

# INEE

Inter-Agency Network for Education in Emergencies  
Réseau Inter-Agences pour L'Éducation en Situations d'Urgence  
La Red Interagencial para la Educación en Situaciones de Emergencia  
Rede Inter-Institucional para a Educação em Situação de Emergência  
الشبكة المشتركة لوكالات التعليم في حالات الطوارئ

## الملاحظات الإرشادية من الآيني حول تعويض المعلم في الدول الهشة وفي حالات النزوح ومرحلة التعافي بعد الأزمة



الشبكة المشتركة لوكالات التعليم في حالات الطوارئ (آيني) هي شبكة عالمية مفتوحة تضم ممثلين من منظمات غير حكومية ووكالات الأمم المتحدة ووكالات مانحة وحكومات ومعلمين وممارسين وباحثين كما تضم المهتمين من السكان المتأثرين الذين يعملون سوياً من خلال إطار إنساني وتنموي لضمان الحق في التعليم الجيد والأمن في حالات الطوارئ وإعادة الإعمار بعد الأزمات. وذلك من خلال منتدى فعال ومشارك يعمل على توافق الآراء بين الوكالات. إن الشبكة المشتركة لوكالات التعليم في حالات الطوارئ (آيني) تكافح من أجل ضمان:

- إمكانية الحصول على فرص تعليمية آمنة وملائمة وعلى مستوى جيد لدى جميع الناس المتأثرين بالأزمات وبعدم الإستقرار.
  - أن تشمل الإستجابة الإنسانية للكوارث خدمات التعليم كجزء لا يتجزأ من عمليات تقديم المساعدات في حالات الطوارئ وأن تعتبر مكون ضروري لإنقاذ الحياة وإستدامتها.
  - توفير تمويل مستدام من الحكومات والمانحين وتطوير سياسات شاملة تضمن الجهوزية للتعليم. وتفادي الأزمات. والتخفيف من آثار حالات الطوارئ والإستجابة لها والتعافي بعدها.
  - أن تتوافق جميع البرامج التعليمية في مختلف حالات الطوارئ مع الحد الأدنى لمعايير التعليم من الآيني.
- بادرت الآيني وبالتعاون مع الوكالات الأعضاء فيها (اللجنة الدولية للإغاثة والتحالف الدولي لغوث الأطفال واليونسكو ومفوضية الأمم المتحدة العليا لشؤون اللاجئين واليونسيف واللجنة النسائية للاجئات والأطفال واللاجئين، بالإضافة إلى فريق من المستشارين من الصندوق الإئتماني للتعليم التابع لمركز المعلمين البريطانيين (CfBT) بالإعداد للملاحظات الإرشادية حول تعويض المعلم في الدول الهشة وفي حالات النزوح ومرحلة التعافي بعد الأزمة. حيث تم عقد جلسات إستشارية مكونة من حلقات عمل ومناقشات للخبراء ومراجعة الدروس المستفادة بخصوص الحقوق الدولية. بالإضافة إلى إستعراض سلسلة من دراسات الحالة الخاصة ببلدان محددة.

تتقدم الشبكة المشتركة لوكالات التعليم في حالات الطوارئ (آيني) بجزيل الشكر إلى «أيادي الخير نحو آسيا» التابعة إلى «مؤسسة قطر» للمساهمة المالية القيمة لدعم ترجمة وتصميم وطباعة هذه الوثيقة.

تتقدم الآيني بالشكر للجهات المانحة التالية: الوكالة الكندية للتنمية الدولية وإدارة التنمية الدولية ومؤسسة هيوليت ووزارة الخارجية النرويجية ومؤسسة بيرسون ومفوضية الأمم المتحدة العليا لشؤون اللاجئين لدعمهم للمبادرة. كما تعبر عن تقديرها لأعمال فريق الصندوق الإئتماني للتعليم التابع لمركز المعلمين البريطانيين (CfBT) وهم لورا برانلي وسوزي نداروهست وكذلك قادة مبادرة تعويض المعلم:

- الشبكة المشتركة لوكالات التعليم في حالات الطوارئ، وتمثلها أليسون أندرسون وماريان هودجكن وليزا ديبانجرارزو
- اللجنة الدولية للإغاثة، وتمثلها جاكى كيرك
- خالف غوث الأطفال، ويمثله إيوند روبرنس - شويتزر
- اليونسكو، ويمثلها كريستوفور تالبوت
- مفوضية الأمم المتحدة العليا لشؤون اللاجئين، وتمثلها إيفا أهلين
- اليونسيف، وتمثلها بيلار أجيلار
- اللجنة النسائية للاجئات والأطفال واللاجئين، وتمثلها جيني بيرلمان روبنسون وهيلاري ناسين.

كما ساهم المئات من الأفراد والوكالات في هذه العملية من خلال المشاورات والمبادرات عبر الإنترنت والمشاركة في التجارب والخبرات. للحصول على قائمة كاملة بالجهات التي تم توجيه الشكر إليها، يرجى زيارة موقع الويب التالي: [www.ineesite.org/teachercomp](http://www.ineesite.org/teachercomp)



The first edition of this document was translated and printed with support from Pearson Foundation.

تمت ترجمة وطباعة النسخة الأولى من هذه الوثيقة بدعم من مؤسسة بيرسون



The Arabic edition of this document was translated, designed, and printed with support from Reach Out To Asia.

تمت ترجمة وتصميم وطباعة النسخة العربية من هذه الوثيقة بدعم من «أيادي الخير نحو آسيا».



قام بإعادة ترجمة ومراجعة الملاحظات الإرشادية: رامي شمس الدين.

قامت بتصميم كتيب الملاحظات الإرشادية ديانا كويك.

قامت بتصميم هذا الكتيب باللغة العربية نادين فران.

كما تتقدم الآيني بشكر خاص إلى مجموعة المراجعة اللغوية للملاحظات الإرشادية من مجتمع اللغة العربية من الآيني. للتواصل: [arabic@ineesite.org](mailto:arabic@ineesite.org).

صورة الغلاف: مؤسسة غوث الأطفال في أوغندا، المعلمة أبولونيا، البالغة من العمر ٤٠ عاماً، تُدرّس المستوى الأول من برنامج التعلم المسرّع لتحالف غوث الأطفال في مدرسة نتوروكو الأساسية. تم إعداد برنامج التعلم المسرّع للأطفال غير القادرين على تحمل مصاريف التعليم الأساسي وللأطفال القادرين فقط على الدراسة في فترة ما بعد الظهر لإضطرارهم للعمل أو المساعدة في المهام المنزلية في الصباح.

# INEE

Inter-Agency Network for Education in Emergencies  
Réseau Inter-Agences pour L'Éducation en Situations d'Urgence  
La Red Interagencial para la Educación en Situaciones de Emergencia  
Rede Inter-Institucional para a Educação em Situação de Emergência  
الشبكة المشتركة لوكالات التعليم في حالات الطوارئ

## الملاحظات الإرشادية حول تعويض المعلم في الدول الهشة وفي حالات النزوح ومرحلة التعافي بعد الأزمة

آذار ٢٠٠٩

هذه الملاحظات الإرشادية مهداة إلى جاكى كيرك  
التي لقيت مصرعها في كمين لمركبة معونات  
إنسانية فى مقاطعة لوغار بأفغانستان فى ١٣  
أغسطس ٢٠٠٨.

لقد ركزت جاكى-التي عملت كأخصائية فنية  
فى التعليم فى حالات الطوارئ وفترة ما بعد  
النزاع وفى الدول الهشة-على القضايا المتعلقة  
بالجنود والمعلم بما فى ذلك قضية تعويض المعلم.  
وقد عملت بشكل موسع مع المربين والموظفين  
الميدانيين والمنظمات والمؤسسات التعليمية،  
بما فى ذلك وزارات التعليم ومؤسسات إعداد  
المعلمين حول العالم، حيث كان لعملها القيم  
تأثيرا إيجابيا سيستمر لسنوات عديدة.

# المحتويات

المختصرات.....	VI
ملخص تنفيذي.....	1
ملخص الملاحظات الإرشادية.....	1
المقدمة والسياق.....	2
أهداف ونطاق الملاحظات الإرشادية من الآيني.....	2
ما يتكون التعويض؟.....	3
تعريف المعلم.....	4
أدوار ومسؤوليات الجهات المعنية بتعويض المعلم.....	4
هيكل الملاحظات الإرشادية من الآيني.....	5
ما هي السياقات التي يجب أن تطبق فيها الملاحظات الإرشادية من الآيني؟.....	6
الملاحظات الإرشادية من الآيني حول تعويض المعلم في الدول الهشة وفي حالات النزوح ومرحلة التعافي بعد الأزمة.....	7
من يجب أن يقرأ ويستخدم الملاحظات الإرشادية من الآيني؟.....	7
كيف يجب أن تطبق الملاحظات الإرشادية من الآيني؟.....	7
أ. الملاحظات الإرشادية حول السياسة والتنسيق.....	7
ب. الملاحظات الإرشادية حول الجوانب الإدارية والمالية لتعويض المعلم.....	10
ج. الملاحظات الإرشادية حول تحفيز المعلمين ودعمهم والإشراف عليهم كأشكال من التعويض غير المادي للمعلمين.....	15
ملخص الملاحظات الإرشادية من الآيني.....	19
المرفق 1: الأساس المنطقي والخلفية لتطوير الملاحظات الإرشادية للآيني حول تعويض المعلم.....	22
المرفق 2: المبادئ الأساسية-الأطر القانونية والإلتزام الدولي.....	24
المرفق 3: فئات لجان المساعدة التنموية وآليات التمويل.....	26
المرفق 4: عملية الممارسة الجيدة لتعويض المعلمين.....	27
المرفق 5: الإستراتيجيات المحتملة للمنظمات غير الحكومية.....	29
المرفق 6: قائمة بالوثائق التي تمت إستشارتها.....	30



# المختصرات

الصندوق الائتماني لتعمير أفغانستان	ARTF
إتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة	CEDAW
المعهد الدولي للتخطيط التعليمي	IIEP
الشبكة المشتركة لوكالات التعليم في حالات الطوارئ	آيني
الشراكة من أجل النهوض بالتعليم المجتمعي في أفغانستان	PACE-A
منظمة الأمم المتحدة للعلوم والثقافة	يونسكو
صندوق الأمم المتحدة للطفولة	يونيسف

# ملخص تنفيذي

يمثل المعلمون المؤهلون على نحو مناسب أهم مصدر بشري في توفير التعليم الجيد والوقائي، بالإضافة إلى المصادر المادية الأخرى من مباني وإمدادات ومناهج وأثاث. غير إنه في الدول الهشة وفي حالات النزوح والتعافي بعد الأزمة يتقاضى المعلمون أجور أقل من المفترض أو ربما لا يتقاضون أجور على الإطلاق وفي الوقت ذاته، لا توجد سياسات أو مبادئ إرشادية حول أجر المعلم في هذه الحالات. وقد أدى ذلك إلى وجود اختلافات في استحقاق المعلم للأجر ومقدار ذلك الأجر وغالبية الحصول عليه فيما بين المنظمات غير الحكومية والوزارات ووكالات الأمم المتحدة وأيضاً تفاوت مقدار وغالبية أجور المعلمين داخل المنظمة الواحدة. وقد يؤثر ذلك على المدى الطويل لنقص وهجرة ذوي الكفاءات من العاملين بالتعليم، مما يؤدي إلى إضعاف أنظمة التعليم. وقد يؤدي أيضاً عدم دفع الأجور إلى إحداث اضطراب إجتماعي وخلق بيئة تعليمية تضع الأطفال عرضة للاستغلال.

إن الهدف الأساسي من إعداد الملاحظات الإرشادية، هو استعراض التحديات التي تواجه التعليم، حيث تقترح إطار عمل لتعويض المعلمين، وتنقسم الملاحظات إلى ثلاث موضوعات أساسية («أ» و «ب» و «ج» كما هو موضح أدناه) وهي معدة للعاملين في الهيئات التعليمية (على مستوى الدولة والمقاطعة والمنطقة) وللعاملين في الجهات المانحة ووكالات الأمم المتحدة والمنظمات الأهلية والمنظمات غير الحكومية التي تعمل على تقديم التعليم في الدول الهشة وحالات النزوح والتعافي بعد الأزمة.

ليس الغرض من هذه الملاحظات تقديم حلولاً إلزامية أو خطط إستجابة لقضايا التعويض، بل الغرض منها هو تكييفها مع الوضع المحلي، وإستخدامها كمنهج للتخطيط والتنفيذ. يندرج تحت كل موضوع عدد من النقاط التي ينبغي على الوكالات (ومنها الهيئات التعليمية) مراعاتها عند تخطيط وتنفيذ مداخلاتها. هذه النقاط موضحة بأمثلة لممارسات جيدة ودروس مستفادة وإستراتيجيات توضيحية من مجموعة من السياقات المختلفة للاجئين والنازحين داخلياً والعائدين كما تراعى السياق العام. وتعد هذه النقاط مساعدة للقارئ في تحديد النهج الذي من المرجح أن يكون فعالاً في الحالة الخاصة لكل سياق. «يعتبر إبتكار بنية مناسبة ومتاحة للدفع للمعلمين من أكثر التحديات التشغيلية إرباكاً وإنتشاراً في مجال التنسيق المشترك للتعليم في حالات الطوارئ.»

(Sommers, 2004:74)

## ملخص الملاحظات الإرشادية

### أ. سياسة وتنسيق تعويض المعلم

- تولي جمع البيانات والمعلومات الموثوقة المتعلقة بتعويض المعلم.
- وضع سياسة منسقة حول تعويض المعلم.
- مراقبة وتنفيذ السياسة المنسقة حول تعويض المعلم.

### ب. الجوانب الإدارية والمالية لتعويض المعلم

- إدراك وإحترام دور الحكومة والهيئات التعليمية في تولي المسؤولية الأساسية لضمان حصول المعلمين على التعويض.
- وضع نظاماً ملائماً لتحديد هوية المعلمين ودفع أجورهم، نظاماً عادلاً ومتدرجاً ومستداماً.
- تحديد أنظمة ملائمة للمراقبة المالية وآليات الدفع.

### ج. تحفيز المعلمين ودعمهم والإشراف عليهم كأشكال من التعويض غير المادي للمعلمين

- تعزيز دور الأشكال التكميلية لتحفيز ودعم المعلم نظراً لأهميتها في تحقيق رفاهية المعلم.
- ضمان مكان التطوير المهني والنواحي الأخرى للتدريب والدعم للمساهمة في تحفيز المعلم.
- وضع أنظمة إدارة وإشراف ومساءلة مناسبة للمعلمين.

# المقدمة والسياق

« يعتبر ابتكار بنية مناسبة ومناخية للدفع للمعلمين من أكثر التحديات التشغيلية إرباكاً وانتشاراً في مجال التنسيق المشترك للتعليم في حالات الطوارئ»

(Sommers, 2004 ; 74)

إن وجود المعلمين أمر ضروري لضمان حصول الأطفال على تعليم جيد في حالات الطوارئ أو أثناء الفترة الإنتقالية. حيث لا يقتصر دور المعلمين على تمكين الأطفال من مواصلة التعلم فقط بل وتقديم المعلومات التي تنفذ حياتهم أيضاً. ذلك بالإضافة إلى أنهم يمثلون مصدراً للطمأنينة والتوازن لدى الأطفال والمجتمع بشكل عام. يواجه العالم نقصاً في عدد المعلمين سيصل إلى ١٨ مليون معلم في العقد القادم (اليونسكو، ٢٠٠٧) وإن أكثر المناطق احتياجاً للمعلمين هي الدول الهشة. لذلك تعتبر الإستراتيجيات التي تضمن تعويض المعلمين بشكل مناسب ضرورية لجذب المعلمين إلى المهنة ولإستبقائهم فيها وإستمرار حفيزهم من أجل توفير تعليم جيد. يؤدي وجود نظام معترف به لتعويض المعلم إلى زيادة حفيز المعلم والمساعدة في استقرار نظام التعليم بما يؤثر على درجة الرقابة والإحتراف المهني والمساءلة. كما يؤدي إلى تقليل غياب المعلمين والنسب المرتفعة لتحويلهم إلى أعمال أخرى وكذلك حماية الإستثمار في تدريب المعلم وفي النهاية يؤدي إلى رفع جودة التعليم وتوفره للأطفال. غالباً ما تمثل مرتبات المعلمين أكثر من ٧٥ بالمائة من إجمالي الإنفاق على التعليم في أي دولة. وبالتالي فإن تقديم الحلول الممكنة للتحديات التي تواجه تعويض المعلم في الدول الهشة يعتبر مساهمة مباشرة وغير مباشرة في المبادرة العالمية لتوفير التعليم للجميع.

إن أساس الملاحظات الإرشادية هو الحد الأدنى لمعايير التعليم الذي وضعته الشبكة المشتركة لوكالات التعليم في حالات الطوارئ (٢٠٠٤) والذي ينص المعيار الثاني فيه حول «المعلمين والعاملين في مجال التعليم» على وجود «تعويض المعلمين بشكل مناسب». ويجب «تقديم ذلك التعويض بصورة منتظمة (وتكون) مرتبطة بمستوى الإحتراف المهني والكفاءة في العمل». كما ينص على أنه «(يجب) على الجهات العاملة الدولية التنسيق مع الهيئات التعليمية ولجان التعليم المجتمعي والمنظمات غير الحكومية لوضع إستراتيجيات ملائمة والإتفاق على إستخدام مقاييس عادلة ومقبولة ومستدامة لتحديد أجور الفئات والمستويات المتنوعة للمعلمين والعاملين في مجال التعليم». (٦٧: ٢٠٠٤)

بالإضافة إلى ذلك، تعتمد الملاحظات الإرشادية على نصوص السياسات والمعايير الأخرى، بما في ذلك المبادئ الإرشادية حول مرتبات المعلمين وسياسات المعلمين ذات الصلة الواردة في توصية منظمة العمل الدولية/اليونسكو المتعلقة بوضع المعلمين (١٩٦٦).

## أهداف ونطاق الملاحظات الإرشادية من الآتي

الهدف من إعداد هذه الملاحظات الإرشادية هو توفير إطار مرجعي للمناقشات الخاصة بتعويض المعلم في حالة عجز الهيئة العامة المسؤولة أو عدم رغبتها في تنسيق عمل المعلمين ومراقبته بشكل فعال. ومن المعتاد في هذه الظروف أن تتولى وكالات أخرى (مثل المجتمعات المحلية ومنظمات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية ووكالات الإغاثة والإعمار والجهات المانحة) دور أصحاب العمل للمعلمين. كما تضع ترتيبات التعويض التي قد تتفاوت بشكل كبير. وعادة ما توجد هذه الحالات في الدول الهشة أو المتأثرة بنزاعات طويلة أو أوضاع إنسانية/حالات طوارئ أو تمر بمرحلة ما بعد الأزمة مباشرة أو الإعمار المبكر. وغالباً ما تؤدي هذه الترتيبات الخاصة إلى سد فجوة عاجلة في تقديم الخدمات وتساعد على تلبية حقوق الأطفال في الحصول على التعليم. وكثيراً ما تكون الترتيبات إبداعية إلى درجة كبيرة ومتجاوبة مع الإحتياجات العاجلة. هذه الترتيبات الإبداعية تشكل سوابق لترسيخ مبادئ هامة مثل الإنصاف والتعويض العادل والمرونة ومشاركة المجتمع في النظام. ومع ذلك فإن هذه الترتيبات قد تكون ظالمة إلى حد كبير وغير متوقعة وغير مستدامة وأحياناً تكون مستعلة للمعلمين والمجتمعات المحلية. مما يؤدي إلى زيادة احتمال وقوع الصراع أو عدم الإستقرار.

