المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم
ALECSO

الخطة الاستراتيجية للمنظمة 2017 - 2022

الملخص التنفيذي

تونس 2017

alecso.org.tn

الخطة الاستراتيجية للمنظمة

2017 - 2022

(الملخص التنفيذي)

المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم

الخطة الاستراتيجية للمنظمة

2017 - 2022

(الملخص التنفيذي)

تونس 2017

المحتوى

تقديم الخطة / د. عبد الله حمد محارب، المدير العام

الجزء الأول : الإطار العام

مقدمة

1. هدف الخطة
2. موجهّات الخطة
3. مرجعيات الخطة ومصادرها
4. التحديات
5. الفرص والمُمكّنات
6. مرتكزات إعداد الخطة
7. اعتبارات تحديد أولويات الخطة
8. اعتبارات وضع الخطة وتصميم برامجها
9. سمات برامج الخطة
10. آليات تنفيذ الخطة ومتابعتها وتقويمها
11. آليات الدعم والتمويل (المالية والبشرية)

الجزء الثاني : المحاور الاستراتيجية للخطة وأهدافها وبرامجها

تقديم

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، والصلاة والسلام على محمد بن عبد الله معلم البشرية والمبعوث رحمة للعالمين وبعد،،،

فمنذُ أن خطت الإنسانية على طريق التقدم وأقامت حضارات متعاقبة على مر العصور كانت التربية وما تزال هي المحرك الرئيس الذي سار بها على دروب التنمية والنهضة والتقدم، فصنعت البشرية تلك الحضارات فازدهرت حياتها على سطح المعمورة وأنتجت ثقافات ومعارف وعلومًا كانت نتاجًا للتربية التي ملّكت الفرد مهارات عديدة جعلته في التفكير مبدعًا ولمنتجات الحضارة صانعًا، وتطورت حياة الإنسان في مراحل متعاقبة على مرّ العصور حتى بلغ التقدم مداه وتمكن الإنسان عبر التقانة المعاصرة أن يصل إلى سطح القمر، ويتطلع إلى اكتشاف غياهب الكواكب التي كان ينظر إليها في مراحل سابقة على أنها من المجهولات التي سطّر حولها الأساطير وعبر عنها في أدبياته شعرًا ونثرًا.

وإذا كانت التربية قد شهدت على مرّ العصور تطورات في استراتيجياتها ومناهجها وطرائقها، وكانت المدرسة هي المؤسسة المجتمعية التي ارتضاها الناس في مختلف المجتمعات لتربية أبنائهم، فإن هذه المدرسة قد أصابها من التطور والتغير ما لبّى حاجات تلك المجتمعات لتعليم أبنائها وإعدادهم لما تراه مناسبًا لفلسفاتها وتوجهاتها في الحياة، وقد شهدت عمليات التربية والتعليم تغيرات بتغير المجتمعات وتطورها في ظل ما حدث من تقدم في وسائل النقل والمواصلات والتواصل بين الشعوب، وكان التغير الأكبر الذي فرض نفسه مع منتصف القرن الماضي ظهور التكتلات السياسية والاقتصادية والمنظمات الدولية والإقليمية التي أصبحت واقعًا في الحياة الدولية المعاصرة، وقد عُنيت الأمم بما يجمعها ويقارب بينها في مجالات التربية والثقافة والعلوم وكان حريًا بالوطن العربي الذي يمتلك مقومات الوحدة منذ أقدم العصور أن يجتمع شمله في تلك المجالات عبر هذه المنظمة العريقة - المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم - التي تمثلُ صرحًا في ميادين العمل المشترك بين بلدان الوطن العربي في مجالاتها المتعددة.

وإذا كانت تلك المجالات قد حفلت بالعديد من البرامج والمشروعات - التي نفذتها المنظمة على مدى خطط متعاقبة كان آخرها خطة تطوير التعليم في الوطن العربي - فإن الخطة الاستراتيجية للمنظـــمة (2017 – 2022)، التي يسعدنا تقديمها ، قد جاءت ووطننا العربي يواجه تحديات جسامًا تفرض عليه مواجهتها عبر العمل المشترك في مجالات التربية والثقافة والعلوم بصفتها هي المكون الرئيس لشخصية الإنسان العربي القادر على التعامل مع ما يواجه أمته في الحاضر والمستقبل.

وقد مرّ إعداد هذه الخطة بمراحل عديدة منذ أن استشعرت المنظمة ضرورة وجود خطة مستقبلية تنطلق من أهداف المنظمة وتوجهاتها نحو العمل المشترك والارتقاء به، بحيث تنعكس نتائج برامجه واقعًا في تطوير البنية المؤسسية للأجهزة المختصة داخل المنظمة بما يساعدها في تجويد عملها وتحسين أدائها في مجالات عملها، وتنفيذًا لذلك شكل المجلس التنفيذي للمنظمة لجنة ضمَّت ستة من أعضائه لوضع مقترح بمشروع الخطة ووفرت لها الإمكانات اللاّزمة لتيسير عملها، وأنيط باللجنة الاستعانة بأحد بيوت الخبرة الاستشارية المتخصصة في وضع الخطط المستقبلية، ووقع الاختيار على دار مسارات للدراسات والتطوير، وتواصلت أعمال اللجنة متعاونة معها في وضع ملامح الخطة والإطار العام لها في ضوء توجهات المنظمة وما تقدمت به الدول الأعضاء من رؤى ومقترحات لما يجب أن تشتمل عليه محاور وموضوعات هذه الخطة، ويسعدنا أن نسجل الشكر للجنة الموقرة وبيت الخبرة الذي تعاون معها حتى جاءت خطة العمل المستقبلي بهذه الصورة التي نطمح إلى أن تكون جودة تنفيذها على قدر الجودة التي جاءت بها، ويعود الشكر في الأساس إلى تفاعل الدول الأعضاء ولجانها الوطنية في تزويد المنظمة بمرئياتها ومقترحاتها وملحوظاتها التي أسهمت بشكل فاعل في إعداد هذه الخطة، وإن كنا في مجال الشكر فإنني أُسجل للإخوة الزملاء في إدارات المنظمة ومراكزها الخارجية التقدير لتعاونهم وتجاوبهم.

