السلامة والقدرة على التكيف
والتماسك الاجتماعي :
دليل لمخططي قطاع التعليم

1
2
3
4
5
6

التكلفة والتمويل
كم سيكلف ذلك
ومن سيدفع
التكاليف؟

منظمة الأمم المتحدة
للتربية والعلم والثقافة

المكتب الدولي
للتربية

المعهد الدولي
للتخطيط التربوي

PEIC
PROTECT EDUCATION IN INSECURITY AND CONFLICT
حماية التعليم في ظروف النزاع وانعدام الأمن

A programme of education above all℠

معلومات عن الكتيبات

هذا الكتيب هو واحدمن سلسلة تتكون من ستة كتيبات للتخطيط التربوي عن تعزيز السلامة والقدرة على التكيف والتماسك الاجتماعي في التعليم ومن خلاله. وينبغي قراءة هذه الكتيبات مع المزيد من مواد التخطيط التقليدية لقطاع التعليم (راجع قسم المراجع بكل كتيب للحصول على مزيد من التفاصيل). وتشمل السلسلة:

- مسرد المصطلحات
- كتيب 1 – عرض عام: دمج السلامة والقدرة على التكيف والتماسك الاجتماعي في التخطيط لقطاع التعليم
- كتيب 2 - التحليل: أين نحن الآن؟
- كتيب 3 - السياسة: ما نريد تحقيقه؟
- كتيب 4 - البرمجة: كيف نحقق أهدافنا؟
- كتيب 5 - التكلفة والتمويل: كم يكلف ذلك ومن سيدفع التكاليف؟
- كتيب 6 – التتبع والتقييم: كيف نعرف ما حققناه؟

وتم نشر سلسلة موازية من الكتيبات عن دمج السلامة والقدرة على التكيف والتماسك الاجتماعي في تطوير المناهج الدراسية وتدريب المعلمين.

نشر للمرة الأولى من قبل:
المعهد الدولي للتخطيط التربوي، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (IIEP-UNESCO)
Info@iiep.unesco.org
www.iiep.unesco.org

إن وجهات النظر والآراء الواردة في هذا الكتاب هي آراء الكاتب ولا تمثل بالضرورة وجهة نظر اليونسكو أو المعهد الدولي للتخطيط. التسميات المستخدمة وطريقة عرض المواد في هذا الكتاب لا تعني التعبير عن أي رأي على الإطلاق من جانب اليونسكو أو المعهد الدولي للتخطيط التربوي فيما يتصل بالوضع القانوني لأي بلد أو إقليم أو مدينة أو منطقة أو سلطاتها أو حدودها أو تخومها الرسمية.

السلامة والقدرة على التكيف
والتماسك الاجتماعي:
دليل لمخططي قطاع التعليم

كتيب 5-
التكلفة والتمويل
كم سيكلف ذلك ومن سيدفع
التكاليف؟

شكر وتقدير

هذا الكتيب هو واحدٍ من سلسلة تضم ستة كتيبات تم إعدادها لمخططي التعليم؛ وتأتي هذه الكتيبات الستة إضافةً إلى ثمانية كتيبات أخرى حول المنهاج نتيجة التعاون بين معهد اليونسكو الدولي للتخطيط التربويIIEP وبرنامج حماية التعليم في ظروف النزاع وانعدام الأمن PEIC ومكتب التربية الدولي IBE التابع لمنظمة اليونسكو.

قام كل من لين بيثكي Lynne Bethke (معهد Interworks)، ولينسي بيرد Lyndsay Bird (معهد اليونسكو الدولي للتخطيط التربويIIEP) ومورتن سيجسجارد Morten Sigsgard (معهد اليونسكو الدولي للتخطيط التربويIIEP) بكتابة كتيبات التخطيط، مع بعض الإضافات التحريرية التي أجرتها ليونورا ماك إيوين Leonora MacEwen (معهد اليونسكو الدولي للتخطيط التربويIIEP).

ااامت كل من جينيفر باتون Jennifer Batton (مستشارة)، وأمابولا ألاما Amapola Ala-ma (مكتب التربية الدولي IBE) ومارجرت سينكلير Margaret Sinclair (برنامج حماية التعليم في ظروف النزاع وانعدام الأمن PEIC) بكتابة الكتيبات الخاصة بالمناهج وقامت لين بيثكي Lynne Bethke (معهد Interworks) بتحريرها.

قام الأفراد التالية أسماؤهم بتقديم التعليقات القيمة بشأن هيكل الكتيبات ومحتواها أثناء عملية المراجعة: بونوا دانسمبورج Benoît d'Ansembourg (المكتب الإقليمي لشرق أفريقيا والجنوب الأفريقي التابع لليونيسيف UNICEF ESARO)، وناوكو أراكاوا Naoko Arakawa (الشبكة المشتركة بين الوكالات للتعليم في حالات الطوارئINEE)، وكارولين أشتون Carolyne Ashton (مستشارة)، وأنتون دي جروي Anton de Grauwe (معهد اليونسكو الدولي للتخطيط التربويIIEP)، وأندريا دياز فاريلا Andrea Diaz Varela (البنك الدولي)، وأوسلم اسكيوكاك Özlem Eskiocak (الأونروا)، وداكمارا جورجسكو Dakmara Georgescu (اليونسكو بيروت)، وسونيا جوميز Sonia Gomez (مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين UNHCR)، وبرندا هايبليك Brenda Haiplik (اليونيسيف)، وجينيفر هوفمان Jennifer Hofmann (المكتب الإقليمي لغرب ووسط أفريقيا اليونيسيف WCARO)، ويولاند ميلر جراندفو Yolande Miller-Grandvaux (وكالة التنمية الدولية التابعة للولايات المتحدة USAID)، ومارلا بيتال Marla Petal (هيئة إنقاذ الطفولة)، وماري كانجيتي Mary Kangethe (وزارة التعليم في كينيا)، ونيفين كنيزيفيتش Neven Knezevic (المكتب الإقليمي لشرق أفريقيا والجنوب الأفريقي التابع لليونيسيف UNICEF ESARO)، وسينثيا كونز Cynthia Koons (الشبكة المشتركة بين الوكالات للتعليم في حالات الطوارئINEE)، ومارك ريتشمود Mark Richmond (برنامج حماية التعليم في ظروف النزاع وانعدام الأمن PEIC)، وكارولين شميدت Caroline Schmidt (مبادرة الدعم الألمانية GIZ Backup Initiative)، وبريان سميث Brian Smith (معهد اليونسكو الدولي للتخطيط التربويIIEP).

يعرب معهد اليونسكو الدولي للتخطيط التربويIIEP و برنامج حماية التعليم في ظروف النزاع وانعدام الأمن PEIC ومكتب التربية الدولي IBE عن امتنانهم للأشخاص والمنظمات التي اختبرت الكتيبات ميدانياً في أوغندا ومالي. ويتم توجيه الشكر بصفة خاصة لكل من: باميلا كوموجوني Pamela Komujuni في أوغندا (مكتب رئيس الوزراء)، وجوزيف كاجومبا Joseph Kajumba، وكليوفوس موجيني Cleophus Mugenyi، وسانتا أتينج Stanta Ateng، وجوزيف نييجي لوبووما Joseph Niege Lubwuma، وكريستوفر أوكيشو Christopher Okecho (وزارة التعليم والرياضة بأوغندا)، بونوا دانسمبورج Benoît d'Ansembourg ونيفين كنيزيفيتش Neven Knezevic (المكتب الإقليمي لشرق أفريقيا االجنوب الأفريقي التابع لليونيسيف UNICEF ESARO)، ومونيكا لامازاريس Mon-ica Llamazares وأبرين نايجا Irene Naiga ونايت ستيلا كانديرو Night Stella Candiru (اليونيسيف – أوغندا)، وشارلز روكوينجي Charles Rukwengye وأنا سيجر Anna Seeger (مستشارون). وفي مالي لادجي مامادو لامين كوليبالي Ladji Mama-dou Lamine Coulibaly، وإيسياكا نيامبيلي Issiaka Niambele، وأمادو ساماكي Amadou Samake، ولاسين سيديبي Lassine Sidibé من وزارة التعليم، وأندريا بيرتر Andrea Berther وناوكو إيموتو Naoko Imoto وكونستنس كواكو Constance Kouakou (يونيسيف – مالي)، وأليو تال Alliou Tall وإبراهيما سيسوكو Ibrahima Sissoko (وكالة التنمية الدولية التابعة للولايات المتحدة USAID – مالي).

قائمة المحتويات

5 تصدير
9 مقدمة
11 **الخطوة الأولى:** تحديد بنود التكلفة
16 **الخطوة الثانية:** وضع تصورات للتكلفة باستخدام نموذج المحاكاة
18 **الخطوة الثالثة:** التخطيط للتوزيع المنصف لموارد التعليم
19 **الخطوة الرابعة:** تحديد النقص في التمويل والموارد
21 **الخطوة الخامسة:** تعبئة الموارد
24 **المراجع الرئيسية**
25 **الملحق أ**
26 **الملحق ب**
27 **معلومات عن البرنامج**

تصدير

ينقد المضمون التربوي والتخطيط التعليمي المُراعيان لظروف الأزمات الحياة، كما أنهما يوفران التكاليف. فبفضلهما يحمي التعليم كلا من المتعلمين ومجتمعاتهم من خلال توفير المشورة التي تنقذ الأرواح في حالات الطوارئ إذ يمكن للتخطيط الجيد أن يوفر تكلفة إعادة بناء أو إصلاح البنى التحتية والمواد التعليمية باهظة الثمن؛ أما على المدى البعيد، فيعزز المضمون التربوي والتخطيط التعليمي المُراعيان لظروف الأزمات من مرونة النظم التعليمية، ويساهمان في ضمان سلامة المجتمعات والمؤسسات التعليمية وتماسكها الاجتماعي.

