

وثيقة صادرة عن البنك الدولي

للاستخدام الرسمي فقط

رقم التقرير: {PAD1434}

المؤسسة الدولية للتنمية

وثيقة

حول

التمويل الإضافي المقترح

لمنحة الصندوق الائتماني

بقيمة 3.0 مليون دولار أمريكي

مقدمة

لمنظمة التحرير الفلسطينية (الضفة الغربية وقطاع غزة)

لصالح السلطة الفلسطينية

لتمويل مشروع تحسين إعداد وتأهيل المعلمين

17 أيلول، 2015

الممارسات الدولية في مجال التعليم

الشرق الاوسط وشمال إفريقيا

يقتصر توزيع هذه الوثيقة على متلقيها لإتمام واجباتهم الرسمية؛ وعليه فإنه لا يجوز الإفصاح عن محتواها دون تصريح من البنك الدولي يُفيد بذلك.

بِسَعْرِ صَرَفِ الْعُمْلَةِ

(سَعْرُ صَرَفِ الْعُمْلَةِ اعْتِبَاراً مِنَ الْحَادِي وَالثَّلَاثِينَ مِنْ أَب، 2015)

العُمْلَةُ	=	شِقْلٌ إِسْرَائِيلِيٌّ جَدِيدٌ
1 دُولَارٌ أَمْرِيكِيٌّ	=	3.97 شِقْلٌ إِسْرَائِيلِيٌّ جَدِيدٌ
1 شِقْلٌ إِسْرَائِيلِيٌّ	=	0.25 دُولَارٌ أَمْرِيكِيٌّ

السَّنَةُ الْمَالِيَّةُ

ابْتِدَاءً مِنَ الْأَوَّلِ مِنْ كَأَنُونِ الثَّانِي وَحَتَّى الْحَادِي وَالثَّلَاثِينَ مِنْ كَأَنُونِ الْأَوَّلِ

قَائِمَةُ الْأَخْتِصَارَاتِ وَالْمُخْتَصِرَاتِ

Assessment and Evaluation Department	AED	إِدَائِرَةُ الْقِيَاسِ وَالتَّقْوِيمِ
Additional Financing	AF	التَّمْوِيلُ الْإِضَافِي
Accreditation and Quality Assurance Commission	AQAC	الهِئَةُ الْوَطْنِيَّةُ لِلْعَمَادَةِ وَالْجُودَةِ فِي التَّعْلِيمِ الْعَالِي
Canterbury Christchurch University	CCCU	جَامِعَةُ السَّنْدِ الْمَسِيحِي فِي كَانْتَبْرِي
Commission for Developing the Teaching Profession	CDTP	هَيْئَةُ تَطْوِيرِ مِهْنَةِ التَّعْلِيمِ
Country Financial Accountability Assessment	CFAA	تَقْيِيمُ الْمَسَاعَلَةِ الْمَالِيَّةِ الْقَطْرِيَّةِ
Content Knowledge	CK	المُحْتَوَى الْمَعْرِفِي
Continuous Professional Development	CPD	التَّطْوِيرُ الْمِهْنِي الْمُسْتَمِر
Consultant Qualifications Selection	CQS	اخْتِيَارُ الْأَسْتَشَارِيِّينَ حَسَبَ الْمُؤَهَّلَاتِ
Designated Account	DA	حِسَابٌ مَخْصَصٌ
Directorate General	DG	إِدَارَةٌ عَامَّةٌ
Directorate General for Supervision and Qualifications	DSQ	الإِدَارَةُ الْعَامَّةُ لِلْإِشْرَافِ وَالتَّأْهِيلِ التَّرْبُويِّ
Education Development Strategic Plan	EDSP	الخَطَّةُ الْإِسْتِرَاطِيَّةُ لِتَطْوِيرِ التَّعْلِيمِ
Education For All	EFA	التَّعْلِيمُ لِلْجَمِيعِ
Education Faculty Team(s)	EFT	كَادِرُ كَلِيَّةِ التَّرْبِيَّةِ وَالتَّعْلِيمِ
Pound Sterling	GBP	بَاوْنْدٌ اسْتِرْلِينِيٌّ
Gross Domestic Product	GDP	النَّاتِجُ الْمَحَلِّيُّ الْإِجْمَالِيُّ
Gross Enrolment Rate	GER	مَعْدَلُ الْإِلْتِحَاقِ الْإِجْمَالِيِّ
Higher Education Institution(s)	HEI	مُؤَسَّسَاتُ التَّعْلِيمِ الْعَالِي
International Bank for Reconstruction	IBRD	الْبَنْكُ الدُّوَلِيُّ لِلْإِنْشَاءِ وَالتَّعْمِيرِ

and Development		
Individual Consultant	IC	استشاري فرد
International Competitive Bidding	ICB	العطاءات التنافسية الدولية
Information and communication technology	ICT	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
Interim Financial Report	IFR	التقرير المالي المرحلي
In-service Teacher Education program	INSET	برنامج إعداد وتأهيل المعلمين المزاولين للخدمة
Information Technology	IT	تكنولوجيا المعلومات
Least Cost Selection	LCS	اختيار الاستشاريون على أساس التكلفة الأقل
Millennium Development Goals	MDG	الأهداف الإنمائية للألفية
Middle East and North Africa	MENA	الشرق الأوسط وشمال أفريقيا
Ministry of Education and Higher Education	MOEHE	وزارة التربية والتعليم العالي
Ministry of Finance	MOF	وزارة المالية
National Competitive Bidding	NCB	العطاءات التنافسية المحلية
National Institute of Education Training	NIET	المعهد الوطني للتدريب التربوي
Organisation for Economic Co-operation and Development	OECD	دليل عمليات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
Operations Manual	OM	
Project Coordination Unit	PCU	وحدة تنسيق المشروع
Pedagogical Content Knowledge	PCK	المعرفة ذات المحتوى التربوي
Project Development Objective	PDO	الهدف الإنمائي للمشروع
Public Financial Management	PFM	الإدارة المالية العامة
Procurement Plan	PP	خطة التوريد
Pre-Service Teacher Education Program	PRESET	إعداد وتأهيل المعلمين قبل مزاولة الخدمة
Palestinian Teacher Professional Development Index	PTPDI	مؤشر التطور المهني لدى المعلم الفلسطيني
Quality Based Selection	QBS	الانتقاء القائم على أساس الجودة
Quality Cost Based Selection	QCBS	الانتقاء القائم على أساس الجودة والتكلفة
Quality Cluster Leader	QCL	رئيس مجموعة/مجموعات الجودة
Quality Improvement Fund	QIF	صندوق تحسين الجودة
Al Quds Open University	QOU	جامعة القدس المفتوحة
Request for Proposal	RFP	طلب العروض

Readiness to Teacher Index	RTTI	مؤشر مدى جاهزية المعلم لمزاولة المهنة
Steering Committee	SC	اللجنة التوجيهية
Statement of Expenditures	SOE	بيان النفقات
Sole Source Selection	SSS	نهج الاختيار من المصدر الواحد
Teacher Education Improvement Project	TEIP	مَشْرُوع تَحْسِين إِعْدَاد وَتَأْهِيل المُعَلِّمِينَ
Technology Enhanced Learning and Teaching and Assessment	TELTA	تكنولوجيا تعزيز التعليم والتدريس والتقويم
Teacher Education Strategy	TES	استراتيجية تأهيل المعلمين
Trust Fund for West Bank and Gaza	TFWBG	الصندوق الاستثماري للضفة الغربية وقطاع غزة
Terms of Reference	TOR	الشروط المرجعية
Teacher Professional Development	TPD	التطور المهني للمعلمين
Teaching Practice Team	TPT	فريق ممارسات التعليم
United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization	UNESCO	منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة
United Nations Relief and Works Agency	UNWRA	وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين
Underqualified Teacher(s)	UQT	المعلمين ما دُون المؤهل
Withdrawal Application	WA	طلبات السحب
West Bank and Gaza	WBG	الضفة الغربية وقطاع غزة

نائب رئيس مجموعة البنك الدولي لشؤون

المدير القطري:

مدير أول للممارسات التعليمية الدولية:

مدير بالممارسات العالمية المعنية بالتعليم:

رئيس فريق العمل:

حافظ غانم

ستين جورجيس

كلوديا ماريا كوستن

صفاء الطيب الكوجلي

جوان مانيول مورينو

الضفة الغربية وقطاع غزة

تمويل إضافي

لمشروع تحسين إعداد وتأهيل المعلمين

فهرس المحتويات

7	صحيفة بيانات التمويل الإضافي.....
13	أولاً. المقدمة.....
14	ثانياً: الخلفيات والأسباب وراء التمويل الإضافي بمبلغ 3 ملايين دولار
25	ثالثاً. التغييرات المقترحة.....
40	رابعاً. الملخص التقييمي.....
65	رابعاً. رفع ومعالجة التظلمات المقدمة إلى البنك الدولي
67	الملحق الأول – إطار النتائج المنقحة.....
70	الملحق الثاني – الأداة المنهجية لتتقيط مستوى المخاطر التشغيلية.....
71	الملحق الثالث: التحليل الاقتصادي المحدث.....
85	الملحق الرابع – التقديرات المعدلة لتكاليف المشروع
87	الملحق الخامس: الإدارة المالية للمشروع وترتيبات الإنفاق.....
94	الملحق السادس- ملخص خطة التوريد.....
98	الملحق السابع – خريطة.....

صَحيفة بَيانات التَّمويل الإِضافي

الصَّفَّة العَرَبية وَقِطاع عَزَّة

تَمويل إِضافي لِمَشروع تَحسين إِعداد وتَأهيل المُعلِّمين (P152914)

الشَّرق الاوسط وشَمالي إفريقيا

GED05

مُعرف المَشروع الأم:		فئة التقييم	
التاريخ الرأهن لانتهاء المَشروع:		البيئية	
التاريخ الرأهن لانتهاء المَشروع:		الأصلية:	
التاريخ الرأهن لانتهاء المَشروع:		الأصلية:	
التاريخ الرأهن لانتهاء المَشروع:		الأصلية:	
المَعْلومات الأساسية - التَّمويل الإِضافي			
مُعرف المَشروع:	P152914	نوع التَّمويل الإِضافي (من تصاعدي	
المدير الإقليمي للممارسات التعليمية الدولية:	كلوديا ماريا كوستن	: (AUS	
المدير القطري:	ستين جورجنسن	التقييم البيئي المُقترح:	
مدير أول للممارسات الدولية:	أميت دار	التاريخ المتوقع لِدُخول التَّمويل الأول من كَانون الأول، 2015	
مدير أول للممارسات المعنية بالتعليم:	صفاء الطيب الكوجلي	حيز التنفيذ:	
رئيس الفريق:	جوان مانيول مورينو ألمديلا	التاريخ المتوقع لانتهاء التَّمويل: الثلاثون من حُزيران، 2019	
		تقرير رقم:	
		PAD1434	
الجهة المُتلقية			
اسم المُنظمة	العقد	المُسَمي	الهاتف
			البريد الإلكتروني

basrimoe@gmail.com	وكيل الوزير لشؤون التطوير والتخطيط	بصري صالح	وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي
momatar66@yahoo.com	مدير	محمد مطر	وزارة التربية والتعليم، إدارة القياس والتقويم

البيانات التمويلية الخاصة بالمشروع الأم (مشروع تحسين إعداد وتأهيل المعلمين - P1111394) (بملايين الدولارات)

التواريخ الرئيسية

المشروع	قرض/ انتمان/ صندوق استئماني	الحالة	تاريخ الإقرار	تاريخ التوقيع	تاريخ السريان	التاريخ الأصلي للإنهاء	تاريخ الإنهاء بعد المراجعة
P111394	TF- 97315	ساري	11-آب-2010	11-آب- 2010	28-تشرين الأول- 2010	30- حزيران- 2015	31-كانون الأول- 2015

النفقات

المشروع	قرض/ انتمان/ صندوق استئماني	الحالة	العملة	النفقات المقدرة	النفقات بعد المراجعة	النفقات الملغاة	المنفقة	غير المنفقة	نسبة المصاريف المنفقة
P111394	TF-97315	ساري	الدولار الأمريكي	5.00	5.00	0.00	4.72	0.28	94.44

بيانات المشروع التمويلية - التمويل الإضافي الثالث لمشروع تحسين إعداد وتأهيل المعلمين (P152914) (بملايين الدولارات)

[]	قرض	[]	منحة	[]	منحة من المؤسسة الدولية للتنمية
[]	انتمان	[]	ضمان	[X]	غير ذلك
التكلفة الإجمالية للمشروع:	3.00	إجمالي تمويل	3.00		

المشروع				
0.00	الفجوة المالية			
0.00	مصدر التمويل - أي التمويل الإضافي			
0.00	الجهة المقترضة			
3.00	تمويل خاص			
3.00	إجمالي التمويل			
التنازلات على مستوى سياسات البنك الدولي				
لا	هل يخرج المشروع عن بوتقة استراتيجية المساعدة القطرية في المحتوى أو في أي بعد مؤثر آخر؟			
شرح				
لا	هل يتطلب المشروع التنازل عن أي سياسات؟			
شرح				
بُنية الفريق				
فريق البنك الدولي				
الاسم	الدور	المسمى	الاختصاص	الوحدة
جوان مانويل مونيرو	رئيس الفريق (مسؤول إداري)	خبير تربوي وتعليم أول		GEDDR
بشير أحمد فهم جابر	خبير بمجال التوريد	محلل بمجال التوريد		GGODR
ريهام حسين	خبير بمجال الإدارة المالية	خبير بمجال الإدارة المالية		GGODR
عربي بن عشور	خبير بالسياسات الوقائية	استشاري		GSU11
حسين عبد الحميد	عضو بالفريق	خبير أول بمجال التربية والتعليم		GEDDR
كارين بيزاني	عضو بالفريق	خبير بمجال الوقاية الاجتماعية		GEDDR
سميرة أحمد هيليس	عضو بالفريق	خبير أول بمجال الحماية المجتمعية		GSPDR
سهى رباح	عضو بالفريق	مساعد مشروع		GSPDR
سيوكو يوشيجما	خبير بيئي	خبير بيئي		MNCGZ
اندرينارينا مشيل إرك رانجيفا	عضو بالفريق	مسؤول مالي		GENDR
مي وأنج	مُحام قطري	مستشار أول		WFALA
جرارد جوزيف متبان جُميل	استشاري مالي	استشاري بعقد طويل الأمد		LEGAM
الفريق الموسع				

الاسم	المسمى	الموقع			
أندرو برك	استشاري - مجال تأهيل المعلمين	الهند			
الموقع					
البلد	التقسيم الإداري الأول	الموقع	المخطط	الفعلي	ملاحظات
الضفة الغربية وقطاع غزة	قطاع غزة	جامعة الأزهر - غزة			
الضفة الغربية وقطاع غزة	الضفة الغربية	الجامعة العربية الأمريكية - جنين			
الضفة الغربية وقطاع غزة	الضفة الغربية	جامعة بيت لحم			
الضفة الغربية وقطاع غزة	قطاع غزة	جامعة الأقصى			
الضفة الغربية وقطاع غزة	الضفة الغربية	جامعة النجاح			
الضفة الغربية وقطاع غزة	الضفة الغربية	جامعة بيرزيت			
الضفة الغربية وقطاع غزة	الضفة الغربية	جامعة القدس			
الضفة الغربية وقطاع غزة	قطاع غزة	الجامعة الإسلامية - غزة			
الضفة الغربية وقطاع غزة	الضفة الغربية	جامعة الخليل			
الضفة الغربية وقطاع غزة	الضفة الغربية	جامعة القدس المفتوحة			
البيانات المؤسسية					
المشروع الأم (مشروع تأهيل وإعداد المعلمين - P111394)					
مجال الممارسات (الأساسية)					
التعليم					
مجالات الممارسة المساهمة في تنفيذ المشروع					
المواضيع الشاملة					

[]	التَّغْيِيرُ الْمَنَاحِي
[]	الضَّعْفُ، الصَّرَاحُ وَالْعُنْفُ
[]	النُّوعُ الاجْتِمَاعِي
[]	الوُظَانِفُ
[]	شِرَاكَةُ الْقَطَاعِيْنَ الْعَامِ وَالْخَاصِ

الْقَطَاعَاتُ / التَّغْيِيرُ الْمَنَاحِي

القطاع (في الحد الأقصى خمسة على أن تُساوي النسبة الإجمالية 100)

الْقَطَاعَاتُ الرَّئِيسَةُ	الْقَطَاعَاتُ	%	نسبة المَنَافِعِ المُشْتَرَكَةِ لِلتَّاقِلَمِ %	نسبة المَنَافِعِ المُشْتَرَكَةِ لِلإِجْرَاءَاتِ التَّخْفِيفِيَّةِ %
التَّعْلِيمُ	قِطَاعُ التَّعْلِيمِ الْعَامِ	47		
التَّعْلِيمُ	التَّعْلِيمُ الْأَسَاسِي	47		
الإِدَارَةُ الْعَامَةُ وَالْقَانُونُ وَالْعَدَالَةُ	الإِدَارَةُ الْعَامَةُ - شَأْنُ التَّعْلِيمِ	6		
الإِجْمَالِي		100		

المَوْضُوعَاتُ

الموضوع (خمسة مَوْضُوعَاتُ بِالْحَدِّ الْأَقْصَى عَلَى أَنْ يُسَاوِيَ الْمَجْمُوعَ 100)

المَوْضُوعُ الرَّئِيسُ	المَوْضُوعُ	%
التَّطْمِينَةُ الْبَشَرِيَّةُ	التَّعْلِيمُ لِاِقْتِصَادِ الْمَعْرِفَةِ	53

47	التعليم للجميع	التتمية البشرية
100		المجموع
التمويل الإضافي لمشروع إعداد وتأهيل المعلمين (P152914)		
مَجَال الممارسات (الأساسية)		
التعليم		
مَجَالَات الممارسة المُساهمة في تنفيذ المشروع		
المواضيع الشاملة		
	التغير المناخي	[]
	الضعف، الصراع والعنف	[X]
	النوع الاجتماعي	[]
	الوظائف	[]
	شراكة القطاعين العام والخاص	[]
القطاعات / التغير المناخي		
القطاع (في الحد الأقصى خمسة على أن تساوي النسبة الإجمالية 100)		
نسبة المنافع المشتركة للإجراءات التخفيفية %	نسبة المنافع المُشتركة للتأقلم %	%
		100
	قطاع التعليم العام	التعليم

المَوَظُوعَات		
الموضوع (خمسة مَوَظُوعَات بالحد الأقصى على أن يُساوي المجموع 100)		
الموضوع الرئيس	الموضوع	%
التنمية البشرية	التعليم لاقتصاد المعرفة	60
التنمية البشرية	التعليم للجميع	40
المجموع		100
الاستشاريون (سيُفَصَح عن الاستشاريين في الملخص التشغيلي الشهري)		
هل يوجد ما يقتضي الاستعانة باستشاريين (لا)		

أولاً. المقدمة

1. تسعى وثيقة المشروع هذه إلى موافقة المديرين التنفيذيين على تقديم منحة إضافية بقيمة 3 ملايين دولار إلى الضفة الغربية وقطاع غزة لدعم التمويل الإضافي لمشروع إعداد وتأهيل المعلمين (المشروع 111394) (تمويل المعلم 097315). وسوف تدعم المنحة التمويل الإضافي المقترح من صندوق ائتمان قطاع غزة والضفة الغربية وسوف ينفذ على مدار ثلاثة أعوام، في الفترة 2016/1/1-2018/12/31.

2. سيواصل التمويل الإضافي المقترح دعم تنفيذ مكوّن إعداد وتأهيل المعلمين في الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي (الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم، 2014-2019). وسوف يدعم التمويل الإضافي على وجه التحديد زيادة الأنشطة التي تعزز أثر المشروع وفعالية التنمية عن طريق ما يلي: أ) ضمان الإبقاء على الإنجازات المتحققة في المرحلة التجريبية (أو المرحلة الأولى) من مشروع إعداد وتأهيل المعلمين (بعبارة أخرى تحقيق الاستدامة)، ب) تسهيل توسيع كلا من مكوّنَي المشروع ليشملا المزيد من مؤسسات التعليم العالي المشتركة في برامج تدريب المعلم في الضفة الغربية وقطاع غزة، ج) دفع عجلة تقدم مضمات تدريب المعلم والتعليم في الضفة والقطاع لكي تقارب المعايير الدولية في الممارسة الصحيحة، وهذا يعني وضع سياسة

وطنية في مجال التطوير المهني للمعلم بهدف الجمع بين نظام التعليم العالي والمؤسسات الحكومية ذات العلاقة بتأهيل المعلم، ولا سيما المعهد الوطني للتدريب التربوي والمديرية العامة للإشراف والتأهيل، د) تمكين وإضافة قيمة للتنفيذ النهائي لإصلاح مناهج التعليم الأساسي، الذي حالياً في مرحلة التصميم. وسوف يسهم التمويل الإضافي المقترح من خلال التركيز على تحسين نوعية المعلم ومن ثم حصيلته التعلم لدى الطلبة - ولا سيما الفئات المعرضة للمخاطر - إسهاماً مباشراً في هدمي القضاء على الفقر المدقع وتعزيز الرخاء المشترك. وكذلك يقدم اقتراح التمويل الإضافي في ذات الوقت الذي يحصل فيه تغيير كبير في التفكير الاستراتيجي داخل وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي، مثل زيادة التركيز على النتائج والتغلب على المعوقات الحالية لتقديم الخدمة، وخاصة على مستوى المدارس.

3. ينفذ التمويل الإضافي المقترح من خلال الترتيبات الفاعلة الحالية: تبقى وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي ومؤسسات التعليم العالي هي المؤسسات القائمة على التنفيذ، ويحصل عن طريق الهيكل المؤسسي للوزارة إلى جانب الدور الرئيسي للبنك الدولي في الإرشاد والإشراف، بما في ذلك مجالات التوريد والإدارة المالية.

ثانياً: الخلفيات والأساس المنطقي وراء التمويل الإضافي بمبلغ 3 ملايين دولار

1. السياق القطري والقطاعي

4. دخول الاقتصاد الفلسطيني في حالة ركود عام 2014. بعد فترة من الانتعاش الاقتصادي في الفترة 2007-2011 وبلوغ معدل النمو السنوي 8%، تراجع الاقتصاد تراجعاً شديداً. فقد بدأت الانتكاسة في عام 2012 عندما تدنى النمو إلى حوالي 6% نتيجة الانخفاض الحاد في المعونات الأجنبية. وقد أدى ذلك مع وجود القيود الإسرائيلية المتواصلة والارتباك السياسي الشديد إلى هبوط كبير في الاستهلاك العام والخاص، مما تسبب بدوره في المزيد من التدهور حتى وصل إلى حوالي 2% عام 2013. واستمر التراجع عام 2014 ودخل الاقتصاد فعلياً في كساد قبل بدء حرب غزة الأخيرة. وكان لهذه الحرب آثارها المدمرة على الاقتصاد الفلسطيني تمثل في النمو العام السلبي. أما في الضفة الغربية فقد أدى الاقتراض من البنوك إلى نمو كبير في الاستهلاك الخاص، وكان صافي الصادرات هو السبب الأكبر وراء نمو قوي جداً بلغ 5%. وأما في قطاع غزة فقد شطبت عمليات إغلاق الأنفاق مع مصر ولا سيما في صيف عام 2014 حوالي 460 مليون دولار من اقتصاد القطاع، مما أدى إلى تقلص ناتجه المحلي الإجمالي بنسبة 15%، في حين يتوقع أن يبلغ النمو في الضفة الغربية حوالي 0.5%.

5. الارتفاع الملحوظ في مستويات البطالة والفقر. ارتفع المعدل السنوي للبطالة في غزة 11 نقطة ليصل إلى 43% في الربع الرابع من عام 2014، لعلها النسبة الأعلى في العالم. وأما في الضفة الغربية فانخفضت بنسبة 1%. وبلغت نسبة الفقر في غزة 39% مقابل 16% في الضفة. وبلغ معدل الفقر الإجمالي 25%.

6. انخفاض العجز المالي لدى السلطة الفلسطينية انخفاضاً رائعاً عام 2014، ولكن مع القلق من الزيادة في الإنفاق. لقد تمكنت السلطة الفلسطينية من تخفيض عجزها المالي بنسبة 1% من الناتج القومي الإجمالي، وذلك بفضل الأداء القوي للإيرادات بنمو إيرادات التخليص الجمركي لواردات الوقود إلى غزة من إسرائيل والنمو في الواردات المسجلة من دول تمثل أطرافاً ثالثة. وتمكنت السلطة الفلسطينية من تخفيض العجز المالي بنسبة 1% في الناتج المحلي الإجمالي، إلا أن النمو في النفقات الجارية الحكومية بنسبة 9% كان كبيراً وغير مستدام، وأصبحت الزيادة في فاتورة الأجور الحكومية وصافي الإقراض مقلقا على وجه خاص.

7. بقاء الصورة الاقتصادية قائمة بسبب تعثر عملية إعادة الإعمار في القطاع وعدم استقرار إيرادات التخليص الجمركي والارتباك السياسي الكبير. مع استهلال الأعمال التجارية بعد انتهاء حرب العام الماضي وإعادة الأعمار، من المتوقع أن ينمو الناتج المحلي الإجمالي بنسبة 7%، في مقابل نسبة نمو ضئيلة في الضفة الغربية بسبب انخفاض النشاط الاستهلاكي وآثار التصفية والثقة نظراً لاحتجاز إسرائيل لإيرادات التخليص أثناء الأشهر الأربعة الأولى من عام 2015.

8. الأثر الحاد للتراجع الاقتصادي على الأحوال المعيشية للفلسطينيين، ولا سيما في القطاع. يقدر تراجع الاقتصاد الفلسطيني بنسبة 3% للفرد الواحد عام 2014. وارتفع معدل البطالة بنسبة 27%، حيث بلغت في القطاع 43% وفي الضفة 17%. وكان من الواضح ارتفاع المعدل السنوي للبطالة في غزة بنسبة 11% عام 2015. والأخطر في الأمر هو البطالة بين الشباب في القطاع، والتي تصاعدت إلى ما يزيد عن 60% مع نهاية عام 2014، وهي الأعلى من نوعها في المنطقة.

9. تقديرات البنك الأولية بأن الفقر في المناطق الفلسطينية بلغ 25% عام 2014. إلا أن المعدل العام يُخفي اختلافاً جغرافياً كبيراً، فقد بلغت نسبة الفقر في غزة 39%، أي أعلى بضعفين ونصف الضعف في الضفة بنسبة 16% عام 2014. وأشارت وكالة الأمم المتحدة لغوث وتشغيل اللاجئين بأن حوالي 80% من سكان غزة يعتمدون على المعونات. ويُعزى هذا الاختلاف بين الضفة وغزة في معدلات الفقر إلى الصدمة الاقتصادية الحادة التي ضربت غزة في الفترة 2006-2007 عندما فرضت إسرائيل حصاراً تسبب في ارتفاع كبير في معدلات الفقر في القطاع.

10. التقدير العالي للتعليم في الأراضي الفلسطينية. تتولى وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي مسؤولية إدارة المدارس الحكومية بالإشراف على 67% من المجموع الإجمالي للطلبة الفلسطينيين، بما في ذلك تنظيم عمل المدارس الخاصة. أما وكالة الغوث فتشرف على 24%، في حين يشرف القطاع الخاص على 9% من المجموع الإجمالي لطلبة التعليم العام. وتبلغ نسبة المعدلات الحالية للتسجيل 94.4% في المدارس الأساسية و82.8% في المدارس الثانوية. ورغم هذه المعدلات المرتفعة والنفقات التعليمية التي تشكل 4.9% من الناتج المحلي الإجمالي

(كاوسان وآخرون، 2013)¹، فإن نتائج التقييم الوطني والدولي تبين بأن حصيلة تعلم الطلبة في الأراضي الفلسطينية متواضعة بالمقارنة مع دول أخرى تدفع النفقات ذاتها للفرد الواحد أو للطلاب الواحد.

11. ارتفاع الإنفاق على التعليم ارتفاعا كبيرا في القرن الماضي. فقد شكل التعليم عام 2012 ما نسبته 15.7% من الإنفاق العام بالمقارنة مع 13.1% عام 2005. ويعتبر الإنفاق القطاعي في الضفة الغربية وقطاع غزة حسب الناتج المحلي الإجمالي بنسبة 4.9% للتعليم موازيا لمثيلاته في الدول الأخرى ذات الدخل المتدني ودول المنطقة. وحصلت الزيادة في الإنفاق رغم الانخفاض الإجمالي في التمويل الخارجي الميسر من الشركاء المتعددين في مجال التنمية.

12. ارتفاع حصة النفقات التشغيلية من غير الأجور في النفقات التعليمية الإجمالية من 12.9% عام 2005 إلى 20.2% عام 2012. فقد بلغ مستوى الإنفاق على غير الأجور الضعفين ونصف الضعف عام 2012 مقابل مستواه عام 2005، حيث أن التحويلات إلى مؤسسات ثالثة والنفقات التشغيلية والمدخلات العديدة على مستوى المدارس والاستثمارات في المدارس والصفوف الجديدة استحوذت على نصيب الأسد من هذا التغيير. بل خصص للمدارس في الفترة 2005-2012 نصيب متزايد من ميزانية التعليم. وتم تدرجيا تخصيص موارد أخرى إلى تقديم خدمة التعليم مقابل الإدارة على مستويات أعلى في النظام التعليمي.

13. تحسن أداء الطلبة في الأراضي الفلسطينية من عام 2007 إلى عام 2011 حسب الجولات الخاصة في اختبار الاتجاهات العالمية للرياضيات والعلوم. ورغم هذا التحسن لا يزال مستوى أداء الطالب الفلسطيني متأخرا عن نظرائه في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وأدنى بكثير من المعدل العالمي المقبول، فهناك أعداد كبيرة من الطلبة في الأراضي الفلسطينية لديهم حصيلة تعلم ضعيفة. على سبيل المثال أحرز حوالي 48% من طلبة الصف الثامن علامة أقل من المعيار المتدني لهذا الاختبار عام 2011، في حين أحرز 7% المستوى المتقدم². وقد أجريت دراستان واسعتان على العوامل الصفية والمدرسية التي تؤثر في حصيلة الطلبة في الضفة والقطاع عام

¹ يذكر كاوسان وآخرون (2013) أيضا بأن التعليم يستحوذ على 15.7% من مجموع الإنفاق الحكومي لعام 2012، بمعدل 680 دولار تقريبا للطلاب الواحد أثناء العام.

² يقيس المعيار المتدني في اختبار الاتجاهات العالمية للرياضيات والعلوم قدرة الطلبة على معرفة الأرقام الصحيحة والكسرية والعمليات والرسوم البيانية الرئيسية. فيكون الطلبة الذين أحرزوا علامات عالية قادرين على تطبيق المعرفة والفهم في مواقف معقدة نسبيا، بينما يكون الطلبة الذين بلغوا المستوى المتقدم قادرين على التفكير واستخلاص النتائج وإصدار التعميمات وحل المعادلات الخطية. ولمزيد من التفاصيل انظر مولييس، إينا في إس، مارتين مايكل أو، فوي بير، أرورا ألكا (2012)، المعدلات العالمية في الرياضيات، مركز مصادر المعلومات التعليمية.

2014، وركزت الأولى على مدارس وكالة الغوث³ والثانية على مدارس السلطة الفلسطينية⁴. وكشفت تحليلات الاختلافات بين حصيلة التعلم فيما بين المدارس عن ممارسات صفية مرتبطة بتعلم متميز لدى الطلبة. بل خلصت التحليلات إلى أن نوعية المعلم هي العامل الأهم على الإطلاق في البيئة المدرسية في تعلم الطالب، عند تعريفها بأنها الأساليب والتفاعلات التربوية الملائمة للطلبة. ولذلك تجعل الوزارة موضوع التطوير المهني للمعلم ركنا أساسيا في استراتيجية القطاع التعليمي الجديدة (2015-2019).