وكثيرة هي المشاعر التي أريد أن أعبر عنها وأنا أقدم الخطة الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة غير أنه يستوقفني شعوران مهمان حيالها يتمثل الأول في حجم الأخطار التي تتهدد وطننا العربي ويمرّ بها في هذه الفترة العصيبة من تاريخه، وترتبط بالأمن

القومي العربي وما طرأ في ميادينه من تطورات ومتغيرات أصبحت تهدد كيان هذه الأمة في أبنائها وأرضها وغذائها ومستقبلها غير أن الشعور الثاني يتمثلُ في الآمال التي تتولّد لدينا في مواجهة مختلف تلك التحديات لما نمتلكه من أدوات المواجهة ووسائلها المتعددة، والتي يأتي في مقدمتها ما نعوله على أبناء هذه الأمة الذين يمكن اضطلاعهم بأعباء مواجهة التحديات إذا أحسنا إعدادهم عبر أدوات التربية الفاعلة والثقافة الناشطة المنتجة للسلوك الإيجابي، وعبر العلوم المتطورة المتقدمة التي تجعل أبناءنا قادرين على الانتقال بوطننا العربي إلى حالٍ أكثر تفاؤلاً ومستقبل أكثر إشراقًا، وذلك عبر برامج العمل العربي المشترك في مختلف المجالات.

ولا أريد أن أقف طويلاً عند مشتملات هذه الخطة ومضامينها فقد جاءت لتلبي توجهات الدول الأعضاء وتطلعاتها في أن تساعد برامج العمل المشترك عبر المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم في معالجة القضايا التربوية والثقافية، وما يعتمل في الميدان من قضايا وموضوعات تتصل بعلوم العصر لتحقيق ما تصبو إليه الدول في أن تكون المنظمة هي بيت الخبرة الأول في معالجة تلك القضايا، ووضع الحلول الناجزة للعديد من المشكلات التي تواجه وطننا العربي.

وإنّنا على ثقة تامّة في أنّ الدول الأعضاء في المنظمة ستولي هذه الخطة ما تستحقه من عناية واهتمام ليجيء تنفيذ برامجها وأنشطتها محققًا لطموحات الدول في الارتقاء بأداء برامج العمل العربي المشترك، والله أسأل أن يوفقنا جميعًا لما فيه الخير والفلاح.

أ .د .عبد اللّه حمد محارب
المدير العام

الإطار العام

مقدمة

حظي مشروع وضع الخطة الاستراتيجية للمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (2017 - 2022) بقدرٍ عالٍ من الأهمية والعمل وفقًا للآمال المعقودة عليه؛ انطلاقًا من التزام المنظمة بالتخطيط الواعي، ورسم السياسات التربوية والثقافية والعلمية التي تعكس رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية في مجالات التربية والثقافة والعلوم، كون المنظمة بيت الخبرة العربي الأول للدول الأعضاء الذي يعمل على تنسيق أعمالها وتبادل خبراتها وتجاربها، وينظم سُبل التعاون الجماعي فيما بينها ويستجيب لاحتياجاتها من حيث الدعم والمساندة لتجاوز المعوقات والتحديات التي قد تعترضها، أو لإتاحة المجال للتعريف بإنتاجيتها وتحفيزها على الابتكار والتطوير لمواكبة التغيرات العالمية المتسارعة في مختلف دول العالم بمجالات التربية والثقافة والعلوم.

ويُعد الإطار العام للخطة ذلك العمل الفكري الفني الموجه الذي يوضح العلاقة بين كافة جوانب الخطة من حيث الأهداف ومنهجية العمل وخطوات التنفيذ ومراحلها من جمع للبيانات والمعلومات وعمليات التحليل والاستنتاج وصولاً لوضع الخطة وبنائها في صورتها النهائية، وما تتضمنه من محاور وبرامج وأنشطة.

فالإطار العام للخطة يقدم صورة كلية للمراحل الممكنة لإعداد الخطة ومحاورها وبرامجها من خلال بناء منظم من الأفكار والمفاهيم حُددت فيه الممارسات الخاصة بمشروع إعداد الخطة وأهدافها ومنهجيتها للوصول إلى تحقيق أهدافها وتطلعات الدول الأعضاء والمنظمة، وشكَّل الإطار العام في فقراته تأطيرًا ووصفًا عامًا للخطة ومحاورها وبرامجها وكيفية بنائها وتصميمها في ضوء تشخيص ومراجعة الخطط السابقة للمنظمة والوقوف على أفضل التجارب العالمية والممارسات الدولية للمنظمات المشابهة.

1 - هدف الخطة :

تهدف الخطة إلى تحقيق طموحات الوطن العربي في بناء الإنسان القادر على معايشة عصره والممتلك للمعارف والمزود بالمهارات والقيم التي تمكنه من بناء ذاته والمشاركة الفعالة في تنمية مجتمعه ووطنه، وذلك من خلال :

أ - دعم قدرات المنظمة وإمكاناتها لتعزيز دورها في جعل التربية والثقافة والعلوم والتقانة المعاصرة أدوات فاعلة.

ب - مساعدة الدول الأعضاء في تطوير مؤسساتها التعليمية والثقافية والعلمية.

ج - دعم جهود الدول الأعضاء في عملية حل المشكلات التي تعاني منها حقول التربية والثقافة والعلوم.

د - تحقيق التعاون بين دول المنظمة في العمل العربي المشترك في مجالات التربية والثقافة والعلوم.

ه - إقامة الشراكات مع المنظمات والمؤسسات ذات الصلة في مجالات التربية والثقافة والعلوم.

و - توفير البرامج والآليات التي تساعد الدول الأعضاء على فتح قنوات التواصل مع مؤسسات المجتمع ذات الصلة.

ز- تحقيق التعاون والتنسيق بين إدارات المنظمة ومراكزها المتخصصة.

