



## الخطة الإستراتيجية

"ابداع، كفاءه، تمكين"

2021-2018

اعداد : اسيا القواسمي

## Contents

	1. تقديم:	4
	2. لمحة حول جمعية روان	6
	3. تحليل واقعا لاطفال في فلسطين:	8
	3.1. دور وزارة التربية والتعليم في فلسطين:	8
	3.2. دور وزارة الصحة في فلسطين:	17
	3.3. دور وزارة التنمية الاجتماعية	18
	3.4. النظام التعليمي الرسمي الفلسطيني	11
	3.5. واقعا لبناء المؤسسة لقطا عا لتعليم	13
13	3.5.1 المدارس:	
14	3.5.2 الطاقم التعليمي ( كافة العاملين عدا الاذنة و المستخدمين )	
14	3.5.3 الطلاب	
15	3.5.4 معدل عدد الطلبة لكل معلم/شعبة:	
15	3.5.5 أهم المشاكل التي تواجهها عا لتعليم في فلسطين:	
	3.6. أهم المشاكل التي تواجه منظومة صحة الطفل في فلسطين:	17
	3.7. الخدمات الطبية للصحة المدرسية:	18
	4. العنف ضد الاطفال في فلسطين	18
	5. منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية و مراحل التنفيذ	20
	6. محددات إعداد الخطة الاستراتيجية	20
	7. الأدوات المستخدمة في عملية التخطيط	21
	8. مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية و تطويرها	21
	8.1. المرحلة الأولى: التهيئة و الإعداد و تشكيل فريق التخطيط	22
	8.2. المرحلة الثانية: تشخيص و تحليل الوضع القائم	22
23	8.3. المرحلة الثالثة: تطوير الإطار الاستراتيجي	
	8.4. المرحلة الرابعة: إعداد و تطوير مصفوفة الخطة التنفيذية و مصفوفة خطة المتابعة و التقييم	23
	8.5. المرحلة الخامسة: إعداد و صياغة الخطة الاستراتيجية و نشرها و تعميمها	24
	9. نتائج تشخيص و تحليل واقعا	24
	9.1. تحليل البيئة الداخلية	25
	9.2. أبرز القضايا الحرجة ذات الالوية علنا نحو أدناه	28
	9.3. الإطار الاستراتيجي	29
	9.4. الرؤية	29
	9.5. الرسالة	29
	9.6. الأهداف الاستراتيجية	40

Error! Bookmark not defined. .... خطة العمل التنفيذية السنوية للعام 2018

Error! Bookmark not defined. .... خطة المتابعة والتقييم للعام 2018

DRAFT

تعتبر جمعية روان واحده من الجمعيات الفلسطينية التعليمية التي تعمل على تنمية وتطوير التعليم العلاجي الشامل للاطفال من 3- 18 عام الذين يعانون من صعوبات التعلم الاكاديمية (القراءة وفهم المقروء والتهجئة والكتابة والحساب ) وصعوبات التعلم النمائية (الانتباه والتركيز والادراك والذاكرة ) (التفكير واللغة الشفوية ) ودورها في بناء نظام تعليمي وطني وعصري، ومساهمتها الكبيرة في تنشئة جيل فلسطيني ملتزم بقضيته ومجتمعه وملتزم بينود وثيقة الاستقلال الوطني الفلسطيني، ولما تتطلع له الحكومة في تطوير قطاعات التعليم والصحة في فلسطين.

في إطار برنامج جمعية روان " بناء جيل صحي واعياثق بنفسه " تولى جمعية روان اهمية بالغة لإعداد الخطة الاستراتيجية،وقد نظمت الجمعية مجموعة من ورش العمل مع موظفي واعضاء مجلس الادارة في الجمعية. وإن نتاج هذه الجهود المشكورة تقنضي توجيه الشكر لكل من ساهم في بلورة وصياغة هذه الاستراتيجية التي من خلالها أصبح ممكناً للجميع المساهمة في الجهد الوطني في مجال التعليم العلاجي او العلاج الشامل للاطفال ذوي الصعوبات التعلمية في المدارس وفي جهود الكشف المبكر في رياض الاطفال .من اجل التخفيف من نسبة الانتشار للمشكلة والتقليل من اعداد الطلاب المتسربين من المدارس بسبب صعوبات التعلم واية ظروف بيئية اخرى .

جاءت الخطة الاستراتيجية للأعوام 2018-2022 كأول خطة استراتيجية تطورها جمعية روان في إطار سعيها لتحسينمستوى التعليم الخاص وتمكين الاطفال من الاستمرار في اكمال مسيرتهم التعليمية، وتمكينهم من اكمال حياتهم في المجتمع بشكل يوازي اقرانهم، والاهداف التي تسعى الجمعية الى تحقيقها منذ تأسيسها في العام 2008 وترخيصها من وزارة الداخلية تحت رقم تسجيل RA-22580-E.

وفي السياق نفسه، راكمتالجمعية منذ إنشائها معرفة وخبرة، بنجاحاتها وبإخفاقاتها، وبالدروس المستفادة، مما شكل حافزا مهما للانتقال إلى مستوى أكثر تنظيما واحترافا في العمل المؤسسي القابل للتوسع، والقادر على الاستجابة لاحتياجات الطلاب والاطفال واولياء الامور، من تج الاطفال من الفئة العمرية 3-18 عاما، لذي يعانون من صعوبات التعلم واضطراب التشتت والحركة الزائدة (ADHD)، وتقديم الدعم النفسي لهم ولعائلاتهم، وفي إرساء أسس العمل التنموي المستدام. وبذلك المفهوم , تشكل الخطة الاستراتيجية للجمعية ركيزة أساسية لمقومات الانتقال للمستوى المطلوب.

وجاءت هذه الخطة لتحديد دور الجمعية ومهامها، و لتبرز الأهداف الاستراتيجية التي تتبناها الجمعية للسنوات 2018-2021، وأهم القيم والمبادئ الموجهة لعملها، سواء على الصعيد الداخلي، أو مع الشركاء وافراد المجتمع عموماً ، مستندين إلى تقييم ذاتي أُجري من خلال عقد سلسلة من ورشات العمل مع القطاعات التربوية المختلفة، وعبر تحليل واقع الجمعية ودراستها من حيث المهام والنشاطات والأنظمة الداخلية والهيكلة التنظيمية والموارد البشرية.

كما جرى تقييم نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، واستكشاف الفرص ورصد التهديدات في البيئة الخارجية، من أجل تمكين الجمعية من التعامل مع المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، التي تفرز أنواعاً مختلفة من القضايا والأزمات.

فكانت تلك التقييمات والتحليلات هي دافعاً لبدء عملية التخطيط الاستراتيجي، وصولاً إلى الأهداف الاستراتيجية والبرامج والمبادرات ومؤشرات الأداء. تأتي هذه الاستراتيجية التي تتضمن رؤية واضحة وأهداف إستراتيجية وسياسات وبرامج لتعكس الأولويات والتدخلات التي ستعمل الجمعية على تحقيقها على مدار السنوات الأربعة القادمة من خلال برامج وأنشطته وشراكات مع مختلف الأطراف الفاعلة ومن خلال المرتكزات التي انطلقت منها ، والتحديات التي سنسعى للتغلب عليها، آمليين أن تكون خطواتنا تلك انطلاقة حقيقية لإنجاز مُعززات ومقومات أخرى للعمل المجتمعي، الفاعل والبناء.

رئيس مجلس الإدارة

## 2. لمحة حول جمعية روان

جمعية روان لتنمية الطفل هي جمعية خيرية غير ربحية، تأسست عام 2008، مسجلة في وزارة الداخلية تحت رقم تسجيل RA-22580-E على يد نخبة من الخبراء في التربية الخاصة والصحة النفسية والعصبية وصعوبات التعلم والنطق.

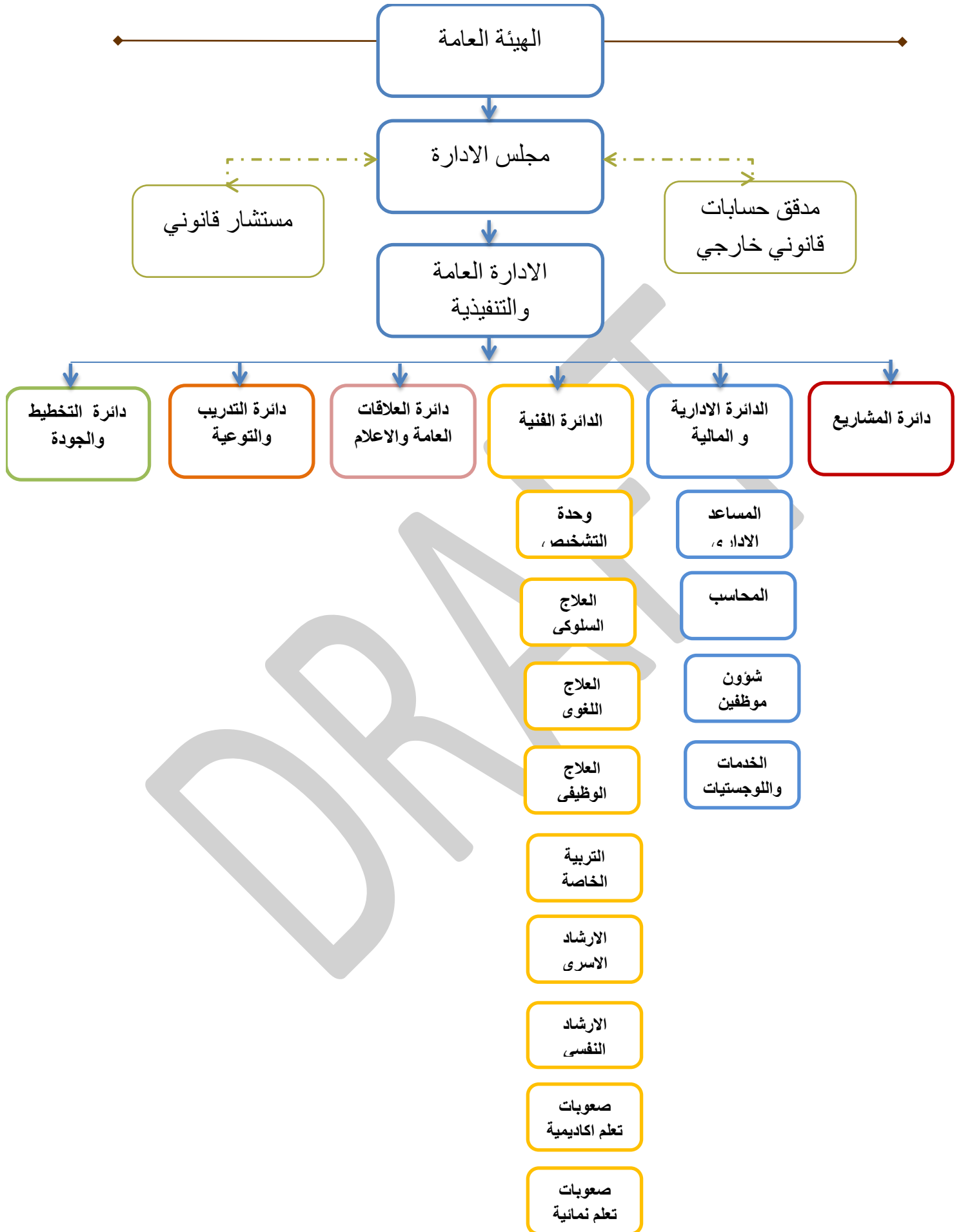
تعمل الجمعية على تشخيص وعلاج الاطفال من الفئة العمرية 6-18 عاما، الذين يعانون من صعوبات التعلم واضطراب التثنت والحركة الزائدة (ADHD)، وتقديم الدعم النفسي لهم ولعائلاتهم، حيث تشير بعض المؤشرات الميدانية والمقارنة ان نسبة انتشار الفئة المستهدفة قد تصل الى 15 % من الاطفال في فلسطين.

قامت جمعية روان منذ تأسيسها على تشخيص وعلاج الاف الاطفال سواء عبر الخدمات المباشرة داخل الجمعية او الخدمات غير المباشرة من خلال برامج التوعية الوطنية في فلسطين بالتعاون مع شركائها.