2. المشروع الأم

الوصف:

14. لقد كان الهدف الرئيسي من الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم والتعليم العالي لتطوير التعليم (2008-2012) تعزيز جودة التعليم في جميع المؤسسات التعليمية في الضفة الغربية وقطاع غزة"، والتي بشرت بانتقال التركيز من مسألة الوصول (حققت السلطة الفلسطينية فعليا أهداف التنمية الألفية وأهداف التعليم للجميع) إلى التركيز على الجودة. وتدرك الوزارة كذلك أهمية دور المعلم في تحديد نوعية التعليم وفاعلية المدارس، فركزت على الإصلاح في إعداد وتأهيل المعلم بوصفه عنصرا حاسما في تنفيذ مشروع إعداد وتأهيل المعلمين، ولذلك حثت على وضع استراتيجية إعداد وتأهيل المعلم، والتي قدمت خارطة طريق واضحة لتطوير مهنة التدريس وإعداد تأهيل المعلم في برامج مستويات إعداد وتأهيل المعلمين قبل مزاولة الخدمة وإعداد وتأهيل المعلمين المزاولين للخدمة والتطوير المهني المستمر. وكانت الأهداف الرئيسية لهذه الاستراتيجية كما يلي:

- أ. تحسين برامج إعداد وتأهيل المعلمين (إعداد وتأهيل المعلمين قبل مزاولة الخدمة وإعداد وتأهيل المعلمين المزاولين للخدمة والتطوير المهني المستمر) وتطوير المؤسسات التي تقدمها. وقد أولت الاستراتيجية اهتماما خاصا بتقديم البرامج التي تمكن عدد كبيرا من المعلمين غير المؤهلين من خلال النظام من تطوير مؤهلاتهم المهنية إلى المستويات المطلوبة في المعايير المنصوص عليها حديثا في منح الشهادات للمعلمين.
- ب. إدارة أفضل لنظام إعداد وتأهيل المعلمين عن طريق الاعتماد الدوري لبرامج التربية واعداد المعلمين.

³ باترينوس إتش إيه، هـ عبد الحميد، جيه ريس، (2014)، التعلم في مواجهة المحن: برنامج تعليم اللاجئين الفلسطينيين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين، البنك الدولي، واشنطن العاصمة. رغم عدم مشاركة مدارس الوكالة بشكل مباشر في مشروع إعداد وتأهيل المعلمين، فإن كثيرا منها في غزة تستخدم مواقع للتدريب على التعليم للمتدربين في جامعات غزة. وكذلك هنالك تعاون وثيق بين الوكالة ووزارة التربية في القضايا المتعلقة بتطوير المناهج والتقييم وغيرها من المجالات ذات الصلة بجودة التعليم.

⁴ يارو إن وآخرون، (2014)، التعلم من الممارسات المحلية: تحسين الأداء المدرسي في الضفة الغربية وقطاع غزة، تقرير غير منشور، برنامج البنك الدولي للتعليم في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

ت. تعزيز مهنة التعليم عن طريق تأسيس هياكل مهنية للمعلمين ووضع المعايير التطويرية بهدف تنظيم المهنة ومنح الشهادات للمعلمين.

15. لقد أدرك واضعو الاستراتيجية بأن برامج تأهيل المعلمين عفا عليها الزمن ومُغرقة في النظرية، والتركيز فيها غير كاف على الممارسات العملية في التعليم الحقيقي، والترتيبات التدريسية العملية فيها لا تفي بالغرض، بالإضافة إلى أنها تثبت طرفاً تدريسية تساعد في استمرار الأساليب القديمة التي تعتمد على المعلم وذات اتجاه تلقيني بدلاً من وقفها. وانتبهت الاستراتيجية أيضاً إلى استنساخ البرامج فيما بين المؤسسات مع فائض في الإنتاج لبعض المعلمين (كما في المرحلة الأساسية الدنيا) وضعف في الإنتاج لمعلمين آخرين (كما في العلوم والرياضيات الثانوية).

16. وعلاوة على ذلك، فإنه لم يكن أي من الشهادة الجامعية أو التأهيل المهني للمعلم متطلباً أساسياً للتعيين في موقع التدريس في المدارس الفلسطينية. ولذلك لم يكن بحوزة حوالي 50% من (أو 25 ألف) من المعلمين الممارسين أي مؤهل مهني تدريسي، بينما كان بحوزة 25% آخرين دبلوم من المستوى الثالث ولكن ليس شهادة جامعية، وكان لدى بعضهم مؤهل مهني تدريسي. وحصلت الاستجابة لتوصية الاستراتيجية بإحداث تعليمات جديدة لمنح الشهادات للمعلمين تتطلب منهم جميعاً الحصول على كل من الشهادة الجامعية والمؤهل المهني التدريسي الملائم للموضوعات التي يدرسونها والمستوى الذي يدرسونه ليكونوا مؤهلين لشهادة التدريس.

17. وافق البنك الدولي بطلب من السلطة الفلسطينية على تمويل المرحلة التجريبية من مشروع إعداد وتأهيل المعلمين بكلفة 5 مليون دولار لدعم تنفيذ الاستراتيجية. وهذا المشروع عبارة عن برنامج للتدخل يتألف من مكونين رئيسيين. أما المكون الأول (بميزانية 2.47 مليون دولار) فيهدف إلى ما يلي: أ) تحسين نوعية عنصر الخبرة المدرسية وملاءمته في إعداد وتأهيل المعلمين قبل مزاوله الخدمة (أي التدريب العملي على التدريس)، ب) إنشاء تدريب على التعليم بوصفه مكوناً أساسياً ومكملاً لبرامج إعداد وتأهيل المعلمين قبل مزاوله الخدمة، ج) المواءمة بين برامج إعداد وتأهيل المعلمين قبل مزاوله الخدمة وترتيبات التدريب على التعليم الخاصة بها من جهة والممارسة العالمية الصحيحة.

18. وأما أهداف المكون الثاني (بميزانية 2.18 دولار) فهي كما يلي: أ) دعم إنشاء وتقديم وحدات إعداد وتأهيل المعلمين المزاولين للخدمة للارتقاء بالنسبة العظمى (75%) من المعلمين الممارسين غير المؤهلين الذين يدرسون الصفوف من الأول إلى الرابع سواء عن طريق مؤهلاتهم الأكاديمية أو المهنية التدريسية أو كليهما، بالإضافة إلى المعلمين الذين لا يمتلكون المتطلبات الجديدة من الشهادات التعليمية، ب) تيسير انتقال هؤلاء المعلمين غير

المؤهلين - حيث معظمهم من "معلمي الموضوعات" - ليصبحوا "معلمي صف" قادرين على تدريس منهج متكامل للصفوف من الأول إلى الرابع.

19. نفذت ثلاث جامعات في الضفة الغربية المرحلة الدليلية من المكون الأول (جامعة النجاح الوطنية، وجامعة بيت لحم، والجامعة العربية الأمريكية في جنين)، بالإضافة إلى جامعة الأزهر في غزة (بالشراكة مع جامعة الأقصى والجامعة الإسلامية في غزة). وينفذ المرحلة الدليلية من المكون الثاني أربع جامعات في الضفة (جامعة القدس وجامعة النجاح الوطنية وجامعة الخليل وجامعة بيرزيت) بالإضافة إلى جامعة الأزهر في غزة (بالشراكة مع جامعة الأقصى والجامعة الإسلامية في غزة).

20. يسعى المكون الثالث (بميزانية 350 ألف دولار) إلى دعم إدارة المشروع وتنفيذه. ووجهت الوزارة بأن يقتصر تركيز مشروع إعداد وتأهيل المعلمين على تطوير معلمي الصفوف من الأول إلى الرابع (لاحقا قرر منح آخر وهو أميدايست دعم عملية موازية لمعلمي الصفوف من الخامس إلى التاسع، وهو مشروع قيد التنفيذ الآن). وجرى توقيع اتفاقية المنحة بتاريخ 2010/8/11 وأصبح المشروع ساري المفعول بتاريخ 2010/10/28.

سير التنفيذ حتى تاريخه:

21. بدأ تنفيذ الاستراتيجية في 2010/10/28، وبدأ الصرف عام 2011 مع انضمام وحدة تنسيق المشروع إلى النظام المالي الموحد. وكان تقييم تنفيذ المشروع بأنه "مقبول" حتى تلقي البنك لهذا الطلب للتمويل الإضافي، ووصل معدل الصرف الآن إلى 89% مع الالتزام الكامل بنسبة 11% المتبقية.

22. المكون الأول. لقد جرى تسليم المسؤولية للإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي على تنفيذ المكون الأول، واختيرت جامعة السيد المسيح في كانبيري مستشارا دوليا لهذا المكون. وانتهى دور هذه الجامعة مع إصدار هذا التقرير النهائي في تموز عام 2014. وإلى جانب إقرار التقرير وتأكيد على التقدم الذي تحقق، فإنه يشير إلى التحديات الكبيرة القائمة، ولا سيما في سياق الارتقاء بالمكون الأول إلى المعيار المطلوب. ويمكن تلخيص النتائج التي خلصت إليها الهيئتان على حدة بخصوص المكون الأول كما يلي:

أ. التنفيذ جارٍ حسب الجدول في الجامعات الثلاث المشاركة من الضفة الغربية. تخرجت الدفعة الأولى من الطلبة في حزيران/ تموز عام 2014، وسوف تتبعها تتبعها الدفعتان الثانية والثالثة في حزيران/ تموز عام 2015 حزيران/ تموز عام 2016 (بعد عام من اكمال المرحلة الدليلية). ومن المتوقع أن تبلغ

الحصيلة الإجمالية من جامعات الضفة الغربية 761 مشاركا. وأما في قطاع غزة فإن جامعة الأزهر وشريكاتها جامعة الأقصى والجامعة الإسلامية في غزة تسير حسب الجدول أيضا مع أوقات التخرج في حزيران/ تموز أعوام 2014 و 2015 و 2016. ومن المتوقع أن تبلغ حصيلة الخريجين لبرنامج المُكوّن الأول في غزة 246 مشاركا مع نسبة لا تذكر من التسرب من البرنامج. ويتوقع أن تبلغ الحصيلة الإجمالية للمُكوّن الأول في كلا المنطقتين 751 معلما متدربا مع نهاية حزيران عام 2015، وهذا متوافق مع الهدف الأصلي للمشروع.

ب. يتبين من الأدلة المستقاة من مصادر متعددة، بما فيها الملاحظات من الغرف الصفية ولقاءات المجموعات النقاشية التي تعقد أثناء الأعوام الأربعة لتنفيذ المشروع (انظر أدناه لمزيد من المعلومات حول الدراسات شبه التجريبية التي نفذت في نيسان- أيار عام 2015)، بأن هنالك تقدما ملحوظا تحقق في تطوير نموذج ممارسة التعليم الذي وُضع حديثا وفي تحسن مهارات التفكير والتدريس لدى المعلمين المتدربين المشاركين. وقد كانت استراتيجية التطوير التربوي لعام 2008 تنص على 180 ساعة (7 أسابيع) حدا أدنى من الأعمال المدرسية للمعلمين المتدربين. أما النموذج الحالي فيتألف من ست فترات من التدريب على التدريس ويقدم 340 ساعة من الممارسة التدريسية المدرسية، أي ما يعادل 13-14 أسبوعا من كامل برنامج إعداد وتأهيل المعلمين قبل مُزاولة الخدمة. وعلاوة على ذلك قررت الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة في التعليم العالي جعل تنفيذ نموذج ممارسة التعليم هذا شرطا في جميع برامج إعداد وتأهيل المعلمين في الضفة والقطاع. وكذلك صممت جامعة السيد المسيح في كانبيري ووضعت مؤشر جاهزية المعلم الذي يتكون من 21 قدرة تقوم على 21 معيارا مهنيا من وضع هيئة تطوير مهنة التعليم للمُكوّن الأول. وقد بدأت المؤسسات المشاركة في كل من الضفة والقطاع باستعمال هذا المؤشر دليلا في تقييم المعلمين المتدربين وإطارا لوضع برامج إعداد وتأهيل المعلمين.

ت. على الرغم من التقدم الكبير، فإن الحاجة لا تزال قائمة لعمل الكثير لترسيخ المكاسب المتحققة وتعزيز التوافق بين برامج إعداد وتأهيل المعلمين قبل مُزاولة الخدمة في الضفة والقطاع والممارسة العالمية الصحيحة في مجال تهيئة المعلم والتطوير المهني. وقد كان وضع البرنامج الجديد في التدريب على التعليم وتوسيعه إنجازا واضحا وتقدما كبيرا جدا على النموذج التقليدي الذي كان يقدم 3-4 أسابيع من العمل المدرسي للمعلمين المتدربين⁵. إلا أنه لا بد من تقدم أكبر نحو جعل التدريب على التعليم مُكوّنا رئيسيا ومكملا لبرامج إعداد وتأهيل المعلمين قبل مُزاولة الخدمة. فإذا تحقق ذلك فسيكون تحديا كبيرا

⁵ هنالك تحد آخر في الطريق طويل الأمد للمكوّن الأول، وهو توسيع التدريب على التعليم من مدة 13-14 أسبوعا الحالية (13% منها في الغرفة الصفية من مجموع وقت البرنامج) إلى 26-30 ساعة (25% منها في الغرفة الصفية من مجموع وقت البرنامج)، إذ أن الأخير يعتبر الآن في الكثير من الدول ممارسة صحيحة. ولكن هذه الخطوة لا بد أن تترقب التأسيس الكامل والتنفيذ الفعال والتكامل في نموذج ممارسة التعليم قبل التفكير في المزيد من التوسع في فترة العمل المدرسي. وسوف يسرّح بناء القدرات التربوية القائم لجميع المشاركين في التحضير والتأسيس للمعلمين المتدربين ما قبل الخدمة - ولا سيما الموجهين منهم - من وتيرة تنفيذ هذه الخطوة التالية نحو الممارسة العالمية الصحيحة في مجال التدريب المهني للمعلمين.

لمدربي المعلمين في الضفة والقطاع، لأنه سيتطلب ما يلي: 1) تغييرا في عقلية جميع من لهم علاقة بعمل وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي ومؤسسات تأهيل المعلمين والمدارس حول طبيعة التدريب المهني، 2) إعادة التطوير الأساسية والتكامل في إطار برامج إعداد وتأهيل المعلمين قبل مزاولة الخدمة، 3) بناء القدرات التربوية المستدامة لإمكانات تأهيل المعلمين والموجهين الذي يعملون مع المعلمين المتدربين، ومفتشي الوزارة الذي يتولون مسؤولية الموجهين، والمديرين الذي يشرفون على عمل هؤلاء في المدارس، 4) المزيد من الدعم من المؤسسات الدولية.

23. **المُكوّن الثاني.** كلفت الوزارة المعهد الوطني للتدريب التربوي بالإشراف على تنفيذ المُكوّن الثاني. ووافقت جامعة السيد المسيح في كَانْتَبْرِي بتولي دور المستشار الدولي للمُكوّن الثاني بعد إعلان مؤسسة أبو الألمانية للاستشارات تصفية أعمالها في أواخر المرحلة الدليلية من المشروع. وقد كان لانتهاء أبو آثار سلبية شديدة على تنفيذ المُكوّن الثاني. وقد حققت جميع الجامعات المشاركة أهدافها التحصيلية الخاصة مع نهاية المرحلة الدليلية في حزيران عام 2015 رغم حالات التأخير في التنفيذ في بعض المؤسسات في الضفة والقطاع. ومن المفترض أن يبلغ عدد المعلمين غير المؤهلين 2060 الذي تلقوا التدريب مع نهاية المرحلة الدليلية (كان الهدف الأصلي 2100 حسب العقود الموقعة). وتشير هيئة تطوير مهنة التعليم بأنه سيكون في تلك المرحلة حوالي 2214 من المعلمين غير المؤهلين ممن يدرسون الصفوف من الأول إلى الرابع، منهم 1394 في الضفة و850 في القطاع. وسيكون من المجموع الإجمالي للمعلمين غير المؤهلين الذي يدرسون هذه الصفوف 1600 (35%) من حملة الدبلوم الذي يستغرق عامين، بينما يحمل الباقون (65%) شهادات جامعية⁶. وجميع حملة الدبلوم هؤلاء من الضفة الغربية.

24. لقد بُنيت الوحدات الأصلية المؤلفة لأجل البرنامج على أساس سبع قدرات عامة وواسعة⁷ – عامة جدا في التوجه وواسعة في النطاق لتلبي الحاجة في توجيه تأليف الوحدات المطلوبة في المحتوى المعرفي والمحتوى المعرفي التربوي الملائمة لتعليم كل من المجالات الرئيسية في منهاج الصفوف من الأول إلى الرابع، وأدوات القياس والتقويم المناسب لكل منها، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي ثبت نجاحها في تعليم كل مجال على حدة. وبعد نشر الوزارة لتعليق فريق البنك الدولي على الوحدات السابقة، بدأ تأليف الوحدات الجديدة عام 2014 بتوجيه من المعهد الوطني للتدريب التربوي ومساعدة مهنية من جامعة السيد المسيح في كَانْتَبْرِي. وتركز الوحدات الجديدة على المجالات الرئيسية لمنهاج الصفوف من الأول إلى الرابع (اللغات والعلوم والرياضيات) وتسعى نحو

⁶ لا بد من التثبيت من هذه الأرقام في كل عام، فالوزارة تتيح لمعلمي المرحلة الثانوية الانتقال لتدريس المرحلة الأساسية وبالعكس. وما دامت هذه الطريقة قانونية ولو كانت تؤثر على عدد قليل من المعلمين، فإن العدد الإجمالي للمعلمين غير المؤهلين لن يرتفع إلا لهذا السبب. والأهم من ذلك هو بقاء قاعدة البيانات الموجودة في وضع غير متطور بما يكفي لعكس حالة المؤهلات المطورة لجميع المعلمين في التعليم الأساسي ولا سيما الذين التحقوا في الأعوام القليلة الماضية. باختصار، يعتبر عدد المعلمين غير المؤهلين هدفا متغيرا وليس "مخزونا" ثابتا (كما كان يفترض عند تصميم المرحلة الأولى من المشروع).

⁷ هذه "القدرات الجوهرية" هي: أ) تسهيل تعليم وتعلم محورهما الطالب، ب) بناء شراكات داخل المدارس وخارجها، ج) الرقابة والتقييم للتعليم والتعلم، د) السعي نحو تطوير مهني مستمر، هـ) إيجاد بيئة تعليمية آمنة وفعالة في المدارس، و) تصميم مواد ومصادر تعليمية وتعلمية واستعمالها، ز) تقديم الاستشارات والإرشاد للمتعلمين.

تلبية حاجات التعليم لدى المعلمين غير المؤهلين. وقد بدأ العمل على تنفيذ هذه الوحدات في الفصل الثاني (كانون الثاني-مايو أيار) عام 2015.

25. رغم وجوه النقص في الوحدات الأصلية، فقد بيّنت الأدلة من الزيارات الإشرافية للفريق الممثل للمعهد الوطني للتدريب التربوي وجامعة السيد المسيح في كَانْتَبْرِي ووحدة تنسيق المشروع والبنك الدولي بوضوح مستوى الحماس الذي أشعله تدخل المُكوّن الثاني في جميع الأطراف المشاركة (المدرّبين، المتدربين، المشرفين، مراقبي البرنامج، مديري المدارس). وكان متوقعا أيضا هذا الأثر الإيجابي الذي حصل في التفكير التربوي والممارسات التعليمية لدى المعلمين غير المؤهلين.

26. وعلاوة على ذلك، هنالك موقف متصاعد أكثر انفتاحا وبحثا (أي مهني) نحو التعليم بين المعلمين غير المؤهلين المشاركين في هذا المُكوّن، وتجلّى ذلك في كيفية تشكيلهم "مجتمعات الممارسة" وتبادلهم للخبرات ومشاركتهم للمصادر وأشرطة الفيديو التي تعرض الدروس المقدمة مع زملائهم، وكذلك في استخدامهم لغرف المحادثة عبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمشاركة في المناقشات بين بعضهم بعضا ومع أعضاء هيئة التدريس أو المدرّبين. وتستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتسليم "الواجبات" وتبادل المصادر التعليمية المناسبة. وقد كان هنالك "تأثير عدوى" واضح طوال فترة النظام، فقد انتشرت فكرة المنافع المهنية للبرنامج مما أدى إلى طلب متزايد من معلمين آخرين (سواء كانوا ذوي تأهيل كامل أم غير مؤهلين) للانضمام إليه. بل هنالك أدلة متداولة حول تدريب معلمين غير مؤهلين لزملائهم (المؤهلين وغير المؤهلين) في المدارس. وأخيرا، تظهر الاستقصاءات حول رضا المشاركين التي أجريت في نيسان عام 2015 نتائج واضحة، فقد اعتبر 81% من المعلمين المشاركين من الضفة و75% من القطاع هذا التدريب مرضيا أو مرضيا جدا، بينما لم يعبر سوى 5% و8% على التوالي عن رضاهم. وفي ظل هذه التطورات فإن الوضع المثالي هو وجوب تطوير المُكوّن الثاني من التمويل الإضافي مع وحداته المؤلفة حديثا إلى برنامج تنمية مهنية لجميع معلمي الصفوف من الأول إلى الرابع سواء من حملة الشهادات أم غير حملتها.

27. ولكن حوارات المجموعة النقاشية مع المعلمين غير المؤهلين التي عُقدت أثناء تنفيذ المشروع فضلا عن نتائج الدراسات شبه التجريبية تشير إلى أن هؤلاء المعلمين لم يحوزوا بعد المعرفة والمهارات والقيم والمواقف والثقة الكاملة المطلوبة لأداء دور "معلمي صف" فاعلين، ولا سيما في غير مجالات تخصصاتهم. فقد كانت الغالبية العظمى من المعلمين غير المؤهلين الذين أتموا البرنامج معلمين لمواد معينة واستمروا في هذا الدور بعد إكمالهم للبرنامج. وهذه الحقيقة بذاتها تفسر أوجه النقص هذه، لأنها تبين ما يلي: أ) الانحراف الجزئي عن الهدف الأساسي للبرنامج وهو تحويل "معلمي المواد" للصفوف من الأول إلى الرابع إلى "معلمي صف"، ب) الحاجة إلى وحدات تركز على المواد عن طريق إيجاد تكامل بين المحتوى المعرفي والمحتوى المعرفي التربوي وتعدّ

المعلمين كي يتولوا بكفاءة وثقة دور "معلمي صف" قادرين على تعليم منهاج متكامل للصفوف من الأول إلى الرابع.

28. تبقى الضرورة لإعادة تأليف الوحدات قائمة رغم قرار الوزارة الجديد بأن يكون للصفين الأول والثاني "معلم صف" واحد بينما يكون للصفين الثالث والرابع معلماً صف، يكون كل منهما مسؤولاً عن تعليم 50% من مواد الصفوف من الأول إلى الرابع.

29. نتائج الدراسات شبه التجريبية. أجريت دراستان للتوصل إلى أدلة قوية على أثر المُكوّنين الأول والثاني بإشراف من إدارة القياس والتقويم وموافقة المعهد الوطني للتدريب التربوي والمديرية العامة للإشراف والتأهيل ومساعدة من فريق البنك. وقد وضعت وسيلة لجمع البيانات بناء على مؤشر مدى الجهوزية للشروع بالتدريس ومؤشر التطور المهني لدى المعلم الفلسطيني وجرى تدريب الطاقم على استخدامه. وقورنت مجموعة العلاج لكلا المُكوّنين من معلمين مشاركين في المشروع مع مجموعة مرجعية من معلمين متدربين، للمُكوّن الأول مع معلمين مزاولين، وللمُكوّن الثاني مع من يمتلكون خصائص شخصية ومهنية مماثلة (نموذج مطابقة الثنائيات). وكان الهدف من الدراسات شبه التجريبية تثبيت طريقة إضافة البرامج لكلا مُكوّني المشروع قيمة لمجموعة من المهارات التعليمية الخاصة في الغرفة الصفية. وجرى جمع البيانات أثناء شهر نيسان عام 2015 وقدمت النتائج الأولية إلى الوزارة وفريق البنك مع نهاية مايو أيار، مما أتاح لحسن الحظ أخذها بعين الاعتبار في التحضير للتمويل الإضافي.

30. تشير النتائج بجلاء إلى القيمة المضافة للمُكوّن الأول، ولا سيما بين المعلمين المتدربين في الضفة. فهناك فروق شاسعة في الأداء التعليمي (الممارسات والقدرات) لصالح المشاركين في مشروع إعداد وتأهيل المعلمين نسبياً مع نظرائهم الذين قورنوا بهم. وهذا متعلق بالمهارات/القدرات التعليمية التالية:

- تنفيذ الأنشطة والدروس التي تلبي حاجات الطلبة التعليمية
- إدارة السلوك في الغرفة الصفية لدعم الإنجاز الأكاديمي
- توفير بيئة تعليمية آمنة وداعمة في الغرفة الصفية
- إيجاد بيئة تعليمية وتعلمية تتميز بالمرونة والإبداع والتحفيز
- استخدام مصادر التعلم والوسائل التعليمية لدعم التعلم والتعليم
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدعم التعلم والتعليم
- استخدام مهارات الاتصال اللفظي لتسهيل التعلم والتعليم
- استخدام استراتيجيات تعليمية متنوعة لدعم تعلم الطلبة.

31. أما بالنسبة للمُعَلِّمين المتدربين في جامعات القطاع فلم توجد فروق سوى في مجالات ثلاثة من المهارات/القدرات:

- توفير بيئة تعليمية آمنة وداعمة في الغرفة الصفية
- استخدام مهارات الاتصال غير اللفظي لتسهيل التعلم والتعليم
- توفير التغذية الراجعة البناءة بعد كل عملية قياس بهدف المزيد من التعلم والتطوير.

32. وفيما يخص المكوّن الثاني فقد وجدت فروق شاسعة لدى معلّمي الضفة في مجالين من مجالات المهارات/القدرات، وهما: أ) إدارة البيئة التعليمية المشجعة على التجريب ومشاريع العمل التعاوني، ب) تصميم واستخدام مواد ومصادر التعليم والتعلم التي تلبي احتياجات الطلبة المختلفة وتناسب محتوى التعلم. وأما بالنسبة للمُعَلِّمين المشاركين من القطاع فلم يتبين أي فروق إحصائية مقابل المجموعة المرجعية⁸.

أثر مشروع إعداد وتأهيل المُعَلِّمين في التصور والتصميم والتنفيذ لمشاريع تعلم المعلم التي يمولها مانحون آخرون.
يعتبر كبار مسؤولي وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي مشروع إعداد وتأهيل المُعَلِّمين من المشاريع القوية نظرا لثبوت تأثيره الكبير على مختلف الأطراف في القطاع التعليمي. بل أدى المشروع إلى استثمار مانحين آخرين في التطوير المهني للمُعَلِّمين المزاولين وأوحى بتصميم عدد من المشاريع التي بدأ تنفيذها أثناء الأعوام القليلة الماضية. وينطبق ذلك على مشروع دعم المدارس ومشروع تطوير القائد والمعلم اللذين تمولهما الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية وأطلقا عام 2013، بالإضافة إلى مشروع تأهيل المُعَلِّمين الذي تموله قطر وانطلق عام 2014. وتعمل جميع هذه المشاريع مع المديرين والمُعَلِّمين في المدارس حول قضايا تتعلق بالتطوير المهني للمحتوى المعرفي التربوي في مواضيع ومجالات مناهج مختارة.

⁸لا تزال هذه النتائج مؤقتة نظرا لأن إدارة القياس والتقييم لم تفرغ بعد من الصيغة النهائية للتقرير، والذي لن يكون جاهزا قبل أيلول عام 2015. وأما بالنسبة للدراسة الخاصة بالمكوّن الثاني فهناك شكوك كبيرة بشأن تشكيل المجموعة المرجعية، فقد أدى غياب بيانات الحد الأدنى من أداء المُعَلِّمين في الغرفة الصفية إلى الأخذ بالخيار الأفضل التالي وهو مقارنة المُعَلِّمين المشاركين في المكوّن الثاني بمجموعة مرجعية من معلّمين مماثلين في الخصائص لمُعَلِّمينا غير المؤهلين بعد أخذهم للبرنامج. ولعل ذلك كان ضربا من المغامرة لأنه تبين ما يلي: أ) كان عدد كبير من المُعَلِّمين في المجموعة المرجعية في القطاع هم في الأصل معلّمين في وكالة الغوث، وهم معروفون بتلقيهم فرص تدريب وتطوير مهني عالية المعايير، ب) كان الكثير من المُعَلِّمين في المجموعة المرجعية في الضفة أيضا على الأغلب قد شاركوا في الأعوام السابقة في برامج تدريب وتطوير مهني (انظر الفقرة رقم 13). وقد يفسر ذلك تراجع النتائج الإيجابية المؤقتة تراجعاً كبيراً في المكوّن الثاني عن المكوّن الأول رغم التوقعات المرتفعة، بعد النظر إلى كل من استقصاءات رضا المُعَلِّمين والأدلة المترابطة أثناء تنفيذ المشروع.

ثالثاً. التغيرات المقترحة

ملخص التغيرات المقترحة			
<p>سيحقق التمويل الإضافي استدامة المكون الأول عبر استحداث نشاط جديد لدعم الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة لاعتماد برنامج جديد لإعداد وتأهيل المعلمين قبل مزاوله المهنة. كما سيتحدث التمويل الإضافي التغيرات التالية: (أ) إضافة مؤشرات متوسطة جديدة لكي تعكس التدخلات التي ستتخذ بموجب المشروع بالإضافة لمماساتها لمتطلبات البنك الدولي الجديدة بحيث تتضمن مؤشرات ومؤشرات فرعية بشأن إشراك المواطنين والنوع الاجتماعي، وفي ذات السياق ستعد رسالة تكميلية مرفقة بإطار النتائج الخاصة بالتمويل الإضافي و اتفاقية منحة التمويل الإضافي كذلك. (ب) ومراجعة إطار النتائج لكي يعكس هذه التغيرات؛ (ت) وإجراء تغيير على عنوان المكون الثاني (دون تعديل الهدف المرجو منه)؛ (ث) وأخيراً رفع مؤشر وسيط لمستوى مؤشرات الأهداف التنموية للمشروع.</p>			
تغيير على الوكالة المنفذة	نعم	[]	لا [X]
تغيير على الأهداف الإنمائية للمشروع	نعم	[]	لا [X]
تغيير على إطار النتائج	نعم	[X]	لا []
تغيير على السياسات الوقائية المقفلة جراء المشروع	نعم	[]	لا [X]
تغيير فئة التقييم البيئي الخاص بالمشروع	نعم	[]	لا [X]
تغييرات أخرى على السياسات الوقائية	نعم	[]	لا [X]
تغيير في الموائيق القانونية	نعم	[]	لا [X]
تغيير على تاريخ انتهاء القرض	نعم	[]	لا [X]
إلغاءات مقترحة	نعم	[]	لا [X]
تغييرات في تدابير الصرف	نعم	[]	لا [X]
إعادة توزيع فيما بين فئات الصرف	نعم	[]	لا [X]
تغيير في مقدرات الصرف	نعم	[X]	لا []

تغير على المكونات والتكلفة	نعم [X]	لا []
تغيرات في الترتيبات المؤسسية	نعم []	لا [X]
تغيرات في الإدارة المالية	نعم []	لا [X]
تغير على التوريد	نعم []	لا [X]
تغير على جدول التنفيذ	نعم []	لا [X]
تغيرات أخرى	نعم []	لا [X]

الأهداف/النتائج الإنمائية

الأهداف الإنمائية للمشروع

الهدف الإنمائي الأصلي للمشروع

يتجلى هدف المشروع بتحسين كفاءات ومهارات مدرسي الصفوف الابتدائية من الأول وحتى الرابع في الضفة الغربية وقطاع غزة مما سيسهم في تحسين تعليم الطلبة ممن يتلقون التعليم في المدارس الابتدائية. سيتحقق هذا الهدف عبر تدخين اثنين يستهدفاً معلمي المعلمين، ومعلمي الطلبة والمعلمين المزاولين ممن لا ليس لديهم التأهيل الكافي. أولاً، سيدعم المشروع المقترح استثمارات ترمي لتحسين نوعية وملائمة مكوّن الممارسات المدرسية لتأهيل المعلمين (أي برنامج التدريب الميداني). ثانياً، سيدعم مشروع تحسين إعداد وتأهيل المعلمين توفير برامج مميزة عبر مؤسسات التعليم العالي لتيسير النهوض بالمعرفة والمهارات المهنية والأكاديمية لشريحة واسعة من المدرسين المزاولين للمهنة (أي معلمي المرحلة الابتدائية من الصف الأول وصولاً للرايع) ممن لا يمتلكون المؤهل المهني و/أو الأكاديمي، أو ممن لم يرتضوا معايير اعتماد المعلمين التي تقوم هيئة تطوير مهنة التعليم بإعدادها بدعم من الاتحاد الأوروبي واليونيسكو. إن الشريحة التي يستهدفها هذا المشروع هي معلمي المستقبل الذين يجري إعدادهم ليزاولوا مهنة التدريس كما تشمل الشريحة المستهدفة المزاولين ممن لا يمتلكون المؤهل المطلوب لتدريس الصفوف من الأول حتى الرابع.