لقد تم توثيق الأثر المدمر لكل من النزاعات والكوارث على الأطفال وعلى النظم التعليمية. ولقد نتج عن هذا الأثر المدمر نمو حسٍ ملحٍ في جميع أنحاء العالم تجاه ضرورة المشاركة في الاستراتيجيات التي تقلل من المخاطر. إذَ من المحتمل أن يتأثر 175 مليون طفل بالكوارث سنوياً خلال العقد الحالي (Penrose and Takaki 2006)، بينما زادت نسبة الأطفال المتسربين في سن المرحلة الابتدائية بالبلدان المتأثرة بالصراعات من 42 في المائة من المجموع العالمي عام 2008 إلى 50 في المائة عام 2011.

لهذا، لا يمكن إنكار الحاجة الملحة لتطوير المضامين التعليمية وخطط القطاع التي تواجه هذه المخاطر. وتهدف سلسلة الكتيبات إلى دعم وزارات التعليم للقيام بهذا الأمر تحديدا، مع التركيز بصورة مشتركة على الأمان والقدرة على مواجهة الكوارث وضمان التماسك الاجتماعي. وهي سلسلة تتكون من ستة كتيبات حول تخطيط قطاع التعليم وثمانية كتيبات إضافية حول وضع المناهج، وتعتبر جميعها ثمرة للتعاون بين برنامج حماية التعليم في ظروف النزاع وانعدام الأمن والمعهد الدولي للتخطيط التربوي التابع لمنظمة اليونسكو ومكتب التربية الدولي التابع لمنظمة اليونسكو. ولقد تأسس هذا التعاون وإطار العمل بأكمله على جهود مجموعة كبيرة من المعنيين وأصحاب المصلحة وانخراطهم، بما في ذلك منظمة اليونيسف وبرنامجها المعني ببناء السلام والتعليم ودعم قدرات المرافعة.

تتمثل مهمة المعهد الدولي للتخطيط التربوي (IIEP-UNESCO) في تعزيز قدرات البلدان على التخطيط وإدارة نظم التعليم لديها من خلال التدريب والبحث والتعاون الفني. هذا بالإضافة إلى أن المعهد الدولي للتخطيط التربوي اكتسب خبرات في قضايا التعليم في حالات الطوارئ والاستعداد لمواجهة الكوارث. ولقد أدى برنامج المعهد حول التعليم في حالات الطوارئ وإعادة البناء إلى إعداد دليل بشأن تخطيط التعليم في حالات الطوارئ وإعادة البناء، كما أدى إلى إنجاز مجموعة من الدراسات الوطنية والموضوعاتية.
ولقد اضطلع أيضا بالتعاون وتنمية القدرات في البلدان المتأثرة بالنزاعات مثل أفغانستان وجنوب السودان وتشاد، وقام بتطوير أدوات تخطيط مراعية لظروف الأزمات وجرّبها في غرب وشرق أفريقيا.

إن برنامج حماية التعليم في ظروف النزاع وانعدام الأمن (PEIC) هو برنامج تابع لمؤسسة

التعليم فوق الجميع التي أنشأتها صاحبة السمو القطري الشيخة موزة بنت ناصر. ويهدف برنامج التعليم في ظروف النزاع وانعدام الأمن إلى تعزيز الحق في التعليم وحمايته – على كافة مستويات النظم التعليمية – في المناطق المتأثرة أو المهددة بالأزمات أو انعدام الأمن أو النزاع المسلح. ويدعم برنامج حماية التعليم في ظروف النزاع وانعدام الأمن جمع وتصنيف البيانات الخاصة بالهجوم على التعليم وتعزيز الحماية القانونية لانتهاكات القانون الدولي المرتبطة بالتعليم. كما يعمل برنامج حماية التعليم في ظروف النزاع وانعدام الأمن من خلال الشركاء للمساعدة على تطوير البرامج التعليمية المراعية لظروف النزاع وعلى تقليل مخاطر الصراع أو تكرار حدوثها.

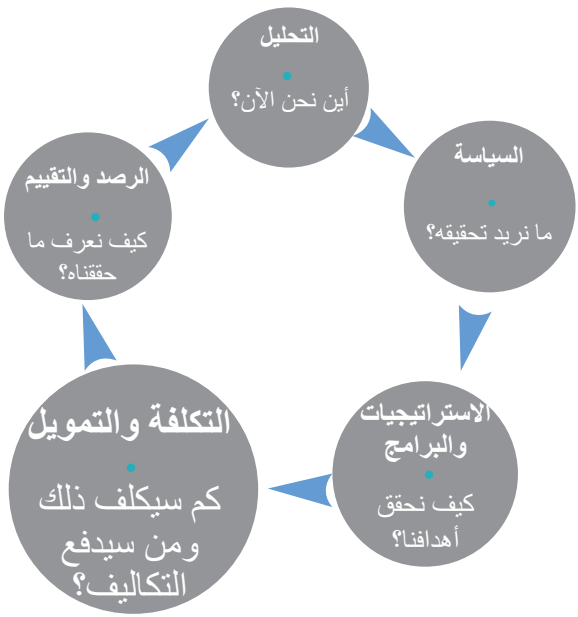
يدعم مكتب التربية الدولي التابع لمنظمة اليونسكو البلدان لتعزيز ملائمة وجودة المناهج التي تهدف إلى تحسين القدرات الأساسية مثل الإلمام بالقراءة والكتابة والحساب ومهارات الحياة، وتناول موضوعات بالغة الأهمية على المستويات المحلية والإقليمية والدولية مثل التكنولوجيا الحديثة والقيم والتنمية البشرية المستدامة والسلام والأمن والحد من مخاطر الكوارث.

ويقدم مكتب التنمية الدولي خدمات من قبيل إسداء المشورة الاستراتيجية، وتقديم الدعم الفني الذي يُصاغ بما يتلاءم والاحتياجات الخاصة بكل دولة، والمساعدة على تطوير القدرات قصيرة وطويلة الأمد؛ كما يوفر مكتب التنمية الدولي للبلدان المعنية فرص الولوج إلى أحدث المعارف في مجال المناهج والتعلم.
وتستند هذه السلسلة من المنشورات التي تعد ثمرة التعاون بين المعهد الدولي للتخطيط التربوي التابع لمنظمة اليونسكو و برنامج حماية التعليم في ظروف النزاع وانعدام الأمن (PEIC) ومكتب التربية الدولي التابع لمنظمة اليونسكو إلى الخبرات الخاصة لكل وكالة من هذه الوكالات. ونهدف عبر هذه الكتيبات، إلى دعم موظفي وزارات التعليم على المستوىات المركزية والجهوية والإقليمية والمحلية لدعم نظم التعليم الآمنة والمرنة وتشجيع التماسك الاجتماعي من خلال السياسات والخطط والمناهج الملائمة الموضوعة من قبل قطاع التعليم. وتلبي هذه المبادرة حاجة فعلية للدعم من خلال الدمج المنهجي للتدابير المراعية لظروف الأزمات في كل خطوة من خطوات عملية تخطيط القطاع وفي مراجعة المنهاج والمضامين التربوية وعمليات التطوير.

فمن خلال تبني المضامين التربوية والتخطيط التعليمي المُراعيان لظروف الأزمات، ستكون وزارات التعليم قادرة مع شركائها على التحكم في عوامل التغيير للوقاية من المخاطر، وبالتالي المساهمة في بناء مجتمعات تنعم بالسلام على نحو مستدام.

سوزان جرانت لويس
مديرة معهد اليونسكو الدولي للتخطيط التربويIIEP
مانتسيتسا ماروبي
مديرة – مكتب التربية الدولي IBE
مارك ريتشموند
مدير - برنامج حماية التعليم في ظروف النزاع وانعدام الأمن PEIC

كتيب 5 – التكلفة والتمويل: كم سيكلف ذلك ومن سيدفع التكاليف؟



بإيجاز

- ينبغي إدراج أولويات السلامة والقدرة على التكيف والتماسك الاجتماعي وحساب تكاليفها في الخطة الشاملة لقطاع التعليم. سوف ييسر ذلك عملية التنفيذ، ويمكن استخدامها لدعم التمويل من الجهات المانحة لكي يتوازى دعمها مع أولويات الخطة.
- يعتبر تحديد تكلفة أولويات السلامة والقدرة على التكيف والتماسك الاجتماعي أمرا ضروريا لتحديد الأولويات والمراحل الملائمة.
- يساعد نموذج المحاكاة في بعض العمليات أو البرامج على تقدير التكاليف المختلفة، ويسمح بتجريب سيناريوهات مختلفة.
- قد يكون من الممكن جمع الأموال اللازمة من شركاء التنمية أو، في بعض الحالات، من الجهات المانحة العاملة في المجال الإنساني إذا لم تكن الموارد الوطنية كافية لتمويل أولويات السلامة والقدرة على التكيفوالتماسك الاجتماعي.