كما قامت جمعية روان بالشراكة مع مؤسسات دولية متخصصة وداعمة بتطبيق برامج الدمج الشاملة في المدارس الحكومية حيث قامت بتدريب طواقم مدارس حكومية وخاصة واولياء الامور، على اليات الكشف المبكر والتعامل مع كافة انواع صعوبات التعلم في الصف وغرف المصادر التي تم تأسيسها من قبل الجمعية في المدارس في المناطق المستهدفة.

تعمل جمعية روان على توفير البرامج وتطوير الادوات المتخصصة بالكشف عن هذه الاضطرابات ومعالجتها بهدف الحد من اثارها السلبية على حياة ومستقبل الاطفال الفلسطينيين.

وتهدف الجمعية إلى حماية حقوق الاطفال المستهدفين في فلسطين من خلال حملات التوعية والدعم والمناصرة مع الشركاء للعمل على تنفيذ التشريعات التي اقرها القانون الفلسطيني والخطط الاستراتيجية الوطنية الفلسطينية والتشريعات الدولية المتعلقة بحقوق الاطفال ذوي الاعاقة. وتوفير البرامج الخاصة والملائمة لدمجهم في المجتمع والتعليم الرسمي .



### 3. حول صعوبات التعلم:

تعريف اللجنة القومية المشتركة لصعوبات التعلم (NJCLD, 1994).

صعوبات التعلم هي مصطلح عام *general term* يشير إلى مجموعة غير متجانسة من الاضطرابات، والتي تعبر عن نفسها من خلال صعوبات نمائية دالة تؤدي إلى صعوبات في اكتساب واستخدام قدرات الاستماع أو التحدث أو القراءة أو الكتابة أو الاستدلال أو القدرات الرياضية. *Mathematical*

هذه الاضطرابات ذاتية / داخلية المنشأ *intrinsic* ويفترض أن تكون راجعة إلى خلل في الجهاز العصبي المركزي، ويمكن أن تحدث خلال حياة الفرد، كما يمكن أن تكون متلازمة مع مشكلات الضبط الذاتي، ومشكلات الإدراك والتفاعل الاجتماعي

هذه المشكلات لا تكون أو لا تنشأ بذاتها صعوبات تعلم، ومع أن صعوبات التعلم يمكن أن تحدث متزامنة مع بعض ظروف الإعاقة الأخرى مثل: قصور حاسي أو تأخر عقلي أو اضطراب انفعالي جوهري -- أو مع مؤثرات خارجية *extrinsic* مثل فروق ثقافية أو تدريس / تعليم غير كافي أو غير ملائم صعوبات التعلم - ليست نتيجة لهذه الظروف أو المؤثرات .

#### • نسبة انتشار صعوبات التعلم:

مما لا شك فيه بان معرفة الأرقام الخاصة بانتشار صعوبات التعلم خير ما يساعد على تخطيط البرامج التربوية وتمويلها، غير أن تحديد نسبة حدوث وانتشار هذه الصعوبات محفوف بمخاطر تتعلق بالمفهوم والمحكات والأساليب والأداة المستخدمة في التشخيص، ومما لا شك فيه بان العدد المتزايد للبرامج الموجهة نحو ذوي الصعوبات والتصورات الخاطئة حول الصعوبات التعليمية واختلاف التعريفات والمستويات الأدائية في الاختبارات قد أسهم في التشويش على إمكان الوصول إلى نسبة عامة متفق عليها وجعلت هذه النسب تتفاوت.

وتختلف التقديرات حول أعداد أو نسب الأطفال ذوي الصعوبات التعليمية اختلافاً كبيراً جداً ، وذلك بسبب عدم وضوح التعريف من جهة ، وبسبب عدم توفر اختبارات متفق عليها للتشخيص ، ففي حين يعتقد بعضهم أن نسبة حدوث صعوبات التعلم لا تصل إلى 1 % ، يعتقد آخرون أن النسبة قد تصل إلى 20 % ، إلا أن النسبة المعتمدة عموماً هي 2 % 3% . (الخطيب، 1997).

و يرى آخرون أيضا أن نسبة انتشار صعوبات التعلم تتفاوت بشكل كبير ويرجع هذا إلى عدم الاتفاق على تعريف محدد لمصطلح صعوبات التعلم، وقد اتفقت العديد من الدراسات على أنه إذا تضمنت النسبة ذوي الصعوبات البسيطة فإن النسبة ستكون مرتفعة بشكل عام وتخفض هذه النسبة إذا تضمنت ذوي الصعوبات الحادة، كما أنها أعلى عند الذكور منها عند الإناث بنسبة 1-3 أو 1-4 وقد وصلت بعض الدراسات إلى أن النسبة العامة للصعوبات تتراوح ما بين 15%-20% ومن 1%-3% بين أطفال المدارس (الوقفي، 2001).

وترى الدكتورة ميادة الناطور (رئيسة قسم الإرشاد والتربية الخاصة بالجامعة الأردنية) أن نسبة انتشار صعوبات التعلم ما بين 1% -30% والاختلاف الكبير في تلك التقديرات يعود إلى اختلاف المعايير المستخدمة في تحديد هؤلاء الطلبة. وحسب الإحصاءات الأخيرة فهناك ما يقارب 51% صعوبات تعلم من مجموع الإعاقات الأخرى للفئة العمرية 6-21 سنة وفي العالم العربي لا تتوفر إحصاءات دقيقة حول انتشار هذه الظاهرة. (صحيفة الثورة السورية).

وقد أجرى بست (1969)، دراسة في ولاية الينوى في الولايات المتحدة الأمريكية عن نسبة شيوع صعوبات التعلم في الصفين الثالث والرابع الابتدائيين، حيث تبين أن مانسبته (7%-8%) من طلبة المرحلة الابتدائية يعانون من صعوبات تعليمية. (الوقفي، 1998)

وأجريت دراسة قام بها البيلي ورفاقه في دولة الإمارات العربية المتحدة، على تلاميذ الصف السادس الابتدائي، واشتملت العينة (1008) تلاميذ، وأظهرت النتائج أن ما نسبته (13.79%) من الطلبة يعانون من صعوبات تعليمية، باعتبار التباعد بين الأداء الأكاديمي ومستوى القدرة العقلية محكاً للتصنيف. ([www.thawta.alwehda.gov.sy](http://www.thawta.alwehda.gov.sy)) أما في الأردن، فتشير إحصاءات وزارة التربية والتعليم إلى أن عدد الطلبة في المدارس يقارب المليون ونصف المليون طالباً وطالبة، حسب إحصاء عام (2007-2008)، ولنفترض أن نسبة (1%) هي النسبة الممثلة للصعوبات التعليمية في كافة المراحل الدراسية فهذا يعني أن عدد الطلبة الذين يعانون من صعوبات تعليمية هو (15000) طالباً وطالبة، وهذا يقتضي إجراء دراسات لتحديد حجم هذه الظاهرة في مدارسنا. إذا فلا يوجد هناك نسبة متفق عليها للذين يعانون من صعوبات التعلم، بيد أننا يمكن أن نعتبر أن النسبة المعتمدة عموماً هي (2-3%).

وتشير التقديرات إلى أن أعداد الطلبة الذكور المعرفين بصعوبات التعلم يفوق أعداد الإناث المعرفات بصعوبات التعلم بما يقارب الضعفين إلى ثلاثة أضعاف وأسباب هذا الاختلاف ليست له علاقة بالقدرات العقلية وإنما يعود إلى العوامل التي أدت إلى ارتفاع النسبة لدى الذكور أكثر من الإناث كالعوامل الطبية، فزيادة وزن الذكر في الولادة أكثر من الإناث يجعله عرضة لعسر في الولادة، أضف إلى ذلك: طبيعة النشاط لدى الذكر فهي عنيفة أكثر من الإناث وتكرار الإصابات قد يؤدي إلى خلل، وقد يكون للهرمون الذكري علاقة بذلك وثمة عوامل متصلة بالنضج لأن الإناث تتضج قبل الذكور، وكذلك عوامل اجتماعية وجميع هذه العوامل تزيد من صعوبة التعلم لدى الذكور أكثر من الإناث.

ونجد أن نسبة الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة ترتفع بشكل عام ومنها صعوبات التعلم كلما انتشرت الحروب وازداد

تدني المستوى المعيشي وانتشر المرض. وقد وصل عدد الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة إلى 150 مليون طفلاً في العالم. أي نسبتهم إلى العاديين هي 10-12%. وهذه النسبة في ارتفاع بدل أن تتناقص مع تطور العلم. لكن الأطماع الاقتصادية والاستيلاء على ثروات الشعوب وتفتشي الفساد في الاستيلاء على مصادر الثروات في العالم ليسيطر عليها قلة من الأفراد ويحرم من عائداتها الأعداد الكبيرة فيسود الفقر ونقص الغذاء والدواء ويزداد عد هؤلاء الأطفال بالإضافة إلى الحروب التي تشمل الأطفال والمناطق الأهلة بالسكان المدنيين وتعرضهم لأضرار الحروب. جميع هذه الأسباب أدت إلى ازدياد وتزايد أعداد ذوي الاحتياجات الخاصة بشكل كبير وسريع. (www.gulfkids.com)

يرى آخرون أيضاً أن نسبة انتشار صعوبات التعلم تتفاوت بشكل كبير ويرجع هذا إلى عدم الاتفاق على تعريف محدد لمصطلح صعوبات التعلم، وقد اتفقت العديد من الدراسات على أنه إذا تضمنت النسبة ذوي الصعوبات البسيطة فإن النسبة ستكون مرتفعة بشكل عام وتخفض هذه النسبة إذا تضمنت ذوي الصعوبات الحادة، كما أنها أعلى عند الذكور منها عند الإناث بنسبة 1-3 أو 1-4 وقد وصلت بعض الدراسات إلى أن النسبة العامة للصعوبات تتراوح ما بين 15%-20% ومن 1%-3% بين أطفال المدارس (الوقفي، 2001)

وترى الدكتورة ميادة الناطور (رئيسة قسم الإرشاد والتربية الخاصة بالجامعة الأردنية) أن نسبة انتشار صعوبات التعلم ما بين 1% -30% والاختلاف الكبير في تلك التقديرات يعود إلى اختلاف المعايير المستخدمة في تحديد هؤلاء الطلبة. وحسب الإحصاءات الأخيرة فهناك ما يقارب 51% صعوبات تعلم من مجموع الإعاقات الأخرى للفئة العمرية 6-21 سنة وفي العالم العربي لا تتوفر إحصاءات دقيقة حول انتشار هذه الظاهرة. (صحيفة الثورة السورية

#### 4. تحليل واقع الاطفال في فلسطين:

##### 4.1 دور وزارة التربية والتعليم في فلسطين:

بعد تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية، مهام التعليم والصحة والتنمية الاجتماعية في فلسطين عام 1994، تشكلت وزارة التربية والتعليم العالي، وفي عام 1996 أنيطت صلاحيات التعليم العالي بوزارة جديدة حملت اسم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فيما ظلت الوزارة الأم تحمل اسم وزارة التربية والتعليم. وفي تعديل وزاري على الحكومة الفلسطينية عام 2002 تم إعادة دمج الوزارتين في وزارة واحدة حملت اسم وزارة التربية والتعليم العالي.

تتولى الوزارة مسؤولية الإشراف على التعليم الفلسطيني وتطويره في مختلف مراحلها، في قطاعي التعليم العام والتعليم العالي. وتسعى لتوفير فرص الالتحاق لجميع من هم في سن التعليم، وكذلك تحسين نوعية وجودة التعليم والتعلم للارتقاء به بما يتلاءم مع مستجدات العصر. وكذلك تنمية القوى البشرية العاملة في القطاع التعليمي، من أجل إعداد المواطن الفلسطيني المؤهل، والقادر على القيام بواجباته بكفاءة واقتدار.

حرصت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، منذ توليها قيادة دفة التعليم، على النهوض بالعملية التربوية، وبذلت جهوداً كبيرة في هذا المجال، وسط ظروف سياسية صعبة، فقد تحملت عبئاً كبيراً، وورثت تركة ثقيلة، وبنية تربوية شبه مدمرة، خلفها الاحتلال الإسرائيلي. وأخذت على عاتقها أن النجاح، من خلال وضع اهداف استراتيجية يمكن تحقيقها.

