

كيفية تحسين النتائج التعليمية في النظم المدرسية

WISE

world innovation summit for education
مؤتمر القمة العالمي للابتكار في التعليم

An Initiative of Qatar Foundation

مايكل باربر

RR.4.2017

كيفية تحسين النتائج التعليمية في النظم المدرسية

مايكل باربر

فهرس المحتويات

v	تمهيد
viii	مقدمة
10	الفصل الأول — الأولويات والأهداف
18	الفصل الثاني — التنظيم
24	الفصل الثالث — وضع الاستراتيجية
34	الفصل الرابع — التخطيط
42	الفصل الخامس — الإجراءات الروتينية
48	الفصل السادس — حل المشكلات
52	الفصل السابع — استدامة التغيير وعدم التراجع عنه
56	الفصل الثامن — توفير الأموال والموارد
60	التعليقات الختامية
64	مُلحق
68	المؤلف في سطور
69	نبذة عن مؤتمر وايز
70	شكر وتقدير
71	المراجع
75	المصادر والحواشي

يتفق التربويون بشكل كبير على كيفية جعل التعليم فعالاً وملائماً للاحتياجات المعاصرة لأي سياق في

جميع أنحاء العالم. وهناك متطلبات أساسية واضحة لتحقيق ذلك تتمثل في توفير مدرسين مؤهلين تأهيلاً جيداً وقيادة فعّالة ونظم مدرسية داعمة وأولياء أمور ومجتمع مطلعين ومتجاوبين، فضلاً عن وجود تعاون من قبل الشركات الاستثمارية العامة والخاصة. بيد أنه وبالرغم من التقدم الكبير الذي تحقق في هذا المجال، لا يزال الكثير من الطلاب - ولا سيما في المناطق النامية - غير قادرين على اكتساب المهارات الحياتية الأساسية والمعرفة والتوجهات الشخصية اللازمة لتحقيق النمو والازدهار. ففي المجتمعات الأكثر ثراءً، لم يؤد بذخ الإنفاق دائماً إلى تحسين جودة التعليم أو زيادة فرص الحصول عليه. ولا تزال النماذج التعليمية القديمة التي تشكلت لتلبي احتياجات عصور سابقة تصر على الاستمرار الخاطئ بتواجدها جنباً إلى جنب مع الجهود الجارية لدمج التكنولوجيا ضمن المناهج التي تتمحور حول الطلاب وتركز على تنمية مهاراتهم.

وقد أدت الحالة المتزايدة من عدم المساواة في معدلات الدخل في كثير من بلدان العالم إلى زعزعة الاستقرار وحرمان المجتمعات من أدوات تحقيق التنمية، ومنها توفير التعليم الفعّال والجيد للأجيال الصاعدة. كذلك خلقت الاضطرابات والصراعات السياسية والهجرة القسرية التي شهدناها في أعقاب اندلاع أحداث الربيع العربي تحدياً يتمثل في أزمة اللاجئين الهائلة التي تواجهها أوروبا. ويعكس هذا الاضطراب الراهن واقع الترابط العالمي وما يشهده من حالة تمزق وتصدع.

وباعتبارنا مدافعين عن التعليم، لا يجب أن نسمح بحالة عدم التيقن والاضطراب هذه أن تصرفنا عن سعينا الحاسم لتحقيق الإصلاح، بل يمكن للتربويين أيضاً اغتنام الفرصة والاستفادة من التعامل مع حالة التصدع تلك. ومن جانبه، تبنى السير مايكل باربر نهجاً قائماً على فكرة توزيع المسؤوليات، والذي يُعد نداءً قوياً وواضحاً للقادة المعنيين للعمل بقوة على إطلاق وإدارة عملية إصلاح جريئة حتى ولو بدت بعيدة المنال. فمن خلال خبرته الطويلة التي أثارها العمل ضمن الإطار الحكومي، تبنى السير باربر تلك النقلة النوعية التي تعتمد على صرف الانتباه عن الجدول الدائر حول تشكيل ودعم السياسات التعليمية، والاهتمام عوضاً عن ذلك بالوصول إلى نتائج تعليمية قوية. ويعتقد السير باربر بأن ذلك يعد قفزة ضرورية لإنجاح أفضل الصفات التعليمية التي يمكن أن يتبناها أي تربوي.

وبالنسبة لتقرير «وايز»، عزز السير باربر من مغزى الدروس الهامة التي يطرحها في كتابه المعنون «كيف تُدار الحكومات» عن طريق إضافة دراسات حالة تكميلية تتناول مختلف النظم المدرسية في دولة قطر والأردن والمملكة المتحدة وإقليم البنجاب في باكستان، فضلاً عن المقابلات الشخصية والمراجعات المعرفية الهامة التي قام بها. وربما تتمثل القيمة الفريدة للتقرير في إمكانية التطبيق الواسع للمفاهيم العملية التي يتبناها والتي تُبرز مجموعة من السياقات المختلفة التي تعكسها دراسات الحالة.

وتلتزم مبادرة «وايز» بتعزيز التعليم عالي الجودة باعتباره حقاً عالمياً. ومن خلال مؤتمر القمة العالمي للابتكار في التعليم (وايز) الذي يُعقد كل سنتين، فضلاً عن إجراء سلسلة أبحاث موسعة وبرامج مستمرة ذات توجه عملي، تطرح مبادرة وايز نفسها على إنها «مركز فكري وعملي». وتتماشى مقارنة السير مايكل بابر الفعّالة حول «إتاحة التعليم» تماماً مع تفانينا في خدمة العمل الإبداعي والابتكار في مجال التعليم. ومن خلال تقديمنا لمقاربة السير باربر حول «إطار إتاحة التعليم» بين جمهور أكبر من المتلقين، نأمل أن نشجع المزيد من قادة التعليم في العالم على التعامل مع أدق تفاصيل القضايا الأكثر أهمية، وتقديم المزيد من الآراء والتوجيهات استناداً إلى تجاربهم

الخاصة والفريدة. وإنني لعلى ثقة، بجانب التشجيع والدعم الذي يقدمه هذا التقرير، بأن قادتنا التربويين سيتخذون إجراءات حاسمة لإطلاق الموارد الإبداعية الهائلة للأجيال القادمة والصاعدة عبر جميع المراحل العمرية من خلال إتاحة الوصول إلى تعليم عالي الجودة وملئم لجميع المتعلمين.

ستافروس يانوكا

الرئيس التنفيذي

مؤتمر القمة العالمي للابتكار في التعليم «وايز»

مقدمة

أهمية الإنجاز الفعّال في النُظم المدرسية

تتطلع العديد من الحكومات إلى الارتقاء بمستويات التعليم المدرسي لديها، ما يدفع معظمها إلى

الاستثمار بقوة في هذا القطاع. ولكن لا ينجح سوى عدد قليل من هذه الدول في تحسين النتائج المحققة، فهناك فجوة بين التطلعات المنشودة والواقع القائم فيما يتعلق بالإنجاز. فعلى سبيل المثال، يشهد التعداد السكاني في دولة أوغندا، التي يبلغ عدد السكان بها ما يربو على 30 مليون نسمة بالفعل، تزايداً بمعدل مليون نسمة في السنة. وتبلغ نسبة السكان دون سن الثلاثين 78%، فيما يأتي متوسط أعمار سكان البلد بعمر فتاة تبلغ 14 عامًا. ومع ذلك فقد نشرت إحدى الصحف مؤخرًا خبرًا جاء فيه أن «الحكومة تعترف بأن نسبة 80% من المعلمين في الدولة لا يستطيعون القراءة»¹.

وعلى الرغم من أن عناوين الصحف ليست دائماً من المصادر الأكثر موثوقية التي نعول عليها، فالحقائق واضحة لا لبس فيها؛ ففي أوغندا - كما هو الحال في العديد من البلدان الإفريقية الواقعة جنوب الصحراء الكبرى - لا ترتقي معارف ومهارات المعلمين، ناهيك عن التزامهم بالحضور اليومي من عدمه، إلى المستوى الذي يمكّن دولتهم في استغلال إمكانات الشباب وقدراتهم في القرن الحادي والعشرين.

وليست أوغندا سوى مثال واحد، ففي إثيوبيا تزيد كذلك نسبة السكان دون سن الثلاثين عن 70%. وعلى الرغم من أن معدلات الالتحاق ونسب حضور المعلمين بالمدارس تُعدّ أفضل بشكل كبير من أوغندا، فلا يزال التحدي المتعلق بمستوى الجودة قائماً في إثيوبيا. وتعاني مصر من بعض التحديات المماثلة، كما تواجه تحدياً رئيسياً آخر يتمثل في قلة فرص العمل المتاحة حتى بالنسبة للأشخاص المتعلمين بها، إذ تمثل نسبة الخريجين العاطلين عن العمل 34%. ولا يقتصر هذا التحدي على قارة إفريقيا فحسب، ففي اليونان تبلغ نسبة الشباب العاطل عن العمل 50%، في حين تبلغ النسبة 44% في إسبانيا.

وقد يظهر أثر هذه الأرقام واضحاً في جنوب أوروبا، إلا أن التحدي المماثل في عملية التحول لا يقتصر بحالٍ من الأحوال على الدول الأكثر تضرراً من أزمة اليورو. فعلى سبيل المثال، ذكرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن المملكة المتحدة تتخلف عن مواكبة ركب الدول المتقدمة في مستويات التحصيل الأساسية لدى الطلاب ممن تتراوح أعمارهم بين 16 و24 سنة، ناهيك عن أن غالبية الأفراد البالغين غير المهرة لا يحصلون على أي تدريب رسمي في مكان العمل. وفي المملكة المتحدة، وغيرها من الدول، يُعدّ «أفضل مؤشر على المشاركة اللاحقة في التعليم هو المشاركة المبكرة»، بمعنى أن الذين يخفقون في دراستهم يميلون في الغالب إلى التخلف عن مواكبة أقرانهم بشكل كبير.²

ولا يختلف الحال كثيراً في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أشارت التقارير مؤخراً إلى أن الطفل الذي ينشأ في كنف أسرة تحقق دخلاً لا يتجاوز الربع الأدنى من مستويات الدخل في الولايات المتحدة تقلّ احتمالات تخرجه في الجامعة بمقدار ستة أضعاف عن الطفل الذي تحقق أسرته دخلاً في الربع الأعلى من مستويات الدخل.³ وعلى الرغم من زيادة الاهتمام والاستثمار على مدار الخمسين عامًا الماضية، لا تزال فجوة التحصيل والإنجاز الدراسي صادمة في الولايات المتحدة بين الطلاب البيض وأقرانهم من أصحاب البشرة السمراء. وتشير النتائج إلى أن نسبة 87% من الطلاب البيض قد حققوا معدل درجات أعلى في مادتي الرياضيات والقراءة من متوسط الطلاب السود في الصف الثاني عشر.⁴

وحتى في كندا، التي يأتي أداؤها المدرسي بوجه عام في مصاف أفضل الدول على الصعيد العالمي، لا تزال هناك طائفة من الأقليات التي تعاني من فشل ذريع. ومن أكثر الأمثلة الصارخة على ذلك هو أن ستة من أصل عشرة أفراد من «الأمم الأولى» (وهو مصطلح يشير إلى شعوب كندا الأصليين) الذين يعيشون في المحميات أو الأماكن

المخصصة للشعوب الأصلية، وثلاثة من أصل عشرة أفراد من الأمم الأولى الذين يعيشون خارج هذه الأماكن، هم من متسري الثانوية العامة. فيما يمثل معدّل التسرب من المدارس الثانوية على المستوى الوطني واحدًا لكل عشرة أفراد.⁵

والخلاصة هنا هي أن التحديات الكبيرة لا تزال ماثلة حتى في أفضل النظم التعليمية، وأنها تتطلب جميعًا إجراء تحسين رئيسي في النتائج التي يحرزها المتعلمون وتحقيق قدر أكبر من العدل كشرط مسبق للنجاح الاجتماعي والاقتصادي في المستقبل. أما بالنسبة للنظم التي تخلفت كثيرًا عن مواكبة الركب، مثل العديد من النظم في جنوب آسيا أو إفريقيا جنوب الصحراء الكبرى، فإن التحدي لا يزال بالغ الصعوبة بالنسبة لها. وقد تكون كلمة «الأزمة» مستخدمة بصورة مفردة في العالم الحديث، إلا أنها الكلمة الملائمة حقًا لاستخدامها في هذا السياق.

يُضاف إلى ما سبق أرجحية أن يؤدي التطور التكنولوجي إلى تغيير أسواق العمل بل وطبيعة العمل ذاتها في غضون فترة تتراوح من 10 إلى 15 سنة، وينطبق هذا الأمر بشكل أوضح على النصف الأول من عمر البالغين الذين يتكون مدارسهم في الوقت الحالي.

وتشير التقديرات، على سبيل المثال، إلى أن:

- نسبة 47% من الوظائف المعروضة في الولايات المتحدة الأمريكية معرضة لمخاطر كبيرة بسبب الاتجاه إلى عملية الأتمتة في العقد أو العقدَيْن المقبلين.⁶
- من المتوقع أننا سنمتلك السيارات ذاتية القيادة بحلول عام 2020، أو قبل ذلك.⁷
- ستحقق الطباعة ثلاثية الأبعاد تأثيرًا اقتصاديًا يتراوح بين 230 إلى 550 مليار دولار أمريكي بحلول عام 2025 استنادًا إلى قصر مراحل الإنتاج وخفض معدّل النفقات وزيادة قيمة تشكيل المنتجات حسب الطلب التي يتميز بها هذا المجال.⁸

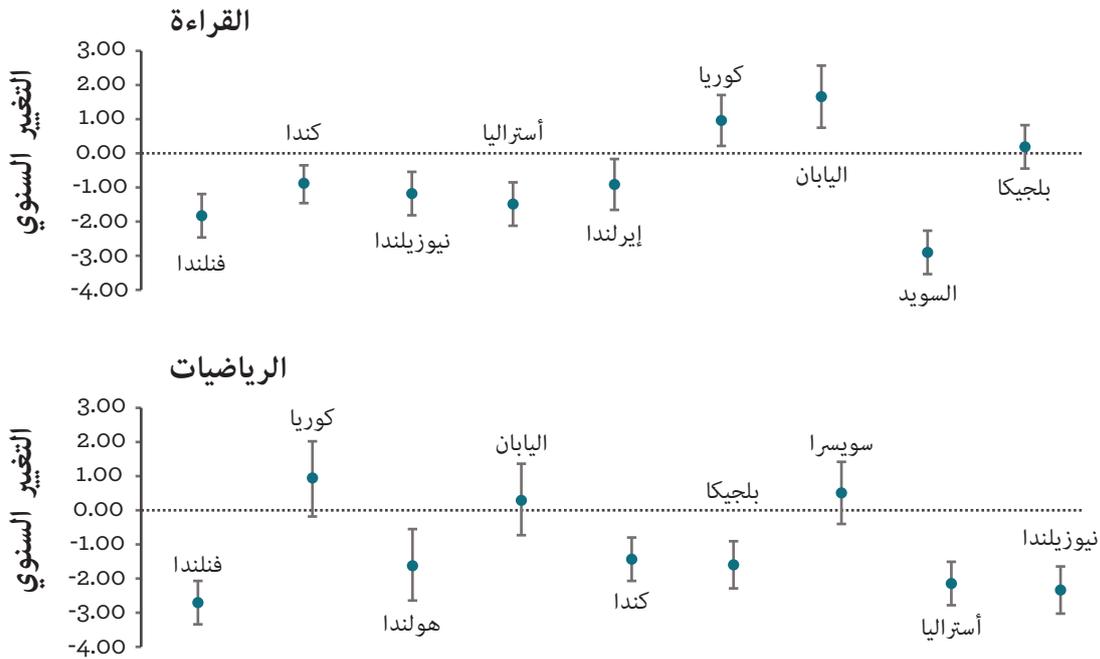
وسوف تؤدي هذه التحولات الجذرية بدورها إلى تغيير طبيعة الطلب على المهارات، علاوةً على آثارها التي تفوق الحصر على النظم المدرسية. ولذا لن نصير الحاجة إلى تحسين أداء النظم المدرسية مجرد أولوية فحسب، بل سيصبح ذلك أمرًا ملجأً يتطلب تدخلات عاجلة. ومما لا شك فيه أن عدم التصدي لهذه التحديات البالغة يثير بالفعل بواعث القلق والاستياء في جميع أنحاء العالم.

كما أدى الربيع العربي إلى تسليط الضوء على العديد من القضايا، من بينها قلة فرص العمل المتاحة للشباب على مستوى المنطقة. ففي عام 2013، بلغت نسبة البطالة في صفوف الشباب 14% على مستوى الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، ما يمثل ضعف المتوسط العالمي⁹، فيما تزيد هذه النسبة بشكل بالغ في بعض المناطق الأخرى. فعلى سبيل المثال، تراوحت نسبة بطالة الشباب بين 30 و43% في كلٍّ من مصر وفلسطين وتونس عام 2011.¹⁰

وفي هذا السياق، تُشكل تلبية الاحتياجات التعليمية للاجئين السوريين في سن الدراسة تحديًا مباشرًا بالنسبة للمنطقة. وتشير توقعات الأمم المتحدة إلى أنه حتى لو انتهت الأزمة على الفور - وهذا مستبعد إلى حد كبير - فقد يستغرق الأمر من ثماني إلى عشر سنوات لكي يتمكن اللاجئون من العودة إلى سوريا.¹¹ كما أن مستويات التعليم لدى اللاجئين السوريين المسجلين بالمدارس منخفضة بوجه عام، مع وجود نسبة 80% من اللاجئين في لبنان والأردن ممن لا تتجاوز دراستهم مرحلة التعليم الابتدائي. وهناك ما يزيد عن مليوني شخص من النازحين في سوريا لم يحصلوا على أي تعليم رسمي، بالإضافة إلى نحو 50% تقريبًا من الأطفال السوريين غير ملتحقين بالمدارس في البلدان التي يقيمون بها في الوقت الراهن.¹²

وفي ظل هذه الأوضاع، المتمثلة في تدني أداء النظم التعليمية في جميع أنحاء العالم والتحول الجذري في معايير الطلب على المهارات، فمن المتوقع أن تتعالى الأصوات التي تنادي بضرورة الإصلاح في صفوف العاملين في هذه النظم التعليمية، مثل المعلمين والمسؤولين، أو من يعتمدون عليهم كأولياء الأمور والأسر. ولكن الواقع العملي يُشير إلى أن هذه المجموعات غالبًا ما تقاوم التغيير المقترح أو تطالب بإجراء التغيير التدريجي، وحثتهم في ذلك أن التغيير أمر صعب وغير مستساغ بالضرورة، علاوةً على أنهم يميلون إلى القول بأن الحل يكمن في استثمار مزيدٍ من الأموال.

والواقع أن الاستثمار مهم في هذه المسألة، ولكن إذا كانت الإجابة تكمن في ضخ مزيد من الأموال فقط، فقد نتوصل إلى حل المشكلة. لكن الواقع يشير إلى أنه على الرغم من زيادة أوجه الإنفاق بصورة كبيرة، لا تزال النتائج المحققة ثابتة إلى حدٍ كبير، حتى في أفضل النظم أداءً على مستوى العالم. ففي أستراليا، على سبيل المثال، زاد الإنفاق لكل طالب بنسبة 14% على مدى العشر سنوات الماضية، فيما ظلَّ الأداء «كما هو دون تغيير إلى حدٍ كبير».¹³ أما في الولايات المتحدة، فقد زاد حجم الإنفاق لكل طالب بنسبة 300% منذ عام 1966، إلا أن هذا الاستثمار لم يترجم فعليًا إلى تحسينات مماثلة يظهر أثرها في النتائج المحققة. ومن بين جميع الطلاب على مستوى الولايات المتحدة، لم تحقق سوى نسبة أقل من الثلث مهارات الكفاءة المطلوبة في مادتي الرياضيات والقراءة. ولم تقتصر هذه النتيجة على الولايات المتحدة وحدها؛ ففي مادة الرياضيات، لم تحقق أي دولة من الدول التسع الأعلى أداءً في الاستبيان الأول تحسنًا كبيرًا في الإحصاءات الناتجة (انظر الشكل 1).



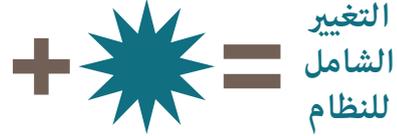
الشكل 1: التغيير السنوي في تقييمات برنامج التقييم الدولي للطلاب (بيزا) في مادتي الرياضيات والقراءة على مستوى الدول التسع الأعلى أداءً. (المصدر: باربر وهيل، 2014)

جديرٌ بالذكر أن الطريقة الوحيدة التي يمكن أن تستعين بها نُظُم التعليم الفردية، وجميعنا كذلك على الصعيد العالمي، من أجل مواجهة التحديات التعليمية في منتصف القرن الحادي والعشرين، تتمثل في تبني منهج إصلاح شامل لقطاع التعليم والقيام بذلك على وجه الاستعجال. وقد تناولتُ المتطلبات اللازمة لتحقيق هذا الأمر بمزيدٍ من التفصيل في منشور سابق بعنوان Oceans of Innovation (محيطات الابتكار)، شاركت في تأليفه مع كاتلين دونيللي وسعد رضوي.¹⁵ وفي هذا التقرير، ذكرنا ضرورة التماس السبل اللازمة لنظام التعليم في المستقبل من أجل دمج القدرات المنهجية التي تمكّنا من تجديد الإصلاح الشامل للنظام. وسوف يتطلب ذلك تحولاً في طريقة العمل، بسبب أن معظم النقاشات التي طرحت في العقود الأخيرة بشأن إصلاح التعليم قد أسهمت، مع الأسف، في إيجاد حالة من التعارض بين الابتكار والإصلاح الشامل للنظام، فيما يُفترض أنهما أمران متلازمان وينبغي الجمع بينهما لا التفرقة. وكما يوضح المخطط أدناه، يجب أن تستخدم النظم التعليمية أدلة التأثير لتحقيق إصلاح شامل للنظام، مع القيام في الوقت ذاته ببناء القدرات اللازمة للابتكار والتجديد، ومن ثم الاستفادة من هذا الابتكار من أجل مواصلة تحسين النظام (انظر الشكل 2).

الإصلاح الشامل للنظام

الابتكار المنظم

المعايير والمساءلة	الرأس المال البشري	الهيكل والتنظيم
المقارنة مع المعايير العالمية	توظيف أفضل الكفاءات وتقديم التدريب الجيد لهم	تمكين عمل الإدارة المركزية والهيئات بصورة فعالة
إعداد البيانات والمساءلة التي تتسم بالدقة والشفافية	التحسين المستمر للمهارات التربوية ومستوى المعرفة	القدرة على إدارة التغيير وإشراك المجتمعات في جميع المستويات
الاهتمام بجميع الأطفال في برنامج العمل دائماً من أجل التصدي لظاهرة عدم المساواة	تطوير القدرات القيادية على مستوى المدارس	نقل المسؤولية التنفيذية والميزانيات إلى مستوى المدارس بشكل كبير



الشكل 2: الإصلاح الشامل للنظام (المصدر: باربر ودونيللي ورضوي، 2012)¹⁶

ومجمل القول إن النظم التعليمية تتطلب إجراء الإصلاح الشامل بالإضافة إلى القدرة على الابتكار. إلا أن النقاشات المطروحة حول التعليم غالباً ما تنظر إلى هذين الأمرين على أنهما بديلين مختلفين.

