



الخطوط العريضة

# لإعداد خطة قطاع التعليم



منظمة الأمم المتحدة  
للتربية والعلم والثقافة



المعهد الدولي  
للتخطيط التربوي



GLOBAL  
PARTNERSHIP  
for EDUCATION

إن التسميات المستخدمة ومحتوى المادة المعروضة في هذه الوثيقة لا تعبر عن أي رأي لمنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة «اليونسكو» أو المعهد الدولي للتخطيط التربوي IIEP أو الشراكة العالمية من أجل التعليم GPE فيما يتعلق بالوضع القانوني لأي بلد أو إقليم أو مدينة أو منطقة أو سلطاتها، أو فيما يتعلق بجهاتها وحدودها.

نشرت هذه الوثيقة من قبل:

المعهد الدولي للتخطيط التربوي

7-9 rue Eugène Delacroix, 75116 Paris, France

info@iiep.unesco.org

www.iiep.unesco.org

والشراكة العالمية من أجل التعليم

900 19th Street, N.W., Suite 600, Washington DC, 20006, USA

www.globalpartnership.org

تصميم الغلاف: المعهد الدولي للتخطيط التربوي اليونسكو



صورة الغلاف: الشراكة العالمية من أجل التعليم / نايان تارا غورنغ ننشباتي

فن الطباعة: المعهد الدولي للتخطيط التربوي اليونسكو

طبعت في مطابع المعهد الدولي للتخطيط التربوي

© اليونسكو 2015

هذه الوثيقة متاحة بشكل مجاني غير مقيد «الوصول المفتوح (OA) تحت رخصة اتربيوشن

شير الايك "Attribution-ShareAlike 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO) licence" المتواجدة على

الموقع: (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)

باستخدام محتوى هذه الوثيقة، يرضخ المستخدم لشروط استخدام مكتبة اليونسكو المفتوحة

للوصول: ([www.unesco.org/open-access/terms-use-ccbysa-en](http://www.unesco.org/open-access/terms-use-ccbysa-en))

ينطبق الترخيص الحالي حصريًا على محتوى هذه الوثيقة المنشورة.

**تعد الشراكة العالمية من أجل التعليم (GPE)** الشراكة العالمية الوحيدة متعددة الأطراف التي تم تكريسها لإيصال جميع الأطفال إلى المدرسة من أجل الحصول على التعليم النوعي. وتضم الشراكة العالمية من أجل التعليم ما يقرب من 60 حكومة من حكومات الدول النامية، بالإضافة إلى الحكومات المانحة ومنظمات المجتمع المدني والمؤسسات الدولية، والمعلمين والمؤسسات الخاصة والقطاع الخاص. وتوفر هذه الشراكة التمويل لدعم تطوير وتنفيذ خطط قطاع التعليم عالية الجودة في أكثر دول العالم فقراً.

وتجمع الشراكة العالمية من أجل التعليم قادة العالم والقادة الوطنيين لدعم تنسيق الاستراتيجيات التي توفر لكل طفل فرصة التعلم في بيئة آمنة وفعالة. ومن خلال دعم برامج التنمية لتحقيق أهداف التعليم لدولة ما، كالتكافؤ بين الجنسين، ونتائج التعلم الجيدة، وحق الوصول/ الالتحاق بالمرحلة الأساسية من المدرسة، تضمن هذه الشراكة أن الاستثمار في التعليم يؤدي ثماره. وقد دعمت هذه الشراكة تحسين نتائج التعليم الوطنية من خلال جلب الشركاء معاً لتطوير خطط قطاع التعليم النوعي القابلة للقياس، عن طريق الاستثمار في عناصر الخطة ذات الأهمية الاستراتيجية والتي تعاني من نقص التمويل، وعن طريق استثمار خبرة الشركاء على المستوى المحلي للاستفادة من ميزاتهم الإضافية.

وقد خصصت الشراكة العالمية من أجل التعليم مبلغ (3.9) مليار دولار أمريكي على مدار العقد الماضي لدعم إصلاحات التعليم في بعض أفقر دول العالم. وقد تم إنفاق ما يقرب من نصف تمويل هذه الشراكة في عام 2014 على البلدان الضعيفة والمتضررة نتيجة للصراعات.

تم إنشاء **معهد اليونسكو الدولي للتخطيط التربوي (IIEP)** في عام 1963 لدعم الحكومات في تخطيط وإدارة النظم التربوية بحيث تحقق هذه النظم أهدافها الوطنية والأهداف الإنمائية المتفق عليها دولياً. ويقوم المعهد بتطوير القدرات التربوية المستدامة من خلال ما يلي:

- تدريب المختصين في التخطيط التربوي والإدارة من خلال مجموعة واسعة من المنهجيات المتمثلة بالدورات التدريبية المكثفة قصيرة الأمد والدورات التدريبية طويلة الأمد، والدورات التدريبية المباشرة والدورات التدريبية المتمازجة والدورات التدريبية عن بعد والدورات التدريبية التي يتم تصميمها حسب الحاجة وتنفيذها في موقع العمل.
- البحوث القائمة على الأدلة التي تساعد على توقع الحلول المبتكرة والاتجاهات الحديثة في تطوير النظم التربوية.
- التعاون الفني مع وزارات التربية والتعليم والمؤسسات الأخرى التي تمكن الدول من الاستفادة إلى أقصى حد من خبراتها الخاصة والإقلال من الاعتماد على المنظمات الخارجية ما أمكن.
- مشاركة المعرفة مع جميع الجهات الفاعلة في المجتمع التربوي، بما في ذلك المجموعة الواسعة من موارد المعهد الدولي للتخطيط التربوي (1500 كتاب وأدلة وملخصات للسياسات وبوابات الكترونية لمواضيع متعلقة بقضايا التعليم).

وكجزء من منظومة الأمم المتحدة، يعمل المعهد الدولي للتخطيط التربوي بشكل روتيني على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، جنباً إلى جنب مع المنظمات العامة والخاصة رفيعة المستوى، ويشارك بنشاط في العديد من الشبكات لتحقيق رسالته وما تنص عليه لوائحه.

## فهرس المحتويات

7	المقدمة.....
9	ا. المبادئ الفعالة لإعداد خطة قطاع التعليم.....
9	1. ما هي السمات الأساسية لخطة قطاع التعليم ذات المصداقية؟.....
11	2. ما هي العناصر الرئيسية في عملية إعداد الخطة؟.....
13	اا. إعداد خطة قطاع التعليم.....
14	1. تحليل قطاع التعليم.....
17	2. صياغة السياسات: وضع أولويات السياسات والاستراتيجيات الرئيسية.....
18	3. تصميم البرنامج.....
21	4. تخطيط الكلف المالية والتمويل.....
23	5. خطة العمل.....
25	6. ترتيبات التنفيذ وتنمية القدرات.....
26	7. آليات المتابعة والتقييم.....
28	المصادر الإضافية.....

## ١. المقدمة

أثناء المنتدى العالمي للتعليم الذي عقد في دالكار عام 2000، تعهد المجتمع الدولي بعدم **التخلي عن أي بلد لديه خطة ذات مصداقية لتحقيق أهداف التعليم للجميع بسبب نقص الموارد**. ومنذ ذلك الحين أصبح تطوير خطة قطاع التعليم أحد أهم الأولويات في العديد من الدول. وتتضمن هذه الخطط السياسات والاستراتيجيات لتطوير التعليم الوطني، حيث تعد هذه الخطط أداة قوية للتنسيق بين الشركاء ولتعبئة الموارد المحلية والخارجية الإضافية. وقد أصبحت هذه الخطط من أهم الأدوات للحكومات لإعلام جميع المستثمرين المحتملين أن السياسات التربوية لهذه الحكومات تتميز بالمصداقية والاستدامة وجديرة بالاستثمار.

هنالك إجماع كبير على الحاجة إلى خطط قطاع تعليم ذات مصداقية. لكن، ما الذي تتطلبه الخطة ذات المصداقية من حيث القيادة الحكومية والمعرفة والبيانات والقدرات المؤسسية والبشرية، والحوار بين المعنيين بالتعليم؟ ما هي المعايير التي تحدد مصداقية الخطة؟

إن الغرض من هذه الخطوط العريضة هو مساعدة الدول في إعداد الخطط الاستراتيجية التي تنسم بالمصداقية. ومن الممكن الاستفادة من الوثيقة الثانية التي تحمل عنوان **الخطوط العريضة لتقييم خطة قطاع التعليم** للتحقق مما إذا كانت الخطة تحقق المتطلبات المتوقعة.

وفي بعض السياقات التربوية المعرضة للخطر، بسبب الصراعات، والأزمات، قد تحتاج بعض الدول إلى تطوير خطة تعليمية انتقالية قصيرة الأمد ذات توجه عملي ومعدّلة بحسب المحتوى والقدرات المتاحة لتحليل الوضع ومتطلبات البيانات. ويتم حالياً إعداد خطوط عريضة محددة تمت الإشارة فيها إلى السياقات التربوية الهشة أو الحالات المعرضة للضعف.

ولا تعد هذه الخطوط العريضة شاملة، بل ينبغي تكييفها مع سياقات الدول واحتياجاتها. وتقدم هذه الخطوط العريضة لمحة عامة عن تحليل القطاع، والعمليات الاستشارية، وإصلاح السياسات، وتطوير الاستراتيجيات وتنفيذ الخطط ومتابعتها. ولا تحل هذه الخطوط العريضة مكان الأدلة الفنية المتعلقة بالأدوات والمنهجيات المحددة التي تستخدم في الخطوات المختلفة لتطوير الخطة.

# 1. المبادئ الفعالة لإعداد خطة قطاع التعليم

## 1. ما هي السمات الأساسية لخطة قطاع التعليم ذات المصادقية؟

بطبيعة الحال، تعد خطة قطاع التعليم أداة للسياسات الوطنية، التي تم وضعها تحت مسؤولية الحكومة، والتي توفر رؤية طويلة الأمد للنظام التربوي في الدولة، وتحدد مجموعة مترابطة من الاستراتيجيات العملية لتحقيق الأهداف والتغلب على الصعوبات. وتعتمد هذه الخطة على التحليل السليم للوضع الحالي وتحديد أسباب النجاح الذي تم تحقيقه والصعوبات التي تمت مواجهتها. ينبغي أن تشمل هذه الخطة على أطر التنفيذ والمتابعة والتقييم.