مقدمة

يركز هذا الكتيب على تقدير تكاليف وتمويل المبادرات المتعلقة بالسلامة والقدرة على التكيف والتماسك الاجتماعي. وتلعب وزارات التعليم دورا حيويا في تقديم التكاليف والميزانيات الدقيقة إلى وزارة المالية وإلى الجهات المانحة الخارجية. كما يساعد على حساب التكاليف الإجمالية لبرامج أولويات السلامة والقدرة على التكيف والتماسك الاجتماعي، ويساعد على على التأكد من أن تخطيط وتحديد مراحل الأولويات تم كما ينبغي بحيث يظهر بوضوح في وثيقة البرنامج. ومن شأن كل هذا أن يساعد في التنفيذ والتتبع والتقييم، و يساعد الوزارة أيضا في دعم التمويل من الجهات المانحة الخارجية وفي توافقها مع أولويات الخطة.

الإطار 1-5
فهم التكلفة والتمويل

لتكلفة: عملية تحديد تكلفة الوحدة لكل بنود الإنفاق على التعليم، بما في ذلك المعلمين وبناء الفصول الدراسية. ويلزم حساب التكاليف الإجمالية لمعرفة كم سيكلف تنفيذ الخطة وجميع الأنشطة المخطط لها، بما فيها تلك المتعلقة بالحد من مخاطر الكوارث والأزمات بوجه خاص.

التمويل: الموارد المالية اللازمة لدعم خطة التنفيذ. يتعامل التمويل مع توزيع الأموال بين القطاعات (قطاع التعليم مقارنة مع باقي الصحة والدفاع، وغيرها) وداخل القطاعات (الابتدائي والثانوي والعالي، وغيرهم).

وتعتبر الخطة المحددة التكاليف بشكل جيد ذات أهمية خاصة عند الاحتياج إلى الموارد الخارجية للتنفيذ. إذ سوف يحتاج صانعو القرار إلى ضمانات بأن تقديرات التكلفة معقولة وأن الموارد المطلوبة سوف تؤدي إلى تحقيق أولويات الخطة. وفي هذا السياق، يحتاج صانعو القرار ضمانات بأن الوزارات لديها القدرة على إنفاق الأموال المطلوبة بطريقة فعالة. على سبيل المثال، إذا طلبت الخطة إجراء إصلاحات وتحسينات لعدد كبير من المدارس خلال فترة الخطة، عندئذٍ سيحتاج صانعو القرار إلى معرفة ما إذا كانت الوزارة تتمتع بالقدرة على إدارة عملية الإصلاح بالكامل. ويجب أن تشمل هذه العملية كل المكونات من تحديد المدارس التي تحتاج إلى هذه الإصلاحات، والمناقصات، ومنح العقود والمدارس المحددة لتعديلها وتحديثها، وإلغاء جميع المشاريع المنجزة. وترابط الأهداف والتكاليف والقدرة على التنفيذ جميعها في تحليل الخطة التربوية.

ويتناول الكتيب بعض التكاليف النموذجية المرتبطة بالتخطيط للسلامة والقدرة على التكيف والتماسك الاجتماعي. وينبغي مقارنة التكلفة الإجمالية للخطة مع التمويل المتاح. ولذلك، يشمل الكتيب مناقشة حول استيعاب التكاليف في سياق الميزانية العامة للبلد وتحديد أنواع التمويل التي قد تكون متاحة. وهناك أداة مفيدة في تقدير تكلفة وتمويل بعض أجزاء من الخطة بوجه خاص هي نموذج المحاكاة. وسوف يتناول الكتيب بشيء من التفصيل فائدة واستخدام هذا النموذج.

خطوات لحساب تكلفة وتمويل أولويات السلامة والقدرة على التكيف والتماسك الاجتماعي

- تحديد بنود التكاليف اللازمة لأولويات السلامة والقدرة على التكيف والتماسك الاجتماعي (مثل تدريب المعلمين وطباعة الكتب المدرسية وإعادة تهيئة المدارس، وغيرها من العمليات) وتحديد/حساب تكاليف الوحدة.
- وضع تصور للتكاليف باستخدام نموذج المحاكاة عند الضرورة، وحساب إجمالي الاحتياجات المالية.
- استخدام سيناريوهات مختلفة لتجريب الافتراضات وتحليل تأثيرها على تكاليف الخطة.
- التخطيط للتوزيع الأكثر إنصافا للموارد ومرافق التعليم بين المناطق والفئات ذات الهوية المختلفة.
- الاتفاق على سيناريوهات التكلفة النهائية للخطة.
- تعبئة الموارد (الداخلية والخارجية) للأولويات من أجل تعزيز السلامة والقدرة على التكيف والتماسك الاجتماعي.

الخطوة الأولى
تحديد بنود التكلفة

في معظم نظم التعليم، يتم إنفاق ما بين 85٪ و 90٪ من ميزانية التعليم السنوية على الرواتب. مما يترك مجالا محدودا للنفقات الأخرى، مثل تدريب المعلمين، والكتب المدرسية، واللوازم التعليمية وصيانة المرافق التعليمية، والتكاليف الأخرى المتعلقة بالسلامة والقدرة على التكيف والتماسك الاجتماعي، مثل صناديق الطوارئ لاستخدامها في التأهب للأزمات أو في التخطيط للاستجابة لهذه التحديات. وبالتالي، يكون من الضروري حساب التكلفة الإجمالية لأولويات السلامة والقدرة على االتكيف والتماسك الاجتماعي ودمجها في الميزانية العامة لقطاع التعليم. وكما ورد في الكتيب 4، حساب التكلفة ليس خطوة مستقلة بذاتها تحدث في نهاية عملية التخطيط فقط، بل ينبغي أن تشمل عملية تحديد وترتيب أولويات البرامج تحليلا للقدرة على تحمل التكاليف والفعالية من حيث التكلفة في مرحلة مبكرة.

وحالما يتم الاتفاق ع لى التحديد الأولي للأولويات، يجب أن يحدد المخططون العاملون بالتعاون مع الموظفين في قسم المالية والميزانية بالوزارة تكلفة البرامج. ويمكن تكرار هذه العملية حتى يتم الانتهاء من تحديد الأولويات. ويتم توضيح التكاليف التي تم فحصها نموذجيا أدناه. يرجى ملاحظ أن هذه القائمة ليست شاملة وأن بنود التكلفة ذات الصلة سوف تختلف وفقا للسياق.

- **الرواتب والمكافآت / الحوافز الأخرى:** في البلدان التي تكون فيها الأولوية لتعزيز التماسك الاجتماعي، من المحتمل وجود هدف لتحقيق التوزيع المنصف للمعلمين المؤهلين في جميع أنحاء البلد. وقد يشمل هذا تعيين المزيد من المعلمين في بعض المناطق و/ أو تقديم حوافز خاصة أو تعويضات أو مشاريع الإسكان من أجل جذب المعلمين إلى المناطق الريفية أو المتضررة من النزاع في البلد. ويجب إدراج هذه التكاليف الإضافية في ميزانية التسيير السنوية وسيتطلب ذلك موافقة من وزارة المالية، التي غالبا ما تضع حدا لعدد المعلمين (وغيرهم من العاملين في مجال الخدمة المدنية) الذين يوظفون كل عام. وإذا كانت هناك حاجة لموظفين متخصصين لتدريس "تعلم كيفية العيش المشترك"، عندئذٍ يجب إدراج رواتبهم في حسابات الميزانية وتكون ضمن الحدود المنصوص عليها للتوظيف.
- قد يكون **لبناء المدارس وتطويرها** (مثل الأسوار والمراحيض للبنين والبنات، وإعادة التهيئة لمواجهة أخطار معينة) أولوية مقترنة بالأهداف المتعلقة بالسلامة والقدرة على التكيف والتماسك الاجتماعي. على سبيل المثال، في المناطق المعرضة للكوارث، يكون بناء المدارس الآمنة عنصرا في غاية الأهمية لحماية أرواح الأطفال والمعلمين وغيرهم من العاملين في المجال التربوي. ويعزز أيضا القدرة على التكيف من خلال حماية استثمارات البلد في البنية التحتية. وبالمثل، يمكن أن تعزز جهود بناء المدارس والمرافق التعليمية في

المناطق ناقصة الخدمات التماسك الاجتماعي. على سبيل المثال، قد تعطى الأولوية لبناء المدارس الثانوية في المناطق التي لا توجد بها حاليا.

وتعتبر التكاليف المرتبطة ببناء المدارس وتحسينها جزءا من رأس مال التنمية للبلد. عادة، تتولى وزارة الأشغال العمومية أو قسم البنايات في وزارة التربية والتعليم المسؤول عن بناء المدارس حساب هذه التكاليف. ومع ذلك، فقد يكون من الضروري، في المناطق النائية ناقصة الخدمات، ضبط تكاليف الوحدة القياسية إن لم تتوافر المواد والخبرات التقنية محليا. وقد يؤدي هذا إلى ارتفاع تكاليف البناء، التي يجب أن تكون عنصرا من عناصر الخطة.