وقد تطرق التقرير إلى ذكر العنصر الثالث في التغيير الشامل للنظام بصورة ناجحة، ولكن لم يتم تناوله بالتفصيل؛ وهو يتمثل في التنفيذ أو الإنجاز المستدام. ويزخر التاريخ بنماذج الإصلاحات التعليمية التي انطوت على وعود حقيقية، ولكنها فشلت على أرض الواقع بسبب سوء إدارة عملية التنفيذ أو عدم فعاليتها.

ومن حسن الحظ أن هناك قاعدة أدلة متزايدة تشتمل على الممارسات الناجحة في إصلاح التعليم، علاوةً على أساليب التنفيذ الفعّال. ويشهد المصطلح الذي يصفه كيم جيم، رئيس البنك الدولي، بأنه «علم الإنجاز» انتشاراً متزايداً، كما يكتسب قدرًا أكبر من الوضوح عن ذي قبل مع ازدياد عنصر الخبرة ودقة التحليلات لمجموعة متنوعة من الجهود المختلفة. ومن خلال حديثي إلى الرؤساء ورؤساء الوزراء ووزراء التربية والتعليم، تبين لي أنهم على معرفة كبيرة بأهمية التعليم، كما أنهم يعلمون ما الذي يريدون القيام به، لكن يساورهم القلق بشأن كيفية إنجازه على أرض الواقع.

وتتلخص قاعدة البيانات المشار إليها غالبًا في ضرورة تأسيس وحدة للإنجاز لدى الحكومة أو وزارة التربية والتعليم. وفي جميع الحالات تقريبًا، تستمد هذه الوحدات مفهومها الأساسي من «وحدة الإنجاز»، التي توليت تأسيسها في مكتب رئيس الوزراء البريطاني السابق توني بلير بالمملكة المتحدة عام 2001. واتضح فيما بعد أن هذه الوحدة بمثابة ابتكار عالمي، على الرغم من عدم معرفتنا بذلك آنذاك.

ومنذ ذلك الحين كانت هناك العديد من المحاولات لتكرار أو محاكاة هذا النموذج الأصلي. وكُتِبَ لبعض هذه النماذج النجاح، بما في ذلك النموذج الأصلي؛ فيما شهدت مجموعة من النماذج تحسنًا كبيرًا، بينما حقق البعض الآخر نجاحًا أقل بكثير.

وقد دفعني هذا إلى تأليف كتاب بعنوان «How to Run a Government» (كيف تُدار الحكومات) عام 2016، بهدف استقاء الدروس المستفادة التي تعلمناها من تجارب الإنجاز وتحقيق الأهداف المنشودة. وبالإضافة إلى ذلك، يتناول الكتاب سمات النماذج التي حالفها النجاح والدروس المستفادة من النماذج غير الموفقة، علاوةً على كيفية تلخيصها بطريقة مقنعة لمساعدة الأشخاص الذين يريدون معرفة كيفية الإنجاز وتحقيق الأهداف.

تتمثل الرسالة الأولى والأكثر أهمية في أن النجاح يعتمد على أكثر من مجرد تأسيس وحدات الإنجاز فحسب. وفي حين أن وحدة الإنجاز الفعالة يمكنها تأدية دور رئيسي مؤكد، فإن الأهم من ذلك هو اتباع منهج عمل يتسم بالمنهجية والاستدامة والتفكير المدروس من أجل إنجاز الأهداف المطلوبة، ويجب التأكد من توجيه كافة الجهود بحيث لا ينحصر الهدف النهائي من الإصلاح والتنفيذ في مجرد إحداث تغيير جذري فحسب، بل يشمل كذلك إجراء تحسين كبير وملحوس في النتائج بالنسبة للمواطنين. ويعني هذا الأمر بالنسبة للنظم المدرسية أن يكون هناك تحسينات حقيقية وملحوسة في نتائج التعلّم لدى الطلاب. وبعبارة أوضح، أن تظهر هذه التحسينات في قدرة الطلاب على القراءة والكتابة والحساب بشكل أفضل، إلى جانب زيادة حصيلتهم المعرفية والفهم الواضح وإنجاز المزيد من المهام التعليمية. وتتضمن هذه التحسينات كذلك اكتساب المهارات الشخصية ومهارات التعامل مع الآخرين التي تستلزم من الطلاب تحمل قدر أكبر من المسؤولية والحرص على روح العمل الجماعي. وهنا تكمن أهمية نتائج الاختبارات كوسيلة لتمثيل (بعض) هذه النتائج، لكنها ليست الهدف المراد في حدّ ذاته، بل الأهم من ذلك هو رفع مستويات التعلّم لدى الطلاب وشعورهم بمزيدٍ من الإنجاز والتماس التحدي والدعم المقدم من المعلمين المتميزين، ثم التخرج من المدارس في نهاية المطاف وهم على أتمّ استعداد للتعامل مع مجريات الأمور في القرن الحادي والعشرين، ولا يمكننا أن نُقرّ بوجود إنجاز فعلي إذا حققنا أقل من هذه الأهداف المذكورة.

وتشكّل قاعدة الأدلة للممارسات الناجحة في عملية الإنجاز، الواردة في كتاب «كيف تُدار الحكومات» الأساس الذي تقوم عليه طريقة إعداد هذا التقرير وتنظيمه. وبوجه عام، يتناول هذا التقرير العناوين الرئيسية الواردة في الكتاب ويركّز عليها تحديدًا في النظم المدرسية. وعند إعداد هذا التقرير، بالإضافة إلى الاعتماد على كتابي المذكور، قمنا بمراجعة الأدبيات والمنشورات المعاصرة وثيقة الصلة بالموضوع، كما عمدنا إلى تحليل بعض البيانات الثانوية التي تتعلق تحديدًا بالنظم المدرسية، إلى جانب إجراء المقابلات مع العديد من الخبراء في هذا المجال لكي تتمكن من تنقيح الاستنتاجات واستكمالها. وغني عن القول إن قاعدة الأدلة الخاصة بمجال التعليم لم تكن دومًا شاملة بالقدر الذي كنا نرغب فيه. كما أن هذا التقرير لا يمثل مراجعة أكاديمية للأدبيات المنشورة، ولكنه محاولة لاستقاء الدروس المستفادة من كتابي «كيف تُدار الحكومات»، وتكملته بالبحوث الداعمة.

نشير في هذا التقرير إلى العديد من البرامج وإجراءات التدخل للمساعدة في توضيح المفاهيم الأساسية لتنفيذ برنامج إصلاح التعليم، وفيما يلي مزيد من التفصيل عن هذه البرامج:

مشروع مهاراتي (المعروف سابقًا باسم LitNum)¹⁷

المكان: قطر

الوصف: مشروع مهاراتي هو برنامج للمساعدة في الارتقاء بمستوى أداء الطلاب في المهارات اللغوية والحسابية باللغتين العربية والإنجليزية. ويمثل هذا المشروع مبادرة أطلقتها سعادة الشيخة هند بنت حمد آل ثاني في عام 2014، تحت إشراف وزارة التعليم والتعليم العالي. كما يأتي المشروع في إطار شراكة بين الوزارة و18 مدرسة ابتدائية مستقلة.

منهج العمل: يمثل هذا المشروع برنامجًا شاملاً جرى إعداده للعمل مع أكبر عدد ممكن من الجهات المعنية وذلك بهدف ضمان تقديم الدعم الكامل للأطفال في رحلة التعلم. ويشمل هذا الدعم وضع وتقديم التقييمات، وخطط الدروس والمواد التعليمية الداعمة لها، وقيادة المدارس، وتدريب المنسقين والمعلمين، والتدريب الفردي للمعلمين على مستوى المدارس، وتنظيم المنتديات لمديري المدارس وأولياء الأمور والأخصائيين الاجتماعيين، إلى جانب المشاركة في الفعاليات المجتمعية.

إنجاز

المكان: الأردن (جميع المحافظات البالغ عددها 12 محافظة)

الوصف: مؤسسة أردنية غير ربحية تهدف إلى تحفيز وإعداد الشباب ليصبحوا أعضاء فاعلين في مجتمعهم، علاوةً على إبرام الاتفاقيات مع القطاع العام والخاص وقطاع المجتمع المدني بغية سدّ الفجوة في المهارات بين مخرجات النظام التعليمي ومتطلبات سوق العمل.¹⁸

منهج العمل: تحمل مؤسسة إنجاز مع الطلاب من الصف السابع وحتى المرحلة الجامعية، وتزوّدهم بالأنشطة التي تساعدهم في الارتقاء بمهاراتهم فيما يتعلق بالثقافة المالية والتواصل والمهارات الاجتماعية والشخصية والإبداعية. وتمنح المؤسسة للشباب في الكليات والجامعات فرصة التواصل المباشر مع أصحاب العمل، لمساعدتهم في بناء مهاراتهم المهنية. كما تستقطب إنجاز المدرسين المتطوعين من كلا القطاعين العام والخاص للمشاركة في تقديم دوراتها التدريبية، ويقوم هؤلاء المتطوعون بالتدريس لمدة ساعة أسبوعيًا على مدى ستة إلى ثمانية أسابيع في فصلي الخريف والربيع، بناءً على طبيعة الدورة أو البرنامج التدريبي المقدم.¹⁹

الأثر: بلغ معدّل البطالة لدى الخريجين المنتسبين إلى مؤسسة إنجاز 19% مقارنةً بالمعدّل الوطني الذي بلغت نسبته 32%. كما بلغت نسبة خريجي المؤسسة الذين انتظروا لمدة تصل إلى عام واحد من أجل الحصول على فرصة عمل 13%، مقارنةً بنسبة 70% من العاطلين عن العمل في الأردن.²⁰

وحدة الإنجاز لدى مكتب رئيس الوزراء البريطاني

المكان: المملكة المتحدة

الوصف: تأسست وحدة الإنجاز في عام 2001 داخل مكتب رئيس الوزراء البريطاني، بهدف تقديم خدمات الدعم والتدقيق لإنجاز مجموعة من أولويات السياسات.

منهج العمل: تشكّلت وحدة الإنجاز من فريق عمل صغير محدد المهام يرفع تقاريره مباشرةً إلى رئيس الوزراء البريطاني. وقد أحرزت هذه الوحدة الريادة في تطبيق منهجية «الإنجاز»، وتتسم بخمس خصائص أساسية، هي: (1) وضع الأولويات ذات الأهداف القابلة للقياس؛ (2) استخدام البيانات ومسارات المتابعة لإحراز التقدم؛ (3) تحديد الإجراءات الروتينية الخاصة بالأولويات؛ (4) مساعدة مسؤولي الحكومة في حل المشكلات؛ (5) المثابرة لتحقيق الأهداف المنشودة.

الأثر: نجحت الوحدة بحلول عام 2005 في إنجاز مجموعة من الأولويات أو وضعها في مسار التنفيذ الصحيح، وذلك على مستوى تحسين الرعاية الصحية المقدمة وخفض معدّلات الجرائم والارتقاء بمستوى خدمات السكك الحديدية. وعلى سبيل المثال، ساعدت وحدة الإنجاز في تقليل عدد المرضى المسجلين على قوائم الانتظار لمدة سنة أو أكثر لإجراء العمليات الجراحية من أكثر من 40 ألف مريض في عام 2001 إلى أقل من 10 آلاف مريض في عام 2003.²¹

إصلاحات التعليم في البنجاب

المكان: إقليم البنجاب، باكستان

الوصف: أنشأ رئيس وزراء إقليم البنجاب في عام 2014 وحدة المتابعة الخاصة كوحدة للإنجاز بهدف إجراء الإصلاحات اللازمة في قطاعات التعليم والصحة والصرف الصحي ومياه الشرب النظيفة. وارتكزت هذه الوحدة على منهجية إنجاز ناجحة جرى تطبيقها في البداية على مستوى قطاع التعليم.

منهج العمل: أطلقت الحكومة في عام 2011، بدعم من السير مايكل باربر، خارطة إصلاح التعليم، وركّز هذا الإصلاح على الارتقاء بمعايير التعليم وتحسين مستويات التحصيل لدى ملايين الأطفال. وقد طبّقت الحكومة المبادئ الجوهرية لعلم «الإنجاز»، مع دعمها بالبيانات اللازمة، حيث تم جمع البيانات الشهرية للمؤشرات الأساسية وتحليلها على نحو سريع، ثم مشاركتها مع المدارس لمعرفة الأهداف التي تحققت من عدمها.²²

الأثر: ارتفعت معدّلات الالتحاق بالمدارس الابتدائية، من عام 2011 إلى 2016، من 84.8% إلى 90.4%، بزيادة قدرها مليون طالب وطالبة من الملتحقين بالمدارس. ولا يزال تعليم الإناث محط اهتمام كبير من الدولة، إذ شهد مؤشر التكافؤ بين الجنسين زيادة من 0.85 إلى 0.91 نقطة.²³

مبادرة التعليم الأردنية

المكان: الأردن

الوصف: مبادرة التعليم الأردنية هي إحدى مؤسسات جلالة الملكة رانيا العبدلله التعليمية غير الربحية، وهي من البرامج التي أُطلقت ضمن فعاليات المنتدى الاقتصادي العالمي عام 2003، وتهدف إلى الاستفادة من الوسائل التكنولوجية لتحسين نوعية التعليم في المدارس الأردنية.

منهج العمل: تُعدّ مبادرة التعليم الأردنية نموذجًا للشراكة بين القطاعين العام والخاص وتضم مجموعة من الشركاء العالميين والمحليين، من أجل تطبيق الوسائل التكنولوجية وتقديم التدريب للمعلمين وإدارة التغيير، بهدف تحسين والارتقاء بمستوى أكبر عدد ممكن من المدارس الحكومية بالدولة. وجاء استقطاب الشركاء العالميين بمثابة خطوة استراتيجية لتسريع وتيرة الإصلاح التعليمي، علاوةً على المساعدة في تيسير نمو قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المحلي.²⁴

الأثر: أسهمت المؤسسة منذ عام 2003 في تدريب 9000 معلم، علاوةً على استفادة 108 ألف طالب وطالبة على مستوى الدولة من زيادة الوسائل التكنولوجية المستخدمة في تعلمهم.²⁵

وتجدر الإشارة إلى أن قاعدة الأدلة تشهد إضافات مستمرة في جميع الأوقات؛ فعلى سبيل المثال، تشجع مؤسسات العمل الخيري التطورات القائمة في هذا المجال. وفي هذا السياق، بادرت مؤسسة بلومبرج الخيرية إلى تمويل وتشكيل فرق إنجاز الابتكار (أو ما يُطلق عليها «فرق الابتكار») في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا. كما يمتلك البنك الدولي وحدة الإنجاز الخاصة به التي تتولى مهمة استقاء المعارف وتسجيل الأفكار المبتكرة من جميع أنحاء العالم. وبالإضافة إلى ذلك، يسعى مؤتمر القمة العالمي للابتكار في التعليم «وايز»، الذي قدم الدعم اللازم لنا في كتابة هذا التقرير، إلى تعزيز الحلول المبتكرة في قطاع التعليم العالمي علاوةً على توفير منصة لإصلاح سياسات التعليم في جميع أنحاء العالم.

وثمة اتجاه أوسع نطاقاً وله صلة مباشرة بهذا المجال يتمثل في تزايد الاهتمام على الصعيد العالمي بمراكز وشبكات «الممارسات الناجحة»، حيث تعمل هذه المراكز والشبكات على تجميع الأدلة بصورة أكثر منهجية من ذي قبل بهدف الاستفادة منها عند وضع السياسات. ومن الأمثلة على ذلك مؤسسة الوقف التربوي في إنجلترا، التي تُعنى بتحليل إجراءات التدخل الأكثر فعالية في رفع مستويات التحصيل لدى الطلاب؛ ومبادرة «مدن الممارسات الناجحة» في الولايات المتحدة الأمريكية، التي تقدم الدعم الفني للبيانات الحكومية؛ ومعهد ولاية واشنطن للسياسات العامة، ويتولى توجيه القرارات الاستثمارية التي تتخذها الهيئة التشريعية للولاية؛ وكذلك مركز الممارسات الناجحة لإعداد البرامج القائمة على الأدلة.

ويتمثل أحد العناصر الرئيسية في أهمية إشراك الجهات المعنية المحلية، ولا يعني هذا التخلي عن التطلعات المنشودة أو التنازل عنها مع أول بادرةٍ من تعارض المصالح؛ بل المقصود أن تكون هناك رؤية واضحة يدعمها نقاشٌ مثمر، والحرص على مراعاة احتمالية تنوع المصالح في عملية التنفيذ.

لذلك، يتزايد الاقتناع بعلم الإنجاز أكثر فأكثر بمرور الوقت مع أنه لا يزال في مراحله الأولى، لكنه لن يصير بأي حال من الأحوال من العلوم النظرية البحتة. وإلى حدٍ ما، سوف تظل مهارات السياسة والتفاوض والتأثير من الفنون غير القابلة للتنبؤ بها دائماً. فالتاريخ لا يكرر نفسه أبداً، ولا يمكن إعادة الأمور إلى نصابها لأنها لم تبني على استقامة في المقام الأول. وعند مواجهة القوة العاتية تتكشف العيوب حتى مع أكثر البشر إثارة للإعجاب، إلا أن اتخاذ القرار أمر مطلوب تحت وطأة الضغوط، حتى وإن كان غير موفق.

من هذا المنظور، يحدونا الأمل أن يُسهم نشر هذا التقرير في تشجيع التطوير المستمر لقاعدة الأدلة، ما يؤدي بدوره إلى فهم ما ينبغي القيام به وطريقة تنفيذه على نحو فعّال. والأهم من ذلك أنه نظراً للحاجة الملحة لإجراء الإصلاح التعليمي الشامل والعمل على تنفيذه بشكل فعّال، فإننا نأمل من خلال استعراض قاعدة الأدلة في هذا التقرير الموجز أن نتاح لنا الفرصة لتقديم يد العون إلى المسؤولين عن قيادة النظم التعليمية - سواءً على المستوى السياسي أو المهني أو الإداري - وتمكينهم من اتخاذ الإجراءات الأكثر فعالية في هذا الصدد.

لقد حان الوقت وباتت الفرصة مواتية لاتخاذ الإجراءات الجريئة، وما أود التأكيد عليه في الختام هو أنه مهما بذلنا من جهد في الإعداد الجيد لإصلاح التعليم وتصميم منهج العمل اللازم لتحقيق الإنجاز المنشود، فلن يؤدي ذلك إلى تغيير النتائج إلى الأفضل دون وجود القيادة الشجاعة والتركيز المستمر - لا سيّما في الأوقات الصعبة - على إنجاز المهمة بنجاح. ولذا فقد أعدنا هذا التقرير لدعم قادة التعليم الذين يتحلّون بالشجاعة والجسارة المطلوبة، أيّاً كانت مواقعهم ومناصبهم الوظيفية، فنحن على يقين تام بأنهم رجال المرحلة الحالية. كما تتجلى فائدة هذا التقرير للوزراء الآخرين، وخاصةً وزراء المالية، الذين يدركون أهمية التعليم الجوهرية لمستقبل جميع البلدان. ونأمل كذلك أن يحظى هذا التقرير باهتمام رؤساء الدول ورؤساء الوزراء.

الفصل الأول

الأولويات والأهداف

تكمُن نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع القادة السياسيين، وغيرهم من المعنيين بتحسين النتائج التعليمية،

في السؤال عمّا ينبغي القيام به. وتبدو هذه العبارة للوهلة الأولى واضحة ومن السهل المناداة بها، إلا أنها صعبة التنفيذ في الواقع العملي، فضلاً عن أنها تتطلب قدرًا كبيرًا من الانضباط والالتزام.

وكثيرةً هي التحديات التي تواجه النظم التعليمية في شتى أنحاء العالم، وهناك طائفة من الحلول المحتملة لمحاولة التغلب على هذه التحديات لكنها تبعث على الحيرة والارتباك. وقد عدّدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية 63 خيارًا رئيسيًا من خيارات السياسة العامة لإصلاح المدارس في عام 2015، علاوةً على إطلاق ما يزيد عن 450 مبادرة مستقلة في 34 دولة من الدول الأعضاء في السنوات الأخيرة.²⁶ إلا أن السؤال الذي يطرحه الكثيرون هو: من أين نبدأ؟

وفيما يلي مجموعة من الخطوات التي يمكن اتباعها للمساعدة في توجيه عملية تحديد الأولويات:

1- تحديد الأولويات

تتمثل الخطوة الأولى في تقرير ما الذي نريد إنجازه؛ فتحديد الأولويات شيء، وتقرير مدى الطموح الذي تتطلع إليه شيء مختلف تمامًا. وينبغي أن نتساءل كذلك عن حجم التغيير الذي نشده، وإطاره الزمني. وكثيرًا ما نسمع في الأوساط السياسية العبارة التي مفادها أن «تعدّ بالقليل وتنجز الكثير»، وهي عبارة لها وجهتها بالطبع إذ تنطوي على إدارة التوقعات ووضع بعض الأهداف المتواضعة القابلة للتحقيق، ثم الإنجاز بصورة أفضل من المتوقع - والفكرة هنا هي إبهار جموع الناخبين بما تم إنجازه.

إلا أن هناك بعض القادة الآخرين ممن يتسمون بالجرأة الكبيرة، ولا يتراجعون عن قراراتهم في العديد من المواقف. ومن الأمثلة على ذلك مارجريت تاتشر، رئيسة وزراء بريطانيا الراحلة، التي جرى انتخابها في خضمّ الأزمة الاقتصادية والاجتماعية بالمملكة المتحدة، وما إن انتهت تداعيات الأزمة نصحتها العديد من وزرائها بانتهاج سياسة أقل تشددًا من سياستها الحالية، فردّت عليهم بعبارتها الشهيرة آنذاك: «تحولوا أنتم عن هذه السياسة إن أردتم، لكنني لن أبدأ موقفي أبدًا». بالمثل، كان توني بليز، إبان فترة رئاسته الثانية للحكومة البريطانية، عازمًا على إجراء إصلاحات هيكلية لا تراجع عنها في قطاعي الصحة والتعليم. وكذلك اختار نجيب عبد الرزاق، رئيس وزراء ماليزيا، خوض مسار التحول وتحسين الأداء بدلًا من الركون إلى الحياة الهادئة.

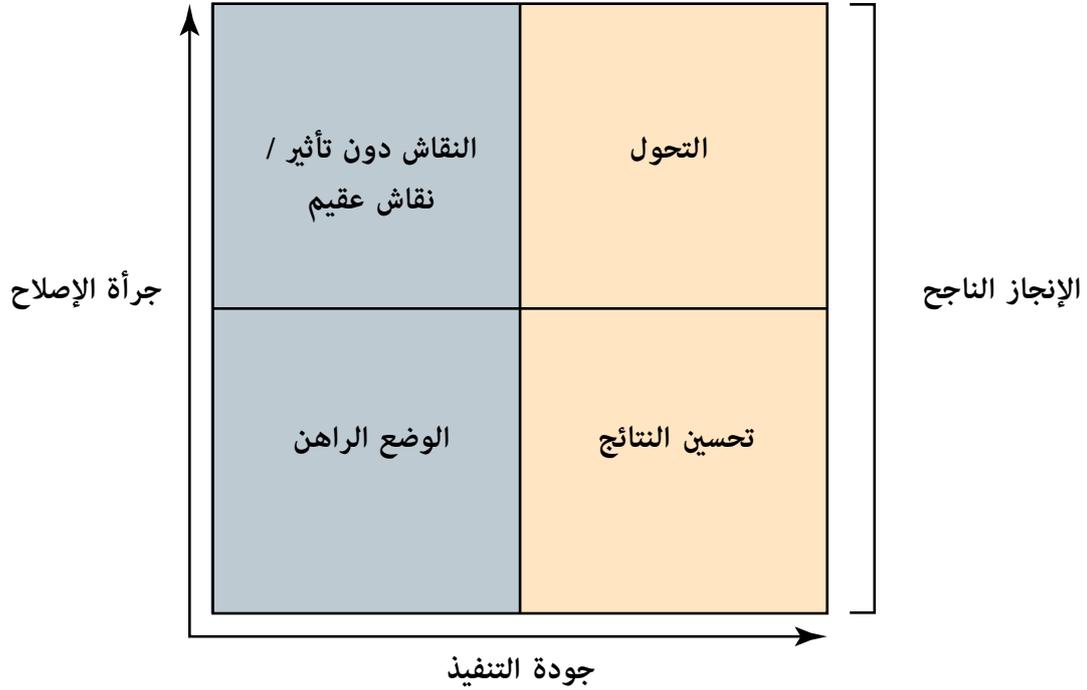
ومن واقع خبرتي الشخصية، يجد العديد من السياسيين صعوبة في التحلي بالوضوح اللازم بشأن تحديد أولوياتهم كهؤلاء القادة الذين أشرنا إليهم آنفًا، إلا أن الإخفاق في تحديد الأولويات يؤدي إلى صعوبة إنجاز أيّ عمل ذي قيمة.

