

# تنمية القدرات للتعليم للجميع



تنمية القدرات للتعليم للجميع: ترجمة النظريات إلى أفعال برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع

ترجمة النظريات إلى أفعال  
برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع



منظمة الأمم المتحدة  
للتربية والعلم والثقافة



لمزيد من المعلومات حول برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع يمكن الاتصال بما يلي:  
فريق تنمية القدرات للتعليم للجميع (CapEFA)  
Executive Office, Education Sector  
UNESCO  
7 Place de Fontenoy  
75352, Paris 07 SP  
France

مكتب اليونسكو في بانكوك - المكتب الإقليمي للتربية في آسيا والمحيط الهادي  
مكتب اليونسكو الجامع لتايلند وميانمار و جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية و سنغافورة وقيبت نام وكبوديا  
Mom Luang Pin Malakul Centenary Building  
Sukhumvit Road 920  
Prakanong, Klongtoey  
Bangkok 10110  
Thailand

مكتب اليونسكو في داكار - المكتب الإقليمي للتربية في أفريقيا  
المكتب الجامع للرأس الأخضر وغامبيا وغينيا - بيساو والسنغال  
Avenue L. Senghor 12  
Dakar  
Senegal

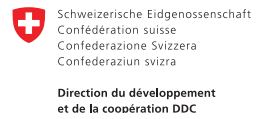
مكتب اليونسكو في بيروت - المكتب الإقليمي للتربية في الدول العربية  
المكتب الجامع للبنان وسوريا والأردن والعراق والأراضي الفلسطينية المستقلة  
صندوق البريد ١١-٥٢٤  
بيروت  
لبنان

# تنمية القدرات للتعليم للجميع

ترجمة  
النظريات إلى أفعال

برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع

برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع يتم دعمه من طرف الجهات المانحة التالية:



# توطئة

صممت حركة التعليم للجميع لتلبية حاجات المتعلمين في العالم - وبصورة خاصة الأطفال والشباب والكبار الذين حظوا حتى الآن بفرص قليلة أو لم يحظوا إطلاقاً بأي فرصة للوصول إلى التعليم. وبسبب إلحاح الحاجة إلى هذه الحملة، فقد حملت هذه الأخيرة معها مجموعة من خطط التعليم الوطنية التي تمحور هدفها الأساسي حول تأمين النفاذ إلى التعليم النوعي لكل متعلم. ولكن الأسئلة المزدوجة على غرار كيفية ترجمة هذه الخطط إلى أفعال ملموسة وتنفيذها بفعالية أو كيفية إفضاء هذه الخطط إلى نتائج تعليمية أفضل، تبقى هي المسألة الأساس. لا شك في أن العديد من أقل البلدان نمواً والدول الهشة لا يزال يعتبر التساؤل المتعلق بـ“كيفية“ تطبيق التعليم للجميع تحدياً كبيراً إلى يومنا هذا.

غالباً ما تتعثر الأهداف الطموحة للأنظمة التربوية الوطنية تحت ثقل التحديات التي تواجهها لناحية القدرات، بعد تخطي السؤال الأساسي حول ما إذا كانت وزارة التربية أو أي كيان آخر مسؤول عن تطبيق التعليم يمتلك أصلاً القدرات المؤسسية والتنظيمية والبشرية الضرورية لإنجاز مهامه. ومع اقتراب موعد تحقيق هدف التعليم للجميع في سنة ٢٠١٥، ربما حان الوقت لطرح الأسئلة التالية: أي نوع من المساعدة التنموية يلائم البلدان ذات المؤسسات الحكومية المستضعفة؟ هل نحاول البناء على ما هو موجود أصلاً أم نشجع على البدء من نقطة الصفر مع أطر دعم جديدة؟ أي أنواع تعليمية قد تسهم في توفير جودة التعليم وتكافئه، وفي الوقت عينه دعم التنمية الاجتماعية والاقتصادية وجهود البناء الرسمية؟ كيف تستطيع الحكومات الوطنية والأسرة الدولية تعبئة شراكات وموارد يتعد فيها أصحاب المصلحة لمساندة أجندة التعليم للجميع؟

يلعب برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع دوراً ريادياً في الإجابة عن هذه الأسئلة، فيما يؤدي دوراً أساسياً في دفع منظمة اليونسكو لتصبح أكثر استجابة للاحتياجات التعليمية للدول الأعضاء فيها. ومن خلال العمل مع الحكومات الوطنية والشركاء الفنيين والمجتمع المدني والجهات الفاعلة في القطاع الخاص، وعبر إرساء مقاربة صريحة لتنمية القدرات، بدأ هذا البرنامج بتقييم نقاط القوة في قطاع التعليم بغية تحديد “خط قاعدة القدرات“ في البلاد. وانطلاقاً من ذلك، يسعى البرنامج إلى ضمان قيادة قطرية فعالة في تصميم الاستراتيجيات وتنفيذها ورصدها بهدف تعزيز لمهامها الأساسية في إطار التعليم للجميع.

عند إعداد هذه الوثيقة، طالبت الدول المنضمة مؤخراً إلى برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع بوضوح جلي بـ“قصص وروايات على اقراص مدمجة حول تنمية القدرات“، مضيئة “أنها تود التعلم من التجارب وليس النظريات“. ستحاول هذه الوثيقة أن تنصف طلبها عبر تسليط الضوء على قصص التفاعل والتصميم والطاقة البشرية المحيطة بتنمية القدرات في بعض أكثر الأماكن هشاشة في العالم، لتكون صوت الجهات الفاعلة التي تساهم يومياً في تحسين التعليم.



كيان تانغ

مساعد المدير العام للتربية

# شكر

لقد اشترك في كتابة هذه الوثيقة بينيديكت فاتشيني وكرميلا سلزانو. ولكن ذلك لما كان ممكناً لولا الإسهامات والإرشادات القيمة لعدد من الأفراد سواء من خارج منظمة اليونسكو أو من داخلها.

لا بد من تخصيص شكر خاص لبينيديكت فاتشيني الذي أجرى مراجعة مكتبية شاملة لبرنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع، وقابل العديد من الجهات الفاعلة التي أسهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في البرنامج على مر السنوات، كما ساعد في جمع قطع الأحجية كافة. ونود على وجه التحديد التنويه بالتزامه اللامحدود في تسهيل هذه الوثيقة قدر الإمكان للقارئ وفي التيسير لجمهور واسع ومتنوع من القراء.

لقد تسلمنا إسهامات مهمة من دراسات حالات قطرية من المكاتب الميدانية والمكاتب الإقليمية لليونسكو التي تتحمل مسؤولية الإدارة اليومية لبرامج تنمية القدرات للتعليم للجميع على المستويين القطري والإقليمي. لذا من بين المعاهد المتخصصة في اليونسكو، نود توجيه كل التقدير لأنتون دي غرووي من المعهد الدولي لتخطيط التربية، وباريس وأولريكي هابنمان من معهد اليونسكو للتعلم مدى الحياة في هامبورغ لصبرهما في قراءة مختلف إصدارات المسودة.

أما بالنسبة إلى تحدي التحقق من الوقائع والإنتاج فقد أشرف عليه برونو مسكيتا فالي، فيما اهتمت أوريليا مازويير بالتصميم والشكل. أما الإسهامات المكتوبة وإيضاح المفاهيم والمشورة بشأن التصميم، فقد قدمها فريق تنمية القدرات للتعليم للجميع في باريس، بمن فيهم أستريد جييه وجين كيير سغارد برييه ومايم عمر ديوب، إضافة إلى فريق خدمات إدارة المعارف في قطاع التعليم في اليونسكو. كما تولى برونو مسكيتا فالي وكريستوف مكارثي تهيئة الصور والرسوم وإعدادها.

لا شك في أن برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع ما كان ليبلغ هذه المرحلة المتطورة اليوم لولا دعم مدير المكتب التنفيذي في قطاع التعليم، سفين أوستفيت، وقيادته الديناميكية. فإن إيمانه بهذا البرنامج وكل ما نتج عنه هو ما أفضى إلى هذه الوثيقة.

# قائمة المحتويات

٣	توطئة
٤	شكر
٨	مقدمة
١٠	لمحة عامة

## ١٣ الفصل الأول: تحديد السياق

١٥	القدرات: المفهوم والتعريفات
١٦	فهم تنمية القدرات
١٧	تاريخ تطور تنمية القدرات
١٨	إعادة التفكير في نهج التنمية
٢٠	صقل نهج تنمية القدرات: ٢٠١٠-٢٠٠٠
٢١	نحو الاتساق في عمليات تنمية القدرات

## ٢٢ الفصل ٢: أزمة القدرات في أقل البلدان نمواً والبلدان في مرحلة ما بعد النزاع

٢٥	عندما تعيق البيئة التنمية
٢٧	السياسة والتخطيط القطاعيان الشاملان
٢٢	التفاوت في الوصول إلى التعليم والتدريب التقني والمهني ووجهاتهما

## ٣٤ الفصل ٣: استجابة اليونسكو على تحديات تنمية القدرات

٣٧	اليونسكو وتنمية القدرات
٣٧	نحو نهج منظم ومتكامل لقطاع التربية
٣٨	مراعاة الممارسات الجيدة الدولية بشأن تنمية القدرات
٣٩	مجالات عمل اليونسكو في تنمية القدرات
٤١	طرق العمل

## ٤٢ الفصل الرابع: برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع

٤٥	لمحة عن البرنامج
٤٥	الترتيبات المالية المشتركة
٤٥	التركيز القطري
٤٧	التركيز المواضيعي
٤٧	إدارة برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع
٤٨	دور المكاتب الميدانية والإقليمية ومعاهد اليونسكو المتخصصة
٤٩	الإطار المفاهيمي لبرنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع
٤٩	القيادة والشراكات والاتساق

٥٧

## الفصل ٥: عناوين مختارة من برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع

٥٩

السياسة والتخطيط القطاعيان الشاملان

٥٩

محو الأمية والتعليم غير النظامي

٥٩

سياسة إعداد المعلمين

٥٩

التعليم والتدريب التقني والمهني

١٠٥

## الفصل السادس: ما الذي تعلمناه؟

١٠٧

أبرز التحديات التي تواجه أقل البلدان نمواً والبلدان في مرحلة ما بعد النزاعات

١٠٨

تصميم وإعداد استراتيجيات تنمية القدرات

١٠٩

رصد وتقييم تنمية القدرات

١١٠

تأثير الدعم الفني على المدى الطويل

١١٣

## الفصل السابع: التطلع إلى المستقبل

١١٥

تنمية القدرات كاستراتيجية لتحقيق أهداف النوعية والإنصاف في التعليم للجميع

١١٥

ضمان استدامة مبادرات تنمية القدرات على المستوى القطري

١١٨

المختصرات

١١٩

مسرد المصطلحات

١٢٠

قائمة المراجع

١٢٣

مواقع إلكترونية ومراجع مفيدة



# لائحة الرسوم والصور والمربعات

## الرسوم

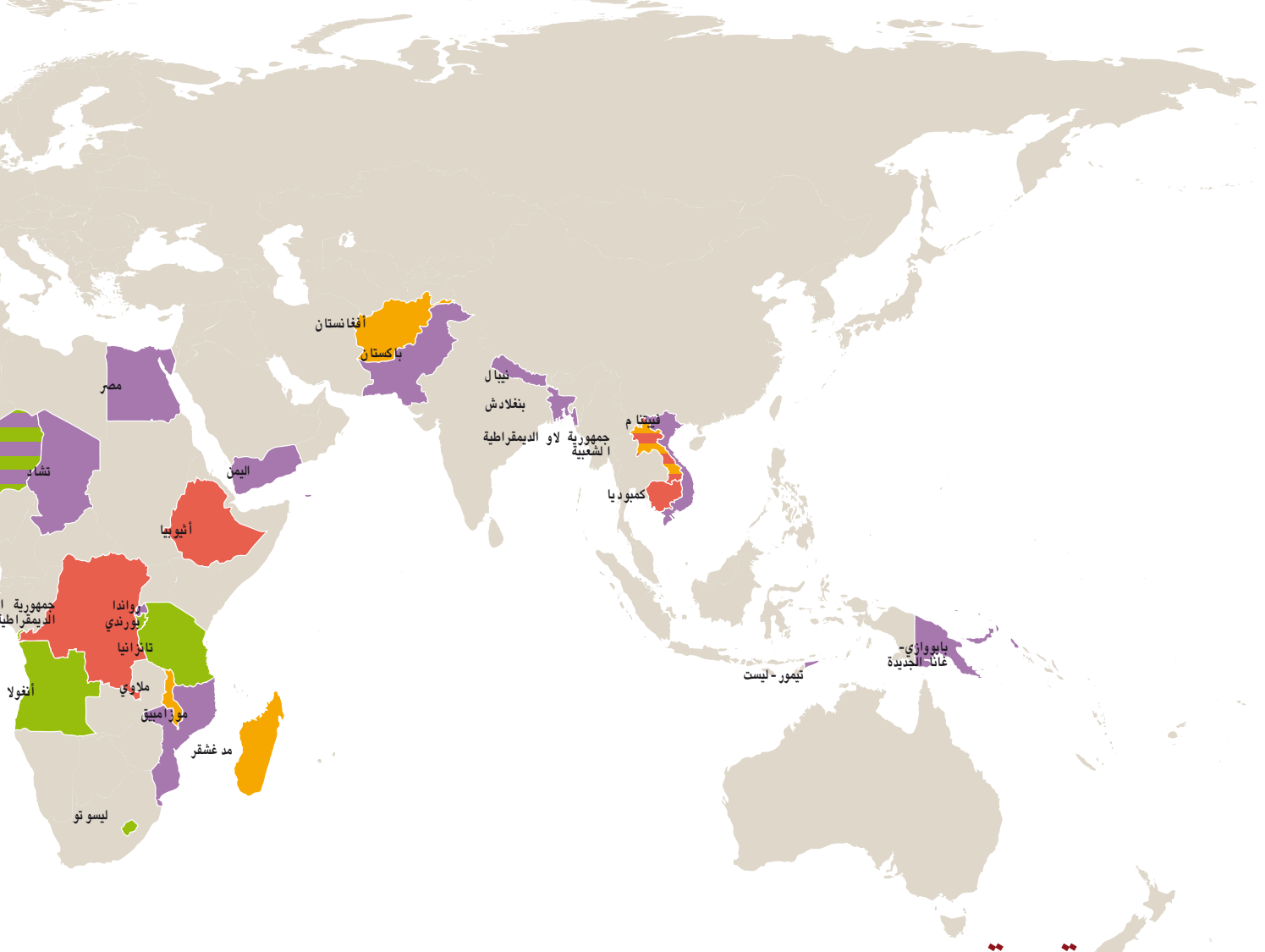
- ٢٥ الرسم ١: تأثير الأزمة المالية على الإنفاق على التعليم
- ٢٧ الرسم ٢: زيادة المشاركة في المدرسة الثانوية
- ٢٨ الرسم ٣: ازدياد موازنات التعليم في معظم الدول
- ٣٠ الرسم ٤: من غير المحتمل أن يحقق العديد من البلدان أهداف محو الأمية
- ٣١ الرسم ٥: عدد المعلمين المستلزمين لتوفير التعليم الابتدائي النوعي للجميع بحلول العام ٢٠١٥
- ٣٢ الرسم ٦: ازدياد القيد في التعليم التقني والمهني، غير أنه لا بد من إحراز تقدم أكبر في معظم المناطق
- ٤٧ الرسم ٧: لمحة مواضيعية عن تركيز برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع القطري لدورات التمويل لـ ٢٠٠٨-٢٠١١

## الصور

- ١٦ الصورة ١: حلقات تنمية القدرات المترابطة
- ١٨ الصورة ٢: التسلسل الزمني لتنمية القدرات
- ٤٦ الصورة ٣: برامج تنمية القدرات للتعليم للجميع القطرية الممولة عبر دورات تمويل تمتد على سنتين
- ٤٨ الصورة ٤: تنظيم الإدارة والدعم التقني في إطار برنامج تنمية القدرات
- ٥٠ الصورة ٥: عملية تنمية القدرات، بحسب تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

## المربعات

- ١٧ المربع ١: تعريفات القدرات وتنمية القدرات
- ٢٦ المربع ٢: تعريف أقل البلدان نمواً+
- ٣٧ المربع ٣: استراتيجية اليونسكو لدعم التعليم على المستوى الوطني (UNESS)
- ٥٤ المربع ٤: الإجراءات المفضلة لتنفيذ الخطوات ١-٣
- ٦١ المربع ٥: منهجية تقييم حاجات تنمية القدرات المشتركة بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي واليونسكو
- ٧١ المربع ٦: مبادرة محو الأمية لتعزيز القدرات
- ٧٥ المربع ٧: برنامج تقييم ورصد محو الأمية
- ٨٩ المربع ٨: مبادرة تدريب المعلمين في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى
- ٩٥ المربع ٩: ما المقصود بـ«النهج المستند إلى الكفاءة»؟



## مقدمة

يأتي التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع (GMR) لعام ٢٠١١ في وقت مؤات لبيدركنا بأن التعليم للجميع لا يزال بعيد المنال في العديد من الدول وأن الحكومات لا تزال تخل بالتزاماتها الجماعية. مازال العديد من الأطفال خارج المدرسة كما لا يزال أطفال أكثر آخرون عاجزين عن إنهاء التعليم الابتدائي. ففي أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى وحدها يتسرب ١٠ ملايين طفل من التعليم الابتدائي سنوياً. ويعاني حوالي ١٧٪ من الراشدين في العالم - أي ٧٩٦ مليون شخص - من نقص في مهارات القرائية الأساسية، ثلثا هؤلاء تقريباً من النساء.<sup>(١)</sup>

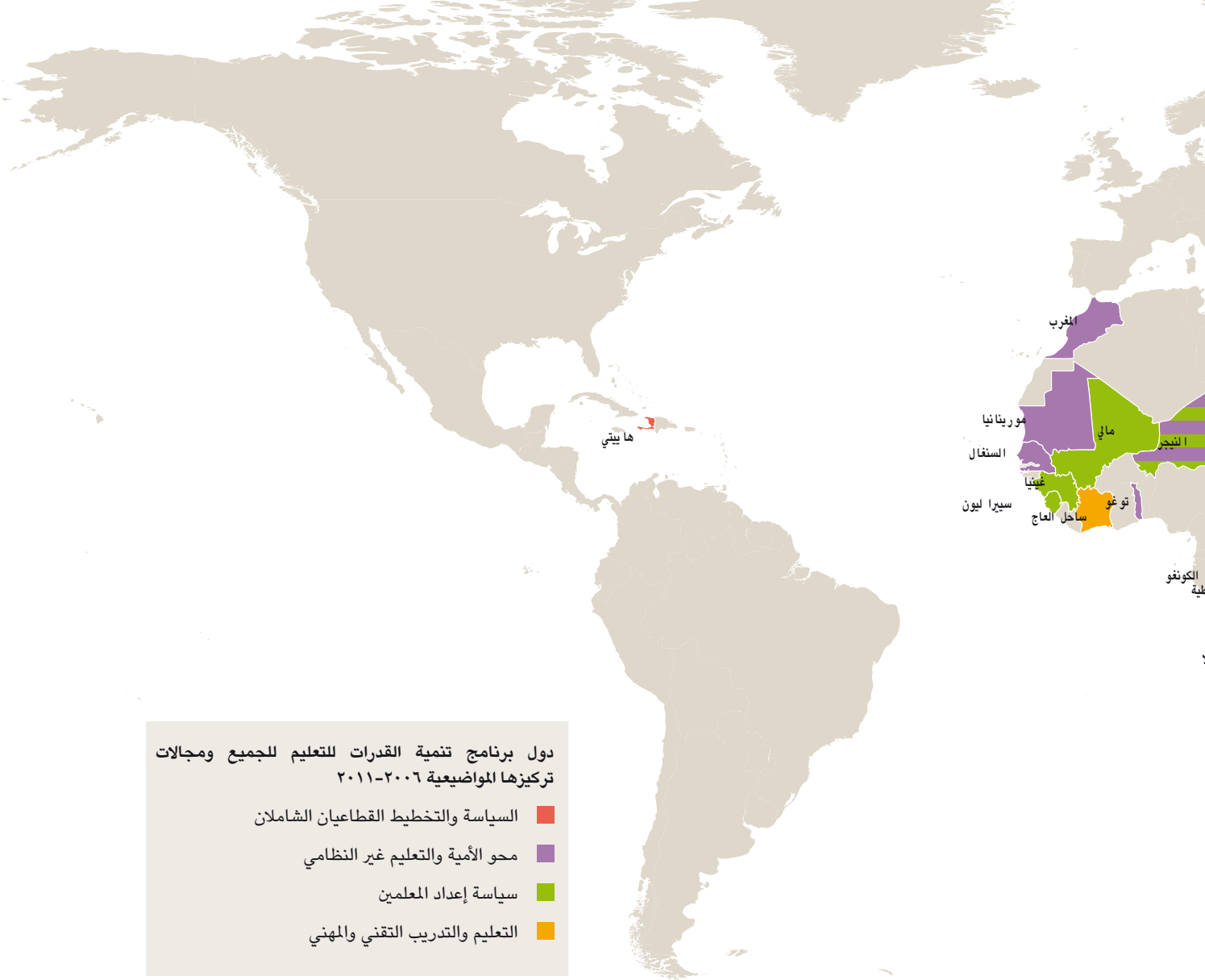
ويلحظ التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع لعام ٢٠١١ سوء تقدير إطار عمل دكاكر عام ٢٠٠٠ للحوافز التي تعترض جودة التعليم وعدم التركيز بشكل ملائم على تصميم الاستراتيجيات لتخطي هذه

الحوافز خلال العقد الماضي.<sup>(٢)</sup> وفيما يركز تقرير السنة الحالية على الدول المتأثرة بالنزاعات، يتضح بشكل عام أن الدول الأكثر تأخراً في بلوغ أهداف توفير التعليم للجميع هي بالأغلب الدول الأكثر هشاشة التي تعاني من أزمات اقتصادية واجتماعية ومن انعدام الاستقرار السياسي أو تلك التي تتعافى إثر سنوات من النزاع الأهلي أو إثر كارثة طبيعية. وتتسم الأنظمة التربوية في هذه الدول بمعدلات إكمال متدنية وبنوعية تعليم رديئة وبنسبة مرتفعة من التلاميذ إلى المدرسين وبنقص في عدد المدرسين المؤهلين. وفيما يُعتبر ارتفاع القيد في التعليم الثانوي بنسبة ٥٥٪ في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى أمراً مثيراً للإعجاب على سبيل المثال إلا أن تخطي نسبة التلاميذ إلى المدرسين في ٢٢ دولة في المنطقة نسبة ٤٠- إلى ١ تحجب ذلك الإنجاز.<sup>(٣)</sup>

٢ اليونسكو، التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع لعام ٢٠١١، ص. ١٤.

٣ ٢٠٠٧. أسس متينة - الرعاية والتربية في مرحلة الطفولة المبكرة. باريس، ٢٠٠٧: ص. ٥٢.

١ اليونسكو، التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع لعام ٢٠١١، الأزمة الخفية: النزاعات المسلحة والتعليم. باريس، ٢٠١١: ص. ١.



### دول برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع ومجالات تركيزها المواضيعية ٢٠٠٦-٢٠١١

- السياسة والتخطيط القطاعيان الشاملان
- محو الأمية والتعليم غير النظامي
- سياسة إعداد المعلمين
- التعليم والتدريب التقني والمهني

من خلال سرد عمليات تطوير تنمية القدرات في القطاع التربوي حول العالم، نأمل أن تتمكن هذه الوثيقة من إعطاء الدول والشركاء الفنيين المهتمين أمثلة واضحة عن كيفية معالجة التحديات الخاصة بتنمية القدرات لتوفير التعليم للجميع عبر استراتيجيات تنمية القدرات التي تملكها وتوجهها الجهات القطرية، بالإضافة إلى ترتيبات الشراكات بين أصحاب المصلحة المتعددين ومنصات التعاون بين دول الجنوب.

*سفيان أوستفت*

سفين أوستفت  
مدير المكتب التنفيذي، قطاع التربية

يرتكز جزء رئيسي من استجابة اليونسكو وشركائها على مقارنة تنمية القدرات. وتتمحور هذه الوثيقة حول مبادرات تنمية القدرات العديدة في إطار برنامج اليونسكو لتنمية القدرات للتعليم للجميع الذي أعد عام ٢٠٠٣ بتمويل مشترك من الدانمارك وفنلندا وإيطاليا والنرويج والسويد وسويسرا.

ويكرس هذا البرنامج مبادئ إعلان باريس كما صادق عليه المجتمع الدولي، وتجسد هيكلته وإجراءاته الأولويات التي حددها المؤتمر العام لليونسكو والشراكة الأوسع نطاقاً لتوفير التعليم للجميع. وقد صقلت ترتيبات تنفيذ البرنامج على مر السنوات بفضل مقارنة تنمية القدرات ويفضل تركيزها ونطاقها ومبادئها والإجراءات الإدارية والتشغيلية التي كانت تخضع لعملية تحسين وتكييف متواصلة استجابةً للتغيرات السياقية في الدول الأعضاء ولاتجاهات التعاون التنموي. وقد نجم عن برنامج اليونسكو لتنمية القدرات للتعليم للجميع تاريخ طويل من التنفيذ وصل الفلاسفات والنواحي اللوجستية المرتبطة بتنمية القدرات - وهي كلها مدرجة في هذه الوثيقة.

## لمحة عامة

يعرض **الفصل الأول** السياق الذي تطور فيه نهج تنمية القدرات وي طرح منطوق إطار عمل اليونسكو الحالي لدعم التعليم للجميع في الدول الأعضاء كافة. كما يحلل هذا الفصل تعقيد مسألة تنمية القدرات فينظر في مختلف تعريفات القدرات وتنمية القدرات. ما الذي نعنيه فعلاً بالقدرات؟ وما هي مستويات القدرات الحالية؟ كيف تطور مفهوم تنمية القدرات تاريخياً؟ من ثم يتوقف عند الطرق التي سمحت لحجج تنمية القدرات بإعادة تركيز المبادرات الإنمائية الدولية وأدت إلى تحسين الاتساق في عمليات تنمية القدرات حول العالم.

أما **الفصل ٢** فيعرض الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية بالإضافة إلى التحديات في مجال تنمية القدرات في قطاع التربية في أقل البلدان نمواً وفي البلدان في مرحلة ما بعد النزاع. وعلى خلفية عملية إصلاح القطاع

إذ تتمحور هذه الوثيقة حول العمليات والتجارب والعبر المستخلصة حتى اليوم، إنها تستهدف فئات مختلفة من القراء: أولئك الذين قد تستقطبهم الفصول الأولى التي تصور تطور مشهد تنمية القدرات كسلسلة مبادئ إنمائية ونهج مفاهيمي؛ والجهات الفاعلة الوطنية المتوقع منها أن تتولى تصميم تقييم القدرات وخطط العمل المعنية بتنمية القدرات أو تقييم أدائها الذاتي في بلوغ أهداف توفير التعليم للجميع والتي قد تهتم بالتالي بالتفاصيل التشغيلية؛ والشركاء الفنيون الذين قد يهتمون أكثر بالعبر المستخلصة من العمليات وتجارب برنامج تنمية القدرات للتعليم المطبقة حتى يومنا الحاضر.

بهدف تحديد سياق برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع بشكل واضح:



«تندر الأدلة التي تشير إلى  
تحسن نوعية التمدرس في العقد  
الماضي ويتسرب ملايين الأطفال  
من المدارس سنوياً من دون  
اكتساب مهارات الكتابة والقراءة  
والحساب الأساسية. وتظهر  
نتائج اختبارات التحصيل  
العلمي أن مستويات الإنجاز  
المطلقة متدنية إلى حد كبير في  
العديد من الدول.»

دور التربية المحوري في الأهداف الإنمائية للألفية،  
٢٠١٠. وثيقة منبثقة عن الاجتماع العام الرفيع  
المستوى للأمم المتحدة بشأن الأهداف الإنمائية  
للألفية.

العام المتواصلة، جرى تسليط الضوء على عدد من التحديات التي تقف في وجه توفير التعليم للجميع في إطار السياسة والتخطيط القطاعيين الشاملين وسياسة إعداد المعلمين ومحو الأمية والتعليم غير النظامي والتعليم والتدريب التقني والمهني (أو مهارات عالم العمل).

ويتوقف **الفصل ٣** عند موقف اليونسكو من تنمية القدرات. كيف تراعي المنظمة أفضل الممارسات الدولية في الميدان؟ وما هي مجالات عمل اليونسكو في إطار تنمية قدرات قطاع التربية؟ وما هي أنواع إجراءات التنفيذ المستخدمة؟

ويقدم **الفصل ٤** الإطار التشغيلي لبرنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع- مع الإشارة إلى مجالات التركيز القطرية والمواضيعية والإطار المفاهيمي والمبادئ التشغيلية والهيكلية. ويعرض بالتفصيل طريقة تكييف عملية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المؤلفة من خمس خطوات والمعنية بتنمية القدرات.

أما **الفصل ٥** فيتطرق إلى عناوين مختارة من البرنامج فيعرض تجارب مختلفة من البرامج القطرية أو الإقليمية وفقاً لمجالات التركيز المواضيعية والإطار المفاهيمي لبرنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع لـ: (١) القيادة والشراكات والتنسيق؛ (٢) القدرات المؤسسية؛ (٣) القدرات التنظيمية؛ (٤) مسائل النوعية والإنصاف؛ (٥) توليد المعارف لتنمية القدرات.

ويستجيب **الفصل ٦** للرجبة العرب عنها في منتدى بون عام ٢٠٠٧ بشأن « تنمية القدرات للتعليم للجميع: تنفيذ السياسات» بهدف تشجيع التفكير الأكثر انتظاماً في تنمية قدرات قطاع التربية تماشياً مع التطورات في الممارسة الإنمائية وتنمية القدرات. وبالتالي يتوقف الفصل ما قبل الأخير عند الدروس المستخلصة، بما فيها إمكانيات استراتيجيات تنمية القدرات وتأثير الخبرة التشغيلية على تصميم هذه الاستراتيجيات وإعدادها وعند تسهيل التغيير الطويل الأمد وتحويل ورصد التغيير. كما يقترح هذا الفصل بعض النتائج الفورية التي يمكن توقعها من عمليات تنمية القدرات.

وينظر **الفصل ٧** في تنمية القدرات على أنها استراتيجية آيلة إلى بلوغ أهداف النوعية والإنصاف في توفير التعليم للجميع وفي الدينامية المستلزمة لإدخال التغيير على المدى الطويل. وتشمل العناصر الأساسية المطروحة في الفصل الأخير ما يلي: الحاجة إلى الملكية والقيادة الوطنية لعمليات تنمية القدرات؛ واتساق أفضل لمبادرات الجهات المانحة؛ ورعاية الشراكات بين أصحاب المصلحة المتعددين لتحسين توفير التعليم؛ وأنظمة أكثر فعالية لإدارة المعارف والتعاون بين دول الجنوب.

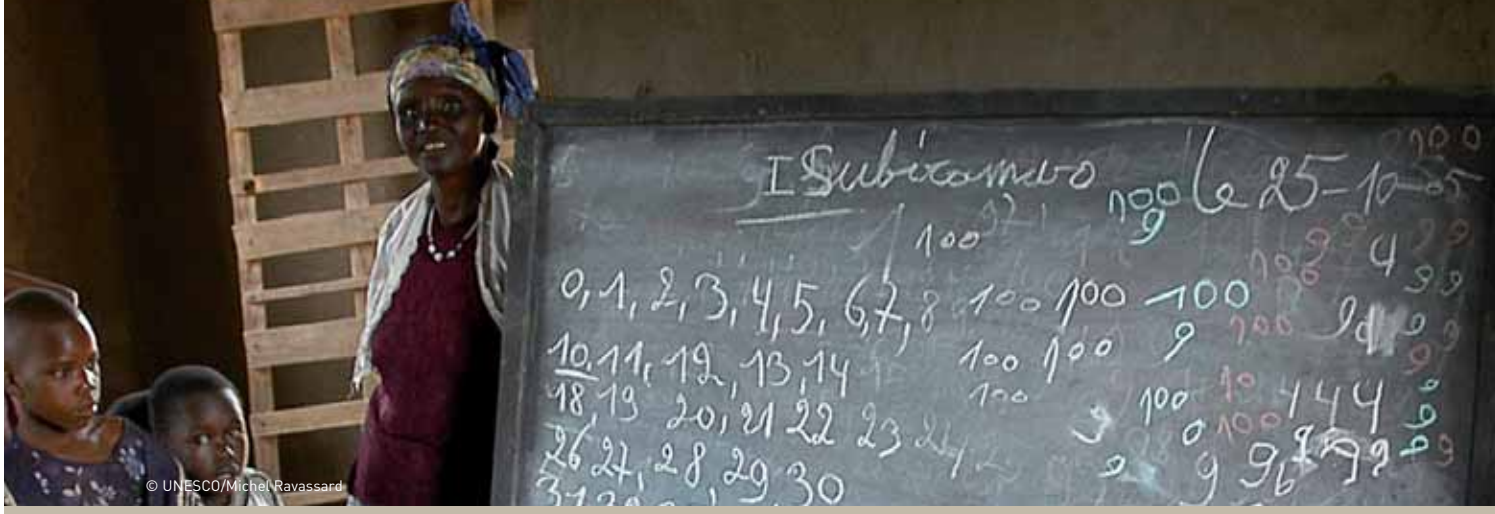






## الفصل الأول: تحديد السياق





© UNESCO/Michel Ravassard

## الفصل الأول: تحديد السياق

يعرض الفصل الأول السياق الذي تطور فيه نهج تنمية القدرات ويطرح منطق إطار عمل اليونسكو الحالي لدعم التعليم للجميع في الدول الأعضاء كافة. كما يحل هذا الفصل تعقيد مسألة تنمية القدرات فينظر في مختلف تعريفات القدرات وتنمية القدرات. ما الذي نعنيه فعلاً بالقدرات؟ وما هي مستويات القدرات الحالية؟ كيف تطور مفهوم تنمية القدرات تاريخياً؟ من ثم يتوقف عند الطرق التي سمحت لحجج تنمية القدرات بإعادة تركيز المبادرات الإنمائية الدولية وأدت إلى تحسين الاتساق في عمليات تنمية القدرات حول العالم.



# القدرات: المفهوم والتعريفات

القدرات قوية أو فعالة، أو ضعيفة أو متخلفة، أو أنها قد تعاني حتى من خلل ما.

قد يكون هذا الشرح مبسطاً جداً ولكن المهم ألا يُنظر إلى القدرات على أنها كتلة مبهمة وعسيرة الوصف. لا يقوم تحدي تنمية القدرات على سد الثغرات ومعالجة نقاط الضعف أو النقص في القدرات وحسب؛ فلو اقتصرَت العملية على ذلك، لكانت الاستجابة بسيطة وتقوم أساساً على سد الثغرات. ولكن في العديد من الحالات، ترتبط التحديات بمسائل أكثر تعقيداً؛ فالقدرات متوافرة وموجودة ولكنها ليست مستخدمة بشكل فعال.

فعلى سبيل المثال، قد لا يكون هناك علاقة كبيرة بين منصب فرد ما وخبرته المهنية؛ أو قد لا يتعاون الأفراد لتحقيق رؤيا مشتركة أو حتى إنهم قد لا يلمون بها؛ أو قد تعني أنظمة الحوافز أن فرق العمل قد لا ترغب بتبادل المعلومات إلخ. هذه تحديات يصعب معالجتها أكثر من غيرها. من أجل العمل على القدرات، يجب فهم تغيرات أو تقسيمات مستويات القدرات: البشرية منها والمادية والمالية والسياسية والمؤسسية والتنظيمية والوطنية والمحلية، إلخ. - بالإضافة إلى فهم هيكليات الحوافز وطبيعة التقدم نحو بلوغ هدف ما الخطوة تلو الأخرى.

في إطار هذه الوثيقة، وضمن برنامج اليونسكو لتنمية القدرات للتعليم للجميع، يُعتبر أن القدرات موزعة أساساً على ثلاثة مستويات مختلفة ولكن مترابطة: المستوى الفردي والمستوى التنظيمي والمستوى المؤسسي. ويضيف البعض مستوى رابعاً متصلاً بالسياق الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي الكلي، مع ترسيخ المستويات الثلاثة في منظور أوسع. وتهدف عملية تنمية القدرات إلى تداخل مستويات القدرات المختلفة هذه بشكل فعال وسلس لتحقيق الأهداف الإنمائية. بإيجاز، وبعبارة بسيطة: يعمل الأفراد (المستوى الفردي) داخل منظمات (المستوى التنظيمي)، ما يتطلب مناخاً وبيئة محددتين بهدف إنجاز المهام بشكل فعال (المستوى المؤسسي).

ينبغي تأمين سلسلة كاملة من العناصر على كل من المستوى الفردي والتنظيمي والمؤسسي، لتحقيق التحول والتغيير والتقدم. ويصبح العمل على هذه العناصر أسهل عندما يجري تحديد التحديات والمسائل التي تؤثر في كل مستوى من مستويات القدرات.

لقد تطورت النظريات والخبرات المرتبطة بتنمية القدرات على مر السنين استجابة للإخفاقات والإنجازات في مجال التنمية. غير أن عملية تنمية القدرات بحد ذاتها بقيت معقدة غارقة في مصطلحات غامضة ومتخصصة في معظم الأحيان. لقد أوجدت المصطلحات المعتمدة هالة من الغموض حول موضوع جوهرى فحرمت ربما الجهات التربوية التي قد تكون الأكثر استفادة من فرصة التحكم به، ولكن قبل التطرق إلى آليات عمل تنمية القدرات أو طريقة تسهيلها، يبدو من الحيوي توضيح مفهوم «القدرات» بحد ذاتها.

بداية، يمكن وصف القدرات على أنها الكفاءة أو الاستعداد؛ القدرة أو المهارة لإنجاز عمل ما وقد تشير أيضاً إلى الاختصاص والأهلية؛ القوة والمهبة لإنجاز مهمة أو وظيفة. ويتضمن ذلك بدوره الفهم والإرادة والحافز وهي صفات تستلزم بدورها الموارد والشروط والمعارف بالإضافة إلى إدارة القواعد والعلاقات والتحكم بالإجراءات وفهماها. باختصار، تشير تعريفات القدرات إلى المهارات المستلزمة لإنجاز مهمة أو وظيفة ما بنجاح بالإضافة إلى الفعالية والسلطة والإنتاجية والموارد التي تصاحبها. ومن جهة أخرى، إن كان تعزيز القدرات يتمحور أساساً حول التحول والتغيير، إلا أنه يدمج العوامل النفسية والمادية على حد سواء فتصبح إذاً القدرات سلوكية وجوهرية معاً.

عند حصر القدرات على مهام محددة، لا سيما ضمن الأنظمة التربوية، قد نلاحظ وجود قدرات مستلزمة على كل الأصعدة، من التصور والإدارة والتنفيذ والتدبير والتخطيط الاستراتيجي والعلاقات بين الأفراد والمنظمات إلى المناصرة وغيرها. وقد تشمل بعض القدرات المتداخلة والبارزة ما يلي: (١) القدرة على تحديد الأهداف؛ (٢) القدرة على إعداد استراتيجيات وخطط شاملة وتنفيذها؛ (٣) القدرة على إنشاء الشراكات والتحالفات؛ (٤) القدرة على جمع الأموال وإدارتها؛ (٥) القدرة على إرساء مناخ من التغيير وتأمين استدامته؛ (٦) القدرة على التعبئة والتحفيز؛ (٧) القدرة على الرصد والتقييم. ومن وجهة نظر عملية، يحدد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي خمس قدرات رئيسية: (١) المشاركة في حوار مع أصحاب المصلحة المتعددين؛ (٢) تحليل وضع ما وتحديد رؤيا؛ (٣) صياغة السياسات والاستراتيجيات؛ (٤) تحديد الموازنة والإدارة والتنفيذ؛ (٥) الرصد والتقييم. (١)

تهدف عملية تنمية القدرات بالطبع إلى بلوغ نقطة تصل فيها القدرات الضعيفة أو المتعثرة إلى أقصى مستويات الفعالية، وهي مرحلة تؤدي فيها قوة وفعالية القدرات إلى استحداث مؤسسات تضطلع بدورها الكامل وإلى قطاعات فرعية وأنظمة تربوية محسنة، وإلى تنسيق أفضل وقنوات أكثر سلاسة لتوفير وتأمين تعليم نوعي لكل طفل أو متعلم. ومن هذا المنطلق يمكننا حتى الوصول إلى اعتبار

١ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مذكرة الممارسة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي: تنمية القدرات، نيويورك، ٢٠٠٨: ص. ١٢.



المصدر: مقتبس عن وثيقة برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع، ٢٠٠٨.

## فهم تنمية القدرات

القدرات لا تقدم خطة سحرية يمكن تطبيقها في جميع أنحاء العالم. فما من حل واحد سريع وتنمية القدرات ليست بعلم دقيق ذات قواعد ثابتة إذ أن القدرات هدف متحرك ولا يمكن فرض تنمية القدرات. وما ينجح في سياق معين قد لا يلائم سياقاً آخر.

والأكيد أنه يجب تعزيز القدرات على المدى الطويل ويجب أن تنتج عن تقوية «القدرة على الأداء» لدى القادة المعنيين وصناع القرار ومدراء المهام والأفراد العاملين في مؤسسة أو منظمة. وتخضع تنمية القدرات لأحداث غير متوقعة، لا بل قد تؤدي إليها، ما يتطلب مرونة وقابلية تكيف مع الظروف الوطنية والمحلية.

تتبعس طواعية «القدرات» كمفهوم خاص في تفسيرات متوازية في مرونتها لما يُقصد بتنمية القدرات. فيجدال البعض أن تنمية القدرات هي بالأحرى سلوك، نوع من الفلسفة أو المفهوم - سلوك يجب ترسيخه في كل المساعي الإنمائية؛ فيما قد يدمج العديد تنمية القدرات في عملهم من دون أن يلموا بماهيتها بشكل محدد. وقد يجادل البعض الآخر أن تنمية القدرات تقتصر على تسهيل عمليات التغيير وحسب وبالتالي فهي ليست عملية يمكن تطبيقها. ولكن بالنسبة إلى الكثيرين تعتبر تنمية القدرات هندسة أو منصة تدريبية ومكررة للتنمية مؤلفة من عمليات شفافة وتسلسلية لتعزيز القدرات. وتشكل هذه الأخيرة رؤيا برنامج اليونيسكو لتنمية القدرات للتعليم للجميع.

نظراً لتعقيدات مفهوم القدرات وعمليات تنمية القدرات، قد لا يفاجئنا عدم وجود إجماع فعلي على تعريفات تنمية القدرات وذلك على الرغم من الاعتراف الواسع بقيمتها كنهج. ومع ذلك، يجري حالياً عمل مهم لتنسيق وتعزيز تحالفات العمل حول تنمية القدرات وحول طريقة إنشاء الشراكات في المجال التربوي. ولكن تجدر الإشارة إلى أن تنمية

## المربع ١: تعريفات القدرات وتنمية القدرات

«إن بناء أو تنمية القدرات عملية تمكّن الأفراد والمجموعات والمنظمات والمؤسسات والمجتمعات من زيادة كفاءتها في مجال: (أ) إنجاز المهام الرئيسية وحل المشاكل وتحديد الأهداف وتحقيقها؛ (ب) فهم الاحتياجات الإنمائية ومعالجتها في سياق واسع وبطريقة مستدامة.» اليونسكو ٢٠٠٥

«إن القدرات صفة من صفات الأفراد والمنظمات الفردية ومجموعات المنظمات. تتأثر القدرات بالعناصر والجهات الفاعلة الخارجية وتتكيف وتتفاعل معها، ولكن القدرات ليست بشيء خارجي بل داخلي لدى الأفراد والمنظمات والمجموعات أو أنظمة المنظمات.» المفوضية الأوروبية، حزمة أدوات تنمية القدرات، آذار/ مارس ٢٠٠٩

«إن تنمية القدرات هي عملية تقوية كفاءات الأفراد والمنظمات والمؤسسات والمجتمعات، لاستخدام الموارد بشكل فعال وكفاء لتحقيق الأهداف بشكل مستدام.» تنمية القدرات للتعليم للجميع: تنفيذ السياسات. موجز نتائج المنتدى الدولي، بون، تشرين الأول/أكتوبر ٨-١٠، ٢٠٠٧

«تشمل تنمية القدرات تطوير قدرة الأفراد والمؤسسات والمجتمعات على حل المشاكل واتخاذ القرارات المطلعة وتحديد الأولويات والتخطيط للمستقبل.» شبكة الحكم الرشيد التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي/لجنة المساعدة الإنمائية (OECD/DAC). ٢٠٠٦. تحدي تنمية القدرات: العمل نحو الممارسة الجيدة. باريس، (OECD/DAC).

«تنمية القدرات: العملية التي تمكّن الأفراد والمنظمات والمجتمعات من تحصيل وتعزيز وصون القدرات لتحديد وبلوغ أهدافها الإنمائية الخاصة مع الوقت.» برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٨

«تنمية القدرات: العملية التي تمكّن الأفراد والمنظمات والمجتمع ككل من إطلاق العنان للقدرات وتعزيزها وإنشائها وتكييفها وصونها مع الوقت.» (OECD/DAC)، ٢٠٠٨

«تشر القدرات إلى الشروط التي ينبغي أن تتوفر على غرار المعارف والكفاءات والمنظمات الموجهة نحو التنمية والأطر المؤسسية الفعالة، بهدف جعل التنمية ممكنة.» الوكالة السويدية للتعاون الإنمائي الدولي (SIDA)، ٢٠٠٥

## تاريخ تطور تنمية القدرات

الخدمات الإدارية القانونية والأساسية والاتصالات والمواصلات والتربية والصحة، إلخ.

وتطور هذا النوع من الدعم تدريجياً في الخمسينيات والستينيات ليتحول إلى ما عُرف دولياً بـ«تنمية القدرات». وقد توجه التركيز تدريجياً إلى تعزيز القدرات الفردية والموارد البشرية، مع تزويد الأفراد بالتدريب والمواد المستلزمة لإنجاز مهامهم. وفيما كانت لهذه العملية نتائج فردية إلا أنها لم تؤثر على نطاق أوسع في طريقة تفاعل الأفراد الفعلية في ما بينهم أو في تنظيم أنفسهم ضمن مجموعات أو هيئات مهنية. وكان لا بد من تعزيز إعادة تشكيل المؤسسات وتحديدها وإعادة هيكلتها من دون تحويل التركيز كلياً عن الأفراد. وبقي من أبرز عناصر عمليات التنمية التعاون الفني والمساعدة الفنية، على غرار تبادل الخبرات والنصح والمشورة والتدريب العملي على المهارات الجديدة.

ليس العمل على تحسين القدرات بالأمر الجديد فعلياً. في الواقع، يعتبر البعض أن تنمية القدرات تشكل عودة إلى الأسس، إلى جوهر وجذور التنمية، إلى أسس «كيفية» إنشاء المشاريع والتفاعلات البشرية. ومن المحتمل أن يكون تعزيز القدرات، إن عدنا إلى شكله العام وغير المحدد، قد كان موجوداً منذ فجر الحضارات وأولى الجهود المجتمعية لتحسين حياة الأفراد ومستقبلهم.

وتشكل جهود إعادة الإعمار بعد الحرب العالمية الثانية مثالاً قوياً عن عملية تنمية القدرات: حالة تاريخية عن الجهود المشتركة والمنهجية المبذولة لتعزيز أداء الدول بعد سنوات من النزاع والحرمان. فقد ركزت مثلاً منظومة الأمم المتحدة الناشئة في تلك الفترة على «بناء المؤسسات» بشكل عام - وهي عملية كانت غاية في الضرورة مع خروج العديد من الدول من الاستعمار في أواخر الخمسينيات وأوائل الستينيات. فنُظِر إلى عملية بناء المؤسسات كممارسة تعزيز البنى التحتية والمؤسسات الوطنية المستنفدة لإنجاز مهام حيوية: ألا وهي



المصدر: مقتبس عن ورقة العمل ٢٦٠- تنمية القدرات لمناصرة السياسات: التفكير والمقاربات الحالية بين الوكالات الداعمة لمنظمات المجتمع المدني، من إعداد م. بلاج سكو، ج. يونغ.

كان من المفهوم أن التدريب الفردي وإعادة الهيكلة التنظيمية لم يشكلوا سوى جزء من الصورة الكاملة وأن ثمة حاجة إلى تعديل الاستراتيجيات الآيلة إلى التأثير في البيئات المحيطة بالمؤسسات بالإضافة إلى تأثيرها في الأفراد العاملين فيها. وقد نتج هذا الإدراك إلى حد ما عن تقدير أوضح لعمليات التغيير وعن فهم أفضل لما يُقصد بالقدرات. وقد تطورت الأبحاث بشأن مصدر عمليتي التجدد والإصلاح وكيفية إطلاقهما وتسهيلهما - كما تبلورت الفكرة القائلة بأن بعض الأفراد أو رؤاد التغيير قد يصبحون عملاء يوجهون الآخرين في حركة تحول عامة. وبموازاة ذلك، كان القطاع العام ريادةً في استحداث نظريات التغيير وإعادة هندسة أساليب العمل. وقد دعم كل ذلك تطورات التفكير الإنمائي الدولي وتداخل فيها. وأصبح إرساء البيئات المؤاتية للتغيير من خلال السياسات والاستراتيجيات والتخطيط موضوع بحث إضافي.

### إعادة التفكير في نهج التنمية

استلزمت وتيرة التغير السريعة في العالم المعلوم في التسعينيات والقرن الواحد والعشرين نهجاً متكاملًا، مع دمج كل أبعاد القدرات والأنظمة التي يولدها. وبدا واضحاً جداً، كما ورد في شبكة الحكم الرشيد لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي/لجنة المساعدة الإنمائية<sup>(١)</sup>، أن «أدوات

«من دون قدرات متينة - مؤسسات وأنظمة وخبرات محلية قوية - لا تستطيع الدول النامية امتلاك وإدارة عملياتها التنموية بالكامل. وافقنا في إعلان باريس على أن تنمية القدرات تقع على عاتق الدول النامية، وأن الجهات المانحة تضطلع بدور داعم وأن التعاون الفني يشكل وسيلة من وسائل تنمية القدرات».

إعلان باريس بشأن فعالية المعونات ٢٠٠٥

١ لجنة المساعدة الإنمائية لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي.

2000s

1990s

1980s

### تنمية القدرات

- مشاركة متزايدة في تنمية القدرات
- التركيز على التعلم المتواصل والتكيف
- التوازن بين الإدارة القائمة على النتائج والاستدامة الطويلة الأمد

### بناء القدرات

- إعادة تقييم مفهوم التعاون الفني
- المقاربات التشاركية "كطريق إلى التنمية"

### المأسسة الجديدة

- توسيع بناء القدرات إلى المستوى القطاعي
- الاهتمام بصقل السلوك الاقتصادي الوطني

مع الدول المستفيدة على أن تتحمل هذه الدول المسؤوليات وتستغل فرصة تعزيز أنظمة الإنفاذ الخاصة بها. وتمحورت نواة هذه العملية بالطبع حول ضرورة القيادة الفعلية للحكومة وامتلاكها عمليات تنمية القدرات والتغيير وفي نهاية المطاف الاستدامة.

خلال التسعينيات، بدأ يزداد استخدام مصطلح "تنمية القدرات" لا سيما في المصطلحات الإنمائية. وسعت حركة تنمية القدرات إلى الابتعاد عن فكرة البناء أو البدء من جديد: فتنمية القدرات تقوم بالأحرى على التطوير انطلاقاً من مستويات القدرات المتوافرة. كما لم تقتصر هذه العملية على تحديد الثغرات بل على مواجهة العقبات أمام القدرات، أكان ذلك على المستوى الفردي أو التنظيمي أو المؤسسي. فلطالما توافرت القدرات حتى في أصعب المناخات، ولم تحتج بشكل أساسي سوى إلى الفضاء لتنمو وتصبح فعالة. فكانت تقوم عملية تنمية القدرات على تغذية القدرات وإطلاق العنان لها من الداخل. بالإضافة إلى ذلك، وعلى عكس مقاربات بناء القدرات السابقة، استند نهج تنمية القدرات المتطور إلى تحديد الدول لأولوياتها واحتياجاتها الخاصة مع قيادة العملية لمواجهة التحديات.(٣)

بناء القدرات التقليدية للتعاون الفني والتدريب أثبتت عدم فعاليتها في المساعدة على تحسين الأداء لأنها لم تُربط بالتطورات المؤسسية والتنظيمية اللازمة.(٢)

في التسعينيات، وفي ظل الفشل المتواصل في إحداث تغيير مستدام إلى قدرات القطاع العام، بدأ عدد من الشركاء المتعددي والثنائي الأطراف بإعادة وضع مفاهيم التنمية وقد أرادوا بذلك الإجابة على أسئلة على غرار ما يلي: من يقود العملية فعلاً؟ مبادرة من هي؟ كيف يجري تحديد الاحتياجات من القدرات؟ من يشارك في العملية؟ ما هي مستويات التدخل؟ أمن نهج منتظم لتحديد المشكلة والحلول؟ كيف يمكن تعقب إنجازات تنمية القدرات؟ ما هي المؤشرات المستلزمة؟ كيف يمكن ضمان المساءلة في التدخلات؟

بدأ مفهوم تنمية القدرات يبتعد عن مفهوم المساعدة "الخارجية" والخبرات الأجنبية لحل المشاكل. وفي حال تقديم المساعدة الفنية ومشاركة الخبرات الخارجية، كان ذلك على أساس التساوي بين الجهة المستفيدة والخبير. ما يعني أنه يجب ألا ينظر إلى تنمية القدرات على أنها عملية تعلم بحد ذاتها، بل من المفضل أن تركز في شراكات متينة

٢ خليل محشي، تنمية القدرات في التعليم، نشرة اليونسكو- المعهد الدولي لتخطيط التربية، المجلد ٢٤، رقم ٤، تشرين الأول/أكتوبر - كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٦. باريس، ٢٠٠٦: ص. ١-٣.

٢ منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي/لجنة المساعدة الإنمائية. تحدي تنمية القدرات: العمل نحو الممارسة الجيدة. باريس، ٢٠٠٦: ص. ٢٦.





© UN Photo/Albert Gonzalez-Ferran

خلال المزيد من المقاربات التشاركية وترتيبات الشراكة الجامعة متوافرة، وبدأ يتزايد الاعتراف بذلك على صعيد الحكومات والمجتمع الدولي، فيما بدأ يعلو صوت المنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني للمطالبة بمشاركة وبمساهلة أكبر في عمليات صنع القرار بالإضافة إلى استراتيجيات إنمائية أكثر إنصافاً. وكان لا بد من النظر في رؤى بديلة للتمويل والإنفاذ لمواجهة المشاكل الإنمائية الراسخة.

لذا وعلى أعقاب إعلان الألفية عام ٢٠٠٠، زاد المجتمع الدولي من إصراره على المشاركة الديمقراطية الأوسع في العمليات الإنمائية إلى جانب مساءلة وشفافية وطنية أقوى. ونص إعلان روما المعني بالتنسيق لعام ٢٠٠٣، والذي اعتمده المؤسسات التنموية الثنائية والمتعددة الأطراف والدول المستفيدة على ما يلي: «ستدخل الدول الشريكة الإصلاحات اللازمة للسماح للجهات المانحة بالانسحاب تدريجياً من أنظمتها فيما تعتمد المبادئ أو المعايير الدولية وتطبق الممارسات الجيدة. ويتألف العامل الأساسي الذي سبوجه هذا العمل من مقارنة قطرية تركز على ملكية البلد وقيادة الحكومة. كما يشمل هذا العامل بناء القدرات ويعترف بمختلف أنماط المعونة (المشاريع والمقاربات القطاعية ودعم الموازنة أو ميزان المدفوعات) ويشرك المجتمع المدني بما فيه القطاع الخاص». وتعزز كل ذلك بفضل إعلان باريس بشأن فعالية المعونات عام ٢٠٠٥ الذي شكل منعطفاً رئيسياً؛ فمن خلال اعتبار تنمية القدرات وحدها «ضرورية»، أصبح الإعلان بمثابة صوت لمن كان يحاول تعزيز القدرات الوطنية بطريقة أكثر فعالية. وبوجه موارد الجهات المانحة المحدودة أكثر من أي

## صقل نهج تنمية القدرات: ٢٠٠٠-٢٠١٠

لفترة و بحلول أواخر التسعينيات، بدأ أن «تنمية القدرات» شعار جديد يدرج في أي برنامج إنمائي. ولكن ما لبث أن اتضح مجدداً أن هذه العملية لن تشكل الحل الذي تصوره العديد للعالم النامي وكان لا بد من إدخال مرة أخرى تغييرات جذرية إلى التوجهات. وكان يكمن عدم الرضى لدى العديد من الأطراف في الصعوبة الشائكة والناجمة عن اعتماد معظم عملية تنمية القدرات على التعاون والمساعدة الفنيين بالإضافة إلى المشورة والأبحاث المشتركة والتدريب المحدد والهادف لعدد محدود من المهنيين. ولكن حد المساعدة بأفراد معينين ظل مرادفاً لعدم معالجة خلفية المؤسسات والحكومة الأوسع والأهم في البلد بشكل صريح. فلم تبقى القطاعات العامة الوطنية على حالها من دون أي تغيير على المدى الطويل وحسب بل واجهت كذلك خطر تزايد هشاشتها عندما كان يسعى الأفراد المدربين في إطار خطط تنمية القدرات إلى التوظيف في مجالات أخرى، مخلفين وراءهم المشاريع الإنمائية الوطنية ما كان يزيد من إضعاف البلدان. واضطرت المؤسسات الوطنية والمنظمات الحكومية الرئيسية إلى المشاركة كليا بدرجة أكبر لتكون آثار تنمية القدرات أكثر عمقا وفعالية.

