

## الفصل الثاني

### تنفيذ الخطة الاستراتيجية القومية

#### ١- المقدمة

تمثل الخطة الاستراتيجية القومية للتعليم (٢٠٠٨/٢٠٠٧ - ٢٠١٢/٢٠١١) الدعامة الأساسية وحجر الزاوية في كل الجهود الرامية إلى تحقيق الجودة العالية لمستقبل التعليم في مصر. فهي تسعى إلى ضمان تحسين التعليم لجميع الأطفال والشباب في مصر، وتحسين الفرص الحياتية لهم، لتحقيق تنمية شخصية متكاملة لكل فرد؛ لضمان إعداد أجيال جديدة قادرة على النجاح في حياتها المهنية، ومواصلة التعليم مدى الحياة، قادرة على المساهمة في بناء مجتمع المعرفة، قادرة على المشاركة في تنمية المواطن والمواطنة والحوار في مصر.

وقد حددت الخطة الاستراتيجية القومية اثني عشر برنامجاً على رأس الأولويات؛ وتم إعداد صياغة دقيقة لأهداف عامة لهذه الأولويات، كما تم أيضاً تحديد أهداف إجرائية فرعية لهذه الأهداف العامة، وكذلك يتم تحديد مستهدفات وأنشطة تفصيلية لما يتم تحقيقه على مسار تنفيذ الخطة. ومن أجل النجاح في تحقيق الأهداف العامة والأهداف الإجرائية والمستهدفات للتعليم القومي، يجب أن تركز الخطة على أرض صلبة على المستويات التنفيذية في المحافظات. وذلك من خلال ترجمة الخطة الاستراتيجية القومية للتعليم إلى خطط لامركزية للتعليم على مستوى المحافظات؛ يتم على أساسها دعم المديرات والإدارات والمدارس لتنفيذ خطط التعليم لا مركزياً على المستويات المحلية حتى مستوى المدرسة.

وهناك عدد من العوامل الأخرى التي تدعم تنفيذ الخطة.

**أولاً :** دور الرأي العام الداعم والذي يتم تحقيقه من خلال نشر الوعي بأهمية الخطة، من أجل مساعدة التلاميذ والمدرسين وأولياء الأمور على إدراك أهمية التغييرات المقترحة.

**ثانياً :** نظم المتابعة والتقييم القائمة على المعايير والمؤشرات الواضحة التي تعتبر أمراً في غاية الأهمية لتنفيذ الخطة.

**ثالثاً :** أهمية التنمية المهنية المستمرة، وهي ضرورية لاستدامة الخطة.

**رابعاً :** مرونة الخطة والقدرة على التكيف مع المتغيرات الدائمة التي تحدث في مصر والعالم.

**خامساً :** الموارد المالية وتعتبر أهم مكون في الخطة حيث أنها تحول التوقعات والآمال إلى واقع ملموس.

**سادساً :** دعم كافة شركاء التنمية واستمرار الدعم السياسي لتنفيذ جميع أهداف الخطة وتحقيق النجاح.

#### ٢-١ نشر الوعي بأهمية الخطة:

إن التعريف بأهمية الخطة الاستراتيجية القومية والعائد المتوقع من تنفيذها على التلاميذ والمعلمين وأولياء الأمور وجميع المعنيين بالتعليم في مصر أمر جوهري وضروري، لتكوين مناخ داعم لتنفيذ الخطة. ويستلزم ذلك بالضرورة، استخدام استراتيجيات مختلفة ومتنوعة لنشر الوعي بالخطة تتناسب مع المعنيين بالعملية التعليمية على اختلاف مستوياتهم. وبناء على ذلك، لن يكون توزيع وثائق الخطة على نطاق واسع أمراً كافياً، وإنما يجب أن يتبعه تواصل مستمر مع أولئك المعنيين بالتعليم باستخدام وسائل متنوعة مثل الاجتماعات، وحلقات النقاش، ووسائل الإعلام... إلخ، مما سيؤدي إلى فهم فلسفة التغييرات المقترحة، والحاجة الملحة لوجود خطة متكاملة لا تتغير بتغير القادة السياسيين أو القيادات التنفيذية على أي مستوى.

## ٢-٢ إعداد الخطط الإجرائية السنوية:

سيتم تنفيذ الخطة من خلال إعداد خطط إجرائية سنوية -من خلال قطاعات الوزارة- تتسم بالمرونة ولا مركزية التنفيذ بناءً على مصفوفات البرامج الموجودة في وثيقة الخطة الاستراتيجية الحالية، حيث سيتم وضع خطوات تنفيذية مفصلة للمستهدفات والأنشطة، مع الأخذ في الاعتبار المدخلات المتاحة سواء المادية، أو المالية، أو البشرية. وستحدد هذه الخطط الجهة المسؤولة عن تنفيذ ومتابعة البرامج ومكوناتها (قسم - إدارة عامة - إدارة مركزية - وحدة...) بما يتلاءم مع الهيكل التنظيمي المقترح للوزارة وقطاع التعليم ككل.

ويجب أن يؤدي إعداد تلك الخطط إلى تكوين فهم مشترك بين العاملين في قطاعات الوزارة المختلفة عن النتائج المتوقع تحقيقها كل عام، وتقوية التزامهم نحو تحقيق تلك النتائج. وسيتم استخدام الخطة الإجرائية السنوية في عمليات متابعة تنفيذ الخطة. وسيتم مراجعة الخطة الإستراتيجية سنوياً، ومراجعة الخطط الإجرائية كل ثلاثة أشهر لتقييم التقدم الذي تم تحقيقه في تنفيذ الخطة ومعالجة المشكلات التي قد تعيق التنفيذ. وسيتم الاعتماد على نتائج هذه المراجعات والتغذية الراجعة من عمليات المتابعة في إعداد الخطط الإجرائية للعام التالي. كما سيتم عمل مراجعة نصفية شاملة (أي بعد مرور عامين ونصف من بدء تنفيذ الخطة) بهدف تحديد التعديلات التي تحتاجها الخطة مع الأخذ في الاعتبار ما تم تحقيقه من إنجازات على المدى القصير. وأخيراً، يجب أن تستخدم الخطط الإجرائية كأساس لإعداد الموازنة السنوية وذلك لضمان الاتساق التام بينهما، ومن ثم تيسير التنفيذ الفعال للخطة. وفي الوقت الحالي، ما زال نظام الموازنة في مصر يعتمد على الأبواب، وبالتالي فإن توزيع مخصصات موازنة التعليم لا يتم طبقاً لبرامج الإصلاح، أو الأنشطة، أو حسب المرحلة التعليمية<sup>(١)</sup>. ومع هذا تتوى الحكومة التوجه نحو نظام الميزانية القائم على الأداء، مما سيسهل الربط بين إعداد الخطة السنوية والموازنة المطلوبة لتنفيذها.

## ٢-٣ الخروج بالخطة الاستراتيجية القومية إلى مستوى المحافظات:

لن تصبح الخطة القومية للتعليم واقعاً ملموساً، ولن يتحقق الهدف الرئيسي الخاص بتحسين جودة عملية التعليم والتعلم إلا من خلال العمل في المحافظات، على مستوى المديرية، والإدارات، والمدارس. كما أن تحقيق الهدف الرئيسي الخاص باللامركزية في قطاع التعليم لتحسين إدارة الموارد إنما يعتمد على تفويض ونقل السلطات للمحافظات والمديرية والإدارات والمدارس، وإرساء نظم المسؤولية والمحاسبية على جميع المستويات الإدارية<sup>(٢)</sup>. ولذلك فإن التنفيذ الفعال للخطة سيتطلب المشاركة الكاملة من قبل المستويات الإدارية اللامركزية، حيث سيرتكز النموذج المستقبلي المقترح للإدارة على تفويض ونقل سلطة اتخاذ القرارات والمساءلة لمديريات التربية والتعليم بالمحافظات، والإدارات، وكذلك أيضاً تفويض ونقل السلطات والمساءلة إلى المدارس، من خلال المشاركة المجتمعية ومجالس الأمناء.

يجب أن تترجم الخطة الاستراتيجية القومية للتعليم إلى خطط إجرائية على مستوى ديوان عام الوزارة والمحافظات، المديرية والإدارات التعليمية والمدارس في مجتمعاتها المحيطة؛ أي أن الخطوة الأولى نحو تنفيذ الخطة الاستراتيجية القومية هي تحويلها إلى خطط خاصة بالمحافظات تحدد فيها أولوياتها وأهدافها المحلية. غير أن ضعف القدرات الفنية - بالمحافظات - اللازمة لإعداد ومتابعة الخطط، وكذلك ضعف القدرات الفنية بالوزارة اللازمة لتقديم الدعم الفني والإشراف على المحافظات أثناء عملية التخطيط دون التحكم فيها سوف يقف عائقاً أمام تحويل الخطة الإستراتيجية إلى خطط بالمحافظات. ومن ثم يصبح بناء القدرات على المستويين المركزي واللامركزي أمراً حاسماً.

(١) انظر الجزء الرابع، الفصل الأول: تكلفة وتمويل الخطة الاستراتيجية.

(٢) ندرك أن اللامركزية وسيلة وليست غاية. أي أنها في حقيقة الأمر، يجب أن تعمل على تسهيل تحقيق جودة العملية التعليمية. ومع هذا، يتم اتخاذ اللامركزية كهدف، هو أمر يمكن تحقيقه في ضوء الواقع السياسي الحقيقي في مصر الآن.

لذلك سيتلقى المشاركون فى إعداد الخطة ومتابعتها على كل من المستويين تدريباً متخصصاً. حيث تؤكد الخبرات العالمية على ضرورة استمرار عمليات التدريب للعاملين فى مجال التخطيط.

سيتم وضع الخطط الإجرائية للمحافظات ضمن الإطار العام للخطة الاستراتيجية القومية للتعليم، بما يضمن التنسيق الفعال للأنشطة والموارد. وبالتالي فإن تطبيق هذه الأنشطة بشكل متكامل (برامج ومشروعات) سيكون له تأثير كبير فى تحجيم تنفيذ أنشطة منفردة لم تشتملها الخطة القومية، كما سيساعد أيضاً على تجنب سوء توزيع الموارد الذى قد يحدث نتيجة اهتمامات محلية خاصة، أو نتيجة عدم توافق معظم البرامج الممولة من الخارج مع الأولويات على المستوى القومى أو المحافظات. وبالتالي نتفادى أي إنفاق لأي من المخصصات المالية للجهات المانحة وكذلك المخصصات المالية القومية على أنشطة لا تمثل أولوية حقيقية.

## ٢-٤ إدارة تنفيذ الخطة:

يتطلب تنفيذ الخطة الاستراتيجية القومية للتعليم وجود آلية وهيكلى تنظيمى داعم يتضمن تحديداً واضحاً للأدوار والمسئوليات وتفويضاً للسلطات ونظماً للمحاسبية على المستويين المركزى واللامركزى.

### أ- هيكل تنفيذ الخطة على المستوى المركزى

يتم تشكيل لجنة تنفيذ الخطة القومية للتعليم (NEPIC) برئاسة وزير التربية والتعليم، وفرق تنفيذ البرامج (PITS) التى ستكون مسئولة عن تنفيذ برامج الأولويات المختلفة. وسيتم مواصلة دعم القدرات الفنية لوحدة السياسات والتخطيط الاستراتيجى (PSPU) لتحقيق مهام السياسات والتخطيط الاستراتيجى إلى جانب مهام الدعم الفنى لمتابعة تنفيذ الخطة. وسيتم تشكيل لجنة شراكة (PC) برئاسة وزير التربية والتعليم بهدف تحقيق التنسيق بين شركاء التنمية، والحكومة، ووزارة التربية والتعليم لتنفيذ أهداف الخطة الاستراتيجية.

### ● لجنة تنفيذ الخطة القومية للتعليم NEPIC:

#### الهيكل والمهام:

تم تشكيل لجنة تنفيذ الخطة القومية للتعليم (NEPIC) بالقرار الوزارى رقم ٢٨٦ بتاريخ ٢٩/٨/٢٠٠٧ برئاسة وزير التربية والتعليم. وستقوم وحدة السياسات والتخطيط الاستراتيجى بتوفير البيانات والمعلومات عن كل الأبعاد الفنية من خلال تشكيل مجموعات عمل خاصة كما سيأتى لاحقاً. وتم تشكيل اللجنة القومية من عدد من القيادات العليا بالوزارة وتضم فى عضويتها أيضاً رؤساء فرق تنفيذ البرامج المختلفة (PITS)، بالإضافة إلى ممثل واحد أو اثنين من مديرى المديرىات.

ستكون لجنة تنفيذ الخطة القومية للتعليم (NEPIC) مسئولة عن متابعة عمليات التنفيذ، والتأكد من أن الخطط الإجرائية للبرامج على المستويين القومى والمحلى داعمة للأهداف العامة والمستهدفات المتضمنة فى الخطة القومية، والعمل على ضمان استخدام المحافظات للخطة القومية للتعليم كإطار مفاهيمى للعمل عند إعداد خطط المحافظات، والأنشطة التعليمية والإدارية التى يتم تنفيذها وتنفيذها مركزياً ولامركزياً.

وسوف تتأكد اللجنة (NEPIC) من إتمام وضع نظام لدعم ومتابعة تنفيذ الخطة القومية لقطاع التعليم فى غضون ثلاثة أشهر من إعلان الخطة الاستراتيجية القومية، وضمان العمل بهذا النظام طوال فترة تنفيذ الخطة.

كما ستقوم اللجنة بتقديم المشورة للجهات التعليمية المسئولة عن تنفيذ الخطة على المستويين المركزى واللامركزى حول أفضل السبل لتنفيذ مستهدفات وأنشطة الخطة القومية كما ستيسر اللجنة تنفيذ التغييرات الهيكلية المنصوص عليها فى الخطة القومية للتعليم، وستساعد على تعزيز الروابط البنينة والتعاون بين مختلف مكونات المنظومة التعليمية وبين مختلف الإدارات على مستوى وزارة التربية والتعليم ومستوى المحافظات.

كما ستقوم (NEPIC) بتنسيق إجراء الدراسات المسحية والبحوث المستهدفة ضمن برامج الخطة لضمان التكامل بينها، وترابط نتائجها ومقترحاتها، وذلك لضمان أن تأسس التخطيط والتنفيذ إنما يتم على أساس نتائج بحوث السياسات والعمليات.

### • فرق تنفيذ البرنامج PITS :

سيتم تكوين فريق لتنفيذ كل برنامج من البرامج ذات الأولوية بالخطة، حيث سيتشكل كل فريق من ممثلين مختارين من القطاعات/الإدارات المسؤولة بشكل مباشر عن تنفيذ البرنامج، ويرأس الفريق رئيس القطاع/الإدارة الذي يقع على عاتقه مسؤولية التنفيذ.

### وفيما يلي المهام الرئيسية لفرق تنفيذ البرامج:

- ضمان التنسيق الجيد بين المكونات والأنشطة المختلفة لكل برنامج
  - إعداد خطط إجرائية سنوية بدعم فني من وحدة السياسات والتخطيط الاستراتيجي
  - متابعة تنفيذ الخطة من خلال اجتماعات دورية منتظمة
  - إعداد تقارير ربع سنوية عن تنفيذ البرنامج بدعم فني من وحدة السياسات والتخطيط الاستراتيجي.
- ولتسهيل تنفيذ مهام التخطيط والمتابعة من قبل فرق تنفيذ البرامج سيتم تعيين أحد الممثلين المختارين لكل برنامج كمسؤول اتصال. وسيكون الدور الأساسي لمسئولي الاتصال هو التواصل مع وحدة السياسات والتخطيط الاستراتيجي للحصول على الدعم الفني فيما يتعلق بالمهام التي يجب أن يقوم بها أي فريق من فرق تنفيذ البرامج ولاسيما: إعداد الخطط الإجرائية، واستخدام المؤشرات لمتابعة عمليات التنفيذ، وإعداد التقارير لعرضها على وحدة السياسات والتخطيط الاستراتيجي. وسيتم اختيار مسؤولي الاتصال على أساس معايير دقيقة من بينها: أن يكون لديه السلطة اللازمة لتنفيذ الخطط الإجرائية، وأن يتمتع بمهارات فنية للتعامل مع البيانات والمعلومات ومؤشرات الأداء، ويمتلك مهارات تواصل جيدة والقدرة على تنسيق جهود تنفيذ الخطة.

### • وحدة السياسات والتخطيط الاستراتيجي (PSPU):

#### الهيكل والمهام:

تعمل وحدة السياسات والتخطيط الاستراتيجي كداعم فني للجنة تنفيذ الخطة القومية للتعليم (NEPIC) وتتضمن ثلاث مجموعات عمل: مجموعة عمل التخطيط الاستراتيجي، ومجموعة عمل الدعم الفني للتنفيذ، ومجموعة عمل متابعة وتقييم التنفيذ. ستقوم لجنة تنفيذ الخطة القومية للتعليم (NEPIC) بمهامها الاستشارية والتنسيقية بمساعدة وحدة السياسات والتخطيط الاستراتيجي تبعا للتقارير الدورية، حيث ستقوم الوحدة برفع تقاريرها إلى اللجنة، وتكون مسؤولة عن تنفيذ مهام محددة مثل المتابعة والتقييم، والدعم الفني، وتحديد الأولويات والمساهمة في صنع السياسات وتطوير الخطة الاستراتيجية القومية.

### وتتمثل مجموعات العمل الفنية الثلاثة فيما يلي:

#### • مجموعة عمل التخطيط الاستراتيجي (SPWG)

لهذه المجموعة أربع وظائف رئيسية:

- (١) تحليل الوضع الراهن.
- (٢) وضع البرامج ذات الأولوية.
- (٣) استخدام نموذج التحليل والتوقع.
- (٤) مراجعة اللوائح والقوانين.

وفى هذا الإطار ستقوم المجموعة بالأدوار والمسؤوليات الآتية:

- تزويد لجنة تنفيذ الخطة القومية للتعليم بكل المعلومات والمقترحات التي تم تحديدها طبقاً لنتائج تحليل الوضع الراهن لضمان اتساق عمليات تنفيذ أنشطة الخطة القومية للتعليم.
- بناء سياسات، ومنهجية وأدوات متكاملة للتخطيط الإستراتيجي، يتم تطبيقها على المستوى المركزي ومستوى المحافظات فى ضوء الإطار المفاهيمي للخطة الإستراتيجية القومية للتعليم. وعلاوة على ذلك، ستقوم المجموعة بإعداد الأدوات والآليات اللازمة لإعداد الخطط التنفيذية لأنشطة البرامج المختلفة فى الخطة القومية.
- الاستفادة من السيناريوهات المختلفة التي نتجت من استخدام نموذج التحليل والتوقع المصرى (E-ANPRO) حيث يقدم هذا النموذج توقعات دقيقة (الموارد البشرية والمالية)، ويقترح بدائل مختلفة لتلبية الاحتياجات وفقاً للموارد المتاحة. لقد أتاح هذا النموذج فرصة غير مسبوقة للحصول على توقع دقيق لتكلفة برامج الإصلاح فى مراحل التعليم المختلفة، فصار من الممكن لأي مشروع الحصول على تقديرات للتكلفة المالية من البيانات التي ينتجها نموذج E-ANPRO.
- المراجعة المستمرة للقواعد واللوائح الحالية والعمل على تعديلها فى ضوء الاحتياجات، بالإضافة إلى وضع إطار تنظيمي داعم لتنفيذ مفاهيم وفلسفة الإصلاح المتضمنة فى الخطة الإستراتيجية القومية للتعليم. وسيتم التركيز على مراجعة اللوائح التي تعيق أو تيسر عملية التنسيق بين مستويات ووحدات نظام التعليم. ومن المتوقع أن يدعم هذا الإطار التنظيمي تحقيق اللامركزية فى إدارة قطاع التعليم. وفي هذا الصدد، سيكون تنفيذ الخطة الإستراتيجية القومية للتعليم بمثابة أرضية اختبار جيدة نحو لامركزية إدارة القطاع الحكومى ككل.

### مجموعة عمل دعم التنفيذ (ISWG):

- ستقوم المجموعة بثلاث وظائف رئيسية: **الدعم الفني للمحافظات، والدعم الفني لديوان الوزارة، والتنسيق بين مشروعات الجهات المانحة الحالية.** وستقوم المجموعة بالأدوار والمسئوليات الآتية:
- تقديم المشورة فى النواحي التنظيمية والمنهجية المتبعة فى التخطيط، والدعم الفني للقائمين على عملية تنفيذ الخطة على المستوى المركزي ومستوى المحافظات. كما تتضمن مسئولياتها تنظيم وإعداد وتنفيذ برامج بناء القدرات التي تهدف إلى: **أولاً:** مساعدة جميع المحافظات فى إعداد خطط التعليم الخاصة بها، ومبدأ التعلم من خلال الممارسة العملية، وبناء القدرات فى مجال التخطيط التربوي.
  - **ثانياً:** مساعدة إدارات وزارة التربية والتعليم والجهات التابعة لها (مثل الهيئة العامة للأبنية التعليمية، والمركز القومي للاختبارات والتقويم التربوي) على تعزيز قدراتها فى التخطيط التربوي.
  - استمرار التنسيق مع مشروعات الجهات المانحة الحالية لضمان اتساق الجهود المبذولة مع الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم.

### مجموعة عمل متابعة وتقويم تنفيذ الخطة (IMEWG)

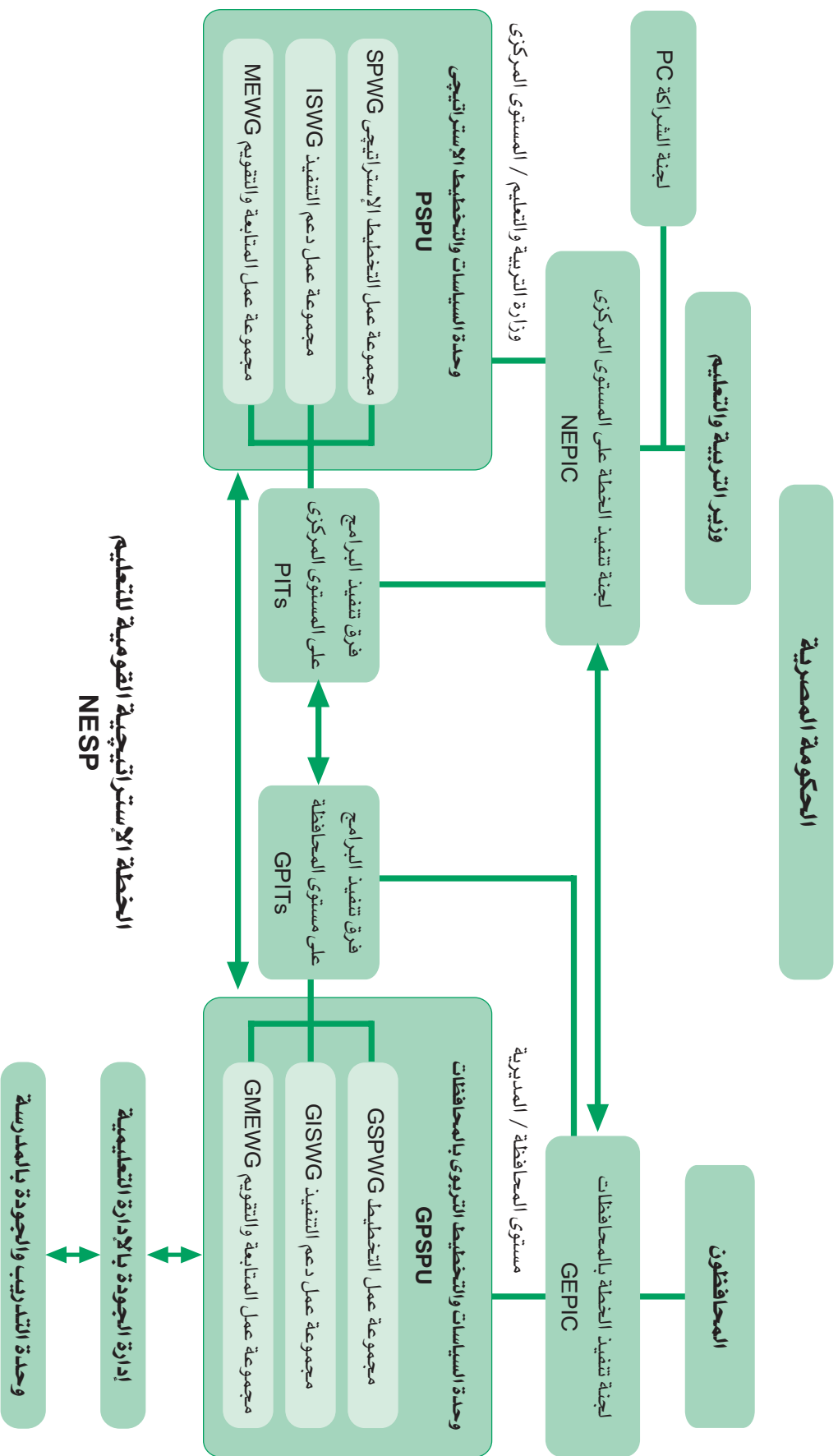
- تقوم هذه المجموعة بوظيفتين أساسيتين: عمليات التحليل، والمتابعة والتقويم، بالإضافة إلى إصدار تقارير ربع سنوية وتقارير سنوية عما يتم تحقيقه فى تنفيذ الخطة. وستقوم هذه المجموعة بالأدوار والمسئوليات الآتية:
- تقويم وتحليل أثر أنشطة الأهداف الفرعية المنفذة بالخطة. وبعبارة أخرى، فهذه اللجنة منوطة بتقويم تقدم سير عمليات تنفيذ الأنشطة، حيث ستركز مهمتها على متابعة وتقويم وتحليل الأنشطة المنفذة فى إطار الأهداف الأساسية للخطة. وستقوم المجموعة بجمع المعلومات ونتائج البحوث والدراسات المسحية التي أجريت فى إطار تنفيذ الأهداف الفرعية المختلفة للخطة، كما ستقوم بعمليات التقويم لهذه النتائج والتوصية بإجراء المزيد من التحليلات اللازمة، والتأكيد على نشر النتائج على نطاق واسع.
  - ستقوم اللجنة بإدارة عملية متابعة وتقويم ما يتم تحقيقه من أهداف ومستهدفات الخطة الاستراتيجية على المستوى القومي وعلى مستوى المحافظات، ووضع مؤشرات التقدم المناسبة لمصر. كما ستقدم المعلومات عن مستوى التقدم الذى يتحقق والمشاكل التي تواجه عملية التنفيذ، واقتراح الحلول لمعالجتها. وستقوم المجموعة بإعداد ونشر تقارير مرحليه سنوية وربع سنوية

عن مدى تقدم التنفيذ، وذلك ارتكازاً على التقارير المرفوعة من كل من فرق تنفيذ البرامج على المستوى المركزي والمحافظات، وأيضاً على غير ذلك من المصادر الأخرى للمعلومات. كما سترفع مجموعة العمل هذه تقاريرها إلى وزير التربية والتعليم - على فترات منتظمة - لتوفير المعلومات التي تفيد عملية إعداد الخطط الخمسية التنموية وخطط الاستثمارات الحكومية متوسطة الأجل. وعلاوة على ذلك، سيتم تحديد مجموعة من مؤشرات الأداء التي ستسمح بتقييم مدى التقدم والنتائج المتحققة على أساس معايير موضوعية. وسيتم التأكد من اتفاق جميع الجهات المعنية وشركاء التنمية على تلك المؤشرات لضمان جودة التنسيق والتعاون. وسيصاحب تحديد هذه المؤشرات إعداد نوع خاص من الخطوط الإرشادية وأدوات المتابعة، والتي ستتاح لجميع الجهات المعنية بتقديم تقارير المتابعة والتقييم لضمان الترابط بين هذه التقارير، وضمان دقة نظام المتابعة والتقييم. وسيعتمد العمل بهذه المؤشرات على نظم إدارة المعلومات التربوية EMIS والذي سيتم تطويره على المستويين المركزي واللامركزي لاستخدامه في أغراض التخطيط والمتابعة.

### ثانياً: هياكل تنفيذ الخطة على مستوى المحافظات:

سيتم دعم كل محافظة لإنشاء هياكل تنظيمية ماثلة لتلك الموجودة على المستوى المركزي. ولذلك سيكون على كل محافظة تشكيل لجنة تنفيذ الخطة الاستراتيجية بالمحافظات (GEPIC)، وستكون تلك اللجنة مسؤولة عن متابعة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية للتعليم على مستوى المحافظة (المديرية، والإدارة، والمدارس) كما ستعمل بشكل مباشر مع لجنة تنفيذ الخطة القومية للتعليم (NEPIC). وستقوم لجنة تنفيذ الخطة الاستراتيجية على مستوى المحافظة (GEPIC) بتنفيذ وظائفها ومهامها من خلال وحدة فنية شبيهة بتلك الموجودة في وزارة التربية والتعليم (وحدة السياسات والتخطيط الاستراتيجي (PSPU) وسيطلق عليها وحدة السياسات والتخطيط الاستراتيجي بالمحافظة (GPSPU). وسيضمن هيكل تنفيذ الخطة بالمحافظات مجموعات عمل مختلفة لتحقيق المهام المطلوبة مثل إعداد خطط إجرائية وتنفيذية مبنية على الخطة الاستراتيجية القومية، وتنفيذ خطة المحافظة، ومتابعة وتقييم تنفيذ الخطة. وستقوم وحدة السياسات والتخطيط الاستراتيجي بالمحافظة (GPSPU) بأداء مهامها بالتعاون الوثيق مع وحدة السياسات والتخطيط الاستراتيجي بالوزارة (PSPU)، وستصدر تقارير سنوية وربع سنوية عن مدى تقدم العمل. وبنفس الطريقة المتبعة على المستوى المركزي، سيتم تشكيل فرق تنفيذ برامج المحافظة (GPITs) والتي ستكون مسؤولة عن تنفيذ ومتابعة البرامج ذات الأولوية التي تتضمنها خطة التعليم الاستراتيجية الخاصة بالمحافظة.

الشكل (١) الهيكل التنظيمي للتخطيط وتنفيذ الخطة



يوضح الشكل (١) الهيكل التنظيمي المقترح لقطاع التخطيط والتنفيذ بوزارة التربية والتعليم. حيث يتضمن مستويين هما: مستوى الوزارة، ومستوى المديرية. ويلاحظ أن العلاقة بين هذين المستويين علاقة أفقية وليست علاقة هرمية. كما أن الشكل يوضح أيضا المستويات الإدارية الأخرى التي تعمل داخل الهيكل والتي يشار إليها بإدارة الجودة في الإدارات التعليمية، وصولا إلى مستوى المدرسة، حيث تقوم بهذه المهام وحدة التدريب والجودة بالمدرسة.

## ٥-٢ بناء القدرات

تعتمد وزارة التربية والتعليم إجراء برنامج مكثف لبناء القدرات في مجال التخطيط التربوي، على المستوى المركزي ومستوى المحافظة، وذلك في بداية تنفيذ الخطة الاستراتيجية القومية للتعليم. ويجب أن يتم بناء القدرات الفنية والإدارية لكلا المستويين في نفس الوقت، كما يجب أن يتم الاستفادة من عملية التخطيط الاستراتيجي التي تم استكمالها بالفعل كأداة للتدريب. ولقد تم مؤخرا تحقيق تقدم ملحوظ في مجال بناء قدرات العاملين بالتخطيط التربوي، إلا أن هناك حاجة إلى وضع نظام واضح لهذا النوع من التدريب. ولتحقيق ذلك هناك مجموعة من المهام التي يجب تنفيذها:

- مواصلة بناء قدرات العاملين في وحدات التخطيط على المستوى المركزي.
- تطوير المهارات الفنية للعاملين بالتخطيط على مستوى المحافظات.
- نشر ودعم مهارات التخطيط الأساسية داخل إدارات الوزارة والمراكز التابعة لها.

## ٦-٢ التكلفة والتمويل:

يعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم (٢٠٠٧/٢٠٠٨) - (٢٠١١/٢٠١٢) تحديا كبيرا تلزم الحكومة المصرية بالوفاء به. وقد أظهرت المحافظات رغبتها في تولي مسؤوليات جديدة للمشاركة في تنفيذ هذه الخطة؛ الأمر الذي يستلزم تمكين المسؤولين عن الإدارة، على مستوى الإدارات التعليمية والمدارس والشركاء المعنيين بالتعليم، لتحقيق أهداف الخطة. إلا أن ذلك يجب أن يتم في ضوء فهم دقيق للمتطلبات المالية ومصادر التمويل المحتمل توافرها، لذلك تم تدعيم البرامج ذات الأولوية بجداول حسابات التكلفة المتوقعة لإعطاء صورة واقعية عن الطموحات المأمول تحقيقها في كل برنامج.

## ٧-٢ التعاون الدولي

تعد الخطة الاستراتيجية القومية للتعليم بمثابة برنامج الحكومة الشامل لتنفيذ سياساتها في مجال قطاع التعليم قبل الجامعي (أي أنها خطة منفصلة عن التعليم العالي وإن كانت تحتاج للتنسيق معه). وبذلك يجب على جميع الشركاء في التنمية سواء أولئك الذين يقدمون الدعم المالي للتعليم (بشكل مباشر لأنشطة التعليم من خلال الأشكال المستهدفة لدعم الميزانية) أو أولئك الذين يقدمون الدعم الفني (من خلال مشاريع التطوير المختلفة)، العمل في إطار الخطة الاستراتيجية القومية للتعليم، وتوجيه كل أنواع الدعم نحو تنفيذها. وسيطلب ذلك مزيدا من التنسيق بين شركاء التنمية بعضهم البعض من جهة، وبينهم وبين الحكومة من جهة أخرى. وبالتالي سيكون التشاور مع شركاء التنمية الدوليين أو الوطنيين جزءا جوهريا من عملية المتابعة حيث سيتم إجراء تلك المشاورات على مدار السنة، من خلال اجتماعات دورية مع لجنة الشراكة (PC). إضافة إلى ذلك سيتم عقد اجتماع المراجعة السنوي في نهاية السنة المالية ويُدعى لحضوره كل المعنيين بالأمر (بما فيهم الجهات المانحة والجمعيات الأهلية وممثلو المجتمع المدني وممثلو الإدارات على المستوى اللامركزي). وسيتيح هذا الاجتماع الفرصة لعمل تقييم مشترك لما تم تحقيقه من إنجازات، ونقاط الضعف في الخطة، والاتفاق على التعديلات المطلوبة لتحقيق أهداف ومستهدفات الخطة الاستراتيجية في السنوات التالية.

وستشارك وزارة التربية والتعليم وتساهم في تحديث التخطيط التربوي بالمنطقة من خلال التعاون والتبادل الإقليمي نظرا لما لديها من خبرة من خلال إعداد الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم في مصر.