2- تحديد مستوى الطموح

تعتمد درجة الطموح إلى حدٍّ ما على طبيعة السياق السياسي؛ وتتجسد المعضلة التي تواجه المسؤولين الحكوميين في القرن الحادي والعشرين في قلة صبر المواطنين وتلهفهم إلى إحراز النتائج السريعة. فإذا لم يبادر المسؤولون إلى إحراز النتائج في وقت سريع، تتزايد وطأة الضغوط من جانب المواطنين (والإعلام كذلك)، ما قد يفضي بدوره إلى تقويض الدعم السياسي. وبالنسبة للقادة السياسيين الراغبين في الإصلاح، تكمن المفارقة في حاجتهم إلى وضع استراتيجية بعيدة المدى إذا كان الهدف هو إجراء إصلاحات مستدامة لا تراجع عنها، ولكن إن لم يسارعوا إلى تحقيق النتائج قصيرة المدى، فلن يصدّقهم أحدٌ في مسعاهم.

وقد استُخدمت خريطة الإنجاز الواردة أدناه لأول مرة في وحدة الإنجاز لدى مكتب رئيس الوزراء البريطاني، وتظهر فائدتها في تحديد مستوى الطموح الملئم لجهود الإصلاح المنشود.

خريطة الإنجاز



الشكل 3: خريطة الإنجاز²⁷

يشير المحور الرأسي في هذه الخريطة إلى مستوى جراحة جهود الإصلاح. وفيما يتسم بعض الأشخاص بجراتهم الطبيعية، ينزع البعض الآخر إلى توخي الحذر بصورة أكبر. وحتى إذا كانوا يتحلون بالجراحة المطلوبة، فإن عددًا قليلاً من هؤلاء الأشخاص يريدون تحديد كل شيء في «مربع التحول» أعلاه منذ بداية العمل، ذلك لأن المخاطر ستكون مرتفعة للغاية.

ويوضح المحور الأفقي جودة التنفيذ؛ فعلى سبيل المثال، إذا حالفنا النجاح في تنفيذ إحدى الأفكار الحذرة، فقد نُحرز النتائج المطلوبة على المدى القصير. ولكي نحصل على فكرة جريئة، تساعدنا الخريطة في طرح السؤال المناسب، وهو: كيف سنقوم بإنجاز المهمة؟ وهذا من بين الأسئلة التي تدفعنا إلى التفكير الاستراتيجي.

ففي بداية الإصلاح، قد تكون الجهود المبذولة على يسار الخريطة ومن المرجح أن تتحرك باتجاه اليمين مع مرور الوقت. وكمثال على ذلك، استطاع جويل كلاين، المستشار السابق لمدارس مدينة نيويورك، إحراز مجموعة من التحسينات المبكرة السريعة في نتائج اختبارات المدارس الابتدائية، ما ساعد في بناء الثقة في جدوى البرنامج قبل الشروع في إجراء التغيير الجذري على نطاق أوسع.

3- تحديد مجموعة صغيرة من الأهداف ذات الإعداد الجيد

تُعدّ الأولويات والطموحات بمثابة لبنات البناء الأساسية لإجراء التحول المطلوب، ولكن ينبغي دعمها من خلال تحديد النتائج المرجوة. ويسهم تحديد الأهداف، أو توضيح الإنجازات الناجحة، في بيان ما سيتم إنجازه بعبارات يسهل استيعابها من جانب المواطنين. كما أن تحديد الأهداف يتيح إمكانية مساءلة الإدارات الحكومية عما تم إنجازه من عدمه.

وفي إطار التركيز على الأولويات، من المهم عدم الإفراط في وضع الكثير من الأهداف. ولتوضيح هذه النقطة، فقد حدّد نجيب عبد الرزاق، رئيس وزراء ماليزيا، ستة محاور فقط للعمل عليها. كما حدّد دالتون مكجوينتي، رئيس قطاع التعليم في مقاطعة أونتاريو بكندا، ثلاثة أهداف لإصلاح نظامه التعليمي، وهي: تحسين أداء الطلاب في المهارات اللغوية والحسابية ومعدّلات إتمام الدراسة، وتضييق الفجوات القائمة بين المجموعات المحرومة من حقوقها التعليمية والمجموعات الأخرى، ورفع مستوى الثقة في النظام التعليمي. وعلى نفس الشاكلة، وضع رئيس وزراء إقليم البنجاب في باكستان مجموعة من الأهداف القابلة للقياس من أجل إصلاح قطاعي التعليم والرعاية الصحية.

وبالمقابل، أجد العديد من الأشخاص، داخل الحكومات وخارجها، يعارضون مسألة تحديد «الأهداف». تلك الكلمة ليست النقطة المهمة في حد ذاتها، وما يهم فعلياً هو ضرورة أن تتمكن الحكومات من تعريف مواطنيها بالإنجازات التي تتطلع إلى تحقيقها.

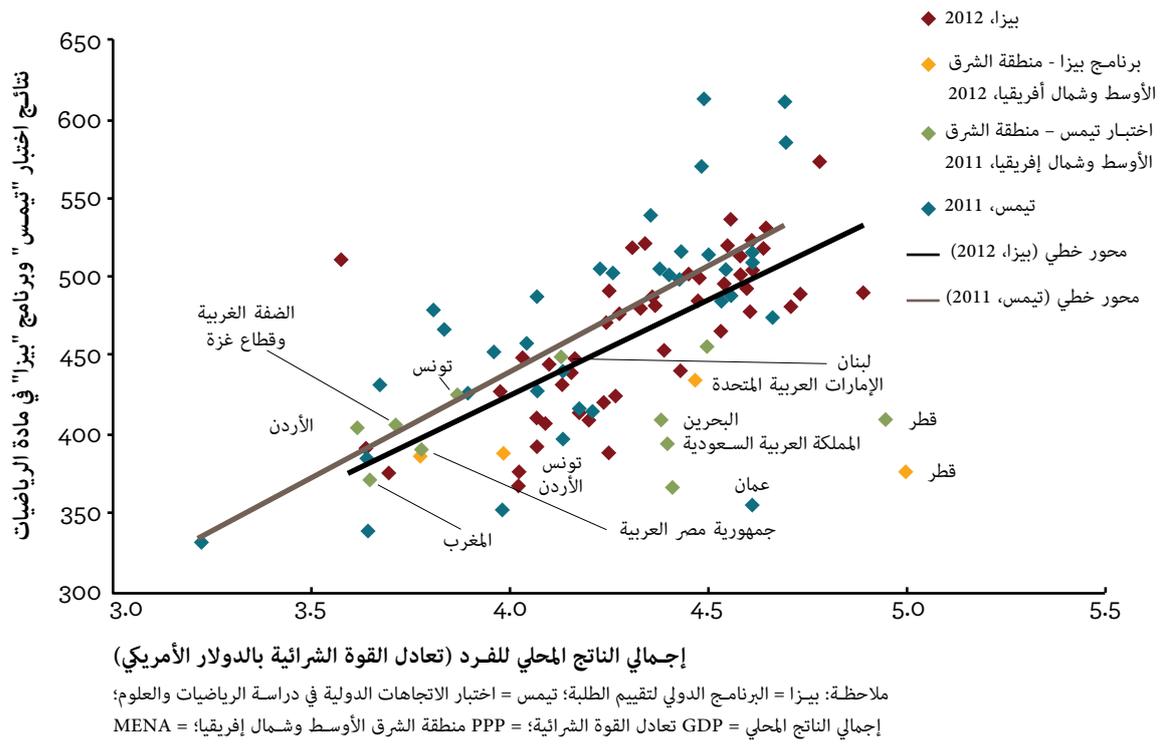
4- وضع معايير المقارنة

يمكن تطبيق علم تحديد الأهداف فور تحديد الأولويات والأهداف المنشودة. وأفضل طريقة لإجراء هذا الأمر من خلال معايير المقارنة، التي يمكن القيام بها بالعديد من الوسائل والطرق، بالإضافة إلى إمكانية الجمع بينها.

ويتمثل النوع الأول من معايير المقارنة في المقارنة على أساس البيانات والمعطيات السابقة. وكما تبين الإحصاءات الواردة في ثنايا المقدمة، فإن معظم البلدان في منطقة الشرق الأوسط تحتاج لإدخال تحسينات على العديد من جوانب النظم التعليمية المطبقة لديها. ولهذا الغرض، يمكن استخدام المستويات السابقة أو الحالية كمعايير للمقارنة، مع تحديد أهداف التحسين بمرور الوقت.

ويمكن كذلك تحديد الأهداف بالنسبة للبلدان لتواكب مستويات التحسن في البلدان المجاورة أو النظرية لها. وهناك العديد من الدراسات الاستقصائية أو نتائج البرامج والاختبارات التي يمكن الاعتماد عليها، مثل البرنامج الدولي لتقييم الطلبة (بيزا)، واختبار الاتجاهات الدولية في دراسة الرياضيات والعلوم (تيمس)، والدراسة الدولية لقياس مهارات القراءة (بيرلز).

ويوضح المخطط أدناه تراجع مستويات الطلاب في بلدان الشرق الأوسط وشمال إفريقيا مقارنةً بمستويات الطلاب في البلدان الأخرى على مستوى مواد القراءة والرياضيات والعلوم، وفقاً للبيانات المستمدة من تقرير برنامج «بيزا» لعام 2012، وبيانات اختبار «تيمس» لعام 2011.²⁸



الشكل 4: مقارنة درجات الطلاب في مادة الرياضيات مقابل إجمالي الناتج المحلي للفرد: اقتصادات الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، لعامي 2011 و2012 (المصدر: البنك الدولي، 2015)²⁹

وفي ديسمبر من عام 2016، صدرت النتائج المُحدّثة لبرنامج «بيزا»، وأظهرت انخفاض نتائج الطلاب في بلدان الشرق الأوسط وشمال إفريقيا - كما هو موضح في الشكل أعلاه - عن متوسط نتائج الطلاب في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على مستوى مواد الرياضيات والقراءة والعلوم.³⁰ بالإضافة إلى ذلك، أشارت بيانات اختبار «تيمس» لعام 2016 إلى أن البلدان الأقل أداءً شملت الأردن والسعودية والمغرب والكويت، فيما شهدت الكويت والأردن انخفاضاً في معدّلات الأداء على مستوى الفئات الأربعة من عام 2011 إلى عام 2015.³¹

وقد شكّلت معايير المقارنة نقطة انطلاق مفيدة، في ظل غياب الأمثلة التفصيلية عن كيفية نجاح البلدان ذات الدخل المتوسط في إحراز التقدم المنشود لإصلاح نظمها التعليمية.³² وكانت معايير المقارنة الدولية عنصراً مهماً في جهود الإصلاح التي بذلها الأردن. ويُشار إلى إجراء المقارنات وفق البيانات الدولية لإنجاز الطلاب، علاوةً على الملاحظات المستمرة بين الباحثين والمسؤولين عن النظام التعليمي، بوصفها واحدة من العوامل الرئيسية في التقدم الكبير الذي أحرزه الأردن في الوصول إلى تلك النتائج التعليمية، إذ حقق نتيجة متميزة بزيادة قدرها 30 نقطة في مادة العلوم في اختبار «تيمس» من عام 2000 إلى 2006.³³

وثمة نوع آخر من معايير المقارنة يتمثل داخل النظام ذاته؛ ففي إقليم البنجاب، على سبيل المثال، تستطيع كل مقاطعة من مقاطعات الإقليم (36 مقاطعة) مقارنة مستوى أدائها مع النتائج التعليمية التي حققتها الخمس والثلاثون مقاطعة الأخرى. ومن الممكن كذلك وضع هدف محدد للنظام التعليمي بالكامل لمضاهاة أداء 25% من المقاطعات الأفضل من حيث الأداء.

ويتضمن تحديد الهدف على وجه الدقة تقييم مستوى الطموح به، علاوةً على وضع معايير المقارنة وتحليل السياسات ذات الصلة.

5- التحقق من العواقب السلبية أو غير المقصودة

في إطار السعي نحو تحديد الممارسات الناجحة في إحراز النتائج التعليمية المرجوة، قد نتعرض كذلك لتجربة الممارسات غير الناجحة. وينبغي عند تحديد الأهداف أن تؤخذ المخاطر في الاعتبار من أجل المساعدة في تحديد واستيعاب العواقب السلبية أو غير المقصودة.

وليست هذه المراجعات من الممارسات التي نجريها مرة واحدة فحسب، بل يجب مراجعة البيانات بصفة دورية لتحديد وجود أية عواقب سلبية أو غير مقصودة. ففي خارطة إصلاح التعليم في إقليم البنجاب، على سبيل المثال، جرى تعيين مجموعة من الأفراد المستقلين لمراجعة فعالية عملية جمع البيانات ومدى دقتها. وقد تبين في بعض الحالات أن هؤلاء الأفراد كانوا يراجعون عدد الطلاب - وهو أمر بالغ الأهمية في قياس مدى التقدم في معدّلات حضور الطلاب - استناداً إلى سجل الحضور بدلاً من حساب عدد الأطفال فعلياً، مع أنه من المعروف أن سجلات الحضور لم تكن دقيقة في كثير من الأحيان. ثم توقفت هذه الممارسة السيئة.

وهناك نقطة أخرى بسيطة ولكنها أساسية تتمثل في أهمية مضاهاة البيانات من مصادر متعددة، أو ما يُطلق عليه «تثليث البيانات». فبالإضافة إلى مجموعة البيانات المختارة، يجب التأكد من وجود مجموعة بيانات بديلة خارج نطاق المتابعة الحكومية قدر الإمكان، وأن تغطي مجموعة البيانات هذه الموضوعات ذاتها. ويسهم هذا الأمر في التأكد من أن التعديلات في مجموعة البيانات التي جرى اختيارها حقيقية ولم يتم التلاعب بها، كما ستوفر أساساً قوياً عند عرض الإنجازات الناجحة (أو حتى تلك التي لم يُكتب لها النجاح).

من المهم أن نتذكر أيضاً أن السعي نحو تغيير النظام التعليمي، أو بالأحرى تغيير أي خدمة من الخدمات العامة الأساسية، سيلقى معارضة من جانب الأشخاص الذين لا يريدون تحقيق هذا الهدف. ولذلك ينبغي إجراء هذه المناقشات، قدر الإمكان، مع المواطنين وفي وسائل الإعلام وغيرها. وإذا تغاضينا عن إشراك هذه الفئات، فسوف تكون الفرصة مواتية لأصحاب النقد ملء الفراغ وقيادة المشهد.

6- التشاور دون التنازل عن الطموحات المنشودة

يتعلق السؤال المطروح الآن أمام صنّاع القرار بقدر التشاور بشأن الأهداف والأولويات المحددة. وللإجابة على ذلك، فإننا بصدد استخدام مجموعة من الخيارات، منها على سبيل المثال لجوء الحكومة الماليزية إلى التشاور مع مواطنيها بشأن برنامج الإصلاح، علاوةً على استطلاع آراء السكان على نطاق واسع، وتنظيم مؤتمر يجمع أوساط المعارضة ووسائل الإعلام ومجموعات المدوّنين المؤثرين من أجل مناقشة الأهداف وخطط التنفيذ المقترحة.

هناك مناهج عمل أخرى لا تنطوي على هذا القدر من الانفتاح والتشاور؛ ومن أمثلتها عملية إصلاح التعليم في إقليم البنجاب، حيث ذكر رئيس الوزراء أن متطلبات الإصلاح تتمثل بشكل بسيط في رفع نسبة الالتحاق بالمدارس إلى 100%، وتحسين معدّلات الحضور، والارتقاء بجودة التعليم. ولكي يتسنى تحقيق هذا المستوى من الطموح في نظام معقد، ينبغي ترتيب الأهداف وفق درجة المعارضة لها والتشكك في تحقيقها. وفي مثل هذه الحالات، يُعدّ منهج العمل التنازلي «من الأعلى إلى الأدنى» هو الأكثر فعالية في كثير من الأحيان. وقد تولى أمناء المدارس في إقليم البنجاب قيادة هذه الجهود، ما أسهم بدوره في تمكين الإقليم، وجميع المقاطعات التابعة له تقريباً، من تحقيق الأهداف المحددة، بل وتجاوزها بحلول عام 2013. تجدر الإشارة إلى أن منهج العمل التنازلي «من الأعلى إلى الأدنى» غالباً ما يوصف بأنه إساءة استعمال للصلاحيات الممنوحة، إلا أن هناك بعض الأوضاع التي تستدعي تطبيق هذا المنهج، وخير مثال على ذلك وجود نظام تعليمي يعاني من تدني مستوى الأداء به على نحو جسيم.

من الممكن كذلك اتباع منهج العمل الوسطي الذي ينطوي على عملية التفاوض، وقد استُخدم هذا المنهج في المملكة المتحدة لتنفيذ الاستراتيجية الوطنية للإمام بالقراءة والكتابة. ومع وجود الأهداف المحددة، تولى مسؤولو الإحصاءات في وزارة التعليم وضع الأهداف لجميع السلطات المحلية البالغ عددها 150 جهة، ثم طُلب من ممثلي هذه السلطات إبداء آرائهم بشأن المقترحات المقدمة. وأسهم تحديد الأهداف في إقامة حوار مبني على البيانات الفعلية يمكن من خلاله تقييم مدى التقدم المحرز في تحقيق هذه الأهداف. وفي غضون عامين، تمكنت المناطق المحلية الأقل أداءً من التفوق على المتوسط الوطني الأصلي، ما شكّل بدوره دليلاً إضافياً على قوة الطموح وأثره في دفع عجلة التقدم.

7- سرد التفاصيل المقنعة

سبق التأكيد على أهمية تحديد الأهداف والبيانات، إلا أنه ينبغي وضعهما في سياق مدعوم بسرد التفاصيل المقنعة. ويساعد هذا الأمر في ضمان معرفة أفضل التوقعات الممكنة والحرص على تحفيز المشاركين من خلال توفير الغرض الأخلاقي. ولنأخذ على سبيل المثال الإحصاءات الواردة في الملحق والتي توضح تدني مستويات التحصيل لدى الطلاب في معظم بلدان الشرق الأوسط وشمال إفريقيا؛ إذ لا شك أن إحراز نسبة نجاح معينة في المهارات اللغوية والرياضيات أمر مهم، لكنه ليس الهدف الأساسي في حد ذاته. بل يكمن الهدف في قدرة الأطفال على القراءة والكتابة عند تخرجهم من المدرسة مع تزويدهم بالمهارات الضرورية في العالم الحديث التي من شأنها تغيير حياتهم للأفضل.

ففي دبي، على سبيل المثال، اشتملت جهود إصلاح المدارس على تطبيق نظام جديد للمراقبة ومتابعة أداء المدارس. ومن أجل ضمان إطلاع مختلف الأطراف المعنية وإعلامهم بهذا النظام الجديد، جرى الإعداد الجيد لإطلاق حملة تواصل تستهدف توعية المجموعات المختلفة - مثل أولياء الأمور وأصحاب المدارس الخاصة ومجتمع الأعمال ووسائل الإعلام - التي تأثرت بهذا التغيير. وقد شهدت حملة التواصل نجاحاً كبيراً أسهم في اعتبار هذا النظام الجديد من الشفافية بشأن أداء المدارس أمراً «مستداماً لا تراجع عنه»، مع إتاحة البيانات لاستعراضها من جانب أولياء الأمور ووسائل الإعلام في إطار «حقوقهم» لمعرفة مستوى أداء أبنائهم في التعليم. وهذا الإجراء بالغ الأهمية من ناحيتين: أولهما أنه يتطلب من المعنيين بتقديم الخدمات تحسين مستوى الأداء (سنعاود مناقشة هذه النقطة في الفصل الثالث)، وثانيهما أنه يساعد في إجراء التغييرات الدائمة من خلال التركيز المستمر على الإنجاز، وسوف نتناول هذا المفهوم الأساسي في الفصل السابع من هذا التقرير.

الفصل الثاني التنظيم

فور تحديد المطلوب إنجازه، ينبغي العمل على تنظيم المحاور والعناصر التي تسهم في تحقيق التغيير

المنشود. وقد تمتلك الحكومة بالفعل الإمكانيات والقدرات اللازمة لتقديم جهود الإصلاح وإنجازها على أرض الواقع، أو قد يتطلب الأمر إعدادها من جديد وذلك من خلال إنشاء وحدة معنية بالإنجاز.

تتمثل الخطوة الأولى في فهم المطلوب، وينبغي تحدي الوضع الراهن من خلال إجراء ما يُعرف بمراجعة قدرات الإنجاز. وتساعد المحاور الخمسة لهذه المراجعة في تمكين الإدارة التي تقود جهود الإصلاح من أجل¹:

1- إعداد الأساس المطلوب للإنجاز

2- فهم تحدي الإنجاز

3- وضع خطة الإنجاز

4- قيادة جهود الإنجاز

5- بناء ثقافة دائمة للإنجاز

ويجب طرح مجموعة من الأسئلة في كل محور من المحاور السابقة. فعلى سبيل المثال، يجب أن نسأل في إطار محور «وضع خطة الإنجاز»، هل تتبع الخطط المقترحة مقاييس الأداء والمؤشرات الرئيسية ومؤشرات التنفيذ ذات الصلة في جميع إجراءات التدخل؟ وفي جميع الوحدات الخمسة عشر أدناه، يستطيع فريق العمل المسؤول تحديد النتيجة التي وصل إليها، بدايةً من اللون الأحمر (ويشير إلى عدم الجاهزية) إلى اللون الأخضر (ويشير إلى الجاهزية)، مع اللون الأحمر مع الأصفر، وكذلك الأخضر مع الأصفر، ويشيران إلى حالة متوسطة من الجاهزية. ويمكن تسجيل النتائج في «ملخص مراجعة القدرات» لمعرفة أين تكمن التحديات التي تعيق القدرة على الإنجاز من أجل التغلب عليها.