بالإضافة إلى ما سبق فإن الملاحظات الإرشادية تقدم إرشادات للجهات المعنية وذلك بوضع ترتيبات مؤقتة لتعويض المعلم وتكييفها بطريقة تساعد في تكوين ممارسات جيدة ووضعها في إطار مؤسسي والعمل على تجنب الآثار السلبية لها. وليس الغرض منها تقديم إطار للتفاوض حول السياسة الوطنية لتعويض

١ المبادئ المستخلصة من هذه الوثائق موضحة في الملحق رقم ٢. وتتضمن الوثائق: مبادئ لجنة المساعدة الإنمائية حول المشاركة الدولية الجيدة في الأوضاع والدول الهشة (٢٠٠٧): إطار العمل التكملي لمبادرة المسار السريع لتوفير التعليم للجميع (٢٠٠٦): دليل الممارسات الجيدة للشبكة المشتركة لوكالات التعليم في حالات الطوارئ بشأن تعويض المعلم ووقع أجور العاملين في التعليم (٢٠٠٦): مجموعة أدوات موارد اليونسيف للتعليم في مجال الطوارئ (٢٠٠٦): إعلان باريس بشأن فعالية المعونة (٢٠٠٥): الحد الأدنى لمعايير التعليم للشبكة المشتركة لوكالات التعليم في حالات الطوارئ الخاصة بالتعليم في مجال الطوارئ والازمات الزمنية والإعمار المبكر (الحد الأدنى للمعايير للشبكة المشتركة لوكالات التعليم في حالات الطوارئ) (٢٠٠٤): الفصل ١٦ حول حفيز وتعويض المعلم وظروف العمل في إطار دليل معهد اليونسكو الدولي للتخطيط التربوي الخاص بتخطيط التعليم في مجال الطوارئ والإعمار (٢٠٠٢): ملاحظات اليونسكو الإرشادية بشأن التعليم في حالات الطوارئ والازمات (٢٠٠٢): الملاحظات الإرشادية في مجال التعليم لمفوضية الأمم المتحدة العليا لشؤون اللاجئين (٢٠٠٣): قرار مجلس الأمن رقم ١٢٢٥ المعنى بالمرأة والسلام والأمن (٢٠٠٠): توصيات اليونسكو/منظمة العمل الدولية فيما يتعلق بحالة المعلمين (١٩٦٦ و ١٩٩٦): تنفيذ منهاج عمل بكين (١٩٩٥): إتفاقية الأمم المتحدة المتعلقة بالقضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة (١٩٧٩): إتفاقية الأمم المتحدة بشأن اللاجئين (١٩٥١).



المعلم أن يؤخذ في الإعتبار مبادرات على نطاق أوسع في القطاع العام وإصلاح الخدمة المدنية متى وجدت.

## ما يتكون التعويض؟

يتضمن التعويض كلاً من الدعم المادي وغير المادي، ويشتمل على نطاق واسع من المساعدات العينية (مثل توفير الغذاء والمأوى والرعاية الصحية ووسائل النقل والأغراض الشخصية). كما تتضمن التعويضات عدداً من الإستراتيجيات الأخرى التي تساعد في دعم المعلمين وتحفيزهم، بما في ذلك توفير مواد التدريس والتدريب.

تراعى الملاحظات الإرشادية نوعي التعويض. ويعتبر الدعم غير المادي مكماً ضرورياً للأجور، أو أحد أشكال الحوافز لتشجيع المعلمين على الإستمرار في المهنة وتشجيع المتطوعين على المشاركة.

## الجدول ١: أشكال التعويض

مثال	شكل التعويض	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رواتب.</li> <li>• تعويض ثابت يدفع للشخص مقابل عمل أو خدمات منتظمة.</li> </ul>	<b>مادي</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تلقى المدربون في برنامج اليونيسيف/منظمة غوث الأطفال في الولايات المتحدة للمعلمين المتطوعين غير المؤهلين في السودان أجور تدريب شهرية تصل إلى ١٢٠ جنيهاً سودانياً (حوالي ٦٠ دولاراً أمريكياً).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أجور</li> <li>• أحد أشكال الدفع. يرتبط عادةً بالتدريب أو التعلم أثناء العمل قبل الحصول على التأهيل الكامل. مثلما يحدث مع مساعدي التدريس أو المعلمين غير المؤهلين.</li> <li>• غالباً ما تكون المبالغ المدفوعة أقل من غيرها من الرواتب الثابتة التي يحصل عليها أفراد مؤهلون مقابل عمل مشابه.</li> <li>• غالباً ما يتم إكمالاً لأجور بمزايا أخرى مثل التدريب (بما فيه التدريب أثناء العمل) والأغذية وبدلات الإقامة.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• في جمهورية الكونغو الديمقراطية، قدمت منظمة غوث الأطفال في المملكة المتحدة للمعلمين مجموعة من مواد التدريس والأغراض الشخصية.</li> <li>• تبرعت المجتمعات المحلية في جنوب السودان بمنتجات المزارع، مثل الذرة والدخان والبقول والماعز أو حتى الدواجن لدعم المعلمين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بدلات.</li> <li>• تهدف إلى تقليل تكاليف المعيشة اليومية للمعلمين وتلبية إحتياجاتهم الأساسية.</li> <li>• تلعب دوراً في تلبية إحتياجات خاصة مثل بدلات السكن في المناطق الريفية.</li> <li>• الأغذية والسكن والرعاية الطبية والناموسيات والدراجات. كما يمكن أن تمتد لتشمل الدعم الزراعي مثل البذور.</li> </ul>	<b>غير مادي</b>

## بالإضافة إلى أشكال التعويض الموضحة في الجدول ١، يتناول القسم (ج) من الملاحظات الإرشادية أشكالاً أخرى للتعويض غير المادي، وهي:

- فرص التطوير والدعم المهني، ومنها التدريب والمراقبة والإشراف والإدارة الفعالة. وغالباً ما تكون الفرصة مصحوبة بأجور أو علاوات، على سبيل المثال، يتلقى المعلمون غير المؤهلين الذين يشتركون في مشروع الشراكة من أجل النهوض بالتعليم المجتمعي (PACE-A) في أفغانستان تدريباً لمدة ٣٠ يوماً كل عام. ونظير مشاركتهم، يحصلون على بدلات يومية وبدلات سفر تصل إلى ٥ دولارات أمريكية في اليوم. بالإضافة إلى ذلك، يتلقى المدربون دعماً تربوياً من المدربين في الصفوف.
- تحسين ظروف العمل، والتي قد تتضمن ظروف العمل المادية مثل توفير المكاتب والمناضد والأسوار لتأمين المدرسة؛ والحصول على مواد التدريس والتعلم مثل المناهج وأدلة التدريس والكتب المدرسية وثبات نسب التلاميذ إلى المعلمين وسهولة إدارتها (١: ٤٠).

ترتبط آليات الدعم هذه بشروط التوظيف وظروف التدريس والتعلم الخاصة بالمعلمين بشكل أكبر من ارتباطها بالتعويض المباشر للمعلم. وتم تضمين الآليات في الجزء الأخير من الملاحظات الإرشادية نظراً لتأثيرها الكبير على تعيين المعلمين وأدائهم وحفيزهم ومعدل تناقصهم.

في أغلب الأحوال يتأثر تعويض المعلم بقوى السوق. حيث تتأثر قيمة التعويض وشكله بتكاليف المعيشة والطلب على المعلمين والوظائف المهنية الأخرى ومستوى الأجور في المهن المشابهة (خاصة الرعاية الصحية) وتوفر المعلمين أو العاملين الآخرين المؤهلين. ولكي تكون الإستراتيجيات الخاصة بتعويض المعلم مستدامة، يجب أن يؤخذ في الإعتبار قوى السوق جنباً إلى جنب مع الوصول لإتفاقيات بين الجهات المانحة والهيئات التعليمية وغيرهم من أصحاب العمل الذين يوظفون المعلمين. فبدون التقدير السليم لقوى السوق لا يمكن الوصول إلى إستراتيجيات دقيقة وسليمة. ويرتبط ذلك على وجه الخصوص بحالات النزوح حيث ينتقل المعلمون المؤهلون وبالتالي يحتمل إنتقالهم تبعاً لقوى السوق. منجذبين إلى الأجور الأعلى حتى إذا أدى ذلك إلى عبور الحدود أو احتمال عدم العودة إلى بلدهم الأصلي.

## تعريف المعلم

يحمل مصطلح «المعلم» معاني عديدة ومختلفة حسب إختلاف السياقات. وقد يختلف الوضع المهني للمعلمين بدءاً من موظف دولة مؤهل تماماً إلى معلم في مجتمع محلي حاصل على مستوى منخفض من التعليم. كما يمكن تمييز المعلمين من خلال مناصبهم (ومنها معلم مرحلة ما قبل التعليم الإبتدائي أو مساعد صف أو معلم في مدرسة إبتدائية أو ثانوية أو متخصص في إحدى المواد أو مدرب مهني أو مرشد ديني أو مدرب مهارات الحياة أو أستاذ جامعي) أو من خلال السياق الذي يعملون فيه (التعليم غير الرسمي أو التعليم الرسمي أو الإبتدائي أو الثانوي) أو من خلال جهة إعتمااد المدرسة أو المركز التعليمي وإدارتها سواء من الحكومة أو من قطاع غير حكومي (ومنها المدارس التي تديرها المنظمات غير الحكومية والمنظمات الدينية والمجتمعات المحلية والقطاع الخاص). عندما تخص الملاحظات الإرشادية بالذكر «نوعاً» من المعلمين يتميز عن غيره بواسطة مستوى التأهيل و/أو سياق العمل، يكون ذلك مذكوراً في النص. مثل معلم إبتدائي غير مؤهل.

يوجد لدى كافة حكومات الدول الفعالة معايير وتعريفات وتقسيمات للفئات المهنية للمعلمين والتي يجب أن تكون الأساس في تحديد تعريف المعلم أو فئات المعلمين، وبالتالي تحديد الشروط والظروف الخاصة بهم في سياق كل دولة على حدة. يجب أن تكون هذه المعايير والممارسات القائمة عليها خالية من التمييز على أساس «العرق أو اللون أو الجنس أو الدين أو الرأي السياسي أو الأصل الوطني أو الإجتماعي أو الحالة الإقتصادية».

## أدوار ومسؤوليات الجهات المعنية بتعويض المعلم

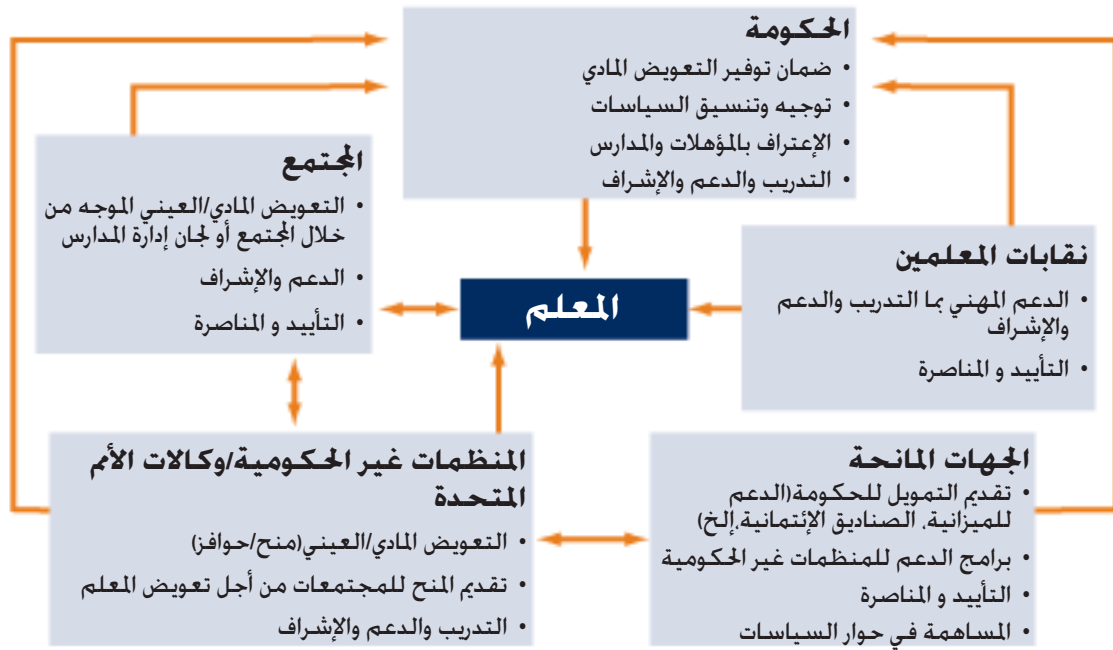
تبدأ الملاحظات الإرشادية من القاعدة الأساسية بأن الحصول على التعليم حق للجميع. كما تفترض أن التعليم يمثل منفعة عامة وخاصة، لكن الحكومات في نهاية المطاف تحمل مسؤولية ضمان الحق في التعليم. ومع ذلك هذا لا يعني أن الحكومات هي الجهة الوحيدة والأساسية المسؤولة عن توفير التعليم. على الرغم من ذلك فهذا هو الوضع القائم غالباً خاصة فيما يتعلق بالتعليم الأساسي. إن على الحكومات مسؤولية ضمان حصول الأطفال على حقوقهم، وهو الأمر الذي يتطلب وجود أطر عمل للسياسة التعليمية والتنظيم ورصد المعايير وحشد وتخصيص الموارد اللازمة لتعزيز المساواة.

إن توظيف المعلمين يشمل الحصول على الحقوق المتعلقة بممارسات العمل، وهذه مسؤولية الحكومات أيضاً في البيئات الموجهة إليها الملاحظات الإرشادية، قد لا يكون لدى السلطات السياسية سيطرة على آليات الدولة لضمان توفير التعليم أو قد لا يكون لديها القدرات المؤسسية أو الموارد أو الرغبة السياسية في توفير التعليم. وفي بعض الظروف، قد تواجه المجتمعات المحلية أو منظمات المجتمع المدني أو المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية أو الجهات المانحة قيوداً على العمل مع السلطات. وتشير الملاحظات الإرشادية إلى أهمية العمل مع الهيئات التعليمية بقدر الإمكان، وفي حالة عدم إمكانية العمل معها، فإنها تشير إلى أهمية العمل بأساليب تدفع الدولة إلى تولي مسؤولياتها.

٢ حسب التعريف الوارد في توصية منظمة العمل الدولية/اليونسكو لعام ١٩٦٦ المتعلقة بحالة المعلمين.

٣ توصية منظمة العمل الدولية/اليونسكو لعام ١٩٦٦ المتعلقة بحالة المعلمين: البند رقم ٧

يمثل الرسم ١ نموذجاً مبسطاً للعلاقة بين الجهات المعنية، موضحاً أدوارها ومسؤولياتها. ويعتبر توظيف المعلمين مسؤولية الحكومة بشكل أساسي إلا أن النموذج يفترض إشراك كافة الجهات المعنية في توظيف المعلمين بشكل مباشر. وعلى الحكومة مسؤولية مراقبة سياسة تعويض المعلم وتنسيقها وضمان حصول المعلمين المعنيين على التعويض المناسب. يتغير ذلك التوازن بين الأدوار مع مرور الوقت تبعاً لمدى ضعف أو فاعلية النظام كما تشكل سياسة الحكومة عامل أساسي لذلك التوازن. وبالتالي يختلف توزيع المسؤوليات بين الجهات المعنية باختلاف السياقات حيث يمكن أن تتخلى إحدى الجهات المعنية عن القيام بدورها. على سبيل المثال، في حالة اللاجئين، قد لا تستطيع الحكومة المضيفة وحكومة الوطن الأصلي أو لا ترغبان في المشاركة في التعويض، مما قد يؤدي إلى تولي المنظمات غير الحكومية أو وكالات الأمم المتحدة دور القيادة في عملية التعويض.



## الرسم ١: أدوار ومسؤوليات الجهات المعنية

### هيكل الملاحظات الإرشادية من الآيني

تنقسم الملاحظات الإرشادية إلى ثلاثة محاور:

أ. سياسة وتنسيق كيفية تعويض المعلم؛

ب. الجوانب الإدارية والمالية لتعويض المعلم؛

ج. تحفيز المعلمين ودعمهم والإشراف عليهم كأشكال من التعويض غير المادي للمعلمين؛

يمتد المحور الأول الخاص بالسياسة والتنسيق ليشمل موضوعين آخرين، حيث يقدم المبادئ الأساسية لإستراتيجيات تعويض المعلم التي يجب تطبيقها على كل من الجوانب المادية وغير المادية للتعويض. في ظروف الضعف والنزوح يعتبر تنسيق السياسة أمراً حيوياً حيث تتولى الوكالات دور أصحاب العمل المعنيين للمعلمين نتيجة لعجز الهيئة التعليمية المسؤولة عن القيام بهذا الدور بشكل فعال أو عدم رغبتها في القيام به. في هذه الظروف، قد تختلف ترتيبات تعويض المعلم بشكل كبير بين الجهات المعنية ولذلك يلزم وجود تنسيق أكثر فعالية لضمان مقاربات متنسقة ومستدامة ومنصفة.

يتناول المحور الثاني الجوانب الإدارية والمالية لتعويض المعلم كما يتناول أيضاً ترتيبات وآليات تعويضه. واعترافاً بالأدوار المختلفة التي تلعبها الجهات المعنية، فهو يقدم توجيهات لضمان تحديد المعلمين وملائمة جداول الأجور عند وضع إستراتيجيات تعويض المعلم وتنفيذها. إن التوافق في الآراء بين الجهات المعنية حول كيفية وضع نهج لتعويض المعلمين في سياق محدد له هو أمر أساسي منذ البداية، ليس فقط لتوفير الأساس للسياسة في وقت لاحق، ولكن أيضاً لتوفير أساس لعمليات الرصد.

٤ من المفترض أن تكون هناك مسؤولية مشتركة في هذه الترتيبات حيث يقع على عاتق المعلمين مسؤوليات متعددة من حيث الإلتزام بقواعد السلوك والخدمات التي يقدمونها لتلك المجموعات وأخيراً إلى المستفيدين منها بشكل مباشر وهم الأطفال أنفسهم.

يناقش المحور الثالث دور التعويض غير المادي في توفير الدعم على مستوى النظام. حيث يعمل على تكوين رؤية أكثر شمولية لدور المعلمين في قطاع التعليم ودور إستراتيجيات التنمية مثل أنشطة التدريب لبناء قدرات الكوادر العاملة في التعليم، هذا بالإضافة إلى المساعدة في حفيز المعلمين وتحسين كفاءة التعليم. يلعب التعويض دوراً هاماً في حفيز المعلمين، ومن هذا المنطلق يجب إعتبار التعويض غير المادي مكملاً للتعويض المادي وليس بديلاً له. وترتبط أشكال التعويض غير المادي مباشرة بتحسين الشعور بتحقيق الذات أكثر من الشعور بالعمل من أجل تغطية تكاليف المعيشة. إن هذه الإستراتيجيات تهدف إلى تحسين كفاءة العاملين في التعليم وضمان بقائهم كما تعمل على ضمان عدم هدر الإستثمارات في مجال التدريب وغيرها من أنواع الدعم.

### ما هي السياقات التي يجب أن تطبق فيها الملاحظات الإرشادية من الآيني؟

تم إعداد الملاحظات الإرشادية لتتلاءم مع كافة أنظمة التعليم. سواء كانت المدارس حكومية أو خاصة أو دينية أو أهلية أو مدارس تديرها منظمة غير حكومية؛ وهي صالحة أيضاً لكل من التعليم الرسمي وغير الرسمي. ويفترض أن الملاحظات صالحة لكل من السياق الريفي والحضري وفي مخيمات اللاجئين أو النازحين داخلياً. ولكن يجب الأخذ في الإعتبار أن أشكال التعويض ومستوياته قد تختلف بين هذه السياقات بسبب قوى السوق و/أو القيود اللوجستية.

تم صياغة الملاحظات الإرشادية في سياق الفئات الأربع للدول الهشة (وهي التدهور وإعاقة التنمية والمرحلة الإنتقالية التي تلي النزاع وفترة الإعمار المبكر) التي حددتها لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الإقتصادي، ولذلك فهي متوافقة مع التزامات وأطر العمل الدولية الخاصة بمشاركة الدول الهشة. تشمل الفئات معظم السياقات المرتبطة بتعويض المعلم في حالات الدول الهشة وحالات النزوح والتعافي بعد الأزمة إلا أنها لم تتطرق لبعض الحالات مثل البلدان غير الهشة ولكنها تستضيف لاجئين من دول هشة مجاورة أو الدولة المستقرة بشكل عام ولكنها تحتاج إلى مساعدة مؤقتة فيما يتعلق بتعويض المعلم بسبب كوارث طبيعية كبيرة تؤثر على نظام التعليم. على الرغم من عدم إدراج هذه الحالات ضمن التصنيف النموذجي للدول الهشة، إلا أن الملاحظات الإرشادية تتناول هذه السياقات.

لقد تم الأخذ بعين الإعتبار عند صياغة الملاحظات الإرشادية المراحل الإنتقالية المختلفة التي تمر بها الدول وذلك للمساعدة في عمليات التخطيط السليم وإعداد البرامج في هذه الظروف. من الضروري وضع السياسات والإجراءات التي تساعد في بناء نظام مستدام لتعويض المعلم في بداية حدوث أية أزمة سواء كانت الحالة تزداد سوءاً أو تتحسن مع مرور الوقت. حيث يمكن لكافة الجهات الإلتزام بها قدر الإمكان بطريقة منسقة والإنتقال بشكل أسهل بين سياقات الطوارئ والتنمية، مما يضمن أن الأنظمة والنهج التي أقرتها الجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية ومنظمات الأمم المتحدة وإستخدامها خلال مراحل الطوارئ مستدامة وقابلة للتطبيق بعد إنتقال البلد إلى حالة أكثر استقراراً حيث تتولى الحكومة مسؤوليتها الكبيرة تجاه دفع أجور المعلمين.