التغير على إطار النتائج

توضيح

يقترح إضافة نتيجة متوسطة إلى إطار النتائج على النحو التالي:

1. لقد أُضيف المؤشر الجوهري "المستفيدون المباشرين من المشروع (رقم) ونسبة الإناث منهم" للمؤشرات المتوسطة لتحقيق انعكاس أفضل للتدخلات المتخذة بموجب المشروع ولتحقيق تماشي أفضل مع متطلبات البنك الدولي الجديدة بحيث يتضمن مؤشرات ومؤشرات فرعية ذات علاقة بالنوع الاجتماعي، تجدر الإشارة إلى أنه سيتم رصده عن كئيب بموجب المشروع.
 - إن الإطار التنظيمي الخاص بالهيئة الوطنية للاعتماد والجودة مهياً، وبالتالي فإن هذا المؤشر يعكس استحداث نشاط جديد لدعم الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة باعتماد برنامج إعداد وتأهيل المعلمين قبل الخدمة.
 - كما وأن أدوات التقييم والاعتماد الخاصة بالهيئة الوطنية للاعتماد والجودة جاهزة للقيام باعتماد المشروع.
 - تمثل نسبة المستفيدين الذين يُخال أن استثمارات المشروع تلبي احتياجاتهم بـ (%)، حيث تمثل هذه النسبة المعلمين الراضين عن البرامج التدريبية المقدمة خلاف فترة خدمتهم، بالإضافة لمن يعتبرون هذه التدريبات تلبي احتياجاتهم المهنية.
 2. كما ويقترح رفع مؤشر النتيجة المتوسطة المعنونة بـ "نسبة المعلمين المؤهلين نسبة لإجمالي المعلمين" إلى مستوى مؤشرات النتائج الإنمائية للمشروع بغية الحصول على شرح أوفى فيما يتعلق بالأثر الإنمائي لأهداف المشروع الإنمائية وإنجازها.
- وسيراجع إطار النتائج لكي يعكس التغيرات المذكورة أعلاه بما في ذلك مراجعة أساس المؤشرات الأصلية كي تعكس الهدف الفعلي المنجز بموجب المشروع الأم.

الامْتثال

المواثيق - الخاصة بالتمويل الإضافي (التمويل الإضافي لمشروع تأهيل وإعداد المعلمين - P152914)

مصدر التمويل	الاتفاقية المرجعية للتمويل	وصف المواثيق	تاريخ الاستحقاق	متكرر	الوتيرة	الإجراء
				<input type="checkbox"/>		

المواثيق - المشروع الأم (مشروع تحسين إعداد وتأهيل المعلمين - P111394)

Ln/Cr/TF	الاتفاقية المرجعية للتمويل	وصف المواثيق	تاريخ الاستحقاق	الصفة	متكرر	الوتيرة	الإجراء
صندوق استئماني - 97315		اتفاقية التمويل: البند (أ) من القسم الثاني من الجدول رقم 2. الوصف: على الجهة المتلقية رصد وتقييم تقدم المشروع وإعداد التقارير المتعلقة به. يجب أن يغطي كل تقرير سنة، على أن يقدم في موعد أقصاه 45 يوماً. وتيرة الميثاق:		مُمتثل -	<input checked="" type="checkbox"/>		لا يوجد تغيير

لا يوجد تغيير		<input checked="" type="checkbox"/>	مُمْتَلِلِ		<p>المتلقية إعداد تقارير مالية ربعية مرحلية وغير مدققة على أن تقدم للبنك في موعد أقصاه 45 يوماً إثر انتهاء كل ربع حسب التقويم. وتيرة الميثاق: ربعية.</p>		
لا يوجد تغيير		<input checked="" type="checkbox"/>	مُمْتَلِلِ		<p>اتفاقية التمويل: الفقرة الثانية من البند (ب) من القسم الثاني من الجدول رقم 2. الوصف: على الجهة المتلقية تقديم بياناتها المالية الخاصة بالمشروع. يجب أن يغطي كل تدقيق سنة مالية واحدة على أن يقدم</p>		صندوق استئماني - 97315

					في موعد أقصاه سنة أشهر. الوتيرة: سنوية.		
					الاتفاقية المالية: البند (أ) من القسم الثاني من الجدول رقم 2. الوصف: على الجهة المتلقية حمل وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي من خلال السلطة الفلسطينية على رصد وتقييم تقدم المشروع، بالإضافة لإعداد التقارير الخاصة به بما يتفق مع أحكام القسم 2.06 من الشروط المعيارية وعلى أساس		صندوق تقوية قدرات الدول وتعزيز السلام

					المؤشرات المقبولة لدى البنك الدولي. على أن يغطي كل تقرير سنة تقويمية ويقدم للبنك الدولي في موعد أقصاه 45 يوماً إثر انتهاء الفترة التي يغطيها التقرير. الوتيرة: سنوية.	
					على الجهة المتلقية حمل وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي من خلال السلطة الفلسطينية على إعداد تقرير الإنجاز وفقاً لأحكام القسم 2.06 من الشروط المعيارية. على أن يقدم	صندوق تقوية قدرات الدول وتعزيز السلام

					التقرير للبنك الدولي في موعد أقصاه 6 أشهر إثر تاريخ الإنهاء.		
					على الجهة المتلقية ضمان إعداد وتقديم تقارير مالية مرحلية وغير مدققة للبنك الدولي في موعد أقصاه 45 يوماً إثر انتهاء كل ربع حسب التقويم، على أن يغطي التقرير الربع ويلبي متطلبات البنك الدولي في المحتوى والمضمون. الوتيرة: ربعي.		صندوق تقوية قدرات الدول وتعزيز السلام
					على الجهة المتلقية ضمان تدقيق البيانات		صندوق تقوية قدرات الدول وتعزيز السلام

					المالية الخاصة بالمشروع وفقاً لأحكام البند (ب) من القسم 2.07 للشروط المعيارية. وعلى كل تدقيق أن يغطي سنة مالية واحدة. كما ويجب تقديم هذه البيانات المالية للبنك الدولي في موعد أقصاه 6 أشهر عقب انتهاء الفترة التي يغطيها التقرير. الوتيرة: سنوية		
--	--	--	--	--	--	--	--

الشروط

اسم الشرط: البنود الأول والثاني من المادة الخامسة من التمويل الإضافي المقترح

النوع	الاسم	مصدر التمويل
السريان		

وصف المشروع

البند الأول من المادة الخامسة

لا تدخل المنحة حيز التنفيذ ما لم يقدم دليل مرضي للبنك الدولي، بحيث يظهر الدليل تحقيق الشروط المبينة أدناه بما يرضي البنك الدولي شكلاً ومضموناً:

(أ) لقد صادقت وصرحت كافة الجهات الحكومية والأطراف المعنية بإبرام وإنجاز هذه الاتفاقية بالنيابة عن الجهة المتلقية حسب

الأصول؛		
(ب) لقد أبرمت الاتفاقية الفرعية المشار إليها في البند (أ) من القسم الأول من الجدول رقم 2 بالنيابة عن الجهة المتلقية والسلطة الفلسطينية.		
النوع	الاسم	مصدر التمويل
السريان		
وصف المشروع		
البند الثاني من المادة الخامسة		
أصدر وزير العدل رأياً قانونياً يؤكد بموجبه على (أ) ترخيص ومصادقة المنحة وفق الأصول، وإيرامها إنجازها بالنيابة عن منظمة التحرير الفلسطينية كما وأنها ملزمة قانوناً للمنظمة وفقاً لشروطها؛ (ب) كما وعلى ترخيص ومصادقة الاتفاقية الفرعية، وإيرامها وإنجازها بالنيابة عن منظمة التحرير والسلطة الفلسطينية، كما وأنها ملزمة وشروطها لكلا الطرفين أنفي الذكر.		
المخاطر		
مستوى الخطر (مرتفع، جوهري، متوسط، منخفض)	فئة الخطر	
مرتفعة	1. مخاطر سياسية وأخرى متعلقة بالحوكمة	
جوهري	2. مخاطر متعلقة بالاقتصاد الكلي	
متوسطة	3. مخاطر متعلقة بقطاع الاستراتيجيات والسياسات	
متوسطة	4. مخاطر متعلقة بالتصميم الفني للمشروع أو البرنامج	
متوسطة	5. مخاطر متعلقة بالقدرات المؤسسية للتنفيذ والاستدامة	
متوسطة	6. مخاطر استثمارية	
منخفضة	7. مخاطر بيئية واجتماعية	
متوسطة	8. مخاطر متعلقة بالأطراف المعنية	
	9. مخاطر أخرى	
متوسطة	إجمالي المخاطر	
التمويل		
تاريخ انتهاء المنحة - التمويل الإضافي (التمويل الإضافي لمشروع تأهيل المعلمين - P152914)		
التاريخ المقترح لقرض التمويل الإضافي	مصدر التمويل	
30-حزيران-2019	منحة تمويل خاص من الصندوق الاستثماري لقطاع غزة والضفة الغربية تُدار عن طريق المؤسسة الدولية للتنمية	
التغيير في مقدرات الصرف (بما في ذلك كافة مصادر التمويل)		
شرح:		
يتوقع أن ينحصر التغيير بالمبلغ المخصص لكل فئة حيث سيتم تخصيص المزيد من التمويل للمكون رقم 2 لتحقيق مائة أفضل بين الموارد والحاجة لزيادة أكبر رقم ممكن من المعلمين ممن ليس لديهم المؤهلات الكافية.		

المصاريف المتوقعة (بملايين الدولارات الأمريكية) (بما في ذلك كافة مصادر التمويل)				
2019	2018	2017	2016	السنة المالية
500000.00	1000000.00	1000000.00	500000.00	سنوياً
3000000.00	2500000.00	1500000.00	500000.00	تراكمياً
مُخصّصات التمويل الإضافي (التمويل الإضافي لمشروع تأهيل المعلمين - P152914)				
مصدر التمويل	العملة	فئة الصرف	التخصيص	نسبة الصرف (إجمالي فئة الصرف المقترحة)
			المقترح	المقترحة
صندوق تقوية قدرات الدول وتعزيز السلام	الدولار الأمريكي	السلع، والخدمات الاستشارية، والتدريب المندرج تحت القسم الأول والثاني والثالث من المشروع	2,910,000.00	100.00
صندوق تقوية قدرات الدول وتعزيز السلام	الدولار الأمريكي	تكاليف التشغيل الإضافية والتدقيق	90,000.00	100.00
	الإجمالي	3,000,000.00		
المُكوّنات				
شرح:				
يُعدّل اسم المُكوّن الثاني لـ"التطوير المهني المستمر لمعلمي المرحلة الابتدائية"، دُون تعديل الهدف المرجو من المُكوّن. يبلغ إجمالي تكاليف المشروع - بما في ذلك التمويل الإضافي بقيمة 3,000,000 مليون دولار أمريكي - 8,000,000 مليون دولار أمريكي بموجب التمويل الإضافي، وتخصّص هذه الأخيرة كالتالي: 1,227,000 مليون دولار أمريكي للمُكوّن الأول؛ و1,348,000 مليون دولار أمريكي للمُكوّن الثاني، في حين يبلغ مخصّص المُكوّن الثالث 425,000 ألف دولار أمريكي.				
الاسم الحالي للمُكوّن	الاسم المقترح للمُكوّن	التكلفة الحالية المخصّصة بموجب المشروع الأصلي بملايين الدولارات الأمريكية	التكلفة المقترحة بموجب التمويل الإضافي بملايين الدولارات الأمريكية	الإجراء
تقوية الممارسات المدرسية الخاصة ببرامج إعداد وتأهيل المعلمين قبل الشروع بمزاولة الخدمة	تقوية الممارسات المدرسية الخاصة ببرامج إعداد وتأهيل المعلمين قبل الشروع بمزاولة الخدمة	2.47	1.23	رُوجع

رُوجَع	1.35	2.18	تطوير مهني مستمر لمعلمي المرحلة الابتدائية (برامج إعداد وتأهيل المعلمين المزاولين للخدمة)	رفع المؤهل الأكاديمي والمهني للمعلمين ممن يفتقرون للمؤهل الكافي
رُوجَع	0.42	0.35		دعم إدارة وتنفيذ المشروع
	3.00	5.00	الإجمالي	

المُلخص التنظيمي

التحليل الاقتصادي والمالي

شرح:

مقدمة:

سيقوم التمويل الإضافي بتمويل رفع مستوى الأنشطة التي ستثمر عن تحسين وقع المشروع وفاعلية عملية التطوير المرجوة منه عبر: (أ) ضمان استدامة الإنجازات المرجو إجازها في المرحلة التجريبية من مشروع تحسين إعداد وتأهيل المعلمين؛ (ب) وتيسير توسيع مكونات مشروع تحسين إعداد وتأهيل المعلمين لكي يشمل المزيد من المؤسسات المنخرطة في تأهيل المعلمين في الضفة الغربية وقطاع غزة؛ (ت) والدفع قدماً بعملية تأهيل المعلمين في الضفة وقطاع لما يقارب معايير الممارسات الفضلى الدولية في هذا المجال؛ (ث) كما يمكن ويضيف قيمة لعملية إصلاح مناهج المرحلة الأساسية التي ستنفذ في نهاية المطاف علماً إنها ما زالت في طور التصميم.

يأتي هذا التمويل الإضافي عقب الصراع الماحق في غزة عام 2014 وفي ظل سني الحصار التي تركت وقعاً ثقيلاً على قطاع التعليم في القطاع. فعلى سبيل المثال، تقدر قيمة إجمالي الخسائر المتكبدة إبان السنة الدراسية 2014-2015 والتكاليف اللازم دفعها للمدرسين لتقديم التعليم التعويضي بـ 467,606 ألف دولار أمريكي في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم والتعليم العالي في حين وصلت لـ 492,217 ألف دولار أمريكي في المدارس التابعة للوكالة التابعة للأمم المتحدة لغوث وتشغيل اللاجئين؛ ليصل بذلك إجمالي الخسائر لـ 959,823 ألف دولار أمريكي. ستضيف هذه التكلفة الإدارية، التي من المحتمل أن تستمر لثلاث سنوات، 400,000 ألف دولار أمريكي لإجمالي تكلفة رواتب المعلمين سنوياً، كما تقدر تكلفة التعليم التعويضي للسنتين المحتملتين بـ 2.8 مليون دولار أمريكي. أضف إلى ذلك ما تتركه القيود المكبلة للوصول والحركة والتبادل الفكري من أثر جسيم على جودة التعليم المقدم في قطاع غزة. هناك توجه يظهر افتقار كادر معلمي المدارس العامة والكادر التعليمي عامةً للمؤهلات الضرورية والمهنية. كما وقد أسفرت العزلة الفكرية التي يكابدها هؤلاء المعلمين عن آثار سلبية على كفاءتهم ومعنوياتهم. إن غياب الخبرة في بعض الاختصاصات في غزة يفاقم الحاجة لتطوير قدرات المدرسين في هذه المجالات بالإضافة لتعزيز قدرة المعلمين والتلاميذ على السفر إلى الخارج للأغراض التعلم والتدريب. كما وأن عملية الحصول على المعلومات عليها ما عليها من عراقيل تحول دون استيراد الكتب المدرسية والمجلات هذا عدا عن الافتقار للتمويل للاشتراك بالمجلات الإلكترونية.

وقد ازدادت القيمة الحقيقية للصراف على قطاع التعليم بالرغم من نقصان التمويل الميسر المقدم من العديد من شركاء التنمية، حيث بلغ الإنفاق على قطاع التعليم ما يقارب 4.9% من إجمالي الناتج المحلي و15.7% من الإنفاق العام في عام 2012 وهي نسب جيدة إذا

ما قُورنت بنسب غالبية الدول في المنطقة. في الواقع، في بعض السنوات كانت الزيادة أكثر من النمو في إجمالي النفقات مما أدى إلى حصة أكبر من الإنفاق العام على التعليم من قبل ثماني سنوات.

الأثر التنموي للمشروع. لا تتفك الأدلة عن إبراز الدور المحوري الذي يجسده المدرسون في التأثير على إنجاز الطلبة. وتبين هذه القاعدة العريضة من البحوث وجود صلة جلية بين جودة التعليم ونتائج الطلبة، مؤكدة بذلك على الصلة بين الأنشطة المزمع تنفيذها عن طريق التمويل الإضافي وأهدافها. وبالرغم من صعوبة قياس جودة أداء المعلمين، إلا أن هذه الدراسات تقدم دليلاً أبلج بأن التمويل الإضافي المقترح سيسهم بتنمية الضفة الغربية والقطاع فثمار المشروع المتمثلة بجودة تعليم أفضل ستأتى عن منافع واضحة على تعلم الطلبة، مما يبرر التكلفة المتوقعة للمشروع.

غدت الحاجة لمعالجة جودة أداء المعلمين أكثر إلحاحاً مع ثبات ازدياد معدلات الالتحاق بالمرحلة الأساسية طوال السنين الست المنصرمة (حيث ازدادت من 94.7 بالمئة في 2007 لـ 99.4% بالمئة في 2015) (أنظر الجدول رقم 1 في الملحق الثالث "التحليل الاقتصادي المنفوح). لقد آل هذا الازدياد في معدلات الالتحاق لازدياد الطلب على المدرسين والغرف الصفية، مما يفيد بضرورة تدريب المزيد من المعلمين للبناء على مرامي مشروع تحسين إعداد وتأهيل المعلمين الموجودة بالإضافة لتحسين نتائج تعلم الطلبة.

القيمة المضافة لمشاركة البنك الدولي. يزخر البنك الدولي بباع طويل نتيجة لعمله في قطاع التعليم على الصعيد العالمي وعلى صعيد الضفة الغربية وقطاع غزة أيضاً. كما وترى السلطة الفلسطينية في البنك الدولي شريكاً يُعول عليه في معالجة الحالة الراهنة. ويمتلك البنك الدولي سجلاً ضخماً لدعمه للسلطة الفلسطينية ووزارة التربية والتعليم العالي من خلال تقديم الدعم الفني وجلب الخبرة الدولية في مجال التعليم للضفة والقطاع. يركز مجمل عمل البنك الدولي الخاص بقطاع التعليم على دعم الدول للنهوض بجودة التعليم على نحوٍ مستدام وعادل. ويشمل هذا الدعم المساعدة الفنية من خلال تدريب وإدارة المعلمين.

لدى البنك الدولي خبرة فريدة في تنسيق المانحين والوزارات في إنجاز خطة وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي الرامية للإيجاد نظام تعليمي أقوى وأداء أفضل للطلبة. كما ويقدم البنك خبرة فنية محكمة وإدارة وتصميم للمشاريع. ويمكن للبنك الدولي تقديم دعم فني ومادي لإنجاز أهداف المشروع الرئيسية. ويشمل القيام بحور مع وزارة المالية لضمان توافر الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، بالإضافة لتجنيد التمويل الاستئماني وغيره من المصادر اللازمة للدعم الفني في المجالات المستهدفة.

التحليل الفني

شرح:

سيمضي التمويل الإضافي قدمات في دعم تنفيذ البرامج الاستراتيجية المحددة في استراتيجية تأهيل المعلمين كمكونات أساسية لإضفاء الطابع الاحترافي لمهنة التعليم بغية مساعدة تحسين جودة التعليم الصّفي.

تتكون الحوافز المقدمة للمدارس والمعلمين للمشاركة في رصد المعلمين المتدربين من ثلاث أوجه: (أ) إيجاد مرافق مدرسية ومعدات أفضل؛ (ب) وبناء تحفيزي للقدرة بغية تجهيز المدرسين الصّفين للإرشاد المتدربين بكفاءة؛ (ت) والوجه المعنوي المتمثل بالفخر

المهني الناجم عن الاضطلاع بمثل هذا الدور على أن تعترف به وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي في السنة الدراسية 2015-2016.

أضافت وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي جامعتي الخليل والقدس للأربع الجامعات -أي جامعة الأزهر في غزة بما في ذلك الجامعة الإسلامية في غزة وجامعة الأقصى، والجامعة العربية الأمريكية في جنين، وجامعة بيت لحم والنجاح الوطنية في نابلس- اللاتي أنتقن بموجب مشروع تحسين إعداد وتأهيل المعلمين تحقيقاً لرفع مستوى التقوية المرام تحقيقها من "الممارسات المدرسية" لبرنامج إعداد وتأهيل المعلمين قبل الشروع بمزاولة الخدمة.

كذلك انتقلت وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي جامعة القدس المفتوحة لكي تنضم لجامعة الأزهر (التي تجسد دور نقطة مرجعية لجامعتين أخريين وهما جامعة الأقصى والجامعة الإسلامية) في غزة والجامعات الأربع الأخريات في الضفة (وهنّ جامعة بيرزيت، والقدس والخليل والنجاح). وترمي هذه الخطوة لدعم تصميم وتطوير وتنفيذ برامج معيارية ترمي للنهوض بكفاءات ومهارات كافة المدرسين (مع الإبقاء على فئة المدرسين ممن لا يمتلكون كفاءة مناسبة كأولوية، لكن دون أن يمنع ذلك أن تستهدف البرامج كافة مدرسي المرحلة الأساسية).

انتقلت وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي هذه المؤسسات بناءً على سجلهم السابق في تدريب المعلمين مع الأخذ البعد الجغرافي بعين الاعتبار لضمان تغطية كافية لمختلف أرجاء الضفة أي الشمالية والجنوبية والوسطى بالإضافة للقطاع.

ستتعاقد وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي مع هاته الثمان جامعات لتقديم الخدمات الاستشارية اللازمة على أساس نهج اختيار المصدر الواحد. حيث تمثل كل مؤسسة من هاته المؤسسات جهة مؤهلة وذات خبرة استثنائية تؤهلها للاضطلاع بالمهمة المنوطة بها حسب منطقتها الجغرافية. وستعكس هذه الاختيارات في خطة التوريد/التوريد.

كما ستضطلع وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي بإجمالي الاشراف والرصد على عملية تنفيذ المشروع وعمليات التوريد من خلال وحدة تنسيق المشروع والتي تجسد النظرير الرئيس للبنك الدولي لكافة المناحي المتعلقة بالتوريد الخاصة بالمشروع، بحيث تضمن إجراء عمليات التوريد المندرجة ضمن المشروع وفقاً لاتفاقية المنحة وخطة التوريد. وكان قد أُجري تقييماً لقدرات وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي لتنفيذ مبادئ البنك التوجيهية الخاصة بالتوريد بصفته جزء من الإعداد للتمويل الإضافي. وسلط التقييم الضوء على قدرات التوريد الخاصة بالوزارة كافية، كما قدم توصيات حول كيفية معالجة المخاطر التي جرى تحديدها. ومنذ أن صُمم مشروع تحسين إعداد وتأهيل المعلمين لدعم الخطة الاستراتيجية لدعم التعليم ونظيرتها المتعلقة بتأهيل المعلمين، وقد قرر تنفيذه أي مشروع تحسين إعداد وتأهيل المعلمين من خلال هيكلية وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي. ستضطلع وحدة تنسيق المشاريع لدى وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي والمسؤولة عن مشاريع قطاع التعليم والتعليم العالي الممولة من البنك الدولي بالأنشطة الاستثمارية بما في ذلك التوريد، والإدارة المالية المتعلقة ب مشروع تحسين إعداد وتأهيل المعلمين.

التحليل الاجتماعي

شرح:

لا يستحدث التمويل الإضافي المقترح أي مخاطر اجتماعية جديدة.

التحليل البيئي
<p>شرح:</p> <p>لا ينطوي التمويل الإضافي المقترح أي مخاطر بيئية جديدة. كما وقد صُنّف المشروع الأم (P111394) ضمن فئة التصنيف البيئي (ت) وبالتالي فإن التمويل الإضافي سيبقي على ذات السياسات الوقائية المرتبطة بالفئة (ت).</p>
المخاطر
<p>شرح:</p> <p>صنفت المخاطر الاجمالية لتنفيذ المشروع بالمتوسطة. سوف يبني التمويل الإضافي المقترح على التنفيذ الناجع ل مشروع تحسين إعداد وتأهيل المعلمين حيث جرى خفض المخاطر للمستوى المتوسط. ولم يبق أي خطر قد يؤثر على التنفيذ سوى خطر ذي طبيعة سياسية خارجية. بالنظر إلى قطاع تأهيل المعلمين على وجه تحديد فيمكن القول بأن أكثر خطر على التمويل الإضافي يمثل بإدخال جامعة القدس المفتوحة للمرة الأولى ضمن المكون الثاني لمشروع تحسين إعداد وتأهيل المعلمين. بالحقيقة من الصعب إدخال جامعة تعتمد نظام التدريس عن بعد ليوثقة من مؤسسات التعليم العالي التي قد تعتبر جامعة القدس المفتوحة منافساً في مضمار عملهم. وبالفعل وقبيل المرحلة التقييمية عقد عدد من اللقاءات مع هذه المؤسسات التعليمية لمناقشة الفائدة المحتملة عن الشراكة مع جامعة القدس المفتوحة وتحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه من شبكة فروعها وما توصلت إليه في مجال التعليم الإلكتروني. وعليه فإنه يرتقب أن تتم معالجة هذا لخطر بنجاحة خلال عملية التحضير.</p>

1. **الهدف الإنمائي للمشروع ومؤشرات الأداء الرئيسية المعدلة.** ما زال الهدف الإنمائي للمشروع وثيق الصلة ما لم يزل التمويل الإضافي مستمر بدعم الحكومة في تحسين كفاءات ومهارات معلمي المرحلة الأساسية من الصف الأول وحتى الرابع في مدارس الضفة الغربية وقطاع غزة للإسهام بتحسين تعلم التلاميذ في المدارس الأساسية. ولم تقترح أي تغييرات مؤثرة على الإجراءات المؤسسية، والمالية والتنفيذية.
2. **يُمكن إيجاز التغييرات المقترحة بالتالي:**

- أ. **إضافة نشاط جديد** لدعم الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة لاعتماد برنامج لإعداد وتأهيل المعلمين قبل الشروع بمزاولة المهنة.
- ب. **إضافة مؤشرات على مستوى النتائج المتوسطة.** ستوظف مجموعة المؤشرات على مستوى النتائج المتوسطة للمرحلة الأولى من مشروع تحسين إعداد وتأهيل المعلمين في المرحلة الثانية من هذا التمويل الإضافي. كما واقتُرِح إضافة المؤشرات التالية على مستوى النتائج المتوسطة:
 - **أضيف مؤشر (عدد المستفيدين المباشرين من المشروع ونسبة المستفيدين منهم) بصفته مؤشر قطاعي جوهري لتحقيق انعكاس أفضل للتدخلات التي ستتخذ بموجب المشروع بالإضافة لضمان تماشي أفضل مع متطلبات المشروع القاضية بتضمين مؤشرات ومؤشرات فرعية ذات علاقة بالنوع الاجتماعي.**

- إن الإطار التنظيمي للهيئة الوطنية للاعتماد والجودة مُهيأً وجاهز.
- كما وأن أدوات التقويم والاعتماد الخاصة بالهيئة الوطنية للاعتماد والجودة جاهزة للقيام باعتماد البرنامج.

- تمثل نسبة المستفيدين ممن يشعرون بأن استثمارات المشروع ستلبي احتياجاتهم (%) . وتمثل هذه النسبة المعلمين الراضين عن البرامج التدريبية المقدمة خلال مزاولتهم للمهنة وبأنها تلبي احتياجاتهم المهنية.
- ت. رفع مؤشر "معدل المعلمين المؤهلين نسبةً لمجموع عدد المعلمين المدرسين" وهو مؤشر على مستوى النتائج المتوسطة لمستوى المؤشرات على مستوى المؤشرات على مستوى الأهداف الإنمائية للمشروع وذلك للحصول على صورة أوضح للواقع الإنمائي بالإضافة لإنجاز الهدف الإنمائي للمشروع.
- ث. مُراجعة إطار النتائج لعكس التغييرات المشار إليها أعلاه بما في ذلك مراجعة الأساس الخاص بالمؤشرات الأصلية لعكس الأهداف الفعلية المحرزة بموجب المشروع الأم.
- ج. تغيير عنوان المُكوّن الثاني لمشروع تحسين إعداد وتأهيل المُعلمين من "رفع المؤهلات الأكاديمية والمهنية للمعلمين ممن تعوزهم تلك المؤهلات" إلى "التطوير المهني المُستمر لمعلمي المرحلة الابتدائية" في التمويل الإضافي مع الإبقاء على هدف هذا المُكوّن على ما هو.
- ح. تخصيص الأموال بين المُكوّنين الأول والثاني بحيث يخصص مال أكثر للمُكوّن الثاني لتحقيق مائة أفضل بين الاحتياجات والاحتياجات المتمثلة برفع مستوى أكبر عدد ممكن من المدرسين ممن يعوزهم المؤهل اللازم.

رابعاً. المخلص التقييمي

أ. وصف المشروع

3. هناك إجماع وثيق بين الأطراف المعنية الرئيسية في الضفة الغربية وقطاع غزة لجلب المرحلة التجريبية للمستوى المحلي، سواء فيما يتعلق بالتدريب ما قبل الخدمة أو للتدريب أثناء الخدمة لكافة مُعلمي المدارس الابتدائية؛ بالتالي سيتم تقديم كافة أنشطة المُكوّن الأول لجامعتين⁹ لم تشاركا بعد؛ وسيقدم الدعم للهيئة الوطنية للاعتماد والجودة للمضي قدماً باعتماد برامج جديدة لتأهيل المدرسين عبر توظيف المعايير الدولية، وزيادة بناء قدرات كافة الكليات، والموجهين والمرشدين المنخرطين في المشروع. أما بخصوص المُكوّن الثاني فينبغي أن يتطلع البرنامج الراهن الخاص بالمدرسين الذين يعوزهم المؤهل بأن يغدو برنامجاً وطنياً للتطوير المهني لمدرسي المرحلة الابتدائية من الأول وحتى الرابع بالاستناد على الفصول التي تم تجربتها في عام 2015. يسهم إشراك جامعة القدس المفتوحة في هذا المُكوّن في توسيع نطاق تغطية برنامج إعداد وتأهيل المعلمين المزاولين للخدمة على نحو ملحوظ، كما

⁹ الجامعات الست أنفة الذكر (وهم جامعة بيت لحم، والجامعة العربية الأمريكية في جنين، وجامعة النجاح الوطنية في نابلس، وجامعة الأزهر في غزة بالإضافة لإشراك جامعتين جديدتين وهما جامعة الخليل وجامعة القدس)

يمكن توظيف شبكات مراكز التواصل وتكنولوجيا التعلم الإلكتروني الخاص بها لإيصال هذه الفصول للمدارس والمعلمين ممن لم يظلمهم مشروع تحسين إعداد وتأهيل المعلمين حتى اللحظة. أضف لضرورة أخذ عملية إصلاح مناهج العلوم والرياضيات وربما مناهج اللغة العربية في عين الاعتبار في هذا المكون (حيث يوجد هناك برنامج دعم فني في هذا الصدد بالتحديد يقوم فريق البنك الدولي بالعمل عليه بتمويل من الصندوق النروجي الاستئماني على أن يُشرع به في أيلول 2015). أخيراً سيعالج التمويل الإضافي بالضرورة مواضيع البناء المؤسسي للوكالات المنفذة الرئيسة تحديداً المعهد الوطني لتدريب التربوي، والمديرية العامة للإشراف والتأهيل بالإضافة لمؤسسات التعليم العالي.

4. تَعْمِيم منظور مراعاة النوع الاجتماعي. يتسق هذا المشروع مع خطة عمل النوع الاجتماعية الخاصة بال الضفة

الغربية وقطاع غزة للسنوات المالية الممتدة من 2015 وحتى 2017. حيث جرى إدماج موضوع النوع الاجتماعي للتصميم الأصلي للمشروع وسيستمر رصده بموجب التمويل الإضافي.