إلى جانب ذلك، بدأ يتضح لا سيما في أقل البلدان نمواً وأكثر الدول هشاشة، أن المنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني والجهات الفاعلة في القطاع الخاص تضطلع بدور بارز في تصميم وتطبيق الاستراتيجيات الإنمائية. وكانت إمكانية زيادة زخم التقدم من

وقت مضى، حمل الإعلان معه أيضاً الحاجة المنطقية والعملية لزيادة المواءمة والاتساق بين الجهات المانحة بشأن تنمية القدرات.(٤)

## نحو الاتساق في عمليات تنمية القدرات

يهدف مواءمة الجهود الإنمائية في المجتمع المدني، وعضواً عن البحث عن مخططات، نظر مناخاً وتنمية القدرات إلى مجموعات المبادئ المشتركة الرئيسية والخطوات والعمليات والأهداف الاستراتيجية التي قد تؤدي إلى تعليم أكثر إنصافاً ونوعية في مختلف السياقات. وقدمت مبادرة المسار السريع لتوفير التعليم للجميع (EFA-FTI)، والتي أعدت لتسريع التقدم نحو توفير التعليم للجميع وبلوغ الأهداف الإنمائية للألفية في الدول المتدنية الدخل، الدعم الحاسم إلى هذه العملية. وهدفت هذه المبادرة، وفقاً للمصطلحات التي اعتمدها، إلى تعزيز «الدعم المنتظم والمنسق المقدم إلى برامج العمل القطرية لتنمية القدرات مع إشراك الجهات الفاعلة المعنية والمستويات كافة وتقوية الأفراد والمؤسسات والهيكلية التنظيمية. ويتخطى هذا النهج خبرات الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم الفنية أو الموارد المادية».(٥)

وفي عام ٢٠٠٦، أنشأت مبادرة المسار السريع لتوفير التعليم للجميع فرقة عمل معنية بتنمية القدرات بقيادة ألمانيا تراعي مبادئ إعلان باريس الأساسية. وكان الهدف من ذلك زيادة التعاون والتنسيق على المستوى القطري لتوفير التعليم للجميع. بحلول عام ٢٠٠٨، كانت قد وضعت مبادرة المسار السريع لتوفير التعليم للجميع مبادئها التوجيهية بشأن تنمية القدرات لتقييم الاحتياجات من القدرات وتحديد الأولويات والاستراتيجيات ولتنفيذ خطط قطاع التربية. لقد عكست هذه المبادئ التوجيهية العمل الذي أنجزه سابقاً البنك الدولي ووكالة التنمية الدولية التابعة للولايات المتحدة (USAID) والوكالة الألمانية للتعاون التقني (GTZ) وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، وغيرها من الجهات.

أدت سلسلة الأبحاث والمؤتمرات إلى إنشاء شبكة التعلم حول تنمية القدرات (LenCD) والتي أصبحت اليوم جماعة ممارسين ناشطة. أنشئت شبكة التعلم غير النظامي والمفتوح هذه في حزيران/يونيو ٢٠٠٤ وهي مؤلفة من أفراد ومنظمات تتشارك الاهتمام نفسه في تنمية القدرات. وهي تهدف إلى تعزيز وتسهيل تبادل العبر المستخلصة كما تدخل التغييرات لممارسة أفضل في مجال تنمية القدرات على المستويات العالمي والإقليمي والمحلي، مع تسهيل المبادرات الجماعية والعمليات المستلزمة لسد «ثغرات التعلم» وتعزيز

التغيير.(٦) وفي الوقت نفسه، تعزز الشبكة إدماج تنمية القدرات في السياسات الإنمائية السائدة، كما تدعم المبادرات الإقليمية والمحلية للمساعدة على تغيير تطبيق عملية تنمية القدرات على الأرض. تعتمد مبادرات شبكة التعلم حول تنمية القدرات على الطاقة من أعضاء الشبكة والشركاء وعلى مجالات اهتمامهم ومواردهم المشتركة. وتشمل هذه المبادرات فرق عمل مواضيعية وإقليمية وتطوير منتجات محددة والتدقيق في تطوير السياسات والأبحاث وتبادل المعارف من خلال الموارد على شبكة الإنترنت ومعارض المعرفة وغيرها من الآليات. ولعبت شبكة التعلم حول تنمية القدرات دوراً محورياً في تنظيم طاولة مستديرة بشأن تنمية القدرات كجزء من منتدى باريس الرفيع المستوى بشأن فعالية المعونة وفي المساعدة على إعداد الورقة المرجعية المتفق عليها بشكل واسع "تحدي تنمية القدرات: العمل نحو الممارسة الجيدة" المعتمدة من قبل منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي/لجنة المساعدة الإنمائية عام ٢٠٠٦.

بإيجاز إذاً، يمكن القول إنه جرى الانتقال تدريجياً من نهج مخطط خطي إلى التنمية وتنمية القدرات، مع تخطي التدريب الرامي إلى تحسين الموارد البشرية للنظر في إطار السياسات الكلي والبيئة التي يعمل فيها كل من الأفراد والمنظمات وتتفاعل مع بعضها البعض، بالإضافة إلى العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين المؤسسات.(٧) وينعكس هذا التحول في أن العديد من الشركاء في التنمية، على غرار مصرف التنمية الآسيوي، أصدروا عام ٢٠٠٧ أطر وخطط عمل لدمج تنمية القدرات في العمليات والبرامج القطرية. وتسلط هذه الوثائق الضوء على واقع أن التدابير الإنمائية التي لم تأخذ بالحسبان الأبعاد المؤسسية والاقتصادية وإدارة القطاع العام في صنع القرار لن يكون لها أثر كبير على الأداء التنظيمي بحد ذاته.(٨) كما أقدمت منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والمفوضية الأوروبية على خطوات مماثلة.(٩) قد تقوض بالطبع الأمانة الاقتصادية كل هذه الجهود ولكنها قد تكون أيضاً محركاً إضافياً لتطوير عمليات تنمية القدرات.

٦ مراجعة: <http://www.len.cd.org/>

٧ مرفق البيئة العالمية. نهج استراتيجي لتعزيز تنمية القدرات. واشنطن، ٢٠٠٣: ص. ١٦.

٨ مصرف التنمية الآسيوي. دمج تنمية القدرات في العمليات والبرامج القطرية، إطار عمل وخطة عمل متوسطي الأمد. مانايلا، ٢٠٠٧: ص. ٦.

٩ مكتب التعاون الأوروبي للمعونة. حزمة أدوات لتنمية القدرات. بروكسل، ٢٠٠٩.

٤ الوزارة الفدرالية للتعاون الاقتصادي والتنمية، BMZ (ألمانيا). دور تنمية القدرات في مبادرة المسار السريع لتوفير التعليم للجميع (مذكرة مفاهيمية). ألمانيا، ٢٠٠٦: ص. ١.

٥ مراجعة: <http://www.educationfasttrack.org/FTI-at-Work/capacity-development>



## الفصل ٢: أزمة القدرات في أقل البلدان نموً والبلدان في مرحلة ما بعد النزاع



مبنى مدرسي مدمر. ستعيد حملة "العودة إلى المدرسة" ١,٧ مليون صبي وفتاة إلى المدرسة.

© UN Photo/Eskinder Debebe



## تنمية القدرات للتعليم للجميع: ترجمة النظريات إلى أفعال







© UN Photo/Eskinder Debebe

## الفصل ٢:

# أزمة القدرات في أقل البلدان نموً والبلدان في مرحلة ما بعد النزاع

يعرض الفصل ٢ الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية بالإضافة إلى التحديات في مجال تنمية القدرات في قطاع التربية في أقل البلدان نموً وفي البلدان في مرحلة ما بعد النزاع. وعلى خلفية عملية إصلاح القطاع العام المتواصلة، جرى تسليط الضوء على عدد من التحديات التي تقف في وجه توفير التعليم للجميع في إطار السياسة والتخطيط القطاعيين الشاملين وسياسة إعداد المعلمين ومحو الأمية والتعليم غير النظامي والتعليم والتدريب التقني والمهني (أو مهارات عالم العمل).

## عندما تعيق البيئة التنمية

تدهور المشهد الاقتصادي الذي تسعى فيه الحكومات إلى تحقيق أهدافها الإنمائية الطموحة وهدف توفير التعليم للجميع في السنوات الأخيرة. يشير تقرير الرصد العالمي لعام ٢٠١١ إلى أنه بعد عام ٢٠٠٠ "سجل العديد من أفقر البلدان في العالم نمواً اقتصادياً قوياً وتراجعاً في معدلات الفقر ما سمح بإرساء بيئة إيجابية للتقدم في مجال التربية. غير أن الاضطرابات الأخيرة التي عصفت بالاقتصاد العالمي غيرت كل ذلك. إذ بدأت تتراجع توقعات النمو ويتزايد الضغط على الموازنات الحكومية؛ كما يؤدي بطء النمو وارتفاع أسعار المواد الغذائية إلى زيادة أعداد الفقراء. وفيما قد تكون الأزمة المالية الحالية قد انتهت إلا أنها خلفت تهديداً محتملاً على التقدم في مجال التربية".

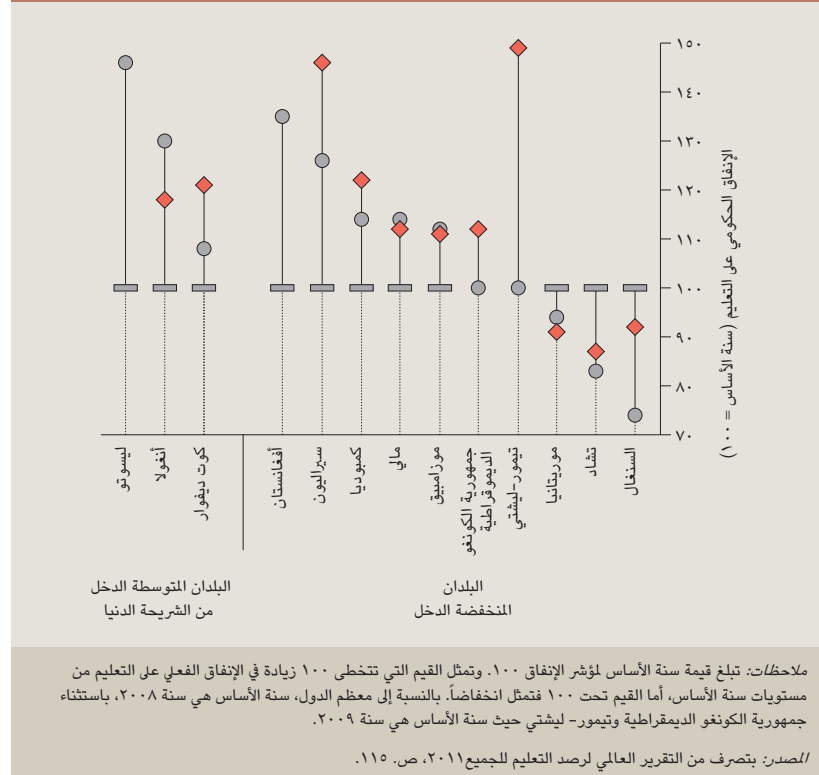
مع أن وقع الضغوط الضريبية على موازنات التعليم ليس معيارياً (الرسم ١)، إلا أن حوالي ٤٠٪ من البلدان المتدنية الدخل التي تتوافر لديها البيانات قد حذت من الإنفاق على التعليم عام ٢٠٠٩.

تصنف منظومة الأمم المتحدة أقل البلدان نمواً على أنها "أفقر وأضعف جزء" (١) من المجتمع الدولي: أي البلدان التي تواجه حرماناً كبيراً على صعيد التنمية وهي معرضة لخطر كبير من عدم الخروج من دوامة الفقر. ومن بين هذه البلدان، تواجه البلدان في مرحلة ما بعد النزاعات كفاحاً شاقاً إضافياً في انتقالها إلى السلم والاستقرار وفي محاولتها لتأمين آفاق تنموية طويلة الأمد. وفيما قد تقدم القيادة الجديدة فرصاً لإصلاح المؤسسات التي ربما ساهمت في تأجيج النزاع (وهذا ما يطلق

"[...] يعاني العديد من البلدان من غياب الأطر التنظيمية والسياسات اللازمة للنمو القائم على القطاع الخاص. كما تعاني هذه الدول من نقص في القدرة على تنفيذ البرامج حتى عند توافر التمويل [...] لهذا السبب ينبغي إعطاء كل الأولوية لعمليات بناء القدرات المحددة الأهداف. قبل تطبيق أي برنامج في أي من المجالات، ينبغي تقييم القدرات ومن ثم تقديم الدعم اللازم".

الشراكة الجديدة من أجل تنمية أفريقيا، ٢٠٠٨

الرسم ١: تأثير الأزمة المالية على الإنفاق على التعليم  
مؤشر الإنفاق الفعلي على التعليم في بلدان مختارة ذات دخل متوسط منخفض وأكثر انخفاضاً مستفيدة من تنمية القدرات للتعليم للجميع، ٢٠٠٨-٢٠١٠



## الحاجة إلى إصلاح القطاع العام

من أجل تعزيز قدرات الإدارة والحوكمة لدى القطاع العام في أقل البلدان نمواً والبلدان في مرحلة ما بعد النزاع، ومن أجل تقريب صانعي القرارات من المجتمعات عند الحاجة، جرى إدخال سلسلة واسعة من الإصلاحات إلى القطاع العام في العقدين الماضيين، بما في ذلك سياسات نزع المركزية وإعادة تنظيم الخدمة المدنية. كما بُذلت الجهود لمكافحة الفساد وتعزيز الشفافية والإنصاف الأكبر في توزيع التمويل على المستويات غير المركزية.

غير أن معظم هذه الجهود الرامية إلى معالجة الوضع لم تحقق غاياتها. فغالباً ما يكون التمويل اللامركزي وجمع الإيرادات المحلية غير كافيين لتلبية الاحتياجات الإنمائية المستلزمة في المجتمعات الأكثر عرضة للخطر. ولكن لا تقتصر الفرص الضائعة على النقص في تمويل البنى التحتية والخدمات الاجتماعية فقط. فحتى في الدول التي تتمتع بمعدل نفقات عامة مرتفع نسبياً، غالباً ما كانت الجهود الإصلاحية غير مرضية لا سيما مع سوء تقدير الخلل في القدرات فيما لم ينجح أي من الإدارات العامة وصناع القرار والإداريين في إدخال الإصلاحات والمواصفات المتوقعة.

## التحديات المحددة بوجه التعليم للجميع

أدى الاندفاع العالمي نحو التعليم للجميع ونجاحات العقد الماضي في رفع معدلات القيد في المدرسة الابتدائية إلى ممارسة ضغوط هائلة لتوسيع الفرص التربوية لتطال مستويات أعلى. وينطبق ذلك على التعليم الثانوي العام والتعليم التقني والمهني: فمع ارتفاع عدد الأطفال الذين يلتحقون بالتعليم الابتدائي وينهونه، تزداد الحاجة إلى استحداث فرص تعلم إضافية. غير أن هذه الزيادات أدت إلى بروز بعض العقبات الخطيرة على مستوى القدرات في الأنظمة التربوية في العديد من البلدان الأقل نمواً، مع وقع واضح على نوعية التعليم المقدم.

تواجه قدرة الدول الضعيفة على بلوغ أهداف توفير التعليم للجميع سلسلة محددة من التحديات المؤسسية والتنظيمية. فتكثر المآزق وحالات الخلل والعقبات المؤسسية والتنظيمية - لاسيما في الدول التي أضعفها نزاع أو غياب الاستقرار السياسي أو الموارد المحدودة. وتعتبر مبادرة المسار السريع لتوفير التعليم للجميع أن تحسين التعليم لا يقوم ببساطة على ضخ «المزيد من الأموال» في وزارة التربية الوطنية، بل يجب تأمين سياق مناقشة واسعة النطاق حول تحديات توفير التعليم والنوعية وسبل

عليه تقرير الرصد العالمي لعام ٢٠١١ عبارة «عوائد السلام»، إلا أن ضخامة عملية التعافي تلقي بعبء ثقيل على المؤسسات العامة.

غالباً ما تكون التحديات التي تواجهها أقل البلدان نمواً والبلدان في مرحلة ما بعد النزاع شاقة ومتعددة المستويات. فيتألف الشق الأول من المؤسسات الحكومية الضعيفة بالإضافة إلى غياب قدرات قيادية وإدارية متينة على المستويين الوطني والمحلي. ويتمحور الشق الثاني حول الخلل المنتظم في القدرات الناجم عن سنوات من المشقات الاقتصادية أو الكوارث الطبيعية أو الأزمات السياسية أو المسائل الأمنية أو النزاعات. وتتفاقم عادة هذه الحالات بسبب «نزوح الأدمغة» بين الفئات المؤهلة من القادة والإداريين والباحثين والعلماء والعمال في كل القطاعات الاقتصادية تقريباً. كما قد تشمل الخصائص والمآزق الأخرى التحديات المواجهة عند إدخال إصلاحات إلى الخدمة المدنية وغياب الهيكليات التنظيمية لدعم جهود اللامركزية، بالإضافة إلى أوجه القصور في القدرات الإدارية والتنفيذية على كل المستويات.

تقوّض أوجه القصور في القدرات أسس أنظمة الحوكمة التابعة للدولة. وعلى المدى الطويل، لن يعرض ضعف قدرات الدولة استدامة جهود التعاون الفني للخطر وحسب لا بل يهدد أيضاً أي تقدم محرز في تحقيق الأهداف الإنمائية الوطنية والدولية. (٢) ويعرض مقال صدر عام ٢٠١١ تحت عنوان «مسائل الفقر» في الصحيفة البريطانية The Guardian هذه المعضلة التالي: "... مع الوقت، تصبح الآثار المؤسسية السلبية خطيرة جداً، فيما تفقد الحكومات قدرتها على القيادة بناءً على السياسات وفيما تتراجع المسألة تجاه المواطنين. وعضواً عن تطور مؤسسات الدولة، سوف تشهد هذه الأخيرة تراجعاً". (٣)

### المربع ٢: تعريف أقل البلدان نمواً+

تستخدم لجنة السياسات الإنمائية التابعة للأمم المتحدة المعايير التالية لتعريف أقل البلدان نمواً:

**دخل منخفض:** يُقاس على أساس متوسط دخل الفرد على مر ٣ سنوات. ويؤدي متوسط دخل أدنى من ٧٤٥ دولاراً أميركياً للفرد سنوياً إلى اعتبار البلد من أقل البلدان نمواً. أما إذا تجاوز متوسط الدخل ٩٠٠ دولار أميركي فلا يُعتبر البلد من هذه الفئة.

**موارد بشرية ضعيفة:** تُقاس على أساس مؤشرات التغذية ومعدل وفيات الأطفال ما دون الخامسة من العمر ومعدل الالتحاق بالمدرسة الثانوية ومعدل محو الأمية لدى الكبار.

**ضعف اقتصادي شديد:** يُقاس على أساس عدد السكان؛ البعد المكاني؛ تنوع الصادرات السلعية؛ حصة الزراعة والغابات ومصائد الأسماك في الاقتصاد؛ عدم استقرار الإنتاج الزراعي؛ عدم استقرار صادرات السلع والخدمات؛ التشرذم الناتج عن الكوارث الطبيعية.

لتصنيف بلد ما كبلد من أقل البلدان نمواً، يجب أن تتوافر المعايير الأربعة المذكور كلها وألا يتخطى عدد السكان ٧٥ مليون نسمة.

٢ منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي/لجنة المساعدة الإنمائية. تأمين الخدمات في الحالات الهشة: المفاهيم الرئيسية والنتائج والعبر. باريس، ٢٠٠٨.  
٣ جوناثان غليني. مسائل الفقر. The Guardian، ١٧ شباط/فبراير ٢٠١١.

## الرسم ٢: زيادة المشاركة في المدرسة الثانوية معدل القيد الإجمالي في التعليم الثانوي، ١٩٩٩ و ٢٠٠٨



ملاحظات: شملت فقط الدول التي سجل فيها معدل القيد الإجمالي نسبة أدنى من ٩٧٪ في ١٩٩٩ أو ٢٠٠٨ والتي تشارك في برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع.

المصدر: بتصرف من التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع ٢٠١١، ص. ٥٥.

الشامل غياب القدرات الوطنية على جمع ومعالجة بيانات وإحصاءات حديثة وموثوقة مصنفة حسب الجنس والفئات السكانية والمنطقة، إلخ. فقط؛ وحتى عند تعزيز نظام معلومات إدارة التعليم، لن يمكن التحدي في غياب القدرات بل في عدم اعتبار مخرجات النظام (المعلومات والمعارف التي يولدها) كمدخلات قيمة في عمليات التخطيط وبالتالي لا تستخدم إلى أقصى حد.

على المستوى التنظيمي، تشكل القدرات الإدارية والوظيفية الضعيفة في الوزارات وعلى مختلف مستويات الحوكمة عائقاً بوجه الكفاءة التشغيلية على صعيد الأنشطة اليومية. على الرغم من ذلك، من النادر أن تعالج مسألة القدرات الوظيفية والحاجة إلى استراتيجيات لتنمية القدرات بشكل منتظم في أطر تنمية قطاع التربية والخطط التربوية المتوسطة الأمد (بما في ذلك قدرات الوزارة على تقييم القدرات والعمل وتوفير مساعدة تقنية جديدة لمبادرات تنمية القدرات). في الواقع، قد تكون معرفة صناع القرارات الرئيسيين والنظراء الوطنيين بنهج تنمية القدرات ومصطلحاته ونظريته وعملياته وأدواته التشغيلية محدودة، ما يؤدي إلى رؤيا محدودة لنقاط التدخل الملائمة المحتملة لاستراتيجيات تنمية القدرات.

الإفناذ مع تطبيق أفضل الخطط المعدة. (٤) بعبارة أخرى، لن تزداد عائدات التمويل الإضافي للأنظمة التربوية في أكثر الدول هشاشة في غياب عملية تنمية القدرات الموازية. كما كان برنامج عمل أكرا لعام ٢٠٠٨ واضحاً عندما أشار إلى أن «المعونة ليست سوى جزء من مشهد التنمية». هذا لا يعني بالطبع أن المعونة الخارجية ليست ضرورية أو أن التمويل غير مفيد، بل يعني أن هناك سلسلة من العناصر الإيجابية والمعززة إلى جانب المال، والضرورية لتأمين التنمية القصوى.

سواء أتم اعتماد التخطيط أو محو الأمية أو التعليم غير النظامي أو التعليم والتدريب التقني والمهني أو سياسات تعليم المدرسين، يتجلى أن تنمية القدرات ضرورية كقاعدة متينة للتغيير الفعال. ما هي إذاً التحديات أمام القدرات التي تؤثر في قطاعات التربية الفرعية المعنية في أقل البلدان نمواً والبلدان في مرحلة ما بعد النزاع؟

## السياسة والتخطيط القطاعيين الشاملين

يجب تأمين مناخ سياسات وأطر مؤسسية مؤاتين لبلوغ الأهداف القطاعية والقطاعية الفرعية، ولا سيما الأطر التشريعية التي: تؤمن أدنى مستويات الوصول إلى التعليم ومعايير التعليم إلى فئات محددة من السكان؛ تدعم تخطيطات السياسات التشاركية وعمليات رصد الأداء؛ توفر التمويل الجيد لأهداف السياسات ولآليات الإدارة الخاصة بالقطاع والقطاع الفرعي، إلخ. ويعيق غياب إنفاذ هذا النوع من الأطر الجهود التي يبذلها العديد من البلدان لتوفير التعليم للجميع، بالإضافة إلى غياب عمليات استعراض السياسات المنفردة وغياب الترابط أو الصلة بين احتياجات النظامين النظامي وغير النظامي واستبعاد الأقليات والفئات المهمشة والنساء والفتيات المتأصل في عمليات وضع السياسات وصنع القرار.

كما تشكل عمليات وضع السياسات والتخطيط الضعيفة، كما أشار إليه مستخدمو موقع المكتب الإقليمي للتربية في إفريقيا التابع لليونسكو على شبكة الإنترنت عقبة متواصلة وحقيقية. وقد شمل استطلاع لرأي المستخدمين نشر على موقع المكتب الإقليمي للتربية في إفريقيا بين أيلول/سبتمبر ٢٠١٠ وكانون الثاني/يناير ٢٠١١ السؤال التالي: «ما هو العنصر الرئيسي الذي يضعف آثار التمويل المخصص للمؤسسات الإفريقية؟» وقد اختارت الأغلبية المشاركة ضعف تخطيط النظام كجواب أساسي. ولكن لا يعيق عمليات التخطيط والسياسات القائمة على الأدلة على المستوى القطاعي

٤ الوزارة الفدرالية للتعاون الاقتصادي والتنمية، BMZ (ألمانيا). تنمية القدرات للتعليم للجميع: تطبيق السياسات - منتدى دولي، ملخص بالنتائج، بون، ٢٠٠٧.

تتميز بعض الدول بعمليات صنع قرار مركزية جداً فيما انتقلت أخرى إلى هيكليات لا تلعب فيها المستويات شبه الوطنية سوى دوراً محدوداً في صياغة السياسات. ويؤدي غياب الدقة في تحديد ولايات الأقسام والمواصلات الداخلية والخارجية الضعيفة والتركيز غير الواضح إلى تقويض مهام وزارات التربية. وقد تكون فرص التنسيق وتبادل المعلومات بين الوزارات والأقسام والجهات الفاعلة المعنية بصياغة سياسات القطاع/القطاع الفرعي والتخطيط والتسليم غير منظمة أو لا تتمتع بتأييد منتظم. وتزداد التحديات التشغيلية عندما تدخل القطاعات الفرعية في اختصاصات عدة وزارات متنافسة أو عندما يكون القطاع العام ضعيفاً بسبب ندرة الموارد البشرية والمالية وغياب الحافز أو المعنويات لدى الموظفين.

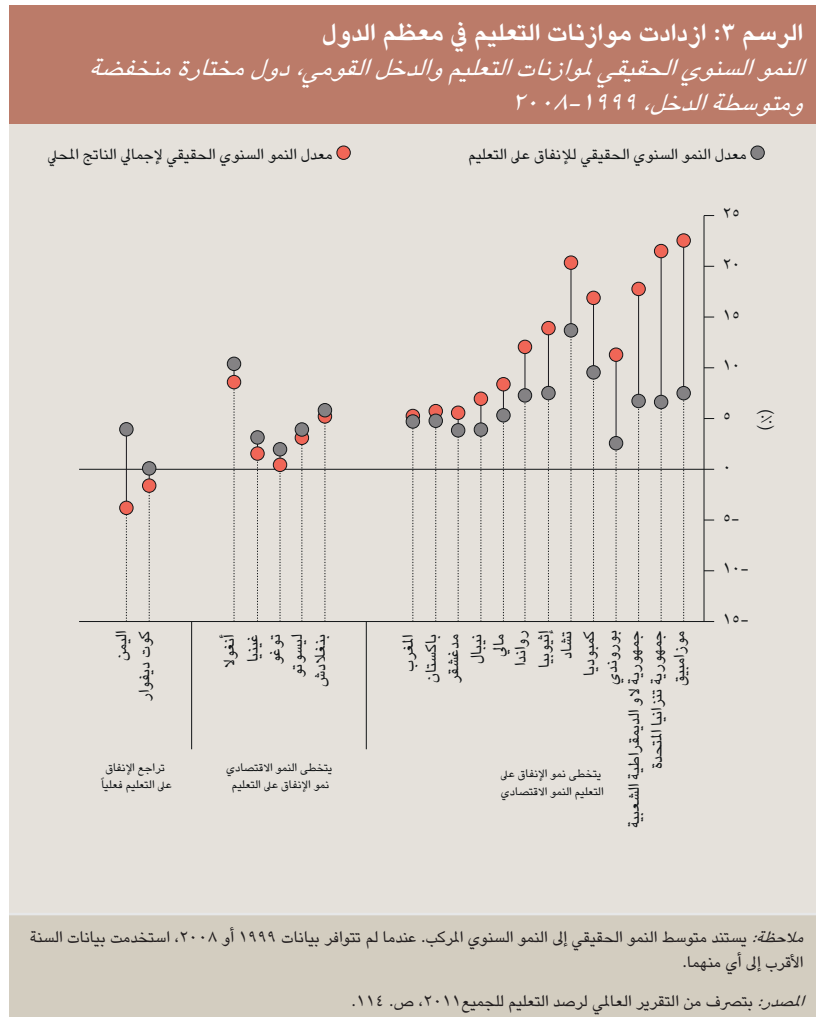
أخيراً وليس آخراً، قد تكون مصادر الدعم الفني المختلفة لقطاع التربية وقطاعاته الفرعية مفككة، ما يؤدي إلى الاستراتيجيات وعمليات صنع القرارات المنعزلة بين عدد من أصحاب المصلحة والشركاء. من الضروري دعم قيادة الحكومة في مواءمة واتساق مصادر الدعم الفني المختلفة. ونظراً للعدد المتزايد لمقدمي الخدمات المحليين المعنيين بتوفير التعليم بالإضافة إلى كفاح الحكومات الوطنية لضمان المعايير الدنيا، تظهر الحاجة الضرورية إلى تعزيز القدرات الوطنية لإنشاء الشراكات مع المنظمات غير الحكومية والقطاعين العام والخاص وأصحاب المصلحة المتعددين وتسهيلها وإدارتها في مجال التعليم للجميع وتعزيز التفتيش وضمان النوعية وأنظمة الاختبار لضمان احترام المعايير الدنيا من قبل مقدمي الخدمات التربوية.

## غياب مركز التعليم غير النظامي ومحو الأمية

تعاني أغلبية البلدان الأقل نمواً والبلدان في مرحلة ما بعد النزاع من مستويات قرائية متدنية مع تفاوتات كبيرة في الوصول إلى التعليم

على أساس النوع الاجتماعي والفئات السكانية والوضع الحضري/الريفي. ولكن هنالك غياب واضح لمركز أولويات التعليم غير النظامي في الخطط التربوية الوطنية ويتميز القطاع الفرعي بشكل رئيسي

يشكل التحديد المبهم لأدوار الأفراد ومهامهم عائقاً إضافياً أمام الكفاءة إلى جانب إناطة العاملين المؤهلين بمهام لا تلائم طاقاتهم الإنتاجية في قطاع التربية. في هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى أن الدراسة التي أعدها المعهد الدولي لتخطيط التربية التابع لليونسكو أظهرت أن ٣٢ بلداً من أصل ٤٢ قيد الدراسة لا تتمتع بمؤسسات مخصصة لتدريب مدراء ومخططي قطاع التربية. (٥) بالفعل، غالباً ما كان يشغل المناصب مدرسون سابقون لم يتلقوا التدريب اللائم لإنجاز مهامهم. ومن العقبان الرئيسية الأخرى استنزاف وتنقل الموظفين. فيشير المعهد الدولي لبناء القدرات في أفريقيا التابع لليونسكو إلى ما يلي: «يحتاج عدد أكبر من الموظفين إلى التدريب مقارنة بالعدد المتوقع سابقاً. ويعود أحد أسباب ذلك إلى كثرة تنقل الموظفين بين المؤسسات والبلدان العديدة - بمعدل ٢٠٪ سنوياً في العديد من الحالات» (٦)



٥ أنتون دي غراو. في غياب القدرات، ما من تنمية. المعهد الدولي لتخطيط التربية-اليونسكو، ٢٠٠٩، ص. ٦٣.

٦ مراجعة: <http://en.unesco-icba.org/node>



وحقوق الإنسان والتنمية المستدامة، إلخ.) بشكل جيد في إطار تنمية القطاع التربوي.

على المستوى التنظيمي، قد لا يكون تحديد الأدوار المنتظرة في وحدات أو أقسام التعليم غير النظامي وعلى مستويات الحوكمة واضحاً ومن النادر أن يتم وضع جداول تنظيمية دقيقة لأطر صنع القرار في التعليم غير النظامي. وهنا مجدداً تبرز الحاجة إلى تعزيز المهارات والكفاءات الوظيفية المستلزمة لتحسين الأداء في أقسام التعليم غير النظامي على المستويين المركزي واللامركزي (مع استخدام عمليات التدقيق في المهارات وتحليل الثغرات وتحديد الأدوار والوظائف وتخطيط السيرة المهنية). كما قد ينبغي تعزيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإرسال المعلومات المستلزمة لإنجاز المهام بأفضل طريقة إلى أصحاب المصلحة المعنيين في الوقت الملائم.

وقد أوجد انتشار مقدمي خدمات ومشاريع التعليم غير النظامي في السنوات الـ ٣٠ الماضية مستويات عالية من الابتكار والخبرات القيمة جداً والنقاش الحي بين الممارسين والأكاديميين. ولكن غالباً ما تغيب الأدلة الدقيقة عن الأطر والأدوات والمنهجيات الناجحة لاسيما في ما يتعلق بإمكانية تحويل مثل هذه المشاريع إلى برامج وطنية وتأمين الدعم للتخطيط القائم على الأدلة.(٧)

كما قد تكون معرفة صناعات القرار وأصحاب الممارسة الوطنيين بإنجازات وعمليات التعليم غير النظامي في البلدان التي تواجه التحديات نفسها محدودة.

في حالات عدة، تعمل أيضاً المنظمات في القطاعين النظامي وغير النظامي على انفراد من دون توافر الإمكانيات المنظمة للتعزيز المتبادل. ولا يتم النظر بشكل ملائم في فرص تعزيز عملية صنع



**«فيما يدرك العديد من السلطات التربوية أهمية محو الأمية والتعليم غير النظامي، إلا أن الاعتراف بهذه القطاعات الفرعية لا يزال ضعيفاً. ويؤدي ذلك إلى تدريب غير كافٍ وأجور متدنية ووضع سيء لمدرسي محو الأمية بالإضافة إلى غياب التنسيق بين مقدمي خدمات التعليم غير النظامي (الحكومة والمنظمات غير الحكومية) وعدم ملاءمة الاستثمار العام.»**

مجموعة المواد الإعلامية عن التعليم للجميع الخاصة باليونيسكو (٢٠٠١)

بمقاربات قصيرة الأمد قائمة على المشاريع تعاني من الالتزام السياسي غير الكافي.

فيما تعتبر المقاربات القطاعية الشاملة نظرياً أن التعليم النظامي وغير النظامي ينتميان إلى نظام واحد مفصل ومتكامل مع نقاط دخول وخروج مرنة بالإضافة إلى الفرصة للاعتراف والمصادقة واعتماد كل أشكال التعلم، غالباً ما يُهمل التعليم غير النظامي فتظل المخصصات المالية ضعيفة ضمن الشركاء في التنمية وموازنات قطاع التربية الوطنية. ومن النادر أن تشمل الإحصاءات التربوية الوطنية معلومات محدثة ومعارف خاصة بالوضع حول نطاق ووصول ونتائج برامج التعليم غير النظامي على المستوى المجتمعي.

في العديد من الدول، هناك عدد غير كافٍ من الخبراء التربويين في القطاع النظامي الذين يتمتعون بالمعارف الملائمة في مجال التعليم غير النظامي ومحو الأمية لإعداد البرامج وتدريب المدرسين وتطوير مواد القرائية وإجراء الأبحاث والدراسات الاستقصائية الميدانية وضمان الروابط بين برامج محو الأمية والتنمية الاقتصادية. عامة، لم تدمج المسائل التربوية المقطعية والجنسانية (مهارات در الدخل وفيروس نقص المناعة البشرية) ومتلازمة نقص المناعة المكتسب/الإيدز

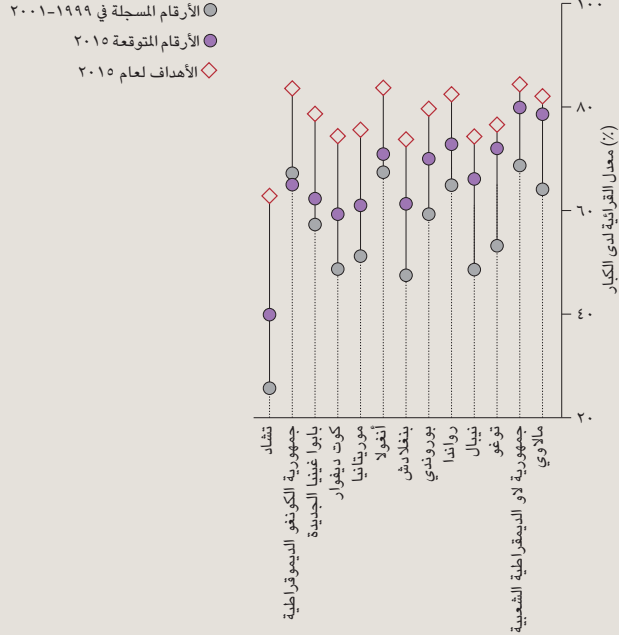
٧ اليونيسكو، تقرير الرصد العالمي ٢٠١١، ص. ٦٩.

## النقص في المعلمين المؤهلين

انطلاقاً من الطفولة المبكرة، مروراً بالتعليم الابتدائي ووصولاً إلى التعليم الثانوي، يُعتبر من دون أدنى شك المعلمون المؤهلون والمحفظون عنصراً حيوياً للتعلم الفعلي وأساس التعليم النوعي. وتتأثر بشدة إنجازات التلاميذ في المدارس بفعالية مهارات المعلمين. وقد أدى تعميم التعليم الابتدائي، كما ذكر سابقاً، إلى زيادة الطلب على المعلمين. ويشكل ذلك ظاهرة عالمية - فيحتاج حوالي نصف بلدان العالم، أي ٩٦ بلداً من أصل ١٩٥، إلى زيادة عدد المعلمين من أجل تسجيل كل الأطفال في سن المدرسة الابتدائية في المدارس بحلول العام ٢٠١٥. (٨). في الوقت نفسه، يعاني العديد من دول أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى من نسبة تلاميذ إلى معلمين تبلغ حوالي ٤٠ إلى ١. وفي مدغشقر وموزمبيق وسرياليون وتوغو، تتخطى أحياناً نسبة التلاميذ إلى المعلمين ٨٠ إلى ١.

تشكل معالجة المستويات المؤسسية والتنظيمية والفردية لقدرات المعلمين مسألة أخرى متعددة المستويات. فيواجه المعلمون سلسلة شاملة من المسائل والتحديات، من غياب التطور المهني أو الدعم المهني اللائق إلى منافسة الموظفين غير المدربين وغير المؤهلين. ويبقى الاهتمام المستلزم بمركز المعلمين وشروط عملهم بالإضافة إلى نوعية البرامج المخصصة للمعلمين قبل وأثناء العمل متفاوتاً بين الدول. ففي بعض الحالات قد تكون السياسات واللوائح التي تنظم الدخول إلى مهنة التعليم ونشر المعلمين وشروط عملهم قديمة أو غير محددة بشكل ملائم. وهذا ينطبق بشكل خاص على أقل البلدان نمواً حيث غالباً ما لا يتلقى المعلمون الدعم الكافي وقد يتركون في قاعات الصف ليتعاملوا وحدهم مع تحديات تتخطى إلى حد بعيد نطاق مسؤولياتهم المهنية. ويشكل أيضاً غياب التمثيل النسائي في الجسم التعليمي في العديد من الدول تحدياً كبيراً آخر. كما قد يكون التدريب قبل وأثناء العمل متخلفاً في تعميم المقاربات القائمة على الكفاءات، بالإضافة إلى المسائل المقطعية المتعلقة بالمحتوى المراعي للاعتبارات الجنسانية وفيروس نقص المناعة البشرية ومتلازمة نقص المناعة المكتسب/الإيدز والتغير المناخي، إلخ. في المنهج ومواد تدريب المعلمين.

الرسم ٤: من غير المحتمل أن يحقق العديد من البلدان أهداف محو الأمية معدل القرائية لدى الكبار (١٥ عاماً وما فوق)، دول مختارة من برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع، ١٩٩٩-٢٠٠١، مع القيم والأهداف المتوقعة لعام ٢٠١٥



ملاحظات: تحسب أهداف معدل الإلمام بالقراءة لعام ٢٠١٥ كتراجع بنسبة ٥٠٪ في معدل الأمية المسجل في كل دولة في ١٩٩٩-٢٠٠١. واختيرت فقط الدول التي لا تتخطى فيها معدلات القرائية نسبة ٩٧٪ في ٢٠٠٥-٢٠٠٨ والتي استفادت من برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع.

مصدر: بصرف من التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع ٢٠١١، ص. ٦٦.

القرارات اللامركزية وتمكين توفير التعليم غير النظامي من خلال مشاركة متعددة القطاعات في التخطيط للتعليم غير النظامي أو يتم تجاهلها. في المقابل، تشير الدراسات المعدة حول العالم إلى التفاوتات الكبرى في نوعية ووقوع مقدمي برامج التعليم غير المنظم المختلفة وإلى ضرورة إجراء مراجعات منتظمة لجودة محتوى ومحفظات التعليم غير النظامي بما يتماشى مع مناهج وأهداف محو الأمية على الصعيد الوطني. ، يشير ذلك إلى ضرورة توافر المعايير الدنيا وأطر الاعتماد بالإضافة إلى التفتيش الفعال وضمان الجودة وأنظمة التدقيق. في ما يتعلق بالرصد والتقييم، لا يزال صناع القرارات التربوية والجهات الراعية لمشاريع محو الأمية يركزون على الإنجازات الكمية أو عدد المتعلمين المنتهين فيما تبقى التقييمات أو الأبحاث التي تدرس جدوى وفعالية مختلف المقاربات التربوية ومنهجيات توفير التعليم والمواد التعليمية قليلة.

٨ معهد اليونسكو للإحصاء. ورقة تقنية رقم ٣ - توقع الطلب العالمي على المعلمين: بلوغ هدف تعميم التعليم الابتدائي بحلول العام ٢٠١٥. باريس، ٢٠٠٩: ص. ٨.



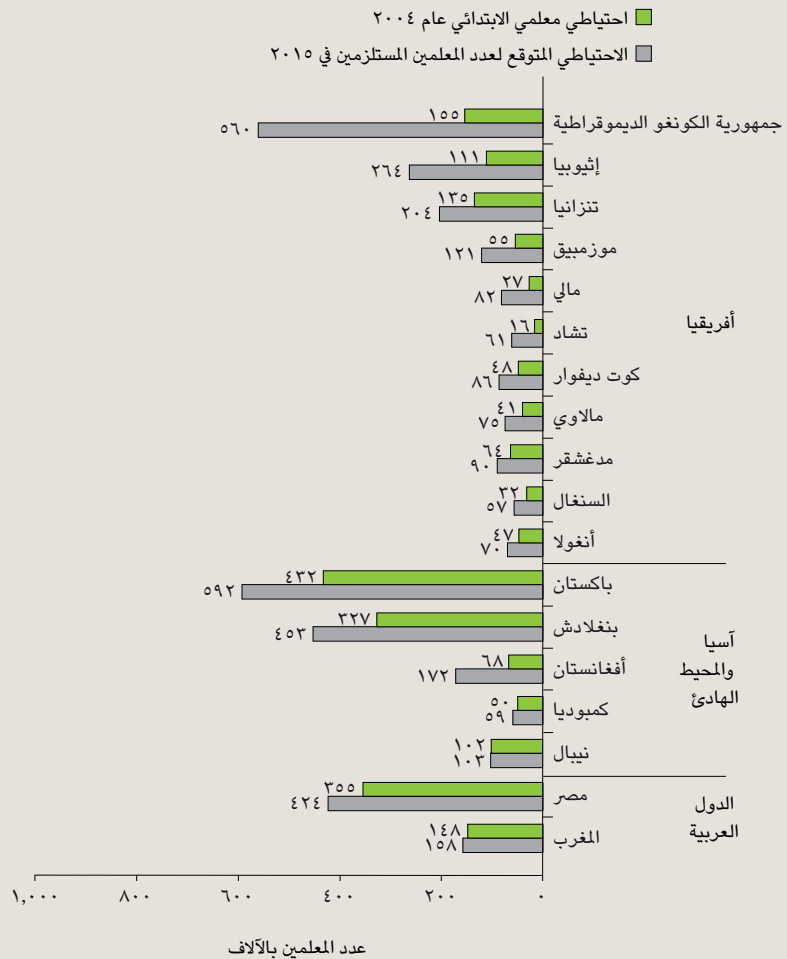
«ينتهك المركز الضعيف والأجر المتدني وشروط العمل السيئة حقوق المعلمين فيما يثبط عزيمة الشباب الموهوبين في الانضمام والبقاء في مهنة التعليم. ويجب معالجة هذا الوضع لاسيما أن العالم يحتاج اليوم إلى حوالي ٩,١ ملايين معلم جديد لبلوغ الأهداف المتفق عليها دولياً بحلول العام ٢٠١٥».

البيان المشترك لليونسكو وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي واليونسف ومنظمة العمل الدولية والرابطة الدولية للتعليم حول اليوم العالمي للمعلمين، ٥ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٠

ويسلط مجدداً كل ذلك الضوء على القدرات. وينبغي تعزيز مهنة التعليم بحد ذاتها لصبح خيار هذه المهنة حيويًا وجذاباً في أقل الدول نمواً. وثمة حاجة عامة إلى إبعاد المعلمين عن النماذج البيروقراطية وتوجيههم نحو أنظمة تحفزهم – وتمكنهم ليصبحوا عملاء تغيير ضمن الأنظمة التربوية المتغيرة. ولكن غالباً ما تنعدم الأدلة المشيرة إلى الإنجازات والعمليات الداعمة لمهنة التعليم، لاسيما في ما يتعلق برفع الممارسة الجيدة إلى مستوى وضع السياسات الوطنية للقطاع الفرعي (٩) على المستوى المؤسسي، قد تقطع معاهد إعداد المعلمين شوطاً لتقوية مهنة غالباً ما تكون محفوفة بالمصاعب، بما في ذلك مرافق ومناهج أفضل لإعداد المعلمين وسبل تربوية فاعلة ونماذج تدريب عملية ومبتكرة، بالإضافة إلى التوجيهات حول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأنظمة اعتماد موحدة بصورة أكبر.

### الرسم ٥: عدد المعلمين المستلزمين لتوفير التعليم الابتدائي النوعي للجميع بحلول العام ٢٠١٥

احتياطي المعلمين عام ٢٠٠٤ والاحتياطي المتوقع في الدول المستفيدة من برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع والتي تتمتع بعدد كبير من المعلمين



ملاحظات: يقتصر هذا الرسم على الدول المستفيدة من برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع التي يبلغ أو من المتوقع أن يبلغ فيها عدد المعلمين ٥٠٠٠٠. وصنفت الدول على أساس الفارق المطلق بين الاحتياطي الحالي والمتوقع.

المصدر: يتصرف من "المعلمون ونوعية التعليم: رصد الاحتياجات العالمية لعام ٢٠١٥"، معهد اليونسكو للإحصاء، مونترال، ٢٠٠٦، ص. ٤٤.

## التفاوت في الوصول إلى التعليم والتدريب التقني والمهني ووجهاتهما

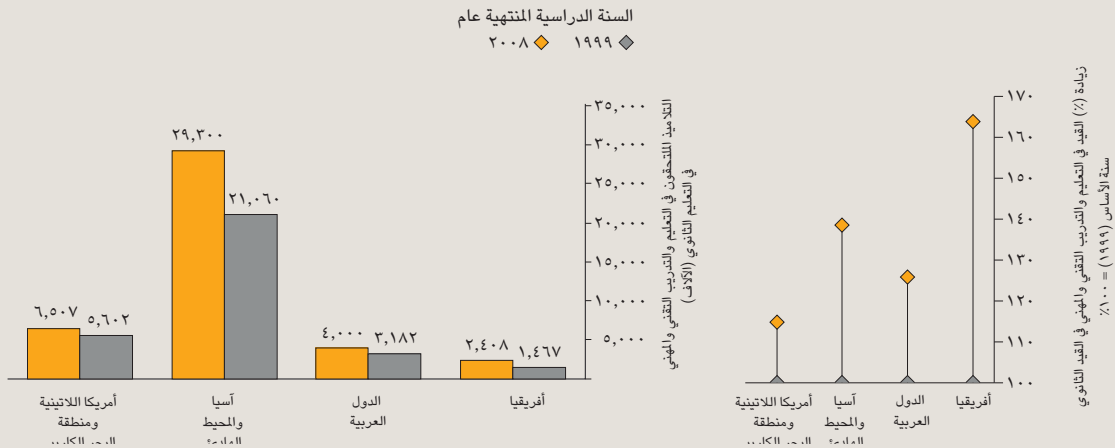
كنتيجة منطقية للتقدم المحرز في القيد في المدرسة الابتدائية حول العالم، لا بد من توسيع وصول عدد متزايد من الشباب الراغبين بمواصلة دراساتهم من خلال المسار المهني إلى التعليم والتدريب التقني والمهني إلى حد كبير. وقد يقدم التعليم والتدريب التقني والمهني فرص استخدام وتنظيم مشاريع فريدة في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء، مع تلبية العديد من احتياجات العمال ذوي المهارات المتدنية (١٠). وبالفعل، تعتبر برامج التعليم والتدريب التقني والمهني النوعية مصدر مهارات جديدة وضرورية عندما تعكس احتياجات سوق العمل الفعلية وتستيق أو تدمج التوجهات في السياقات الاجتماعية والاقتصادية الوطنية الدائمة التغير.

حظيت أنظمة التعليم والتدريب التقني والمهني ككل بدعم وتمويل غير متساويين نحو العالم مع تنقل محدود بين القطاعين النظامي وغير النظامي. وربما أنشئت مجالس تدريب وطنية لضمان تأمين وإدارة ورصد أنظمة متنوعة من التعليم والتدريب التقني والمهني. ولكن لم تنشئ سوى دول قليلة صناديق وطنية للتدريب التقني والمهني، كما وأن الدول القادرة على تمويل التعليم والتدريب التقني والمهني على مستوى يسمح بدعم الطلب والحاجة إلى التدريب النوعي هي أقل من ذلك.

«لا تزود الأنظمة التربوية في العديد من البلدان المتأثرة بالنزاعات الشباب بالمهارات اللازمة لتفادي الفقر والبطالة. مع أكثر من ٦٠٪ من السكان في البلدان المتأثرة بالنزاعات ما دون سن الـ ٢٥، يصبح التعليم النوعي غاية في الأهمية لتخطي اليأس الاقتصادي الذي غالباً ما يؤدي إلى النزاع العنيف.»

اليونسكو، تقرير الرصد العالمي ٢٠١١، ص. ٢٠.

الرسم ٦: ازداد القيد في التعليم التقني والمهني، غير أنه لا بد من إحراز تقدم أكبر في معظم المناطق تخفي أحياناً الزيادة النسبية للقيد في التعليم التقني والمهني في القيد الثانوي (١٩٩٩-٢٠٠٨) العدد الفعلي للتلاميذ للتحقين في هذه المسارات والحاجة إلى التقدم



ملاحظات: تبلغ قيمة سنة الأساس لحصة التعليم التقني والمهني للقيد الثانوي ١٠٠ سنة الأساس هي ١٩٩٩. ولقد اختيرت المناطق التي يطبق فيها برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع فقط.

مصدر: بتصرف من التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع ٢٠١١، الجدول الإحصائي ٨ (الموقع الإلكتروني).

من منظور مؤسسي، قد تتجزأ مسؤولية وضع السياسات بشكل كبير عندما تتوزع بين وزارات مختلفة في القطاعات التربوية وغير التربوية. وتؤدي مشاركة أصحاب المصلحة المتنوعين في تصميم وتخطيط وإدارة التعليم والتدريب التقني والمهني إلى أطر سياسات غير متسقة كما قد تتسبب بخلافات بين مختلف أصحاب المصلحة المؤسسيين. وقد عالجت بعض الحكومات تفكك الحوكمة من خلال تركيز المسؤوليات المتعلقة بالتعليم والتدريب التقني والمهني في وزارة واحدة. وحتى في هذه الحال، يجري أحياناً إبعاد وزارتي العمل أو الشباب عن عملية وضع السياسات على الرغم من أنهما يضطلعان بدور حرج في استراتيجيات توظيف الشباب وفي تحديد احتياجات سوق العمل الوطنية.



وفيما قد تهيمن النساء على الاقتصاد غير النظامي وقطاع الخدمات، لا تزال الدورات الصناعية والتكنولوجية تقليدياً حكرًا على الرجال من الطلاب. وغالباً ما يكون الوصول إلى السكان المهمشين على غرار الأقليات الإثنية واللاجئين وذوي الإعاقات والجنود المسرحين متجزئاً حتى إنه يجري أحياناً تجاهل هذه الفئات بالكامل. (١١)

غالباً ما يعيق عمليات التخطيط ووضع السياسات المركزة على النفاذ غياب القدرات على جمع ومعالجة البيانات التربوية المحدثة والموثوقة، المصنفة بحسب النوع الاجتماعي والفئات السكانية والمنطقة، إلخ. ويؤثر ذلك بدوره بوضوح في وجهة واتساق المنهاج، ما يؤدي إلى عدم الاستجابة لاحتياجات أسواق العمل الوطنية والمحلية.

تتطلب إعادة هيكلة أنظمة التعليم والتدريب التقني والمهني بناء قدرات الموظفين في التعليم والتدريب التقني والمهني وإدارتهما. ويُعتبر الاعتراف بالتعلم غير النظامي وغير الرسمي والمصادقة عليه واعتماده أساسياً. وسيسهل التنسيق الأفضل بين فرص التعلم النظامي وغير النظامي واللا نظامي تنقل وتقديم المتعلمين عبر نظام التعليم والتدريب الكلي. وتبقى التقدّمات المحرزة في أطر المؤهلات الوطنية لمواجهة هذا التحدي غير متساوية.

من منظور تنظيمي، جعلت بعض الدول إدارة أنظمة التعليم والتدريب التقني والمهني لا مركزية، مع تفويض بعض المسؤوليات إلى السلطات الإقليمية أو حتى إلى المؤسسات التربوية شبه المستقلة. ولكن بما أن التعليم والتدريب التقني والمهني لا يزال في أولى مراحل الإصلاح المؤسسي في معظم البلدان الأقل نمواً، حيث لا تزال الأدوار والمسؤوليات الجديدة غير محددة بشكل جيد، قد يؤدي غياب الوضوح إلى ارتباك أو خلاف عندما تتداخل الأدوار وتكون الأنشطة مزدوجة. وتتفاقم مشكلة غياب القدرة على ضمان العمل المنسق بين الوزارات ومختلف أصحاب المصلحة بسبب غياب آليات التنسيق وتواصل سليمة عبر مستويات الحوكمة وبيئتها.

بالإضافة إلى ذلك، قد لا تُستغنى بشكل منتظم فرص التشاور والتبادل بين الهيئات المؤسسية والهيئات الممثلة لأصحاب العمل والعمال في القطاع الخاص (أي الشركاء الاجتماعيين). بالتالي، لا تستغل إمكانية إنشاء شراكات متينة بين القطاعين الخاص والعام مع تعزيز تأمين التعليم والتدريب التقني والمهني. ولا تزال تمثل فرص التعلم في مكان العمل ومن خلال القطاع الخاص قنوات منفصلة لتأمين التعليم والتدريب التقني والمهني.

من حيث النفاذ والوجاهة والتنوع، غالباً ما لا تلبى استراتيجيات التعليم والتدريب التقني والمهني الوطنية في أقل البلدان نمواً احتياجات فئات محددة من السكان، كما وأنها لا تتزامن مع الاستراتيجيات القائمة على الأدلة على المستويين الإقليمي والدولي.

١١ اليونسكو- المكتب الإقليمي للتعليم في إفريقيا. إطار العمل في التعليم والتدريب التقني والمهني. إطار عمل لتعزيز إصلاح التعليم والتدريب المهني والتقني في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى لدعم خطة عمل الاتحاد الإفريقي للعقد الثاني للتعليم في أفريقيا ٢٠٠٦-٢٠١٥. داكار، ٢٠٠٩. ص. ٢.



# الفصل ٣: استجابة اليونسكو على تحديات تنمية القدرات

”مركز تعليم التلاميذ المجاني“، باكستان. تنظم الحصص على أسطح المنازل لتفادي الحروب بين العصابات في الشوارع في الأسفل.