# الملاحظات الإرشادية من الآيني حول تعويض المعلم في الدول الهشة وفي حالات النزوح ومرحلة التعافي بعد الأزمة

من يجب أن يقرأ ويستخدم الملاحظات الإرشادية من الآيني؟

إن الملاحظات الإرشادية موجهة للموظفين في الهيئات التعليمية (على المستوى الوطني والإقليمي ومستوى المقاطعة والإقليم والمنطقة أو البلدية المحلية والمدينة والقرية) ولموظفي الجهات المانحة ووكالات الأمم المتحدة والمنظمات الأهلية والمنظمات غير الحكومية التي تعمل على توفير التعليم في الدول الهشة وحالات النزوح والتعافي بعد الأزمة.

كيف يجب أن تطبق الملاحظات الإرشادية من الآيني؟

تقدم الملاحظات الإرشادية إطار عمل مقترح لتعويض المعلمين. ولا تعتبر حل توجيهي أو إستجابة مخططة لقضايا التعويض؛ وقد ترتبط بعض أجزاء الملاحظات ببعض السياقات أكثر من غيرها لذلك يجب تعديل الملاحظات الإرشادية لتلائم السياق المحلي مع ضرورة مراعاة المبادئ والقواعد المقبولة بشكل عام لتوظيف المعلمين وتعويضهم. كما ينبغي إستخدامها كمنهج عمل لتخطيط وتنفيذ إستجابة ملائمة لتعويض المعلم.

تم إقتراح ملاحظات إرشادية عامة تحت كل موضوع (السياسة والتنسيق؛ الجوانب الإدارية والمالية؛ خفض المعلمين ودعمهم والإشراف عليهم) مع ذكر نقاط معينة لكي تراعيها الوكالات والهيئات التعليمية عند تخطيط وتنفيذ مداخلاتها. وحت كل موضوع. ذكر عدد من النقاط التي ينبغي مراعاتها. وقد تم توضيح النقاط من خلال أمثلة للممارسات الجيدة والدروس المستفادة والإستراتيجيات التوضيحية المأخوذة من مجموعة حالات تشمل اللاجئين والنازحين داخليا والعائدين والسكان بوجه عام من أجل مساعدة القارئ في تحديد النهج الذي ربما يكون فعال في حالته بشكل خاص. وفي نهاية الملاحظات الإرشادية. ذكرت بعض المبادئ الإرشادية للممارسات الجيدة التي توضح نقاط القوة والتحديات فيما يتعلق بكل جانب من جوانب السياسة.

## أ. الملاحظات الإرشادية حول السياسة والتنسيق

١ أ تولى جمع البيانات والمعلومات الموثوقة المتعلقة بتعويض المعلم.

٢ أ وضع سياسة منسقة حول تعويض المعلم.

٣ أ مراقبة وتنفيذ السياسة المنسقة حول تعويض المعلم.

عند تطبيق سياسات تعويض المعلم سيعد هذا كسابقة يتوقع المعلمون الحفاظ عليها. لذلك من الضروري أن تكون السياسات الخاصة بتعويض المعلم واضحة ويتم تنسيقها مع كافة الجهات المعنية. وذلك من خلال معرفة الظروف الإجتماعية والإقتصادية وأنشطة واهتمامات الآخرين. بذلك تستطيع الوكالات تقليل مخاطر أحداث إنحرافات في سوق العمل ومنع هجرة المعلمين ذوي الكفاءة وتركهم المهنة أو إنتقالهم إلى مناطق أو وكالات تدفع أكثر. هذا ويؤدي التنسيق المبكر القائم على جمع البيانات والمعلومات الموثوق بها إلى وضع أسس لسياسة وممارسات مستدامة لتعويض المعلم كما يساعد أيضا في تيسير الإنتقال نحو التنمية و/أو الإعمار. يجب أن تشترك كافة الجهات المعنية في التنسيق بدءا من مراحل التخطيط الأولية وما بعدها لضمان التنفيذ المنظم للنهج وللتمكن من مراقبة الممارسات.

## ١ أ تولى جمع البيانات والمعلومات الموثوقة المتعلقة بتعويض المعلم:

يلزم جمع المعلومات الأساسية لوضع سياسة واضحة حول تعويض المعلم وتحديد كافة الجهات المعنية. تشمل عملية جمع البيانات وتحديد مجالاتها بفرض تقديم تحليل للموقف (بدون ترتيب معين):

أ. عدد المعلمين ونسب الطلاب إلى المعلمين ودرجات التوظيف والنوع والعرق وسياسات حماية المعلمين:



- ب. عدد العاملين الآخرين في مجال التعليم بما في ذلك المشرفين والمدراء وموظفي الدعم الإداري؛
- ج. الرواتب قبل الأزمة والرواتب الحالية ومعلومات حول التعويض المادي والعيني؛
- د. الرواتب في القطاعات المنافسة (مثل موظفي الصحة وأصحاب الأدوار المهنية الأخرى)؛
- هـ. بيانات من المناطق الريفية والحضرية (أي ليس فقط البيانات المتوسطة أو العادية). بما في ذلك المعلومات الخاصة بتكاليف المعيشة في الأقاليم؛
- و. بيانات من القطاع العام والخاص. بما في ذلك المدارس الدينية ومدارس المجتمعات المحلية؛
- ز. بيانات حول مستويات تأهيل المعلمين (التعليم أو التدريب المهني إن وجد) والشهادات؛
- ح. البيانات الإقليمية (على سبيل المثال، في حالة المعلمين اللاجئين. تفرق اللاجئين العراقيون بين الأردن وسوريا ولبنان)؛
- ط. دور الجهات المعنية المختلفة، بما فيها الهيئات التعليمية والمنظمات غير الحكومية والجهات المانحة وإحداث المعلمين وغير ذلك في توفير الخدمات التعليمية؛
- ي. أنظمة توزيع الرواتب وعمليات الميزانية الخاصة بوزارة التعليم.

## النقاط الأساسية التي يجب أخذها بعين الاعتبار:

### تحليل الموقف

- ما الممارسات الجيدة والدروس المستفادة من النهج المشابهة لتعويض المعلم في سياقات أخرى؟
- هل من المرجح ان يعمل النهج في ذلك السياق؟ لماذا أو لماذا لا؟
- ما النهج الذي تستخدمه الوكالات والهيئات التعليمية الأخرى في السياق المحلي؟
- هل نهج التمويل (المادي، العيني، كيفية دفع الأموال) ملائم لهذا السياق أم أن هناك إيجاباً بدلاً أكثر ملائمة؟
- هل يتلقى المعلمون والسكان المحيطون بضائع الإغاثة (مثل الأطعمة والخدمات الصحية وغيرها)؟
- هل جداول الأجور (المادية أو العينية) والنهج المتبعة في الدفع (مشاركة المجتمع المحلي إلخ) ملائمة لهذا السياق أم أن هناك نهجاً بدلاً أكثر ملائمة؟
- ما السياسات وإطارات العمل الخاصة بهم فيما يتعلق بالتعويض؟
- إلى أي مدى يتفق النهج المخطط له مع ما تقوم به الوكالات وإحداث المعلمين والهيئات التعليمية الأخرى أو ما تؤيده؟
- ما الهياكل أو الأنشطة الإضافية التي يمكن وضعها/تنفيذها لتحسين النهج المستخدم أو لتكييفها مع المطالب و/أو الإحتياجات المحلية؟
- ما الدور الذي تلعبه الهيئات التعليمية (المركزية والمحلية) في تنسيق وضمان تقديم تعويض للمعلم؟

### جمع البيانات

- كيف يتم جمع ومشاركة البيانات؟ هل توجد فرص لتنسيق جمع البيانات بين الوكالات؟
- ما عدد مرات مراجعة البيانات والتحقق من صحتها وتحديثها؟

إستراتيجية توضيحية: في جمهورية الكونغو الديمقراطية، وقعت منظمة غوث الأطفال (المملكة المتحدة) اتفاقيات مع وزارة التعليم على مستوى الأقاليم والمقاطعات للمداخلة في تأسيس برنامج التعلم المسرع والذي يضمن تعويض المعلمين. وقد شارك المجتمع في إجتماعات الإعداد والحشد، كما تعاونت منظمة غوث الأطفال (المملكة المتحدة) مع وكالات أخرى، بما فيها الوكالة السويدية للتعاون الإنمائي الدولي واليونيسيف واليونسكو والمجلس النرويجي للاجئين، في بعض القضايا مثل توفير الكتب المدرسية وخبراء لتدريب المعلمين والإستشارات الفنية في تنظيم التدريب لمعلمي البرنامج التعليمي المعجل.

المصدر: دراسة الحالة ١.

## أ) وضع سياسة منسقة حول تعويض المعلم:

استخدم البيانات الأساسية والمبادئ الدولية (مثل توصيات منظمة العمل الدولية حول حالة المعلمين) للجمع بين الهيئات التعليمية والجهات المعنية (المحددة في أ) من أجل وضع سياسة منسقة لتعويض المعلم في هذا السياق. ويجب أن يظل دور التنسيق من شأن الهيئات التعليمية، متى أمكن ذلك وكان ملائماً.

## النقاط الأساسية التي يجب أخذها بعين الاعتبار:

### آليات التنسيق:

• ما الآليات الموجودة لضمان التعاون والتنسيق المستمر ومشاركة المعلومات بين الجهات المعنية المختلفة حول قضايا تعويض المعلم؟ كيف يمكن استخدام هذه الآليات بشكل فعال لتناول هذه القضية؟

• ما أنظمة ومستويات تعويض المعلم التي كانت موجودة قبل الأزمة؟ وهل يمكن الاعتماد على هذه الأنظمة بشكل موسع في أي مداخلات مخطط لها؟ إذا كانت الإجابة بالنفي، فما السبب؟

• في حالة إنشاء نظام مائل أو مختلف عن الأنظمة التي كانت موجودة قبل الأزمة، ما السبب في ذلك وهل يمكن أن يكون ذلك النظام قابلاً للتحويل على المدى الطويل بحيث تستطيع الهيئات التعليمية تولي إدارة وتمويل أي مداخلات في المستقبل والتي يتم تمويلها وإدارتها على المدى القصير بواسطة الوكالات؟

• هل هناك دليل للمؤشرات أو نظام معياري حكومي (أو غيره) وجد حديثاً أو موجود بالفعل يمكن أن تتبعه جميع الوكالات فيما يتعلق بمستويات الأجور وفقاً للمؤهلات والخبرة في مجال التعليم وكذلك شروط الدفع التي تغطي اجازة الأمومة والعطلات السنوية وغير ذلك؟

• إذا كانت الإجابة بالنفي، فهل يمكن وضع نظام يعكس تكاليف المعيشة وقدرة الحكومة على تحمل الإنفاق على المدى الطويل؟

• هل هناك حاجة إلى تحسين الحوافز في بعض الأماكن نظراً لوجود صعوبة عمل بمعدلات معينة أو لجذب مجموعات معينة من المعلمين والمهارات من أجل تحقيق قدر أكبر من العدالة في النظام؟ إذا كان الأمر كذلك، فهل هناك طريقة تستطيع جميع الجهات المعنية، بما فيها الهيئات التعليمية من خلالها صياغة اتفاق مشترك حول تحديد الأماكن ونوعية المعلمين الذين يتعين تضمينهم وكذلك مستويات بدلات وحوافز صعوبة العمل التي يتعين دفعها (مادية أو عينية)؟

• كيف تتم موازنة حوافز المعلمين مع حوافز الموظفين في خدمات ووظائف أخرى لضمان عدم مغادرة المعلمين لوظائف ذات أجور أفضل ومهارات أقل؟

### تقوية القدرة على التنسيق

• إن لم تكن الهيئات التعليمية لديها القدرة أو الرغبة بإدارة و/أو تنسيق تعويض المعلم، فهل توجد وكالة رائدة أو قائد مجموعة (نهج المجموعات) يمكنهم العمل كمنسق فعلي كتدبير مؤقت؟

• كيف يمكن تقوية الهيئات التعليمية لإعدادها للعب دور ضمان تأمين تعويض المعلم على المدى الطويل، إذا لم يقوموا بهذا الدور بالفعل؟

استراتيجية توضيحية: جذبت أليونيسيف في باكستان المعلمات (في الحالات التي يسمح للمعلمات فقط بتدريس الفتيات) للتدريس في مدرسة للنازحين داخلياً من خلال إعطائهم رواتب أعلى من رواتب الرجال وتعيين أقاربهن من الرجال في وظائف أخرى في المدرسة بحيث أصبح من الملائم أن تعمل النساء خارج منازلهن ومجتمعاتهن. وتعتبر استراتيجية التمييز الإيجابي هذه خاصة بسياق معين ولا يمكن تطبيقها كسياسة شاملة. المصدر: دراسة الحالة ٦.

استراتيجية توضيحية: تم التسليم التدريجي لفصول المجتمعات المحلية التي بدأت بدعم من مشروع الشراكة من أجل النهوض بالتعليم المجتمعي في أفغانستان (PACE-A) تدريجياً إلى نظام وزارة التعليم الرسمي على مستوى المقاطعات، حيث يعتمد على القدرة الإستيعابية لوزارة التعليم والأموال المقدمة منها. أحياناً يكون تسليم الصف «جزئي» حيث توفر وزارة التعليم راتب المعلم، بينما تواصل المنظمة غير الحكومية تقديم التدريب والمواد اللازمة. كما وضع (PACE-A) منهجية خطوة بخطوة يتبعها الشركاء من أجل استكمال وزارة التعليم الإجراءات المطلوبة لتسجيل معلمي المجتمعات المحلية للصفوف الابتدائية، وتم اعتماد المنهجية من قبل وزارة التعليم على المستوى المركزي. وتم تقديم المعلومات الكاملة عند انتهاء وزارة التعليم من وضع ميزانيتها وبذلك أمكن إضافة معلمي المجتمعات المحلية إلى لكشوف الرواتب. المصدر: دراسة الحالة ٩.

- هل يتم التخطيط لإستراتيجيات الإنسحاب وتنسيقها بين جميع الجهات المعنية؟ في سياقات الألاجئين مثلا. هل تم تضمين التعليم في الإتفاقيات الثلاثية للإعادة إلى الوطن؟

### أ٣ مراقبة وتنفيذ السياسة المنسقة حول تعويض المعلم:

يلزم تنفيذ سياسة لدى جميع الجهات المعنية على نحو متناسق، وتكون هذه السياسة مصحوبة بإطار عمل مقترن للمراقبة حيث يمكن إستخدامه بطريقة شفافة لمراقبة وتنفيذ سياسة تعويض المعلم.

### النقاط الأساسية التي يجب أخذها بعين الإعتبار:

#### إجراءات وأنظمة المراقبة

- ما التدابير التي يتم إتخاذها لضمان أن جميع الجهات المعنية تستخدم جداول أجور متناسقة وأن المعلومات تتم مشاركتها بين الجهات المعنية لمواءمة أي مداخله؟
- ما التدابير التي يتم إتخاذها لضمان أن المداخلات الخاصة بتعويض المعلم منصفة وأنها تسيرو وفقا لممارسات الهيئات التعليمية والوكالات الأخرى حتى لا تتفاقم المنافسة؟
- في إطار عملية المراقبة، كيف تستطيع الهيئات التعليمية فرض السياسات المتفق عليها وما هي نتائج عدم التزام الجهات المعنية بالسياسة؟
- هل يتلقى المعلمون التعويض في موعده وبالمستوى المتوقع؟
- هل يتم تحديث قوائم الرواتب بشكل منتظم للتخلص من مشاكل «المعلمين الوهميين»؟
- كيف تشجع الهيئات التعليمية الشفافية في إستخدام السياسة وعملية المراقبة؟

#### سياسة التنسيق وإطار عمل المراقبة

- هل توجد سياسة تنسيق مشتركة وإطار عمل مقترن للمراقبة يمكن إستخدامهما لإعداد الدروس المستقاة حول كيفية تقوية الشراكات في مجال ممارسة تعويض المعلم؟ وإذا لم يكن ذلك موجودا، فكيف يمكن إيجاد سياسة تنسيق مشتركة وإطار عمل مقترن للمراقبة؟
- هل يوجد إطار عمل مقترن للمراقبة يمكن إستخدامه لتنفيذ السياسة وضمان إنصاف وشفافية العمليات أثناء التنفيذ؟ وإن لم يكن ذلك موجودا، فكيف يمكن إنشاء إطار عمل مقترن للمراقبة وإستخدامه بشكل فعال؟

### ب. الملاحظات إرشادية حول الجوانب الإدارية والمالية لتعويض المعلم

ب١ إدراك واحترام دور الحكومات والهيئات التعليمية في تولى المسؤولية الأساسية لضمان حصول المعلمين على التعويض.

ب٢ وضع نظام ملائم لتحديد هوية المعلمين ودفع أجورهم بشكل عادل ومنتظم ومستدام.

ب٣ تحديد أنظمة ملائمة للمراقبة المالية وآليات الدفع.

إن الحكومات مسؤولة عن ضمان الحق في التعليم. وبالرغم من أن ذلك لا يستلزم بالضرورة تمويل التعليم والتوفير المباشر له، فإن الحكومات هي دائما نقطة الإرتكاز للخدمات التعليمية داخل البلد.

**الدروس المستقاة:** عندما تولت حكومة جنوب السودان مسؤولية رواتب المعلمين في عام ٢٠٠٦، لم تكن هناك أية هيكلية لتطبيق نظام رواتب بشكل فعال. وعندما صرفت الحكومة الأموال لهيئات الدولة من أجل رواتب المعلمين، لم تكن هناك إحصاءات واضحة أو جدول لرواتب المعلمين. وقامت بعض هيئات الدولة بتحويل الأموال إلى مشاريع أخرى أو اختلاسها. تآركت المعلمين دون رواتب أو أجور لشهور عديدة. وأدت هذه المحالفات في عملية تعويض المعلم في جنوب السودان إلى إستياء معظم المعلمين بسبب عدم حصولهم على الرواتب بانتظام أو حتى الحصول على رواتب زهيدة أو الأمرين معا. ونتيجة لعدم وجود إحصاءات سليمة عن المعلمين وإنخفاض مستوى القدرات الفنية في مكاتب الحكومة، أصبح من الصعب تحديد مستوى الدعم المالي الذي يجب تخصيصه للمعلمين في أي دولة. ومن الدروس المستقاة الهامة لهذا المثال أن بناء القدرات لوزارات التعليم يمثل أمرا ضروريا لوضع نظام عادل وفعال لتعويض المعلم.

المصدر: دراسة الحالة ١٥.

**الدروس المستفادة:** استطاعت وكالة التنمية الدولية التابعة للولايات المتحدة في إثيوبيا بناء قدرات المكاتب التعليمية الإقليمية من خلال التشجيع على صياغة مذكرات تفاهم بين اللجنة الدولية للإغاثة والمكتب التعليمي الإقليمي الذي وافق على نهج تدريجي للتمويل الخارجي. وتم الاتفاق على أن المكتب الإقليمي للمنطقة سيغطي ١٥ بالمائة من تعويض المعلمين بعد العام الأول و ٥٠ بالمائة بعد العام الثاني و ٧٥ بالمائة بعد العام الثالث و ٢٠٠ بالمائة بعد العام الرابع. ولم يكن من السهل تحقيق ذلك، حيث أن أسهام العديد من المكاتب التعليمية لا يزال دون المستوى المتفق عليه. ويتمثل التحدي الأساسي فيه أنه عندما يتولى المكتب التعليمي المحلي دفع رواتب المعلمين، غالباً ما تكون المدفوعات غير منتظمة ولا يمكن التنبؤ بها. ومن بين الأساليب التي تم استخدامها من قبل اللجنة الدولية للإغاثة للتغلب على هذا التحدي أسلوب الحفاظ على الحوار والمتابعة المنتظمة للسياسة لضمان دفع المرتبات في موعدها.

المصدر: دراسة الحالة ٢.

**استراتيجية توضيحية:** قامت المنظمات غير الحكومية والوكالات الحكومية في جنوب دارفور بتنظيم مجموعة عمل مشتركة بين المنظمات لتنسيق جدول أجور للمعلمين.

المصدر: دراسة الحالة ٤.

**استراتيجية توضيحية:** صاغت مفوضية الأمم المتحدة العليا لشؤون اللاجئين مذكرة تفاهم مع حكومة تنزانيا بغرض توجيه المبالغ التي تدفع للمعلمين اللاجئين لتجنب التعارض مع سياسة الحكومة المتعلقة بقضايا تعويض اللاجئين. ونتيجة ذلك تقوم كافة الجهات العاملة الأخرى بأدوارها ملتزمة بما تم الاتفاق عليه كما يتم إرسال التقارير بانتظام إلى مفوضية الأمم المتحدة العليا لشؤون اللاجئين.

المصدر: دراسة الحالة ١٧.