يظهر ملخص مراجعة القدرات كلاً من جوانب القوة وفرص النمو المتاحة داخل البلدان

1- إعداد الأساس المطلوب	2- فهم تحدي الإنجاز	3- وضع خطة الإنجاز	4- قيادة جهود الإنجاز	5- بناء ثقافة الإنجاز الدائمة
تحدي التطلعات	تقييم الأداء السابق والحالي	تقرير استراتيجية الإصلاح	وضع الإجراءات الروتينية الاعتيادية	بناء قدرات النظام في جميع الأوقات
مراجعة الوضعية الراهنة للإنجاز		تحديد سلسلة الإنجاز	حل المشكلات في مرحلة مبكرة وبصورة دقيقة	نشر رسالة الإنجاز
تأسيس وحدة الإنجاز	فهم عوامل تمكين الأداء وأنشطة النظم ذات الصلة	تحديد الأهداف ومسارات المتابعة	بناء الزخم والحفاظ عليه	بناء العلاقات ودعمها
تشكيل الائتلاف التوجيهي				

الشكل 5: ملخص مراجعة القدرات

تهدف مراجعة قدرات الإنجاز إلى التركيز على الفعل وإجراء التقييم السريع، بدلاً من الاستغراق في إعداد المراجعة لمدة طويلة قد تصل إلى أسابيع أو شهور عدة. كما أنه من المهم أن يستشعر فريق العمل القدرة على التحلي بالصدق ومواجهة الحقائق مهما بلغت صعوبتها.

وبالإضافة إلى مناقشة القدرات مع فريق العمل المعني مباشرةً في عملية الإنجاز، يمكن أيضاً عقد ورش العمل وتنظيم مجموعات النقاش مع الجهات المعنية الأخرى على مستوى المنظومة بالكامل. ويسهم هذا في عرض ما تم القيام به على نحو جيد إلى جانب المنجزات المحققة والممارسات غير الموفقة. وتنطوي هذه المرحلة على إجراء مقابلة مع المسؤول الرئيسي أو الوزير المعني، وإذا سارت الأمور على النحو المرغوب، يمكن إطلاع الوزير في غضون ثلاثة إلى أربعة أسابيع على صورة دقيقة لقدرات فريق العمل لديه.

وفي إطار بناء القدرات لديها، تستعين العديد من دول الخليج بتعيين المستشارين الخارجيين لإسداء المشورة اللازمة والمساعدة في تنفيذ جهود الإصلاح. ويمكن أن يكون هذا الدعم مهماً، إلا أنه يحتاج إلى بذل جهود حثيثة لبناء القدرات المؤسسية داخل الهيكل الحكومي لضمان استمرار إجراء التغيير على المدى البعيد.³⁵

وحدات الإنجاز

تؤسس وحدات الإنجاز في الغالب للتعامل مع وجود فجوة واضحة في القدرات. ففي مقاطعة أونتاريو الكندية، أنشأ دالتون مكجوينتي الأمانة العامة لتحسين المهارات اللغوية والحسابية في وزارة التعليم للنهوض بتطوير المعلمين، وجاء ذلك بسبب استشعار المعلمين أن الموظفين الحكوميين غير قادرين على إجراء حوار متعمق بشأن التعليم والتعلم. وفي ماليزيا، أصدر رئيس الوزراء نجيب عبد الرزاق قراره بأن يكون تدريب الموظفين الحكوميين عنصراً أساسياً من عناصر الإصلاح، لأنه كان يدرك ضرورة هذا الإجراء لتحقيق الإنجاز المنشود. كما أسس في الوقت ذاته وحدة الأداء والتنفيذ (بيماندو)، التي تشبه إلى حد كبير وحدة الإنجاز لدى مكتب رئيس الوزراء البريطاني، بهدف المضي قدماً في تنفيذ برنامج الإصلاح.

تسهم وحدة الإنجاز في ضمان توزيع الأولويات وفق الوقت المحدد من قائد فريق العمل بطريقة منهجية ومنظمة، إلى جانب اتخاذ إجراءات التنفيذ على محمل الجد. ويمكن لوحدة الإنجاز أن تضمن كذلك مساهمة جميع الإدارات والجهات المعنية في تحقيق الأهداف الحكومية المحددة والمساعدة في التغلب على الأثر الانعزالي الذي ينشأ بسبب غياب التعاون بين مختلف الإدارات والجهات، وهو أمر شائع الحدوث في العديد من الأنظمة الديمقراطية. وأخيراً، يمكن أن تصبح وحدة الإنجاز بمثابة مركز لتقديم الخبرات في الإنجاز والتنفيذ.

كذلك ينبغي أن تكون وحدة الإنجاز صغيرة فيما يتعلق بالمهمة الكلية المسندة إليها، وأن تركز فقط على الأولويات التي جرى تحديدها. وقد تضمنت وحدة الإنجاز في مكتب رئيس الوزراء البريطاني فريق عمل مكون من 40 شخصاً يتولون مسؤولية تنفيذ 20 أولوية على مستوى أربع وزارات رئيسية. أما في وزارة التعليم بولاية لوزيانا، فكان هناك ثلاثة أو أربعة مسؤولين في وحدة التنفيذ يعكفون على إحراز تغيير كبير في النتائج، وخاصةً رفع معدلات التخرج في المدارس الثانوية. كما اشتملت وحدة المتابعة الخاصة في إقليم البنجاب الباكستاني على عشرات الأشخاص الذين يرصدون مستوى التقدم المحرز في قطاعات التعليم والصحة وتوفير مياه الشرب النقية.

القيادة

تُعد القيادة عنصرًا جوهريًا، ويوضح الجدول التالي السمات التي يجب أن يتحلى بها قائد وحدة التنفيذ.

السمات	الأسباب
يحظى بالثقة الكاملة من جانب مدير المشروعات	لديه القدرة على تمثيل مدير المشروعات بكفاءة والتعامل مع نقل الأخبار السيئة في بعض الأحيان
حازم ومجتهد ويركز على تنفيذ المهام	لا يمكن تحقيق الإنجاز من دون توافر هذه السمات
متفائل وواثق	كما هو الحال مع الأشخاص الرياضيين، تُعد الثقة مكونًا أساسيًا لإحراز النجاح. وإذا لم يكن قائد وحدة الإنجاز واثقًا من إمكانية النجاح ومؤمنًا بها، فكيف نتوقع ذلك من باقي فريق العمل؟
متميز في بناء العلاقات	ستكون هناك العديد من النقاشات الحساسة، لا سيّما عندما لا تسير الأمور على ما يرام. ولذلك، يجب أن يتحلى قائد وحدة الإنجاز بالهدوء والتأثير الإيجابي والقدرة على حل المشكلات.
لا يسعى أن يكون محط أنظار الآخرين واهتمامهم، بل يبني على جهود فريق العمل	إذا تحقق إنجاز في قطاع الصحة مثلاً، فإن الجميع يثني على جهود وزير الصحة في ذلك... ولكن ينبغي أن تُسهم وحدة الإنجاز وقائدها في الإضافة كذلك بالآخرين ونسبة الفضل لهم (وهذه هي قيمة السياسة)
يمتلك سجلاً حافلاً بالإنجازات في القطاع الخاص أو الحكومي	تُعد هذه الإنجازات محورًا أساسيًا للمصداقية، وخاصةً عند الشروع في العمل.

الشكل 6: السمات الواجب توافرها في قائد وحدة التنفيذ (المصدر: «How to Run a Government» (كيف تُدار الحكومات، ص 40)

كما ينبغي تعزيز ثقافة العمل داخل وحدة الإنجاز؛ وقد تمحورت ثقافة العمل في وحدة الإنجاز الأصلية بمكتب رئيس الوزراء البريطاني حول خمس كلمات رئيسية:³⁶

1- الطموح—دون تنازل، وهذا هو المطلوب.

2- التركيز—أي، عدم التشتت.

3- الوضوح—متمثلًا في جمع البيانات ودراساتها، علاوةً على مواجهة الحقائق الصعبة دون الخوف من إبلاغ رئيس الوزراء.

4- الإلحاح—بمعنى الاستمرار في مواجهة ميل الأنظمة البيروقراطية ونزعتها إلى التأخير.

5- التحول الدائم—وهو مواصلة التغيير حتى النهاية لكي يظل تغييرًا دائمًا.

أما المبدأ الجوهري الآخر في عملية الإنجاز فهو مبدأ البساطة. فعند العمل مع الحكومات التي تعتمد استخدام الأنظمة المعقدة، يجب على وحدة الإنجاز أن تبادر بهدوء ومثابرة إلى طرح الأسئلة الخمسة التالية إلى أن تحصل على إجابات لها، وهذه الأسئلة هي:³⁷

- ما الذي تحاولون إنجازه؟
- كيف تحاولون القيام بذلك؟
- كيف يتسنى لكم معرفة أنكم على المسار الصحيح في مراحل الإنجاز؟
- إذا لم يكن العمل في مساره الصحيح، ما الإجراءات التي ستتخذونها حيال ذلك؟
- هل يمكننا المساعدة؟

بالإضافة إلى هذه الأسئلة، كانت هناك مجموعة من الخصائص التي صارت بمثابة علامة مميزة على أسلوب عمل وحدة الإنجاز في مكتب رئيس الوزراء البريطاني. وينبغي أن يركّز منهج العمل الذي تتبعه وحدة الإنجاز البريطانية، بل وجميع وحدات الإنجاز، على بعض الخصائص التالية وأن يسعى إلى تجنب الخصائص الأخرى. وفي الواقع العملي، أصبح هذا المنهج بمثابة «عقد» مبرم بين وحدة الإنجاز البريطانية والإدارات التي تعمل معها.

ينبغي أن تتركز وحدة الإنجاز على...	ينبغي أن تتجنب وحدة الإنجاز...
التفاصيل الدقيقة للإدارة	إعلام رئيس الوزراء بشأن الأولويات الرئيسية
التسبب في البيروقراطية أو الأعمال غير الضرورية	السعي الحثيث نحو تحقيق تلك الأولويات
تشكيل العوائق وعرقلة المهام	البيانات والأدلة ذات الصلة
ألعاب السياسة	نقل الصورة بوضوح
الاندفاع والتأثر بالعناوين الرئيسية	التحديد المبكر للمشكلات
الميل الدائم إلى تحقيق النتائج قصيرة المدى	الابتكار في حل المشكلات
الإدلاء بالرأي دون وجود دليل	تطبيق أفضل الممارسات
تغيير الأهداف	التعرف على الاختلافات وكذلك أوجه التشابه بين الإدارات
	الإلحاح البناء في إنجاز الأمور
	بناء القدرات
	الالتزام بتوزيع المسؤوليات وتوجيه البناء في موضعه الصحيح
	توقع النجاح

وأعود للتأكيد على أن الجانب الأكثر أهمية يتمثل في قيادة الوحدة. ومن واقع خبرتي الشخصية، تكون المكافأة في نهاية الأمر من نصيب التحلي بالتواضع والمثابرة والولاء للوزير، علاوةً على التطلع إلى إحراز النجاح المنشود.

مكاتب إدارة المشروعات

ثمّة نموذج آخر للمساعدة في عملية الإنجاز يتمثل في مكتب إدارة المشروعات. فعلى سبيل المثال، أنشأت مؤسسة مبادرة التعليم الأردنية مكتباً لإدارة المشروعات بهدف متابعة التقدم المحرز ومساءلة الشركاء والجهات المسؤولة عن الإنجاز المحقق.³⁸

قد تفشل جهود مكتب إدارة المشروعات في بعض الأحيان، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الإنجاز ليس مشروعاً منفصلاً يتطلب الإدارة في حد ذاته، بل هو جوهر العمل الأساسي. وما لم تؤثر جهود الإنجاز على طريقة عمل النظام بأكمله، فلا مناص من فشله. ولذلك ينبغي أن تكون وحدة الإنجاز في مركز العمل الحكومي.

ومن الممكن كذلك استكمال قدرات الإنجاز من خلال الاستفادة من الموارد الخارجية. وفي هذا السياق، تبادر مؤسسة إنجاز، وهي مؤسسة أردنية غير ربحية تهدف إلى مساعدة الشباب في تطوير المهارات التي يحتاجون إليها في أماكن العمل، إلى تقديم البرامج التدريبية من خلال شبكة من المدربين المتطوعين الذين يزيد عددهم عن 23 ألف مدرب. ومن خلال الاستفادة من قدرات القطاع الخاص، تتوسع إنجاز في برامجها التدريبية للوصول إلى المحافظات الاثنتي عشر في الأردن.³⁹

الائتلاف التوجيهي

جاء توضيح مفهوم الائتلاف التوجيهي في كتاب ألفه جون كوتر بعنوان «Leading Change» (قيادة التغيير)، وهو بمثابة دليل إرشادي لقيادة الأعمال الناجحة. فبدلاً من وجود فريق للإدارة، يوصف الائتلاف التوجيهي بأنه تفاهم مشترك بين سبعة إلى عشرة أشخاص في المناصب القيادية بشأن ما ينبغي القيام به وكيفية العمل على إنجازه. وتشير الدروس المستفادة من علم الإنجاز، التي يمكن استخلاصها من كتاب كوتر، إلى أن تحقيق الأهداف الأساسية يتطلب تحديد سبعة إلى عشرة مناصب رئيسية، والسعي إلى إجراء التعيينات بصورة متوافقة، وإتاحة الوقت الملائم لبناء التفاهم المشترك. كما أن الحوار الصريح بين هذه المجموعة سوف يضمن تحديد مشكلات التنفيذ والعمل على حلها، ما يسهم بدوره في تسريع وتيرة التنفيذ وزيادة فعاليته.

ولنأخذ على سبيل المثال مبادرة التعليم الأردنية، التي تهدف إلى استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة كأداة للتدريس، ولديها لجنة تنفيذية تتألف من وزارة التربية والتعليم ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ووزارة التخطيط، إلى جانب الشركاء الدوليين، بما في ذلك شركة سيسكو، ومايكروسوفت، والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، وفاست لينك، والمنتدى الاقتصادي العالمي وشركة إنتل.

يتعين على جميع الأطراف الأساسية الفاعلة في مثل هذه اللجان المساهمة بصورة فعالة في حل المشكلات بدلاً من أن يكون الالتزام مجرد طابع شكلي.

إصلاح الخدمة المدنية

يُعد إصلاح الخدمة المدنية من أجل بناء هيكل فعال للإنجاز يعمل لمصلحة المواطنين من المتطلبات الجوهرية. وتشير الدروس المستفادة من علم الإنجاز بوضوح إلى عدم تجنب إصلاح الخدمة المدنية، ولكن ينبغي عدم الإفراط فيها أو الانغماس في الإجراءات البيروقراطية على حدٍ سواء. وتذكّر أن ما يريده المواطنون هو تحديد الأهداف والتركيز على إنجازها.

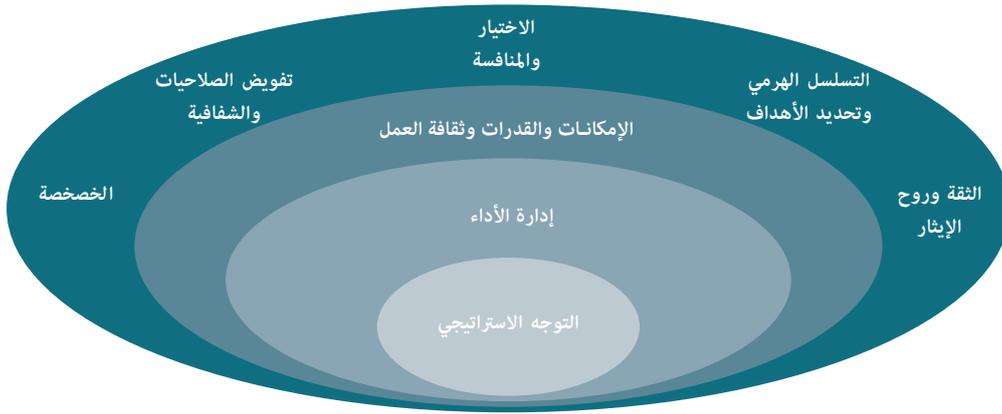
الفصل الثالث

وضع الاستراتيجية

تُعَدُّ الاستراتيجية بمثابة منهج العمل الشامل لتحقيق الأهداف المرجوة. وهناك مجموعة من نقاط البدء التي يجب مراعاتها عند وضع الاستراتيجية وإعدادها. إلا أن العامل الأساسي هنا هو أن الاستراتيجية السليمة تمثل شرطاً مسبقاً للنجاح في عملية الإنجاز. فوضع الاستراتيجية دون تحقيق الإنجاز أمرٌ لا معنى له، أما الإنجاز دون وجود استراتيجية فهو ينم عن عدم الاتساق والترابط.

وهناك خمسة مناهج عامة يمكن أن تعتمد عليها الحكومات في وضع استراتيجياتها، وهي موضحة في الشكل أدناه، وسيجري مناقشة كلٍ منها بالتفصيل فيما يلي.

النجاح في إنجاز السياسات: النماذج الخمسة لإصلاح النظام



المشاركة المجتمعية وحشد الجهود

الشكل 7: النماذج الخمسة لإصلاح النظام (المصدر: كتاب «How to Run a Government» (كيف تُدار الحكومات، ص 112)

منهج العمل الأول: الثقة وروح الإيثار

تعتبر الثقة وروح الإيثار بمثابة منهج العمل المفضل لدى الجميع، وقد جرى تطبيقه من جانب العديد من الحكومات. كما أنه منهج العمل المتبع عمومًا على مستوى العديد من النظم المدرسية في جميع أنحاء العالم.

وفي هذا النموذج، تتمثل الفكرة الأساسية لدى الحكومة في الاستعانة بالجهات المتخصصة لتقديم الخدمات، مع تزويد المدخلات اللازمة - مثل الرواتب والمرافق والأجهزة - ثم إتاحة الفرصة لها للشروع في العمل. ومن المعتقد، ووفقاً لما تملّيه الأخلاقيات المهنية، أن هذه الجهات ستبذل قصارى جهدها للأشخاص الذين يسعون إلى تقديم الخدمات لهم.

إلا أن الأدلة تشير إلى عدم نجاح هذا النموذج في كثير من الأحيان، فالاعتماد على مبادئ الثقة وروح الإيثار يفسر لنا أسباب تدني مستويات التحسن في العديد من النظم المدرسية على مدار العقود الماضية. ويرجع سبب الفشل إلى أن أخصائيي تقديم الخدمات العامة يمكن أن يكون لديهم روح الإيثار، لكنهم أيضاً تدفعهم المصلحة الذاتية شأنهم في ذلك شأن جميع البشر. تجدر الإشارة إلى أن أصحاب المهن المتخصصة يتسمون بالقوة وينتمون إلى ثقافات قوية كذلك. ويمكن الاستفادة من هذا الأمر في تحقيق شيءٍ إيجابي، ونرى ذلك مثلاً عندما يتعامل الأطباء مع حالات الطوارئ، أو فعل شيءٍ سلبي، كأن يقرر ربع عدد المعلمين في الهند عدم الحضور في يوم من الأيام الدراسية.

وفي غانا، على سبيل المثال، يمكنك أن ترى مبادئ الثقة وروح الإيثار في أسوأ صورها، فالعديد من المعلمين لا يؤدون مهامهم في التدريس، والبعض الآخر لا يكثر حتى بالحضور. ويُعدّ فصل المعلمين غير الأكفاء في غانا أمراً مستحيلاً، كما أن رواتب المعلمين تزيد عن 95% من الميزانية المخصصة للتعليم مما يترك موارد مالية ضئيلة لا تكفي للقيام بأي شيء آخر. ويفتقر معظم المعلمون أيضاً إلى التحفيز اللازم، ما يُفضي إلى تدني مستويات التعلم لدى الطلاب تبعاً لذلك.

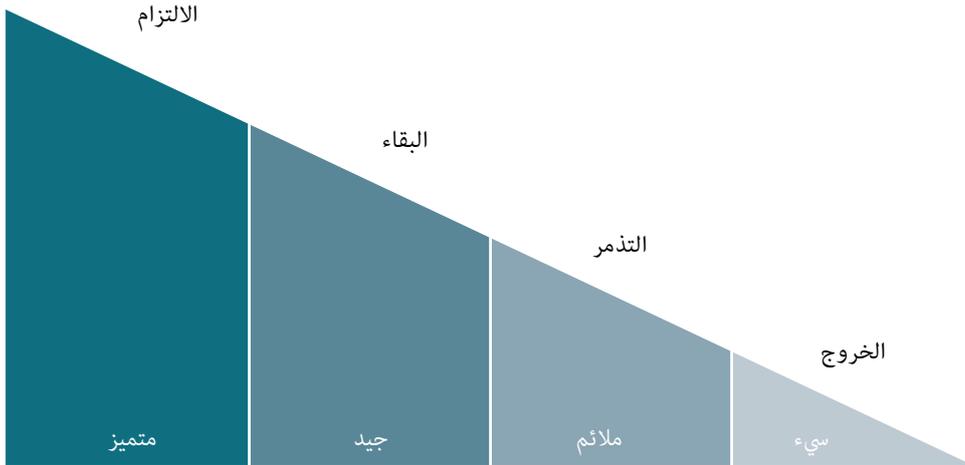
وهناك بعض الدول التي نجحت في تطبيق نموذج الثقة وروح الإيثار. ولنأخذ فنلندا على سبيل المثال، التي تشتهر بنظامها التعليمي المتميز، حيث يتمتع المعلمون هناك باستقلالية مهنية كبيرة بما يمكنهم من تقديم تعليم ذي جودة عالية على مستوى جميع المدارس تقريباً. ويكمن سرّ النجاح الذي حققته فنلندا باختصار في أن مهنة التدريس من أصعب المهن التي يمكن الانضمام إليها في هذه الدولة. كما يحظى التعليم بقيمة واحترام كبيرين في الثقافة الفنلندية، ولا يطمح بالانضمام إلى هذه المهنة السامية سوى ألمع العقول وأفضلها.

يُعدّ التعلم من النظام التعليمي الفنلندي أمراً جديراً بالإعجاب، إلا أن تكرار التجربة ذاتها ينطوي على صعوبة بالغة، وبالنسبة للعديد من البلدان لا يشكّل هذا الأمر نقطة انطلاق ملائمة نظراً لاختلاف الثقافة المهنية بشكل كبير في معظم دول العالم، بما في ذلك الشرق الأوسط.

منهج العمل الثاني: التسلسل الهرمي وتحديد الأهداف (أو القيادة والتحكم)

يشتمل هذا المنهج على تنفيذ التغيير من جانب الحكومة وفق أسلوب التنفيذ التنازلي من الأعلى إلى الأدنى. وعلى الرغم من أن هذا المنهج لا يلقي قبولاً لدى المهنيين بسبب الضغوط الناجمة عنه في كثير من الأحيان، تُشير الأدلة إلى إمكانية تحقيق الفعالية المطلوبة من هذا المنهج إذا جرى تنفيذه بصورة جيدة ومستدامة. كما يمكن أن يظهر أثره الفعال على وجه التحديد في تحسين الخدمات ذات الأداء المتدني، بما يتيح الفرصة كذلك لاستخدام أداة مفيدة في وضع السياسات، وهي أداة تدرج الأداء.

يمكن تحقيق الملائمة، لكن للوصول إلى التميز يجب إطلاق العنان للقدرات التي تعين على ذلك



الشكل 8: تدرج الأداء (المصدر: كتاب «How to Run a Government» (كيف تُدار الحكومات، ص 69)

توجد في أعلى التدرج الصفات التي توضح مواقف المواطنين وآراءهم في ظلّ تحسن مستوى الأداء. فإذا كانت الخدمة المقدمة سيئة، سيخرج المواطنون إذا كان بإمكانهم ذلك، وسوف يستمرون في التذمر إذا وصل الأداء إلى مستويات ملائمة فحسب. ولن يشعر المواطنون بالرضا إلا إذا صارت الخدمات المقدمة جيدة.