© UNESCO/Akhtar Soomro

## تنمية القدرات للتعليم للجميع: ترجمة النظريات إلى أفعال







© UNESCO/Akhtar Soomro

## الفصل ٣:

# استجابة اليونسكو على تحديات تنمية القدرات

يتوقف الفصل ٣ عند موقف اليونسكو من تنمية القدرات. كيف تراعي المنظمة أفضل الممارسات الدولية في الميدان؟ وما هي مجالات عمل اليونسكو في إطار تنمية قدرات قطاع التربية؟ وما هي أنواع إجراءات التنفيذ المستخدمة؟

## اليونسكو وتنمية القدرات

في العقد الأخير، اعتمدت اليونسكو «تنمية القدرات» كواحدة من المهام الرئيسية الخمس التي تنجزها في إطار ولايتها. غير أن مقارنة قطاع التربية لتنمية القدرات من أجل توفير التعليم للجميع قد تطورت بشكل كبير في العقد الذي تلا المنتدى العالمي للتعليم في داكار (٢٠٠٠). وتواصلت الجهود الرامية إلى تعزيز التركيز البرنامجي منذ وضع البرنامج والميزانية لعامي ٢٠٠٤ و ٢٠٠٥ قيد التنفيذ، فيما تحول التركيز تدريجياً نحو موازنة المساعدة التقنية بشكل أفضل مع أولويات البلد الاستراتيجية على المستوى القطاعي الشامل وفي القطاعات التربوية الفرعية المختلفة، بالإضافة إلى تعزيز العمل المنسق مع الشركاء التنفيذيين لتوفير التعليم للجميع من خلال آلية التنسيق العالمية للتعليم للجميع ونهج تنمية القدرات.

في دول أعضاء مختارة، مع تسليط الضوء على مجالات من برنامج التعليم للجميع لا تزال تحتاج إلى اهتمام كبير، والمجالات التي يعالجها الشركاء في التنمية الدوليون والمحلون.

عام ٢٠٠٧، سمحت مراجعة داخلية أجراها المعهد الدولي لتخطيط التربية-اليونسكو لبرامج اليونسكو لتنمية القدرات (١) بالاستنتاج أنه من الممكن التوصل إلى نتائج أفضل لأنشطة المنظمة الخاصة بالتعليم للجميع إن حددت المنظمة إطارها المفاهيمي لتنمية القدرات مع تحديد ميزة اليونسكو النسبية في إطار الجماعة الإنمائية الدولية. وكنتيجة لذلك، سلط البرنامج والميزانية لـ ٢٠٠٨-٢٠٠٩ الضوء على أهمية الإطار العالمي لتنمية القدرات في التخطيط والإدارة التربويين كأحد أهدافه الرئيسية.

وأكثر من ذلك، في كانون الأول- ديسمبر ٢٠٠٨، أعد المعهد الدولي لتخطيط التربية وثيقة عمل بعنوان «تنمية القدرات في التخطيط والإدارة التربويين لتوفير التعليم للجميع: ورقة استراتيجية لليونسكو»، والتي سعت إلى حد ما إلى تعزيز فهم عمليات تنمية القدرات في الأنظمة التربوية، مع تقديم مقترحات للاستراتيجيات والمبادئ الاستراتيجية التي يمكن لليونسكو أن تطبقها لتخطي العقبات الداخلية والخارجية المختلفة.

مؤخراً، وبالتماشي مع أولويات البرنامج والاستراتيجيات المحددة لعامي ٢٠١٠-٢٠١١، اتخذ قطاع التربية خطوات ملموسة لترسيخ تنمية القدرات في إطاره البرنامجي من خلال صياغة إطار تنمية قدرات أكثر اتساقاً ومنهجية. في السنتين الماضيتين، تلقت الدول الأعضاء دعماً صلباً لتصميم الخطط والسياسات القطاعية الشاملة وشبه القطاعية المتناسكة والفعالة، بما في ذلك القدرات على تخطيط وإدارة قطاع التربية.

## نحو نهج منظم ومتكامل لقطاع التربية

كما لوحظ، أصبح نهج قطاع التربية لتنمية القدرات أكثر انتظاماً مع الاعتراف بأن توفير التعليم للجميع عملية معقدة وطويلة الأمد وبالتالي لا بد من أن يتجاوز الدعم التقني تدريب واضعي السياسات التربوية أو المخططين أو العاملين في قطاع التربية أو المعلمين ليعطي أيضاً البيئة المؤسسية والتنظيمية الكلية التي تُصاغ فيها السياسات التربوية. ويسعى النهج إلى التأكد من أن التعزيز المؤسسي من الأسفل إلى الأعلى متوازن مع اهتمام في المتطلبات التنظيمية التي لا تقتصر على عمليات إصلاح القطاع العام المتواصلة وحسب بل تشمل أيضاً

### المربع ٣: استراتيجية اليونسكو لدعم التعليم على المستوى الوطني (UNESS)

يستند نظام استراتيجية اليونسكو لدعم التعليم الوطني إلى موجز قطري محدد وتحليل تربوي للدول الأعضاء في اليونسكو. ويتطلب ذلك مدخلات مهمة من مكاتب اليونسكو الميدانية والإقليمية ومن الدول بحد ذاتها. بالفعل، يرتكز الملخص القطري لاستراتيجية اليونسكو لدعم التعليم الوطني على تقييم حرج للاحتياجات في دولة عضو محددة، أي صورة عن وضع البلد إزاء أهداف التعليم للجميع والتحديات الأخرى. كما يحدد الملخص الثغرات من حيث الخبرات والبيانات والمعونة والتمويل وبالطبع القدرات. وتشكل الملخصات القطرية الخاصة باستراتيجية اليونسكو لدعم التعليم الوطني، وفقاً لـ «المذكرة التوجيهية بشأن إعداد استراتيجية اليونسكو لدعم التعليم الوطني لعامي ٢٠٠٩-٢٠١٢»، حججاً تحليلية لاستراتيجيات اليونسكو داخل البلد. بعبارة أخرى، من خلال عرض حوافز ومبررات عمل اليونسكو في دولة عضو، يجري إعداد خارطة طريق للجهود المستقبلية. ويسمح الملخص القطري بمعرفة أماكن تدخل اليونسكو؛ إن كان التمويل من البرنامج العادي أو خارج عن الميزانية؛ وإن كان الملخص القطري يستند إلى تقييم الأمم المتحدة القطري الموحد وإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية. لقد سمحت عملية استراتيجية اليونسكو لدعم التعليم الوطني بإعداد حوالي ٨٦ وثيقة تحليلية قائمة على الأدلة حتى الآن، وتؤدي مشاركة أصحاب المصلحة الوطنيين الفعالة إلى مشاركة أكبر من الدولة في تصميم المبادرات وتنفيذها.

١ مراجعة أجريت كجزء من مشروع «تنمية القدرات لبلوغ أهداف التعليم للجميع: استراتيجية اليونسكو»، المنفذ بشكل مشترك من قطاع التربية في المقر العام والمعهد الدولي لتخطيط التربية ومعهد اليونسكو للإحصاء بدعم مادي من حكومة النرويج.

## مراعاة الممارسات الجيدة الدولية بشأن تنمية القدرات

على المستوى الدولي، يسهّل فريق الشراكات العالمية للتعليم للجميع في مقر اليونسكو الحوار والشراكات بين الشركاء في التعليم للجميع (الحكومات والوكالات الثنائية ومجموعات المجتمع المدني والقطاع الخاص) لضمان الروابط المتينة والعمل المنسق. وتمكّن الآليات على غرار الفريق العامل والفريق الرفيع المستوى المعني بتوفير التعليم للجميع، وبتعبئة من اليونسكو، أصحاب المصلحة من تقييم التقدم المحرز وتطوير استراتيجيات لمواجهة أكثر التحديات إلحاحاً بالنسبة إلى البلدان. كما تظطلع بدور مهم في الدعوة العالمية وفي الحفاظ على الزخم لتوفير التعليم للجميع بالإضافة إلى استكشاف إمكانيات تطوير نهج مشتركة على المستوى القطري.

على المستوى التشغيلي، أحرزت اليونسكو تقدماً في مراعاة الممارسات الجيدة المعترف بها في مجال المساعدة الإنمائية من خلال اعتماد نموذج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتنمية القدرات القائم على خمس خطوات والمختبر لعام ٢٠١٠. وبالتشاور الوثيق مع الخبراء التقنيين من مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، أطلق القطاع عملية تصميم منهجية تقييم مستلزمات تنمية القدرات (CAPNAM) لتمكين المنظمة من العمل إلى جانب النظراء الوطنيين على إجراء تقييم شامل وتحديد أولويات الاحتياجات من القدرات على المستوى القطاعي الشامل - ما يسمح بدمج مبادرات اليونسكو لتنمية القدرات في الهدف الكلي "لوحدة العمل في الأمم المتحدة". وعمد برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع، كما سنرى في الفصول اللاحقة، إلى تكييف إطاره التشغيلي ليتماشى مع نموذج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي القائم على خمس خطوات (٢)، مع التركيز على القيادة الوطنية وبناء الشراكات وتنسيق الجهود الإنمائية كأول بُعد لإطار برنامجه.

ومن وجهة نظر الدول الأعضاء، يقوم التحدي المتواصل والقائم على التنسيق بين مقاربات منظمات الأمم المتحدة المختلفة وعلى تفادي التداخل أو التكرار أو التناقض بين أنشطة المساعدة الفنية. أما بالنسبة إلى اليونسكو، وإن ربط المنهجيات والأدوات والمبادئ التوجيهية لتنمية القدرات بتلك معتمدة من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مع تكييفها مع المسائل التربوية، سيؤدي إلى ردود أكثر ملاءمة للسياق واستجابة لاحتياجات الدول الأعضاء المحددة من حيث القدرات.

التكيفات المستلزمة على صعيد وضع ميزانية التربية وأنظمة الحوكمة والإدارة لضمان بلوغ الأهداف التربوية.

ويتوافر الدعم الفني، عند الطلب، على المستوى القطري لتوضيح الأدوار والمهام والمسؤوليات التنظيمية مع السعي لتأمين فرص أفضل للتنسيق والتواصل وإقامة الشراكات بين أصحاب المصلحة التكميليين. عند الإمكان، يجري أيضاً تأمين الدعم الفني من خلال الهيئات الوطنية (على غرار الوزارات التنفيذية والأقسام والمعاهد التربوية، إلخ.) التي تستطيع أن تدعم وتحرك مبادرات تنمية القدرات، مع تبني ملكية عمليات تنمية القدرات تدريجياً وبالتالي بناء أسس الاستدامة الطويلة الأمد.

من منظور معياري، يستند قطاع التربية في عمله هذا إلى منظور متكامل حول التربية يركز على نهج متعدد الجوانب، عبر قطاع التربية وعلى المستويات كافة لمختلف فئات المتعلمين (تعليم البنات والنساء "المعرضات للخطر" وفئات السكان المهمشين والمتعلمين من الكبار واللاجئين، إلخ.). نظراً لمناخ التعليم المتطور في الدول الأعضاء، اعترف قطاع التربية أيضاً بأن التعليم للجميع لم يعد يقتصر بعد الآن على هيكليات نظامية ومنظمة ومؤسسية (المدارس والكليات ومراكز التدريب المهني والجامعات) وبأن أصحاب المصلحة غير النظاميين المتنوعين يضطلعون بدور مهم يتخطى القطاع العام. وتتجلى ميزات ذلك في الجهود المتزايدة التي تبذلها المنظمة لتوسيع واستكشاف قدرة الشراكات بين أصحاب المصلحة المتعددين لبلوغ الأهداف الوطنية لتوفير التعليم للجميع.

تتمحور استراتيجية اليونسكو المتوسطة الأمد لفترة ٢٠٠٨-٢٠١٣ حول: «رعاية محو الأمية والتعليم النوعي للجميع، على كل المستويات ومن خلال التعلم مدى الحياة النظامي وغير النظامي، مع التركيز بشكل خاص على أفريقيا والمساواة بين الجنسين وأقل البلدان نمواً والدول الجزرية الصغيرة النامية، بالإضافة إلى أكثر فئات المجتمع هشاشة، بما في ذلك الشعوب الأصلية والتعليم من أجل التنمية المستدامة».

استراتيجية اليونسكو المتوسطة الأمد ٢٠٠٨-٢٠١٣ (٤/٢٤/٤)





© UNESCO/M.

وبشأن الواجبات المعيارية لتعميم المسائل الجنسانية والمقطعية ومسألة الإنصاف في السياسات والخطط الوطنية.

**دعم الأطر القانونية والسياسات الوطنية الشاملة:** يقدم الدعم، كما هو مستلزم، لتعزيز القوانين والمهام التنظيمية التي ترفع بيئة ممكنة لسياسات قطاع التربية والقطاع الفرعي وتقديم الخدمات الأساسية. وتُعالج مسائل السياسات التربوية المحددة في سياق إصلاح الخدمة المدنية الأوسع وكجزء لا يتجزأ من التنمية الوطنية واستراتيجيات الحد من الفقر.

**تعزيز السياسات القائمة على الأدلة والتخطيط على المستويات القطاعية الشاملة والفرعية:** يُقدم الدعم لجمع البيانات ومعالجتها وتحليلها ونشرها كمساهمة في نظام معلومات إدارة التعليم. ويتوافق ذلك بالتأكد مع إدماج سياسات القطاع الفرعي واعتبارات الميزانية في عمليات التخطيط التربوي.

## مجالات عمل اليونسكو في تنمية القدرات

نظراً للتحديات التي تواجه تنمية القدرات المذكورة في الفصل ٢، يولي اليوم قطاع التربية أهمية كبرى لأربعة مجالات ذات الأولوية حيث تستطيع المنظمة أن تضيف قيمة إلى جهود الدول الأعضاء لتوفير التعليم للجميع - بما في ذلك التخطيط والسياسات القطاعية الشاملة ومحو الأمية وسياسات إعداد المعلمين والمهارات لعالم العمل. وفي مجالات التركيز هذه، جرى تحديد نقاط دخول تتيح لجماعة ممارسي اليونسكو المساهمة بشكل كبير. ولا تكون عادة كل مجالات العمل ملائمة أو ذات وجهة لكل الدول الأعضاء على حد سواء؛ وبالتالي، بعد عملية جرد قطري وتقييم المشهد المعقد للتعليم للجميع، تمت الموافقة على نقاط دخول محددة مع أصحاب المصلحة الوطنيين.

**الدعوة:** يجري استشارة كبار واضعي السياسات وصانعي القرارات التربوية والبرلمانيين وأصحاب المصلحة لتوفير التعليم للجميع بشأن الحاجة إلى تنمية القدرات لدعم أهداف القطاع والقطاع الفرعي



© UN Photo/Martine Perret

هذه الخبرات على المستوى الوطني، فيما تُسهل فرص التشبيك والتعاون على الصعيدين الدولي والأقليمي بين مجموعات الدول التي تواجه تحديات مماثلة.

## طرق العمل

بهدف حشد جهود الشركاء الدوليين في التنمية بغية وضع استراتيجيات أكثر تماسكاً وتمويل مُستهدف لتوفير التعليم للجميع، يعمد فريق الشراكة العالمية لتوفير التعليم للجميع في مقر اليونسكو في باريس بشكل منتظم إلى تسهيل الحوار بين الحكومات والمجتمع الأكاديمي والمجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص ووكالات التنمية الثنائية بالإضافة إلى المنظمات الحكومية الدولية.

أما بالنسبة إلى تطبيق بناء القدرات على الصعيد القطري، فتحاول اليونسكو عن طريق مقاربة «توحيد الأداء في اليونسكو» (One-UNESCO)، الاستفادة إلى أقصى حد من الموارد البشرية والخبرات التقنية المتوافرة لديها عبر فريق عمل برنامج قطاع التربية والمعاهد المتخصصة والشبكات. من جهة أخرى، يأتي الدعم التقني من أقسام المقر الرئيسي ومكتب التربية الدولي لليونسكو والمعهد الدولي لبناء القدرات في أفريقيا والمعهد الدولي للتخطيط التربوي ومعهد اليونسكو للتعلم مدى الحياة ومعهد اليونسكو للإحصاء والمركز الدولي للتعليم والتدريب التقني والمهني والتحليل القطاعي في مجال التعليم (بول دو داكار) ومختلف المكاتب الإقليمية والتجمعات والمكاتب الميدانية.

تطلب تقديم مقاربة بناء القدرات وإطاراتها ومبادئها وبنيتها التشغيلية في قطاع التربية والتوجيه نحوها (على مستوى المقر الرئيسي والمكتب الميداني) عملية مستمرة من التعلم عن طريق العمل، بالإضافة إلى تكييفها وفقاً لسياق كل بلد. وتجدر الإشارة إلى أنه قد تم تعزيز القطاع إلى حد كبير بفضل معاهد اليونسكو المتخصصة المعروفة عالمياً بمساهماتها في تنمية القدرات ويصح ذلك خصوصاً بالنسبة للمعهد الدولي للتخطيط التربوي الذي ينص في خطته المتوسطة الأمد لعامي ٢٠٠٨-٢٠١٣ على أن: «تنمية القدرات تأتي في صلب عمل المعهد الدولي للتخطيط التربوي، وتحقق من خلال تدريب الأفراد والفرق في الميدان والتنمية التنظيمية وتعزيز البيئة الملائمة للسياسات. ويعزز كل من الأبحاث والتشبيك تنمية القدرات. في الواقع، يمكن اعتبار معظم ما يقوم به المعهد شكلاً من أشكال تنمية القدرات(٣)، أكان من ناحية التدريب أو المساعدة التقنية أو الأبحاث أو نشر المعلومات.

**ضمان مراعاة مسائل النفاذ والإنصاف والنوعية في عمليات وضع السياسات والتخطيط:** يجري إيلاء اهتمام لضمان إدماج فئات السكان «المعرضين للخطر» والمهمشين، بالإضافة إلى تكافؤ الجنسين والإنصاف في الفرص التربوية. وتشكل آليات التعلم المفتوح والتعلم عن بعد وتطوير أطر الاعتماد وإصدار الشهادات والتأهيل بعض المجالات التي يمكن فيها استهداف استراتيجيات تعزيز القدرات. كما يُقدم الدعم للدول الأعضاء في إطار حملات الدعوة والتواصل لتعزيز تعبئة المجتمعات ودمج المتعلمين في مسارات التعليم المختلفة.

**ضمان وجاهة المناهج:** يركز هنا تعزيز القدرات على تقديم الدعم لإدماج المواضيع والمسائل المقطعية، على غرار تنظيم المشاريع، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعلوم والتكنولوجيا والاتجاه نحو التنمية المستدامة والتثقيف حول فيروس نقص المناعة البشرية ومتلازمة نقص المناعة المكتسب/الإيدز، في مناهج التعلم على كل المستويات. كما يجري التركيز بشكل خاص على إدماج معارف ومهارات الشعوب الأصلية. ويقوم تحسين الممارسات التربوية على الحاجة إلى إعداد وتدريب المعلمين قبل العمل وأثنائه.

**المشاركة وبناء الشراكات:** تعزيزاً لمسائل الإنصاف والمساواة، تدعم اليونسكو الدول الأعضاء في تعزيز عملية اتخاذ القرارات التشاركية وفي تعزيز هيكليات الحوار، كما توفر في هذا المجال الإرشاد حول كيفية استفادة أجهزة مماثلة إلى أقصى حد من الميزة المقارنة لكل مكوناتها بهدف ضمان التقدم نحو بلوغ أهداف التعليم للجميع. بالإضافة إلى ذلك، تقدم المنظمة النصح للدول الأعضاء في مجال بناء الشراكات بين مختلف أصحاب المصلحة لتوفير التعليم للجميع مشددةً على الدور الديناميكي الذي يؤديه مختلف الفاعلين في الأنظمة التربوية وتداعياته على دور الحكومة، خصوصاً في ما يتعلق بالقدرات المستلزمة من الحكومة لإعداد أنظمة توفير التعليم المتنوعة ودعمها وإدارتها ورصدها.

**الموارد البشرية في التعليم للجميع:** لا يقتصر تعزيز قدرات الأفراد على مهنة التعليم فقط بل يتعداه إلى كادر فريق العمل المنخرط في إدارة التعليم والعمليات التنظيمية. من هنا، ومن خلال العمل بالشراكة مع الدول الأعضاء، تساهم اليونسكو في توسيع نطاق برامج تنمية فريق العمل مع التركيز على المحيط المؤسسي والتنظيمي واحتياجات العاملين في مجال التعلم غير النظامي.

**توليد المعارف ونقل المعلومات والخبرة بين دول الجنوب:** دائماً ما نحتاج إلى المعارف الجديدة في مختلف مجالات التعليم للجميع. وعلى مستوى المناطق والمقاطعات، حيث ما تبرز غالباً تحديات تربوية جمة، تكتسي الممارسات الجيدة في وضع محتويات المناهج والممارسات التربوية الفعالة وطرق توفير التعليم القائمة على السياق ومفهوم التصديق ومعايير إعطاء الشهادات أهمية قصوى. ويتبادل الشركاء

٣ مراجعة: <http://www.iiep.unesco.org>





الفصل الرابع:  
برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع



## تنمية القدرات للتعليم للجميع: ترجمة النظريات إلى أفعال





© UNESCO/E. Abramson

## الفصل الرابع: برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع

يقدم الفصل ٤ الإطار التشغيلي لبرنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع- مع الإشارة إلى مجالات التركيز القطرية والمواضيعية والإطار المفاهيمي والمبادئ التشغيلية والهيكلية. ويعرض بالتفصيل طريقة تكييف عملية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المؤلف من خمس خطوات والمعنية بتنمية القدرات.

## لمحة عن البرنامج

هذا البرنامج المبادرة ويضع لائحة بالمشاريع ذات الأولوية القصوى تُعرض لاحقاً على الجهات المانحة»(١).

### التركيز القطري

بالنظر إلى تحديات القدرات التي تقف في وجه الدول الأكثر تأخراً في تحقيق أهداف التعليم للجميع، وإرشاد من إعلان بروكسل وبرنامج العمل لأقل البلدان نمواً للعقد الممتد من العام ٢٠٠١ إلى العام (٢) ٢٠١٠، التزمت اليونسكو بمساعدة أقل البلدان نمواً من خلال استراتيجيتها المتوسطة الأمد لـ ٢٠٠٨-٢٠١٣. ومع اقتراب العام ٢٠١٥، موعد بلوغ هدف توفير التعليم للجميع، تم تحديد ٢٠ دولة ذات الأولوية(٣) في إطار البرنامج الممتد على فترة السنتين ٢٠١٠-٢٠١١ تحتاج إلى الدعم المستمر. وتجدر الإشارة إلى أن معظم هذه الدول تقع في القارة الإفريقية.(٤)

واختيرت الدول الأعضاء هذه على أساس استفتاء معيارين على الأقل من أصل المعايير الثلاثة التالية:

- وضع البلد على أنه من أقل البلدان نمواً
- وضعه كبلد في مرحلة ما بعد النزاع
- مؤشر التنمية لتوفير التعليم للجميع ضعيف وفقاً لتقرير الرصد العالمي للتعليم للجميع.

بالإضافة إلى الدول العشرين هذه، يتضمن برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع ثمانية برامج قطرية إضافية(٥) كما يتضمن خمسة برامج إقليمية في الدول العربية وآسيا والمحيط الهادئ وأفريقيا جنوب الصحراء الكبرى.

١ اليونسكو. تقرير المدقق الخارجي بشأن عمليات التدقيق في الأداء لفترة السنتين ٢٠٠٤-٢٠٠٥. الدورة ١٧٤ للمجلس التنفيذي، مرفق ١٧٤/EX/٢٧. باريس، ٢٠٠٦: ص. ٧.

٢ الالتزام الثالث: بناء القدرات البشرية والمؤسسية. برنامج عمل أقل البلدان نمواً المعتمد خلال مؤتمر الأمم المتحدة الثالث حول أقل البلدان نمواً، بروكسل، ٢١ أيار/مايو ٢٠٠١.

٣ تشمل الدول العشرين ذات الأولوية الدول التالية: أفغانستان وأنغولا وبنغلادش وبوروندي وكمبوديا وتشاد وجمهورية الكونغو الديمقراطية وأثيوبيا وغينيا وهايتي وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية ولبنان ومدغشقر وملاي وموريتانيا وروندا وتيمور-ليشتي وتوغو واليمن.

٤ تعكس هذه التغطية لائحة الدول ذات الأولوية في ميدان مبادرة التعليم للجميع كما تعكس إرادة المنظمة في إعطاء القارة الإفريقية الأولوية في البرنامج الحالي الممتد على ست سنوات (٢٠٠٨-٢٠١٣).

٥ كوت ديفوار والموزمبيق وسريلانكا وتنزانيا في أفريقيا ونيبال وباكستان وبنجاب غينيا الجديدة في منطقة آسيا والمحيط الهادئ.

أطلق برنامج اليونسكو لتنمية القدرات للتعليم للجميع في العام ٢٠٠٣ بهدف «ترجمة المناصرة العالمية للتعليم للجميع إلى أرض الواقع» وفق ما جاء في البرنامج. ويعترف البرنامج أيضاً بأن «توسيع الوصول إلى التعليم وتحسين نوعيته في الدول الأكثر هشاشة لا يقتصران على مجرد مراجعة السياسات أو إعادة صياغتها أو إصلاحها بل يعتمدان إلى حد كبير على مدى قدرة الهيكلية المؤسسية والتنظيمية للحكومة في مجال التربية وإدارة التعليم وتوفيره على العمل في نطاقات مختلفة. مثلاً على صعيد اللامركزية، ينبغي النظر في عواقب عملية إحالة مسؤوليات صنع القرارات والسلطات الإدارية إلى مستويات أدنى من الحكومة وفقاً للقدرات الفعلية لكي تتماشى الوظائف والكفاءات مع الأدوار والمسؤوليات الجديدة على المستويات كافة.

ابتداءً من العام ٢٠٠٨، بدأ البرنامج يركز على تنمية القدرات كمقاربة متعددة الجوانب ومنظمة لتعزيز أبرز مجالات العمل في توفير التعليم للجميع. ولا يُعتبر برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع مجرد ترجمة للقدرات إلى أفعال، بل يبين تعزيز مبادئ اليونسكو الاستراتيجية ونشاطاتها في مجال تنمية القدرات للدول الأعضاء. بالفعل، ومنذ بداية برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع، تطور هذا الأخير ليصبح حجر الأساس لبرنامج اليونسكو الأساسي للتربية وساهم في تحسين مواقف المنظمة من بناء القدرات بشكل متواصل.

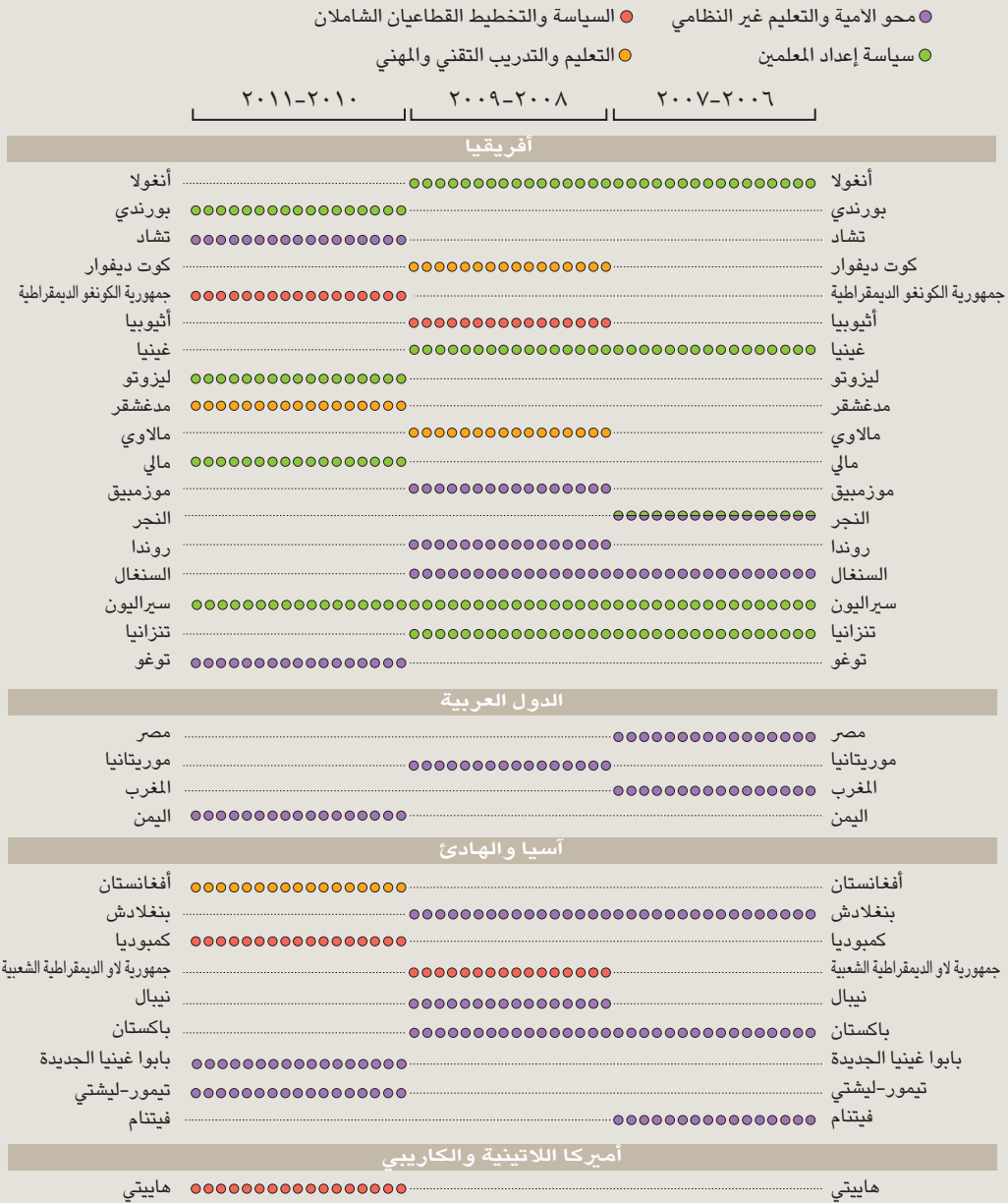
### الترتيبات المالية المشتركة

يُمول برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع عبر صناديق مشتركة تعود لحكومات الدنمارك وفنلندا وإيطاليا والنرويج والسويد وسويسرا. يلتقي ممثلون عن هذه الدول مع اليونسكو في إطار مشاورات سنوية مشتركة حيث يجري مناقشة التطورات والتحديات والاستراتيجيات. ويشكل هذا اللقاء مناسبة لتوفير الإرشاد وجمع الأفكار والبحث عن توجهات جديدة والتفكير صراحة بالاتجاهات الجديدة.

خلال الاجتماع السنوي المشترك للجهات المانحة في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠، أشار أحد المشاركين إلى أن «برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع لطالما أخذ في الاعتبار مخاوف المانحين وغالباً ما كان برنامجاً واضحاً وصريحاً بمقارنته». في الواقع، شددت مذكرة التفاهم الأصلية مع اليونسكو على أن البرنامج عموماً ساعد على «التعاون والتآزر بشكل أفضل في مجال التعليم للجميع». نوه تدقيق خارجي في نشاطات اليونسكو عام ٢٠٠٦ بطريقة العمل هذه بالعبارات التالية: «عضواً عن الانتظار من الجهات المانحة أن تقترح المشاريع، يغتنم

نتج هذا التغيير الحاصل في فترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩ لجهة إسناد المشاركة القطرية في برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع بناءً على معايير اختيار محددة عن قرار استراتيجي صادر عن القطاع التربوي في اليونسكو. وقد اعتُبر هذا التغيير كفرصة لترسيخ أعمال برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع في المناطق التي هي بأمر الحاجة إليه، مع التركيز على إظهار تحول اليونسكو نحو هذا الاتجاه. وتجدد التطورات المماثلة سياسة التنسيق والتأزر الوثيقيين بين إطارَي التعليم المستمر الأساسيين السالف ذكرهما لبرنامج اليونسكو العادي: مبادرة محو الأمية من أجل التمكين ومبادرة تدريب المعلمين في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى(٦).

### الصورة ٢: برامج تنمية القدرات للتعليم للجميع القطرية الممولة عبر دورات تمويل تمتد على سنتين



ملاحظة: ما تزال البرامج القطرية التي أطلقت الأنشطة في بداية دورة التمويل للعامين ٢٠٠٨

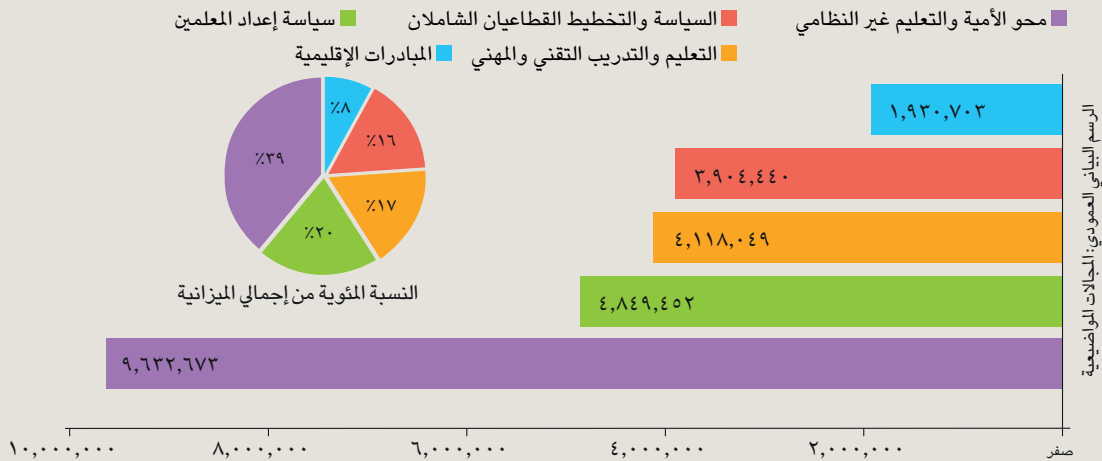


## التركيز المواضيعي

تعمل البرامج القطرية والإقليمية في ظلّ أربعة مجالات مواضيعية أعطاها مؤتمر اليونسكو العام الأولوية في مجال تعزيز الإنجازات لتوفير التعليم للجميع. هذه المجالات هي التالية:

- السياسة والتخطيط القطاعيان الشاملان
- سياسة إعداد المعلمين
- محو الأمية والتعليم غير النظامي
- التعليم والتدريب التقني والمهني

الرسم ٧: لمحة مواضيعية عن تركيز برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع القطري لدورات التمويل لـ ٢٠٠٨-٢٠١١ تخصيص الأموال وفقاً للمجالات المواضيعية خلال الفترة الممتدة بين عامي ٢٠٠٨ - ٢٠١١ والنسبة المئوية من إجمالي ميزانية هاتين السنتين.



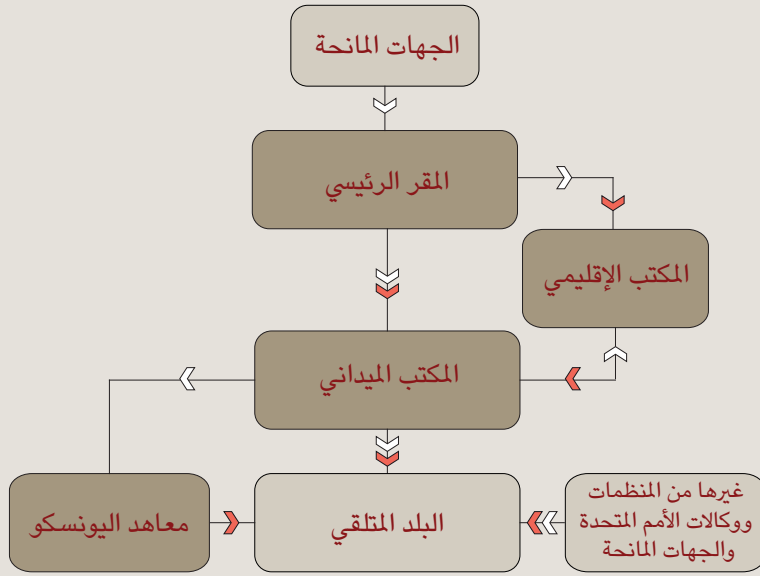
الأموال التي خصصها برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع خلال دورات التمويل (بالدولار الأمريكي) في الفترة الممتدة بين ٢٠٠٨ و ٢٠١١

## إدارة برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع

يشرف فريق صغير يعمل في مقر اليونسكو في باريس على إدارة برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع. ويكّلف الفريق بعدد من الوظائف الأساسية؛ فهو يدير ميزانية برنامج بناء القدرات للتعليم للجميع ويضمن الرصد المالي لكل الأنشطة اللامركزية. كما يسدي الفريق النصح للدول والزملاء حول كيفية معالجة المشاكل خلال الفترة التحضيرية وخلال مرحلة التنفيذ؛ وهو يقدم من جهة أخرى التغذية الراجعة للمكاتب الإقليمية والميدانية والشركاء التقنيين بشكل مستمر (ويعتمد على ملاحظاتهم). كما يتولى الفريق الاتصالات العامة والعلاقات الخارجية وتوليد المعارف.

## الصورة ٤: تنظيم الإدارة والدعم التقني في إطار برنامج تنمية القدرات للتعليم الجميع

مقاربة توحيد الأداء في اليونسكو  المساعدة التقنية  الأموال



المصدر: الوكالة النرويجية للتعاون الإنمائي. برنامج اليونسكو لتنمية القدرات للتعليم للجميع: تقرير من زيارات غير رسمية للمواقع في مالي وإثيوبيا، تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٠. أوسلو، ٢٠١١: ص. ٨.

## دور المكاتب الميدانية والإقليمية ومعاهد اليونسكو المتخصصة

تعتبر المكاتب الإقليمية والميدانية شريكاً أساسياً في مبادرات برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع. وتدير المكاتب الميدانية البرامج القطرية تماشياً مع الوثيقة الوطنية لبرنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع والمبادئ التوجيهية لتنمية القدرات. في الواقع، يتم تعيين مدير مشروع لإدارة التنسيق والتواصل اليومي في كل النشاطات بالتعاون الوثيق مع أصحاب المصلحة الوطنيين والشركاء المحليين بما في ذلك مجموعة التعليم المحلية. أما المكاتب الإقليمية، فمن المفترض أن تدعم المكاتب الميدانية الفردية وأن تنسق وتدير تدفق المعلومات بين مختلف الدول في مناطقها الجغرافية، كما عليها أن تسهّل التعلّم المتبادل من خلال تبادل الأفكار والخبرات.

وفي إفريقيا على سبيل المثال، يعمل مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في إفريقيا كمكتب تنسيق بين كل الدول الإفريقية، أي أنه يعمل في المجالات المواضيعية الأربعة للتعليم للجميع وينظم اللقاءات الإقليمية ودون الإقليمية بين ممثلي الحكومات ويعزز تبادل المعارف والتعاون البناء بين مختلف المكاتب ذات الأولويات المماثلة. كما جرى تصميم مشروع خاص حول إدارة المعارف وتشاركها بين متخصصين في مجال التربية في كل المكاتب الميدانية. ينسق المكتب الإقليمي للتربية في إفريقيا نشاطاته مع وكالات أخرى للأمم المتحدة ومنظمات إقليمية ودون إقليمية مثل الاتحاد الإفريقي و الجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي والجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا.

«العمل مع الدول الأعضاء والشركاء لتحريك عمليات بناء القدرات التي يمكن أن تجدد الخطط والسياسات الهادفة إلى تنفيذ البرامج الفعالة لتعليم المعلمين والتعليم الثانوي ورصده، بما في ذلك التعليم والتدريب التقني والمهني ومحو الأمية والتعليم غير النظامي.»

إطار برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع،  
آب/أغسطس ٢٠٠٨

وتوفر الأبعاد الخمسة هذه بنية مفاهيمية للبرنامج وهي مشروحة في مواد الإرشاد المتوفرة للمكاتب الإقليمية والميدانية التابعة لليونسكو والكيانات المكملة. وتُعرض الأبعاد بالتفصيل في ما يلي.

## القيادة والشراكات والاتساق

بموجب قرار اليونسكو المتعلق باحترام الممارسات الدولية الجيدة في مجال تنمية القدرات، كرس برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع بوضوح مبادئ ملكية البلد وقيادته وشراكته وتنسيقه في الإطار المفاهيمي للبرنامج ومبادئه وبنيتة التشغيلية وكل موجباته القابلة للتسليم. وبهدف ضمان الملكية الوطنية لبرنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع، تُحدّد كل النشاطات من خلال عملية استشارات وثيقة مع أصحاب المصلحة الوطنيين ومن خلال ممارسات تقييم تشاركي للقدرات (مراجعة القسم التالي). ويجري التشديد على مواءمة وتناغم المساعدة التقنية المحددة مع أطر السياسات التربوية الحالية على صعيد القطاع والقطاع الفرعي، ومع أطر التخطيط والرصد المتعددي الأطراف على غرار توحيد الأداء، وفي إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية ومبادرة المسار السريع لتوفير التعليم للجميع. ويستكشف البرنامج وسائل مختلفة لتعزيز مناصرة وإدارة توفير التعليم للجميع وقدرات التسليم المرتبطة به وذلك عبر تسهيل ترتيبات الشراكة مع أصحاب المصلحة المتعددين والمنظمات غير الحكومية الوطنية ومقدمي الخدمات والقطاع الخاص وعبر تعزيز قدرات الحكومات لإدارة هذه العلاقات.

## القدرات المؤسسية

يُعنى هذا البعد بتعزيز المحيط المؤسسي لسياسات القطاع والقطاع الفرعي حيث يمكن لأصحاب المصلحة أن يقدموا أداءً أكثر فعالية. كما يتعلق هذا البعد بالقوانين والمهام التنظيمية، بالإضافة إلى المساعدة في مراجعة السياسات والخطط والاستراتيجيات للتوصل إلى تركيز أكثر تكاملاً كما ورد في نصّ الحق في التعلّم وخصوصاً من حيث تلبية احتياجات الفتيات والنساء ومراعاة السياقات المحيطة بالفئات السكانية المختلفة. كما يجري التطرق أيضاً إلى مسائل التعليم في سياق التنمية وإصلاح القطاع الأوسع نطاقاً، بما في ذلك مسائل المعلمين كجزء من إصلاح الخدمة المدنية، ومحو الأمية كجزء لا يتجزأ من استراتيجيات الحد من الفقر والتعليم الثانوي والتعليم والتدريب المهني والتقني كجزء من إطار الاستراتيجيات الاقتصادية واستراتيجيات الاستخدام والاستجابة لحاجات سوق العمل المحلية والإقليمية.

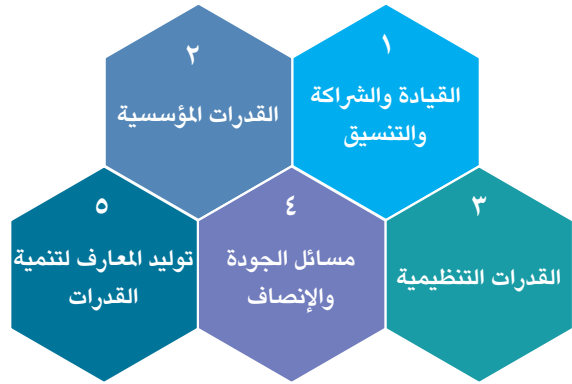
## القدرات التنظيمية

يتماشى هذا البعد مع القدرات المؤسسية لأنه يركز على عمل أنظمة التعليم الفعلي. وقد تكون هناك حاجة إلى توفير المساعدة التقنية لتوضيح الأدوار التنظيمية والمهام والمسؤوليات ولترشيد ممارسات الإدارة وبنائها بالإضافة إلى الإجراءات التنظيمية. ويتطلب ذلك تدريب

يشارك المكتب الإقليمي للتربية في إفريقيا في فريق العمل المشترك بين الوكالات للتعليم والتدريب المهني والتقني الذي يضم أيضاً منظمة العمل الدولية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. تتماشى برامج تنمية القدرات للتعليم للجميع المعنية بالتعليم والتدريب المهني والتقني وسياسة تدريب المعلمين ومحو الأمية مع برامج مبادرة تدريب الأساتذة في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى ومبادرة محو الأمية من أجل التمكين التابعة لليونسكو.

ساهمت معاهد متخصصة عديدة تابعة لليونسكو في تطبيق برامج تنمية القدرات في إطار برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع. وقد لعب لك من المعهد الدولي لتخطيط التربية والمعهد الدولي لبناء القدرات في إفريقيا دوراً أساسياً في المبادرات المستمرة لتنمية القدرات في إفريقيا جنوب الصحراء الكبرى والدول العربية. وفيما ركز المعهد الدولي لتخطيط التربية على التخطيط القطاعي الشامل، أعد المعهد الدولي لبناء القدرات في إفريقيا تدريباً حول مهارات القيادة والإدارة ونظمه للمدرّاء وموظفي معاهد تدريب المعلمين، مشدداً على ممارسات معينة في إدارة الموارد البشرية والمالية. ودعم معهد اليونسكو للإحصاء نظام معلومات إدارة التعليم القطاعي الشامل وفي بعض الدول دعم وحدات نظام معلومات إدارة المعلمين.

## الإطار المفاهيمي لبرنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع



منذ تصميم برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع، بنى هذا الأخير جهازاً صلباً ذات خبرات ودروس في مجال تنمية القدرات، ما أدى إلى تحسين تدريجي لإطاره المفاهيمي ومبادئه التشغيلية وبنيتة. ويرتكز الإطار المفاهيمي على خمسة أبعاد أساسية تُعتبر كممارسات جيدة في ميدان التنمية الدولية وتدلّ على التحديات التي غالباً ما تواجهها أقل البلدان نمواً والبلدان في مرحلة ما بعد النزاع. كما يمكن أيضاً اعتبار هذه الأبعاد على أنها محركات أساسية للتغيير أو حجر الأساس لتنمية القدرات.

## المبادئ التشغيلية والهيكلية

ترتكز الهيكلية التشغيلية لبرنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع (وفقاً للنموذج المستخدم في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والذي يعتمد الآن عدد من الشركاء في التنمية مثل منظمة الأغذية والزراعة (الفاو) والوكالة الكندية للتنمية الدولية) على عملية مؤلفة من خمس خطوات تحدد إطاراً أساسياً ومتفقاً عليه للعمل مع البلدان على تحديد القدرات المتوافرة وتعزيزها وضمان تسهيل تملك عمليات تنمية القدرات في جميع المراحل. من خلال تكييف مقاربة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنهجيته، خصّ هذا البرنامج موظفي المكاتب الميدانية والإقليمية التابعة لليونسكو بمجموعته الخاصة من التوجيهات السهلة الاستخدام. في الواقع، ساهمت المشاورات ما بين الزملاء في اليونسكو في بناء منهاج مشترك للعمل.

فريق العمل الأساسي من خلال تطوير خطط وبرامج بناء القدرات من أجل تحقيق التنمية المهنية على الأصدع المركزية والإقليمية والمحلية.

## المسائل المرتبطة بال نوعية والإنصاف

يُوفّر الدعم التقني لتلبية احتياجات المجموعات المهّشة وتمكين المرأة والفتاة في الأنظمة التربوية عبر تجديد السياسات والمناهج وعمليات تطوير مواد التعلّم وعبر توفير موظفين ذوي الكفاءات الملائمة في الأطر النظامية وغير النظامية. من جهة أخرى، لا بد من التفكير في الطرق التي من خلالها تستطيع الممارسات التربوية وبرامج التعليم والتعلّم أن تساعد في هذا الإطار على نقل المهارات لتوليد الدخل والتوصل إلى التمكين الذاتي والتفكير النقدي والحوار وإرساء التسامح والتفاهم المتبادل بين الناس. ومن وجهة نظر تنظيمية، يأتي في البرنامج أنّ التقدم نحو تحقيق غايات الجودة والإنصاف في التعليم للجميع يكون عبر وضع آليات أكثر تشاركية لتقييم احتياجات المجموعات المهّشة والمقصاة وتصميم وإدارة سياسات واستراتيجيات التعليم التي تؤثر فيها.

## إدارة المعرفة لتنمية القدرات

يتمحور أبرز دور يضطلع فيه برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع في هذا البعد حول تشجيع المؤسسات والمنظمات الوطنية على سن القوانين بالاستناد إلى خبرتها الخاصة والانخراط في تبادل المعارف بشأن ممارسات التعليم المبتكرة من خلال المنتديات والمعارض الوطنية للتعاون بين دول الجنوب. في الأساس، يركز برنامج بناء القدرات على البلد، فيساهم بالتالي في مهام اليونسكو التي تعتبر «مختبراً للأفكار» و«غرفة مقاصدة» ومحفزاً للتعاون الدولي». وبناءً على خبرة مختلف الدول في تنمية القدرات، يساهم البرنامج أيضاً في تشارك المعلومات الجديدة حول الحلول المبتكرة لتعزيز القدرات المؤسسية والتنظيمية.

## الصورة ٥: عملية تنمية القدرات، بحسب تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي



ولكن لم يكن هنالك من مخططات في الهيكلية التشغيلية لبرنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع؛ بل مجرد قواسم مشتركة بين تحديات تنمية القدرات في سياقات مختلفة ومجالات مواضيعية متفاوتة وفُرت المبرر وطريقة المعالجة لأبعاد برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع الخمسة المذكورة في ما سبق. ولا بد من الذكر أيضاً أنّ الهيكلية التشغيلية لا تفترض ولا تقترح بأي شكل من الأشكال أنّ كل نشاط يُبذل لمواجهة العوائق المرتبطة بالقدرات يجب أن يكون "إعادة اختراع للعجلة" أو عودة إلى خانة الصفر. ففي بعض الحالات، قد تتخطى





تعلن **الخطوة ١** بداية العملية التي يبدأ بموجبها الحوار مع أصحاب المصلحة المعنيين للتوصل إلى توافق في الآراء وكسب التأييد لعملية تنمية القدرات. إنه وقت يتم فيه مشاطرة الأهداف الإجمالية والمفاهيم ومنطق تنمية القدرات ويفتح المجال أمام التداول فيها ومناقشتها فيضع مختلف جهات نظر أصحاب المصلحة على طاولة الحوار. يترسخ التملك بشكل متزايد من خلال تعزيز فهم مشترك مختلف التحديات في مجال القدرات. وفي المرحلة الحالية، يُحدد الأعضاء المحتملون في فريق تقييم القدرة ويتمّ النظر في المعلومات الأساسية، بما فيها أي خطط عمل حالية لتنمية الخبرات يتولى شركاء أو مؤسسات تنمية أخرى تطبيقها. وقد تُعقد ورشة عمل تعريفية حول تنمية القدرات؛ وتجري دراسة نطاق أداة تقييم القدرات وتكييفها ويُحدد الجدول الزمني.

يؤدي هذا بطبيعة الحال إلى **الخطوة ٢**، حيث تخضع القدرات المحلية وأداء النظام التعليمي ووظائفه للمراجعة. يُطلق تحليل قطاعي شامل وتقييم للاحتياجات مع رسم خريطة بأصحاب المصلحة والموارد في هذه المرحلة (بعد تحديد دفتر شروط واضح) - تقارن القدرات الموجودة بمستويات القدرات المطلوبة. يجب أن يغطي هذا التقييم البيئة المؤسسية والمستوى التنظيمي ووظائفه ومسؤولياته؛ والجهات الفاعلة في مجال التعليم غير النظامي؛ والفعالية العامة لكل الجهات الفاعلة والإجراءات ضمن المنطقة المستهدفة لتنمية القدرات. ويعتبر هذا الأمر أساسياً في رسم صورة حقيقية بدلاً منه مثالية عن الوضع والحلول التي يجب تطبيقها لتحضير الأطراف المحليين لفوائد التغيير

العملية الخطوة الثانية إن كانت نتائج تقييمات حديثة للقدرات لا تزال وجاهية. ويمكن دمج المرحلتين الأولى والثانية في خطوة واحدة (تفسير مقارنة تنمية القدرات من خلال ممارسة عملية للتقييم).

كما لا تفترض عدم وجود أطر للسياسات وبعض القدرات التنظيمية؛ ولا أن يعمل برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع بمعزل عن طريقة دعم الشركاء التقنيين للعملية أصلاً. بل على العكس، يسعى برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع إلى تحديد القدرات والعمليات الموجودة والبناء عليها. وهو يعتبر وينظر دوماً إلى قضايا الدول الأعضاء المرتبطة بالسياق على أنها ضرورية حتمية. والأهم أنّ التنفيذ على خمس خطوات ليس عملية ثابتة فالهدف منها أن تكون مرنة وشفافة.

نظراً للطبيعة التراكمية لتنمية القدرات، تسمح الهيكلية التشغيلية بإجراء التدخلات بشكل تسلسلي وتستخدم مجموعة من الأدوات المختلفة في مراحل مختلفة من دورة البرنامج. تتطلب العملية المؤلفة من خمس خطوات رسداً دورياً ومنهجياً وإجراءات ضمان النوعية للحرص على أنّ المقاربات/ الأدوات المستخدمة لا تزال وجاهية، مع تطوّر القدرات وتبدّل الأولويات الوطنية. يتطلب هذا الأمر مرونة وقدرة على التكيف للتأقلم مع الأحداث غير المتوقعة أو التغيرات في السياق الوطني.

في ما يلي ملخص سردي للعملية المؤلفة من خمس خطوات:



© UN Photo/Martine Perret

المعنية بالتعليم وتقليص الفقر أو في عملية الإصلاح الجارية. وهي تسعى إلى إنشاء شراكات دينامية ومفيدة، حيثما تكون ذات الصلة، مع شركاء آخرين أو مع الدولة أو القطاع الخاص أو منظمات المجتمع المدني. يجب أن تنال خطة عمل تنمية القدرات تأييداً رفيع المستوى من القادة السياسيين والقادة المعنيين (غالباً ما يكونوا أولئك المشاركين في الخطوة الأولى). كما عليها إدخال أساليب شفافة لرصد جهود تنمية القدرات وتقييمها، على ألا تكون متصلبة بل أن تبقى مرنة فتتطور بحسب البيئة التي تطبق فيها.

بطلول المرحلة التالية أي **الخطوة ٤**، تكون إجراءات التنفيذ الفعلية جارية وسارية. ولكن تبقى الحاجة إلى التوجيه، ويجب أن تشكل المشاركة المستمرة لأصحاب المصلحة جزءاً من هذه العملية.

أما النتيجة الطبيعية لهذه العملية فهي **الخطوة ٥** التي بموجبها تُرصد عمليات تنمية القدرات وتُقيم وتُستعرض للاطلاع على مدى وثاقفة ارتباطها بالموضوع فتُعدّل على هذا الأساس. وهنا مجدداً، بغية جعل عمليتي الرصد والتقييم تمريناً فعالاً في تنمية القدرات ومسار عمل ناجح، يجب مواءمتها ضمن الآليات الوطنية للتخطيط والتنفيذ

المحتملة. إنها أيضاً خريطة بأنواع عمليات التنفيذ المطلوبة لتحقيق الأهداف المرجوة. وقد وصف عضو في برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع الأمر على بالعبارات التالية: «لا يمكن البدء بالأهداف فحسب بل يجب أن يتوافر لديكم أولاً تقييم للوضع».

بفضل الانخراط المستمر لجميع أصحاب المصلحة المجتمعين في الخطوة الأولى، يؤدي هذا الأمر إلى إنشاء خط أساسي واضح للقدرات تُحدد من خلاله الموجودات والقدرات الوطنية المتوافرة على المستوى القطاعي الشامل والقدرات على المستوى شبه القطاعي وتحليلها. منطقياً، يدفع خط أساسي مماثل بأصحاب المصلحة إلى تحديد أولوياتهم وتسليط الضوء عليها على الأغلب عبر ورشة عمل حول نتائج تقييم القدرات تضع خطة عمل لتنمية القدرات تشكّل **الخطوة ٣**.

تتوافق خطة عمل تنمية القدرات هذه مع استراتيجية تطبيق ورصد (بحسب معايير مقارنة متفق عليها)، وميزانيات مخصصة للموارد وجدول زمني وأولويات محددة؛ تُدمج في استراتيجيات دعم قطاع التعليم بغية تأمين فعاليتها، كما تدمج في أهداف الدولة الإجمالية

إلى التحديات الحالية أو تحديد نطاق الصعوبات المستقبلية. كما يُقيّم برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع بانتظام عبر تقييمات خارجية. وإلى جانب المعايير الأساسية حول وثيقة الصلة والفعالية والأثر والاستدامة، تُدرج طرق لتوفير الخبرات للبلدان وآليات التبليغ وتبادل المعرفة.

كما يجري المانحون تقييماتهم الخاصة ويوفدون بعثات ميدانية حين تدعو الحاجة. وقد نمت وحدة قوية بين الممثلين المشاركين في فريق المانحين المشترك. خلال اجتماع الجهات المانحة المشترك في كانون الثاني-يناير ٢٠١٠، اقترحت النرويج إجراء زيارات مواقع تعاونية (٧) في بلد أو بلدين من الدول المشاركة في البرنامج. وكما قال أحد المشاركين (٨)، «زيارات المواقع هذه [...] لم تكن تهدف إلى أن تشكل تقييماً رسمياً، بل إلى إجراء اجتماعات غير رسمية مع الجهات الفاعلة المعنية. ومن خلال الاستماع إلى رواياتهم حول ما يقومون به والمبررات وإلى خبراتهم ونجاحاتهم وتحدياتهم، كانت الغاية التوصل إلى فهم أفضل للمضمون الملموس للبرنامج وطريقة عمله على الأرض. وبالتالي، تغطي زيارات المواقع الأوجه الهيكلية والتشغيلية للبرنامج».