وهذا يضع عليها مسؤولية تحديد شروط التوظيف، ولكنها لا تستطيع تحديد جداول الأجور بشكل مسبق إن لم تكن هي صاحبة العمل المباشرة. ولكن يمكن الاتفاق على شروط التوظيف من خلال المفاوضات مع إحدات ونقابات المعلمين والجهات المعنية الأخرى بما في ذلك جداول الأجور. وفي مقابل المساعدة يجب أن تضمن الدولة تنفيذ هذه الشروط. كما يجب أيضاً على الجهات الغير تابعة للدولة والموفرة للتعليم احترام الحد الأدنى للشروط لتوظيف المعلمين التي وضعتها الحكومة. وفي الواقع، غالباً ما يعمل المعلمين خارج جداول الأجور الحكومية برواتب تم تحديدها على مستوى المجتمع المحلي. لذلك من المهم التوصل إلى إجماع بين جميع الجهات المعنية فيما يتعلق بمن يكون مؤهلاً للحصول على التعويض وكذلك جداول الأجور الملائمة. ويتحقق ذلك على وجه الخصوص عند مداخله جهات من غير الدولة كتدبير إنتقالي من أجل توفير تعويض المعلم في حالات عجز الدولة عن توفير هذه الوظيفة أو عدم رغبتها في ذلك. وفي هذه الفترة الإنتقالية المؤقتة، يؤدي التوصل إلى إجماع في أساليب التعويض المتبعة إلى إيجاد حلول أكثر إستدامة.

## ١١ إدراك واحترام دور الحكومات والهيئات التعليمية في تولي المسؤولية الأساسية لضمان حصول المعلمين على التعويض:

إن ضمان حصول المعلمين على التعويض هو دور الهيئات التعليمية؛ وفي الحالات التي تعجز فيها هذه الهيئات عن القيام بهذا الدور، يمكن أن تتولى وكالات أخرى المشاركة في مسؤولية توفير التعليم لفترة زمنية مؤقتة، وذلك بطريقة مباشرة أو عن طريق دعم الهيئات التعليمية (المركزية أو المحلية). يجب ألا تظل وكالات الأمم المتحدة والجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية المصدر الأساسي لتمويل المعلمين في المدارس الحكومية لفترات زمنية ممتدة (للتعويض المادي أو العيني). وعندما تكون برامج التعليم مدعومة بالكامل من قبل الجهات المانحة أو المنظمات غير الحكومية أو المجتمعات المحلية، ينبغي على الجهات العاملة في التعليم ضمان تنسيق المداخلات مع السياسات والممارسات الموجودة والتأكد من أنها مستدامة أو أن لديها إستراتيجية إنسحاب ملائمة يتم تنسيقها مع الجهات العاملة الأخرى، وخاصة وزارة التعليم.

## النقاط الأساسية التي يجب أخذها بعين الإعتبار:

### المشاركة غير الحكومية ومشاركة المجتمع المحلي في تعويض المعلم

- ما الجداول الزمنية المخططة لأية مشاركة غير حكومية في توفير التعويض للمعلمين؟ وإن كانت الجداول قصيرة الأجل، فما هي الأساليب التي من خلالها تستطيع الجهات الدولية العاملة دعم الهيئات التعليمية من أجل مواصلة تنسيق قضايا تعويض المعلم والسيطرة عليها؟
- ما الأساليب التي يمكن أن تشارك من خلالها إحدات ونقابات المعلمين في المشاورات الخاصة بتعويض المعلم وضمان احترام حقوق المعلمين في كافة الأوقات؟
- إلى أي مدى تصل مشاركة المجتمعات المحلية بوصفها أصحاب عمل للمعلمين وما الخطوات التي يمكن اتخاذها لتقليل العبء المالي على المجتمعات المحلية؟
- ما التدابير التي يمكن اتخاذها في الوقت الراهن لإعادة المسؤولية عن ضمان حصول المعلمين على التعويض إلى الهيئات التعليمية في الحالات التي قد تعجز أو لا ترغب فيها الهيئات التعليمية بالقيام بمسؤوليتها؟
- كيف يمكن الاستفادة من الدروس والممارسات الجيدة التي نشأت خلال الفترة المؤقتة لتخطيط آليات تعويض مستدامة وطويلة الأجل؟

٥ ومع ذلك، هناك استثناء لهذه الملاحظات إرشادية في حالات اللاجئين، حيث لا يمكن الإفتراض بأن الحكومات المضيفة ستدفع تكلفة التعليم في أحييتهم.



## تمويل تعويض المعلمين

- هل تتوفر أموال كافية لدعم تعويض المعلم على المدى القصير وال المدى الطويل؟ وإذا لم يتوفر ذلك، فهل تم وضع خطط لمعالجة هذا العجز؟
- هل تتوفر تمويل من الجهات المانحة وهل يمكن استخدام ذلك التمويل في التكاليف الدورية مثل الرواتب؟ إذا كان متوفرا، فهل ذلك التمويل متناسق ويمكن توقعه في ضوء توصيات إعلان باريس؟ وإذا لم يكن متوفرا، فما التدابير الاحترازية المتخذة لمعالجة ذلك؟
- هل توجد اتفاقيات بين الجهات المانحة حول استخدام الأموال في التكاليف الدورية أو تعويض المعلم؟
- ما الخطط التي تم وضعها لجماعة المانحين من أجل تقليل أي فجوة في التمويل بين عمليات الإغاثة وعمليات التنمية؟
- ما التدابير التي تم اتخاذها من أجل محاولة وضمان استمرار تقديم التعويض أثناء المداخلة الحالية وكجزء من أي إستراتيجية إنسحاب معدة؟ وكيف شاركت الحكومة والمنظمات غير الحكومية والمجتمع المحلي في ضمان الإستمرارية؟
- ما النهج الذي تم اتباعه للمحافظة على مشاركة وريادة وزارة التعليم للعملية التعليمية، حتى في حالة عدم تقديمها للأموال بشكل مباشر وعند إعادة المسؤولية إلى الحكومة عن تقديم الأموال للمعلمين المعينين من قبل الدولة تزويد المدارس بالموظفين؟

## ب ٢ وضع نظام ملائم لتحديد هوية المعلمين ودفع أجورهم بشكل عادل ومرتج ومستدام:

إن عملية تحديد هوية المعلمين في حالات النزوح بهدف دفع أجورهم تمثل تحديا كبيرا، حيث قد تتعرض أنظمة الرواتب للتعطل أو تفتقد الفعالية وربما لا يكون لدى المعلمين المؤهلين سجلات تثبت خدمتهم داخل الوطن، وربما يكون المعلمون النازحون مسجلين في نظام للرواتب ولكن لا يمكنهم الحصول على أجورهم إذا كانوا يعملون حاليا في مدارس الخيمات غير المسجلة. بالإضافة إلى أن وزارة التعليم قد لا تعترف رسميا بالمعلمين اللاجئين ومدارس اللاجئين في البلد المضيف وبذلك يظلون غير مؤهلين للحصول على الأجور. في جميع الأحوال، يتعين على الجهات العاملة التنسيق بشكل سريع لتحديد هوية المعلمين وإعداد أوراق الاعتماد الخاصة بهم (إن أمكن) والسعي من أجل إنشاء نظام رواتب مؤقت في دوائر اختصاصهم. كما يجب أن تراعى المدفوعات مستويات تأهيل المعلمين وسنوات الخبرة (إن أمكن التحقق من ذلك). كذلك يجب أن تتسم بعدم التمييز وأن تكون قائمة على سياسات العدل فيما يتعلق بالجندر والعرق والدين والإعاقة وحالة الإصابة بفيروس نقص المناعة البشرية المقتسبة. ويجب أن يظل مستوى التعويض مساويا للمستوى الموجود في المجتمع المحلي (غير اللاجئين) ومجتمع الوطن (اللاجئين و النازحين داخليا) والأفضل أن يكون التعويض مساويا لأجور القطاعات المماثلة لمنع المعلمين من ترك مهنة التعليم. يجب ألا يقل مستوى الأجر الأساسي عن أجور العاملين الآخرين ذوي المهارات في نفس الوضع كما يجب أن يكون كافيا حتى يستطيع المعلمون التركيز على عملهم المهني وضمان إستمرارية الخدمة داخل مهنة التعليم بدلا من الإضطرار إلى البحث عن مصادر دخل إضافية وفي نفس الوقت ينبغي أن تكون مستويات الأجور ميسورة ومستدامة.

## النقاط الأساسية التي يجب أخذها بعين الاعتبار:

### إستحقاق التعويض

- هل توجد معايير متفق عليها لتحديد إستحقاق التعويض؟ (يجب أن تتضمن المعايير معلومات حول جدول العمل والمدة ومستوى التأهيل.

إستراتيجية توضيحية: قام صندوق الكومنولث للتعليم في أوغندا ومنظمات حقوق الطفل المحلية بدعم الأطفال لتكوين لجان مراقبة الأطفال. وكان أعضاء هذه اللجان أطفال من سن ٧ إلى ١٤ عاما. تلقوا تدريباً لتعقب مصروفات التعليم ومساءلة آبائهم ولجان إدارة المدارس والمعلمين عن استخدام الأموال. وبالرغم من نجاح هذه الطريقة في ذلك السياق، فإنها جعلت بعض الشباب عرضة للخطر في فترات ما بعد النزاع مباشرة حيث تشتد الحساسية وتوجد إمكانية الإنسياق في النزاع مرة أخرى.

المصدر: ٢٠٠٨، Commonwealth Education Fund.

إستراتيجية توضيحية: أثناء الشهور الأولى القليلة بعد الإبادات الجماعية في رواندا عام ١٩٩٤، وقبل أن تتمكن الحكومة من تولي مهام دفع الرواتب، قدمت العديد من منظمات الإغاثة حصص تغذية للمعلمين. وفي عام ١٩٩٥ قدمت اليونيسيف مساهمة في رواتب المعلمين في رواندا على دفعة واحدة بإجمالي ٨٠٠.٠٠٠ دولار أمريكي. ونظرا لأن النظام المصرفي لم يكن قد أعيد تأسيسه بعد، فقد قام مسؤولو التعليم الإقليميون بأخذ ملايين الفرنكات في حافلات لضمان دفع مرتبات المعلمين في المناطق النائية. وكانت الطريقة التي استخدمتها اليونيسيف في دفع مرتبات المعلمين تعزز من سلطة الحكومة.

المصدر: ٢٠٠٣، Obura.



استراتيجية توضيحية: أرادت جمهورية أفغانستان الإسلامية إيجاد «مصدر تمويل واحد خاضع للمساءلة ويمكن التنبؤ به» للتأكد من إنه قادر على توفير التمويل الدوري للخدمات الأساسية (بما فيها التعليم) التي من شأنها أن تكون واضحة للسكان. وبلغ مجموع الجهات المانحة ٢٤ جهة لتمويل الصندوق الائتماني لتعمير أفغانستان ARTF. حيث تم تخصيص ٨٠ بالمائة من إنفاق الصندوق الائتماني لتعمير أفغانستان إلى النفقات الدورية (الأموال التي تدفع للرواتب وغيرها من النفقات الدورية والمنظمة). ويمثل الصندوق الائتماني لتعمير أفغانستان حالياً الآلية الوحيدة للتنسيق، حيث تضم اللجنة الإدارية أكبر أربع جهات عاملة متعددة الأطراف، مما يساهم في إيجاد تنسيق أفضل للحوار حول السياسات الوطنية موعدها.

المصدر: DANIDA, ٢٠٠٥; Foster, Scanteam, ٢٠٠٧; و Scanteam, ٢٠٠٧.

ويجب أن تستند هذه المعايير إلى سياسة عدم التمييز المتفق عليها كما يجب أن توضح أية حقوق مثل إجازة الأمومة والإجازة المرضية. كذلك يجب أن تراعى المعايير توفر إجازة مرضية ممتدة مدفوعة الأجر للمعلمين المصابين بفيروس نقص المناعة البشرية والموظفين المصابين بأمراض مزمنة أو خطيرة أخرى. كما يجب أن تضع الأفراد في المستوى المناسب من جدول الأجور وفقاً لمؤهلاتهم وخبراتهم).

- هل يتم مبادلة ومشاركة هذه المعايير مع وزارة التعليم والوكالات الأخرى العاملة في المنطقة؟

### القضايا المتعلقة بكشف الرواتب

- إذا لم يتم تضمين المعلمين غير المؤهلين في كشوف الرواتب الرسمية، فهل تتوفر خيارات لهؤلاء المعلمين للحصول على التدريب والتأهيل للعمل كمعلمين؟
- ما الآليات الموضوعية لضمان بقاء المعلمين الفاعلين فقط في كشف المرتبات؟
- هل توجد آلية موضوعية لتسهيل عودة المعلمين النازحين وتعيينهم (أو إعادة تعيينهم) بشكل رسمي وتسجيلهم (أو إعادة تسجيلهم) في نظام الرواتب الحكومي؟ وإن لم توجد هذه الآلية، فما الذي يمكن فعله لتسهيل استجابة الحكومة لمعالجة هذه المشكلة؟
- ما الجهود التي تبذل حالياً لتحديث كشوف الرواتب حتى تعكس الإحصائيات الدقيقة الخاصة بالمعلمين ومستوى تعليمهم وخبراتهم والتدريب الذي تلقوه؟

\* ينبغي التذكير أنه في حالات فرار المعلمين من الإضطهاد، يلزم المحافظة على تأمين قوائم الرواتب وتقييد الوصول إليها لضمان عدم استخدامها كوسيلة لتحديد هوية الأفراد وإستهدافهم.

### جداول الأجور (تشمل التعويض النقدي وأشكال التعويض الأخرى)

- ما جدول أجور الحكومة (الوطن) الحالي وهل يمكن تطبيقه؟ وإن لم يمكن يمكن تطبيقه، فما السبب في كونه غير ملائم؟
- هل جدول الأجور مساوية لرواتب العاملين في القطاعات المماثلة (للمواطنين أو النازحين داخليا) أو في البلد المضيف و/أو البلد الأصلي (اللاجئين)؟ وإذا لم يكن كذلك، فهل تمت مراعاة تدابير للحد من أية آثار سلبية على إعادة إلى الوطن؟
- ما الآثار المتوقعة لأنظمة جداول الأجور الحالية على ميزانيات التعليم عند عودة اللاجئين/ النازحين داخليا؟ وهل يعتبر النظام مستداماً؟
- هل تغطي قيمة التعويض متوسط تكلفة المعيشة أم أن المعلمين يضطرون إلى ترك المهنة والبحث عن وظيفة ثانية؟ وإذا كان الأمر كذلك، فما طبيعة الوظائف الأخرى التي يبحثون عنها وما ألفارق في الأجور؟
- هل تسمح الميزانيات بزيادة رواتب المعلمين في جدول الأجور عند ترقيةهم بعد رفع مستوى تأهيلهم وخبراتهم؟ وهل تسمح هذه الميزانيات بحصول المعلمين المتطوعين على تعويض (مادي أو عيني) يتناسب مع تدريبهم؟

إستراتيجية توضيحية: في مقاطعة جارا بتنزانيا (١٩٩٤-١٩٩٦) تم تطبيق جدول الأجور التالي في مخيمات لاجئي رواندا لمحاولة تحقيق المساواة بين اللاجئين والموظفين المعيّنين محلياً.

الموظفون اللاجئون	أجر متواضع، يتم تكميله من خلال مساعدات الإغاثة في شكل أطعمة ورعاية صحية وماوى
الموظفون الوطنيون المعينون محلياً	أجر أعلى قليلاً، ولكن دون مساعدات الإغاثة
المعلمون الوطنيون المتخصصون	جدول أجور أعلى لجذب المعلمين وتغطية النفقات في حالة الإنتقالات أو تغيير الموقع

### إستبقاء المعلمين في وظائفهم

- ما الطرق البديلة التي تمت دراستها لدعم رواتب المعلمين ومنع التناقص (هل مثلًا تمت مراعاة وضع أنظمة مدرّة للدخل أو مراعاة تسديد الرسوم المدرسية لأطفال المعلمين)؟ (انظر قسم ٣ من الملاحظات الإرشادية لمزيد من التوجيهات حول إستخدام الحوافز لزيادة خفيز المعلم).
- ما التدابير التي تم إتخاذها لضمان عدم فقدان المعلمين المؤهلين والمدرّبين وذهابهم إلى قطاعات وإدارات حكومية أخرى ذات أجور أكبر؟

### ب ٣ تحديد أنظمة ملائمة للمراقبة المالية وآليات الدفع:

ربما تكون المصارف هي الآلية المفضلة لتوزيع رواتب المعلمين، غير أن هذه الآلية غالبًا ما تفتقد إلى العملية في حالات النزوح والنزاع. لاسيما في المناطق الريفية. وفي حالة تعذر إستخدام المصارف، يجب البحث عن حل محلي ملائم لتوزيع التعويض المادي وغير المادي. يجب أن تكون كافة الأنظمة مصحوبة بإجراءات تقييم ومراقبة تتسم بالشفافية والمسؤولية.

### النقاط الأساسية التي يجب أخذها بعين الإعتبار:

#### أنظمة الدفع

- ما دور وزارة المالية في أنظمة الدفع للمعلمين وهل يمكن إستخدام نظام الدفع الحكومي؟ وإن لم يكن كذلك، فما هي البدائل؟
- ما أنظمة المدفوعات الموجودة للأقسام الأخرى من الخدمة المدنية وهل يمكن إستخدام هذه الأنظمة لدفع أجور المعلمين؟
- هل يمكن إستخدام النظام المصرفي المحلي؟ وما الآليات المستخدمة حاليًا أو التي كانت مستخدمة قبل النزوح أو فترات الهشاشة؟ هل يمكن إستعادة هذه الآليات أو الإعتماد عليها؟ وإذا لم يكن ذلك ممكنًا، فعلى الجهات المعنية أن تتفق على نظام شفاف ومسؤول لتوزيع الأموال.
- ما نقاط القوة والضعف في الأنظمة الحالية (فمثلًا، هل تتوفر أنظمة لجمع الرسوم الدراسية المعرضة للإستغلال)؟
- هل الأنظمة موثوقة وشفافة وآمنة؟ من الذي يتولى الدفع المادي أو العيني؟ هل يتم الدفع للمعلمين في موعده وبشكل منتظم؟ هل يتلقى المعلمون المبلغ الصحيح المقرر لهم وكيف يتم إثبات ذلك؟ وإذا لم يكن كذلك، فما التحسينات التي يمكن إجراؤها للتخلص من أية احتمالات حدوث فساد؟

### مشاركة المجتمع المحلي في إعداد الميزانية والدفع والمراقبة والتقييم

- هل تمت مراعاة خيارات مشاركة المجتمع المحلي مثل إستخدام رابطات أولياء الأمور والمعلمين ولجان التعليم المجتمعي؟ وهل يمكن تدريب هذه المجموعات للمشاركة في إعداد الميزانية لتشجيع المشاركة المحلية والمساءلة؟ هل ترتبط الميزانية المحلية بالميزانية الإقليمية أو الوطنية بحيث يمكن الإبلاغ عن المشاكل وإجراء المقارنات؟
- ما إجراءات المراقبة والتقييم المستخدمة؟ وهل تم تقييم هذه الإجراءات خارجيًا؟

**الدروس المستفادة:** إحدى التحديات التي وجهت في تانزانيا كانت الفساد في عملية تحديث الأسماء في كشوف الرواتب. حيث إستمر مدراء المدارس في تقديم أسماء المعلمين الذين عادوا إلى أوطانهم. قامت المنظمة غير الحكومية بإجراء متابعة صارمة وتحديث يومي للأسماء بدلًا من الإعتماد على الأسماء المقدمة من مدراء المدارس.

المصدر: دراسة الحالة ١٧.

**الدروس المستفادة:** كانت مستويات رواتب معلمي سيراليون وليبيريا اللاجئين في غينيا وكوت ديفوار أعلى بكثير من رواتب المعلمين الذين ظلوا في سيراليون وليبيريا أثناء الحروب الأهلية. وبالنسبة للاجئين الليبيريين، فقد كانت رواتبهم تعادل ثمانية أضعاف أدنى مستوى للأجور تستطيع الحكومة الليبيرية دفعها. وكان ذلك بمثابة عائق كبير أمام عودة اللاجئين إلى الوطن. أما هؤلاء الذين عادوا إلى وطنهم فكان حافزهم ضعيف للإستمرار في مهنة التعليم. كذلك واجه لاجئو سيراليون ظروفًا مشابهة وإختارت وزارة التعليم والعلوم والتكنولوجيا في سيراليون تيسهيل عودة المعلمين النازحين داخليًا أو لا، والذين ظلوا مقيدين في كشوف الرواتب وكانوا على إستعداد للعمل برواتب منخفضة.

المصدر: IIEP, ٢٠٠٦: ٧; Sommers, ٢٠٠٤: ٧٦

**الدروس المستفادة:** في بكافو بجمهورية الكونغو الديمقراطية، تلقى المعلمون في المدارس المدعومة من قبل المنظمات غير الحكومية حوافز تقل عن الحوافز التي يتلقاها المعلمون في المدارس الإبتدائية التابعة للدولة بمقدار يصل إلى ٢٥ دولارًا أمريكيًا للمعلم وذلك نتيجة للقيود التي تشهدها الميزانية. ما أدى إلى مغادرة معلمو المنظمات غير الحكومية للعمل في مدرسة رسمية لإغتنام فرصة الحصول على وظيفة ذات أجر أكبر. ويؤكد هذا المثال على ضرورة تنسيق جداول الأجور لضمان الإحتفاظ بالمعلمين.