ويمكن القول إن أسلوب القيادة والتحكم هو أفضل وسيلة للانتقال من مستوى الأداء السيء إلى مستوى الأداء الملائم. وعلى أية حال، ليس هناك طائل من الاعتماد على مبادئ الإيثار إذا كانت الخدمات المقدمة سيئة للغاية.

ينطبق ذلك على التحسينات التي شهدتها قطاع الرعاية الصحية في إنجلترا. فبعد سلسلة من الإخفاقات التي ألمت بهيئة الخدمات الصحية الوطنية في المملكة المتحدة، طبقت الهيئة أنظمة التقييم بالنجوم في مطلع العقد الأول من القرن الحالي، ما أدى إلى الضغط على مقدمي الخدمات غير الأكفاء من أجل تحسين أدائهم. وفي عام 2002، استُخدم نظام النجوم لتقييم خدمات الإسعاف من خلال منح نجمة واحدة إلى ثلاث نجوم استناداً إلى مستوى الأداء وفق العديد من الأهداف والمؤشرات الأساسية في بطاقات تقييم عادلة. وقد تم تسمية وتعريف الجمهور بشركات تقديم خدمات الإسعاف ذات الأداء السيء، فيما جرى الاحتفاء بشركات خدمات الإسعاف التي حصلت على أعلى التقييمات. وقد تمكنت إنجلترا من خلال تطبيق هذا المنهج في النجاح في الوصول إلى هدفها المتمثل في سرعة استجابة سيارات الإسعاف إلى 75% من مكالمات الطوارئ في غضون 8 دقائق فقط.⁴¹

ومن الأمثلة الأخرى على هذا المنهج خارطة إصلاح التعليم في إقليم البنجاب، التي بدأت في عام 2011، حيث جرى تطبيق منهج التسلسل الهرمي وتحديد الأهداف على مستوى إحدى المقاطعات التي تضم ما يزيد عن 20 مليون طفل في سن التعليم المدرسي وأكثر من 50,000 مدرسة حكومية. وقد أسهم تحديد الأهداف وتنفيذ مبادئ الإدارة الهرمية الفعّالة في زيادة معدلات الالتحاق بالمدارس بصورة كبيرة وارتفاع نسب الحضور لدى الطلاب والمعلمين، علاوةً على توفير المرافق والمواد التعليمية. كما شهدت نتائج التعلم تحسناً إيجابياً، على الرغم من أن الطريق لا يزال طويلاً أمام تحقيق الإنجازات. وبالإضافة إلى ذلك، انتقل النظام المدرسي من مرحلة الأداء السيء إلى مرحلة القابلية للإدارة والملائمة في الأداء. وفي هذا السياق، لا ننسى أهمية البيانات التي تم جمعها بشأن المؤشرات الأساسية من جميع المدارس شهرياً بوصفها من العناصر الرئيسية في نجاح خارطة إصلاح التعليم في إقليم البنجاب. ويُعد الاستمرار في تطبيق هذا المنهج من التحديات الكبيرة، ومن ثمّ الانتقال من مستوى الأداء الملائم إلى الجيد، وصولاً إلى الأداء المتميز. وهنا يتعين على الحكومات أن تبادر إلى تغيير مناهج عملها. ويشرح جويل كلين، المستشار السابق لمدارس مدينة نيويورك، هذا بقوله: «يمكن تحقيق الملائمة، ولكن للوصول إلى التميز يجب إطلاق العنان للقدرات التي تعين على ذلك» (المصدر: كتاب «How to Run a Government» (كيف تُدار الحكومات، ص 71)

منهج العمل الثالث: الاختيار والمنافسة

يأتي هذا النهج في صميم العديد من جهود الإصلاح، بما في ذلك الجهود التي بذلها رئيس الوزراء السابق توني بليز أثناء فترة رئاسته الثانية للحكومة البريطانية، كما ظهر أثره كذلك بصورة قوية في إصلاحات المدارس بالولايات المتحدة في بعض الولايات والمدن مثل نيو أورليانز وبوسطن. وتشير نتائج اختبار «تيمس» الأخيرة (2015) في الولايات المتحدة وإنجلترا إلى أن هذا النهج له أثر إيجابي، وقد حقق بالفعل نجاحاً واضحاً في الإصلاحات التي شهدتها قطاع الرعاية الصحية في إنجلترا.

وقد دافع المُنظّر جوليان لو جراند عن تطبيق منهج الاختيار والمنافسة، مؤكداً أن هذا المنهج من شأنه المساعدة في تمكين المواطنين وتحفيز المؤسسات والمهنة على مستوى القطاع العام. ولتحقيق الفعالية المطلوبة، ينبغي منح

مستخدمي الخدمات، كالطلاب وأولياء الأمور، فرصة الاختيار الحقيقي بالإضافة إلى توفير المعلومات التي تعينهم على اتخاذ قراراتهم. ويجب توفير الموارد المالية بعد إجراء هذه الاختيارات ليكون المكسب من نصيب مقدمي الخدمات التعليمية الأكثر نجاحًا دون غيرهم.

ويبدو هذا المنهج واضحًا ومباشرًا من الناحية النظرية، ولكن في الواقع العملي نادرًا ما يُعد تقديم الخدمات العامة من الأسواق ذات المنافسة العادلة. كما أن هناك عددًا من الاعتبارات العملية بالنسبة لمسؤولي التعليم. فعلى سبيل المثال، إذا كانت النتائج تشير إلى أن بعض المدارس تحقق فائدة على حساب الآخرين، فلن يُسمح للمدارس الخاسرة بالغياب عن المشهد، ما يدفعها إلى تقديم تعليم سيء إلى أعداد قليلة من الأطفال. ويتطلب هذا الأمر تدخلاً من جانب الحكومة، وقد تحتاج سياسة الاختيار والمنافسة، في هذه المرحلة، إلى جرعة إضافية من إجراءات التسلسل الهرمي وتحديد الأهداف لكي تحقق الغرض منها.

وهناك تحدٍ آخر عند تطبيق أفكار السوق في تقديم الخدمات العامة يتمثل في ضمان حماية حقوق المساواة أو العمل على تعزيزها. ففي النظم المدرسية، إذا تم دعم الطالب ماليًا، سوف يحصل الطلاب من الأسر منخفضة الدخل على دعم أكبر كما هو الحال في إنجلترا، بخلاف ما يجري في الولايات المتحدة الأمريكية. وفي إقليم البنجاب، يمكن استرداد قيمة القسائم في المدارس الخاصة المسجلة، إلا أنها مخصصة للأسر الفقيرة التي لم يلتحق أبناؤها بالمدارس. وفي المقابل، تم استخدام نظام القسائم في شيبي في تسعينيات القرن الماضي، وكانت القسائم متاحة للجميع بوجه عام، ونتج عنها دعم الرسوم المدرسية للأغنياء علاوةً على تمكين الفقراء من دفع رسوم التعليم الابتدائي في المدارس الحكومية، ما أدى إلى اتساع فجوة المساواة التي كانت قائمة بالفعل. ومنذ ذلك الحين، تم التغلب على هذه المشكلة من خلال تقديم القسائم متغيرة القيمة. أما في إقليم البنجاب، فيستهدف نظام القسائم الأسر الفقيرة على وجه التحديد، ويسهم ذلك في تحقيق قدر أكبر من المساواة والإنصاف.

ومن التحديات الأخرى التي تواجه الحكومات عند اتباع هذا المسار ضمان إتاحة الفرصة للاختيار الحقيقي. ففي بعض المواقع، مثل المناطق الريفية، قد تتوفر مجموعة كاملة من الخيارات التي لا طائل منها. وفي هذا الإطار، قدمت المدارس المستقلة في الولايات المتحدة بعضًا من أفضل الحلول لهذه المشكلة، وخاصةً المدارس الموجودة في المناطق الحضرية الكبيرة. ففي مدينة نيو أورليانز، على سبيل المثال، تلتحق الغالبية العظمى من الأطفال بهذه المدارس المستقلة. وقد نجحت مؤسسة New Schools for New Orleans (مدارس جديدة لمدينة نيو أورليانز)، وهي من المؤسسات غير الربحية، في استقطاب مقدمي الخدمات المدرسية المستقلة وجذبهم إلى المدينة، ما أسهم في تنوع الخدمات التعليمية المقدمة، فيما قامت الجهات الحكومية بوضع إطار السياسة العامة الذي يتيح لأولياء الأمور حرية الاختيار، وكذلك مكافأة مقدمي الخدمات المدرسية الذين ينجحون في إحراز النتائج المتميزة. ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن المدارس المستقلة لم تسلم من الانتقادات التي ادّعت أن هذه المدارس تعمل بالفعل على توسيع دائرة الاختيار ولكنها لا تُسهم بالضرورة في تحسين مستويات الأداء⁴³ أو الإنجاز أو حتى المساواة.⁴⁴ أما مفتاح نجاح المدارس المستقلة فيكمن في التفاصيل المتعلقة بأسلوب إدارتها وطريقة إعداد إطار السياسة العامة الخاص بها.

منهج العمل الرابع: تفويض الصلاحيات والشفافية

يصلح تطبيق هذا المنهج على وجه التحديد في حالة عدم جدوى منهج الاختيار والمنافسة، كما هو الحال في أنظمة الهجرة أو إدارة السجون. وفي مثل هذه الحالات، ليس هناك عميل واضح لأن العميل يتمثل في الحكومة التي تعمل لمصلحة مواطنيها. كما يُعد هذا المنهج خيارًا مناسبًا في النظم المدرسية ويأتي تطبيقه في الغالب مصحوبًا مع أحد الخيارات الأخرى.

وفي الأمثلة المشار إليها، يمكن تفويض الصلاحيات والمسؤوليات إلى المديرين الذين يعملون على مقربة من الخطوط الأمامية، ومن ثمّ مساءلتهم من خلال نشر بيانات النتائج على نحو يتسم بالشفافية المطلوبة. وقد حقق هذا المنهج نجاحًا لا بأس به في إقليم البنجاب الباكستاني، حيث أسهمت تقييمات الأداء في رفع مستويات الأداء المدرسي. وكان يجري جمع البيانات عن المؤشرات الأساسية من جميع المدارس بصفة شهرية، مثل معدلات حضور المعلمين أو الطلاب. وقد أتاح هذا الإجراء إمكانية تقييم مسؤولي التعليم في مقاطعات الإقليم الستة والثلاثين، وتكريم أصحاب الأداء الأفضل ماليًا ومعنويًا، ومن أمثلة هذا التكريم الدعوة للجلوس والتحدث مع رئيس الوزراء في المقاطعة المعنية. وفي الوقت ذاته، تتم مساءلة أصحاب الأداء المتدني ونقلهم من مناصبهم في بعض الأحيان.

ويمكن أن تؤدي الآثار المرتبطة بالسمعة المهنية من خلال نشر البيانات إلى وجود محفزات قوية لتحقيق التحسينات المرجوة. ولنأخذ على سبيل المثال إقليم توسكانا الإيطالي، حيث أتاح نظام تقييم الأداء في قطاع الصحة، الذي تضمن عرض مراتب الأداء بصورة مبتكرة على ما يُشبه «لوح رمي السهام»، إمكانية مقارنة الأداء على مستوى الإقليم والتعلّم من أصحاب الأداء الأفضل في مختلف المؤشرات كحافز لتحسين مستويات الأداء.⁴⁵

كما شهدت المملكة المتحدة في عام 1999 نقل السلطة وتفويض الصلاحيات إلى الشعوب، وأدى هذا إلى وجود مناهج عمل متباينة في حوكمة المدارس والمستشفيات في إنجلترا وويلز. فقد استخدمت مقاطعة ويلز مبادئ نموذج الثقة والإيثار - الموضح في منهج العمل الأول أعلاه - التي نجم عنها تدني مستويات الأداء على مستوى المدارس والمستشفيات الموجودة بها. وفي المقابل، طبقت إنجلترا منهج التسلسل الهرمي وتحديد الأهداف، بالإضافة إلى منهج الاختيار وتفويض الصلاحيات، وأدى ذلك إلى تحسين أداء الاختبارات في المدارس والارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها المستشفيات، ومن بينها تقليل أوقات الانتظار الطويلة إلى أدنى درجة.⁴⁶ ويُعد هذا دليلًا قويًا على نجاح الجمع بين مختلف مناهج العمل، وخاصةً عند رفع مستويات الأداء من المعدلات السيئة إلى الملائمة أو الجيدة. ويكمن التحدي الذي يواجه رجال السياسة في ضرورة التعامل مع مجموعات المصالح، لا سيّما نقابات القطاع العام، التي قد تعارض تطبيق مبادئ الشفافية.

منهج العمل الخامس: تعهيد الخدمات والخصخصة ونظام القسائم

كان تعهيد الخدمات عبر إسنادها لجهة خارجية من الموضوعات الرئيسية التي شهدتها السياسة العامة في العقود الأخيرة. ومن الأمثلة على ذلك، مبادرة التعليم الأردنية، التي جرى إطلاقها في عام 2003، وهي عبارة عن شراكة بين القطاعين العام والخاص تهدف إلى استخدام الوسائل التكنولوجية كأداة للتدريس والتعلّم. وقد كان استقطاب الشركاء العالميين من جانب هذه المؤسسة بمثابة خطوة استراتيجية جادة لتسريع وتيرة الإصلاح التعليمي، علاوةً على المساعدة في تيسير نمو قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المحلي.⁴⁷

ولكي يتسنى تحقيق النجاح في تعهيد الخدمات، يتعين على المسؤولين ضمان وضوح العقود المبرمة مع الجهات الخارجية وإتاحة الفرصة لبناء علاقات عمل تتسم بالمصداقية. وينبغي العمل على تعزيز هذه العلاقات، فالمسألة لا تكمن في مجرد إبرام العقود فحسب. ومن المهم توضيح أن هذا التعهيد لا يمثل نوعًا من الخصخصة، إذ لا تزال الحكومة هي الممول والمنظم لهذه العملية، إن لم تكن هي نفسها الجهة التي تقدم الخدمات.

أما الخصخصة فهي تختلف عن مناهج العمل الأربعة المذكورة آنفًا من حيث تجاهل الإصلاح والتركيز على بيع الخدمات ليصبح السوق هو المتحكم بزمام الأمور في هذه الحالة. وعلى الرغم من إمكانية نجاح هذا الأمر في بعض القطاعات الحكومية، فهو غير ملائم للنظم المدرسية ولم تلجأ أي حكومة إلى القيام بذلك لعدّة أسباب وجيهة.

وفي بعض المناطق، تُعدّ الخصخصة المدروسة جيداً من بين الخيارات السياسية المطروحة بشكلٍ جدّي، إذ يمكنها الإسهام في تقليل حجم الجهاز الحكومي وأعبائه والمساعدة في زيادة الإيرادات وتمكين الدولة من التركيز على تقديم الخدمات الأكثر أهمية لمواطنيها، مثل رفع مستويات الأمن والحد من الجرائم وتحسين الرعاية الصحية والتعليم وتوفير مناخٍ مواتٍ للاستثمار ودفع عجلة النمو الاقتصادي.

أما الفكرة الأساسية في نظام القسائم فتتمثل في أنه عندما تبادر الدولة إلى توفير إحدى الخدمات بدلاً من تمويلها بصورة مباشرة، فإنها بذلك تمنح المستهلك أو المواطن الأموال اللازمة لشراء تلك الخدمات بأنفسهم. ويقوم هذا النظام على الفرضية القائلة بأن الأسواق أكثر احتمالاً لتقديم الخدمات العامة ذات الجودة العالية بدلاً من احتكارها. وأول من نادى بأهمية استخدام نظام القسائم في المدارس هو ميلتون فريدمان في عام 1962، وفيه يحصل أولياء الأمور على القسائم ثم يتولون إنفاقها نيابةً عن أطفالهم. وعلى الرغم من بساطة الفكرة من الناحية النظرية، هناك عدد من القضايا والمسائل التي يتعين النظر فيها؛ أولها: أن هذا النظام في حال إتاحتها للجميع سيوفر القسائم الممولة من خزانة الدولة لأولياء الأمور الذين اختاروا الخروج من النظام الحكومي وإلحاق أبنائهم بالمدارس الخاصة. ويؤدي هذا إلى زيادة الأعباء المالية على الدولة التي تقدم الدعم لأولياء الأمور ممن لا يحتاجون إليه في واقع الأمر. وثانيًا: قد لا تتمكن الأسر الفقيرة من «دفع فارق المصروفات» الزائد عن قيمة القسائم وبذلك تقتصر فرص أبنائهم على دخول المدارس الممولة من جانب الحكومة فقط. وثالثًا، يمكن أن تنطوي عملية إدارة القسائم على تحديات كبيرة. ويعتبر الإعداد الدقيق لنظام القسائم بمثابة العامل الأساسي لضمان إسهام هذا النظام في تعزيز مبادئ المساواة في الحصول على الحقوق التعليمية بدلاً من تقويضها.

ويتميز نظام القسائم في إقليم البنجاب بأنه الأسرع نموًا على مستوى العالم، إذ يشتمل على أكثر من 300 ألف قسيمة مخصصة للأسر الفقيرة التي لم يلتحق أطفالها بالمدارس. جديرٌ بالذكر أن البرنامج قد واجه بعض التحديات، من بينها تحديد الأسر المستحقة للقسائم (بسبب عدم دقة السجلات)، وتسجيل المدارس الخاصة المؤهلة، وضمان خلو هذا النظام من أوجه الفساد قدر الإمكان. وقد تم بناء القدرات الإدارية اللازمة من خلال إنشاء مؤسسة التعليم البنجابية. كما حققت المتابعة في التغلب على تلك التحديات أهدافها المرجوة، فقد زادت معدلات الالتحاق بالمدارس الابتدائية منذ عام 2011 من أقل من 85% إلى أكثر من 90%، أي إن عدد الطلاب والطالبات الذين يرتادون المدارس يوميًا زاد مليونًا، علاوةً على الأثر الإيجابي فيما يخص تعليم البنات، حيث شهد مؤشر التكافؤ بين الجنسين زيادة من 0.85 إلى 0.91 نقطة.⁴⁸

الإشراف: دور مركز الخدمة

وبعد أن تناولنا جميع مناهج العمل بالشرح والتفصيل، من الضروري أن يكون هناك إشراف فعّال في مركز الخدمة ذاتها بهدف ضمان تحقيق المصلحة المرجوة منها على المدى البعيد. ويمكن أن تتولى الحكومة هذه المهمة، أو تفويضها جزئيًا إلى إحدى الجهات التنظيمية. كما يتعين على الوزراء والمسؤولين العمل ليس بهدف تحقيق أهدافهم فحسب، بل السعي كذلك نحو دعم النظام وتركه أقوى وأكثر مرونة عمّا كان عليه.

ويلزم أيضًا وجود نظام للمتابعة من أجل قياس النتائج المحققة. فمن المعروف أنه إذا تنصلت الحكومة من هذه المسؤولية، ستبادر وسائل الإعلام إلى تصدّر المشهد في الغالب. ولنضرب مثلاً على ذلك في مقاطعة أونتاريو الكندية، عندما ذكر دالتون مكجوينتي، رئيس حكومة أونتاريو آنذاك، أن حكومته ستتولى نشر نتائج الاختبارات المدرسية بدلاً من الجريدة المحلية، وقوبل هذا القرار حينها بحفاوة بالغة من جانب المعلمين.

أما المهمة الأخيرة للمسؤولين الحكوميين فهي التأكد من توافر الرأسمال البشري اللازم، مع تزويده بالمهارات والمحفزات الضرورية. وفي قطاع التعليم، حيث يُعدّ التدريس من الجوانب المحورية في تقديم الخدمات العامة، فإن على الحكومة مسؤولية أكبر تتمثل في توظيف وتدريب وتحفيز قادة ومعلمي المدارس ذات الجودة العالية على المديين القصير والبعيد.

ومن المسائل المطروحة باستمرار كذلك العلاقة بين الحكومة والمهنيين. ففي إقليم البنجاب، على سبيل المثال، حدثت بعض الإضرابات من جانب المعلمين، وأيضاً على مستوى مجموعة من الخدمات العامة. كما يكثر إضراب المعلمين في فلسطين، حيث وقع إضراب بسبب أجور المعلمين في عام 2016 استمر لأسابيع عدّة، ما أسفر عن وقوع خلافات بين المعلمين والنقابات المنتسبين إليها.⁴⁹ وتشيع أيضاً حدة الخلاف بين المعلمين والحكومة على مستوى الدول الإفريقية وبريطانيا وكندا وأمريكا، ويأتي ذلك في الغالب بسبب الأجور وأوضاع المعلمين ومعاشات التقاعد وأعباء العمل، وفي بعض الأحيان يكون الخلاف بسبب سياسة الحكومة ذاتها. ويستلزم هذا الأمر إدارة مستمرة. وفي عامه الأول من تولي رئاسة الحكومة، تفاوض دالتون مكجوينتي على إبرام عقود مع المعلمين لمدة أربع سنوات وذلك بهدف التخلص من هذا التششت والإلهاء لكي يتسنى له التركيز على تحسين مستوى الأداء.

المشاركة المجتمعية

يؤمن الجميع بأهمية تعليم الأطفال ويشير طرح هذه القضية في الغالب عددًا من الآراء ووجهات النظر القوية حيالها. ومن الضروري أن يجد المسؤولون الحكوميون حلولاً فعالة من أجل تحقيق أفضل النتائج الممكنة فيما يتعلق بأموال دافعي الضرائب. وتتضمن الحلول التي يمكن الاستعانة بها في تعزيز هذه النتائج ما يلي:

- 1- الشفافية: تقديم المعلومات اللازمة حول الخدمات والنتائج والمخاطر القائمة.
- 2- إقامة الحوار المفتوح: تشجيع النقاش بين المهنيين والجمهور.
- 3- تمكين المجتمعات: إتاحة الفرصة أمام الفئات المجتمعية لتقديم الخدمات والمشاركة في إعداد الميزانيات التي كانت تتولاها الحكومة في السابق. ومن أمثلة ذلك المدارس الحرة في المملكة المتحدة والمدارس المستقلة في الولايات المتحدة الأمريكية.
- 4- إقامة المشروعات الاجتماعية: تيسير إجراءات تأسيس المشروعات الاجتماعية للجمهور لتمكينهم من التنافس على تقديم الخدمات عند التعاقد معهم.
- 5- التحوّل الاجتماعي: الاحتفاء بالأشخاص الذين ينجحون في جمع الفئات المختلفة معاً بما يسهم في إحداث التغيير الواضح على المستوى المحلي، ومن أمثلة ذلك مؤسسة Harlem Children's Zone.
- 6- المنافسة: إزاحة عبء الإثبات من أجل تعهيد الخدمات وإسنادها لجهات خارجية، ما لم يوجد سبب وجيه يحول دون تنفيذ ذلك.
- 7- التعلّم من الشركات: محاولة استكشاف الطريقة التي تتبعها بعض الشركات الكبرى، مثل شركة أبل، لنشر مثل هذه الطاقة الحماسية.

وربما يُسهم الربيع العربي، بشكل مباشر أو غير مباشر، في تحسين النظام التعليمي على مستوى المنطقة. وكما أشار البنك الدولي، فقد دفعت ثورات الربيع العربي المواطنين إلى مطالبة الحكومة ببذل مزيدٍ من الجهود، بل ومساءلتها عن الإنجازات المحققة في العديد من القطاعات، بما في ذلك التعليم.⁵⁰ ولم يتضح بعد ما إذا كانت حكومات المنطقة قادرة على تلبية هذه التوقعات الجديدة أم لا، ولكن من المؤكد هنا أن اتباع أسلوب عمل منهجي سيفيد في تحقيق هذه الإنجازات.