2 - موجهّات الخطة :

اعتمدت الخطة على العديد من الموجهات الفكرية والتخطيطية والتنفيذية إضافة إلى موجهات ترتبط بالواقع وما يتضمنه من تحديات وصعوبات، وتتضح تلك الموجهات في الآتي :

- موجهات فكرية :

  أ - مرجعيات المنظمة ودستورها ووثائقها.

  ب - الملامح الأساسية للخطة كما أقرّها المؤتمر العام.

  ج - الأفكار النظرية والعملية لكل مجال من مجالات عمل المنظمة.

- موجهات ترتبط بالواقع
  أ -التحديات والصعوبات.
  ب -التطلعات المستقاة من الدول الأعضاء والمنظمة.
  ج -الإمكانات المتاحة لدى الدول الأعضاء والمنظمة.

- موجهات تخطيطية
  أ -وضوح الأهداف.
  ب -منهجية العمل.
  ج -منهجية بناء البرامج وتصميمها.

- موجهات تنفيذية
  أ -آليات تنفيذ البرامج.
  ب -العمل المشترك.
  ج -آليات المتابعة والتقويم.

3 - مرجعيات الخطة ومصادرها:

استندت الخطة إلى مجموعة من المرجعيات والمصادر التي اشتُقت منها أهدافها الرئيسية وأولويات العمل فيها، وتمثلت فيما يلي:

أ - ميثاق الوحدة الثقافية العربية.

ب - دستور المنظمة.

ج - الاستراتيجيات والخطط الصادرة عن المنظمة.

د - خطة تطوير التعليم في الوطن العربي.

ه - مشروع النهوض باللغة العربية للتوجه نحو مجتمع المعرفة.

و - الملامح الأساسية للخطة كما أقرها المؤتمر العام.

ز - نتائج تقويم الخطط السابقة.

ح - التحديات والصعوبات التي تواجه الدول العربية، وتواجه المنظمة في أداء مهامها المنوطة بها.

ط - أفضل التجارب العالمية والممارسات العربية والدولية في مجالات عمل المنظمة.
ي - مرئيات المنظمة وتوجهات إداراتها المختلفة والمراكز التابعة لها.
ك - مرئيات الدول الأعضاء وتوجهات لجانها الوطنية.

هذا ومرت عملية تصميم الخطة وبنائها بالعديد من المراحل:

- المرحلة الأولى : تقويم الخطط السابقة
- المرحلة الثانية : دراسة الواقع
- المرحلة الثالثة : رصد التجارب العالمية
- المرحلة الرابعة : تحديد المحاور الاستراتيجية وتحليلها
- المرحلة الخامسة : بناء الخطة الاستراتيجية للمنظمة وبرامجها
- المرحلة السادسة : إدارة الخطة (الحوكمة)

وقد تم التركيز على تفعيل العمل الجماعي التكاملي بين كافة إدارات المنظمة والمراكز التابعة لها في عمليات تنفيذ البرامج والأنشطة المتضمنة في الخطة ومتابعتها وتقويمها؛ لضمان تحقيق النتائج المرجوة من برامج الخطة وأنشطتها المختلفة.

4 - التحديات والصعوبات:

يواجه وطننا العربي تحديات، تمثل مجموعة معقدة ومتشابكة، كان لها أثر كبير في واقعنا العربي، وما يواجهه من تطورات أو متغيرات فكرية وثقافية واجتماعية واقتصادية في مناحي الحياة المختلفة، وتكون نابعة من البيئة المحلية أو الدولية، وتشكل خطرًا أو تهديدًا تنعكس آثاره على مستقبل الوطن العربي.

• التحديات

وقد رؤي أن يتم رصد هذه التحديات والأخطار التي تعكسها في هذه الخطة، بحيث تكون البرامج والأنشطة التي تنفذها المنظمة خلال سنوات الخطة هادفة لمواجهة هذه التحديات التي منها:

- التحدي الفكري والثقافي
- التحدي الاقتصادي والاجتماعي
- الفجوة العلمية والتقانية والمعلوماتية
- تحدي القيم والهوية والمواطنة
- التحدي التربوي والتعليمي

• المعوقات والصعوبات

بالرغم من مرور عقود طويلة على مهمة المنظمة، وبالإضافة إلى الجهود التي بذلتها ومازالت تبذلها، نجد أن هناك بعض المعوقات والصعوبات التي أثرت بشكل أو بآخر في عمل المنظمة وقدرتها على التأثير في العمل التربوي والثقافي، وهذه المعوقات والصعوبات منها ما يتعلق بالمنظمة ذاتها ومنها ما يتعلق ببعض الدول الأعضاء، والتي تم رصدها في الآتي:

أ - عدم إيلاء بعض الدول الأعضاء برامج المنظمة وأنشطتها الاهتمام الكافي مما أعاق الاستفادة منها.

ب - القصور في التنسيق بين الدول الأعضاء في تنفيذ برامج المنظمة لوجود برامج أخرى ضمن برامجها المحلية أو ضمن برامج بعض المنظمات المماثلة (اليونسكو- البنك الدولي...).

ج - قلة مصادر التمويل التي أدّت إلى عدم التوسع في البرامج والمشروعات والانفتاح على مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص والأهلي.

د - غياب سلم أولويات برامج المنظمة ومشروعاتها.

هـ - ضعف العناية بصفة خاصة بالبرامج التي تُعنى بتجسيد الهوية العربية، والتعاون العربي المشترك.

و - القصور في التسويق الجيد لبرامج المنظمة وأنشطتها.

ز - قصور الإشراف الجيد على برامج المنظمة وتقويمها.

ح - نقص المعلومات الخاصة بكثير من البرامج والمشروعات المقترحة التي تقوم

المنظمة بإرسالها للدول الأعضاء، مما أدّى إلى إرباك آلية التواصل الفعال مع الجهات المرشحة داخل الدولة.

ط - ضعف تزويد الدول الأعضاء بنتائج المتابعات الدورية ومؤشراتها التي تقوم بها اللجان المكلفة بالمتابعة والتقويم.