ومن الممكن وصف الخصائص الأساسية لخطة قطاع التعليم ذات المصادقية على النحو التالي:

أ. **تسترشد خطة قطاع التعليم برؤية شاملة.** تشير الخطة، على سبيل المثال، من خلال رسالتها إلى التوجهات العامة، بما في ذلك (1) تطوير السياسات الحكومية، (2) المنهجية التي ستتبعها الحكومة لتحقيق أهدافها، و (3) المبادئ والقيم التي ستوجه هذه المنهجية.

ب. **تكون خطة قطاع التعليم إستراتيجية.** تقوم بتحديد استراتيجيات تحقق الرؤية، بما في ذلك القدرات البشرية والفنية والمالية المطلوبة، بالإضافة إلى وضع الأولويات.

ج. **تكون خطة قطاع التعليم متسمة بالشمولية.** تغطي الخطة جميع القطاعات الفرعية (التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة، المرحلة الأساسية، التعليم الثانوي والتعليم العالي)، ويجب أن تشمل أيضاً التعليم غير النظامي، بالإضافة إلى محو أمية الكبار. وتميز هذه الخطة أهمية الحاجة إلى التماسك بين القطاعات الفرعية، مع إيلاء اهتمام خاص بالمستويات المرتبطة بحقوق التعليم المعترف بها والتعليم الإلزامي. كما تعكس هذه الخطة الوعي بأن التعليم يحدث مدى الحياة، وتعترف المتعلم باعتباره المستفيد الرئيسي من نظام التعليم وله حقوق واحتياجات معترف بها.

د. **تعتمد خطة قطاع التعليم على الأدلة.** تبدأ من تحليل قطاع التعليم الذي يزود بالبيانات والتقييمات التي تشكل قاعدة المعلومات التي يتم تطوير الاستراتيجيات والبرامج في ضوءها.

هـ. **تكون خطة قطاع التعليم قابلة للتحقيق.** تستند على تحليل التوجهات الحالية والفرضيات المدروسة للتغلب على المعوقات المالية والفنية والسياسية التي تواجه التنفيذ الفعال. يجب أن توفر الخطة إطاراً للميزانية والقرارات الإدارية. ومما هو معروف كذلك، أن ما يحدد جدوى خطة قطاع التعليم، إلى حد كبير، هو تبني أصحاب العلاقة لها.

و. **تكون خطة قطاع التعليم حساسة للسياق.** تشمل الخطة تحليلاً لأوجه الضعف الخاصة بالدولة، ويشمل هذا، على سبيل المثال، النزاعات والكوارث والأزمات الاقتصادية. ويجب أن تتناول الخطة الاستعداد للمخاطر والوقاية والتخفيف منها من أجل تعزيز مرونة النظام التعليمي على جميع المستويات.

ز. **تعطي خطة قطاع التعليم الأهمية لأوجه التباين.** يجب أن تعترف خطة قطاع التعليم في الدولة بأوجه التباين بين الجنسين وعدم المساواة بين مجموعات الطلبة في مشاركتهم في التعليم ونوعية التعليم الذي يتلقونه. وقد يتم تحديد هذه الجماعات على سبيل المثال من خلال الموقع، والخصائص الاجتماعية أو الاقتصادية أو العرقية، أو قدرات هذه المجموعات. ويجب أن تحدد خطة القطاع ذات المصادقية اعتبارات النوع الاجتماعي، بما في ذلك المحاور التي تشترك فيها أوجه التباين بين الجنسين مع مصادر التفاوت الأخرى. ويجب أن تعالج الخطة كذلك الاحتياجات المحددة والفرص المتاحة للمجموعات المختلفة.



## 2. ما هي العناصر الرئيسية في عملية إعداد الخطة؟

من المهم أن تكون عملية إعداد الخطة تشاركية بشكل كامل وأن تشمل مجموعة من أصحاب العلاقة (كالمجتمع المدني ونقابة المعلمين والوزارات الأخرى)، والشركاء المسؤولين عن تنفيذ الخطة على المستوى الوطني. وأثناء عملية إعداد الخطة وتقييمها، ينبغي إيلاء الاهتمام لجودة العملية، ولجودة المنتج النهائي.

وفيما يلي الخصائص الرئيسية لعملية إعداد الخطة:

**أ. أن تكون عملية إعداد الخطة بقيادة الدولة.** إن هذه الخطة لها أداة سياسة وطنية، فخطة قطاع التعليم هي مسؤولية الحكومة الوطنية في المقام الأول، والتي يتعين عليها اتخاذ القرار النهائي وتحمل مسؤولية التنفيذ والالتزام بالموارد المتاحة. ومن جهة أخرى، يعد التعليم ذا أهمية وطنية، ويجب أن تستفيد خطة قطاع التعليم من العملية التشاركية أثناء الإعداد لها. ومن المرجح نجاح خطط قطاع التعليم إذا نتجت بناء على توجيه من قبل الحكومة وتبني من قبل أصحاب العلاقة لها على المستوى الوطني.

**ب. أن تكون عملية إعداد الخطة عملية تشاركية.** يجب إن تكون عملية التخطيط مصحوبة بسياسة الحوار الذي يبنى بالإجماع على تطوير نظام التعليم. يجب أن تكون هذه العملية تشاركية وأن تهدف إلى:

- إتاحة المجال للزماء السياسيين والخبراء الفنيين لإيجاد توازن بين الطموحات والمعوقات.
- زيادة الوعي واكتساب التزام مجموعة واسعة من المعنيين بالتعليم.

ويجب أن تتضمن العملية بعض الوزارات (خاصة وزارة المالية)، ومستويات مختلفة من إدارة النظام التربوي، والمعنيين بقطاع التعليم والمجتمع المدني، ومزودي الخدمات التعليمية غير الحكوميين، والشركاء الدوليين.

كذلك، من الأهمية بمكان، ضمان مشاركة فئات متنوعة من المجموعات، (كالأفراد في المناطق الحضرية والريفية، والمجموعات التي تعاني من الكوارث). وتتم مشاركة هذه الجهات الفاعلة من خلال المشاورات أثناء عملية إعداد الخطة ومن خلال المناقشات المنتظمة حول مسودات وثيقة الخطة.

وتعد مجموعة التعليم المحلية (LEG)، برئاسة وزارة التربية والتعليم، إحدى المنتديات القيمة للحوار السياسي بين الحكومة وشركاء التطوير. وستضمن هذه الآلية المساءلة المتبادلة بين الحكومة وشركاء التنمية، كما أنها ستسهل عمليات تقييم خطة قطاع التعليم وإقرارها من قبل شركاء التنمية، والشركاء المعنيين بالالتزام بالمساهمة المالية في تنفيذ برنامج خطة قطاع التعليم المعتمدة.

**ج. أن تكون عملية إعداد خطة قطاع التعليم منظمّة جيداً.** إذا كانت العملية التشاركية تتم بسلاسة وتتضمن إشراك مجموعة واسعة من الجهات الفاعلة، فإنها تحتاج إلى تنظيم جيد وتوضيح لأدوار ومسؤوليات الجهات الفاعلة، ولا سيما تلك التي تقوم بعملية القيادة والتنسيق. وقد تكون الهيئات التالية مفيدة<sup>1</sup> بشكل خاص:

- اللجنة التوجيهية للإشراف على العمليات وتوجيهها. وينبغي أن تضم هذه اللجنة كبار موظفي الوزارة، بمشاركة الوزارات الأخرى ذات الصلة (على سبيل المثال، وزارة المالية ووزارة التخطيط)، ومن الممكن أن تضم كذلك شركاء التنمية.

1 تتواجد مثل هذه اللجان والمجموعات في العديد من الدول، ولكن ربما تحت مسميات أخرى. ومن الممكن النظر في اللجان الأخرى وفقاً للسياق.



- لجنة التخطيط لتنسيق العمل الفني، حيث تضم هذه اللجنة إدارات ومديريات الوزارة كافة. وقد تكون هذه اللجنة بقيادة كبير المنسقين الفنيين، الذي قد يكون عادة مدير إدارة التخطيط. وقد تمثل أمانة سر هذه اللجنة فريق التخطيط الاستراتيجي، الذي سيكون مسؤولاً عن إعداد مسودة خطة قطاع التعليم.

- مجموعات العمل للتركيز على مواضيع أو قطاعات فرعية محددة، (على سبيل المثال، المعلم، والتعليم، وتعليم الكبار، والتمويل، والمتابعة والتقييم، وقضايا النوع الاجتماعي)، حيث قد تطلب لجنة التخطيط من هذه المجموعات صياغة مسودة أقسام محددة من الخطة. ومن الممكن أن تتكون مجموعات العمل من موظفي الوزارة وشركاء التنمية، بما في ذلك أعضاء المجتمع المدني.