المصدر: دراسة الحالة ١٣.

٦ المشاركة في الميزانية هي آلية تقرب المجتمعات المحلية من عملية اتخاذ القرار بشأن الميزانية العامة، ما يجعلها أكثر شفافية.

**استراتيجية توضيحية:** في كوناكاري بغينيا. مجرد إنتهاء وزارة المالية من إعداد الرواتب. يتم إيداعها مباشرة في الحسابات المصرفية للمستفيدين. وفي حالة عدم توفر الحسابات المصرفية. يتم تحويل الرواتب عن طريق المكاتب الإقليمية. ويتم التأكد من المساءلة لإستلام المرتبات من خلال إيصالات.

المصدر: دراسة الحالة ١٤.

**استراتيجية توضيحية:** توزع منظمة أطفال الحروب الهولندية الأموال على المنظمات المحلية غير الحكومية. مع إطلاع جميع العاملين على المبلغ المستلم وكيفية توزيعه. ويقوم موظفو منظمة أطفال الحروب بإجراء مراجعة للحسابات مرتين كل عام.

المصدر: دراسة الحالة ١٣.

**استراتيجية توضيحية:** في ظل مشروع (PACE-A) في أفغانستان. تقوم العديد من لجان إدارة المدارس بتحصيل مصروفات قليلة من كل طفل لدفع أجور المعلمين. وتتم مراقبة تلقي المعلمين للتعويض والتحقق من ذلك من خلال إيصالات موقعة تحمل توقيع المعلم ورئيس لجنة إدارة المدرسة فضلاً عن كشف حضور المعلم. بعد ذلك يتم جمع هذه المستندات وحسابها على أنها مشاركة لكلفة المشروع.

المصدر: دراسة الحالة ٩.

**استراتيجية توضيحية:** في جنوب الصومال. تأخذ مساهمات المجتمع الشكل المادي والعيني معاً. توجه كافة المساهمات إلى لجان التعليم المجتمعي. والتي يقوم أمينها بتسجيل المساهمات والمدفوعات. فإذا كانت المساهمة المقدمة من أحد أفراد المجتمع مساهمة عينية (أ كجم من حبوب الذرة مثلاً). فتقوم لجنة التعليم المجتمعي ببيعها أو إعطائها للمعلم. شريطة أن تكون قيمتها مساوية للمبلغ الذي يحصل عليه. ويوقع المعلم من جانبه على إيصال بإستلام المدفوعات.

المصدر: دراسة الحالة ٧.

إن المعلم الذي يحصل على الدعم والتحفيز الجيد تزداد إحتمال فعالته في الصف وبقائه في مهنة التدريس. كما أن التعويض غير المادي. الذي يكون في شكل مدفوعات عينية ودعم مهني ونفسي. يكمل أشكال التعويض المادي من خلال تلبية الإحتياجات الشاملة للمعلمين بوصفهم أفراداً وموظفين. فيجب النظر إلى التعويض غير المادي على أنه جزء لا يتجزأ من إستراتيجيات تطوير المعلمين وتعيينهم والإحتفاظ بهم. فهو يقدم الألية اللازمة لتلبية الإحتياجات الخاصة للمعلمين. مع إدراك أن المجموعات المختلفة. مثل المعلمات والمعلمين المصابين بفيروس نقص المناعة البشرية يتم تحفيزهم بأشكال مختلفة من الدعم. كذلك قد تكون مشاركة المجتمع المحلي في التعويض غير المادي ركناً أساسياً في تشكيل المفاهيم الخاصة بدور المعلمين وحالتهم. وقد تؤدي إلى زيادة تحفيز المعلمين. كما تلعب الإحتادات والنقابات دوراً هاماً في دعم حقوق المعلم وتقديم الدعم المهني للمحافظة على التحفيز.

### ج. الملاحظات إرشادية حول تحفيز المعلمين ودعمهم والإشراف عليهم كأشكال من التعويض غير المادي للمعلمين

ج ١ تقييم دور الأشكال التكميلية لتحفيز ودعم المعلم نظراً لأهميتها في تحقيق رفاهية المعلم.

ج ٢ ضمان مكانة التطوير المهني والجوانب الأخرى للتدريب والدعم في المساهمة في تحفيز المعلم.

ج ٣ وضع أنظمة إدارة وإشراف ومساءلة مناسبة للمعلمين.

### ج ١ تقييم دور الأشكال التكميلية لتحفيز ودعم المعلم نظراً لأهميتها في تحقيق رفاهية المعلم:

يعد التعويض المادي وغير المادي أمراً هاماً لضمان إيجاد بيئة مهنية آمنة وإيجابية ولضمان تحفيز المعلمين. حتى يتمكنوا من تلبية إحتياجاتهم الأساسية لمواصلة العمل في المهنة. إن دور الجهات المعنية هو تقديم ذلك الدعم بما فيها الهيئات التعليمية والجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية والمجتمعات المحلية وإحتادات ونقابات المعلمين ورابطات الآباء والمعلمين ولجان التعليم المجتمعي.

### النقاط الأساسية التي يجب أخذها بعين الإعتبار:

#### مشاركة المعلمين والمدراء في المناقشات الخاصة بالتحفيز والحوافز

- هل يتم تضمين أصوات وآراء المعلمين فيما يتعلق بالحوافز والتحفيز أثناء عمليات التخطيط وإعداد البرامج وتنفيذها. هل يتم هذا بطريقة مباشرة أو بشكل غير مباشر من خلال نقابات المعلمين؟
- هل يكمل المعلمون دخلهم من خلال العمل في الإنتاج الزراعي أو التجارة أو الدروس الخصوصية؟ إذا كان الأمر كذلك. فهل يتعارض ذلك العمل الإضافي مع التدريس؟
- ما الحوافز غير المادية التي يتوقعها ويقدرها المعلمون؟
- إلى أي مدى يؤثر الوضع السيء للفصول الدراسية (الإفتقار إلى الكتب المدرسية. إلخ) في ترك المعلمين للمهنة أو فقدان الحافز للإستمرار؟ هل يوجد لدى المعلمين مجموعة كاملة من الكتب المدرسية وغيرها من أدوات التعليم الضرورية لإستخدامهم الشخصي؟
- هل تم إعداد المدراء بشكل جيد لتولي القيادة لتحفيز المعلمين في ظل الظروف الصعبة؟



### أنواع الحوافز

- ما أشكال الحوافز التي يتم تقديمها بالإضافة إلى التعويض المادي أو غير المادي؟ وهل تتوفر هذه الحوافز بشكل منتظم؟
- ما الآليات المستخدمة لضمان متابعة هذه الحوافز حتى لا تتدنى مستويات التحفيز التي تم الوصول إليها؟
- ما تأثير ممارسات التعويض الحالية على تعيين المعلمين والإحتفاظ بهم؟

### دور الحوافز المختلفة

- هل تراعي الهيئات التعليمية والمجتمعات المحلية والوكالات دور الحوافز المالية وغير المالية في توفير الراحة النفسية للمعلمين وتلبية احتياجاتهم المادية (مثل الجهود المبذولة لتوعية المجتمع بأهمية دور المعلمين ورفع مكانتهم داخل المجتمع)؟
- هل تم استخدام الحوافز لجذب و/أو الإحتفاظ بمجموعات معينة في مهنة التدريس (مثل تقديم رعاية الطفل أو دعم الرسوم المدرسية لتشجيع توظيف المعلمين من الإناث أو لضمان إمكانية حصول المعلمين المصابين بفيروس نقص المناعة البشرية على العلاج المضاد للفيروسات والدعم صحي والخدمات العلاجية مع توفير ضمان السرية).
- ما حوافز التعويض الموجودة للمعلم؟ هل يقدم المجتمع المحلي الحوافز ويعمل على تكميلها؟ كيف تم دمج تنسيق المبادرات المجتمعية مع ما تقوم به الجهات المعنية الأخرى؟
- كيف تم دعم المبادرات المحلية لتشجيع الدعم المجتمعي المستدام (مثل المشروعات المدرّدة للدخل أو استخدام مساهمات المجتمع)؟
- هل يعمل المعلمون في بيئة مهنية آمنة تتوفر بها الموارد الكافية؟
- كيف تقدم المجتمعات المحلية ونقابات المعلمين ورابطات الآباء والمعلمين ولجان إدارة المدارس ولجان التعليم المجتمعي الدعم التحفيزي للمعلمين؟
- كيف يمكن الإعتماد على النهج الموجودة لضمان تحسين الرفاهية النفس-اجتماعية للمعلمين؟

### ج) ضمان مكانة التطوير المهني والجوانب الأخرى للتدريب والدعم في المساهمة في تحفيز المعلم:

- حتى في ظل حاجة المعلمين للحصول على أجر مهني للبقاء في مهنة التدريس، إلا أن هناك أشكال أخرى للحوافز غير المادية خاصة الحوافز التي تحسن مهارات المعلمين وتحسن نتائج تعلمهم مثل التدريب قبل وأثناء الخدمة. إن هذه الحوافز قد تكون فاعلة في المحافظة على حماسة العاملين في مهنة التدريس حتى وإن كان مستوى أو موثوقية التعويض أقل من المستويات المطلوبة. يجب مراعاة توفير فرص التدريب على أساس الحاجات وعدم التمييز.

### النقاط الأساسية التي يجب أخذها بعين الإعتبار:

#### مشاركة المعلمين والمدراء في التطوير المهني الخاص بهم

- هل يتم تضمين أصوات المعلمين فيما يتعلق بالتطور المهني في عمليات التخطيط وإعداد البرامج وتنفيذها. بطريقة مباشرة ومن خلال نقابات المعلمين؟

إستراتيجية توضيحية: عقدت منظمة غوث الأطفال (المملكة المتحدة) في جمهورية الكونغو الديمقراطية إجتماعاً مع لجان إدارة المدارس لإقامة أنشطة مدرّدة للدخل من أجل ضمان إستمرار التدفق المادي لتغطية الرسوم المدرسية وغيرها من المصاريف المدرسية للأطفال المعرضين للخطر. وبذلك لم يتم إستخدام الأموال المخصصة للمعلمين في أشياء أخرى.

المصدر: دراسة الحالة ١.

إستراتيجية توضيحية: في ظل غياب حكومة فاعلة في جنوب السودان، قامت رابطة أولياء الامور والمعلمين والمجموعات المجتمعية بتحفيز المعلمين المتطوعين من خلال حوافز مثل الذرة والفول والماعز والدجاج. وأثناء أشد فترات نقص الأغذية، تم تضمين المعلمين في برنامج التغذية المدرسية المقدم من برنامج الأغذية العالمي.

المصدر: دراسة الحالة ١٦.

إستراتيجية توضيحية: في جمهورية الكونغو الديمقراطية، قامت منظمة غوث الأطفال (المملكة المتحدة) بتكوين حقيبة للمعلمين إشتملت على مواد تعليمية وشخصية، مثل وجبة خفيفة يومية وملابس للمعلمين. كما قامت المنظمة بالإعداد لتدريب المعلمين والإمداد بالأثاث وإعادة تأهيل المدارس في كل من كيفو الشمالية والجنوبية.

المصدر: دراسة الحالة ١.

إستراتيجية توضيحية: أعد مشروع (PACE-A) في أفغانستان دليل مناقشة للجان إدارة المدارس من أجل تقديم التوجيهات حول كيفية إجراء المناقشات مع المجتمعات المحلية حول قضايا تعويض المعلم.

المصدر: دراسة الحالة ٩.

- ما الأدوار التي يلعبها المدراء ونقابات المعلمين لضمان مشورة المعلمين وتوصيل وجهات نظرهم إلى واضعي السياسة؟

### الفرص المتاحة للتطور المهني والجوانب الأخرى للتدريب والدعم

إستراتيجية توضيحية: يكافح برنامج الرؤية العالمية في الصومال من أجل تحفيز المعلمين وتحسين الكفاءة المهنية من خلال (١) تقديم حوافز لإكمال مساهمات المجتمع المحلي؛ (٢) وتصنيف المجتمع المحلي. وهكذا يتم توضيح دور وأهمية المعلمين ومن ثم رفع شأنهم داخل المجتمعات المحلية؛ (٣) تقديم التدريب للمعلمين ومتابعتهم؛ (٤) تزويد المعلمين بالمقومات الزراعية لحقولهم؛ (٥) تزويد المعلمين بالأدوات المدرسية. كما عمل برنامج الرؤية العالمية على تمكين لجان التعليم المجتمعي من الإشراف على المعلمين ومراقبتهم عن قرب. بما في ذلك الزيارات المنزلية والحد من التسرب المدرسي.

المصدر: دراسة الحالة ٧.

- ما الفرص الموجودة لدعم وتدريب المعلمين لعقد إجتماعات أسبوعية وللتطوير المهني والمراقبة؟ ما مدى تساوي هذه الفرص مع الفرص المقدمة للعاملين في قطاعات أخرى؟
- هل توجد فرص للإتصال والمشاركة والمراقبة بين المعلمين؟ ما مدى تساوي هذه الفرص مع الفرص المقدمة للعاملين في قطاعات أخرى؟
- هل تدعم التسهيلات والبيئة المادية (مثل حجرة الموظفين والمراحيض، إلخ) هوية المعلمين ومهنتهم؟
- هل تستخدم الحوافز أيضاً باعتبارها فرصاً للهيئات التعليمية والمجتمعات المحلية والوكالات لتوفير مدفوعات الأجر (مثل دفع مقابل حضور الدورات التدريبية المنتظمة. في الحالات التي تعجز فيها عن توفير المرتبات بشكل رسمي)؟ وإذا كان الأمر كذلك، فهل يتم تنسيق معدلات الأجر بين الوكالات ووزارة التعليم وهل تراعي الإستدامة وأمور الحوافز؟
- هل يتم تكييف الدورات التدريبية مع الحالات الخاصة بعد إنتهاء النزاع/الأزمة؟

- ما عمليات الإعتماد والتوثيق المتبعة لضمان الإعتراف الرسمي بالتدريب من قبل الهيئات التعليمية؟ هل يتم تنسيق برامج التدريب أثناء الخدمة وتنظيمها بحيث تؤدي إلى حصول المعلم على مؤهلات معترف بها (حتى وإن كانت تضم مكونات إضافية لازمة أثناء الأزمة وبعد النزاع)؟
- إلى أي مدى يستطيع المعلمون الحصول على مواد التعليم والتعلم من أجل تطوّرهم المهني؟ وكيف يمكن تحسين ذلك؟

### ج ٣ وضع أنظمة إدارة وإشراف ومساءلة مناسبة للمعلمين:

تمثل أنظمة الإدارة والإشراف والمساءلة الفعالة أمراً هاماً في توفير الدعم والمحافظة على تحفيز المعلمين ورفع جودة التعليم ومناصرة تعويض المعلم. هذا ويساهم الوصف الوظيفي ووصف ظروف العمل وقواعد السلوك<sup>٧</sup> في إضافة الطابع المهني إلى الدور الذي يلعبه المعلمون في المجتمع. كما أنها تحدد الخدمات المتوقعة من المعلمين مقابل التعويض الذي يحصلون عليه من المجتمعات المحلية والهيئات التعليمية والجهات الغير مرتبطة بالدولة. فضلاً عن توفير إطار لسلوك المعلم المتوقع والمناسب.

### النقاط الأساسية التي يجب أخذها بعين الإعتبار:

#### العمل مع المنظمات المحلية

- ما النهج المتبع لضمان تلقي المعلمين للتشجيع والدعم في العمل مع مجموعات دعم المعلمين. مثل النقابات ومجموعات المعلمين ورابطة الآباء والمعلمين ولجان إدارة المدارس والهيئات التعليمية الأخرى في المجتمع وأصحاب المدارس؟

إستراتيجية توضيحية: يشارك اتحاد معلمي سيراليون في المفاوضات السنوية مع وزارة التعليم والعلوم والتكنولوجيا حول قضايا تعويض المعلمين وحالتهم وعقودهم.

المصدر: دراسة الحالة ١٠.

إستراتيجية توضيحية: في جنوب دارفور تم استخدام قاعدة سلوك لمعلمي أحد برامج محو أمية الكبار تابع للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. وتم تطبيق هذه المدونة لضمان توفير بيئة تعلم إيجابية للمعلمين والعاملين في التعليم وكذلك رفاهية الدارسين. ويتضمن ذلك التأكيد على حاجة المعلمين للمحافظة على ضبط النفس والسلوك الأخلاقي؛ للمساهمة في إيجاد بيئة دمجية آمنة وخالية من المضايقات والتحرشات والعنف والتمييز.

المصدر: دراسة الحالة ٤.

٧ يشار إليه بأنه البند الأساسي في توصيات منظمة العمل الدولية/اليونسكو المتعلقة بحالة المعلمين البنود من ١١ إلى ٨٤. وفي الحد الأدنى لمعايير التعليم من الشبكة المشتركة لوكالات التعليم في حالات الطوارئ.



- ما الدور الذي تلعبه هذه المنظمات المحلية في التواصل بين بعضها البعض ومساندة الحكومة والهيئات التعليمية لتوفير التعويض المناسب والعادل للمعلمين من أجل ضمان تلبية الاحتياجات والحقوق الأساسية للمعلمين؟
- ما الجهود المبذولة لضمان مواصلة هذه المنظمات المحلية المشاركة الفعالية في القضايا المتعلقة بإدارة المدارس والتعليم/التعلم على المدى الطويل؟
- هل توجد خطة لدعم المعلمين غير المؤهلين من أجل رفع كفاءتهم عندما يتطور النظام؟

### قواعد السلوك

- هل توجد قاعدة سلوك ملائمة تمت ترجمتها إلى اللغات المحلية وتم شرحها للمعلمين والمدراء وأصحاب المدارس ورابطة أولياء الأمور والمعلمين/الجان التعليم المجتمعي وتم الإتفاق عليها وتوقيعها من قبل المعلمين؟ هل تستند قاعدة السلوك هذه إلى سياسة الحكومة (إن وجدت)؟ (للإطلاع على مزيد من الإرشادات، أنظر نموذج قواعد السلوك في دليل الحد الأدنى لمعايير التعليم من الأيني).
- ما الآليات المتبعة لتنفيذ قواعد السلوك والتعامل مع أية مخالفات في قواعد السلوك؟

- كيف يمكن تقوية الهيئات التعليمية المحلية وإحداث ورايطات المعلمين عند وضع قواعد السلوك ومراقبتها وإعداد تقارير عنها من أجل تحقيق الجودة وإستيفاء المعايير؟

### المراقبة والتقييم والمساءلة

- ما أدوات التقييم المستخدمة لمراقبة أداء المعلم وتقديم الملاحظات؟
- ما الآليات المتبعة للحفاظ على المساءلة في حالة عدم الإلتزام بالأداء فيما يتعلق بالحضور وجودة التعليم؟ كيف تضمن إدارة النظام بشكل عادل؟
- ما الأنظمة المتبعة لضبط مراقبة ساعات عمل المعلمين وإستيعاب الفصول الدراسية وأحوالها ونسب الطلاب إلى المعلمين (مثل الوصف الوظيفي وظروف العمل، إلخ)؟

### دور المستوى القومي والمحلي والمدرسي في تحفيز المعلمين

- ما الدور الذي يلعبه المدراء والمسؤولون في توفير بيئة مهنية إيجابية لدعم المعلمين وتشجيعهم؟ هل يتلقى المدراء التدريب والدعم اللائق للقيادة في حالة الأزمة أو بعد انتهاء النزاع؟
- هل يوجد نظام محلي أو وطني تشرف عليه وزارة التعليم للحفاظ على المعلمين وتحفيزهم؟ وإذا لم يوجد، فكيف يمكن خلقه؟ وإن وجد، فكيف يمكن تطويره بحيث يكون أكثر فعالية؟

### العمل مع الشركاء الإستراتيجيين

- بخلاف وزارة التعليم، ما الوزارات الأخرى التي شاركت في دعم رفاهية المعلمين؟ هل شاركت وزارات أخرى مثل وزارة الصحة (في الحصول على علاج فيروس نقص المناعة البشرية مثلا) أو وزارة العمل (في سياسات مكان العمل مثلا) لضمان توفر الدعم الشامل؟

**إستراتيجية توضيحية:**  
 قدم مشروع (PACE-A) في أفغانستان للمعلمين وصف وظيفي وقاعدة سلوك، وتمت مناقشة كلا الأمرين مع المعلمين وأعضاء لجان إدارة المدارس من أجل توضيح وظائفهم. ولقد طورت قاعدة السلوك من نموذج القواعد الواردة في الحد الأدنى لمعايير التعليم من الأيني من خلال عملية إستشارية تمت مع الجهات غير الحكومية الموفرة للتعليم. كما تم أيضا استخدام قاعدة السلوك من قبل وكالات أخرى.