- **تنقيح / إصلاح المناهج الدراسية**: حسبما نوقش في حزمة مواد المناهج الدراسية، تكون مراجعة وتنقيح المناهج الدراسية جزءا أساسيا من تحسين القدرة على التكيفوالتماسك الاجتماعي. وينبغي إدراج تكاليف مراجعة المناهج الدراسية وتنقيحها في ميزانية التسيير وتغطي عادة:
  - المساعدة الفنية لدعم مراجعة المناهج الدراسية، التي تركز على السلامة والقدرة على التكيف والتماسك الاجتماعي، وعملية تنقيح أو تطوير الكتب المدرسية أو أدلة المعلمين أو المواد التربوية والمتخصصة الأخرى.
  - حلقات عمل للمناهج الدراسية والكتب المدرسية والمطورين وهؤلاء المشاركين في عملية إصلاح المناهج الدراسية (مثل الهيئات التعليمية ما دون الوطنية (الجهوية والإقليمية والمحلية) ومدربي المعلمين والمعلمين المختارين).
- **الكتب المدرسية والمواد التعليمية** الأخرى: نتيجة لمراجعة المناهج الدراسية وتنقيحها، قد يكون من الضروري وضع مواد تعليمية تكميلية و/ أو تنقيح الكتب المدرسية من أجل دمج برنامج "تعلم كيفية العيش المشترك" أو أي مبادرة أخرى مماثلة، وحذف النصوص التمييزية من المواد التعليمية. وبالمثل، قد تتطلب بعض الكتب المدرسية و/ أو دلائل المعلم مراجعة من أجل دمج توصيات وتوجيهات للحد من تأثيرات الأخطار الطبيعية و الكوارث. وتكون التكاليف المرتبطة بمراجعة وطباعة وتوزيع الكتب المدرسية كبيرة دائما. لذا، من الضروري أن يدمج مخططو الميزانية والعاملون عليها جميع التكاليف المصاحبة، وبخاصة التكاليف المخصصة لما يلي:
- تصميم وتنسيق الكتب المدرسية أو دلائل المعلم أو المواد التعليمية،
- الترجمة؛
- الطباعة؛
- النقل والتوزيع (لضمان وصول الكتب المدرسية والمواد التعليمية الأخرى إلى جميع المدارس في البلد، بما في ذلك تلك الكائنة في المناطق النائية، التي قد تفتقر إلى المواد).
- **التتبع والتقييم:** يجب أيضا دمج أي تكاليف إضافية مرتبطة بتتبع وتقييم الأنشطة ذات الأولوية المتعلقة بالسلامة والقدرة على التكيف والتماسك الاجتماعي في ميزانية التسيير

السنوية. وقد تشمل هذه التكاليف تلك المرتبطة بإجراء دراسة استقصائية عن المعارف والاتجاهات والممارسات (المتعلقة بالتماسك الاجتماعي والقدرة على التكيف على سبيل المثال)، أو تقييم البرنامج (الذي يركز، مثلا، على تعليم السلام أو برنامج الحد من مخاطر الكوارث). بالإضافة إلى ذلك، ينبغي تنقيح القائمة المرجعية لزيارات التتبع للمدارس الحالية لضمان خدمة جميع الزيارات المدرسية لمسائل السلامة والقدرة على التكيف والتماسك الاجتماعي.

- **تنمية القدرات:** يمكن أن تشمل برامج تنمية القدرات مجموعة من المناهج، من حلقات العمل التدريبية والتعلم عن بعد إلى التدريب أثناء العمل والدعم الفني والتمرين والتوجيه. وقد تكون بعض هذه المبادرات مكلفة، على سبيل المثال، تدريب المعلم أثناء الخدمة الذي يستهدف جميع المعلمين في البلد. ولكن يمكن تنفيذ البعض الآخر، مثل إجراء تغييرات في اللوائح أو السياسات، أو وضع مدونة لقواعد السلوك للمعلم، بتكلفة إضافية قليلة أو بدون. على سبيل المثال، إذا دمجت التوصيات الجديدة المتعلقة بالحد من الأخطار الطبيعية ومخاطر الكوارث أو تعلم كيفية العيش المشترك أو المواطنة المسؤولة في المناهج الدراسية عندئذٍ يجب تدريب المعلمين على المواد الجديدة. وقد يكون من الضروري أيضا ضمان تمتع المخططين بالمهارات اللازمة لجمع وتحليل بيانات عن تأثير النزاع والكوارث في قطاع التعليم، وفهم كبار صانعي القرار لأهمية معالجة السلامة والقدرة على التكيف والتماسك الاجتماعي. وقد تشمل مبادرات تنمية القدرات في هذا المجال ما يلي:
  - **تدريب المعلمين:** سوف تختلف الحاجة إلى تدريب المعلمين وفقا للبرامج ذات الأولوية المعتمدة. وينطبق هذا على المعلمين الأوائل ومديري المدارس، وكذلك العاملين الآخرين في المدارس، الذين يلعبون جميعا دورا في الحد من مخاطر الكوارث وفي إنشاء تفكير مدرسي يتوافق مع القيم والمواقف المرتبطة بالسلام ونبذ العنف.
  - **تدريب مدربي المعلمين** (الكلية قبل الخدمة والمدربين أثناء الخدمة)، والمفتشين والمشرفين ومديري التعليم في جميع مستويات النظام.
  - **المساعدة الفنية للمخططين** المسؤولين عن تطوير أدوات جمع البيانات ومؤشرات نظام إدارة معلومات التعليم .
  - **دعم كبار صانعي القرار** لضمان توفير التمويل الكافي لبرامج أنشطة السلامة والقدرة على التكيف والتماسك الاجتماعي.

وبعد تحديد المبادرات ذات الأولوية للسلامة والقدرة على التكيف والتماسك الاجتماعي، من المجدي أيضا دعم وضع خطة لتنمية القدرات. ويمكن أن تشمل هذه الخطة معلومات عن الاحتياجات المطلوبة لتنمية القدرات، مع الميزانية المصاحبة والجدول الزمني. سوف يساعد هذا في تعبئة الموارد وتسهيل التنفيذ.

- تكاليف حالات الطوارئ أو التأهب: تدرج هذه الأنواع من التكلفة في ميزانية التسيير. ويمكن إدراج بعضها في الميزانية ببنود منفصلة أو يمكن تضمينها في جملة منح للمدارس أو المناطق لاستخدامها لأنشطة الطوارئ. وتشمل أمثلة نفقات حالات الطوارئ أو التأهب ما يلي:
  - التحديد المسبق للإمدادات (مثل المواد التعليمية)؛
  - إصلاحات طفيفة أو تنظيف مواقع المدارس بعد الكوارث أو النزاع؛
  - أنشطة التخفيف غير البنيوية الصغيرة (على سبيل المثال، تأمين أرفف الكتب وغيرها من الأشياء الثقيلة لكي لا تسقط وتسبب إصابات أثناء حدوث زلزال أو عاصفة، أو حفر قنوات الصرف حول المدارس لتجنب الفيضانات)؛
  - نسخ احتياطية من نظم ووثائق الوزارة الهامة (مثل سجلات الطلاب وسجلات الموارد البشرية والرواتب ونتائج الامتحانات ونسخ إلكترونية من الكتب المدرسية وأدلة المعلمين وغيرها من المواد التعليمية الهامة)؛
  - شراء الإمدادات (مثل معدات الإسعافات الأولية، وأدوات الإنقاذ عند حدوث الكوارث ومكبرات الصوت لاستخدامها وطفايات الحريق)؛
  - توجيه / تدريب جمعيات الآباء والمعلمين ولجان الإدارة المدرسية (على سبيل المثال، المساعدة في تنفيذ مبادرات مكافحة التسلط ومدونات السلوك للمعلم من أجل مساعدة جهود السلامة والقدرة على التكيف أو للمساعدة في أنشطة تحسين سلامة فضاءات المدارس وسلامة الأطفال أثناء ذهابهم إلى المدرسة وعودتهم منها).
  - أنظمة للتواصل مع أولياء الأمور في أوقات الأزمات (على سبيل المثال، من خلال استخدام أنظمة الإنذار باستخدام الرسائل النصية القصيرة لكي يعرف أولياء الأمور أن أطفالهم آمنون أو يجب أن يأتوا ويصطحبوا أطفالهم من المدرسة أو منطقة آمنة معينة).
  - الأنشطة غير الرسمية (مثل حملات تعزيز السلامة والتأهب سواء في المدرسة أو في المجتمع).

تحديد / حساب تكاليف الوحدة

سوف تتطلب عملية حساب التكلفة التعاون الوثيق بين التخطيط والتمويل وهيئات البنايات أو المنشآت التعليمية في وزارة التربية والتعليم وكذلك مع وزارات أخرى، عند الضرورة، من أجل تحديد تكاليف الوحدة بغرض وضع الميزانية. ويمكن تحقيق حساب تكاليف الوحدة من خلال:

- استخدام التكاليف السابقة للأنشطة المماثلة (على سبيل المثال، يمكن استخدام تكلفة حلقة العمل التدريبية الشاملة).
- استخدام التكاليف المعيارية لتعويضات النقل والمعيشة، على النحو الذي حددته وزارة المالية أو الذي تستخدمه وزارة التربية والتعليم لأنشطة مثل زيارات التفتيش.
- التشاور مع وزارة الأشغال العمومية أو هيئة البنايات التعليمية من أجل تقدير تكاليف

بناء المدارس الجديدة المقاومة للكوارث أو تكاليف تعديل وتحديث للمدارس. سوف يتمكن هؤلاء المسؤولين عن بناء المدارس من تجميع تقديرات التكاليف من خلال التشاور مع البائعين أو المقاولين أو شركاء التنمية المشاركين في بناء أو تعديل وتحديث المدارس.

وقد يتطلب زيادة هذه التكاليف من أجل المناطق غير الآمنة أو التي يصعب الوصول إليها. وحالما يتم تحديد تكاليف الوحدة، عندئذٍ يجب تطبيقها على كل من أولويات برامج السلامة والقدرة على التكيف والتماسك الاجتماعي.