وضع السياسات

يتطلب تحويل الاستراتيجية إلى ممارسة عملية وضع السياسات التفصيلية لها علاوةً على إنجازها على أرض الواقع. وأول سؤال وجيه ينبغي طرحه عند الشروع في وضع السياسات هو: ما مدى أهمية وارتباط هذه السياسة بالاستراتيجية؟

وقد أعدت هيئة الخدمة المدنية في المملكة المتحدة ما نُطلق عليه «اختبارات السياسة الخمسة»، وهي:⁵¹

- 1- ما هو الهدف؟ هل تتفهم تمامًا ما الذي تسعى الحكومة إلى إنجازه؟
 - 2- ما علاقة هذا الأمر بنا؟ هل تفهم تمامًا ما هو دور الحكومة؟
 - 3- لماذا تعتقد أنك خبير في هذا الأمر؟ هل أنت واثق من تقديم المشورة الأفضل عالميًا في مجال السياسات استنادًا إلى أحدث طرق التفكير؟
 - 4- هل يمكن التنبؤ بالمشورة التي تقدمها؟ هل أنت على يقين من دراسة واستعراض الأفكار الثورية الأكثر ابتكارًا في هذه السياسة، بما في ذلك الأفكار التي تشجع على عدم القيام بأي شيء؟
 - 5- هل ستنجح السياسة المقترحة بالفعل؟ هل أنت متأكد من إمكانية تنفيذ منهج العمل الذي اخترته على أرض الواقع؟
- وإذا كانت الإجابة عن هذه الأسئلة مُرضية، يتم طرح أربعة أسئلة أخرى:

- 1- هل تمنع في أن تتعرض أفكارك بشأن السياسة المقترحة لأعلى مستويات التحدي في الإدارة؟
- 2- هل يمكن مناقشة مشورتك حول السياسة المقترحة بشيء من المنطق والإيجاز والبعد عن رطانة المصطلحات غير المفهومة؟
- 3- هل مشورتك خالية من الأخطاء؟
- 4- هل ستكون تحليلاتك وأفكارك متاحة للآخرين للاستفادة والتعلم منها؟

وثمة منهج آخر في تحليل السياسات يتمثل في المسار ثماني المحاور الذي أعدّه يوجين بارداخ. ويمكن تطبيق هذا المنهج في جميع مجالات السياسة، بما في ذلك التعليم، ويتمثل الهدف منه في الاعتماد على مستوى البدهة والحدس لدى الممارسين بنفس قدر الاعتماد على أسلوب العمل المقترح. ويتألف المنهج من الخطوات التالية، ولا يشترط اتباعها وفق الترتيب الوارد أدناه:⁵²

• تحديد ماهية المشكلة

• جمع بعض الأدلة

• توفير البدائل

• تحديد المعايير

• توقع النتائج

• المفاضلة

• اتخاذ القرار!

• نشر القصة

تجدر الإشارة إلى أن تقارير السياسات تُكتب في كثير من الأحيان دون عرض أو تناول منهجي لهذه الأسئلة والاعتبارات ذات الأهمية البالغة.

الفصل الرابع

التخطيط

يتطلب الإنجاز وضع خطة عمل يستطيع المسؤولون استخدامها وتحديثها بصفة مستمرة، لضمان تحقيق الأهداف المحددة. كما يضمن التخطيط أيضاً وجود المرونة المناسبة والرؤية المستقبلية لمواصلة العمل. ويوضح القسم التالي جوانب التخطيط الأربعة للمساعدة في عملية الإنجاز، إلى جانب ضرورة دعم الخطط بالبيانات الدقيقة، والحاجة المحتملة لإنشاء هياكل عمل جديدة، مثل وحدات الإنجاز، وضرورة الاهتمام بالتغييرات المطلوبة في التشريعات القائمة.

فهم طبيعة المشكلة

يشير جون كوتر إلى أن التخطيط الجيد يبدأ بمواجهة «الحقائق الصعبة».⁵³ وليس هذا بالأمر اليسير دائماً، إذ لا يحب القادة السياسيون أو المسؤولون سماع الحقيقة المؤلمة في كثير من الأحيان.

فعلى سبيل المثال، جرى إطلاق خارطة إصلاح التعليم في إقليم البنجاب بعد أن استمع رئيس الوزراء للمرة الأولى إلى حجم التحديات الماثلة في المدارس. وقد أظهرت البيانات أن إقليم البنجاب ليس على المسار الصحيح لتحقيق الهدف الثاني من الأهداف الإثمانية للألفية المتمثل في تعميم التعليم الابتدائي بحلول عام 2015. لم يبادر أي مسؤول إلى إبلاغه بهذا الأمر، فلم يكن أيٌّ منهم مستعد لمواجهة الحقائق الصعبة. وفور استيعاب رئيس الوزراء لحجم هذه القضية، بدأ التخطيط لتنفيذ خارطة الإصلاح.

العمل على كيفية إحداث التغيير المطلوب

تتمثل الخطوة التالية بعد فهم طبيعة المشكلة في تحديد ما الذي ينبغي القيام به، ويجب البعد تماماً عن الإفراط في تعقيد الأمور. وقد جرى تحليل النظم المدرسية المماثلة في إقليم البنجاب بهدف فهم الطريقة التي تم اتباعها لتنفيذ جهود الإصلاح. وقد تضمنت قصص الإصلاح المشهورة في ذلك الوقت ولاية ميناس جرايس البرازيلية، ومحافظة كيب الغربية في جنوب إفريقيا وولاية ماديا براديش في الهند. ومن خلال استقاء الدروس المستفادة من جهود الإصلاح في تلك المدن، أعدَّ المسؤولون خطة خارطة الطريق لإقليم البنجاب التي اشتملت على خمسة عناصر:

1- البيانات والأهداف

تحديد الأهداف الطموحة ومسارات المتابعة للإقليم وجميع المقاطعات.

2- إدارة المقاطعات

إجراء جميع التعيينات على أساس الجدارة والاستحقاق، بدلاً من الوساطة والمعارف السياسية، علاوةً على تدريب قادة المقاطعات الجُدد لإنجاز خارطة الإصلاح.

3- جودة التدريس

وضع خطط الدروس لكل معلم من معلمي المرحلة الابتدائية البالغ عددهم 200 ألف معلم على مستوى الإقليم في مواد اللغة الإنجليزية والرياضيات والعلوم، وتقديم التدريب اللازم لهم على كيفية تطبيق هذه الخطط، بما يسهم بدوره في تحسين عملية التدريس على مستوى المواد الثلاثة.

4- مؤسسة البنجاب للتعليم

إنشاء مؤسسة البنجاب للتعليم كمؤسسة مستقلة من خلال التمويل الحكومي والتبرعات الممنوحة، بما يسهم في إتاحة الفرصة للاختيار والمنافسة عن طريق تمويل المدارس الخاصة منخفضة التكلفة وتوسيع نطاق نظام القسائم المخصصة للأسر الفقيرة.

5- مهام الدعم

تحسين المرافق المدرسية، ضمن أمور أخرى.

إعداد الخطة

لا يهتم في هذه المرحلة إذا كانت الخطة غير مكتملة، فبالإمكان تحديثها مع تقدم سير العمل. والمقصود هنا هو إعداد الخطة التي تُطلق شرارة البدء في التنفيذ.

ويوضح مثال إصلاح التعليم في إقليم البنجاب، المذكور آنفًا، العديد من الخطوات الأساسية في إعداد خطة عمل موثوقة، وهي كما يلي:

- مراعاة عنصر البساطة؛ فليس شرطاً أن تكون الخطة مثالية، بل يكفي أن تكون جيدة لبدء العمل.
- توقع المعارضة.
- الالتزام بالمبادئ والأدلة؛ دون تقديم الكثير من التنازلات من أجل «الموافقة» على الخطة واعتمادها.
- عدم إغفال أهمية مركزية النظام، حتى إذا كان من المخطط تفويض الصلاحيات والمسؤوليات.
- ضرورة مشاركة قائد فريق العمل وإطلاعهم على كافة المستجدات.
- الشروع في العمل.

وحدات الإنجاز

يمكن الاستعانة بوحدة الإنجاز في وضع السياسات. وتمثل وحدة الإنجاز (بيماندو) في ماليزيا أحد الأمثلة الواضحة على هذا المنهج، فقد تم تأسيس وحدة إنجاز لكل مجال من مجالات النتائج الوطنية الرئيسية الستة الواردة في برنامج الإصلاح الحكومي. وقد اشتملت وحدة الإنجاز على فريق عمل مكون من 40 إلى 50 شخصًا، يمثلون مزيجًا متنوعًا من داخل الحكومة والقطاعات ذات الصلة، وكذلك من القطاعين العام والخاص، بهدف تنوع الآراء ووجهات النظر لتحقيق النتائج المرجوة، مثل الحد من الجرائم وتحسين نظام النقل. وقد مُنحت وحدات التنفيذ ستة أسابيع لإعداد خطة تفصيلية للتنفيذ.

وفي هذا السياق، ذكر إدريس جالا، الرئيس التنفيذي لوحدة بيماندو، أن هناك العديد من العناصر التي تُسهم في تنوع وحدات التنفيذ واختلافها، ومن بينها:

- تشكيل فريق عمل أساسي من القطاعين العام والخاص والمنظمات غير الحكومية
- وضع برامج التنفيذ الواقعية - من أجل تجنب البرامج المعقدة التي لا تراعي السياق والتركيز على قابلية التنفيذ على أرض الواقع
- طلب الميزانية كجزء من تحقيق النتائج
- تخصيص مؤشرات الأداء الرئيسية للجهات المعنية
- عقد جلسات التشاور مع القيادة العليا

ويوجد العديد من النماذج المختلفة لوحدة الإنجاز في جميع أنحاء العالم. وتركز بعض هذه الوحدات على إشراك المواطنين وغيرهم من الجهات المعنية في حل المشكلات، فيما تدعم الوحدات الأخرى وتنادي بضرورة استخدام مجموعة من الأساليب المحددة، مثل التصميم والأفكار السلوكية المستنيرة.⁵⁴ وتشير إحدى التقديرات إلى أنه يجري تأسيس وحدات الإنجاز الجديدة بواقع وحدة إنجاز كل شهر.⁵⁵ وتعمل أفضل وحدات الإنجاز بشكل فعال، ولكن لا ينطبق منهج العمل في جميع هذه الوحدات مع النموذج الذي عرضه إدريس جالا، إذ تختلف درجة الفعالية في كل وحدة عن الأخرى.

التشريعات القائمة

مع تطور خطة العمل، قد تكتشف أن القوانين المعمول بها بحاجة إلى التغيير، وتتوقف طبيعة ما يستوجب هذا التغيير على دستور البلد ذاتها.

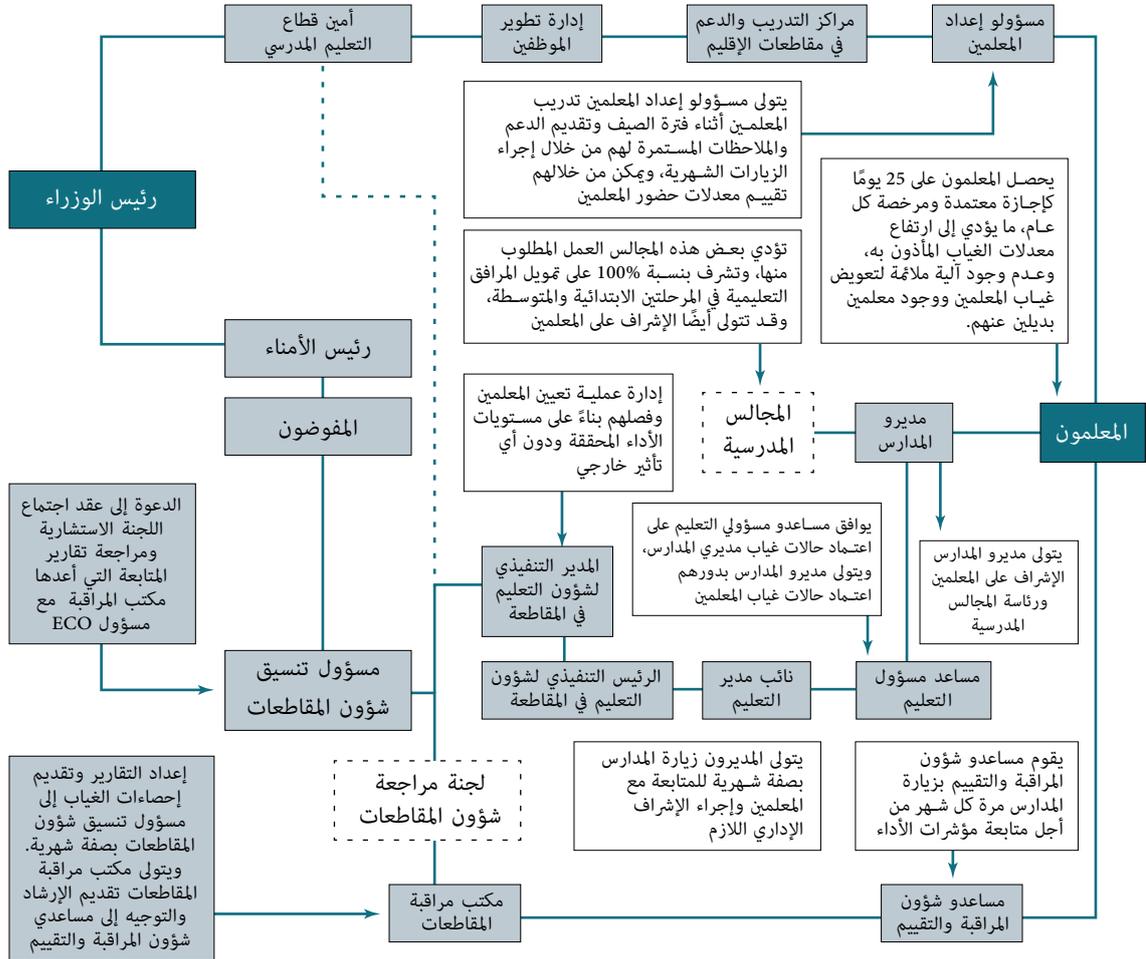
ولا تكتسب التشريعات هذه الأهمية الحيوية من المنظور الشرعي والدستوري فحسب، بل إنها تمثل كذلك فرصة قيمة لاختبار سرد الأدلة والاستراتيجيات وربما منهج العمل التنظيمي في محاكم وساحات الرأي العام. ومن خلال إثارة النقاش العام، يمكن أن تُسهّم التشريعات في تحديد الخطوط الفاصلة بين المؤيدين والمعارضين فضلاً عن إحداث الزخم اللازم، والعكس صحيح إذا فُهمت بصورة خاطئة. وقد يكون التنازل ضرورياً لبناء ائتلاف في صفوف الهيئة التشريعية التي تمتلك القدرة على تمرير القوانين، فالغالبية مطلوبة في النهاية. وينبغي التحلي ببعض الواقعية في الحكومة، ولكن من المهم كذلك الاحتراز من كثرة التنازلات بما يستحيل معه الوصول إلى الهدف الأصلي. وتذكر المعارضة هذا الأمر بطبيعة الحال، وسوف تبادر إلى استخدام ما تراه مناسباً من الأساليب تبعاً لذلك. وإذا تعدّر عليها الفوز الصريح، ستلجأ إلى خيار جذاب يتمثل في تقويض إصدار مشروع القانون بحجة إجراء بعض التعديلات الطفيفة.

سلسلة الإنجاز

لن تُكَلِّل خطة العمل بالنجاح المرجو إلا إذا انطوت سلسلة الإنجاز على الفعالية المطلوبة. فعلى سبيل المثال، بدأت إنجلترا في تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للإلمام بالقراءة والكتابة في أواخر التسعينيات من القرن الماضي بهدف تحسين معايير القراءة والكتابة على مستوى الطلاب البالغين من العمر 11 عاماً. ولنفترض مثلاً أن هذا القرار في ويستمينيستر قد استلزم التأثير على أحد المعلمين، فإن الحلقة الأولى في السلسلة تبدأ بالتأثير على المعلم من قبل منسق المهارات اللغوية بالمدرسة، الذي تأثر بدوره من قبل مدير المدرسة، وهما يمثلان هنا الحلقة الثانية والثالثة في هذه السلسلة. ويتوالى تتابع الحلقات من خلال تأثر مدير المدرسة بمجلس الأمناء والسلطة المحلية الذين يتأثرون بدورهم بالمدير الإقليمي للاستراتيجية، والذي يرفع تقاريره إلى المدير الوطني للاستراتيجية. ثم يقوم المدير الوطني برفع تقاريره إلى رئيس وحدة المعايير والفعالية في وزارة التعليم والمهارات التي ترفع تقاريرها في نهاية الأمر إلى وزير الدولة في المملكة المتحدة. وبهذا، يتكون لدينا ما يُعرف باسم سلسلة الإنجاز. وينبغي ملاحظة أن العديد من الحلقات في هذه السلسلة لا تمثل علاقات إدارية مباشرة، ولكن ينبغي على الحكومة إذا أرادت تحقيق الإنجاز المطلوب أن تضمن فعالية هذه الحلقات وقوتها بالإضافة إلى توفير القدرات اللازمة في كل مستوى من مستويات النظام.

ويوضح الشكل التالي مثالاً آخر على سلسلة الإنجاز الخاصة بإصلاح التعليم في إقليم البنجاب الباكستاني.

تحدد سلسلة الإنجاز المرتبطة بكل هدف من الأهداف الفرص المتاحة لتعزيز عملية التنفيذ



الشكل 9: سلسلة الإنجاز - البنجاب، باكستان (المصدر: كتاب «How to Run a Government» (كيف تُدار الحكومات، ص 120)

وما لم يكن هناك وضوح بشأن طريقة عمل سلسلة الإنجاز، فلن يتم الإنجاز وفق ما هو مقرر.

البيانات ومسارات المتابعة

بعبارة بسيطة، يُعدُّ مسار المتابعة بمثابة خط يبدأ بموضع وجود البيانات حاليًا (ويُعرف هذا من خلال المقياس الذي تم اختياره) وينتهي بالموضع الذي ترغب في وصول البيانات إليه، وفق التطلعات المنشودة. إلا أن الأمر ليس بهذه السهولة تمامًا، ويعرض الجدول التالي عددًا من الأسئلة التي ينبغي طرحها للمساعدة في توجيه إعداد مسار المتابعة.

إعداد مسار المتابعة: الأسئلة الأساسية	
1- ما هو مؤشر الأداء المطلوب؟	ما هي مجموعة البيانات التي ستعتمد عليها في إعداد مسار المتابعة؟ وما هي جوانب القوة ونقاط الضعف القائمة؟
2- ما هو الهدف؟	ما الهدف الذي حددته؟
3- كيف ستجمع البيانات؟	هل يتسم نظام جمع البيانات الذي تستخدمه بالموثوقية؟ وهل يوفر لك مستوى التفاصيل التي تحتاج إليها؟ وهل يتسم بالدقة من ناحية الوقت؟
4- ما هي البيانات والمعطيات السابقة المستخدمة؟	ما الذي حدث سابقاً عند استخدام هذا المؤشر؟ هل توجد تغييرات أو قيم مختلفة؟
5- ما هي تقديراتك للمستقبل؟	ينبغي الوضع في الاعتبار أن الأحداث في عالمنا البشري نادراً ما تسير في مسارات واضحة يمكن التنبؤ بها...
6- هل يمكن تقسيم البيانات بحسب المنطقة المحلية؟	هل ستتمكن من تحديد المناطق/النواحي الإدارية/المستشفيات/أقسام الشرطة، إلخ التي يجري العمل فيها بصورة جيدة من عدمه؟ هل يمكنك مراجعة أرباع البيانات ومتابعة كل ربع منها بصورة منفصلة؟
7- هل يمكن تقسيم البيانات بحسب الفئة؟	هل يمكنك تصنيف مختلف أنواع الأعمال المخالفة؟ أو أنواع العمليات؟ أو الطلاب بحسب المجموعة العرقية والإثنية؟ وهل سيساعدك ذلك على اكتساب فهم أفضل؟
8- هل يمكن تقسيم البيانات بحسب محاور السياسة؟	هل ستتمكن من معرفة أثر كل محور من محاور السياسة التي تتبعها؟ وما هي أكبر دوافع وعوامل تمكين التغيير؟ وما الذي لا يمكن اعتباره كذلك؟

الشكل 10: إعداد مسار المتابعة: الأسئلة الأساسية. (المصدر: كتاب «How to Run a Government» (كيف تُدار الحكومات، ص 125)

يصبح المسار بعد إعداده بمثابة أداة بالغة الأهمية لإجراء المتابعة، وهو يعتمد بالطبع على البيانات التي تم جمعها وتحليلها بدقة، ومن ثمّ عرضها بأسلوب فعّال.

ومن أمثلة ذلك برنامج المهارات اللغوية والحسابية (LitNum) في دولة قطر، والذي يُعرف الآن باسم مشروع «مهاري»، ويهدف إلى الارتقاء بمستويات التعلم لدى الطلاب في الصفوف الدراسية من الأول إلى الرابع، كما أنه مزودٌ بلوحة متابعة تسجل البيانات في وقتها الفعلي بشأن أداء الطلاب، ومعدّلات حضور الطلاب والمعلمين وتغيّهم. وتستخدم هذه البيانات في تحسين إجراءات التدخل المطلوبة على مستوى المدارس.

ولا ينبغي الاستهانة بالتحديات المرتبطة بجمع البيانات؛ فمن خلال مراجعتنا للأدبيات المنشورة وكذلك المناقشات مع الخبراء في هذا المجال، تبين لنا افتقار تقارير الإصلاح إلى البيانات المتعلقة بالآثار المحققة، أو إذا صادف وجود هذه البيانات، فإنها تكون غير مكتملة أو لا يمكن التعويل عليها. فعلى سبيل المثال، يتعدّد إجراء المتابعة والتقييم في الأردن بسبب عدم كفاية جمع البيانات وغياب إطار العمل الشامل للمتابعة والتقييم في جميع الوزارات الحكومية والجهات المعنية الأخرى.⁵⁶ كما يمكن أن تفتقر البرامج إلى وجود البيانات اللازمة، وقد سلّطت مؤسسة بروكينغز الضوء على قياس الآثار المحققة باعتبارها من «التحديات التي تلوح في الأفق» بالنسبة لبرنامج مؤسسة إنجاز الذي ناقشناه في هذا التقرير. وفي هذا السياق، أشارت مؤسسة بروكينغز قائلةً: «من الواضح أن تعريف الطلاب بمهارات قيادة المشروعات وسوق العمل قد شهد نموّاً ملحوظاً من خلال التوسع في برنامج إنجاز. [...] ولكن الأمر الأقل وضوحاً هنا هو قياس مدى الآثار المترتبة على ذلك في توفير فرص العمل والمشاركة المدنية والمهارات الحياتية والقيادية لهؤلاء الشباب. ولذلك، يتعين على مؤسسة إنجاز مواصلة الاختبار وإعداد التقارير وإجراء التعديلات بصورة دقيقة بناءً على مقاييس هذه النتائج».⁵⁷

وعلى الرغم من وجود التعقيدات، ينبغي بذل الجهود الخاصة بتوفير البيانات الدقيقة في مرحلة مبكرة، علاوةً على استغلال الفرص المتاحة لتجربة التصميم الشامل بصورة عملية بهدف اختبار مختلف أساليب العمل.