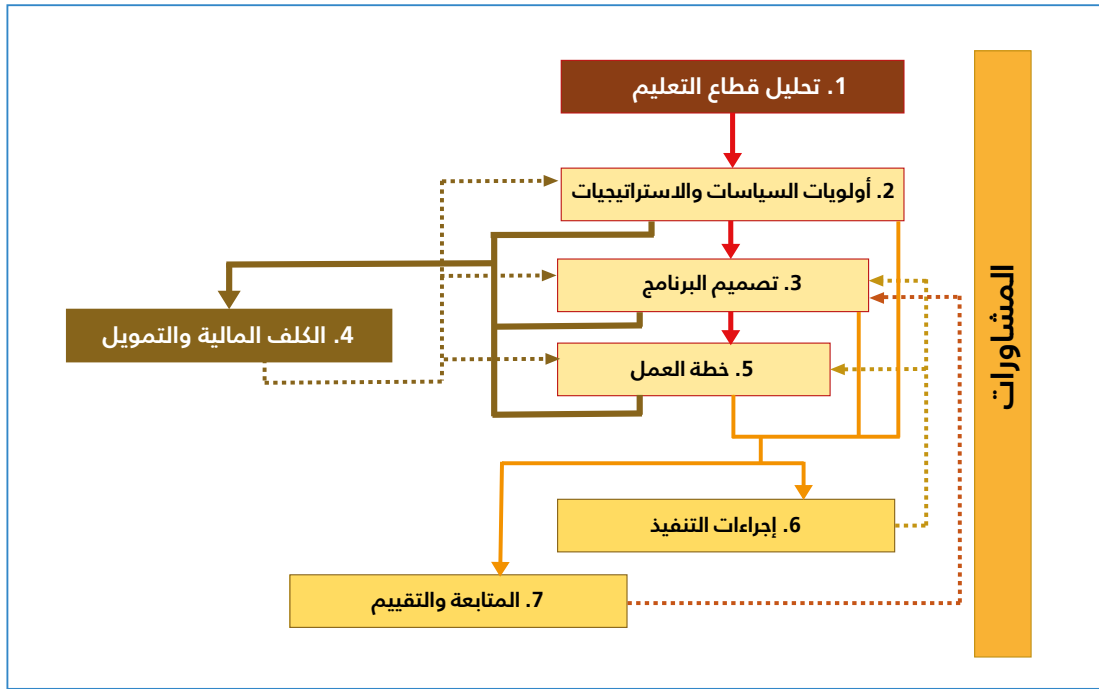
**د. أن تتضمن عملية إعداد الخطة تطوير القدرات.** يعتمد تنفيذ الخطة على مجموعة واسعة من الجهات الفاعلة في إدارة النظام التربوي، على جميع المستويات بدءاً من مركز الوزارة ووصولاً إلى المدارس، ولذا من المهم تطوير قدرات هذه المستويات كافة. يعد إعداد الخطة بحد ذاته أحد أنماط تنمية القدرات، مما يجعل عملية إعداد الخطة بنفس أهمية المنتج النهائي. ويعد العمل على صياغة مسودة الخطة والمشاركة في المشاورات ذا قيمة كبيرة في تطوير المعرفة وتعزيز الدافعية. ويشمل تطوير القدرات إعداد أنظمة حلول المشكلات لتعزيز التنافس الإداري. وينبغي تقديم الدعم الخارجي عند الحاجة إليه من خلال الحكومة، والجهات والنظم الداعمة الفاعلة الوطنية، والتعاون مع مجموعات التعليم الوطنية.

# 1. إعداد خطة قطاع التعليم

قد تستغرق عملية إعداد الخطة من 12 إلى 24 شهراً، بناءً على عدة عوامل، خاصة كتوفر قاعدة معلومات جيدة، وفيما إذا كانت هذه الخطة هي خطة قطاع التعليم الأولي التي سيتم تطويرها في البلاد. وفي الحالات التي لا يمكن فيها إعداد خطة كاملة للقطاع، (على سبيل المثال بسبب تأثير الأزمات)، أو لأنه ليس من الواجب أن يتم إعدادها، (لأن الخطة الحالية قيد المراجعة)، في هذه الحالة تستغرق عملية إعداد الخطة وقتاً أقصر بكثير.

**إن عملية إعداد الخطة هي عملية ترابطية.** ويوضح الشكل 1 المكونات الرئيسية لعملية تطوير خطة قطاع التعليم وكيفية عملها بطريقة ترابطية. وقد تم وصف المكونات السبع في الأقسام التالية من هذه الوثيقة.

الشكل 1. المكونات الرئيسية لعملية تطوير خطة القطاع



ينبغي أثناء عملية إعداد الخطة، أن تتم المشاورات المنتظمة مع موظفي إدارة التعليم وأصحاب العلاقة لإعادة تحديد السياسات والاستراتيجيات والأنشطة والاهداف. على سبيل المثال، قد تكون هنالك حاجة إلى مراجعة الاهداف بعد اختبارها في ضوء الموارد المتاحة والمتوقعة. وقد تحتاج الاستراتيجيات إلى إعادة النظر فيها مرة أخرى عندما يتم تطوير البرامج المفصلة. وقد تؤدي معوقات التنفيذ إلى إعادة النظر في الأهداف والبرامج.

ترتبط الاعتبارات الرئيسية في **السياسات** بدرجة الدعم السياسي للخطة، و**القدرات** المتعلقة بفاعلية إدارة التعليم ومهارات الموظفين، و**السياق** المتعلق بمدى التعرض للصراعات و/ أو مخاطر الكوارث؛ و**الجوانب المالية** المتعلقة بكفاية الموارد المالية وإمكانية التنبؤ بها.

## 1. تحليل قطاع التعليم

يبدأ إعداد خطة قطاع التعليم ESP بتشخيص القطاع كاملاً. ويتمثل الغرض من تحليل القطاع ليس فقط في تقديم وصف لحالة نظام التعليم القائم على البيانات والمؤشرات، ولكن كذلك في توفير تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف، والصعوبات التي تمت مواجهتها.

ويعتمد تحليل القطاع على البيانات والتحليلات الحالية المتوفرة بنظام إدارة معلومات التعليم (EMIS)، والمسوحات الإضافية، والدراسات البحثية القائمة. ويتم جمع المعلومات الإضافية، بغرض إعداد خطة قطاع التعليم، للمجالات ذات الأهمية فقط في حالة عدم توفر المعلومات الكافية. ومن الممكن أن يكون التحليل القطاعي المتضمن في الخطة ملخصاً أو تحديماً للقضايا الرئيسية المحددة المستمدة من تحليل شامل منفصل للقطاع.

ينبغي من أجل القيام بإعداد تشخيص سليم، استشارة جميع أصحاب العلاقة خلال الخطوات المختلفة من العملية للوصول إلى اتفاق حول القضايا الرئيسية، والعوامل الحاسمة الرئيسية، والنتائج الأولية.

**ما الذي يجب أن يغطيه تحليل القطاع<sup>2</sup>.** من الممكن اختبار تحليل قطاع التعليم وفقاً لعناوين رئيسية مختلفة بحيث تعكس العديد من العناصر التي تؤثر على تصميم الخطة وأدائها. وفيما يلي القضايا الجوهرية:

**أ. تحليل السياق.** يغطي تحليل السياق التي لها أثر على التعليم، والتي يمكن إدراجها تحت عدة محاور رئيسية:

- سياق الاقتصاد الكلي: البيانات للاقتصادية العامة، والموارد العامة وتوزيعها عبر القطاعات.
- السياق الديموغرافي: معدل النمو السكاني، وبيانات السكان المصنفة بحسب الجنس، وتعداد السكان الأقل من 15 سنة، والهجرة من الريف إلى الحضر.
- السياقات الاجتماعية والثقافية: التجانس وعدم التجانس بين السكان، ووجود المجموعات المهمشة واللغات المتعددة والسكان ذوي التعليم المنخفض (على سبيل المثال الرعيون)، والسياقات الثقافية والدينية المحددة (كالمناطق ذات مستويات الزواج المبكر المرتفعة).
- السياق السياسي والمؤسسي: الاستقرار / عدم الاستقرار السياسي، فاعلية الإدارة العامة.
- تحليل جوانب التعرض للضعف: ينبغي أن تقيم كل خطة وطنية وجود أو احتمال وجود المخاطر، كالصراعات، والكوارث، والأزمات الاقتصادية، وتأثيرها المحتمل على قطاع التعليم.

**ب. تحليل السياسات الحالية.** الهدف هو استكشاف الإنجازات التي تم تحقيقها ضمن السياسات الحالية وتحديد الممارسات الفعالة. وينبغي فحص كل مما يلي:

- سياسات التنمية الشاملة ذات التأثير المباشر على السياسات التربوية، (على سبيل المثال، السياسات المتبعة في استراتيجية الحد من الفقر، وخطط التنمية الوطنية، والإصلاح الإداري، واللامركزية).

2 انظر الى الخطوط التوجيهية المنهجية لتحليل قطاع التعليم، التي تم تطويرها بالشراكة مع منظمة اليونسيف، ومنظمة اليونسكو، والبنك الدولي، والشراكة العالمية من أجل التعليم، والتي يمكن أن تكون بمثابة مرجع عند إجراء تشخيص القطاع.

- الالتزامات الدولية التي قدمتها الحكومة (لأهداف التنمية المستدامة وأهداف التعليم للجميع) ومدى تأثيرها على خطط قطاع التعليم.
- سياسات التعليم الرسمية.
- تنفيذ القرارات الحكومية فيما يتعلق بتوفير الخدمات التعليمية.
- الأنشطة واسعة النطاق التي يدعمها الشركاء، بما في ذلك القضايا المتعلقة بفاعلية المساعدات.

**ج. تحليل الكلف المالية والتمويل.** يجب أن يشمل هذا الميزانية الوطنية للتعليم (الإيرادات المحلية والخارجية)، ومعلومات حول إنفاق الأسر، والتمويل من أصحاب العلاقة. ويهدف هذا إلى تحليل مستوى الاستثمار في التعليم وتوجهاته مع مرور الوقت. إن مراجعة الإنفاق العام على ما يتم إنفاقه على التعليم، عندما يكون متاحاً، لهو شيء يستحق البحث فيه أثناء التحليل. على سبيل المثال:

- الإنفاق الحكومي العالمي على التعليم: الإنفاق على التعليم كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي (GDP) والإنفاق الحكومي الشامل؛
- توزيع النفقات حسب القطاع الفرعي / المستوى التعليمي؛
- متوسط الإنفاق لكل طالب والمقارنة بحسب المستوى؛
- التوجهات مع مرور الوقت: مجموع النفقات وتكاليف الوحدة؛
- حصة الإنفاق على التعليم (من قبل الحكومة والأسر وغيرهم من أصحاب العلاقة).

**د. تحليل أداء نظام التعليم.** يجب أن يكون التحليل قائماً على الأدلة وأن يهدف إلى تحديد القضايا وتحديد العوامل التي توضح الوضع. وينبغي فحص الحالات الخاصة للمجموعات المختلفة (كالفتيات والفتيات)، والمناطق المختلفة (كالمناطق المتأثرة بالنزاع). كما ينبغي تحليل المواضيع الرئيسية التالية:

- الوصول والالتحاق بالتعليم؛
- المساواة في الالتحاق والتعلم؛
- الكفاءة الداخلية؛
- جودة التعلم؛
- الكفاءة الخارجية.