الخطوة الثانية
وضع توقعات للتكاليف باستخدام نموذج المحاكاة

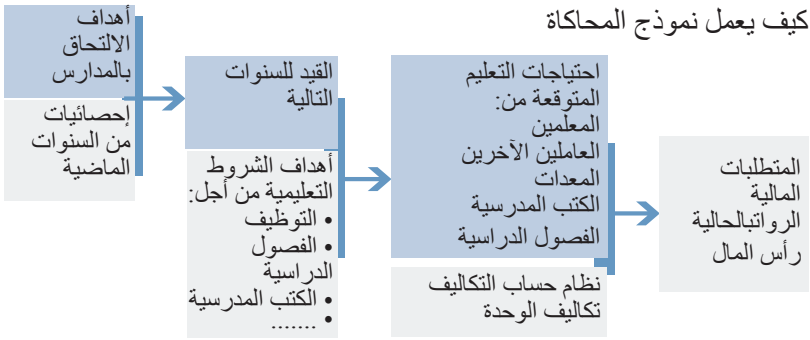
تستخدم نماذج المحاكاة البيانات التعليمية الحالية والسابقة، مثل معدلات القيد والتطوير والتكرار أو أهداف السياسات الشاملة والمحددة، لمحاكاة أو تقدير الحالة المستقبلية لنظام التعليم (على مدى فترة التخطيط). وعموما، الأهداف الأربعة لنموذج المحاكاة هي:

- توفير المعلومات اللازمة لإجراء حوار سياسي على أساس الأدلة واختبار جدوى الخيارات المختلفة.
- توضيح الموارد البشرية والتعليمية المطلوبة (مثل الفصول الدراسية والكتب المدرسية) لتحقيق الأهداف المخطط لها.
- تقدير موارد المالية والمادية اللازمة لتنفيذ الخطة (راجع المعهد الدولي للتخطيط التربوي، 2011، لمناقشة أنواع التكلفة المدرجة في ميزانيات التسييروالاستثمار). وبالتالي، تتمكن الحكومات من تحديد نقص التمويل وتعبئة موارد إضافية عند الضرورة.
- توفير إطار يمكن من خلاله تقدير تكاليف أولويات محددة، بما في ذلك تلك المتعلقة بالسلامة والقدرة على التكيف والتماسك الاجتماعي.

في التخطيط التربوي، عادة ما تستخدم نماذج المحاكاة لوضع توقعات مثل عدد المعلمين والفصول الدراسية والكتب المدرسية التي ستلزم لاستيعاب الزيادة المقررة في الالتحاق بالمدارس أو لتحقيق نسبة تغطية معينة للطلاب من طرف المعلمين أو عدد الطلاب بالنسبة لوفرة الكتب المدرسية، على سبيل المثال. ويمكن إدراج العديد من البرامج ذات الأولوية للسلامة والقدرة على التكيف والتماسك الاجتماعي في نموذج المحاكاة الموجود في الوزارة. على سبيل المثال، إذا حددت مراجعة المناهج الدراسية ضرورة إجراء تنقيح أو وضع كتب مدرسية جديدة لدمج الحد من مخاطر الكوارث أو تعلم كيفية العيش المشترك، عندئذٍ يمكن إدراج التكاليف المرتبطة بالتطوير والطباعة والتوزيع في نموذج المحاكاة. ويصف الملحق أ أنواع البيانات التي يتعين على الوزارة جمعها من أجل البدء في عملية حساب التكاليف. ويوضح الشكل 5-1 العناصر الرئيسية لنموذج المحاكاة.

الشكل 5-1

يوضح كيف يعمل نموذج المحاكاة



وكما يبين الشكل 5-1، يعمل نموذج المحاكاة على النحو التالي:

- يتم إدخال إحصاءات القيد الحالية، مع أهداف القيد بالمدارس، على سبيل المثال، لتحقيق أهداف توفير التعليم للجميع وحصول جميع الأطفال على التعليم دون تمييز. ثم يحسب النموذج القيد المتوقع لكل سنة من سنوات الخطة.
- يتم إدخال أهداف شروط التعلم المختلفة في النموذج، على سبيل المثال، العدد المطلوب للعاملين بالتدريس وغير التدريس ، ونسب تغطية المعلمين للطلاب أو نسب الطلاب إلى الفصول الدراسية أو نسب الطلاب إلى الكتب المدرسية، وعدد الفصول الدراسية. وينتج عن هذه الأهداف، مقترنة بالقيد المتوقع للسنوات التالية، الاحتياجات التعليمية المتوقعة.
- وتدرج تكاليف الوحدة كمدخلات في النموذج أيضا. ثم يحسب النموذج المتطلبات المالية السنوية، موزعة من حيث الرواتب والتكاليف الجارية والموارد المادية.

ويمكن أن يستخدم صانعو السياسات نتائج نماذج المحاكاة لمراجعة التكاليف المقدرة وتعديل الأولويات وفقا للموارد المتاحة. ويمكن الحصول على أمثلة من قوالب نماذج التوقع من: http://inesm.education.unesco.org/en/explore/home .

وتعتمد الفائدة الكلية من نموذج المحاكاة على توافر ونوعية البيانات المستخدمة (يشمل هذا البيانات التعليمية وكذلك البيانات السكانية والاقتصادية). ويجب أن تعمل وزارة التربية والتعليم بشكل وثيق مع وزارة المالية والجهاز المركزي للإحصاء لجمع البيانات لاستخدامها كمدخلات للنموذج.

استخدام سيناريوهات لاختبار الافتراضات

يمكن استخدام نماذج المحاكاة لإنشاء سيناريوهات متعددة، استنادا إلى مجموعة من الخيارات. ويمكن أن تتعلق هذه الخيارات بمجموعة متنوعة من القرارات، على سبيل المثال:

- وضع أهداف القيد المختلفة (على سبيل المثال، للتعليم الابتدائي أو الثانوي)؛
- النظر في الأهداف المختلفة لنسب الطلاب إلى المعلمين أو إلى الفصول الدراسية؛
- توفير الكتب المدرسية المجانية لجميع طلاب المدارس الابتدائية والثانوية؛
- تنقيح وطباعة الكتب المدرسية الجديدة التي تحتوي على الرسائل المتعلقة بتعلم كيفية العيش المشترك والحد من مخاطر الكوارث؛
- الانتقال إلى نظام تعليمي من فترة واحدة؛
- زيادة رواتب المعلمين بنسبة معينة في كل سنة من سنوات الخطة؛
- تعديل وتحديث جميع المدارس لمواجهة الأخطار القائمة.
- توفير المدارس مع الأموال لحالات الطوارئ أو التأهب للكوارث لاستخدامها في أنشطة التأهب للكوارث على مستوى المدرسة أو التخفيف من حدتها.

هذه هي بعض الأنواع المختلفة من السيناريوهات التي يمكن تحليلها. وفيما يتعلق بالخطة الشاملة لقطاع التعليم، سيتضمن نموذج المحاكاة أولويات متعددة. ولذلك، سينفذ سيناريو واحد جميع أهداف الخطة بالكامل. وحالما يتم وضعه، يمكن أن يحلل صانعو السياسات وأصحاب المصلحة هذا السيناريو من أجل تحديد التعديلات المطلوبة للأهداف المخطط لها.

الخطوة الثالثة
خطة للتوزيع المنصف لموارد التعليم

سوف تشمل خطة قطاع التعليم التي تتضمن أولويات التماسك الاجتماعي حتماً الأهداف المتعلقة بتوفير التعليم المنصف في جميع أنحاء البلد. ويمكن أن تسبب الفوارق في نوعية التعليم والحصول عليه التظلمات وقد تؤدي إلى النزاع. ولذلك، تكون مسألة الإنصاف عنصراً أساسيا في صياغة الخطة ويجب أخذها بعين الاعتبار في كل من حساب تكاليف الخطة وفي توزيع الأموال. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تحليل البيانات التعليمية - المدخلات وكذلك النواتج على المستويات اللامركزية - حسبما نوقش في كتيب 2. وتشمل الأسئلة التي يجب طرحها عند النظر في معالجة الفوارق المحتملة، ولكنها لا تقتصر على ذلك، ما يلي:

- هل توجد مدرسة ثانوية واحدة على الأقل (أو مدرسة ثانوية واحدة للبنات وأخرى للبنين، عند الضرورة) في جميع مناطق البلاد؟
- هل توجد كلية أو جامعة واحدة على الأقل لتدريب المعلمين في كل وحدة إدارية، مثل محافظة أو مجموعة من المناطق؟
- إذا وجدت اختلافات في التمويل بين المناطق، ما هي أسباب هذه الاختلافات؟
- هل توجد اختلافات كبيرة في مؤهلات أو نوعية المعلمين في مناطق مختلفة من البلاد؟
- هل توجد اختلافات كبيرة في نوعية المدارس والفصول الدراسية في أجزاء مختلفة من البلاد؟
- هل يتمتع الأطفال في جميع أنحاء البلاد بإمكانية الحصول على الكتب المدرسية والمواد التعليمية الأخرى، مثل مختبرات العلوم والحاسوب؟

وعندما تظهر الفوارق، عندئذٍ ينبغي أن تشمل الخطة استراتيجيات لإنصافهم. وقد تشمل هذه الاستراتيجيات الحاجة إلى التمييز الإيجابي وزيادة الاستثمارات في المناطق النائية والمهمشة من أجل تحقيق نظام أكثر إنصافا خلال فترة الخطة.

