

# قوة تآزر جهود القادة

دور الشركاء في الارتقاء بأداء  
المنظومة المدرسية



بالتعاون مع

McKinsey  
& Company

القمة  
العالمية  
للحكومات 2024

# إلهام الجيل القادم من الحكومات وتمكينه

القمة العالمية للحكومات هي منصة عالمية تهدف إلى استشراف مستقبل الحكومات حول العالم، وتحدد لدى انعقادها سنوياً برنامج عمل حكومات المستقبل مع التركيز على تسخير التكنولوجيا والابتكار لمواجهة التحديات التي تواجه البشرية.

وتبحث القمة العالمية للحكومات في نقاط الالتقاء ما بين العمل الحكومي واستشراف المستقبل والتكنولوجيا والابتكار، وهي منصة لتبادل المعرفة بين قادة الفكر ومركز للتواصل بين صنّاع السياسات والخبراء والرّواد في سبيل تحقيق التنمية البشرية وإحداث تأثيرات إيجابية على حياة المواطنين في جميع أنحاء العالم.

وتعتبر القمة العالمية للحكومات بوابة نحو المستقبل، إذ توفر مساحة لتحليل التوجهات والمخاوف والفرص المستقبلية، وميدان لعرض آخر الابتكارات وأفضل الممارسات والطلول الذكية التي تحتل على الإلهام تحفّز الإبداع من أجل مواجهة التحديات المستقبلية.

# ماكنزي آند كومباني

ماكنزي آند كومباني شركة عالمية في مجال الاستشارات الإدارية، وهي ملتزمة بالمساعدة على إحداث تغيير مستدام وشامل للجميع. ونحن نعمل مع عملائنا من القطاعين الحكومي والخاص والقطاع الاجتماعي على حل المشاكل المعقدة، وإحداث تغيير إيجابي يخدم جميع الشركاء. كما نعمل على الجمع بين الاستراتيجيات والتكنولوجيات القادرة على إحداث التحولات لمساعدة المؤسسات على الابتكار بطريقة أكثر استدامة، وتحقيق مكاسب دائمة في الأداء، وبناء قوى عاملة قادرة على النجاح والازدهار، خلال الجيل الحالي والجيل القادم.







# المحتويات

## المواضيع

6	ملخص تنفيذي
10	التحديد
12	تصميم قائمة متكاملة بالشركاء وأدوارهم
18	تحديد محفزات الشركاء ومنهجية تفكيرهم
22	التجميع
24	الربط بين أسلوب المشاركة وسياقها
27	الإشراك المبكر للشركاء والمتواصل
32	توقع المشاركة عبر المنظومة
34	التأثير
38	التوصل إلى قناعة من خلال الخطاب المؤثر
40	الإنفاذ بالآليات الرسمية
41	بناء المهارات لتحقيق النجاح
43	تقديم نموذج يحتذى عند تنفيذ التغيير
44	التمكين
50	خاتمة
52	عن المؤلفين
52	المراجع



## الملخص التنفيذي

يقتضي تحسين أداء المنظومة المدرسية تخصيص الوقت الكافي وتوفير الموارد اللازمة؛ ولكن تعزيز مشاركة الشركاء الرئيسيين كفيل بحشد الجهود الجماعية ويمكن أن يؤدي إلى تحقيق نجاحات أكبر.



## تشجيع المشاركة الحقيقية

شهدت مخرجات التعليم ثباتاً على مستوى العالم على مدار السنوات الخمس والعشرين الماضية، بينما أدت جائحة كوفيد-19 إلى تفاقم أوجه عدم المساواة في منظومة التعليم. وتأخر التعلم بنحو ثمانية أشهر في المتوسط عالمياً<sup>1</sup>، ويعاني اليوم أكثر من مليار طالب "فقر التعلم"، ويقصد به الأطفال دون سن 10 سنوات غير القادرين على قراءة نص بسيط وفهمه<sup>2</sup>.

وقد درس المجتمع التعليمي على مدى عقود نوع التدخلات التي يمكن أن تقلل من عدم المساواة وتعزز مستويات الطلاب بحيث تنقلهم إلى الكفاءة، وجمع أدلة قوية على المهارات الأساسية التي يحتاج الطلاب إلى إتقانها، مثل القراءة والحساب والتفكير الناقد. وعلى الرغم من قاعدة الأدلة المتنامية، فإن الأنظمة المدرسية غالباً ما تجد صعوبة في تطبيق السياسات المتميزة بشكل عملي، وتتلاشى هذه التغييرات الهادفة إلى "فجوة التنفيذ"<sup>3</sup>. ولإنجاح هذا التغيير، يتعين على القادة الإحاطة بالتدخلات التي ينبغي استخدامها، وكذلك كيفية تنفيذها بكفاءة على نطاق واسع.



والأنظمة المدرسية التي حققت تحسناً ومكاسب مستدامة في مستوى تحصيل الطلاب تستعين بمجموعة شائعة من الاستراتيجيات لتنفيذها. ومن بين تلك الاستراتيجيات تكوين تحالف واسع النطاق للتغيير بما يضمن المحافظة على مبادرات التحسين طوال فترة تطبيقها. ويركز هذا التقرير على الكيفية التي يمكن بها لقيادات التعليم إشراك المعلمين والأسر والمجتمعات بشكل فعال وحقيقي لبناء نظم تعليمية أعلى كفاءة وأكثر مساواة وإنصافاً.<sup>4</sup> ويستعين بأدلة من دراسات نماذج لأنظمة مدرسية على مستوى العالم حققت تحسناً متسقاً في نتائج تعلم الطلاب، ومعلومات مستمدة من 200 مقابلة أجريت مع قادة المنظومة المدرسية، بالإضافة إلى تجربة التحول الأوسع نطاقاً في القطاعين الحكومي والخاص.<sup>5</sup>

يقر النهج الحقيقي للتعاون مع الشركاء، من معلمين ومدراء مدارس وأسر، بأن لديهم معرفة مختلفة حول ماهية القضايا الرئيسية، وما تحتاجه المدارس والطلاب لتحقيق النجاح، وكيف يمكن تنفيذ البرامج بنجاح. وبالتالي، فهو يعطي الأولوية للمشاركة المبكرة والمتكررة لتصميم سياسات جذابة وخطط تنفيذية تأخذ في الاعتبار السياق المحلي وتعقيدها.

ومع ذلك، من المهم أيضاً إدراك المخاطر الحقيقية الكامنة في تعاون الشركاء. حيث يتطلب إشراكهم بشكل فعال الوقت والجهد والعديد من الموارد لتحقيق الأداء الجيد. وحتى المشاركة المخططة بشكل جيد يمكن أن تأتي بنتائج عكسية.<sup>6</sup> فإذا أدرك الشركاء أنه تم طلب رأيهم، ومن ثم تجاهله، فقد يسبب لهم هذا الأمر الشعور بالإحباط. وقد يطالبون بتغييرات غير ممكنة نظراً للقيود المالية والقانونية والتعاقدية. وقد يقترحون تدخلات غير مدعومة بالأدلة، أو التي تخدم مصالح الكبار وليس الطلاب في النظام. ويمكن لمجموعات الأغلبية تقويض الدعم المطلوب للأقلية.

وبالتالي، فإن النهج الفعال للتعاون مع الشركاء يعترف أيضاً بخبرة قيادة النظام في تنفيذ التغيير على نطاق واسع والدور الذي يمكن أن تلعبه الأبحاث على مستوى المنظومة واتخاذ القرارات المتسقة في تعزيز المساواة والإنصاف. فلا تعني المشاركة الفعالة للشركاء التضحية بالوضوح أو المساواة أو سلطة صانعي السياسات. ويعني الحفاظ على هذا التوازن التحلي بالشفافية في البداية مع الشركاء بشأن القرارات التي يقدمون مدخلات فيها، وما هي القرارات التي تقع تحت سيطرتهم لاتخاذها. وعلى هذا النحو، تتطلب مشاركتهم تخطيطاً دقيقاً وموارد كافية لتحقيق الأداء الجيد. ويمكن للخطوات الأربع أدناه أن تساعد قادة التعليم في إشراك المعلمين ومدراء المدارس والأسر والمؤسسات الخارجية بمسؤولية وفعالية، بما يؤدي إلى تحولات أنجح:

- **التحديد.** يمكن لقادة التعليم البدء بتحديد مجموعة متنوعة من الشركاء، مثل مدراء المدارس والمعلمين والأسر والطلاب والمؤسسات غير الربحية والجهات المانحة، ضماناً لتمثيل شامل عبر المناطق الجغرافية والتركيبية السكانية والاقتصادات.
- **التجميع.** يجمع قادة التعليم المعلومات بشكل منتظم ومستهدف لإثراء الاستراتيجيات وتحسينها. وفي هذه الخطوة، يمكنهم تعزيز مشاركة العائلات والمعلمين وأفراد المجتمع في مجموعة متنوعة من المناطق حيث يمكن الاستماع إلى وجهات النظر ونقلها بأمانة؛ على سبيل المثال، من خلال المجالس الاستشارية للمعلمين، والزيارات المدرسية، والجولات المجتمعية، والاستطلاعات، وجمع آراء القيادات الشابة، والمنتديات ومجموعات التوعية والدعم.





- **التأثير.** يؤثر قادة التعليم على دور الشركاء عبر النظام وخارجه لتنفيذ الاستراتيجية بأمانة. وتتضمن هذه الخطوة صياغة رسائل مقنعة على مستوى النظام، ومواءمة الهياكل المدرسية والحوافز لتعزيز الإجراءات المرغوبة، وتصميم المشاركة لتناسب شرائح مختلفة من الشركاء.

- **التمكين.** يعزز قادة التعليم جهود التحسين بتمكين الشركاء من الحصول على الصلاحيات المناسبة والدعم اللازم لصنع القرارات الأوثق صلة بفصول الدراسة. ويضمن ذلك أن تجسد القرارات الظروف والسياق المحلي مع الحفاظ على الاتساق والدقة للبيانات في قاعدة الأدلة الوطنية وأهداف السياسات.

ولا يمكن وصف هذا الإطار المكون من أربعة أجزاء بأنه خطي، برغم من أنه قد يكون بترتيب زمني في بعض الأحيان. فعلى سبيل المثال، من المرجح أن يحدد القادة الشركاء ويسعون إلى فهمهم قبل أن يتمكنوا من محاولة التأثير فيهم وتمكينهم. ويستخدم قادة النظام الناجحون هذه الأنشطة الأربعة بشكل مستمر طوال تجارب التحسين.<sup>7</sup>

وعملاً بهذه النصيحة، يمكن قادة النظام الشركاء على جميع المستويات؛ من الإدارة المركزية إلى قادة المناطق التعليمية إلى المهنيين في المدارس والفصول الدراسية، لتحقيق أهداف النظام وتحسين النتائج التي تنعكس إيجاباً على الطلاب.

# التحديد

في المرحلة الأولى، يحدد القادة الأفراد والمجموعات الذين ينبغي التعامل معهم والأدوار التي يقوم بها كل منهم في صنع القرارات وتأسيس التغيير الإيجابي الدائم. ويجب أن تكون قائمة الشركاء متنوعة لضمان الحصول على وجهات نظر متعددة تمثل كل الأطراف. ويمكن للقادة تقسيم الشركاء إلى شرائح بناءً على تأثيرهم أو درجة مشاركتهم في تحقيق التغيير، وتحديد دوافع الشركاء ومنهجية تفكيرهم عند صياغة استراتيجيات المشاركة.





# تصميم قائمة متكاملة بالشركاء وأدوارهم

ولتكوين مجموعة وجهات نظر شاملة بحق، من المهم أن تأخذ في الاعتبار المجموعات الأقل حظاً أو ناقصة التمثيل. وقد تشمل هذه المجموعات الأطفال والمراهقين، أو الأسر، أو المجموعات داخل أو خارج النظام التعليمي الذين لديهم وجهات نظر مهمة ولكن صوته غير مسموع، ما لم تتم دعوتهم صراحةً للمشاركة بمدخلاتهم. وعند تصميم فعاليات لهذه المجموعات، يأخذ قادة التعليم في الاعتبار إمكانية الوصول (أي توقيت الفعالية، وتوافر مراكز رعاية للأطفال، ومجموعات المهارات المطلوبة للمشاركة، واللغات المقدمة)، ومستوى التغطية (التغطية الإعلامية أو مدى جماهيرية الفعالية). ومستوى التواصل حول الفعالية (الإعلان المسبق عنها).

ونجد على سبيل المثال أن مبادرة "مدرستي" في الأردن نجحت في تحويل 830 مدرسة حكومية إلى بيئات تعلم أكثر ديناميكية من خلال الاهتمام بآراء واحتياجات المجتمعات الأقل حظاً ليتمكنوا من الحصول على التعليم<sup>8</sup> (طالع دراسة الحالة: "تطوير المدارس العامة ضعيفة الأداء من خلال مبادرة "مدرستي").

بدايةً، يحدد القادة مجموعة الشركاء، آخذين في الاعتبار الأدوار التي ينهض بها كلاً منهم، والخبرات التي يمتلكونها، ونوعية الآراء والتعليقات التي يمكنهم تقديمها على أفضل وجه (الشكل 1). فالأمهات والآباء، على سبيل المثال، خبراء في شؤون أولادهم. ويمكنهم تقديم تعليقات ذات قيمة حول تطوراتهم لأطفالهم؛ ما الذي يريدون أن تبدو عليه البيئة المدرسية، وما هي أنواع الفرص التي يريدون أن يكون أطفالهم مستعدين لاستغلالها. والمعلمون خبراء في ديناميكيات الفصول الدراسية، وبمقدورهم في كثير من الأحيان تحديد أوجه القصور في التنفيذ، وما الذي من المرجح أن يبدو مثالياً على الورق، ولكنه لا ينجح تطبيقاً في واقع فوضوي لشؤون التعليم اليومية. وخبراء المناهج والباحثون هم خبراء في الأدلة والأبحاث المتعلقة بعلوم التعلم، ومن الأفضل استشارتهم بشأن نطاق وتسلسل معايير مستوى الصف الدراسي؛ أي ما المواد التي يجب تعلمها ومتى تُدرس وكيفية ذلك التدريس.

ولا يصح للأنظمة أن تقصر اختياراتها على من يتأثر بتغييرات معينة، ولكن عليها أن تأخذ في اعتبارها من يمكنه المساعدة في جهود التحسين. فعلى سبيل المثال، يعد مدراء المدارس الحلقة الأكثر ثقة في العديد من الأنظمة. وبالإضافة إلى تقديم مدخلات قيمة حول الاستعداد للتغيير والمهارات والقدرات داخل مدرستهم، يمكنهم أن يكونوا صناع تغيير أكفاء في حشد دعم أوسع نطاقاً من المعلمين وأولياء الأمور لبرامج التغيير.