**هـ. تحليل قدرة النظام.** يشير هذا التحليل إلى كفاءة النظام لتحقيق الغرض المنشود. ويفحص هذا التحليل فاعلية إدارة التعليم على المستويين المركزي والمحلي، وقدرات أصحاب العلاقة الآخرين. ويغطي هذا التحليل ما يلي:

- الجوانب التنظيمية: أداء النظام التربوي على مستوى المركز والمديريات والمدارس وأدوار الإدارة ومسؤولياتها في كل مستوى؛
- الإدارة المالية العامة؛
- كفايات الموظفين ومؤهلاتهم في الإدارات الرئيسية؛
- القدرة على الإعداد للآزمات والوقاية منها والاستجابة لها؛
- القدرة على دراسة ومعالجة قضايا النوع الاجتماعي على جميع المستويات وبين جميع الفئات. وفي بعض الحالات، تعزيز القدرات الإضافية لتحديد القضايا الحساسة ومعالجتها كالعنف القائم على النوع الاجتماعي بالمدرسة؛

• تحليل أصحاب العلاقة: يهدف هذا التحليل إلى تحديد جميع أصحاب العلاقة في القطاع، والقطاع الخاص والمجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية الوطنية والدولية، والوكالات متعددة الأطراف والثنائية، فضلاً عن نقاط قوتهم وخبراتهم.

**مصادر المعلومات وتوافرها.** ينبغي جمع البيانات الثانوية ذات الصلة وتحليلها. وفي معظم الدول، يوجد الكثير من المعلومات المتوافرة، على سبيل المثال، المعلومات التي يوفرها نظام إدارة المعلومات التربوية (EMIS) والتقييمات على المستوى الوطني أو الإقليمي، ومراجعة قطاع التعليم، وأنشطة بحث معينة، والمسوحات حول الأسر. ومن الممكن مراجعة بعض الوثائق كالاستراتيجية الوطنية للحد من الفقر، ووثائق وزارة المالية أو وزارة التخطيط من منظور تربوي لتقييم مدى ملاءمتها للنظام التربوي.

وهناك حاجة لتقييم أهمية الفجوات في المعلومات. وينبغي التوصل إلى إجماع مبكر حول كيفية الحصول على البيانات المفقودة في حال حدوث ذلك. وقد يكون من الضروري جمع البيانات الأولية للحصول على المعلومات الأساسية المفقودة.

وقد لا يكون من الممكن جمع البيانات المفقودة كافة خلال الفترة المتاحة للقيام بالتشخيص. وفي هذه الحالة، **قد يمثل أحد مكونات الخطة في تطوير نظام معلومات شامل.** ولا ينبغي أن يعيق المحللين عدم توفر مجموعات البيانات الكاملة من البدء بالقيام بعملية التخطيط إذا كان من الممكن إجراء التقديرات المقنعة في ضوء البيانات المتاحة.

## 2. صياغة السياسات: وضع أولويات السياسات والاستراتيجيات الرئيسية

ينبغي أن تكون خطة قطاع التعليم إستراتيجية: ينبغي أن تقدم هذه الخطة رؤية للوضع المنشود للنظام التربوي في المستقبل، وأن تحصر طرق الوصول إلى هذا الوضع. وينبغي أن ترسم الخطة رؤية محددة طويلة الأمد في (أ) أولويات السياسات متوسطة الأمد التي تم وضعها كأهداف، و (ب) تطوير الاستراتيجيات الرئيسية إلى برامج.

وكأداة سياسة وطنية، تتأثر خطة قطاع التعليم بأولويات التنمية الاجتماعية والالتزامات الدولية للحكومة. ولا تعد جميع مستويات ودورات التعليم نفسها فيما يتعلق بمسؤولية الحكومة عن التمويل وتقديم الخدمات والدعم. وينبغي أن تعكس خطة القطاع المسؤولية الأساسية للحكومة عن مرحلة التعليم الأساسي، التي ترتبط بالحق في التعليم والأحكام القانونية للتعليم الإلزامي.

**الاستجابة للتحديات التي تبرز نتيجة لتحليل القطاع.** سيحدد تحليل القطاع التحديات المختلفة التي يواجهها نظام التعليم. وينبغي أن تستند أولويات واستراتيجيات السياسة العامة، كاستجابة لهذه التحديات، إلى فهم الأسباب الكامنة والعوامل المحددة، وبالتالي توفير الطرق المناسبة لحلها.

ويعتمد تحديد الردود المناسبة على القضايا التي أثارها تحليل القطاع على ما يلي:

- سلسلة سببية واضحة تبدأ من القضايا ونقاط الضعف وفهم العوامل الكامنة، والتي تؤدي إلى تحديد الإجراءات الممكنة التي يتعين اتخاذها وخيارات السياسات النهائية المختارة. (انظر أيضا إلى القسم الثالث بشأن تصميم البرنامج).
  - المناقشات اللاحقة بين مجموعات العمل التي تم تشكيلها من أجل إعداد الخطة. وينبغي أن تناقش وتوضح مجموعات العمل السلسلة السببية والاستجابات للتصميم. ومن الممكن أن تقدم نقاشات السياسة العامة الدعم اللازم لتوضيح بعض القضايا الملحة.
  - الحوار بين صناع القرار والموظفين الفنيين الذي يؤدي إلى تبادل السياسات المرتبطة بالأولويات.
- يتم ترجمة أولويات السياسة إلى الاستراتيجيات الرئيسية التي ترافقها الأهداف المعيّنة التي تقيس أداء القطاع كنتيجة لهذه العملية.

**مجموعة متماسكة ومتوافقة من محاور العمل.** من أجل أن تكون قابلة للتحقيق، ينبغي أن تشكل أولويات السياسات والاستراتيجيات مجموعة متماسكة من محاور العمل وأن تكون متوافقة مع المنظورات الديموغرافية والاقتصادية.

يعطي تطوير إسقاطات التعليم واستخدام نموذج المحاكاة (انظر إلى القسم الرابع) مؤشراً على الجدوى المالية لتحقيق أهداف السياسات، و يتيح المجال لصناع القرار لاستكشاف العديد من السيناريوهات. وتتضمن المعايير الأساسية في مثل هذا النموذج الإسقاطات السكانية، معايير التعليم (كالالتحاق ومعدلات الانتقال، ومعدلات الإعادة والتسرب، وحجم الصف، والمعلمين لكل فصل، ونسبة الطالب إلى الكتاب المدرسي)، ومعايير التكلفة (مثل تكاليف الوحدة ومتوسط الرواتب)، ومؤشرات التنمية الاقتصادية (النمو الاقتصادي، حصة الميزانية الحكومية والنتائج المحلي الإجمالي الموجه للتعليم، وغيرها).

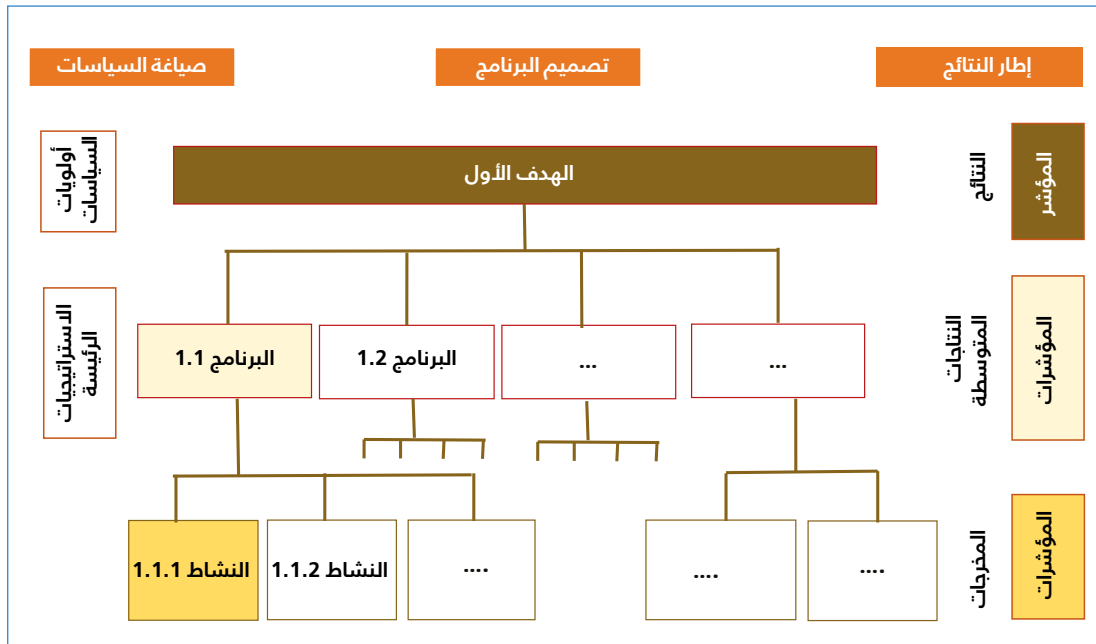
وبمجرد تحديد التكاليف المتوقعة، ينبغي تنقيح مجموعة من السياسات والاستراتيجيات الخاصة بخطة قطاع التعليم. وكنتيجة لهذه العملية الترابطية، ينبغي أن تكون النسخة النهائية من خطة قطاع التعليم متناغمة وأن تقدم مجموعة ثابتة من أولويات السياسات والاستراتيجيات الرئيسية واضحة المعالم والمترجمة إلى أهداف وبرامج.

### 3. تصميم البرنامج

هناك العديد من الطرق لتطوير وتنظيم البرامج في خطة القطاع (انظر الى قسم الموارد الإضافية). وفيما يلي بعض هذه الاقتراحات والاعتبارات التي يمكن تكييفها مع السياقات الخاصة بالدولة وعملياتها.

يجب أن توضع الخطة القطاعية السلسلة السببية، والأساس المنطقي للعمل الذي يترجم التحديات وأسبابها الأساسية المبينة في تحليل القطاع (انظر الى القسم الأول) إلى أولويات السياسات والاستراتيجيات في مرحلة صياغة السياسة (القسم الثاني) ومن ثم إلى البرامج والإجراءات العلاجية (القسم الثالث). ويتم قياس النتائج المتوقعة (النتائج / المخرجات) من خلال المؤشرات التي يتم تلخيصها في إطار النتائج (انظر الى القسم السابع). انظر الى الشكل رقم 2.