والشفافية هي أساس تحقيق الإنصاف في التعليم وفي صرف أموال التعليم. ويجب أن تضع الوزارات إجراءات للإبلاغ منفتحة وشفافة حتى يتسنى إبلاغ جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك المجتمعات وأولياء الأمور، بالموارد التي خطط لها وقدمت في آخر الأمر.

الخطوة الرابعة
تحديد النقص في التمويل والموارد

بعد حساب تكاليف الخطة بالكامل، تكون الخطوة التالية هي مقارنة التكاليف مع الأموال المتاحة وتحديد النقص في التمويل والموارد المحتملة. وتمويل خطة قطاع التعليم هو ممارسة مهمة للحكومة ويمثل حصة كبيرة من الإنفاق العام. لذلك، من الضروري ربط الإنفاق على الخطة بالموارد الإجمالية المتاحة. وفي كل بلد تقريبا، تبدأ عملية تخصيص الميزانية بصياغة وزارة المالية الإطار الاقتصادي الكلي الذي يفيد في تقدير إجمالي الموارد المتاحة، مع الأخذ بعين الاعتبار مؤشرات الاقتصاد الكلي ذات الصلة، مثل نمو إجمالي الناتج المحلي، ومعدلات التضخم والضغط المالي، وغيرها. وستتم مقارنة مخصصات الميزانية المتوقعة لقطاع التعليم مع التكلفة المقدرة للخطة لتحديد ما إذا كانت هناك حاجة إلى التمويل الخارجي و/ أو تعديل أولويات خطة التعليم.

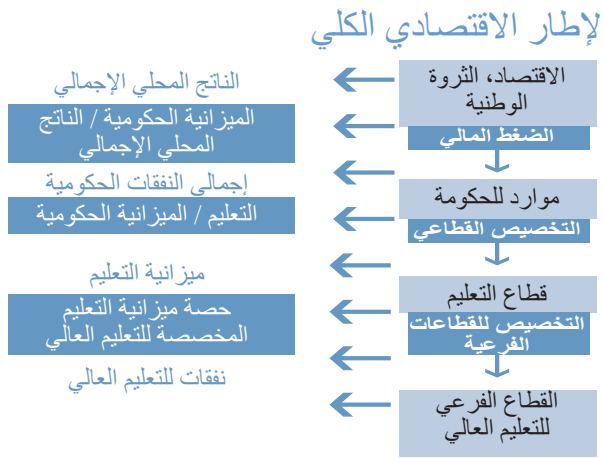
ويبين الشكل 2-5 المراحل المختلفة في حساب الميزانية التي يمكن أن يتوقع قطاع التعليم أو قطاع فرعي داخل التعليم الحصول عليها.

الخطوة الأولى: تعتمد الموارد المتاحة على الثروة الوطنية للبلد. وهذا ما يعبر عنه باسم الناتج المحلي الإجمالي، وهو ما يعادل الثروة الناجمة عن الاقتصاد في سنة واحدة.

الخطوة الثانية: يمكن أن تستخدم الحكومة جزءا من الناتج المحلي الإجمالي فقط. ويعتمد هذا بشكل رئيسي على قدرة الحكومة على جمع الموارد من خلال نظامها الضريبي. وبعض الحكومات ناجحة جدا في جمع الضرائب؛ والبعض الآخر أقل نجاحا. ويعتبر ما تنجح الحكومة في جمعه هو ميزانية الحكومة عموما. ويمكن إضافة بعض الإيرادات الأخرى لهذه الميزانية، من خلال بيع الممتلكات العامة على سبيل المثال. ويمكن أن ترتبط الميزانية الحكومية، أو إجمالي الإنفاق العام، بالناتج المحلي الإجمالي باستخدام معدل الميزانية الحكومية كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي.

الخطوة الثالثة: تستخدم الميزانية الحكومية لمجموعة واسعة من الأغراض: إنشاء الطرق والدفاع عن حدود البلد وصحة السكان وتنمية المناطق الريفية وسداد الديون، وغيرها من الأغراض. والتعليم هو أحد القطاعات فقط، ويتلقى حصة من إجمالي الميزانية الحكومية فقط. وفي العديد من البلدان، يتلقى التعليم أكبر حصة. وتساوي ميزانية قطاع التعليم حصة الميزانية الوطنية المخصصة لأنشطة التعليم التي تجريها أقسام مختلفة من الحكومة. ويتألف أسهل حساب من مقارنة ميزانية الوزارة أو الوزارات المعنية حصرا بتوفير التعليم (على سبيل المثال، وزارة التربية والتعليم أو وزارة التعليم العالي)، مع الميزانية الحكومية الإجمالية. ومع ذلك، تلعب الوزارات الأخرى، في كثير من البلدان، دورا في التعليم أيضا، على سبيل المثال، وزارة الصحة التي قد توفر مراكز التدريب في مجال الصحة. وفي كمبوديا، توجد مشكلة ثانية

الشكل 5-2
مراحل حساب الميزانية المخصصة لقطاع التعليم وقطاعاته الفرعية



هي: أن وزارة التربية والتعليم والشباب والرياضة هي المسؤولة عن شئون أكثر من التعليم، وربما يجب إجراء محاولة لفصل ما ينفق على التعليم عن الأغراض الأخرى.

الخطوة الرابعة: في قطاع التعليم، تحصل مختلف القطاعات الفرعية على حصص مختلفة من مجموع الميزانية. وتعتبر ميزانية القطاع الفرعي للتعليم (في الشكل 2-5، نظام التعليم العالي) جزءا من ميزانية قطاع التعليم ككل.

وتسمح المقارنة بين الآثار المالية للتكلفة والموارد المتاحة، المتوقعة في الإطار الاقتصادي الكلي، بتقدير النقص المالي الذي سيصبح مقياس الجدوى. وبعد استلام مخصصات الميزانية المقدرة، ستحتاج وزارة التربية والتعليم إلى تعديل أولويات الخطة أو تعبئة موارد إضافية لدعم تنفيذ الخطة. لذلك، يجب أن يتضمن جزء من التحليل المالي مراجعة التمويل المحتمل من الشركاء الخارجيين (شركاء التنمية والجهات المانحة في المجال الإنساني، أو من مصادر أخرى). ويمكن أن يشمل هذا التمويل المستلم من خلال دعم الميزانية العامة أو ميزانية القطاع أو من خلال التمويل المخصص (الشراكة العالمية من أجل التعليم، 2013). وإذا استمر وجود نقص في التمويل بعد هذا التنقيح، ستحتاج الاستراتيجيات إلى مراجعة. ويحتوي الملحق ب على القائمة المرجعية للشراكة العالمية من أجل التعليم لمراجعة تمويل الخطة.

الخطوة الخامسة
تعبئة الموارد

يتعامل تمويل التعليم مع تعبئة الموارد لتمويل خطة قطاع التعليم. وعندما تستنفد كل الموارد الحكومية الوطنية الممكنة، قد تضطر وزارة التربية والتعليم إلى البحث عن تمويل خارجي. ويمكن استخدام مجموعة من آليات التمويل الخارجي المنسقة لتأمين التمويل للبرامج طويلة الأجل، مثل مبادرات السلامة والقدرة على التكيف والتماسك الاجتماعي (لمزيد من مناقشة هذا الموضوع راجع **دليل آيني المرجعي للتمويل الخارجي لقطاع التعليم** [آيني، 2010] ووثيقة معهد التنمية الخارجية "تجرأ وتأهب": أخذ المخاطر على محمل الجد - تمويل التأهب لحالات الطوارئ من خلال مكافحة الأزمة من أجل إدارة المخاطر [كيليت وبيترز، 2014]).

عادة، تخصص أموال الجهات المانحة من خلال ميزانية الجهة المانحة للتنمية أو للمساعدة الإنسانية. الجهات المانحة مثل إدارة المساعدة الإنسانية والحماية المدنية بالمفوضية الأوروبية، والمكتب الإنساني للجماعة الأوروبية، ووزارة التنمية الدولية البريطانية الذين يدرسون كيفية التعامل مع التمويل بطريقة أكثر مرونة لتجنب هذا الانقسام بين أموال التنمية (للمساعدة بمبادرات التنمية طويلة الأجل) وأموال المساعدة الإنسانية (للاستجابة للكوارث والأزمات الأخرى). ومن المحتمل أن تكون البرامج ذات الأولوية لتحسين السلامة والقدرة على التكيف والتماسك الاجتماعي مؤهلة للحصول على تمويل من كل من مصادر التمويل الإنمائية والإنسانية. لذلك، قد ترغب وزارات التربية والتعليم في التشاور مع فريق التعليم ومجموعة التعليم المحليين أيضا (إن وجدا)، عندما تبحث عن تمويل إضافي لهذه الأنواع من البرامج. ويناقش ما تبقى من هذا القسم بعض المصادر الرئيسية للتمويل من الجهات المانحة التي قد تكون متاحة.

تمويل التنمية

تستند أموال التنمية التي تعالج عادة على المدى الطويل، إلى توقعات على مدى عدد من السنوات، ويجب أن تتماشى مع أولويات الحكومة المستمدة من خطة قطاع التعليم. وفيما يلي آليات التمويل النموذجية التي تستخدمها مجموعة من الجهات المانحة الثنائية والمتعددة الأطراف، التي تشمل بنك التنمية الأفريقي ووكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية.