الشكل 1

يمكن لمجموعة متنوعة من الشركاء تقديم وسائل دعم معنية بها

غير شاملة

في جميع الظروف تقريباً  
في بعض الظروف  
في حالات قليلة أو معدومة

مجالات الدعم

التمويل	الخبرة في مجال السياسات	فهم المجتمع <sup>1</sup>	الأدلة والبحث	المستخدمون الخبرة في التنفيذ في النظام	مجموعات الشركاء
					الطلاب
					المعلمون
					أولياء الأمور مقدمو الرعاية
					مديرو المدارس/قادة المدارس
					فريق الدعم
					المرشدون والأخصائيون المجتمعيون
					المجالس المدرسية
					المناطق التعليمية/القيادة الإقليمية
					المؤسسات البحثية/مراكز الفكر
					نقابات/جمعيات المعلمين
					وزارات أخرى (مثل وزارة الصحة، وزارة المالية)
					الهيئات الإدارية العالمية (مثل البنك الدولي واليونسيف)
					شركاء المنظمات الخاصة
					شركاء ما بعد المدرسة
					دعم المنظمات غير الحكومية المحلية أو الوطنية
					استشارات الشركاء
					الجمعيات الخيرية/المنظمات الخيرية

1 الفهم المحلي أو على مستوى النظام

## تطوير المدارس الحكومية ضعيفة الأداء من خلال مبادرة "مدرستي"

في العام 2008، أطلقت جلالة الملكة رانيا العبدالله مبادرة مدرستي بهدف "تحسين بيئة التعلم من الناحيتين المادية والتعليمية في مئات المدارس الحكومية الأردنية وتحقيق بيئة تعلم ملهمة وآمنة".<sup>9</sup> وقد استهدفت مبادرة مدرستي 360,000 طالباً وطالبة و17,500 معلمة ومعلماً بالإضافة إلى العمل والتعاون المباشر مع ما يصل إلى 800 متطوعاً ومتطوعة في 12 محافظة موزعة في أرجاء الأردن.

ومن برامج "مدرستي" برنامج (بيئة آمنة ومحفزة) الذي يوفر معايير السلامة العامة للمباني المدرسية، فيكفل مساحات آمنة ومحفزة للتعلم، حيث يمكن للطلاب والمعلمين التركيز على التعلم وتحديد أولوياتهم بما يضمن تحسين النتائج التعليمية. وبرنامج (الأندية الطلابية "مساحتي") حيث تقدم الأندية فرصاً تعليمية قيّمة تساعد الطلاب على استكشاف إمكاناتهم البدنية والإبداعية والمجتمعية. ولكي تحقق هذه البرامج أهدافها المرجوة، طورت "مدرستي" شراكات مستدامة مع مختلف الشركاء في جميع أنحاء الأردن.

كما عملت "مدرستي" على نطاق واسع مع المجتمع وحددت الطلاب المعرضين للخطر. وعلى سبيل المثال، خطت المبادرة لفعاليات لأسر الطلاب الذين انتقلوا من المدرسة إلى العمل في المزارع لدعم أسرهم. وفي هذه التجمعات، استمعت المبادرة إلى القضايا التي تواجه هذه الأسر مع التأكيد على أهمية دور المدرسة، ما أدى إلى تمكين مئات الطلاب من العودة إلى المدارس أو مسارات التعليم الأخرى.<sup>10</sup>



وبعد تحديد مجموعة الشركاء، ينبغي تحديد دور كل مجموعة. وبالتفكير في قدرات الشركاء، واهتمامهم المحتمل بالمشروع، ومستويات المشاركة المحتملة، يمكن للقائد أن يخطط موعد المشاركة وكيفيةها بدرجة أفضل. فعلى سبيل المثال، يمكن إشراك أحد الشركاء الذين لديهم اهتمام بسيط بالجهد، ولكن لديهم اهتمام أكبر بإنجاح الجهود ليتمكنوا بعدها من تحديد طرق أخرى لاستيعابهم بشكل أفضل (الشكل 2).

وقد كان تحديد الشركاء الرئيسيين وإشراكهم ركيزة جهود إصلاح المدارس في ولاية ميسيسيبي بالولايات المتحدة. وعندما تولت الدكتورة كاري رايت منصب المشرفة في عام 2013، تمكنت من استخدام هذا الأسلوب في فهم تحديات نظام التعليم المتداعي بشكل أفضل واتخاذ الإجراءات المستهدفة والمناسبة لتحسينه (طالع دراسة الحالة، "تحديد الشركاء الرئيسيين في ولاية ميسيسيبي" (الولايات المتحدة)).

الشكل 2

## تصنيف الشركاء وترتيبهم وفق الأولويات

 <p><b>المشاركة</b> المشاركة بشكل استباقي في التواصل ثنائي الاتجاه لمشاركة التحليل والرؤية.</p>	 <p><b>التكيف</b> التواصل مبكرًا لرفع مستوى الوعي؛ الاستجابة للطلبات المستمرة المخصصة.</p>	مرتفع
 <p><b>التواصل</b> مشاركة المعلومات بشكل استباقي؛ بناء القدرة على التسليم المستمر.</p>	 <p><b>الإبلاغ</b> إتاحة المعلومات الأساسية من خلال المصادر العامة.</p>	

## أهمية الشركاء لنجاح المشروع

قدرتهم على تقديم المساعدة لتنفيذ المشروع

مرتفع

منخفض

**مصلحة الشركاء في المشروع**  
الرغبة الملحوظة في تقديم الدعم أو "المساندة" أثناء تنفيذ المشروع

## تحديد الشركاء الرئيسيين في ولاية ميسيسيبي (الولايات المتحدة)

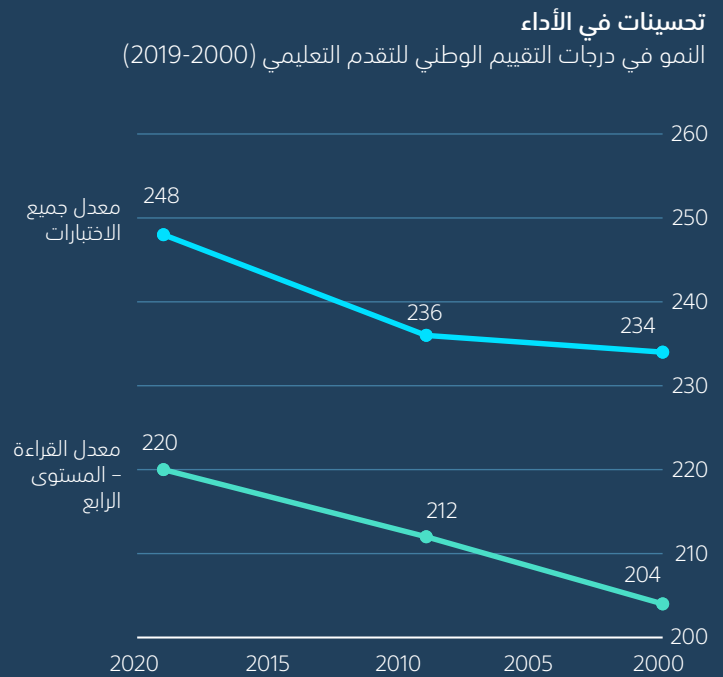
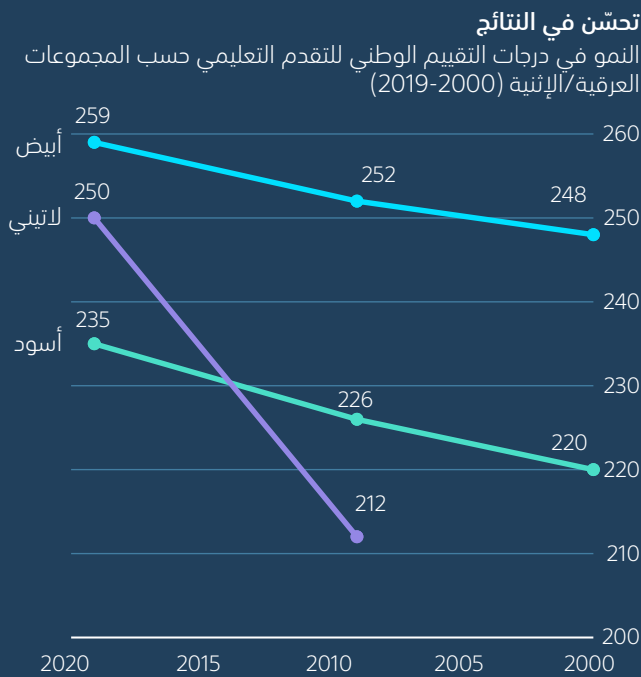
ومنهم المعلمون والمنظمات الخارجية. وشكلوا مجموعات استشارية من مدراء المدارس والمعلمين، التقت دورياً مع خبراء خارجيين، وبنّت علاقات مع السياسيين وصانعي السياسات.

سجلت ولاية ميسيسيبي في بدايات العقد الأول من هذا القرن أدنى درجات القراءة في الولايات المتحدة الأمريكية.<sup>11</sup> وعلى مدى العقد التاليين، غيرت ولاية ميسيسيبي خطابها التعليمي للطلاب لتصبح واحدة من أسرع الولايات تقدماً من حيث مستوى المعرفة بمهارات القراءة والكتابة والرياضيات.<sup>12</sup> ووفقاً لبيانات التقييم الوطني للتقدم التعليمي، وبحلول العام 2022، عادل معدل نمو تحصيل الطلاب في ميسيسيبي 0.9 سنة تعلم إضافية (الشكل 3).<sup>13</sup> وقد تحقق أغلب هذا التغيير بفضل د. كاري رايت، الذي شغل منصب المشرف على التعليم في الولاية من العام 2013 إلى العام 2021.

كان من عوامل النجاح الرئيسية مدى استثمار قادة مثل د. رايت في بناء علاقات مع شركاء العملية التعليمية،

الشكل 3

### نظرة عامة على تحسين النظام - ميسيسيبي



المصدر: التقييم الوطني للتقدم التعليمي، وزارة التعليم في ميسيسيبي، NCES، الإحصاء السكاني الأمريكي



وعندما قررت إدارة التعليم في ولاية مسيسيبي إلغاء جميع المقررات الدراسية في المدارس الثانوية التي لا تحقق مستوى معين من الجودة والدقة، تزايد القلق من رفض المعلمين والزيادة المحتملة في الطلاب الراسبين، وهو ما من شأنه أن يفشل خطط الإصلاح الطموحة. وقد أدركوا أهمية إشراك المعلمين في وقت مبكر وبشكل هادف. وعقدوا مجلساً استشارياً للمعلمين للإدلاء برأيهم في النهج والمساعدة في وضع استراتيجية لتلبية احتياجات الطلاب والمعلمين. وهكذا، رعى المجلس الاستشاري الإصلاح، الذي كان له تأثير مضاعف في كسب تأييد المعلمين. ما أسهم في إنجاح المبادرة.

# تحديد محفزات الشركاء ومنهجية تفكيرهم

تحفيز المعلم ليقدم أفضل ما لديه أو ليتطوع للمشاركة في أنشطة خارج نطاق مناهج الدراسة لتكون مساهماته محل تقدير في بيئة العمل وليكون مؤهلاً للحصول على ترقية.

تختلف عوامل التحفيز باختلاف الأفراد والمجموعات، ولكن ما يجمع بين معظمهم حافز أساسي واستيعاب يساعد في صياغة استراتيجيات المشاركة. وفي حين يسهل ملاحظة بعض الدوافع، إلا أن بقية الدوافع لا تكون بادية للعيان. وهنا، يمكن لنموذج الجبل الجليدي أن يساعد قادة المنظومة في تقمص منهجية تفكير الشركاء والتفكير وفقاً لها لفهم كيفية ظهورها في سلوكيات يمكن ملاحظتها (الشكل 4).

تفشل بعض الجهود التعليمية في معالجة الاحتياجات الجذرية للأنظمة المدرسية أو تضيع فرص الشراكة المنتجة لأنها لا تراعي منهجيات التفكير الأعمق. وقد يستجيب أحد الأطراف للطرف الآخر بناءً على سلوكياته وليس منهجية تفكيره الأساسية، ما يتسبب في المواجهة وسوء الفهم.

وفي بيرو، أقر وزير التعليم بأن التصورات السلبية عن المعلمين تساهم في انخفاض روحهم المعنوية وضعف الأداء. وركز على تعزيز الفخر بين المعلمين مع العمل على تحسين الكفاءة المهنية وجودتها (انظر دراسة الحالة، "تحديد منهجية التفكير الأساسية لبناء الاستثمار في المعلمين في بيرو").

آخر خطوات وضع خارطة الشركاء المعنيين هي تحليل معتقدات ومحفزات ودوافع وعقليات كل مجموعة من مجموعات الشركاء. وهي خطوة مفيدة مع مجموعة الشركاء الذين ربما يعارضون جهود التغيير. ومن شأن فهم دوافع كل مجموعة وتفاوت تلك الدوافع داخل المجموعة نفسها أن يساعد في صياغة استراتيجياتي "التجميع" و"التأثير" لاحقاً. وكشفت الأبحاث عن خمس مجموعات من الدوافع الشائعة<sup>14</sup>:

- **المجتمع.** تشمل الدوافع القائمة على المجتمع تحسين النتائج التعليمية، أو بناء المجتمع، أو إدارة الموارد. على سبيل المثال، قد يتم تحفيز مدير المدرسة لتغيير المنهج الدراسي أو جداول الفصول الدراسية لزيادة وقت الطلاب في المادة الدراسية، وبالتالي تحسين نتائج الاختبار.
- **المنظومة المدرسية.** تشمل دوافع المنظومة المدرسية التحول إلى نظام رائد، أو زيادة معدلات التحاق الطلاب، أو ضبط الموازنة. فعلى سبيل المثال، قد يتم تحفيز المشرف أو قائد المنطقة التعليمية لزيادة معدلات التخرج والتسجيل في مرحلة ما بعد الثانوية لتسليط الضوء على الفرص التي يمكن أن تأتي من المنطقة التعليمية.
- **تجارب الطلاب.** تشمل دوافع الطلاب لتحسين تجاربهم، أو تحسين جودة التدريس، أو جعل التعلم تجربة ملائمة وممتعة. فعلى سبيل المثال، قد يتم تحفيز الآباء للدعوة لمزيد من الخيارات والتمويل للفصول والأنشطة اللامنهجية لمساعدة أطفالهم في صقل مهاراتهم، وتوسيع دوائر علاقاتهم المجتمعية، وتطوير تجربتهم في المدرسة.
- **تجارب فرق العمل.** تشمل دوافع فرق العمل المساعدة في تحقيق قوة الأداء، وغرس الشعور بالانتماء، وتعزيز مبدأ الجدارة. فعلى سبيل المثال، قد يتم تحفيز قائد نقابي ليعمل على تحسين ظروف بيئة العمل لأعضاء النقابة.
- **التجارب الشخصية.** تشمل الدوافع المستندة إلى التجارب الشخصية تحقيق تطوير الذات، أو الحصول على التقدير المهني أو الترقيّة في المناصب، أو القدرة على إعالة الأسرة. فعلى سبيل المثال، يمكن



## إحداث تغيير إيجابي في السلوكيات من خلال العقلية الأساسية

نموذج الجبل الجليدي  
النموذج العقلي الذي يسمح للأفراد بتوسيع منظورهم وتحديد الدوافع الأساسية للسلوك

إلى

## المؤشرات: المقاييس الأساسية لصحة النظام المدرسي

- الربع الأعلى في استخدام المواد التعليمية عالية الجودة والصعبة.

## السلوكيات: كيف ستصرف غدا

- يستخدم المعلمون HQIM بأمانة، ويعملون في مجتمعات التعلم من الأقران لتحديد الوسائل والأدوات اللازمة للطلاب.

من

## المؤشرات: المقاييس الأساسية لصحة النظام المدرسي

- الربع السفلي في استخدام المواد التعليمية عالية الجودة والصعبة.

## السلوكيات: كيف تتصرف اليوم

- يبحث المعلمون عن المواد الخاصة بهم عبر الإنترنت، ويعملون لساعات طويلة في وقت متأخر من الليل لتصحيح الدروس.