5. التعميم الاستراتيجي. يركز المشروع على زيادة مشاركة المرأة في القوى العاملة، وتعزيز صوتها ومشاركتها في

مجال تقديم الخدمات. وبعبارة أكثر تحديداً فإن المشروع يركز عبر أنشطته المرتبطة بموضوع النوع الاجتماعي على مجالين اثنين وهما: (1) تحسين عمالة المرأة وتمكينها اقتصادياً، (2) جعل الخدمات الأساسية تلبى احتياجات الإناث. يعكس المجال الأول للتعميم الاستراتيجي مستوى منفض جداً لمشاركة المرأة في القوى العاملة بالرغم من ارتفاع مستويات تحصيلها التعليمي¹⁰. ويركز المكون الأول للمشروع على تأهيل قبل الخدمة للمعلمين وذلك من خلال تقوية المهارات التربوية والتدريب العملي لمعلمي المدرسة التي ستثمر عن تدعيم قدرة النساء على العمل وكسب الرزق إثر تخرجها من البرنامج الذي تشكل 75% من المشاركين به، حيث سيزيد ذلك من فرص توظيفها مباشرة بعد التخرج. كذلك يسعى المكون الثاني للرفع المؤهل الأكاديمي والمهني للمدرسين المزاولين ممن يدرسون تلامذة المرحلة الابتدائية من الأول وحتى الرابع، علماً أن 90 بالمئة من هؤلاء المدرسين نساء، بالتالي فإن هذا المكون سيحسن تقنيات التعليم وفكر المعلم بشأن البيئة الصفية؛ مما سيحسن إجمالي النتائج للعملية التعليمية وسيزيد من مشاركة المرأة بفاعلية في تقديم خدمة التعليم.

المكون الأول. تعزيز الممارسات الصفية لبرامج تأهيل المدرسين قبل مزاولة الخدمة (وتقدر تكلفة هذا المكون بـ:

1,227,000 مليون دولار أمريكي بما في ذلك تكاليف الأمور الطارئة)

1.1. زيادة وإدماج الممارسة العملية

¹⁰ تتسم مشاركة المرأة في القوى العاملة بالانخفاض الشديد حيث بلغت 17.3% في عام 2013 حتى عند مقارنتها مع معدل مشاركة المرأة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا حيث تبلغ النسبة 26%. وبذلك تكون نسبة مشاركة المرأة الفلسطينية أحد أدنى المعدلات بين الدول النامية. كما وأن عمالة الشابات منخفضة جداً أيضاً حيث بلغت 26% (42% للرجال و9% للنساء) (مؤشرات التنمية الدولية، 2012). وتظهر البيانات المتوفرة بلوغ بطالة المرأة لما نسبته 35% في 2013 (مقارنة بـ 20.6% للرجال)؛ في حين تربو نسبة بطالة المرأة في قطاع غزة لـ 53.1% و25.9% في الضفة الغربية.

6. **الأساس المنطقي:** بالرغم تحقيق تطوير وتوسيع الممارسة العملية للتدريس إنجاز ملحوظ خلال المرحلة التجريبية لمشروع تحسين إعداد وتأهيل المعلمين ، إلا أن إدماج الممارسة العملية كجزء أصيل من برنامج إعداد وتأهيل المعلمين قبل مزاولة الخدمة ما زال يجسد تحدياً كبير ومستمر بالنسبة لمزودي خدمة تأهيل المعلمين في الضفة الغربية وقطاع غزة. كما وأن أي تقدم يرجى في هذا المضمار يتطلب؛ (أ) تغييراً في عقلية وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي ومزودي خدمات تأهيل المعلمين فيما يتعلق بالتعليم المهني؛ (ب) والقيام بإعادة تقييم شاملة لكافة برامج مشروع إعداد وتأهيل المدرسين قبل مزاولة الخدمة ومدى موائمة كل برنامج من هاته البرامج مع التطوير المهني والخبرة التدريسية للمعلمين المدرسين.

7. **الهدف:** ينبغي أن يغدو التدريب العملي على التدريس جزءاً لا يتجزأ من برنامج تأهيل المدرسين، بما يعكس نهجه وتوجهه على البرنامج. كذلك ينبغي على البرنامج ككل أن يصب في ويدعم ويغذي التدريب العملي على التدريس؛ مما يعني وجود شوط كبير يجب قطعه قبل الجعل من التدريب العملي جزءاً أصيلاً ومُكوّناً مدمجاً في برامج إعداد وتأهيل المعلمين قبل مزاولة الخدمة. علاوة على ذلك ينبغي أن يصب البرنامج في العمل المدرسي للمدرسين ويدعمه ويغذيه بالمعلومات. وبدورها ينبغي أن تساعد الخبرة العملية المكتسبة من التدريب العملي المعلمين على لئم الفجوة القابضة بين المعرفة النظرية وتطبيقها، لا وبل ينبغي أن تجعلهم يدركون تعقيد العملية التدريسية والدور الحساس الذي يضطلع به صانعو القرار بشأن حياة كافة المهنيين بمن فيهم المدرسين. وكان مؤشر الجهوزية للشروع بالتدريس قد أعد إبان المرحلة التجريبية لمشروع تحسين إعداد وتأهيل المعلمين. سيجسد هذا المؤشر الأداة الأكثر نفعاً وموائمة للمستخدم للقيام بتقييم ودمج برامج التأهيل المسبق للمدرسين، عدا عن كونه أداة للمضي قدماً بتطوير مشروع تحسين إعداد وتأهيل المعلمين. (تجدد الإشارة لشروع بعضاً من المؤسسات المخترطة بمشروع تحسين إعداد وتأهيل المعلمين بتوظف المؤشر للتخطيط للبرامج)

8. **الأنشطة:**

- قيام الجامعات المشاركة، وبدعم وتوجيه المعهد الوطني للتدريب التربوي، بمراجعة كافة مكونات برامج إعداد وتأهيل المعلمين قبل مزاولة الخدمة وإعادة النظر بموضعهم في برامج التدريب المهني للمدرسين؛ لكي تقوم الجامعات باتخاذ هذه المراجعة أساساً لتطوير نموذجاً للتدريب العملي للتدريس يتم بموجبه تطوير تجارب مدرسية كجزء لا يتجزأ من برامج إعداد وتأهيل المعلمين قبل مزاولة الخدمة.
- القيام بإعادة تقييم معمق لكافة برامج التأهيل المسبق للمدرسين ومدى إسهام كل مكون من هذه البرامج في التطوير المهني والخبرة التعليمية للمدرسين.
- قيام المعهد الوطني للتدريب التربوي والمديرية العامة للإشراف والتأهيل وبالتعاون مع الجامعات المشاركة بإعداد إجراءات تقويمية وتقييمية باستخدام مؤشر الجهوزية للشروع بالتعليم، بالإضافة للتحقق من مدى موائمته للمجالات المنهجية الجوهرية.

- تدريب ومكافأة الفرق توجيه المعلمين الفعالة في كافة المدارس الفلسطينية.
- استمرار الزيارات الدراسية القصيرة لعددٍ من المؤسسات الدولية لتدريب المعلمين عبر ابتعاث فرق صغيرة من الكوادر المنخرطة في تطوير و/أو تقديم برامج إعداد وتأهيل المعلمين قبل مزاوله الخدمة وبرامج إعداد وتأهيل المعلمين المزاولين للخدمة.
- استمرار تقديم برامج بناء القدرات عن طريق خبراء محليين واستشاريين دوليين الأمر الذي أثبتت فعاليته حتى الآن في تنفيذ مشروع تحسين إعداد وتأهيل المعلمين.

المُكوّن الأول لمشروع تحسين إعداد وتأهيل المعلمين: برنامج تأهيل المدرسين قبل الشروع بمزاولة المهنة

إصلاح المناهج وتطوير برامج شاملة – الخطة التنفيذية

من أيلول 2018 وَحَتَّى كَانُونِ الأول 2018	من أيلول 2017 وَحَتَّى تَمُوز 2018	من أيلول 2016 وَحَتَّى تَمُوز 2017	من كَانُونِ الثَّانِي وَحَتَّى تَمُوز، 2016
التَّطْوِيل، وَالتَّنْفِيذ وَالتَّقْيِيم			الإعداد والتطوير
<ul style="list-style-type: none"> • تنفيذ مسابقات وتدريبات عملية جديدة للسنة الرابعة وفقاً لما هو مخطط. • تقييم ومراجعة المسابقات والتدريب العملي المندرجين ضمن السنين الثانية، والثالثة والرابعة أيضاً. 	<ul style="list-style-type: none"> • تنفيذ مسابقات وتدريبات عملية جديدة للسنة الثالثة وفقاً لما هو مخطط. • إعداد وصف ومواد لمسابقات السنة الرابعة مع العمل على تحقيق موائمة أكبر للفصول مع مدرسي السنة الرابعة. • تقييم ومراجعة المسابقات والتدريب العملي المندرجين ضمن السنين الثانية والثالثة. 	<ul style="list-style-type: none"> • تنفيذ البرنامج والتدريب العملي الذي أُعد في السنة الأولى. • إعداد وصف ومواد للمسابقات المزمع تقديمها في السنة الثالثة مع العمل على تحقيق موائمة أكبر للفصول مع مدرسي السنة الثالثة. • تقييم ومراجعة المسابقات والتدريب العملي المندرجين ضمن السنة الثانية. 	<ul style="list-style-type: none"> • تطوير أطر لبرامج تأهيل المدرسين قبل مزاوله الخدمة حول التدريب العملي للتدريس. • 1. صياغة وصف للمسابقات ومواد تدريبية للسنة الثانية. الشروع بموائمة المحتوى المعرفي والمحتوى المعرفي التربوي للفصول المندرجة ضمن المُكوّن الثاني (أي إعداد وتأهيل المعلمين

			<p>المزاويلن للخدمة لتوظيفها في برامج إعداد وتأهيل المعلمين قبل الشروع مزاولة الخدمة.</p> <ul style="list-style-type: none"> • مراجعة نموذج التدريب العملي للتدريس. • الاستمرار بتنفيذ التدريب العملي للتدريس في الجامعات المنصمة (أي الجامعة العربية الأمريكية في جنين، وجامعة النجاح في نابلس، وجامعة بيت لحم وجامعة الأزهر في غزة). • الشروع بتنفيذ التدريب العملي للتدريس في الجامعات المضافة حديثاً (أي جامعة الخليل وجامعة القدس) ابتداءً من الفصل الثاني للسنة الدراسية 2016.
<p>سيتم إنجاز التالي ذكره من خلال سلسلة من زيارات الميدانية للفضة الغربية وقطاع غزة بالإضافة للزيارات الدراسية لجامعة السيد المسيح في كاتنبري: البناء المستمر للقدرات المتعلقة بتصميم المناهج لبرامج إعداد وتأهيل المعلمين قبل مزاولة الخدمة، وإدماج المحتوى المعرفي والمحتوى المعرفي التربوي في المناهج الأساسية للمرحلة الابتدائية من الصف الأول وحتى الرابع، بالإضافة للمضي قدماً بتطوير التدريب العملي، والتقييم/التقويم المناسب لبرامج التدريب المهني الشاملة.</p>			
<p>تقييم مستمر وتجديد مؤشر مدى الجهوزية للشروع بالتدريس وفق اقتضاء الضرورة.</p>		<p>استعراض ومراجعة مؤشر الجهوزية للشروع بالتدريس</p>	
<p>دعم مستمر لكافة الجامعات.</p>			

بناء قدرات المُوجهين

الخطة التنفيذية

من أيلول 2018 وَحَتَّى كَانُون	من أيلول 2017 وَحَتَّى تَمُوز	من أيلول 2016 وَحَتَّى تَمُوز	من كَانُون الثَّانِي وَحَتَّى تَمُوز،
--------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	---------------------------------------

الأول 2018	2018	2017	2016
التطوير، والتنفيذ والتقييم			الإعداد والتطوير
تنفيذ الدورة الثالثة من برنامج تدريب الموجهين. • تقييم ومراجعة البرنامج	• تنفيذ الدورة الثانية من برنامج تدريب الموجهين. • تقييم ومراجعة البرنامج	• تنفيذ الدورة الأولى من برنامج تدريب الموجهين. • تقييم ومراجعة البرنامج.	• إعداد مسودة برنامج تدريبي للموجهين
• تنفيذ ورصد البرنامج التعريفي وتقييمه ومراجعتة.	• تنفيذ ورصد البرنامج التعريفي وتقييمه ومراجعتة.	• تنفيذ ورصد البرنامج التعريفي وتقييمه ومراجعتة.	• التخطيط لبرنامج تعريفي للمدرسين الجدد
القيام ببناء لقدرات موجهي الوزارات للقيام بتدريبات توجيهية عبر برنامج من الزيارات الميدانية للضفة الغربية وقطاع غزة بالإضافة للزيارات الميدانية لجامعة السيد المسيح في كانبيري.			

1.2. اعتماد البرنامج

42. الأساس المنطقي: وفقاً للمدير العام في الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة في التعليم العالي، فإنه لم يتم اعتماد أي برنامج لإعداد وتأهيل المعلمين في الضفة الغربية وغزة وذلك بموجب معايير الممارسة الجيدة العالمية. ومع ذلك، فإنه ومن البديهي أن يكون لاعتماد البرنامج دوراً مهماً في الحفاظ على المكاسب التي تم الحصول عليها مسبقاً من خلال مشروع تحسين إعداد وتأهيل المعلمين، بالإضافة إلى ضمان التأثير طويل الأمد للمشروع نظراً لوضعه الآن على المستوى الوطني.

43. سيكون لعملية اعتماد برامج إعداد وتأهيل المعلمين قبل مزاوله الخدمة وفقاً للبروتوكولات والمعايير الدولية الفوائد التالية: (أ) ستعمل هذه البرامج على تقوية ضرورة وجود التمويل الإضافي لمشروع تحسين إعداد وتأهيل المعلمين حيث يمكن القول بأن الدعم الجاري يساعد المؤسسات الفردية في تحضير الاعتماد الرسمي لبرامج إعداد وتأهيل المعلمين قبل مزاوله الخدمة، و (ب) سيعمل الاعتماد على دعم خطة عمل وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي فيما يتعلق ببرامج إعداد وتأهيل المعلمين قبل مزاوله الخدمة والتي تعتبر دون

المستوى المطلوب، و (ج) وتحديد عدد الطلاب المعلمين الذين سيتم الاهتمام بهم بشكل ملائم من قبل المؤسسات الفردية وكليات التربية، سيعمل الاعتماد الرسمي على المساعدة في تقليل نسبة اكتظاظ برامج إعداد وتأهيل المعلمين قبل مزاوله الخدمة وذلك لمواجهة الاكتظاظ في عدد المعلمين في الضفة الغربية وغزة، ومنع إضافة أي مزودين في المجالات التي تشهد اكتظاظ في تدريبي برامج إعداد وتأهيل المعلمين قبل مزاوله الخدمة، و (د) يمكن لخريجي برامج إعداد وتأهيل المعلمين قبل مزاوله الخدمة الحصول على لقب معلم مؤهل ويتم الإعلان عن ملائمة المعلم للبدء في عملية التدريس وبالتالي، نفي الحاجة إلى امتحانات أخرى بعد التخرج قبل البدء بالعمل في وظيفة معلم، و (هـ) سيكون لدى خريجو البرامج التي يتم اعتمادها بشكل مناسب فرصة الحصول على أية وظيفة في الضفة الغربية وغزة وأية دولة أخرى.

44. **الأهداف:** يتم اعتماد كافة برامج إعداد وتأهيل المعلمين قبل مزاوله الخدمة وفقاً لمعايير الممارسة الجيدة العالمية وضمن إطار زمني يتم الاتفاق عليه (على سبيل المثال: ثلاث سنوات).

45. **النشاطات:** بينما عملت المرحلة الأولى للهيئة الوطنية للاعتماد والجودة على تشكيل وكالة ضمان للجودة تم تأسيسها بشكل مناسب، وأظهرت قدرة كافية على تنفيذ اعتماد مؤسساتي وبرامجي، فإنه ومن المسلم به أن يكون هناك حاجة لبناء القدرات والدعم الكافي، جنباً إلى جنب مع عملية التوظيف الإضافية من أجل تطوير الخبرات المحددة في الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة إلى مستوى يؤهلها لترتيب وتوجيه وقيادة إجراءات اعتماد برامج إعداد وتأهيل المعلمين قبل مزاوله الخدمة. يمكن أن تتضمن النشاطات الأمور الآتية:

- مساعدة تقنية دولية لإسداء المشورة إلى الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة حول تطوير هيكلية للبنية التحتية وعملية تعيين الموظفين والتي ستمكن الهيئة من العمل بشكل يتماشى مع أفضل الممارسات الدولية في عملية اعتماد البرامج.
- إغارة أعضاء الهيئة التدريسية الذين يتم اختيارهم ويتمتعون بالخبرة المطلوبة إلى الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة لترتيب وتوجيه إجراءات الاعتماد.
- إرساء روابط تعاون رسمية مع المؤسسات الدولية التي تتمتع بخبرات وسجلات مرموقة في مجال تدريب المعلمين في مرحلة ما قبل الخدمة والتي تم تجهيزها لدعم الخبراء بالخبرة المطلوبة للعمل في فرق الاعتماد في الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة

المُكوّن الثاني: التطوير المهني المستمر لمعلمي مدارس المرحلة الأساسية (إعداد وتأهيل المعلمين المزاولين للخدمة¹¹)
(التكلفة المتوقعة: 1,348,000 دولار، وتشمل الحالات الطارئة).

2.1 تطوير النموذج

46. الأساس المنطقي: تستند النماذج الأصلية التي تم تطويرها للمُكوّن الثاني من مشروع تحسين إعداد وتأهيل المُعلّمين على سبعة كفاءات عامة وافتراضية. حيث كانت هذه الكفاءات عامة بشكل كبير في نطاقها وبعيدة جداً عن حقائق التعليم الفعلي لتوفير أساس لتطوير النماذج الملائمة لأولويات الاحتياجات التدريسية للمعلمين تحت التأهيل والذين لم يحصلوا على أي تدريب بشكل رسمي ويعملون لغاية هذه اللحظة بمثابة معلمي مواد أكثر من معلمي صفوف من الأول حتى الرابع. وعليه، فإن لدى هؤلاء للمعلمين تحت التأهيل احتياجات خاصة تتعلق بشكل عام بطريقة تدريس مواد محددة بطريقة مدمجة للطلاب في الصفوف من الأول حتى الرابع الأساسي. يجب على النماذج الموضوعية بصورة سليمة أن تستهدف هذه الاحتياجات بطريقة مباشرة ومركزة. كما ويجب أن يتم إدماج المحتوى المعرفي والمحتوى المعرفي التربوي¹² المرتبط بالمجالات الهامة في المنهاج التعليمي للصفوف من الأول حتى الرابع الأساسي في مرحلتَي تطوير وتوفير هذه النماذج الجديدة.

47. نظراً لعملية الانقطاع والتأخر في التنفيذ، فإنه ومن الواضح ضرورة إنجاز عمل ضخم في كل من التطوير والإيصال الفاعل للنماذج الجديدة، بالإضافة لوجود حاجة لدعم استشاري إضافي لضمان سير العمل بشكل فاعل في هذا الشأن.

48. الأهداف: (أ) زيادة تطوير النماذج التي تستهدف مجالات المواد الأساسية لمنهاج الصفوف من الأول حتى الرابع الأساسي وذلك من خلال دمج المحتوى المعرفي والمحتوى المعرفي التربوي المرتبط بكل مجال، و (ب) توفير بناء القدرات لأعضاء الهيئة التدريسية ومرشدي الطلاب ومفتشي الوزارة وآخرين مشتركين في الإعداد السابق واللاحق لمزاولة المعلمين للخدمة، و (ج) إدماج الوحدات الجديدة في برامج إعداد وتأهيل

¹¹ تقرر تجنب استخدام مصطلح معلمين غير مؤهلين هذه المرحلة الثانية، وعليه فقد حدثت بعض التغييرات في عنوان هذا المكون.

¹² تم تطوير مفهوم المحتوى المعرفي التربوي من قبل لي شولمان من جامعة ستانفورد و ماهر حشوه من جامعة بيرزيت في منتصف الثمانينات. ومنذ ذلك الحين، يعتبر المحتوى المعرفي التربوي جزءاً من القاعدة المعرفية للتدريس. ويتواجد هذا المحتوى ويتداخل مع علم أصول التدريس. حيث تعتبر جزءاً مهماً في قاعدة المعرفة المهنية للمعلم والتي يتم من خلالها استخدام الوسائل والرسوم الإيضاحية والأمثلة والقياس والتي تمكن المعلم/ة من إيصال الموضوع ضمن أشكال يفهمها الطلبة بشكل جيد. ويتطلب المحتوى المعرفي التربوي: معرفة بالمحتوى، فهم العملية التي يتعلم من خلالها الطلبة أو عدم تمكنهم من التعلم ومواضيع محددة ومعرفة جيدة بوسائل تعليمية بديلة ومعرفة للبيئة والسياق الاجتماعي للطلبة. كما ويعتبر المحتوى المعرفي التربوي محدد من ناحية الموقف والشخص والموضوع. وعليه، ومن خلال التحضير المهني والخبرة العملية الموجهة بطريقة سليمة وانعكاس الأفكار الفردية والجماعية على الخبرات التدريسية، سيقوم كل معلم/ة بتشكيل نسخته/ها من المحتوى المعرفي التربوي الذي يناسبه لتدريس موضوع معين. ويمكن تعريف المحتوى المعرفي التربوي بشكل مختصر بأنه مجموعة منشآت تربوية تم تطويرها من قبل معلمين أفراد من خلال الخبرة والانعكاس على هذه الخبرة.

المعلمين قبل مزاوله الخدمة وإثرها في الضفة الغربية وغزة، و (د) تطوير نموذجين آخرين لاستهداف معلمين محددين: (1) في مجال الدمج والاحتياجات الخاصة، و(2) تكنولوجيا تعزيز التعليم والتدريس والتقويم. يمكن لمثل هؤلاء المعلمين أن يعملوا بمثابة مدربين ومصادر في مدارسهم الخاصة و/ أو في مجموعة من المدارس، كما ويمكن الاهتمام أيضاً بتطوير نموذج مدمج حول الدراسات الاجتماعية.

49. النشاطات:

- يجب على كل مجال جوهري في المنهاج التعليمي للصفوف من الأول حتى الرابع الأساسي أن يشكل نموذجاً لبرنامج المعلمين المزاولين للخدمة (الذين يدرسون الصفوف من الأول وحتى الرابع الأساسي) - على سبيل المثال في مجالات فنون اللغة (عربي وانجليزي) والرياضيات والعلوم الاجتماعية والبيئية. يجب أن يكون تركيز كل من هذه النماذج على طريقة التدريس الفاعلة لمواضيع دراسية محددة للطلاب في الصفوف من الأول حتى الرابع الأساسي وذلك بمثابة جزء من المنهاج المتكامل الكلي. وتماشياً مع الممارسات الدولية الجيدة، يجب أن تتضمن معالجة كل من هذه النماذج الأمور الآتية: (أ) استخدام طريقة تدريس تركز على الطفل والنشاط وتعلق بموضوع الدراسة، و (ب) أساليب التقييم والتوجيه الملائمة لمجال موضوع الدراسة، و (ج) المناهج الفاعلة في تدريس هذا الموضوع الدراسي في الصفوف ذات القدرات المختلفة وللطلاب الذين يعانون من صعوبات التعلم، و (د) استخدام الوسائل التعليمية والتدريسية (من ضمنها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) التي أظهرت فعاليتها في تدريس هذه المادة، و (هـ) تحديد أمثلة عملية لا منهجية تعمل على دعم تدريس هذه المواد، و (و) تحضير خطط قصيرة وطويلة المدى لتدريس هذا المجال. كما وسيطلب هذا العمل وجود وكالات تنفيذ للمشروع تعمل عن قرب وجنباً إلى جنب مع مركز المناهج والمؤسسات الأخرى المسؤولة عن تصميم عمليات إصلاح المناهج للصفوف الدراسية من الأول وحتى الرابع الأساسي.
- المساعدة التقنية لتوفير التدريب وبناء القدرات لأعضاء الهيئة التدريسية والمشرفين والعاملين في المعهد الوطني للتدريب التربوي المشتركين في عملية مجال التطوير المهني للمعلم.

مشروع تحسين إعداد وتأهيل المُعلِّمين: المُكوّن الثاني - إعداد وتأهيل المُعلِّمين المُزاولين للخدمة
برنامج للمعلمين غير المؤهلين
الخطة التنفيذية

أيلول 2018 - كانون أول 2018	أيلول 2017 - تموز 2018	أيلول 2016 - تموز 2017	كانون ثاني - تموز 2016
التطوير والتنفيذ والتقييم			التحضير والتطوير
<ul style="list-style-type: none"> • إجراء الدورة الثالثة من البرنامج التدريبي. • تقييم ومراجعة النماذج والمواد التدريبية. • تنفيذ مؤشر التنمية (التطوير المهني) للمعلم الفلسطيني والتقييم. 	<ul style="list-style-type: none"> • إجراء الدورة الثانية من البرنامج التدريبي في المؤسسات الجديدة والاستمرار في المؤسسات القديمة. • تقييم ومراجعة النماذج والمواد التدريبية. 	<ul style="list-style-type: none"> • تنفيذ الدورة الأولى من البرنامج التدريبي الجديد بالإضافة إلى مؤسسات التعليم العالي المنضمة حديثاً. • تقييم ومراجعة النماذج والمواد التدريبية. • تطوير نماذج إضافية في (1) الدراسات الاجتماعية، (2) ونماذج متخصصة حول عملية الإلمام والاحتياجات التربوية الخاصة، و (3) التعليم والتدريس والتقييم المعزز من خلال التكنولوجيا. 	<ul style="list-style-type: none"> • تطوير إطار البرنامج التدريبي. • تنفيذ نماذج المناهج الرئيسية للصفوف من الأول حتى الرابع مع دمج المحتوى المعرفي والمحتوى المعرفي التربوي (اللغات، والفنون والرياضيات والعلوم) في المُكوّن الثاني الموجود للمعاهد ومؤسسات التعليم العالي المنضمة حديثاً. • تفسير ومراجعة النماذج ذات العلاقة. • تطوير مواد تدريبية لتسليم وإيصال النماذج. • برامج بناء قدرات

			للجامعة/الجامعات المنضمة حديثاً.
<ul style="list-style-type: none"> • تنفيذ مؤشر تنمية التطوير المهني للمعلم الفلسطيني والتقييم. • مراجعة وتقييم. 	<ul style="list-style-type: none"> • تنفيذ مؤشر تنمية التطوير المهني للمعلم الفلسطيني والتقييم. • مراجعة وتقييم. 	<ul style="list-style-type: none"> • تنفيذ مؤشر تنمية التطوير المهني للمعلم الفلسطيني والتقييم. • مراجعة وتقييم. 	<ul style="list-style-type: none"> • مراجعة مؤشر التنمية المهنية للمعلم الفلسطيني. • تطوير إطار مسودة توجيه ومراقبة وتقييم بالإضافة إلى الأدوات.
<p>يتم تنفيذ بناء القدرات الجاري للمدرسين في تصميم النماذج واستراتيجيات التدريب للمعلمين أثناء الخدمة والمحتوى المعرفي والمحتوى المعرفي التربوي الذي يشتمل على الممارسة وتكنولوجيا تعزيز التعليم والتدريب والتقييم وتقييم النماذج وتطبيق مؤشر التطوير المهني للمعلم الفلسطيني. سيتم تحقيق ذلك من خلال تنفيذ برنامج زيارات للمواقع في الضفة الغربية وغزة بالإضافة إلى زيارة جامعة كانتربري.</p>			

2.2. الاهتمام بالتنوع والشمولية

50. **الأساس المنطقي:** يمكن القول بأن الطريقة المنهجية الأفضل للاهتمام بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة و/أو المحددة في بلد مثل الضفة الغربية وغزة يعاني فيه التعليم الخاص من قلة التطور هو القيام بتدريب المعلمين النظاميين بشكل أفضل. وحيث أن تطوير الخدمات المقدمة لذوي الاحتياجات الخاصة لا يعتبر جزءاً من مشروع تحسين إعداد وتأهيل المعلمين، تستحق المعرفة التربوية والمهارات المرتبطة بتوفير التنوع في التدريس مزيداً من الاهتمام والدعم بشكل أكبر من الدعم الذي تم توفيره في المرحلة التجريبية من مشروع تحسين إعداد وتأهيل المعلمين.

51. **الأهداف:** (أ) دمج المحتوى المعرفي والمهارات ذات العلاقة للاهتمام بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة و/أو المحددة وذلك من خلال تطوير كل من هذه النماذج لبرنامج إعداد وتأهيل المعلمين المزاوئين للخدمة، و (ب) وتكييف هذه النماذج ليتم استخدامها في تدريب المعلمين في مرحلة ما قبل الخدمة ودمجهم في جميع برامج تدريب المعلمين الممارسين لمعلمي الصفوف من الأول حتى الرابع الأساسي.

52. النشاطات:

- المساعدة التقنية لدعم دمج المعرفة والمهارة المرتبطة في الاهتمام بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة المتنوعة ضمن المحتوى المعرفي التربوي الذي يتعلق بتدريب كل مجال جوهري للصفوف من الأول وحتى الرابع الأساسي.
- يتم توفير بناء القدرات المرتبطة بهذا الأمر لجميع أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين المشاركين في تدريب معلمي الصفوف من الأول حتى الرابع الأساسي.

2.3 تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

53. **الأساس المنطقي:** يحتاج تطوير واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل فاعل في عملية إعداد المعلمين والتدريب والتعلم إلى اهتمام كبير وتمويل بموجب التمويل الإضافي. حيث يقدم التطور الذي تم

التوصل إليه في هذا المجال بموجب المرحلة التجريبية لمشروع تحسين إعداد وتأهيل المُعلِّمين دليلاً على الحاجة إلى التطوير الأفضل والاستثمار في هذا المجال.

54. **الأهداف:** (أ) دمج معرفة ومهارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ذات العلاقة والتي ترتبط بمجالات المنهاج التعليمي الأساسية ضمن نماذج تتعلق بتدريس أي من هذه المجالات للطلاب في الصفوف من الأول وحتى الرابع، و (ب) تكيف هذه النماذج ليتم استخدامها في برامج إعداد وتأهيل المُعلِّمين قبل مزاوله الخدمة ودمجهم في جميع برامج لمعلمي الصفوف من الأول حتى الرابع الأساسي، و (ج) توسيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تشكيل "مجتمعات الممارسة" ونشاطات أكثر تنوعاً ضمن مشروع التطوير المهني للمعلمين المتدربين والمعلمين الممارسين.

55. **النشاطات:**

- المساعدة التقنية لدعم دمج المهارة والمعرفة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ضمن المحتوى التعريفي التربوي المتعلق بتدريس أي من المجالات الرئيسية للصفوف من الأول وحتى الرابع الأساسي.
- بناء القدرات حول إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لجميع أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الآخرين المشتركين في تدريب معلمي الصفوف من الأول وحتى الرابع الأساسي.
- تسهيل وتطوير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية تشكيل "مجتمعات الممارسة" بين المتدربين والمعلمين الممارسين، بالإضافة إلى التواصل المستمر مع مدربي المعلمين.

المُكوّن الثالث: دعم إدارة وتنفيذ المشروع - (التكلفة التقديرية 425,000 دولار، تشمل الحالات الطارئة)

56. **تنفيذ المُكوّنات الأول والثاني (1 و 2).** يتبع التمويل الإضافي لمشروع تحسين إعداد وتأهيل المُعلِّمين وبدرجة كبيرة نفس ترتيبات التنفيذ كما هي في مشروع تحسين إعداد وتأهيل المُعلِّمين الجاري، وسيتم تنفيذ المُكوّنات (1 و 2) عن طريق المُديريّة العامّة للإشراف والتأهيل والمعهد الوطني للتدريب التربوي على التوالي. وحيث تتضمن هذه المرحلة الثانية من المشروع تعديل النماذج الموضوعة حديثاً للبرامج المنفذة خلال الخدمة في المُكوّن 2 لإدراج برامج إعداد وتأهيل المعلمين قبل الخدمة ضمن المُكوّن 1، ستكون الروابط بين هذين المُكوّنين أكثر قوة مما هي عليه في المرحلة الأولى، وهذا يعني أنه سيكون من الضروري المحافظة على منهجية مترابطة ومتناسقة خلال تنفيذ هذين المُكوّنين ويتم ذلك من خلال توظيف مستشار محلي يمكنه لعب دور المنسق في كلا المُكوّنين.