ي - قلة الكادر البشري المؤهل اللازم لعمليات البرمجة والتخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقويم.

ك - غياب التنسيق الجيد مع اللجان الوطنية باعتبارها حلقة الاتصال مع الجهات المختصة بالدول الأعضاء.

لـ - حاجة المنظمة إلى العمل على تطوير هيكليتها.

5 - الفرص والمُمكنات:

على الرغم من الصورة غير المناسبة التي ترسمها التحديات والصعوبات التي تواجه المنظمة فإن النظرة التفاؤلية حيالها تولِّد الآمال في القدرة على مواجهة تلك التحديات في إطار العمل العربي المشترك الذي يمتلك من الفرص والممكنات ما يجعل المنظمة قادرة على مواجهة أية تحديات مهما كانت جسامتها، والتغلب على أية صعوبات مهما اشتدَّت حدتها، وتتضح أهم تلك الفرص والممكنات المتاحة للمنظمة فيما يأتي:

أ - الاجتماعات الدورية واللقاءات الثنائية، التي تسعى لتسوية الخلافات بين بعض الدول العربية.

ب - الرغبة الصادقة المتنامية في المواجهة والتغيير، التي تعبر عنها توجُّهات شعبية عارمة في وطننا العربي، تطالب بتفعيل العمل العربي المشترك من خلال مؤسسات جماعية تضمن تطبيق ما يتمّ التوافق عليه وتحقيقه من قِبل غالبية الدول العربية.

ج - الكتابات الفكرية المستنيرة في دول الوطن العربي التي تعمل على تنبيه الجميع إلى الأخطار المُحدقة بالأمة العربية في ضوء المخططات العالمية.

د - توافر العناصر التي تكفل نجاح العمل العربي المشترك وتتمثل في :اللغة والتراث والحضارة والتاريخ والامتداد الجغرافي، هذه العناصر مجتمعة تجعل الأمة العربية كيانًا واحدًا متميزًا يجمع بين أبنائه نسيجٌ واحدٌ على مرّ العصور.

هـ - الدروس المستفادة من المعطيات التاريخية التي أثبتت قدرة الأمة العربية على تجاوز أقسى التحديات وأدق الصعوبات، والأزمات مهما طالت حِقبتها.
و - الإمكانات البشرية والمادية وموارد الثروة المتاحة التي تُمثل مصدر قوة إذا ما أُتيح استثمارها وأُحسِن توظيفها وتعبئتها في مواجهة التحديات.
ز - المخزون الفكري والثقافي والحضاري للأمة العربية، الذي يُمثل زادًا يغذّي مشروعات النهضة العربية الشاملة وبرامجها.
ح - وجود نماذج وتجارب ناجحة في دول الوطن العربي حقّقت قدرًا من النهضة والتطور في مجالات عديدة يمكن أن يُستفاد منها في إعداد ملامح النهضة العربية الشاملة.
ط - وجود مؤسسات تُعنى بالعمل العربي المشترك يمكن أن تتشارك وتتعاون من أجل المواجهة وتحقيق التطور والنهضة العربية.

6 - مرتكزات إعداد الخطة:

انطلقت الخطة من جملة التحديات والصعوبات السالفة الذكر، ومن الأهداف الرئيسية للمنظمة كما ورد في دستورها، ومن آراء الدول الأعضاء، وبصفة خاصة حول الملامح الأساسية للإطار العام للخطة التي اعتمدها المؤتمر العام في دورته الثانية والعشرين (مايو 2014).

7 – اعتبارات تحديد أولويات الخطة:

إن تلبية احتياجات أي منظمة أو مجتمع وحل مشكلاتهما جميعًا في آن واحد يمثل صعوبة بالغة تتطلب تحديدها وترتيبها حسب الأولوية، ومشاركة كافة الأطراف ومتخذي القرار في تحديد تلك الأولويات، ومن ثمَّ تم تحديد مجموعة من الاعتبارات ذات الأهمية لتحديد أولويات الخطة وبرامجها المتوقعة ومنها:
أ - أهمية البرامج ومدى فعاليتها وتلبيتها لاحتياجات وتطلعات الدول الأعضاء والمنظمة.
ب - الفئات المستفيدة من البرامج وآراؤهم حولها.
ج - إمكانية التطبيق، وتتضمن : التكلفة والموارد المتوفرة واللازمة، ومصادر الدعم الفني والتنظيمي والمادي وآليات التنفيذ.

د - احتياجات المنظمة وقطاعاتها وإداراتها المختلفة.
هـ - إمكانات الدول الأعضاء وقدرات المنظمة.

وعليه فإن تحديد الأولويات هي طريقة لإعادة ترتيب الأمور في نسق معين حسب أهميتها؛ مما يسمح باتخاذ القرارات التي تتطلب تنظيمًا، أو ترتيبًا معينًا يأخذ في الحسبان كافة الإمكانات المتوفرة والبرامج والأنشطة المتنوعة.

8 - اعتبارات وضع الخطة وتصميم برامجها:

تمّ الأخذ بمجموعة من الاعتبارات في بناء الخطة وتصميم برامجها، والتي تتضح في:

- واقع الدول الأعضاء وتطلعاتها
- امكانيات المنظمة
- القابلية للتطبيق
- القابلية للقياس والمتابعة والتقييم

وبناءً على ما سبق تم وضع الخطة في صورتها النهائية وترجمتها إلى مجموعة من البرامج والأنشطة الفاعلة والقابلة للتنفيذ على أرض الواقع.

9 - سمات برامج الخطة:

تم ترجمة إطار الخطة إلى مجموعة من البرامج والأنشطة المناسبة لواقع الدول الأعضاء
لتكون:

- مُلبية لتطلعات الدول الأعضاء وأهداف المنظمة.
- مستندة إلى معايير ومحكات علمية.

10 - آليات تنفيذ الخطة ومتابعتها وتقويمها:

• آليات التنفيذ :

أ - حشد الجهود والإمكانات في المنظمة لمتابعة تنفيذ الخطة وبرامجها.