السلوكيات المُمكِن  
ملاحظتها

## أنماط التفكير الأساسية

## منهجية التفكير: ما ن فكر فيه/نشعر به حاليًا

- المواد التي يوفرها النظام صعبة للغاية بالنسبة لطلابي، ولا تجذب اهتمامًا كافيًا.
- أحتاج إلى جعل دروسي ممتعة وذات صلة لجذب انتباه طلابي.
- يعد إنشاء المواد الخاصة بي من الصفر علامة على كوني مدرسًا محترفًا.
- يجب أن يتم التخطيط الفعال للدروس بمفرد في وقتي الخاص.

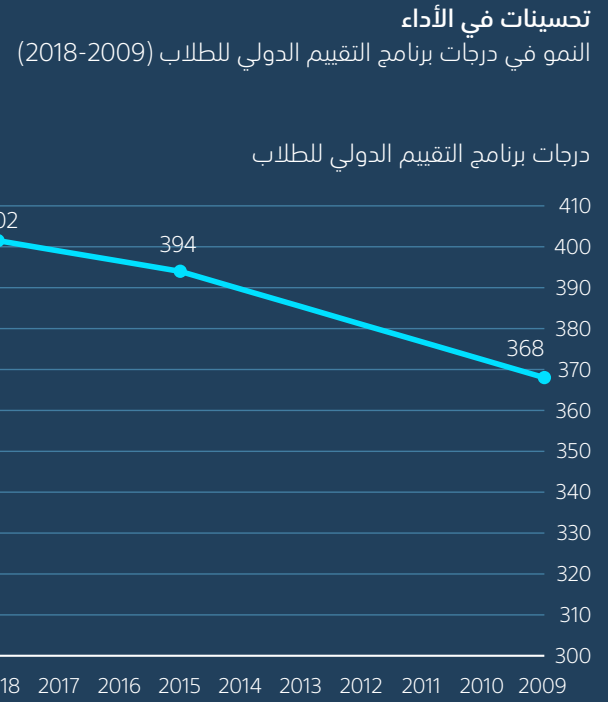
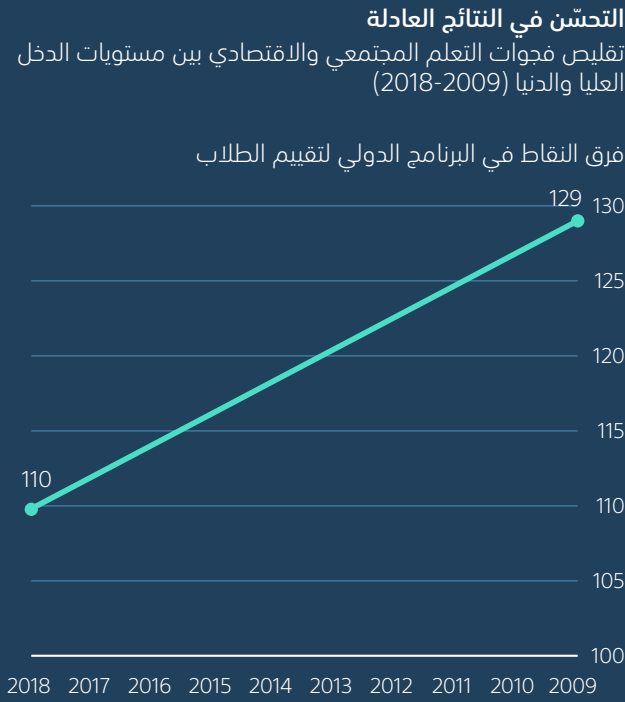
## منهجية التفكير: ما سوف ن فكر فيه/نشعر به

- طلابي قادرين على العمل المتقدم، ولدي الدعم اللازم لدعمهم لتحقيق النجاح.
- يمكن أن يكون التعلم مجزيًا ويجذب انتباه طلابي.
- يعد استخدام قاعدة الأدلة للأمور الناجحة، علامة على كونك محترفًا كمعلم.
- من الأفضل أن يتم التصميم الفعال للدروس بالتعاون مع زملائي في مستوى الصف الدراسي.

## تحديد منهجية التفكير الأساسية لبناء قدرات المعلمين والاستثمار فيهم في بيرو

الشكل 5

نظرة عامة على تحسين النظام - بيرو



المصدر: البرنامج الدولي لتقييم الطلاب، اليونسكو، المعهد الوطني للتعليم الدولي، وESCALE، وMINEDU

أدرك سافيدرا وغيره من القادة في وزارة التعليم أن معنويات المعلمين منخفضة منذ زمن وأن الكثير منهم يواجهون تحديات كبيرة. ورواتبهم لم ترتفع، وبلغت قيمة الرواتب ثلث قيمتها التي كانت عليها قبل 40 عاماً، واضطر العديد من المعلمين إلى العمل في وظائف متعددة لتغطية نفقاتهم. وأتاح الاعتراف بالتحدي رؤية للموقف الدفاعي القوي الذي اتخذته نقابة المعلمين في حماية ودعم المعلمين، والسبب الذي دفعهم إلى مقاومة تغيير المتطلبات أو التوقعات. ولمعالجة هذا التحدي، عملت وزارة التربية والتعليم على إقرار قوانين تزيد من رواتب المعلمين ومدراء المدارس على أساس أنظمة تقييم موضوعية جديدة. وقد اعتمد هذا على قانون تحسين أداء المعلمين لعام 2012 الذي أنشأ مساراً وظيفياً جديداً للمعلمين على أساس الجدارة.<sup>17</sup>

في أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، واجه نظام التعليم في بيرو العديد من التحديات، مع الأساليب القديمة التي تعطي الأولوية للمنصب على الخبرة، والصورة العامة السيئة عن المعلمين.<sup>15</sup> وبعد أسابيع قليلة من تولي جايمي سافيدرا منصب وزير التعليم في عام 2013، حصلت بيرو على المركز الأخير من بين جميع البلدان في برنامج التقييم الدولي للطلاب.<sup>16</sup>



وقد أشركت الوزارة، نقابة المعلمين في هذه الجهود من خلال إثبات أن هذه الإصلاحات من شأنها تحسين نظرة الرأي العام تجاه المعلمين وتحسين ظروف عملهم. كما اتخذت المزيد من الخطوات لرفع الروح المعنوية للمعلمين، وتواصلت معهم برسالة في أول يوم للعام الدراسي تؤكد: "أنتم مهمون للعملية التعليمية في بيرو. نعتمد عليكم ليكون طلابنا الأفضل."

وبإشراك المعلمين وقادة المدارس، حققت بيرو تقدماً كبيراً. ففي الفترة من 2009 إلى 2018، تحسنت إجمالي نتائج البرنامج الدولي لتقييم الطلاب في بيرو بأكثر من 30 نقطة، وانخفضت فجوات التعلم بين الطلاب ذوي الدخل المرتفع وذوي الدخل المنخفض بمقدار 19 نقطة (الشكل 5).



# التجميع

بعد تحديد مجموعات الشركاء المتنوعة، يصمم القادة فرص المشاركة في جمع المعلومات ووجهات النظر التي يمكن أن تفيد الاستراتيجية أو تنفيذها. وتضمن هذه المشاركة أن تجسد الاستراتيجيات الحقائق المختلفة عبر المنظومة المدرسية.

تتطلب المشاركة الفعالة النظر في أساليب محددة، وتكرار التفاعلات وتوقيتها، ومستوى إتاحة النظام التعليمي للشركاء.



## الربط بين أسلوب المشاركة وسياتها

فقد تمكنوا من الاعتماد على الخبرات في إصلاح مناهج الرياضيات، ومن ثم جمع التعليقات والآراء حول ما يمكن أن ينتج عنه تردد صدى المنهج بشكل أكبر لدى المجتمعات، ما يؤدي في نهاية المطاف إلى تطوير نهج فعال ومتجاوب ثقافياً.<sup>20</sup>

وما أن تحدد الأنظمة الغرض من التفاعل، يمكنها تصميم طرق المشاركة مع الأخذ في الاعتبار احتياجات الشركاء أنفسهم. وعلى سبيل المثال، قد يفضل بعض الشركاء عدم الكشف عن هويتهم، وقد يشعر آخرون بالارتياح عند التعبير عن آرائهم علناً؛ قد يكون لدى بعض الشركاء جداول يومية مزدحمة ولا يمكنهم المشاركة إلا في أوقات معينة؛ وقد يفضل البعض المشاركة بشكل فردي، والبعض الآخر قد ينشط بالانخراط في مجموعة. ولضمان أن يتمتع جميع الشركاء بقدرة متساوية على المشاركة وإسماع أصواتهم، لابد على الأنظمة توفير تسهيلات خاصة، وخصوصاً لأولئك الذين يواجهون تحديات فريدة مثل حواجز لغوية أو تجارب مؤلمة.

نجد على سبيل المثال أن الآباء اللاجئين غالباً ما يواجهون تحديات كبيرة ومتداخلة في المشاركة، بما في ذلك حواجز اللغة، والتصورات والمعتقدات المختلفة حول مشاركة الآباء في المؤسسات التعليمية، ومجموعة من التحديات اللوجستية والتجارب المؤلمة في كثير من الأحيان التي أدت إلى إعادة توطينهم في مجتمع جديد.<sup>21</sup> وإدراكاً لهذه الأمور، نفذ نظام المدارس الحضرية في غرب كندا، الذي يخدم أعداداً كبيرة من المهاجرين واللاجئين، برنامج دعم متعدد السنوات

يدرس قادة المنظومة الغرض من كل مشاركة بعينها للشركاء المعينون قبل تحديد الجوانب الفنية لموعد المشاركة وكيفيةها. ويسعون في هذه الخطوة لتحقيق التوازن بين التعلم والمشاركة وتحديد نطاق التفاعل وعمقه.

وقد تتطور الحاجة إلى التعلم مقابل المشاركة طوال الجدول الزمني للتحسين. عند تصميم تدخل جديد، على سبيل المثال، قد يحتاج القادة إلى مشاركة عميقة من مجموعة صغيرة من الخبراء. ومع ذلك، بمجرد بدء التنفيذ، قد يستفيد القادة من التعليقات عالية المستوى من المعلمين والقادة عبر النظام لرصد التأثير.

ويمكن للقادة كذلك أن يفكروا في مدى عمق واتساع التفاعل والتواصل المطلوب. إن التعامل مع العديد من الشركاء، مثل أولياء الأمور من مختلف المناطق، يوفر رؤية أوسع ولكنه قد يقلل من ردود الفعل المحكومة. ويمكن للتعلم مع المجموعات المستهدفة، مثل لجان المعلمين المتخصصة، أن يكشف عن رؤى دقيقة ولكنه قد يتجاهل المشاعر الأوسع نطاقاً.<sup>18</sup>

وعلى سبيل المثال، عندما كان القادة في جنوب أفريقيا في المراحل الأولى من إصلاح مناهج الرياضيات في عام 2005، تشاوروا أولاً مع الجهات الحكومية الأخرى، ونقابات المعلمين، وعلماء الرياضيات المحليين، وناشري الكتب المدرسية قبل عقد جلسات استماع عامة.<sup>19</sup> ونتيجة لاستراتيجية المدخلات من الشركاء المعنيين،



وتحتاج معظم الأنظمة إلى استخدام مجموعة من الأساليب المختلفة للتعلم والمشاركة، لجمع رؤى نوعية عميقة وبيانات تمثيلية واسعة النطاق، لتعكس تفضيلات الشركاء المختلفة، وللتأكد من أن جهود تعزيز مشاركة الشركاء تتناسب مع الميزانيات المتاحة (الشكل 6).

للأطفال اللاجئين وأولياء الأمور. واعتمدت خطة التنفيذ بشكل كبير على بناء الثقة مع أولياء الأمور اللاجئين من خلال إشراك "وسطاء ثقافيين" كحلقة وصل بين المدارس وأولياء الأمور اللاجئين وتطوير فرص مشاركة أولياء الأمور في البرنامج بناءً على مدخلاتهم.<sup>22</sup>

وأخيراً، غالباً ما تكون الأنظمة مقيدة بالميزانيات المتاحة. فمثلاً، قد يكون عقد اجتماعات ثنائية مع كل طرف من الشركاء الرئيسيين الأكثر نفوذاً أقل تكلفة من عقد ورش عمل وعروض ترويجية واسعة النطاق لتعزيز مشاركة الشركاء، على الرغم من أنه قد يكون في ذلك توفيراً إذا كانت قائمة الشركاء طويلة. ويحتاج قادة النظام إلى التخطيط لإشراك الشركاء في ميزانياتهم لأن التكاليف يمكن أن تتراكم وتتزايد بوتيرة متسارعة.

الشكل 6

### نظرة عامة على نماذج إشراك الشركاء

غير شاملة

المشاركة في المقام الأول ←  
التعلم في المقام الأول →

نوع المشاركة	نماذج المشاركة النموذجية	الوصف والغرض من نموذج المشاركة	معلومات واسعة النطاق/عميقة	التكلفة لكل تفاعل	تدفق المعلومات
فردية	مقابلات	محادثات 1:1 للحصول على رؤية نوعية عميقة	عميقة	مرتفعة	→
مجموعة مغلقة	الدراسات الاستقصائية/المذكرات الرقمية	عينة واسعة لفهم الاتجاهات حسب الديموغرافية/المجموعة	واسعة	منخفضة	→
	المجلس الاستشاري	المشاركة المستمرة مع مجموعة فرعية مختارة	عميقة	مرتفعة	↔
	جلسات الاستماع	تسهيل المناقشة لجمع المدخلات من مجموعة واسعة من المشاركين	عميقة	مرتفعة	→
	موائد مستديرة	ملاحظة تفاعل الآراء في المحادثات الجماعية	عميقة	مرتفعة	→
مواجهة عامة	مبنى البلدية	اجتماعات عامة مع تفاعلات بين مقدمي العروض والجمهور	واسعة	متوسطة	↔
ردود فعل المستخدم	الندوة عبر الإنترنت	المشاركة العامة للرسائل (سواء المباشرة أو المسجلة مسبقاً)	واسعة	منخفضة	←
	الموقع الإلكتروني	منتدى رقمي لتبادل المعلومات على نطاق واسع	واسعة	منخفضة	←
	التعليقات العامة	دعوة للتعليقات من عامة الناس	واسعة	منخفضة	→
	الزيارات المدرسية <sup>1</sup>	زيارات مجدولة أو غير مخطط لها لاكتساب الخبرة الميدانية	عميقة/واسعة	متوسطة	→
	مجموعة التركيز	مقابلات جماعية صغيرة لجمع مدخلات حول منتج أو خدمة معينة	عميقة	مرتفعة	→
	اختبار المستخدم	مدخلات المستخدم لتحسين المخرجات بشكل متكرر، خاصةً بالنسبة للمنتجات الرقمية	عميقة	مرتفعة	→

1 يمكن أن تحتوي الزيارات المدرسية على عناصر من جميع أنواع المشاركة الأربعة ولكنها في المقام الأول عبارة عن فعاليات لتعليقات المستخدمين.