57. **اللجنة التوجيهية:** وفقاً للرسالة التي أرسلها الوزير في تاريخ 20/6/2015، يكون تشكيل اللجنة التوجيهية

ل مشروع تحسين إعداد وتأهيل المُعلِّمين - التمويل الإضافي على النحو الآتي:

- وزير التربية والتعليم العالي رئيساً

- وكيل وزارة التخطيط والتطوير
- منسقاً
- رئيس الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة
- عضواً
- ممثل المعهد الوطني للتدريب التربوي
- عضواً
- ممثل عن المديرية العامة للإشراف والتأهيل
- عضواً
- التربوي
- ممثل عن إدارة القياس والتقييم
- عضواً
- ممثل عن الجامعات المشاركة في المكون الأول
- عضواً
- ممثل عن الجامعات المشاركة في المكون الثاني
- عضواً
- وحدة تنسيق مشاريع البنك الدولي
- الأمانة العامة

58. دعم إدارة وتنفيذ المشروع: تستمر وحدة تنسيق المشروع التي حصلت على الخبرة الكافية في المشاريع الممولة من الجهات المانحة على مدار عشرة سنين في كونها مسؤولة عن جميع الجوانب الائتمانية للتمويل الإضافي. وتتألف وحدة تنسيق المشاريع الحالية من عشرة موظفين (مدير - ومدير الإدارة المالية ومسؤول المنح ومسؤول التوريد وأخصائي توريد وسكرتيرة إدارية وموظفين اثنين مسؤولين عن صندوق تحسين الجودة، وموظفين اثنين يعملان في غزة، يشغل أحدهم منصب ممثل وحدة تنسيق المشروع والآخر يعمل كمسؤول مراقبة الامتثال. وبموجب التمويل الإضافي، فإنه ومن المتوقع أن يتم إسناد مسؤولية الرقابة والتقييم على مستوى المشروع لعضو هيئة تدريس يتم اختياره من وحدة تنسيق المشروع، أو عند الضرورة، تعيين موظف بدوام جزئي يشغل منصب مسؤول الرقابة والتقييم من أجل مساعدة وحدة تنسيق المشروع في إدارة وتوثيق البيانات من لاعبين رئيسيين مختلفين وتوفير البيانات إلى أصحاب المصلحة بالإضافة إلى مراقبة وتحديث إطار نتائج المشروع.

59. الدليل التشغيلي: يتوفر دليل تشغيلي لمشروع تحسين إعداد وتأهيل المعلمين الحالي. وقد تم الاتفاق خلال البعثة بأن تقوم وحدة تنسيق المشروع بتحديث هذه الوثيقة حسب الحاجة وذلك لتعكس التغيرات بموجب التمويل الإضافي أو إجراءات البنك الدولي. ومن ناحية مثالية، يجب استكمال التحديث قبل البدء في المحادثات.

60. الرقابة والتقييم: يستمر ضمان وحدة الرقابة والتقييم التي تعمل على مستوى المشروع والمستوى الاستراتيجي من قبل إدارة القياس والتقييم. (انظر القسم الرابع أدناه لمزيد من المعلومات حول ترتيبات الرقابة والتقييم).

3. التحليل الاقتصادي

61. مقدمة: سيقوم التمويل الإضافي المقترح بتمويل الزيادة في النشاطات والتي ستعمل بدورها على زيادة تأثير المشروع وكفاءة التطوير من خلال: (1) ضمان الحفاظ على الإنجازات التي تم الحصول عليها في المرحلة التجريبية في مشروع تحسين إعداد وتأهيل المُعلِّمين (الاستدامة)، و (2) تسهيل عملية تمديد فترة مُكوّنات مشروع تحسين إعداد وتأهيل المُعلِّمين إلى مؤسسات إضافية مشتركة في تدريب المعلمين في الضفة الغربية وغزة، و (3) دعم المزيد من التقدم لكي يكون تدريب المعلمين والتعليم في الضفة الغربية وغزة أقرب إلى معايير الممارسة الجيدة الدولية، و (4) تمكين وإضافة قيمة التنفيذ الفعلي لعملية إصلاح مناهج التعليم الأساسي والذي يعتبر حالياً في مرحلة التصميم.

62. وفي نفس الوقت، يأتي هذا التمويل الإضافي في أعقاب صراع غزة المدمر عام 2014 وسنوات من الحصار المفروض على غزة والذي أثر وبشكل كبير على قطاع التعليم في غزة. وعلى سبيل المثال، تقدر القيمة الإجمالية للخسائر في وقت التدريس للعام الدراسي 2014-2015 وتكاليف دفع رواتب الموظفين من أجل تقديم التعليم العلاجي بحوالي 467,606 دولار في مدارس وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي و 492,217 في مدارس وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأنروا) وتصل قيمته الإجمالية إلى ما مجموعه 959,823.3 دولار¹³. أما بالنسبة لهذه التكلفة الإدارية والتي من المحتمل أن تستمر لمدة ثلاث سنوات، فستعمل على إضافة ما معدله 400,000 دولار إلى التكلفة الإجمالية لرواتب الموظفين كل عام وتكاليف التقييم العلاجي للسنتين القادمتين والتي تقدر بحوالي 2.8 مليون دولار. بالإضافة إلى ذلك، تؤثر القيود المفروضة على الحركة والدخول والتبادل الفكري وبشكل كبير على جودة التعليم المقدم في غزة. كما وأدى غياب الخبرات في بعض الحقول الاختصاصية في غزة إلى زيادة الحاجة إلى تطوير قدرة المعلمين في هذه الحقول وكما هو الأمر مع تقوية قدرات المعلمين والطلاب للسفر إلى الخارج لأغراض التعليم والتدريب. وعلاوة على ذلك، يتم إعاقة الوصول إلى المعلومات من قبل القيود المفروضة على استيراد الكتب المدرسية والمجلات بالإضافة إلى نقص التمويل للاشتراك في المجالات العلمية الإلكترونية.

63. بالإضافة إلى ذلك، وعلى الرغم من تناقص التمويل الخارجي الميسر المقدم من العديد من شركاء التنمية والتطوير، ازداد الإنفاق على التعليم بقيم حقيقية. على وجه التحديد، يشكل الإنفاق على التعليم ما يعادل 4.9% من الناتج الإجمالي المحلي و 15% إجمالي الإنفاق العام 2012 والذي يمكن مقارنته بشكل جيد مع معظم البلدان في المنطقة. وفي الحقيقة، وفي العديد من السنوات، كانت الزيادة في الإنفاق بمعدل يفوق النمو

¹³ تقييم الاحتياجات التفصيلية وإطار الانتعاش: غزة - المجلد 2.

في الإنفاق العام، حيث أدى هذا الأمر إلى وجود حصة أكبر من الإنفاق العام على التعليم في فترة ثماني سنوات سابقة.

64. **تأثير تطوير المشروع:** يستمر الدليل في تسليط الضوء على الدور المركزي الذي يلعبه المعلمون في التأثير على إنجازات الطلبة. حيث تشير هذه القاعدة الواسعة من البحوث إلى الرابط الواضح بين جودة التعليم ونتائج الطلبة التي تشير وبشكل فاعل إلى عملية الربط ما بين نشاطات التمويل الإضافي المقترح والنتائج المستهدفة. وعلى الرغم من صعوبة تحديد كفاءة المعلم، تقدم هذه الدراسات دليلاً واضحاً على مساهمة التمويل الإضافي في عملية التنمية والتطوير في الضفة الغربية وغزة نظراً لأن نتائج المشروع التي تتعلق بكفاءة المعلم المحسنة سيكون لها فوائد واضحة على تعليم الطلاب وهو الأمر الذي يبرر تكاليف المشروع المتوقعة.

65. تعتبر أهمية معالجة كفاءة المعلم أكثر إلحاحاً نظراً لأن معدلات الالتحاق بالمدارس الأساسية قد ازدادت بشكل ثابت على مدار السنوات الست السابقة (من 94.7% في 2007 إلى 99.4% عام 2015) (انظر الجدول المرفق في الملحق 3 التحليل الاقتصادي المنقح). وقد ازدادت هذه المعدلات - وأدت إلى زيادة الطلب على المعلمين والغرف الصفية، وهو الأمر الذي يؤكد الحاجة إلى تدريب المزيد من المعلمين من أجل البناء على مكاسب مشروع تحسين إعداد وتأهيل المعلمين الحالية وتحسين نتائج تعلم الطلبة.

66. **القيمة المضافة للبنك الدولي:** يتمتع البنك الدولي بخبرة ومشاركة طويلة في قطاع التعليم على المستويين الدولي وفي الضفة الغربية وغزة، وتعتبر السلطة الفلسطينية البنك الدولي بمثابة شريك مؤتمن في معالجة الأوضاع الحالية. كما ويتمتع البنك بسجلات طويلة من عمليات دعم السلطة الفلسطينية ووزارة التربية والتعليم والتعليم العالي من خلال المساعدة التقنية وجلب الخبرة العالمية والخبراء في حقل التعليم إلى الضفة الغربية وغزة. عموماً، يتركز قطاع التعليم في البنك على دعم الدول من أجل تعزيز جودة التعليم بطريقة منصفة ومستدامة، بحيث يشتمل ذلك على تقديم المساعدة التقنية من خلال إدارة وتدريب المعلمين.

67. يمتلك البنك خبرات فريدة في التنسيق مع المانحين الآخرين والوزارات من أجل تحقيق خطة وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي لنظام تعليمي أقوى وأداء طلابي أفضل. بالإضافة إلى ذلك، يقدم البنك خبرات تقنية قوية في مجال تصميم وإدارة للمشروع. يمكن أن يقوم البنك الدولي بتقديم الدعم المالي والتقني المطلوب لتحقيق أهداف البرنامج الرئيسية، ويتضمن ذلك الحوار مع وزارة المالية لضمان تمويل المشروع بشكل ملائم لضمان الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف المتوفرة. كما ويتضمن حشد وتعبئة الصناديق الإستثمارية والمصادر الأخرى للمساعدة التقنية في المناطق المستهدفة المحددة.

68. يستمر التمويل الإضافي بدعم تنفيذ البرامج الإستراتيجية المحددة في إستراتيجية تأهيل وتدريب المعلمين باعتبارها أجزاء رئيسية لإضفاء الطابع المهني على مهنة التدريس والمساعدة في تحسين جودة التدريس الصفي.

69. تأتي الحوافر التي يتم تقديمها للمدارس والمعلمين للمشاركة في الإشراف على المعلمين المتدربين ضمن ثلاثة أقسام وهي: (أ) مرافق مدرسية ومعدات محسنة، و (ب) بناء قدرات مكثف لتمكين معلمي الصفوف من الإشراف ومراقبة المتدربين بشكل كفي، و (ج) الشعور بالفخر المهني الذي يرافق مثل هذا الدور والذي تم إقراره بشكل رسمي من قبل وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي ويبدأ في السنة الدراسية 2015-2016.

70. من أجل زيادة تقوية الممارسة القائمة على أساس المدرسة ضمن برامج إعداد وتأهيل المعلمين قبل مزاوله الخدمة، عملت وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي على إضافة جامعتين (جامعة الخليل وجامعة القدس) إلى الجامعات الأربع التي تم اختيارها بموجب المشروع الأم لتحسين إعداد وتأهيل المعلمين (جامعة الأزهر في غزة وتتضمن الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى في غزة والجامعة العربية الأمريكية وجامعة بيت لحم وجامعة النجاح الوطنية في نابلس).

71. وعلى نحو مماثل، اختارت وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي جامعة القدس المفتوحة ليتم إضافتها إلى جامعات (الأزهر في غزة) والتي ستعمل بمثابة مركز التنسيق للجامعتين الأخريين (جامعة الأقصى والجامعة الإسلامية في غزة) والجامعات الأربع في الضفة الغربية (جامعة بيرزيت وجامعة القدس وجامعة الخليل وجامعة النجاح الوطنية) وذلك لدعم تصميم وتطوير وتنفيذ البرامج النموذجية التي تهدف إلى تحديث كفاءات وقدرات المعلمين مع الأخذ بعين الاعتبار المعلمين غير المؤهلين كأولوية وباستهداف مجتمع المعلمين في المدارس الأساسية.

72. اعتمدت وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي في اختيارها لهذه المؤسسات على السجل السابق في تأهيل وتدريب المعلمين مقروناً بالاعتبارات الجغرافية لضمان وجود تغطية جغرافية مناسبة في الضفة الغربية (شمال وجنوب ووسط) وغزة.

73. ستعمل وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي على التعاقد مع الثماني جامعات من أجل تقديم الخدمات الاستشارية المطلوبة¹⁴ على أساس الاختيار القائم على مصدر واحد. بحيث يتم اعتبار كل من هذه المؤسسات بمثابة المؤسسة الوحيدة التي تمتلك المؤهل الجيد والخبرة الاستثنائية للقيام بتأدية هذه الواجبات في المناطق الجغرافية المعنية. وستعكس هذه الاختيارات في خطة التوريد.

¹⁴ اثني عشر عقداً مع ثماني جامعات بموجب كلا المكونين

74. تدير وحدة تنسيق المشروع في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي عملية الإشراف والرقابة الكلية على تنفيذ توريد المشروع، حيث تعمل باعتبارها النظير الأساسي للبنك الدولي في كافة جوانب التوريد في المشروع، كما وتضمن وحدة تنسيق المشروع تنفيذ عملية التوريد بموجب المشروع وفقاً لاتفاقية المنحة وخطة التوريد. تم إجراء تقييم لقدرة وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي على تنفيذ التوجيهات الشرائية في البنك باعتبارها جزءاً من التحضير للتمويل الإضافي. وقد أظهر التقييم قدرة وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي الكافية على إدارة التوريد وتقديم التوصيات حول معالجة المخاطر التي تم تحديدها. ومنذ أن تم تصميم مشروع تحسين إعداد وتأهيل المعلمين لدعم الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم وإستراتيجية تدريب المعلمين، فإنه سيتم تنفيذ مشروع تحسين إعداد وتأهيل المعلمين من خلال هيكلية وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي. كما وستقوم وحدة تنسيق المشروع في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي والمسؤولة عن المشاريع التي الممولة من البنك الدولي إلى قطاع التعليم والتعليم العالي بمعالجة النشاطات الإستراتيجية التي تتضمن التوريد والترتيبات المالية التي تتعلق بمشروع تحسين إعداد وتأهيل المعلمين.

3. الترتيبات المؤسسية

75. تستمر هيكلية وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي الموجودة في تنفيذ التمويل الإضافي المقدم ل مشروع تحسين إعداد وتأهيل المعلمين، نظراً لقيام مشروع تحسين إعداد وتأهيل المعلمين بالتركيز على تحسين جودة التدريس، حيث ستكون مجموعة الجودة في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي مسؤولة في الإشراف على مشروع تحسين إعداد وتأهيل المعلمين ، ولجنة توجيهية برئاسة وزير التربية والتعليم العالي.

76. بموجب مشروع مشروع تحسين إعداد وتأهيل المعلمين الأصلي، تكون اللجنة التوجيهية مسؤولة عن التنسيق الكامل لهذا التمويل الإضافي. كما وستكون المديرية العامة للرقابة والإشراف التربوي في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي مسؤولة عن تنفيذ المكوّن الأول: "برامج تعزيز الممارسات القائمة على أساس المدرسة للمعلمين في مرحلة ما قبل الخدمة"، بينما يتم إدارة المكوّن الثاني: "التطوير المهني المستمر لمعلمي مدارس المرحلة الأساسية" من قبل المعهد الوطني للتدريب التربوي. تستمر وحدة تنسيق المشروع في مشروع تحسين إعداد وتأهيل المعلمين في تقديم الدعم الخاص بالتنفيذ العام والترتيبات المالية والشرائية. كما وسيعمل قسم القياس والتقويم في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي على إجراء الرقابة والتقييم الكلي لمشروع تحسين إعداد وتأهيل المعلمين وذلك باستخدام الأدوات التي تم إنشائها في المرحلة الأولى.

المكوّن الأول - برامج تعزيز الممارسات القائمة على أساس المدرسة للمعلمين في مرحلة ما قبل الخدمة

77. تستمر المديرية العامة للرقابة والإشراف في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي بالإشراف على التنفيذ اليومي لهذا المكون. وكما هو جلي في مشروع تحسين إعداد وتأهيل المعلمين الحالي، سيعمل التمويل الإضافي على تمويل وجود مستشار محلي لمتابعة المكونين الأول والثاني ومؤسسة دولية تمتلك خبرة عريقة في تصميم وتنفيذ برامج الممارسات المدرسية وإصلاح المناهج التعليمية لدعم فريق وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي. تتضمن مسؤوليات فريق المديرية العامة للرقابة والإشراف في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي الأمور الآتية:

- اختيار المستشارين.
- يقوم فريق المديرية العامة للرقابة والإشراف في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي، ومن خلال الدعم المقدم من المستشارين الدوليين والمحليين الذين تم اختيارهم بالإشراف على التدريب المقدم إلى فريق التطبيق العملي للتدريس (يتم تحديد وتعريف المسؤوليات أدناه) والمتعلقة بأهداف وغايات برنامج الممارسات القائمة على أساس المدرسة.
- مساعدة فريق التطبيق العملي للتدريس في مراجعة الترتيبات الحالية لممارسات التدريس في مؤسساتهم الخاصة وتحديد التغييرات مع الأخذ بعين الاعتبار الخبرات الدولية في مجال الممارسات القائمة على أساس المدرسة.
- بالتعاون مع إدارة القياس والتقويم في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي ونصيحة المستشار الدولي، يعمل فريق المديرية العامة للرقابة والإشراف في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي على مراجعة وتحديث مؤشر جاهزية التدريس الحالي من الخبرات والمتوقع أن يتم إتقانها من قبل مدرسي الصفوف من الأول وحتى الرابع الأساسي.
- مساعدة فريق التطبيق العملي للتدريس في الجامعتين اللتين تمت إضافتهما حديثاً بموجب هذا المكون (على سبيل المثال جامعة الخليل وجامعة القدس) على تطوير إصداراتهم الفردية لهذا النموذج والتفاوض¹⁵ في عملية إدماجه في برامج تأهيل المعلمين لديهم.
- مساعدة مؤسسات التعليم العالي التي تم اختيارها في عملية اختيار مدارس التدريب العلمي والتعاون مع المعلمين بالاعتماد على معايير الاختيار المنقحة.
- التأكد من حصول المعلمين المرشدين ومشرفي المناطق والموظفين العاملين في المدارس، (على سبيل المثال: المدراء ومسؤولين آخرين عن المشروع ضمن المدرسة) على التدريب الملائم لدعم وإشراف ومراقبة تدريب المعلمين المتدربين.

¹⁵ يجب اعتبار التدريب العملي للتدريس جزء لا يتجزأ من برنامج تأهيل وتدريب المعلمين الكلي ويعكس توجهاته ومنهجه. وعلى نحو مماثل، يجب أن يدعم ويغذي البرنامج الإجمالي للتدريب العملي للتدريس.

- المشاركة في عملية اختيار فرق الإشراف في مكاتب المحافظات للإشراف على تنفيذ المشروع في المدارس المتعاونة.
- يجب على فريق المديرية العامة للرقابة والإشراف في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي، وبمساعدة المستشارين والمشرفين، مراقبة والإشراف على المشاركين في تنفيذ البرنامج في مؤسسات التعليم العالي المختارة والمدارس المتعاونة.
- مساعدة إدارة القياس والتقويم في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي في الوصول إلى تأثير المشروع باستخدام معايير كمية ونوعية وبيانات ما قبل وما بعد الاختيار ومؤشر جاهزية التدريس للكفاءات المطلوبة وذلك للبدء بوظيفة معلم للصفوف من الأول وحتى الرابع الأساسي.
- مساعدة مؤسسات التعليم العالي المشاركة في تطوير إطار مدمج لبرامج إعداد وتأهيل المعلمين قبل مزاوله الخدمة وذلك حول التدريب العملي للتدريس بالإضافة إلى تطوير إصداراتهم الفردية لبرامج إعداد وتأهيل المعلمين قبل مزاوله الخدمة.

78. تتبع مؤسسات التعليم العالي التي تم اختيارها حديثاً نفس العملية تماماً كما هو الحال في الجامعات الحالية وذلك لتعيين فريق التطبيق العملي للتدريس، بمعنى بالتشاور مع الفريق المسؤول عن إدارة هذا المكون. سنقوم فرق التطبيق العملي للتدريس بتصميم نموذج مدمج لبرامج إعداد وتأهيل المعلمين قبل مزاوله الخدمة وباستخدام الممارسات الجيدة في بلدان أخرى.

79. تتضمن المسؤوليات الرئيسية لفريق التطبيق العملي للتدريس الأمور الآتية:

- التنسيق مع فريق المديرية العامة للإشراف والتأهيل التربوي والمستشارين المحليين والدوليين في تصميم وتطوير وتنفيذ الممارسات القائمة على أساس المدرسة، ويترتب على ذلك الأمور الآتية: (أ) مراجعة ترتيبات ممارسة وتطبيق التدريس الموجودة في المؤسسات المشاركة، و (ب) يقوم المستشارين الدوليين والمحليين وفرق التطبيق العملي للتدريس، بالتعاون مع فريق المديرية العامة للإشراف والتأهيل التربوي بتطوير نموذج للتدريب العملي في التدريس وذلك تماشياً مع ممارسة التدريب العملي الدولية، و (ج) يقوم الفريق وضمن محددات هذا النموذج بتطوير برنامج قائم على أساس المدرسة للمؤسسة يؤدي للحصول على منهج يعتمد على الأطفال والنشاطات والاكتشاف للتدريس في المدارس، و (د) الإشراف على تنفيذ الممارسات الفردية القائمة على أساس المدرسة ضمن برنامج تحسين تعليم المدرسين الخاص بهم والتعاون مع المدارس، و (هـ) هندسة تكامل¹⁶ برنامج الممارسات القائمة على أساس المدرسة والتي

¹⁶ يجب اعتبار التدريب العملي للتدريس جزء لا يتجزأ من برنامج تأهيل وتدريب المعلمين الكلي ويعكس توجهاته ومنهجه. وعلى نحو مماثل، يجب أن يدعم ويغذي البرنامج الإجمالي التدريب العملي للتدريس.

- تؤدي للحصول على نسيج من برامج تدريب وتأهيل المعلمين الفردية وتبني مكوّنات برامج إعداد وتأهيل المعلمين قبل مزاولة الخدمة لخدمة احتياجات المعلمين والتدريس.
- مراجعة تحديد المعايير لاختيار المدارس والممارسات القائمة على أساس المدرسة والمعلمين المتعاونين.
 - التأكد من حصول المشرفين وفرق المعلمين/ المشرفين وموظفي المدارس (على سبيل المثال المدراء وموظفون آخرون مسؤولون عن التدريب العملي في المدارس) على التدريب الملائم لدعم والإشراف على ومراقبة المعلمين المتدربين للعمل في الصفوف المدرسية الفلسطينية وبحالتها الموجودة الآن (صغيرة، كبيرة، صفوف متعددة، ذكور، إناث، مختلفة).
 - التأكد من تزويد صفوف معلمي الإرشاد والتوجيه بمستوى واقعي من مصادر التدريس المتوفرة حالياً وذلك لتنفيذ المنهاج الفلسطيني الجديد بشكل مناسب.
 - يقوم فريق التطبيق العملي للتدريس، من خلال التشاور مع الإدارة العامة للرقابة والتأهيل التربوي وبدعم من معهد الاستشارة الدولية وبنصيحة مقدمة من الشهادة المهنية للمعلمين، بمراجعة النموذج الشائع وبدرجة من الحرفية لبرنامج الممارسات القائمة على أساس المدرسة.
 - تعمل إدارة القياس واستشاريي المشروع، بالتعاون مع الإدارة العامة للرقابة والتأهيل التربوي، على مراجعة مؤشر جاهزية التدريس للكفاءات المطلوبة في بداية تدريس المعلمين للصفوف من الأول وحتى الرابع الأساسي.
 - التعاون مع قسم إدارة القياس والتقويم في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي لتقييم تأثير المشروع باستخدام معايير كمية ونوعية وبيانات ما قبل وبعد الاختبار ومؤشر جاهزية التدريس للكفاءات المطلوبة لمعلمي الصفوف من الأول حتى الرابع الأساسي.

المكوّن الثاني : التطوير المهني المستمر لمعلمي مدارس المرحلة الأساسية

80. يستمر فريق المعهد الوطني للتدريب التربوي في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي بإدارة هذا المكوّن. حيث سيقوم مشروع تحسين إعداد وتأهيل المعلمين بتمويل وجود مستشار محلي لدعم المعهد الوطني للتدريب التربوي والإدارة العامة للرقابة والإشراف التربوي في نفس الوقت. كما سيقوم مشروع تحسين إعداد وتأهيل المعلمين بدعم توظيف مؤسسة دولية ذات سجل مثبت في تصميم وتنفيذ برنامج التطوير المهني للمعلمين من أجل دعم المعهد الوطني للتدريب التربوي. وحيث تم إيصال هذا المكوّن إلى المستوى الوطني، سيتجسد الهدف الأسمى في وضع تحالف وطني لمؤسسات التعليم العالي يلتزم بالتطوير المهني لمعلمي مدارس المرحلة الأساسية. وفي هذا الصدد، لا تؤدي عملية إدماج جامعة القدس المفتوحة إلى مؤسسات التعليم العالي المشاركة بجلب القيمة المضافة فقط من أجل الوصول إلى المدارس في المناطق النائية والتي لم

يتم تغطيتها من قبل البرنامج، بل تعمل على وجود إمكانية الشراكة مع مؤسسات التعليم العالي الأخرى (ستعكس من خلال وجود عقود مشتركة بموجب هذا المشروع)، وعليه يمكن أن يستفيد المُكوّن من شبكة الفروع التي تمتلكها جامعة القدس المفتوحة عبر الدولة وتوفر تكنولوجيا التعليم الإلكتروني الحديثة والمتطورة.

81. يقوم فريق المعهد الوطني للتدريب التربوي بالحفاظ على نفس المسؤوليات كما تظهر ضمن مشروع تحسين إعداد وتأهيل المُعلمين، وهي كالاتي:

- اختيار المستشارين .
- مراجعة الأحكام الحالية لتحديث وتطوير المعلمين تحت التأهيل وطبيعة هذه الأحكام والدروس المستفادة لتوجيه عملية تخطيط المشروع الحالي.
- بالاستناد إلى التعاون الحثيث مع فريق كليات التربية في المؤسسات المشاركة وممثلي المعلمين تحت التأهيل الذين يدرسون الصفوف من الأول إلى الرابع الأساسي (من ضمنهم إداري المدارس) وبمشورة مقدمة من لجنة تطوير مهنة التعليم، سيقوم قوم فريق المعهد الوطني للتدريب التربوي بمراجعة برنامج الاعتماد الموحد للتنفيذ والنموذجين الإضافيين حول التعليم الخاص وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- مساعدة المؤسسات المشاركة في مراجعة معايير اختيار المرشحين تحت التأهيل من الطلبات المقدمة للبرامج المختلفة.
- سيقوم فريق المعهد الوطني للتدريب التربوي، وبمساعدة مقدمة من مستشاري المُكوّن بدعم ومراقبة وتوجيه المشاركين في تنفيذ المشروع.
- الترتيب لإدارة القياس والتقويم في وزارة التربية والتعليم والتعليم العّالي لتقييم آثار المشروع باستخدام معايير نوعية وكمية وبيانات قبل وما بعد الامتحان ومؤشر جاهزية التدريس للكفاءات المتوقع أن تكون ذات خبرة في مستوى الصفوف من الأول حتى الرابع الأساسي ومدرسي الصفوف لإتقان الانخراط في مشروع من هذا القبيل.

82. تتضمن مسؤوليات فرق كليات التربية الأمور الآتية:

- وظيفة الاتصال والتي يترتب عليها: (أ) مراجعة الأحكام القائمة لتحديث وتطوير معلمي الصفوف من الأول حتى الرابع الأساسي تحت التأهيل مؤسساتهم الخاصة، و (ب) بالتعاون مع المعهد الوطني للتدريب التربوي ومستشاري المشروع وفرق كليات التربية، يقوم الفريق بمراجعة النموذج الحالي لبرنامج تحديث النماذج للمعلمين تحت التأهيل للصفوف من الأول حتى الرابع الأساسي والتي تتضمن: برنامج نموذجي للمعلمين الذين يتمتعون بدرجة أساسية ملائمة لمستوى الموضوع/ الصف الذين

- يدرسونه والذين لا يمتلكون مؤهلات تدريس مهنية، وبرنامج معياري لتحديث وتطوير المعلمين الذين يتمتعون بمؤهلات تدريس مهنية ولا يتمتعون بوجود درجة أساسية ضمن مواضيعهم/ مجالهم.
- مراجعة برامج التطوير المعياري من قبل فرق كليات التربية لمؤسساتهم الخاصة ضمن الحدود المعرفة في النموذج العام.
 - المراقبة والإشراف على تنفيذ برنامج معتمد وموحد في مؤسساتهم.
 - بالتعاون مع تكنولوجيا وسائل الإعلام والاتصالات ومستشاري المشروع، يقوم الفريق بمراجعة مؤشر جاهزية التدريس القائم للكفاءات المطلوبة على قسم معلمي الصفوف من الرابع إلى الأول.
 - التعاون مع إدارة القياس والتقويم في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي في تقييم أثار المشروع باستخدام معايير كمية ونوعية وبيانات قبل وبعد الاختبار ومؤشر جاهزية التدريس للكفاءات المطلوبة لمعلمي الصفوف من الأول إلى الرابع الذين يتمتعون بالخبرة.

المكوّن الثالث: دعم إدارة وتنفيذ المشروع

83. يستمر تنفيذ نشاطات المشروع بموجب مشروع تحسين إعداد وتأهيل المعلمين الأصلي من خلال هيكليات وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي، بينما سيتم معالجة النشاطات الإستثمارية، والتي تشمل الترتيبات المالية والإستثمارية، من خلال وحدة تنسيق المشروع في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي. كما وستستمر وحدة تنسيق المشروع بتوفير دعم استثماري مباشر إلى وحدات وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي التي تنفذ المشروع باعتبارها النظير الأساسي للبنك الدولي في كافة جوانب التوريد في المشروع، بالإضافة إلى نشاطات بناء القدرات في مجال الإدارة المالية والتوريد. وتتألف وحدة تنسيق المشاريع الحالية من عشرة موظفين وذلك ضمن مشروع تحسين إعداد وتأهيل المعلمين. (مدير - ومدير الإدارة المالية ومسؤول المنح ومسؤول التوريد وأخصائي توريد وسكرتيرة إدارية وموظفين اثنين مسؤولين عن صندوق تحسين الجودة، وموظفين اثنين يعملان في غزة، يشغل أحدهم منصب ممثل وحدة تنسيق المشروع والآخر يعمل كمسؤول مراقبة الامتثال. وبموجب التمويل الإضافي، فإنه ومن المتوقع أن يتم إسناد مسؤولية الرقابة والتقييم على مستوى المشروع لعضو هيئة تدريس يتم اختياره من وحدة تنسيق المشروع، أو عند الضرورة، تعيين موظف بدوام جزئي يشغل منصب مسؤول الرقابة والتقييم من أجل مساعدة وحدة تنسيق المشروع في إدارة وتوثيق البيانات من لاعبين رئيسيين مختلفين وتوفير البيانات إلى أصحاب المصلحة بالإضافة إلى مراقبة وتحديث إطار نتائج المشروع.

84. **الدليل التشغيلي:** يوجد دليل تشغيلي ل مشروع إعداد وتأهيل المُعلّمين الحالي. وقد تم الاتفاق خلال البعثة بأن تقوم وحدة تنسيق المشروع بتحديث هذه الوثيقة حسب الحاجة وذلك لتعكس التغييرات بموجب التمويل الإضافي أو إجراءات البنك الدولي. ومن ناحية مثالية، يجب استكمال التحديث قبل البدء في المحادثات.

4. ترتيبات رصد ومراقبة النتائج

85. تقع على عاتق إدارة القياس والتقويم مسؤولية توفير الرقابة والتقييم الكاملين للنشاطات التي يمولها التمويل الإضافي لمشروع تحسين إعداد المعلمين. سيتم تعقب نتائج المشروع من خلال مجموعة مؤشرات الرقابة الإستراتيجية والتي تعتبر جزءاً من نظام الرقابة والتقييم المستخدم لمراقبة الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم.

86. تقع على عاتق المديرية العامة للإشراف والمؤهلات مسؤولية تنسيق عملية جمع المعلومات المتعلقة بمؤهلات المعلمين واشتراكهم في مراقبة الطلبة المعلمين وسيكون من خلال شبكة مشرفي المدارس الحالية.

87. يقوم مسؤول الرقابة والتقييم الذي يعمل بدوام جزئي (والذي سيتم توظيفه للعمل ضمن وحدة تنسيق المشروع) أو من خلال موظف يعمل في وحدة تنسيق المشروع على مراقبة وتحديث الإطار العام لنتائج المشروع. كما وسيعمل هذا الموظف على مساعدة وحدة تنسيق المشروع في إدارة وتوثيق البيانات من لاعبين رئيسيين مختلفين، بالإضافة إلى توفير المعلومات لأصحاب المصلحة.