ب - تطوير خطوات تنفيذ البرامج والأنشطة والاستفادة من وسائل التقانة والاتصال الحديثة في عمل الإدارات المختلفة.

ج - وضع معايير ومؤشرات دقيقة للبرامج التنفيذية للخطة ومتابعتها.

د - تحديد دور كل إدارة ومركز في التنفيذ والمتابعة والتقويم لبرامج الخطة وأنشطتها.

هـ - وضع آليات التقويم الشامل لتنفيذ البرامج، وتحديد الصعوبات والمعوقات التي اعترضت خطة العمل وبرامجها.

و - تحديد الأدوار في البرامج التي تشترك فيها أكثر من إدارة.

ز - تحديد منسق لكل برنامج يتولى شؤون تنفيذه مع جهات الاختصاص على أن تُحدد له واجبات ومسؤوليات.

• آليات المتابعة والتقويم:

ويتضمن هذا الإطار بُعدين أساسيين، وهما:

- خطوات المتابعة والتقويم : ويتمثل في إشراك الدول الأعضاء ومختلف إدارات المنظمة في متابعة البرامج وتقويمها وتحليل نتائجها من خلال أدوات للتقويم تم تصميمها لهذا الغرض.
- معايير المتابعة والتقويم :وتتضمن المنفعة أو العائد من تنفيذ البرامج، وجدواها ومدى ملاءمتها للدول الأعضاء والمنظمة، ودقتها في تحقيق تطلعات الدول الأعضاء وأهداف المنظمة.

• الجهات المسؤولة عن المتابعة والتقويم:

- جهات مشهود لها دوليا بالقدرة والحيادية، قد ترى المنظمة إشراكها في عمليات المتابعة والتقويم (مراكز البحوث وبيوت الخبرة المتخصصة).

- الإدارة أو الإدارات المسؤولة عن البرنامج داخل المنظمة.
- مجلس البرامج التابع للمدير العام للمنظمة.
- اللجان الوطنية.
- المشاركون في تنفيذ البرامج (الخبراء، والمختصون، والمستفيدون من البرنامج).

• حوكمة الخطة :

تُعنى الحوكمة بتحقيق النزاهة والمكاشفة والشفافية والعدالة ومكافحة الفساد عند إدارة المؤسسات والمنظمات الحكومية وغير الحكومية؛ للتأكد من أن إنجاز أعمالها تم وفق أسلوب مؤسسي سليم يحقق أهدافها المرجوة؛ لأنها توفِّر نظامًا للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي يُحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات بين الجميع، ويوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل الجهة أو المنظمة مما يدعم العدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية ويُعزّز الثقة والمصداقية في بيئة العمل من خلال الالتزام بتطبيق الممارسات التي تضمن الاستخدام الأمثل للصلاحيات والسلطات الإدارية؛ والتي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف، ووضع آليات فعَّالة للتوجيه الكلي للأنشطة والإشراف عليها.

ويتم حوكمة الخطط والبرامج لممارسة الرقابة الإدارية التي تساعد المنظمة في التأكد من أنها تُدير التزاماتها بفعالية وكفاءة عالية؛ لتمهيد الطريق إلى النتائج المأمولة من التنفيذ وفق ما تم استهدافه والتخطيط له من خلال تقييم الوضع الحالي للخطة وبرامجها تقويمها، وتعديل محتوياتها وضبط اتجاهاتها إذا لزم الأمر.

11 - آليات الدعم والتمويل (المالية والبشرية) :

لضمان تنفيذ البرامج والأنشطة المتضمنة في الخطة بفاعلية وتحقيق الأهداف المنشودة منها؛ ينبغي العمل على توفير مصادر الدعم والتمويل اللازمين للتنفيذ من جهات عدة ومصادر مختلفة إلى جانب الموارد المالية والفنية والموازنات المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال الآليات الآتية:

أ - وضع الموازنات التقديرية المالية لبرامج الخطة وأنشطتها وفق الموارد المالية المتاحة في ميزانية المنظمة.

ب - استجلاب موارد مالية إضافية لبرامج الخطة وفق آليات محددة تُحددها وتُقرها المنظمة.

ج - تعظيم الاستفادة من التقانات الحديثة في عقد الاجتماعات وورش العمل وتبادل الخبرات لتوفير الإمكانات المتاحة لتنفيذ البرامج والأنشطة.

د - ترشيد الإنفاق في تنفيذ برامج الخطة وأنشطتها.

هـ - قيام اللجان الوطنية بتحديد البرامج المُلحة لها من ضمن البرامج المتضمنة بالخطة؛ لمنع الازدواجية والتداخل بين برامج وأنشطة الخطة مع برامج أخرى قد تكون مُنفذة من قِبل جهات أخرى.

و - توفير الدعم الفني للبرامج بالخبرات البشرية المتخصصة؛ ترشيدًا للإنفاق ودعمًا لميزانية البرامج.

ز - توفير مصادر التمويل المجتمعية علاوة على المُخصّص للبرامج من ميزانية المنظمة، ووضع آليات لمشاركة القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني في عمليات تمويل البرامج وتنفيذها ومتابعتها سواء على مستوى الدول الأعضاء أو المنظمة.

ح - تشجيع إنشاء الكراسي العلمية لتمويل برامج المنظمة وأنشطتها وتحديد مصادرها من خارج الموازنة، وآليات عملها.

ط - تدعيم جسور التعاون والشراكة بين المنظمة والمنظمات المناظرة لها في تمويل برامج المنظمة وتنفيذ أنشطتها، والاستفادة من محاور التميز في تلك المنظمات وتوظيفها في دعم برامج المنظمة.

ي - فتح قنوات اتصال فعَّالة مع صناديق التمويل العربية والدولية؛ لإيجاد مصادر تمويل متعددة للخطة وبرامجها وأنشطتها.

المحاور الاستراتيجية للخطة وأهدافها وبرامجها

المحور الأول : مجابهة التحديات التي تواجه الوطن العربي في ميادين الفكر والثقافة

<u>الهدف</u> : تحقيق التفاعل الواعي مع الثقافات العالمية التي تتعامل معها.