المصدر: دراسة الحالة ٩.

**إستراتيجية توضيحية:** في عام ٢٠٠٤، أسست وزارة التربية والتعليم مدرسة للنازحين داخليا في مخيم زمزم بدارفور في السودان، وذلك بدعم من اليونيسيف. في البداية كان معظم المعلمين من متطوعين وظفتهم لجنة أولياء الأمور والمعلمين والذين لم يحصلوا على أية رواتب. لم يتوفر المعلمون المؤهلون في الخيم، الأمر الذي دفع وزارة التعليم إلى دعوة بعض المعلمين من مدينة إلفاشر والذين كانوا ينتقلون يوميا من وإلى زمزم للعمل. ولم تعرف وزارة التعليم في بادئ الأمر بالمعلمين المتطوعين حيث كان ذلك الأمر مخالفا لسياسة الوزارة ولم يحصل المعلمون المتطوعون على أجور مما أدى بهم إلى الإضراب عن العمل وأغلقت المدارس لأكثر من شهر. وقامت وزارة التعليم بالتنسيق مع لجنة أولياء الأمور والمعلمين، بتحديد هوية المعلمين المتطوعين ذوي المؤهلات المطلوبة الذين طلبوا الحصول على التدريب. وأعدت وزارة التعليم واليونيسيف تفاصيل التدريب بما فيها المتطلبات الخاصة بالميزانية.

المصدر: دراسة الحالة ٨.

## الجدول ٢: ملخص الملاحظات الإرشادية من الآيني

الإستراتيجيات المُتَحمَلة	التحديات	المزايا	الملاحظات الإرشادية
<b>سياسة وتنسيق تعويض المعلم</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تنسيق التحليل الأولي لجمع البيانات/تحديد الإحتياجات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضغط الوقت في حالات الطوارئ حيث قد لا يتوفر الوقت اللازم لجمع المعلومات الأساسية لتقييم السياق المحلي.</li> <li>• في حالات التدهور أو إعاقة التنمية وخاصة عند انهيار النظام وحالات نزوح السكان يكون العثور على المعلومات الأساسية أمرا بالغ الصعوبة.</li> <li>• من الصعوبة الوصول إلى بيانات الدقيقة وموثوقة لبلورة الاستجابة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تكون المداخلة بمرور الوقت ملائمة لإحتياجات المجتمع المحلي ومستدامة ولها أثر إيجابي أكبر إذا كانت قائمة على معلومات دقيقة.</li> </ul>	<p>١. <b>تولي جمع البيانات والمعلومات الموثوقة المتعلقة بتعويض المعلم.</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدام آليات التنسيق الموجودة (مثل نهج المجموعات) لمناقشة قضايا تعويض المعلم. وقد يشمل ذلك تكوين لجان فرعية للتعليم أو للتعويض.</li> <li>• إبرام إتفاقيات بين الجهات المعنية بالتعليم حول مستويات التعويض الملائمة، لاسيما في حالات النازحين داخليا ومخيمات اللاجئين.</li> <li>• تضمين إتفاقيات حول تعويض المعلم في مسودة المشاريع و/أو مذكرات التفاهم بين هيئات التعليم والشركاء المنفذين لبرامج التعليم.</li> <li>• التناغم بين الجهات المانحة حول تعويض المعلم وإستحقاقه وتمويله لتغطية التكاليف.</li> <li>• إذا لم تكن الوكالات قادرة على التنسيق، فيمكن تحديد حد معين للتعويض على أساس مستوى معتدل لكي لا يخل باليات السوق. مع إعطاء الوكالات المرونة غير مجموعة من جداول الأجور.</li> <li>• تولي المسؤولية بشكل تدريجي من المنظمات غير الحكومية والمجتمعات المحلية إلى هيئات التعليم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مع وجود العديد من الجهات العاملة، يستهلك وضع آليات للتنسيق جزء كبيرا من وقت العاملين بما يعطلهم عن تقديم الخدمة على المدى القصير.</li> <li>• تواجد سياسات عديدة لدى الوكالات حول رغبتها في «دفع» أجور المعلمين أو عدم دفعها، سواء كان ذلك في شكل مادي أو عيني أو من خلال رواتب. قد يؤدي إلى خلق حواجز في طريق وضع نظام موحد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إستخدام أكثر كفاءة وفعالية للموارد مع تقليل تكرار العمل وخفض أثر أفضل على المدى المتوسط والطويل.</li> <li>• تقليل التنافس بين الوكالات وزيادة الإستدامة في توفير تعويض للمعلم.</li> <li>• بإمكانه أن يؤدي إلى الأحتفاظ بالمعلمين الحكوميين.</li> </ul>	<p>٢. <b>تطوير سياسة تنسيقية حول تعويض المعلم.</b></p>

الإستراتيجيات أحتملة	التحديات	المزايا	الملاحظات الإرشادية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إذا كانت الحكومة غير قادرة على التنسيق، فيتم استخدام آلية تنسيق الجهات المانحة إذا كانت موجودة أو وضع آلية مناسبة لمعالجة هذه المشكلة.</li> <li>• إنشاء نقطة إرتكاز تتولى عملية التنسيق، ويفضل أن تكون هذه الجهة هي الهيئة التعليمية، ولكن إذا تعذر تواجدها فتكون الجهة المنسقة وكالة رائدة أو مجموعة عمل مشتركة بين الوكالات أو اللجان.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• في حالات التدهور أو إعاقة التنمية على وجه الخصوص، قد لا ترغب الحكومة في العمل مع الوكالات بالإضافة إلى قضايا قد تتعلق بشرعية الحكومة لاسيما في الدول الهشة المتأثرة بالنزاعات.</li> <li>• في حالات اللاجئين، قد لا ترغب حكومة بلد اللجوء في العمل مع الوكالات التي توفر الدعم التعليمي لغير المواطنين، خاصة في حالات إفتقار الموارد المحلية حيث قد يلاحظ أن اللاجئين يتلقون خدمات ذات جودة أفضل من تلك التي يتلقاها مواطنو بلد اللجوء.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تشجيع الحكومة على تولي المسؤولية في تنسيق عملية توفير التعليم، وخاصة دور متخذ القرار فيما يتعلق بسياسة تعويض المعلم.</li> <li>• توفير إمكانية الإنتقال بسلاسة من تعويض المعلم بواسطة الوكالات إلى تعويض المعلم بواسطة الحكومة، خاصة وإن كانت الحكومة تملك القدرة على التنسيق.</li> </ul>	<p>٣. تولي جمع البيانات والمعلومات الموثوقة المتعلقة بتعويض المعلم.</p>
<b>الجوانب الإدارية والمالية لتعويض المعلم</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدام تمويل الجهات المانحة (التمويل الجماعي) (أو دعم الميزانية) لسد فجوات التمويل على المدى القصير وضمان إستمرارية دفع مرتبات المعلمين. ويجب أن يتم ذلك متى أمكن من خلال أنظمة الإدارة المالية العامة للحكومة.</li> <li>• تنسيق التحليل الأولي لجمع البيانات/تحديد الإحتياجات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قد لا تكون لدى الحكومات في العديد من الدول الهشة القدرة على تولي مسؤولية تعويض المعلم لبعض الوقت، حتى وإن توفرت لديها الرغبة في ذلك.</li> <li>• لا توجد لدى الحكومات في العديد من الدول الهشة القدرة على إدارة الأموال الخاصة بالمعلمين في المدارس الحكومية نتيجة لضعف أنظمة الإدارة المالية والفساد، وبالتالي تضطر إلى الإعتماد على الوكالات لإدارة وتوزيع هذه الأموال على المدى القصير والمتوسط.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع نهج وطني أكثر تماسكا لتعويض المعلم بحضور وتمثيل مؤثر للحكومة.</li> <li>• توفير إمكانية تنسيق التمويل ضمن إطار عمل مشترك.</li> </ul>	<p>١. إدراك وإحترام الدور الأساسي للحكومة والهيئات التعليمية في ضمان حصول المعلمين على التعويض.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• القيام بشكل منتظم بإستقضاءات لمراجعة قوائم الرواتب والتأكد من حصول المعلمين على التعويض.</li> <li>• المشاركة الفاعلة لنقابات المعلمين من أجل تولي الدفاع نيابة عن المعلمين فيما يتعلق بتعويضهم وحالتهم وعقودهم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قد لا تعترف وزارة التعليم رسمياً بالمعلمين اللاجئين داخل بلد اللجوء حتى وإن كانوا هم أنسب الأشخاص للقيام بالتدريس.</li> <li>• في ظل غياب حكومة فعالة، فإن المصالح الفردية/القبلية/العرقية قد تكون عائقاً أمام عملية التحديد الموضوعي لهوية المعلمين.</li> <li>• يكون من الصعب وضع جدول أجور في حالات إهمال الدولة أو عجزها على المدى المتوسط.</li> <li>• إذا كانت الحكومات المضيضة لا تسمح بالدفع الرسمي لأجور المعلمين اللاجئين في الخيمات فمن الصعب إعداد جدول أجور عادل بين المعلمين الوطنيين واللاجئين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• غالباً ما يؤدي إلى إختيار أنسب الأفراد لهنة التدريس.</li> <li>• تتحقق الإستدامة بنقل نظام جدول الأجور إلى الحكومة.</li> </ul>	<p>٢. وضع نظام عادل ومستدام وتدرجي لتحديد هوية المعلمين ودفع أجورهم.</p>

الملاحظات الإرشادية	المزايا	التحديات	الإستراتيجيات المحتملة
<p>٣. تحديد أنظمة ملائمة للمراقبة المالية وآليات الدفع.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تتميز أنظمة الدفع بالشفافية وتقلل من مخاطر الفساد أو سوء إدارة الأموال.</li> <li>• زيادة احتمال الإستخدام السليم لجداول الأجور للمعلمين والدفع لهم بانتظام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قد تكون قدرة الحكومة محدودة لتطوير أو استخدام أنظمة ملائمة للمدفوعات والمراقبة المالية.</li> <li>• في حالة انهيار الدولة، قد لا يعمل النظام المصرفي بالكفاءة المطلوبة.</li> <li>• قد لا يتمكن المعلمون النازحين داخليا والمعلمون اللاجئين من استخدام حساباتهم المصرفية للحصول على رواتبهم، وقد يمنع المعلمين اللاجئين من استخدام الحسابات المصرفية في البلد المضيف.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدام قسيمة دفع و/أو إيصالات موقعة لضمان حصول المعلمين على رواتبهم.</li> <li>• استخدام نظام محاسبة مُستند على نظام مجتمعي محلي/مدرسي لمراقبة المدفوعات.</li> </ul>
<b>تحفيز المعلمين ودعمهم والإشراف عليهم كأسكال من التعويض غير المادي للمعلمين</b>			
<p>١. تقدير دور الأشكال التكميلية لتحفيز ودعم المعلم نظراً لأهميتها في تحقيق الرفاهية.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• زيادة تحفيز المعلمين والتزامهم حتى في الحالات التي لا يتلقون فيها (بعد) رواتب بشكل رسمي أو يتلقون رواتب ضئيلة.</li> <li>• تحسين حالة الفصول المدرسية برفع معنويات المعلم ومستوى تعليم الطلاب وإستبقائهم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قد تنشأ مستويات متنوعة للدعم التحفيزي مقدمة من أصحاب مصالح متعددين قد تخلق منافسة وغيره.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير التمويل أو الموارد لترميم المدارس والأثاث والكتب المدرسية وغير ذلك.</li> <li>• استخدام مشروعات أهلية مُدرة للدخل و/أو المشاريع الزراعية لتقديم التمويل أثناء الفترات المؤقتة. ويمكن دعم ذلك من خلال التدريب القائم على الحقوق وزيادة الوعي لدى أفراد المجتمع</li> </ul>
<p>٢. ضمان مكانة التطوير المهني والجوانب الأخرى للتدريب والدعم في المساهمة في تحفيز المعلم</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• زيادة شعور المعلمون بأهمية دورهم وخاصة عندما يكون الدعم المادي محدوداً.</li> <li>• تزويد المعلمين بمهارات جديدة أو تعزيز المهارات الموجودة، ومن ثم توفير إمكانية التطور المهني في المستقبل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قد تكون القدرة و/أو الأمور المحدودة للتنمية المهنية للمعلمين خاصة وإن كانوا يعملون في مجتمعات نائية وفقيرة للغاية أو يعملون في مجتمعات متأثرة بكوآرث طبيعية أو نزاعات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير تدريب للمعلمين غير المؤهلين لإعتمادهم؛ ويكون ذلك مدعوماً بالأجور أو البدلات إذا تطلب الأمر.</li> <li>• استخدام المعلمين المدربين لتسيير عملية التدريب والإشراف على المعلمين الآخرين الأقل خبرة لتفادي فقدان المعلمين المدربين ذوي الخبرة.</li> </ul>
<p>٣. التأكيد على وجود أنظمة إدارة وإشراف ومساءلة ملائمة للمعلمين.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إيجاد معلمين أكثر فاعلية وطلاب أكثر رضا</li> <li>• بناء ثقة واحترام من المجتمع للمعلمين والذي يساعد في حشد موارد المجتمعات لخدمة المعلمين.</li> <li>• تحقيق مشاركة فعالة لمنظمات المعلمين والمجتمعات المحلية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حين تقل القدرات وتضعف الإرادة، نقل ضمانه وجود واستخدام نظام مساءلة ملائم للمعلمين كما توجد صعوبة في توفير مشرفين ذو خبرة.</li> <li>• قد يكون دور رابطة أولياء الأمور والمعلمين ولجان إدارة المدارس والنقابات في مراقبة وتطبيق المعايير ضعيفاً للغاية أو غير موجود في بعض الحالات، ويتحقق غياب ذلك الدور على وجه الخصوص في حالة اللاجئين و النازحين داخليا.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دعم من أفراد المجتمع المحلي (مثل رابطة أولياء الأمور والمعلمين/لجان إدارة المدارس/لجان التعليم المجتمعي) في القيام بزيارات مدرسية ومنزلية.</li> </ul>

# المرفق ١: الأساس المنطقي والخلفية لتطوير الملاحظات الإرشادية للآتي حول تعويض المعلم

## السياق والأساس المنطقي لتطوير الملاحظات الإرشادية

إن توفير التعليم الجيد في الدول الهشة وفي حالات النزوح والتعافي بعد الأزمة يمثل ضرورة لأمان ورفاهية الأطفال والشباب في كل من المدى القصير والطويل. تعتبر حالات الطوارئ الإنسانية والنزوح حالتان فريدتان من عدة نواحي: أولاً، إن تعطيل كافة نواحي الحياة للنازحين يستلزم الحماية الفورية والدعم والرجوع للحالة الإعتيادية التي من الممكن أن يوفرها نظام التعليم. ثانياً، فقدان المجتمعات للمواد التعليمية والبنية التحتية والموظفين خلال الأزمة. ثالثاً، غالباً ما يلعب المجتمع الدولي (الحكومات المانحة والأمم المتحدة والوكالات الغير حكومية الدولية الخ) دور الدولة في توفير الخدمات الإجتماعية الأساسية. بالإضافة إلى المباني والموارد والمناهج والأثاث فالمعلمون المؤهلون يمثلون عامل أساسي لتوفير التعليم الوقائي. ورغم ذلك وفي حالات النزوح والتعافي بعد الأزمة فإن المعلمين غالباً ما يحصلون على أجور زهيدة أو لا يحصلون على الإطلاق.

وفي ظل هذه السياقات لا يوجد دليل أو سياسة حول مكافأة المعلم بما أدى إلى التضاربات في إستحقاقاتهم المالية من حيث الكم والإنتظام في الحصول عليها بين وداخل المنظمات غير الحكومية، والوزارات الحكومية ووكالات الأمم المتحدة وعلى المدى الطويل إن إستمرار هذا القصور والتضارب قد يؤدي إلى هجرة المعلمين مما سيضعف النظام التعليمي. عدم دفع الأجور يمكن ان يؤدي أيضاً إلى الإضطرابات الإجتماعية وإلى حالات قد يكون فيها الأطفال عرضة للإستغلال.

لمعالجة القضايا الصعبة حول تعويض المعلم في الدول الهشة، وحالات النزوح وبعد انتهاء الصراع والتعافي بعد الأزمة، نظمت اللجنة الدولية للإغاثة، والتحالف الدولي لغوث الأطفال واللجنة النسائية للاجئين والأطفال واللاجئين نيابة عن الشبكة المشتركة لوكالات للتعليم في حالات الطوارئ (آيني) ندوة طاولة مستديرة حول تعويض المعلمين في ١١ أكتوبر ٢٠٠٦. وكان الغرض من ذلك الحدث جمع مختلف أصحاب المصلحة معاً، بما في ذلك الخبراء الفنيين والموظفين الميدانيين من المنظمات غير الحكومية ووكالات الأمم المتحدة والجهات المانحة الثنائية والمتعددة الأطراف لمعالجة الأهداف الثلاثة التالية:

١. تحديد ومناقشة التحديات لتقديم تعويضات متناسقة وعادلة للمعلمين.
٢. مشاركة ودراسة الممارسات الواعدة لتعويض المعلمين والتي يمكن تكرارها أو تقديمها إلى هذا المجال. و
٣. تحديد الخطوات المقبلة وسبل المضي قدماً لمعالجة تعويضات المعلم.

تمت استضافة الطاولة المستديرة من قبل المصرف الدولي وبدعم من الوكالة الأمريكية للتنمية واليونيسيف. لقد أثمر لقاء اليوم الواحد عن توفير منتدى لمناقشة تحديات تعويض المعلم على نحو كافٍ في مختلف البيئات، ومشاركة الممارسات الواعدة، والدروس المستفادة، وتحديد المواضيع المشتركة لوضع جدول أعمال للعمل في المستقبل في هذا المجال. وشملت مساهمات المشاركين لحة عامة عن القضايا ودراسات حالة من ليبيريا وجنوب السودان ودارفور كما سلط الضوء على التحديات والحلول والممارسات الجيدة. ناقشت مجموعات العمل المواضيع التالية:

١. تحفيز المعلم
٢. الهياكل الحكومية والسياسات واللوائح، وأدوار ومسؤوليات الجهات الفاعلة المنفذة من خارج قطاع الدولة و
٣. إستراتيجيات المانحين وآليات التمويل ومعايير الجهات المانحة وقواعد السلوك.

وقد توجت الطاولة المستديرة في مناقشة النتائج والتوصيات التي سلطت الضوء على الحاجة إلى مزيد من البحث عن الخبرات الموجودة والممارسات الجيدة حول تعويض المعلم، فضلاً عن الحاجة إلى وضع مجموعة واضحة من الملاحظات الإرشادية من خلال بحوث واسعة النطاق والتشاور والتعاون. في ظل هذه الجهود، اتفق المشاركون أن دفع هذه المسألة إلى الأمام يتطلب جهداً جماعياً من الوكالات المانحة ووكالات الأمم المتحدة والحكومات والمنظمات غير الحكومية والمجتمعات المحلية ومثلي المعلمين.



## تكليف كتابة الملاحظات الإرشادية

نتيجة للإعتراف بالحاجة إلى وضع الملاحظات الإرشادية للآبني حول تعويض المعلم، قامت اللجنة النسائية للاجئات والأطفال واللاجئين نيابة عن الشبكة المشتركة، وبالتشاور مع داعمي المبادرة (اللجنة الدولية للإغاثة، والتحالف الدولي لغوث الأطفال، واللجنة النسائية للاجئات والأطفال واللاجئين، واليونسكو واليونسيف ومفوضية الأمم المتحدة العليا لشؤون اللاجئين) بتكليف فريق من الخبراء الإستشاريين من مركز المعلمين البريطانيين (CFBT) للبناء على نتائج الطاولة المستديرة، فضلاً عن وثائق رئيسية أخرى لتطوير مجموعة من ملاحظات إرشادية لتعويض المعلمين في الدول الهشة، وحالات اللاجئين، و النازحين داخليا والعائدين.

### عملية إستشارية لتطوير الملاحظات الإرشادية للآبني

أثناء تطوير مسودة الملاحظات الإرشادية، إعتمد الفريق الإستشاري على نتائج وتوصيات الطاولة المستديرة والدروس المستفادة من حفيز وتعويض المعلم ضمن الوثائق الأساسية بما في ذلك توصيات اليونسكو ومنظمة العمل الدولية حول حالة المدرسين والحد الأدنى لمعايير التعليم من الآبني، ودليل IIEP اليونسكو لتخطيط التربية والتعليم في حالات الطوارئ والتعمير والبناء؛ ودليل الممارسة الجيدة للآبني. وعلاوة على ذلك، الممارسات الجيدة والدروس المستفادة من سلسلة دراسات الحالة على تعويض المعلمين التي أعدها أعضاء الشبكة المشتركة (آبني) في جميع أنحاء العالم: أفغانستان وجمهورية الكونغو الديمقراطية واثيوبيا وغينيا وباكستان وسيراليون والصومال والسودان، وتنزانيا، وحدود تايلاند-بورما وأوغندا.