والرصد والتقييم. هذه الخطوة الخامسة هي بدورها مرحلة الترشيح والتقطير التي تنتج عبراً ومعلومات ثمينة. إنّه وقت توليد المعرفة وتحديد مواضع الابتكار والياديين التي يمكن فيها تحسين المواد التي جرى اختبارها ودمجها في قطاع التعليم الوطني الأشمل، وتكييفها حتى ما بين المناطق وعلى المستوى العالمي. يساهم ذلك في تسهيل أعمال المناصرة والتأييد الأولى في الخطوة ١، والتي أنشئت منذ البداية، مع الحفاظ على الرؤية الأولى لتنمية القدرات وضمان التزام أصحاب المصلحة بشكل متواصل.

## الرصد والتبليغ

يفترض أن يكون قد اتضح الآن أن برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع يضم عناصر وأبعاداً عدّة متفاوتة. فهو يغطي مجالات مواضيعية عدّة وبلدان ومناطق متنوّعة بالإضافة إلى مكاتب إقليمية وميدانية مختلفة- كلها ذات قدرات وموارد وحاجات ووظائف ومسؤوليات مختلفة.

كما تبرز تفاوتات كبيرة في عملية تطبيق برنامج تنمية القدرات للجميع وتنفيذه في مختلف البلدان المشاركة، من حيث السياق الوطني والإقليمي والمضمون المواضيعي لتنمية القدرات وأولويات النظراء الوطنيين.

يعدّ التبليغ العالمي عن البرنامج تحدياً مهماً وهذا ليس بالأمر المفاجئ. يطلب المانحون تقريراً يغطي التطورات الهامة في إطار صورة شاملة ولكن معقّدة ومفكّكة أحياناً. نظراً إلى هذا الواقع، ينفذ البرنامج استعراض منتصف المدة في جميع البلدان والمناطق المشاركة لرصد التقدّم المحرز في منتصف الدورة التي تمتدّ على عامين. تعتمد فرق من موظفي اليونسكو والنظراء الوطنيين إلى صياغة الاستعراض، وهو مصمم ليكون شكلاً من أشكال التدريب المتكرّر. تستخدم الاستعراضات مجموعة من الطرق لجمع المعلومات من زيارة المواقع إلى مناقشات فرق التركيز والمقابلات والاستبيانات. وتُرفع التقارير حول التقدّم المحرز على الصعيد القطري والإقليمي على حدة إلى فريق برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع في المقرّ الرئيسي الذي يساهم بدوره في تحديث البيانات التي تُرفع بصورة دورية ولكن غير رسمية على الأغلب.

يتولى المقرّ الرئيسي لبرنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع، على أساس التقارير التي يتلقاها وتحاليه الخاصة، إدخال التفاصيل في مصفوفة نتائج مستهدفة ومقسمة إلى مجالات مواضيعية وموزّعة على الأبعاد الخمسة للإطار الاستراتيجي لبرنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع. وهو يقارن النتائج المتصورة بالمؤشرات المحددة. كما تستخدم هذه المعلومات لتحديث جداول حالة البلدان والمخلصات الإقليمية لغايات الاتصال الداخلي والخارجي. تفيد جميع هذه الأدوات في الإشارة

٧ أجريت الزيارات بين ١١ تشرين الأول-أكتوبر ٤ تشرين الثاني-نوفمبر ٢٠١٠، بما فيها زيارات لبلدين هما مالي (١٢-١٣ تشرين الأول-أكتوبر) وأثيوبيا (١-٣ تشرين الثاني-نوفمبر)

٨ مقرّ اليونسكو، باريس، الاجتماع السنوي المشترك للمانحين لبرنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع، ٧ كانون الأول-ديسمبر، ٢٠١٠.

## المربع ٤: الإجراءات المفصلة لتنفيذ الخطوات ٣-١

### المدافعة والحوار وبناء توافق الآراء

### الخطوة ١

#### تعبئة وإشراك أصحاب المصلحة حول تقييم القدرات (أسبوع إلى أسبوعين)

- وضع مخطط الشركاء الرئيسيين: تقوم الخطوة على وضع مخطط سريع للشركاء الرئيسيين في القطاع/ القطاع الفرعي: الوزارات ذات الصلة والأقسام والوحدات وفرق العمل الحكومية ووكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية المعنية الفاعلة في القطاعين النظامي وغير النظامي والقطاع الخاص والمؤسسات والجامعات، إلخ...
- إطلاق مناقشات ضمن وزارة التربية وبين أصحاب المصلحة المعنيين على مختلف الأصعدة: بعد تحديد أصحاب المصلحة، يجب إجراء المناقشات والاتفاق حول الطريقة التي من خلالها يمكن أن تدعم ممارسة تنمية القدرات تحقيق أهداف التنمية الوطنية التي وضعت من أجل القطاع/ القطاع الفرعي. ويمكن أن يتحقق ذلك عبر سلسلة من الاجتماعات وجهاً لوجه بين شخصين أو بين مجموعة من الأشخاص. وإن كانت التعبئة وإشراك أصحاب المصلحة تُصوّر على أنها الخطوة الأولى من عملية تنمية القدرات، إلا أنها تبقى جزءاً لا يتجزأ من الخطوات اللاحقة ومقاربة تنمية القدرات.
- تحديد أدوار أصحاب المصلحة ومسؤولياتهم: يجب أن يقود عملية تنمية القدرات ممثلون عن الوزارات والأقسام والمؤسسات والمنظمات المعنية- بشكل تشغيلي من خلال فريق استشاري لتنمية القدرات سيعمل بارتباط وثيق مع فريق التقييم. إذاً، يجب أن تولد الخطوة الأولى دعماً وتنشئ تأييداً لوضع دفتر الشروط لإطلاق فريق استشاري لتنمية القدرات.
- التشديد على أعضاء فريق التقييم: على فريق التقييم أن يشمل كلاً من الخبرة المواضيعية وخبرة تنمية القدرات، التي يمكن تأمينها من المؤسسات والمنظمات الدولية والوطنية. وسيكون فريق التقييم مسؤولاً عن تكييف أداة التقييم وضمان المشاركة ذات الصلة وتطبيق نشاط تقييم القدرات والتواصل حول المسار والنتائج وتبليغ المجموعة الاستشارية الخاصة بتنمية القدرات.

#### تصميم تقييم القدرات (أسبوع أو أسبوعان)

- تجميع واستعراض المعلومات الأساسية: جمع المعلومات الأساسية المطلوبة من وزارة التربية وسائر المؤسسات المرتبطة بالمهام والهيكليات التنظيمية وبوظائف الأقسام ضمن المؤسسة/ المؤسسات وآليات التنسيق والتعاون بين أصحاب المصلحة المعنيين. كما ينبغي أن يشمل الاستعراض المعلومات الأساسية الخاصة بالبرامج المتوافرة ومبادرات الشركاء التي تظال تنمية القدرات والتقييمات والتقدير السابقة التي قد تكون متصلة بتحديد نطاق تقييم القدرات.
- تحديد النطاق الأولي لأداة التقييم: بالاستناد إلى ما ورد، يستطيع فريق التقييم أن يبدأ بإعداد الاقتراح الأولي لتحديد نطاق أداة التقييم (في إطار الأبعاد الخمسة لتنمية القدرات) وبالتالي يقوم بتكييف أداة التقييم هذه مع السياق الوطني، الأمر الذي يؤدي إلى تحديد هيكل الخط الأساسي للقدرات.
- تحديد عينة تمثيلية لمراجعي أداة تقييم القدرات: يمكن أن يجري اختيار المراجعين المحتملين من بين مجموعات أصحاب المصلحة الأساسية، ويُفضل أن يكونوا من مستويات حوكمة ومجالات مهام مختلفة ومن موفري السياسة ومتلقيها، وذلك من أجل: أ) التأكد من أن أداة تقييم القدرات تظال المسائل ذات الصلة ضمن الأبعاد الخمسة لتنمية القدرات؛ ب) تحديد مداخل المسائل المرتبطة بالقدرات؛ ج) تحديد مبكر للفجوات التي تشوب القدرات.
- عقد ورشة عمل تعريفية لتنمية القدرات #١: بمشاركة الفريق الاستشاري التابع لبرنامج تنمية القدرات والمراجعين وأصحاب المصلحة الأساسيين. وتهدف ورشة العمل التعريفية إلى بناء فهم مشترك لتقييم القدرات وأداة تقييمها وضمان وضوح وشمول المسائل التي ينبغي تناولها والحصول على المزيد من التعقيبات والمداخل من أصحاب المصلحة بهدف تحسين الأداة.
- تكييف أداة تقييم القدرات ووضع اللمسات النهائية عليها: بالاستناد إلى ما سبق ذكره، ينبغي استعراض وتكييف المضامين ووضع اللمسات الأخيرة عليها في إطار أبعاد تنمية القدرات الخمسة الخاصة بأداة التقييم وعلى ضوء المجالات الوثيقة الصلة بالقطاع/ القطاع الفرعي وبمجموعات أصحاب المصلحة المختلفة. وقد اكتسبت أداة التقييم الشكل المطلوب لوضع الخط الأساسي للقدرات. أضف إلى ذلك وجوب تكييف منهجية جمع المعلومات حول مضامين الخط الأساسي للقدرات، والاتفاق عليها.
- وضع الجدول الزمني: استعراض الإجراءات والتأكيد على الجدول الزمني الخاص بنشاط تقييم القدرات.



- جمع المعلومات والإجابات: استخدام أداة تقييم القدرات المكيفة لجمع الإجابات من أجل وضع الخط الأساسي للقدرات والأصول الموجودة عبر مجموعة مختلفة من المصادر والإجراءات (التقارير المكتوبة والتقييمات والدراسات التشخيصية ومجموعات التركيز والتقييم الذاتي عبر الإجابات المباشرة لأصحاب المصلحة على أسئلة مدرجة ضمن قائمة مرجعية في إطار هذه الأداة). وينبغي محاولة تجميع كل من البيانات الكمية والنوعية، كما ينبغي النظر في دقة المعلومات الواردة من مصادر مختلفة وكيفية إدارة النزاعات المحتملة. وينبغي استخدام تقنيات جمع المعلومات بحسب الخطة المحددة في الخطوة السابقة (راجع المذكرة الإرشادية لبرنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع الخاصة بالخطوة ٢).
- دعم أصحاب المصالح: توفير الدعم والإرشاد للجهات المعنية بإجراء تقييم القدرات إن دعت الحاجة، مثلاً تقديم التوضيحات والإجابة عن الأسئلة، إلخ.
- إنشاء الخط الأساسي للقدرات بالاستناد إلى النتائج الأولية: البدء بجمع نتائج التقييمات ومعالجة البيانات من خلال أداة تقييم القدرات، عبر تلخيص النتائج في القسم السردي لكل مسألة (بشكل موجز وواقعي) إلى جانب نظام وضع العلامات. هذا بالإضافة إلى إعداد خلاصة النتائج الأولية لكل من أبعاد تنمية القدرات الخاصة بالأداة.
- عرض النتائج الأولية للخط الأساسي للقدرات على أصحاب المصلحة خلال ورشة عمل نتائج تقييم القدرات #٢: عرض النتائج الأولية على الفريق الاستشاري الخاص بتنمية القدرات وعلى أصحاب المصلحة ذوي الصلة (ممثلين عن الذين شاركوا في النشاط وساهموا به). مناقشة وتعديل نتائج وعلامات الخط الأساسي للقدرات والتصديق عليها واستثارة الأفكار حول استجابات تنمية القدرات الممكنة.
- ردم الثغرات في المعلومات: بالاستناد إلى النتائج التي تم التوصل إليها في إطار ورشة عمل نتائج تقييم القدرات، ينبغي جمع كل المعلومات أو التحليلات الإضافية التي قد تكون مهمة لصياغة استجابة تنمية القدرات.

## معالجة وتحليل نتائج تقييم القدرات ووضع اللمسات الأخيرة على استراتيجيات الاستجابة لتنمية القدرات

## الخطوة ٣

- إعطاء الأولوية للحاجات على مستوى القدرات: وفقاً للتغذية الراجعة في ورشة العمل الخاصة بالنتائج وإلى العمل بالتشاور الوثيق مع الفريق الاستشاري التابع لبرنامج تنمية القدرات، ينبغي إعطاء الأولوية للقدرات التي يجب معالجتها على المدى القصير والمتوسط والطويل.
- صياغة استراتيجيات الاستجابة لتنمية القدرات: البدء بصياغة الاستراتيجيات لمعالجة الأولويات التي حددت، والتي تشمل الطرق المناسبة واحتساب التكاليف وتحديد الشركاء في التنفيذ والتسلسل ومؤشرات رصد الأداء الواقعية ومراحل التقييم. وينبغي أن تدرج هذه الاقتراحات في إطار الإصلاحات الأوسع المتزامنة معها والتي تنفذ على صعيد البلد.
- وضع اللمسات الأخيرة على كل من تقرير تقييم القدرات والاستجابة المقترحة: وهي تعدد النتائج والتوصيات واستراتيجيات تنمية القدرات بالتفصيل. وينبغي أن يوضع الخط الأساسي كوثيقة مرجعية رئيسية.
- تقديم التقرير النهائي وخطة عمل تنمية القدرات خلال ورشة عمل حول استعراض المعلومات حول تقييم القدرات #٣: المناقشة مع أصحاب المصلحة الأساسيين حول إمكانيات الدمج وتقاسم التكاليف في ظل عملية الإصلاح الجارية و/أو مبادرات تنمية القدرات واستراتيجياتها بهدف تعزيز استجابة تنمية القدرات وتحقيق الاستدامة.
- نشر النتائج: إيصالها إلى مختلف أصحاب المصلحة والشركاء في التنمية والتمويل عبر القنوات الإعلامية والمناسبات.

المصدر: مذكرة إرشادية لبرنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع الخاصة بالخطوات ١ - ٣ واختصاصات تقييم القدرات - ٢٠١٠



في صف في أبو شوك، مركز للاجئين في السودان، غالباً ما تحضر النساء الصغوف مع أولادهن.

© UN Photo/Albert Gonzalez Farran



الفصل ٥:  
عناوين مختارة من برنامج تنمية  
القدرات للتعليم للجميع



© UN Photo/Albert Gonzalez Farran

## الفصل ٥:

# عناوين مختارة من برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع

يتطرق الفصل ٥ إلى عناوين مختارة من البرنامج فيعرض تجارب مختلفة من البرامج القطرية أو الإقليمية وفقاً لمجالات التركيز المواضيعية والإطار المفاهيمي لبرنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع لـ: (١) القيادة والشراكات والاتساق؛ (٢) القدرات المؤسسية؛ (٣) القدرات التنظيمية؛ (٤) مسائل النوعية والإنصاف؛ (٥) توليد المعارف لتنمية القدرات.



السياسة والتخطيط  
القطاعاتي الشاملان  
ص. ٦٠



محو الأمية والتعليم  
غير النظامي  
ص. ٦٨



سياسة إعداد  
المعلمين  
ص. ٨٦



التعليم والتدريب  
التقني والمهني  
ص. ٩٦





© UNESCO/Caro Gardiner, J.

# السياسة والتخطيط القطاعيان الشاملان



## البرامج القطرية لتنمية القدرات للتعليم للجميع

### كمبوديا

تعزيز تنمية سياسة التعليم: تنمية القدرات لإدماج محو الأمية والتعليم غير النظامي في التخطيط القطاعي الشامل

### جمهورية الكونغو الديمقراطية

دعم لامركزية نظام التعليم من أجل تحقيق أهداف التعليم للجميع

### أثيوبيا

تنمية القدرات القطاعية الشاملة لتحقيق التعليم للجميع في إطار نظام تعليم لامركزي

### هايتي

نظام معلومات إدارة التعليم الذي يدعم التخطيط القطاعي الشامل

### جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية

دعم تنمية القدرات القطاعية الشاملة

تحدد النهج القطاعية  
الشاملة إدارياً يتم فيه  
تركيز الجهود المتضافرة  
التي تبذلها الحكومات  
والجهات المانحة  
وأصحاب المصلحة  
على حدٍ سواء. وتتولى  
الحكومة قيادة هذه  
العملية، لكنها تضع  
الأوجه المرتبطة بالتمويل  
والسياسة والرصد  
والتخطيط ضمن رؤية  
منسقة ومشاركة لقطاع  
التعليم ككل.

يعتبر إطار عمل داكار أن تعزيز أطر التنمية الخاص بقطاع التعليم عملية أساسية لإحداث التغيير المستدام وهو يحث البلدان على وضع خطط تنموية قابلة للاستمرار تتناسب مع المقاربات القطاعية الشاملة. ويهدف تحقيق النجاح، يعتبر إطار عمل داكار أن على هذه الخطط الوطنية: (١) أن تنتج عن التعاون الفاعل بين الدولة والمجتمع المدني؛ (٢) وأن توحد كل الشركاء معاً للتمسك بالأهداف المتفق عليها وأهداف التمويل والغايات الوطنية المرتبطة بالتنمية والحد من الفقر؛ (٣) أن توجه نحو الإصلاح بهدف تحقيق التعليم للجميع، مع وجود مؤشرات أداء واضحة خلال المسار ككل؛ (٤) أن تكون مستدامة من الناحية المالية؛ (٥) وأن تتم هيكلتها عبر أعمال محددة وإطار زمني شامل.

مع العلم أن صياغة استراتيجيات تنمية قدرات واضحة وداعمة لأطر تنمية قطاع التعليم نادرة، تكمن إحدى الخطوات الأولى لبرنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع في دعوة وتوعية أصحاب المصلحة والشركاء الوطنيين بغية: التعريف بالنهج المفاهيمي لتنمية القدرات ومفاهيمها؛ والإقناع بوجود التغيير والوصول إلى توافق آراء حيث لا يتوفر ذلك، حول الحاجة إلى استراتيجيات تعزيز القدرات المستهدفة؛ وبناء الالتزام بتخصيص الموارد الداعمة، حينها توضع استراتيجيات تعزيز القدرات على صعيد القطاع بشكل يتماشى مع خطط التعليم وميزانياته السنوية والمتوسطة الأمد. وتعتبر مهارات وضع خطط التعليم وأنظمة معلومات إدارة التعليم مرحلة محورية على هذا المستوى لتحقيق أهداف التعليم للجميع تماماً كتنمية المؤشرات لإتاحة رصد وتقييم التحصيل العلمي والتقدم المحرز على المستوى الوطني.

#### المربع ٥: منهجية تقييم حاجات تنمية القدرات المشتركة بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي واليونسكو

إن منهجية تقييم حاجات تنمية القدرات عبارة عن عمل مشترك بين قطاع التعليم في اليونسكو وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي تسمح بتقييم المسائل المرتبطة بالقدرات في مجالي تخطيط التعليم وإدارته. تركز المنهجية على التكامل بين خبرة اليونسكو في قطاع التعليم وخبرة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في دعم تنمية القدرات في قطاعات متنوعة.

أما المبدأ الأساسي لتنمية المنهجية فيكون في اعتبار برامج تنمية القدرات جزءاً من عمليات الإصلاح الأوسع للقطاع العام في الدول الأعضاء في اليونسكو. كما تستند المنهجية إلى الاعتبار أن الجهود التنموية – وبالتالي تقييمات حاجات تنمية القدرات – تستلزم الملكية القطرية الكاملة والدعم السياسي. إذا تتألف المنهجية من جزئين: (١) إطار تحليلي لتقييم الحاجات وصياغة برامج التعزيز؛ و(٢) مجموعة من الإجراءات الخاصة بالتطبيق العملي لإطار التقييم ووضع خطط عمل تنمية القدرات. تخصص هذه المنهجية للتطبيق العام في كل البلدان ولكنها تتمتع بالمرونة ويمكن تعديلها لتناسب الظروف القطرية الفردية.

نُظمت ثلاث ورش عمل حتى الآن في جمهورية الكونغو الديمقراطية، شملت الوزارات المعنية بهدف تعريفها إلى منهجية تقييم حاجات تنمية القدرات. وبعد عقد ورش العمل هذه، لمست وزارات أساسية وموظفون بعض الأقسام كوزارة المالية والمعهد الوطني للإحصاء، أنهم فعلاً جزء من التشخيص القطاعي الوطني الأول حول حاجات تخطيط التعليم وإدارته.

وقد تمت هيكلة الإطار التحليلي الثلاثي الأبعاد الخاص بالمنهجية من أجل تقييم الحاجات من حيث القدرات، بحسب الوظائف (إشراك أصحاب المصلحة: تقييم الوضع وتحديد المهام؛ صياغة السياسات والاستراتيجيات والبرامج ووضع مخطط مسار الميزانية؛ التنفيذ والتنسيق بين أصحاب المصالح؛ تصحيح مسار الرصد والتقييم) والقدرات (البيئة والثقافة المؤسسية؛ القدرات التنظيمية؛ القدرات الفردية؛ قاعدة المعرفة) ومجالات السياسة (تخطيط السياسات الاستراتيجية؛ الحوكمة والإدارة؛ الموارد البشرية؛ الموارد المالية؛ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبيئة التعلم). وقد صُممت هذه الأبعاد الثلاث لتوضيح الحاجات من حيث التخطيط والإدارة؛ ويمكن تعريفها كالتالي: (١) التخطيط الاستراتيجي، (٢) التخطيط المالي، (٣) الموارد البشرية، (٤) بيئة التعلم و(٥) الحوكمة.

وجرى كذلك تحديد ثلاثة مجالات للمخرجات كنتيجة للمنهجية في هذه المرحلة الأولى من التقييم: (١) إعداد تقرير وفهم وضع الموجودات والحاجات من حيث قدرات التخطيط والإدارة؛ (٢) تقديم اقتراحات عمل عديدة لتطوير قدرة التخطيط والإدارة لأجل عملية التطبيق؛ (٣) تقييم صلة وفعالية الإطار التحليلي وتطبيقه.

## القيادة والشراكات والاتساق



## الهدف من تنمية القدرات: المدافعة والدعم الفني لعمليات تنمية القدرات

للتعليم وإدارته، ومن شأن ذلك تعزيز المبادرات الحالية في البلاد.

الدول العربية: مسح القدرات وتقييم مؤسسات التدريب العربية في مجال التخطيط للتعليم وإدارته.

لقد أكدت المراجعة النقدية لوثائق استراتيجية اليونسكو لدعم التعليم الوطني في البلدان ضمن المنطقة العربية على الحاجة الملحة إلى تقوية القدرات الوطنية لجهة التخطيط للتعليم وإدارته. وأظهرت هذه المراجعة بالتحديد ما يلي: (١) الحاجة إلى المشورة حول السياسات وإلى الإرشاد الفني في وضع الاستراتيجيات وصياغة السياسات: (٢) الهوة بين السياسة والتطبيق بسبب القدرات المؤسسية المحدودة لدى هذه الدول في تنفيذ المشاريع واستخدام البيانات التربوية عند رسم السياسات.

رغم توافر القدرات لتأمين الخدمات المطلوبة من وزارات التربية والتعليم في المنطقة العربية، إلا أنها قد تكون معزولة في جامعات ومؤسسات منفصلة. أضف إلى ذلك النقص في فرص التدريب بالعربية المفصلة على قياس سياق المنطقة العربية، لأجل واضعي الخطط التربوية والمديرين وصانعي القرار. باختصار، أضحي واضحاً أن المنطقة بحاجة إلى تعزيز القدرات التدريبية لدى المؤسسات، خاصة في مجال تمكين وزارات التربية والتعليم من التخطيط للأنظمة التربوية والبرامج الفردية وإدارتها، إضافة إلى إنتاج المعلومات والمعارف المتعلقة برسم السياسات. وبالتالي هدفت المبادرة المدعومة من تنمية القدرات للتعليم للجميع إلى مسح القدرات التدريبية لدى مؤسسات التدريب في المنطقة العربية وتقييمها وتعزيزها، وذلك في مجال أبحاث وتخطيط وإدارة السياسات التربوية وبرامجها وخدماتها.

جرى تطوير أدوات لتقييم وفهم ما كان تقوم به مؤسسات التدريب في ما يختص بأبحاث وتخطيط وإدارة السياسات التربوية، وللوقوف عند التغييرات التي اقترحتها بنفسها. فقامت منظمة اليونسكو بالتعاون مع المعهد الدولي للتخطيط التربوي بإطلاق مسح للجامعات والمؤسسات في البلدان العربية. ووقع الاختيار على ثلاثة مراكز في المغرب والأردن والإمارات العربية المتحدة تؤمن أو كانت تؤمن التدريب للحصول على مساندة اليونسكو لها في صياغة إطار لبرنامج تنمية القدرات في مجال تخطيط وإدارة التعليم أو تدريب المدربين. وقد نُظمت زيارة إلى كل من المراكز لجمع التفاصيل المتعلقة بمحتوى البرنامج وشكليات تنفيذه إضافة إلى مواصفات المدرب والمدرب.

جمهورية الكونغو الديمقراطية: دعم اللامركزية في النظام التربوي لتحقيق أهداف التعليم للجميع

لقد أمنت تنمية القدرات للتعليم للجميع مشاركة ثلاث وزارات أساسية مسؤولة عن التعليم، وهي وزارة التعليم الابتدائي والثانوي والمهني، ووزارة الشؤون الاجتماعية ووزارة التعليم العالي والجامعي. وما سَهّل هذا الانخراط إنما هو العمل التأسيسي الذي سبق للبرنامج العادي لمنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة أن أتمّه، من خلال المساعدة في تشكيل إطار السياسة التربوية الوطنية في جمهورية الكونغو الديمقراطية. فقد سمحت تنمية القدرات للتعليم للجميع باستكمال هذه الجهود الأولية وبالبناء عليها ومنحتها نهجاً قطاعياً شاملاً.



وفي حين لعبت المدافعة دوراً أساسياً في الحوار مع الوزارات، إلا أن درجة الوعي كانت كبيرة أصلاً لجهة مشاكل القدرات في جمهورية الكونغو الديمقراطية - خاصة بسبب أهمية تنمية القدرات في إطار طلب البلاد مبادرة المسار السريع لتوفير التعليم للجميع. ووفقاً لأصحاب المصلحة المحليين "لم يكن صعباً بالتالي على المسؤولين الرفيعي المستوى على الصعيد المركزي وعلى صعيد المقاطعات فهم مدى إلحاح العمل على القدرات". وقد تبين أيضاً أن تنمية القدرات لا بدّ وأن تصب في الخطة التربوية الوطنية المتوسطة الأمد التي هي بدورها ضرورية للتحقق من طلب مبادرة المسار السريع لتوفير التعليم للجميع. تقوم تنمية القدرات للتعليم للجميع حالياً بتأمين الدعم الفني لخطة وطنية شاملة لتنمية القدرات لأجل التخطيط



## الهدف من تنمية القدرات: مساندة القدرات التحليلية والفنية في التخطيط والإدارة

إطار مشروع البرنامج العام لتحسين نوعية التعليم. وشجّع فريق الدعم في المعهد الدولي لتخطيط التربية على تبني التفكير النقدي والحزم والتعزيز المنطقي في أسس التخطيط التربوي والمجالات المواضيعية المختلفة والبرامج والأنشطة الحالية. وجرى تسخير المعرفة الفنية التي عززها المعهد الدولي لتخطيط التربية وتبادل الخبرات بين خبراء التخطيط الإقليميين لأجل الارتقاء بقدرات التخطيط والتنفيذ على مستوى القاعدة الشعبية.

نتيجة لهذه المقاربة المعتمدة، بدأ يتطور شعور قوي بالالتزام والملكية لدى الجهات الفاعلة الأساسية على الصعيد اللامركزي. وأصبحت ثقتهن المتزايدة في العمل ضمن نظام تخطيط لامركزي جلية بشكل خاص عند إعداد البرنامج الرابع لتطوير القطاع التربوي لفترة ٢٠١٠-٢٠١٥. فقامت ستة مكاتب تربوية إقليمية من أصل أحد عشر مكتباً بتفحص التحديات التربوية في مناطقها وبتحديد الحاجات بحسب الأولويات وعلى ذلك رفعت توصيات موضوعية إلى المستوى الفدرالي. وقد طوّرت ولايتا أروميا وتيغري بدورهما عمليات تخطيط تربوي خاصة بالمناطق تتماشى والعمليات الإقليمية للتخطيط التنموي وخطة النمو والتغيير الوطنية.

أفاد تقييم منتصف المدة لتنمية القدرات للتعليم للجميع في إثيوبيا أن "وكالة التنمية الدولية التابعة للأمم المتحدة والوكالة اليابانية للتعاون الدولي [...] تلاقنا على تنمية القدرات في مجالات التخطيط للتعليم وإدارته وتقوية نظام معلومات إدارة التعليم على مستوى مكاتب التربية الإقليمية وعلى المستوى الفدرالي". لا شك أن استراتيجية تنمية القدرات المؤسسية التي يسيّرتها تنمية القدرات للتعليم للجميع تركت أثراً تحويلياً على قدرات القطاع التنظيمية. في الواقع مهّد إعداد البرنامج الرابع لتطوير القطاع التربوي الطريق لعملية إعادة تشكيل وتفكير في الوظائف بين كل من المستوى الفدرالي ومكاتب التربية الإقليمية والمقاطعات المحلية.

نتيجة لهذه المبادرات، إلى جانب إسهام خبراء التخطيط على المستوى الإقليمي في وثيقة التخطيط الوطني لقطاع التربية، أوجد هؤلاء أيضاً شعوراً ملحوظاً بالاكتماء الذاتي والثقة بالنفس لجهة كيفية تأطير عمليات التخطيط وتكييفها مع الوقائع المحلية، ولجهة تغيير طريقة

**إثيوبيا:** بناء الاكتفاء الذاتي في التخطيط الإقليمي التربوي ضمن نظام لامركزي

بعد حرب أهلية طويلة دارت رحاها في الثمانينيات، أبقت إثيوبيا على اقتصاد موجه شديد المركزية ولكن مستضعفاً. في سنة ١٩٩٤، شرعت البلاد بترتيبات حوكمة لامركزية كجزء من الجهود الآلية إلى إدخال تغييرات جذرية في الدوائر السياسية والاقتصادية. وقد بشرت هذه النقلة الكبيرة أيضاً بتغييرات في النظام التربوي في البلاد الذي كان معروفاً حتى ذاك الحين بإدارته التربوية الضعيفة وبغياب قدرات التخطيط والإدارة الفنية. طوال التسعينيات وفي العقد الأول من القرن الجديد، لم يشهد هذا النظام إلا القليل من الابتكار والثقة بالذات. وتمت إزالة التخطيط التربوي من واقع المناطق والقواعد الشعبية كما برزت التحديات في المناطق والمجمعات النائية. في الواقع لم يعرف النظام التربوي الفدرالي حتى سنة ٢٠٠٨ إلا بعض التعديلات فيما بقيت مكاتب التربية الإقليمية منقطعة إلى حد كبير عن نظام تخطيط كامل متكامل.

منذ سنة ١٩٩٤ أضحت  
اللامركزية استراتيجية التنمية  
الصريحة لدى الدولة الإثيوبية.  
ويجري تدريجياً نقل وسائل  
إدارة وتشغيل التعليم الأساسي  
إلى ٥٠٠ مقاطعة محلية أو  
ووردا. ويتمتع هذا النقل  
للمهارات والمسؤوليات، إضافة  
إلى إعادة توجيه السياسة  
التربوية على المستوى الفدرالي  
ضمن البرنامج العام لتحسين  
نوعية التعليم (٢٠٠٩-٢٠١٣)،  
بإمكانيات قوية لتنمية القدرات.

لقد جاء دعم تنمية القدرات للتعليم للجميع للنظام التربوي الفدرالي في إثيوبيا استجابة لطلب واضح من الحكومة وارتكز على تاريخ طويل من الثقة والتعاون بين وزارة التربية والمعهد الدولي للتخطيط التربوي. في سنة ٢٠٠٨، وبعد تحليل قطاعي شامل لقطاع التربية، كشف المعهد الدولي لتخطيط التربية عن الحاجة إلى العمل على مسائل الموارد البشرية كجزء من الجهود الآلية إلى مساندة نظام تخطيط لامركزي ومعزز استراتيجياً. كما سلط المعهد الدولي لتخطيط التربية الضوء على الحاجة إلى توضيح الولايات المؤسسية وتقوية القدرات التنظيمية لقسم التخطيط في وزارة التربية الفدرالية، واقترح تعزيز دور مكاتب التربية الإقليمية في دعمها للمكاتب التربوية في المقاطعات المحلية أو الوردية.

وعلى ضوء التفاوت في مستويات مهارات التخطيط التربوي بين الأقاليم الإثيوبية الأحد عشر، ركّز برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع فوراً على جهود سد الهوة بين المهارات. فتشكلت الفرق الفنية وفرق وضع السياسات في كل من الهيكلية التربوية الفدرالية والإقليمية، كما استندت شكلية تقوية هذه الفرق إلى التعلم من خلال التجارب لاستكمال البرنامج الرابع لتطوير القطاع التربوي في

بشكل عام، لم تمنح تنمية القدرات للتعليم للجميع في إثيوبيا البرنامج الرابع لتطوير القطاع التربوي المصداقية وحسب، بل رفعت أيضاً من مستوى الثقة والحزم لدى المخططين التربويين في الأقاليم والمناطق ومن إسهامهم في العمليات المنطقية لتحقيق التعليم النوعي على الأصعدة كافة. وقد نفذت هذه الثقة المتجددة وآلية التنسيق بين المستوى الفدرالي ومكاتب التربية الإقليمية إلى مبادرات في ميادين أخرى، على غرار الخطة الجديدة للتنمية المعجلة والمستدامة لإنهاء الفقر (خطة التنمية المعجلة والمستدامة لإنهاء الفقر ٣).

التفكير بما يتعلق باتساق عمليات التخطيط التربوي. كما ساعد دعم تنمية القدرات من خلال برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع في تقوية فريق التخطيط على المستوى الفدرالي. ويقال إن كبار صناعات القرار وفرق عمل التخطيط وفرق العمل الفنية في الوزارة الفدرالية يتماهون بقوة مع البرنامج الرابع لتطوير القطاع التربوي وأهدافه، وقد اتخذت خطوات مهمة لإضفاء المهنية على تخطيطهم التربوي وأنظمتهم الإدارية.

## القدرات المؤسسية

الهدف من تنمية القدرات: دعم نظام معلومات إدارة التعليم

٢

**هايتي:** دعم نظام معلومات إدارة التعليم للتخطيط القطاعي الشامل

كان زلزال كانون الثاني/يناير ٢٠١٠ تبعات مدمرة على الشعب الهايتي كما على النظام التربوي المتعثر في البلاد. ومن الطبيعي أن النظام الحالي لجمع البيانات التربوية ومعالجتها يصارع لمواجهة الوضع. لكن هايتي لم تكن في موقع يتيح لها إجراء مسح إحصائي حسب الأصول لقطاعها التربوي منذ العام الدراسي ٢٠٠٣-٢٠٠٤. في هذا السياق، طلبت وزارة التربية والتدريب المهني من اليونسكو مساعدتها في تحسين أسلوب إنتاج ومعالجة الإحصاءات التعليمية في البلاد.

أظهر الوضع الحالي ما بعد الأزمة ثغرات كبيرة في مجال القدرات في قطاع التربية، كما كشف عن الحاجة إلى بيانات أفضل وأكثر انتشاراً لأجل تخطيط وإدارة وتنفيذ الأنشطة التنموية. كما أفيدت تنمية القدرات للتعليم للجميع في هايتي أن إعادة بناء النظام التربوي في البلاد سيتطلب بدوره قاعدة إحصائية قوية. تمسك اليونسكو حالياً بزمام المساعي المبذولة والمطلعة بمهمة دعم وزارة التربية والتدريب المهني في وضع سلسلة إنتاج إحصاءات قابلة للاستمرار وفي بورة خطة عمل وخارطة طريق للوزارة لفترة تمتد بين ثلاث وخمس سنوات.

على المدى القريب، تدعم تنمية القدرات للتعليم للجميع الإجراءات اللازمة لإجراء مسح سريع للنظام التربوي (على مستويات ما قبل الابتدائي والابتدائي والثانوي) للسنة الدراسية الحالية ٢٠١٠/٢٠١١، استناداً إلى استمارة أقصر لجمع البيانات، بغية التوصل إلى صورة شاملة عن مواصفات المتعلمين وطاقتهم في المدارس والمدارس. ما يعقد هذه المهمة هو أن العديد من المدارس هي مدارس خاصة. ومن بين الجهود المبذولة، تمرين وضع خريطة بالمدارس لمعرفة العدد

الفعلي للمدارس والتلامذة - إنها أداة حيوية في حالات الطوارئ. وسيشكل هذا المسح السريع العمل التحضيري للمسوح المقبلة وأكثر تعمقاً.

أجرى معهد اليونسكو للإحصاء تقييماً لحاجات نظام معلومات إدارة التعليم في هايتي. ورغم الوضع الملح، إلا أن اليونسكو مصرّة على التركيز على نوعية البيانات المنتجة إذ عندئذ فقط تصبح البيانات موثوقة وقوية بما يكفي لتوجيه مستقبل القطاع التربوي في البلاد. وسيطلب الأمر تنمية قدرات المسؤولين عن تخطيط وإدارة الإحصاءات. وتعتبر اليونسكو أنها تجهز الأرضية لتوسيع إعادة هيكلة التعليم في هايتي وتطويره. كل تحديات تنسيق المسؤوليات وتنظيمها ونزع مركزيته تدعو إلى قدرات أهم، وهنا تأمل القيمة المضافة لتنمية القدرات للتعليم للجميع أن تحدث فرقاً.

## الهدف من تنمية القدرات: الدعم لرصد الخطط التربوية الوطنية والتقدم باتجاه أهداف التعليم للجميع

لقد كان دعم برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع مفيداً بشكل خاص في إنتاج المنهجيات والإرشادات والأدوات والتقارير ما دون الإقليمية. وأدمجت أدوات ومواد تدريبية مختلفة في «إرشادات رصد وتقدير وتقييم التعليم للجميع»، لضمان مأسسة عملية التقييم كجزء من عملية رصد التعليم للجميع العادية.

فيما قامت أغلبية البلدان في منطقة آسيا والهادئ بتقييماتها الوطنية، أطلقت اليونسكو في بانكوك وبدعم من فريق العمل المواضيعي المشترك بين الوكالات في التعليم للجميع، مجموعة من مننديات السياسة ما دون الإقليمية (جنوب آسيا وجنوب شرق آسيا وآسيا الوسطى)، للتأكد من استخدام نتائج مراجعة تقييم منتصف العقد في تنقيح وصياغة السياسات والبرامج والاستراتيجيات الجديدة بغية الوصول إلى المجموعات الأقل حظوة. لقد كانت هذه المننديات فنية وعالية المستوى وضمت ممثلين عن الحكومات والمنظمات غير الحكومية ومجموعات من المجتمع المدني ووكالات الأمم المتحدة وشركاء آخرين في التعليم للجميع على المستويين الوطني وما دون الإقليمي، للتشديد على أن التعليم للجميع هو كناية عن شراكة وليس مجرد التزام من وكالة تابعة للأمم المتحدة.

جرى استخدام دعم برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع لعقد منندي السياسات ما دون الإقليمي في كاتماندو - النيبال لمنطقة جنوب آسيا ما دون الإقليمية. ناقش المنندي المسائل المطروحة من ثلاث زوايا مختلفة: العالمية (من خلال تقرير الرصد العالمي) وما دون الإقليمية (من تقارير منتصف العقد ما دون الإقليمية) والوطنية (من تقارير منتصف العقد الوطنية). كما ساهم في تقوية التعاون بين الشركاء في التعليم للجميع في جنوب آسيا (٢) بفضل الخطوات المتخذة لإدخال أجندة التعليم للجميع في رابطة جنوب آسيا للتعاون الإقليمي وهيئات ما دون إقليمية أخرى. ودعت البلدان لمواصلة المساعدة الفنية بهدف تقوية رصد التقدم في إطار التعليم للجميع. كما تم تشجيع وكالات الأمم المتحدة والشركاء في التعليم للجميع على استخدام نتائج تقييم منتصف العقد للتعليم للجميع في إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية وورقة استراتيجيات الحد من الفقر واستراتيجية اليونسكو لدعم التعليم الوطني على الصعيد القطري.

**هايتي:** المبادرات الإقليمية لتقييم منتصف العقد للتعليم للجميع في منطقة آسيا والهادئ

كان إطار عمل داكار واضحاً حياً ضرورة "رصد التقدم باتجاه أهداف واستراتيجيات التعليم للجميع بانتظام على المستويات الوطنية والإقليمية والدولية". منذ سنة ٢٠٠٦، ساندت تنمية القدرات للتعليم للجميع عملية تقييم شملت منطقة آسيا والهادئ بهدف قياس تقدم الدول نحو تقليص الفوارق في النفاذ والتنوع للمجموعات المحرومة والمهمشة. بقيادة وحدة التقييم وأنظمة المعلومات والرصد والإحصاءات (معهد اليونسكو للإحصاء - وحدة التقييم وأنظمة المعلومات والرصد والإحصاءات) الكائنة في مكتب اليونسكو الإقليمي في بانكوك، شكل الدعم الفني جزءاً من تعهد أكبر بتمويل من البرنامج العادي لليونسكو والصندوق الاستئماني الياباني.

في سياق التحضير لتقييم منتصف العقد في منطقة آسيا والهادئ في سنة ٢٠٠٧، جرت بلورة إطار تحليلي ومستلزمات البيانات لتقييم الفوارق الوطنية وما دون الوطنية واختبارها بواسطة مسوح تقييمية تجريبية في ثلاثة بلدان في كل من المناطق دون الإقليمية الثلاث (تايلاند والصين والنيبال). بعد ذلك، جرى طرح الإطار على بلدان أخرى تعهدت بتقييم منتصف العقد للتعليم للجميع في منطقة آسيا والهادئ (١) بالاستناد إلى التقارير الوطنية لتقييم التعليم للجميع والدراسات والمسوح المتوافرة، أعدت تقارير تقييم منتصف العقد للتعليم للجميع ما دون الإقليمية لجنوب شرق آسيا وجنوب آسيا وآسيا الوسطى.

كان من شأن هذه المبادرة، إلى جانب أنشطة أخرى تعهدت بها وحدة التقييم وأنظمة المعلومات والرصد والإحصاءات في معهد اليونسكو للإحصاء أن ساهمت في تقوية القدرات الوطنية في رصد التعليم للجميع وتقييمه مع التركيز على الفوارق التربوية. وقد أتاحت للبلدان تحديد الثغرات في البيانات ومكامن الضعف في جمع البيانات، ما مهد الطريق أمام البلدان المعنية لمواجهة هذه المسائل ولتصبح مجهزة بشكل أفضل لتقييمات التعليم للجميع التي ستسبق سنة ٢٠١٥.

١ بنغلادش، بوتان، كمبوديا، الصين، فيجي، الهند، إندونيسيا، كازاخستان، قرغيزستان، جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، ماليزيا، جزر المالديف، جزر مارشال، منغوليا، ميانمار، النيبال، باكستان، الفلبين، ساموا، سري لانكا، طاجيكستان، تايلند، تونغا، تركمانستان، توفالو، أوزبكستان، فانواتو والفيتنام، والدول الجزرية في المحيط الهادئ شاركت أيضاً في عملية تقييم منتصف العقد.

٢ حضر منندي السياسات أكثر من ٧٠ مشاركاً بمن فيهم ممثلين عن بنغلادش وبوتان والهند والمالديف والنيبال وباكستان وسري لانكا، إضافة إلى اليونسكو، ومنظمة إنقاذ الطفولة، ومعهد اللغويات الصيغي الدولي، والحملة العالمية لتحالفات التعليم، وشركاء آخرين في التعليم للجميع والجهات المانحة.



© UNESCO/Tang Chinh Sahly

ونهاية المدة (٢٠١٥) على الإنجازات والدروس المستفادة. من بين الأسئلة الأساسية التي جرى النظر فيها ما يلي:

ما الذي يشكل القدرات المستدامة لعملية رصد وتقدير وتقييم التعليم للجميع العادية (مثلاً، ماذا فعلت البلدان كجزء من الرصد العادي للتعليم للجميع و/أو كجزء من تقييم منتصف العقد؟ ماذا يجب أن يُتوقع منها فعله (مع بناء القدرات أو بدونه)؟

لا شك في أن موارد مالية وبشرية مهمة قد استثمرت في عمليات تقييم التعليم للجميع في عام ١٩٩٥ و ١٩٩٩ (تقييم التعليم للجميع لعام ٢٠٠٠) و ٢٠٠٧ (تقييم منتصف العقد) ولكن لم تتم أي متابعة تقييمية. لذا في السنتين الماضيتين، أمّن برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع التمويل لتقييم عملية تقييم منتصف العقد للتعليم للجميع لجهة كفاءتها وفعاليتها وصلتها وأثرها في منطقة آسيا والهادئ. وسعى هذا التقييم إلى التقاط وتوثيق ثروة الممارسات والخبرات القطرية بهدف التأكد من تركيز تقييمات نهاية العقد (٢٠١٠)



إندونيسيا وأوزبكستان والصين والهند وكمبوديا) في إجراء تقييمات التعليم للجميع وإعداد التقارير الوطنية حتى بعد اختتام عملية تقييم منتصف العقد. والأهم هو أن الإصرار على تحديد الوصول إلى المجموعات "المعرضة للخطر" من جهة التعليم قد وضع مسألة التهميش في أعلى سلم أجندات التعليم الوطنية. يقتبس التقييم أحد المسؤولين القطريين بقوله «تحول التركيز من الشعور بالفخر إزاء معدلات الالتحاق إلى الاهتمام بغير الملحقين».

كيف وإلى أي حد ساهمت مقارنة تقييم منتصف العقد للتعليم للجميع في منطقة آسيا والهادئ ببناء تلك القدرات؟

كيف يمكن مساندة البلدان في تعزيز قدراتها؟

خلص التقييم إلى أن عملية تقييم منتصف العقد بحد ذاتها كانت «أداة تغيير» أدت إلى تطوير القدرات الوطنية في رصد وتقدير وتقييم التعليم للجميع والتنسيق بين طاقم العمل الوطني وأنظمة جمع البيانات المتوفرة. في الواقع استمرت البلدان في المنطقة (على غرار

## القدرات المؤسسية

### الهدف من تنمية القدرات: دعم حوكمة التعليم والقدرات الإدارية

٣

تنمية القدرات في التعليم غير النظامي ويغطي أربع دوائر، ساهمت تنمية القدرات للتعليم للجميع في إنشاء لجنة لتطوير برامج المعادلة وتوسيعها بغية الجمع بين أصحاب المصلحة.

تضمن خلف كل هذه الجهود نية تحفيز مجتمع متعلم أو مجتمع ممارسين أوسع في جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية بمشاركة الدوائر المعنية ووزارة التربية - إضافة إلى الآثار التراكمية الواضحة التي سيخلفها ذلك على الأدوار والأنشطة المتكافئة وذات المنفعة المتبادلة.

حالياً، وبحسب تقييم منتصف المدة لتنمية القدرات للتعليم للجميع، تعمل الوزارة أكثر ما تعمل باتجاه النموذج التراتبي. لكن تنمية القدرات للتعليم للجميع ترغب في رؤية المزيد من المرونة والتنسيق بين مختلف الهيكلية وخاصة بين المقاطعات والمحافظات والمستوى المركزي.

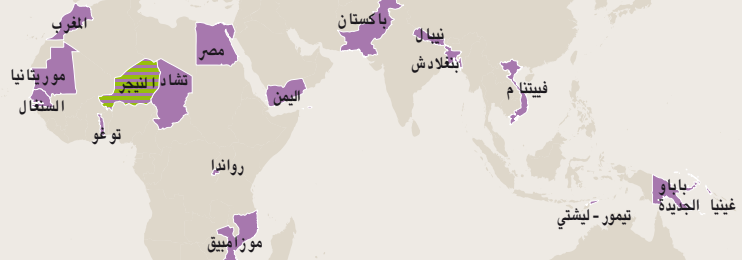
**جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية: دعم قطاعي شامل لتنمية القدرات**

في جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، تم تمييز التنسيق (خاصة ضمن وما بين دوائر وزارة التربية وعلى صعيد المعاهد التربوية) كالحاجز الأساسي أمام أهداف التعليم الوطنية. وقد يتمثل حجر العثرة بامتلاك إحدى الدوائر البيانات بعكس الدائرة الأخرى أو بعدم نشر المهارات بشكل متساوٍ وعدم توافرها حيث تبرز الحاجة إليها. وقد ساهمت مشاكل دوران الموظفين وانقطاع الاستمرارية وغياب النظراء المحددين في خلق الحاجة إلى مزيد من التعاون والتشبيك.

شكل التنسيق والحوار بين الدوائر المختلفة مساحة أساسية لتنمية القدرات بدعم من برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع خاصة في مجال التعليم والتدريب التقني والمهني. وقد جرى ذلك من خلال تعزيز التنسيق بين دائرة التعليم والتدريب التقني والمهني ومركز المعايير التربوية وضمان الجودة (ESQAC) والجامعات ومعاهد إعداد المعلمين. قد استفادت هذه المعاهد من ورش العمل الخاصة بتنمية القدرات لتطوير المناهج التعليمية للمدرسين قبل الخدمة لمراحل التعليم ما قبل المدرسي والابتدائي والثانوي. كما ركزت ورش العمل التدريبية على التشبيك بغية تشارك الخبرات الفنية بين معاهد إعداد المعلمين والجامعات. وكانت الإفادة بشكل خاص من كتيّب اليونيسكو المعني بالتخطيط التربوي اللامركزي.

أضف إلى ذلك أن شبكة تنمية القدرات للتعليم للجميع التي يتعدد فيها أصحاب المصلحة في شبه قطاع التعليم والتدريب التقني والمهني قد جمعت دوائر وزارية بالجهات الفاعلة في التعليم غير النظامي في محاولة للإسهام في تطبيق المخطط الوطني العام للتعليم والتدريب التقني والمهني. وفي جهد موازٍ يهدف إلى إرشاد ورصد أنشطة

# محو الأمية والتعليم غير النظامي



**السنغال**  
تنمية القدرات لمحو الأمية وإدارة وسياسة التعليم غير النظامي

**تيمور - ليشتي**  
بناء القدرات الوطنية في تيمور ليشتي لأجل مبادرات سياسة محو الأمية المستندة إلى الأدلة ولرصد فعال لبرامج محو الأمية

**توغو**  
تنمية القدرات لتحسين نوعية محو الأمية والتعليم غير النظامي

**فيتنام**  
التنمية الاستراتيجية لنظام دعم موارد مبادرة محو الأمية من أجل التمكين في فيتنام

**اليمن**  
تنمية القدرات لتعزيز محو الأمية والتعليم غير النظامي

**موزامبيق**  
تنمية القدرات لأجل محو الأمية وتعليم الكبار ضمن سياق مبادرة محو الأمية من أجل التمكين

**نيبال**  
تقوية القدرات الوطنية لأجل تخطيط ورصد وتقييم برامج محو الأمية والتعليم غير النظامي

**النيجر**  
دعم محو الأمية وتعليم المدرسين في النيجر

**باكستان**  
تنمية القدرات لمحو الأمية لدى الكبار وللتعليم الأساسي غير النظامي

**بابوا غينيا الجديدة**  
تسريع الجهود الوطنية في بابوا غينيا الجديدة لتحقيق التعليم للجميع من خلال مبادرة محو الأمية من أجل التمكين

**رواندا**  
شراكات متعدد فيها أصحاب المصلحة لأجل محو الأمية وتدريب مهارات الشباب خارج المدرسة

**البرامج القطرية لتنمية القدرات للتعليم للجميع**

**بنغلادش**  
تقوية قدرات المنظمات الحكومية والمنظمات غير الحكومية لتحقيق أهداف التعليم للجميع لجهة محو الأمية والتعليم غير النظامي

**تشاد**  
تنمية القدرات التعليمية والمؤسسية والتنظيمية لجهة محو الأمية والتعليم غير النظامي

**مصر**  
بناء القدرات بهدف تعزيز تطوير السياسات والتغيير المؤسسي وتنفيذ البرامج لجهة محو الأمية والتعليم غير النظامي

**موريتانيا**  
تنمية القدرات لجهة محو الأمية والتعليم الابتدائي غير النظامي

**المغرب**  
محو الأمية لتمكين المرأة في المغرب / وبناء القدرات لأجل التنمية المستدامة

الاجتماعي، إضافة إلى حملات محو الأمية وشبكاته. ويشكل التخطيط التشاركي في رسم الخطط الإقليمية وعلى صعيد المقاطعات المفتاح الرئيسي في إطار هذه الجهود -لأجل سياسات أكثر شمولية وإنفاق ملائم للموارد ولشفافية أفضل على حد سواء.

أما على المستوى التنظيمي، فإن غرس ثقافة تنمية القدرات في الدوائر الوزارية والهيئات اللامركزية هو من الأولويات خاصة لجهة: تسهيل العمليات وتعزيز المهارات الوظيفية للإشراف على استراتيجيات تنمية القدرات؛ وقدرات تحديد الشركاء والخبرات ومجموعات الممارسة والعمل معها في مختلف المجالات؛ وتعزيز آليات تنسيق التعليم غير النظامي؛ والعمل على قنوات تعمل بشكل كامل مهملتها كلياً بين مختلف مستويات الحكومة.

في ما يتعلق بأهداف الجودة والمساواة، تشكل الإدارة الصادقة لدى السلطات الوطنية بمعالجة الهوة بين الجنسين، وبالترويج لتمكين الفتيات والنساء، وبالنفاز إلى مجموعات السكان المهمشة إحدى أولويات المدافعة بالنسبة إلى اليونسكو وتنمية القدرات للتعليم للجميع. فالأفكار الجنسانية المسبقة متجذرة بعمق في المجتمع ما يحتم مواجهتها من خلال التوعية المستمرة. واستناداً إلى الموارد الوطنية والدولية المتاحة، يتم تصوّر مواد محو الأمية وحقبة ما بعد الأمية أو مراجعتها بهدف إدماج الأبعاد الجنسانية إضافة إلى المهارات الحياتية ومسائل التنمية المستدامة، والمياه والبيئة، والحقوق المدنية والديمقراطية، وثقافة حقوق الإنسان، ومسائل شاملة أخرى مرتبطة بإيدز وفيروسه وبالصحة الإنجابية.

من شأن مراجعة المواد التعليمية ومحتوياتها أن تدعم الجهود الوطنية لتأكيد ضمان الجودة في قطاع التعليم غير النظامي. أما في ما يخص بتقوية قنوات تقديم المحتويات، فقد شكلت تنمية القدرات لتعزيز مراكز التعليم المجتمعي نقطة دخول مشتركة وبرهنت فعاليتها في مزج الأهداف التنموية المتعددة القطاعات، فيما دعمت قدرات التنفيذ في المساحات المجتمعية. ويهدف ضمان سبل مرنة وأفقية لمختلف مستويات نظام التعليم النظامي، يجري تدعيم الجهود أعلاه من خلال مساندة أطر المصادقة ومخططات الاعتماد الوطنية للتعليم غير النظامي التي تعترف بالكفاءات المنجزة من خلال تيارات التعليم غير النظامي.

منذ تأسيس اليونسكو في سنة ١٩٤٦ والمنظمة تحتل الصدارة في جهة بذل الجهود لمحو الأمية في العالم، ولطالما دافعت المنظمة بقوة عن محو الأمية في الأجنداث التنموية الوطنية والإقليمية والدولية منها. واليونسكو حالياً هي الوكالة الرائدة في عقد الأمم المتحدة لمحو الأمية ٢٠٠٣-٢٠١٢ ويكمن دورها في "تنسيق الأنشطة وتحفيزها ودفعتها ودعمها فنياً على المستوى الدولي والإقليمي والوطني". (٣)

تتمتع هذه المنظمة بخبرة شبة فريدة من نوعها وتاريخية في مجال بناء القدرات. وعلى مر السنوات، تترجم ذلك في أنواع مختلفة من التعاون الفني مع الدول الأعضاء (تدريب وتبادل معلومات وأبحاث مشتركة ومنسقة وبناء شراكات وزيارات دراسية، الخ). من وجهة نظر مؤسسية، يبقى تأمين الإرادة السياسية على أعلى المستويات الحكومية حيواً ومدعوماً ببيانات دقيقة لأهداف المدافعة والتخطيط. فقد أثرت المدافعة في العديد من البلدان التي شهدت ارتفاعاً في النسب المخصصة لمحو الأمية في الخطط التربوية العشرية.

علاوة على ذلك، يدعم البرنامج مراجعة الاستراتيجيات الوطنية لمحو الأمية والتعليم غير النظامي في الدول المشاركة في مبادرة اليونسكو لمحو الأمية من أجل التمكين، مع إيلاء المزيد من الأهمية لتقييم أهداف الجودة والمساواة المختلفة في التعليم غير النظامي والتخطيط لها وإعداد موازنتها ضمن أطر تنمية القطاع التربوي والخطط التشغيلية السنوية؛ إضافة إلى معالجة اهتمامات المنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص والجمعيات المجتمعية من حيث السياسات.