وغالباً ما تتحقق الحوارات ذات التأثير الجذري الأكبر عند جمع شريحة واسعة من الشركاء المتنوعين معاً في حوار يجمعهم. ويعد التعاون بين الشركاء المتعددين ذا أهمية خاصة بالنسبة للقضايا المعقدة التي تمتلك فيها الأطراف المختلفة بيانات ووجهات نظر متفاوته. وفي ليتوانيا، وبغرض مساعدة الطلاب المهاجرين على تعزيز الشعور بالانتماء والأمان، عقد قادة النظام اجتماعات منتظمة حول تنفيذ السياسات التي تجمع بين المنظمات غير الحكومية وإدارات التعليم البلدية والوزارات وغيرها من المنظمات للتغلب على الصور النمطية وتحسين التكامل.<sup>23</sup>

ويوائم التعاون بين الشركاء المتعددين تقدماً نحو تحقيق الهدف نفسه. فعلى سبيل المثال، حشد قادة المنظومة التعليمية في سيراليون الجهات المانحة لتمويل صندوق واحد بغية تحسين مستوى تنسيق الجهود من أجل توسيع نطاق إتاحة التعليم للطلاب. وكان للتعاون مع اتحاد المنظمات غير الحكومية دور فعال في تنفيذ أنشطة المشروع في جميع المقاطعات الستة عشر في سيراليون. ومكنت هذه الشراكة الحكومة من سرعة تنفيذ الأنشطة، والتركيز بدرجة أكبر على المشاركة المجتمعية، والوصول إلى الفئات الأقل حظاً، ما أثر إيجاباً ومباشرة في أكثر من 100 ألف طالب.<sup>24</sup>



# الإشراك المبكر للشركاء والمتواصل

إن معرفة توقيت وكيفية إشراك الشركاء لتحقيق أقصى استفادة من مشاركتهم أمر ضروري في بناء علاقات فعالة معهم والحفاظ عليها. وينبغي على القادة إشراكهم في مرحلة مبكرة وبوتيرة متكررة، ومن ثم إعادة النظر في مدى تكرار هذه المشاركات وتوقيتها مع تطور الأحداث.

وعلى سبيل المثال، أعطت وزيرة التعليم سيسيليا ماريا فيليز وايت، وغيرها من قادة التعليم في كولومبيا، الأولوية ابتداءً في عام 2002 لمشاركة الشركاء من اليوم الأول.<sup>25</sup> وعقدوا اجتماعات شهرية مع مدراء المدارس، واجتماعات مع أكثر من 1500 معلمة ومعلمًا، وتبادلوا المعلومات مع النقابات بشكل منتظم، وقاموا بجولات استماع إلى منطقة مختلفة كل أسبوع. وأظهر التدفق المستمر للمعلومات أن القادة أصبحوا يفهمون بشكل أفضل ما كان يعايشه المعلم وما يحتاج إليه؛ وأدى إلى ديناميكية أكثر فعالية بين النظام وقادة النقابات وأثر في حُسن صياغة التحسينات الرئيسية.<sup>26</sup>

وعندما سعى القادة في الهند إلى إصلاح نظام التعليم الابتدائي والمهني، أمضوا عدة سنوات في إشراك مجموعة متنوعة من القيادات مسبقاً لحشد الدعم (انظر دراسة الحالة، "إشراك الجمهور في المراحل الأولى من التغيير في الهند").





## إشراك الجمهور في المراحل الأولى من التغيير في الهند

وتمت استشارة المعلمين والخبراء وقادة المناطق التعليمية وقادة المقاطعات بانتظام. كما شكل القادة فرق عمل مشتركة بين وزارات ذات صلاحيات متماثلة (مثل وزارة تنمية المرأة والطفل، ووزارة الشؤون القبلية، ووزارة الصحة والرعاية الاجتماعية) لدعم وضع المبادئ التوجيهية وأطر العمل.<sup>30</sup>

وقد كشفت عملية جمع الآراء المكثفة هذه عن أولويات استراتيجية جديدة ومهمة لم تتناولها الخطط السابقة، ومنها الرعاية والتعليم في مرحلة الطفولة المبكرة، ومحو الأمية الأساسية والتعليم أسس الحساب، وتعدد اللغات، ووضع مسارات مهنية ثابتة للمعلمين. كما ساهمت تلك الآراء في تنفيذ الخطة. وهكذا، رأى التربويون والمعلمون أفكارهم تتجسد في الاستراتيجية وخطط التنفيذ وتحقق استثمارهم في مشاركة القيادة.

بغرض وضع سياسة التعليم الوطنية في الهند لعام 2020، التي تحدد النهج الذي تتبعه البلاد في التعليم الابتدائي والتعليم المهني، أمضى قادة المنظومة التعليمية عدة سنوات في إشراك مجموعة متنوعة من الشركاء. وسبق أن وضعت مجموعة محدودة من القادة الاستراتيجيات التمهيديّة، فكانوا يريدون اتباع نهج تصاعدي مع حجم أكبر من المشاركة المباشرة.

ولإشراك الجمهور، أقام قادة المنظومة مهرجان Shikshak Parv، الذي شهد فعاليات واقعية وافتراسية خلال شهر سبتمبر للتعريف والتوعية بشأن خطة التعليم وجمع الآراء والتعليقات.<sup>27</sup> وكان الهدف أن يكون إصلاح التعليم موضوعاً يستحق الاحتفاء به. وكرموا المعلمين لأدائهم المثالي، وألقى قادة المنظومة كلمات ملهمة طوال المهرجان، وربطوا الهدف الأعمق لخطة التعليم بالارتقاء بمستقبل الهند. وجمع القادة أكثر من 1.5 مليون اقتراح من أفراد المجتمع، من بينها 7000 تعليقاَ متخصّصاً.<sup>28</sup>

وبالإضافة إلى المهرجان، جمع القادة المدخلات على مدار العام من خلال استقصاءات وطلّوا الردود التي بلغ عددها 1.3 مليون من خلال منصة تكنولوجية مبتكرة. ومن خلال هذه التعليقات، صدر التكليف بنشر 25 ورقة بحثية تتماشى مع المجالات الرئيسية لخطة التنفيذ.<sup>29</sup>





وبمقدور القادة تقييم وتيرة مشاركتهم بانتظام وتعديلها اعتماداً على تطور السياق. تعتبر زيارة المعلمين وقادة المدارس أمراً جوهرياً، ولكن في مرحلة معينة لا يمكن اعتبار جمع المعلومات وحده طريقة فعالة لاستغلال الوقت. ويمكن للقادة اتباع الإرشادات التالية لتحديد ما إذا كان من الضروري جمع المزيد من المعلومات أم لا:

- هل تستنير العملية بهذه البيانات؟ يقيّم القادة قدرة المعلومات التي تم جمعها على منحهم رؤية كافية لصنع القرارات. ومن المهم هنا التمييز بين البيانات الضرورية والبيانات التي من الجيد الحصول عليها، وهذه الأخيرة قد تكون مكلفة في جمعها، دون أن تسهم في وضع الحلول. ولا بد أن يكون هدف القادة جمع المعلومات الأساسية أولاً.
- هل تتكرر الملاحظات نفسها في سياقات مختلفة؟ يقيّم القادة ما إذا كانت البيانات التي يجري جمعها تعرض الملاحظات نفسها باستمرار. فإذا كانت كذلك، فلا تكون هناك حاجة إلى جمع مزيد من البيانات لدعم ما هو معروف بالفعل.
- هل يشعر الشركاء بجدوى مشاركتهم لآرائهم؟ يحدد القادة ما إذا كانت مجموعات الشركاء المختلفة حصلت على الفرصة المناسبة للتعريف بخبراتها أم لا. فإذا لم يكن الأمر كذلك، فعلى قادة المنظومة النظر في أسلوب مختلف للتأكد من مشاركة جميع المجموعات في الموضوعات الأوثق صلة بمجالات خبرتها.
- هل يمثل جمع البيانات مهمة تثقل كاهل الأفراد؟ يحدد القادة ما إذا كان قد تم إنفاق الكثير من الوقت والجهد على عملية جمع البيانات إلى درجة زيادة العبء على الموظفين. فإذا كانت الحقيقة كذلك، فلا بد من تحول الجهود إلى جوانب إصلحية أخرى.

تتزايد الحاجة إلى تكثيف المشاركة وتواترها مع تزايد المتغيرات المتسارعة. وخلال جائحة كوفيد-19، كثفت دائرة التعليم والمعرفة في أبوظبي تواصلها مع المدارس. كما جرى تنفيذ استطلاع سريع كل أسبوع بين جميع مدراء المدارس لفهم أي من جهود الدعم التي تبذلها الدائرة كان له تأثير على مستوى المدرسة وسبل رفع مستوى فعاليتها. وبالإضافة إلى ذلك، استضافت الدائرة مناقشات جماعية صغيرة افتراضية (عن بعد) كل أسبوعين مع مدراء المدارس للتعرف على شواغلهم واقتراحاتهم للتحسين.<sup>31</sup>

كما يمكن للقادة أن يأخذوا في الاعتبار توقيت ووتيرة الاجتماعات التي يستضيفونها. فعلى سبيل المثال، يمكنهم تحديد ما إذا كانوا سيستضيفون ارتباطات مجدولة منتظمة، أو ما إذا كانوا سيتحققون من التقدم والمستجدات بشكل متقطع لتقييم الظروف المتغيرة إن لزم الأمر. وكذلك يمكنهم تحديد مستوى الشفافية أو السرية التي يريدون الحفاظ عليها مع الجمهور، وما إذا كان من الضروري تحقيق توافق في الآراء أو تنوع في الرأي بين المجموعة، وما إذا كانوا يريدون الاستجابة للمخاوف بشكل استباقي أو تفاعلي، وبحث جدوى استضافة المشاركات الرسمية، مثل اجتماعات مجلس الإدارة واجتماعات المجلس الاستشاري للمعلمين، أو استضافة المزيد من المحادثات غير الرسمية (طالع "دور المجالس الاستشارية في اتخاذ القرارات وكيفية تصميم المجالس والتفاعل معها").

وبالعودة إلى بيرو، فقد سافر الوزير سافيدرا 70 رحلة إلى المدارس النائية في جبال الأنديز للتعرف على آراء العديد من قادة المدارس والمعلمين. وكانت معظم زيارته غير معلنة، ليتلقى صورة أوثق صلة بالواقع عن حالة التعليم.<sup>32</sup>



## دور المجالس الاستشارية في اتخاذ القرارات وكيفية تصميم المجالس والتفاعل معها

### التوظيف:

- الاستعانة بالأعضاء المناسبين. وتشمل اعتبارات الأهلية الخبرات أو المهارات المطلوبة، وطبيعة الترشيحات، وما إذا كان سيتم فتح عملية التقديم أمام الأفراد، ومعايير عملية الاختيار والتقديم.
- الأخذ بعين الاعتبار التمثيل وما إذا كان هناك تنوع في وجهات النظر، بما في ذلك الأصوات المهمشة تقليدياً أو ناقصة التمثيل.

### المشاركة:

- توافق أعضاء المجلس الاستشاري حول التوقعات ورؤية التحول. وتشمل الاعتبارات نطاق دعم المجلس الاستشاري، ومعالج المبادرة، ومستوى المشاركة المطلوب من المجلس. (من الأفضل أن يقوم بذلك مدير محتوى استشاري معين).
- تنفيذ أساليب الاجتماع التي تشجع المشاركة النشطة وإيجاد الطول للتحديات. وهنا يجب مراعاة عوامل مثل تنسيق المشاركة (شخصية، أو افتراضية، أو تمزج بين هذا وذاك)، ومكان الاجتماعات ومدى تكرارها، وبروتوكولات المناقشة فيها.
- وضع خطط التنفيذ. وتشمل الاعتبارات هنا ماهية نظرية العمل اللازم لتحقيق التغيير، والبيانات الأساسية التي يجب رصدها، والأطراف المسؤولة عن التحول، وبقية الشركاء الرئيسيين، وسبل تعريف أفراد المجتمع بنتائج برنامج التحول.

تساعد المجالس الاستشارية، المكونة من معلمين أو طلاب أو عائلات، الوزارات في صنع قرارات مستنيرة تعكس احتياجات المجتمع وتوقعاته، وبناء الثقة والمصداقية مع مختلف الشركاء، وتحسين الفعالية والكفاءة الشاملة لسياسات الوزارة وبرامجها وسياساتها الخدمية. كما يمكن أن تكون مفيدة عند الابتكار دون سوابق واضحة، واتخاذ القرارات التي تؤثر في مجموعة معقدة من الشركاء، والعمل ضمن جدول زمني قصير لصنع القرارات، والتفاعل دون خبرة عميقة بعمل الإدارات الداخلية.

وعند تشكيل مجلس استشاري، يمكن تقسيم العملية إلى ثلاث مراحل، هي: التصميم، والتوظيف، والمشاركة.

### التصميم:

- تقييم مدى مناسبة نهج المجلس الاستشاري. ويشمل ذلك اعتبارات مثل صلة المبادرة بالممارسين، والحاجة إلى خبرة متخصصة في المحتوى (مثل تحسين المناهج الدراسية)، والحاجة إلى وجهات نظر من القطاع، وأهمية تضمين آراء المجتمع.
- تحديد الغرض من المجلس الاستشاري، والذي يستلزم مقدار الصلاحيات الممنوحة للمجلس، والمواضيع التي يجب على المجلس تقديم رأيه بشأنها، والعدد المطلوب لأعضاء المجلس، وما إذا كانت المجالس مشاركة أثناء وضع الاستراتيجية أو تنفيذ المبادرات أم لا.

# توقع المشاركة عبر المنظومة

حوارات مع منظمات المعلمين المهنية لمناقشة اهتماماتها وشواغلها. وتشرك المدارس الشركاء بشكل مباشر بدرجة أكبر، من خلال مجموعة منتظمة من المعلمين ومدراء المدارس والمنتديات على سبيل المثال.

في المنظومة المدرسية الناجحة، تشترك كل طبقة من طبقات المنظومة التعليمية؛ الإدارة المركزية، والإدارة الوسطى، والمدرسة، مع الشركاء، على الرغم من اختلاف طبيعة وحجم المشاركة في كل مستوى إداري (الشكل 7).

وعلى سبيل المثال، لتفاعل الإدارة المركزية مع الشركاء الذين يعتبرون الأقرب إلى الفصل الدراسي؛ مثل المعلمين ومدراء المدارس، لا بد من تنظيم مجموعات متخصصة تمثل الشركاء أو مناقشات عامة منظمة،<sup>33</sup> حتى يتمكن المعلمون من الإدلاء بالرأي والتفاعل مع الحلول. ويمكن للإدارة الوسطى (ومنها إدارات المناطق التعليمية أو إدارات المقاطعات) فتح

الشكل 7

أمثلة على الطرق التي يمكن للمستويات المختلفة أن تتفاعل بها مع الشركاء الداخليين والخارجيين

غير شاملة

## مستوى بدء المشاركة

مجموعات الشركاء	المكتب المركزي (الوزارة)	الطبقة المتوسطة (المنطقة، المقاطعة)	المدرسة (مدراء المدارس، المعلمون)
<b>المجموعات على مستوى النظام</b> (على سبيل المثال، مجالس إدارة المدارس، ونقابات المعلمين، ومراكز الفكر، والجامعات)	<ul style="list-style-type: none"> <li>جلسات السياسات</li> <li>مشاورات الاتحاد</li> <li>منظمة بحثية</li> <li>الشراكة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>دورات تدريبية مشتركة</li> <li>الحوارات على مستوى المنطقة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>زيارات الخبراء والمحادثات</li> <li>تطوير المناهج الدراسية</li> <li>التعاون</li> </ul>
<b>المرتبون</b> (على سبيل المثال، مدراء المدارس والمعلمين)	<ul style="list-style-type: none"> <li>الزيارات المدرسية</li> <li>المجالس الاستشارية</li> <li>ندوات عبر الإنترنت</li> <li>البريد الإلكتروني والمراسلات النصية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مجموعات عمل المعلمين</li> <li>التطوير المهني</li> <li>ورش عمل</li> <li>توفير الموارد والأدوات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اجتماعات المعلمين ومديري المدارس</li> <li>التخطيط التعاوني للدروس</li> <li>ملاحظات الأقران</li> </ul>
<b>أولياء الأمور والمجتمع</b> (على سبيل المثال، الشركاء من المنظمات الخاصة، والمؤسسات الخيرية، وأولياء الأمور)	<ul style="list-style-type: none"> <li>قاعات المدينة والندوات عبر الإنترنت</li> <li>الدراسات الاستقصائية على مستوى النظام</li> <li>الاتصالات الإعلامية العامة</li> <li>المواقع الإلكترونية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>منتديات المنطقة المجتمعية</li> <li>مبادرات المنح غير الربحية والشراكات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>جمعيات الآباء والمعلمين</li> <li>الشراكة بين المدرسة والمجتمع</li> <li>المتحدثون الضيوف من أعضاء المجتمع</li> <li>المعارض المجتمعية</li> <li>برامج ما بعد المدرسة</li> <li>رسائل البريد الإلكتروني والرسائل الإعلامية</li> </ul>





القسم الثالث

# التأثير

ما أن يجمع القادة البيانات من الشركاء حتى يصبحوا مسؤولين عن صنع قرارات التغيير وتنفيذها بدقة.