لحظة الإنهاء من إعداد المسودة، تم إرسال ومشاركة الملاحظات الإرشادية مع مجموعة من خبراء الموارد عبر البريد الإلكتروني وكذلك من خلال مقابلات شخصية خلال سلسلة من ورش العمل التشاورية في نيويورك وأشنطن دي سي ولندن وباريس ونيامي (النيجر) واسطنبول. ولقد ساهمت Action Aid، وصندوق إنقاذ الطفولة في المملكة المتحدة، واليونسكو واليونسيف والمصرف الدولي واللجنة النسائية للاجئات والأطفال واللاجئين بإستضافة حلقات العمل المختلفة. هذا وقد شملت قائمة خبراء الموارد والمشاركين في ورش العمل ممثلين عن المجتمعات المحلية المتضررة من النزاع ووزارات حكومية ومعلمين وموظفين الميدانيين من المنظمات غير الحكومية الدولية والمحلية ووكالات الأمم المتحدة والجهات المانحة وخبراء من قطاعات الأخرى للخدمة المدنية. كما ادرج الفريق الإستشاري لمركز المعلمين البريطانيين (CfBT) الخبرات والدروس المستفادة من ورش العمل ومساهمات الأفراد في الإصدار الأحدث للملاحظات الإرشادية بهدف تحسينها وخلق أداة أكثر شمولاً وذات الصلة لمواجهة تحديات تعويضات المعلم.

### التوزيع والإستخدام النهائي للملاحظات الإرشادية للآبني

سيتم توزيع الإصدار النهائي للملاحظات الإرشادية على نطاق واسع ومن خلال قنوات متعددة، بما في ذلك المنظمات التي ينتمي إليها المشاركون في ورش عمل وقائمة البريد الإلكتروني وموقع الآبني على شبكة الإنترنت. وسيتم وضعها تحت شعار الآبني وبالتالي، لن تملكها وكالة أو بلد واحد بل جميع أعضاء الشبكة المشتركة (آبني). سيساعد الإستشاريين من مركز المعلمين البريطانيين (CfBT) وضع إستراتيجية التوزيع وإستراتيجية المناصرة، بالإرتباط مع الآبني والمبادرة من الجهات الراعية، للتشجيع على إستخدام الملاحظات الإرشادية للآبني كمعيار مستوى عمل مناسب، فضلاً عن المشاركة في الدروس المستفادة والخبرات ومساهمات الأعضاء لتقوية ولتطوير الملاحظات إرشادية في المستقبل بعد فترة من الريادة في ذلك المجال (أيلول/سبتمبر ٢٠٠٨-مارس ٢٠٠٩). سيتم مراجعة الملاحظات إرشادية مرة أخرى وقد طرحت في الإستشارة العالمية للآبني في ٣١ مارس-٢ أبريل ٢٠٠٩، في اسطنبول، تركيا.

## المرفق ٢: المبادئ الأساسية – الأطر القانونية والإلتزام الدولي

تقوم الملاحظات الإرشادية على أطر العمل القانونية والتعهدات الدولية المتعلقة بالقضايا الخاصة بتعويض المعلم أو سياسات المداخلات التعليمية في الدول الهشة، بما في ذلك:

- مبادئ لجنة المساعدة الإنمائية حول المشاركة الجيدة في الأوضاع والدول الهشة للعام ٢٠٠٧
- إطار العمل التقدمي لمبادرة المسار السريع "توفير التعليم للجميع" للعام ٢٠٠٦.
- دليل الممارسات الجيدة للشبكة المشتركة لوكالات التعليم في حالات الطوارئ للعام ٢٠٠٦ حول تعويض ودفء أجور العاملين بالتعليم.
- مجموعة أدوات موارد اليونسيف للتعليم في مجال الطوارئ للعام ٢٠٠٦.
- إعلان باريس حول فعالية المعونة للعام ٢٠٠٥.
- الحد الأدنى لمعايير التعليم للشبكة المشتركة لوكالات التعليم في حالات الطوارئ (آيني) والأزمات المزمنة وإعادة البناء المبكر والصادرة عام ٢٠٠٤.
- الفصل ١٦ حول تحفيز وتعويض المعلم وظروف العمل في إطار دليل معهد اليونسكو الدولي للتخطيط التربوي الخاص بتخطيط التعليم في مجال الطوارئ وإعادة الإعمار للعام ٢٠٠٢.
- مبادئ اليونسكو الإرشادية حول التعليم في حالات الطوارئ والأزمات للعام ٢٠٠٢.
- المبادئ الإرشادية في مجال التعليم لمفوضية الأمم المتحدة العليا لشؤون اللاجئين للعام ٢٠٠٢.
- قرار مجلس الأمن/الأمم المتحدة رقم ١٣٢٥ المعني بالمرأة والسلام والأمن.
- توصيات منظمة العمل الدولية/اليونسكو للعامين ١٩٩٦ و١٩٦٦ المتعلقة بوضع المعلمين.
- منهاج عمل بكين للعام ١٩٩٥.
- اتفاقية الأمم المتحدة المتعلقة بالقضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة (CEDAW) للعام ١٩٧٩.
- إتفاقية الأمم المتحدة حول اللاجئين للعام ١٩٥١.
- الإتفاقية الدولية بخصوص الحقوق الإقتصادية والإجتماعية والثقافية (ICESCR) عام ١٩٦٦.
- الإتفاقية الدولية بخصوص الحقوق المدنية والسياسية (ICCPR) عام ١٩٦٦.
- الإتفاقية الدولية بخصوص القضاء على جميع أشكال التمييز العنصري (ICERD) عام ١٩٦٥.
- إنطلاقاً من أطر العمل والتعهدات المذكورة أعلاه، شكّلت المبادئ الإرشادية ضمن الجوانب السياسية الثلاث المخططة لها.

### سياسة وتنسيق تعويض المعلم

١. تقييم السياق المحلي قبل إتخاذ الإجراءات وإعتباره النقطة المرجعية عند تحديد موارد التمويل وجدول الرواتب المناسبة (المبدأ الأول للجنة المساعدة الإنمائية: الفصل ٦١ من دليل المعهد الدولي للتخطيط التربوي، الصفحة ٥).
٢. التنسيق بين كافة الأطراف المساهمة والمشاركة في توفير التعليم (الحد الأدنى لمعايير التعليم من الآيني: الصفحة ١٧؛ توصيات اليونسكو/منظمة العمل الدولية، الصفحة ١٣ الفقرة ١٠k؛ مبدأ لجنة المساعدة الإنمائية ٨؛ إطار العمل التقدمي لمبادرة المسار السريع لتوفير التعليم للجميع؛ إعلان باريس ٤ و٩ و١٠؛ المبادئ الإرشادية في مجال التعليم لمفوضية الأمم المتحدة العليا لشؤون اللاجئين، القسم ٢، ٣، ١؛ مجموعة أدوات موارد اليونسيف (٢٠٠٦) للتعليم في مجال الطوارئ، الصفحة ٦ إلى ٧ والقسم ٣، ٢؛ مبادئ اليونسكو الإرشادية حول التعليم في حالات الطوارئ والأزمات، الصفحة ٣٤).
٣. أهمية التنسيق مع المؤسسات الحكومية والأجهزة الموجودة قبل حدوث الأزمة مع التركيز على بناء قدرات الحكومة والبحث عن خيارات لإجراء تغييرات بناءة (مبدأ لجنة المساعدة الإنمائية ٣؛ إعلان باريس، المادة ٢١).

٤. جنب وجود مستويات متعددة للأجور للمعلمين من نفس الرتبة سواء من المواطنين واللاجئين أو في القطاعات التعليمية المختلفة، (تنسيق جداول الرواتب للمعلمين) (الحد الأدنى لمعايير التعليم من الآيني، الصفحة ١٧؛ الفصل ١٦ من دليل المعهد الدولي للتخطيط التربوي، الصفحة ٧).
٥. الإستجابة السريعة مع مراعاة التأكد من إستدامة جداول الأجور المطبقة على المدى الطويل (مبدأ لجنة المساعدة الإنمائية ٩؛ الفصل ١٦ من دليل المعهد الدولي للتخطيط التربوي، الصفحة ٥).

### الجوانب الإدارية والمالية لتعويض المعلم

٦. تطوير جداول للأجور وتهيئة ظروف عمل مؤقتة تشجع المعلمين على العودة للعمل وفي نفس الوقت لا تقلل من قدر جداول الأجور الحكومية الموجودة، ويجب على الجهات المانحة والحكومية توفير ضمان إستدامتها على المدى القصير المتوسط والطويل (دليل الممارسات الجيدة للآيني، الصفحة ٣٠؛ الفصل من دليل معهد اليونسكو الدولي للتخطيط التربوي، الصفحة ٥؛ إطار العمل التقدمي لمبادرة المسار السريع لتوفير التعليم للجميع).
٧. أن تكون شاملة ودمجية ومراعية لتجنب جميع أشكال التمييز (مبادئ لجنة المساعدة الإنمائية ٢ و ١٠؛ فقرة ١٣٢٥ ICESCR، ٦، ٧، ٨، ١٣، فقرة ١٢ ICPR، ٢؛ فقرة ١٥ ICERD، (e/i)، بما في ذلك عدم التمييز في إمكانية التوظيف ICECSR، فقرة ١٣ (e) ٢ وملاحظة عامة ١٣). وخصوصاً جنب التمييز بين الجنسين (القرار ١٣٢٥ CEDAW، المواد ٢ و ٣ و ١٠ و ١١؛ مقدمة منهاج عمل بكين، الفقرتان ٢٧ و ٣٠ والفصل IV الخاص بالأهداف والإجراءات والإستراتيجية القسم B)؛ جنب التمييز ضد النازحين داخليا (المبادئ الإرشادية حول النزوح الداخلي، المبادئ ١ و ٢ و ٤ و ١٢ و ٢٣)؛ و جنب التمييز ضد اللاجئين أو المواطنين (اتفاقية الأمم المتحدة ١٩٥١ حول اللاجئين المواد ٣ و ١٧ و ٢٤؛ المبادئ الإرشادية في مجال التعليم لمفوضية الأمم المتحدة العليا لشؤون اللاجئين، القسم ٨، ٢، ٢، ٨) تشجيع المساواة في التوظيف وحقوق الأجر بشكل فعلي بالنسبة إلى كافة مجموعات المعلمين السابق ذكرها.
٨. يجب أن تبدأ مستويات أجور تعويض المعلم بشكل منخفض وأن تبقى كذلك لضمان الإستدامة والقابلية للتنفيذ على المدى الطويل من قبل الحكومة (دليل الممارسات الجيدة للآيني، الصفحة ٣٠).
٩. تحديد الخطوط العريضة في الإتفاقيات وكذلك البنود والشروط بوضوح والتي تشمل تعويضاً (مادياً كان أو معنوياً) يعكس المؤهلات وسنوات الخبرة للمعلمين (إن أمكن التأكد منها) والمساواة في الفرص على أساس الجنس أو الطائفة أو الدين أو الإعاقات، وإفترض أن يتم الدفع بشكل دوري مع مراعاة إضافة منح أو بدلات للمعلمين في المناطق الريفية. (الحد الأدنى لمعايير التعليم من الآيني، الصفحة ١٣؛ Akyeampong Bennel and، ٢٠٠٧، الصفحة ٥٧ إلى ٥٨).

### تحفيز المعلمين ودعمهم والإشراف عليهم كأشكال من التعويض غير المادي للمعلمين

١٠. استخدام أشكال التحفيز المختلفة المادية والمعنوية لتشجيع تحفيز المعلمين ودعم مشاركة المجتمع (الفصل ١٦ من دليل معهد اليونسكو الدولي للتخطيط التربوي، الصفحة ٨).
١١. ضمان التدريب المناسب للمعلمين (الحد الأدنى لمعايير التعليم من الآيني، الصفحة ٦٤؛ المبادئ الإرشادية في مجال التعليم لمفوضية الأمم المتحدة العليا لشؤون اللاجئين القسم ٥، ٢، ٢).
١٢. حشد المعلمين من المجتمع المتأثر كلما أمكن الأمر، بحيث يتمكن الأطفال من تعلم اللغة المستخدمة في مسقط رأسهم. (الحد الأدنى لمعايير التعليم من الآيني، الصفحة ٦٣).
١٣. استخدام إجراءات التوظيف العادية بما فيها من وصف المهام الوظيفية وقواعد السلوك (الحد الأدنى لمعايير التعليم من الآيني، الصفحة ٦٣؛ الفصل ١٦ من دليل معهد اليونسكو الدولي للتخطيط التربوي، الصفحة ٨؛ المبادئ الإرشادية في مجال التعليم لمفوضية الأمم المتحدة العليا لشؤون اللاجئين، القسم ٣، ٢، ٢).
١٤. مراعاة قواعد الشفافية في إختيار وتعيين المعلمين (الحد الأدنى لمعايير التعليم من الآيني، الصفحة ٦٤؛ المبادئ الإرشادية في مجال التعليم لمفوضية الأمم المتحدة العليا لشؤون اللاجئين، القسم ١، ٢، ٢).
١٥. ضمان الإشراف الملائم على المعلمين بما في ذلك تقييم الأداء وفرص للتطور المهني المستمر (الحد الأدنى لمعايير التعليم من الآيني، الصفحة ٦٤).

# المرفق ٣: فئات لجان المساعدة التنموية وآليات التمويل

الجدول ٣: فئات لجان المساعدة التنموية، تعريف، أمثلة، وآليات التمويل

فئة لجان المساعدة التنموية	التعريف وحالة الحكومة	أمثلة	النموذج المتوقع للتمويل	وسيلة الدفع	الصلات بين نموذج التمويل وتعويض المعلم
١. حالة متدهورة.	نزاع أو خطر حصول نزاع. قدرات ضعيفة أو إرادة ضعيفة.	زيمبابوي، ميانمار.	دعم المشاريع، المساعدات الإنسانية.	من خلال الممولين، أو المنظمات غير الحكومية، أو وكالات الأمم المتحدة.	من المتوقع أن لا يكون طويل الأمد أو أن يشمل مكوناً ملحوظاً ليعطي رواتب المعلمين، لكن بإمكانه أن يغطي تعويضاً فعلياً أو عينياً لمجموعات صغيرة من المعلمين الممولين عبر المنظمات غير حكومية أو الأمم المتحدة إذا كان دعم الدولة للمعلمين قد إنهار على الصعيد الوطني أو في مناطق جغرافية معينة في البلاد.
٢. نمو متوقف.	قدرات مختلفة، ضعف في الإرادة، الدولة لا تستخدم قدراتها لتنمية الفقراء.	الصومال.	دعم المشاريع، المساعدات الإنسانية.	من خلال المنظمات غير الحكومية أو وكالات الأمم المتحدة.	كما في الأعلى.
٣. إعادة الإعمار بعد النزاع.	خطر حصول نزاع، قدرات ضئيلة، إرادة قليلة أو قوية.	أفغانستان، جنوب السودان.	مزيج من المشاريع، صناديق الائتمان، دعم الموازنات والتمويل المجمع.	من خلال وكالات الأمم المتحدة، صناديق الائتمان المتعددة الممولين والتي تديرها الأمم المتحدة أو البنك الدولي، التمويل المجمع الذي يديره الممولين، أو مشاريع فردية.	إذا تم استخدام دعم الموازنات أو التمويل المجمع، أو صناديق الائتمان المتعددة الممولين، فسيكون هناك احتمال تغطية رواتب المعلمين من خلال التمويل المتكرر.
٤. احتمال حصول حالة ما قبل النزاع؛ قدرات ضعيفة أو إرادة قوية.	سبيراليون، كمبوديا، رواندا، اليمن.	دعم الموازنات والتمويل المجمع.	من خلال التمويل المجمع أو الدعم المباشر للموازنات الذي يديره الحكومة المتلقية.	قدرة كبيرة على تغطية رواتب المعلمين من خلال التمويل المتكرر.	



## المرفق ٤: عملية الممارسة الجيدة لتعويض المعلمين<sup>٨</sup>

يوفر الجدول الوارد أدناه إطار عمل لفهم مسار التقدم النموذجي من الترتيبات المؤقتة المتخذة خلال الأزمات أو بعدها بهدف تأسيس نظام مستدام. ويستند الجدول إلى تجارب وخبرات حالات مختلفة، حيث يوفر إطار توضيحي لتتبع التقدم.

### الجدول ٤: إطار عمل لعملية الممارسة الجيدة لتعويض المعلمين

الهدف الطويل الأمد	آليات الإنتقال <sup>٩</sup>	الترتيبات المؤقتة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإتصال بين كل من الجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية والحكومة الأصلية حول إعادة المعلمين إلى الوطن ودمجهم في جداول الأجور الوطنية وقوائم المرتبات.</li> <li>• التمويل من قبل الجهات المانحة أو صناديق الإئتمان أو التمويل الجماعي للحكومات الأصلية في حالات التمديد.</li> <li>• الدعم من قبل مجتمعات المهجر.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حوار بين الجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية ووكالات الأمم المتحدة والحكومات المستضيفة والأصلية.</li> <li>• التمويل من قبل الجهات المانحة من خلال المساعدات الإنسانية أو دعم المشاريع مع الإنتقال إلى صناديق الإئتمان والتمويل الجماعي في حالات التمديد.</li> <li>• الدعم من قبل مجتمعات المهجر.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• غالباً ما تلعب المنظمات غير الحكومية أو وكالات الأمم المتحدة الدور الرئيسي، سواء في توفير التعليم أو في تعويض المعلم.</li> <li>• التمويل من قبل الجهات المانحة عبر المساعدات الإنسانية أو الدعم.</li> <li>• تزويد المعلمين بمنح/ومبادرات خيرية من قبل المنظمات غير الحكومية أو وكالات الأمم المتحدة، وتوفير التدريب للمعلمين (وخاصة المعلمين ذوي المؤهلات المحدودة).</li> <li>• مناهج معيارية للتعويض والتي تتم مراجعتها للإنتقال للخطط المستدامة، مع الإعتماد على جداول أجور المعلمين الذين دربوا خلال فترة النزوح وإستخدام الحوافز المناسبة للحد من هجرة ذوي الكفاءة والتعاون مع مؤسسات التعليم غير الرسمي.</li> <li>• تلعب المجتمعات دوراً فعالاً في دعم الأنشطة التربوية (على سبيل المثال نقل الأطفال) في الخيمات أو المستوطنات.</li> </ul>	مدارس اللاجئين
<ul style="list-style-type: none"> <li>• كما سبق ذكره ولكن باعتماد نقل المعلمين داخل بلدهم الأصلي.</li> <li>• إدارة الحكومة لعملية تعويض المعلم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تسليم العمل تدريجياً من المنظمات غير الحكومية إلى الحكومة (مكاتب التربية المحلية أو الإقليمية).</li> <li>• تسجيل المعلمين في نظام الرواتب وقوائم الأجور الاعتيادية لدعم الدمج الكامل عند العودة.</li> <li>• تمويل الجهات المانحة للحكومة من خلال المساعدات الإنسانية أو دعم المشاريع مع الإنتقال إلى صناديق الإئتمان والتمويل الجماعي في حالات التمديد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• كما سبق ذكره، بإستثناء أن الحكومة تلعب أيضاً الدور الرئيسي في توفير التعليم وتعويض المعلم.</li> <li>• حيثما كان ممكناً وقابلاً للتطبيق، يجب إعداد ترتيبات لإعادة تخصيص التمويل ذو الصلة لمواقع للمعلمين الحكوميين الذين نزحوا ولتوفير خدماتهم هناك.</li> </ul>	مدارس النازحين داخليا

٨ نظراً لأهمية ربط هذه الملاحظات الإرشادية حول تعويض المعلم بمبادرة توفير التعليم للجميع ذات النطاق الأوسع، أخذت أفكار هذا الجدول من إطار العمل التقدمي لمبادرة المسار السريع لتوفير التعليم للجميع والذي تم وضعه بخصوص دعم التعليم في الدول الهشة.

٩ لا يفترض أن يكون الإنتقال مرتباً زمنياً من ترتيبات مؤقتة إلى آليات إنتقالية كما هو الحال في بعض السياقات. فقد تكون الترتيبات المؤقتة شديدة الشبه بالآليات الإنتقالية أو ماثلة لها كما قد تكون بعض الآليات الإنتقالية موجودة من بداية الأزمة يعكس هذا الجدول كيفية إجراء عملية الإنتقال إذا وجدت الترتيبات المؤقتة وأمكن الإنتقال إلى حالة طويلة الأجل وأكثر استقراراً.