تخفق العديد من البرامج في جمع البيانات الكافية حول الفعالية، فيما تركز البيانات المجموعة في الغالب على المخرجات فحسب، مثل عدد الشباب المعنيين أو سير العمل في البرنامج. وبناءً على ذلك، يمكن أن تستفيد هذه البرامج من تطوير وإعداد نظريات التغيير أو النماذج المنطقية. وتسهم نظرية التغيير في تحديد المشكلة بوضوح وإجراءات التدخل اللازمة لحلها، أما النموذج المنطقي فهو عبارة عن تصور للبرنامج والمُدخلات والعمليات والأنشطة والمخرجات والنتائج والآثار المتوقع حدوثها نتيجةً لتنفيذ البرنامج أو اتخاذ إجراءات التدخل. وفور استيعاب المدخلات والعمليات والأنشطة والنتائج والآثار المترتبة، بالإضافة إلى وضوح العلاقة بين كلٍّ منها، يمكن الاستفادة من ذلك في تحديد مؤشرات المتابعة المناسبة في جميع المراحل.⁵⁸

خطة العمل ذاتها

يعني فهم طبيعة المشكلة وتحديد دوافع التغيير وإعداد مسار المتابعة وتحديد بعض المؤشرات الرئيسية (وهي المؤشرات المبكرة التي توضح سير العمل في المسار الصحيح)، أن خطة العمل قد اكتملت تقريبًا.

يمكن اختبار الخطة استنادًا إلى المعايير التالية وتنقيحها حسب الحاجة:

- توضيح الغرض من الخطة. (أي، ما الهدف الذي نسعى إليه؟)
- تحديد الإجراءات الأساسية وتوضيح المسؤول عن تنفيذ كل إجراء ووقت التنفيذ المقرر. (بعبارة أخرى، «مَنْ» المسؤول و«ما» الذي سيتم تنفيذه و«ما» هو وقت التنفيذ؟)
- تحديد الجوانب المتعلقة بالقيادة والحوكمة وكيفية إدارة الأداء. (من هو المسؤول؟)
- توضيح سلسلة الإنجاز، وعرض جوانب القوة ونقاط الضعف بها، وكيفية العمل على دعمها عند اللزوم. (أي، كيف سيتم إنجاز هذا الأمر؟)
- وضع معايير المقارنة - وما الذي سيستخدم كمعيار أو مرجع لمقارنة سير التنفيذ ومسارات الأداء وفقًا له؟ (ما هي النقاط المرجعية؟)
- شرح طريقة التعامل مع الجهات المعنية الأساسية. (ما العلاقات الأكثر أهمية؟)
- تحديد الموارد اللازمة للإنجاز. (كيف سيتم دفع ثمن هذه الموارد؟)
- توقع المخاطر الرئيسية والاستعداد للتخفيف من حدتها. (ما الذي يمكن أن يجري بصورة سيئة أو على خلاف المتوقع؟)

الفصل الخامس

الإجراءات الروتينية

ينبغي التحلي بالمرونة اللازمة لكي يكون الإنجاز جزءاً أساسياً من عملية التعليم. وتعتمد المرونة بصورة جزئية على القيادة كما أنها تتعلق إلى حدٍّ ما ببناء الإجراءات الصحيحة (الروتين الاعتيادي) ودمجها في طريقة عمل الحكومة. ويجب أن تتحول الإجراءات الروتينية إلى عادات مكتسبة، وتتمثل الفكرة الأساسية في العادات في أننا نقوم بها بصورة طبيعية أو كأمر بديهي. ويسهم هذا الأمر في وضع برنامج حكومي وإصلاحي فعّال، مع التقليل من المفاجآت غير المتوقعة إلى الحد الأدنى. كما يعني أيضاً أن وقوع الأزمات والأخبار التي توردها وسائل الإعلام لا تدفع قادة الإصلاح إلى الانصراف أو الحياد عن برنامج الإنجاز الأساسي الذي ينشدون تحقيقه.

وعند وضع الإجراءات الروتينية، إليك مجموعة من الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها عند الشروع في التنفيذ.

الإطلاق

تنطوي عملية الإطلاق على ما يؤهلها لأن تكون فرصة مواتية، وكذلك ما قد يجعلها تتسبب في تعريض المشروع للمخاطر. ويؤدي تنفيذ عملية الإطلاق بشكل صحيح إلى استمرار العمل وفق ما هو مخطط، بينما يفضي فشلها إلى إثارة حالة من الارتباك لدى فريق العمل.

وفيما يلي بعض الأسئلة الصعبة التي يجب طرحها قبل الشروع في عملية الإطلاق:

- هل هناك حاجة فعلية إلى عملية الإطلاق؟
- إذا كانت الإجابة بنعم، ما الذي يلزم لرفع مستوى التوقعات؟
- ما الشكل الذي ستخذه هذه العملية؟
- من سيتولى الإعلان عن بدء مرحلة الإطلاق؟ هل هو/هي من الخبراء المتمرسين في هذا المجال؟ هل نحتاج إلى هذا الشخص المشهور حقاً؟
- ما الرسالة المطلوب إيصالها؟ وهل سيتحمل الواقع ذلك؟ وما التوقيت المناسب؟
- ما علاقة ذلك بالموضوعات الاستراتيجية الكبرى؟
- ما الذي سيقوله النقّاد؟
- هل هناك ملخص من سطر واحد لعملية الإطلاق يسهل تعلقه بالذاكرة؟
- ما اسم السياسة المتبعة؟

معوقات التنفيذ

يصاحب الشروع في التنفيذ وجود بعض الشكاوى في الغالب، بل ربما يصل الأمر إلى درجة المقاومة. وفي بعض الأحيان تسوء مستويات الأداء قبل أن تتحسن. ويصنّف جميع ما سبق ضمن «معوقات التنفيذ» التي ينبغي الاستعداد لها جيداً مع عدم فقدان روح الحماس والعزيمة. ومن الأفضل مراجعة الأنظمة القائمة ومواصلة الدعم والتنفيذ على نحو جيد، إذ إن الأمر يتطلب قيادة سياسية جادة للتعامل مع هذه المعوقات والتغلب عليها.

عوامل الإلهاء والتشتت

تعرض جميع البلدان للأزمات، لكن الأهم ألا ندعها تتسبب في عرقلة خطط الإصلاح وإخراجها عن مسارها الصحيح. ففي إقليم البنجاب، على سبيل المثال، كان من المقرر أن يبدأ تنفيذ إصلاح التعليم عقب انتهاء موجة الفيضانات المدمرة التي اجتاحت الإقليم. ورأى المسؤولون عدم إمكانية الاستمرار في تنفيذ الخطط المقررة، وظهرت أهمية القيادة الحاسمة في هذه المرحلة. وفي نهاية الأمر، لم تتحسن المدارس بسبب الفيضانات، بل كانت جهود الإصلاح هي الأكثر أهمية في هذه اللحظة من أي وقت مضى.

الإجراءات الروتينية

يوضح الجدول التالي أوجه الاختلاف بين الإدارة المندفعة والإدارة التي تعمل وفق الإجراءات الروتينية المحددة. وهنا يُرجَّح أن تنجح الحكومات والإدارات التي تتحول من الإدارة المندفعة إلى العمل وفق إجراءات اعتيادية مدروسة.

الإدارة المندفعة	الإدارة وفق الإجراءات الروتينية المحددة
• جميع المهام ذات أولوية	• وضوح الأولويات
• غموض التطلعات	• تحديد مواصفات النجاح
• العمل وفق أسلوب إدارة الأزمات	• الإشراف المنتظم
• الاعتماد على التخمين والفرضيات	• الاعتماد على البيانات
• إجراء التقييم في وقت لاحق	• تقديم البيانات في وقتها الفعلي
• الأخذ بالانطباعات	• إجراء النقاشات الصريحة والواضحة
• البطء وصعوبة التواصل	• السرعة والتواصل
• التركيز على الحاضر	• التركيز على التطلعات المستقبلية
• الإفراط في أنشطة العمل	• التحفيز المستمر
• قلة الحوار	• التحاور
• الإعلان عن التغيير	• التغيير الواقعي
X	✓

الشكل 11: الإدارة المندفعة والإدارة وفق الإجراءات الروتينية المحددة (المصدر: كتاب «How to Run a Government» (كيف تُدار الحكومات، ص 154))

يبيّن العمود الأيسر من الجدول أعلاه العديد من العادات السيئة الشائعة على مستوى الحكومة، حيث تتصف استجابة المسؤولين بالعشوائية دون مراعاة التنفيذ الفعال بشكل كافٍ. ويوضح العمود الأيمن كيف تبدو الحكومة عند اتباع الإجراءات الروتينية المحددة وتطبيقها في صميم عملها، إذ تعتاد الإدارات في هذا النموذج على إعداد التقارير وجمع البيانات والمتابعة المنتظمة وحل المشكلات، وهذه هي العناصر الجوهرية التي يقوم عليها علم الإنجاز.

وقد أعدت وزارة التعليم بالمملكة المتحدة مجموعة من الإجراءات الروتينية المنهجية بهدف متابعة سير الإنجاز والمساعدة في تحسين المهارات اللغوية والحسابية على مستوى المدارس. ثم جرى تطبيق هذا المنهج الهيكلي في وحدة الإنجاز البريطانية، ما ساعد داوننج ستريت (وهو مقر إقامة ومكتب رئيس الوزراء البريطاني) في الابتعاد عن التصدي للأفكار الجديدة والأزمات والقصص الإعلامية، والتركيز على تحقيق الإنجاز المطلوب.

كما شكّلت الاجتماعات الدورية المنظمة جزءاً أساسياً من جهود إصلاح التعليم في مدينة نيويورك بقيادة المستشار كلاين، الذي اعتاد الاجتماع مع عمدة المدينة ومستشاريه بصفة أسبوعية، مع التركيز الكبير على مستوى الأداء وجمع البيانات ذات الصلة. وقد صرّح كلاين في هذا الصدد قائلاً: «لقد تفهم عمدة المدينة البيانات واستوعبها تمامًا» وتوقع إحراز التحسينات في درجات الاختبارات والنتائج ومعدلات الحضور ومدى جودة الأداء في إدارة التعليم.⁵⁹

الملاحظات الشهرية

تكمّن أهمية تحديث المعلومات وإعداد التقارير بصفة منتظمة في ضمان اهتمام وإطلاع المسؤولين والقادة - كالوزراء مثلاً - على آخر المستجدات في سير العمل. كما يتيح ذلك للقيادة السياسية إمكانية تقديم ملاحظاتها الدورية بشأن التقدم المحقق. وهناك العديد من الجوانب التي تساعد في الاهتمام بإبداء الملاحظات، أولها أن تكون في صيغة مكتوبة. وثانيها، ضرورة عرض البيانات بطريقة متسقة بحيث يسهل متابعتها، فضلاً عن توضيح التباينات الإقليمية وغير ذلك. وأخيراً، ينبغي أن تكون الرموز المستخدمة في الملاحظات وطريقة كتابتها مألوفة لكي يتمكن القارئ من إيجاد ما يبحث عنه بسهولة.

الاجتماعات المنتظمة وتقييم المنجزات

يُسهّم عقد الاجتماعات المنتظمة في نجاح مبادئ علم الإنجاز، ويوضح الجدول أدناه كيفية إدارة اجتماع فعّال يتسم بالحوار الحقيقي والمفتوح بين أفرادها.

الخصائص الإحدى عشرة للاجتماع الجيد
• تحضير جدول أعمال مدروس يركز بشكل أساسي على مناقشة بند أو بندين فقط.
• تخصيص وقت كافٍ للاجتماع، دون الإفراط، مع تحديد وقت الانتهاء.
• حضور الأشخاص المعنيين إلى غرفة الاجتماعات، والحرص على ألا يكتظ الاجتماع بالأشخاص المفروضين عليه أو الذين يسهون في الحديث دون فائدة.
• ترأس الاجتماع بصورة جيدة، مع افتتاح جدول الأعمال بوضوح واختتامه بالتركيز على الإجراءات المطلوبة.
• إعداد مواد الإحاطة الواضحة والبيان الموجز وتقديمها قبل بداية الاجتماع.
• القبول المشترك للبيانات التي سيتم استخدامها (لعدم إضاعة الوقت في الجدول حول مدى صحة البيانات).
• تقديم عرض افتتاحي موجز (لا يزيد عن خمس دقائق)، وذلك إذا لم يكن بعض الحاضرين، ربما رئيس الوزراء، قد قرأ البيان الموجز للاجتماع.
• وجود مناخ تعاوني يسمح - بل ويشجع على - تباين الآراء وتعدّد وجهات النظر المطروحة
• قاعة اجتماعات مجوّزة وليس التنظيم لعقد احتفال.
• إجراء مداولات حقيقية.
• بدء الاجتماع وانتهائه في الوقت المحدد - أو حتى قبل انتهاء الوقت.

الشكل 12: الخصائص الإحدى عشرة للاجتماع الجيد (المصدر كتاب «How to Run a Government» (كيف تُدار الحكومات، ص 160))

كما يؤدي تنظيم مجموعة من جلسات أو اجتماعات «تقييم المنجزات» إلى تحقيق فائدة كبيرة تتمثل في تحديد تسلسل المواعيد النهائية للتنفيذ. ويساعد الموعد النهائي، حتى وإن كان مرناً، في تحديد الجداول الزمنية لفرق العمل المسؤولة عن مراحل الإنجاز المختلفة. على سبيل المثال، يُطبق القائمون على مشروع مهاراتي في دولة قطر مجموعة من الإجراءات الروتينية الداخلية، التي تشمل عقد الاجتماعات الأسبوعية، إلى جانب زيارات المدارس بصفة أسبوعية من أجل متابعة مستوى التقدم المحرز وتحديد المشكلات القائمة.

وتشكّل اجتماعات تقييم المنجزات فرصة مواتية للتشاور ودراسة الخيارات المطروحة بعناية، ومن ثمّ اتخاذ القرارات بشأنها استناداً إلى التباحث والحوار المفتوح والصريح.⁶⁰ وقد اقترح تأسيس الإدارات التعليمية في إقليم البنجاب الباكستاني لكي تتولى مسؤولية التعليم في مقاطعات الإقليم الستة والثلاثين. وكانت هناك مخاطر من أن يؤدي هذا التفويض في الصلاحيات والمسؤوليات إلى تغيير خارطة الإنجاز المعنية بإصلاح قطاع التعليم، وربما يفضي إلى عدم فعاليتها في نهاية المطاف. وقد تم تجنب هذه المخاطر من خلال عقد اجتماعات تقييم المنجزات المتحققة. وحرص المسؤولون في هذه الاجتماعات على حضور جميع الأشخاص المعنيين تحت سقف واحد في نفس الوقت، بما أسهم في تقديم جميع المصالح ذات الصلة لتيسير إجراء مناقشات المائدة المستديرة. وبالنسبة للشخصيات الرئيسية التي تُعنى بحضور اجتماع تقييم المنجزات، فهي تشمل القائد (الوزير) ورئيس وحدة الإنجاز وكبار المسؤولين المعنيين بعملية التنفيذ.

متابعة التقدم المحقق

تُعد مقارنة الإنجاز ومتابعة التقدم المحرز بين المدارس والمناطق التعليمية من العوامل المحفزة على إجراء التحسينات. ففي مدينة ريو دي جانيرو البرازيلية، جرى تطبيق الاختبارات الأساسية مع انتهاء تدريس مواد المنهاج التعليمي كل شهرين. وأسهمت دورة التقييم السريع هذه في توفير وسيلة إدارية فعالة لمديري المدارس ومسؤولي التعليم بالمدينة، حيث تم تحليل البيانات على مستوى المدارس والطالب الفردي. ونتج عن إحدى مراجعات التقييم تحديد 28 ألف طالب ضمن فئة الطلاب «المعرضين لمخاطر» تدني مستويات القراءة والكتابة، ما حدا بالمسؤولين إلى إعداد برنامج تكميلي لاحق لكي يتمكن هؤلاء الطلاب من اللحاق بركب أقرانهم. ومن خلال الاستعانة بهذه البيانات، تم تحديد هدف تحسين تلك المهارات اللغوية الوظيفية بنسبة 95% لجميع طلاب الصف السادس، وقد نُفذ هذا البرنامج قبل مواعده النهائي بثلاث سنوات مع تجاوز النسبة المقررة وزيادتها إلى 97%.⁶¹

مراجعة برنامج الإنجاز

وإلى جانب الملاحظات الشهرية والمواظبة على عقد اجتماعات تقييم المنجزات المنتظمة، من الضروري كذلك مراجعة البرنامج ككل بصفة دورية.

ويُحدّد نجيب عبد الرزاق، رئيس الوزراء الماليزي، إجراء المراجعة بصفة سنوية، بالإضافة إلى عقد اجتماع لتقييم المنجزات يوم الإثنين من كل أسبوع من أجل التركيز على واحدة من أولوياته الستة. وللمساعدة في ضمان تنوع الآراء ووجهات النظر المقدمة في اجتماع المراجعة السنوية، فقد شكّلت الحكومة الماليزية اللجنة الاستشارية الدولية التي تضم مجموعة من الخبراء الخارجيين من مجموعة من المؤسسات الدولية، بما في ذلك البنك الدولي.

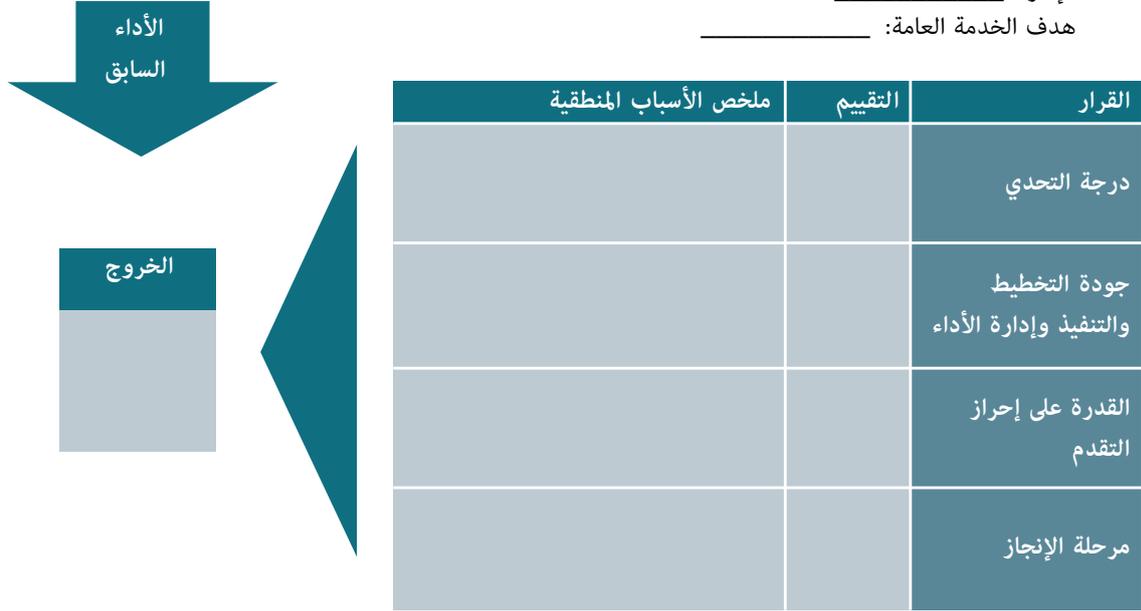
كما توليت أنا وفريق عملي، في مقر رئيس الوزراء البريطاني في داوننج ستريت، المراجعة الشاملة لبرنامج الإنجاز كاملاً كل ستة أشهر باستخدام إطار عمل التقييم في كل هدف من الأهداف الرئيسية. وتكمن روعة هذا الإطار في أنه لم يحدد لنا مستوى التقدم المحرز فحسب، بل كان يتوقع أيضاً ما إذا كنا سنتمكن من تحقيق الهدف في وقته المحدد مستقبلاً أم لا.

يتيح إطار عمل التقييم إمكانية التنبؤ بتحقيق الإنجاز

إمكانية الإنجاز

الإدارة: _____

هدف الخدمة العامة: _____



أحمر	مشكلة كبيرة - تتطلب إجراءات عاجلة وحاسمة
أحمر/برتقالي	مشكلة - تتطلب اهتمامًا كبيرًا، فيما تحتاج بعض الجوانب إلى اتخاذ إجراء بشأنها
أصفر/أخضر	مختلط - بعض الجوانب تتطلب اهتمامًا كبيرًا، وبعضها جيد
أخضر	جيد - تتطلب التنقيح والتنفيذ المنهجي

الشكل 13: إطار عمل التقييم (المصدر: كتاب «Instruction to Deliver» (إرشادات الإنجاز)، باربر 2007)

وأتاح لنا إطار العمل أيضًا تحسين خطط العمل وتنقيحها لمدة 6 أشهر أخرى مستقبلاً، فضلاً عن استقاء الدروس المستفادة من البرنامج بأكمله، والتي يمكن لنا تطبيقها في المستقبل. ويمكن الاطلاع على تفاصيل استخدام هذا الإطار في كتاب «Instruction to Deliver» (إرشادات الإنجاز، ص x - xii).

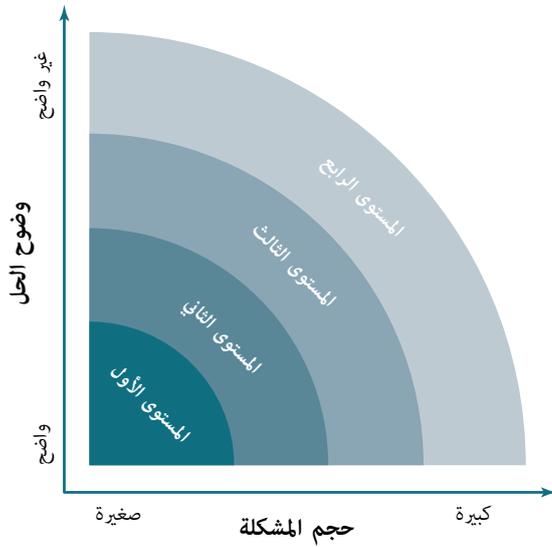


الفصل السادس
حل المشكلات

يمكن تصنيف المشكلات بحسب مستوى شدتها، ثم اتخاذ الإجراءات الملائمة لحلها تبعاً لهذا التصنيف.

وينبغي الإسراع في اتخاذ الإجراءات المحددة لحل المشكلات، مع ضرورة استبعاد الأعداء والحجج التي قد تطرأ في مثل هذه المواقف. ولا يحتاج التعامل مع وجود مشكلة كبيرة أن نحولها إلى أزمة، فغالباً ما يتطلب الأمر تطبيق مبادئ علم الإنجاز على نطاق أوسع لحل هذه المشكلة.

وقد عكف فريق العمل في وحدة الإنجاز البريطانية على إعداد أربعة مستويات من الشدة لتصنيف المشكلات وفقاً لها. ويُعرف المستوى الأول باسم «التنبيه في الوقت المناسب»، وهذا المستوى مخصص للمشكلات التي جرى ملاحظتها (مثل انحراف البيانات هذا الشهر عن مسارها المحدد)، أو إذا ظهرت مشكلة في أحد الأماكن المحلية، وتتوفر الحلول الواضحة نسبياً لحل هذه المشكلات.