- **تقديم نموذج يحتذى به.** يساعد حشد المتابعين وراء مبادرة بعينها في الترويج لها وتبنيها. ويمكن لقادة النظام المدرسي الحصول على موافقة الشركاء على جميع المستويات لدعم جهود التغيير وخلق شعور لديهم بأنهم مسؤولون عن نجاح هذه المبادرة.

ومن خلال الدمج الفعال لهذه العناصر الأربعة في مبادرات التغيير، يزيد القادة فرص نجاحهم بدرجة كبيرة. وتشير أبحاث ماكنزي إلى أن اعتماد العناصر الأساسية الأربعة لنموذج التأثير معاً يزيد من فرص نجاح جهود التغيير بثماني أضعاف.<sup>35</sup> وباستخدام هذا النموذج، يمكن للأنظمة المدرسية التأثير في مدراء المدارس والمعلمين والأسر والمجتمعات لتبني سلوكيات تؤدي إلى نتائج وخبرات أفضل للطلاب.

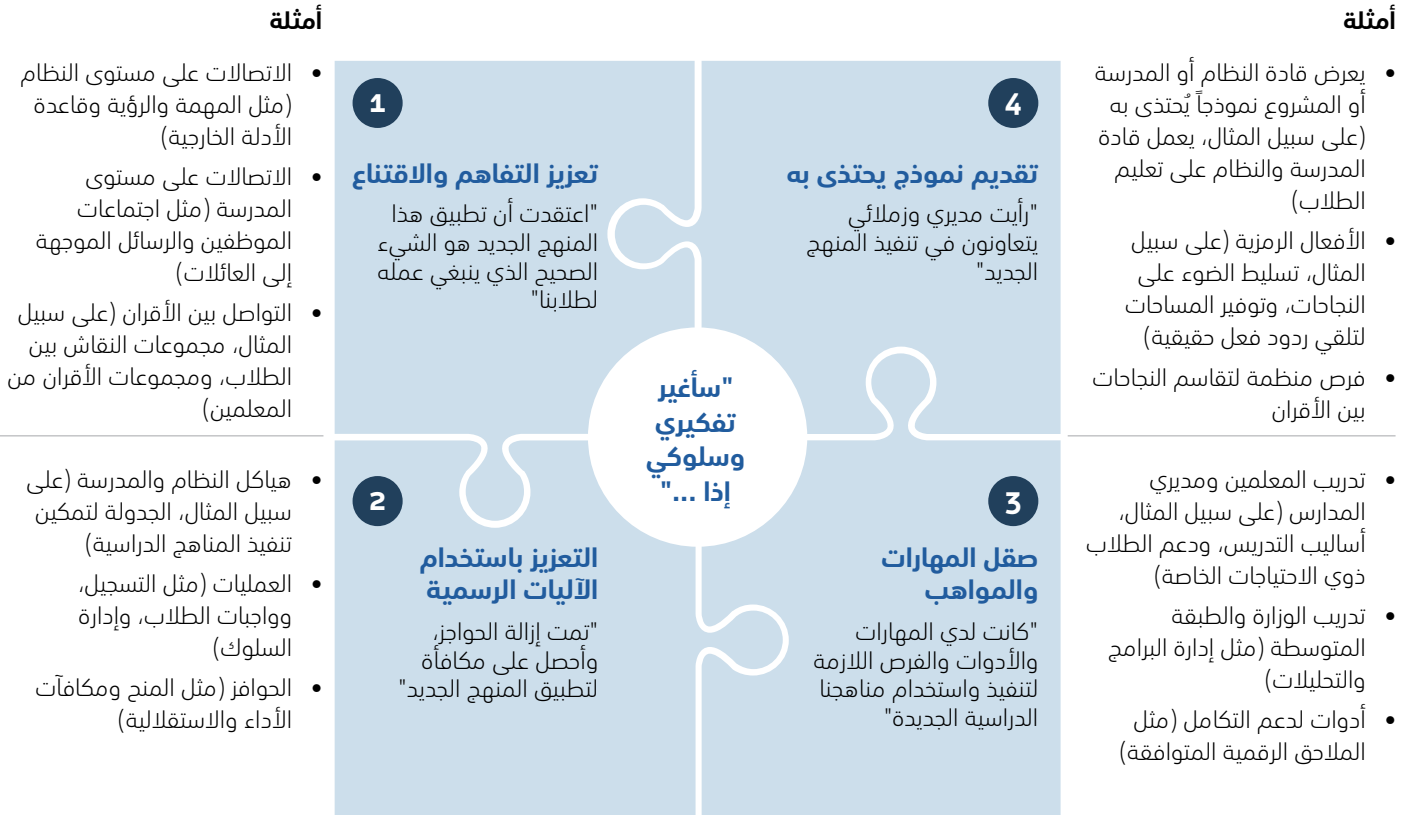
إن التحدي المتمثل في تطبيق النظام المدرسي هو في الأساس تحدي يتمثل في تغيير سلوك جميع المعلمين في جميع الفصول الدراسية لتحسين التدريس لجميع الطلاب؛ وهذا ليس بالأمر الهين. وتظهر أبحاث ماكنزي أن هناك حاجة إلى أربعة عناصر متضاربة لتغيير السلوك، هي: الوصول إلى تفاهم وقناعة، والإنفاذ بالآليات الرسمية، وصقل المواهب والمهارات، وتقديم نموذج يحتذى به.<sup>34</sup> وفي حين عرفت المؤسسات الكبيرة متعددة الإدارات هذه العناصر داخلها، إلا أنه يمكن تكييفها في السياق المدرسي لغرس بذور التغيير (الشكل 8).

- **الوصول إلى تفاهم وقناعة.** لإلهام الناس لتغيير سلوكهم، يجب عليهم أن يؤمنوا بوجود منطق وراء أي جهد مبذول. ويلهم قادة النظام المدرسي الشركاء من خلال سردية تغيير مقنعة توضح السبب وراء التغيير والأثر الإيجابي الذي يمكن أن يحدثه في حال نجاح.
- **الإنفاذ بالآليات الرسمية.** يعتبر الربط بين الإنفاذ الإيجابي والسلوكيات المرغوبة طريقة فعالة لاستحقاق التغيير. ويحدد القادة الحوافز التي سيكون لها صدى لدى مختلف مجموعات الشركاء وتقديمها في الأوقات المناسبة.
- **صقل المواهب والمهارات.** يشكّل تطوير الشعور بالكفاءة لدى الشركاء وسيلة فعالة لإحداث التغيير على المدى الطويل. وهنا، يمكن للقادة تقييم أنواع المهارات أو الأدوات أو التدريب الجديد الذي قد يحتاجه الشركاء لتغيير عاداتهم بشكل مناسب ومريح لهم.



## العناصر الأربعة لتغيير السلوكيات في المدارس

مثال على تنفيذ منهج دراسي جديد عالي الجودة والمواد التعليمية المرتبطة به



المصدر: ماكنزي آند كومباني، "لبنات التغيير الأربع"، أبريل 2016

# التوصل إلى قناعة من خلال الخطاب المؤثر

الشكل 9

صياغة نموذج تغيير للاستفادة من مصادر المعنى



## النجاح الشخصي

- ما هي الفرص المتاحة للنمو والتطور؟
- كيف يمكنني الحصول على تقدير لمساهماتي في المشروع (على سبيل المثال، من خلال العرض والتقارير المقدمة إلى القيادة)؟



## تجربة المعلمين والموظفين

- كيف يساهم المشروع في خلق بيئة عمل آمنة وتعاونية في المنطقة أو في مدارسنا؟
- كيف يعمل المشروع على تمكين موظفينا؟



## التأثير على الطلاب والعائلات

- كيف يؤثر المشروع على عائلات طلابنا؟
- كيف يعمل المشروع على تحسين فرص التعلم لطلابنا؟
- كيف يجعل المشروع حياة الطلاب والأسر أفضل أو أسهل أو أكثر أماناً؟



## مصادقية المنطقة/ المدارس أو سمعتها

- كيف يمكن للمشروع أن يساعدنا في أن نكون منطقة أو مدرسة رائدة؟
- كيف يمكن أن يساعدنا المشروع في أن نكون مكاناً يجذب أفضل المواهب؟
- كيف يدعم المشروع قيم المنطقة أو المدرسة ويساهم في تعزيز سمعتنا؟



## المهمة/المجتمع

- كيف سيبني المشروع ويساهم في مهمة المنطقة وتأثيرها العام على المجتمع؟

صياغة خطاب التغيير بحيث يلقي صدى لدى الشركاء من خلال الاستفادة من مصادر المعنى الأبرز لكل شريك (الشكل 9).

لا تدفع القصة الرائعة النظام إلى مرحلة العمل إن لم يسمعها أحد. فيستغل قادة النظام الأكفاء قصص التغيير خاصتهم أساساً لصياغة خطاب عام مقنع. فعلى سبيل المثال، شكّلت د. كاري رايت من ولاية مسيسيبي فريق علاقات عامة كفؤ، وشاركت في برامج حوارية إذاعية، وبثت جميع اجتماعات مجلس إدارة المدرسة على الهواء مباشرة، وعملت مع وسائل الإعلام للتعريف بالنجاحات التي حققتها جهود إدارتها. ومن خلال الاستثمار في هذا التواصل، كسبت إدارة التعليم في ولاية مسيسيبي الإرادة السياسية واكتسبت زخماً جماهيرياً.

أجرت ماكنزي في عام 2020 استقصاءً بين قادة حكوميين، حيث سألت المشاركين، من أصحاب برامج التحول غير الناجحة، عن الخطوات التي كان من الممكن أن يتبعوها لتحقيق النجاح، فكانت أربعة من أهم عشر خطوات تتعلق بالتواصل (الانخراط في المزيد من التواصل المتبادل، والتركيز بشكل أكبر على إشراك موظفي المكاتب الأمامية، والتعاون بشكل أكبر مع أفراد المجتمع أو الشركاء، وتخصيص وقت أكبر لصياغة خطاب التحول وحسن توصيل الرسالة).<sup>36</sup>

ويمكن للقيادة البدء بصياغة "سردية التغيير" من خلال التعريف بالرؤية والسبب وراء مبادراتهم لأجل إلهام الآخرين. وللمساعدة في صياغة خطاب التغيير، يمكن للقيادة أن يفكروا في أسباب أهمية الإصلاح، وكيف ستبدو نتيجته الناجحة، ولماذا يؤمنون بالتغيير، وما الذي يتطلبه تحقيق الرؤية. وبعد ذلك، يمكن للقيادة

كما يعدّل قادة النظام الناجحين رسائلهم وفقاً لجمهورهم. فعند التحدث أمام العائلات، على سبيل المثال، قد يكون للقصص المتعلقة بالأطفال صدى أفضل من مشاركتهم المخططات والرسوم البيانية حول بيانات الطلاب العامة. وصممت رايت العروض التقديمية بما يتناسب مع اهتمامات مجلس إدارتها من خلال إظهار العائد على الاستثمار وكيف تسهم أموال الولاية في تحسين نتائج الطلاب.



## الدعم بالآليات الرسمية

تشكل الحوافز، ومنها المكافآت المالية، إحدى الطرق الممهدة لتعزيز تنفيذ المبادرات. وفي ولاية سيارا بالبرازيل، أنشأت الدولة نظاماً تتبنى فيه المدارس الـ150 الأعلى أداءً المدارس الـ150 الأقل أداءً. فإذا تحسنت المدرسة ذات الأداء المنخفض، كوفئت كلتا المدرستين مالياً. وكان هذا الجهد سبباً في تحقيق سيارا أكبر ارتفاع في مؤشر جودة التعليم الوطني.<sup>37</sup>

كما يمكن للقادة الأكفاء استخدام التأكيد والوقت والفرص لإظهار التقدير للشركاء. ولهم أن يشيدوا بالمهنيين المتميزين في مجال التعليم في وسائل الإعلام، وتقديم الجوائز، أو إبداء الأقران التقدير لهم، أو من خلال رسائل شخصية.

يمكن لفرص التطوير والتقدم المهني، والتدريب المتقدم لقادة المدارس، وتبادل المعلمين، أن تؤثر بقوة في المعلمين وقادة المدارس. ففي شنغهاي، على سبيل المثال، لا يمكن لنواب مدراء المدارس الناجحة أن يصبحوا مدراء إلا إذا قادوا عملية تغيير في مدرسة ذات أداء ضعيف أولاً.<sup>38</sup>



## بناء المهارات لتحقيق النجاح

تُصعب الهياكل والعمليات والأنظمة القديمة في بعض الأحيان السلوك المرغوب أو حتى تجعله مستحيلًا، حتى لو كان لدى الشركاء المهارات المناسبة. فعلى سبيل المثال، يؤدي الاستخدام الثابت لوحدة كارنيغي في النظام التعليمي الأمريكي، والتي تقيس تقدم الطلاب على أساس الوقت الذي يقضيه في الفصل وليس على أساس إتقان المحتوى، إلى عرقلة تنفيذ نماذج تعليمية أكثر حداثة قائمة على الكفاءة. ويجبر هذا النهج القائم على الوقت المعلمين على تكييف التعلم في أطر زمنية صارمة، وغالباً ما يكون ذلك على حساب مستوى الفهم الأعمق وصقل المهارات. ويجد المعلمون أنفسهم مقيدين بإلحاح إتمام المنهج خلال ساعات محدودة تملئها وحدة كارنيغي، بدلاً من التركيز على ضمان استيعاب الطلاب للمادة وإتقانها بحق.<sup>40</sup> ويمكن للقادة جمع مدخلات الشركاء لفهم العوائق المحتملة مثل هذه بشكل أفضل ووضع خطط لمعالجتها أثناء التنفيذ. (طالع، "اعتبارات التنفيذ السلس للإصلاح").

تستدعي الإصلاحات الجديدة مهارات جديدة للمشاركين في تنفيذها. وقد ترتبط هذه المهارات بالتعليم، ولكنها يمكن أن تشمل كذلك إدارة المشروعات والعمليات وقدرات تحليل البيانات على نطاق أوسع. وداخل المدارس، يكون من الضروري بناء القدرات المتعلقة بمحتوى المبادرة. فعلى سبيل المثال، يتطلب اعتماد منهج جديد من قادة المدارس والمعلمين فهماً عالياً للفروق الدقيقة في المناهج الدراسية. ويستثمر القادة الناجحون بشكل كبير في تدريب المهنيين لضمان التنفيذ الناجح.