تتم تقوية القدرات العامة للتخطيط المستند إلى الأدلة من خلال دعم تعزيز نظام معلومات إدارة التعليم للقطاع الفرعي كطريقة لتحسين جودة ومصادقية البيانات المتعلقة بمحو الأمية والتعليم غير النظامي وكطريقة لإتاحة رصد أكثر فعالية لنتائج التعلم. وهنا يشمل الدعم الفني لتنمية القدرات للتعليم للجميع بشكل نموذجي ما يلي: صياغة المؤشرات؛ وتقوية البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ وتعزيز الآليات الوطنية والمحلية لجمع البيانات والإحصاءات التربوية الحديثة والمصنفة ومعالجتها وتبادلها. يوجّه مستوى التدخل ونوعه بحسب القدرات والأنظمة الإحصائية الموجودة في كل من البلدان وذلك مع فريق عمل اليونسكو ومعاهد المنظمة التي تسهّل إعداد أدوات جمع البيانات المكيفة سياقياً، وأنظمة تحليل البيانات وطرق رفع التقارير.

لقد عمدت دول كثيرة أو تعتمد حالياً إلى نزع المركزية في جهودها المبذولة في إطار التعليم غير النظامي ومحو الأمية. وفي هذه الحالات، يتوجه الدعم الفني إلى بلورة استراتيجيات محو الأمية في المقاطعات مع المدافعة عن تخصيص تمويل ملموس من موازنتي التعليم الوطنية والمقاطعاتية وتعميم الدعم المهني للأنشطة التي يقودها المجتمع المحلي للمنظمات غير الحكومية من خلال مراكز الموارد والتعلم

٣ برنامج اليونسكو لمحو الأمية. راجع: <http://www.unesco.org/new/en/education/themes/education-building-blocks/literacy/mission>



## القيادة والشراكات والاتساق

أهداف تنمية القدرات: دعم القدرات الوطنية بغية إطلاق استراتيجيات تنمية القدرات وتنسيقها وتخطيطها وإدارتها لمساندة التعليم غير النظامي.

٣) توثيق الروابط بين محو الأمية والتدريب على المهارات المهنية؛

٤) وضع منهجية عمل ملموسة لمحو الأمية من خلال تنمية القدرات.

دفعت تجارب تنمية القدرات للتعليم للجميع في المغرب بجهود تنمية القدرات في موريتانيا قدماً. واستخدمت اليونسكو اتفاق بروتوكول بين البلدين كأساس لتطوير تنمية القدرات للتعليم للجميع في موريتانيا. ارتكازاً على الأنشطة السابقة للوكالة اليابانية للتعاون الدولي ولبرنامج تطوير التعليم على الصعيد الوطني (PADEM)، تم تسهيل تقييم الاحتياجات ومسح محو الأمية؛ فصب ذلك في إطار التطبيق الوطني لتمويل مبادرة المسار السريع لتوفير التعليم للجميع والإصلاحات التربوية الأوسع الجارية في البلاد، خاصة البرنامج الوطني لتنمية القطاع التربوي - علماً أن المرحلة الثانية من البرنامج ستحمل القطاع التربوي في البلاد إلى ما بعد سنة ٢٠١١. في الواقع، تعتبر هذه المرحلة أساس العمل المستقبلي بموجب برنامج محو الأمية للعمال (PALAM) كجزء من البرنامج الوطني لتنمية القطاع التربوي لفترة ٢٠١٠-٢٠٢٠.

لعبت مديرية التربية والمشاريع التدريبية، وهي جزء من وزارة الشؤون الاقتصادية والتنمية (المسؤولة عن البرنامج الوطني لتنمية القطاع التربوي ٢) دوراً أساسياً في مراحل التخطيط لإطار تنمية القدرات الاستراتيجية. هذه المديرية هي الهيئة المسؤولة عن تنظيم المراجعة السنوية للقطاعات التربوية الفرعية.

في سبيل حل مسائل الاتصالات والتنسيق، أنشئت فرق عمل تضم سائر الدوائر الحكومية المعنية من وزارة التعليم الأساسي إلى وزارة الشؤون الإسلامية وتعليم القرآن إضافة إلى أصحاب المصلحة لجهة تطوير المنهاج، والرصد، الخ. إنها طريقة أخرى لجمع مختلف الجهات الفاعلة وإحكام تبادل المعلومات - مع تركها أثر تراكمي واضح على الملكية. كما يجري تطبيق تنمية القدرات للتعليم للجميع بالتعاون الوثيق مع مديرية التربية والمشاريع التدريبية في وزارة الشؤون الاقتصادية والتنمية. وتقوم هذه الوزارة بقيادة الإطار الشامل للإصلاح التربوي أو البرنامج الوطني لتنمية القطاع التربوي لفترة ٢٠١٠-٢٠٢٠.

تعني آلية حشد التمويل من الجهات المانحة في موريتانيا أيضاً أنه جرى جمع الشركاء في التنمية. ومن بين هؤلاء الشركاء: البنك الدولي،

**تشاد:** تنمية القدرات التعليمية والمؤسسية والتنظيمية لجهة محو الأمية والتعليم غير النظامي

وفقاً لبعض الجهات الفاعلة المحلية، لقد ساعدت المواءمة القائمة مع بنى اليونسكو لدعم محو الأمية في تمهيد الطريق أمام تنمية القدرات للتعليم للجميع في تشاد؛ ما يعني أن تدعيم الوعي الوطني حيال مسائل محو الأمية والتعليم غير النظامي كان قد بدأ أصلاً وشكل أرضية خصبة تتحد معها تنمية القدرات للتعليم للجميع. لا شك أن زيادة الوعي حول مسائل تنمية القدرات قد أفضت إلى تزايد إدراك الترابط بين مستويات المواضيع والتشغيل والحوكمة على الصعيد القطري. ويكمن الأمل في أن تتمكن تنمية القدرات حالياً من توضيح الصورة الكبرى عبر وضع خريطة بأصحاب المصلحة والتسليم. كما يجري تطوير مواصفات المتعلمين في إطار محو الأمية.

لقد ساهمت الندوة التي عُقدت في نجامينا، في أيار/مايو ٢٠١٠، في وضع الخطة الوطنية لمحو الأمية والتعليم غير النظامي وفي تحريك عجلة تطبيق تنمية القدرات للتعليم للجميع في البلاد. جمع هذا اللقاء الجهات الوطنية الفاعلة وتوصل إلى استعراض التحديات المحلية بوجه التعليم وإلى تحديد الآليات وأنشطة تنمية القدرات التي قد تفضي إلى تطبيق أفضل لسياسات محو الأمية والتعليم غير النظامي. كما أتاحت هذه الندوة تحديد مجالات تعليمية وتنظيمية ومؤسسية حيث الاستشراف ممكن عبر تقييم الحاجات إلى القدرات، ما يهيئ الميدان لتحديد أصحاب المصلحة لاحقاً، إلى جانب الاقتراحات المرتبطة بالخطوات التي يمكن تنمية القدرات للتعليم للجميع اتخاذها. وكانت الندوة بمثابة حوار ومدافعة وسعي للإجماع مع إبقاء الاهتمام مصوباً على مواءمة المقترحات مع الخطة الوطنية العشرية للتعليم في تشاد (٢٠٠٦-٢٠١٥).

**موريتانيا:** تنمية القدرات لجهة محو الأمية والتعليم الابتدائي غير النظامي

يمكن تلخيص الزخم الأساسي في جهود اليونسكو بما يلي:

١) العمل على المرئية ما وضع محو الأمية عالياً على جدول أعمال الدولة؛

٢) وضع أسس تعاون الشركاء الجدد حول أهداف محو الأمية والتعليم غير النظامي؛



قوية عن تنمية القدرات، ما شكل عاملاً أساسياً في الحفاظ على استمرارية البرنامج أثناء فترة عدم الاستقرار السياسي الذي شهدته البلاد في عامي ٢٠٠٨-٢٠٠٩.

والوكالة الفرنسية للتنمية، وبرنامج الأغذية العالمي، والبنك الإسلامي للتنمية. وبالتالي يمكن القول إن تنمية القدرات تجذرت في فرق العمل والتنسيق الوطني وصنع القرارات وفي الإصلاح المؤسسي الشامل. والجدير بالذكر أن مديرية التربية والمشاريع التدريبية كانت مدافعة

## المربع ٦: مبادرة محو الأمية لتعزيز القدرات

منذ سنة ٢٠٠٦، تولى معهد اليونسكو للتعليم مدى الحياة تنسيق إطار المنظمة الريادي: تطبق مبادرة محو الأمية من أجل التمكين (LIFE) (٢٠٠٦-٢٠١٥) حالياً في ٣٥ بلداً (٢٤ منها من أقل البلدان نمواً) وتواجه أكبر التحديات في مجال محو الأمية (في البلدان حيث لا تتعدى معدلات القرائية ٥٠٪) أو حيث يبلغ العدد الإجمالي للكبار الأميين أكثر من ١٠ ملايين نسمة). تبلورت مبادرة محو الأمية من أجل التمكين كألية تشغيلية لتحقيق أهداف عقد الأمم المتحدة لمحو الأمية وكوسيلة للإسهام في أهداف التعليم للجميع، وبشكل خاص بغية زيادة معدلات القرائية بنسبة ٥٠٪ بحلول سنة ٢٠١٥. من وجهة النظر الاستراتيجية، تركز المبادرة على المدافعة والتواصل، وتعزيز القدرات الوطنية لأجل سياسات محو الأمية المستدامة، وتنفيذ البرامج والابتكار.

وتعني مقاربات مبادرة محو الأمية من أجل التمكين المتكاملة أن محو الأمية مرتبط بتوليد الدخل وسبل العيش المستدامة والمهارات الحياتية، ما يشجع على توسيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبناء الشراكات وتعبئة المجتمع. كما تروج مبادرة محو الأمية من أجل التمكين لتعلم الكتابة والقراءة بلغات الأقليات ما من شأنه أن يولي الأهمية للبيئة الثنائية والمتعددة اللغات وأن يسعى إلى توسيع نفاذ القرائية إلى المجموعات المهمشة والمرأة.

صُممت مبادرة محو الأمية من أجل التمكين لتكون بقيادة قطرية وقطرية مخصصة. إضافة إلى أنه بحسب اقتباس أحد مدافعي اليونسكو "ليست مبادرة محو الأمية من أجل التمكين مشروعاً بل إطار وسبيل للتعاون والالتفاف حول محو الأمية على المستوى القطري والدولي". لهذا السبب، تركز المبادرة على الملكية الوطنية بغية مساندة الحكومات في الدفع قدماً بجهودها الخاصة لمحو الأمية، ما يساعد المجتمع المدني على النظر عن قرب في مسائل محو الأمية - وبالتالي تصميم سياسات وقدرات جديرة بالثقة لجهة تنفيذ البرامج ذات الجودة.

## تحليل احتياجات مبادرة محو الأمية من أجل التمكين

لا بد من الأبحاث والتحليل التي تشكل الأساس في البرامج القطرية بغية تقديم المعلومات الضرورية للسياسات والاستراتيجيات. بصفة تقييم احتياجات مبادرة محو الأمية من أجل التمكين جزء من المقاربة المشتركة للمبادرة، تم استكمال هذا التقييم جزئياً بدعم من تنمية القدرات للتعليم للجميع في أفغانستان وبنغلادش وبنين وجمهورية إفريقيا الوسطى وتشاد والصين وجيبوتي وجمهورية كونغو الديمقراطية ومصر وهابتي وإيران وموريتانيا والمغرب وموزمبيق والنيبال ونيجر ونيجيريا وباكستان وبابوا غينيا الجديدة والسنغال وسيراليون واليمن.

تتخذ تحاليل الأوضاع هذه أشكالاً عدة وتخدم أهدافاً مختلفة وتعطي التوجهات للتدخلات الاستراتيجية. فقد ساهمت الدراسات حول المسائل المخصصة المرتبطة بالجنسين في باكستان والمغرب وتوافر الأدوات المتعلقة بالجنسين (باكستان) في نشر الوعي حول مسائل الجنسين، كما قوّت البعد الجنساني في برامج محو الأمية وعززت مشاركة الفتيات والنساء في دورات محو الأمية. وتولت دراسة مقارنة من خلال برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع في المغرب تفحص الإنجازات التربوية لبرامج محو الأمية وتوفير الخيارات السياسية التي قدمت المعلومات الضرورية لتنقيح الاستراتيجية الوطنية للتعليم غير النظامي وخارطة الطريق لفترة ٢٠٠٨-٢٠١٢ المرتبطة بها.

لقد قدمت التجارب النموذجية والمموسة في البلدان كافة التي طبقت مبادرة محو الأمية من أجل التمكين المعلومات الضرورية لسياسات التعليم غير النظامي وخطه وبرامجه الوطنية، كما دعمتها لجهة توسيع أطر التنمية والموازنة الوطنية، ما زاد من دعم الوكالات الدولية لها.

لجهة الشراكات في التعليم بقوله «لا تقع مسؤولية مواجهة التحديات التربوية في البلاد على عاتق قطاع واحد. لا يمكن إنجاز رؤية لنظام تربوي ذي مستوى عالمي إلا من خلال تعاون سائر القطاعات مع بعضها البعض. ويكمن مفتاح ذلك في الشراكة المتعددة القطاعات التي تجمع احتياجات الأعمال والمجتمع المدني والحكومة ومصالحها ومواردها وكفاءاتها لجهة الطرق المبتكرة لتحقيق المنافع التربوية ومنافع الأعمال البالغة الضرورة لإنجاح مستقبل بلادنا».

تحدد الشراكات ذات أصحاب المصلحة التربويين المتعددين بتحديد فرص تدعيم قدرات تحقيق التعليم للجميع وبنائها. وهي تستقي قوتها من الأهداف المشتركة ومن العمل الجماعي. لكن ما هي المنافع الحقيقية بالنسبة إلى القطاع التربوي؟ ليس حشد الموارد والاشتراك في المسألة والشفافية في صنع القرار إلا بعضاً منها. ويُعتبر الارتقاء

**رواندا:** شراكات يتعدد فيها أصحاب المصلحة لأجل محو الأمية وتدريب مهارات الشباب خارج المدرسة.

وصل إجمالي الناتج المحلي في رواندا في العقد الأخير إلى أكثر من ضعف ما كان عليه سابقاً، لكن الحكومة رأت في القصور في القدرات المؤسسية والتنظيمية تحدياً كبيراً أمام تحقيق أهدافها التنموية. في سنة ٢٠٠٨، توصلت اليونسكو والمنتدى الاقتصادي العالمي إلى اتفاق حول العمل مع المنتدى الدولي لقادة الأعمال على تطوير نموذج الشراكات التي يتعدد فيها أصحاب المصلحة لأجل التعليم في رواندا.

وفي منتدى وطني للمدافعة حول الشراكات ذات أصحاب المصلحة التربويين المتعددين، دافع وزير التربية في رواندا السيد تشارلز موريرغراندي في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠ عن قضية حكومته

التمدرس؛ و) وهن الروابط بين التعليم والعمل؛ و) سياق الحرمان والفقر العام.

على هذا الأساس، عمل المنتدى الدولي لقادة الأعمال مع اليونسكو لإنشاء مقاربة ملموسة ومنطقية لبناء شراكات التعليم للجميع في رواندا، ما يوفر لأصحاب المصلحة إدراكاً أوسع للمهارات والعمليات المحددة والضرورية لترتيبات سلسلة وطويلة المدى. كما عقد منتدى ثان رفيع المستوى برعاية وزير التربية في آذار/مارس ٢٠١١، بهدف تعزيز التزام القطاع الخاص ونشر الوعي عند أصحاب المصلحة كافة. كان لدى المشاركين في ورشة العمل من رواندا خططهم الخاصة للعمل ولقد جرى تدريبهم على خصوصيات إشراك قطاع الأعمال والشركاء وكيفية مقاربتهم. أما حالياً فسيزيد البرنامج من تركيزه على تبيان كيفية إسهام الشراكات في تدعيم الأهداف الوطنية لمحو الأمية والتعليم غير النظامي.

بالمقاربات التربوية المبتكرة كأفضلية أيضاً، على غرار تمكين القطاع التربوي من أن يصبح أرضية خصبة للتغيير. أخيراً وليس آخراً، يعتبر النفاذ إلى الموارد خارج الموازنة الاعتيادية أو ضمان استدامة أفضل ميزات إضافية.

في سبيل تعزيز القدرات الوطنية للتوسط من أجل شراكات ذات أصحاب مصلحة متعددين وإطلاقها في القطاع التربوي، عقدت دورة تدريبية أولى في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠ نظمها المنتدى الدولي لقادة الأعمال واليونسكو. في خلال الاجتماع، لحظ ممثلو الوزارات والهيئات الحكومية والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية إضافة إلى الوزير أن التحديات الأساسية في رواندا هي: أ) غياب المهارات الحكومية لإدارة الشراكات من سائر الأحجام؛ ب) القصور في المدرسين المؤهلين؛ ج) ضعف البنية التحتية في العديد من المواقع داخل البلاد؛ د) ضعف المهارات اللغوية خاصة مع التحول الأخير في النظام التربوي إلى التعليم بالإنكليزية؛ هـ) العقبات الثقافية والجنسانية أمام

## القدرات المؤسسية

### هدف تنمية القدرات: تعزيز البيئة الممكنة للتعليم غير النظامي

٢

وباتت الوحدة الآن مسؤولة عن تنسيق أنشطة الجهات الفاعلة النظامية وغير النظامية المرتبطة بمحو الأمية. وفقاً للشركاء السنغاليين، أدى إنشاء الوحدة إلى تحسّن في وضع محو الأمية مع زيادة في التمويل. وقد ولد هذا بدوره زخماً وفهماً وتوجّهاً جديداً للتعليم غير النظامي ومحو الأمية على مستوى الأمة. وأشار مسؤول وزاري في السنغال إلى أن «التوقيت كان أساسياً. وكان الأمر مرتبطاً بالوعي. أدركنا العوائق حالما أتى برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع وعمل معنا لجعل القدرة الإطار الأساسي للعمل. ومن خلال تشكيل الفرق، والعمل على نظام معلومات إدارة التعليم غير النظامي، تمكنا من تحديد مواضع وكيفية العمل. وقد تزامن فكرنا مع توجهات برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع».

بعد إرساء الأسس المؤسسية، أتى إطار برنامج تنمية قدرات الشباب والكبار في السنغال ليُجسّد بطرق عدّة جهود البلاد لتحسين نوعية توفير التعليم غير النظامي. وقد ولد البرنامج من خلال ورقة سياسة عامة دعماً للمرحلة الثالثة من خطة التعليم والتدريب التي تمتدّ على ١٠ سنوات. وقد دعم برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع بشدّة برنامج تنمية قدرات الشباب والكبار من خلال توفير المساعدة التقنية لتعزيز الروابط بين محو الأمية والتدريب في ميادين اقتصادية تقليدية للمجموعات التي تطالها الأمم المتحدة، وخاصة النساء والفتيات.

**السنغال:** تنمية القدرات لمحو الأمية وإدارة وسياسة التعليم غير النظامي

في عام ٢٠٠٠، أطلق السنغال برنامجاً للتعليم والتدريب يمتد على ١٠ سنوات غطى كلاً من التعليم النظامي وغير النظامي. وكان الهدف المذكور محاربة الأمية والفقر والإقصاء الواسعي الانتشار عبر قناتي التعليم النظامي وغير النظامي. غير أنّ التعليم غير النظامي ومحو الأمية اعتبرا مجالان تشوبهما ثغرات واضحة في القدرات، خاصة في ميادين التخطيط والإدارة والبيانات بالإضافة إلى رصد الإنجازات في مجال التعلم. لم تكن حملات محو الأمية تتمتع بنقطة تركيز مؤسسية وكانت الأنشطة التي أجرتها جهات فاعلة عدّة تتسم بقلّة التزامن. كما كان التمويل الوطني محدوداً بأقلّ من ١٪ من إجمالي ميزانية التعليم.

وقد اعتبرت زيادة ترسيخ التعليم غير النظامي في المشهد المؤسسي والتنظيمي الوطني مؤشراً قوياً للشعب بأن الحكومة ملتزمة بأهداف محو الأمية وبأن الأمة يمكن أن تصل إلى شرائح السكان المحرومة، أي المتسربين من المدارس والنساء والفتيات اللواتي تم إقصاؤهن. في عام ٢٠٠٩، وخلال المراحل الأولى من عمل مناصرة برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع، دمج محو الأمية والتعليم غير النظامي رسمياً في وزارة التربية وأنشئت وحدة تعليم غير نظامي منفصلة.

خبراء تقييماً شاملاً للاحتياجات وركز على المجالات التالية: أ) مناهج وبرامج التدريب؛ ب) دور أصحاب المصلحة غير الحكوميين في محو الأمية وتعليم الكبار؛ ج) دور أصحاب المصلحة الحكوميين في محو الأمية وتعليم الكبار؛ وه) مراجعة مكتبية لتحديد الثغرات في دراسات محو الأمية وتعليم الكبار الموجودة.

ونوقشت نتائج هذه الدراسات التي لقيت دعماً تقنياً من اليونسكو وقد تولى خبير يمني قيادتها خلال اجتماع عقد في صنعاء في شباط- فبراير ٢٠١١.

ونتيجة لذلك، تبلورت خطة عمل تنتظر الآن في إقرارها رسمياً من الحكومة. وتمحورت الخطة حول أربعة مكونات أساسية: ١) المناصرة والتواصل؛ ٢) بناء الشراكات؛ ٣) التدريب والبرامج، و٤) الرصد والتقييم والتخطيط والإحصاءات. غير أن الوضع الأمني في اليمن أدّى إلى تأجيل الإقرار الرسمي فير أنّ اليونسكو تأمل الحفاظ على زخم البرنامج.

«...[قد يصبح التعليم جزءاً من عقد اجتماعي أشمل تظهر بموجبه الحكومات التزامها بالتطرق إلى التفاوتات الاجتماعية والاقتصادية. وكما تكون المدارس بالأغلب مصدراً للفرص المتفاوتة كذلك قد تصبح مصدراً للتحرك الاجتماعي وإنصاف أكبر مع اتخاذ سياسة التعليم منحنى جديداً.»

اليونسكو، تقرير الرصد العالمي، ص. ٢٢١

**اليمن:** تنمية القدرات لتعزيز محو الأمية والتعليم غير النظامي

أضاء تحليل الوضع الذي أجري في اليمن عام ٢٠٠٨ في إطار مبادرة محو الأمية من أجل التمكين على بيئة القرائية الصعبة في البلد. وفي تقييمات لاحقة، جرى تحديد المشاركة المدنية الضعيفة والنقص في الموارد كبعض المشاكل بالرغم من كون الإنفاق العام على التعليم في اليمن من بين الأعلى في المنطقة. ويهدف برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع إلى تعزيز قدرات وزارة التربية وجهاز محو الأمية وتعليم الكبار (LAEQ)، وغيرها من السلطات المعنية لتحسين التخطيط لبرامج محو الأمية والتعليم غير النظامي وتطبيقها ورصدها وتقييمها.

في أيار- مايو ٢٠١٠، عُقد اجتماع مع جهاز محو الأمية وتعليم الكبار للدفع من أجل المزيد من التحليل لوضع القرائية في اليمن وللنظر خاصة في البيانات الإحصائية. وقد أجرى فريق وطني مؤلف من ٦

## القدرات المؤسسية

٢

هدف تنمية القدرات: دمج أهداف نوعية/ إنصاف التعليم غير النظامي ضمن أطر تطوير قطاع التعليم

مع وزارة التربية والشباب والرياضة وقسم التعليم غير النظامي، التركيز على تقييم حاجات القطاع غير النظامي.

وفي خطوة أولى، عمل برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع مع قسم التعليم غير النظامي على التخطيط وتنظيم تمرين لرسم خريطة بأصحاب المصلحة في ١٣ محافظة بالإضافة إلى تقييم قدرات القطاع غير النظامي. وكانت هذه العملية الأولى من نوعها ضمن قسم التعليم غير النظامي. كما نظمت ورشة عمل تقنية لتحليل النتائج في بداية العام ٢٠١١. ونظراً لوجود الكثير من أصحاب المصلحة، إضافة إلى مشاركة وزير الخارجية ونائب مدير عام التعليم غير النظامي، تجلى بوضوح التزام البلاد وقيادتها ما عبّد الطريق أمام ربط مبادرة تنمية القدرات للتعليم للجميع بالمؤتمر الوطني القادم المعني بالتعليم.

تماشياً مع الخطة التعليمية الاستراتيجية القطرية لفترة ٢٠٠٩-٢٠١٠، وبناءً على المناقشات التي جرت خلال ورشة العمل، وضعت حكومة كمبوديا، بالتشاور مع أصحاب المصلحة الأساسيين، خطة

**كمبوديا:** تعزيز تطوير سياسة التعليم: تنمية القدرات لدمج محو الأمية والتعليم غير النظامي في التخطيط القطاعي الشامل.

أدى النزاع الذي شهدته كمبوديا في السبعينيات إلى انهيار كامل في النظام التعليمي. ولم يبدأ التطوير بحد ذاته فعلياً سوى في التسعينيات، بعد فترة طويلة من الإغاة الطارئة والإصلاح الهيكلي الأساسي. وتبذل كمبوديا الآن جهوداً لتوسيع توفير التعليم وخدماته بدعم من خطة قطاع التربية لفترة ٢٠٠٩-٢٠١١.

لقد صُمم برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع من أجل دعم القدرات الوطنية على التخطيط لمبادرات التعليم غير النظامي ورصدها وتقييمها. كما سبق أن تم التخطيط لاستعراض القدرات وإجراء تقييم قطاعي شامل لقطاع التعليم لدعم الخطة التشغيلية السنوية لكمبوديا بموجب مبادرة من الفريق العامل التقني المشترك حول التعليم. ونتيجة لذلك، قرّر المكتب الميداني لليونسكو، بالتعاون

عمل لتنمية القدرات دعماً للقطاع الفرعي للتعليم غير النظامي. وهنا مجدداً، لإظهار المستوى العالي لرعاية الحكومة، عيّنت وزارة التربية والشباب والرياضة فريق عمليات مسؤول عن تنسيق أنشطة تنمية القدرات وإدارتها وتطبيقها. وكان المقصد دمج ميادين عمل محددة في أنظمة وطنية ومسارات عمل حالية.

سيتمّ مشروع خطة عمل تنمية القدرات: إنشاء شبكات وطنية/ دولية لمحو الأمية والتعليم غير النظامي (بما في ذلك داخل الوزارات وفي ما بينها، ومع المنظمات غير الحكومية والجامعات): وتعزيز نظام معلومات إدارة التعليم غير النظامي والتخطيط ووضع الميزانيات المرتكزة إلى الأدلة؛ جمع الممارسات السليمة ونشرها في مراكز التعلم المجتمعي داخل البلاد وخارجها. كما تعدّ الحكومة خطة متوسطة الأمد لتنمية القدرات (خطة تنمية القدرات) لقطاع التربية بأكمله، بمساهمة من معهد اليونسكو للإحصاء من حيث الخبرة التقنية لإنشاء نظام رصد وتقييم مستدام للتعليم غير النظامي.

وفي الوقت نفسه، لا تزال الأدوات وحدات تنمية القدرات (مع المراحل الأولية ودورات التدريب المرافقة لها) قيد التحضير بالنسبة إلى المخططين وصانعي السياسات. استشرافاً للمستقبل وبغية ضمان استمرارية مبادرة تنمية القدرات للتعليم للجميع على المدى الطويل، بدأ قسم التعليم غير النظامي بالتفكير في بناء شراكة بين أصحاب المصلحة المتعددين وضمان تمويل بديل لقطاع التعليم غير النظامي.

## القدرات المؤسسية



**هدف تنمية القدرات:** دعم أنظمة معلومات إدارة التعليم التي يقوم عليها التعليم غير النظامي

**السنغال:** تنمية القدرات من أجل إدارة وسياسة محو الأمية والتعليم غير النظامي

على حدّ قول مسؤول وزارتي سنغالي: "لم تكن أي معلومات موثوقة متوفرة حول التعليم غير النظامي قبل إطلاق برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع والعمل المصاحب له حول نظام معلومات إدارة التعليم غير النظامي." لا بل أكثر من ذلك، كما أشار آخرون، فإنّ "القطاع غير النظامي كان مقصاً عن التعليم النظامي وطرق عمله."

عرف مكوّن نظام معلومات إدارة التعليم غير النظامي لتنمية القدرات للتعليم للجميع في السنغال سلسلة من الإجراءات بدءاً بتكليف الخبراء التقنية والأدوات مع الواقع الخاص داخل البلاد. ثم أجريت دراسة تشخيصية تلتها عملية جمع بيانات على الأرض.

نُظّم تدريب للموظفين المعنيين بجمع البيانات من خمس مناطق تجريبية وكذلك الموظفين المعنيين بإدخالها في خادم كمبيوتر مركزي. وترافق هذا مع فترة من المناصرة تفسّر هدف جمع بيانات نظام معلومات إدارة التعليم غير النظامي ومعالجتها- حيث جرى تحديد رؤساء البلديات والسلطات الإقليمية وأصحاب المصلحة المختلفين الداعمين للتعليم غير النظامي ضمن المناطق التجريبية. تعزّزت هذه العملية بوضع خريطة فعلية بأصحاب المصلحة المعنيين بتوفير التعليم غير النظامي. وساهم تشكيل فرق تدريب وورش عمل محددة في الدفع قدماً بالمناصرة من خلال السعي إلى التوصل إلى توافق آراء حول ضرورة بيانات التعليم غير النظامي وأهمية فتح المجال أمام توفير التعليم غير النظامي ومحو الأمية. كما وضع فريق نظام معلومات إدارة التعليم غير النظامي لائحة بالمؤشرات الأساسية التي يجب صياغتها أو تعزيزها، خاصة تلك التي تغطي مسائل مرتبطة بال نوعية والإدارة بغية توضيح الحملة الإحصائية.

«تعدّ أنظمة المعلومات أساسية، فهي تتيح للحكومات مواءمة الموارد مع الاحتياجات وتقييم تداعيات تمويل أهداف سياسة التعليم وتحسين الشفافية. قد يبدو أنّ تطوير نظام معلومات إدارة التعليم عملية تقنية وإدارية، غير أنها إحدى أهمّ عمليات إعادة الإعمار بعد مرحلة النزاعات في مجال التعليم. كما على المانحين التشديد أكثر على بناء قدرات الحكومات لتطوير أنظمة معلومات إدارة التعليم واستخدامها [...] ويعتبر التخطيط البعيد الأمد، المسند بدعم مالي قابل للتنبؤ أحد أهمّ المتطلبات لتدخل ناجح من قبل الجهات المانحة.»

اليونسكو، تقرير الرصد العالمي ٢٠١١، ص ٢٥٧.



وباتت فكرة الإدارة الشاملة للنظام الإحصائي في طور التقدّم؛ لقد أصبح خطر إنشاء نظام موازٍ من الماضي وقد ذكر الكثيرون أنّ ”برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع في السنغال قد ساهم في وضع حدّ لتهميش التعليم غير النظامي.“

### المربع ٧: برنامج تقييم ورصد محو الأمية

يعدّ برنامج تقييم ورصد محو الأمية (LAMP) مرحلة إضافية من مراحل دعم اليونسكو وهو بقيادة معهد اليونسكو للإحصاء. إنه عبارة عن مسح للأسر يجمع بيانات نوعية حول مهارات وكفاءات محو الأمية. وتعدّ الأدوات التي طوّرها معهد اليونسكو للإحصاء مفيدة لإعطاء لمحة عن كفاءات محو الأمية المرتكزة على عينات تمثيلية السكان البالغين. فهي تسمح بتقييم كيفية توزّع مهارات محو الأمية ضمن مجموعة سكانية بغية التوصل إلى تخصيص أكثر فعالية للموارد ووضع البرامج بشكل فعال.

شكل برنامج تقييم ورصد محو الأمية مكوناً مهماً للبرامج القطرية لتنمية القدرات للتعليم للجميع في كل من فييت نام والمغرب. وفي المغرب، ساهم تكييف منهجية برنامج تقييم ورصد محو الأمية وأدواتها بالإضافة إلى تعزيز بناء قدرات الفرق الوطنية في مجال التقييم والرصد وكذلك التقييم في المسوحات الوطنية التي تجري بدعم من وكالة التنمية الدولية التابعة للولايات المتحدة (USAID) والاتحاد الأوروبي.

وتمثلت نزوة هذا العمل الريادي في نظام معلومات إدارة التعليم غير النظامي بإنتاج الدليل الإحصائي الأول من نوعه حول التعليم غير النظامي في السنغال. وكما أشار عضو سنغالي في فريق نظام معلومات إدارة التعليم غير النظامي أنّ ”هدف تمكين الفرق التي خضعت للتدريب من تدريب فرق أخرى كان ناجحاً ولم نعد نعتد على خبير واحد أساسي. لقد كانت ميزة تنمية القدرات للتعليم للجميع ونقاط القوت فيها أنها كانت في موافقة مطلقة مع أهداف السنغال.“

وذكر شخص آخر من داخل وزارة التربية بأنه ”في غياب الإحصاءات لا يمكن تأمين رؤية شاملة أو تطوّر صحيح وموثوق“.

وقد حققت عملية نظام معلومات إدارة التعليم غير النظامي أهدافها من حيث البيانات الملموسة لا بل أكثر من ذلك، كانت ممارسة لبرنامج تنمية القدرات بحد ذاته فتمكنت من تكييف نفسها مع واقع البلد. وكانت النتيجة انخراط البنك الدولي حالياً في المرحلة التوسّعية لنشر عملية نظام معلومات إدارة التعليم غير النظامي إلى ما بعد المناطق التجريبية. ثمة نقص في الإحصاءات المتعلقة بالتعليم العالي في السنغال، ويؤخذ مثال عملية نظام معلومات إدارة التعليم غير النظامي كنموذج محتمل للنظرات المستقبلية. يعتبر أنّ جمع بيانات التعليم غير النظامي قد وضع هذا الأخير في مصاف التعليم النظامي

## القدرات المؤسسية

٣

### هدف تنمية القدرات: دمج أهداف نوعية/ إنصاف التعليم غير النظامي ضمن أطر تطوير قطاع التعليم

إعطاء خبراتهم. بعدد نُظمت مناقشات مجموعات تركيز لتشاطير خطط الشركاء في التنمية وأصحاب المصلحة المتعلقة بالتعليم المراعي للمعادلات وللإشارة إلى الموارد المتاحة والتي قد تساعد المديرية الوطنية في تطبيق برامجها التعليمية.

وقد أبرزت أسئلة المشاركين الثغرات الظاهرة في قدرات موظفي ومنسقي المديرية الوطنية للتعليم المتكرّر في العمليات التنظيمية على غرار قيادة برامج وحملات محو الأمية والتخطيط لها وتنظيمها وتسهيلها وتطبيقها ورصدها وتقييمها. يلم الكثير من الموظفين بنظريات ومفاهيم وممارسات الإدارة والتنظيم والتدبير وليس بالإجراءات الوظيفية. وكان هذا التحدي يتجلى أكثر فأكثر كلما نزلنا إلى أسفل التسلسل الهرمي للمديرية.

تتطلب حالياً مستويات التدريب والتعليم في مجال الممارسات الإدارية والتنظيمية بعض التحسين. وقد أظهر مسح أجري كجزء من المرحلة التمهيديّة أنّ ٢٨٪ فقط من موظفي المديرية الوطنية للتعليم المتكرّر (الذين حضروا مناقشات مجموعة التركيز) حصلوا على إجازة جامعية فيما بلغ ٨٪ آخرون مرحلة ما قبل الإجازة الجامعية من دون أنّ

**تيمور- ليشتي:** بناء القدرات لمبادرات سياسات محو الأمية المرتكزة إلى الأدلة ورصد فعّال لبرامج محو الأمية

عقد اجتماع تعريف في حول برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع في تيمور- ليشتي في أوائل العام ٢٠١١ بحضور أعضاء من المديرية الوطنية للتعليم المتكرّر التابعة لوزارة التربية في تيمور- ليشتي وشركاء في مجال التنمية بقيادة البنك الدولي بالإضافة إلى ممثلين من كوبا والبرتغال والمجتمع المدني ووكالات غير حكومية. وكان هدف الاجتماع تحديد الاستراتيجيات وخطط العمل المناسبة لتسهيل تعزيز قدرة المديرية الوطنية للتعليم المتكرّر على تحقيق أهدافها: بشكل خاص استئصال الأمية وتطبيق التعليم مع معادلة الشهادات حتى مرحلة التعليم الأساسي كما ورد في الخطة الاستراتيجية الوطنية للتعليم في تيمور- ليشتي لفترة ٢٠١٠-٢٠١٥.

اطلع المشاركون على المعلومات المتعلقة بتطبيق التعليم المراعي للمعادلات في المنطقة بأسرها، بما فيه عبر مراكز التعلم المجتمعي، مع تزويد خبير من مكتب اليونسكو في بانكوك ببعض المدخلات. كما شارك مدافعون من مراكز التعلم المجتمعي في إندونيسيا في

يتخرجوا. وبلغ ٢٨٪ آخرون الصف السادس فقط (الذي كان يعتبر تعليماً أساسياً في حقبة الاستعمار البرتغالي) وكان الصف الـ ١٢، أو التعليم الثانوي، أعلى مستوى تحصيل علمي يدرسه ٢٤٪ منهم.

نظراً للخلفية التعليمية للجهات الفاعلة في المديرية الوطنية للتعليم المتكّز على المستوى الوطني والإقليمي والمقاطعات، برزت حاجة ملحة إلى أنواع مختلفة من التوجيه والتدريب لتمكين الموظفين من التأقلم مع متطلبات مناصبهم. واعتبرت المداخل التالية إلى تنمية القدرات للتعليم للجميع الأكثر إلحاحاً ضمن الجهود المبذولة لتعزيز قدرة المديرية الوطنية للتعليم المتكّز على المدى القصير إلى المتوسط:

## القدرات المؤسسية

٣

### هدف تنمية القدرات: دعم تنسيق التعليم غير النظامي وآليات التواصل

(١) الإدارة المالية وتخصيص الموارد؛ (٢) تعزيز الشراكة مع أصحاب المصلحة؛ (٣) تطوير ومأسسة نظام الرصد والتقييم. تأتي هذه التدخلات على رأس العمل الذي تقوم به اليونسكو أصلاً لعام ٢٠١١ مثلاً: (١) ورشة عمل تنمية القدرات حول برامج التعليم المراعية للمعادلات؛ (٢) ورش عمل حول استعراض السياسات وتطوير خيارات السياسات؛ (٣) تدريب المعلمين على أصول تعليم الكبار؛ (٤) تعزيز قدرة مراكز التعلم المجتمعي بصفتها مؤسسات مجتمعية، وهي تكمل جهود المديرية الوطنية للتعليم المتكّز لاستئصال الأمية وتوفير مشاريع تأمين سبل العيش لأفراد المجتمع.

**بنغلادش:** تعزيز قدرات المنظمات الحكومية وغير الحكومية لتحقيق أهداف التعليم للجميع في مجالي محو الأمية والتعليم غير النظامي

يميل تأمين وتوفير القرائية والتعليم غير النظامي في بنغلادش إلى أن يكون موزعاً على برامج غير مترابطة مع وجود بعض المعادلة بين القطاعين النظامي وغير النظامي أو اندامه. كما يتفاقم عدم الترابط هذا بسبب المكانة المنخفضة لمحو الأمية/ التعليم غير النظامي وعدم وجود سياسة أو إطار طموح للتدريب المتناغم لميسري التعليم غير النظامي أو محو الأمية.

متطوّع تمكنوا بدورهم من إطلاق حملات مناصرة لصالح ٦٠٠٠ امرأة وفتاة من المجتمعات المهمشة والأمية.

في تموز- يوليو ٢٠٠٩، نظم فريق يضم وزارة التعليم الابتدائي والجامهيري ومكتب التعليم غير النظامي ومجلس المنهاج الوطني والكتاب المدرسي وجامعة بنغلادش المفتوحة بزيارة إندونيسيا. شارك الفريق في ورشة عمل إقليمية حول معادلة الشهادات. وأبلغت الوزارات الأخرى بنتائج هذه الزيارة لدى عودة الفريق إلى بنغلادش. كما جرى تبادل الخبرات والاطلاع على دراسات حالات من منطقة آسيا والمحيط الهادئ في إطار ورشة عمل نظمت في أيلول- سبتمبر ٢٠٠٩.

يتماشى برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع مع استعراض الحكومة وصياغتها لسياسة التعليم غير النظامي وجهودها لبلورة إطار عمل شامل للتعليم غير النظامي (بما فيه المناصرة وتدريب الميسرين وبرامج المعادلات ومسائل خاصة بالمنهاج مراعية للبعد الجنساني) وضمان تحلي العمل بالطابع التشاركي وشمل جميع أصحاب المصلحة المعنيين بالتعليم غير النظامي. وبالتالي، تفاوض البرنامج مع ائتلاف من المنظمات غير الحكومية في التعليم في إطار حملة التعليم الشعبي بغية تعزيز التعبئة في مجال محو الأمية والتعليم غير النظامي وتمكين حملة التعليم الشعبي بأن تؤدي دوراً أساسياً في المناصرة وذلك لحشد الموارد.

باكستان: تنمية القدرات لمحو أمية الكبار والتعليم الأساسي غير النظامي

وضعت باكستان نصب أعينها تحقيق هدف تسجيل نسبة ٨٥٪ كمعدل قرائية بحلول العام ٢٠١٥. وفي هذا السياق، جعلت اليونسكو خبرتها بمتناول وزارة التربية واللجنة الوطنية للتنمية البشرية بغية وضع خطط لمحو الأمية على مستوى المقاطعات. ووضعت مقاطعة واحدة بالتحديد وهي مقاطعة بنجاب خططها الاستراتيجية العشرية لمحو الأمية والتي لقيت تأييداً من السلطات. وكان هدفها تحقيق معدل قرائية بنسبة ١٠٠٪ بحلول العام ٢٠١٩. لم تلتزم جميع مقاطعات باكستان بالمبادئ التوجيهية التي وضعت لإعداد خطط لمحو الأمية على مستوى المقاطعات. ومن هنا تركز أحد أوجه عمل تنمية القدرات للتعليم للجميع على تأمين اتساق جهود محو الأمية المتفاوتة بشكل يتماشى مع الاستراتيجية الوطنية المركزية لمحو الأمية والهدف الوطني المحدد ببلوغ معدل ٨٥٪ من القرائية بحلول العام ٢٠١٥.

أجري التدريب على المستوى المركزي والإقليمي حول بناء مهارات المناصرة وتعزيزها عبر ورش عمل تستهدف صانعي السياسات ومنظمات المجتمع المدني والموظفين المعنيين بالتنمية في البلاد. واستهدف ٢٥٠ صانع سياسات ومنظمة مدنية بالإجمال. كما تم تدريب ٢٥ رئيس ومدير منظمة غير حكومية على المهارات المحددة المطلوبة للتخطيط للمناصرة وتنفيذها. وأفضى ذلك إلى تدريب ٦٠٠



© UNESCO/Roya AzizStar Group

في باكستان أن مزيجاً من الإرادة التشريعية والسياسية قد يؤمن دفعاً مركزياً لجهود تنمية القدرات لمحو الأمية والتعليم غير النظامي، إلى جانب انخراط أقوى لوسائل الإعلام. عملت اليونيسكو على هذا الأساس مع قسم الاتصال الجماهيري في جامعة العلامة إقبال المفتوحة وأعد كتيب حول إشراك الإعلام في التعليم للجميع. ووضع هذا الكتيب الخطوط العريضة لإمكانيات مشاركة الإعلام في تحفيز التعليم للجميع وتعبئة المجتمع من أجل التعليم كما أنه متوافر باللغتين الأردية والإنكليزية.

عقدت أربع ورش عمل لتنمية القدرات في مدن استراتيجية من البلاد، في إسلام آباد و لاهور وكراتشي و فيصل آباد، ضمّت إعلاميين و نقابة الصحفيين الاتحادية الباكستانية. وقد ضم الحضور رؤساء تحرير صحف و صحافيين و كتّاب سيناريوهات تلفزيونية و موظفي محطات إذاعية محلية. ولم تقتصر ورش العمل على أهداف التعليم للجميع

أشار تقييم تنمية القدرات للتعليم للجميع إلى أن «معظم منظمات القطاع العام لمحو الأمية والمنظمات غير الحكومية تلجأ إلى مقاربات تقليدية لتعليم الأميين من الكبار ولا تتبع منهجاً وطنياً. وهذا يعيق المواءمة وتوحيد المعايير...» وقد كان جمع أصحاب المصلحة الأساسيين المعنيين بمحو الأمية في باكستان طريقة لمحاولة تخطي هذا العائق - والأفضل أن يكون على أي شكل من أشكال التنسيق المأسس - ولكن بموازاة ذلك، كان يتوجب توفير تركيز قوي على المناصرة والتوعية لتعزيز محو الأمية ضمن جدول الأعمال الوطني. وعقدت اللجنة الوطنية للتنمية البشرية وهي وكالة محو الأمية على المستوى الفدرالي، منتدى حول محو الأمية. وكان الهدف إحداث وعي أكبر حول تحديات التعليم التي تواجهها البلاد وتؤثر في محو الأمية وسياسة التعليم غير النظامي.

وكان هذا العمل حيويًا إذ ذكر برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع

بل شملت أيضاً السياق التعليمي الخاص بباكستان والتحديات التي تواجهها في مجال محو الأمية. وكانت طرق تقديم التعليم والكتابة عنه واستخدام اللغات المحلية ودفع المواضيع المجتمعية إلى الواجهة من بين مواضيع النقاش والتدريب. وقد طغى على جدول الأعمال

موضوع التقنيات التي قد تتيح للإعلام أن يؤدي دوراً. كما نظمت أنشطة إضافية حول محو الأمية مع حكومة بنجاب. ومن الملفت أن اللجنة البرلمانية الدائمة المعنية بالتعليم أوصت بزيادة ١٠٪ من ميزانية تمويل محو أمية الكبار والتعليم الأساسي غير النظامي.

## مسائل مرتبطة بالتنوع والإناصاف

### هدف تنمية القدرات: أطر مؤسسية لبلوغ أهداف النوعية والإناصاف

٤

**المغرب:** محو الأمية في برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع لتمكين المرأة

شكل الميثاق الوطني للتربية والتكوين في المغرب في العام ١٩٩٩ علامة بارزة في إصلاح النظام التعليمي للبلاد. وقد حدد أهدافاً واسعة النطاق منها تقليص الأمية إلى ما دون ٢٠٪ بحلول العام ٢٠١٠ والقضاء على الأمية بحلول العام ٢٠١٥. كما نصّ (البند ٢٢) على أن «قطاع التعليم سيستفيد من حدّ أقصى من المساعدة والاهتمام من جميع المستويات الحكومية، من السلطات الإقليمية والمحلية إلى المدارس والمنشآت التدريبية، في جميع مراحل التخطيط والتطبيق والرصد والتقييم والتنظيم».

ارتكزت المناصرة خلال المراحل الأولى من تصميم البرنامج على المناشدة للربط بين وضع برامج محو الأمية واستراتيجيات تقليص الفقر من خلال تطوير مضامين تعليم خاصة بالمرأة الأمية وتعزيز مشاركتها في برامج الائتمانات البالغة الصغر. كما تمكن برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع من بناء روابط مع خطط تنمية حكومية أوسع مثل المبادرة الوطنية للتنمية البشرية وبرنامج الطوارئ والميثاق الوطني للتربية والتكوين. نتج عن هذه الجهود اتفاق بين وزارة التربية واللجنة الإقليمية للمبادرة الوطنية للتنمية البشرية واليونسكو، مع توفير الظروف المناسبة لتصميم وتكرار نموذج محو الأمية والائتمانات البالغة الصغر، مع حشد نحو ٣٠ منظمة من منظمات المجتمع المدني.

ومنذ ذلك الحين، دخل المزيد من خطط الحكومة واستراتيجياتها حيّز التنفيذ، مثلاً برنامج الطوارئ وخطة العمل الوطنية للطفولة والمبادرة الوطنية للتنمية البشرية. وتضع هذه الخطة الأخيرة إطاراً واضحاً لتعبئة المنظمات غير الحكومية للتنمية. عمل برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع، الذي تعزّز بفعل التقاء هذه السياسات والأنشطة، مع السلطات الوطنية على هدفين أساسيين:

٥) دعم الاستراتيجية الوطنية لمحو الأمية والتعليم غير النظامي، خاصة لجهة تحسين الوضع الاقتصادي للمرأة في إقليمين يصعب الوصول إليهما في المغرب.

٦) المساهمة في تحقيق أهداف إطار عمل دكار، ومن خلال ذلك دعم أهداف عقد الأمم المتحدة لمحو الأمية والأهداف الإنمائية للألفية.

وفيما أجري عمل مهمّ في إقليمي ورزازات وزاكورة من خلال التركيز على تعليم النساء والفرص المدوّرة للدخل، تم تطبيق أبعاد نوعية أخرى وبالأخص مرحلة تجريبية لبرنامج اليونسكو لتقييم ورصد محو الأمية. كما جرى تعزيز السياسة الوطنية للتعليم غير النظامي ومحو الأمية، وتم توفير دعم كبير لإنشاء نظام معلومات وبيانات محو الأمية والتعليم غير النظامي (نظام معلومات إدارة التعليم غير النظامي).

كما ساهم برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع في توليد فهم أوضح لدى وزارة التربية لروابط عمليات تنمية القدرات وتعزيز مراكز التعلم المجتمعي - بالإضافة إلى التزام مع برامج محو الأمية الحكومية التي تطلق من خلال شبكات المنظمات غير الحكومية والحكومة. بعدئذٍ، أصبحت اليونسكو شريكاً متميزاً للحكومة (الوزارة ومجلس التعليم) والشركاء في التنمية بصفة مستشار تقني في صياغة الاستراتيجية الوطنية لمحو الأمية وإنشاء وكالة وطنية جديدة مسؤولة عن محو الأمية والتعليم غير النظامي، ووضع تصور لدعم بلدان الاتحاد الأوروبي لتدخلات مرحلة "ما بعد محو الأمية".

تلقى ما مجموعه ٤٥٠٠ امرأة تدريباً كما حظيت ٣٠ جمعية محلية (١٥ في إقليم زاكورة و١٥ في ورزازات) بالدعم وتعزيز القدرات لتتمكن من تعزيز أنشطة التنمية المحلية والتعليم وقيادتها وإدارتها. كما أنشئت أربعة مراكز تعلم مجتمعية (في ترميكت وسكورة وتزارين وأكذن) للتعبئة من أجل التعليم مدى الحياة في المجتمع. كما أنشئت أدوات جديدة للنساء لمرحلة ما بعد محو الأمية وحُدّدت فرص محلية لتوليد الدخل والاستقلالية الاقتصادية. كما طوّرت تصوّرات لوجيات تدريب للمنظمات غير الحكومية أو الجمعيات المحلية الثلاثين. والجدير بالذكر أن قلة هم التلاميذ الذين تسرّبوا من صفوفهم.





© UNESCO/Abdelhak Senna

للجميع في المغرب: لقد "أنشئت أماكن شعر الناس فيها بأنهم موضع ترحيب فأتى فيها محو الأمية ثماره".

**فيتنام:** تنمية استراتيجية لنظام دعم موارد مبادرة محو الأمية من أجل التمكين

في فيتنام، بدأ برنامج تنمية القدرات للتعليم لجميع بدعم شبكة موارد داخل البلد لتحقيق أهداف مبادرة محو الأمية من أجل التمكين من خلال تعزيز الصلات بين مراكز التعلم المجتمعي والمنظمات غير الحكومية ومؤسسات تدريب المعلمين وغيرها من مزودي فرص التعلم غير النظامي. تهدف مراكز التعلم المجتمعي إلى توفير فرص تعلم تعزز بالإجمال نوعية حياة أفراد المجتمع. وهي مصممة لتكون نقاط ارتكاز تهدف إلى تمكين المجتمع واستحداث فرص الاعتماد على الذات والاكتفاء الذاتي والتنمية المتمحورة حول الناس.

لقد كانت شبكة مراكز التعلم المجتمعي موجودة أصلاً. فمنذ العام ١٩٩٨، كان تطور مراكز التعلم المجتمعي ملحوظاً في فيتنام مع انتشار المراكز بدعم من الحكومة. ومع ذلك، كانت الشبكة المتنامية مقيدة بتدابير مؤسسية معقدة وقوانين مهملة إلى حد كبير للدعم

ووفقاً للتقييم الأخير لبرنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع، كان هناك "اهتمام لا ريب فيه بالمشروع حين أجريت المقابلات". كما لحظ التقييم "دينامية واضحة حول مراكز التعلم المجتمعي التي تمكنت من بث حياة جديدة في المجتمع من خلال تسهيل التواصل بين السكان وأصحاب المصالح (الجمعيات والمنظمات غير الحكومية وجهات التنسيق المحلية والميسرين)". وقيل إن النساء "كن أكثر وعياً بالدور الذي بإمكانهن تأديته في تطوير أسرهن. وبعض من المستفيدين الذين تمكنوا من إدراك دور التعلم في نمو الشخصية أعادوا فتياتهم إلى المدرسة."

أما النجاحات فيما يختص بمساهمة برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع في بلوغ أهداف النوعية والإنصاف، فقد أدت إلى طلب قسم محو الأمية الوطني توسيع البرنامج ليشمل باقي الأقاليم مع استمرار اليونسكو بالعمل بصفقتها الشريك التقني الأساسي. كما بدأ إقليمان ببلورة خطط محو أمية خاصة بهما مستوحاة من عمل برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع في وازارات وزاكورة. ومنذ ذلك الحين، بدأ الارتباط مع مؤسسة تحدي الألفية ووكالة التنمية الإسبانية. كما ذكر أحد المعنيين ببرنامج تنمية القدرات للتعليم

عبر قنوات الدولة. كما كانت البيانات الكميّة والنوعية المرتبطة بأنشطتها ناقصة.

خلال مرحلة التصميم الأولى في فييت نام، لم يكن ثمة وجود لصكوك قانونية أو ناضمة في فييت نام تدعم مراكز التعلم المجتمعي عبر إطار عمل داكار للتعليم للجميع. فأتى برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع ليكون بمثابة منصة لتوليد الدعم السياسي والوعي العام إزاء مراكز التعلم المجتمعي والحاجة إلى تطويرها من قبل السلطات المركزية، وبخاصة من قبل وزارة المالية ووزارة التخطيط والاستثمار. كما وأشارت المناصرة الإضافية إلى أهمية برامج محو الأمية للكبار المرتكزة على اللغة الأم للأقليات الإثنية التي يمكن تطويرها من خلال مراكز التعلم المجتمعي.

وفي ٢٠ أيار- مايو ٢٠٠٥، أقرّت الجمعية الوطنية الفيبينامية قانون التعليم الوطني المنقّح الذي اعترف بمراكز التعلم المجتمعي كمؤسسات رسمية للتعليم غير النظامي في مجال توفير القراءة وفرص التعلم مدى الحياة للمجتمعات المحلية كجزء من الاستراتيجية الوطنية لـ "بناء مجتمع تعلم". وبغية تطبيق القانون المنقّح، أعدت أنظمة مراكز التعلم المجتمعي في كانون الثاني- يناير ٢٠٠٦. كما ساعد برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع، كجزء من حزمة الدعم الخاصة به ومن خلال إطار مبادرة محو الأمية من أجل التمكين التابعة لليونسكو، على تطوير نظام دعم موارد مبادرة محو الأمية من أجل التمكين (LIFE) على مستوى الأمة من أجل التشبيك بين مراكز الموارد الوطنية الأساسية (لجان تقنية وطنية) مع مراكز التعليم المستمر (مراكز التعلم المجتمعي) وكليات تدريب المعلمين في ٦٤ مقاطعة.

وكانت الفكرة هنا إرساء قدرات تقنية وأنشطة مستدامة في مجال محو الأمية والتعليم غير النظامي ونقلها بسرعة إلى أكثر من ٨٠٠٠ مركز تعلم مجتمعي في المجتمعات المحلية. وبفضل دعم البرنامج، أجرت المقاطعات الفيبينامية الـ ٦٤ المشاركة تقييماً لحاجاتها من حيث التعلم وتوصّلت إلى خلاصات لصقل مواد التعلم والتدريب الموجودة وإنتاج مواد جديدة. كما قدّم برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع الدعم لتنفيذ دراسة معمّقة لمراكز التعلم المجتمعي كركيزة لتطوير السياسات المرتكزة إلى الأدلة رُفعت إلى وزارة التربية والتدريب.

خلال مرحلة التطبيق، أطلقت وزارة التربية والتدريب حملة مناصرة على المستوى الرفيع، مقدّمة الخبرات وجامعة البيانات اللازمة من المقاطعات للماء أي ثغرات في البيانات. وفي أواخر العام ٢٠٠٧، وافق مكتب رئيس مجلس الوزراء على دعم نظام مراكز التعلم المجتمعي وطلب من وزارة التربية والتدريب مراجعة أنظمتها على أساس آخر تقييم للوضع. كما راجعت المقاطعات خطط تنمية مراكز التعلم المجتمعي الخاصّة بها وعدّلتها.