#### 4.1.1. النظام التعليمي الرسمي الفلسطيني

يقسم التعليم الرسمي الفلسطيني إلى ثلاثة أنواع هي:

1. التعليم ما قبل المدرسة (رياض أطفال).
2. التعليم العام (التعليم المدرسي).
3. التعليم العالي.

وتمتد مدة التعليم ما قبل المدرسة إلى سنتين على الأكثر. أما مدة التعليم المدرسي إلى اثنتي عشرة سنة. أما التعليم العالي فينقسم إلى نوعين وهما التعليم العالي المتوسط (كليات المجتمع المتوسطة) ومدته سنتان إلى ثلاث سنوات والتعليم الجامعي (الجامعات) لنيل درجة البكالوريوس ومدته تتراوح بين 4 - 6 سنوات تعتمد بالدرجة الأولى على نوع التخصص .

#### 4.1.2. السلم التعليمي ويشمل المراحل الآتية:

##### المرحلة الأولى:

التعليم ما قبل المدرسة (رياض الأطفال): يشمل الأطفال من سن 4 سنوات - 5 سنوات و 5 أشهر.

##### المرحلة الثانية:

التعليم العام ويشمل:

1- التعليم الأساسي / الإلزامي 1 - 10: يبدأ دخول الطالب للصف لأول الأساسي من سن 5 سنوات و6 أشهر. والتي تستمر لمدة عشر سنوات؛ أي حتى نهاية الصف العاشر الأساسي (المرحلة الإلزامية).

2- التعليم الثانوي (1ث - 2ث) ويشمل:

• التعليم الثانوي الأكاديمي: مدته سنتان بفرعيه العلمي والعلوم الإنسانية (الأدبي) ويُعدُّ الطلبة هنا للتحاق لامتحان الثانوية العامة (التوجيهي) والذي يمكّن الناجحين منهم من الالتحاق بالجامعات.

• التعليم الثانوي المهني: مدته أيضا سنتان وينقسم إلى فروع الخمسة: صناعي، وتجاري، وزراعي، وتمريضي، وفندقي، يعد الطلبة هنا للتقدم لامتحان الثانوية العامة (التوجيهي المهني) والذي يمكنهم من الالتحاق بكليات المجتمع أو بعض الكليات الجامعية التي تناسب تخصصاتها نوع التعليم في الفرع الثانوي.

ويخضع التعليم الفلسطيني بجميع مراحلها لأربع جهات إشراف وهي:

1- حكومية 2- وكالة الغوث الدولية 3- خاصة 4- عامة (يشرف عليها مجالس أمناء من شخصيات عامة أو اعتبارية. ومن الملاحظ أن جميع رياض الأطفال هي مؤسسات خاصة باستثناء عدد محدود جدا في قطاع غزة تشرف عليها الحكومة.

أما المدارس فتخضع لثلاث جهات إشراف هي: 1- حكومية: تشرف على معظم المدارس. 2- وكالة الغوث الدولية: التي تشرف على مدارس اللاجئين الفلسطينيين في الضفة الغربية وقطاع غزة. 3- خاصة.

### 4.1.3.1 واقع البناء المؤسسي لقطاع التعليم

يعرض هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي تم اشتقاقها من بيانات المسح السنوي الشامل للعام الدراسي 2015/2014 للمدارس في الوطن المنفذ من قبل وزارة التربية والتعليم العالي، وكانت هذه النتائج كما يلي:-

#### 4.1.3.1 المدارس:

تفيد نتائج المسح الاحصائي التربوي السنوي للعام الدراسي 2015/2014، بان هناك 2,856 مدرسة في الأراضي الفلسطينية، منها 2,144 مدرسة في الضفة الغربية و 712 مدرسة في قطاع غزة. وتتوزع حسب جهات الاشراف كما يلي: 2,095 مدرسة حكومية و 349 مدرسة تابعة لوكالة الغوث و 412 مدرسة خاصة . وبينت النتائج أن عدد مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة اعلى من عددها في الضفة الغربية، حيث بلغت 252 مدرسة في قطاع غزة و 97 مدرسة في الضفة الغربية .

وحول توزيع المدارس حسب فترة الدوام فقد بينت نتائج المسح أن هناك: 2,616 مدرسة تداوم في الفترة الصباحية، منها 2,141 مدرسة في الضفة الغربية و 475 مدرسة في قطاع غزة، و 240 مدرسة تداوم في الفترة المسائية منها 3 مدارس في الضفة الغربية و 237 مدرسة في قطاع غزة . ومن حيث توزيع المدارس حسب ملكية البناء فقد بينت نتائج المسح أن هناك 2,504 مدرسة مملوكة، 315 مدرسة مستأجرة و 37 مدرسة مملوكة ومستأجرة في آن واحد وتشكل المدارس المملوكة في قطاع غزة ما نسبته 94.7 % من مجموع المدارس هناك، في حين تشكل المدارس المملوكة في الضفة الغربية ما نسبته 85.4 % من مجموع المدارس الموجودة فيها .

#### أعداد المدارس حسب المنطقة والجهة المشرفة وجنس المدرسة، 2015/2014

قطاع غزة				الضفة الغربية				فلسطين				المنطقة
خاصة	وكالة	حكومة	المجموع	خاصة	وكالة	حكومة	المجموع	خاصة	وكالة	حكومة	المجموع	الجهة المشرفة
												جنس المدرسة
11	109	174	294	31	35	655	721	42	144	829	1,015	ذكور
6	54	165	225	23	48	649	720	29	102	814	945	إناث
49	89	55	193	292	14	397	703	341	103	452	896	مختلطة
66	252	394	712	346	97	1,701	2,144	412	349	2,095	2,856	المجموع

البيانات لا تشمل مدارس سالبلدية والمعارف الإسرائيلية في القدس

#### 4.1.3.2. الطاقم التعليمي ( كافة العاملين عدا الاذنة والمستخدمين )

بلغ عدد المعلمين في المدارس بكافة مراحلها 65,175 معلماً ومعلمة، منهم 42,069 معلماً ومعلمة في الضفة الغربية و 23,106 معلماً ومعلمة في قطاع غزة. من بينهم 26,155 ذكوراً و 39,020 إناثاً، وموزعين على المدارس حسب جهات الاشراف كما يلي: 45,519 معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية و 11,138 معلماً ومعلمة في مدارس وكالة الغوث الدولية و 8,518 معلماً ومعلمة في المدارس الخاصة.

#### توزيع الطاقم التعليمي ( كافة العاملين عدا الاذنة والمستخدمين ) حسب المنطقة والجهة المشرفة والجنس، 2015/2014

الجهة المشرفة				المنطقة
خاصة	وكالة	حكومة	المجموع	
				فلسطين
8,518	11,138	45,519	65,175	المجموع
2,053	4,157	19,945	26,155	ذكور
6,465	6,981	25,574	39,020	إناث
				الضفة الغربية
6,806	2,208	33,055	42,069	المجموع
1,569	795	14,331	16,695	ذكور
5,237	1,413	18,724	25,374	إناث
				قطاع غزة
1,712	8,930	12,464	23,106	المجموع
484	3,362	5,614	9,460	ذكور
1,228	5,568	6,850	13,646	إناث
البيانات لا تشمل مدارس البلدية والمعارف الإسرائيلية في القدس				

#### 4.1.3.3. الطلاب

بينت نتائج المسح أن هناك 1,171,596 طالباً وطالبة يدرسون في المدارس منهم: 684,699 طالباً وطالبة في الضفة الغربية، و 486,897 طالباً وطالبة في قطاع غزة. من بينهم 581,095 ذكوراً و 590,501 إناثاً، وموزعين حسب جهات الاشراف كما يلي 772,929 طالب/ة في المدارس الحكومية و 288,515 طالب/ة في مدارس وكالة الغوث الدولية و 110,152 طالباً في المدارس الخاصة .

## أعداد الطلاب في المدارس حسب المنطقة والجهة المشرفة والجنس، 2015/2014

الجهة المشرفة				المنطقة
خاصة	وكالة	حكومة	المجموع	
				فلسطين
110,152	288,515	772,929	1,171,596	المجموع
64,788	143,589	372,718	581,095	ذكور
45,364	144,926	400,211	590,501	إناث
				الضفة الغربية
91,980	50,026	542,693	684,699	المجموع
53,464	20,699	263,563	337,726	ذكور
38,516	29,327	279,130	346,973	إناث
				قطاع غزة
18,172	238,489	230,236	486,897	المجموع
11,324	122,890	109,155	243,369	ذكور
6,848	115,599	121,081	243,528	إناث
				البيانات تشمل مدارس سبيلدية والمعارف لإسراييل تينيفيا القدس

### 4.1.3.4. معدل عدد الطلبة لكل معلم/شعبة:

أشارت نتائج المسح إلى أن معدل عدد الطلبة لكل معلم في المدارس يتفاوت حسب جهة الاشراف، فبلغت 20.9 طالب لكل معلم في المدارس الحكومية و 28.8 طالب لكل معلم في مدارس وكالة الغوث الدولية، و 16.4 طالب لكل معلم في المدارس الخاصة. وحول معدل الطلبة لكل شعبة، فقد بينت نتائج المسح أن هذا المعدل يتفاوت من مرحلة إلى أخرى وحسب جهة الاشراف أيضاً، فقد بلغ معدل عدد الطلبة في الشعبة في المرحلة الاساسية 30.6، أما في المرحلة الثانوية فقد بلغ المعدل 25.8 طالبا لكل شعبة، وبلغ معدل عدد الطلبة في الشعبة حسب جهة الاشراف كما يلي : 29.4 طالبا لكل شعبة في المدارس الحكومية و 36.6 طالبا لكل شعبة في مدارس وكالة الغوث الدولية و 22.3 طالبا لكل شعبة في المدارس الخاصة.

### 4.1.4. أهم المشاكل التي تواجه قطاع التعليم في فلسطين:

- ✓ محدودية الموارد المالية المخصصة في الموازنة العامة لقطاع التعليم تحد من المساهمة في وضع حد للأزمات المتفاقمة.
- ✓ الكثافة الصفية مرتفعة إلى حد كبير مما يشكل عائقاً أمام أي تطوير لخدمة التعليم.

- ✓ محدودية توفر المرافق والخدمات الأساسية، كالماء، والكهرباء، ودورات المياه، والمكتبات، والمختبرات، والملاعب، وأدوات الترفيه، والتكنولوجيا، والوحدات الصحية.
- ✓ عدم موازنة رواتب المعلمين مقارنةً بمستوى المعيشة المرتفع مما يؤثر سلباً على رضاهم الوظيفي وأدائهم ومكانتهم في المجتمع.
- ✓ صعوبة التواصل الميداني مع المديرية بسبب الحواجز وقلّة الكادر ونقص المواصلات والميزانيات .
- ✓ كثرة الحواجز العسكرية الإسرائيلية التي تقطع أوصال الوطن سواء بين محافظات الضفة الغربية أو بين المدن والقرى بعضها عن بعض، هذا بالإضافة إلى ندرة التواصل بين الضفة الغربية وقطاع غزة. وكذلك فإن مئات الطلبة في كافة المراحل الدراسية لم يتمكنوا من الالتحاق بالمدارس والجامعات في الخارج بسبب الحصار على قطاع غزة .
- ✓ محدودية الميزانيات المخصصة لتغطية احتياجات الطلبة من الأدوات المساندة والخدمات العلاجية .
- ✓ محدودية التمويل للعديد من النشاطات التي تقوم بها الوزارة وبخاصة التطويرية الأبنية المدرسية وصيانتها وتوسيعها وتوفير مستلزماتها .
- ✓ محدودية الادوات المستخدمة للحد من تسرب الطلاب من المدارس
- ✓ محدودية نظام المتابعه والتقييم لاداء المعلمين في المدارس بسبب محدودية الموازنه التي تحد من تعيين المعلمين والمرشدين
- ✓ نقص عدد المرشدين المتخصصين في المدارس العاملين بشكل مباشر مع الطلاب
- ✓ محدودية المتخصصين التربويين المتخصصين في العمل مع الطلاب الذين يعانون من صعوبات التعلم وفرط الحركة
- ✓ محدودية معرفة الاهل بمشاكل الطلاب الاكاديمية وفرط الحركة وصعوبات التعلم والية التعامل مع هذه الفئة من الطلاب.
- ✓ قلة توفر الأبنية والغرف الصفية في مدينة القدس لصعوبة الحصول على رخص للبناء من البلدية، ولعدم توفر الأراضي مما يدعو الوزارة إلى شراء أو استئجار مبانٍ سكنية لاستعمالها كمدارس، لذا فهي غير ملائمة من الناحية التعليمية .
- ✓ جدار الفصل العنصري حول المدينة المقدسة والحواجز العسكرية الثابتة على جميع مداخل المدينة تؤثر سلباً على المسيرة التعليمية حيث تعيق وصول الطلبة والمعلمين إلى مدارسهم. هذا بالإضافة إلى آثار الجدار على كافة المناطق التي تضررت باختراقه لأراضيها ما أدى إلى إعاقة وصول الطلبة والمعلمين إلى مدارسهم وأعاق بشكل نهائي التواصل معهم خلف الجدار .
- ✓ زيادة معدل تسرب الطلبة من مدارس القدس .
- ✓ عدم وجود آلية لتسديد القروض التي يحصل عليها الطلبة في مؤسسات التعليم العالي ادى الى عدم وضوح مدى استمرارية برنامج القروض والمساعدات الطلابية
- ✓ عزوف الطلبة عن دراسة التعليم التقني والمهني.