وعلى سبيل المثال، في إطار جهود سنوات عدة لتغيير مناهج آداب اللغة الإنجليزية، خطت المدارس الحكومية في بالتيمور لبناء المهارات. وبعد اختيار المنهج الدراسي، استشارت المنطقة التعليمية العديد من المعلمين وقادة المدارس حول التطوير المهني المطلوب. ومن هذه الآراء، نظم قادة المنطقة معاهد التعلم الصيفية وجلسات التطوير المهني المستمرة على مدار العام، والتي شارك في إنشائها ناشر المنهج لضمان استيعاب تعقيدات المواد في التدريبات. كما تم استهداف مدرسي محو الأمية بتدريب مكثف ليصبحوا منفذين خبراء يعطون الأولوية للتدريب في الوقت الفعلي على المناهج الدراسية. وسجل هؤلاء المدرسون ملاحظاتهم حول تنفيذ المنهج في قاعدة بيانات عامة لتوجيه تدريب المعلمين مستقبلاً.<sup>39</sup>

## اعتبارات التنفيذ السلس للإصلاح

يمكن للقادة طرح الأسئلة التالية ضمن ثلاث فئات على أنفسهم، لضمان دعم المبادرات وتنفيذها بالشكل المرجو:

## الأفراد والموارد:

- هل هناك موارد بشرية ومالية كافية لدعم جهود التغيير؟
- هل يمتلك الموظفون الكفاءة اللازمة لتنفيذ المهام؟ وإذا لم يكونوا كذلك، فما الذي يجب تغييره؟
- هل تتفق القيادة مع رؤية جهود التغيير، وما الذي يجب إنجازه لتحقيق تلك الرؤية، وهل يمكنها تتبع التقدم؟
- هل هناك أي عقبات في التواصل داخل الفرق، أو بين الفرق، أو عبر الأقسام، أو بين الطبقات المختلفة للمنظومة التعليمية؟

## الإجراءات والممارسات:

- كيف يجري صنع القرارات، وهل تُصنع بسرعة كافية؟
- ما هي خطوات مساءلة جهود المشاركة، وهل هي فعالة؟

## الهيكل والنظم:

- هل تتماشى الأهداف والحوافز مع التغيير؟
- ما هي الأنظمة التكنولوجية الموجودة للمساعدة في جهود التحسين؟ هل ستكون هناك حاجة إلى أية أنظمة تكنولوجية أخرى؟



## تقديم نموذج يحتذى عند تنفيذ التغيير

من ركائز التأثير في الآخرين تقديم نماذج يحتذى بها داخل المنظومة والتي تجسد بشكل فعال التغيير الذي يتم الترويج له. ففي هولندا، على سبيل المثال، قادت مؤسسة LeerKRACHT حركة تعليمية شعبية لتحسين نتائج الطلاب، ورفع مستوى إبداع المعلمين والطلاب، وتبني ثقافة التحسين المستمر، وكل ذلك في إطار ميزانية محدودة. وتحقق لها ذلك باعتماد نهج إدارة التغيير "الميدان والمنتدى"، والذي يقوم على مبادرات تنفيذها مدرسة واحدة مع إتاحة الفرصة للمدارس للتعاون في تجارب التحول الخاصة بها. ومنذ انطلاقه، أثر البرنامج بشكل إيجابي في أكثر من 1000 مدرسة، أي ما يقرب من 12% من إجمالي عدد المدارس في هولندا، وتشير الأبحاث الأولية إلى أن المدارس الابتدائية التي عملت مع المؤسسة شهدت ارتفاعاً في نتائج التعلم بنسبة 8.41%<sup>41</sup>.

وفي منطقة الشرق الأوسط، نجد مشروع "تمام"<sup>42</sup> الذي تحول إلى حركة تربوية تطويرية تتعاون فيها كل الجهات ذات الصلة لتصميم مقاربات إصلاحية تربوية فاعلة مستندة إلى المدرسة وتنفيذها. وتتعاون "تمام" مع المعلمين وقادة المدارس لتحديد الموضوعات الملحة داخل المدرسة، ثم تدرب المهنيين على تصميم المبادرات التي تعالج هذه القضايا وتنفيذها.<sup>43</sup> وهي تدعم 72 مدرسة في تسع دول عربية، وفازت في 2022 بجائزة حمدان - اليونسكو لتنمية أداء المعلمين.<sup>44</sup>

# التمكين

يتجاوز معنى تمكين الشركاء مجرد جمع آرائهم. وتتضمن هذه الخطوة الأخيرة منح الاستقلالية الكافية للطلاب والأسر والمعلمين وقادة المدارس حتى يتسنى لهم صنع القرارات بشكل مباشر وعلى ارتباط بفصل الدراسة. ومع ذلك، فإن منح الاستقلالية استراتيجية يجب استخدامها بحذر.







المنطقة ومدى ملاءمة المعلم للطلاب، ومن المرجح أن يتم اتخاذها على أفضل وجه من قبل قادة المدارس المحلية. والأقرب أن تعتمد القرارات المتعلقة بخيارات ما بعد المدرسة بشكل كبير على المجتمع، وتتطلب فهم معايير المجتمع واحتياجات الأسرة، ويمكن أن يتخذها أولياء الأمور مباشرة بالتعاون مع المدرسة ومنظمات المجتمع المحلي.

- **الإنصاف والاتساق والتماسك.** توفر الصياغة والابتكارات وفق السياق المحلي تجارب مدرسية أنسب لطلاب بعينهم في سياقهم المحلي. ومع ذلك، فإن الإفراط في الاستقلالية المحلية يؤدي إلى نظام غير متماسك. ولا بد أن يضمن قادة النظام تجربة عادلة منصفة للطلاب في المدارس المختلفة، ويجب أن يكون الطلاب الذين ينتقلون من مدرسة إلى أخرى قادرين على الحفاظ على مستوى التقدم والزمخم نفسهما.

ومع أن تمكين الشركاء من صنع المزيد من القرارات حول جهود النظام الكبير يؤدي إلى نتائج أفضل،<sup>47</sup> إلا أن تفويض قدر مبالغ فيه من صلاحيات اتخاذ القرار بعيداً عن قيادة التعليم المركزية يحمل عواقب سلبية لا يستهان بها، لا سيما فيما يتعلق بالمساواة في التعليم. فعلى سبيل المثال، في عام 1989، نفذت نيوزيلندا واحدة من أعلى مساعي اللامركزية طموحاً في منظومة التعليم الشاملة، ومنحت قادة المدارس والمجتمعات المحلية حرية كبيرة في صنع القرار وتخصيص الموارد. ولكن، خلال الفترة من عام 2000 إلى عام 2018، كانت درجات نيوزيلندا في برنامج التقييم الدولي للطلاب - رغم أنها لا تزال أعلى من متوسطات دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية - في تراجع مستمر.<sup>48</sup> لقد صعبت جرعة اللامركزية العالية

ويعتمد توزيع سلطة صنع القرار بين الإدارة المركزية، والإدارة الوسطى، والمدرسة، والفصل الدراسي على ثلاثة عوامل، هي: كفاءة وخبرة صانع القرار في المكاتب الأمامية؛ ونوع القرار والخبرات المطلوبة؛ والحاجة إلى الحفاظ على العدالة والاتساق والتماسك بين جميع المدارس.

- **الكفاءة والخبرة.** يجب أن تتماشى القدرة على صنع القرارات مع كفاءة وخبرة صانع القرار. ومع تقدم الأنظمة المدرسية من الأداء الضعيف إلى الأداء الجيد إلى الجيد جداً ثم الممتاز،<sup>45</sup> فمن المرجح أن يتمتع قادة المدارس والمعلمون بالمهارات والكفاءة اللازمة للعمل بفعالية وباستقلالية أكبر. ويمكن إجراء التقييم نفسه داخل النظام أو حتى داخل المدرسة. ونجحت بعض الأنظمة في تجربة منح مدراء المدارس ذوي الأداء العالي مزيداً من الاستقلالية في صنع القرارات.

وهنا، يمثل نموذج مبادرة المدارس الحكومية المستقلة في غرب أستراليا تجسيداً ناجحاً لتمكين الشركاء وإشراكهم في خطوات التصميم والتنفيذ وكيف يؤدي ذلك إلى تحسن نتائج الطلاب<sup>46</sup> (طالع دراسة الحالة، "مبادرات استقلالية المدارس في أستراليا").

- **نوع القرار.** يستطيع القادة تقييم الدرجة التي تتطلب بها القرارات أنواعاً متفاوتة من الخبرة. فعلى سبيل المثال، ينبغي أن تستند قرارات المعايير والمناهج الدراسية إلى قاعدة أدلة ثابتة؛ ومن الأفضل اتخاذ هذه القرارات مركزياً. وتتطلب القرارات المتعلقة بتعيين المعلمين المعيّنين والاحتفاظ بهم وتوزيعهم على فصول دراسية مختلفة معرفة عميقة بموظفي

على القادة فرض نهج موحد مدعوم بالأدلة لتحسين المدارس.<sup>49</sup> وفي الآونة الأخيرة، دعا بعض مدراء المدارس الوزارة إلى استعادة الكثير من دورها القيادي في ظل استمرار تراجع المنجزات.<sup>50</sup>

وبالتالي، يمكن لقادة النظام اتباع نهج مدروس عند النظر في بيئة اتخاذ القرارات وكيفية، ومن ذلك عوامل متعددة، مثل الكفاءة والخبرة، ونوع القرار، والعدالة، والاتساق، والتماسك.





## مبادرات استقلالية المدارس في أستراليا<sup>51</sup>

وكشفت الزيارات الميدانية المستقلة للمدارس المشاركة أن بوسع مدراء المدارس المتمتعين بقدر أكبر من الاستقلالية أن:

- يربطوا فوائد القرارات مثل مرونة الميزانية مع نتائج الطلاب، ولكن لم يكن هذا هو الحال مع جميع القرارات.
- يضعوا توقعات أعلى وأكثر وضوحاً للمعلمين من خلال المناهج واستراتيجيات التدريس لتلبية احتياجات المزيد من الطلاب، وتحسين نتائج الطلاب.
- يوظفوا معلمين أكثر ملاءمة لسياق/ثقافة مدرسية معينة وبناء القدرات من خلال إدارة الأداء والتدريب المركز.
- يركزوا على الابتكار والاستجابة لاحتياجات المدرسة والمجتمع والعلاقات الخارجية القوية وبناء الثقة.

تبرز مبادرة المدارس الحكومية المستقلة، التي أطلقت في مدارس غرب أستراليا خلال العام 2009، كيفية استخدام النهج المرهلي في زيادة استقلالية صنع القرارات المدرسية.<sup>52</sup> وطمحت ولاية أستراليا الغربية في تحقيق هدفين من خلال هذه المبادرة: أولاً، الاستجابة للطلب المتزايد لتمكين المجتمعات المدرسية وبالتالي تحسين نتائج الطلاب من خلال زيادة صلاحيات صنع القرار في جوانب مثل التوظيف والميزانيات. ثانياً، تحديد الظروف التي تساعد الأنظمة المدرسية في تحقيق أداء أفضل بالاستفادة من هذه الاستقلالية.

واختارت الولاية مجموعة تجريبية مكونة من 34 مدرسة لتنفيذ مبادرة الاستقلالية، آخذة في الاعتبار الخطط والكفاءات وإظهار ثقافة التعاون والمساءلة وإيجاد الحلول للتحديات والتحفيز الداخلي للمعلمين.<sup>53</sup>

وأبرمت إدارة التعليم في الولاية اتفاقيات حسن أداء بين المدير العام للإدارة وكل مدير مدرسة ورئيس لمجلس مدرسة، ونفذت جهة مستقلة مراجعات مدرسية دورية. وبالتالي، لم تعد هناك حاجة إلى كم التقارير الإدارية الهرمية، وتأسست قنوات اتصال مفتوحة. وأشار المديرين إلى أن آليات المساءلة هذه تضع المزيد من الضغط لتطوير الأداء وتساعد في اتخاذ القرارات المدعومة بالأدلة، وبالتالي تؤدي إلى تغييرات إيجابية. ودربت الإدارة الموظفين في الإدارات المركزية على تحديد معوقات التطوير وإنشاء بنية تحتية مرنة حيث يمكن للإدارة المركزية المراقبة والتدخل بشكل منهجي في حالات ضعف الأداء. وأخيراً، قدمت الوزارة الدعم المالي للمدارس المؤهلة لتغطية المهام الإدارية وتكاليف التحول.



وقد نجحت الولاية في زيادة عدد المدارس الحكومية المستقلة ذات الكفاءة على مراحل، من 34 مدرسة في عام 2010 إلى 639 بحلول عام 2024. واليوم، 77% من طلاب المدارس الحكومية في غرب أستراليا مسجلون في المدارس الحكومية المستقلة.<sup>54</sup> وقد تجاوز التأثير حدود الولاية. ففي عام 2014، أعلن وزير التعليم الفيدرالي عن مبادرة للمدارس الحكومية المستقلة بقيمة 70 مليون دولار لدعم 1500 مدرسة حكومية في جميع أنحاء أستراليا لتصبح أكثر استقلالية.<sup>55</sup>



## خاتمة

استعرض هذا التقرير نهجاً  
لإشراك الشركاء في تحسين  
أداء المنظومة المدرسية.

لن تساعد عصا سحرية قادة المنظومة التعليمية بينما يبحثون عن استراتيجيات تسد ثغرات مسار التقدم الأكاديمي التي اتسع رقعا خلالها فترة تفشي جائحة كورونا. ولكن بين أيدينا نماذج واعدة من دول عدة، تبعث على التفاؤل وقد تمثل خارطة طريق نحو تحقيق الاستراتيجية المنشودة. وثبتت إصلاحات النظام المدرسي الناجحة في سياقات متنوعة أن المشاركة الحقيقية مع قادة المدارس والمعلمين وأولياء الأمور والطلاب والمجتمعات تعتبر جوهرية في تحسين نتائج الطلاب وصقل خبراتهم. ولا بد أن يدرك قادة المنظومة أن للشركاء دور محوري رئيسي في الاستراتيجية التنفيذية، ولا ينبغي على الإطلاق أن يُنظر إليهم على أنهم مجرد عناصر على هامش المنظومة.