- **دعم المشروع:** التمويل المخصص لمشروع معين. تدعم الجهات الفاعلة الثنائية أو متعددة الأطراف أو غير الحكومية مشاريع محددة.
  - تدعم الجهات الفاعلة غير الرسمية هذه الآلية أيضا، على سبيل المثال، المنظمات غير الحكومية والمؤسسات الخاصة والمنظمات الدينية والمؤسسات والأفراد ومجموعات الشتات.
- **الأموال المجمعة:** تجميع الأموال الواردة من الجهات المانحة المتعددة.
  - يمكن أن تدعم تطوير الخطط الإنمائية أو الإنسانية، أو مشروع أو برنامج أو قطاع، أو

الميزانية الحكومية العامة؛
- من الأفضل تنسيقها من خلال خطة القطاع الحكومي والميزانية؛
- مثال على ذلك هو التمويل المقدم من الشراكة العالمية من أجل التعليم (الذي ترد مناقشته بمزيد من التفصيل أدناه).

- **الصندوق الاستئماني المتعدد المانحين**: يجمع التمويل من الجهات المانحة المتعددة ويصرفه من خلال قنوات مختلفة، بما في ذلك دعم الميزانية وتمويل المشاريع.
  - غالبا ما يدير البنك الدولي هذا النوع من التمويل ولكن يمكن أيضا أن تديره منظمة من منظمات الأمم المتحدة، أو إحدى الجهات المانحة الثنائية، أو مؤسسة خاصة؛
  - يعمل الصندوق الاستئماني المتعدد المانحين مع الشريك الحكومي مباشرة، والإنفاق مشروط بالمعايير الائتمانية ومقاييس الأداء.
- **دعم ميزانية القطاع:** تدعم الجهات المانحة الثنائية والمتعددة الأطراف ميزانية وزارة التربية والتعليم، استنادا إلى خطة قطاع التعليم.
  - تدير وزارة المالية هذه الأموال؛
  - تدوم عادة لمدة من ثلاث إلى خمس سنوات ومشروطة بالتقدم المحرز.
- **دعم الميزانية العامة**: تدعم الجهات المانحة الثنائية والمتعددة الأطراف الميزانية الحكومية.
  - تدير وزارة المالية هذه الأموال؛
  - يعتمد الإنفاق عادة على الشروط المتفق عليها الواردة في إطار تقييم الأداء أو استراتيجية البلد للحد من الفقر؛
  - يحث دعم الميزانية العامة المانحين على التوافق مع نظم وأولويات الحكومة. وعندما يكون التمويل مشتركا من جهات مانحة متعددة، يحثها على تنسيق أنشطتها.

المساعدة الإنسانية

عندما يخصص الجزء الأكبر من أموال المساعدة الإنسانية للاستجابة بعد حدوث الأزمة، يمكن أيضا من حيث المبدأ استخدام هذه الأموال للحد من مخاطر الكوارث أو النزاعات. وإذا كانت اللجنة الدائمة لمجموعة التعليم المشتركة بين الوكالات (مجموعة من المنظمات داخل قطاع التعليم مسؤولة عن تنسيق الاستجابة لحالات الطوارئ) عاملة في بلد ما، ستكون نقطة دخول مهمة للمساعدة في الحصول على المزيد من الأموال لأزمة وزارة التربية والتعليم أو أولويات الحد من مخاطر الكوارث. لمزيد من المناقشة حول المساعدة الإنسانية المتاحة، يرجى الرجوع إلى دليل آيني المرجعي للتمويل الخارجي للتعليم (آيني، 2010).

مصادر التمويل الأخرى

القطاع الخاص: يمكن أن يتراوح بين تمويل الآباء والمجتمعات المحلية إلى المنظمات الدينية والشركات الكبرى أو المؤسسات. ويمكن أيضا أن يكون التمويل مساهمة عينية أو من خلال التمويل المباشر. ويمكن أن تكون رعاية تدابير الحد من مخاطر الكوارث أو الأزمات، مثل أيام السلام أو الأنشطة الخارجة عن المنهج الدراسي الأخرى المصممة لتعزيز السلام والتسامح،

عملا من أعمال المسؤولية الاجتماعية المشتركة التي تضطلع بها الشركات المحلية والوطنية أو المتعددة الجنسيات.

الشراكة العالمية من أجل التعليم: هي شراكة متعددة الأطراف بين البلدان النامية والجهات المانحة والمؤسسات المتعددة الأطراف والمعلمين ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص، مخصصة لضمان حصول جميع الأطفال على التعليم الجيد. وتعمل الشراكة العالمية من أجل التعليم مع شركائها في بلد معين لوضع خطة سليمة لقطاع التعليم ثم تقدم المساعدة المالية والفنية لتنفيذ الخطة.

ومن بين أهداف الشراكة العالمية من أجل التعليم، تركيزها على الدول الهشة والمتضررة من النزاع. وهذا يعني أن مبادرات الحد من مخاطر الكوارث أو الأزمة المتصورة جيدا والمحددة التكاليف بشكل جيد قد تزيد من فرصة تمويل الشراكة العالمية من أجل التعليم للبلدان الأعضاء (أو البلدان التي تتقدم بطلب العضوية في الشراكة العالمية من أجل التعليم) التي لديها خطة ذات مصداقية تشمل تحليلا لسرعة التأثر بالأخطار والنزاعات، حسبما نوقش في **كتيب 2** من هذه السلسلة. لمزيد من المعلومات، راجع المبادئ التوجيهية للدعم العاجل في حالات الطوارئ والإنعاش المبكر الصادرة عن الشراكة العالمية من أجل التعليم (الشراكة العالمية من أجل التعليم ، 2012)، التي تشمل معايير للتمويل العاجل للبلدان المتضررة من أزمة أطلقت لها الأمم المتحدة نداءً إنسانيا.

الإجراءات الرئيسية

- تحديد بنود التكلفة لأنشطة السلامة والقدرة على التكيف والتماسك الاجتماعي.
- حساب تكاليف الوحدة بمساعدة وزارة المالية و/ أو قسم الشئون المالية والميزانية في وزارة التربية والتعليم.
- التأكد من أن وزارة التربية والتعليم تستخدم نموذج المحاكاة لحساب التكاليف يشمل الأهداف المتعلقة بالسلامة والقدرة على التكيف والتماسك الاجتماعي ويحللها.
- استخدام نموذج المحاكاة الموجود في الوزارة (أو إنشاء نموذج جديد) لتحليل سيناريوهات مختلفة تتعلق بأولويات أنشطة السلامة والقدرة علي التكيف والتماسك الاجتماعي والبت فيها.
- التشاور مع فريق التعليم ومجموعة التعليم المحليين (إن وجدا) لتحديد مصادر التمويل المحتملة لأولويات السلامة والقدرة علي التكيف والتماسك الاجتماعي.

المراجع الرئيسية

تشانغ، ج.س. و م. راضي. 2001. **التخطيط التربوي من خلال محاكاة الحاسوب**. باريس: اليونسكو.

- http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001242/124209e.pdf

الشراكة العالمية من أجل التعليم. 2012. **المبادئ التوجيهية للدعم العاجل في حالات الطوارئ والإنعاش المبكر**.

- http://www.globalpartnership.org/download/file/fid/2386

---. 2013. **الإطار التشغيلي للدعم الفعال في الدول الهشة والمتضررة من النزاع**

- http://www.globalpartnership.org/content/gpe-operational-framework-effective-support-fragile-and-conflict-affected-states

الشراكة العالمية من أجل التعليم والمعهد الدولي للتخطيط التربوي – اليونيسكو، 2012. **المبادئ التوجيهية لإعداد خطة وتقييم قطاع التعليم**.

- http://www.iiep.unesco.org/sites/default/files/121106-guidelines-for-education-sector-plan-preparation-and-appraisal-en.pdf

المعهد الدولي للتخطيط التربوي – اليونيسكو. **تقدير التكاليف والتمويل: كم سيكلف ذلك وكيف سندفع ؟**". نموذج 4 من برنامج التعليم عن بعد للمعهد الدولي للتخطيط التربوي من أجل دمج الحد من مخاطر الكوارث والنزاع في قطاع التعليم.

آيني (الشبكة الدولية للتعليم في حالات الطوارئ). 2010. **الدليل المرجعي للتمويل الخارجي للتعليم.**

- http://www.ineesite.org/uploads/files/resources/INEE_Reference_Guide_on_External_Education_Financing_%28Eng%29.pdf

كيليت. وبيترز، 2014. **تجرأ وتأهب: تمويل التأهب لحالات الطوارئ**. ملخص. لندن: معهد التنمية الخارجية. مقتبس من:

- http://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi -assets/publications-opinion-files/8747.pdf

منظمة التعاون والتنمية في المجال الاقتصادي. 2009. "مقدمة لأطر الإنفاق متوسط الأجل. ورقة إحاطة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

- http://www.oecd.org/env/outreach/42942138.pdf

اليونسكو. 2009. "التعليم للجميع بأسعار معقولة - بحلول عام 2015 وما بعده." تقرير التعليم **تقرير التتبع العالمي التعليم للجميع**، ورقة سياسة 6.