الشكل 2: السلسلة السببية لخطة قطاع التعليم



ولأجل التوضيح، قد يكون من المستحسن هيكله الخطة بحسب القطاعات الفرعية (مرحلة ما قبل التعليم الأساسي، والتعليم الأساسي أو الابتدائي، والتعليم الثانوي، والتعليم المهني، وتعليم الكبار، والتعليم العالي). ويمكن تصنيف التحديات في كل قطاع فرعي ستتناوله الخطة الى مجالات بحسب المواضيع (الوصول، الجودة، وتعزيز النظام، وهلم جرا). ويوفر هذا التصنيف حصراً الأساس لهذه التحديات كافة بوضوح وشمولية من أجل تطوير استراتيجية علاجية قائمة على النتائج.

عادةً، تتألف البنية الشاملة لخطة قطاع التعليم من ثلاثة مستويات، وتحتوي على العناصر التالية:

- **الغاية أو الهدف العام** الذي يعالج تحدياً معيناً وهو مرتبط بالهدف كنتيجة متوقعة. على سبيل المثال، قد يكون الهدف هو زيادة الوصول إلى التعليم ما قبل الأساسي، ومن الممكن أن يمثل الهدف ذو الصلة في زيادة معدلات الالتحاق بالتعليم قبل الأساسي من (25%) إلى (40%) للفتيان ومن (22%) إلى (40%) للفتيات بحلول عام 2020.
- **البرامج أو الأهداف المحددة** التي تتناول الأسباب الكامنة وراء التحدي، والتي ترتبط أيضاً بالأهداف كنتائج متوقعة متوسطة المدى. على سبيل المثال، إذا وجد تحليل القطاع أن انخفاض الوصول إلى مرحلة ما قبل التعليم الأساسي مرتبط بعدم كفاية المدارس



التي تضم هذه المرحلة، والتكلفة العالية للعائلات، وعدم كفاية المعلمين المؤهلين لمرحلة ما قبل الأساسي، عندئذ يمكن وضع البرامج التالية: (أ) توسيع شبكة المدارس الحكومية للمرحلة ما قبل الابتدائية، (ب) توسيع ودعم مدارس المرحلة ما قبل الابتدائية ورياض الأطفال التي تدار من قبل المجتمع، (ج) إلغاء الرسوم المدرسية وتوفير اللوازم المدرسية للطلبة من الأسر الفقيرة، (د) إنشاء مؤسسة لتدريب معلمي مدارس المرحلة ما قبل الابتدائية. ومن الممكن أن تتمثل الأهداف ذات الصلة بالتالي: (أ) زيادة بنسبة (15%) في عدد المدارس الحكومية للمرحلة ما قبل الابتدائية بحلول عام 2020، (ب) تضم (60%) من المناطق الريفية رياض أطفال تديرها المجتمعات المحلية بحلول عام 2020، (ج) زيادة نسبة الطلبة من (15%) إلى (40%) من الأسر الفقيرة في مرحلة ما قبل التعليم الابتدائي بحلول عام 2020، (د) استحداث مؤسسة لتدريب معلمي مدارس المرحلة ما قبل الابتدائية بحلول عام 2017.

• **الأنشطة** والأنشطة المستهدفة أو المخرجات المرتبطة بها. على سبيل المثال، من الممكن أن تشمل أنشطة برنامج توسيع شبكة المدارس الحكومية للمرحلة ما قبل الابتدائية ما يلي: (أ) إتمام عملية رسم الخرائط لتحديد مواقع بناء الغرف الصفية الجديدة لمرحلة التعليم ما قبل الابتدائي، (ب) بناء وتجهيز (250) غرفة صفية لمرحلة التعليم ما قبل الابتدائي سنويًا.

ويبين الشكل 3 مثال على بنية (هدف-برنامج - نشاط) المرتبط بالأهداف (النتائج المتوقعة) لمعالجة التحدي المحدد في تحليل القطاع.

### الشكل 3: مثال على بنية (هدف-برنامج-نشاط)



عندما يتم تحديد جميع الاهداف لجميع القطاعات الفرعية، وحصص جميع البرامج والأنشطة الرئيسية، فمن الممكن أن يعالج التحقق من الجدوى الأسئلة التالية. إلى أي مدى تتوافق التكلفة المقدرة مع الموارد المالية المتاحة؟ إلى أي مدى تكون الأهداف والبرامج والأنشطة متناسبة ومتوافقة معاً؟ إلى أي مدى تتناول الأهداف والبرامج والأنشطة التحديات الرئيسية المحددة في تشخيص قطاع التعليم؟ وقد يؤدي التحقق من الجدوى إلى إعادة تقييم الأولويات والاستراتيجيات وإيجاد بدائل أو وضع استراتيجيات تكميلية. وقد يكون من الضروري إعادة التفكير في أهداف الخطة و / أو تضمين برنامج تطوير القدرات في هذه الخطة بحيث يعالج هذا البرنامج المعوقات الجوهرية التي تواجه القدرات في النظام.

وينبغي إشراك أصحاب العلاقة في هذه المرحلة من خلال المشاركة الفنية في العمل في المجموعات أو غيرها من الهيكليات المناسبة. وفي نهاية هذه المرحلة، ينبغي إطلاق عملية استشارات واسعة لاستخلاص التعليقات والاقتراحات النهائية من أصحاب العلاقة.

## 4. تخطيط الكلف المالية والتمويل

تدور عملية تكلفة خطة قطاع التعليم المالية وتمويلها حول اختبار الاستدامة المالية لخيارات السياسة والأهداف. وسيتم فحص الكلف المالية المقدرة لخطة قطاع التعليم على فترات منتظمة خلال إعداد الخطة، وذلك باستخدام الإسقاطات ونموذج المحاكاة المالية من أجل إعداد السيناريو المرجعي (الأهداف خطة قطاع التعليم والمدخلات المرتبطة بها) ذا الاستدامة المالية. ويفيد استخدام نموذج المحاكاة لأتمنة العمليات الحسابية وضمنان تجانس الإسقاطات المقدمة. وقد تؤدي تقديرات الكلف المالية والمقايضات المالية إلى محاكاة السيناريوهات المختلفة (وخيارات السياسة المرتبطة بها)، مما سيؤدي إلى إعادة التفكير في البرامج وأهداف السياسات ومواءمتها لغاية التوصل إلى السيناريو الأمثل وإلى التوافق المنطقي بين أصحاب العلاقة.

ينبغي تطوير خطة قطاع التعليم ذات المصادقية بناءً على السيناريو المرجعي الكمي الذي يتوقع تطوير احتياجات النظام التربوي ومتطلبات الموارد وفقاً لافتراضات السياسات والاهداف:

- **يتم توقع الالتحاق على** جميع المستويات، ويتم تصنيفها بحسب الجنس عندما يكون ذلك مطلوباً، وذلك باستخدام مؤشرات الالتحاق والرسوب والتسرب.
- **متطلبات الموارد البشرية المادية.** استخدام مؤشرات الهدف والقواعد المتعلقة بشروط التعليم المدرسي، (على سبيل المثال، الافتراضات المتعلقة باستخدام الموارد: معدل الكتب المدرسية لكل تلميذ، وحجم الغرفة الصفية، ومعدل الطالب لكل معلم). وتحاكي الخطة الموارد البشرية والمعدات ومتطلبات البنية التحتية.
- **توقعات الكلف المالية.** ثم يتم تقدير الكلف المالية باستخدام تكاليف الوحدة. وتعطي هذه العملية لمحة عامة عن الآثار المالية المترتبة للبرامج والأنشطة. وينبغي أن تكون توقعات الكلف المالية شاملة، وأن توفر تقدير جيد للنفقات العامة على نطاق القطاع والمتوقعة في سيناريوهات خطة قطاع التعليم التي يتم النظر فيها.
- **الموارد المالية.** من أجل توقع الموارد المحلية المتاحة للتعليم في المستقبل، ينبغي استخدام إطار الاقتصاد الكلي لمراجعة النمو الاقتصادي والضغوطات المالية السنوية ومخصصات القطاعات ضمن ميزانية الحكومة. وينبغي كذلك مناقشة إطار الاقتصاد الكلي والتحقق من صحته من قبل وزارة المالية.

بالإضافة إلى ذلك، ينبغي النظر بعناية إلى مدى توفر الموارد أثناء تقدير تكلفة الخطة، حيث يتم حساب **فجوات التمويل** من خلال تحديد الفرق بين التكاليف المتوقعة للخطة والموارد المحلية والخارجية المتوقعة المخصصة للتعليم. وإذا استمر وجود الفجوة في التمويل بين تكاليف الخطة والتمويل المتوقع من الموارد المحلية والخارجية، يصبح هنالك حاجة لمراجعة الاستراتيجيات للحد من هذه الفجوات المرتبطة بالموارد. وقد يكون هناك فرصة لإيجاد استراتيجيات تنفيذ أكثر فاعلية من حيث التكلفة أو اعطاء الأولوية لاهداف السياسات.

وينبغي توضيح طرق سد الفجوة المالية في الخطة القطاعية. ولا ينبغي الاعتماد على مساهمات الأسر كمصدر لتمويل التعليم الأساسي. ويجب أيضاً إجراء مراجعة مصادر التمويل المحتمل المقدم من شركاء التنمية، سواء كان هذا التمويل موجّه من خلال دعم الميزانية العامة أو القطاعية أم من خلال التمويل المخصص للأنشطة المختارة. وتمثل أية فجوات متبقية، ان وجدت، الدعم الإضافي الذي يجب الحصول عليه.