البرامج	النتائج المتوقعة	مدة التنفيذ
1. المؤسسات التربوية والثقافية ودورها في صون الهوية العربية	• رصد الأفكار التي تهدد الهوية العربية في الحاضر والمستقبل، وتحديد آليات فاعلة لمواجهتها. • نموذج تطبيقي لتعزيز دور المدرسة في صيانة الهوية العربية. • نموذج مُطوَّر للتنسيق والتعاون بين مؤسسات التربية ووسائل الإعلام والثقافة؛ لصون الهوية العربية في نفوس الناشئة والدفاع عنها. • عشر رسائل توعوية قابلة للبث في وسائل الإعلام تخدم قضايا الهوية العربية. • النشر الإلكتروني لمنتجات المنظمة التي تخدم هويتنا العربية. • مواصلة جهود المنظمة لصون الهوية العربية لفلسطين المحتلة.	36 شهرا

2. تعزيز ثقافة التعايش المشترك والحوار البنَّاء ومكافحة التطرف والعنف والإرهاب	• وثيقة مرجعية لنماذج معاصرة في تعليم المهارات الاجتماعية. • مجموعة من الأدلة الإرشادية موجهة للمعلمين ومديري المدارس لسُبل غرس المهارات المرغوب فيها وتنميتها في سلوك الطلبة. • دليل إرشادي حول تعليم ثقافة الحوار وثقافة السلوك السوي داخل الأسرة. • نموذج لدورة تدريبية يمكن محاكاتها في تطوير المناهج لتتضمن المهارات الاجتماعية اللازمة. • أدلة إرشادية تزيد من معارف الناشئة ومهاراتهم الحياتية.	24 شهرا
3. تنمية الثقافة العلمية للطفل العربي في عالم متطور	• نماذج تطبيقية متعددة لتمكين الدول من العناية بالثقافة العلمية للطفل. • وضع إطار مرجعي شامل يسهل نشر الثقافة بين الأطفال. • موقع إلكتروني يُعنى بثقافة الطفل. • آليات فاعلة لنشر الثقافة العلمية بين الأطفال. • وسائط ثقافية. • مهرجانات للطفولة.	36 شهرا

4. السياسات الثقافية في الدول العربية ومواكبة التغييرات العالمية	• زيادة فاعلية التنسيق بين المسؤولين عن الثقافة في بلدان الوطن العربي. • عقد المؤتمرات الوزارية والندوات العلمية. • تقارير متعددة حول توصيات المؤتمرات وتنفيذها.	72 شهرا
5. حماية التراث	• كتب تراثية. • مؤتمرات وندوات. • بحوث متخصصة وكتب وإصدارات في مجال حماية التراث والمخطوط العربي. • توفير كفاءات عربية متخصصة في مجال حماية التراث والمخطوط العربي.	72 شهرا
6. الإبداع الثقافي في الدول العربية	• كتب وإصدارات في الإبداع الثقافي العربي. • أدلة إرشادية. • مسابقات وجوائز لحفز الإبداع الثقافي. • التعريف بالإبداع العربي في مجالات الثقافة.	72 شهرا
7. الجهود العربية في مجال المحافظة على المخطوط	• دراسات متخصصة في المخطوط العربي. • ندوات وورش متخصصة. • منح الدبلومات المتخصصة. • احتفالات ثقافية.	72 شهرا

8. التعريب وإصدار المعاجم	• ندوات علمية وورش عمل. • مؤتمرات متخصصة. • دراسات وبحوث متخصصة. • اجتماعات تنسيقية.	72 شهرا

المحور الثاني : خدمة اللغة العربية وتطوير تعليمها وتعلُّمها ونشرها في ظل المتغيرات والتحديات

<u>الهدف</u> : تطوير تعليم اللغة العربية وتعلمها بطريقة فاعلة، وتيسير نشرها لدى الآخرين.

البرامج	النتائج المتوقعة	مدة التنفيذ
1.تعليم اللغة العربية وتطوير طرائق تعلمها	• أدلة إرشادية ونماذج مطورة في طرائق تعليم اللغة العربية وتعلمها. • حصر التجارب المعاصرة في طرائق تعليم اللغة وتعلمها. • تحقيق التواصل بين معلمي اللغة العربية عبر موقع المنظمة؛ بما يعود بالنفع عليهم وعلى الطلبة. • أداة إلكترونية لتحقيق التواصل لتبادل الخبرات حول وسائل التقويم في اللغة العربية.	36 شهرا
2.تطوير مناهج اللغة العربية واستراتيجياتها وطرائق تدريسها في الصفوف الثلاثة الأولى في التعليم العام، وإدراج منهاج اللغة العربية الموحد وترقية المطالعة باللغة العربية	• رصد إيجابيات وسلبيات مناهج اللغة العربية وطرائق تدريسها في الصفوف الأولى في المرحلة الابتدائية. • دليل مرجعي موحد لتدريس اللغة العربية فى الصفوف الأولى. • رصد أبرز التجارب العربية في تعليم اللغة العربية وتعلمها. • نماذج متطورة في تعليم المهارات اللغوية في الصفوف الثلاثة الأول من المرحلة الابتدائية. • نشر برمجيات معاصرة لتعليم اللغة العربية وتعلمها.	36 شهرا

3.تعليم اللغة العربية وتعلمها للناطقين بغيرها	• إطار عمل لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، ونشرها بينهم. • نماذج تعليمية تطبيقية لتعليم اللغة العربية للجاليات العربية بالخارج. • رسائل إعلامية تربوية تُعنى بنشر المقررات والتراكيب اللغوية العربية. • آلية تواصل بين الوزارات ومؤسسات المجتمع؛ لتعليم اللغة العربية ونشرها بين الناطقين بغيرها.	36 شهرا

المحور الثالث : مواجهة التحديات التي تعترض الأمن القومي العربي
<u>الهدف</u> : رفع كفايات مؤسسات التعليم والبحث العلمي في التعامل مع التحديات التي يواجهها الأمن القومي العربي.