الهدف الطويل الأمم	آليات الإنتقال	الترتيبات المؤقتة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مقياس وطني لمرتبات المعلمين وقوائم الأجور وأنظمة إدارة معلومات.</li> <li>• الحفاظ على دور المجتمع في دعم المعلم.</li> <li>• التمويل من قبل الصناديق الائتمانية للجهات المانحة ودعم الميزانية أو الصناديق الجماعية وميزانية الحكومة.</li> <li>• إدارة الحكومة لعملية تعويض المعلم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نظام مؤقت للرواتب وجدول الأجور وأنظمة إدارة المعلومات.</li> <li>• إنشاء أنظمة الإعتماد والحشد والإدارة والسلوك بما في ذلك اعتماد المعلمين الذين دربوا خلال فترة النزوح (مساعدة فنية من الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية).</li> <li>• الحفاظ على دور المجتمع في دعم المعلم (من ناحيتي التعويض والإشراف).</li> <li>• التمويل من قبل الصناديق الائتمانية للجهات المانحة ودعم الميزانية أو الصناديق الجماعية وميزانية الحكومة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تمويل المشاريع بواسطة الجهات المانحة أو صناديق الائتمان أو دعم الميزانية أو الصناديق الجماعية.</li> <li>• دفع الرواتب الحكومية للمعلمين إذا أمكن. أو تشجيع هؤلاء المعلمين بمنح أو حوافز من قبل المنظمات غير الحكومية و/أو المجتمعات المحلية (غير لجان التعليم المجتمعية أو لجان إدارة المدارس).</li> </ul>	<p><b>المدارس الموجودة في مناطق العائدين</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• كما سبق ذكره.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تسليم تدريجي من المنظمات غير الحكومية إلى الحكومة (مكاتب التربية المحلية أو الإقليمية).</li> <li>• هيكل مؤقت لأنظمة معلومات دفع المرتبات، وقوائم الأجور والإدارة.</li> <li>• الحفاظ على دور المجتمع في دعم المعلم (من ناحيتي التعويض والإشراف).</li> <li>• التمويل من قبل الصناديق الائتمانية للجهات المانحة ودعم الميزانية أو الصناديق الجماعية وميزانية الحكومة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دفع مرتبات المعلمين من قبل الحكومة إذا أمكن أو تشجيعهم بمنح أو أجور حفيزية من قبل المنظمات غير الحكومية و/أو المجتمعات (عبر لجان التعليم المجتمعي أو لجان إدارة المدارس).</li> <li>• احتفاظ الدولة بالدور الرئيسي في توفير التعويض بدعم من قبل الجهات المانحة أو المنظمات غير الحكومية أو وكالات الأمم المتحدة حيثما أمكن ذلك.</li> <li>• التمويل من قبل الجهات المانحة من خلال المساعدات الإنسانية أو دعم المشاريع.</li> </ul>	<p><b>المدارس العامة</b></p>

# المرفق ٥: الإستراتيجيات المحتملة للمنظمات غير الحكومية

الجدول ٥: إستراتيجيات محتملة للمنظمات غير الحكومية في حالات الكوارث وما بعد الصراع والتي تكون الحكومات فيها غير قادرة على دفع أجور تكفي لمعيشة المعلمين.

التأثيرات السلبية	التأثيرات الإيجابية	استراتيجيات لمساعدة الحكومة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يقوض السلطة الحكومية</li> <li>• لا تعتبر إستراتيجية مستدامة وبالتالي تغير الشك في الأجل الذي تتمكن فيه الحكومة من دفع المرتبات.</li> <li>• قد تؤدي هذه الإستراتيجية إلى عدم تحفيز المعلمين على الإستمرار في عملهم بعد الإنتهاء من برامج المنظمات غير الحكومية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بدأ العملية التعليمية وحد أقصى لأعداد الأطفال في المدارس.</li> </ul>	<p>تدفع المنظمات غير الحكومية مرتبات المعلمين ومدراء المدارس كلياً أو جزئياً أثناء تأسيس الحكومة</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إمكانية فقدان الحكومة لنفوذها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المزيد من الضغط على الحكومة لدفع مرتبات المعلمين.</li> <li>• تحديد ما إذا كانت المشكلة مالية (مثل نقص الأموال) أو إدارية (مثل نقص الحواسيب المستخدمة لإعداد قوائم المرتبات أو المواصلات لتوزيع المرتبات على المدارس).</li> <li>• تحديد وسائل بديلة لدعم المعلمين في بعض البلدان، يمنح المعلمين والعاملين في الخدمة المدنية أرضاً خصبة بدلاً من التعويض المادي.</li> </ul>	<p>مناصرة المنظمات غير الحكومية للحوكمة لعملية تعويض المعلمين</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إمكانية فقدان الحكومة لنفوذها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الضغط على الحكومة المحلية بشكل منفصل عن المنظمات غير الحكومية.</li> <li>• الإنتباه والمساعدة المحتملان.</li> </ul>	<p>مناصرة المنظمات غير الحكومية للجهات المانحة</p>	
في المرحلة المؤقتة، إستراتيجيات لدعم المجتمعات			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قد يتعذر على بعض الأطفال حضور المدارس.</li> <li>• قد لا توفر الرسوم الدخل الكافي للمعلمين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإستدامة</li> <li>• تعد جزءاً من ثقافة ما قبل الأزمة بشكل نموذجي</li> <li>• إمكانية حضور بعض الأطفال إلى المدارس</li> </ul>	<p>رسوم مدرسية</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يستغل طلاب من أحد الجنسين أحياناً للعمل في حقول المدارس على حساب الوقت الذي كان من المتوقع أن يتعلموا فيه.</li> <li>• عدم الإستغلال السليم للوقت من الإدارات المدرسية في العملية التعليمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإستدامة (ولكن نقص الخبرة من قبل إدارة المدرسة وأولياء الأمور والمعلمين قد تؤثر في فاعلية المشروع).</li> <li>• تعد جزءاً من ثقافة ما قبل الأزمة.</li> <li>• فرصة تعليمية لما يتعلق بتدريس الزراعة والأعمال وتربية الحيوانات.</li> </ul>	<p>تدريس الزراعة أو مشاريع إنتاجية (كإنتاج محاصيل سهلة البيع، وتربية الحيوانات وتربية النحل)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• احتمال عرقلة التوطين الدائم للعائلات حيث يعيشون في أرض ملك للمدرسة.</li> <li>• يؤدي إلى خلق سابقة للمعلمين والمهنيين الآخرين العائدين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قد يؤدي إلى تنوع وجود رأس المال الثابت للمدرسة.</li> </ul>	داخل الحرم المدرسي	<p>منحة إسكان تحفيزية للمعلمين (بناء المنازل للمعلمين العائدين)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإضرار بالمعلمين الذين بقوا خلال الأزمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يشجع عودة المجتمع والعائلات بعد النزوح.</li> </ul>	خارج الحرم المدرسي	

التأثيرات السلبية	التأثيرات الإيجابية	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• احتمال ظهور نظام مشوه للغاية حيث يعمل المعلمون مقابل أجور أعلى في المساء ويتجنبون التدريس في الصباح عن قصد بغرض خلق الطلب.</li> <li>• قد يعمل المعلمون ومدراء المدارس أكثر من المستطاع.</li> <li>• قد لا يكون مستداماً من قبل المجتمع والحكومة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يوفر الخدمات لقطاعات أخرى من المجتمع.</li> <li>• وضع البنية الأساسية لشمل هؤلاء في البرنامج الوطني.</li> </ul>	<p>دفع أجور لمعلمي المدارس مقابل العمل الإضافي في مشاريع التعليم التكميلية الممولة من قبل المنظمات غير الحكومية، مثل محو أمية الكبار</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم الإستدامة.</li> <li>• يساعد القليل من المعلمين مالياً.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• زيادة جودة التعليم.</li> </ul>	<p>خلق نظام إرشادي للمعلمين حيث يستلم المعلمون المرشدون المنح التحفيزية</p>

المصدر: معدل من دليل الممارسات الجيدة للآبني حول تعويض ودفع أجور العاملين في التعليم.

## المرفق ٦: قائمة بالوثائق التي تمت إستشارتها

African Development Fund (2006). Ethiopia: Protection of basic services grant program appraisal report. Tunis: African Development Bank. Retrieved December 2007 from: [http://www.afdb.org/pls/portal/docs/PAGE/ADB\\_AD-MIN\\_PG/DOCUMENTS/OPERATIONSINFORMATION/ETHIOPIA-%20BASIC%20SERVICES%2020.12.2006.PDF](http://www.afdb.org/pls/portal/docs/PAGE/ADB_AD-MIN_PG/DOCUMENTS/OPERATIONSINFORMATION/ETHIOPIA-%20BASIC%20SERVICES%2020.12.2006.PDF)

Bensalah, K. (2002). Guidelines for Education in Situations of Emergency and Crisis. Paris: UNESCO. Retrieved 4 February 2008 from: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001282/128214e.pdf>

Bennell, P. and Akyeampong, K. (2007). Teacher Motivation in Sub-Saharan Africa and South Asia. DFID Educational Paper No. 71. London: DFID. Retrieved 30 November 2007 from: <http://www.dfid.gov.uk/Pubs/files/teacher-motivation-africa-asia-71.pdf>

### دراسة حالة ١:

Save the Children UK (SCUK) Programme in North and South Kivu Provinces, Democratic Republic of Congo. Prepared by Mary Ombaka, Education Project Manager, Southern Sudan, Norwegian Refugee Council.

### دراسة حالة ٢:

International Rescue Committee (IRC) Education Programme in Ethiopia. Prepared by Bahereh Smith, Education & Community Services Coordinator, IRC Ethiopia Program.

### دراسة حالة ٣:

Jesuit Refugee Service (JRS) in Adjumani, Northern Uganda. Prepared by Susan Njenga, Coordinator of the Resource Base for Refugee Education, JRS.

### دراسة حالة ٤:

Development Alternatives Incorporated, USAID-funded programme in Mukjar District, South Darfur, Sudan. Prepared by Um Elhassan Yousef Gifoon, Program Development Officer, Development Alternatives Incorporated.

### دراسة حالة ٥:

World Education Programme in Tak Province, Thailand-Burma Border (Thailand). Prepared by Fred Ligon, Director, World Education.

### دراسة حالة ٦:

UNICEF IDP programme in Maira Camp, Shangla District, North-West Frontier Province, Pakistan. Prepared by Hugh Delaney, Education Specialist, UNICEF Pakistan.

### دراسة حالة ٧:

World Vision Education Programme in Bualle District, Middle Juba Region, Southern Somalia. Prepared by Jacqueline N. Wattimah, Education Officer, World Vision International, Somalia Programme.

### دراسة حالة ٨:

UNICEF Education Programme in Darfur, Sudan. Prepared by Jill Zarchin, Chief, Education and Gender Equality Programme, UNICEF.

### دراسة حالة ٩:

Partnership for Advancing Community Education in Afghanistan (PACE-A) Project. Prepared by Helen Stannard, Deputy Chief of Party, IRC (which is a member of the consortium with the project Partnership for Advancing Community Education in Afghanistan).



دراسة حالة ١٠ :

ActionAid research on teacher wage caps in Sierra Leone. Prepared by Akanksha A. Marphatia, Senior Education Policy and Research Coordinator, ActionAid.

دراسة حالة ١١ :

Teaching well? Educational reconstruction efforts and (non) salaries for teachers in postwar Liberia. Powerpoint presentation by Janet Shriberg, IRC/Teachers College, Columbia University and Rebecca Winthrop, IRC.

دراسة حالة ١٢ :

Teacher compensation: A challenge for Southern Sudan. Powerpoint presentation.

دراسة حالة ١٣ :

War Child Education Programme in Bukavu, Democratic Republic of Congo (DRC). Prepared by Eveline Jansveld, Methodology Specialist Head Office, and Nicola Reiss, Programme Development Manager DRC.

دراسة حالة ١٤ :

IRC Programme in Guinea Conakry. Prepared by Aissatou Balde, Child and Youth Protection and Development (CYPD) Program Coordinator, Côte d'Ivoire.

دراسة حالة ١٥ :

Norwegian Refugee Council (NRC) Programme in Southern Sudan. Prepared by Mary Ombaka, Education Project Manager, NRC, Southern Sudan.

دراسة حالة ١٦ :

Save the Children Sweden Programme in Southern Sudan. Prepared by Rose Wahome, Education Program Officer, Save the Children Sweden.

دراسة حالة ١٧ :

FPCT/Fida Refugee Programme in Ngoma, Tanzania. Prepared by Ihano Nestory, Education Supervisor, FPCT/Fida Refugee Programme.

دراسة حالة ١٨ :

Case Study 18: A Series of Four Save the Children Alliance Education Programmes in Sudan. Prepared by Jenny Garbutt. [http://www.ineesite.org/index.php/post/teachercomp\\_casestudies2](http://www.ineesite.org/index.php/post/teachercomp_casestudies2)

Commonwealth Education Fund (CEF) (2008). Empowering civil society on education. London: CEF.

DANIDA (2005). A Joint Evaluation of Humanitarian and Reconstruction Assistance to Afghanistan 2001-2005. Denmark:

Ministry of Foreign Affairs. Retrieved November 2007 from [http://www.um.dk/NR/rdonlyres/3821B509-6B3B-4EFC-97C4-A89FC49C96D2/0/Afghanistan\\_mainreport.pdf](http://www.um.dk/NR/rdonlyres/3821B509-6B3B-4EFC-97C4-A89FC49C96D2/0/Afghanistan_mainreport.pdf)

Fenton, W. (2007). Treading a Delicate Path: NGOs in Fragile States. Case Study Southern Sudan. London: Save the Children UK.

Foster, M. and Leavy, J. (2001). The Choice of Financial Aid Instruments. ODI Working Paper 158. London: Overseas Development Institute.

Foster, M. (2007). Aid Instruments in Fragile and Post Conflict States: A Desk Review for DFID Nepal. Essex: Mick Foster Economics.

IIEP (2006). Teacher Motivation, Compensation and Working Conditions, Chapter 16 in UNESCO (2006). Guidebook for Planning Education in Emergencies and Reconstruction. Paris: UNESCO.

ILO and UNESCO (2006). An HIV and AIDS Workplace Policy for the Education Sector in Southern Africa. Paris: UNESCO.

INEE (2006) Good Practice Guide on the Compensation and Payment of Educational Staff (<http://www.ineesite.org/page.asp?pid=1155>)

INEE (2006). Roundtable on Teacher Compensation in Fragile States, Situations of Displacement and Post-Conflict Return. Final Report from meeting held on 11 October 2006 in Washington DC.

INEE (2004). Minimum Standards for Education in Emergencies, Chronic Crises and Early Reconstruction. Paris: INEE.

Janke, C. (2007). The Afghanistan Literacy and Community Empowerment Program (LCEP) Final Report. Massachusetts: Education Development Center.

Mehrotra, S. and Buckland, P. (1998). Managing teacher costs for access and quality. New York: UNICEF.

Nicolai, S. (2004). Learning Independence: Education in emergency and transition in Timor-Leste since 1999. Paris: UNESCO IIEP.

Obura, A. (2003). Never Again: Educational Reconstruction in Rwanda. Paris: UNESCO IIEP.

- OECD. (2007). Principles for Good International Engagement in Fragile States and Situations. Paris: OECD. Retrieved 8 September 2007 from <http://www.oecd.org/dataoecd/61/45/38368714.pdf>
- M. (2006). Education in Fragile States: Capturing Lessons and Identifying Good Practice. DAC Fragile States Group, Service Delivery Workstream. Retrieved September 2007 from [http://www.ineesite.org/core\\_references/Education\\_in\\_Fragile\\_States.pdf](http://www.ineesite.org/core_references/Education_in_Fragile_States.pdf)
- Roundtable on Teacher Compensation in Fragile States, Situations of Displacement and Post-Conflict Return. Outcome report  
from meeting on 11 October 2006. Washington DC, World Bank. Retrieved January 2008 from <http://www.ineesite.org/uploads/INEE%20Initiatives/Events%20&%20Activities/Teacher%20Compensation%20Roundtable%20Outcome%20Report.pdf>
- Save the Children (2007). Last in Line, Last in School: How Donors are Failing Children in Conflict-Affected Fragile States. London: International Save the Children Alliance. Retrieved September 2007 from [http://www.ungei.org/infobycountry/files/savethechildren\\_last\\_in\\_line\\_long.pdf](http://www.ungei.org/infobycountry/files/savethechildren_last_in_line_long.pdf)
- Scanteam (2005). Assessment, Afghanistan Reconstruction Trust Fund. An evaluation carried out on behalf of the ARTF Management Committee. Retrieved November 2007 from <http://www.scanteam.no/reports/2004/AFGHANISTAN%20Trust%20Fund%20Assessment.pdf>
- Scanteam (2007). Review of Post-Crisis Multi-Donor Trust Funds (Final Report and Annexes). Commissioned by the World Bank, Norwegian Ministry of Foreign affairs and Norwegian Agency for Development Cooperation. Norway: NORAD. Retrieved November 2007 from <http://www.worldbank.org/rmc/cofdr/MDTFReportExecSum.pdf>
- Sinclair, M. (2002). Planning Education in and After Emergencies. Paris: UNESCO IIEP.
- Sommers, M. (2000). The Dynamics of Coordination. Thomas J. Waston Jr. Institute for International Studies Occasional Paper No. 40. Providence, Brown University.
- Sommers, M. (2004). Coordinating Education During Emergencies and Reconstruction: Challenges and Responsibilities. Paris: UNESCO IIEP.
- Sommers, M. (2005). Islands of Education: Schooling, Civil War and the Southern Sudanese (1983-2004). Paris: UNESCO IIEP.
- The 1995 Beijing Platform for Action(<http://www1.umn.edu/humanrts/instree/e5dplw.htm>)
- The 2006 EFA-FTI Progressive Framework([http://www.education-fast-track.org/library/FS\\_progressiveframework-may07.pdf](http://www.education-fast-track.org/library/FS_progressiveframework-may07.pdf))
- The 2005 Paris Declaration on Aid Effectiveness (<http://www.oecd.org/dataoecd/11/41/34428351.pdf>)
- The 1979 UN Convention on the Elimination of All Discrimination Against Women (CEDAW) (<http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/text/econvention.htm>)
- The 1951 UN Convention on Refugees (<http://www1.umn.edu/humanrts/instree/v1crs.htm>)
- The 1966 UNESCO/ILO Recommendations Concerning the Status of Teachers (<http://www.ilo.org/public/english/dialogue/sector/techmeet/ceart/teache.pdf>)
- The 1998 UN Guiding Principles on Internal Displacement ([http://www.reliefweb.int/ocha\\_ol/pub/idp\\_gp/idp.html](http://www.reliefweb.int/ocha_ol/pub/idp_gp/idp.html))
- The 2000 UN Security Council Resolution 1325 on Women, Peace and Security (<http://www.peacewomen.org/un/sc/res1325.pdf>)
- UNESCO (2007). EFA Global Monitoring Report 2008: Education for All by 2015 - Will we Make it? Paris: UNESCO.
- UNESCO and EI-EFAIDS (2007). Supporting HIV-Positive Teachers in East and Southern Africa: Technical Consultation Report, 30 November - 1 December 2006, Nairobi, Kenya. Paris: UNESCO.
- UNESCO and UNHCR (2007). Educational Response to HIV and AIDS for Refugees and Internally Displaced Persons: Discussion Paper for Decision Makers. Paris: UNESCO.
- UNHCR (2003). Education: Field Guidelines. Geneva: UNHCR.
- UNICEF (2006). Education in Emergencies: A Resource ToolKit. Kathmandu: UNICEF.
- World Bank (2006). Project Information Document (PID) Appraisal Stage Protection of Basic Services, Ethiopia. Report No.36212. Washington DC: World Bank. Retrieved December 2007 from:[http://www-wds.worldbank.org/external/default/main?pagePK=64193027&piPK=64187937&theSitePK=523679&menuPK=64187510&searchMenuPK=64187283&siteName=WDS&entityID=000160016\\_20060516122843](http://www-wds.worldbank.org/external/default/main?pagePK=64193027&piPK=64187937&theSitePK=523679&menuPK=64187510&searchMenuPK=64187283&siteName=WDS&entityID=000160016_20060516122843).



The first edition of this document was translated and printed with support from Pearson Foundation.

تمت ترجمة وطباعة النسخة الأولى من هذه الوثيقة بدعم من مؤسسة بيرسون



The Arabic edition of this document was translated, designed, and printed with support from Reach Out To Asia.

تمت ترجمة وتصميم وطباعة النسخة العربية من هذه الوثيقة بدعم من «أيادي الخير نحو آسيا».



REACH OUT TO ASIA  
أيادي الخير نحو آسيا



# INEE

Inter-Agency Network for Education in Emergencies  
Réseau Inter-Agences pour L'Éducation en Situations d'Urgence  
La Red Interagencial para la Educación en Situaciones de Emergencia  
Rede Inter-Institucional para a Educação em Situação de Emergência  
الشبكة المشتركة لوكالات التعليم في حالات الطوارئ