88. يستند تأثير المشروع على تصميم شبه تجريبي باستخدام نموذج كيرك باتريك لتقييم البرامج التدريبية نظراً لصعوبة اختيار المعلمين في البرنامج بشكل عشوائي. وسيتم تقييم تأثير المشروع على أربعة مستويات: (1) ردة الفعل/درجة الرضا، و (2) الشعور والإحساس بالتعلم، و (3) التغيير في السلوك التعليمي في إعداد وبيئة الصفوف المدرسية، و (4) النتائج الحقيقية كما تم قياسها من قبل الطلاب في الصفوف الدراسية.

89. يعمل المستوى الأول على قياس شعورهم حول ما إذا كان للتدريب أية خبرة قيمة، بالإضافة إلى درجة رضاهم عن البرنامج الذي يتضمن النماذج والمواد التعليمية والنشاطات العملية والمكان. أما بالنسبة للمستوى الثاني فيعمل على قياس مستويات الثقة للمشاركين في المشروع بالاستناد إلى انعكاس أفكارهم حول الأشياء التي تعلموها (بالاستناد إلى الأهداف التعليمية) والمهارات المتوقعة والزيادة التي حصلت في كمية المعلومات لديهم كنتيجة لمشروع تحسين إعداد المعلمين. يمكن قياس ذلك من خلال استخدام الدراسات الاستقصائية ومجموعات التركيز التي يتم إجراؤها مع المشاركين في البرنامج والموجهين وقادة المدارس.

90. يركز المستوى الثالث على قياس الممارسات الصفية لتقييم مدى إتقان المعلمين للمهارات والسلوكيات المقصودة بالاستناد إلى المشروع الذي تم استكماله. حيث يبحث هذا المستوى، وعلى وجه التحديد، في الطريقة التي استخدمها المعلمين لتطبيق المهارات الجديدة في تقديم التدريس الفعلي في الغرفة الصفية. وسيتم

تقييم هذا المستوى من خلال مراقبة الفصول الدراسية. وأخيراً، يركز المستوى الرابع على قياس النتائج وانعكاساتها على تعلم الطلبة. أما بالنسبة لهذا المستوى من النموذج التقييمي، فسيتم تقييم تعلم الطلبة من خلال استخدام الامتحانات، بالإضافة إلى استخدام نقاط قبل وما بعد البيانات للحصول على التقييم الكلي.

5. الترتيبات المالية

91. تصنف مخاطر التمويل الإضافي لمشروع تحسين إعداد المعلمين من خلال منظور الإدارة المالية على أساس معتدل. حيث ستقوم وحدة تنسيق المشروع الحالية بمعالجة جميع أوجه الإنفاق والإدارة المالية في المشروع نظراً لامتلاك وحدة تنسيق المشروع الخبرة الكافية في التوجيهات البنكية حيث خصصت أفراداً لمتابعة جميع الجوانب الإستثمارية للتمويل الإضافي. وكانت الإدارة المالية للمشروع الحالي مرضية على الدوام. لا توجد أية تقارير مالية مرحلية أو تقارير تدقيق للحسابات متأخرة. وتم العمل على ترتيب ترتيبات الإدارة المالية للمشروع لضمان استخدام الأموال للأهداف المقصودة.

92. يقدم البنك الدولي التمويل للمشروع ويوزع هذا التمويل من خلال الحساب المخصص الجديد بعملة الدولار الأمريكي. ستقوم وزارة المالية بفتح حساب في بنك تجاري في الضفة الغربية ويتم إدارة هذا الحساب من قبل وحدة تنسيق المشروع التي ستعمل على استخدام نظام المحاسبة الحكومي (بيسان) في جميع الترتيبات المالية للمشروع والتي تتضمن الوظائف المحاسبية وأنشطة إعداد التقارير. أما بالنسبة لهذا النظام، والمستخدم حالياً من قبل وحدة تنسيق المشروع، فسيكون لديه مركز تكاليف منفصل لخدمة حسابات المشروع.

93. لضمان الإدارة السليمة لمصادر المشروع، ستقوم وحدة تنسيق المشروع بتحديث القسم المالي من الدليل التشغيلي والذي يغطي إجراءات الموارد البشرية والموازنة المالية والإدارية التي تتعلق بالأنشطة الإضافية الممولة بموجب التمويل الإضافي المقترح.

94. تعمل وحدة تنسيق المشروع وبشكل فصلي على إصدار تقارير مالية مرحلية غير مدققة وتقديمها إلى وزارة المالية والبنك بغرض مراقبة عملية تنفيذ المشروع. يجب أن تقدم التقارير المرحلية إلى البنك خلال مدة 45 يوم بعد نهاية كل فصل. كما وتقع على عاتق وحدة تنسيق المشروع مسؤولية تقديم بيانات مالية مدققة وبشكل سنوي حول المشروع وخلال فترة ستة أشهر بعد نهاية العام. سيتم تدقيق هذه البيانات وفقاً لمعايير تدقيق الحسابات العالمية من قبل شركة تدقيق حسابات يقبلها البنك الدولي وتوظف على أساس تنافسي بالاعتماد على الشروط المرجعية المقبولة لدى البنك.

6. ترتيبات التوريد

95. تتبع العملية الشرائية في التمويل الإضافي نفس الترتيبات المستخدمة في المشروع الأصلي. سيتم تنفيذ عمليات توريد البضائع والخدمات الاستشارية بموجب هذا المشروع وفقاً لتوجيهات توريد البضائع والأعمال والخدمات غير الاستشارية" بموجب قروض البنك الدولي للإنشاء والتعمير وائتمانات ومنح المؤسسة الدولية للتنمية التي أصدرها البنك في كانون الثاني وتم تنفيذها في تموز 2014، بالإضافة إلى توجيهات اختيار وتوظيف المستشارين" بموجب قروض البنك الدولي للإنشاء والتعمير وائتمانات ومنح المؤسسة الدولية للتنمية التي أصدرها البنك في كانون الثاني 2011 وتم مراجعتها وتنفيذها في تموز 2014 "اتفاقية المنحة والخطة الشرائية التي وافق عليها البنك. كما يجب تطبيق توجيهات منع ومكافحة الاحتيال والفساد في المشاريع الممولة من قبل قروض البنك الدولي للإنشاء والتعمير وائتمانات ومنح المؤسسة الدولية للتنمية والمؤرخة في 15 تشرين أول 2006 وتم تحديثها في كانون الثاني 2011 على المشروع.

96. تعتبر وحدة تنسيق المشروع في وزارة التربية والتعليم والتّعليم العالِي مسؤولية عن تنفيذ توريد المشروع، وستعمل هذه الوحدة باعتبارها النظير الأساسي للبنك الدولي في كافة أوجه المشروع وذلك لضمان إجراء توريد المشروع وفقاً لاتفاقية المنحة وخطة التوريد. عملت وحدة تنسيق المشروع على معالجة التنفيذ اليومي للمشروع ومن ضمن هذه الأمور التوريد. كما ويعمل في وحدة تنسيق المشروع موظفان مؤهلان في مجال التوريد ويقومان بمتابعة التوريد بشكل مرض.

97. يعمل المشروع وبشكل رئيس على تمويل العقود بموجب فئات الخدمات الاستشارية والبضائع. وضمن فئة البضائع، يتم تصور الحزم الآتية: توفير معدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الضفة الغربية وغزة وتوفير برمجيات المراقبة والتقييم. أما بالنسبة للخدمات الاستشارية، فسيعمل المشروع على تمويل 12 عقد مع ثماني جامعات من أجل تقديم خدمات استشارية محددة على أساس المصدر الواحد. وتتمتع كل من هذه الجامعات وبشكل فريد بالخبرة الكافية والمميزة للقيام بمهامها في المناطق الجغرافية المعنية. بالإضافة إلى عقود موظفي وحدة تنسيق المشروع ومدقق الحسابات الخارجي واستشاري الرقابة والتقييم وتقارير استشاري عملية تنفيذ المشروع. ويتم تصنيف مخاطر العمليات الشرائية على أساس منخفض.

تم الاتفاق على الخطة الشرائية مع البنك ويتم تقديم ملخص عنها في الملحق 6. تحدد هذه الخطة توريد الحزم والمهام الاستشارية والتكلفة المتوقعة والطرائق والبرنامج مع الأخذ بعين الاعتبار برنامج ومخطط تنفيذ المشروع. سيتم تحديث الخطة الشرائية على الأقل بشكل سنوي أو عند الحاجة وذلك لإظهار الاحتياجات الفعلية في تنفيذ المشروع.

7. سياسات الضمان

98. لا يؤدي التمويل الإضافي إلى وجود أية مخاطر اجتماعية و/أو بيئية جديدة. ويتم تصنيف المشروع الأصلي P111394 ضمن الفئة (ج) وسيحافظ التمويل الإضافي المقترح على نفس تصنيفات الضمان للفئة (ج).

8. مخاطر التنفيذ الكلية

99. صنفت مخاطر التنفيذ الإجمالية على أساس "معتدل"، حيث سيقوم التمويل الإضافي المقترح بالاستناد على التنفيذ الناجح لمشروع تحسين إعداد المعلمين والذي تم من خلاله تخفيض جميع المخاطر المحدودة إلى مستوى معتدل. أما بالنسبة للخطورة العالية والتي لا تزال موجودة ومن الممكن أن تؤثر على عملية التنفيذ، فهي تعتمد على طبيعة السياسة الخارجية. وبالنظر عن قرب إلى قطاع إعداد المعلمين، من الممكن أن تتعلق الخطورة الأقرب للتمويل الإضافي بعملية إدماج جامعة القدس المفتوحة لأول مرة ضمن المكون الثاني في مشروع تحسين إعداد المعلمين وهو الأمر الذي سيعتبر في حقيقة الأمر تحدياً حقيقياً وأمرأً صعباً لدمج التعليم عن بعد لمجتمع مؤسسات التعليم العالي والذين يعتبرون جامعة القدس المفتوحة بمثابة منافس لهم في مناطق التجمع. وفي مرحلة ما قبل التقييم، عقدت اجتماعات مع مؤسسات التعليم العالي لمناقشة المزايا المحتملة لمؤسسات التعليم العالي للمشاركة مع جامعة القدس المفتوحة والحصول على الفائدة القصوى من شبكة فروعها والبنية التحتية الفريدة للتعليم الإلكتروني فيها. وعليه، فإنه ومن المتوقع أن يتم معالجة الخطورة خلال عملية التحضير.

رابعاً. رفع ومعالجة التظلمات المقدمة إلى البنك الدولي

100. تستطيع المجتمعات والأفراد الذين يعتقدون بتأثرهم بشكل سلبي من المشروع المدعوم من البنك الدولي تقديم الشكاوى إلى آليات معالجة رفع المظالم الموجودة حالياً على مستوى المشروع أو خدمات إنصاف التظلمات في البنك الدولي والتي تعمل على ضمان استقبال التظلمات والشكاوى واستعراضها على وجه السرعة لمعالجة المخاوف المتعلقة بالمشروع. كما ويمكن للمجتمعات والأفراد المتأثرة بالمشروع تقديم شكاوهم إلى هيئة التفتيش المستقلة في البنك الدولي والتي تعمل على تحديد فيما إذا كان قد وقع الضرر أو

سيفع نتيجة لعدم انصياع البنك الدولي مع السياسات والإجراءات. يمكن تقديم الشكاوى في أي وقت مباشرة بعد تنبه البنك الدولي للمخاوف، حيث تم إعطاء إدارة البنك الفرصة للرد. لمزيد من المعلومات حول كيفية تقديم الشكاوى إلى هيئة البنك الدولي لخدمات معالجة وإنصاف التظلمات، يرجى زيارة الموقع الإلكتروني <http://www.worldbank.org/GRS>، وللحصول على المزيد من المعلومات حول كيفية تقديم الشكاوى إلى هيئة التفتيش في البنك الدولي يرجى زيارة الموقع الإلكتروني www.inspectionpanel.org.

الملحق الأول - إطار النتائج المُنتجة

الرقم	مؤشرات نتائج المشروع	حالات التغيير الطارئ على المؤشر: 1. دون تغيير 2. مراجع 3. مُستحدث 4. مَحذوف	(نسبة) الأساس ¹⁷ (المُراجع)	الفعلي لفترة (2016- 2017)	الفعلي لفترة (2017- 2018)	الغاية المستهدفة	جمع البيانات وتقديم التقارير	
							وتيرة التقارير	أدوات جمع البيانات
1	نسبة المعلمين المدرسيين المتخرجين من برامج إعداد وتأهيل وترخيص المعلمين من مؤسسات التعليم العالي ممن أحرزوا نتيجة تربو على 70% بالنسبة لأدوات مدى الجهوزية للشروع بالتدريس.	مُراجع	63%			80%	سُوية	أدوات تقييم مدى الجهوزية للشروع بالتدريس وبالتعاون مع إدارة القياس والتقويم والمعهد الوطني للتدريب التربوي.
2	مُعدل المعلمين المؤهلين بالنسبة لإجمالي عدد المعلمين المدرسيين. (المكون الثاني)	مُراجع	62%			80%	سُوية	مُوجهون ومدراء مدارس وبالتعاون مع المشرفين والمعهد الوطني للتدريب التربوي.
	مؤشرات النتائج المتوسطة							
1	نسبة المعلمين المدرسيين في المدارس المشاركة في توجيه	مُراجع	29%			33%	سُوية	وحدة الرصد والتقييم وبالتعاون مع المديرية الموجهين

¹⁷ وُظف الغاية الفعلية المستهدفة من المشروع الأم كأساس لمُراجع للمؤشرين الأول والثاني للنتائج التنموية للمشروع بالإضافة للمؤشر الأول للنتائج المتوسطة وذلك اعتباراً من المراجعة التي أُجريت في حزيران 2015.

المعلمين المدربين (المكوّن الأول)										
المدرسين وفريق المشروع لدى المديرية العامة للإشراف والتأهيل للمدارس	العامة والتأهيل. للإشراف									
2	(عدد) المستفيدون المباثرون من المشروع (المكوّن الثاني)	مُسْتَحْدَث	0	مستفيد حوالي 1800 سنوية						
	- ونسبة المستفديا ت المباثرا ت من المشروع من إجمالي المستفيد ين		0	حوالي 80%						
3	جهوزية الإطار التنظيمي الخاص بالهيئة الوطنية للهيئة الوطنية للاعتماد والجودة في التعليم العالي	مُسْتَحْدَث	لا يوجد اطار تنظيمي	إيجاد اطار تنظيمي مُفعّل ومُهَيَأ						
4	جهوزية أدوات التقييم والاعتماد الخاصة بللهيئة الوطنية للاعتماد والجودة في التعليم العالي للقيام باعتماد البرامج	مُسْتَحْدَث	لا يوجد أدوات للتقييم والاعتماد	إعداد أدوات التقييم والاعتماد وتوظيفها لاعتماد البرامج						

إدارة القياس والتقويم بالتعاون مع المعهد الوطني للتدريب التربوي	مُسوحات	في نهاية المشروع	%88				%77	مُسْتَحْدث	(نسبة) المستفيدين ممن يشعرون أن استثمارات المشروع تعكس احتياجاتهم. ¹⁸	5
---	---------	---------------------	-----	--	--	--	-----	------------	--	---

¹⁸ تشير هذه النسبة إلى المعلمين المشاركين والراضين عن البرامج التدريبية، بحيث يعتبرونها أنها تلبي احتياجاتهم المهنية.

المُلحق الثَّاني - الأداة المنهجية لتحديد مُستوى المخاطر التشغيلية

المُخاطر	
مستوى الخطر (مرتفع، جوهري، متوسط، منخفض)	فئة الخطر
مرتفعة	1. مخاطر سياسية وأخرى متعلقة بالحوكمة
جوهريّة	2. مخاطر متعلقة بالاقتصاد الكلي
متوسطة	3. مخاطر متعلقة بقطاع الاستراتيجيات والسياسات
متوسطة	4. مخاطر متعلقة بالتصميم الفني للمشروع أو البرنامج
متوسطة	5. مخاطر متعلقة بالقدرات المؤسسية للتنفيذ والاستدامة
متوسطة	6. مخاطر استثمارية
منخفضة	7. مخاطر بيئية واجتماعية
متوسطة	8. مخاطر متعلقة بالأطراف المعنية
	9. مخاطر أخرى
متوسطة	إجمالي المخاطر

1. يركز التحليل الاقتصادي للتمويل الإضافي على ثلاثة مجالات أساسية بعد وصف التمويل الإضافي المقترح وسياق مشروعه، وهذه المجالات الثلاثة هي: (أ) أثر تطوير المشروع، (ب) تبرير دعم القطاع العام، (ج) الميزة المقارنة والقيمة المضافة للبنك الدولي.

للتمويل الإضافي ثلاثة مكونات: (أ) تعزيز الممارسة المدرسية لبرامج إعداد وتأهيل المعلمين قبل مزاوله المهنة المعلمين، (ب) تحسين التطوير المهني المستمر لمعلمي المدارس الأساسية (إعداد وتأهيل المعلمين المزاولين للخدمة)، (ج) دعم إدارة المشروع وتنفيذه. وتتوافق هذه المكونات مع الخطة الاستراتيجية الثالثة لتطوير التعليم لدى وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي للفترة 2014-2019، والتي تتصور نظاماً تعليمياً قائماً على النتائج ومحوره الطالب (كما ورد) ونظاماً تعليمياً شاملاً يقدم خدمات تعليمية ملائمة للقرن الحادي والعشرين على جميع المستويات بجودة عالية ومساواة تامة، مع الأخذ بعين الاعتبار الحاجات الفردية والوجود في قلب التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية في فلسطين ومن أجلها".

3. سوف تمول هذه المكونات الثلاثة زيادة الأنشطة التي تعزز أثر المشروع وفعالية التطوير عن طريق ما يلي: (أ) ضمان المحافظة على الإنجازات التي تحققت في المرحلة الدليلية (أو الأولى) من مشروع تحسين تعلم المعلمين (أي الاستدامة)، (ب) تسهيل توسيع كلا مكوني المشروع ليشمل المزيد من المؤسسات المشتركة في تعلم المعلم في الضفة الغربية وقطاع غزة، (ج) دعم تقدم أكبر نحو تقريب تنفيذ المعلم والتعليم في الضفة والقطاع إلى المعايير الدولية في الممارسة الصحيحة، (د) التأهيل وإضافة القيمة للتنفيذ النهائي لإصلاح مناهج التعليم الأساسي، وهو حالياً في مرحلة التصميم.

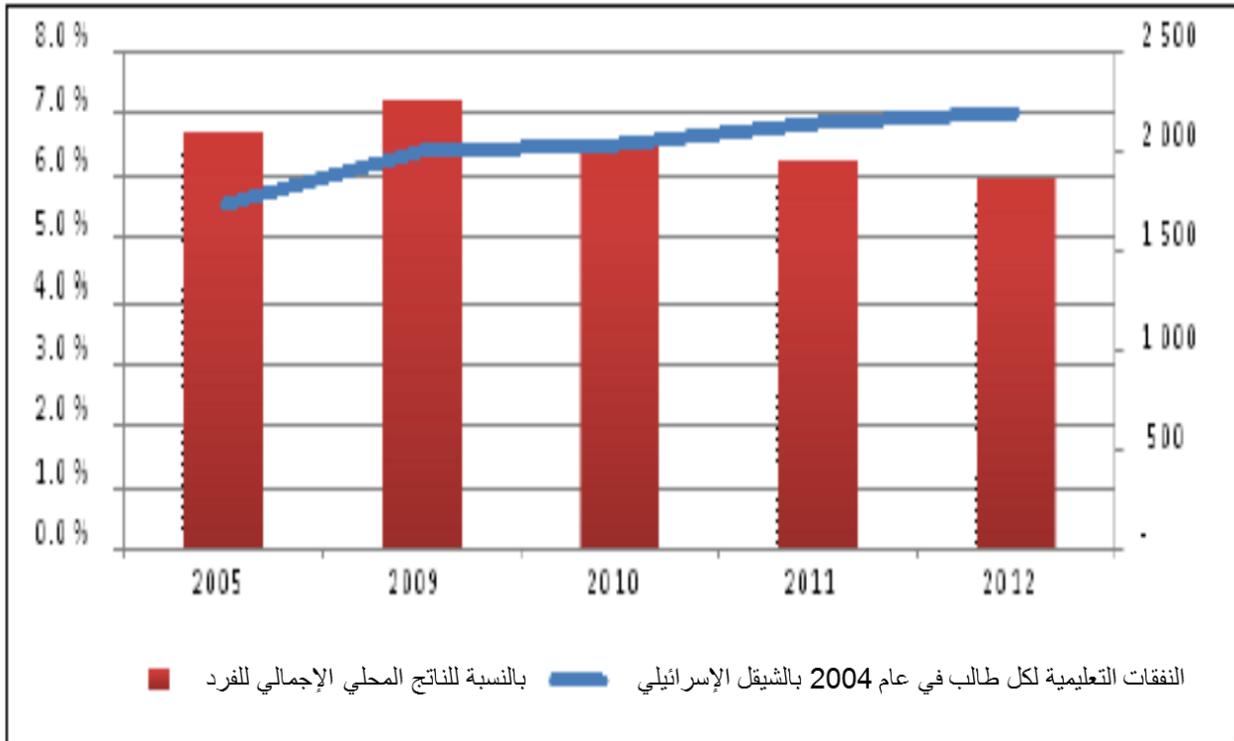
4. وفي الوقت ذاته، يأتي التمويل الإضافي بعد حرب غزة المدمرة عام 2014 وسنوات من الحصار المفروض على القطاع، واللذين كان لهما أثر سلبي شديد على القطاع التعليمي في القطاع. فعلى سبيل المثال، تقدر القيمة الإجمالية للخسائر في وقت التدريس في العام الدراسي 2014-2015 وتكاليف دفع رواتب المعلمين لتقديم التعليم العلاجي بمبلغ 467,823 دولار في مدارس الوزارة وبمبلغ 492,217 دولار في مدارس وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين، ليكون المجموع 3959,82 دولار¹⁹. وهذه التكاليف الإدارية التي قد تستمر في الأعوام الثلاثة القادمة ستضيف مبلغ 400 ألف دولار على التكلفة العامة لرواتب المعلمين كل عام، ويتوقع أن تبلغ تكلفة التعليم العلاجي في العامين القادمين 2.8 مليون دولار. وكذلك تؤثر القيود على الدخول والحركة والتبادل الثقافي تأثيراً شديداً على جودة التعليم

¹⁹ إطار تقييم واسترجاع الحاجات التفصيلية: غزة، المجلد الثاني.

المقدم في القطاع. فمعلمو المدارس الحكومية وغيرهم من الكوادر التعليمية غالباً ما يفتقرون إلى المؤهلات الضرورية، فضلاً عن الأثر السلبي للعزلة الفكرية على قدراتهم ومعنوياتهم. وأدى غياب الخبرة في مجالات متخصصة محددة إلى زيادة الحاجة إلى تطوير قدرة المعلمين في السفر إلى الخارج لأغراض التعلم والتدريب. وعلاوة على ذلك، فإن القيود على استيراد الكتب المقررة والمجلات وضعف التمويل يعيقان الوصول إلى المعلومات.

5. بالإضافة إلى ذلك، ارتفع الإنفاق على التعليم بقيم حقيقية رغم الانخفاض الإجمالي في التمويل الخارجي الميسر من العديد من الشركاء في مجال التنمية. فعلى وجه التحديد، شكّل الإنفاق على التعليم حوالي نسبة 4.9% من الناتج المحلي الإجمالي ونسبة 15.7% من إجمالي الإنفاق العام، والذي يتوافق إلى حد كبير مع معظم البلدان في المنطقة، بل إن الزيادة في بعض الأعوام كانت أعلى من إجمالي الإنفاق فقادت إلى حصة أكبر للإنفاق العام على التعليم منها قبل 8 أعوام. فعلى سبيل المثال، شكّل التعليم عام 2012 ما نسبته 15.7% من الإنفاق العام بالمقارنة مع 13.1% عام 2005. ويبين الشكل رقم 1 أدناه الإنفاق الحكومي على التعليم للطالب الواحد وبوصفه نصيباً من الناتج المحلي الإجمالي للفرد الواحد في الفترة 2005-2012 (بالشيكل الإسرائيلي الجديد)، وأما الشكل رقم 2 فيقدم معلومات حول التكاليف المتوقعة للطالب الواحد في التعليم العام عام 2014 (بالدولار الأمريكي).

الشكل رقم 1: النفقات الحكومية على تعليم كل طالب بالإضافة لحصة التعليم من الناتج المحلي الإجمالي لكل فرد بالشيكل الإسرائيلي الجديد



المصدر: وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي (2014) "الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم، 2014-2019: نحو أمة متعلمة" صفحة 141، بيانات وزارة المالية ومراجعة النفقات العامة (2013).

6. ارتفعت حصة النفقات التشغيلية من غير الأجر في النفقات التعليمية الإجمالية من 12.9% عام 2005 إلى 20.2% عام 2012. فقد بلغ مستوى الإنفاق على غير الأجر الضعفين ونصف الضعف عام 2012 مقابل مستواه عام 2005، حيث أن التحويلات إلى مؤسسات ثالثة والنفقات التشغيلية والمدخلات العديدة على مستوى المدارس والاستثمارات في المدارس والصفوف الجديدة استحوذت على نصيب الأسد من هذا التغير. ولذلك خصص للمدارس نصيب متزايد من الموارد في الأعوام العشرة الماضية لتقديم خدمة التعليم مقابل الإدارة على مستويات أعلى في النظام التعليمي.

الشكل رقم 2: التكلفة المتوقعة لكل طالب للتعليم العام في عام 2014 (بالدولار الأمريكي)

البرنامج	التكلفة الحالية	رأس المال	الإجمالي	عدد الطلبة لعام 2014	التكلفة لكل طالب بالدولار الأمريكي		
					الحالي	رأس المال	الإجمالي
التعليم ما قبل المدرسة	551.7	1854.37	2406.08	1536	359.2	1207.3	1566.5
التعليم الأساسي	420,021.3	88907.19	509809.53	629220	668.6	141.4	610.2
التعليم الثانوي	110,999.9	22181.44	135181.57	134500	825.3	164.9	990.2
التعليم المهني	6,519.6	3943.58	10465.21	2370	2770.9	1664.0	4414.9
التعليم الغير نظامي	912.8	238.98	1151.76	1641	556.2	145.6	701.9
برنامج الإدارة	55,953.5	12215.25	68168.71	7637720	73.3	16.0	89.3
الإجمالي	595,758.9	129420.8	725179.66	1,532,987.0	5,233.7	3,339.2	8572.9

المصدر: وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي (2014) "الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم، 2014-2019: نحو أمة متعلمة" صفحة 144، مراجعة النفقات العامة (2013).

7. إلا أنه رغم معدلات التسجيل المرتفعة والنفقات التعليمية، فإن نتائج التقييم الوطني والدولي تبين بأن مخرجات تعلم الطلبة في الأراضي الفلسطينية متواضعة بالمقارنة مع دول أخرى تدفع النفقات ذاتها للفرد الواحد أو للطلاب

الواحد وبأنها أدنى من المعدل العالمي. وإلى جانب ذلك أجريت دراستان حديثتان حول العوامل التي تحدد حجم مخرجات التعلم على مستوى الغرفة الصفية والمدرسة في الضفة الغربية وقطاع غزة، وخلصتا إلى أن نوعية المعلم هي العامل الأشد أهمية على الإطلاق في تعلم الطالب²⁰. أما الأولى فركزت على مدارس وكالة الغوث²¹، وأما الثانية فركزت على مدارس الوزارة²²، ولكن كلاهما قيّمت التفاوت في مخرجات التعلم بين المدارس وميّزت ممارسات المعلمين الصفية ذات العلاقة بتعلم أفضل لدى الطلبة.

8. وعليه فإن مكونات التمويل الإضافي المقترح تقدم حزمة من الأنشطة الهادفة إلى تلبية الحاجات العاجلة للقطاع التعليمي وتحسين برامج تعلم المعلمين. والسبب الرئيسي للتدخل العام هو التفاوت الحالي بين مخرجات التعليم بين الضفة والقطاع، والذي يماثله انعدام في العدالة في الجودة والوصول إلى الخدمات التعليمية. صحيح أن معالجة هذا التفاوت قضية تتعلق بالعدالة الاجتماعية إلا أن هنالك منافع اقتصادية كبيرة تتعلق بها كذلك، سواء على المستوى الفردي من خلال الأثر على الإنتاجية والتشغيل، أو على المستوى السكاني من خلال الأثر على التكاليف التي تدفعها الحكومات والمؤسسات التجارية.

ب. أثر تطوير المشروع

9. ما تزال البراهين تبين الدور المحوري للمعلمين في التأثير على تقدم الطلبة. وهذه القاعدة العريضة حلقة ربط واضحة بين جودة التعليم والمخرجات لدى الطلبة، وتبرز بجلاء العلاقة بين أنشطة التمويل المقترح ونتائجه المستهدفة. ورغم صعوبة قياس جودة المعلمين فإن هاتين الدراستين تقدمان أدلة واضحة على أن التمويل الإضافي سيسهم في التطوير المطلوب في الضفة والقطاع لأن مخرجات المشروع من جودة المعلم المطورة سوف تنعكس فوائدها على تعلم الطلبة وتبرر التكلفة المتوقعة للمشروع.

10. تبين هذه القاعدة العريضة في البحث بأن جودة المعلم من أهم العوامل في تعلم الطالب (يارو وآخرون، 2014، كوتشران-سميث وزيتشنر، 2005)²³. فقد خلصت هاتان الدراستان بأن المعلم عامل حاسم ولا مجال آخر في

²⁰ عندما تعرّف جودة المعلم بأنها الأساليب والتفاعلات الهادفة والتربوية الملائمة للطلبة.

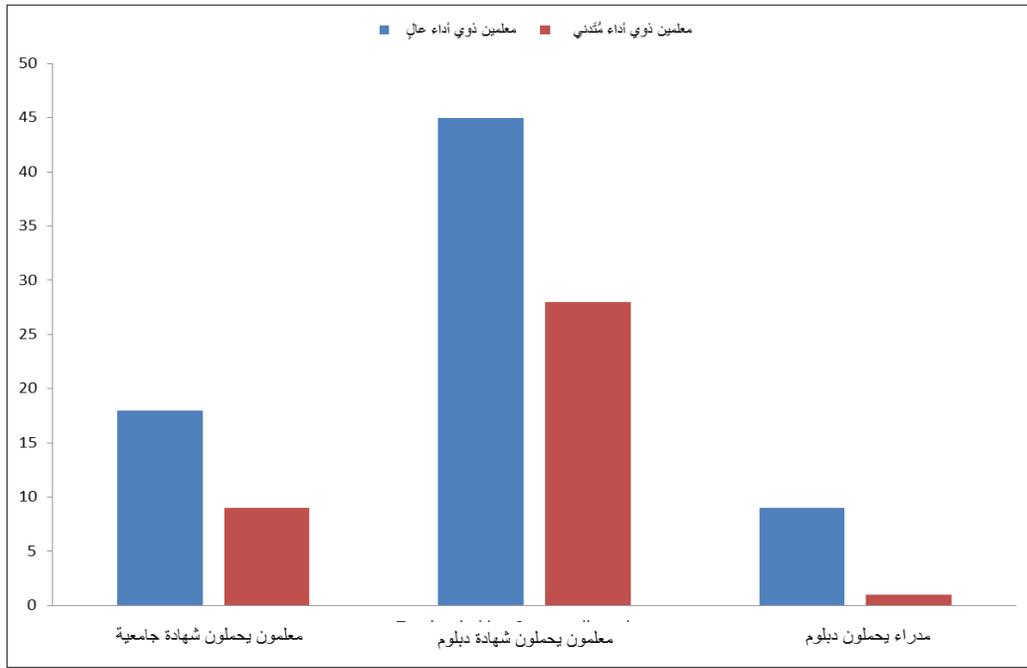
²¹ إنش إيه باترينوس، هـ عبد الحميد، جيه ريس، (2014)، التعلم في مواجهة المحن: برنامج تعليم اللاجئين الفلسطينيين في وكالة غوث وتشغيل الفلسطينيين، البنك الدولي، واشنطن العاصمة. رغم عدم مشاركة مدارس الوكالة بشكل مباشر في مشروع تحسين تعلم المعلمين، فإن كثيراً منها في غزة تستخدم مواقع للتدريب على التعليم للمتدربين في جامعات غزة. وكذلك هنالك تعاون وثيق بين الوكالة ووزارة التربية في القضايا المتعلقة بتطوير المناهج وقياسها وتقييمها وغيرها من المجالات ذات الصلة بجودة التعليم.