البرامج	النتائج المتوقعة	مدة التنفيذ
1. المعلمون في مواجهة تحديات الأمن القومي العربي	• دراسة علمية لتفعيل دور التربية في الأمن القومي العربي. • أدلة إرشادية لرفع كفاية المعلم في معالجة سلوك الطلبة. • نشرة إلكترونية وموقع تفاعلي لتبادل التجارب، وبث التوعية بقضايا الأمن القومي العربي.	24 شهرا
2. مؤسسات التعليم والبحث العلمي ودورها في خدمة الأمن الغذائي	• نماذج تطبيقية للمدرسة المنتجة. • أدلة إرشادية لترشيد السلوك الاستهلاكي. • رسائل توعية للسلوك الإيجابي نحو البيئة. • تصميم حلقات تدريبية لزيادة فاعلية المدرسة في السلوك الإنتاجي وترشيد السلوك الاستهلاكي. • الاستفادة من التجارب الدولية.	24 شهرا
3. إدارة الأزمات ورفع كفاية المؤسسات التعليمية والتربوية في التعامل معها	• دراسة حول الأزمات المحتملة. • إطار مرجعي شامل يُستفاد منه في إدارة الأزمات الطارئة، وما يترتب عليها من مواقف. • أدلة إرشادية لإدارة الأزمات داخل المؤسسات التعليمية والتربوية. • نماذج عملية تطبيقية لتنمية مهارات التعامل مع الأزمات. • برامج تدريبية وورش عمل.	36 شهرا

4. تحسين جودة التعليم، وإدماج مرحلة ما قبل المدرسة في السلم التعليمي	• أدلة إرشادية لتطوير المدرسة. • برامج تدريبية لدعم كفايات العاملين بالمدرسة. • أطر مرجعية لتطوير مناهج وطرائق تدريس العلوم والرياضيات. • إطار مرجعي لتطوير مراحل التعليم بدءًا بمرحلة رياض الأطفال.	72 شهرا
5. تطوير النظم والسياسات وتنمية قدرات العاملين في المؤسسات التربوية والتعليمية	• رصد أحدث المستجدات المؤثرة في مجالات السياسات التربوية والتعليمية. • برامج للتطوير المهني للعاملين في الحقل التربوي والتعليمي. • إصدار تقارير دورية عن المؤتمرات والاجتماعات، وفعالياتها وتوصياتها. • أُطر عمل ما بين المنظمة والأطراف المتعددة المعنية بالسياسات التربوية والتعليمية والتطوير المهني. • إصدارات متخصصة تحوي التجارب والتوجهات المعاصرة في مجالات التربية والثقافة والعلوم.	72 شهرا

6. توظيف التقانة في تحسين تعليم وتعلم الأشخاص ذوي الإعاقة، وإدماجهم في المدارس الحكومية	• الوقوف على التجارب المتميزة في تعليم الأشخاص ذوي الإعاقة. • دليل إرشادي يفيد في إعداد سلاسل إلكترونية تعليمية ومفيدة للأشخاص ذوي الإعاقة. • تحقيق شراكات بين وزارات التربية ومؤسسات المجتمع في تطوير برامج الأشخاص ذوي الإعاقة. • تدريب المختصين في كيفية تحسين مناهج الأشخاص ذوي الإعاقة وبرامجهم. • رفع كفاءة توظيف التقانة في تعليم وتعلم الأشخاص ذوي الإعاقة.	36 شهرا

المحور الرابع : مكافحة الأمية في الوطن العربي

الهدف : تطوير سياسات مكافحة الأمية وتعليم الكبار

البرامج	النتائج المتوقعة	مدة التنفيذ
1. سياسات محو الأمية وبرامجها	• صياغة معايير وأسس لبناء استراتيجيات الدول لمكافحة الأمية. • نماذج متطورة لمكافحة الأمية بصورها المختلفة. • تدريب القيادات التربوية على بناء استراتيجيات لمكافحة الأمية، وسُبل تنفيذها ومتابعتها وتقويمها. • آليات متابعة وطنية لتحقيق المواجهة الشاملة للأمية.	24 شهرا
2. التقانة وتعليم الكبار	• نماذج تطبيقية تفيد الدول في توظيف التقانة في برامجها لتعليم الكبار. • دليل إرشادي يفيد الدول في إعداد برامج تلفزيونية لتعليم الكبار. • إطار مرجعي يُستفاد منه في إنشاء مواقع إلكترونية لتعليم الكبار. • آليات فاعلة الثقافية لتعليم الكبار المرأة العربية.	36 شهرا
3. دور مؤسسات التعليم العالي في تعليم الكبار	• دراسات علمية متخصصة. • إطار متطور لإسهام الجامعات في تعليم الكبار. • ورش عمل. • حملات إعلامية توعوية.	36 شهرا

المحور الخامس : تطوير العلاقة بين الإعلام المعاصر والتعليم وتفعيلها

الهدف : تحسين تعامل الناشئة مع التقانة ووسائط التواصل الاجتماعي

البرامج	النتائج المتوقعة	مدة التنفيذ
1. مواجهة تأثيرات الإعلام بوسائله وإمكاناته في التعليم	• نموذج تطبيقي لنشر الثقافة الرقمية. • أدلة بكفايات الثقافة الرقمية. • أدلة لرفع كفاءة استخدام الوسائل التقانية. • رسائل توعوية وتثقيفية.	36 شهرا
2. دور المدرسة في التربية الإعلامية	• آليات فاعلة لتعزيز دور المدرسة في التربية الإعلامية. • أدلة إجرائية لتدريس مادة التربية الإعلامية في كليات التربية. • نماذج عملية لتنمية التعامل الإيجابي لدى الطلبة مع وسائل الإعلام. • موقع إلكتروني للتربية الإعلامية. • وثيقة تعاون مشترك في مجال التربية الإعلامية. • وثيقة بجائزة المنظمة في الإعلام التربوي.	36 شهرا

3. توظيف إمكانات الإعلام في مجال الأشخاص ذوي الإعاقة	• رصد لاستخدامات وتوظيف وسائل الإعلام والثقافة في برامج الأشخاص ذوي الإعاقة. • أدلة إرشادية توعوية للأسرة في وقاية أبنائها من الإعاقة. • إطار مرجعي للتنسيق والتشارك بين الجهات المعنية للأشخاص ذوي الإعاقة. • برامج إعلامية وثقافية تسهم في زيادة فاعلة الجهود المبذولة في العناية بالأشخاص ذوي الإعاقة. • نشر ثقافة الاهتمام بالأشخاص ذوي الإعاقة والعناية بهم ودمجهم في الحياة المعيشية.	36 شهرا
4. الإعلام والنشر الإلكتروني	• نشر فكر المنظمة. • نشر توثيقي عن المنظمة. • نشر اخبار المنظمة. • التعريف بنشاطات المنظمة.	72 شهرا

المحور السادس : تفعيل دور مؤسسات المجتمع في التربية

الهدف : زيادة فاعلية المشاركة المجتمعية في جهود الدول الأعضاء في ميادين عمل المنظمة.

البرامج	النتائج المتوقعة	مدة التنفيذ
1.تحفيز مشاركة مؤسسات المجتمع في تمويل التعليم	• دليل مرجعي بتوثيق العلاقة مع مؤسسات المجتمع. • إطار مرجعي لسياسات وبرامج؛ لتنمية موارد الدول، واستقطاب التمويل الخارجي ومن داخل دولهم. • نماذج تطبيقية وأدلة إرشادية حول سُبل مشاركة مؤسسات المجتمع في تمويل التعليم والثقافة والعلوم. • دورات تدريبية تفيد في تعزيز مشاركة مؤسسات المجتمع في دعم التعليم. • توظيف التقانة في دعم العلاقة بين مؤسسات التربية والتعليم والثقافة والقطاع • الخاص.	24 شهرا
2.دعم التعليم المهني والتقني	• نماذج عالمية ناجحة يُستفاد منها لتعزيز مكانة التعليم المهني والتقني، ولتطوير العلاقة بين مؤسساته والمؤسسات المجتمعية. • أسس مرجعية تطبيقية لتفعيل العلاقة مع المؤسسات المجتمع لدعم التعليم الفني والتقني والمهني، يستفاد منها لرفع مكانة التعليم المهني والتقني، وفي إعداد أدلة إرشادية لسبل توثيق العلاقة بين الوزارات المعنية ومؤسسات المجتمع في تنسيق الجهود وتكثفيها في برامج التعليم الفني والتقني والمهني. • أدلة إرشادية لإعداد رسائل إعلامية توفر مناخًا مهيئًا لحفز جهود الدول في العناية بالتعليم المهني والتقني وتعزيز مكانته.	36 شهرا

3.الأسرة ودورها في تربية أبنائها ورعايتهم	• أدلة إرشادية ونماذج تطبيقية؛ لتفعيل دور الأسرة في رعاية أبنائها. • رسائل توعية للأسرة العربية. • كتيب تعريفي بمؤسسات المجتمع العاملة في مجال الرعاية الأسرية. • موقع إلكتروني يساعد الأسرة في أداء أدوارها.	36 شهرا

المحور السابع : تحسين أداء المنظمة ورفع كفاءتها

<u>الهدف</u> : تطوير البنية المؤسسية للمنظمة وتحديث أدواتها ووسائلها تعزيز استجابة المنظمة للأزمات والكوارث بالبلاد العربية

البرامج	النتائج المتوقعة	مدة التنفيذ
1. التقانة المعاصرة وتوظيفها في عمل المنظمة	• خطة لتطوير توظيف المنظمة للتقانة المعاصرة في أدائها. • أرشيف إلكتروني يوثق عمل المنظمة. • دورات وحقائب تدريبية لتطوير الأداء. • التواصل الإلكتروني بين المنظمة وإداراتها واللجان الوطنية وتيسير أعمالها. • برامج التواصل لخدمة الجاليات العربية.	36 شهرا
2. إدارة الأزمات في المنظمة	• أدلة عمل إجرائية لإدارة الأزمات. • إطار مرجعي في إدارة الأزمات. • دورات تدريبية متخصصة في إدارة الأزمات.	72 شهرا
3. مرصد الألكسو	• قواعد بيانات متطورة. • بحوث ودراسات متخصصة. • تقارير إحصائية دورية. • دورات تدريبية. • اجتماعات تنسيقية.	72 شهرا
4. الدول ذات الأوضاع الخاصة	• اتفاقات شراكة مع بعض المانحين والرعاة.	72 شهرا

5. إدارة الأزمات والكوارث المفاجئة بالدول العربية	• تقديم المساعدات التي تخفف من حدة الأزمات المفاجئة.	72 شهرا

المحور الثامن : رفع كفاية توظيف العلوم والبحث العلمي والتقانة

الهدف : تطوير سياسات وبرامج الدول الأعضاء وتكثيف جهودها في زيادة فاعلية العلوم والبحث العلمي والتقانة.

البرامج	النتائج المتوقعة	مدة التنفيذ
1. دور العلوم والبحث العلمي في تنمية المجتمع العربي	• بحوث ودراسات في قضايا البيئة • ورش عمل لتوظيف العلوم والبحث العلمي • حقائب تدريبية • منتديات متخصصة • جوائز متخصصة	72 شهرا
2. تطوير سياسات البحث العلمي ومجالاته	• مؤتمرات وندوات وورش عمل. • تبادل الزيارات بين الأساتذة والباحثين والطلاب بالجامعات العربية. • أطر مرجعية.	72 شهرا
3. التعليم والدراسات العليا والبحوث	• أدلة استرشادية • ندوات متخصصة • إصدارات توثيقية	72 شهرا
4. بناء القدرات العربية في استخدام التقانات الحديثة، وتطوير المحتوى الرقمي العربي	• أدلة إرشادية. • حقائب تدريبية. • دورات متخصصة. • مكتبة رقمية وتطبيقات إلكترونية.	72 شهرا