أوجدت خبرات شبكة موارد محو الأمية لمبادرة محو الأمية من أجل التمكين قوة دفع لمراجعة الإطار القانوني لمراكز التعلم المجتمعي كمؤسسات رسمية لمحو الأمية والتعلم مدى الحياة. كما أدخلت اليونسكو منهجيات جديدة، بما فيها برنامج تقييم ورصد محو الأمية استجابةً للتحديات الناشئة عن تقرير تقييم منتصف العقد للتعليم للجميع. فعلى سبيل المثال، تمت صياغة تقرير التخطيط الوطني لبرنامج تقييم ورصد محو الأمية على يد فريق وطني من خلال مشاورات مكثفة ومساعدة تقنية من مكتب اليونسكو في هانوي و معهد اليونسكو للإحصاء.

لقد تضمّنت أنشطة أخرى مرتبطة بتدوين المعرفة ما يلي: وضع جردات بمواد التعلم الموجودة وتطوير مواد محلية للتعليم والتدريب على بناء قدرات التدريب للممارسين المحليين. ثم جرى اختبار مواد الموارد ميدانياً وتوفيرها على الإنترنت لإدخال مسائل متقاطعة على غرار ما يلي: التعليم من أجل تحقيق التنمية المستدامة والشؤون الجنسانية ومسائل مرتبطة بالإيدز وفيروسه والوقاية من المخدّرات وحماية البيئة وثقافة السلام وتعلم العيش معاً والمهارات الحياتية والمهارات المدّرة للدخل من أجل تقليص الفقر، إلخ.

وقد جرى تعزيز القدرات على استخدام هذه المواد من خلال سلسلة من دورات تدريب المدربين (إعداد المدربين) بالإضافة إلى توجيه واضعي مواد الموارد ومدراء محو الأمية / التعليم غير النظامي وغيرهم من الموظفين والخبراء الرئيسيين في مراكز التعلم المجتمعي وكليات تدريب المعلمين في مراكز التعلم المجتمعي في المقاطعات والأقاليم، ومن خلال هؤلاء، المسؤولين المحليين ومدراء مراكز التعلم المجتمعي وميسريها. وعقدت جولة أخرى من دورات تدريب المدربين في ثلاث مناطق فرعية حول المسائل الجنسانية، بدعم من مدربين محليين، لقيت استحسان المشاركين. وساهمت النتائج في عملية التطوير المستمرّ لدليل حول إدماج المسائل الجنسانية في مراكز التعلم المجتمعي.

طوال فترة البرنامج، نُظمت ٨٨ ورشة عمل تدريبية مضاعفة في مقاطعات فييت نام بمشاركة ١١٠٠٠ خبيراً. كما أعد فريق رصد يتألف من موظفي وزارة التربية والتدريب ومكتب اليونسكو الميداني استعراض منتصف المدة لتقييم نوعية التطبيق على مستوى المقاطعات:

أنشئ فرق تقنية نقالة عاملة في المناطق المحلية مدعومة بالمعلومات على الإنترنت والدعم التقني؛

تم تدريب ٦٠٠٠ موظف محلي ومدير مركز تعلم مجتمعي على الأقلّ من خلال تدريب مضاعفٍ نظمه المسؤولون على مستوى المقاطعات عن نظام دعم موارد مبادرة محو الأمية من أجل التمكين ومراكز التعلم المجتمعي و/أو كليات تدريب المعلمين، مولدين بذلك قدرات مستدامة لأنشطة التدريب؛

وإدارتها. ونتيجة للدعم الذي وفّره برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع، لوحظ أن المقاطعات تمكنت من إدخال طرق جديدة من التخطيط والإدارة تم تكييفها مع السياق المحلي. كما جرى توسيع نموذج طوّر على المستوى الوطني كان قد أدخل في خلال التدريبات الأولى للمعلمين ليشمل المحافظات بدعم وزارة التربية والتدريب الكامل للمقاربة المعتمدة.

أدخل تقييم مباشر لتطوير سياسة محو الأمية والتعليم غير النظامي؛

طوّر إصدار تجريبي لقاعدة بيانات على الإنترنت تتضمن مواد تدريب وتعلم قابلة للتنزيل.

تُظهر الخبرات الفيتنامية أن كلّ مركز تعلم مجتمعي قد طبّق منهجياته وطرقه الخاصة لتخطيط عمليات مراكز التعلم المجتمعي

## مسائل مرتبطة بالنوعية والإنصاف

### هدف تنمية القدرات: دعم أنظمة المعادلة والاعتماد

٤

لتعليم الكبار استلمت القيادة على سبيل التغيير. وقد أسفر عن المؤتمر اقتراحات واستراتيجية لتنمية القدرات، بتوجيه من فريق عمل تضمّن ممثلين عن ٢٦ منظمة غير حكومية. وباتت هذه التوصيات العمود الفقري لعمل الهيئة العامة لتعليم الكبار بدعم من برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع.

وركزت الهيئة العامة لتعليم الكبار على كيفية تحسين نوعية برامج محو الأمية التي توفرها عبر فروعها والبحث في طرق إدماج أسس للتغيير مثل طرق أكثر ابتكاراً لإيصال التعليم غير النظامي وممارسات أكثر ارتكازاً على المجتمع. واعتبر أنه من الضروري ربط هذه الممارسات بواقع التلاميذ المهتمّين وشمل مسائل مرتبطة بالصحة والتمويل البالغ الصغر والفرص المولدة للدخل واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إلخ... كما تمّ تحديد القدرات على التخطيط والتطبيق والتقييم وتحليل الإحصاءات والبيانات بشكل أفضل كميادين يجب تعزيزها ودعمها، والأمر سيّان بالنسبة إلى حوافز موظفي الهيئة العامة لتعليم الكبار والتزامهم وكلّ الذين عملوا معهم: المنظمات غير الحكومية والإعلام وقادة المجتمعات ومنظمات المجتمع المدني وميسري محو الأمية.

ومع تطوّر البرنامج في مصر، وضعت أدلة للميسرين تشمل الخبرات والواقع اليومي للتلاميذ. وقد وجّه المضمون إلى التلميذ، وفي بعض الحالات كانوا هم الموجهين. كما أدمجت المسائل الجنسانية بشكل أوسع. كما تغيّر تدريب الميسرين وتحرّز من المنهاج المنتشر على نطاق الأمة. كما وضعت أدلة لميسري محو الأمية وتم اختبارها في جميع أنحاء البلاد منذ ذلك الحين (القراءة والكتابة باللغة العربية، التطور المهني لميسري محو الأمية، الرياضيات). ويقال الآن إن التلاميذ يستفيدون من روابط أكثر وضوحاً بين القراءة المكتسبة حديثاً وفرص التمويل البالغ الصغر. وبرعاية برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع، تم التوقيع على اتفاقية مع مجموعة تدعى جمعية رجال أعمال أسيوط، في صعيد مصر لوضع مواد محو الأمية عبر اتصالات

**مصر:** بناء القدرات لتعزيز تطوير السياسات والتغيير المؤسسي وإيصال برنامج محو الأمية والتعليم غير النظامي

في العام ٢٠٠٧، أطلقت الهيئة العامة لتعليم الكبار المصرية وفروعها الـ ٢٧ في أنحاء البلاد عملية تحسين وإعادة تعريف شاملة. وكان هدف هذا التجديد مواجهة تحديات الهيئة العامة لتعليم الكبار في توفير القرائية وتوزيعها في مصر وتقريب فرص التعلم ومضمونه لأكثر الأشخاص حاجة إليها: الفقراء المهتمّين والمرأة والشباب المستبعدين. وتركز أحد الأهداف الواضحة لبرنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع بشكل خاص على تطوير «مقاربات/ أساليب للوصول إلى المجتمعات وربط برامج محو الأمية بالاستراتيجية الوطنية لتقليص الفقر». وتوجّب على الهيئة العامة لتعليم الكبار النظر بطريقة خلاقة إلى قدراتها التنظيمية وإلى لامركزية أوسع لكن والأهم، إلى مسائل النوعية والإنصاف. وكما ذكر مدير الهيئة العامة لتعليم الكبار في تقرير التقييم النهائي: «لن تحلّ مشكلة محو الأمية باستخدام الأفكار التقليدية».

كان معدل الالتحاق ببرامج محو الأمية في مصر في العام ٢٠٠٧ لا يزال منخفضاً، وكذلك معدلات الاستبقاء، بالرغم من التزام راسخ من قبل الدولة باستئصال الأمية وجهود الهيئة العامة لتعليم الكبار المصرية العازمة على تدريب أكثر من ٦٠٠٠٠ ميسر محو أمية سنوياً. وقد قدّرت الخطة الوطنية لمحو الأمية وتعليم الكبار للعام ٢٠٠٦ معدلات الأمية لدى المصريين الذين تجاوزوا سن العاشرة بـ ٢٥,٨٪، مع الغالبية الساحقة منهم من النساء وسكان الريف. بدأ برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع تعاونه مع السلطات المصرية بمؤتمر وطني حول تعليم الكبار في أيار- مايو ٢٠٠٧. وخلال الاجتماع، جمعت رغبة بالتوافق وتأييد وطني للجهود المستقبلية جميع فروع الهيئة العامة لتعليم الكبار والجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية وأصحاب المصلحة الحكوميين والمدنيين ذات الصلة واليونسكو (ممثلين عن الدول العربية وبنانوكوك) كشركاء. غير أن الهيئة العامة

والقيادة والتفكير الإبداعي، إلخ... وقد كان وضع توجيهات التدريب ملفتاً، يتراوح بين المهارات في العمل مع الكبار إلى إنشاء صفوف ملائمة للتلاميذ. كما تمّ وضع خرائط بمناهج تعليم الكبار. وقد حدد ذلك المشهد العام لتعلم/ محو أمية الكبار المرتكزة إلى مستويات القرائية ونتائج التحصيل العلمي والمهارات الحياتية واللغوية، إلخ... اعتبر التقييم الأخير هذا «أداة قوية للغاية إذ تسمح للميسرين بالتخلي بالمرونة في تلبية حاجات التلاميذ بدلاً من تلبية التلاميذ لحاجات المناهج». كما وضع معايير أساسية لتطوير مكونات مناهج وجاهية. أضف إلى ذلك أن برنامج التعليم المعجل الذي طوّره الهيئة العامة لتعليم الكبار قد استفاد حتى من المناهج التي يحدّثها المستخدم والتي تسمح للتلميذ ببناء مفرداته والكلمات التي تهّمه، مع محور التعليم حول الكلمات الخاصة بالتلميذ.

أشارت الهيئة العامة لتعليم الكبار إلى أنه نظراً لكون موظفيها قد أصبحوا أكثر انسجاماً مع آراء التلاميذ وسلوكهم، أصبحت مواد التعليم أكثر جاذبية وصلة بالموضوع وإفادة. وقد اندمجت عملية التغيير في المجتمعات مع حسّ متنامٍ بالقيادة الوطنية من الهيئة العامة لتعليم الكبار. وكما أشار التقييم النهائي للبرنامج، جاء برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع في وقتٍ مؤاتٍ. فبلورة مواد تعليمية مرتكزة إلى السياق وبرنامج التعليم المعجل بالإضافة إلى الشراكة مع المنظمات غير الحكومية وتوجيه مراكز التعلم المجتمعي، كلها قرّبت التعلم من احتياجات أكثر الأشخاص حرماناً ومن المدربين بحدّ ذاتهم. ويعتبر محو الأمية أداة لنقل التغيير إلى المجتمعات والتلاميذ، لكن من خلال عمليات تنمية القدرات، أصبح كذلك محفزاً لتغيير هيئة حكومية من الداخل.

بالغة الصغر ذات الصلة. وشكلت المرونة في برامج التعلم مكوناً آخرأ أساسياً في عملية الابتكار. وعمدت الهيئة العامة لتعليم الكبار إلى تطوير برامج التعليم المعجل من ٣ إلى ٤ أشهر، وهو يوظف تلاميذ الجامعات كمعلمين، ومخصص للعمال الزراعيين المقيدين من حيث الوقت المتوافر لديهم.

بغية تعزيز كلّ هذه الجهود، تم دعم وتوجيه العديد من مراكز التعلم المجتمعي بالتعاون مع منظمات غير حكومية محلية، برعاية من الشراكة بين برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع والهيئة العامة لتعليم الكبار. في الواقع، أنشئ ٢٢ مركز تعلم مجتمعي في الأقصر وأسوان وكفر الشيخ وقنا وسوهاج والجيزة والشرقية. وأتى هذا الدفع عن رغبة الهيئة العامة لتعليم الكبار باعتماد قدرة تنظيمية مختلفة، لنقل ديناميات محو الأمية من المقاربات المركزية التقليدية إلى المحيط المباشر للتلميذ ومجتمعه. وتطلّب هذا أيضاً تغييراً في إدارة مراكز التعلم المجتمعي لأنشطتها من خلال جعلها أكثر فعالية من حيث التمويل والتوعية والتخطيط. استمرت اليونيسكو بدعم تطوير مراكز التعلم المجتمعي عبر البرنامج من خلال توفير الخبرات.

على مستوى الهيئة العامة لتعليم الكبار، تلقّت مجموعة أساسية ومستهدفة مؤلفة من ١٠٠ شخص تدريباً من الفروع الـ ٢٧ على جمع البيانات والأبحاث الأساسية وآليات تقديم التقارير وطرق مبتكرة ونشطة لاختبار ميسري محو الأمية وتدريبهم. وقد استخدمت طرق جديدة في تدريب المدربين، وعلى غرار الطابع المباشر الذي اتسمت به المواد التعليمية التي تم تطويرها، هدفت إلى تعريف الميسرين بطرق تدريب أكثر انفتاحاً: مناقشات جماعية واستعراض الأقران والشراكة في فريق التعلم النشط وبناء الثقة ومهارات التواصل

## وليد المعرفة لتنمية القدرات

هدف تنمية القدرات: تصنيف مختلف أنواع المعرفة وتبادلها



### المبادرات الإقليمية لبرنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع

يدعم برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع القدرات الوطنية لتصنيف ونشر أشكال جديدة من المعرفة والتعلم المنبثقة عن أطر المساعدة التقنية الخاصة بالتعليم غير النظامي - كجزء من الجهود المبذولة لتعزيز التخطيط المستند إلى الأدلة وتبادل هذه المعرفة مع الدول التي تواجه تحديات مشابهة. وقد ساهم الدعم التقني في إنتاج مجموعة مواد إعلامية ومواد تغطي مواضيع مؤسسية متنوعة من استعراض سياسة التعليم غير النظامي ووضع الاستراتيجيات الخاصة به وصولاً إلى مسائل الإدارة والتدريب وإدماج مسائل متنوعة

في المناهج ورصد التقدم المحرز على مستوى أهداف التعليم غير النظامي وتقييمه. تهدف هذه المواد إلى الوصول إلى مجموعة كبيرة من أصحاب المصالح تشمل صانعي القرارات الحكوميين ومدراء التعليم غير النظامي والفاعلين المجتمعيين بالإضافة إلى الشركاء العاملين على المستوى دون الإقليمي.

هذا وقد أنتجت وحدات خاصة بمحو الأمية وتوليد الدخل من قبل الخبراء الوطنيين في إطار برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع. إذ تغطي وحدة المهارات بشأن إنتاج الحليب في السنغال مثلاً كل الإجراءات الضرورية لإنتاج الحليب من جمع ونقل وتنظيم ونظافة منتجات الألبان وطرق تصنيع الحليب. وتسعى كل الوحدات





© UNESCO/Hany Ali Ahmed

المجتمعي وبرامج معادلة الشهادات أن تساهم من خلالها في تخفيف الفقر وفي التعلم/التعليم مدى الحياة والتنمية المستدامة. ويعمل برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع إلى جانب كل من وحدة برنامج آسيا والمحيط الهادئ لتوفير التعليم للجميع التابعة لليونسكو ومنظمة وزراء التربية بجنوب شرق آسيا، (IINOTECH) SEAMEO) وقد دعم البرنامج اجتماع الخبراء الإقليمي حول تطوير حزمة الموارد الخاصة بإنشاء نشاطات محو الأمية وتأمين استدامتها.

وقد شارك في الاجتماع الذي عُقد في شهر تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠١٠ ثمانية خبراء في مجال محو الأمية من بلدان مختلفة من آسيا ومنطقة المحيط الهادئ وثلاثة خبراء من برنامج آسيا والمحيط الهادئ لتوفير التعليم للجميع التابع لليونسكو وأربعة أخصائيين من منظمة وزراء التربية بجنوب شرق آسيا واثنان من وزارة التربية والتعليم في الفلبين إلى جانب مشاركين آخرين. وفي إطار إعداد حزمة الموارد، حشد الاجتماع خبراء إقليميين لتبادل الخبرات والمعتقدات والمفاهيم الثقافية ولدراسة السياق العالمي وتطوير رؤية تتعدى بيئة القراءة للأجيال الحاضرة والمستقبلية.

إلى إعطاء أهمية للخبرات المحلية خاصة في مجال إنتاج الأغذية وإدماج محو الأمية والتعليم غير النظامي في هذا الإطار. وقد استُخدمت الوحدات لجذب المنظمات المهنية والوصول إلى العديد من النساء والفتيات.

في هذه الأثناء، تقوم المنظمات غير الحكومية إلى جانب المنظمات المجتمعية وشبكتها ذات الطابع المحلي وخبراتها الشعبية في مجال توفير التعليم غير النظامي بتحقيق نتائج كبيرة. كما قد وفر برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع الدعم لتحديد مثل هذه الممارسات بشكل نظامي (تحديد أهدافها ومضامينها وإدارتها ومنهجياتها وتدابير تنفيذها) وتوفير الفرص لتحقيق التضافر بين القطاعات النظامية وغير النظامية. أما في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى، فقد دفعت عملية دعم توليد المعلومات هذه برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع إلى دعم منتدى عُقد في السنغال حول الابتكارات في مجال التعليم في العام ٢٠٠٩ - حيث أدت منظمات المجتمع المدني دوراً محورياً.

وفي آسيا ومنطقة المحيط الهادئ، ثمة طلب كبير على التعلم من الخبرات القطرية الناجحة في ما خص الطرق التي يمكن لمراكز التعلم

استُخدم كلا الدليلين في ورش العمل التدريبية لمساعدة الدول على الربط بشكل أفضل بين عملية توفير محو الأمية والتعليم غير النظامي وبين حاجات المجموعات المحرومة. وإلى جانب هذين الدليلين، نُظمت ندوات تدريبية إقليمية خلال العامين ٢٠١٠ و٢٠١١. وعلى أثرها، جددت بنغلادش برامج معادلة الشهادات الخاصة بها وأعدت تصميمها. كما نظمت الدولة ورش عمل تدريبية إضافية حول التخطيط اللامركزي والإدارة وبرامج معادلة الشهادات على المستوى الوطني.

أطلقت حزمة الموارد في شهر كانون الثاني/يناير ٢٠١١، وهي عبارة عن مجموعة من الوثائق والمنشورات والمواد ذات الصلة بإنشاء بيئات القرائية وتنميتها. وإن سُتستخدم حزمة الموارد في بلدان مختلفة، ستُصمم لتكون مرنة ودينامية وقادرة على التكيف مع السياقات التعليمية الخاصة وعلى إحداث بيئة راعية وميسرة تسمح بتحقيق محو الأمية. كما أعد دليل إقليمي لإيجاد فرص التعلم البديل للمتسربين من المدارس والمستبعدين عن التعليم بالإضافة إلى بلورة نماذج منح الشهادات، وذلك بدعم من البرنامج الإقليمي لتنمية القدرات للتعليم للجميع.

## وليد المعرفة لتنمية القدرات

### هدف تنمية القدرات: دعم التعاون بين دول الجنوب



وعلى صعيد القرى“.

**المبادرات الإقليمية لبرنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع:** استراتيجيات ومواد الدعم الخاصة بالتخطيط والإدارة اللامركزيين لبرامج محو الأمية والتعليم غير النظامي في آسيا ومنطقة المحيط الهادئ

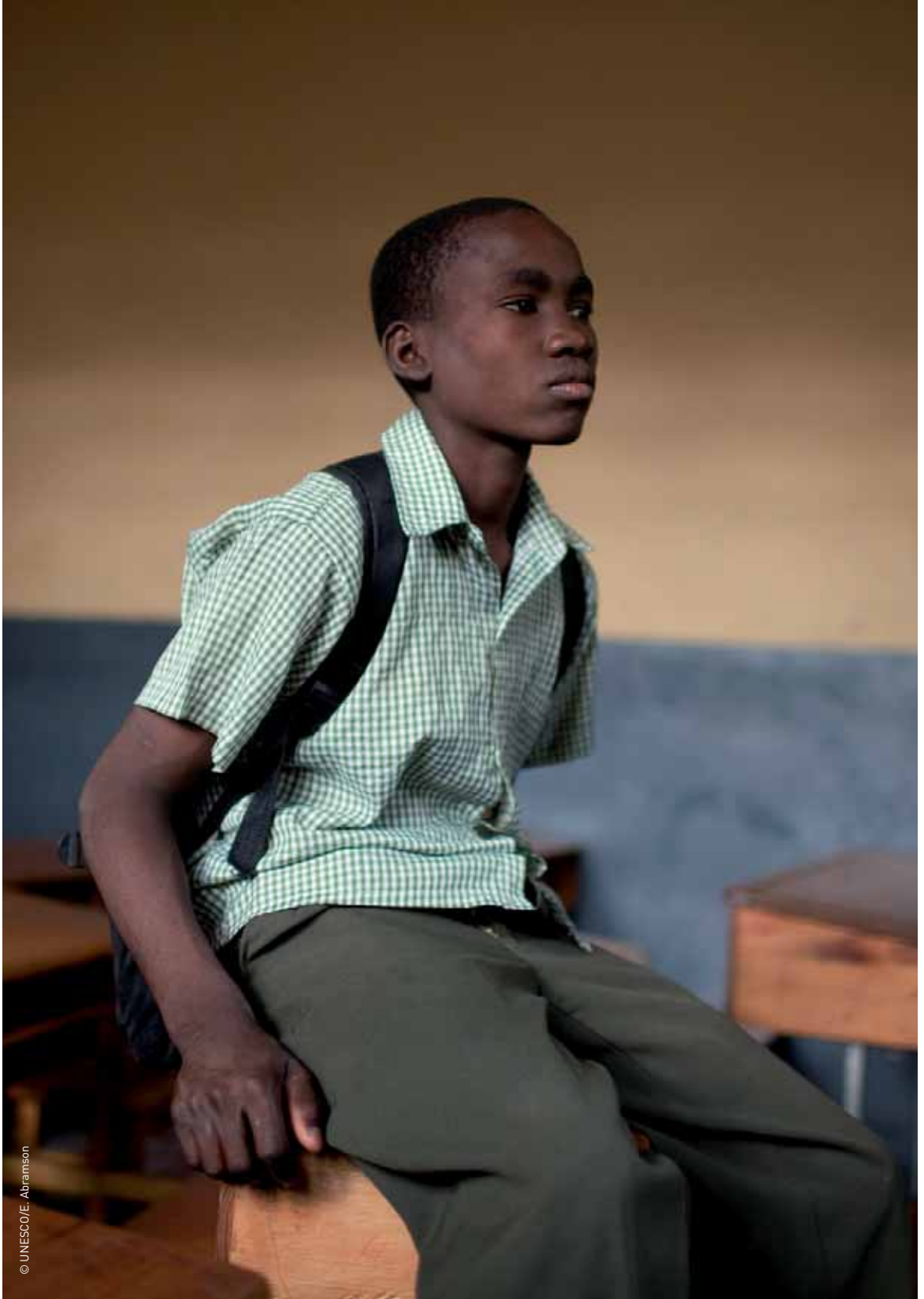
وأخيراً، تولت وحدة برنامج آسيا والمحيط الهادئ لتوفير التعليم للجميع التابعة لليونسكو وحدة التقييم وأنظمة المعلومات والرصد والإحصاءات التابعة لمعهد اليونسكو للإحصاء في بانكوك بوضع استراتيجيات ومواد دعم حول التخطيط والإدارة اللامركزيين لمحو الأمية والتعليم غير النظامي. وفي شهر آب/أغسطس ٢٠٠٩، نظمت اليونسكو في بانكوك ورشة عمل تدريبية في الهند حول ”التخطيط والإدارة اللامركزيين لمحو الأمية والتعليم المستمر“، جمعت البلدان المشاركة في إطار مبادرة محو الأمية من أجل التمكين والدول غير المشاركة فيها. ووقع الاختيار على المشتركين من المستويين الوطني وما دون الوطني في بنغلادش والصين والهند واندونيسيا وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية والنيبال وبكستان وفيت نام. هذا وشارك موظفو التعليم في اليونسكو القادمون من مختلف المكاتب الميدانية في ورشة العمل.

وشكّل الخبراء القادمون من بنغلادش والهند والفلبين وتايلاند مرجعيات رئيسية، إذ كان على كل خبير استعراض وضع تخطيط وإدارة محو الأمية في بلده ومناقشته، الأمر الذي أعطى صورة عكست مدى لامركزية تخطيط التعليم غير النظامي وإدارته وتطبيقه في دولته. هذا وجرى استعراض مختلف الأبعاد والتحديات الخاصة بالتخطيط اللامركزي بالإضافة إلى تطوير المناهج الدراسية والتمويل والرصد والتقييم، خلال جلسات المناقشة والتدريب.

**مصر – المغرب – بنغلادش:** بناء القدرات لتحسين تنمية السياسات والتغيير المؤسسي وإيصال البرامج في مجال محو الأمية والتعليم غير النظامي

في إطار برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع في مصر، استُخدمت نماذج عن أفضل الممارسات من حول العالم. وبهدف إعادة إحياء وتجديد الهيئة العامة لتعليم الكبار المسؤولة عن محو الأمية، زار فريق عمل مصري مؤلف من سبعة أعضاء دولة كوبا للتعرف إلى برنامج مبادرة مسار سريع رائد لمحو الأمية يمتد على ٧ أسابيع ويحمل عنوان «نعم أستطيع». هذا وقصدت مجموعة أخرى من صانعي السياسات دولة تايلاند، بتوجيه من مكتب اليونسكو – بانكوك لاكتشاف مزايا مراكز التعلم المجتمعي وعملها في مجال التوعية.

وفي المغرب، اكتشف الاخصائيون المصريون في مجال محو الأمية أنه يمكن تنفيذ نظام معلومات إدارة التعليم من دون الحاجة إلى استثمار كبير أو مواجهة عوائق جمة. وكان هناك أيضاً نقاط مشتركة بين رحلة المغرب والعمل الذي تم الاطلاع عليه في تايلاند حول كيفية الجمع بين الجهود الأيالة إلى محو الأمية وشبكات المنظمات غير الحكومية. وأخيراً زار ١٥ مسؤولاً حكومياً مصرياً دولة بنغلادش حيث وفرت تجربة البلاد المتجذرة والغنية على مستوى التعليم غير النظامي ومراكز التعليم المجتمعي نماذج واضحة لجعل محو الأمية أكثر استجابة لمخاوف المتعلمين المهمشين وأكثر فعالية من حيث الكلفة. هذا وسوف تتولى اليونسكو بنشر المواد المرجعية، الخاصة بمدربي محو الأمية التي أعدت في مصر، واستخدامها في الدول العربية. ومن جهتها، استخدمت الجزائر نماذج عن مراكز التعلم المجتمعي الناجحة من النبال وتايلاند والفلبين. ووفقاً لإحدى الجهات الفاعلة الأساسية في برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع في المغرب: ”كان الأمر عبارة عن عملية تبادل معلومات وقدرات فعلية من خلال أمثلة ملموسة حول العمل الميداني



© UNESCO/E. Abramson



© UNESCO GMR/AR

## سياسة إعداد المعلمين



### البرامج القطرية الخاصة بتنمية القدرات للتعليم للجميع

#### أنغولا

تطوير القدرات لإدماج المسائل الشاملة في مناهج المدارس ومؤسسات تدريب المعلمين

#### بروندي

تعزيز القدرات الخاصة بسياسات وممارسات إعداد المعلمين

#### غينيا

تطوير القدرات المرتبطة بمسائل تدريب المعلمين

#### ليسوتو

دعم تنمية السياسات والبرامج الشاملة الخاصة بإعداد المعلمين في ليسوتو

#### مالي

دعم السياسة الخاصة بالمعلمين وتنمية القدرات المرتبطة بهيكليات تدريبهم

#### النيجر

دعم محو الأمية وإعداد المعلمين في النيجر

#### سيراليون

دعم تعزيز قدرة مؤسسات تدريب معلمي المرحلتين الابتدائية والأساسية

#### جمهورية تنزانيا المتحدة

تنمية القدرات المؤسسية لتطوير القرائية ذات النوعية الجيدة.



غرار وحدات تدريب المعلمين قبل الخدمة التي أنشئت في غينيا؛ أو في تدريب واضعي المناهج في تنزانيا.

تعمل اليونسكو مع النظراء الوطنيين لدعم خدمات التدريب قبل الخدمة وأثناءها ولتطبيق النماذج التدريبية والتربوية المبتكرة التي من شأنها أن تمكنهم من التعامل مع تنوع المدارس والأوضاع المجتمعية. وذلك يفترض أيضاً تقوية معاهد إعداد المعلمين وتحسين مناهج إعدادهم ورصد وتقييم أفضل لبرامج التدريب على المستويين المركزي والإقليمي. هذا وقد تعززت مهنة التعليم لتصبح وظيفة قابلة للاستمرار وجذابة مع زيادة التركيز على ظروف خدمة المعلمين وتحسين ظروف عملهم اليومية.

وعلى المستوى التنظيمي، ساهم تقييم كل من مواطن القوة والعيوب وجعل الحوار بين أصحاب المصلحة أكثر اطلاعاً على مختلف مستويات الحكمة (من المعلمين وصولاً إلى البرلمانيين) وأطلق روحاً جديدة في الممارسات وتوجه السياسة والمبادئ التوجيهية وخطط العمل واستراتيجيات تنمية القدرات.

**«إن نوعية المعلمين والتعليم عنصر جوهري لتحقيق نتائج تعليمية جيدة. وهذا يفترض توافر نظام تعليمي قادر على اجتذاب واستبقاء معلمين مدربين تدريباً جيداً يتمتعون بالحماسة والخبرة ويتجلى في صفوفهم التوازن بين الجنسين؛ كما يفترض نظاماً يدعم المعلمين في قاعة الصف ويساندهم في تطوّرهم المهني المستمر. في حين أن الإحباط الناتج عن فقدان المعلم لمكانته وعن تواضع المرتبات وسوء ظروف التدريس والتعلم وقلة فرص التقدم الوظيفي ونقص التدريب المهني قد دفع أعداداً ضخمة من المعلمين إلى هجر المهنة ولم تكتمل تمضي على اشتغالهم بها أحياناً سوى سنوات قليلة».**

المصدر: رسالة مشتركة بمناسبة اليوم العالمي للمعلمين ٢٠٠٧.

إن الصك المعياري الصادر عن منظمة العمل الدولية واليونسكو بعنوان "التوصيات بشأن أوضاع المدرسين" (١٩٦٦) قد وُفّر الإرشاد لاستراتيجيات تنمية القدرات في كل بلدان برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع التي تركز على إعداد المعلمين، وخاصة في أنغولا وغينيا وسريالون وتنزانيا. وتبقى معظم التوصيات الواردة في الوثيقة وجاهية - أكانت ترتبط بالسياسة أو بدخول مهنة التعليم أو بتوفير المعلمين أو النقص في الموظفين أو المساعدة المالية أو التعيين في المدارس أو الاستقرار أو التطور الوظيفي.

على المستوى المؤسسي، يعمل برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع مع النظراء الوطنيين (الوزارات ومعاهد إعداد المعلمين والجامعات ونقابات المعلمين) والشركاء في التنمية للدعوة إلى إدراج مسائل السياسة الخاصة بالمعلمين ضمن استعراض الأطر الإنمائية واستراتيجيات الدعم الخاصة بقطاع التعليم. وقد ركزت كل من البرامج القطرية الأربعة بشكل خاص على القضايا الجنسانية عند استعراض استراتيجية وسياسة المعلمين وتطوير المضمون والمناهج الدراسية. كما تمّت معالجة مسألة إدماج التربية الوقائية من فيروس نقص المناعة البشرية والإيدز في أطر عدّة على

## القيادة والشراكات والاتساق

**هدف تنمية القدرات: دعم القدرات الوطنية لإطلاق استراتيجيات خاصة بالتنمية البشرية وتنسيقها والتخطيط لها وإدارتها دعماً لسياسة إعداد المعلمين**



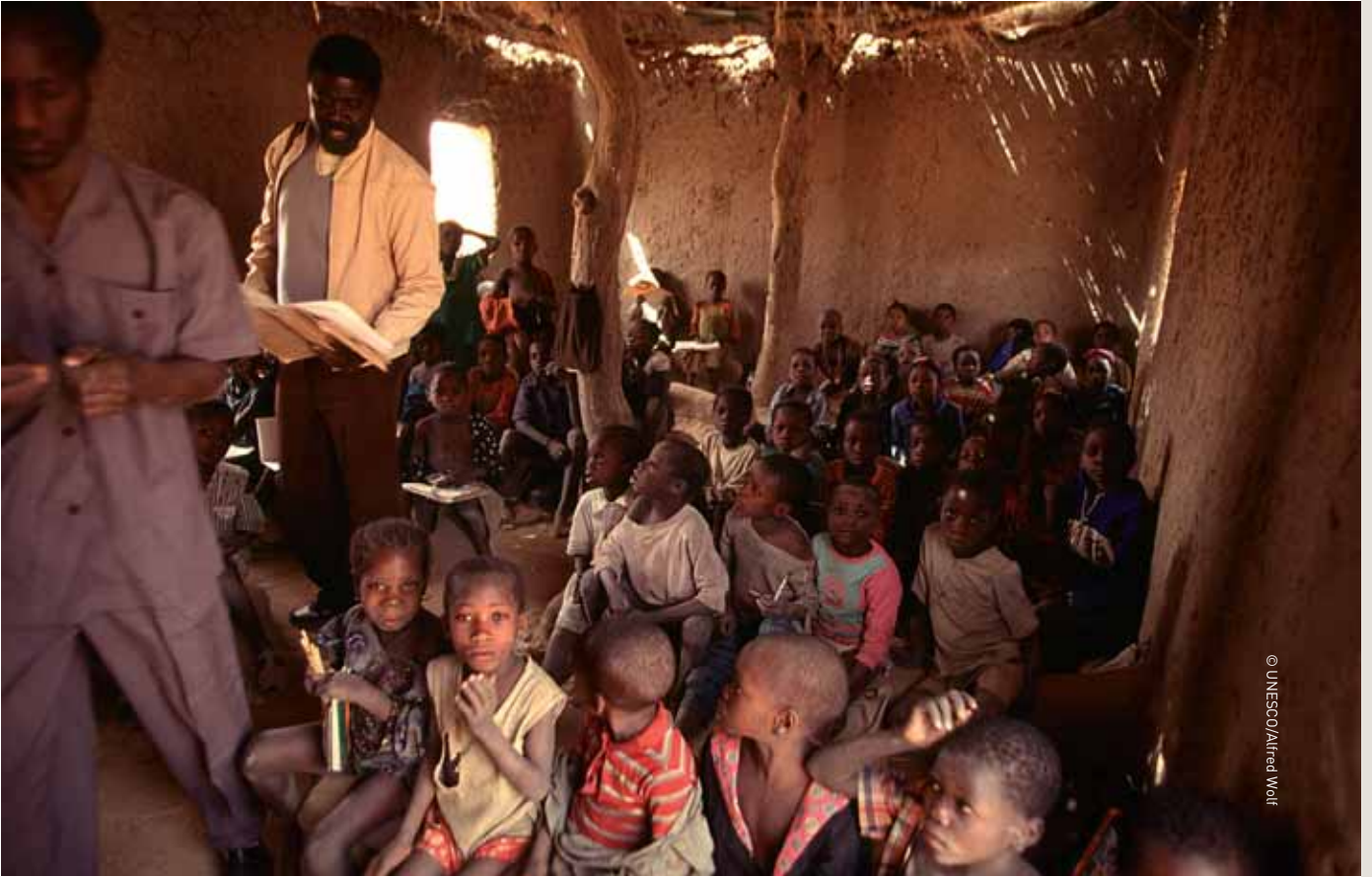
وزارة التربية والتعليم والشباب والرياضة في سيراليون مساعدة اليونسكو في تحضير تقييم للقدرات على مستوى قطاع إعداد المعلمين الفرعي. وتعي وزارة التربية والتعليم والشباب والرياضة المشاكل الناتجة عن النقص في قدراتها المؤسسية خاصة تلك التي تُعتبر ضرورية للقيام بالتخطيط وصنع السياسات القائمة على الأدلة. ويشكل هذا الأمر عائقاً أمام معالجة المشاكل المرتبطة بجودة التعليم خاصة تلك الناتجة عن ضعف استقدام المعلمين وسوء ظروف الخدمة والسياسات الخاصة بالتدريب والتطوير المهني.

وفي هذا الإطار، طلبت وزارة التربية والتعليم والشباب والرياضة مساعدة كل شركائها التربويين لإجراء تقييم مفصل وشامل لقدرات

**سيراليون:** الدعم لتعزيز قدرة مؤسسات تدريب معلمي المرحلة الابتدائية والأساسية

تُعتبر سيراليون بلداً في مرحلة ما بعد النزاع وهي ملتزمة بإعادة إعمار مؤسساتها وخدماتها العامة. وقد تعثرت الجهود نتيجة غياب المعرفة الكافية بالقدرات الموجودة وقلة الوعي بفجوات القدرات التي ينبغي معالجتها بهدف تقوية تنمية السياسة وتخطيطها وتنفيذ التعليم.

وبغية دعم سياستها الوطنية الخاصة بتدريب المعلمين وتطويرهم (المبادئ التوجيهية وخطط العمل الوطنية ٢٠١٠ - ٢٠١٥) طلبت



© UNESCO/Alfred Wolf

أقوى بالملكية وإنشاء علاقات عمل جديدة مع شركاء مختلفين كلجنة الإنقاذ الدولية واليونسف. والمقصود بعملية تقييم القدرات بما فيها صقل أدوات التقييم أن تكون عبارة عن نشاط لتنمية القدرات بحد ذاته، يقوم بتعزيز قدرات فريق تقييم وطني للنظر في مسائل مختلفة مرتبطة بإعداد المعلمين وإعطائها الأولوية كمحور لعملية جمع البيانات - وفي الوقت عينه ضمان الانضمام إلى المسار وتولي قيادته. وسيكتسب فريق التقييم الوطني والمنسق الوطني، نتيجة التدريب التمهيدي، تدريجياً القدرات لإجراء عمليّات تقييم ماثلة في المستقبل، مع الاستفادة من الاحتياطي التقني الخاص بالكيانات الداعمة لليونسكو.

باختصار، لا يُعتبر تصميم أداة جمع البيانات من مسؤولية أي من الشركاء التقنيين أو الكيانات الداعمة بل هو نشاط تشاركي يجمع النظراء الوطنيين. هذا وستصقله المناقشات وتعقيبات فريق التقييم الوطني والشركاء التقنيين المختارين في سيراليون. كما سيستفيد من إدماج التغطية المعقدة لمسائل المعلمين ضمن المبادئ التوجيهية المنهجية الخاصة بمبادرة تدريب المعلمين في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى.

نظام التعليم في سيراليون على مستوى القطاع وتطوير استراتيجية خاصة بتنمية القدرات مع وضع أولويات وأهداف ومتطلبات ميزانية واضحة. وقد وافقت اليونسكو على توفير الدعم لهذا الغرض. أما فيما يتعلق بمهنة التعليم، ونظراً لغياب أي تقييم شامل للقطاع الفرعي، طلبت الوزارة من اليونسكو أن تسهل مسار تحديد الأصول والقدرات الموجودة (خط الأساس) والفجوات المستمرة بقيادة وطنية.

وستنظر عملية التقييم في قدرات سلسلة من الكيانات تشمل وزارات وأقسام وهيئات تهتم بتدريب المعلمين ومؤسسات دون الوطنية ونقابات المعلمين. وستشمل لائحة الأهداف المحددة كلاً من لجنة خدمة التدريس الوطنية والمعاهد الوطنية للفنون التطبيقية ومؤسسات تدريب المعلمين والجامعات وصانعي السياسات ونقابة المعلمين. هذا وسياخذ التقييم بالاعتبار نشاطات غيرهم من الشركاء في التنمية والمنظمات التنموية في سيراليون كلجنة الإنقاذ الدولية وبلان إنترناشونال (Plan International) والوكالة اليابانية للتعاون الدولي وكونسيرن ورلد وايد (Concern Worldwide) والمجلس الوطني للتعليم والتدريب التقني والمهني وجامعة سيراليون.

وتُعتبر هذه العملية أكثر من مجرد تقييم فهي وسيلة لبناء حسّ

- خوض النقاشات مع وزارة التربية والعلوم والتكنولوجيا حول التحديات المستمرة في مهنة التعليم؛
- مناقشة التقييم مع الشركاء التربويين (لجنة الإنقاذ الدولية وبلان إنترناشونال وكونسرين ونقابة المعلمين في سيراليون) وتبادل وجهات النظر حول التحديات المرتبطة بالقدرة التي تواجه التخطيط الخاص بالمعلمين وتدريبهم وتطويرهم المهني وإدارتهم وأدائهم وحماسهم واستبقاء الموظفين؛
- استخدام المعلومات التي جُمعت لإنجاز الشروط المرجعية الخاصة بتقييم شامل لقدرة المعلمين في سيراليون.
- البدء بتحقيق توافق للآراء حول أهداف التقييم؛
- تحديد الأعضاء المحتملين لفريق التقييم الوطني ومناقشة المسارات مع وزارة التربية والتعليم والشباب والرياضة لتعيين الأعضاء، بما في ذلك منسق وطني عام في وزارة التربية والعلوم والتكنولوجيا؛

## القدرة المؤسسية



### هدف تنمية القدرات: دعم إدماج مسائل السياسة الخاصة بالمعلمين في عملية صياغة السياسات واستعراضها على مستوى القطاع

**مالي:** دعم السياسة الخاصة بالمعلمين وتنمية القدرات الخاصة بهيكليات تدريبهم

أدى تطبيق مالي لبرنامج تطوير التعليم العشري (PRODEC) ٢٠٠٠-٢٠١٠ وما نتج عنه من ارتفاع في عدد الطلاب في المرحلة الابتدائية، إلى تطور أنظمة مختلفة لتدريب المعلمين. كما أدى إلى رفع عدد معاهد إعداد المعلمين من معهدين إلى ١٣ معهداً. إلا أنّ المسائل المرتبطة بالمعلمين لا تزال تشكل تحدياً على مستوى الدولة، خاصة وأنّ حوالي ٨٠٪ من المعلمين في مالي هم حالياً موظفون متعاقدون يفتقرون إلى التدريب الكافي. صدر قانون جديد في العام ٢٠٠٩ لإدماج هؤلاء المتعاقدين بشكلٍ نظامي، لكن العوائق المرتبطة بالقدرات والنوعية والتدريب لا تزال موجودة. أما مشاكل القدرة التنظيمية فهي الأكبر. ويستفيد برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع في مالي من خبرة غينيا في مجال تنمية القدرات للتعليم للجميع - بناء قدرات هيكلية ما قبل الخدمة وأثناءها ومحاولة اعتماد سياسة محسنة خاصة بالمعلمين ضمن وزارة التربية. في الواقع، أُجري مسح للحاجات من حيث تدريب المعلمين، رافقته نقاشات معمّقة شملت الفاعلين المعنيين بهدف تحديد الحواجز التي تعيق تنمية القدرات. هذا وقد وضعت مسودة ورقة مفاهيمية أولية تتناول أدوار مختلف أصحاب المصلحة ومواصفاتهم. ووفقاً لأحد أصحاب المصلحة في برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع في مالي: "تحاول اليونسكو حالياً جمع مختلف الفاعلين التربويين حول تنمية القدرات والمسائل المرتبطة بالمعلمين في مالي وقد أدى ذلك إلى تحديد الحاجات ذات الأولوية."

### المربع ٨: مبادرة تدريب المعلمين في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى

في إطار الجهود المبذولة لمواجهة أزمة التعليم في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى، أطلقت اليونسكو مبادرة تدريب المعلمين في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى في العام ٢٠٠٦. وتهدف المبادرة إلى تحسين هيكلية إدارة وتنظيم المعلمين؛ وصياغة السياسات المناسبة للمعلمين؛ وتعزيز نوعية واتساق التطور المهني لديهم. وتسعى المبادرة إلى تحقيق أربع نتائج متوقعة: (١) تحسين مكانة المعلمين وظروف عملهم؛ (٢) تحسين هيكلية إدارة وتنظيم المعلمين؛ (٣) اعتماد سياسات مناسبة للمعلمين؛ (٤) وتعزيز نوعية واتساق التطور المهني لدى المعلمين.

تنطوي مبادرة تدريب المعلمين في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى على أداة شاملة ومركزة على المعلمين تستند إلى الدفع لتحقيق التعليم للجميع وتهدف إلى التوصل إلى تشخيص شامل لمسائل المعلمين المرتبطة بالنفاذ والنوعية والإنصاف على مستوى الدول الأعضاء في اليونسكو. وقع الاختيار على ١٧ دولة لتشكيل المجموعة المرجعية الأولى للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٩ وحصلت هذه المجموعة على الدعم عبر علاقات العمل الوثيقة بين شعبة إعداد المعلمين في المقر العام لليونسكو والمعهد الدولي لتخطيط التربية والمكتب الإقليمي للتربية في إفريقيا وديكار والسنغال.

منذ شهر أيلول/سبتمبر ٢٠٠٩، نُزِع طابع المركزية عن مبادرة تدريب المعلمين في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى فأحيلت إلى المكتب الإقليمي للتربية في إفريقيا (اليونسكو) وسوف تتوسع في نهاية المطاف لتشمل البلدان الـ ٢٩ المتبقية في المنطقة (بناءً على طلب البلد وتوافر الموارد).

## القدرات المؤسسية

٢

هدف تنمية القدرات: دعم أنظمة معلومات إدارة التعليم

## أثيوبيا: أنظمة معلومات إدارة المعلمين

تكتسي أنظمة إدارة المعلومات أهمية أيضاً على مستوى القطاع الفرعي. وتُعتبر إسقاطات العرض والطلب على المعلمين مثلاً طريقة مهمة لقياس النقص في معلمي المرحلة الابتدائية واستباق النقص أو الفائض المحتمل في المعلمين وتقييم نطاق التحديات المرتبطة بالمعلمين التي تواجه الدولة. وبالرغم من ذلك تهمل أنظمة معلومات إدارة إعداد المعلمين في عدة دول خاصة تلك المتأخرة في تحقيق أهداف التعليم للجميع الخاصة بها. ويُعتبر تحسين كل من إدارة مؤسسات تدريب المعلمين وتعزيز أنظمة معلومات إدارة إعداد المعلمين مسألة محورية على مستوى برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع في أثيوبيا.

أجري تقييم للحاجات يُعتبر أساسياً لتصميم أنظمة معلومات إدارة إعداد المعلمين في أثيوبيا. ويأمل برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع

بأن يساهم بعمق في أنظمة معلومات إدارة إعداد المعلمين التي تهدف إلى تتبع توزيع المعلمين في المدارس في مختلف أرجاء البلاد، مع قياس انتشار المعلمين المؤهلين وتطويرهم المهني. وقد أظهر العمل الميداني مع الموظفين الإقليميين والاتحاديين التابعين لنظام معلومات إدارة التعليم في أماكن مختلفة وفي مدارس مختارة، أن على أنظمة معلومات إدارة إعداد المعلمين تحسين رصد كل من أداء تدريب المعلمين وتطوير أنظمة ضمان الجودة. وبالمقابل، اضطلع المعهد الدولي لبناء القدرات في أفريقيا التابع لليونسكو بمسؤولية تدريب كبار مدراء كليات إعداد المعلمين على المستويين الإقليمي والاتحادي. وقد أشار كبار مدراء كليات إعداد المعلمين إلى أن عملية تنمية قدراتهم في إطار اليونسكو قد خلقت لديهم نظرة جديدة إلى كيفية إدارة مؤسساتهم والطرق التي يطبقونها. كما أعلنوا أنها أكسبتهم رؤية حول إمكانيات جمع الأموال وقدرة أكبر على إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى المزيد من الوعي لقدراتهم.

## القدرات التنظيمية

٢

هدف تنمية القدرات: دعم القدرات الوظيفية في مجال قيادة وإدارة وتنظيم معاهد إعداد المعلمين وقيادة المدارس

أن يكونوا مدربين، إلا أن مدراء معاهد ومدارس إعداد المعلمين ليسوا كذلك. ونتيجة لذلك، يعتمد معظم معاهد ومدارس إعداد المعلمين إلى ترقية أفضل المعلمين لديها ليتولوا مهام التوجيه والقيادة والإدارة من دون الخضوع للتدريب المناسب، الأمر الذي يؤدي إلى تحول المعلمين من الدرجة الأولى إلى مدراء من الدرجة الثانية أو الثالثة.

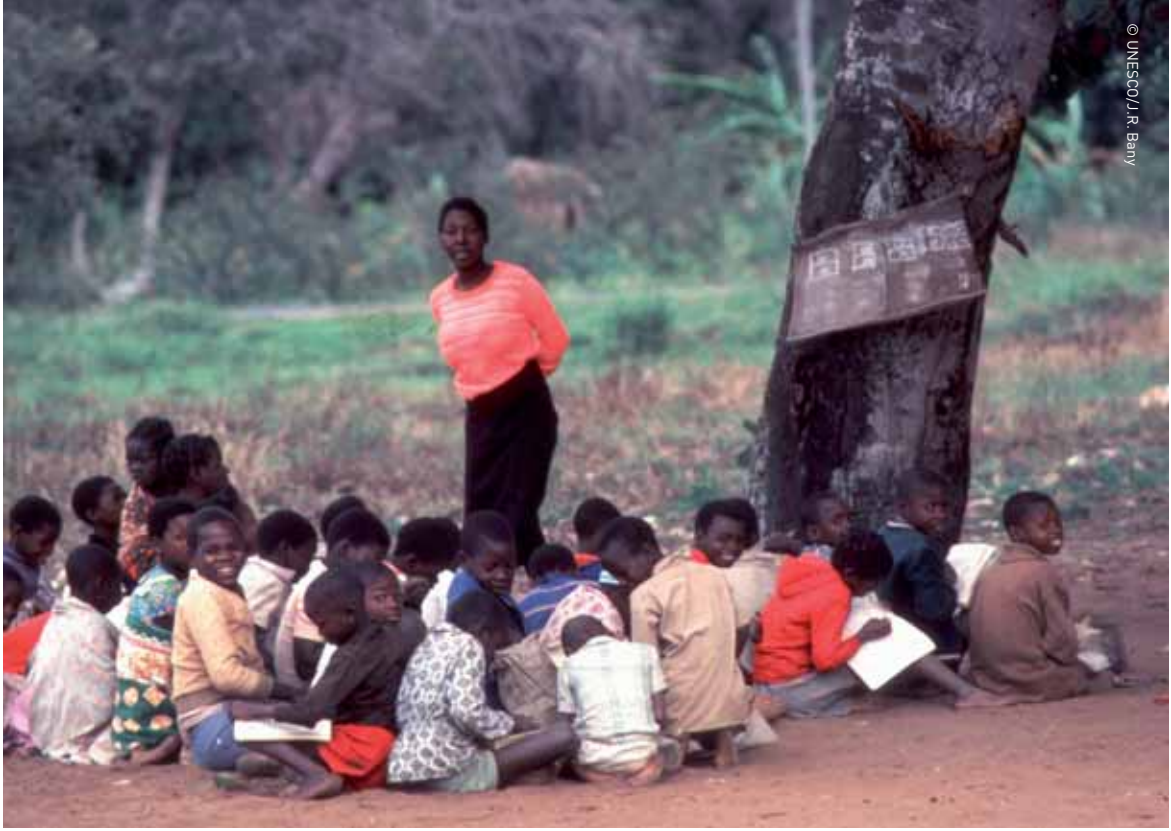
كيف تُتخذ القرارات الاستراتيجية؟ ما هي أنواع التقنيات الإدارية التي يجب استخدامها وفي ظل أية ظروف؟ ما هي المعارف المتاحة حول ممارسات الإدارة الدولية؟ كلها أسئلة مهمة غالباً ما لا تلقى إجابة. وبفضل الدعم التقني الذي يوفره المقر العام لليونسكو والمكتب الإقليمي للتربية في إفريقيا، قَدِّم برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع المساعدة للمعهد الدولي لبناء القدرات في أفريقيا في مجال إعداد حزمة تدريبية تركز على إدارة معاهد إعداد المعلمين لتتم تجربتها في أربع دول. (٤) أما الفكرة النهائية فكانت تعزيز مهارات مدراء معاهد ومدارس إعداد المعلمين والعمداء وكبار مدراء كليات التعليم الجامعي في إدارة مؤسساتهم بفعالية.

المبادرات الإقليمية لتنمية القدرات للتعليم للجميع: رزمة التدريب حول إدارة معاهد إعداد المعلمين التي يدعمها المعهد الدولي لبناء القدرات في أفريقيا

يكن الهدف الطويل الأمد للمعهد الدولي لبناء القدرات في أفريقيا التابع لليونسكو (IICBA) في دعم تحسين نوعية وكمية المعلمين الأفارقة من أجل تحقيق الأهداف التربوية الوطنية. ويقترح المعهد تنفيذ ذلك عبر برامج إعداد وتدريب المعلمين وخدمات إدارة المعرفة ونشرها والبحث والمدافعة وتطوير المواد التعليمية والتعليم عن بعد ومن خلال إدماج استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم. وبالتالي يؤدي المعهد دوراً حيوياً ككيان داعم لمبادرة تدريب المعلمين في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى التي أطلقتها اليونسكو.

ونظراً للمخرجة الرابعة لمبادرة تدريب المعلمين في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى المرتبطة بتطور المعلمين المهني، لوحظ أن عدداً قليلاً جداً من مؤسسات ومدارس إعداد المعلمين في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى تخضع لإدارة مدراء مدربين بشكل نظامي. فالموارد نادرة والأولويات في حالة منافسة بين بعضها البعض. يُتوقع من المعلمين





© UNESCO/R. Bany

إثر ورشة العمل الخاصة بتصميم المنهج، استهل فريق مؤلف من كاتبتي وحدات (٢) أفريقيين عملية كتابة الوحدات التي تغطي ٤ مجالات أساسية في إدارة مؤسسات إعداد المعلمين، ألا وهي: (١) الإدارة العامة لمؤسسات إعداد المعلمين؛ (٢) الإدارة المالية؛ (٣) إدارة الموظفين الأكاديميين؛ (٤) إدارة المكان. وقد نُفذ هذا العمل بإرشاد من خبيرين دوليين. وأعدت كل المواد على شكل وحدات مكتوبة بأسلوب وشكل تفاعليين، الأمر الذي يسمح باستخدامها كمصادر للتعليم الذاتي. لذا أُدرجت رسومات قائمة على السياق، يمكن استخدامها مع دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أو من دونها.

وتم التشديد على ضرورة استعمال الوحدات في إطار التدريب المكثف القصير الأمد كجزء من الجهود المبذولة لتوعية المشتركين في برنامج التدريب على المسائل الإدارية المرتبطة بمؤسسات إعداد المعلمين والقيادة المدرسية. كما كان من المفترض إدراج المنظورات الدولية المقارنة مع ذكر الخبرات التي تعكس أفضل الممارسات. ومن حيث المنهجية، اقترح تحديد أهداف واضحة (نتائج التعليم) في بداية كل وحدة على أن تتبعها: أسئلة للتفكير؛ وملاحظات تمهيدية تشكل نبذة عن الوحدة؛ وتفاصيل مضمون الوحدة؛ والملاحظات المختصة؛ والدروس المستخلصة؛ والمقاطع للمطالعة؛ ومسائل أخرى ذات الصلة. وخلال تنفيذ الوحدات، ستتوافر مواد سمعية بصرية مكتملة للمضمون.

وجرت مناقشة الدعم المقصود خلال ورشة عمل حول تصميم المناهج المدرسية للوحدات التدريبية الخاصة بإدارة مؤسسات إعداد المعلمين في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى، عقدها المعهد الدولي لبناء القدرات في أفريقيا، في أديس أبابا في آب/أغسطس ٢٠٠٧. وقد سعت ورشة العمل هذه إلى زيادة الوعي لدى أصحاب المصلحة الأساسيين حول ما ينبغي القيام به على مستوى السياسة لتحسين الفعالية الإدارية وتمكين الرؤساء وكبار المدراء وسائر المهنيين المعنيين بإعداد المعلمين من تحديد الاستراتيجيات الآيلة إلى تحسين ممارساتهم الإدارية. وقد اقترحت ورشة العمل بنوع خاص ضرورة أن تغطي مواد التدريب المقترحة المسائل التالية:

- عرض الاتجاهات والمشاكل الحالية في مجال إدارة إعداد المعلمين؛
- عرض مفاهيم إدارية مختارة تهدف إلى تحسين استخدام الموارد الموجودة؛
- توفير مجموعة من الخبرات الدولية كأمثلة محددة لمشاكل الإدارة وحلولها؛
- تحديد استراتيجيات لتحسين الإدارة في مؤسسات إعداد المعلمين ككل وفي المجالات الأساسية كالإدارة المالية وإدارة الموظفين الأكاديميين وإدارة المكان.

