العقوبات بحق مرتكبيها.
3. اشتراط نشر بحثين علميين قبل التخرج لطالب الدكتوراه في مجلة علمية معترف بها؛ أحدهما على الأقل باللغة الإنجليزية، واشتراط نشر بحث واحد على الأقل في مجلة علمية معترف بها لطالب الماجستير.



4. تشجيع الجامعات على إنشاء برامج دكتوراه وطنية مشتركة فيما بينها، لمنع تكرار مثل هذه البرامج وتطوير جودة التعليم والإشراف على الرسائل الجامعية.

الحزمة السابعة: إصلاح سياسات إدارة ضمان الجودة

الهدف العام: التحول إلى إدارة ضمان الجودة الفعلية في المؤسسة الجامعية والانتقال إلى المنافسة الإقليمية والدولية.

لقد تم تقديم السياسات الإصلاحية السابقة من منظور ضبط الجودة في المدخلات والعمليات والمخرجات، أما هذه الحزمة فتعرض فقط إدارة ضمان الجودة على المستوى الوطني وعلى المستوى الداخلي.

أولاً: سياسات إدارة الجودة على المستوى الوطني

1. فصل مجلس هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها عن الإدارة التنفيذية للهيئة، بحيث يكون جميع أعضاء المجلس من خارج الإدارة التنفيذية، على أن يكون رئيس الإدارة التنفيذية عضواً في مجلس الهيئة.

2. ضمان انتقال هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها، من التركيز على معايير الاعتماد الكمية، إلى معايير ضمان الجودة النوعية المعتمدة على النتائج والمتوافقة مع المعايير العالمية لضمان الجودة.

3. العمل على تطوير امتحان الكفاءة الجامعية وتوسيع قاعدة تطبيقه. وأن تقوم الجامعات بتعديل تعليمات منح شهادة البكالوريوس بحيث يصبح امتحان الكفاءة الجامعية شرطاً للتخرج وأن توضع نتيجة هذا الامتحان على كشف علامات الطالب.

4. تقوية آليات الرقابة والمساءلة لهيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها، على جودة عمليات برامج مؤسسات التعليم العالي ومخرجاتها.



5. قيام هيئة الاعتماد بإنشاء نظام وطني لمعلومات الجودة؛ ومن المتوقع أن يكون من مخرجات هذا النظام:

- إصدار تقرير سنوي عن حالة البحث والتنمية والابتكار في الأردن، يشتمل على مقارنة قدرة الأردن وأدائه بالجهات الدولية التي يمكن عدّها إطاراً مرجعياً لأغراض المقارنة.
- إصدار تقرير سنوي عن أحوال الطلبة في الجامعات الأردنية يعرض خصائص الطلبة وتوزيعهم تبعاً للجامعات والكليات والتخصصات، وبحسب مستوى التحصيل. ويرصد هذا التقرير أبرز الظواهر الاجتماعية والسلوكية للطلبة، مثل العنف الطلابي والعمل التطوعي والمسؤولية المجتمعية.
- إصدار تقرير سنوي عن تنافسية الجامعات الأردنية.
- إصدار تقرير سنوي عن أحوال خريجي الجامعات الأردنية وعلاقتهم بسوق العمل.

ثانياً: سياسات إدارة الجودة الداخلية في الجامعة

1. إلزام الجامعة باعتماد نظام للجودة الداخلية يتضمن ميثاقاً للممارسات الأكاديمية والإدارية التي تتسق مع معايير ضمان الجودة، ووجود آليات للمتابعة والتقييم الذاتي الذي يجرى سنوياً لكل وحدة أكاديمية وإدارية في الجامعة، ووجود آليات للتدقيق الخارجي من قبل جهات حيادية لآليات عملها وجودة مخرجاتها.
2. إنشاء نظام معلومات الجودة في كل مؤسسة تعليمية يُصدر تقارير سنوية متخصصة.
3. إعادة هيكلة مكاتب ضمان الجودة وتزويدها بالمختصين.
4. تطوير معايير لتقييم أداء أعضاء الهيئات التدريسية.
5. إجراء المقارنات المرجعية (Benchmarking) لكل جامعة، وعقد اتفاقيات لنقل الخبرات بين الجامعات الوطنية والجامعات المرجعية، والتي تعني تحديد عدد من الجامعات التي تشكل نقاطاً مضيئة ونماذج ناجحة، إذ يمكن تحديد نقطة مرجعية على المستوى العالمي لجامعة يتم الاستفادة من خبراتها.