## 4.2 دور وزارة الصحة في فلسطين:

اما وزارة الصحة فهي ملتزمة بمبدأ العمل المشترك مع جميع الشركاء لتطوير الأداء في القطاع الصحي والارتقاء به وذلك لضمان إدارة القطاع الصحي بشكل مهني سليم وخلق قيادة قادرة على وضع السياسات وتنظيم العمل وضمان توفير خدمات نوعية في كل القطاع الصحي العام والخاص.

وترتكز في عملها على تكريس مبدأ الحق في الصحة لجميع أبناء الشعب الفلسطيني وفي الحصول على خدمات صحة عامة ورعاية صحية ذات جودة عالية للجميع بمساواة وعدالة والاهتمام بالشرائح المهمشة وعلى الأخص تلك المعزولة في الأغوار والقدس الشرقية وتلك المتضررة من جدار الفصل العنصري وسكان قطاع غزة الذي يواجه حصارا خانقا منذ عدة سنوات.

### 4.2.1 أهم المشاكل التي تواجه منظومة صحة الطفل في فلسطين:

رغم أن السلطة الفلسطينية قد أدرجت ضمن خطتها العديد من مشاريع البنية التحتية والمستشفيات الضفة والقطاع ، إلا أن تنفيذ هذه التحتية الخاصة بالأوضاع الصحية تعرض للعديد من المعوقات والعراقيل التي حالت دون تنفيذ المشاريع مما تسبب فيما يلي:

1- انتشار وفيات بأمراض مزمنة.

2- انتشار وفيات الاطفال

الوفيات (٤-٠) سنوات	حالات	%	الوفيات (٤-١) سنوات	حالات	%	الوفيات (١٩-٥) سنوات	حالات	%
١٦٧٢	١٤,٣	٨٧٠	١٣,٤٥	٨٠٢	١٥,٣	٧٨٠	٦,٧	٢٤٠
٥٠٢	٤,٣	١٦٦	٢,٥٧	٣٣٦	٦,٤	٥٣٦	١٠,٢	٣,٧٧

سوء التغذية : يزداد انتشار تسجيل حالات الأطفال الذين يعانون من سوء التغذية في عيادات التغذية لوزارة الصحة وهذا نتيجة تردي الوضع الاقتصادي الذي يعيشه الشعب الفلسطيني. حيث تبين اثناء فحص الطلبة من محافظات الضفة الغربية أن نسبة 18.3 بلغت نسبة السمنة بين طلبة المدارس منهم يعانون من زيادة في الوزن فيالضفة % 5.9 أماقطاع غزة فقد تم رصد زيادة في الوزن فوق ١ في لطبيعي بنسبة ١٥,٩% من الطلبة، وأن نسبة % 1.4 من الطلبة المفحوصين يعانون من نقص في الوزن، فيما بلغت نسبة قصر القامة بين الطلبة المفحوصين في القطاع % 7.2مقابل % 25.5 في محافظات الضفة الغربية .

فقر الحديد : حيث يعاني ما نسبته 39-49% من الاطفال من فقر في الحديد في مناطق متفاوتة وعلى رأسها قطاع غزة ومنطقة الاغوار

المصدر:وزارة الصحة الفلسطينية، التقرير الصحي لعام 2015ص ٦٠

#### **4.2.2. الخدمات الطبية للصحة المدرسية:**

يبلغ اجمالي عدد الاطفال الذين تلقوا الخدمات الصحية المدرسية في المدارس الحكومية في العام 2012 حوالي ١٥١٤٩٨ طالب بواقع ١٣٥٧٩٢ طالبا من الضفة الغربية و ١٥٧٠٦ طالبا من قطاع غزة (من مختلف الصفوف التي يشملها برنامج الصحة المدرسية وتم في فلسطين.

كما تم تشخيص ٨٢١٠ طالبا من الصف الأول والأساسي لديهم مشاكل صحية أي بنسبة ١٦,٥% من إجمالي الطالبة المفحوصين في فلسطين ١,٥ من اجمالي الطلبة المفحوصين (بواقع ١,٦ في الضفة الغربية و ١,٢ في قطاع غزة)، وعند طلبة الصف العاشر في فلسطين ١,٨ من إجمالي الطالبة المفحوصين (بواقع ٢ في الضفة الغربية و ١,٣ في قطاع غزة ) ١٥ هذا وتنفذ طو حة تطعيم لطلبة المدارس الفلسطينية حسب قم الصحة المدرسية بوزارة الصالجدول الوطني للتطعيم، بالإضافة لصحة النفسية لطلبة المدارس من خلال الزيارات لبرامج الميدانية للأطعمة المتخصصة للمدارس

#### **4.3. دور وزارة التنمية الاجتماعية**

تسعى وزارة التنمية الاجتماعية إلى توفير حماية اجتماعية للاطفال وذوي الاحتياجات الخاصة من خلال برامجها المختلفة المستندة إلى النهج المبني على الحقوق بما يضمن الشفافية والعدالة لتدعيم صمود المواطنين من خلال:

##### **4.3.1. مكافحة الفقر**

##### **4.3.2. تقديم المساعدات والخدمات للاطفال والفتات الضعيفة والمهمشة**

4.3.3. تعزيز وتوسيع نطاق نظام الضمان الاجتماعي ليشمل كافة شرائح الاطفال وذوي الاحتياجات الخاصة في فلسطين من خلال مركزها المنتشرة في كافة المحافظات.

##### **4.3.4. تطوير كفاءة الكادر البشري المؤهل والقادر على تقديم الخدمات والدعم والحماية للطفل في فلسطين.**

#### **4.4. العنف ضد الاطفال في فلسطين**

منذ عام 2000 وحتى نهاية عام 2016، وثقت الحركة العالمية استشهاده 2012 طفلا على يد قوات الاحتلال والمستوطنين في قطاع غزة والضفة الغربية بما فيها القدس، 1571 طفلا منهم في قطاع غزة.

ومنذ اندلاع الهبة الشعبية الأخيرة في شهر تشرين الأول عام 2015 وحتى نهاية عام 2016، قتلت قوات الاحتلال 56 طفلا في الضفة الغربية، بما فيها القدس الشرقية، كما انتهجت سياسة احتجاز الجثامين، ومنهم جثامين الأطفال، ضمن سياسة العقاب الجماعي ضد أسرهم.

وما زال أطفال فلسطين في عين الاستهداف الإسرائيلية، فسياسة الاحتلال باستهدافهم هي سياسة ممنهجة ومستمرة طالت كامل منظومة حقوق الطفل خلال الأعوام الماضية وبشكل تصعيدي، من انتهاك الحق بالحياة إلى انتهاك الحق بالتعليم والصحة...، رافقها إمعان في تكريس ثقافة الإفلات من العقاب وعدم المساءلة، الأمر الذي انعكس بشكل خطير على واقع حقوق الطفل الفلسطيني.

وسنويا تعتقل وتحاكم سلطات الاحتلال الإسرائيلي حوالي 700 طفل بين 12-17 عاما أمام محاكمها العسكرية، يتعرضون خلالها لأساليب مختلفة من التعذيب وإساءة المعاملة من جانب جيش الاحتلال الإسرائيلي، والشرطة، وأجهزة الأمن الإسرائيلية، إضافة إلى افتقار المحاكم العسكرية لأدنى معايير المحاكمة العادلة بحسب تقارير الحركة العالمية للدفاع عن الأطفال-فلسطين، والمؤسسات الدولية كـ"اليونيسف".

وقد بلغ متوسط عدد الأطفال المعتقلين في السجون الإسرائيلية خلال العام الماضي (2016) حوالي 380 طفلا دون سن الـ 18 عاما حسب إحصائيات الحركة العالمية. وفي العام 2017 تزايد عدد الاطفال الاسرى الى حوالي 500 اسير بحسب وزارة شؤون الاسرى .

وعلى الصعيد الداخلي، هناك قوانين حامية تشكل ضمانا لحماية حقوق الأطفال إلا أنها غير كافية مالم تترجم إلى سياسات وخطط، وفي هذا السياق لوحظ غياب سياسات الحماية لدى العديد من المؤسسات العاملة مع الأطفال، على الرغم من وجود قانون طفل يوفر ضمانات واسعة لحماية الأطفال من كافة أشكال العنف والإساءة، خاصة أن الأطفال يشكلون ما نسبته 45.8% من المجتمع الفلسطيني، وأن 51% منهم يتعرضون للعنف داخل منازلهم، و34% يتعرضون للعنف داخل المدارس، و4.5% من الأطفال من عمر 10-17 عاما هم أطفال عمال.

بالإضافة إلى العنف الذي يتعرض له الأطفال على الحواجز أثناء ذهابهم إلى المدارس، وهناك تقارير تشير إلى تنهد في التحصيل الأكاديمي في المدارس القريبة من الجدار العازل أو التي يصلها الطلاب خلال مرورهم على الحواجز العسكرية مما يدل على علاقة بين القلق والخوف وبين القدرة على التعلم والاستيعاب والدافعية أيضا إلى التعلم

ولعل الأطفال من فئات الأطفال التي تحتاج إلى الحماية والرعاية، نظرا لظروفهم الاجتماعية والاقتصادية التي زجت بهم إلى مخالفة القانون، ما يتطلب أن تبذل جهودا أكبر لتطبيق قانون حماية الأحداث الذي يوفر حماية لهذه الفئة من الأطفال، من خلال تطبيق بدائل الاحتجاز بشكل فاعل والتحويل إلى البرامج المجتمعية قدر الإمكان، وإعمال الوساطة الجزائية بقضايا الأحداث في الوقت الذي ما يزال فيه التطبيق خجولا لبدائل الاحتجاز وكذلك الوساطة، إذ بلغ عدد الأطفال الذين تم توقيفهم 927 طفلا في عام 2016 من أصل 2105 أطفال وردت قضاياهم إلى النيابة العامة، وفقا للإحصائيات الرسمية الصادرة عن مكتب النائب العام.

## 5. منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية ومراحل التنفيذ

تعتبر الخطة الاستراتيجية للأعوام 2018-2021 لجمعية روان أول خطة استراتيجية في مسيرة عملها، وذلك في إطار سعيها الدائم للارتقاء بدورها التعليمي والتعلمي لتأدية رسالتها الوطنية والمجتمعية التي تكافح من أجل تحقيقها منذ تأسيسها في العام 2008.

لقد أقر مجلس الإدارة لجمعية روان، في اجتماعه المنعقد في نيسان 2017 إطلاق عملية تخطيط واسعة هي الأولى من نوعها في مسيرة الجمعية، وذلك إدراكا منها لأهمية التخطيط المبني على المشاركة الفاعلة من قبل العاملين في جمعية روان وقطاع التعليم من أجل التصدي للقضايا والتحديات التي تعترض مسيرة العمل، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تسعى الجمعية للوصول إليها.