- http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002199/219998e.pdf

الملحق أ
ما هي البيانات التي تحتاج إليها لكي تبدأ عملية حساب التكاليف؟

تقديرات عدد السكان، حسب العمر و الجنس، من الجهاز المركزي للإحصاء أو وحدة حكومية معنية أخرى.
بيانات التعليم، من السنوات الثلاث الماضية، لكل مستوى تعليمي لتحليلها (مثل ما قبل الابتدائي والابتدائي والثانوي، وما إلى ذلك)، وتشمل:

- القيد حسب الصف والجنس.
- عدد المعيدين، حسب الصف والجنس.
- عدد الفصول، حسب العامة والخاصة.
- عدد الفصول ذات الفترة الواحدة والفصول ذات الفترتين.
- عدد المعلمين (حسب مستوى التأهيل، مثل حاصل على درجة البكالوريوس وبدون).
- عدد الموظفين الإداريين.
- إجمالي عدد المقيدين في المدارس العامة والخاصة
- عدد الفصول العامة والخاصة.
- إجمالي عدد الفصول الدراسية.

بيانات التكلفة السابقة (أو الميزانية) - من السنوات الثلاث الماضية (بناء على تقديرات تكاليف الميزانية الداخلية لوزارة التربية والتعليم)، تشمل:

- رواتب الموظفين،
- النفقات المتكررة،
- المواد واللوازم،
- المعدات،
- البناء والأشغال.

مخصصات الميزانية المتوقعة من وزارة المالية لمدة خطة قطاع التعليم.
بدلا من ذلك، يمكن استخدام الناتج المحلي الإجمالي، وميزانية التعليم للسنوات الثلاث الماضية مع معدل النمو الاقتصادي المقدر.

الملحق ب
القائمة المرجعية للشراكة العالمية من أجل التعليم لمراجعة تمويل الخطة

- هل تأخذ خطة التمويل بعين الاعتبار جميع مصادر التمويل؟
- ما هو حجم التمويل المحلي؟ هل توجد مقارنة مع التمويل المحلي في بلدان أخرى في المنطقة؟
- هل التمويل المحلي المتوقع يقوم على أساس إطار الاقتصاد الكلي للبلد؟ إذا لم يكن كذلك، هل الافتراضات المتعلقة بالنمو في النفقات العامة ومخصصات قطاع التعليم منطقية في ضوء التجربة الأخيرة؟
- هل أهداف وتكاليف التعليم ما بعد الأساسي المبينة في خطة قطاع التعليم منطقية فيما يتعلق بالأهداف العامة في التعليم الابتدائي؟
- هل يوجد تحليل مالي متكامل أو تصور يضمن تحقيق الأهداف ضمن الحوافظ المالية المحلية المعقولة؟ وإذا كان التمويل المحلي غير كافٍ، هل الحاجة إلى مساهمات الجهات المانحة محددة الكمية؟
- هل توجد آليات للإبلاغ المنسق لجميع أصحاب المصلحة عن الموارد والنفقات المتاحة؟
- هل تشمل خطة التمويل استراتيجيات للتخفيف من سرعة تأثر نظام التعليم بالآثار السياسية والاجتماعية والبيئية، على النحو المحدد في تشخيص القطاع؟
- هل أدمجت استراتيجيات فعالة لرصد الإنفاق على التعليم والتسرب (على سبيل المثال، من خلال عروض إنفاق القطاع وتتبع النفقات من الموارد الموزعة أو المصروفة للمدارس)؟
- هل تم تقييم المخاطر المحتملة في الإدارة المالية بالقدر الكافي وتحديد تدابير التخفيف الملائمة؟ هل تم تحليل جميع المخاطر السياقية (السياسية والاجتماعية والبيئية) المرتبطة بتنفيذ الاستراتيجيات ومعالجتها بالقدر الكافي؟
- هل الموارد والحوافز الواردة في خطة قطاع التعليم لديها القدرة على دعم التنفيذ وإحراز تقدم نحو تحقيق النتائج المتوقعة؟

المصدر: الشراكة العالمية من أجل التعليم والمعهد الدولي للتخطيط التربوي – اليونيسكو، 2012: 24-22.

معلومات عن البرنامج

تعتبر سلسلة الكتيبات هذه ثمرة التعاون بين برنامج حماية التعليم في ظروف النزاع وانعدام الأمن واثنين من الوكالات التعليمية باليونسكو، هما المعهد الدولي للتخطيط التربوي والمكتب الدولي للتربية. وبني هذا التعاون والإطار العام الذي نتج عنه على جهود وزخم مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة.

وتوضح هذه الكتيبات عملية تخطيط الهدف الرئيسي منها هو تعزيز نظم التعليم لكي يتم تجهيزها بشكل أفضل لتتمكن من تحمل صدمات مثل الكوارث الطبيعية وتلك التي تكون من صنع الإنسان، وانعدام الأمن، والنزاع، وللمساعدة على منع وقوع مثل هذه المشاكل، حيثما أمكن. وهي نتائج البرنامج الرامي إلى دعم وزارات التربية والتعليم على الأصعدة المركزية والإقليمية والقروية لتعزيز نظم التعليم الآمنة والقادرة على المقاومة، والحث على التماسك الاجتماعي في سياسات التعليم والخطط والمناهج الدراسية. وبما أن التعليم لا يمكن أن ينتظر، أقرت حملة "التعليم أولا" بصفتها جزءا من مبادرة الأمين العام للأمم المتحدة بأنه: "أيا كان موضع البلد في دورتها التخطيطية، فهناك فرص لتحديد أولوياتها من أجل تعليم الحد من النزاع ومخاطر الكوارث ودمجها في الخطط السنوية أو القطاعية".

وبشكل أكثر تحديدا، أهداف البرنامج هي:

- بالنسبة للفريق المركزي : تحفيز التعاون بين الشركاء من أجل تعزيز النهج والمواد والمصطلحات عن مواضيع التخطيط والمناهج الدراسية لتعزيز السلامة والقدرة على التكيف والتماسك الاجتماعي؛
- بالنسبة للجان التخطيط : أولا،تعزيز تدخل أطر التخطيط وتطوير البحوث وتدريب المتخصصين (من وزارات التربية والتعليم وكذلك الخبراء الدوليين) على التأهب للحد من النزاع ومخاطر الكوارث من خلال التعليم؛ وثانيا، لواضعي المناهج الدراسية (مرة أخرى، من وزارات التربية والتعليم، وكذلك الخبراء الدوليين) من ذوي الخبرة في مجال إدماج المسائل الشاملة في البرامج المدرسية.
- تعزيز القدرات التدريبية الوطنية من خلال تنمية القدرات المؤسسية مع معاهد التدريب والجامعات المختارة.

ويقدم البرنامج المواد والكتيبات التالية للوزارات للاستشارة:

أ. قاعدة بيانات الموارد متاحة على الإنترنت / الموقع تحتوي على موارد عن مجموعة من المواضيع ذات الصلة؛

ب. كتيبات ومواد تدريبية عن التخطيط والمناهج الدراسية لتعزيز السلامة والقدرة على التكيف والتماسك الاجتماعي؛

ج. إحاطات السياسات لكبار صانعي القرار؛

د. دراسات الحالة وأمثلة الممارسين، التي تشكل جزءا من قاعدة البيانات المتاحة على

الإنترنت.

هـ. استبيان الرصد الذاتي لتمكين وزارات التربية والتعليم من تحديد مدى إدماج الحد من النزاع ومخاطر الكوارث في عمليات التخطيط الحالية.

ويمكن قراءة هذه الكتيبات بشكل مستقل. ويجب أن يرجع القراء الذين يرغبون في الحصول على إيضاحات بشأن المصطلحات، أو الأساس المنطقي لإجراء عملية تعزيز السلامة والقدرة على التكيف والتماسك الاجتماعي إلى الكتيب 1: لمحة عامة عن التخطيط للسلامة والقدرة على التكيف والتماسك الاجتماعي ومسرد المصطلحات المرافق لها.

السلامة والقدرة على التكيف
والتماسك الاجتماعي :
دليل لمخططي قطاع التعليم

التكلفة والتمويل
كم سيكلف ذلك ومن سيدفع التكاليف؟

نظم التعليم الآمنة والمرنة ودعم التماسك الاجتماعي

مع وجود ما يقرب من 50% من الأطفال غير الملتحقين بالمدارس بالعالم في البلدان المتضررة من جراء النزاعات، ومع احتمال أن يتضرر ما يقدر بـ175 مليون طفل من الكوارث كل عام خلال العقد الحالي، أصبح هناك إحساس متزايد بضرورة التعجيل بدعم الاستراتيجيات التي تقلل من مخاطر النزاعات والكوارث.

ويعترف المجتمع الدولي والسلطات التعليمية الوطنية بشكل متزايد بأهمية التخطيط التربوي الذي يهدف إلى ضمان الأمان والمرونة ودعم التماسك الاجتماعي، حيث يعتبر استراتيجية مهمة في العديد من البلدان.

وتوفر هذه الكتيبات المشورة التدريجية للسلطات التعليمية حول كيفية معالجة الأمان والمرونة والتماسك الاجتماعي في عمليات التخطيط بقطاع التعليم. لقد تم تنظيم هذه المواد في ستة كتيبات ومسرد، وهي تقدم كل خطوة من خطوات سيرورة التخطيط، وتقترح الإجراءات العملية حتى تضمن أن الأمان والمرونة والتماسك الاجتماعي جزء لا يتجزأ من كل خطوة.

UNESCO International Institute
for Educational Planning
rue Eugène Delacroix ,9-7
Paris, France 75116
Tel. : +33 (1) 45 03 77 00
www.iiep.unesco.org