- 1 **إما دورن** شريك مساعد في مكتب ماكنزي في باي **أريا وبيير فيجين** شريك مساعد في مكتب بروكسل **وستيفن هول** شريك في مكتب دبي، **مزاملأ رومان تشوب** شريك.  
جيك براينت وفريقه البحثي، "كيف تسببت جائحة كوفيد-19 في أزمة تعليم عالمية"، ماكنزي، 4 أبريل 2022، <https://www.mckinsey.com/industries/education/our-insights/how-covid-19-caused-a-global-learning-crisis>
- 2 تحليل ماكنزي لنتائج تقييم البنك الدولي لنتائج التعلم المنسقة، ومعدلات فقر التعلم، وتوقعات النمو السكاني  
يتوجه الكتاب بالشكر إلى ويل كوربيت، وإيمي ليس، ولوري ستيجنبرغ على ما قدموه من مساهمة في وضع هذا التقرير.
- 3 وتصميم هذا التقرير بجهد من ايلينا ياروبولوفا. وشعيب محمد معين الدين.  
إريك شامباني، وفرانسيس جودرو، ومويرا هارت بوليكين، "النتائج والقدرة على التكيف والقدرة والمشاركة: تضيق فجوة التنفيذ" [Results, Ad-aptability, Capacity and Engagement: Narrowing the Implementation Gap] (أوتاوا، أونتاريو كندا: سلسلة أوراق عمل مركز الحكمة، رقم EN/03/20، أكتوبر 2020). [https://ruor.uottawa.ca/bitstream/10393/41200/1/CoG%20Working%20Paper%2003\\_20\\_EN.pdf](https://ruor.uottawa.ca/bitstream/10393/41200/1/CoG%20Working%20Paper%2003_20_EN.pdf)
- 4 هناك مناقشة لمجموعتنا المتكاملة من الاستراتيجيات المستفيدة من بحثنا في تقرير نشرناه في فبراير 2023، بعنوان "نفذ واستمر: كيف يتسنى لجميع النظم المدرسية العالمية تحسين تجارب التعلم على نطاق واسع" [Spark & Sustain: How All Of The World's School Systems Can Improve Learning At Scale].  
أجريت مقابلات مع قيادات التعليم بين عامي 2018 و2023 حول مجموعة متنوعة من المواضيع في مجال التعليم، ومنها كيفية تحقيق مستوى مشاركة أفضل للشركاء.
- 5 آدم ك. إدجيرتون ولورا م. ديسيمون، "تطبيق المعلم لمعايير الاستعداد للدراسة بالكلية وللحياة المهنية: الربط بين السياسات والتعليمات والتحديات والموارد"  
Teacher Implementation of College- and Career-Readiness Standards: Links among Policy, Instruction, Challenges, and Resources], نوفمبر 8، 2018، <https://doi.org/10.1177/2332858418806863>

- 7 في العام 2020، أصدرت منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو) آلية مراجعة سياسات التعليم - بما يتماشى مع الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة - لتحسين صنع القرار وصنع السياسات. وتتمحور التوصيات بشكل كبير حول مشاركة الشركاء، حيث تقترح جمع المدخلات من خلال عملية تعاونية بين العديد من الخبراء المحليين والدوليين، وحشد الشركاء في تحديد القضايا الملحة، وتشجيع الحوار بين الشركاء، وتنفيذ التعاون الدولي من أجل التنمية المستدامة. اليونسكو، دليل تمهيدي لإشراك الشركاء في مراجعات السياسات بالمنظومة التعليمية (2020)، <https://doi.org/10.54675/DWUF2781>
- 8 عن مبادرة مدرستي (9 فبراير 2020): <https://www.madrasati.jo/cms/node/29>
- 9 ميكائيل فوش، "مدرستي": مساحات مدرسية آمنة مبتكرة. أبريل 2016. المؤسسة الألمانية للتعاون الدولي. <https://web-archive.oecd.org/2017-11-07/454405-Madrasati-safe-creative-schools-June-2016.pdf>
- 10 من مقابلة الفريق مع مدير "مدرستي".
- 11 شارون لوري، "ارتفاع درجات القراءة لدى التلاميذ في "معجزة" مسيسيبي [Kids' Reading Scores Have Soared in Mississippi 'Miracle'] - PBS <https://www.pbs.org/newshour/education/kids-reading-scores-have-soared-in-mississippi-miracle>، مايو 18، 2023.
- 12 إما دورن، "إسرار التحول الناجح في مدارس مسيسيبي، مقابلة مع كاري رايت"، ماكنزي، 3 أغسطس 2023، <https://www.mckinsey.com/industries/education/our-insights/behind-the-scenes-of-mississippi-school-turnaround-with-carey-wright>
- 13 بطاقة تقرير: The Nation's Report Card: NAEP، ديسمبر 15، 2023، <https://nces.ed.gov/nationsreportcard>
- 14 المصدر هنا هو تقرير تيموثي بروملي، وتاييلور لورييسلا، وبيل شانينغر، "إكساب العمل جدواه بدايةً من الإدارة التنفيذية إلى المكاتب الأمامية"، مدونة الموظفين والشركات، ماكنزي، 28 يونيو 2021. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/making-work-meaningful-from-the-c-suite-to-the-frontline> بتكليف مصادر الجدوى الخمسة من هذا المصدر لتتسق مع السياق التعليمي لهذا التقرير.
- 15 وصف رئيس البيرو السابق آلان غارسيا المعلمين بأنهم "يريدون دائماً وقف مسار تقدم بيرو"، رغم أنه اعتذر عن هذه التعليق لاحقاً. "La Educación En Los Tiempos Del APRA"، سبتمبر 1، 2017. <https://www.educacionperu.org/la-ed-ucacion-los-tiempos-del-apra>
- 16 مارسيليا جوتيريز وخايمي سافيدرا، "بيرو: إصلاح شامل يغذيه اهتمام بالتعلم والمساواة"، في Audacious Education Purposes، تحرير. فرناندو إم رايمرز (سبرينغر، 2020)، 153-180. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-41882-3\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-030-41882-3_6)
- 17 مارغريتا ميندوزا شوك، الإصلاحات المهنية للمعلمين في بيرو (منظمة يونسكو، 2019)، <https://www.iiep.unesco.org/fr/publication/teacher-career-reforms-peru>
- 18 على الرغم من أهمية مجموعة متنوعة من الطرق لجمع المعلومات، تظهر الدراسات أنه حتى الأشكال التقليدية لنشر المعلومات المتعلقة بالسياسات، مثل المواقع الإلكترونية أو المنتديات الإقليمية أو النشرات الإخبارية أو مجموعات التركيز، تكون أقل فعالية بدون تعاون وحوار هادفين مع مجموعة متنوعة من الشركاء. مات جوردان، وديفيد كريسليب، وإيميلي وركمان، المشاركة التعاونية للشركاء (لجنة التعليم بالولايات، يونيو 2016)، [https://www.ecs.org/wp-content/uploads/Collaborative\\_Stakeholder\\_Engagement\\_June-2016.pdf](https://www.ecs.org/wp-content/uploads/Collaborative_Stakeholder_Engagement_June-2016.pdf)
- 19 نيامه أوميرا وباسمينا ميلينكوفيتش، "التعلم من الماضي: دراسات حالة لإصلاحات المناهج المحلية" السابقة، "في إصلاحات مناهج الرياضيات حول العالم، تحرير. يوشينوري شيميزو ورينوكا فيثال (سبرينغر، 2023)، 67-85، [https://doi.org/10.1007/978-3-031-13548-4\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-031-13548-4_5)

- 20 أوميرا وميلينكوڤيتش، "التعلم من الماضي"، ص 67-85.
- 21 أندرو د. رينولدز وراشيل بيكون، "التدخلات الداعمة للدمج الاجتماعي للأطفال والشباب اللاجئين في المجتمعات المدرسية: مراجعة للأدبيات" [Inter-ventions Supporting the Social Integration of Refugee Children and Youth in School Communities: A Review of the Literature], Advances in Social Work العدد 18، رقم 3 (18 سبتمبر 2018): 66-745. <https://doi.org/10.18060/21664>
- 22 ريبكا جورجيس وآخرون، "إنشاء ممارسات شاملة لمشاركة أولياء الأمور: الدروس المستفادة من تعاون المجتمع المدرسي في دعم عائلات اللاجئين الوافدين الجدد" [Creating Inclusive Parent Engagement Practices: Lessons Learned from a School Community Collaborative Supporting Newcomer Refugee Families], Multicultural Education 21، رقم 4-3 (2014): 23-27.
- 23 هـ. سيفورا و فان در غراف، "نهج الشركاء المتعددين من أجل إدماج أفضل للطلاب اللاجئين: مشاركة الشركاء في نقل الممارسات والأبحاث والسياسات في سياسة تعليم اللاجئين" [Multi-Stakeholder Approach for Better Integration of Refugee Students: Stakeholder Engagement in the Practice-Research-Policy Transfer in Refugee Education Policy], باريس، رقم 265 (باريس: منشورات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2022) <https://www.oecd.org/publications/multi-stakeholder-approach-for-better-integration-of-refugee-students-82b390fb-en.htm>
- 24 البنك الدولي، ورقة مشروع حول منحة إضافية مقترحة بمبلغ 6.85 مليون دولار من الشراكة العالمية للتعليم إلى جمهورية سيراليون لمشروع التعليم المجاني (2021)، <https://www.oecd.org/publications/multi-stakeholder-approach-for-better-integration-of-refugee-students-82b390fb-en.htm>
- 25 أندريس كادينا وفريقه البحثي، "إدخال تحسينات كبيرة على التعليم في كولومبيا" [Bringing Major Improvements to Education in Colombia], ماكنز، 29 مايو 2019. <https://www.mckinsey.com/industries/education/our-insights/bringing-major-improvements-to-education-in-colombia>
- 26 كادينا وفريقه البحثي، "إدخال تحسينات كبيرة" مادهافي جور، "وزارة التعليم تطلق مشروع شيكشاك بارف لتعزيز برنامج التعليم الوطني" [Ministry of Education Launches Shikshak Parv to Advance NEP], adda247، سبتمبر 2022، <https://currentaffairs.adda247.com/to-advance-nep-ministry-of-education-launches-shikshak-parv>
- 28 راشي شارما وراجنيش كومار، "زيادة المشاركة العامة لضمان رؤية شاملة في السياسات/خط العمل التعليمية" [Increasing Public Participation to Ensure Holistic View in Educational Policies/Action Plans], Indian Journal of Public Administration 69، رقم 3 (2023): 597-608. <https://doi.org/10.1177/00195561231177039>
- 29 شارما وكومار، "زيادة المشاركة العامة"، 597-608 المرجع نفسه.
- 30 هول، استفانوس، وديرك شماوتزر، وصفية تماري، ورومان تشوب. "إعادة تصور التعليم في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وباكستان"، ماكنز، 22 يوليو 2022. <https://www.mckinsey.com/industries/education/our-insights/reimagining-education-in-menap>
- 32 لي-كاي تشين وفريقه البحثي، "مقابلة مع وزير التعليم البيروفي السابق جايمي سافيدرا" [An Interview with Former Peruvian Minister of Education Jaime Saavedra], ماكنز، سبتمبر 26، 2019. <https://www.mckinsey.com/industries/education/our-insights/an-interview-with-former-peruvian-minister-of-education-jaime-saavedra>



- 33 يمكن للمجموعات المتخصصة في كثير من الأحيان أن تيسر إجراء مناقشة بناءة أكثر صراحة حول تحديات التنفيذ والطلوب المحتملة. ويمكن أن تكون اللقاءات والندوات المفتوحة عبر الإنترنت مفيدة في الوصول إلى أعداد أكبر من الأشخاص ولكنها تتطلب تنظيماً دقيقاً لضمان سماع جميع آراء الممثلين (من ذلك على سبيل المثال جمع الأسئلة مسبقاً أو وضع سيناريو مكتوب لإدارة الجلسة).
- 34 تيسا باسفورد وبيل شانينغر، "لبنات التغيير الأربع" [The Four Building Blocks of Change]، مجلة ماكنزي الربعية، 11 أبريل 2016. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-four-building-blocks--of-change>
- 35 سكوت كيلر وكولين برايس، "الأداء والصحة: نهج قائم على الأدلة لتنفيذ برنامج التحويل في مؤسستك" [Performance and Health: An Evidence-Based Approach to Transforming Your Organization] (نيويورك، ين واي: ماكنزي، 2010).
- 36 رولاند ديلون وفريقه البحثي، "تحول الحكومة في عصر جديد" [New Era Transforming Government in a]، ماكنزي، 14 سبتمبر 2022. <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/transforming-government-in-a-new-era>
- 37 منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، دروس للولايات المتحدة من برنامج التقييم الدولي للطلاب، (باريس: منشورات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، مايو 2011): ص 188.
- 38 فارمر، وجوانا، وجنسن، وبن. "التحول المدرسي في شنغهاي: نهج برنامج الإدارة الممكنة لتحسين الأداء المدرسي". مركز التقدم الأمريكي، مايو 2013. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED561063.pdf>
- 39 تقارير EdReports، "تعريف جديد للمشاركة: كيف طورت المدارس العامة في مدينة بالتيمور نهجها في اعتماد المواد التعليمية" [Redefining Engagement: How Baltimore City Public Schools Transformed Its Approach to Adopting Instructional Materials]
- 40 روسلين علي وتيموثي إف سي. نولز، "هندسة جديدة لتجربة التعلم في المدارس الثانوية" [A New Architecture for High School Learning]، The State Education Standard [ing رقم 23، العدد 2 (مايو 2023)]. <https://doi.org/> <https://www.nasbe.org/a-new-architecture-for-high-school-learning>
- 41 Stichting leerKRACHT، "الارتقاء بأداء النظام التعليمي في البلاد" [Transforming the Performance of a Country's Education System]، 12 يناير 2023. <https://stichting-leerkracht.nl/transforming-the-performance-of-a-countrys-education-system>
- 42 كلمة "تمام" هي اختصار للأحرف الأولى من عبارة: التطوير المستند إلى المدرسة. <https://tamam-project.org>
- 43 للمزيد عن المشروع: <https://tamamproject.org/>
- 44 اليونسكو، جائزة اليونسكو-حمدان لتطوير المعلمين لعام 2022: برامج من بنين وهايتي ولبنان. <https://www.unesco.org/en/articles/2022-unesco-hamdan-prize-teacher-development-programmes-benin-haiti-and-lebanon>
- 45 صنفنا الأنظمة في نطاقات أداء مختلفة بناءً على مستويات تعلم الطلاب؛ ما بين ضعيف، ومقبول، وجيد، وجيد جداً، وممتاز. مايكل باربر، وتشينزي شيجيوكي، ومنى مرشد، "كيف يستمر تحسن الأنظمة المدرسية الأعلى تطوراً في العالم" [How the World's Most Improved School Systems Keep Getting Better]، ماكنزي، 1 نوفمبر 2010. <https://www.mckinsey.com/industries/education/our-insights/how-the-worlds-most-improved-school-systems-keep-getting-better>