ونتيجة الدعم المؤسسي الذي قدمه المعهد الدولي لبناء القدرات في أفريقيا في مجال إعداد أدوات وموارد محددة لتحسين مساعدة دول مبادرة تدريب المعلمين في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى على إجراء برامج تنمية القدرات، أصبح الموظفون الأساسيون في قسم إعداد المعلمين وتدريبهم التابع للمعهد الدولي لبناء القدرات في أفريقيا جاهزين لتقديم ورش عمل تدريبية قصيرة ومكثفة ومستهدفة وتشاركية إلى معاهد إعداد المعلمين في دول أفريقيا جنوب الصحراء بحسب الطلب.

بعد إنتاج الوحدات والتأكد من صحتها واستخدامها لتدريب مجموعة من رؤساء/ نواب رؤساء معاهد إعداد المعلمين في البلدان التجريبية، سُلمت وثائق أساسية مرتبطة بالمضمون وبشكل التدريب إلى بعض معاهد إعداد المعلمين والكلية الجامعية الخاصة بالتعليم المختارة على الصعيد الوطني. وكان من المتوقع أن يُجري موظفو المعاهد الذين خضعوا للتدريب الأولي ورش عمل تدريبية مشابهة. كما رُفعت نسخ عن الوحدات (مع امتيازات حقوق التأليف والنشر) إلى مكاتب اليونسكو ومعاهد تدريب المعلمين في دول مبادرة تدريب المعلمين في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى.

## مسائل مرتبطة بالنوعية والإنصاف

٤

### هدف تنمية القدرات: دعم سياسات استقدام المعلمين والتدريب قبل الخدمة وخلالها وشروط الخدمة وأطر المؤهلات

أنشئ إطار عمل لإرشاد الإدماج المنهجي للمسائل الشاملة (المسائل الجنسانية والبيئة والإيدز وفيرسوسه وحقوق الإنسان والتعليم من أجل السلام والتراث الثقافي) ضمن المنهج المدرسي. وقد سبق ذلك مراجعة شاملة للطرق التي يتم من خلالها تغطية هذه المواضيع في المدارس وكتيبات تدريب المعلمين.

وعبر تسهيل اليونسكو للنشاطات المذكورة أعلاه، ساهمت المنظمة في تسهيل تحول نظام التعليم في أنغولا من استجابة طارئة إلى إعادة هيكلة منتظمة للنظام بشكل عام وإعداد المعلمين بشكل خاص. وللحد من الاعتماد على الخبراء الخارجيين، اهتمت الأمانة العامة للجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي عن كُتب بالعملية وعملت اليونسكو مع شركاء دوليين من خلال مجموعة شركاء التنمية المعنية بإعداد المعلمين التي أنشئت لدعم النهج الذي تتبعه وزارة التربية. وأشار أحد الفاعلين الأساسيين التابعين لليونسكو في أنغولا في ذلك الوقت إلى أن "برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع يفسح المجال أمام إنشاء أمر شامل". وباتت المبادئ التوجيهية التي تم تطويرها لإدماج المسائل الشاملة تُعتبر حالياً أداة مرجعية أساسية في البلاد لتحسين الجودة والإنصاف على مستوى كل من إعداد المعلمين وتطوير المناهج المدرسية.

#### غينيا: تنمية القدرات للمسائل المرتبطة بتدريب المعلمين

يندرج تحسين نوعية معلمي المرحلة الابتدائية الحديثي التدريب وتعزيز قدرات معلمي المرحلة الثانوية الموجودين في إطار الاستراتيجيات التربوية الأساسية التي تعتمدها غينيا. ومن الواضح أن تدريب المعلمين عنصر أساسي من الاستراتيجية - تماماً على غرار الجهود الآيلة إلى اعتماد مقاربة أكثر شمولاً لمسائل المعلمين ضمن خطة قطاع التربية القطرية.

#### أنغولا: تنمية القدرات لإدماج المسائل الشاملة في مناهج المدارس ومؤسسات تدريب المعلمين

في إطار الالتزام الأولي لبرنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع في أنغولا، خضعت مجموعة أساسية مؤلفة من ٦٠٠ معلم للتدريب بفضل المساعدة اليابانية. هذا وكانت الحكومة تبذل جهوداً لتطوير محو الأمية بتمويل من إيطاليا والبرازيل. وبلاستناد إلى النقاشات مع السلطات الوطنية، ركزت اليونسكو جهودها في مكان آخر وبدأت البحث عن أطر مؤهلات المعلمين وطرق استعراض المنهج الوطني.

في البداية، ساهم برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع في وضع مسودة متقدمة لإطار المؤهلات الوطنية للمعلمين، عُرضت بعد ذلك في مؤتمر وطني في شهر كانون الثاني / يناير ٢٠٠٩ لتحديد معايير وقواعد استقدام المعلمين وترقيتهم ونشرهم. وقد صيغ إطار المؤهلات بالاستناد إلى الصك المعياري الخاص باليونسكو ومنظمة العمل الدولية وصكوك معيارية ومبادئ توجيهية أخرى مرتبطة بالثقافة والمسائل الجنسانية والبيئة وحقوق الإنسان. وجرى كذلك تمكين مؤسسات تدريب المعلمين ومدربي المدربين للمشاركة في عملية تطوير الإطار واقتراح سياسة واستراتيجية خاصة بالتعلم الوطني المفتوح والتعلم عن بعد.

وقد خلص التقييم الأولي إلى أن قدرة وزارة التربية في أنغولا على مراجعة مناهجها المدرسية قد تراجعت وذلك يعود بشكل أساسي إلى كون البلد لا يزال في فترة ما بعد النزاع. وقد قَدّمت اليونسكو إطار المبادرة العالمية المعنية بالتعليم وفيرسوس نقص المناعة البشرية/ الإيدز - وهي استجابة شاملة لقطاع التربية لفريق عمل الأمم المتحدة المشترك لمكافحة فيروس نقص المناعة البشرية والإيدز وحصلت على تمويل إضافي عبر موارد اليونسكو من خارج الميزانية لمتابعة عملها في هذا المجال. بالإضافة إلى ذلك، وفي إطار العمل على المؤهلات،

التعليم المرتبط بحقوق الإنسان والمواطنة ضمن تدريب المعلمين قبل الخدمة للمرحلة الابتدائية والإعدادية. وأنشئت ١٠ وحدات منفصلة بالإجمال حول مسائل جنسانية ومسائل مرتبطة بالإنصاف وحقوق الإنسان والمواطنة والأمراض المتناقلة جنسياً و باليدز وفيروسه.

في نهاية الدورة الأولى، أُجري تقييم لإدخال تحسينات إلى خطة قطاع التعليم الوطني (البرنامج القطاعي للتعليم ٢٠٠٨-٢٠١٠) التي تتلقى تمويلاً جماعياً يضمّ مبادرة المسار السريع. كما أُجريت دراستان حول نوعية وتأثير ورصد ممارسات إعداد المعلمين قبل الخدمة وفي أثنائها لتوفير معلومات للبرنامج القطاعي للتعليم واستراتيجياته وأساليبه. عملت اليونسكو عن كثب مع جهة تنسيق البرنامج القطاعي للتعليم للمساعدة على توفير ضمان أفضل للنوعية في رصد تأثير إعداد المعلمين وتدريبهم، نظراً لكون البرنامج ذي أهداف كمية بشكل رئيسي. وقد تمت مشاركة مثال غينيا والعمل التحليلي الذي أُجري من حيث السياسة والأساليب والرصد لإعداد المعلمين وتدريبهم مع تسعة بلدان من إفريقيا جنوب الصحراء الكبرى على المستوى الإقليمي، مطلقين بذلك المكوّن المؤلّد للمعرفة في البرنامج الجديد.

بعد تأمين هذه الأرضية، بدأت اليونسكو في المرحلة الثانية من برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع بمتابعة مسائل وضع المعلمين وظروفهم، بالتعاون مع منظمة العمل الدولية. ارتكز البرنامج على مجموعة أدوات مبادرة تدريب المعلمين في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى لتشكيل فريق لتحليل السياسة الوطنية المتعلقة بالمعلمين.

وجرى تحسين الخطط المعنية بتنمية القدرات. ويستمرّ هذا العمل بدعم من ناحية الخبرات من بول دو داكار/ اليونسكو. إثر الدراسات الأولية، ساهمت اليونسكو بمراجعة سياسة تدريب المعلمين قبل الخدمة وفي أثنائها في المرحلتين الابتدائية والثانوية. ويقال إنّ النسخ المحدثّة والتي أُعيد النظر فيها تعتمد مقاربة أكثر شمولية تجاه المعلمين، ولكن تبين أنّها تشمل النساء بصورة أكبر على مستويات متنوّعة. إذاً وفقاً لتقييم منتصف المدة، ثمة خطط للنظر في اعتماد شكل من أشكال تدابير التمييز الإيجابي لدعم مشاركة المرأة وتمثيلها.

يمكن تلمّس جهود مماثلة في مجال تحسين النوعية، ولكن هذه المرّة في حياة المعلمين وذلك من خلال دعم برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع لدراسة جدوى خطة تأمين للمعلمين ولتطويرها وتمويلها.

خلال المرحلة الأولى من برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع الممتدة بين ٢٠٠٧ و ٢٠٠٩، جرى تخطيط وتوجيه ومتابعة السياسة الوطنية لإعداد وتدريب المعلمين للمرحلة الابتدائية والثانوية التي اعتمدت في العام ٢٠٠٦. وقد نتج عن الدعم التقني المبكر خطة عمل وآليات لتنفيذ السياسة الوطنية وكذلك خطط للتعبئة الاجتماعية مرتبطة بالتحاق المعلمين المتدربين في ٨ مناطق من البلاد، بالإضافة إلى تقييم للسياسة بحد ذاتها ولعملياتها الأولى ودراسة السياسة وردود فعل المعلمين تجاهها في إطار نظرة شاملة.

ومن البداية، وبالاستناد إلى الأعمال السابقة التي نفّذتها وكالة التنمية الدولية التابعة للولايات المتحدة (USAID) والبنك الدولي على مستوى وضع نهج على شكل وحدات لتدريب المعلمين، أعدت وحدات تدريبية واعتمدت في التدريب ما قبل الخدمة في معاهد إعداد المعلمين الثمانية في البلاد. هذا وقد بذلت جهود دؤوبة لوضع مخطط أصحاب المصلحة وتنسيق جهود مختلف الشركاء لتدريب المعلمين كالوكالة الألمانية للتعاون التقني أو إيد إي أكسيون (Aide et Action) أو بلان إنترناشونال.

كان لنهج إعداد المعلمين المرتكز إلى الوحدات آثار مختلفة هامة جداً على الطرق التي تعتمد عليها غينيا لإعداد المعلمين للخدمة: (١) تحوّل التركيز من المضمون الصرف إلى كفاءات محدّدة؛ (٢) بات التبدّل من معلّم "أكاديمي" إلى "محترف" منسقاً بموجب معايير محدّدة؛ مثلاً على المتدربين أن ينجحوا في أربع من خمس وحدات في اللغة الفرنسية واثنين من ثلاث وحدات في

الرياضيات؛ (٣) يجب الحصول على علامة دنيا هي ١٠ على ٢٠ في كل وحدة للنجاح فيها - يحل هذا مكان النظام السابق الذي كان يتوجّب الحصول فيه على معدل شامل؛ (٤) شكل التدريب التسلسلي الجديد هذا يعني أن بوسع التلاميذ البدء بالمنهج في أماكن مختلفة ومن ثم ينظمون نمط تعلّمهم وتقدّمهم.

إضافة إلى ذلك، أدمجت حالياً مسائل شاملة في منهج إعداد المعلمين والوحدات التدريبية (في المرحلتين الابتدائية والإعدادية) على الصعيد الوطني. فعلى سبيل المثال، شملت مسائل مرتبطة بفيروس نقص المناعة البشرية ومتلازمة نقص المناعة المكتسب الإيدز في وحدات العلوم والتكنولوجيا. وكذلك أُجرت نقابة المعلمين تدريباً حول مسائل مرتبطة بالصحة وبالإيدز وفيروسه. وقد أدخلت الآن وحدة حول

**بحسب إحدى الجهات الفاعلة الأساسية في البرنامج، كان السؤال المحوري التالي في صلب برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع: «ما هي القدرات التي يحتاج إليها المعلمون في غينيا اليوم؟» أعدت استمارة تمحورت حول تدريب المعلمين وخبراتهم والاحتياجات من وجهة نظرهم لزيادة قدراتهم وفعاليتهم. أشار معني أساسي ببرنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع في غينيا إلى أن: «تنمية القدرات توفر استراتيجية للتحليل. فهي تعزز الاتفاق الجماعي الذي يؤدي لاحقاً إلى تأمين بعض الداخل. في الواقع لقد وصلنا إلى صلب الموضوع بواسطة إعداد المعلمين».**





© UNESCO/M. Hofer

والإدارة والرصد التابعة لها، فيما برزت قوة دفع عامّة داعمة لتعزيز الشفافية وتنسيق المعايير والممارسات. وقد وفر برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع مدخلات ودعمًا لإعادة تنظيم أوقات تدريب المعلمين ودوراتهم. في الواقع وبموجب البرنامج، قسّم التدريب الإقليمي إلى دورتين للمفتشين الإقليميين بدل دورة واحدة تمتد على ١٥ يوماً. وقد حُدث فترة رقابة أقرب بين الدورتين يديرها مستشارون تربويون ومعلمون موجهون.

برهن برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع عن إرادة فعلية من قبل السلطات المركزية، مثل الإدارة الوطنية للتعليم الثانوي العام، بإضفاء المزيد من النوعية والإنصاف إلى النظام. وقد خضع اليوم مئات المعلمين للتدريب بموجب هذه الرؤية المنقحة والمركزة إلى النوعية- وقد أعرب الكثير من المعلمين عن رضاهم وثقتهم بالتركيز الجديد على النوعية. وقيل إنه يُعتبر أنّ برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع قد أدّى دوراً في الجمع بين مختلف الهيكليات والكيانات

باتت خطة التأمين موجودة الآن، غير أنّ ثمة حاجة إلى المزيد من الجهود لتوسيعها وجعلها أكثر تشغيلية، خاصة بالتعاون مع السلطات المحليّة المختلفة. وقد ازداد عدد المعلمين المشاركين في خطة التأمين من ٨٪ عند إنشائها إلى ٢٥٪ حالياً.

تعزّزت القدرات على المستوى المركزي في منطقتين من غينيا من خلال تنمية القدرات لتسهيل متابعة تدريب المعلمين أثناء الخدمة ورصده. وقد تضمن تعزيز القدرات هذا تحليلاً واضحاً للمعلومات المرتبطة بتأثير التطور المهني على أداء المعلمين والتحصيل العلمي. وأحدث ذلك أثراً غير مباشر، ألا وهو توليد ثقافة رصد وتقييم أكثر رسوخاً ضمن السلطات الوطنية المسؤولة عن تطوير الموظفين والتعليم الثانوي والتفتيش.

وعلى المستوى التنظيمي، باتت أنشطة التخطيط والإدارة أثناء الخدمة لامركزية. وتلقت معاهد تدريب المعلمين الدعم في تعزيز أنظمة القيادة



مرتكزة في الكليات لنشر التعليم التشخيصي تحت إشراف من وزارة التربية. وتمحور تدريب واضعي مناهج معهد تنزانيا للتعليم وأعضاء المجلس الوطني التنزاني لامتحانات والوزارة ومعهد تعليم الكبار على التعامل مع إدخال التعليم التشخيصي إلى مستويات مسؤولياتهم.

وأنتج البرنامج التزاماً وتعاوناً من جهة صانعي السياسات في البر الرئيسي في تنزانيا وزنجبار، مقرأً بالحاجة إلى المزيد من الاستثمار في كفاءات محو الأمية كقوة رفع للتعليم ذي النوعية الجيدة. كما أنه انطلقاً من الحوار حول السياسة ومبادرات بناء القدرات السابقة، وضعت أحكام لدمج طرق التعليم التي تم اختبارها في الاستراتيجية الوطنية الخمسية لتطوير المعلمين وإدارتهم (٢٠٠٨-٢٠١٢) والنظر في الوثائق الموجودة في مناهج التعلم الابتدائي. أما في ما يخص بالتعليم غير النظامي، أُدرج تدريب معلّمي محو الأمية في التعليم التشخيصي ضمن الخطة والموازنة السنوية لقسم تعليم الكبار والتعليم غير النظامي.

#### المربع ٩: ما المقصود بـ«النهج المستند إلى الكفاءة»؟

يمكن تعريف النهج المستند إلى الكفاءة على أنه الانتقال من تغطية الطلاب للمواضيع الأكاديمية فقط إلى جعلهم يتقنونها بالفعل، وذلك بفضل مجموعة واضحة من الكفاءات والمهارات. بالتالي بدلاً من توليد نتائج لمرة واحدة، يُطلب من المتعلمين النظر في تسلسلات أو بناء مجموعات المهارات اللازمة لإتقان الموضوع الذي يتعلمونه ومن ثم عرض أدائهم. ومن شأن هذا الأمر تحقيق نتيجة مزدوجة تشمل تحسين ممارسات التعليم وتعزيز التفاعل وتلبية حاجات التلاميذ والتكيف مع سرعات التعليم الفردية. ومن المتوقع أن يتأتى عنه فوائد قوية على مستوى جودة التعليم بخاصة في سياق التعلم حيث لا تزال أساليب التعليم التقليدية المرتكزة إلى النسخ عن اللوح الأسود طاغية.

الوطنية لإعداد المعلمين. وقد أتى هذا بعد المرحلة الأولى من البرنامج التي أدت فيها اليونسكو دوراً حيوياً في تعزيز التنسيق بين أصحاب المصلحة وخاصة الوكالة الألمانية للتعاون التقني وبلان إنترناشونال (Plan International).

أخيراً وليس آخراً، تجدر الإشارة إلى أن الدفع لتنمية القدرات في غينيا قد استفاد من الخبرات الوطنية بما فيها الجامعات. وثمة خطط جارية في غينيا لتحقيق أكبر قدر ممكن من التآزر مع بلدان إفريقية أخرى، واختبار الأدوات والعمليات والإرشادات المطوّرة لتنمية القدرات في سياقات أخرى.

#### جمهورية تنزانيا المتحدة: تنمية القدرات المؤسسية لتطوير نوعية القرائية

بدأ برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع في تنزانيا بدعم وتوسيع نموذج حول طرق التعليم التشخيصي لتحسين المقاربات المرتكزة إلى الكفاءة في كل من التعليم النظامي وغير النظامي. كما ساند الدعم التقني المستهدف صياغة دليل الميسر حول رصد كفاءات محو الأمية في إعداد المعلمين الذي ترجم إلى اللغة السواحيلية. كما جرى تكييف منهج إعداد المعلمين مع مقاربة مرتكزة إلى الكفاءة ووضع خطط لبلورة استراتيجية وطنية للتعليم الشامل تركز بشكل خاص على التعليم غير النظامي وتعليم ذوي الاحتياجات الخاصة. أضف إلى ذلك، ثمة عمل تحضيرى لرؤية ما إذا كان بالإمكان إنشاء بعض الكليات للبيان العلمي كنماذج وطرق استكشاف الابتكارات.

وقد سمح الدعم التقني المتاح لمدرّسين من ثلاثين كلية إعداد معلمين على مستوى الأمة من إنشاء وقيادة وتدريب فرق محترفة وطنية

#### توليد المعرفة لتنمية القدرات

هدف تنمية القدرات: تصنيف مختلف أنواع المعرفة وتبادلها من أجل تعزيز القدرات المؤسسية والتنظيمية الوطنية

٤

باللغتين الفرنسية والإنكليزية، وهي تغطي المجالات التالية: (١) الإدارة العامة لمعاهد إعداد المعلمين؛ (٢) مسائل الإدارة المالية الخاصة بمعاهد إعداد المعلمين؛ (٣) إدارة الموظفين الأكاديميين في المعاهد؛ (٤) إدارة مكان مؤسسات إعداد المعلمين. وقد اختُبرت هذه الوحدات في النيجر وغينيا وتنزانيا وسيراليون ونيجيريا ضمن مجموعة من ٢٣٧ رئيس معهد لإعداد المعلمين. هذا ونُظمت ورشة عمل تدريبية خاصة بصياغة الوحدات للبرامج التي تعتمد التعليم عن بعد، في سيراليون بالتعاون مع المعهد الدولي لبناء القدرات في أفريقيا والمكتب الإقليمي للتربية في إفريقيا (اليونسكو).

**المبادرات الإقليمية لتنمية القدرات للتعليم للجميع:** رزمة التدريب حول إدارة معاهد إعداد المعلمين التي يدعمها المعهد الدولي لبناء القدرات في أفريقيا

إلى جانب برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع، أدت خبرة كل من المقر العام لليونسكو والمكتب الإقليمي للتربية في أفريقيا والمعهد الدولي لبناء القدرات في أفريقيا في مجال الإدارة المؤسسية لإعداد المعلمين إلى إنتاج عدّة وحدات لرؤساء ونواب الرؤساء والإدارة العليا لمعاهد إعداد المعلمين في أفريقيا جنوب الصحراء. أعدت هذه الوحدات التدريبية



© UN Photo/Redenius

# التعليم والتدريب التقني والمهني: مهارات لعالم العمل



## البرامج القطرية لتنمية القدرات للتعليم للجميع

### أفغانستان

تنمية القدرات بحيث يلبّي التعليم والتدريب التقني والمهني حاجات سوق العمل (من خلال التعليم النظامي وغير النظامي)

### كوت ديفوار

تنمية القدرات للتعليم الثانوي العام والتعليم والتدريب التقني والمهني

### جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية

الدعم القطاعي الشامل لتنمية القدرات

### مدغشقر

تعزيز القدرات في مجال التعليم والتدريب التقني والمهني

### مالاوي

تعزيز نظام التعليم والتدريب التقني والمهني: تنمية القدرات على صعيد السياسات وعلى المستويين التربوي والمؤسسي

(على مستوى النوع الاجتماعي بشكل خاص) ضمن إطار تأمين التعليم والتدريب التقني والمهني على المستويات التالية: التخطيط شبه القطاعي في ميدان التعليم والتدريب التقني والمهني؛ المقاربات التربوية؛ التدريب قبل وأثناء الخدمة للمدرّبين والميسرين في الميدان نفسه؛ ووثيقة صلة المناهج بالموضوع. وقد قدّم مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في أفريقيا دعماً إقليمياً بارزاً لتدريب المعلمين على تنظيم المشاريع- عبر الجمع ما بين مكاتب اليونسكو شبه الإقليمية ومنظمة العمل الدولية في داكار والمجتمع الاقتصادي لدول غرب أفريقيا ومصرف التنمية الأفريقي.

وقد عُقدت دورات تدريبية متخصصة في بلدان مثل مالوي وكوت ديفوار بهدف إدخال التدريب النموذجي القائم على الكفاءة وإدماج مهارات تنظيم المشاريع في المناهج والاعتراف بالمؤهلات المكتسبة في القطاعين غير النظامي والخاص من خلال أطر التكافؤ. فضلاً عن ذلك، يتم دعم فرق العمل بحيث تصبح قادرة على تطوير معايير ضمان جودة التعليم وكتيبات الخطوط التوجيهية والإرشادات لمؤسسات التعليم التقني والمهني. غالباً ما تشكّل كتيبات الإرشادات خطوة نوعية إلى الأمام في مجال إرساء معايير الجودة ضمن مؤسسات التعليم والتدريب التقني والمهني.

من وجهة نظر تنظيمية، قد تتضمن بعض الجهود الرئيسية في مجال تنمية القدرات على الصعيد الوطني ما يلي: تحسين التنسيق بين الأطراف المعنية بنظام التعليم والتدريب التقني والمهني من خلال تعزيز قدرات فرق العمل أو السلطات المعنية بهذا النظام على الصعيد الوطني؛ والنهوض بترتيبات الإدارة والإشراف؛ والبحث في إمكانية تنويع استراتيجيات التمويل، كإلقاء تكاليف ضرائب التدريب على عاتق القطاع الخاص مثلاً.

توفّر عادة قوانين التعليم والتدريب التقني والمهني وسياسات القطاع التربوي على الصعيد الوطني الإطار الشامل لجهود الحكومة في مجال إصلاح أنظمة التعليم والتدريب التقني والمهني وتنقيحها. وفي هذا الصدد، يعتمد برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع تدبيراً فورياً يقضي بدعم عمليات مراجعة القوانين والسياسات الحالية، على أن يتم تنقيح أطر العمل المؤسسي الخاصة بالتعليم والتدريب التقني والمهني على ضوء المسائل الجاهية وعوامل توسيع المهارات وتوليد الدخل وفرص تنظيم المشاريع لفئات السكان المهمشة وخصوصاً الفتيات والنساء. وترتكز عمليات مراجعة السياسات هذه على فهم دقيق لنموذج التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلد المستفيد وأسواق العمل فيه والتقاليد والمهارات ومواطن القوة المرتبطة بنظام التعليم والتدريب التقني والمهني ضمنه وصلة هذا النظام بأجزاء النظام التعليمي الأخرى.

وغالباً ما يعمل معهد اليونسكو للإحصاء إلى جانب برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع مع نظرائهما المحليين على التدقيق في أنظمة المعلومات القائمة المتعلقة بالتعليم والتدريب التقني والمهني وتشخيصها. ويخلص كل من المعهد والبرنامج بعدها إلى معلومات أساسية حول القدرات وما يرتبط بها من مواطن قوة وحاجات وثغرات ضمن الوزارة أو القسم المعني، ويعدّ قائمة مؤشرات وأدوات مشروع ضرورية لجمع الإحصائيات. وقد يعمل البرنامج بعد ذلك على تعزيز قدرات فريق أساسي من الطاقم المؤسسي في مجالات المهارات الحاسوبية وتحليل البيانات وجمع الإحصائيات وإدارة قواعد البيانات. وتجدر الإشارة إلى أنّ هذه العملية تنمي حيث أمكن أنظمة إدارة الإحصائيات التعليمية القائمة أصلاً.

بالإضافة إلى القدرات المؤسسية المفصلة أعلاه، يعمل برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع على معالجة مسائل الجودة والإنصاف

## القيادة والشراكات والاتساق

هدف تنمية القدرات: دعم القدرات الوطنية لإطلاق استراتيجيات تنمية القدرات وتنسيقها وتخطيطها وإدارتها دعماً لأنظمة التعليم والتدريب التقني والمهني



ديفوار بالعمل مع الأطراف المعنية على تحديد سبل إيجاد الحلول لمسألة تجزئة التعليم والتدريب التقني والمهني في البلد.

وعلى الرغم من الوضع السياسي غير المستقر، نجحت الحكومة في تشكيل لجنة تنسيق مؤلفة من ١٦ عضواً من الوزارات المذكورة أعلاه. وقد تم تحديد اختصاصات مختلف نقاط الاتصال بحيث يفهم كل منهم دوره ومسؤولياته في توجيه برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع. لاحظ أحد الأطراف المعنية أنّ هذه الآلية قد لعبت دوراً محورياً في إعداد البلد للحصول على تمويل من صناديق مبادرة المسار السريع وللتعاون مع البنك الدولي. كما عملت لجنة التنسيق

**كوت ديفوار:** تنمية القدرات للتعليم الثانوي العام والتعليم والتدريب التقني والمهني

هناك ست وزارات مسؤولة عن التعليم والتدريب التقني والمهني في كوت ديفوار وهي: (١) وزارة الثقافة والفرنكوفونية، (٢) وزارة التربية الوطنية، (٣) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، (٤) وزارة التربية والتعليم الفني والتدريب المهني، (٥) وزارة العائلات والمرأة والشؤون الاجتماعية، (٦) وزارة الشباب والرياضة والصحة المدنية. ضمن إطار مسارات الإصلاحات القطاعية وشبه القطاعية، قضى أحد الأهداف المركزية والأكثر حيوية لبرنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع في كوت

عن كُتب مع فريق العمل القطاعي الشامل المولج بدعم أهداف التعليم للجميع، واعتُبرت للجنة أحد «أبرز نتائج» برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع في كوت ديفوار. وبينما كانت اللجنة قيد التشكيل، كان يُطلب بانتظام من البرنامج الإداء بتعليقات وتقديم المشورة حول

## القدرات المؤسسية

٢

### هدف تنمية القدرات: دعم بيئة مؤاتية لتوفير التعليم والتدريب التقني والمهني

والتدريب التقني والمهني في القطاعين العام والخاص. كما حُددت مجالات فرص التعلم المتصلة بالتعليم والتدريب التقني والمهني في أوائل العام ٢٠١٠. وقد أسفر هذان النشاطان عن صياغة عدد من التوصيات في مجالات سياسات التعليم والتدريب التقني والمهني وأطر العمل المؤسسي والرصد والتطبيق والبرامج.

ويلحظ برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع في مالوي أنه مكن الأطراف المعنية من تحديد الثغرات والتحديات في القطاع من خلال تحليل الواقع السائد. فقد تحسّن مثلاً فهم طبيعة المسائل التي أعاقت توفير التعليم والتدريب التقني والمهني، وهناك التزام متجدد بالتطرق إلى هذه المسائل بتمعّن أكبر مع اقتراح مقاربات مبتكرة. ارتفع مقام نظام التعليم والتدريب التقني والمهني وأصبح من الواضح أنّ وزارة التربية توليه أهمية أكبر عبر وضعه بين سلم أولوياتها لدى إعداد الموازنة.

يُظهر هذا الالتزام الرفيع المستوى بنظام التعليم والتدريب التقني والمهني باعتباره مجالاً مواضيعياً أهمية التحليل التشاركي للحالة. لم يكن هذا النظام فرصة لجمع نخبة واسعة من الأطراف المعنية فحسب، وإنما شكلت نتائج التحليل آنذاك حجر الأساس في عملية مراجعة سياسات التعليم والتدريب التقني والمهني على الصعيد الوطني. وقد أسفرت المراجعة عن توصيات في مجالات السياسات، تولّت صياغتها مجموعة من الفاعلين ضمّت ممثلين عن الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني.

تجدر الإشارة في هذا الإطار إلى أنّ وزارة التربية والعلم والتكنولوجيا قد أمضت وقتاً في إعادة صياغة مسودة وثيقة البرنامج القطري لتنمية القدرات للتعليم للجميع من أجل توضيح ترتيبات اليونسكو المؤسسية. وقد كان ذلك بمثابة تدبير يضمن إدراج تنمية القدرات ضمن برامج الوزارة، واستفادتها من رؤى صنّاع القرار وكبار المدراء- ويضمن أيضاً قدرة العديد من الشركاء على فهم أساس مقاربة تنمية القدرات والمنطق وراءها.

**مالوي:** تعزيز نظام التعليم والتدريب التقني والمهني: تنمية القدرات على صعيد السياسات وعلى المستويين التربوي والمؤسسي.

تشكل الخطة القطاعية الوطنية للتعليم في مالوي الإطار الشامل لجهود السلطات المحلية الآيلة إلى إصلاح أنظمة التعليم والتدريب التقني والمهني وتنقيحها. في هذا الإطار، تستهدف الجهود محاور ثلاثة تتمثل بالسياسات والمناهج ومؤسسات التدريب المعنية بالتعليم والتدريب التقني والمهني. وقد رُصدت التحديات المرتبطة ببناء القدرات في ميادين متعددة وإنما خصوصاً في ظل قصور السياسات الحالية والقانون الوطني الخاص بالتعليم والتدريب التقني والمهني. كما اعتُبرت الإدارة المفككة الخالية من دقة التنظيم والمناهج القديمة مسألتان تشكلان مصدر قلق.

في أواخر العام ٢٠٠٩، أعد مركز اليونسكو الدولي للتعليم والتدريب التقني والمهني (UNESCO-UNEVOC) ورقة حملت عنوان: "مراجعة دولية وتقييم لعملية إصلاح التعليم والتدريب التقني والمهني: إصلاح يدوم من أجل مستقبل أكثر إشراقاً". شكلت هذه الورقة نصاً أساسياً انطلقت منه التحاليل والنقاشات التي دارت في الندوة الوطنية حول "مراجعة نظام التعليم والتدريب التقني والمهني في مالوي على مدى الأعوام العشرة المنصرمة: نجاحات وتحديات" (ليلونغوي- مالوي، نوفمبر/تشرين الثاني ٢٠٠٩). وتم تنظيم هذه الندوة بهدف تسهيل عملية مراجعة مشاكل التعليم والتدريب التقني والمهني التي تواجهها مالوي على خلفية خبراتها خلال الأعوام العشرة الماضية والتطورات التي تسجّل في بلدان أخرى على المستوى شبه الإقليمي وفي سائر أنحاء العالم.

ويبقى الهدف الأساسي من الندوة تعزيز قدرة وزارة التربية على تطوير وتطبيق ورصد ومراجعة أطر العمل القانونية والسياسات المتعلقة بالتعليم والتدريب التقني والمهني في مالوي، بغية التأكد من استجابة هذه المستندات للتحديات والواقع الوطني ناهيك عن النزعات والتطورات الإقليمية والدولية. وقد جرى تحليل واقع توفير التعليم



## القدرات المؤسسية

٢

## هدف تنمية القدرات: دعم أنظمة معلومات إدارة التعليم لنظام التعليم والتدريب التقني والمهني شبه القطاعي

**كوت ديفوار:** تنمية القدرات للتعليم الثانوي العام والتعليم والتدريب التقني والمهني

في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى، عمل منذ العام ٢٠٠٩ كل من اليونسكو ومنظمة العمل الدولية والبنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي ومؤسسة التدريب الأوروبية وغيرها من الشركاء من خلال الفريق المشترك بين الوكالات المعني بالتعليم والتدريب التقني والمهني على تحسين التواصل والتماسك بين المنظمات الدولية الرئيسية في مجال تنمية المهارات. كما عمل الفريق يداً بيد مع مختلف الشركاء برعاية الفريق العامل المعني بالتنمية لمجموعة العشرين على تطوير مؤشرات للمهارات ومساعدة الدول ذات الدخل المنخفض على تطوير استراتيجيات «المهارات للعمالة».

تعود جذور برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع في كوت ديفوار إلى بعثة تقصي الحقائق التي أرسلتها اليونسكو في العام ٢٠٠٨ لمساعدة السلطات الوطنية على التعامل مع المرحلة التي عقيبت النزاع في البلاد. وقد جمعت البعثة مختلف قطاعات مكتب أكرا وخبراء ثقافيين من مكتب اليونسكو- ناميبيا ومستشارين علميين من المكتب الإقليمي للتربية في إفريقيا (اليونسكو) وأعضاء من مقر اليونسكو الرئيسي. بعد التحاور مع مختلف الوزارات على مراحل متدرجة، وقع الاختيار على التعليم والتدريب التقني والمهني كالمجال الأكثر حاجة إلى المساعدة التقنية. وقد شكلت الوزارات المعنية بنشاطات نظام التعليم والتدريب التقني والمهني جزءاً من مسار إطلاق المشروع في آذار/مارس ٢٠٠٩. واتخذت كل من الوزارات مكوناً من النظام وعينت نقطة اتصال وألفت فريقاً خاصاً لهذا الغرض.

على صعيد آخر، أجرى معهد اليونسكو للإحصاء تقييماً لنظام معلومات إدارة التعليم القائم في البلاد وعمل مع الوزارات الست المعنية بالتعليم. وأدى ذلك إلى صياغة مؤشرات سليمة وأدوات جمع بيانات تتماشى مع معايير اليونسكو المعترف بها دولياً. وأجريت تحاليل إضافية في العام ٢٠٠٩ حول إصدار الإحصائيات للقطاع التعليمي. وعلى هذا الأساس شرعت اليونسكو بتحديد الحاجات/ الثغرات المرتبطة بالمعلومات والقدرات ضمن كل وزارة. كما أعدت لائحة بمؤشرات وأدوات مشروع جمع بيانات لكل من الوزارات نفسها بالاستناد إلى معايير أنظمة المعلومات الإحصائية الوطنية حول التعليم. ومنذ ذلك الحين، ساند هذا الإجراء البنك الدولي عبر دعم نظام إدارة الإحصائيات الخاص بوزارة التربية. وبالمقابل، يساهم معهد اليونسكو للإحصاء/اليونسكو في هذه الجهود من خلال تقديمه الخبرات التقنية. وسيكون المعهد مسؤولاً عن التدريب الذي يشكل متابعة لإعداد فريق العمل على إنتاج الإحصائيات وتحليلها.

ستكون التطورات الجديدة في كوت ديفوار رهناً إلى حد كبير بالوضع السياسي والاجتماعي والاقتصادي. إلا أنّ إمكانيات عقد الشراكات مع القطاع الخاص ومختلف غرف التجارة في البلاد والمجموعات المجتمعية ترسم آفاق مستقبل واعد. وهناك أيضاً خطط تجري على قدم وساق لتعزيز قدرات فريق أساسي مؤلف من ١٥ عضواً من طاقم الوزارات الست المعنية بالتعليم والتدريب التقني والمهني. سيغطي هذا الفريق المهارات الحاسوبية وتحليل البيانات وجمع الإحصائيات وإدارة قاعدة البيانات.

من المتوقع أيضاً إجراء تدريب على تنظيم المشاريع- الأمر الذي قد يؤدي إلى توسيع نطاق التعاون مع غرفة التجارة الوطنية ومنظمة العمل الدولية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي والجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا واليونيدو والاتحاد الأفريقي والوكالة الفرنسية للتنمية والقطاع الخاص. فاقترام التكاليف وتعزيز تنمية القدرات وتدعيم التنسيق والشراكات، جميعها جوانب تتطلب التنبه إليها باستمرار. وقد جاء على لسان أحد الأطراف المعنية ببرنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع ما يلي: «في نهاية المطاف، فإن التعليم والتدريب التقني والمهني جمع بين الكل ووحد الجهود».

## القدرات التنظيمية

٣

هدف تنمية القدرات: دعم التنسيق والتواصل داخلياً وتوضيح أدوار وولايات مختلف الجهات المعنية بتوفير التعليم والتدريب التقني والمهني

والتدريب التقني والمهني وتطوير خطة سنوية للعمليات وفق متطلبات البرنامج الوطني من بين أمور أخرى؛

(٣) مراجعة البرامج والمشاريع المقترحة وتقديم النصح التقني بشأنها؛

(٤) إجراء مراجعات منتظمة لنشاطات البرنامج كأساس للتعلم المتبادل وتدعيم الجهود الأيالة إلى إصلاح نظام التعليم والتدريب التقني والمهني؛

(٥) توجيه العمل المستمر في سبيل تعزيز ترتيبات ضمان الجودة، بما في ذلك آليات رصد وتقييم مقدمي خدمات التعليم والتدريب التقني والمهني؛

(٦) مناقشة السياسات والبرامج والتمويل ومدى التماشي مع النقاط المرجعية لاستراتيجية التنمية الوطنية والبرامج الوطنية ذات الأولوية؛

(٧) تقديم النصح حول السياسات وتطبيق البرنامج الوطني الأول وفق الاستراتيجيات المحددة في المجموعة القطاعية لتنمية الموارد البشرية؛

(٨) تقديم التقارير الدورية إلى مجلس تنمية الموارد البشرية وتكليف النشاطات الوزارية لتطبيق برنامج التعليم والتدريب التقني والمهني بطريقة منسقة؛

(٩) تحسين التخطيط للتعليم والتدريب التقني والمهني عبر خلق قاعدة بيانات للمشاريع ضمن البرنامج وتحديد الأولويات للحصول على الدعم المستمر من المجتمع الدولي؛

(١٠) العمل كهيئة تنسيق غير متحيزة لتوزيع أموال الأطراف المانحة على أعضاء فريق العمل.

**مالاوي:** تعزيز نظام التعليم والتدريب التقني والمهني: تنمية القدرات على صعيد السياسات وعلى المستويين التربوي والمؤسسي

أسفرت الاجتماعات المنتظمة التي عقدت في مالاوي طوال فترة برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع عن نتائج عديدة أبرزها توضيح أدوار ومسؤوليات الفاعلين الرئيسيين المعنيين بنظام التعليم والتدريب التقني والمهني [وزارة التربية ووزارة العمل وسلطة التعليم والتدريب التقني والمهني]. وقد اعتبر ذلك إنجازاً باهراً بعد العديد من المحاولات

**أفغانستان:** تنمية القدرات لتمكين نظام التعليم والتدريب التقني والمهني من تلبية حاجات سوق العمل.

سنوات وسنوات من الاضطرابات والنزاعات ألقت بثقلها على نظام التعليم في أفغانستان. وما زال أمام نظام التعليم التقني والمهني بشكل خاص طريق طويل نحو التعافي. وأمامه أيضاً فرصة التوسع من خلال التعليم النظامي وغير النظامي. وقد شكل المؤتمر الدولي حول أفغانستان الذي عقد في كانون الثاني/يناير من العام ٢٠١٠ منبراً لتشديد التركيز على نظام التعليم والتدريب التقني والمهني. فالعديد من الأطراف المعنية في أفغانستان أصبحت ترى في هذا النظام مجالاً أساسياً لإعادة إعمار البلاد.

يتجذر دعم اليونسكو لتنمية القدرات في هذا السياق تحديداً. وقد جاء على لسان مسؤول البرامج الرئيسي لبرنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع في البلاد ما يلي: «أهم قطاع التعليم والتدريب التقني والمهني في أفغانستان ولم يستفد من الاستثمارات الكافية مقارنة مع مجالات أخرى، ولكنه أصبح يُعتبر حالياً أكثر فأكثر فرصة لتحقيق النمو الاقتصادي وتلبية حاجات سوق العمل.» ولكن يبقى التنسيق أحد أبرز التحديات- التي تؤثر بشكل واضح في مستويات الإدارة وتطوير استراتيجية وطنية والتوصل إلى توافق مشترك حول التعليم والتدريب التقني والمهني».

لذلك، يتمثل أحد أبرز أركان برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع في أفغانستان بتعزيز فريق العمل المعني بالتعليم والتدريب التقني والمهني، وهو المنتدى الرسمي في البلاد التابع لمجلس تنمية الموارد البشرية. يرأس فريق العمل كل من وزارة التربية ووزارة العمل والشؤون الاجتماعية والشهداء والمعوقين، ويهدف الفريق إلى تنسيق النشاطات المشتركة سعياً إلى إرساء نظام تعليم وتدريب تقني ومهني حديث في أفغانستان وفق الاستراتيجيات الوطنية الشاملة، والحرص على تماشي البرامج مع حاجات القطاع وتحسين التنسيق بين الأطراف المانحة الرئيسية وحكومة أفغانستان.

يضطلع فريق العمل بوظائف أساسية تقضي بإصدار التوصيات في مجال السياسات وتقديم النصح التقني والتحقق من انسجام الجهود مع الاستراتيجيات الوطنية والتنسيق وتعبئة الموارد. إليكم بعض الأمثلة عن الوظائف:

(١) تنسيق وتوجيه جهود تطوير استراتيجية وطنية خاصة بالتعليم والتدريب التقني والمهني والإشراف على تطبيقها؛

(٢) مراجعة ورصد الاستراتيجية الوطنية الخاصة بالتعليم

الاجتماعات لرأب الصدع بين الأطراف وخلق حوار صادق وصريح بينهم. وفي نهاية المطاف، وافق الفاعلون الثلاثة على مراجعة أدوارهم من خلال عملية البحث عن حل وسط. وقد مهد ذلك الطريق أمام خلق إطار متناغم للمنهج. وبغية الحفاظ على هذه العلاقة وتغذيتها، تم اقتراح مراجعات لسياسات التعليم والتدريب التقني والمهني لكونها ساهمت في النزاع عبر تسببها بتداخل الولايات.

الفاشلة التي تم اللجوء إليها منذ أعوام عدة لحل النزاعات بين الفاعلين الثلاثة الرئيسيين. نشب النزاع على خلفية مسائل المناهج وإصرار كل من الفاعلين على التقيد بنظامه الخاص بالمناهج والتقييم والشهادات، الأمر الذي أحدث شراً بين الفاعلين الأساسيين وتسبب بإحباط الفاعلين الآخرين المنتمين خصوصاً إلى القطاع العام.

وهنا تدخلت اليونسكو للعب دور الوسيط الحيادي الداعي إلى

## مسائل مرتبطة بالنوعية والإنصاف

### هدف تنمية القدرات: ضمان الجودة وأنظمة الاختبار

٤

رصد تطبيق النشاطات ضمن المخطط العام القائم للتعليم والتدريب التقني والمهني للأعوام الممتدة بين ٢٠٠٨ و ٢٠١٥. فضلاً عن ذلك، تم تشكيل فريق عمل مكلف بتطوير معايير ضمان جودة التعليم وكتيبات الخطوط التوجيهية والإرشادات لمؤسسات التعليم التقني والمهني. هذا جرى تطوير نموذج عن الخطوط التوجيهية لمراجعة عمل مؤسسات التعليم والتدريب التقني والمهني، وهو يتضمن نظام رفع تقارير لمختلف المستويات الإدارية، وقد عُرض على الموظفين المعنيين على صعيد المدارس. بالإضافة إلى ذلك، أُعدت كتيبات وخطوط توجيهية لمختلف مستويات التقييم لتسهيل نظام ضمان الجودة بالنسبة إلى مؤسسات التعليم والتدريب التقني والمهني العامة. تشكل كتيبات الإرشادات خطوة كبيرة نحو الأمام في مجال توحيد المعايير ضمن مؤسسات التعليم والتدريب التقني والمهني وتلبية حاجات سوق العمل ورفع معدلات التخرج وسد الثغرات على مستوى النوع الاجتماعي في البلاد. وفي غضون ذلك، طورت معايير ضمان الجودة لإدراجها ضمن كتيبات الإرشادات الخاصة بالتعليم والتدريب التقني والمهني، وقد أقرتها وزارة التربية وأصبح معمولاً بها في ثلاث مؤسسات.

**جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية: الدعم القطاعي الشامل لتنمية القدرات (المرفق بمكون قوي من التعليم والتدريب التقني والمهني)**

تسجل جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية نسبة مشاركة متدنية في نظام التعليم والتدريب التقني والمهني، إذ لم يتعد عدد الطلاب المتحقين به الـ ١٨٠٥٥ طالباً للعام الأكاديمي ٢٠٠٨ والـ ٢٠٠٧٢٢ للعام ٢٠٠٩ بحسب مركز إحصائيات التعليم وتقنيات المعلومات في لاو. بمعنى آخر، أقل من ١٪ من عدد الطلاب الإجمالي مسجل في برامج التعليم والتدريب التقني والمهني. إلا أن إطار تنمية القطاع التربوي قد وضع أهدافاً واضحة لهذه البرامج وهي تسجيل ٥٠٠٠٠ طالب كحد أدنى في مختلف أنواع المدارس والجامعات التقنية والمهنية بحلول العام ٢٠١٥. لذلك، فإن حكومة لاوس مصممة على رفع معدل الالتحاق الإجمالي في برامج التعليم والتدريب التقني والمهني.

في السياق نفسه، أجرت وزارة التربية في العام ٢٠٠٩ بمساعدة اليونسكو استقصاءً حول الواقع الحالي للتعليم والتدريب التقني والمهني في لاوس. وقد ساهمت النتائج في خلق فرقة عمل مدربة على

## توليد المعرفة لتنمية القدرات

### هدف تنمية القدرات: تعزيز التعاون في ما بين دول الجنوب

٥

في العام ٢٠٠٨ من أجل مراجعة واقع نظام التعليم والتدريب التقني والمهني في ١٣ بلداً من الجماعة وإعداد استراتيجية إقليمية لإعادة إحياء أنظمة التعليم والتدريب التقني والمهني الوطنية.

خلال أولى مراحل تصميم البرنامج، عُين فريق إقليمي مؤلف من خبراء التعليم والتدريب التقني والمهني لتوجيه ودعم عمل المستشارين الوطنيين في جمع البيانات ومراجعة الأدبيات ذات الصلة داخلياً وإعداد مسودة تقرير رصد. وحرصاً على ضمان الجودة على

**المبادرات الإقليمية لبرنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع: دعم عمليات مراجعة أنظمة التعليم والتدريب التقني والمهني الوطنية وتطوير إطار استراتيجي لمنطقة الجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي.**

ضمن إطار مبادرة مشتركة للتعاون والتمويل، دخل مكتب اليونسكو شبه الإقليمي في هراري وأربعة مكاتب ميدانية لليونسكو في منطقة الجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي في تسوية شراكة مع أمانة الجماعة



© UNESCO/Niamh Burke

وبيانات وتصميم تقرير لتسجيل النتائج والتوصيات. فمن بين النشاطات التحضيرية الرئيسية نظم الخبراء الإقليميون مثلاً ورشة عمل إقليمية في جوهانسبرغ (بالتعاون مع اليونسكو وأمانة الجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي) جمعت مختلف المستشارين الوطنيين.

على مشارف نهاية المسار، عقد كل بلد مشارك ورشة عمل وطنية ليوم واحد جمعت الأطراف المعنية في كل بلد وخصّصت لمراجعة المعلومات الأساسية حول وضع نظام التعليم والتدريب التقني والمهني والتصديق عليها (بما في ذلك أطر السياسات وحجمها وشكلها وهيكلتها والحوكمة والتمويل واتجاهات الإصلاحات الحالية). وقد تمت تغطية مجالات أخرى منها:

تحديد الثغرات على مستوى المعلومات ومناقشة العوامل المسببة لها والفرص المتاحة لمعالجتها، بما في ذلك مصادر بيانات محتملة و/أو أدبيات؛

تقييم أداة رصد نظام التعليم والتدريب التقني والمهني والنظر في مدى فعاليتها في رصد تطور النظام في منطقة الجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي؛

تحديد الأولويات الاستراتيجية الوطنية التي من شأنها أن تستفيد من الدعم الإقليمي.

وأخيراً وليس آخراً، عقد خلال المرحلة النهائية من المسار مؤتمر إقليمي جمع ممثلين من الدول الأعضاء في الجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي بهدف:

تقديم نتائج التحليل التقاطعي لتقرير رصد النظام الوطني للتعليم والتدريب التقني والمهني؛

مستوى جميع البلدان المشاركة وإجراء تحليل تقاطعي متين، أعد الفريق الإقليمي أدوات مشتركة لجمع البيانات (أداة رصد) وخطوط توجيهية حول منهجية الإجراء والمراجعة بالتشاور مع أمانة الجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي، حتى يتم استخدامها بالتزامن في مختلف البلدان المشاركة.

وبما أن تعريفات المفاهيم الأساسية الخاصة بالتعليم والتدريب التقني والمهني قد تختلف كثيراً بين بلد وآخر، اتُفق على أن يقوم كل بلد من الجماعة بتكييف المؤشرات الأساسية مع سياقه الخاص. في بعض الحالات، وُجدت تعريفات إقليمية مشتركة لبعض المفاهيم، وسعيًا إلى ضمان فهم مشترك لهذه المفاهيم، وُزعت على جميع المستشارين الوطنيين وثيقة بعنوان: "معلومات حول المؤهلات في منطقة الجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي ومناقشة آلية ومعايير مقارنة المؤهلات والتكافؤ بينها." (أصدرت الطبعة المنقحة منها في شباط/فبراير من العام ٢٠١٠).

وافقت البلدان على إطلاق عملية جمع البيانات على المستوى القطري عبر الشروع بمراجعة للأدبيات بدأت بجمع المعلومات حول مؤشرات سابقة الاختيار عن أداة الرصد وبتكييف هذه المؤشرات وبناء المتغيرات (أو البيانات الوصفية)، كل وفق سياقه. وقد ارتكزت المراجعات اللاحقة لأداة الرصد على الدروس المستخلصة من الجولة الأولى لعملية جمع البيانات التي تولاهما المستشارون الوطنيون ومن التقييم الذي أجرته الأطراف المانحة المعنية بالتعليم والتدريب التقني والمهني خلال الاجتماعات الوطنية.

بموازاة ذلك، ولضمان التقيد بمقاربة البرنامج ومنهجيته ومساره، عقدت اجتماعات إقليمية ووطنية رُوِد خلالها الخبراء والمستشارون في مجال التعليم والتدريب التقني والمهني بخطوط توجيهية تمهيدية



الإقليمي عبر تشاطر الأفكار ووصف الخبرات. وبوجود الجهات الفاعلة الاقتصادية الإقليمية وكبار الجهات الفاعلة المعنية بالتنمية، كان الهدف أيضاً خلق دينامية أقوى للتعليم والتدريب التقني والمهني إقليمياً بفضل تنسيق أكبر وانخراط شركاء جدد.

رأى الاتحاد الأفريقي في نظام التعليم والتدريب التقني والمهني أولوية عليا للاستثمار في العقد الثاني للتعليم (٢٠٠٦-٢٠١٥). ففي الواقع، يُقدّر أن تكون الدول الأفريقية بحاجة إلى استحداث حوالي ٣٠٠٠٠ وظيفة لكل مليون فرد حتى تتمكن من تلبية حاجات أعداد الشباب المتكاثرة والمتهافة إلى أسواق عملها. وهنا يكمن الدور الأساسي لنظام التعليم والتدريب التقني والمهني. وقد أبدى المكتب الإقليمي للتربية في إفريقيا (اليونسكو) دعماً خاصاً للأولوية العليا التي يوليها الاتحاد الأفريقي لهذا النظام. وهو يسعى جاهداً لتكييف الاستراتيجيات الوطنية الخاصة بالنظام مع الاتفاقيات الإقليمية حول التعليم والتدريب. هذا وقد أعطى المكتب زخماً للنظام بفضل ورشة عمل شبه إقليمية واسعة عقدت في منطقة الجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا في آب/أغسطس ٢٠٠٩. وتلا ذلك تشكيل فرقة عمل مشتركة بين الوكالات للتعليم والتدريب التقني والمهني في المنطقة. جمعت الفرقة وكالات مهمة كبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي واليونيدو ومنظمة العمل الدولية. ويشكل ذلك مجالاً وظيفياً لتبادل الخبرات والنهوض بالسياسات والابتكارات التمكينية وتعزيز الحوار. وقد يشكل أيضاً أرضية للعمليات المشتركة في ميدان التعليم والتدريب التقني والمهني. أمّلت ورشة عمل زنجبار السير على خطى النجاح الذي حصدهته الجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا وتحقيق إنجازات ملحوظة في منطقة الجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي. هذا وتعتبر مساهمة برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع باللغة الأهمية بما أن البلدان المعنية به تمتد على المنطقتين (كوت ديفوار ومالوي). وقد شكّل المشروع منتدى لتحفيز التبادلات الجديدة وبناء التآزر على مستوى تنمية القدرات.

أسفرت ورشة عمل زنجبار عن عدة توصيات أساسية خلص إليها المشاركون الذي دعوا أيضاً إلى تطوير نظام إحصائيات أفضل حول نظام التعليم والتدريب التقني والمهني. وقد اتفق المشاركون على إعداد دراسات داخل بلدانهم حول هذا النظام ضمن إطار مسار التعزيز التعاوني وتشاطر المعارف. أمل الجميع في أن يتخض عن كل ذلك إطار مؤهلات إقليمي أشمل يطوره المكتب الإقليمي للتربية في إفريقيا (اليونسكو).

تقديم مسودة الاستراتيجية من أجل إعادة إحياء التعليم والتدريب التقني والمهني في منطقة الجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي بناء على أولويات حددتها الدول الأعضاء؛

جمع التعليقات والاقتراحات المرتبطة بالاستراتيجية والتوصل إلى توافق عام حول نطاقها الملائم والوجهة التي يجب أن تتخذها.

شكلت ورش العمل الداخلية المخصصة لمراجعة أداة الرصد الخاصة بالجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي والتقارير الوطنية فرصة مهمة لبناء الاستراتيجية الإقليمية على الأولويات الوطنية. وبناء على نتائج عمليات تقييم التعليم والتدريب التقني والمهني الوطنية والخلاصات الإقليمية ذات الصلة، ستحدد الجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي خمسة مجالات تدخل رئيسية تكون بمثابة محرّك للتعليم والتدريب التقني والمهني في المنطقة. كما أنها ستطور إطاراً استراتيجياً إقليمياً وبرنامج عمل يمتد كل منهما على خمس سنوات.

وفي حين ساهمت مخرجات أداة الرصد ضمن كل بلد مشارك من بلدان الجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي في إعداد ١٣ تقرير رصد وطني، لم تكن الأداة مصممة لتستخدم مرة واحدة فقط وإنما لتمكين كل بلد من تتبّع تطوره عبر الزمن من خلال آلية منتظمة للرصد ورفع التقارير. ستتيح هذه الأداة لبلدان الجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي تحديد البلدان المتزامنة معها في مراحل تطبيق مختلف جوانب مسارات إصلاح التعليم والتدريب التقني والمهني. يفسح ذلك المجال أمام فرص تعلم أكثر تماسكاً وتنسيقاً في ما بين بلدان الجنوب ومناقشة التحديات المشتركة.