تشكل الخطة الاستراتيجية الإطار العام لعمل جمعية روان خلال الأعوام القادمة، وهي نابعة من القضايا المجتمعة والوطنية والتعليمية ذات الأولوية، ومستجيبة لواقع وطموحات جمعية روان المستقبلية، ومتفاعلة مع البيئة والاجتماعية والاقتصادية والتعليمية المحيطة بها، وقادرة على المساهمة في تعزيز وتوسيع عمل الجمعية في المجالات المختلفة وفقا لأهدافها التي تضمنها نظامها الأساسي والداخلي.

ومن أجل ضمان عملية تفاعلية وتشاركية في عملية إعداد الخطة وتطويرها، تم تشكيل لجنة توجيهية ضمت في عضويتها 7 أعضاء بالإضافة الى الإدارة التنفيذية والعاملين في الجمعية، وذلك من أجل متابعة إعداد وتطوير الخطة الاستراتيجية، وحشد الطاقات والجهود اللازمة لضمان إعدادها بصورة مبنية على المشاركة، ومراجعة وتطوير نتائج كل مرحلة من مراحل عملية التخطيط.

## 3. محددات إعداد الخطة الاستراتيجية

تم تحديد الإطار العام لعملية إعداد الخطة الاستراتيجية بما يضمن:

- أ. ضمان التمثيل والمشاركة من قبل أصحاب العلاقة في تطوير الخطة الاستراتيجية.
- ب. الموضوعية في بحث ودراسة المعوقات والحيادية في تناول المواضيع.
- ت. الوضوح في بحث المشاكل وتناول الحلول لها، والايجابية في تحويل المعوقات الى فرص.
- ث. التحقق من نتائج العمل ومراجعتها وتعديلها.

ج. ضمان التغذية العكسية(الراجعة) في مختلف مراحل إعداد وتطوير الخطة الاستراتيجية.

ح. خطة معالجة الانحرافات خلال التنفيذ

#### 4. الأدوات المستخدمة في عملية التخطيط

اعتمدت منهجية العمل في إعداد الخطة الاستراتيجية على منهجية المشاركة في عملية إعدادها وتطويرها والحصول على التغذية العكسية، حيث تم اعتمادا الوسائل والأدوات التشاركية التالية:-

7.1. تم **جمع وتحليل المعلومات الكمية والنوعية** المتعلقة بجمعية روان من مصادر مختلفة. كما تمت

مراجعة الأدبيات المتعلقة بالجمعية لها من أجل التعرف على واقع الجمعية وتحدياته المختلفة.

7.2. تم **تشكيل لجنة توجيهية** من قبل مجلس ادارة الجمعية من أجل الإشراف المباشر على عملية

إعداد وتطوير الخطة الاستراتيجية ومراجعة نتائج العمل لكل مرحلة من مراحل عملية التخطيط، والتأكد من إشراك كافة الأطراف ذات العلاقة بعملية التخطيط.

7.3. تم عقد **اجتماعات** تمهيدية بين الفريق الاستشاري واللجنة التوجيهية ما قبل إعداد الخطة، وأثناء

عملية إعداد الخطة، وبعد الانتهاء من إعداد الخطة الاستراتيجية من أجل تنسيق وتنظيم العمل، ومراجعة وإثراء نتائج مجموعات العمل، وورش العمل، وإجراء التعديلات اللازمة والضرورية.

7.4. تم عقد **ورشات عمل** مركزة بمشاركة مختلف الأطراف ذات العلاقة بعملية التخطيط، حيث تم عقد

4 اجتماعات مركزة مع مجموعات العمل المتخصصة والتي شاركت في مراحل معينة من إعداد الخطة الاستراتيجية.

7.5. تم عقد عدة **لقاءات ميدانية** على مستوى مجلس الادارة والموظفين في الجمعية ( الرسالة، الرؤية،

الأهداف الاستراتيجية، المبادرات التطويرية وغيره).

7.6. تم إجراء عدد من **مراجعات وتقييمات** لنتائج لمرحلة العمل الموصوفه اعلاه مع رئيس مجلس

الادارة ، وأعضاء من مجلس الادارة،اعضاء من الهيئة العامة، المدير التنفيذي.

7.7. **تحليل القضايا الحرجة و المخاطر** بناءا على البيانات التي تم تجميعها و التحليل الرباعي و

كذلك من خبرة الجمعية في هذا المجال.

7.8. **تخطيط (استراتيجي و تنفيذي)**

#### 5. مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية وتطويرها

## 8.1. المرحلة الأولى: التهيئة والإعداد وتشكيل فريق التخطيط

تمثلت هذه المرحلة بتهيئة البيئة المناسبة في جمعية روان لإطلاق عملية إعداد وتطوير الخطة الاستراتيجية، سواء فيما يتعلق بالمتطلبات الداخلية أو الخارجية، وذلك من أجل ضمان سير عملية التنفيذ بشكل فعال وبما يحقق الأهداف المرجوة. وقد تضمنت هذه المرحلة التالي:-

**8.1.1.** اتخذ مجلس الإدارة قراراً بإعداد وتطوير خطة استراتيجية لمدة 4 سنوات تتضمن رسالة ورؤية وأهداف استراتيجية وخطة تنفيذية نابعة من واقع الجمعية وتطلعاتها المستقبلية المجتمعية والتعليمية ، الى جانب أن تضمن عملية إعداد الخطة الاستراتيجية أكبر مشاركة ممكنة من مختلف مكونات الجمعية والمجتمع، بحيث يتم بناء الخطة على المشاركة الفاعلة من الجمعية نفسها.

**8.1.2.** تم تشكيل لجنة توجيهية للإشراف على عملية إعداد الخطة الاستراتيجية، حيث تألفت اللجنة من 7 أعضاء، وتم تحديد المسؤوليات والمهام التي ستقوم بها اللجنة في المراحل المختلفة من إعداد الخطة الاستراتيجية. ضمت اللجنة التوجيهية في عضويتها كل رئيس مجلس الإدارة، وممثلي أعضاء مجلس الإدارة، المدير التنفيذي للجمعية، ممثلي عن المجتمع المحلي، وخبراء في قطاع التربية الخاصة. كما تم تمثيل المرأة في اللجنة التوجيهية.

**8.1.3.** تم عقد اجتماع تمهيدي مع جمعية روان ممثلين عن مجلس الإدارة، وممثلي أعضاء مجلس الإدارة، المدير التنفيذي للجمعية، ممثلي عن المجتمع المحلي، وخبراء في قطاع التربية الخاصة حيث تم خلال الاجتماع استعراض منهجية الخطة الاستراتيجية، وتحديد الأدوار والمسؤوليات المتبادلة، بالإضافة الى قيام الجمعية وإعلانها عن إطلاق عملية إعداد الخطة الاستراتيجية والأهداف المتوقعة.

**8.1.4.** تم في هذه المرحلة تحديد الأطراف ذات العلاقة بعملية التخطيط وتحليل أهمية مشاركتهم في عملية إعداد الخطة الاستراتيجية.

## 8.2. المرحلة الثانية: تشخيص وتحليل الوضع القائم

**8.2.1.** تم مراجعة عدد من الأدبيات والتقارير الخاصة بجمعية روان بالإضافة الى عدد من التقارير ذات العلاقة لكي يتم تكوين صورة واضحة حول جمعية روان.

**8.2.2.** تم عقد عدد من الاجتماعات المركزة مع اللجنة التوجيهية ورئيس مجلس الإدارة ،المدير التنفيذي وطاقم الموظفين من أجل التعرف على واقع الجمعية ومكوناتها ودوائرها، حيث تمت مراجعة وتقييم

الوضع المؤسساتي للجمعية، وذلك بهدف التعرف على البناء التنظيمي والإداري، والموظفين واحتياجاتهم، والأنظمة المعمول بها.

8.2.3. تم **تحديد وتحليل الأطراف ذوي العلاقة** في عملية التخطيط، وتحديد الشركاء الرئيسيين والفرعيين، ومدى الأهمية والتأثير المتبادل، ومجالات الاهتمامات المشتركة بينهم وبين جمعية روان.

8.2.4. تم **تحليل البيئة الخارجية والداخلية لجمعية روان**، حيث تم مرحلة تحليل البيئة الخارجية تحليل البيئة التاريخية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية والتعليمية التي يعمل فيها جمعية روان وأثرها على الجمعية. بينما فيما يتعلق بالبيئة الداخلية فقد جرى العمل على تحليل مكامن القوة والضعف والتهديدات والفرص.

8.2.5. وفقا لنتائج تحليل البيئة الخارجية والداخلية، تم تحديد العديد من **القضايا الحرجة والهامة**، وعلى ضوء إجراء مراجعة وتحليل لها، تم تحديد أهم القضايا ذات الأولوية، حيث تم تحليلها بشكل معمق، وقد شملت عملية التحليل وصف القضية، وأسبابها الرئيسة والفرعية، والنتائج والآثار المترتبة عليها.

### 8.3. المرحلة الثالثة: تطوير الإطار الاستراتيجي

8.3.1. تم العمل في هذه المرحلة، على:

8.3.2. مراجعة نتائج العمل للمراحل السابقة والتي من خلالها تم العمل على تطوير الإطار الاستراتيجي، حيث تم اقتراح رسالة ورؤية وقيم وأهداف استراتيجية، عكست حاضر جمعية روان ومستقبلها في المجالات التعليمية.

8.3.3. تم مراجعة الرؤية والرسالة والأهداف في أكثر من ورشة عمل الى جانب مراجعتها وتطويرها أيضا من قبل اللجنة المجتمعية والتعليمية من حيث الشكل والمضمون.

8.3.4. قامت اللجنة التوجيهية بتعميم الرسالة والرؤية والأهداف على المستوى الداخلي في الجمعية من أجل الحصول على التغذية العكسية.

### 8.4. المرحلة الرابعة: إعداد وتطوير مصفوفة الخطة التنفيذية ومصفوفة خطة المتابعة والتقييم

على ضوء ما تم إنجازه، تم تطوير خطة العمل التنفيذية وبما تتضمن القضايا، والأهداف، والنتائج، والتدخلات، والمبادرات التطويرية، والأنشطة الرئيسة، والمهام والمسؤوليات. كما تم تطوير الموازنة المقترحة للخطة التنفيذية. وعلى ضوء خطة العمل التنفيذية، تم تطوير خطة المتابعة والتقييم السنوية من خلال تطوير عدد من المؤشرات القياسية، وآليات القياس، ومصادر التحقق، وجمع البيانات، والجهات المسؤولة. (تحديد

مؤشرات الاداء تنفيذي (او من خلال النتائج) - من خلال المعرفة والحصول على نتائج دقيقة - الجهات المتأثرة ايجاب وسلبا

#### 8.5. المرحلة الخامسة: إعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية ونشرها وتعميمها

تم في هذه المرحلة إعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية بشكلها النهائي وذلك بعد جمع التعديلات والملاحظات المقترحة من قبل اللجنة التوجيهية والتغذية العكسية التي تم الحصول عليها من قبل اللجنة العاملة على الخطة. وقد قامت جمعية روان بالمصادقة على الخطة الاستراتيجية.

### 8. نتائج تشخيص وتحليل الواقع

أجريت دراسات وتحاليل علمية ومهنية في جميع مراحل التخطيط المختلفة، مما عزز القناعة بما يجب عمله تجاه تطوير العمل الداخلي المؤدي إلى تطوير المخرج الرئيسي، وقد تناولت الدراسات والتحليل المواضيع الرئيسية التالية:

✓ تحليل البيئة الداخلية

✓ تحليل أصحاب المصالح Stakeholders Analysis

✓ تحليل البيئة المحيطة PESTEL

### تحليل SWOT

أجريت مقابلات المعمقة مع رئيس مجلس الإدارة والطاقت التنفيذية في جمعية روان حيث ركز التحليل على الموارد البشرية وقدراتها وكيفية استخدامها للوصول إلى أعلى أداء بتكلفة أقل، ومراجعة الهيكل التنظيمي، والمهارات المتوفرة، والنظام الأساسي، والنمط الإداري، ومنظومة القيم المؤسسية، وما انجزته جمعية روان خلال الفترة السابقة. وتبين من هذا التحليل وجود نقص في اعداد الموظفين المختصين في مجال التربية الخاصة وصعوبات التعلم بسبب الندرة في التخصص في الجامعات الفلسطينية والبرامج الجامعية التي تخرج مختصين ، عدم استقرار الموظفين احيانا بسبب عدم وجود مصدر مالي ثابت، عدم وجود دائرة اعلامية وعلاقات عامة تسهم في نشر فكرة جمعية روان لتنمية الطفل .