- 46 وزارة التعليم في ولاية أستراليا الغربية، "استقلالية المدرسة: توفير الظروف اللازمة لنجاح الطلاب" (أكتوبر 2015). <https://www.education.wa.edu.au/dl/n9oo7g>
- 47 ووفقاً لتقرير البرنامج الدولي لتقييم الطلاب، الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 2011، فإن الحصة في الجمع بين الاستقلالية والمساءلة تجعلهما يرتبطان إيجاباً بنتائج طلابية أعلى. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، "استقلالية المدرسة والمساءلة: هل لها علاقة بمستوى أداء الطلاب؟" [School Autonomy and Accountability: Are They Related to Student Performance], أكتوبر 9، 2011. [https://www.oecd-ilibrary.org/education/school-autonomy-and-accountability\\_5k9h362kcx9w-en](https://www.oecd-ilibrary.org/education/school-autonomy-and-accountability_5k9h362kcx9w-en)
- 48 ف. أفيستي وفريقه البحثي، نتائج البرنامج الدولي لتقييم الطلاب لعامي 2018 و2019. [https://www.oecd.org/pisa/publications/PISA2018\\_CN\\_NZL.pdf](https://www.oecd.org/pisa/publications/PISA2018_CN_NZL.pdf)
- 49 بن ليفين، "اللامركزية في نيوزيلندا"، فاي دلتا كابان 93، رقم 3 (نوفمبر 2011): ص 74-75
- 50 جون جيريتسن، "مدراء المدارس ينتقدون وزارة التعليم لتدني مستوى الطلاب"، RNZ، فبراير 2021 <https://www.rnz.co.nz/news/national/435607/principals-challenge-education-ministry-over-student-failure>
- 51 وزارة التعليم في ولاية أستراليا الغربية، "استقلالية المدرسة: توفير الظروف اللازمة لنجاح الطلاب" (أكتوبر 2015). <https://www.education.wa.edu.au/dl/n9oo7g>
- 52 مدرسة بلف بوينت الابتدائية، "المدارس العامة المستقلة"، مدرسة بلف بوينت الابتدائية، 30 أكتوبر 2019.
- 53 وزارة التربية والتعليم، "المدارس العامة المستقلة"، وزارة التربية والتعليم، تم الوصول إليه في 15 ديسمبر 2023. <https://www.education.wa.edu.au/independent-public-schools>
- 54 مدرسة بلف بوينت الابتدائية، "المدارس العامة المستقلة".
- 55 إما غريفيث، "كريستوفر باين يعلن عن صندوق بقيمة 70 مليون دولار لمساعدة المدارس العامة في تحقيق استقلاليتها"، ABC News، فبراير 2014. <https://www.abc.net.au/news/2014-02-03/pyne-plan-for-independent-schools-under-fire/5234536>
- روسلين علي وتيموثي إف سي. نولز، "هندسة جديدة لتجربة التعلم في المدارس الثانوية" [A New Architecture for High School Learning], The State Education Standard رقم 23، العدد 2 (مايو 2023) <https://www.nasbe.org/a-new-architecture-for-high-school-learning>
- ف. أفيستي وإشازارا وغيفورد وشوابي، نتائج البرنامج الدولي لتقييم الطلاب لعامي 2018 و2019. [https://www.oecd.org/pisa/publications/PISA2018\\_CN\\_NZL.pdf](https://www.oecd.org/pisa/publications/PISA2018_CN_NZL.pdf)
- مايكل باربر، وتشينزي شيجيوكي، ومنى مرشد، "كيف يستمر تحسن الأنظمة المدرسية الأعلى تطوراً في العالم" [How the World's Most Improved School Systems Keep Getting Better], مكنزي، 1 نوفمبر 2010. <https://www.mckinsey.com/industries/education/our-insights/how-the-worlds-most-improved-school-systems-keep-getting-better>
- تيسا باسفورد وبيل شانينغر، "لبنات التغيير الأربع" [The Four Building Blocks of Change], مجلة مكنزي، 11 أبريل 2016. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-four-building-blocks--of-change>
- مدرسة بلف بوينت الابتدائية، "المدارس العامة المستقلة"، مدرسة بلف بوينت الابتدائية، 30 أكتوبر 2019. <https://bluffpointps.wa.edu.au/our-school/independent-public-schools-ips>

تقرير تيموثي بروملي، وتالور لوريسلا، وبيل شانينغر، "إكساب العمل جدواه بدايةً من الإدارة التنفيذية إلى المكاتب الأمامية"، مدونة الموظفين والشركات، ماكزني، 28 يونيو 2021. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/making-work-meaningful-from-the-c-suite-to-the-frontline>

براينت، وجيك، وفيلبي تشايلد، وإما دورن، وخوسيه إسبينوزا، وستيفن هول، وتوبسي كولا-أويينين، وشيريل ليم، والفريق البحثي. "كيف تسببت جائحة كوفيد-19 في أزمة تعليمية عالمية". [How Covid-19 Caused a Global Learning Crisis] ماكزني، 4 أبريل 2022. <https://www.mckinsey.com/industries/education/our-insights/how-covid-19-caused-a-global-learning-crisis>

كادينا وأندريس ولي كاي تشين وفيلبي تشايلد وإما دورن. "إدخال تحسينات كبيرة على التعليم في كولومبيا". [Bringing Major Improvements to Education in Colombia] ماكزني، 29 مايو 2019. <https://www.mckinsey.com/industries/education/our-insights/bringing-major-improvements-to-education-in-colombia>

إريك شامباني، وفرانسيس جودرو، ومويرا هارت بوليكين، "النتائج والقدرة على التكيف والقدرة والمشاركة: تضيق فجوة التنفيذ" [Results, Adaptability, Capacity and Engagement: Narrowing the Implementation Gap] (أوتاوا، أونتاريو كندا: سلسلة أوراق عمل مركز الحوكمة، رقم EN/03/20، أكتوبر 2020). [https://ruor.uottawa.ca/bitstream/10393/41200/1/CoG%20Working%20Paper%2003\\_20\\_EN.pdf](https://ruor.uottawa.ca/bitstream/10393/41200/1/CoG%20Working%20Paper%2003_20_EN.pdf)

لي-كاي تشين وفريقه البحثي، "مقابلة مع وزير التعليم البيروفي السابق جايمي سافيدرا" [An Interview with Former Peruvian Minister of Education Jaime Saavedra], ماكزني، 26 سبتمبر 2019. <https://www.mckinsey.com/industries/education/our-insights/an-interview-with-former-peruvian-minister-of-education-jaime-saavedra>

مارغريتا ميندوزا شوك، الإصلاحات المهنية للمعلمين في بيرو (منظمة يونسكو، 2019). <https://www.iiep.unesco.org/fr/publication/teacher-career-reforms-peru>

وزارة التربية والتعليم، "المدارس العامة المستقلة"، وزارة التربية والتعليم، في 15 ديسمبر 2023. <https://www.education.wa.edu.au/independent-public-schools>

رولاند ديلون وإليزابيث موري وسكوت بلاكبرن ونيل كريستي. "تحول الحكومة في عصر جديد" [Trans-forming Government in a New Era]، ماكزني، 14 سبتمبر 2022. <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/trans-forming-government-in-a-new-era>

إما دورن، "أسرار التحول الناجح في مدارس مسيسيبي، مقابلة مع كاري رايت"، ماكزني، 3 أغسطس 2023. <https://www.mckinsey.com/industries/education/our-insights/behind-the-scenes-of-mississippi-school-turnaround-with-carey-wright>

آدم ك. إدجرتون ولورا م. ديسيمون، "تطبيق المعلم لمعايير الاستعداد للدراسة بالكلية وللحياة المهنية: الربط بين السياسات والتعليمات والتحديات والموارد" [Teacher Implementation of College- and Career-Readiness Standards: Links among Policy, Instruction, Challenges, and Resources], 8 نوفمبر 2018. <https://doi.org/10.1177/2332858418806863>

تقارير EdReports، "تعريف جديد للمشاركة: كيف طورت المدارس العامة في مدينة بالتيمور نهجها في اعتماد المواد التعليمية" [Redefining Engagement: How Baltimore City Public Schools Transformed Its Approach to Adopting Instructional Materials] (2019) [https://cdn.edreports.org/media/2019/12/case-study\\_baltimore-FINAL-v1.pdf](https://cdn.edreports.org/media/2019/12/case-study_baltimore-FINAL-v1.pdf)



وصف رئيس البيرو السابق آلان غارسيا المعلمين بأنهم "يريدون دائما وقف مسار تقدم بيرو"، رغم أنه اعتذر عن هذا التعليق لاحقا. "La Educación En Los Tiempos Del APRA"، 1 سبتمبر 2017. <https://www.edu-caccionperu.org/la-educacion-los-tiempos-del-apra>

فارمر، جوانا، وجنسن، بن. "التحول المدرسي في شنغهاي: منهج برنامج الإدارة المتمكنة في تحسين الأداء المدرسي" [School turnaround in Shanghai: The empowered-management program approach to improving school performance], جوانا فارمر، وبن جنسن. مركز التقدم الأمريكي، مايو 2013. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED561063.pdf>

ميكائيل فوش، "مدرستي": مساحات مدرسية آمنة مبتكرة. أبريل 2016. المؤسسة الألمانية للتعاون الدولي. <https://web-archiv.eocd.org/2017-11-07/454405-Madrasati-safe-creative-schools-June-2016.pdf>

مادهافي جور، "وزارة التعليم تطلق مشروع شيكشاك بارف لتعزيز برنامج التعليم الوطني" [Ministry of Education Launches Shikshak Parv to Advance NEP], 247, 8 سبتمبر 2022. <https://currentaffairs.adda247.com/to-advance-nep-ministry-of-education-launches-shikshak-parv>

ريبكا جورجيس وريبكا غوكيرت ودونا مي فورد وملكي علي. "إنشاء ممارسات شاملة لمشاركة أولياء الأمور: الدروس المستفادة من تعاون المجتمع المدرسي في دعم عائلات اللاجئين الوافدين الجدد" [Creating Inclusive Parent Engagement Practices: Lessons Learned from a School Community Collaborative Supporting Newcomer Refugee Families], Multicultural Education 21, رقم. 3-4 (2014): 23-27.

جون جيريتسن، "مدراء المدارس ينتقدون وزارة التعليم لتدني مستوى الطلاب"، RNZ، فبراير 2021. <https://www.rnz.co.nz/news/national/435607/principals-challenge-education-ministry-over-student-failure>

إما غريفيث، "كريستوفر باين يعلن عن صندوق بقيمة 70 مليون دولار لمساعدة المدارس العامة في تحقيق استقلاليتها"، ABC News، فبراير 2014. <https://www.abc.net.au/news/2014-02-03/pyne-plan-for-independent-schools-under-fire/5234536>

مارسيلا جوتيريز وخايمي سافيدرا، "بيرو: إصلاح شامل يغذيه اهتمام بالتعلم والمساواة"، في Au-dacious Education Purposes، تحرير. فرناندو إم رايمرز (سبرينغر، 2020). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-41882-3\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-030-41882-3_6)

ستيفن هول، وديريك شموتزر، وصفية تيميري، ورومان تشوب. "إعادة تصور العملية التعليمية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وباكستان" [Reimagining education in MENAP]. ستيفن هول، ديرك شموتزر، صفية تيميري، ورومان تشوب (2022). ماكنزي، 22 يوليو 2022. <https://www.mckinsey.com/industries/education/our-insights/reimagining-education-in-menap>

مات جوردان، وديفيد كريسليبي، وإيميلي وركمان، المشاركة التعاونية للشركاء (لجنة التعليم بالولايات المتحدة، يونيو 2016). [https://www.ecs.org/wp-content/uploads/Collaborative\\_Stakeholder\\_Engagement\\_June-2016.pdf](https://www.ecs.org/wp-content/uploads/Collaborative_Stakeholder_Engagement_June-2016.pdf)

سكوت كيلر وكولين برايس، "الأداء والصحة: نهج قائم على الأدلة لتنفيذ برنامج التحويل في مؤسستك" [Performance and Health: An Evidence-Based Approach to Transforming Your Organization] (نيويورك، نيويورك: ماكنزي، 2010).

بن ليفين، "اللامركزية في نيوزيلندا"، فاي دلتا كابان 93، رقم. 3 (نوفمبر 2011): ص 74-75. <https://doi.org/10.1177/003172171109300319>

شارون لوري، "ارتفاع درجات القراءة لدى التلاميذ في "معجزة" مسيسيبي" [Kids' Reading Scores Have Soared in Mississippi 'Miracle'] - PBS، 18 مايو 2023. <https://www.pbs.org/newshour/education/kids-reading-scores-have-soared-in-mississippi-miracle>

عن مبادرة مدرستي (9 فبراير 2020):

<https://www.madrasati.jo/cms/node/29>

نيامه أوميرا وياسمينا ميلينكوفيتش، "التعلم من الماضي: دراسات حالة لإصلاحات المناهج "المحلية" السابقة،" في إصلاحات مناهج الرياضيات حول العالم، تحرير. يوشينوري شيميزو ورينوكا فيثال (سبرينغر، 2023)، 67-85، [https://doi.org/10.1007/978-3-67-85-031-13548-4\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-67-85-031-13548-4_5)

تقرير البرنامج الدولي لتقييم الطلاب، الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 2011، "استقلالية المدرسة والمساءلة: هل لها علاقة بمستوى أداء الطلاب؟" [School Autonomy and Accountability: Are They Related to Student Performance?], 9 أكتوبر 2011. [https://www.oecd-ilibrary.org/education/school-autonomy-and-accountability\\_5k9h362kcx9w-en](https://www.oecd-ilibrary.org/education/school-autonomy-and-accountability_5k9h362kcx9w-en)

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، دروس للولايات المتحدة من برنامج التقييم الدولي للطلاب، (باريس: منشورات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، مايو 2011): ص 188.

أندرو د. رينولدز وراشيل بيكون، "التدخلات الداعمة للدمج الاجتماعي للأطفال والشباب اللاجئين في المجتمعات المدرسية: مراجعة للأدبيات" [Interventions Supporting the Social Integration of Refugee Children and Youth in School Communities: A Review of the Literature], *Advances in Social Work* العدد 18، رقم 3 (18 سبتمبر 2018): 66-745. <https://doi.org/10.18060/21664>

راشي شارما وراجنيش كومار، "زيادة المشاركة العامة لضمان رؤية شاملة في السياسات/خطط العمل التعليمية" [Increasing Public Participation to Ensure Holistic View in Educational Policies/Action Plans], *Indian Journal of Public Administration* 69، رقم 3 (2023): 597-608. <https://doi.org/10.1177/00195561231177039>

هـ. سيفورا و فان در غراف، "نهج الشركاء المتعددين من أجل إدماج أفضل للطلاب اللاجئين: مشاركة الشركاء في نقل الممارسات والأبحاث والسياسات في سياسة تعليم اللاجئين" [Multi-Stakeholder Approach for Better Integration of Refugee Students: Stakeholder Engagement in the Practice-Research-Policy Transfer in Refugee Education]، باريس، رقم 265 (باريس: منشورات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2022). <https://www.oecd.org/publications/multi-stakeholder-approach-for-better-integration-of-refugee-students-82b390fb-en.htm>

Stichting leerKRACHT، "الارتقاء بأداء النظام التعليمي في البلاد" [Transforming the Performance of a Country's Education System], 12 يناير 2023. <https://stichting-leerkracht.nl/transforming-the-performance-of-a-country-education-system>

مشروع "تمام". في 15 ديسمبر 2023. <https://tamamproject.org>

طاقة تقرير 15 NAEP، *The Nation's Report Card* ديسمبر 2023: <https://nces.ed.gov/nationsreportcard/>

البنك الدولي، ورقة مشروع حول منحة إضافية مقترحة بمبلغ 6.85 مليون دولار من الشراكة العالمية للتعليم إلى جمهورية سيراليون لمشروع التعليم المجاني (2021)، <https://documents1.worldbank.org/curated/en/121101614976328785/pdf/Sierra-Leone-Covid-19-Response-Under-the-Free-Education-Project-Additional-Grant.pdf>

اليونسكو، جائزة اليونسكو-حمدان لتطوير المعلمين لعام 2022: برامج من بنين وهائتي ولبنان. <https://www.unesco.org/en/articles/2022-unesco-hamdan-prize-teacher-development-programmes-benin-haiti-and-lebanon>

منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة  
(اليونسكو)، دليل تمهيدي لإشراك الشركاء في  
مراجعات السياسات بالمنظومة التعليمية (2020)  
[.https://doi.org/10.54675/DWUF2781](https://doi.org/10.54675/DWUF2781)

وزارة التعليم في ولاية أستراليا الغربية، "استقلالية  
المدرسة: توفير الظروف اللازمة لنجاح الطلاب" (أكتوبر  
<https://www.education.wa.edu.au/dl/n9oo7g>. (2015)







# WORLD GOVERNMENTS SUMMIT

كن جزءاً من الحدث!

[in](#) [@](#) [f](#) [v](#) [x](#) [d](#) @WorldGovSummit  
[www.worldgovernmentssummit.org](http://www.worldgovernmentssummit.org)