²² نوح يارو، حسين عبد الحميد، منال كوتا، إرنستو كوادرا، (2014)، التعلم من الممارسات المحلية: تحسين الأداء المدرسي في الضفة الغربية وقطاع غزة، تقرير غير منشور، برنامج البنك الدولي للتعليم في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

²³ يارو وآخرون، 2014، إم كوتشران-سميث وكيه إم زيتشنر (في التحرير)، 2005، دراسة تعلم المعلم: تقرير لجنة جمعية الأبحاث التربوية الأمريكية حول البحث وتعلم المعلم، لندن، لورنس إيربوم.

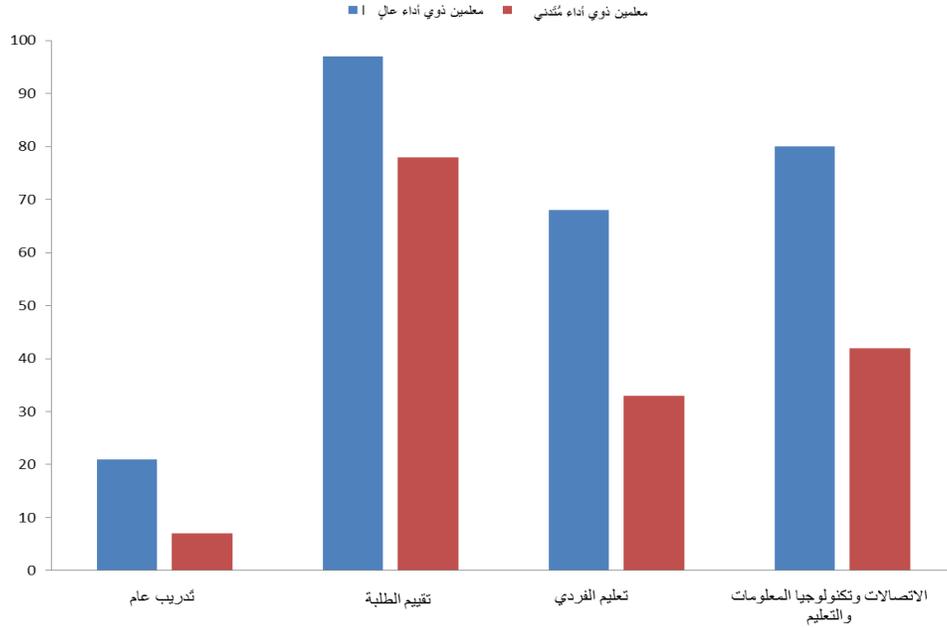
المدارس جرى قياسه يقاربه في الأهمية في تحديد تقدم الطالب (هانوشك، 2010، 3)²⁴. وعلى وجه التحديد، فإن أكفأ المعلمين هم الذين لديهم إتقان للمحتوى الذي يدرّسونه وتعلموا التدريس. وغالبا ما يكون هؤلاء المرءون إلى جانب المزيد من التدريب على منهجيات التدريس أكثر نجاحا في تعزيز مهارات التفكير المتقدمة وتلبية احتياجات الطلبة. ويبين الشكل رقم 1 أدناه الفروق في مؤهلات المعلمين بين الصفوف ذات الأداء القوي والضعيف في الضفة والقطاع. وأما الشكل رقم 2 فيبين الفروق في مشاركة المعلمين في التطوير المهني بين الصفوف ذات الأداء القوي والضعيف. وهكذا يُبرز الشكلان أهمية تدريب المعلمين على الأداء الصفي.

الشكل رقم 1: الحد الأدنى للمؤهل الأكاديمي



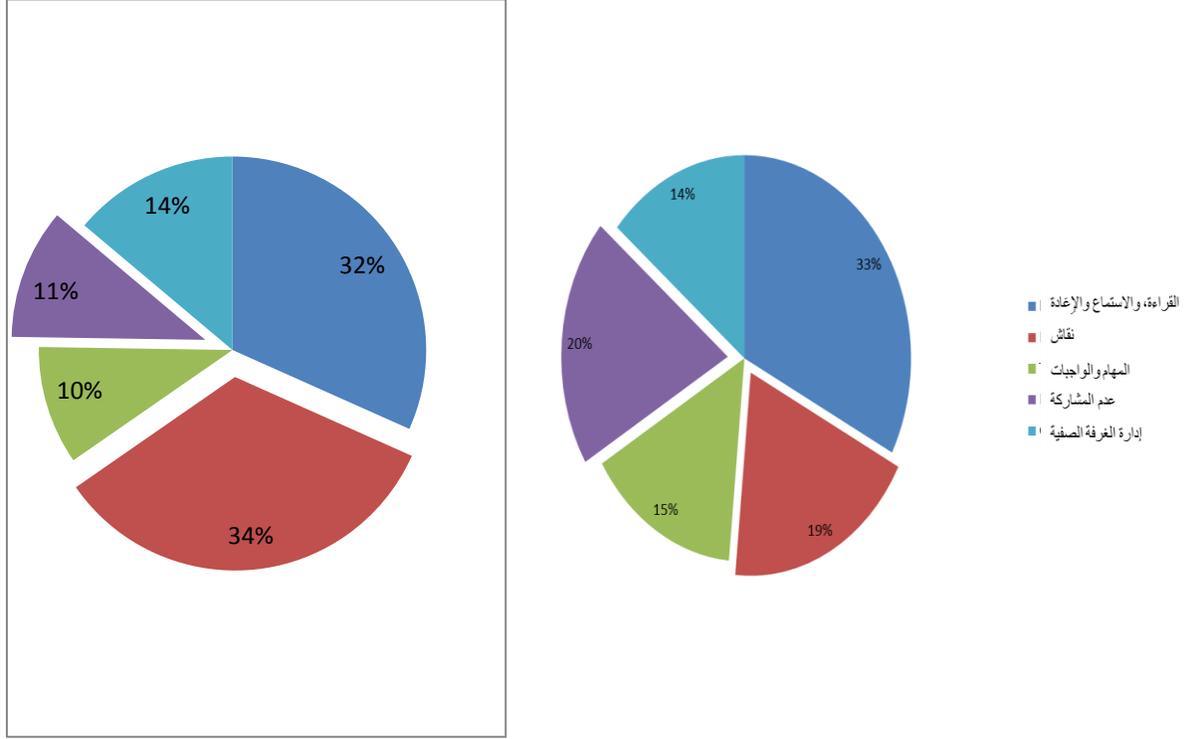
الشكل رقم 2: مشاركة المعلمين في التطوير المهني

²⁴إيريك إيه، هانوشك، 2010، "القيمة الاقتصادية لجودة التعليم العالي"، ورقة البحث العملية للمكتب القومي للأبحاث الاقتصادية رقم 16606.



11. وعلاوة على ذلك، خلص يارو وآخرون (2014، 16) إلى أن ممارسات المعلمين الصفية عامل حاسم في مقدار تعلم الطلبة، بالنظر إلى نتائج العديد من الدراسات التي تفيد بأن أداء الطلبة غالباً ما يكون أفضل عندما يقضي معلّمهم وقتاً صفيًا أطول في الأنشطة الأكاديمية ذات الصلة بالدروس وعندما يكون المعلمين ذوي قدرة على إيقائهم منخرطين بهذه الأنشطة بخلاف المعلمين الذي لا يستطيعون ذلك، ولا سيما من خلال المزيد من النقاشات (انظر الشكل رقم 3 أدناه). وعليه فإن هذه النتائج تشير إلى تعزيز تعلم المعلمين الأساسي والمستمر لأداء أفضل لدى الطلبة.

الشكل رقم 3: نسب الأنشطة الصفية التي يوظفها المعلمين في صفوف الرابع ذات الأداء المرتفع (النسب على الجانب الأيسر) والصفوف ذات الأداء المتدني (على الجانب الأيمن).



يارو وآخرون. 2014، 19.

12. وفي دراسة حديثة أخرى للبنك الدولي، يشدد باتريونز وآخرون (2014) على دور جودة المعلم وتدريبه في وصف أسباب تفوق طلبة مدارس وكالة الغوث في الأداء على طلبة المدارس الحكومية في الضفة والقطاع والأردن، حتى مع مقارنة المعلمين بعدد أعوام الخبرة والدرجات ذاتها²⁵. وخلص التقرير إلى أن "أهم العوامل في تفسير الفجوة في الأداء هي ثقة المعلمين في تدريس الموضوع والرضا الوظيفي والتطوير والتدريب المهنيان المستمران" (12). واستنتج التقرير أيضا بأن نظام وكالة الغوث تميز عن نظامين حكوميين مختلفين فيما يتعلق بالسياسة الخاصة بالمعلم وتنفيذها في أربعة مجالات: 1. قيادة المعلمين بمبادئ متينة، 2. إيجاد توقعات قوية وواضحة من المعلمين، 3. الرقابة على التعليم والتعلم، 4. إعداد معلمين ذوي تدريب وخبرات مفيدة" (31). وتؤكد هذه النتائج العلاقة الوثيقة بين جودة المعلم وأداء الطلبة.

13. يقدم تقرير للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية مثالا أكثر تفصيلا وتحديدا على أثر تدريب المعلمين على مهارات القراءة في الصفوف الأولى من خلال النظر في مشروع مخرجات التعلم المحسنة لدى الفتيات في مصر²⁶. وعلى وجه التحديد شهد المشروع تقدما كبيرا في مخرجات القراءة في المدارس الحكومية الثلاثين المدعومة دليلا بعد تنفيذ برنامج تدريب المعلم الذي يستغرق عاما واحدا وتوفير مصادر التعليم التكميلية، والممارسة الروتينية في

²⁵ باتريونز وآخرون، 2014.

²⁶ معهد آر تي أي إنترناشيونال، 2014، تقييم القراءة في الصفوف المبكرة: مبادئ الصف الثاني، الضفة الغربية، الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، تحرير البيانات الثاني للمساعدات الفنية والإدارية، طلب المهام رقم 15.

تدريس القراءة للصف الثاني، والدعم الفني لمشرفي اللغة العربية في تدريس المعلمين. فعلى سبيل المثال، قبل هذا التدخل كانت علامة 48% من الطلبة المختارين عشوائيا من الصف الثاني صفرا في المهمة الفرعية بمعرفتهم بلفظ الحروف، وكذلك حصل 44% من الطلبة على صفر في المهمة الفرعية بالطلاقة في القراءة الشفوية.

14. إلا أنه وبعد انتهاء ذلك المشروع مباشرة خلصت دراسة الوكالة الأمريكية حول مرحلة ما بعد التدخل بأن نسبة الصفر المئوية لهاتين المهمتين قد تراجعت تراجعا شديدا إلى 11% و 21% على التوالي (31-32). وكذلك ارتفعت معدلات النقاط لهاتين المهمتين ارتفاعا كبيرا وصل إلى 192% في المعرفة بلفظ الحروف و 91% في طلاقة القراءة الشفوية. وتمثل هذه التحولات إنجازات مميزة من التدخل الدليلي الذي استغرق 6 أشهر. ورغم أن التدخل على مستوى النظام في مئات المدارس الحكومية قد لا يعكس هذه النتائج الدليلية في عام واحد، فهذه النتائج تبين إمكانية وقوع تحسن كبير في كفاءة القراءة في عامين أو ثلاثة فقط من الدعم المهني لتدريب محسن للمعلمين ومصادر محسنة للمعلمين وإشراف معزز وتمارين بناء لمعلمي المرحلة المبكرة في تدريس القراءة والمحاسبة المحسنة من التقييم التجريبي.

15. ويقدم بريكسي وآخرون (2015) أدلة إضافية بأن أهمية جودة المعلم في مخرجات الطلبة في الضفة والقطاع. 14. وعلى وجه التحديد، عزا التقرير جزئيا التحصيل التعليمي المميز للطلبة في مدرسة كفر قعود الثانوية للبنات (في الضفة) إلى مشرفي المعلمين في المديرية، فهم يقيمون أداء المعلمين ويقدمون المحتوى والدعم التربوي، فضلا عن التصميم والتأليف والتنفيذ لبرامج تدريب المعلمين على المناهج التعليمية وإدارة الغرفة الصفية والقياس والتقييم. وكذلك يمثل المشرفون حلقة وصل في نقل الاتجاهات الناجحة والابتكارية ما بين الغرف الصفية والمدارس، ودعوة المعلمين ذوي الأداء المميز إلى تقديم التدريب للمعلمين الآخرين (بريكسي وآخرون، 2015، 72). ويخلص المؤلفون إلى أن تشجيع المعلمين ودعمهم وضمان تأهيلهم ومشاركتهم الدورية في فرص التطوير المهني عوامل رئيسية في تحفيزهم واستخدام الآليات الناجحة في المحاسبة.

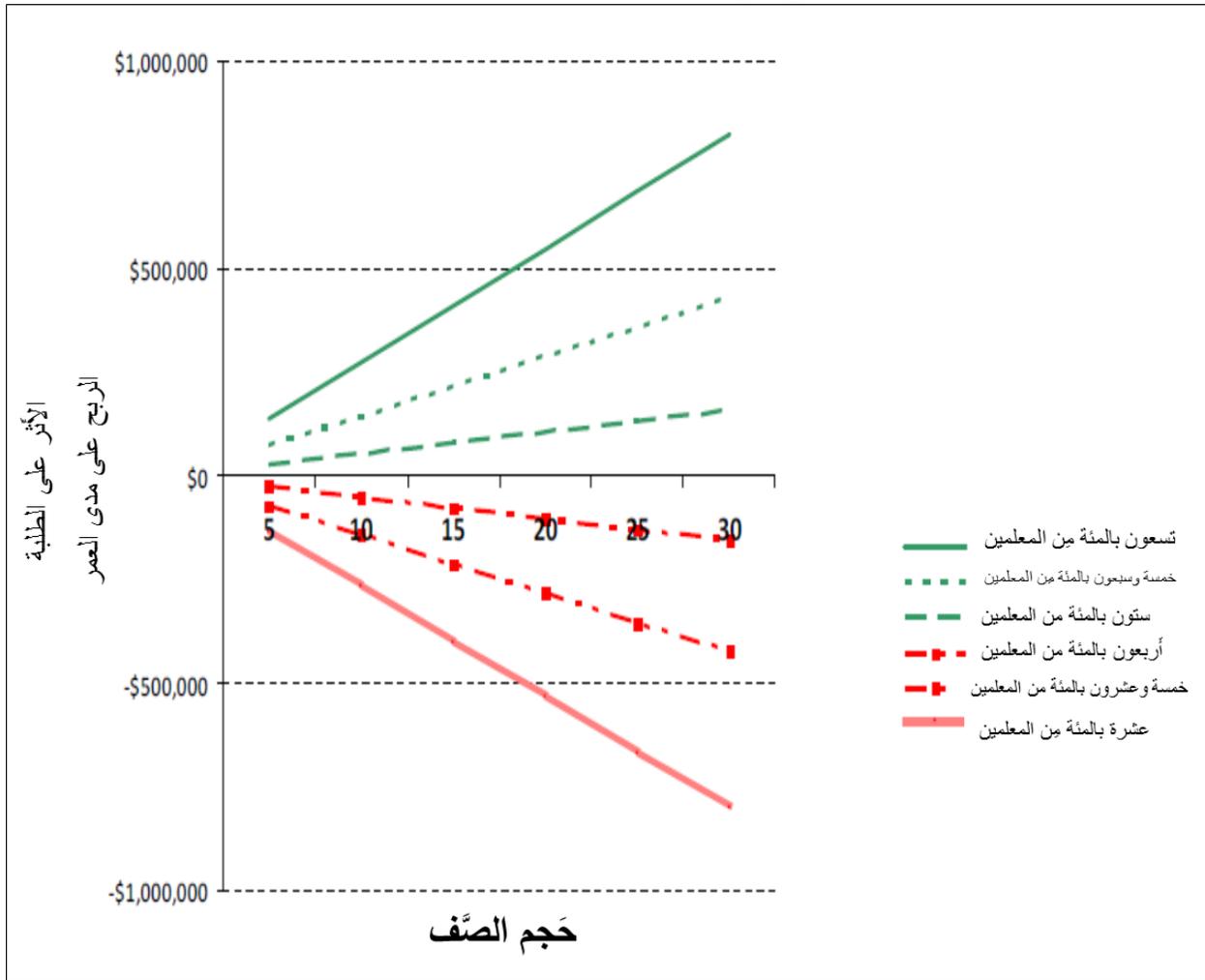
16. يجمع هانوشيك (2010) معلومات بشأن فاعلية المعلم مع الأثر الاقتصادي لتقدم أفضل، ويظهر أثر هذا التقدم على المكاسب الفردية وأثر الفاعلية الضعيفة على النمو الاقتصادي من خلال التقدم الإجمالي²⁷. ويخلص إلى أن درجة انحراف قياسي واحدة للمعلم أعلى من متوسط فاعلية المعلم السنوية تقود إلى مكاسب هامشية تزيد على 400 ألف دولار في القيم الحالية لإنجازات الطلبة المستقبلية بحجم صف يتكون من 20 طالبا وتناسبيا مع أحجام صفوف أكبر (انظر الشكل رقم 4 أدناه). ولذلك فعلاوة على العلاقة الواضحة بين الجودة العالية للمعلم والتقدم الكبير للطلبة فإن النتائج تبين الإيجابيات المالية العظيمة للمعلم الفاعل والمتميز. بل إن استخدام هذه الحسابات

²⁷ هانوشيك (2010).

ونقل ثمانية معلمي فقط في الضفة وغزة درجة انحراف مقياسي واحدة فوق متوسط فاعلية المعلم سوف تؤدي إلى مكاسب تفوق تكلفة التمويل الإضافي بثلاثة ملايين دولار في عام واحد فقط.

17. وكذلك وجد هانوشيك (2010) في الولايات المتحدة بأن الاستعانة بمعلمي متوسطين بدلا من أضعف المعلمين بنسبة 5-8% يمكنها نقل البلاد إلى أعلى الرتب في الرياضيات والعلوم على مستوى العالم (أي قريبا من رتبة كندا وفنلندا على سبيل المثال) بقيم حالية تصل إلى 100 مليون دولار. ورغم الأدلة التي تتحدث مباشرة عن السياق الأمريكي، فإنها تبين بجلاء الأثر الكبير لجودة المعلم على تقدم الطلبة وتقدم تحليلا أكثر صراحة في التوفير للتمويل الإضافي، حيث يتضح تفوق المنافع المقدره على التكاليف.

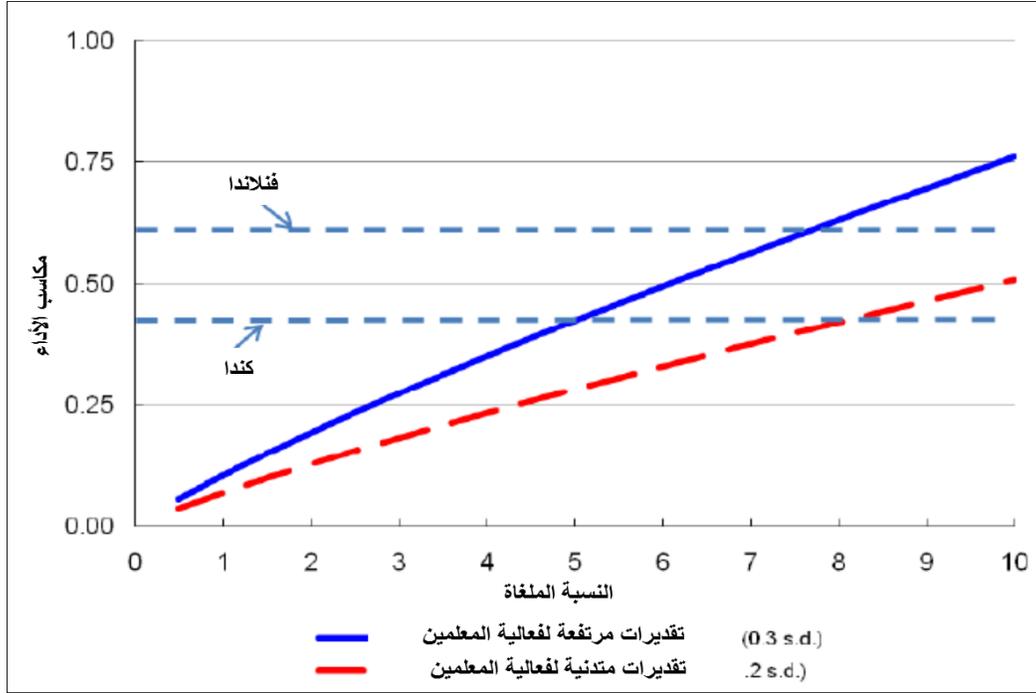
الشكل رقم 4: الأثر الواقع على دخل الطلبة مدى العمر حسب حجم الصف وفعالية المعلم



المصدر: هانوشك (2010)

مُلاحظة: تُقارن هذه التقديرات مع المعلم المتوسط (أي خمسون بالمئة من المعلمين).

الشكل رقم 5: تقديرات وقع إزالة المعلمين الأمريكيين غير الفعالين على إنجاز الطلبة



المصدر: هانثك (2010)

18. إن أهمية دراسة جودة المعلم تصبح عاجلة أكثر مع ارتفاع التسجيل في المدارس الأساسية ارتفاعاً مطرداً على مدار الأعوام الستة السابقة (من 94.7% عام 2007 إلى 99.4% عام 2015، انظر الجدول رقم 1 أدناه). وأدت هذه المعدلات المرتفعة إلى ازدياد الطلب على المعلمين والغرف الصفية كما هو مبين في الجدولين رقم 2 و3 أدناه. ويتطلب هذا بدوره الحاجة إلى تدريب المزيد من المعلمين للبناء على المكاسب القائمة لمشروع تحسين تعلم المعلمين وتعزيز التحسين في مخرجات تعلم الطلبة.

الجدول رقم 1: معدلات الالتحاق الفئة العمرية من السادسة وحتى الحادية عشر في الضفة الغربية وقطاع غزة

2014/ 2015	2013/ 2014	2012/ 2013	2011/ 2012	2010 /2011	2009/ 2010	2008/ 2009	2007/ 2008	الفئة العمرية
99.4	98.4	97.8	97.4	95.9	94.7	94.1	94.7	6-11

المصدر: دائرة الإحصاءات - الإدارة العامة للتخطيط - وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي، 2015

الجدول رقم 2: معلمي المرحلة الأساسية في المدارس العامة خلال الفترة الممتدة بين (2012 وحتى 2019)

الصف	الصف الثالث	الصف الثاني	الصف الأول	السنة
------	-------------	-------------	------------	-------

الصف				
2232	2331	2300	2353	2012/2013
2342	2328	2322	2401	2013/2014
2380	2376	2406	2486	2014/2015
الطلب المتوقع				
2364	2434	2483	2514	2015/2016
2436	2508	2507	2538	2016/2017
2508	2531	2530	2563	2017/2018
2532	2555	2555	2587	2018/2019

المصدر: دائرة الإحصاءات - الإدارة العامة للتخطيط - وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي، 2015

الجدول رقم 3: الطلب على الغرف الصفية (العامة)

الصف	الصف	الصف	الصف	الصف	الصف	السنة
السادس	الخامس	الرابع	الثالث	الثاني	الأول	
1855	1864	1855	1905	1882	1955	2008/2009
1907	1902	1950	1904	1926	1974	2009/2010
1936	1977	1960	1950	1968	2087	2010/2011
2010	1969	1965	1985	2080	2074	2011/2012
1987	1991	2011	2100	2072	2120	2012/2013
2027	2022	2110	2097	2092	2163	2013/2014
2035	2109	2125	2121	2148	2220	2014/2015
الطلب المتوقع						
2112	2111	2111	2173	2217	2245	2015/2016
2106	2124	2175	2239	2238	2266	2016/2017
2118	2189	2239	2260	2259	2288	2017/2018
2182	2256	2261	2281	2281	2310	2018/2019

المصدر: دائرة الإحصاءات - الإدارة العامة للتخطيط - وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي، 2015

19. رغم التوقعات بتغطية الوزارة للنفقات الإضافية في الميزانية المترتبة على ارتفاع أعداد الطلبة عن طريق المخصصات الإضافية في الميزانية، فإن الوزارة يمكنها تقديم تعليم أكثر فاعلية لهؤلاء الطلبة من خلال نوعية معززة من المعلمين، وبالتالي تخفف من التعليم العلاجي وإعادة الصفوف والمساعدة في تقديم توجه مالي أكثر استدامة في التعليم الأساسي. وعلى وجه التحديد لا بد أن تعزز الاستثمارات من جودة التعليم والظروف المدرسية وتؤدي إلى تكاليف أدنى للخريج الواحد. ومن الطبيعي أن يؤدي المشروع الذي يقلل من معدلات الإعادة إلى إحداث المزيد من التوفير في التكاليف الدورية. فعلى سبيل المثال، إذا كانت إحدى الوحدات تكلف في المعدل 200 دولار للطالب الواحد وبلغ عدد الطلبة المعيّدين من مجموع طلبة المدارس الأساسية 957,831 وانخفضت

بنسبة 1% في العام الواحد، فإن التوفير في العام الواحد سيبلغ 1,915,662 دولار سنويا (أي 200 دولار * 1% * 957831). وعليه فإن التمويل الإضافي سوف يقدم مساعدة كبيرة من خلال التقليل من معدلات إعادة الصفوف والتسرب من المدارس، مما سيؤدي إلى انخفاض معدل عدد سنوات إنتاج الخريجين وبالتالي التوفير في صافي التكاليف الدورية.

20. في الحقيقة يمكن أن تتعلق الجودة العالية للمعلمين بتكاليف أدنى للطالب الواحد، فالشكل رقم 6 أدناه يبين وقوع ذلك بين مدارس وكالة الغوث والمدارس الحكومية في الأردن، حيث معلمو الوكالة ذوو جودة أعلى وأداء أفضل للطلبة، رغم انتماء الطلبة في الغالب إلى خلفيات اجتماعية واقتصادية أدنى من غيرهم.

الشكل رقم 6: مقدار التكلفة لكل طالب في مدارس الأتوروا والمدارس العامة في الأردن



المصدر: مَجْمُوعَةُ البَنْكِ الدَّوْلِيِّ، 2014 "التعلم في مواجهة المحن" مُرَاجَعَةُ النِّفقاتِ العامَّةِ والتقاريرِ الماليَّةِ السنوية للأتوروا 2008 و2009.

ج. تبرير دعم القطاع العام

21. لقد أصبحت إخفاقات السوق وطلب التدخل والتمويل العام في القطاع التعليمي أمورا ثابتة ولها مسوغاتها الكبيرة والمتعددة، أهمها ما يتعلق هنا بالصفة والقطاع. وأول هذه المسوغات والأكثر استخداما لتمويل التعليم هو حصول الأثار الخارجية للتعليم، ولا سيما رأس البعض بأن القوى العاملة المتعلمة ضرورية لتبني التكنولوجيا الجديدة، وليس فقط لتحسين الإنتاجية بل وتحسين زملاء العمل (بوتيربا، 1996، 279-280)²⁸. وعلى وجه الخصوص يعزز تقديم تعليم ذي جودة أعلى إنجازات تعليمية أفضل، مما يرفع قدرة العمال على التعامل مع التكنولوجيا والتقليل من تكاليف التدريب على المؤسسات التجارية وزيادة الكسب لدى العمال²⁹. وكذلك بيّنت الدراسات الحديثة العلاقة الوثيقة جدا بين المهارات الإدراكية لسكان أي بلد ومعدل نموها الاقتصادي. وعلى سبيل الخصوص يكون النمو الاقتصادي أقوى في البلدان ذات الأداء الأفضل في الرياضيات والعلوم (هانوشيك، 2010، 19).

22. إن هذا المسوغ ملائم جدا للصفة والقطاع حيث طالما اعتمد النظام التعليمي على أساليب تربوية بالية ومهجورة تتميز بأن محور التعلم فيها هو المعلم وتركز على الحفظ الأصم ومبادئ الحساب (بريكسي وآخرون، 2015). والنتيجة أن الطلبة غير منخرطين انخرطا كاملا وأدأؤهم ضعيف ويفتقرون إلى أساسيات التفكير الناقد ومهارات المطلوبة لحل المشكلات في التعامل مع الاقتصاد العالمي عالي التنافس. واكتشف بريكي وآخرون (2015) بأن التكاليف التي تدفعها الضفة والقطاع جراء هذا النظام تبدو "عالية جدا" لأن المهارات الإنتاجية العالية مثل الابتكار والريادة غير متوفرة وبالتالي يحتاجها الاقتصاد حاجة ماسة مع وجود معدلات بطالة عالية بين الشباب وقطاع عام مشبع ونمو سكاني كبير بنسبة 2.3%.

23. وهناك مسوغ آخر للتدخل العام في التعليم يختص بسيناريو إهمال الوالدين للعوامل الخارجية تتعلق بالتعليم في إقرار مدى الإنفاق على تعليم الأبناء، مما يؤدي إلى انخفاض الإنفاق التعليمي ليصبح أدنى من المستوى المُجدي من الناحية الاجتماعية. وهذا المعنى مرتبط بالنقطة السابقة، فالسياسات العامة التي توضع لزيادة الإنجازات التعليمية تسعى إلى الارتقاء بالرفاه الاجتماعي (بوتيربا، 1996، 279-280). وهذا ملائم جدا للحالات التي قد

²⁸ جيمس إم بوتيربا، 1996، "التدخل الحكومي في الأسواق من أجل التعليم والرعاية الصحية: كيف ولماذا؟" <http://www.nber.org/chapters/c6566>.

²⁹ جوليرمو لباركا، 1998، "التعليم في المهارات الأساسية والتدريب من أجل عمل منتج"، المراجعة العالمية للتعليم، المجلد 44 رقم 6/5، الصفحات 439-413، <http://www.jstor.org/pss/3444847>، خلص لباركا بأن "هنالك علاقة مباشرة بين النوع والكم في التعليم الأساسي الذي يحصله الطلبة ومدى وتركيز التدريب المطلوب بهدف الدخول في الأنشطة الإنتاجية والوصول إلى مستوى أداء مساوٍ للمعدل أو قريب منه".

تسحب فيها الأسر أبناءها من المدارس لكي ترسل بهم إلى العمل عندما ترى بأن مكاسبها من العمل أكبر من مكاسبها من التعليم.

24. فضلا عن النقطتين السابقتين حول الفاعلية في ترشيد التدخل العام، تؤدي مخاوف إعادة التوزيع دورا هاما أيضا. فعلى وجه الخصوص، يرى البعض بأن الحصول على التعليم لا يجب أن يحده موضوع الدخل (بوتيربا، 1996، 248)، فما دامت موارد الأسر غير متساوية حتى لو كانت الأسر تثمن استثمار حياة أبنائها في التعليم كما يراها المخطط الاجتماعي النظر، فلا بد من وجود تفاوت في مستوى التعليم الذي يتلقاه الأبناء في سوق خاص للتعليم. وهذا التفاوت قد يؤدي بدوره إلى فروق في اقتناص الفرص الحياتية، ومن ثم فرص غير متكافئة للأبناء الذين لا حيلة لهم في تمويل أسرهم. ففي هذه الحالة، يجب على القطاع العام ضمان توفير تعليم كافٍ للجميع (بوتيربا، 1996، 285). وهذه النقطة مناسبة جدا للضفة والقطاع حيث التعليم مقدر جدا ولكن كثيرا من الأسر تعاني الفقر أو الفقر المدقع. وعلى الأغلب أن يستثني أي نظام تعليمي خاص أعدادا كبيرة من الأطفال الفلسطينيين من التعليم. وعليه فإن التدخل العام سيكون أكثر منطقية في هذا القطاع والسياق من هذا البديل الذي يقوده السوق.

د. القيمة المضافة للبنك الدولي

25. للبنك الدولي تاريخ طويل في التدخل في القطاع التعليمي على مستوى العالم وعلى مستوى الضفة والقطاع، وتراه السلطة الفلسطينية شريكا موثوقا في معالجة الوضع الحالي. فله تاريخ طويل في دعم السلطة والوزارة من خلال الدعم الفني، وهو يقدم الخبرة والمعرفة العالمية في مجال التعليم إلى الضفة والقطاع. ويركز القطاع التعليمي في البنك على دعم الدول في تعزيز جودة تعليمها تعزيزا منصفا ومستداما. وهذا يتضمن تقديم المساعدة الفنية عن طريق تدريب المعلم وإدارة شؤونه.