كما تم العمل على تحليل البيئة الداخلية من خلال الخبرة التراكمية لمدة 10 سنوات ومن خلال ملفات الاطفال وتقارير الانجاز للعشرات من الاطفال . وقد قامت كل مجموعة بتحديد أهم نقاط القوة والضعف والتحديات التي تعترض عمل الجمعية وبالمقابل الفرص والامكانيات التي تتجدد بتقدم الفترة الزمنية التي تراكمها الجمعية من خلال تراكم الخبرات والتفاعلات الداخلية والخارجية مع الجمعية والعاملين فيها ، وتم استعراض نتائج العمل ومناقشتها في جلسة مفتوحة للمشاركين جميعهم . وتم إجمال النتائج التي توافقت عليها مجموعات العمل على النحو الآتي :

نقاط الضعف	نقاط القوة
1. ضعف عمليات التخطيط والتخطيط الاستراتيجي المبني على المشاركة من المستويات المختلفة داخل الجمعية	1. كونها اول جمعية خيرية عملت على صعوبات التعلم منذ عشر سنوات وتراكت لديها الخبرات التي تميزها
2. قلة وعي المجتمع وقطاع الاعمال لخطورة واثر الصعوبات التي تعالجها الجمعية ومدى انتشارها الواسع	2. الجمعية تخدم قطاع كبير في المجتمع على مستوى الضفة الغربية والقدس ، ويعتبر هذا القطاع من أهم
3. ترخيص جمعيات ومؤسسات تدعي التخصصية لعدم وجود معايير فنية و نظام رقابة صارم على انشاء هذا النوع من المؤسسات	3. وجود شراكات واعتراف محلي ومجتمعي قوي باهمية جمعية روان والدور الشامل الذي تقوم به من تقديم خدمات داخل الجمعية و تقديم برامج توعوية وتدريبية
4. شح الموارد المالية ومحدودية مصادر التمويل التشغيلية اللازمة لاستدامة عمل الجمعية واقتصارها على	4. تشمل الجمعية في هيئتها العامة على مختلف التيارات الفكرية والثقافية والاجتماعية وتعمل بشكل
5. نقص الموارد المالية المطلوبة تسبب صعوبة استقطاب او الاحتفاظ في الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل	5. طواقم خبيرة ومؤهلة ومهنية تعمل في المجالات والتخصصات المطلوبة.
6. ندرة والمتخصصين في مجالات عمل الجمعية و ارتفاع تكلفة تدريب وتأهيل الطواقم في الجمعية في الخارج يسبب نقص ومحدودية الكادر القادر على التعامل مع	6. وجود برامج علاجية جاهزة ومجربة ويتم تطبيقها فعليا، واثبتت فعاليتها
7. ضعف الامكانيات والجهود الاعلامية وفي العلاقات العامة والاعلام والتسويق وتجنيد الأموال، لترويج اسم الجمعية ودورها الحساس وبالغ الاهمية في فلسطين يقلل من تفاعل المجتمع والقطاع الخاص مع الجمعية و	7. تاريخ وخبرة الجمعية في انجازات وقصص نجاح في مواجهة المشاكل ذات الصلة.

التحديات	الفرص
<p>1. ضعف الادراك والوعي المجتمعي و المؤسساتي حول حقيقة وطبيعة ومخاطر مشاكل صعوبات التعلم واضطراب التثنت والحركة الزائدة وخطورة عدم التعاون لمواجهة اثارها على مستقبل الاطفال والمجتمع.</p>	<p>1. ازدياد الجهات الداعمة التي اصبحت تتواصل وتتعاظم مع الجمعية الجمعية بشكل ايجابي للتعرف عليها ووجود امكانية وتوجهات مبدئية لدعمها</p>
<p>3. وجود اولويات وسياسات تمويل مشروطة تنتهجها بعض الدول والمؤسسات المانحة والتي تتعارض مع أهداف واستراتيجيات الجمعية.</p>	<p>2. تنامي الحاجة لضرورة تأهيل المؤسسات المعنية بسبب ازدياد وتضخم اعداد الاطفال ذوي المشاكل الموصوفة باستمرار وتبلغ نسبتهم اكثر من 25% من مجموع اطفال فلسطين</p>
	<p>4. ارتفاع الوعي المجتمعي و فرص دعم من القطاع الخاص وتنامي مفهوم المسؤولية المجتمعية تجاه قطاع التعليم وخاصة الطلاب.</p>
	<p>5. زيادة الوعي الرسمي حول هذه الانواع من الاعاقات غير الظاهرة واستعداده لدعم الجمعية من خلال عمل مذكرات تفاهم و تعاون لتنفيذ مشاريع مشتركة</p>

## 8.7. أبرز القضايا الحرجة ذات الأولوية على النحو أدناه



1. ضعف العلاقات العامة وتسويق الجمعية في المجتمع الفلسطيني و في قطاع الاعمال المحلي.
2. الضعف في تجنيد الاموال والبنية المطلوبة لذلك في الجمعية
3. ضعف القبول والتعاون الفعلي والتفاعل بين الجمعية والقطاع الرسمي ، رغم معرفة القطاع الرسمي بالجمعية ودورها في المجتمع.
4. قلة الكفاءات الخبيرة وارتفاع تكلفة تأهيل الكوادر ذات الخبرة المتميزة.
5. تسرب الكفاءات من الجمعية وصعوبة استقطاب والاحتفاظ في الكوادر الخبيرة في الجمعية نتيجة مطالباتهم برواتب عالية رغم علمهم بمحدودية الموارد المالية وكثافة المهام على عاتق طاقم محدود.
6. شح الموارد المالية ومحدودية مصادر تمويل التشغيلية اللازمة لاستدامة عمل الجمعية واقتصارها على مخصصات يومية ورمزية من الطلاب الذين يتوجهون للجمعية.
7. صعوبة التنافسية مع مرور الوقت: يظهر المزيد من العناوين المقتدرة ماليا والتي تطرح نفسها بديلا عن الجمعية بدلا من القبول بالتعاون معها.

## 8.8. الإطار الاستراتيجي

على ضوء القضايا الحرجة وذات الأولوية الواردة أعلاه، قامت مجموعات العمل باقتراح رؤية ورسالة وقيم وأهداف استراتيجية، عكست رسالة وأهداف الجمعية، حيث احتوت الرؤية على الصورة المستقبلية للجمعية على المستويين الداخلي والخارجي، كما جاءت الرسالة لتعرف جمعية روان ضمن أدوارها الاجتماعية والتعليمية والانسانية. وقد جاءت الأهداف الاستراتيجية التي تم تطويرها متناغمة ومنسجمة مع رؤية ورسالة جمعية روان.

### ✓ الرؤية

نحو مجتمع فلسطيني يضمن حق الطفل في التعليم والتأهيل والرعاية والمستقبلا الكريم. من خلال تأسيس مركز وطني في مجال صعوبات التعلم.

### ✓ الرسالة

تحسين فرصا لحياة لدى الاطفال الذين يعانون من صعوبات التعلم وما يرافقه من اضطرابات من خلال ازالة كافة المعوقات التعليمية والتعلمية التي تعيق اندماجهم في المجتمع اسوة بأقرانهم.

## ✓ القيم

إن المبادئ التي تؤمن بها جمعية روان، ويسعى إلى ممارستها على جميع المستويات خلال مراحل تنفيذ الخطة الاستراتيجية 2018 - 2021، تتمثل في الالتزام وممارسة مبادئ وقيم العمل المجتمعي

العمل بروح الفريق ومفهوم المشاركة والتضامن لتنفيذ خطط الجمعية على جميع المستويات.	روح الفريق
تطبيق كافة المعايير والمتطلبات التي تضمن العمل بعدالة ونزاهة وشفافية.	النزاهة والشفافية
تكريس مفهوم التواصل والتكامل الداخلي والخارجي، وانفتاح جمعية روان بعلاقاته محليا ودوليا، والتكامل مع المؤسسات الحكومية والأهلية والخاصة.	التواصل
القيام بالمهام على أفضل وجه، والتميز بنوعية الخدمات التي يتم تقديمها.	التميز في العمل
الإيمان بضرورة مشاركة كوادر جمعية روان وكافة الأطراف ذات العلاقة في القرارات التي تهمهم، وتحمل المسؤولية المشتركة بهذا الشأن.	الشراكة الحقيقية
تقديم المساعدة لكافة شرائح المجتمع بدون تحيز وتمييز بغض النظر عن الجنس والدين والعرق واللون مع الاهتمام والتركيز على اشراك المرأة.	المساواة اضافة البيئة
احتراما لأنظمة واللوائح الداخلية والسياسات والالتزام بتطبيقها بالطرق الديمقراطية.	الإدارة الديمقراطية
تكريس مفهوم الحوار مع كافة الجهات ذات العلاقة كأداة أساسية للتطوير وحل الخلافات.	الحوار
تطوير كفاءة وفعالية أداء جمعية روان، بالاستخدام الأمثل/الكفوء للموارد البشرية والمادية، باعتباره عاملا رئيسا في نجاحه وتمكنه من تحقيق أهدافه.	الاستخدام الأمثل للمصادر
تقديم المساعدة لكافة شرائح المجتمع بدون تحيز وتمييز بغض النظر عن الجنس والدين والعرق واللون مع الاهتمام والتركيز على اشراك المرأة.	المساواة

## 8.9. تحليل أصحاب المصالح Stakeholders Analysis :

تم اجراء لقاءات مباشرة مع صانعي القرار ومع أصحاب المصالح والمتعاملين مع جمعية روان ومن خلال توقيع مذكرات تفاهم خاصة بكل مؤسسة سواء كانت رسمية او اهلية او اكااديمية او مانحة او تنفيذية ، تم دراسة التقاطعات مع كل مؤسسة وتأثير ذلك على دور وعمل جمعية روان وتأثرهم به ، وكذلك من خلال ورشات العمل مع مدراء البرامج والعاملين في المؤسسات ومع الطواقم المدرسية في المدارس الحكومية والوكالة والخاصة والتي تمحورت حول سبل رفع مستوى التواصل والتشبيك مع الهيئات والمؤسسات والإفراد وذوي العلاقة واحتياجهم لدور اكبر مع ما تقوم به الجمعية . ايضاً إقرار الغايات والأهداف الاستراتيجية والتدخلات والإطار الزمني للتنفيذ.