## المبادرات الإقليمية لبرنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع: البرنامج الإقليمي في أفريقيا

أبدى المكتب الإقليمي للتربية في إفريقيا (اليونسكو) دعماً بارزاً للأولوية التي يوليها الاتحاد الأفريقي لنظام التعليم والتدريب التقني والمهني. وقد عقدت من ٢ إلى ٤ أيلول/سبتمبر ٢٠١٠ ورشة عمل في زنجبار لمقدمي الموارد الرئيسيين في النظام على المستويات الإقليمية وشبه الإقليمية والقطرية. وقد حضر ورشة العمل ممثلون عن الجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا والجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي والجماعة الاقتصادية لدول وسط أفريقيا وجماعة شرق أفريقيا والاتحاد الأفريقي ومصرف التنمية الأفريقي ورابطة تطوير التعليم في أفريقيا بالإضافة إلى مجموعة واسعة من مكاتب اليونسكو: هراري وكينشاسا ومابوتو وويندهوك ودار السلام وياوندي والمكتب الإقليمي للتربية في إفريقيا ومقره. كما حضر ممثلون من تنزانيا وزنجبار وأعضاء من وكالات أخرى من الأمم المتحدة كمنظمة العمل الدولية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. فوصل العدد الإجمالي إلى ٤٠ مشاركاً. كان للورشة أهداف عدة، أولها وأهمها تعزيز جهود تنمية القدرات في أفريقيا جنوب الصحراء في مجال التعليم والتدريب التقني والمهني وإشراك بلدان نظام التعليم والتدريب التقني والمهني المعنية ببرنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع على المستويين الإقليمي وشبه



فتيان يحضرون الدرس في مدرسة موغوسي الابتدائية التي تستقبل أطفال مخيم كاهي للاجئين في جمهورية الكونغو الديمقراطية.

© UNESCO/M. Hofer

الفصل السادس:  
ما الذي تعلمناه؟

## الفصل السادس: ما الذي تعلمناه؟

يستجيب الفصل ٦ للرغبة المُعرب عنها في منتدى بون عام ٢٠٠٧ بشأن « تنمية القدرات للتعليم للجميع: تنفيذ السياسات » بهدف تشجيع التفكير الأكثر انتظاماً في تنمية قدرات قطاع التربية تماشياً مع التطورات في الممارسة الإنمائية وتنمية القدرات. وبالتالي يتوقف الفصل ما قبل الأخير عند الدروس المستخلصة، بما فيها إمكانيات استراتيجيات تنمية القدرات وتأثير الخبرة التشغيلية على تصميم هذه الاستراتيجيات وإعدادها وعند تسهيل التغيير الطويل الأمد وتحويل ورصد التغيير. كما يقترح هذا الفصل بعض النتائج الفورية التي يمكن توقعها من عمليات تنمية القدرات.



## أبرز التحديات التي تواجه أقل البلدان نمواً والبلدان في مرحلة ما بعد النزاعات



لا تتطلب استراتيجيات تنمية القدرات تقديراً لأولويات التنمية الوطنية وخطتها فحسب وإنما أيضاً مراعاة لديناميات الثقافة المحلية السياسية والمؤسسية، وخصوصاً حوافزها وهيكلاتها وقواعدها غير الرسمية.

تكون هذه الديناميات عادة بأهمية التحديات التي تواجه القدرات. ويمكن أن تكون قد أثرت في تدابير الحوكمة الماضية والحاضرة في البلاد والظروف التي أدت إلى انعدام الاستقرار أو النزاع. لذلك يتطلب تصميم التعاون التقني فهماً ومراعاة لكيفية عمل المؤسسات والمنظمات والأشخاص، بما في ذلك

القيم والمعايير المتبعة. كما يتطلب احتراماً للذاكرة المؤسسية والخبرات المتجذرة أصلاً في الهيكليات والشبكات الوطنية والمحلية. وقد أشار أحد المسؤولين الوزاريين في غرب أفريقيا إلى أنّ «اليونسكو بحاجة إلى أشخاص مطلعين على كيفية عمل الحكومة في بلد معين. وهذا الأمر له أيضاً علاقة بالسياسة». انعكست هذه الأقوال في تعليقات مسؤول أفريقي آخر قال إنّ «الديبلوماسية والحاجة إلى حلفاء هما أمران بغاية الأهمية لمسارات تنمية القدرات».

هذا ويعتبر حشد الدعم الرفيع المستوى خطوة أساسية باتجاه تبديد الفكرة القائلة إنّ تنمية القدرات يقودها الخارج أو تفرضها جهات خارجية أو لا تراعي السياق المحلي أو إنها مجرد عملية تدريبية أخرى. وقد جاء على لسان أحد مسؤولي البرامج الرئيسيين لبرنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع في البلاد ما يلي: «إن حشد الدعم هو أساسي في المراحل الأولى لتجنباً لتكوين الانطباع بأن تنمية القدرات للتعليم للجميع هي مسألة تمويل فقط. من المهم الشرح منذ بداية المطاف بأنها مسار بحد ذاتها وأن البلدان هي التي تقودها وليس اليونسكو».

### خطوط توجيهية

- ◀ حتى قبل إطلاق الخطوات الخمس لمسار تنمية القدرات، احرصوا على القيام بما يلي:
- ◀ رسم مفصل لخريطة السياسات والأولويات الإنمائية الحكومية وأثرها في قطاع التعليم، ومسارات إصلاح القطاع العام/ التعليم.
- ◀ رسم مفصل لخريطة المؤسسات المعنية بعملية التخطيط وصنع القرار في قطاع التعليم (أو شبه القطاع) والأفراد المنخرطين فيهما. محاولة فهم التفاعل بين مختلف الوكالات الحكومية ضمن إطار مسارات التنمية الوطنية ككل وليس فقط ضمن نطاق قطاع التعليم.
- ◀ الاستثمار في التعرف إلى أبرز صناعات القرار الحكوميين والأطراف المعنية في المجتمع المدني والقطاع الخاص: فبناء العلاقات وإرساء التواصل وتحديد أبطال التغيير الرئيسيين ضمن الحكومة وقطاعات التعليم غير النظامي تشكل حجر الأساس لمعظم الخطوات اللاحقة.
- ◀ محاولة فهم الدوافع والحوافز وراء تنمية القدرات ضمن التعليم النظامي خصوصاً تلك التي تحرك كبار المدراء ومدراء الكوادر الإدارية الأوسط والمدراء الصغار. أما تقييم الاستعدادات للتغيير والإرادة السياسية ضمن البلاد والوزارات فهي أيضاً إحدى الخطوات الأولى الأساسية.
- ◀ إجراء تحليل معمق لمختلف عوامل الخطر والنجاح والاستعداد لتكاليف المعاملات العالية.

## تصميم وإعداد استراتيجيات تنمية القدرات

تتعزيز ثقة النظراء الوطنيين باستراتيجية تنمية القدرات وتزداد إمكانية مشاركتهم في نجاحها كلما توضحت المفاهيم والمشاركة في عملية التصميم.

لرفع حظوظ المشاركة الواسعة وخلق رؤيا حول ما يمكن أن يؤول إليه مسار تنمية القدرات، من الضروري تزويد مختلف الأطراف المستفيدة من التغيير والنظراء الوطنيين والشركاء التقنيين بصورة واضحة واسعة النطاق حول مفاهيم تنمية القدرات والمشاركة في المسارات اللوجستية. ولكن يجب على الأطراف المعنيين والشركاء الوطنيين أن يكونوا أيضاً على علم بالقيود المحيطة بتنمية القدرات على ضوء السياق الذي يعملون ضمنه، "وإلا يكون المسار أروع من أن يصدق"، على حد قول عضو من وزارة التربية في توغو. فبالعجز عن تحقيق الأهداف الصعبة المثال قد يولد إحباطاً على مستوى تنمية القدرات عينها ويؤدي إلى التخلي عن المسار.

### خطوط توجيهية

- ▶ الانخراط في عملية حشد الدعم المستهدفة مع الوزارات والأقسام المعنية لدمج تنمية القدرات ضمن برامج أشمل تنطوي على إصلاح القطاع العام أو إحداث التغيير فيه وضمن مجالات التخطيط الأساسية في قطاع التعليم وصكوك الميزانية.
- ▶ تجسيد حشد الدعم لتنمية القدرات بتجارب ناجحة من بلدان أخرى على المستوى الإقليمي أو شبه الإقليمي وعرض إمكانية تطبيقها على نطاق أوسع. من شأن هذا أن يقنع من تتابعهم الريبة من بين صناعات القرار وعلماء الاقتصاد والمخططين بأن الاستثمار في تنمية القدرات يستحق العناء.
- ▶ توضيح أدوار ومسؤوليات مختلف النظراء الوطنيين والشركاء التقنيين والموافقة عليها لدى إجراء عملية تقييم القدرات. فعدم تحديد الأدوار كما يجب والإغفال عن عرضها للنقاش يولد اللغط والتردد.
- ▶ تسهيل تحديد الشركاء في عملية التطبيق وآلياتها لتوليد الموارد البشرية والمالية اللازمة للدعم على المدى الطويل.
- ▶ إرشاد مسارات تنمية القدرات برفق في مراحل الانطلاق لضمان الملكية التصاعدي واحترام القدرات الاستيعابية للمؤسسات الوطنية والمحلية.
- ▶ ضمان المرونة في التصميم والتطبيق هو أمر بديهي على المستوى المساري. على جميع الجهات المعنية أي النظراء الوطنيين واليونيسكو وغيرها من الأطراف الخارجية أن تبدي استعدادها للتكيف مع المبررات.
- ▶ إشراك المدراء المعنيين ضمن الكيانات اللامركزية وحثهم على تحديد الأصول المتوافرة ضمن منظماتهم والثغرات على مستوى القدرات والأولويات والاستراتيجيات اللازمة لتحسين الأداء والتوصل إلى أهداف التعليم المتفق عليها.
- ▶ على مستوى الإدارة، خلق مجموعة استشارية معنية بتقييم القدرات لإبداء الرأي حول الأدوات المكيفة لتقييم القدرات وبإبداء تعقيبات على النتائج الأولية والانخراط في الحوار وعملية صنع القرار المشتركة من أجل التوصل إلى خطة عمل لتنمية القدرات.
- ▶ بعد تقييم القدرات، العمل مع النظراء الوطنيين لتحديد "الأولويات من بين الأولويات" التي يمكن معالجة مواردها محدودة وضمن مهل زمنية معقولة.
- ▶ إشراك وسائل الإعلام لكسب التأييد حول جهود تنمية القدرات وتوسيع انتشارها. لا يهدف ذلك إلى التوعية حول برامج جديدة لتنمية القدرات فحسب، إنما أيضاً إلى التأكيد من صحة التزام الأطراف المعنية بالتغيير وجعل هذا الالتزام علنياً.

«لا تخضع نتائج القدرة والمسارات المتبعة لتحقيقها [...] للمقاربات التقليدية حول إدارة النتائج، التي تميل إلى الاعتماد على درجة عالية من التخطيط ورصد التدخلات وعلى علاقة متوقعة بين المدخلات والمخرجات. فالمقاربات المخطط لها هي بالتحديد غير ملائمة لتطوير ما يسمى بالجوانب "المرنة" للقدرات. تنطوي هذه الجوانب بالنسبة إلى الأفراد على المعايير والقيم والقيادة والعلاقات. أما بالنسبة إلى المنظمات، فهي تشتمل على قابلية التكيف والاستقرار والشرعية. وفي أسوأ الأحوال، يمكن لهذه المقاربات أن تقوّض أسس المسارات المدعومة.»

هينر بايزر وطلوني لاند. الإدارة تحقيقاً لنتائج القدرة: ورقة معدة لورشة عمل القاهرة حول تنمية القدرات في ٢٨-٢٩ آذار/مارس ٢٠١١.



## رصد وتقييم تنمية القدرات

على الرغم من الطبيعة غير الملموسة لمعظم مناحي تنمية القدرات، يتطلب تتبع المسارات ونجاحها مؤشرات هادفة تركز على النتيجة والتغيير المرغوب فيه.

تعتبر المؤشرات مهمة لرفع التقارير إلى الحكومات المحلية والمساهمين المانحين بقدر ما هي ضرورية لرصد البرنامج وتقييمه على الصعيد الداخلي. لذلك، يجب إدراجها ضمن تصميم البرنامج منذ البداية.

### خطوط توجيهية

- ◀ التوافق بشفافية على المعايير والمؤشرات لتحقيق نجاح تنمية القدرات وأهدافها مع مختلف الأطراف المعنيين في مرحلة التصميم.
- ◀ تحديد كيفية إدراج مؤشرات تنمية القدرات على نطاق أوسع في أهداف قطاع التعليم ومؤثراته.
- ◀ مراجعة أنظمة الرصد والتقييم القائمة لتحديد الثغرات لجهة القدرة على رفع التقارير حول البيانات وجمعها وترتيبها وتحليلها ضمن قطاع التعليم.
- ◀ تجذير مؤشرات تنمية القدرات في سياسة وطنية لرصد وتقييم قطاع التعليم بناء على مجموعة من التعريفات والأهداف المتفق عليها.
- ◀ مراجعة المؤشرات بطريقة منتظمة للتحقق من جودها وفسح المجال أمام عملية إعادة صياغة ومناقشة الأسباب التي جعلتها غير وجاهية. من شأن ذلك إبراز المسائل العالقة التي يمكن معالجتها وإظهار الأصول التي يمكن البناء عليها.



© UNESCO/Bakary Emmanuel Daou

## تأثير الدعم الفني على المدى الطويل

تترجم عملية تنمية القدرات إلى أرض الواقع من خلال المقاربة والعمليات المعتمدة لتطبيقها. ويشكل عادة إطلاق عملية تنمية القدرات بحد ذاته نتيجة هذه العملية الأولى وقاعدة متينة للعمل المستقبلي.

غالباً ما تتجلى التغييرات الأولى في عملية تنمية القدرات في طريقة تفاعل أو تنسيق أصحاب المصلحة في ما بينهم – أي الكلام والتفاعل في ما بينهم للمرة الأولى أو بطريقة جديدة لمناقشة المسائل المشتركة والحلول المحتملة، بالإضافة إلى إنشاء فرق عمل مشتركة ولجان توجيهية. وغالباً ما تنجم هذه التغييرات عن عملية تقييم القدرات التي تحوّل العمليات التربوية إلى عمليات صريحة وتضطلع بدور الوسيط الذي يساهم في إطلاق أولى مراحل تقوية القدرات. ويتمحور ذلك حول مناقشة مسائل تنمية القدرات وتوضيح الأدوار والمسؤوليات لمختلف المهام.

في الواقع، تزيد مرحلة تصميم استراتيجية تنمية القدرات من مستوى التوعية الكلي بشأن المسائل التشغيلية والروابط داخل الأنظمة التربوية الوطنية، بالإضافة إلى توليد رؤيا قد تكون غائبة. ومن المرجح أن يكون قد شارك العديد من أصحاب المصلحة الوطنيين في عمليات مماثلة لتعزيز القدرات في السابق ولكنهم قد لا يدركون مدى ترابط العناصر وأصحاب المصلحة في ما بينهم. وتسلط عملية تقييم القدرات الضوء على صلات قد تكون غامضة، فيتمكن بالتالي الفرد من مد الجسور بين المراحل



الأولى والنهائية والمتوسطة ويفهم كيفية تداخل هذه المراحل. كما يمكن ذلك الجهات الفاعلة الإنمائية والتربوية على المستوى القطري بإدراك دورها وسياق عملها بشكل أفضل.

سيؤدي اختيار تدريب الأفراد الأسهل، بعيداً عن التحديات في وجه القدرات المؤسسية والتنظيمية الأوسع، إلى مكاسب قصيرة الأمد وتغييرات منعزلة وفارغة.

غالباً ما يتحول التدريب إلى ممارسة لنقل المعارف الفنية بعيداً عن العقبات المؤسسة والتنظيمية المتجذرة. وكما جاء في مبادرة المسار السريع لتوفير التعليم للجميع: "تعتبر تنمية القدرات [...] أكثر من مجرد تدريب إذ أنها تشمل رعاية مناخ مؤسسي ومنظمات بطريقة شاملة واستراتيجية، بما في ذلك عمليات إدارة التغيير". عبارات أخرى، يصعب على الأفراد المدربين العمل بشكل ملائم ضمن مؤسسات لم تتغير أو تعاني من اختلالات وظيفية. ووفقاً لأحد أعضاء المكتب الإقليمي للتربية في إفريقيا (اليونسكو): "لا تقتصر تنمية القدرات والتغييرات على التدريب الفردي: بل يكمن التحدي في توسيع نطاق التغطية من دون فقدان العامل البشري". واتضح أن التوجيه والإرشاد في مكان العمل من المنهجيات الأكثر فعالية لتنمية القدرات ضمن برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع.

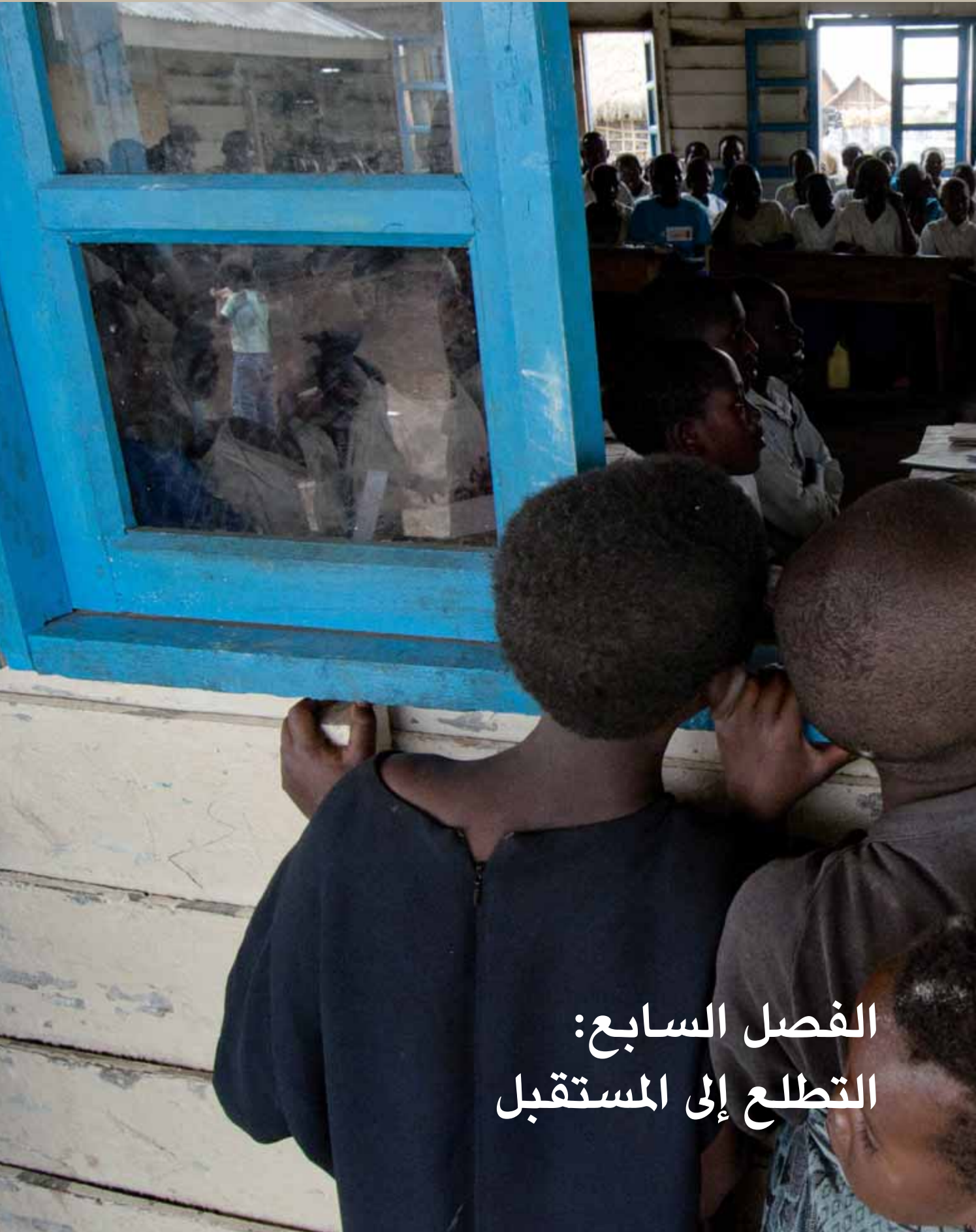
## خطوط توجيهية

- ◀ التأكيد من أن منهجيات التدريب على تنمية القدرات المعتمدة يمكنها أن تساهم من خلال "التعلم بالممارسة" في مواجهة التحديات في مكان العمل، وبالتالي في تأمين نتائج مستدامة.
- ◀ معالجة نقاط الاختناق في خلال عملية تنمية القدرات ومع تطور القدرات، عوضاً عن الالتفاف حولها أو تجاهلها. فعند تجنب المشاكل والعراقيل خلال التنفيذ سيبقى التحدي الأصلي متجذراً.
- ◀ ضمان استراتيجية خروج الخبراء في تنمية القدرات لكي يتولى النظراء الوطنيون/المحليون الذين شاركوا في التدريب على تنمية القدرات والعمليات الخاصة بها مسؤولية النشاطات والمراحل اللاحقة. وقد اعتبر برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع في المغرب ذلك وسيلة "للخروج من حالة طلب متواصل أو متكرر والدخول في عملية اعتماد كلي على الذات".



ينتظرون من الخارج إلى الداخل، جمهورية الكونغو الديمقراطية.

© UNESCO/M. Hofer



الفصل السابع:  
التطلع إلى المستقبل





© UNESCO/M. Hofer

## الفصل السابع: التطلع إلى المستقبل

ينظر الفصل ٧ في تنمية القدرات على أنها استراتيجية آيلة إلى بلوغ أهداف النوعية والإنصاف في توفير التعليم للجميع وفي الدينامية المستلزمة لإدخال التغيير على المدى الطويل. وتشمل العناصر الأساسية المطروحة في الفصل الأخير ما يلي: الحاجة إلى الملكية والقيادة الوطنية لعمليات تنمية القدرات؛ واتساق أفضل لمبادرات الجهات المانحة؛ ورعاية الشراكات بين أصحاب المصلحة المتعددين لتحسين توفير التعليم؛ وأنظمة أكثر فعالية لإدارة المعارف والتعاون بين دول الجنوب.



## تنمية القدرات كاستراتيجية لتحقيق أهداف النوعية والإنصاف في التعليم لجميع

السياسة. وعلى هذه الخلفية، يتزايد النظر في إمكانية إنشاء الشراكات بين أصحاب المصلحة المتعددين. مع ذلك، مازال هناك الكثير من الجهود التي لا بدّ من بذلها لتعبئة وإشراك المنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص والمجموعات الأهلية وغيرها من منظمات المجتمع المدني (بما فيها ممثلين عن الفئات المحرومة والأقليات) في رسم خطط القطاع التربوي وتنفيذها وفي رصد نتائج التعلّم.

لا يمكن لبرنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع أن يلبي كل الاحتياجات التي يصادفها على المستوى القطري، إلا أنه قد يشكل منبراً لعرض سلسلة من مسائل الجودة والإنصاف والمسائل التشغيلية ليأخذها أصحاب المصلحة في الاعتبار. قد يسهّل البرنامج التآزر بين الشركاء الحاليين والمحتملين كما يُعتبر وسيلة لاستغلال القدرات الوطنية الموجودة والاعتراف بها، بما في ذلك المعرفة المحلية والأهلية والتي يمكن أن تشكل جزءاً من الاستراتيجيات الهادفة إلى توفير التعليم للجميع.

### ضمان استدامة مبادرات تنمية القدرات على المستوى القطري

تُعد برامج كثيرة لتحقيق النجاح ولكن ليس لتدوم وهذا ما يخلّد دوامة التخلف. ويؤدي التركيز على النتائج فقط إلى تحقيق هذه النتائج من دون التوصل إلى حل جذري طويل الأمد للعوائق والتحديات الأساسية. وتتوجه تنمية القدرات إلى ترسيخ التغيير على المدى الطويل وتشكل

يعمل برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع في إطار الحملة العالمية لتوفير التعليم للجميع. ويطبق البرنامج نهجاً قائماً على حقوق الإنسان في مجال التربية مشدداً على أنه لا يمكن تحقيق المساواة في الحصول على التعليم وتكافؤ الفرص وتقديم تعليم نوعي للفئات السكانية المهمشة كافة إلا من خلال تعزيز القيادة والملكية الوطنية للعمليات الإنمائية والسعي إلى تحسين المواءمة بين استراتيجيات التعاون التقني وإشراك مختلف أصحاب المصلحة في تصميم وإدارة السياسات والاستراتيجيات التي تؤثر فيهم.

ويرتبط توفير التعليم النوعي وتكافؤ فرص التعليم في الأساس بمدى فعالية بنية النظام التربوي المؤسسية والتنظيمية. ولا يقتصر ذلك على جودة الجسم التعليمي أو بيئة التعلّم في قاعات الصف بل يشمل أيضاً عمليات إعداد الأبحاث الموثوقة والتخطيط وإعداد الميزانيات والعمليات الإدارية على كل المستويات، بالإضافة إلى تخصيص الأموال التي يمكن الاعتماد عليها في سياسات قطاع التربية وأولوياته.

ولا يزال التعاون والتنسيق والتواصل المنتظم بين وزارات التربية ووزارات المال والمكاتب والأقسام التربوية على الصعيد اللامركزي يشكل تحدياً تنظيمياً جسيماً للأنظمة التربوية وخصوصاً في أقل البلدان نمواً والبلدان في مرحلة ما بعد الأزمة. وكذلك الأمر بالنسبة إلى توافر القدرات التشغيلية داخل الوزارات والأقسام لتحقيق غايات



© UNESCO/Akhtar Soomro

وسيلة لاستكشاف حلول خلاقة للتحديات التي تواجه تنمية القدرات ولمشاكلها المتجذرة.

القرار على الصعيد الحكومي هم الذين يحرزون التغييرات على الأرض.

على صعيد قطاعي التعليم النظامي وغير النظامي، تقع مسؤولية إنجاز العمل على عاتق فريق العمل والفاعلين في الإدارة الوسطى وعلى المستوى اللامركزي. وسيشكل التزامهم وجهودهم حجر الأساس في نجاح أي نشاط يهدف إلى تعزيز القدرات. أما الجهات المستفيدة من تنمية القدرات على المستوى الأدنى، فهي تلك التي تشجع على الأغلّب فريق عملها على التعاون بشكل فعال في عمليات تنمية القدرات والعمل على تخطي العقبات إن شعرت أنها مقدّرة ومؤتمنة على قيادة العمليات التي تؤثر فيها. من هنا، على المجموعات المستفيدة على المستوى الأدنى أن تشارك في تحديد مكامن القوة واحتياجاتها وأولوياتها من حيث القدرات.

بقي ضمان الاستدامة التحدي الرئيسي أمام معظم أنواع المساعدة الإنمائية. وتُعتبر الاستدامة في تنمية القدرات، كما هو مبين في هذه الوثيقة، وليدة عوامل عدة منها: القيادة والملكية الوطنية والمواءمة وإشراك شراكات وأصحاب المصلحة المتعددين وترتيبات التمويل وتوليد المعارف والتعاون بين دول الجنوب والتعاون الإقليمي. وعبر إيلاء الأهمية إلى كل من هذه الأبعاد أثناء تصميم مبادرات تنمية القدرات والتخطيط لها والإشراف عليها ورصدها، تستطيع الحكومات والشركاء التقنيين العمل على ترسيخ مبادئ أفضل الممارسات المعترف بها في إعلان باريس بشأن فعالية المعونة.

### قيادة عمليات تنمية القدرات وملكيّتها

تتمحور تنمية القدرات حول خلق الظروف المناسبة للسكان ليتمكنوا من تكييف التغييرات المهمة والضرورية في أماكن عملهم وحياتهم ومن إدارة هذه التغييرات بأنفسهم. ويمكن للأطراف الخارجية، على غرار وكالات الأمم المتحدة والشركاء الثنائيين ومتعددي الأطراف، أن يساعدوا الدول النامية على توفير التعليم للجميع. ولكن على هذه الدول أن تحسّن قطاعاتها التربوية إلى أن يصبح التعليم للجميع ممكناً وفعالاً ومستداماً. وتبدأ هذه العملية بأخذ الحكومات الوطنية المبادرة في تحديد وتنسيق متطلبات تنمية القدرات في خطط القطاع التربوي. ولكن حتى القيادة العليا لا تكون عادة كافية. فليس من الضروري أن يكون الأشخاص الرفيعو المستوى في الحكومة وصانعو

على أيّ حال، لا بدّ من تعزيز الملكية والاستدامة من خلال العمل مع موارد الدولة المتوافرة وأنظمة تقييم القدرات والعمليات وإعداد الاستراتيجيات الخاصة بها وإدارتها. لذا لا بد من إيلاء القدرات والموارد الوطنية ودون الإقليمية، قدر الإمكان، أولوية في وضع أنظمة موازية لتنمية القدرات أو العمل مع الخبراء الخارجيين. أما إن لم تكن أنظمة تنمية القدرات والقدرات الوطنية بحد ذاتها صلبة بما يكفي فمن الضروري تعزيزها بدل غض الطرف عنها.

باختصار، لا بدّ من أن تضيفي استراتيجيات تنمية القدرات قيمة على خطط التنمية والرؤى والاستراتيجيات والأطر التنظيمية الوطنية المتوافرة، بالإضافة إلى مصادر الخبرة التقنية، على أن تركز فيها. والأهم من كل ذلك هو أن لا قيمة للمبادرات التي تُصمّم لتنفذ مرة



© UNESCO/Bakary Emmanuel Dao

واحدة فقط أو لآليات تنفيذ ورصد المشاريع القائمة بذاتها. ويمكن التخوف الأول في ألا تُعتبر استراتيجية تنمية القدرات كبنية أو مبادرة موازية للمشهد الإنمائي الموجود أصلاً. فلا بدّ من اعتبار استراتيجيات تنمية القدرات في القطاع التربوي أو قطاعاته الفرعية جزءاً من استراتيجية وطنية متماسكة لدعم التنمية.

## المواءمة مع الشركاء التقنيين الدوليين والمحليين

لا تستطيع منظمة اليونيسكو بصفتها أحد الشركاء الفنيين في مجال التنمية المكتظ أن تقود وحدها هدف التعليم للجميع كما أنها لا تملك القدرة التشغيلية للقيام بذلك بمفردها. فلتترسّخ مقاربة تنمية القدرات، على برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع أن يحدد آليات دعم تنمية القدرات الموجودة في مجالات تركيزه وعمل كل جهة مشاركة. ففي معظم الدول، يحاول البرنامج في البدء أن يحقق ذلك من خلال إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية ومبادرة وحدة العمل في الأمم المتحدة وغيرها من المجموعات الاستشارية حيث يلتقي ممثلو الجهات المانحة بأصحاب المصلحة الوطنيين فيناقشون في مبادرات التعليم الجديدة.

ويساهم دعم برنامج تنمية القدرات في ظل آليات التنسيق بين الجهات المانحة والحكومة ومجموعة الجهات المانحة المحلية في زيادة فرص تعميم تنمية القدرات في العمليات الوزارية على المدى الطويل وفي استراتيجيات المساعدة المتعددة الأطراف، حتى وإن كانت مجرّد ممارسات للتنسيق العام بين الجهات المانحة. ومن المهم أيضاً إنشاء حوار لتفادي ازدواجية بين الشركاء وللاستفادة إلى أقصى حد من الموارد المتاحة. ومن الضروري رآب

الصعد بين المساعدة الإنسانية والتخطيط التربوي وتوفيره على المدى الطويل. أما في البلدان في مرحلة ما بعد الأزمة أو ما بعد النزاع، فيبدأ برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع بإنشاء روابط بين السياسات وجهود الانتعاش والتنمية الطويلة الأمد، وذلك من خلال مواءمة علاقات العمل التشغيلية وتوليدها بين الفاعلين على غرار لجنة الإنقاذ الدولية.

## دور الشراكات بين أصحاب المصلحة المتعددين في التعليم للجميع

إحراز التقدم نحو توفير التعليم للجميع بحلول العام ٢٠١٥، على حملة التعليم للجميع أن تتخطى فكرة كون الدولة الجهة الحصرية والوحيدة القادرة على بلوغ هذا الهدف وأن تستكشف كلّ سبل تعزيز إدارة التعليم وحوكته وتوفيره ورصده. ويمكن أن يشكل الحوار

التشاركي وترتيبات الشراكة بين الحكومات والجهات الفاعلة من غير الدولة جزءاً من استراتيجية تحقيق غايات الجودة والإنصاف ووسيلة لحشد الموارد الضرورية لتحقيق أهداف القطاع التربوي. ولكن في ما يتعلّق بالحوار التشاوري، لا تُبذل جهود كافية لتسهيل الحوار المؤسسي بين الحكومات وممثلي المجموعات «المعرّضة للخطر» والمجموعات المهمشة بهدف تحديد احتياجاتها وأولوياتها وإيجاد حلول لبيئة التعلّم الدامجة وممارساته. وفي دول عديدة، لا تزال المنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني كذلك بعيدة عن لعب دور الشريك المتساوي في وضع السياسات والتخطيط، ما يؤثر بشكل كبير في توفير التعليم للجميع.

غير أن بعض البلدان قد بدأت تستكشف إمكانيات إقامة الشراكات مع أصحاب المصلحة المتعددين في مجال التعليم. إلا أن هذه الشراكات تتطلب مساحات نظامية لتنمو وهذا يستلزم بدوره اتخاذ إجراءات لتنمية القدرات على الصعيد المؤسسي والتنظيمي والفردي. فعلى سبيل المثال، أمّنت استراتيجية هادفة إلى تنمية القدرات في روندا منبراً لمناقشة استحداث نشاطات تكميلية على مستوى الحكومة والجهات المانحة والفاعلين في المجتمع المدني وعالم الأعمال. وقد رعت هذه الاستراتيجية الاصطفاف المشترك حول أولويات التعليم الوطنية والالتزام بها. كما أتاحت الاستراتيجية لمختلف الشركاء فرصة رفع أصواتهم تدريجياً وتعزيز مهارات المناصرة والمشاركة في الوساطة وإدارة الشراكات مع غيرهم من أصحاب المصلحة.

## توليد المعرفة والتبادل بين دول الجنوب

في الختام، تتطلّب استدامة تنمية القدرات خلق أنظمة لإدارة المعارف في الدول بالإضافة إلى التعاون بين مؤسسات دول الجنوب في ميادين الأبحاث وتعزيز المؤسسات والتطوير التنظيمي. ويدعم برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع بقوة تدفق المعلومات (عبر منتديات مختلفة ودخول المواقع الإلكترونية وورش العمل وغيرها من منصات الحوار) على كل من المستوى القطري والإقليمي والدولي. ويهدف هذا التدفق إلى تغذية السياسات الوطنية وممارسة الإدارة والحوكمة. غير أنه من الأهمية بمكان ضمان المشاركة الفعالة في الشبكات الموجودة بين دول الجنوب. فيعتبر التعاون بين دول الجنوب منتدئاً لا غنى عنه للمناصرة والحوار بشأن السياسات ومسائل تنمية القدرات، ما يسمح للدول الواقعة في مناطق معيّنة من تبيّن أوجه الشبه في التحديات وتوسيع آفاق التفكير لمواجهة هذه التحديات.

**«مع ارتفاع معدلات القيد، تزداد صعوبة تحقيق نسب قيد أعلى عبر استقطاب الأطفال البعيدي المنال، إذ أن ذلك يستلزم مقاربات أكثر إبداعاً في الوقت الذي تحتاج فيه مداخلات تحسين النوعية وتوفير التعلّم إلى قدرات إدارية أفضل. لذا لا بدّ من إيلاء الأولوية لتوفير المساعدة الملائمة (غير المساعدة التقنية التقليدية) لتنمية القدرات إذا ما أردنا توفير التعليم للجميع.»**

اليونيسكو، تقرير الرصد العالمي ٢٠٠٨، ص. ١٩١.

## المختصرات

المساعدة الفنية	TA	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	ICT	وزارة التعاون الاقتصادي والتنمية الألمانية	BMZ
معهد إعداد المعلمين	TEI	معهد اليونسكو الدولي لتخطيط التربية	IIEP	مكتب اليونسكو في داكار والمكتب الإقليمي للتربية في أفريقيا	BREDA
مبادرة تدريب المعلمين في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى	TTISSA	منظمة العمل الدولية	ILO	تنمية القدرات في مجال التعليم للجميع	CapEFA
التعليم والتدريب التقني والمهني	TVET	أقل البلدان نمواً	LDCs	بناء القدرات	CB
معهد اليونسكو للتعلم مدى الحياة	UIL	مبادرة محو الأمية لتعزيز القدرات [اليونسكو]	LIFE	تقييم قطري موحد	CCA
معهد اليونسكو للإحصاء	UIS	الأهداف الإنمائية للألفية	MDGs	تنمية القدرات	CD
فرق الأمم المتحدة القطرية	UNCTs	وزارة التربية	MoE	مركز تعلم مجتمعي	CLC
إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية	UNDAF	وزارة التربية والتدريب	MoET	لجنة المساعدة الإنمائية لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي	DAC
مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية	UNDG	الرصد والتقييم	M & E	الوكالة الدانمركية للتنمية الدولية	DANIDA
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	UNDP	الخطة الاستراتيجية الوطنية للتعليم	NESP	المفوضية الأوروبية	EC
منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة	UNESCO	تعليم غير نظامي	NFE	التعليم للجميع	EFA
استراتيجية اليونسكو لدعم التعليم الوطني	UNESS	منظمة غير حكومية	NGO	مبادرة المسار السريع لتوفير التعليم للجميع	EFA-FTI
منظمة الأمم المتحدة للطفولة	UNICEF	الوكالة النرويجية للتعاون من أجل التنمية	NORAD	نظام المعلومات الخاص بإدارة شؤون التعليم	EMIS
البنك الدولي	WB	اللجنة التقنية الوطنية	NTC	إطار تنمية القطاع التربوي	ESDF
المحفل الاقتصادي العالمي	WEF	منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي	OECD	خطة قطاع التربية	ESP
		مكتب إقليمي	RB	مكتب ميداني	FO
		الجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي	SADC	الوكالة الألمانية للتعاون التقني	GTZ
		الوكالة السويدية للتعاون الدولي من أجل التنمية	SIDA	مكتب التربية الدولي لليونسكو	IBE
		النهج القطاعي الشامل	SWAp		



# مسرد المصطلحات

**المقاربة القطاعية الشاملة:** هي مقاربة تنظر في كل نواحي قطاع ما - مع التركيز في معظم الأحيان على الملكية الوطنية، بالإضافة إلى استخدام الأنظمة المحلية والأهداف الإنمائية.

**أصحاب المصلحة:** فرد أو مجموعة أفراد أو منظمة ذات مصلحة أو اهتمام بمشروع أو مسار عمل ما.

**التعاون في ما بين بلدان الجنوب:** عملية تتمكن من خلالها البلدان النامية من التمازج وتبادل التكنولوجيا والخبرات والدروس وأفضل الممارسات ومشاركتها.

**منظور الأنظمة:** النظر في الأنظمة بشكل متكامل على أنها مؤلفة من مكونات عدة، مع مراعاة كل العناصر التي تساهم في نشاط أو مسألة ما.

**الشمولية:** التشديد على أهمية مقاربة متكاملة، مع الأخذ بالحسبان ترابط وتداخل الأجزاء كافة.

**القدرة المؤسسية:** البيئة والمناخ المستلزمان للمنظمات والمؤسسات للعمل من حيث القوانين واللوائح الإدارية والسياسات والثقافة والأعراف والمعايير، إلخ.

**توليد المعارف:** توليد أو تبادل أو نشر الأفكار والخبرات والمعلومات.

**الشراكات بين أصحاب المصلحة المتعددين للتعليم:** اتحاد مفيد بين شركاء من مختلف ميادين المجتمع (على غرار القطاع الخاص والمجموعات الأهلية) لمواجهة ومعالجة المسائل التربوية.

**القدرة التنظيمية:** هي طاقة منظمة (من حيث الموظفين والعمليات والموارد والبنى التحتية والتنسيق والمهام) على استخدام مواردها ومهاراتها لبلوغ أهدافها والتفاعل مع الكيانات الأخرى.

**توحيد الأداء في الأمم المتحدة:** هي مقاربة تساهم في توحيد عمل وكالات الامم المتحدة كافة التي تُشجع على تقديم أداء موحد على المستوى القطري.

**توحيد الأداء في اليونسكو:** استخدام كل خبرات اليونسكو بشكل جماعي، أو كما هو مناسب وعند الحاجة، خبرات المعاهد المختلفة (IICA، IIEP، UIS، UIL، UNEVOC، IBE، إلخ.) وصولاً إلى المكاتب الإقليمية والميدانية والمقر الرئيسي.

**الأداء:** طريقة إنجاز فرد أو منظمة ما لمهمة أو وظائف معينة.

**إعادة تصميم الأعمال:** تحليل الإجراءات والسبل وإعادة تصميمها في مؤسسة أو مشروع تجاري.

**القدرات:** الطاقة أو المهارة أو الكفاءة أو المقدرة على إنجاز عمل ما، بما في ذلك الجدارة والقوة والفهم والمعرفة للتحلي بالفعالية والإنتاجية.

**تقييم الاحتياجات من القدرات:** هي المرحلة الأولى من عملية تنمية القدرات عندما تُقاس القدرات المستبقة مقارنة بالقدرات الحالية وعند تحديد العقبات والتحديات ونقاط الدخول المحتملة. ويؤدي ذلك إلى وضع خريطة للعملية لبلوغ الأهداف والغايات الإنمائية ذات الصلة.

**تنمية القدرات:** العملية التي تسمح للأفراد بتعزيز قدراتهم على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية والمؤسسية لإدارة أعمالهم بطريقة مستقلة وفعالة.

**عامل تغيير (عنصر تغيير أو بطل تغيير):** شخص يصمم أو يسهل التغيير ضمن منظمة أو مجتمع، ويعمل كمحفز للتحويل الواسع النطاق، وغالباً ما يقوم بالدعوة أو يتولى قيادة عمليات التغيير.

**جماعات الممارسين:** مجموعات أفراد يتشاركون الاهتمامات والمعارف والمخاوف نفسها والذين يتعلمون ويتطورون معاً.

**الحوكمة:** العمليات والأنظمة التي تتخذ من خلالها الحكومات أو الهيئات الإدارية أو منظمات المجتمع المدني القرارات وتعمل.

# قائمة المراجع

- Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (Germany), G8 2007, One World. *Capacity Development for Education for All: Putting Policy into Practice. An International Forum, Summary of Outcomes*, Bonn, Federal Ministry for Economic Cooperation and Development, 2007. 17p.
- G8. *Education Experts Report 2009. Sharing Responsibilities to Advance Education For All*. G8, 2009. 12p.
- Glennie, J. *Poverty Matters*. The Guardian, 17 February 2011.
- Global Environment Facility. *Strategic Approach to Enhance Capacity Building*. Washington, 2003, 17p.
- Juho Uusihakala Consulting and Advisory Services, PEDIUM Consultants. *Evaluation of the Capacity Building for EFA (Cap-EFA)*. Paris, UNESCO Internal Oversight Service, 2008. 88p.
- Mahshi, K. *Capacity development in education*, UNESCO-IIEP Newsletter, Vol. XXIV, no 4, Oct-Dec 2006. Paris, 2006: 3p.
- Martin, Jenkins and Associates Limited. *Evaluation of the Asia-Pacific EFA Mid-Decade Assessment and Mid-Term Policy Review*. 2010. 64p.
- OECD/DAC. *Service Delivery in Fragile Situations: Key Concepts, Findings and Lessons*. Paris, OECD, 2008, 54p.
- \_\_\_\_\_. *The Challenge of Capacity Development: Working Towards Good Practice (DAC Guidelines and Reference Series)*. Paris, OECD, 2006. 48p.
- Ortiz, A. Taylor, P. *Learning Purposefully in Capacity Development. Why, What and When to Measure?* (Institute of Development Studies, UK). Paris, UNESCO-IIEP, 2009. 50p.
- Republic of Togo. *CapEFA Programme: Renforcement des Capacités en vue de l'amélioration de la qualité de l'Alphabétisation et de l'Education Non Formelle au Togo*. Lomé, 2010, 6p.
- Ulleberg, I. *The Role and Impact of NGOs in Capacity Development. From Replacing the State to Reinvigorating Education*. Paris, UNESCO-IIEP, 2009, 51p.
- \_\_\_\_\_. *Incentive Structures as a capacity development strategy in public service delivery*. Paris, UNESCO-IIEP, 2009, 143p.
- UNDP. *Capacity Development: a UNDP Primer*. New York, UNDP, 2009. 64p.
- \_\_\_\_\_. *UNDP Practice Note: Capacity Development*. New York, UNDP, 2008. 31p.
- Asian Development Bank. *Integrating Capacity Development into Country Programmes and Operations, Medium Term Framework and Action Plan*. Manila, Asian Development Bank, 2007, 41p.
- Bakhtaoui, M. *Evaluation Finale, Alphabétisation pour l'autonomisation des femmes au Maroc*. Rabat, UNESCO Rabat, 2008. 27p.
- Blagescu, M. Young, J. *Capacity Development for Policy Advocacy: Current Thinking and Approaches Among Agencies Supporting Civil Society Organizations*. Working Paper 260, London, Overseas Development Institute, 2006, 56p.
- Caldwell Johnson, E. *Communities of Practice for Local Capacity in Central Asia*, Washington (The Community Empowerment Network, Capacity Development Briefs, No. 11). World Bank Institute, 2005. 5p.
- Davis, L. *Capacity Development for Education Systems in Fragile Contexts, Working Paper*. Centre for International Education and Research, University of Birmingham, European Training Foundation, GTZ, 2009, 58p.
- De Grauwe, A. *Without Capacity There is No Development*. Paris, UNESCO-IIEP, 2009. 155p.
- De Grauwe, A. Hite, S J. *Capacity Development in Educational Planning and Management. Learning from Successes and Failures*. Paris, UNESCO-IIEP, 2009. 66p.
- EuropeAid. *Institutional Assessment and Capacity Development. Why, What and How? (Tools and Methods Series. Reference Document No. 1)*. Luxembourg, European Commission, 2005. 44p.
- \_\_\_\_\_. *Toolkit for Capacity Development*. Brussels, 2009, 82p.
- Farstad, H. (NORAD). *The UNESCO CapEFA programme: Report from Informal Site Visits to Mali and Ethiopia, October-November 2010*. Oslo, 2011, 15p.
- Fast-Track Initiative. *Guidelines for Capacity Development in the Education Sector within the Education for All Fast-Track Initiative*. Washington, FTI, 2008. 40p.
- \_\_\_\_\_. *The Road to 2015. Reaching the Education Goals. Annual Report 2008*. Washington, World Bank, 2008. 90p.
- Federal Ministry for Economic Cooperation and Development, BMZ (Germany). *Capacity Development for Education for All: Putting Policy into Practice*. Bonn, Federal Ministry for Economic Cooperation and Development, 2007, 27p.
- \_\_\_\_\_. *The Role of Capacity Development in the Education for All - Fast-Track Initiative (Concept Note)*. Bonn, Federal Ministry for Economic Cooperation and Development, 2006, 5p.

- \_\_\_\_\_. *Teacher Training Initiative for Sub-Saharan Africa (TTISSA), 2006-2015, Concept Note*. Paris, UNESCO, 2007, 15p.
- \_\_\_\_\_. *UNESCO Mainstreaming the Needs of LDCs*. Paris, UNESCO, 2002, 32p.
- \_\_\_\_\_. *UNESCO's 2009 Contribution to the Report of the United Nations Secretary-General for the 2009 Substantive Session of the Economic and Social Council and for the Sixty-Fourth Session of the General Assembly on the Implementation of the Programme of Action for the Least Developed Countries for the Decade 2001-2010*. Paris, UNESCO, 2009, 22p.
- UNESCO Asia and the Pacific Regional Bureau for Education. *Handbook for Decentralized Education Planning*. Bangkok, UNESCO, 2006, 133p.
- UNESCO Regional Office Beirut, UNESCO Cairo, Adult Education Authority in Egypt. *Capacity Building to Enhance Policy Development, Institutional Change and Programme Delivery in Literacy and Non Formal Education in Egypt*. Beirut, UNESCO, 2010, 55p.
- UNESCO, Save the Children, Government of Qatar. *The Central Role of Education in the Millennium Development Goals*. Paris, UNESCO, 2010, 24p.
- UNESCO-BREDA. *Framework for Action in TVET. A framework for action to promote the reform of technical and vocational education and training (TVET) in Sub-Saharan Africa in support of the Plan of Action for the African Union Second Decade of Education 2006-2015*. Dakar, 2009, 53p.
- UNESCO-IIEP. *Capacity Development in Education Planning and Management for Achieving EFA. Preparation of a UNESCO Policy Paper. An Overview of Provisional Findings (Draft)*. Paris, UNESCO-IIEP, 2008, 17p.
- UNESCO-UIL. *Advancing Literacy: A Review of LIFE 2006-2009*. Hamburg, UNESCO-UIL, 2009, 65p.
- UNESCO-UIS. *Education for All in Least Developed Countries*. Montreal, UNESCO-UIS, 2006, 40p.
- \_\_\_\_\_. *Technical Paper No. 3 - Projecting the Global Demand for Teachers: Meeting the Goal of Universal Primary Education by 2015*. Montreal, UNESCO-UIS, 2009, 44p.
- United Nations General Assembly. *Draft Resolution Referred to the High-Level Plenary Meeting of the General Assembly by the General Assembly at its Sixty-Fourth Session. Keeping the Promise: United to Achieve the Millennium Development Goals*. New York, United Nations, 2010, 32p.
- UNESCO. *Building a UNESCO National Education Support Strategy (UNESS) Document 2008-2013, Guidance Note (Education Policies and Strategies 11)*. Paris, UNESCO, 2007, 48p.
- \_\_\_\_\_. *Capacity Development for Achieving EFA Goals: UNESCO Strategy. Review of UNESCO's Capacity Development Programmes. Final Review Report*. Paris, UNESCO, 2008, 81p.
- \_\_\_\_\_. *CapEFA programme, Overview of the five-step Capacity Development Process*. Paris, UNESCO, 2010, 14p.
- \_\_\_\_\_. *CapEFA programme, Guidance Note, Steps 1-3, Including Guidelines for Establishing TOR for the Capacity Assessment Exercise*. Paris, UNESCO, 2010, 16p.
- \_\_\_\_\_. *CapEFA programme, Capacity Building for EFA. Progress Report*. Paris, UNESCO, 2007, 22p.
- \_\_\_\_\_. *CapEFA programme, Guidance Note for using the Capacity Assessment Support Tool, Step 2*. Paris, UNESCO, 2010, 12p.
- \_\_\_\_\_. *CapEFA Progress Report 2010*. Paris, UNESCO, 2010, 36p.
- \_\_\_\_\_. *Education Resource Projections in the Context of Sector-Wide Development Planning (Education Policies and Strategies 10)*. Paris, UNESCO, 2005, 66p.
- \_\_\_\_\_. *EFA Global Monitoring Report 2007. Strong foundations - Early childhood care and education*. Paris, UNESCO, Oxford University Press, 2007, 390p.
- \_\_\_\_\_. *EFA Global Monitoring Report 2010. Reaching the Marginalized*. Paris, UNESCO, Oxford University Press, 2010, 525p.
- \_\_\_\_\_. *EFA Global Monitoring Report 2011. The Hidden Crisis: Armed Conflict and Education*. Paris, UNESCO, Oxford University Press, 2011, 431p.
- \_\_\_\_\_. *Evaluation of Strategic Programme Objectives 1 and 2 (Education Sector), Internal Oversight Service Evaluation Section*. Paris, UNESCO, 2009, 88p.
- \_\_\_\_\_. *Global Action Plan for Improving Support to Countries in Achieving the EFA goals*. Paris, UNESCO, 2006, 40p.
- \_\_\_\_\_. *Medium-Term Strategy, 2006-2013, 34 C/4*. Paris, UNESCO, 2007, 37p.
- \_\_\_\_\_. *NFE-MIS Handbook: Developing a Sub-National Non-formal Education Management Information System*. Paris, UNESCO, 2005, 323p.
- \_\_\_\_\_. *Report by the external auditor on the performance audits undertaken in the 2004-2005 biennium (Annex)*. Paris, UNESCO, 174th Session of the Executive Board, 174 EX/27, 2006, 29p.





# مواقع إلكترونية ومراجع مفيدة

قطاع التربية في اليونسكو: <http://www.unesco.org/new/en/education/>

اليونسكو/برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع:

الموقع الإلكتروني: facebook, Twitter, Flickr

<http://www.unesco.org/new/en/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-all/capacity-development/>  
نسخ إلكترونية عن العملية المؤلفة من خمس خطوات، الخطوات ١-٣، إلخ.

مكتب الأمم المتحدة لأقل البلدان نمواً: <http://www.unohrls.org>

تنمية القدرات في المفوضية الأوروبية: <http://capacity4dev.ec.europa.eu/>

مبادرة المسار السريع لتوفير التعليم للجميع: <http://www.educationfasttrack.org>

موقع المنتدى الاقتصادي العالمي: <http://www.weforum.org/issues/education/>

وصلة بوابية للتعليم عن تنمية القدرات: <http://www.capacity.org>

شبكة التعلم عن تنمية القدرات: <http://www.lencd.org>

معهد التنمية الخارجية: <http://www.odi.org.uk>

شبكة تنمية القدرات التابعة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي: <http://www.undp.org/capacity/capacitynet.shtml>

المنتدى الدولي لقادة الأعمال: <http://www.iblf.org/>

مركز تبادل المعلومات بشأن تنمية القدرات في المعهد الدولي لتخطيط التربية:

<http://www.iiep.unesco.org/capacity-development/capacity-development-strategies/clearinghouse.html>

قاعدة بيانات المعهد الدولي لتخطيط التربية حول الشركاء في تنمية القدرات:

<http://www.iiep.unesco.org/capacity-development/capacity-development-strategies/partners.html>

صدر في عام ٢٠١٢ عن منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة  
7, Place de Fontenoy, 75352 Paris 07 SP, France

© اليونسكو، عام ٢٠١١  
جميع الحقوق محفوظة

الترقيم الدولي ١  
ISBN 978\_92\_3\_001078\_2

العنوان الأصلي : *Capacity development for Education for All*  
صدر في عام ٢٠١١ عن منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة

إن التسميات المستخدمة في هذا المطبوع وطريقة عرض المواد فيه لا تعبر عن أي رأي لليونسكو بشأن الوضع القانوني لأي بلد أو إقليم أو مدينة أو منطقة، ولا بشأن سلطات هذه الأماكن أو رسم حدودها أو تخومها.

إن الآراء والأفكار المذكورة في هذا المطبوع هي خاصة بالمؤلف وهي لا تعبر بالضرورة عن وجهات نظر اليونسكو ولا تلام المنظمة بشيء.

إن الصور في هذه النشرة هي صور توضيحية وليس لها علاقة ببرنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع

صفحة الغلاف: ©UNESCO/GMR Akash

الترجمة : يونسكو بيروت

التصميم والتنضيد الطباعي والطباعة تمت في ورش اليونسكو

طبع في فرنسا

تشكل استراتيجيات تنمية القدرات القائمة على قاعدة موارد البلد والناجمة عن حوار بين أصحاب المصلحة المتعددين، المفتاح لتحديث طريقة تخطيط المساعدة الإنمائية الدولية وطريقة تلقي الدولة للدعم من شركائها الفنين والتزامها فيه وتنسيقه. وتساهم هذه الاستراتيجيات في تعزيز القيادة والملكية الوطنيتين لعمليات التنمية، ولكن للأمم من ذلك، في الابتعاد عن مقاربة مجزأة وقائمة على المشاريع للتعاون الإنمائي فيما تبقى المساعدة الخارجية مرتبطة بجهة فاعلة واحدة، أو تضع مجموعة ثابتة من المحصلات أو النتائج.

وقد استخلصت اليونسكو الكثير من العبر في السنوات الماضية من تجاربها في بناء القدرات للتعليم، وقد وثقت هذه الدروس في تقارير أبحاث وتقييمات وتقديرات للمشاريع ومراجعات السياسات والمراجعات القطاعية وغيرها من الوثائق. ويقدم هذا المطبوع فرصة للمنظمة لتتمتع في مقاربتها لتنمية القدرات، مع تسليط الضوء على بعض الإنجازات الحاسمة والعبر المستخلصة من خلال برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع الذي اعتمد عام ٢٠٠٣.

لا يهدف هذا المطبوع أبداً إلى أن تقدم حلاً أو أن تعطي جواباً نهائياً عن الأسئلة المتعلقة بتنمية القدرات؛ بل تسعى إلى عرض بعض العناصر الرئيسية - عبر استخدام برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع كمثال سردي وعملي - والاستناد إلى نطاق واسع من التجارب حول العالم في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى والدول العربية ومنطقة آسيا والمحيط الهادئ وأمريكا اللاتينية ومنطقة الكاريبي.



قطاع التربية



منظمة الأمم المتحدة  
للتربية والعلم والثقافة

برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع يتم دعمه من طرف الجهات المانحة التالية:

