الإطار الإجرائي للشركاء

وزارة التربية والتعليم

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
المقدمة	3
منهجية إعداد الإطار الإجرائي للشراكات	4
تعريف المصطلحات الواردة في الإطار الإجرائي للشراكات	5
المسوغات الرئيسة لإعداد الإطار الإجرائي	5
الأهداف التي يحققها الإطار الإجرائي	6
أهمية بناء الشراكات للوزارة والشركاء	6
المعايير المتعلقة باختيار الشركاء وبناء الشراكات لدى الوزارة	7
عوامل نجاح الشراكات لدى الوزارة	8
منطلقات الوزارة والشركاء	9
تصنيف الشراكات في وزارة التربية والتعليم	10
الفئات المستهدفة من بناء الشراكات	14
الخطوات التي تتخذها وزارة التربية والتعليم لعمل شراكات	15
مراحل بناء الشراكات	16
الملاحق	20

المقدمة

انطلاقًا من أهمية التعليم باعتباره ركيزة أساسية لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، ومواردًا متجددًا يسهم في رفد المجتمع بالكوادر البشرية المؤهلة، وإدراكًا من وزارة التربية والتعليم بأهمية التعاون وبناء الشراكات في مجال تنفيذ البرامج والمشاريع التعليمية باعتبار التعليم مسؤولية مجتمعية؛ بادرت وزارة التربية والتعليم إلى بناء الشراكات الإستراتيجية مع العديد من الشركاء المحليين والدوليين وفقًا لأطر تعاون إستراتيجية تنطلق من الأولويات الوطنية والأهداف والمجالات الواردة في الخطة الإستراتيجية للوزارة (2018-2022) والتي تم تمديدها للعام 2025.

وحرصًا من الوزارة على التوسع في مجال بناء الشراكات مع الشركاء المحليين والدوليين؛ بهدف تنفيذ البرامج والمشاريع التعليمية وفقًا للدور التنسيقي للوزارة في مجال تحديد المشاريع والبرامج المرتبطة بأولويات قطاع التعليم الواردة البرنامج التنفيذي لرؤية التحديث الاقتصادي، وخطة الاستجابة الأردنية للأزمة السورية (JRP) حيث تعمل الوزارة سنويًا على مراجعة الخطط الإجرائية المقدمة من قبل الشركاء لتنفيذ البرامج والمشاريع التعليمية والتي يتم تحميلها على نظام (JORISS) الخاص بخطة الاستجابة، وإقرارها والموافقة على تنفيذها وإبرام وتوقيع اتفاقيات التعاون ومذكرات التفاهم لتنفيذها.

وإدراكًا من الوزارة بأهمية وجود فهم مشترك حول أولويات التعليم والأهداف الإستراتيجية للتعليم، وتطبيقًا لمنهجية العمل المعتمدة وحرصًا على التأسيس لفهم مشترك بين جميع الشركاء حول مراحل بناء الشراكة وإدرتها وآليات المتابعة والتقييم لدى الشركاء جميعًا عملت الوزارة على إعداد الإطار الإجرائي للشراكات.

منهجية إعداد الإطار الإجرائي للشراكات

تم الاعتماد على منهجية تحليل الفجوة المؤسسية بهدف تشخيص الواقع الحالي وتحديد الوضع المستقبلي (المنشود) للشراكات وتحديد الفجوة وتحليلها بين الواقع الحالي والوضع المستقبلي ورسم خارطة الطريق لملء الفجوة من خلال إعداد الإطار الإجرائي للشركاء.

شكل رقم (1) منهجية إعداد الإطار الإجرائي للشركاء

تعريف المصطلحات الواردة في الإطار الإجرائي للشراكات

يقصد بالألفاظ والعبارات التالية - أينما وجدت في هذا الإطار - المعاني المبينة أمام كل منها:

الجهات الحكومية:

وزارة أو دائرة أو مؤسسة رسمية عامة أو مؤسسة عامة أو هيئة أو مجلس أو سلطة أو بلدية أو شركة مملوكة بالكامل للحكومة أو التي تساهم فيها الحكومة بنسبة تزيد على (50%).

وزارة التربية والتعليم:

هي هيئة حكومية أردنية مسؤولة عن نظام التعليم في المراحل الأساسية والثانوية في المملكة الأردنية الهاشمية.

القطاع الخاص:

المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق عائدات أو أرباح للمالكين أو المساهمين.

الشراكة:

علاقة متينة بين المؤسسة وشركائها تهدف إلى تبادل قيمة مضافة لكل الأطراف المشاركة.

الشريك/ الشركاء:

جهة أو جهات داخلية وخارجية (هيئات، منظمات دولية أو محلية، ووزارات ومؤسسات عامة و خاصة).

المورد:

الجهة أو الأشخاص الذين يقدمون خدمات أو يقومون بتوريد الأثاث والتجهيزات.

الشراكات الإستراتيجية:

هي الشراكات بين وزارة التربية والتعليم ومؤسسات أخرى لتقديم خدمات وعمليات مشتركة.

شراكات موارد:

هي شراكة بين الدائرة ومؤسسات أخرى بهدف إدارة الموارد البشرية، المالية، التقنية، المعلوماتية، والأصول لضمان الاستخدام الأفضل للموارد.

المسوغات الرئيسة لإعداد الإطار الإجرائي:

- إيجاد فهم مشترك و موحد بين الشركاء جميعهم.
- تحديد منطلقات عمل مرجعية للشركاء يحدد فيها أولويات العمل الوطنية والقطاعية والإستراتيجية للتعليم.
- توحيد آليات العمل والتنسيق بين الشركاء.

- تحديد أشكال الإدارات المعتمدة للشركاء (الإدارة المركزية، الإدارة اللامركزية، والإدارة بالنتائج).
- تحديد آليات المتابعة والتقييم لأداء الشركاء وفقًا لمؤشرات محددة وواضحة وقابلة للقياس.

الأهداف التي يحققها الإطار الإجرائي:

- تعزيز التنسيق والتعاون بين وزارة التربية والتعليم والشركاء العاملين في قطاع التعليم، والسمعة المؤسسية الإيجابية.
- الاستفادة من خبرات وموارد وتجارب الشركاء لتبادل الرؤى الفريدة والحلول المبتكرة، وجذب الموارد المالية لدعم جهود الوزارة.
- زيادة عدد الشراكات وتوسيع نطاقها وفقًا لأطر تعاون تبرم بموجب اتفاقيات أو مذكرات تفاهم.
- تقوية وتعزيز الشراكات الحالية والمستقبلية لتحقيق مزايا ايجابية متبادلة، وضمان استفادة الأطراف المعنية بالشراكة جميعها.
- تحقيق التكامل والتنسيق والتعاون بين الشركاء الإستراتيجيين والمنفذين وفقًا لأولويات العمل الإستراتيجية والوطنية المشتركة.

أهمية بناء الشراكات للوزارة والشركاء:

الأهمية لوزارة التربية والتعليم:

- تحقيق تطلعات الوزارة وأهدافها الإستراتيجية.
- زيادة الوعي لدى المجتمع بالأنشطة والخدمات التي تقدمها الوزارة.
- تبادل الخبرات بين الوزارة والشركاء الآخرين من القطاعات جميعها.
- تحقيق أهداف الوزارة في مجال الشراكات وإحداث التغيير الإيجابي في القضايا التي تهتم بها الوزارة والشركاء.

الأهمية للمجتمع:

- توجيه أنظار العاملين في قطاع التعليم إلى أهمية الشراكات في حشد الموارد وحل المشكلات المجتمعية.
- تكامل جهود مقدمي الخدمات المختلفة لتحقيق النمو المجتمعي الشامل.
- استقطاب الجهات والأفراد لتقديم دور مجتمعي فاعل.

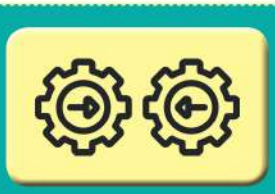
الأهمية للشركاء:

- الاستفادة من البيانات والمعلومات المتاحة لدى الشركاء، وتفعيلها بما يخدم موضوع الشراكة.
- استثمار الموارد المتاحة والقدرات المتنوعة لدى الشركاء من أجل تحقيق أهداف الشراكة.
- تحسين الكفاءة التشغيلية للشركاء باستثمار جوانب القوة لدى كل شريك.
- تطوير برامج ومشاريع الشراكة لتكون أكثر مواءمة للمستفيدين.
- تبادل الخبرات بين الجهات المعنية بالشراكة.
- تعزيز الابتكار والحلول الإبداعية.

المعايير المتعلقة باختيار الشركاء وبناء الشراكات لدى الوزارة:

الارتباط الوثيق بغايات وزارة التربية والتعليم وأهدافها والخدمات التي تقدمها.

الارتباط بأهداف الخطة الإستراتيجية لوزارة التربية والتعليم في مجال التعليم، التدريب، البيئة التعليمية.



التوافق مع سياسات الوزارة والشركاء في مجال الأولويات والاهتمامات المؤسسية.

مستوى الفائدة والعوائد على الوزارة من الشراكة سواء في تقليص حجم الإنفاق على البرامج والمشاريع، أو في زيادة العوائد المالية أو تحقيق مصالح متلقي الخدمة لدى الوزارة.

عوامل نجاح الشراكات لدى الوزارة:

- **الثقة:**

تحقيق الثقة بين وزارة التربية والتعليم وأطراف الشراكة أمرًا هامًا في نجاح الشراكة.

- **استثمار إمكانيات الشركاء:**

لدى الوزارة والشركاء إمكانيات وموارد ينبغي استثمارها من أطراف الشراكة كلها.

- **وضوح الأهداف:**

يجب أن تكون أهداف الشراكة واضحة لدى الوزارة وأطراف الشراكة.

- **الخصوصية:**

للوزارة والشركاء خصوصيتهم التنظيمية والتي تعتبر ذات حساسية لا ينبغي تجاوزها.

- **وضوح الأدوار اللازمة:**

ينبغي تحديد دور الوزارة وكل شريك كي يتم تجنب أي معيقات.

- **وضوح الخطة التنفيذية:**

تحديد مسؤوليات الوزارة وكل طرف من أطراف الشراكة.

منطلقات الوزارة والشركاء

التسويق

التسويق الإعلامي المشترك بين الوزارة والشريك

التخطيط

وضع خطة مشتركة لتحقيق أهداف الوزارة والشريك

قياس الأثر

العمل على قياس أثر الشراكة

التوثيق

بناء قاعدة بيانات مع الشركاء

المواءمة

مواءمة الشراكة مع أهداف وبرامج الوزارة الشركاء

التحسين المستمر

الاستفادة من التجارب السابقة في التحسين والتطوير المستمر

تصنيف الشراكات في وزارة التربية والتعليم

خدمات الطلبة

تعليم

تدريب

ارشاد وحماية

رعاية

تمكين

تصنيف الشراكات في وزارة التربية والتعليم

خدمات المعلمين

تدريب

تطوع

دعم فني مساند

توعية

تصنيف الشراكات في وزارة التربية والتعليم

خدمات بيئة التعلم

بناء مدارس

بناء غرف صفية

مشاغل ومختبرات

التأثيث والتجهيز

صيانة مدرسية

تصنيف الشراكات في وزارة التربية والتعليم

إدارة النظام

التخطيط

المتابعة والتقييم

الموارد البشرية

إدارة البيانات

جودة التعليم

منصات التعلم

الفئات المستهدفة من بناء الشراكات

القطاع العام

(وزارات، وهيئات، ومؤسسات)

القطاع الخاص

(شركات، وبنوك، ومؤسسات...)

الجهات مانحة

(سفارات الدول المانحة، وكالات دولية)

الجهات المنفذة للمشاريع

(المنظمات والجمعيات والمؤسسات)

المتبرعون

(الأفراد ورجال الأعمال)

المجتمع

(الجمعيات ومؤسسات المجتمع)

الخطوات التي تتخذها وزارة التربية والتعليم لعمل الشراكات

1. حصر احتياجات الوزارة من الشراكات وفق برامج الوزارة ومشاريعها وترتيبها وفق الأولوية.

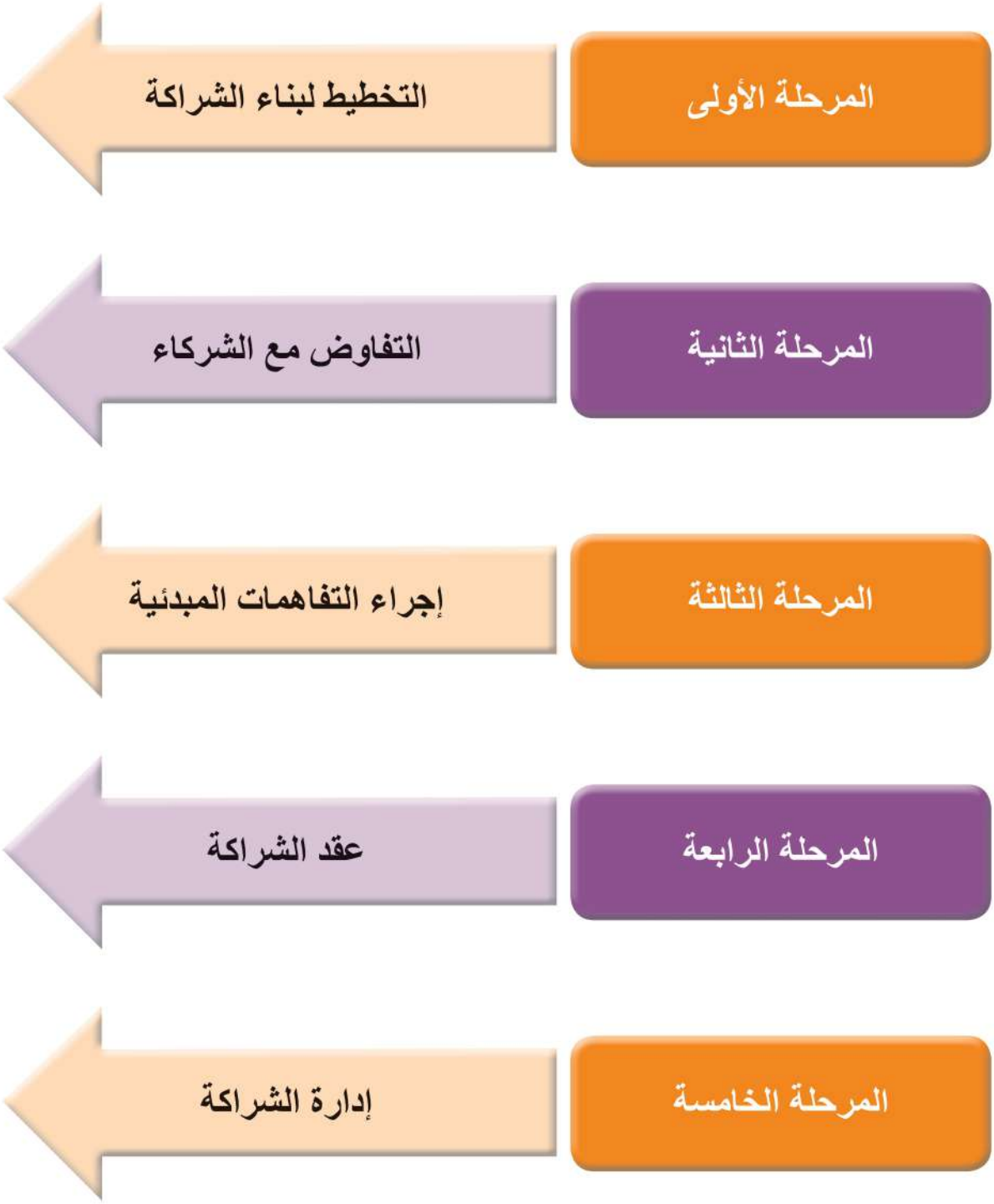
2. تحديد نطاق الشراكة ومطابقته مع الأهداف الاستراتيجية للوزارة.

3. دراسة وضع الشريك قبل البدء بالتواصل، والتعرف على مميزات الشريك ومدى إمكانية الاستفادة من الشراكة معه.

4. إجراء المناقشات مع الشريك ووضع إطار قانوني (اتفاقية التعاون والشراكة) وتحديد أدوار الوزارة والشريك والاتفاق على أساليب تنفيذها.

5. قياس أثر الشراكة
   - التقويم المستمر لمستوى الأداء
   - التطوير المستمر لخطة العمل

مراحل بناء الشراكات



مراحل بناء الشراكات

المرحلة الأولى: التخطيط لبناء الشراكات:

- توافق الشراكة مع تشريعات الوزارة وخطتها الإستراتيجية والسياسات الخاصة بالشريك.
- تحديد الأهداف المبدئية من الشراكة المرغوب إقامتها.
- تحديد المخاطر المبدئية من الشراكة المرغوب إقامتها.
- تحديد الإدارات المرتبطة بالشراكة والموارد المطلوبة لهذه الشراكة.
- تحديد نوع وحدود الشراكة المرغوب إقامتها.

المرحلة الثانية: التفاوض مع الشركاء:

- تحديد أهداف الشراكة النهائية.
- تحديد مخاطر الشراكة النهائية وتحديد آليات التعامل معها.
- تحديد الموارد المطلوبة للشراكة.
- التأكد من عدم وجود تضارب بين الشراكة المرغوب إقامتها مع الشراكات الحالية للوزارة.

المرحلة الثالثة: إجراء التفاهمات المبدئية:

- تحديد أطراف الشراكة وعناوينهم.
- أهداف الشراكة والخدمات المقدمة.
- تحديد أدوار والتزامات الشركاء.
- تحديد آلية ومراحل تنفيذ الشراكة.
- تحديد الإطار الزمني للشراكة.
- تحديد آلية الاتصال بين الشركاء.
- تحديد آلية حل الخلافات بين الوزارة والشركاء.
- تحديد آلية تعديل أو إنهاء الاتفاقية.

المرحلة الرابعة: عقد الشراكة:

يتم في هذه المرحلة توقيع عقد الشراكة وذلك بالتنسيق مع الإدارة المعنية في الوزارة وخطوات التوقيع هي:

- تزويد الإدارة بنسخة من الاتفاقية.
- تواصل الإدارة مع المؤسسة المرغوب توقيع اتفاقية شراكة معها للتنسيق والاتفاق على مراسم توقيع الاتفاقية.
- التغطية الإعلامية من قبل الإدارة المعنية.
- حفظ نسخة من العقد الموثق في إدارة الشؤون القانونية.

المرحلة الخامسة: إدارة الشراكة:

يتم في هذه المرحلة تطبيق بنود الاتفاقية حسب المراحل الآتية:

- تشكيل فريق من أعضاء من الإدارات المرتبطة بالشراكة في الوزارة مع أعضاء من المؤسسة الشريكة لتنفيذ بنود الاتفاقية.
- وضع جدول زمني لتنفيذ المشروع/بنود الاتفاقية.
- إبلاغ الإدارة المعنية بالانتهاء من تطبيق بنود الاتفاقية لتتم عملية التغطية الإعلامية.
- تحويل ملف الاتفاقية من الاتفاقيات قيد الإنجاز للاتفاقيات المنجزة لكي يتم عملية قياسها دوريًا من قبل قسم الشراكات الإستراتيجية.
- متابعة وتقييم البرامج والمشاريع المنفذة من خلال الشركاء.