وقد تكون هناك حاجة إلى مراجعة خيارات السياسات والأهداف لتضييق فجوة الموارد إلى مستوى معقول. قد يكون من المفيد، بالتوازي مع ذلك، مراجعة الكلفة المالية للوحدة وتحديد

مدى إمكانية التقليل من هذه التكلفة من خلال مشاركة المعلومات حول أفضل الممارسات. وتتطلب عملية تطوير الخطة ذات المصدقية من الناحية المالية إجراء حوار بين الجهات التالية:

- **الحكومة وشركاء التنمية:** من الأهمية بمكان الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول جميع أنماط التمويل الخارجي. وقد تم سابقاً تخصيص معظم تمويل الجهات المانحة للمشاريع، وكانت معظم التكاليف خارج الميزانية. ويوفر معظم المانحين الأموال الآن في سياق خطة قطاع التعليم حيث يشارك الكثير منهم من خلال الترتيبات المشتركة الخاصة بدعم الميزانية العامة أو القطاعية، وينبغي كذلك تحديد جميع المبالغ المدرجة على الميزانية وخارج الميزانية.
  - **العاملين في وزارة التربية والتعليم:** يجب أن يكون هناك تعاون وثيق بين المديريات الفنية لوزارة التربية والتعليم (بما في ذلك قسم/ ضابط اتصال النوع الاجتماعي إن وجد) وأقسام المالية والتخطيط.
  - **وزارة التربية والتعليم ووزارة المالية:** من الأهمية بمكان إنشاء الروابط الوثيقة بين إعداد الخطة السنوية وإعداد الميزانية السنوية لضمان كامل التوافق بينهما، وتسهيل تنفيذ الخطة بفعالية. وينبغي استشارة وزارة المالية لضمان أخذ إطار الاقتصاد الكلي وإسقاطات ميزانية التعليم بعين الاعتبار.
  - **الحكومة والجهات الفاعلة المحلية:** تمنح العديد من الدول حالياً المزيد من الاستقلالية والسلطة للجان المدارس. هذا قد يحسّن من المساءلة، لكن قد يكون له آثار على السياسات والميزانية التي ينبغي النظر فيها ضمن تطوير إطار العمل الذي لا يتضمن أية رسوم.
- يجب أن يعكس كل من السيناريو المرجعي والإطار المالي المتضمنين في خطة قطاع التعليم الاستنتاجات حول أهمية ترابط دراسة الأنشطة المخطط لها والموارد المتوفرة.

يشار أحياناً إلى خطة العمل على أنها الخطة التنفيذية أو الخطة التشغيلية. وينبغي أن تكون هذه الخطة متنسقة مع أولويات السياسات وخطة قطاع التعليم، وأن يتم إعدادها ضمن إطار متوسط الإنفاق وربطها بعملية إعداد الميزانية الوطنية، بحيث تصب هذه الخطة في عمليات إعداد الميزانية السنوية والإشراف عليها<sup>3</sup>. وتشير هذه الخطة إلى الأنشطة التفصيلية لفترة محددة من الخطة، بالإضافة إلى المعلومات حول الإطار الزمني والأدوار والمسؤوليات والكلف المالية. وقد تكون خطة العمل وثيقة منفصلة عن وثيقة خطة قطاع التعليم التي تعد أكثر استراتيجياً، أو جزءاً منها.

وتيسر عملية تطوير خطة العمل تحديد الأولويات بين الأنشطة وتتضمن عمليات التبادل. وإذا تم تحديد فجوات الكلف المالية بالخطة (انظر إلى القسم الرابع حول السيناريو وتقدير الكلف المالية)، سيكون من الضروري تحديد مراجعة الأنشطة الأقل أولوية أو تأجيلها أو إلغاؤها.

وتزيد خطة العمل السليمة من احتمالية التنفيذ الناجح الذي يكرر التأكيد على أهمية الروابط الهيكلية بين خطة العمل وعمليات التخطيط وإعداد الميزانية الوطنية القائمة. وتتضمن خطة العمل أو الخطة التنفيذية بشكل عام المعلومات التالية لكل نشاط، بالإضافة إلى تنظيم البرامج وفقاً لأهدافها المحددة. ومع ذلك، تختلف المعلومات في مستوى معين بحسب سياقات الدولة:

- **بيان واضح للنشاط.** يعد هذا نقطة مرجعية في تطوير خطة العمل.
- **الفترة الزمنية.** توضع هذه الفترة مدى التطابق بين التكاليف السنوية لتنفيذ النشاط والتمويل المتوفر.
- **كمية المدخلات.** يتم حصر المدخلات كالموارد المالية والبشرية والمادية اللازمة للتنفيذ. وتعد هذه المعلومة نقطة مرجعية لتقرير التنفيذ السنوي، مما يدعم تحديد مدى فاعلية استراتيجيات التنفيذ.
- **كمية المخرجات والكلف المالية للوحدة.** تشير المخرجات إلى المنتجات والسلع والخدمات التي تنتج عن إجراءات التدخل للبرنامج. وتعد هذه المعلومة بالغة الأهمية لتقرير التنفيذ السنوي، وتؤكد على الهدف لنشاط معين خلال فترة معينة.
- **التكلفة الإجمالية للنشاط.** من الممكن أن تشير هذه التكلفة إلى الكميات مضروبة في تكلفة الوحدة. ويجب أن تكون تكلفة جميع أنشطة خطة العمل متضمنة في الموارد الإجمالية المحددة بوضوح في خطة قطاع التعليم (باستخدام سقوف ميزانية وزارة المالية ومدخلات شريك التنمية المؤددة).
- **مصادر التمويل.** من المهم أن يتم استخدام مصادر التمويل المتوفرة بالفعل فقط أو التي من المحتمل أن تكون متاحة بناءً على التوقعات الحالية. واعتماداً على منهجية دعم شركاء التنمية، من الممكن إدارة بعض مصادر التمويل خارج الميزانية الوطنية الاعتيادية أو من قبل الحكومات المحلية أو المنظمات غير الحكومية أو الجهات الأخرى. وإذا كانت الأنشطة التي يتم تمويلها من قبل هذه الجهات جزءاً من خطة قطاع التعليم، فيجب أن تظهر هذه الأنشطة في خطة العمل. ويجب أن تكون المعلومات المالية في خطة العمل متوافقة مع إطار التمويل (انظر إلى القسم السادس) والذي يتوافق مع الاقتصاد الكلي وتوقعات الميزانية.

- **الجهة المسؤولة عن التنفيذ.** يحدد هذا على من تقع مسؤولية تنفيذ كل نشاط. على كل جهة مسؤولية عن تنفيذ النشاط تقديم طلبات التمويل في الوقت المناسب.
- تتضمن خطة العمل أيضا **مؤشرات المخرجات** من البرنامج الذي يساهم فيه النشاط.

## 6. ترتيبات التنفيذ وتنمية القدرات

تتمثل الخطوة التالية في إعداد خطة قطاع التعليم بتحديد ترتيبات التنفيذ وضمان توفر القدرات اللازمة.

**ترتيبات التنفيذ.** تتكون الأسئلة الرئيسية مما يلي: من المسؤول عن التنفيذ الكلي للخطة؟ ومن المسؤول عن البرامج المحددة؟ وينبغي تحديد المسؤوليات والمسائلة بوضوح. يجب أن تكون أقرب ما يمكن من المسؤوليات المعتادة للوزارات ومديريات الوزارة. ويساعد الهيكل التنظيمي الجيد على إظهار الهيكلية العامة للوزارة والتسلسل الإداري للسلطة. يجب أن يكون الهيكل التنظيمي منسجماً مع هيكلية الوزارة.

وقد يكون من الأهمية بمكان استحداث هيكلية جديدة، كما هو الحال في عملية إعداد الخطة. وقد تكون اللجنة التوجيهية المشتركة مسؤولة عن تحديد مسؤوليات التنفيذ والإشراف على التنفيذ الشامل على مستوى السياسات، في حين يقوم فريق المتابعة الاستراتيجي بتنسيق التنفيذ اليومي لهذه الاستراتيجية.

**قدرات التنفيذ.** تعتمد قدرة الوزارة على تنفيذ خطتها على عدة العوامل، والتي لا تخضع جميعها لسيطرة الوزارة، فبعضها يظهر نتيجة السياسات الحكومية الكلية. ويحتاج تحليل القدرات لتنفيذ الخطة إلى فحص ما يلي:

- **إدارة مؤسسات القطاع العام:** نوعية الميزانية والإدارة المالية، وفاعلية التحكم بالإيرادات، وجودة الإدارة العامة وإدارة الخدمة المدنية، والشفافية، والمسائلة في القطاع العام.
- **فاعلية الإدارة التربوية:** وضوح الأدوار والمسؤوليات، والربط بين الأدوار والهيكلية، والاتصالات والتنسيق، والتأهب لحالات الأزمات والكوارث، والمتابعة والتقييم.
- **خصائص العاملين، (وعلى وجه الخصوص الكفايات):** المؤهلات، والمهارات والتدريب، والحوافز، والنوع الاجتماعي.
- **تحليل مبادئ فاعلية الدعم:** إلى أي درجة تدعم الموارد الخارجية (وطرائق التنفيذ) تطوير النظم والقدرات الوطنية.

ينبغي مراجعة مسودة خطة قطاع التعليم في ضوء كل من هذه العوامل. على سبيل المثال، قد تكون كفاءة التحكم بالإيرادات مصدر قلق إذا كانت الخطة تعتمد بشكل كبير على قدرة الحكومة على زيادة الإيرادات الداخلية. وبنفس الطريقة، من المهم التأمل في السؤال المتمحور حول المدى الذي يضمن التنفيذ بشكل فاعل من قبل القدرات الإدارية للوزارة، (على المستويات المركزية واللامركزية)، والمنظمات الشريكة لها.

واستناداً إلى الردود على هذه الأسئلة، قد يكون من الضروري إعادة النظر في أهداف الخطة وطموحاتها، وإدراج فصل حول تنمية القدرات في خطة التعليم التي تعالج المعوقات الجوهرية للقدرات في النظام.



## 7. آليات المتابعة والتقييم

تعتبر آليات المتابعة والتقييم ذات أهمية بالغة لضمان سير الخطة على الطريق السليم لتحقيق أهدافها. وي طرح نظام المتابعة والتقييم الفعال السؤال حول تنفيذ الأنشطة وفقاً لتصميمها، وما إذا تم تحقيق أهداف الخطة، وتوضيح أسباب عدم تحقيق هذه الخطة، في حال لم يتم تنفيذها. وفيما يلي ترتيبات المتابعة والتقييم والمؤشرات الرئيسية التي يجب تطويرها في خطة قطاع التعليم.

**المتابعة.** تتمثل الخطوة الأولى في ضمان تنظيم المتابعة وإجرائاتها. ويجب أن يضمن القسم المسؤول عن المتابعة الشاملة تغطية الأنشطة وتناسقها. ويعد قسم نظام إدارة المعلومات التربوية (EMIS) في الوزارة محور عملية المتابعة لأنه يجمع البيانات ويحللها من جميع مستويات النظام.

وتشمل أهم أنشطة المتابعة ما يلي:

- **المتابعة الروتينية** داخل الإدارات التنفيذية. يتم متابعة تنفيذ الخطة من خلال الاجتماعات المنتظمة في مختلف الإدارات في ضوء الأهداف والمؤشرات الواردة في خطط العمل المنبثقة عن خطة العمل المعتمدة. وينبغي تطوير إجراءات المتابعة المماثلة على مستوى الإدارة اللامركزية.
- **المتابعة الدورية** من قبل فريق المتابعة أو وحدة المتابعة. ينبغي إعداد تقارير الأداء الموجزة الموحدة من قبل نفس الإدارات بشكل منتظم في ضوء الخطوط العريضة والأدوات المقدمة من قبل قسم المتابعة. وقد يتم تقديم التقارير إلى اللجنة التوجيهية لمراجعة الإنجازات ومناقشة المعوقات وتقديم التوصيات حول الإجراءات اللازمة. كذلك، قد يتم تقديم التقارير المنتظمة من المستويات الإدارية اللامركزية.
- **تقديم التقارير** حول الخطط والميزانيات السنوية. التقارير هي للتحقق من أن عمليات التنفيذ متواءمة مع توقعات خطة قطاع التعليم، (بما في ذلك تخصيص الموارد الفاعلة، والقدرة الاستيعابية، والفاعلية، والكفاءة). وينبغي أن يساهم تقديم التقارير عن الخطة والميزانية في متابعة وتقييم تنفيذ خطة قطاع التعليم.
- **المراجعات السنوية**<sup>4</sup> مع أصحاب العلاقة. ينبغي أن يقوم فريق المتابعة أو قسم المتابعة بإعداد تقرير أداء سنوي موحد، بحيث يكون هذا التقرير بمثابة الوثيقة الأساسية للمراجعة المشتركة للقطاع التي تقيّم الإنجازات وأوجه القصور، وتتضمن الاتفاق على عمليات التحسين. وينبغي أن تكون كل مراجعة مشتركة للقطاع بمثابة مدخلات لخطة العمل السنوية للسنة التالية (بما في ذلك الميزانية) أو تحديث خطة عمل متعددة السنوات. وينبغي أن يستخدم التقرير السنوي نفس النمط المستخدم في خطة العمل السنوية، وأن يتضمن الكلفة المالية للوحدة والكمية ومعلومات التكلفة الإجمالية لكل نشاط، ومعلومات عن التقدم المحرز في تحقيق الأهداف المحددة في خطة قطاع التعليم. ويجب قياس نفس المؤشرات باستمرار من خلال عمليات المراجعة التي تتم سنوياً.
- **التقييم.** يتم تنفيذ التقييم عادةً في منتصف المدة وفي نهاية فترة الخطة لتجنب أي تضارب في المصالح، ولضمان الموضوعية، ولزيادة المصداقية. وتتم مناقشة نتائج التقييم مع أصحاب المصلحة في مراجعات القطاع المشتركة. ويعتبر تقييم منتصف المدة تقييم تكويني يدعم تنفيذ البرنامج بهدف تحسين الأداء. وقد تؤدي نتائج تقييم منتصف المدة إلى إعادة

4 إذا تم إعداد التقرير السنوي في السنة «ن»، يتم إعداده في السنة «ن+1»، ويؤثر هذا التقرير على التخطيط السنوي في السنة «ن+2».

النظر في أولويات الخطة أو تعديل استراتيجياتها وأهدافها. وتعد التقييمات النهائية ختامية، حيث تهدف المراجعة النهائية إلى تقييم الآثار والنتائج وأهمية الخطة وفعاليتها من حيث التكلفة والاستدامة، بالإضافة إلى تحليل الأسباب وراء تحقيق بعض النتائج وعدم تحقيق غيرها، واستنباط الدروس المستفادة لمراجعة السياسات وإعداد الخطة المتوسطة الأجل المقبلة.

**إطار النتائج ومؤشرات المتابعة والتقييم.** يعد نظام المؤشرات أداة رئيسة في عمليات المتابعة والتقييم المصممة لمتابعة أهداف الخطة ومتابعة العمليات المحددة للبرنامج.

ويتواءم نظام مؤشرات المتابعة والتقييم، أو إطار النتائج، مع هيكلية الأهداف والبرامج والأنشطة التي تشكل استراتيجيات خطة قطاع التعليم وتنظيمها (انظر إلى القسم الثالث حول تصميم البرنامج). وتستخدم المؤشرات لقياس التقدم وتحقيق الأهداف المحددة على مختلف المستويات من خلال تقييم النتائج والأهداف والنتائج المتوسطة للبرامج ومخرجات الأنشطة.

ومن الممكن تحديد عدد كبير من المؤشرات في مصفوفات البرنامج المختلفة، وينبغي اختيار المؤشرات المدرجة في إطار المتابعة والتقييم بعناية، حيث يجب أن تكون المؤشرات محددة وذات صلة، وأن تشير بشكل وثيق إلى النتاج أو المخرج المطلوب. وكذلك ينبغي أن تكون المؤشرات قابلة للقياس من خلال نظام إدارة المعلومات التربوية (EMIS) أو المسوحات المحددة، وأن تتضمن خط الأساس للتمكن من قياس التقدم. ويجب كذلك أن تكون واضحة وسهلة الفهم من قبل صانعي القرار والمستخدمين غير الفنيين. ومن جهة أخرى، يجب أن توفر المؤشرات معلومات حول قضايا المساواة والتفاوت في أداء نظام التعليم. وعند الحاجة، يجب أن تكون المؤشرات مفصلة بحسب الجنس وأن توفر معلومات حول الفئات المهمشة أو المعرضة للخطر. وأخيرًا، يجب أن تبقى قائمة المؤشرات وتعريفاتها ثابتة خلال فترة الخطة، (حتى إذا اقتضى إجراء بعض التعديلات الطفيفة)، من أجل قياس التقدم باستمرار.

من الأهمية بمكان استخدام المؤشرات لتحديد المجالات التي يتم إحراز التقدم فيها، وفهم ومعالجة أسباب أي قصور في تحقيق التقدم. وقد يتطلب هذا، بالإضافة إلى المؤشرات، الاعتماد على المعلومات النوعية كالمعلومات التي تم جمعها من قبل إدارات الإشراف أو من خلال إجراء الأبحاث. ويكون نظام المتابعة والتقييم فاعلاً فقط في حال تأثيره على السياسات والتخطيط الاستراتيجي.

# المصادر الإضافية

## التخطيط التربوي

- Chang, G.C.; Radi, M. 2001. *Educational planning through computer simulation*. Education policies and strategies, 3. Paris: UNESCO.  
<http://inesm.education.unesco.org/files/124209e.pdf>
- GCE (Global Campaign for Education). 2014. *Planning matters in education: A handbook for civil society participation in national education sector plan activities and processes*. Johannesburg: GCE.  
[www.campaignforeducation.org/docs/csef/Planning%20Matters%20In%20Education\\_WEB\\_EN.pdf](http://www.campaignforeducation.org/docs/csef/Planning%20Matters%20In%20Education_WEB_EN.pdf)
- IIEP-UNESCO. 2010a. *Strategic planning: Concept and rationale*. Education sector planning, Working paper 1. Paris: IIEP-UNESCO.  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001897/189757e.pdf>
- . 2010b. *Strategic planning: Organizational arrangements*. Education sector planning, Working paper 2. Paris: IIEP-UNESCO.  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001897/189758e.pdf>
- . 2010c. *Strategic planning: Techniques and methods*. Education sector planning, Working paper 3. Paris: IIEP-UNESCO.  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001897/189759e.pdf>
- INESM (Inter-Agency Network on Education Simulation Models). 2013. INESM [Website]. UNESCO.  
<http://inesm.education.unesco.org/>
- UNESCO. 2006. *National education sector development plan: A result-based planning handbook*. Education policies and strategies, 13. Paris: UNESCO.  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001447/144783e.pdf>
- . 2012. *EPSSim user guide: Education policy and strategy simulation model: Versions 2.9b and 2.9c*. Paris: UNESCO.  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002201/220198E.pdf>
- . 2013. EPSSim (Education Policy and Strategy Simulation Model). INESM; UNESCO.  
<http://inesm.education.unesco.org/en/esm-library/esm/epssim>
- UNICEF (United Nations Children's Fund); World Bank. 2013a. *Simulations for equity in education (SEE): Background, methodology and pilot results*. New York: UNICEF.  
[http://unicef.org/education/files/SEE\\_2FINALrevised1\(singleweb\)\\_25.2.13.pdf](http://unicef.org/education/files/SEE_2FINALrevised1(singleweb)_25.2.13.pdf)
- . 2013b. *Simulations for equity in education (SEE): Model description and user's guide*. New York: UNICEF.  
[http://unicef.org/education/files/SEE\\_3\\_FINAL\\_single\\_pages\\_\(web\).pdf](http://unicef.org/education/files/SEE_3_FINAL_single_pages_(web).pdf)

## فاعلية الدعم

- GPE (Global Partnership for Education). 2015. Resource page: 'Aid effectiveness' [Web page].  
[www.globalpartnership.org/focus-areas/aid-effectiveness](http://www.globalpartnership.org/focus-areas/aid-effectiveness)
- Global Partnership for Effective Development Co-operation. 2013. Resource page on aid effectiveness: 'Resources' [Web page].  
<http://effectivecooperation.org/resources/>

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). 2005. *Paris Declaration on aid effectiveness and the 2008 Accra Agenda for action*. Paris: OECD.  
[www.oecd.org/dac/effectiveness/34428351.pdf](http://www.oecd.org/dac/effectiveness/34428351.pdf)