اسم الجهة	الاهتمامات الرئيسية والمتبادلة	مدى الأهمية والتأثير المتبادل
الطواقم المدرسية في المدارس الحكومية و الخاصة ومدارس وكالة الغوث	<ul style="list-style-type: none"> <li>• معلم يحمل رسالة انسانية ومجتمعية في المجالين التعليمي والتربوي</li> <li>• المساهمة في تمكين/رفع قدرات المعلم وظيفيا ومهنيا وتأهيله</li> <li>• تحسين مستوى المعرفي للمعلم الفلسطيني في حل مشاكل الطلاب من صعوبة التعامل مع كثرة الحركة وقلة التركيز وصعوبة التعلم</li> <li>• التشخيص المبكر لمشاكل الطلاب</li> <li>• تعزيز مكانة ووضوح وجود المعلم المتخصص في كافة المدارس</li> </ul>	يوجد أهمية عالية جدا وتأثير كبير بين المعلمين ومدارس وجمعية روان
وزارة التربية والتعليم العالي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير نظام تعليمي وتربوي على أساس تعليمية انسانية تنموية ومواكب للعصر وتواقي مع اختلاف المستويات والاحتياجات للطلاب</li> <li>• تنمية قدرات المعلم وتأهيله مع متطلبات التعامل مع الحالات الخاصة</li> <li>• ايجاد نظام رقابة على اداء المعلمين والمرشدين العاملين مع الاطفال ذوي الاحتياجات الخاصة</li> <li>• إشراك المعلم في عملية تطوير النظام التعليمي والتربوي والمناهج بما تخدم مصلحة الاطفال ذوي الاحتياجات الخاصة</li> <li>• توسيع التخصصات المناسبة وبما تناسب احتياجات المجتمع</li> <li>• التعاون والتنسيق في المجالات المتقاطعة والعملية التعليمية مع الوزارات الأخرى</li> </ul>	
وزارة التنمية الاجتماعية	التعاون في تطوير اليات دعم الاطفال ذوي الاحتياجات النمائية الخاصة وخاصة في مجال صعوبات التعلم ومساعدة الفئات المهمشة والفئات التي تتعرض للعنف والخلافات الاسرية والاجتماعية. التي تحتاج للدعم الذي تقدمها الجمعية.	
وزارة الصحة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التعاون في وضع استراتيجيات واليات دعم الاطفال المستهدفين من خلال تقديم الخدمات المتكاملة من قبل الجمعية ووزارة الصحة الى الفئات المستهدف</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• العمل على تقديم العلاج الدوائي والسريري و الفحوصات المخبرية للاطفال المستهدفين بدون مقابل من قبل وزارة الصحة.</li> <li>• التعاون في تاهيل طواقم قادرة على تقديم خدمات التاهيل للاطفال المستهدفين في المواقع المختلفة من الوطن</li> </ul>	
الأهمية والتأثير كبير بين روان والاهالي والطلبة المستهدفين	<ul style="list-style-type: none"> <li>• صقل وبناء شخصية الطالب النفسية والمجتمعية والعلمية</li> <li>• تنمية وتطوير العملية التعليمية والتربوية وبما فيها تطوير المنهاج وأساليب التدريس</li> <li>• رفع مستوى التحصيل العلمي للطلبة</li> <li>• توفير التخصصات المختلفة لمساعدة الطلبة</li> </ul>	قطاع الطلبة
الأهمية والتأثير ضعيف بين جمعية روان ومؤسسات المجتمع المدني	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التعاون المشترك في تقديم المساعدات ودعم مؤقت لتمكين الجمعية من مساعدة الطلاب والمعلمين</li> <li>• التعاون المشترك توفير الدعم المعنوي من خلال اطلاق حملات مشتركة مع جمعية روان واهمية وجودها لمساعدة المجتمع</li> <li>• المساعدة على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية التي تسعى روان لتحقيقها</li> <li>• توفير البيئة التعليمية والصحية والاجتماعية السليمة</li> <li>• الحاجة الى التكامل: التنسيق حول البرامج والأنشطة المقدمة للاطفال لتحسن الفرص في الحصول على تمويل مشاريع في حال تعاون المؤسسات في مشاريع مشتركة والابتعاد عن الطابع الفردي للمشاريع والاولويات</li> <li>• تمكين المعلم والمساهمة في عملية بناء القدرات</li> <li>• تبادل الخبرات والتجارب</li> </ul>	مؤسسات المجتمع المدني
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دعم وتمكين امهات الاطفال ذوي صعوبات التعلم واضطرابات التثنت والحركة الزائدة. على الصعد المعرفية و تطوير المهارات اللازمة للتعامل مع الاطفال المستهدفين و التعاون مع الجهات المعنية لتوفير الموارد المالية اللازمة لعلاج وتاهيل اطفالهن واستعادة الاسرة لعافيتها واستقرارها</li> <li>• دعم النساء المطلقات والمهجورات في تحمل مسؤولية تاهيل وعلاج اطفالهن ذوي الصعوبات المذكورة اعلاه</li> </ul>	قطاع المرأة
يوجد علاقة وأهمية بين الممولين وجمعية روان ويأتي دورهم بعد تطوير الخطة وتمويل نشاطات او مشاريع ذات اولوية للجمعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير البرامج والمشاريع الداعمة لجمعية روان وتنفيذها بطريقة علمية وسليمة</li> <li>• تعزيز فرص التبادل الثقافي والتعليمي والتربوي</li> <li>• مساعدة جمعية روان على تنفيذ أهدافه</li> <li>• التعامل بشفافية</li> <li>• التقارير والوثائق</li> <li>• تطوير دراسة مسحية للفئة المستهدفة على مستوى الضفة</li> </ul>	الممولين

	<p>الغربية وقطاع غزة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تاهيل عدد منطقي من المعلمين للتعامل مع صعوبات التعلم وكثرت الحركة وتبادل الخبرات الخارجية والداخلية</li> <li>• توثيق قصص النجاح</li> <li>• دراسة أثر المشاريع على الفئات المستهدفة</li> </ul>	
لا يوجد علاقة بالرغم من أهميتها بين المجتمع المحلي وجمعية روان	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التواصل ما بين المجتمع والمؤسسات التعليمية</li> <li>• المساهمة في تحسين البيئة الدراسية</li> <li>• متابعة القضايا الطلابية في المجالات التعليمية والتربوية</li> <li>•</li> </ul>	<b>المجتمع المحلي</b>
يوجد علاقة وأهمية كبيرة بين القطاع الخاص وجمعية روان	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دعم القطاع الخاص للتعليم</li> <li>• دعم القطاع الخاص لتاهيل وعلاج الاطفال</li> <li>• دعم القطاع الخاص لتمكين الاطفال وعائلاتهم المهمشة من الحصول على حياة كريمة</li> </ul>	<b>القطاع الخاص</b>
يوجد علاقة تنسيقية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التنسيق في تحديد القضايا ذات الاهمية التي يجب العمل بها حسب الاولوية</li> <li>• التعاون في ايجاد الحلول وتوفير الدعم المتبادل حول القضايا التعليمية والتربوية</li> </ul>	<b>مؤسسات التعليم التعليم</b>

تحليل

PESTEL



1. البيئة المعرفية: ان تراكم المعرفة لدى الجمعية والعاملين فيها لها دور فعال في نجاحها وتطورها , والمقصود بالمعرفة هو تراكم الخبرات والمعارف والقدرات وليس البيانات والمفردات والمعارف والارقام . ان تفاعل وتراكم تلك المعرفة مع بعضها وتوظيفها في مواقف جديدة لهو عامل هام في حل المشكلات التي قد تتجم خلال مسيرة الجمعية , سواء ما يتعلق بنظام العمل في الجمعية او باداء العاملين .

على هذا فان تطوير طاقم مؤهل في الجمعية وتمكينه وتدريبه بكل ما هو جديد في التخصص سواء فيما يتعلق بالتشخيص او البرامج والاستراتيجيات العلاجية , سيساعد الاطفال على تجاوز مشكلاتهم بسهولة ووقت قصير وسيكون ركيزة هامة لتوعية اولياء الامور على الكشف المبكر عن الصعوبة ويزودهم بالمهارات اللازمة للتكيف مع مشكلاتهم , مما سيؤثر ايجابا على انجاز وتطور عمل الجمعية وريادتها في هذا العمل , وسيقبل العبء عن الالهل نفسيا واجتماعيا وماليا لاختصار المدة الزمنية المطلوبة لاستكمال البرنامج العلاجي الفردي الخاص بكل طفل .

2. البيئة الاجتماعية: لاتزال هناك تحديات جدية في المجتمع في الاعتراف بوجود هذه الصعوبات لدى اطفال من قبل العائلات، مما ينعكس سلبا على التعاون مع الجمعية مع اهمية التعامل مع تاهيل وعلاج الاطفال . ويعود السبب في ذلك الى وجود حساسية بعض الاسر او من يعيش معهم من افراد الاسرة الممتدة كالاجداد والاعمام والجذات والعمات لوجود وصمة تنتشر في الحي وعند الاقارب والاصدقاء وما يلحقها من سلوك اجتماعي يتمثل بالتجاهل وعدم تقدير لطفل الذي يعاني من الصعوبة والسمعة بوصفه بالكسل والغباء . ويتم تجاهل الاعراض التي تظهر على الطفل و الذي يمكن أن تتطور الى الإصابة بالرهاب الاجتماعي والانطواء والتهميش في حال توافر الظروف البيئية التي تساعد في تطوره من خلال أنماط التربية و البيئة المدرسية , وقد اثبتت الدراسات و الأبحاث أن الاطفال المقصودون غالبًا يكونون في اسر تميل الى القلق الاجتماعي و تجدهم قليلي التفاعل إجتماعيًا و يعانون من الخجل في التعبير عن أرائهم و بالتالي فإن هذا الجو الاسري يعطي للاطفال انطباعا بان المجتمع عالم غير امن ولا يحترم حقوق الافراد وانسانيتهم هذه المظاهر تقاوم من المؤشرات الدالة على المشكلة مما يأخر علاجها ويفاقم من الاعراض السلوكية ومنها انعدام الدافعية والعزوف عن التعليم , ويؤدي اجلا الى التسرب من المدرسة والوقوع في مشكلات اجتماعية يصعب حلها كتعاطي المخدرات والانحراف السلوكي والمرض النفسي والاجتماعي .

بينما لا تتوفر في المجتمع الاليات و الجهات المعنية بالكشف والعلاج المبكر للاضطرابات التي تتفاقم خطورتها اذا لم تعالج مبكرا وخاصة في ظل غياب البرامج الوقائية

3. البيئة التكنولوجية: يعتبر انتشار الاجهزة والوسائل التكنولوجية بين ايدي الاطفال بدون رقابة او اشراف من الاهل , احد العوامل التي تشوش على نتائج التشخيص حيث حيث تداخل في الاعراض بين ما هو عصبي نتيجة عوامل بيولوجية وبين ما هو نتيجة التعامل مع الاجهزة الحديث كالايباد وبلاي استيشن والموبايل , وخاصة في الاعمار المبكرة حيث تثبت الدراسات بان الاطفال الذي يجلسون امام التلفاز ساعات طويلة دون سن الخامسة , فانهم يعانون من اضطراب تأخر اللغة والتركيز وصعوبة الحركة الزائدة والاندفاعية والتي تأثر سلبا على اكتساب المهارات الاساسية للسابقة لعملية التعلم والمتمثلة بالاستماع والكلام والقراءة والكتابة والحساب

وفي نفس الوقت تعتبر هذه البيئة عنصرا مساعدا في نشر الوعي والثقافة لفهم مخاطر هذه الصعوبات و مخاطر عدم علاجها، وتوجيه المجتمع نحو الاتجاهات الصحيحة و الجهات العلاجية الصحيحة، لكن التأثير السلبي لا يزال اكثر بكثير من التأثير الايجابي.

وتوجد فرصة كبيرة لاستغلال البيئة التكنولوجية لمضاعة تحقيق التوعية المطلوبة من خلال هذه البيئة علما بان فلسطين تحتل المرتبة 65 بين دول العالم التي بلغ عددها 294 دولة. رغم تزايد انتشار البيئة التكنولوجية في المدن وضعفها في الريف نتيجة الفرق بين البنية التحتية بين المدن الكبرى والمناطق المهمشة والريفية وخاصة مناطق ج.

"عدم الاستغلال الرشيد لخطوط الهاتف وخدمة الانترنت المتاحة بحيث نرى أن معظم مستخدمي خدمة الانترنت في الترفيه وقضاء أوقات الفراغ مما ينعكس سلبا على إنتاجية الفرد في هذا القطاع" من دراسة قطاع تكنولوجيا المعلومات الفلسطيني الواقع والافاق- للباحث حسن فراونة - جامعة الأزهر.

4. الاطار البيئي- الديموغرافي: تلخيصا لبيانات الاطفال الذين يتلقون الخدمات في الجمعية ومن خلال مشاريع ونشاطات تمت في مناطق مختلفة وعلسبيل المثال لا الحصر (جنوب الخليل و منطقة قلبية وضواحي القدس المحاذية للجدار، والمخيمات في محافظة رام الله) فان التحدي الاكبر هو انتشار الحالات بشكل اكبر في المناطق التي بقل فيها الوعي وحملات التوعية الموجهة في هذه المجالات، وتكون غالبا المناطق الاكثر تهميشا وفقرا، وتنتشر في المناطق التالية:

4.1. مناطق ج (خارج السيطرة الفلسطينية الكاملة).