26. إن للبنك خبرة فريدة في التنسيق بين المانحين والوزارات في تنفيذ خطة الوزارة من أجل نظام تعليمي أقوى وأداء طلابي أفضل. وكذلك يقدم البنك معرفة فنية وتصميما وإدارة أقوى للمشروع. ويمكنه كذلك أن يقدم الدعم الفني والمالي لتحقيق الأهداف الرئيسية للبرنامج. ويشتمل ذلك على الحوار مع وزارة المالية لضمان تقديم التمويل الكافي لتوفير الموارد المطلوبة لتحقيق أهداف البرنامج. ويشتمل أيضا على حث صناديق الائتمان والموارد الأخرى على تقديم المساعدة الفنية في المجالات المستهدفة المطلوبة.

الملحق الرَّابع - التقديرات المعدلة لتكاليف المشروع

الجدول 1. التقدير المفصل لتكاليف التمويل الإضافي لمشروع تحسين إعداد المعلمين

المجموع	المُكوّن / النشاط
	المُكوّن الأول: برامج تعزيز الممارسات القائمة على أساس المدرسة للمعلمين في مرحلة ما قبل الخدمة
185,000.00	أ. المساعدة التقنية الدولية
673,000.00	ب. المساعدة التقنية المحلية
68,000.00	ت. ورشات العمل والتدريب ³⁰
301,000.00	ث. البضائع
1,227,000.00	الإجمالي الفرعي للمكون الأول
	المُكوّن الثاني: التطوير المهني المستمر لمعلمي مدارس المرحلة الأساسية
125,000.00	أ. المساعدة التقنية الدولية
1,073,000.00	ب. المساعدة التقنية المحلية
68,000.00	ت. ورشات العمل والتدريب
73,000.00	ث. البضائع
1,348,000.00	الإجمالي الفرعي للمكون الثاني
	المُكوّن الثالث: دعم إدارة وتنفيذ المشروع
317,000.00	أ. استشاريين محليين
8,000.00	ب. ورشات عمل
10,000.00	ت. بضائع

³⁰ تتضمن تكاليف ورشات العمل والتدريب نشاطات التدريب وورش العمل (بخلاف الخدمات الاستشارية) المنفذة بموجب المشروع والمعتمدة من البنك الدولي والتي تشمل السفر المحلي والدولي الضروري والمعقول الذي يتكبده المشاركون في الحلقات الدراسية التدريبية وورش العمل والجولات الدراسية، بالإضافة إلى الإقامة المعقولة والإعاشة والبدلات اليومية المحلية والدولية ورسوم التسجيل ورسوم الميسرين والتعليم والنفقات التنظيمية الطفيفة (والتي تشمل تكلفة القرطاسية والنشرات والمواد التدريبية) وتكاليف الترجمة واستئجار المنشآت وأية نفقات أخرى تتعلق وبشكل مباشر بورشة العمل التدريبية ونشاط جولة الدراسة، كما يتم الإنفاق عليها مع البنك الدولي.

90,000.00	ث. التكاليف التشغيلية الإضافية ³¹
425,000.00	الإجمالي الفرعي للمكون الثالث
3,000,000.00	التكلفة الإجمالية للمشروع

الجدول 2. التكلفة الإجمالية المعدلة للمشروع			
المجموع	التمويل الإضافي	مشروع تحسين إعداد المعلمين	
3,785,233.158	1,227,000	2,558,233.158	المكون الأول: برنامج تعزيز الممارسات القائمة على أساس المدارس للمعلمين في مرحلة ما قبل الخدمة.
3,234,168.594	1,348,000	1,886,168.594	المكون الثاني: التطوير المهني المستمر لمعلمي مدارس المرحلة الأساسية.
980,598.248	³² 425,000	555,598.248	المكون الثالث: دعم إدارة وتنفيذ المشروع
8,000,000	3,000,000	5,000,000	

³¹ التكاليف التشغيلية الإضافية وتعني التكاليف التي تتكبدها وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي نظراً للأمر الآتية: (1) تشغيل وصيانة معدات المكتب، و (2) تكاليف السفر والمواصلات المتعلقة بعملية تنفيذ المشروع والتي تتضمن البدلات اليومية لموظفي المشروع في حالات السفر، و (3) استئجار مساحة مكتبية، و (4) اللوازم المكتبية والمرافق والإدارة المكتبية التي تتضمن الترجمة والطباعة وتكاليف الإعلانات، و (5) تكاليف الاتصالات، و (6) الرسوم المصرفية البنكية المعقولة، و (7) تكاليف تنفيذ الاجتماعات، و (8) تكاليف طباعة المواد لتنفيذ وإجراء حملات التوعية والاتصالات، و (9) تكاليف طباعة أدوات جمع المعلومات باستثناء رواتب الموظفين للخدمة المدنية للمتلقين.

³² تعتبر التكاليف المتعلقة بدعم إدارة وتنفيذ المشروع مرتفعة بشكل أكبر في التمويل الإضافي حيث يتضمن هذا التمويل نشاطات جديدة للرقابة والتقييم.

الملحق الخامس: الإدارة المالية للمشروع وترتيبات الإنفاق

أ. الإدارة المالية والإنفاق والتوريد

الإدارة المالية

الجهة المنفذة

1. تعمل وحدة تنسيق المشروع في وزارة التربية والتعليم والتّعليم العالّي على معالجة النشاطات الائتمانية والتي تتضمن الإدارة المالية وإدارة التوريد، بالإضافة إلى تقديم الدعم لتنفيذ مشروع تحسين إعداد المعلمين الحالي. حيث تتصرف وحدة تنسيق المشروع باعتبارها النظير الأساسي للبنك الدولي في كافة جوانب الإدارة المالية للمشروع. وتضمن وحدة تنسيق المشروع تنفيذ الإدارة المالية ضمن التمويل الإضافي لمشروع تحسين إعداد المعلمين وفقاً للإجراءات المعمول بها في البنك الدولي. وتعمل وحدة تنسيق المشروع على إصدار تقارير دقيقة في الوقت المناسب يمكن الاعتماد عليها وتلبي هدف البنك الدولي المتمثل في ضمان الاستخدام والاستفادة من التمويل في الأغراض المقصودة.

ب. تحليل المخاطر

المخاطر الكامنة

2. تم تصنيف مستوى المخاطر الائتمانية في نظام دولة السلطة الفلسطينية على أساس "عال" نظراً للتأخر في إصدار البيانات الائتمانية وقضايا أخرى في إعداد التقارير المالية للسلطة الفلسطينية. على أية حال، وفي الأشهر الأخيرة، أحدثت السلطة الفلسطينية تقدماً في معالجة هذه القضايا حيث لوحظ وجود تحسن في إصدار البيانات المالية وكتابة التقارير حول المتأخرات.

مخاطر المشروع

3. تعتبر مخاطر المشروع الكلية من منظور الإدارة المالية بأنها معتدلة. حيث تم تصميم ترتيبات الإدارة المالية للمشروع لضمان استخدام التمويل في الأغراض المقصودة وإصدار المعلومات في الوقت المناسب للإشراف عليها من قبل إدارة المشروع والسلطة الفلسطينية، بالإضافة إلى الانصياع مع متطلبات البنك الدولي الائتمانية. ويعتبر مستوى الخطورة ضمن مستوى مقبول، على أية حال، يوضح الجدول أدناه المخاطر ومعايير تخفيفها:

تقييم المخاطر ومعايير التخفيف

الخطورة بعد معايير التخفيف	معايير التخفيف	الخطورة قبل معايير التخفيف	الخطورة
			المخاطر الكامنة
			مستوى الدولة
مرضية	<ul style="list-style-type: none"> تعمل وحدة تنسيق المشروع في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي على حماية التمويل الإضافي لمشروع تحسين إعداد المعلمين حيث تتمتع وحدة تنسيق المشروع بمستوى عال من القدرات من خلال المشاريع الحالية. تعيين مدقق حسابات خارجي خاص لأداء تدقيق الحسابات السنوي حول المخاطر المالية للمشروع. 	عالية	الخطورة الكامنة في الدولة عالية
			مستوى المشروع
معتدلة	<ul style="list-style-type: none"> توجد وحدة رقابة داخلية وموظفين مؤهلين من وزارة المالية وموجودين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي. تدابير التدقيق اللاحق (التدقيق السنوي) من قبل مدقق خارجي. إشراف البنك ومراجعة بيان النفقات 	مرضية	خطورة النفقات غير المؤهلة والتملك غير المشروع
معتدلة	الخطورة الكامنة بعد معايير التخفيف	مرضية	الخطورة الكامنة قبل معايير التخفيف
			مخاطر التحكم
			مستوى المشروع
معتدلة	<ul style="list-style-type: none"> حصلت وحدة تنسيق المشروع على تصنيف مرضٍ منذ بداية تنفيذ المشروع الحالي كما ولم يكن موضوع التنسيق يعتبر بمثابة مشكلة بين الجهات المختلفة. تتضمن الشروط المرجعية لمدقق المشروع ومجال عمله وبشكل واضح التحقق من المخرجات المتفق عليها من مؤسسات التعليم العالي وانسجام هذه العقود مع هذه المؤسسات. 	مرضية	من متطلبات عملية التنفيذ اللامركزي لنشاطات المشروع وإشراك مؤسسات التعليم العالي وجود وحدة إدارة مشاريع تتمتع بقدرات عالية.
			الوكالة المنفذة

الخطورة بعد معايير التخفيف	معايير التخفيف	الخطورة قبل معايير التخفيف	الخطورة
معتدلة	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تمتلك وحدة تنسيق المشروع نظام محاسبي محوسب يعمل بشكل ممتاز ويعتبر بمثابة نظام بيانات قادر على إصدار تقارير قطاعية من قبل الممول والمشروع الفرعي ومؤسسات التعليم العالي والمحتوى الفرعي. سيتم إعادة تعديل الرسم البياني للحسابات لضمان تطبيقه في المشروع الحالي. ▪ يعتبر النظام قادراً على فتح مركز تكلفة منفصل لحساب وإعداد التقارير حول عمليات مشروع تحسين إعداد المعلمين. ▪ تقوم وحدة إدارة المشاريع بتعديل القسم المالي للدليل التشغيلي لضمان ملائمة للمشروع. 	مرضية	<p>نظام كتابة تقارير ومحاسبة غير ملائم يمكنه الحصول على البيانات لجميع نشاطات المشروع.</p> <p>من الممكن أن يكون دليل الإجراءات المالية الموجود في وحدة تنسيق المشروع قديم وغير ملائم لمتطلبات الإدارة المالية في المشروع.</p>
معتدلة	التحكم بالمخاطر بعد معايير التخفيف	مرضية	التحكم بالمخاطر قبل معايير التخفيف
معتدلة	خطورة الإدارة المالية بعد معايير التخفيف	مرضية	الخطورة الإجمالية للإدارة المالية

ج. نظام الإدارة المالية

تدفق الأموال والترتيبات المصرفية

4. يعتبر التمويل البنكي بمثابة تصرف من خلال الحساب المخصص الذي قامت وزارة المالية بفتحه (وتديره وحدة تنسيق المشروع في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي. حيث تحافظ وحدة تنسيق المشروع على حساب مخصص بعملة الدولار الأمريكي يحول له الإيداع الأولي والتجديدات من المعايير البنكية، كما وسيستخدم في تمويل مكونات المشروع وفقاً للميزانية المعتمدة.

5. تعمل وحدة تنسيق المشروع على تحضير طلبات السحب المقدمة إلى البنك والمرفقة بالتوقيعات المعتمدة في وزارة المالية قبل تقديمها للبنك.

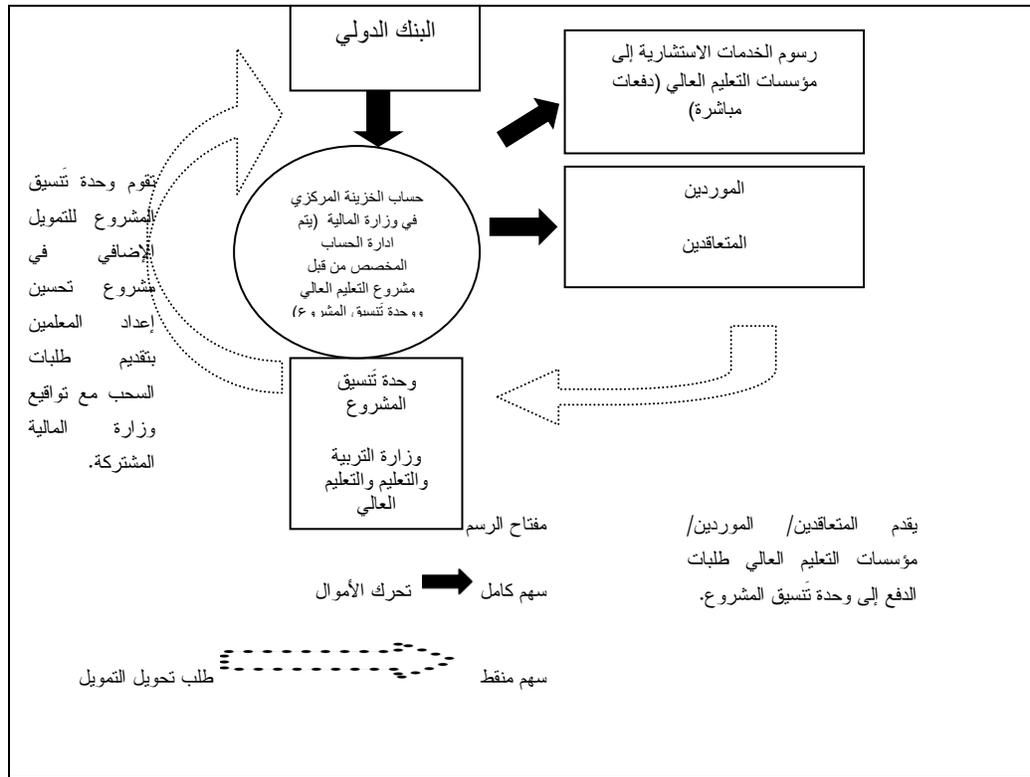
6. بالنيابة عن المشروع، تقع على عاتق وحدة تنسيق المشروع المسؤولية الكاملة في عملية صرف الرسوم المتفق عليها إلى الموردين والمتعاقدين والاستشاريين ومؤسسات التعليم العالي. بالإضافة إلى ذلك، تحافظ وحدة تنسيق المشروع على بيان مطابقة شهري بين سجلاتها وسجلات البنك في كل اتصال مع العميل. حيث تحدد هذه المطابقة الإنفاق حسب الفئة بالإضافة إلى رصيد الحساب المخصص. تستند طلبات الدفع والإنفاق على العقود الموافق عليها والخدمات المحددة سابقاً في وثائق المشروع والعقود مع مؤسسات التعليم العالي.

7. تقوم وحدة تنسيق المشروع بمطابقة سجلات الحساب البنكي المتخصص مع البيانات البنكية على أساس شهري. كما وسيقوم المسؤول المالي للمشروع وبشكل شهري بمراجعة نسخة مطابقة البنك مع نسخة البيان البنكي ذات العلاقة. حيث

يبحث المسؤول ويحل أية خلافات محددة. يتم توثيق الترتيبات البنكية المفصلة والتي تتضمن إجراءات الرقابة على جميع العمليات البنكية (على سبيل المثال: المفوضين بالتوقيع والتحويلات وغيرها) والموثقة في القسم المالي من الدليل التشغيلي والذي سوف يتم تحديثه قبل المفاوضات.

8. اتخذت السلطة الفلسطينية معايير كافية وملائمة لضمان استخدام التمويل في الأغراض المقصودة تتلاءم مع الاتفاقية القانونية. يظهر الرسم البياني أدناه وصفاً لتدفق الأموال في المشروع:

الشكل 1.7 - تدفق الأموال في مشروع تحسين إعداد المعلمين



ترتيبات الصرف

9. تتبع عملية الصرف من البنك الطريقة القائمة على أساس المعاملة البنكية، بمعنى: الإجراءات البنكية التقليدية وبيانات الصرف، والدفع المباشر والالتزامات الخاصة. وللعديد من الدفعات والتي تعتبر أعلى من الحد الأدنى لحجم الطلب كما هو موضح في خطاب تعليمات السحب، يتم تقديم طلبات السحب المقدمة إلى البنك للدفع إلى الموردين والمستشارين بشكل مباشر.

10. تعتمد قيمة دفعة الإيداع الأولية في الحساب المخصص على احتياجات المشروع. ويتم تحديد أية عمليات الصرف إلى الحساب المخصص ضمن خطاب تعليمات السحب والتي تتضمن بيان النفقات والأسعار الأولية، الخ. يجب أن تتضمن الوثائق الداعمة لطلب الدفعات المباشرة دلائل على عمليات الصرف المقبولة (نسخ عن الإيصالات وفواتير المورد).

الحساب المخصص

11. يكون الدولار الأمريكي العملة المعتمدة للحساب المخصص والذي يصل إلى سقف 300,000 دولار أمريكي.

12. **التخطيط والميزانية:** يتبع التحضير ل خطة الإنفاق الإجراءات المذكورة في القسم المالي في الدليل التشغيلي، بحيث يتم تحضير موازنة مالية لدورة حياة المشروع (موزعة حسب السنة والفصل). وعند نهاية كل سنة مالية، تقوم وحدة تنسيق المشروع بتجهيز الميزانية للسنة القادمة والتي ستشتمل على إحصائيات السنة المحللة حسب الفصل. وتعكس ميزانية كل فصل المواصفات التفصيلية لنشاطات المشروع والجدول (ومن ضمنها خطة التوريد) والإنفاق الشهري والفصلي على نشاطات المشروع. ويتم إرسال الميزانية السنوية إلى قائد فريق العمل وبفترة لا تقل عن شهرين قبل بدء السنة المالية للمشروع للمراجعة والموافقة.

13. **أنظمة المعلومات:** تمتلك وحدة تنسيق المشروع نظاماً محوسباً للإدارة المالية) يعمل بكل كفاءة، حيث يستطيع النظام إصدار معلومات مالية موثوقة ويعتمد عليها تمكن إدارة المشروع من التخطيط وتنفيذ ومراقبة وتقييم التقدم الإجمالي نحو إنجاز وتحقيق أهداف المشروع. سيتم فتح مركز تكلفة جديد ضمن برنامج بيسان (وهو نظام المحاسبة الحكومي للتمويل الإضافي).

14. **القسم المالي في الدليل التشغيلي:** تعمل وحدة تنسيق المشروع على مراجعة القسم المالي في الدليل التشغيلي والذي يشمل الإجراءات المالية والمحاسبية والموازنة وإجراءات الموارد البشرية المتعلقة بالنشاطات الإضافية الممولة بموجب المشروع المقترح. وسيتم تقديم مسودة نهائية من هذا القسم إلى البنك الدولي قبل البدء بعملية التفاوض.

15. **التوظيف:** كما هو الحال في مشروع تحسين إعداد المعلمين الأصلي، تستمر عملية تنفيذ نشاطات المشروع من خلال هيكلية وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي، بينما تستمر وحدة تنسيق المشروع في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي بمعالجة الإدارة المالية وتعمل على الاستمرار في تقديم الدعم الائتماني المباشر إلى وحدات وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي التي بدورها تعمل على تنفيذ المشروع، على اعتبار بأن وحدة تنسيق المشروع النظير الأساسي للبنك الدولي لكافة جوانب الإدارة المالية ضمن مشروع تحسين إعداد المعلمين، كما ونقع على عاتق وحدة تنسيق المشروع مسؤولية نشاطات بناء المهارات والقدرات لموظفي الإدارة المالية في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي المسؤولين عن الإدارة المالية.

16. **الرقابة وإعداد التقارير المالية:** تقع على عاتق وحدة تنسيق المشروع المسؤولية الكاملة للإدارة المالية للمشروع. وعلى وجه التحديد، تكون وحدة تنسيق المشروع مسؤولة عن: (1) تعزيز البيانات المالية للمنحة، و (2) تجهيز ميزانية النشاط (خط الإنفاق) بشكل فصلي وسنوي وشهري، بالإضافة إلى بيان تسوية الحساب المخصص وبيانات الإنفاق الدورية

وجداول السحب وبيانات مالية مرحلية فصلية، بالإضافة إلى البيانات المالية السنوية، و (3) ضمان قبول الترتيبات المالية للمشروع من قبل كل من السلطة الفلسطينية والبنك الدولي.

17. تعمل وحدة تنسيق المشروع على إصدار تقارير سنوية وفصلية كما هو موضح أدناه وتقديمها إلى البنك الدولي بغرض مراقبة عملية تنفيذ المشروع.

التقارير المالية المرحلية الفصلية غير المدققة (تقدم في غضون 45 بعد نهاية الفصل)

- أ. تتضمن التقارير المالية بياناً تراكمياً يظهر (دورة حياة المشروع أو بعد سنة من النهاية) مصادر التدفق والتدفقات الخارجية من خلال تصنيفات الإنفاق الرئيسي، وفتح وإغلاق الرصيد النقدي للمشروع ودعم الجداول التي تقارن النفقات الفعلية والمخطط لها مع تحليل الانحراف المفصل بين البيانات الفعلية والمدرجة على الموازنة.
- ب. إدراج قائمة العقد والتي تعكس جميع العقود الموقعة بموجب المنحة مع تحديد قيمة كل عقد والمبلغ الذي تم إنفاقه بموجب كل من هذه العقود كما في تاريخ التقارير.
- ت. بيان ومطابقة الحساب المخصص والذي يظهر الإيداعات والمساهمات المستلمة والدفعات المدعومة من قبل طلبات السحب والفوائد المكتسبة على الحساب والرصيد في نهاية تاريخ إعداد التقرير.

بيانات المشروع المالية السنوية (تقدم في غضون 6 أشهر بعد نهاية السنة)

- أ. بيان المصادر واستخدام التمويل (من خلال فئة/ نشاط المنحة تظهر البنك والنظراء بشكل مفصل).
- ب. بيان الوضع النقدي للمشروع والتمويل ومن كافة المصادر.
- ت. البيانات المطابقة للأرصدة في الحسابات البنكية المختلفة (ومن ضمنها الحساب المخصص) إلى الحسابات البنكية التي تظهر على بيان المصادر والاستخدامات التمويلية.
- ث. ملاحظات مقدمة إلى البيانات المالية للسياسات المحاسبية الهامة وكافة المعلومات الأخرى ذات العلاقة.

18. الإجراءات والسياسات المحاسبية: يتم الاحتفاظ بحسابات المشروع على أساس الاستحقاق المحاسبي بالإضافة إلى سجلات مناسبة وملائمة وإجراءات لتعقب الالتزامات و ضمان الأصول. يتم الاحتفاظ بالسجلات المحاسبية بعملة الدولار الأمريكي.

19. الرقابة الداخلية: يتم تغطية الرقابة الداخلية في المشروع من خلال الرقابة الداخلية في الوزارة المالية وعن طريق المراقبين الماليين المتمركزين في وزارة التربية والتعليم والتعلّم العالِي. ووفقاً لولاية المراقبين الماليين في الوزارة المالية، يجب مراجعة جميع نشاطات المشروع المنفذة من قبل الوزارات التنفيذية وإجازتها من قبل المراقب المالي بالاستناد إلى الوزارة المنفذة. يتضمن هذا الأمر التمويل الإضافي في مشروع تحسين إعداد المعلمين.

20. **التدقيق الخارجي:** تتطلب اتفاقية المنحة تقديم بيانات المشروع المالية السنوية المدققة خلال فترة 6 أشهر بعد نهاية السنة. يجب أن يتم تدقيق البيانات المالية للمشروع كل سنة بواسطة مدقق حسابات مؤهل مستقل يقبله البنك ووفقاً لمعايير تدقيق الحسابات المقبولة دولياً والشروط المرجعية التي يقبلها البنك.

21. من المتوقع قيام مدققي الحسابات بالإفصاح عن رأيهم حول بيانات المشروع المالية المدققة فيما يتعلق بمساهمة البنك للمشروع وملائمة النفقات والمدى المتوقع للاعتماد عليها باعتبارها أساساً لنفقات القروض والتقارير المالية المرحلية والحساب المخصص فيما يتعلق بدرجة الانصياع مع إجراءات البنك ورصيد نهاية السنة.

22. بالإضافة إلى تقرير تدقيق الحسابات، من المتوقع أن يقوم مدقق الحسابات الخارجي بتجهيز خطاب إداري لإبداء الملاحظات والتعليقات وتقديم التوصيات حول عمليات التحسين في السجلات المحاسبية والأنظمة والرقابة والانصياع مع الشروط والتعهدات المالية في اتفاقية منحة البنك.

23. **الإشراف:** تتضمن نشاطات الإشراف المالي، جملة من الأمور منها، مراجعة بيانات الإنفاق والتقارير المالية المرحلية ومراجعة وتدقيق البيانات المالية المدققة السنوية والخطابات الإدارية، بالإضافة إلى متابعة القضايا التي يتم إثارتها من قبل مدقق الحسابات. سيكون هناك إشراف على مدار مرتين في السنة ولفترة حياة المشروع. وستتضمن بعثة الإشراف للبنك زيارات إلى وحدة تنسيق المشروع. حيث تغطي كل بعثة مراجعة ممارسات الإدارة المالية وطرق التوريد وإجراءات الدفع بالإضافة إلى التوثيق.

الملحق السادس - ملخص خطة التوريد

ملخص خطة التوريد

أ. نظرة عامة

1. اسم المشروع: التمويل الإضافي لمشروع تحسين إعداد المعلمين.
2. الفترة التي تغطيها خطة التوريد: أول ثمانية عشر شهراً.

ب. البضائع

1. طرق التوريد ومستويات بداية المراجعات المسبقة: تخضع القرارات الشرائية إلى المراجعة المسبقة من قبل البنك كما هو موضح في الملحق (1) من توجيهات العملية الشرائية:

الفئة	الطريقة الشرائية	الحد الأدنى - ما يعادله بالدولار	بداية المراجعة المسبقة - ما يعادله بالدولار
البضائع	العطاءات التنافسية الدولية	لا يوجد	العقد الأول وتكون جميع العقود اللاحقة أعلى من 2,000.000 دولار
	العطاءات التنافسية المحلية	<500,000	
	التسوق	<100,000	
	التعاقد المباشر	لا يوجد	جميع العقود

2. ملخص الحزم الشرائية المخطط لها خلال الشهور الثمانية عشر الأولى بعد فعالية المشروع.

البضائع:

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

الرقم المرجعي	الوصف	التكلفة المتوقعة 000, دولار	طريقة التوريد	عدد العقود	تفضيل محلي نعم/ لا	مراجعة البنك (قبل/بعد)	التاريخ المتوقع لإصدار وثائق العطاءات
G01	معدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدارس - الضفة الغربية.	175	العطاءات التنافسية المحلية	1	لا	بعد	كانون الثاني 2016
G01	معدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المدرسية - غزة.	70	S	1	لا	بعد	كانون الثاني 2016
G03	الوسائل التعليمية - الضفة الغربية	100	S	1	لا	بعد	شباط 2016
G04	الوسائل التعليمية - غزة	29	S	1	لا	بعد	شباط 2016
G05	برمجيات المراقبة والتقييم	10	S	1	لا	بعد	كانون الثاني 2016
	المجموع	384					

البضائع

ج. اختيار الاستشاريين

1. طرق الاختيار وبداية المراجعة المسبقة: تخضع قرارات عملية الاختيار إلى المراجعة المسبقة من قبل البنك كما هو موضح في الملحق (1) من توجيهات اختيار وتوظيف الاستشاريين:

الفئة	طريقة الاختيار	البداية	بداية المراجعة المسبقة
		ما يعادله بالدولار	ما يعادله بالدولار
شركات الخدمات الاستشارية	الاختيار القائم على أساس التكلفة والجودة/ الاختيار القائم على أساس الجودة	لا يوجد	أي عقد أعلى من 2,000.000 مليون دولار
	اختيار الاستشاريين حسب المؤهلات/ اختيار الاستشاريين على أساس التكلفة الأقل	<300,000	
	المصدر الوحيد	لا يوجد	جميع العقود
أفراد	استشاري	لا يوجد	أي عقد تكلفته أعلى من 500,000 دولار
	المصدر الوحيد	لا يوجد	جميع العقود

2. قائمة مختصرة تتضمن تتألف بشكل كامل من استشاريين محليين: تقدر تكلفة القائمة النهائية للخدمات أقل من 300,000 دولار أو ما يعادله لكل عقد ومن الممكن أن تتشكل بشكل كامل من استشاريين محليين وفقاً للأحكام المذكورة في الفقرة 2.7 من توجيهات الاستشاريين.

3. المهام الاستشارية مع طرق الاختيار والجدول الزمني.

الرقم المرجعي	وصفة المهمة	التكلفة المقدرة (000, دولار أمريكي)	نهج الاختيار	مراجعة البنك (قبلية/ أم لاحقة)	تاريخ اصدار الطلب لتقديم العروض
CS01	منسق – المُكوّنين الأول والثاني، 2016	72	نهج الاستشاري الفردي	مراجعة سابقة	27 تشرين الثاني. 2015
CS02	استشاري أكاديمي لبناء قدرات الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة في التعليم العالي	162	نهج الاستشاري الفردي	مراجعة لاحقة	27 تشرين الثاني. 2015
CS03	استشاري دولي لبناء قدرات الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة وللمساعدة في اعتماد البرامج	100	نهج الاستشاري الفردي	مراجعة لاحقة	27 تشرين الثاني. 2015
CS04	دعم فني دولي للمُكوّنين الأول والثاني – جامعة السيد المسيح في كانتبري	125	نهج المصدر الواحد	مراجعة سابقة	16 شباط. 2016
CS05	فريق الممارسات التعليمية – المُكوّن الأول – جامعة النجاح الوطنية	60	نهج المصدر الواحد	مراجعة سابقة	31 كانون الثاني. 2016
CS06	فريق الممارسات التعليمية – المُكوّن الأول – الجامعة العربية الأمريكية في جنين	60	نهج المصدر الواحد	مراجعة سابقة	31 كانون الثاني. 2016
CS07	فريق الممارسات التعليمية – المُكوّن الأول – جامعة بيرزيت	60	نهج المصدر الواحد	مراجعة سابقة	31 كانون الثاني. 2016
CS08	فريق الممارسات التعليمية – المُكوّن الأول – جامعة القدس	100	نهج المصدر الواحد	مراجعة سابقة	31 كانون الثاني. 2016
CS09	فريق الممارسات التعليمية – المُكوّن الأول – جامعة الخليل	120	نهج المصدر الواحد	مراجعة سابقة	31 كانون الثاني. 2016
CS10	فريق الممارسات التعليمية – المُكوّن الأول – (غزة)	100	نهج المصدر الواحد	مراجعة سابقة	31 كانون الثاني. 2016
CS11	رفع تأهيل المعلمين ممن يعوزهم التأهيل المناسب – المُكوّن الثاني- جامعة النجاح الوطنية	165	نهج المصدر الواحد	مراجعة سابقة	28 شباط. 2016
CS12	رفع تأهيل المعلمين ممن يعوزهم التأهيل المناسب – المُكوّن الثاني- جامعة القدس	165	نهج المصدر الواحد	مراجعة سابقة	28 شباط. 2016
CS13	رفع تأهيل المعلمين ممن يعوزهم التأهيل المناسب – المُكوّن الثاني- جامعة الخليل	165	نهج المصدر الواحد	مراجعة سابقة	28 شباط. 2016
CS14	رفع تأهيل المعلمين ممن يعوزهم التأهيل المناسب –	165	نهج المصدر الواحد	مراجعة سابقة	28 شباط. 2016

				المُكوّن الثاني- جامعة الأزهر	
2016.شباط.28	مراجعة سابقة	نهج المصدر الواحد	165	رفع تأهيل المعلمين ممن يعوزهم التأهيل المناسب – المُكوّن الثاني- جامعة بيرزيت	CS15
2016.شباط.28	مراجعة سابقة	نهج المصدر الواحد	165	رفع تأهيل المعلمين ممن يعوزهم التأهيل المناسب – المُكوّن الثاني- بالاشتراك مع جامعة الخليل	CS16
2016.شباط.28	مراجعة سابقة	نهج المصدر الواحد	165	رفع تأهيل المعلمين ممن يعوزهم التأهيل المناسب – المُكوّن الثاني- بالاشتراك مع جامعة النجاح الوطنية	CS17
2016.شباط.28	مراجعة لاحقة	نهج اختيار التكلفة الأقل	30	شركة تدقيق خارجي	CS18
2016.شباط.28	مراجعة لاحقة	نهج الاستشاري الفردي	72	استشاري رصد وتقييم	CS19
			2216	الاجمالي	