مرحلة المتابعة والتقييم:

معايير تقييم الشركاء:

- يتم تقييم الشركاء في وزارة التربية والتعليم وفقًا لمجموعة من المعايير:
- إسهام الشريك في تحقيق الأهداف الإستراتيجية الواردة في الخطة الإستراتيجية لوزارة التربية والتعليم (2018-2025).
- أهمية البرامج والمشاريع المنفذة من خلال الشركاء وانسجامها مع أولويات الوزارة.
- تحقيق الوفر للوزارة وتحسين أعمالها ونتائجها.
- مدى دعم الشريك في التطوير التنظيمي للوزارة.
- جاهزية الشركاء أثناء تنفيذ المشاريع بالتعاون مع الوزارة.
- فاعلية الشريك في مجال متابعة تنفيذ البرامج والمشاريع.
- مرونة واستجابة الشريك وقدرته في التعامل مع التحديات والمخاطر.
  - خطة عمل مع الشريك لضمان تحقيق التكامل والتنسيق مع الشركاء الآخرين.
  - إسهام الشريك في حل القضايا الرئيسة التي تهم الوزارة خارج نطاق الشراكة.
- التزام الشريك بحضور الاجتماعات واللقاءات التي يتم التخطيط لها.
- كفاءة وفاعلية فريق عمل الشريك.
- مشاركة الشريك في اللجان وفرق العمل.
- نشر قصص النجاح وأفضل الممارسات.

المتابعة والتقييم للشركاء:

- تتم عملية المتابعة والتقييم للشركاء خلال مرحلة تنفيذ البرامج والمشاريع المنفذة من خلال الشركاء

على النحو الآتي:

- تتضمن عملية متابعة الشركاء تتبع المؤشرات الرئيسية المذكورة في اتفاقيات التعاون والخطط التنفيذية للبرامج والمشاريع المنفذة من خلال الشركاء وجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بسير العمل في تنفيذ الأنشطة.
- تتم عملية تقييم الشركاء من خلال تحليل المعلومات التي تم جمعها خلال عملية المتابعة ويتم في ضوء عملية التقييم تحديد كيفية تحسين برامج ومشاريع الشراكة.
- يتم القيام بعملية المتابعة والتقييم للشركاء من خلال استخدام الآليات والإجراءات والأدوات التالية:
- جمع المعلومات دوريًا عن أنشطة الشراكة المنفذة والمخرجات والنتائج لقياس أداء الشراكة.
- مراجعة مؤشرات قياس الأداء والمستهدفات
- جمع ورصد وتوثيق المعلومات بالاستفادة من الطرق الآتية:
  1. السجلات والتقارير.
  2. اقتراحات المستفيدين.
  3. الزيارات الميدانية والمقابلات والمسح الميداني.
  4. الوثائق المرئية.
  5. المشاهدة و الملاحظة.
  6. ورش العمل ومجموعات التركيز.
  7. الاجتماعات واللقاءات التنسيقية مع الشركاء.
  8. مقارنة المستهدفات بما تم تحقيقه مع ذكر أسباب عدم تحقيق المؤشرات.
  9. إعطاء توصيات لتعديل أي المؤشرات أو النتائج أو الأهداف.
- كتابة التقارير المرحلية الدورية ربعيًا.
- تقييم إدارة الشراكات القائمة بشكل سنوي مع المحافظة على الثقة والاحترام والحوار الإيجابي والفاعل مع الشركاء في حال وجود تقصير لدى أحد الشركاء في أداء الالتزامات المبرمة، ومطالبته بالوفاء بالتزاماته وفقًا لاتفاقية التعاون أو مذكرة التفاهم بالأساليب التي توازن بين اللطف والحزم لضمان المحافظة على الشراكة واستدامتها.

مراجعة وتطوير عمل الشراكات:

يتم في ضوء استكمال مراجعة نتائج عملية متابعة وتقييم الشركاء، وتحديد الأنشطة المنجزة والأنشطة المتأخرة إعداد خطط علاجية لعلاج الملاحظات (مجالات التحسين)، وخطة تطويرية بهدف توسيع نطاق تنفيذ الأنشطة وتعميم آثارها الإيجابية.

الملاحق

1. **الملحق رقم (1):** منهجية إدارة العلاقات الخارجية وبناء الشركات.
2. **الملحق رقم (2):** منهجية تقييم أداء الموردين/ المقاولين.

الإشراف العام

د. طارق الطراونة

فريق الإعداد	
خالد المحارب	أنغام المحادين
مرزوق الزيود	كنانة الطراونة
لينا ملكاوي	م. رائد خليفات
فيصل صهيبة	أحمد شطارة

التصميم: عائد سمّور