4.2. القدس والمناطق المحيطة.

4.3. مناطق الجدار العازل.

4.4. مناطق الاغوار.

4.5. المخيمات.

5. البيئة القانونية: تعتمد القوانين والمراسيم الخاصة في حماية الطفل والاسرة، وحقوق الطفل والاسرة و تمكين المرأة (الوطنية والدولية) هي المراجع التي تحكم اليات التعامل مع الاطفال المستهدفين و عائلاتهم وتشمل ما يلي:

5.1. قانون الطفل الفلسطيني رقم (7) لسنة 2004م.

5.2. اتفاقية حقوق الطفل التي اقرت بموجب قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة رقم 25\44 المؤرخ

في 20 تشرين الثاني عام 1989م وفقا للمادة 49.

5.3. وعلى ذلك فان احد اهداف جمعية روان هو المساهمة ولو جزئيا في تطبيق حقوق الطفل في

التعليم والتأهيل والعلاج بالتعاون مع الشركاء والانتشار في تقديم الخدمات لتصل الى المناطق

الفيرة بتقديم الخدمات نتيجة الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية لتلك المناطق

6. البيئة الاقتصادية: يعتبر الفقر هو التحدي الاكبر والاضر الذي يواجه عمل الجمعية في مساعدة الاطفال

وعلاجهم وتأهيلهم للخروج من ازمة صعوبات التعلم واضطرابات التنشيت والحركة الزائدة واثار هذه المشاكل،

نظرا لاوزاع الاقتصادية المعروفة في فلسطين والتي تقف عائقا امام تمكن المواطنين من مساعدة اطفالهم

في تجاوز هذه المراحل الحرجة والخطيرة في حياتهم ومستقبلهم.

وهذا العامل يتسبب في انسحاب نسبة لا يسته قدر من بعض الرسوم الرمزية او تكاليف المواصلات وكذلك

يتسبب في عدم توجه اعدادا اخرى للجمعية، مما دفع الجمعية الى التعاون مع بعض الجهات للمساهمة في

تكاليف علاج وتأهيل بعض الاطفال مثل مؤسسة وafa الدولية و جمعية التربية الطبية الدولية وبعض مؤسسات

القطاع الخاص المحلية، وكذلك فان الوضع الاقتصادي تسبب في عدم توجه اعداد كبيرة من اهالي الاطفال

لعدم تمكن ذويهم من توفير ادنى تكاليف المواصلات او الرسوم الرمزية الضرورية لعمل الجمعية.

" يوجد حوالي 400 ألف عاطل عن العمل في الضفة الغربية والقدس وغزة، وأكثر من 320 ألف أسرة تعيش تحت خط الفقر، يلزم

ذلك محدودية قدرة القطاع الخاص على توليد فرص العمل وتشجيع الاستثمار، وعدم قدرة الاقتصاد الفلسطيني على النمو بل في

تراجع مستمر حيث يبلغ (-1) " ... تصريح وزير العمل الفلسطيني مأمون ابو شهلا - في 8-12-2016 في مؤتمر بالي -

اندونيسيا.

وكذلك ضعف الدعم والتمويل والمساهمات من قبل الحكومة والقطاع الاقتصادي في هذا الجهد الاستراتيجي

يسبب قصورا في اداء ونتائج هذا الجهد الكبير. مما يستدعي تطويرا في الاداء الاعلامي والتوعوي في

المجتمع وكذلك تطويرا للقوانين الحكومية وخاصة القوانين الضريبية لكي تشجع القطاع الاقتصادي على

المساهمة الدائمة في دعم الجمعيات والمؤسسات العاملة في قطاع التأهيل من اجل تأهيل وعلاج وحماية

اطفالنا . وهنا يجب التنوية الى وجوب التأثير على صانع القرار باهمية اعفاء الشركات ورجال الاعمال من

الضريبة على جزء من الاموال التي تذهب بشكل تبرعات لكي يتم تحفيزهم لدعم المؤسسات المجتمعية اسوة

بدول عديدة .

## 9. خطة العمل التنفيذية

وفقا للأهداف الاستراتيجية التي تم التوصل إليها، تم تحديد سياسات عملية والتي سيتم انتهاجها في سياق قيام جمعية روان على تنفيذ خطته التنفيذية العامة، كما تم تحديد مبادئ تنفيذ الخطة، ومن ثم تطوير الخطة التنفيذية العامة وخطة المتابعة والتقييم.

### ✓ سياسات تنفيذ الأهداف الاستراتيجية

على ضوء الخطة الاستراتيجية تدارس المشاركون السياسات التي سيتم تبنيها للعمل وفقها، والتي تتناسب مع مجمل التدخلات المطروحة، وهي التالية:

1. سياسة المشاركة
2. سياسة التمكين
3. سياسة حملات التوعية
4. سياسة الضغط والمناصرة
5. سياسة الشراكات والتعاون
6. سياسة العمل التطوعي

ادارة قطاع صعوبات التعلم وتمكين جمعية روان من تأدية دورها ومساهمتها في الجهد الوطني والانساني والمجتمعي.

الهدف  
الأول

**النتائج المتوقعة:**

- ✓ تحسين خدمات الجمعية في مجال صعوبات التعلم
- ✓ زيادة فرص استدامة الجمعية وتوسيع النطاق الجغرافي لعملها.
- ✓ شراكات استراتيجية تضمن استمرارية الجمعية وتطويرها.

**المتطلبات:**

- ✓ تعزيز وتطوير شراكات مميزة مع الجهات ذات العلاقة .
- ✓ بنية مؤسسية منظمة إدارية ومالية متطورة ومستجيبة لاحتياجات الاطفال الفلسطينيين
- ✓ تطوير العمل على دعم ومناصرة حقوق الاطفال القانونية واسرهم.
- ✓ تطوير خدمات ومنتجات الجمعية بما يواكب التطورات والمواصفات الدولية ويلبي الاحتياجات المحلية، بناء على دراسات وابحاث مع الشركاء على مستوى وطني.

**خطة الهدف الاستراتيجي رقم 1**

موازنة التدخلات	الموازنة المقترحة	2022	2021	2020	2019	2018	التدخل / المبادرة	النتيجة المتوقعة

حشد الدعم اللازم لضمان ادراج صعوبات التعلم على رأس سلم اولويات التدخلات الحكومية من خلال ممارسة التأثير الاعلامي والمجتمعي بالتعاون مع الشركاء

الهدف  
الثاني

النتائج المتوقعة:

- ✓ حشد المناصرة والتأييد الداخلي
- ✓ تسهيل الوصول الى الجهات المانحة
- ✓ تطوير الوعي لدى الجهات الحكومية والمساعدة في التعامل معها

المتطلبات:

- ✓ العمل على تكريس التعاون والشراكة مع المؤسسات والشخصيات الفاعلة و ذات التأثير بمجال عمل الجمعية.
- ✓ تطوير نظام التعليم العلاجي الخاص بالفئة المستهدفة بالتعاون مع الشركاء والداعمين لقطاعات الاطفال
- ✓ العمل مع الشركاء لوضع مشكلات صعوبات التعلم من اولويات عمل القطاع الرسمي من خلال التأثير الاعلامي و المجتمعي

خطة الهدف الاستراتيجي رقم 2:

موازنة التدخلات	الموازنة المقترحة	2022	2021	2020	2019	2018	التدخل / المبادرة	النتيجة المتوقعة

رفع مستوى وفعالية التوعية المجتمعية للشركاء (للطواقم المدرسية ورياض الأطفال واصر الأطفال) في ضرورة الكشف المبكر عن صعوبات واساليب التعامل مع الأطفال

الهدف الثالث

### النتائج المتوقعة:

1. طواقم مدرسية مؤهلة ومدربة للتعامل فئات الاطفال المستهدفة في غرف الصف وغرف المصادر .
2. خلق بيئة مجتمعية مؤهلة وقادرة على التعامل مع اضطرابات صعوبات التعلم .

### المتطلبات:

3. برامج توعوية ممنهجة و شاملة تستهدف اهالي الاطفال وطواقم المدارس وشرائح المجتمع المختلفة.
4. برامج تدريبية ممنهجة لتمكين الطواقم المدرسية من التعامل مع الاطفال المستهدفين على اكمل وجه.
5. برامج خاصة بالكشف المبكر لتأهيل طواقم رياض الاطفال للتعرف على مؤشرات الشك لاحتمالية وجود صعوبات التعلم في سن مبكرة.

### خطة الهدف الاستراتيجي رقم 3:

موازنة التدخلات	الموازنة المقترحة	2022	2021	2020	2019	2018	التدخل / المبادرة	النتيجة المتوقعة

## الهدف الرابع

الهدف الرابع: خطة استراتيجية تنموية طويلة المدى ويشمل ذلك انشاء مركز وطني لصعوبات التعلم

### النتائج المتوقعة:

1. اطار عمل استراتيجي ممنهج يوفر الرؤيا الواضحة ويحدد اولويات العمل.
2. مركز وطني لصعوبات التعلم يجسد الجهد الوطني والشراكة العملية والتفاعلية بين الجهات ذات العلاقة والمبادرة لتطبيق الشعارات والاستراتيجيات والاولويات الوطنية بشكل عملي وفعال في كافة انحاء الوطن .

### المتطلبات:

التعاون في مشاريع وحملات خاصة لتغطية ما يلي:

1. تأهيل طواقم من الجمعية ومن شركائها للعمل ضمن فريق مركزي وطني استراتيجي للكشف المبكر والتدخل العلاجي والتأهيلي للاطفال في مختلف انحاء الوطن، وعلى مستوى معترف به دوليا.
2. تبادل الخبرات وتنسيقها مع الجهات ذات الخبرة عالميا واقليميا والعمل على توامات وشراكات استراتيجية معها ان امكن.
3. تقنين الاختبارات والادوات العلاجية والتأهيلية.
4. تجهيز مراكز الكشف المبكر والتشخيص والعلاج في مواقع يحتضنها الشركاء في هذا الجهد الوطني الاستراتيجي.
5. حملات توعية على مستوى وطني للوقاية او لتخفيف اثار وعواقب عدم كشف وتدارك هذه الصعوبات، واثرها على الطفل والعائلة والمجتمع الفلسطيني.

### خطة الهدف الاستراتيجي رقم 4:

النتيجة المتوقعة	التدخل / المبادرة	2018	2019	2020	2021	2022	الموازنة المقترحة	موازنة التدخلات

- 
- 1- ص 18 تحديد مؤشرات الاداء
  - 2- وصف واقع المجتمع المحلي بناءا على معرفة وخبرة الجمعية
  - 3- الحصول على بيانات مبنية على اسس علمية
  - 4- نتائج البيانات والدراسات والخبرات تقلل من نسبة الانتشار من خلال برامج الكشف المبكر
  - 5- تحليل البيئة للمؤسسة (انشطة المؤسسة)
  - 6- ص 23 تاثير وعلاقة البيئة الخارجية على عمل الجمعية
  - 7- اضافة تعريف صعوبات التعلم في بند مجال عمل الجمعية
  - 8- اضافة على نسب الانتشار الاقليمية
  - 9- النطاق الجغرافي يشمل فلسطين وليس الضفة الغربية فقط
  - 10- الاشارة الى المراجع

## خطة العمل التنفيذية

وفقاً للأهداف الاستراتيجية التي تم التوصل إليها، تم تحديد سياسات عملية والتي سيتم انتهاجها في سياق قيام جمعية روان على تنفيذ خطته التنفيذية العامة، كما تم تحديد مبادئ تنفيذ الخطة، ومن ثم تطوير الخطة التنفيذية العامة وخطة المتابعة والتقييم.

### ✓ سياسات تنفيذ الأهداف الاستراتيجية

على ضوء الخطة الاستراتيجية تدارس المشاركون السياسات التي سيتم تبنيها للعمل وفقها، والتي تتناسب مع مجمل التدخلات المطروحة، وهي التالية:

7. سياسة المشاركة
8. سياسة التمكين
9. سياسة حملات التوعية
10. سياسة الضغط والمناصرة
11. سياسة الشراكات والتعاون
12. سياسة العمل التطوعي