—. 2010. *2011 Survey on monitoring the Paris Declaration: Survey guidance*. Paris: OECD.  
[www.oecd.org/dac/effectiveness/2011surveyonmonitoringtheparisdeclaration.htm](http://www.oecd.org/dac/effectiveness/2011surveyonmonitoringtheparisdeclaration.htm)

OECD/DAC (Development Co-operation Directorate). 2015. Resource page: 'Aid effectiveness' [Web page].  
[www.oecd.org/dac/effectiveness/](http://www.oecd.org/dac/effectiveness/)

## الأدوات والمنهجيات المراعية للأزمات والصراعات

DFID (UK Department for International Development). 2013. *Monitoring and evaluating conflict sensitivity: Methodological challenges and practical solutions*. London: DFID.  
[www.cdacollaborative.org/media/89735/Monitoring-and-evaluating-conflict-sensitivity.pdf](http://www.cdacollaborative.org/media/89735/Monitoring-and-evaluating-conflict-sensitivity.pdf)

ETF (European Training Foundation); INEE (Inter-Agency Network for Education in Emergencies); GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit). 2009. *Capacity development for education systems in fragile contexts*. Working paper. Turin, Italy: ETF. (Author: Lynn Davies).  
[www.etf.europa.eu/pubmgmt.nsf/%28getAttachment%29/278378C19FEA93D6C1257611002F8192/\\$File/NOTE7UVHDR.pdf](http://www.etf.europa.eu/pubmgmt.nsf/%28getAttachment%29/278378C19FEA93D6C1257611002F8192/$File/NOTE7UVHDR.pdf)

IIEP-UNESCO. 2010. *Guidebook for planning education in emergencies and reconstruction*. Paris: IIEP-UNESCO.  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001902/190223E.pdf>

—. 2011. *Integrating conflict and disaster risk reduction into education sector planning. Draft guidance notes for educational planners*. Paris: IIEP-UNESCO.  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002286/228650E.pdf>

INEE (Inter-Agency Network for Education in Emergencies). 2008. *Minimum standards toolkit: Education and fragility*. New York: INEE.  
[http://ineesite.org/uploads/documents/store/doc\\_1\\_INEE\\_Toolkit\\_-\\_Education\\_and\\_Fragility.pdf](http://ineesite.org/uploads/documents/store/doc_1_INEE_Toolkit_-_Education_and_Fragility.pdf)

—. 2013. *INEE Conflict sensitive education pack*. New York: INEE.  
<http://toolkit.ineesite.org/toolkit/Toolkit.php?PostID=1148>

—. 2014. 'Training and capacity development tools: Conflict sensitive education training materials' [Web page].  
<http://toolkit.ineesite.org/toolkit/Toolkit.php?PostID=1159>

MacEwen, L.; Choudhuri, S.; Bird, L. 2010. 'Education sector planning: Working to mitigate the risk of violent conflict'. Paper commissioned for the EFA Global Monitoring Report 2011. Paris: UNESCO.  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001907/190707e.pdf>

## جودة التعليم

GCE (Global Campaign for Education). 2010a. *How to use the quality resource pack*. Johannesburg: GCE.  
[www.campaignforeducation.org/docs/downloads/QRP-How+to+Use+Final.pdf](http://www.campaignforeducation.org/docs/downloads/QRP-How+to+Use+Final.pdf)

—. 2010b. *The quality debate: A thought-provoking essay by Patrick Watkins*. Part 1. Johannesburg: GCE.  
[www.campaignforeducation.org/docs/downloads/Part1+-final.pdf](http://www.campaignforeducation.org/docs/downloads/Part1+-final.pdf)

—. 2010c. *Working with quality: A practical guide for education campaigners*. Part 2. Johannesburg: GCE.  
[www.campaignforeducation.org/docs/downloads/QRPPart2-Final.pdf](http://www.campaignforeducation.org/docs/downloads/QRPPart2-Final.pdf)

Lynch School of Education, Boston College; International Association for the Evaluation of Educational Achievement. 2015. TIMSS and PIRLS International Study Center [Website].

[www.timss.org/](http://www.timss.org/)

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). n.d. Programme for International Student Assessment (PISA) resource page: 'What's new' [Web page].

[www.oecd.org/pisa/](http://www.oecd.org/pisa/)

PASEC (Programme d'Analyse des Systèmes Educatifs de la CONFEMEN). 2013. 'PASEC' [Web page]. CONFEMEN.

[www.confemen.org/le-pasec/](http://www.confemen.org/le-pasec/)

SACMEQ (Southern African Consortium for Monitoring Educational Quality). 2014. [Website].

[www.sacmeq.org](http://www.sacmeq.org)

UNESCO Santiago/ LLECE (Latin American Laboratory for Assessment of the Quality of Education). 2014. 'Third regional comparative and explanatory study (TERCE)' [Web page]. UNESCO.

[www.unesco.org/new/en/santiago/education/education-assessment-llece/third-regional-comparative-and-explanatory-study-terce/](http://www.unesco.org/new/en/santiago/education/education-assessment-llece/third-regional-comparative-and-explanatory-study-terce/)

World Bank. 2015. SABER (systems approach for better education results): Strengthening education systems to achieve learning for all [Website].

<http://saber.worldbank.org/index.cfm>

## تطوير القدرات

De Grauwe, A. 2009. *Without capacity, there is no development*. Rethinking capacity development. Paris: IIEP-UNESCO.

<http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001870/187066E.pdf>

Hite, S.J.; De Grauwe, A. 2009. *Capacity development in educational planning and management: Learning from successes and failures*. Rethinking capacity development. Paris: IIEP-UNESCO.

<http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001865/186570E.pdf>

IIEP-UNESCO. Series on capacity development. Paris: IIEP-UNESCO.

[http://publications.iiep.unesco.org/index.php?route=product/search&filter\\_name=capacity%20development](http://publications.iiep.unesco.org/index.php?route=product/search&filter_name=capacity%20development)

Ulleberg, I. 2009. *Incentive structures as a capacity development strategy in public service delivery: A literature review and annotated bibliography on the role of incentives for civil servants within capacity development policies*. Rethinking capacity development. Paris: IIEP-UNESCO.

<http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001865/186569E.pdf>

Ulleberg, I.; De Grauwe, A. 2009. *An analysis of the status of educational planners*. Rethinking capacity development. Paris: IIEP-UNESCO.

<http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001869/186983E.pdf>

UNDP (United Nations Development Programme). 2007. *Capacity assessment methodology: User's guide*. New York: UNDP.

[http://europeandcis.undp.org/uploads/public/File/Capacity\\_Development\\_Regional\\_Training/UNDP\\_Capacity\\_Assessment\\_Users\\_Guide\\_MAY\\_2007.pdf](http://europeandcis.undp.org/uploads/public/File/Capacity_Development_Regional_Training/UNDP_Capacity_Assessment_Users_Guide_MAY_2007.pdf)

UNESCO. 2011. *Capacity development for Education for All: Translating theory into practice: The CapEFA programme*. Paris: UNESCO.

<http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002122/212262e.pdf>

—. 2012. *Guidelines for capacity development in education policy planning and resource management*. Paris: UNESCO.

<http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002202/220274e.pdf>

—. 2013. *Towards effective capacity development: Capacity needs assessment methodology (CAPNAM) for planning and managing education*. Paris: UNESCO.  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002260/226090e.pdf>

## الدول الضعيفة والمتأثرة بالنزاعات

Bethke, L. 2009. *Capacity development in education planning and management in fragile states*. Rethinking capacity development. Paris: IIEP-UNESCO.  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001869/186981E.pdf>

ETF (European Training Foundation); INEE (Inter-Agency Network for Education in Emergencies); GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit). 2009. *Capacity development for education systems in fragile contexts*. Working paper. Turin, Italy: ETF. (Author: Lynn Davies).  
[www.etf.europa.eu/pubmgmt.nsf/%28getAttachment%29/278378C19FEA93D6C1257611002F8192/\\$File/NOTE7UVHDR.pdf](http://www.etf.europa.eu/pubmgmt.nsf/%28getAttachment%29/278378C19FEA93D6C1257611002F8192/$File/NOTE7UVHDR.pdf)

## الدمج

UNESCO. 2009. *Policy guidelines on inclusion in education*. Paris: UNESCO.  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0017/001778/177849e.pdf>

UNICEF (United Nations Children's Fund). 2015. 'Out-of-school children initiative' [Web page].  
[www.unicef.org/education/bege\\_61659.html](http://www.unicef.org/education/bege_61659.html)

## النوع الاجتماعي

UNESCO Bangkok. 2009. *Promoting gender equality in education: Gender in education network in Asia-Pacific (GENIA) toolkit*. Bangkok: UNESCO Bangkok.  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001864/186495E.pdf>  
(See notably Part 2, 'Tools for a gender-responsive educational environment')

UNGEI (United Nations Girls' Education Initiative). n.d. Various resources by theme: 'Resources' [Web page].  
[www.ungei.org/resources/index\\_3216.html](http://www.ungei.org/resources/index_3216.html)

UNGEI (United Nations Girls' Education Initiative)/GPE (Global Partnership for Education). Forthcoming on GPE/UNGEI websites. UNGEI-GPE gender analysis tool.

Unterhalter, E.; North, A.; Arnot, M.; Lloyd, C.; Moletsane, L.; Murphy-Graham, E.; Parkes, J.; Saito, M. 2014. *Girls' education and gender equality*. Education rigorous literature review. London: DFID.  
[www.gov.uk/government/publications/girls-education-and-gender-equality](http://www.gov.uk/government/publications/girls-education-and-gender-equality)

## المعلمين

UNESCO. 2010. *Methodological guide for the analysis of teacher issues: TISSA teacher policy development guide*. Dakar: UNESCO-BREDA.  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001901/190129e.pdf>

الخطوط العريضة  
لإعداد خطة  
قطاع التعليم



منظمة الأمم المتحدة  
للتربية والعلم والثقافة



المعهد الدولي  
للتخطيط التربوي



GLOBAL  
PARTNERSHIP  
for EDUCATION