الشكل 14: تصنيف المشكلات والحلول

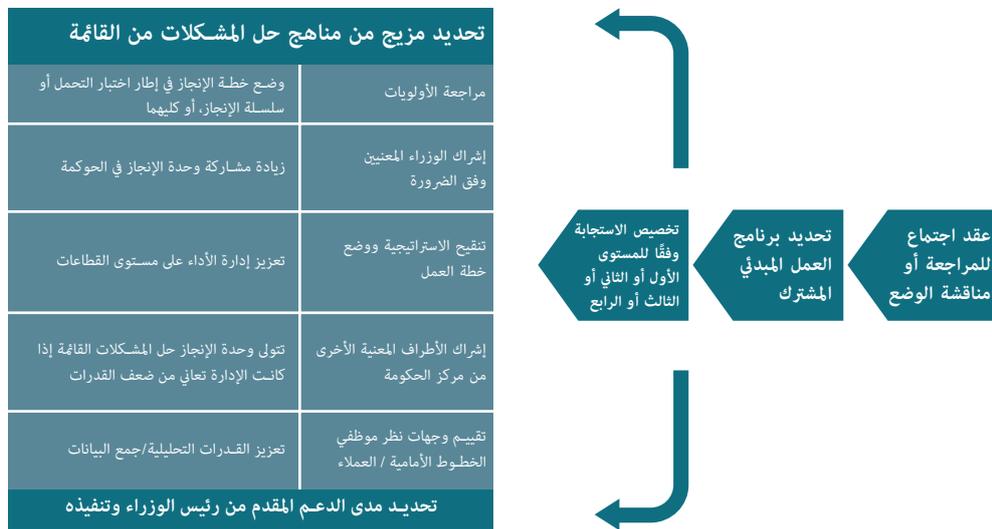
ويحدث المستوى الثاني من الشدة إذا أثرت المشكلة على الإنجاز بصورة كبيرة، مع عدم وضوح الأسباب والحلول في هذه الحالة، ويُسمى هذا المستوى «حل المشكلات القياسية». وتميل الأنظمة البيروقراطية في مثل هذه الحالات إلى الانتظار ومتابعة ما سيحدث، وهذا خطأ كبير، إذ ينبغي التصرف بجدية والتحقيق في أسباب حدوث المشكلة والبحث عن حلول لها.

ويُعرف المستوى الثالث باسم حل المشكلات الحادة، ويتضمن تقديم قدر أكبر من الحلول السياسية والقيادية من جانب أحد الوزراء، أو القائد المسؤول عن الإنجاز.

أما المستوى الرابع فهو إدارة الأزمات. وفي هذه المرحلة يتعرض الإنجاز لمخاطر كبيرة، وتعالى أصوات الانتقادات في الصحف وبين المواطنين. وينبغي التصرف واتخاذ الإجراءات اللازمة فور تشخيص طبيعة المشكلة، إذ تحتم الأزمات ضرورة الإسراع في اتخاذ القرارات ومحاولة دفع الصعاب. وقد يتوفر الوقت الكافي لتحليل المشكلة في المستويين الثاني والثالث، ولكن لن يسعفنا الوقت أبداً لإجراء تحقيق كبير أو التكليف بإجراء مراجعة مستقلة. وعلى الرغم من أهمية هذه المراجعات في كثير من الأحيان كوسيلة لفهم ما حدث واستقاء الدروس المستفادة لتجنب مثل هذه المشكلات مستقبلاً، فهي ليست سريعة بالقدر الكافي مثل استخدام أداة الإدارة من جانب القادة المسؤولين عن تحقيق الإنجاز.

كما طورت وحدة الإنجاز البريطانية مجموعة من الأدوات للمساعدة في حل المشكلات، وأهم هذه الأدوات هي أداة مراجعة الأولويات التي اشتملت على أداة أخرى، وهي أداة تحليل سلسلة الإنجاز. ويمكن إجراء مراجعة الأولويات في غضون شهر واحد، حيث يتضمن الأسبوع الأول تشكيل فريق عمل من أربعة أو خمسة أفراد يتألفون في العادة من بعض موظفي وحدة الإنجاز، وشخص آخر من الإدارة المعنية، إلى جانب شخص أو شخصين من مسؤولي تقديم الخدمات في الخطوط الأمامية. ويتعين على هذا الفريق المشاركة في جمع كافة البيانات ذات الصلة حول القضية محل البحث، وذلك بهدف التوصل إلى الفرضية التي يؤمل منها تحديد سبب حدوث المشكلة. وفي الوقت ذاته، يعمل الفريق على إعداد قائمة بالزيارات الميدانية المطلوب إجراؤها، بحيث يتمكن فريق العمل بحلول الأسبوعين الثالث والرابع من الخروج والتحدث إلى جميع المسؤولين المعنيين في سلسلة الإنجاز. ومن خلال العمل الميداني، يكتسب فريق العمل الأفكار والآراء المعمقة التي تحدد موضع حدوث المشكلات، وعمّا إذا كانت تتعلق بالجوانب اللوجستية أو الموارد البشرية.

ويلخص الشكل أدناه كيفية التفكير في حل المشكلات بصورة مفيدة.



الشكل 15: منهج حل المشكلات (المصدر: كتاب «How to Run a Government» (كيف تُدار الحكومات، ص 202))

وقد طبقت مؤسسة مبادرة التعليم الأردنية مناهج عمل مماثلة للأساليب المتبعة في المستويين الثاني والثالث، حيث قام المكتب المركزي لإدارة المشروعات بمجموعة من الزيارات الميدانية وأجرى عددًا من الدراسات الاستقصائية لتحديد المشكلات القائمة وتخصيص المساعدة اللازمة لها وفق الحاجة.⁶² وتتمثل الفائدة المهمة من استخدام أداة معتمدة مثل أداة مراجعة الأولويات في ضمان شموليتها إلى جانب تميزها بالسرعة والفعالية المطلوبة.

استبعاد الأعذار والحجج الواهية

تنطوي الحياة بوجه عام، وكذلك الأنظمة البيروقراطية، على المشكلات التي ينبغي العمل على حلها إلا أننا لا نرغب في مواجهتها. ويأتي دور وحدة الإنجاز في تمييز الأعذار والحجج فور سماعها، ومن ثم محاولة استبعادها. وفيما يلي دليل موجز يوضح كيفية تمييز الأعذار الأكثر شيوعاً وأسلوب الرد عليها.

◦ العذر الأول: إننا ننجز ما هو مطلوب منا بالفعل

◦ الرد: إذن فلماذا حدثت المشكلة؟ وإذا كنتم تنجزون ما هو مطلوب منكم، فما الدليل على نجاحكم في ذلك؟ وهل تنجزون المطلوب بالفعالية والقدر الكافي؟ ربما كنتم تؤدون ما هو مكتوب على الورق في إدارتكم، لكن ذلك لا يحقق الأثر المرجو على مستوى النظام ككل.

◦ العذر الثاني: أنتم تطلبون المستحيل

◦ الرد: قد يبدو مستحيلاً في نظركم، لكنهم استطاعوا تحقيقه قبل ذلك في فرنسا/ الولايات المتحدة/الصين (تُحذف أسماء الدول حسب الاقتضاء). ونحن نضمن لكم أنه إذا تمكنتم من الوصول بأداء 90% من النظام لديكم إلى نفس مستوى أفضل 10%، فسوف تحققون أكثر مما نطلبه. إنكم تحتاجون فقط إلى قدرٍ من الجرأة والإقدام لفعل ذلك، وقد سمعنا نفس الكلام الذي ذكرتموه من ثلاث إدارات في العام الماضي، ولكن انظروا الآن إلى ما حققوه من أداء رائع ومتميز!

◦ العذر الثالث: أنتم تطلبون المستحيل ونحن ننجز ما هو مطلوب منا بالفعل

◦ الرد: لقد سمعنا هذه الأعذار أكثر من مرة من أفواه المسؤولين، وأغلب الظن أنها لا يمكن أن تكون صحيحة - إذن فلنكن واقعيين!

◦ العذر الرابع: الأمر محفوف بالمخاطر الكبيرة

◦ الرد: نعم، نوافقكم الرأي، ولكن لن تكون المخاطر ماثلة للجلوس وعدم فعل أي شيء. وإذا لم يحالفنا النجاح، فلنحاول تجربة شيء آخر.

◦ العذر الخامس: ستكون هناك عواقب غير مقصودة

◦ الرد: بالطبع، فالعواقب موجودة دائماً. وقد يكون بعضها إيجابياً، من يدرى! ولكننا سنتحقق منها في جميع الأحوال. أما العواقب الحتمية لعدم التصرف فهي أسوأ بكثير مما تعتقدون.

◦ العذر السادس: إنكم بتدخلكم هذا تشتتون انتباهنا عن تحقيق الإنجاز

◦ الرد: ألم تسألوا أنفسكم إذا كنتم تنجزون حقاً، فلماذا تدخلنا! سوف نساعدكم في تحقيق الإنجاز بمجرد أن تتضح طبيعة المشكلة، لكن عليكم أن تتفهموا أننا لن نغادر حتى تُحل المشكلة القائمة... وحينها سوف نهنتكم بأنفسنا.

من أجل المساعدة في إجراء مثل هذه المحادثات الصعبة والمعقدة، قررت مؤسسة مبادرة التعليم الأردنية عدم إنشاء مكتب إدارة المشروعات التابع لها داخل مقر الوزارات الحكومية أو مؤسسات القطاع الخاص. وقد أفادها هذا القرار في اكتساب الحيادية، ومكّنها من التواصل بفعالية مع مختلف الأطراف المعنية والتوسط في المناقشات ذات الطبيعة الحساسة.⁶³

الفصل السابع

استدامة التغيير وعدم التراجع عنه

بعد استيعاب المفاهيم الرئيسية في الفصول السابقة والإلمام بمبادئ علم الإنجاز، ينبغي أن تتوجه التطلعات الآن صوب إحراز التغيير المستدام ذي الطابع المؤسسي. ويعني هذا عدم الرضا بتحسين النتائج فحسب، بل التأكد أيضاً من أن القيادة والهياكل التنظيمية وثقافات العمل تسير على الدرب الذي يضمن تحقيق النتائج في المستقبل القريب.

القيادة السياسية الثابتة والمنضبطة

وينبغي وجود القيادة المتميزة لإحراز هذه التغييرات الجذرية. ومن خلال الاستشهاد بإحدى الخطب المتميزة التي ألقاها دالتون مكجوينتني، رئيس الحكومة ورائد «قطاع التعليم» الناجح في مقاطعة أونتاريو الكندية بين عامي 2003 و2013، نستطيع استخلاص بعض الدروس الأساسية المستفادة لقادة نظم التعليم⁶⁴:

- **الدرس الأول:** لا ينبغي أن يكون السعي نحو إحراز التقدم مجرد صرعة عابرة تخبو بهرور الوقت؛ بل لا بد أن يكون أولوية دائمة لدى الحكومة، مع ضرورة دعمه بخطة عمل ذكية وما يلزم من موارد.
- **الدرس الثاني:** لن تهتم الحكومة بالإصلاح ما لم يكن قضية هامة بالنسبة لرئيس الحكومة - شخصياً.
- **الدرس الثالث:** لا يهم حجم الأموال المستثمرة، ولا يهم مدى رغبتك في تحقيق التغيير؛ فلن تحصل على النتائج المرجوة إلا بإشراك القوة العاملة.
- **الدرس الرابع:** لكي تنجح، فإنك تحتاج إلى بناء قدرات فريق العمل وتمكين أصحاب الكفاءة بالأسلوب الصحيح.
- **الدرس الخامس:** حدد مجموعة قليلة من الأولويات واسَّعَ إلى تحقيقها دون هوادة.
- **الدرس السادس:** متى بدأت في إحراز التقدم، عندئذٍ لديك التصريح اللازم لزيادة الاستثمارات وتعزيزها.
- **الدرس السابع:** إنجاز العمل لا ينتهي أبداً.
- **الدرس الثامن:** أفضل طريقة لاستدامة جهود الإصلاح هو أن تجعل منها أمراً شخصياً؛ أي إن عليك الاهتمام بهذا شخصياً، بصفتك قائد العمل.

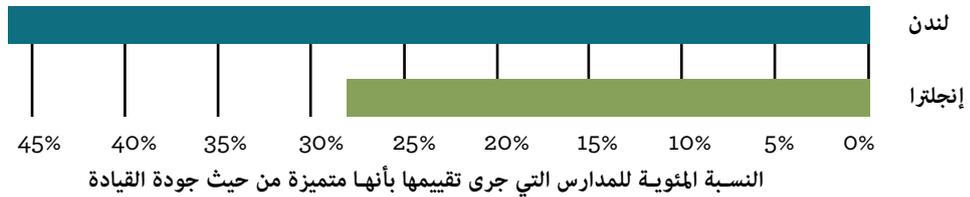
وقد رأيت مثلاً على القيادة الواضحة من أرفع الشخصيات في الأردن، وهو جلالة الملك عبد الله الثاني، الذي أكد شخصياً وبشكل مستمر على أهمية مبادرات إصلاح التعليم في المملكة. وقد أسهم ذلك في استقطاب وجذب العديد من الشركاء الخارجيين، وساعد في ترسيخ التغيير ودفعه للأمام.⁶⁵ وتبين أيضاً أن الحملات والدعوات السياسية هي بمثابة عوامل حاسمة في برنامج مؤسسة إنجاز، وهو برنامج لتدريب الطلاب على ريادة المشروعات في المدارس الثانوية. كما ساعد الدعم المبكر الذي قدمته جلالة الملكة رانيا العبدلله في بناء مصداقية للبرنامج وإتاحة الوصول إلى شبكة واسعة من المدارس. وعلاوةً على ما سبق، كان الدعم الحكومي من جانب وزارة التعليم الأردنية ذا أهمية بالغة في توسيع نطاق البرنامج على مستوى المدارس.⁶⁶ وقد أشادت منظمة اليونيسف بدور مؤسسة إنجاز كنموذج لأفضل الممارسات الرامية إلى مشاركة اليافعين والشباب في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

ترسيخ التغيير

لضمان استدامة التغيير، لابدّ من الاستثمار في التعليم المستمر للقوى العاملة. فإذا نجح هذا الاستثمار، فإنه يكون قد نجح على مستوى ثلاثة محاور: أولها رفع مستوى الوعي من خلال ضمان أن الأشخاص المشاركين في تحقيق التغيير الرئيسي، كالمسؤولين الحكوميين والمعلمين، على دراية بطبيعة التغيير القادم ومسوغاته وما يعنيه على أرض الواقع؛ ويعني هذا من الناحية المثالية، أن يفهم الجميع الهدف الأخلاقي والمسوغ المنطقي وراء حدوث التغيير. وبالطبع ينبغي أن يكون الهدف الأخلاقي مقنعًا، بمعنى أن الأفراد يحتاجون إلى التيقن من حدوث هذا الأمر. وللعمل على ترسيخ هذه القناة ووصولها إلى المعنيين معرفتها، لابدّ من الاستعانة بالعديد من قنوات التواصل دون الاقتصار على تسلسل الهرم الإداري الذي أثبت عدم فعاليته بصورة كبيرة.

وثاني هذه المحاور هو التدريب الرسمي الذي يمكن تطبيقه على فئات محددة أو على القوة العاملة برمتها، ما يُسهم في توفير المهارات اللازمة لاعتماد التغييرات أيًا كانت. أما المحور الثالث فهو بناء القدرات وتكاملها مع أسلوب عمل الأنظمة، وهذا المحور بالغ الأهمية لاستدامة التغيير، كما أنه من العناصر الجوهرية لإطلاق القدرات والوصول إلى مستويات الأداء المتميزة. وتتجلى الطريقة المثلى لكي يستكمل المعلم مسار المعرفة المتعلقة بتحقيق التغيير الرئيسي من خلال التعلم العملي من أقرانه، وليس عن طريق مركز التدريب.

وقد أُشير إلى دور مدير المدرسة باعتباره محركًا رئيسيًا في قيادة التغيير. فعلى سبيل المثال، كان مدير المدرسة في مدينة هو تشي منه الفيتنامية ولندن ونيويورك يوصّف بأنه القائد الموجه الذي يكمن دوره الأساسي في متابعة عملية التدريس وتحسينها، وليس التركيز على الجوانب الإدارية. ولهذه الأسباب، يُعدّ تدريب مديري المدارس وتنمية قدراتهم استثمارًا جيدًا، كما أن الإعداد الجماعي والفردي لقادة المدارس من شأنه الإسهام في تحقيق التغيير المستدام الذي لا رجوع عنه. ومن بين الأمثلة على ذلك جهود العمل التي بذلتها الكلية الوطنية للقيادة المدرسية في إنجلترا، وكذلك تأسيس معهد تدريب القادة في مدينة نيويورك. كما أسست فيتنام معهدان وطنيان لقيادة التعليم. ويبدو أن الاستثمار في بناء القدرات القيادية يؤتي ثماره المرجوة؛ ففي لندن، على سبيل المثال، حيث حظي هذا الأمر باهتمام خاص، كان قادة المدارس الذين خضعوا للتقييم من جانب مراقبي المدارس الوطنية أكثر كفاءةً من أقرانهم في جميع المناطق الأخرى على مستوى إنجلترا. ويبين الشكل أدناه اتساع الفارق بصورة كبيرة بين النسبة المئوية لقادة المدارس الذين تم منحهم تقييم «متميز» - وهو أعلى تقييم يمكن الحصول عليه - في لندن مقارنةً بقيادة المدارس في إنجلترا بوجه عام.⁶⁸ ولهذا السبب جزئيًا، أصبحت لندن أفضل المدن أداءً على مستوى البلاد.



الشكل 16: النسبة المئوية للمدارس التي جرى تقييمها بأنها متميزة من حيث جودة القيادة في لندن وجميع أنحاء إنجلترا (المصدر: أمانة تطوير التعليم، 2015)⁶⁹

مواصلة تنمية المهارات وبناء القدرات

ثمة حاجة كذلك إلى الاستمرار في تنمية المهارات وبناء القدرات لدى القوة العاملة. وتُعد «براك» من المؤسسات التي تحوز الريادة في تقديم مثل هذا النوع من التدريب، وهي مؤسسة غير حكومية في بنجلاديش. وتقدم المؤسسة التعليم المستمر في جميع برامجها الرئيسية، سواءً أكانت تتعلق بتربية الدواجن أو تمكين المرأة أو التعليم. وفي إطار برنامج التعليم، تضطلع مؤسسة براك بتعليم نسبة 10% أو أكثر من الأطفال في سن التعليم الابتدائي في بنجلاديش. فجميع الطلاب تقريبًا قد تسربوا، لسبب أو لآخر، من نظام التعليم الحكومي الذي يعاني من تدني مستويات الأداء بشكل كبير. وتساعد المؤسسة هؤلاء الأطفال في إكمال تعليمهم الابتدائي في غضون أربع سنوات بدلاً من قضاء خمس سنوات في مدارس القطاع الحكومي. وعلى الرغم من وجود هذا الفارق بعام دراسي كامل، يتفوق الأطفال المنتسبين إلى مؤسسة براك تفوقًا منقطع النظير على أقرانهم في المدارس الحكومية. ويرجع السبب في ذلك جزئيًا إلى قيام المؤسسة بتطبيق نموذج فعال للتعليم الابتدائي الجيد، إلا أن السبب الرئيسي يتمثل في المقام الأول في تدريب المعلمين على إحراز التميز. كما أن جميع المدارس الابتدائية التابعة للمؤسسة تقريبًا عبارة عن فصل واحد يضم 30 إلى 40 طفلًا ومعلم واحد فقط، ما يجعل نجاحهم أكثر إثارة للإعجاب.

بالإضافة إلى ذلك، يُعد جميع المعلمين في مؤسسة براك تقريبًا من شابات المجتمع المحلي اللاتي تخرجن لتوهن من المدارس الثانوية. وتنخرط هؤلاء الشابات في برنامج تدريبي لا تزيد مدته عن ثلاثة إلى أربعة أسابيع قبل أن يبدأن في التدريس. وهذه الفترة كافية لشروعهن في العمل، إلا أن ما يساهم في تحقيق الجودة والاتساق الملحوظ على مستوى المدارس هو تقييم هؤلاء المعلمات بصفة أسبوعية من قبل موجه متخصص يتولى متابعة أدائهن أثناء التدريس ويقدم لهن المشورة اللازمة. وقد سبق لهؤلاء الموجهين العمل كمعلمين لدى مؤسسة براك، ما يعني قدرتهم على توضيح ما يريدون تعليمه للمعلمات مع الأطفال على نحو فعال. كما تلتقي المعلمات مرة كل شهر ضمن مجموعة تتألف من اثنتي عشرة معلمة أو نحو ذلك في أحد مراكز التدريب المجاورة، ويقضين يومهن في تعلم المهارات الجديدة على يد المدرب أو من بعضهن البعض. وفي هذه الجلسات التدريبية، تجلس المعلمات على الأرض وأمامهن مجموعة من المواد التعليمية تمامًا مثلما يفعل الأطفال في الغرف الصفية. ومن الناحية العلمية، يحاكي هذا التدريب أساليب وطرق التدريس المطلوب تقديمها داخل الصفوف الدراسية. ويمكنك زيارة هذه المدارس واحدة تلو الأخرى لتكتشف تكرار تدريس نموذج مؤسسة براك التعليمي من قبل المعلمات اللاتي يعملن بمفردهن في الغالب.

إن تنمية المهارات وبناء القدرات المهنية لدى القوة العاملة، بما في ذلك استقطاب ألمع المواهب والكفاءات، يمثل عنصرًا أساسيًا في العديد من إصلاحات النظم التعليمية. وقد تضافرت جهود المسؤولين في مدينة هو تشي منه في فيتنام، على سبيل المثال، من أجل تحسين مستوى تأهيل المعلمين. وفي مدينة نيويورك، ارتفعت شروط قبول المعلمين في المدارس، فضلًا عن ظهور تحسن ملموس في أوساط الشباب الراغبين في الانتساب إلى مهنة التدريس في الثلث الأعلى من نتائج اختبارات الكفاءة المهنية السابقة للمرحلة الجامعية. وفي لندن، يساهم برنامج «التدريس أولاً»، الذي أُطلق في عام 2002، في اجتذاب الخريجين الأعلى أداءً من أفضل الجامعات وتشجيعهم على التدريس في المدارس الحكومية بالمناطق المحرومة. وقد ساعد البرنامج في تغيير الصورة النمطية المأخوذة عن مهنة التدريس باعتبارها خيارًا له مكائته العالية بالنسبة للخريجين الموهوبين.⁷⁰



الفصل الثامن
توفير الأموال والموارد

لا يختلف اثنان على أهمية توفير الموارد المالية، إلا أن المفارقة تكمن - كما رأينا في الفصل الأول - في أن زيادة الإنفاق لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين النتائج. وليس من الواقعي، في ظل المناخ الاقتصادي الراهن، الافتراض بأن الإنفاق سوف يستمر في الزيادة عامًا تلو الآخر. كما ستواجه العديد من الحكومات على مدار العقد المقبل ثلاثة معوقات من شأنها أن تؤثر على نظمها التعليمية، وهي:

1- أعباء الديون التي ينبغي تخفيضها.

2- زيادة الطلب على تحسين جودة التعليم.

3- ممارسة الضغوط لخفض القدرة على رفع الضرائب.

ولذلك، يتمثل التحدي الذي تواجهه الحكومات في زيادة مستوى الإنتاجية.

بوجه عام، خصّصت الحكومات العربية جزءًا كبيرًا من دخلها القومي لقطاع التعليم؛ إذ تنفق كل من جيبوتي وتونس والمغرب والمملكة العربية السعودية واليمن ما يزيد عن 5% من إجمالي ناتجها القومي على التعليم وحده.⁷¹ وقد أدى هذا إلى إحراز تقدم كبير في تعميم التعليم المدرسي، إلا أنه تسبب في انخفاض مردود الاستثمار بصورة كبيرة من حيث إحراز النتائج التعليمية ذات الفائدة المرجوة. وعلى مستوى المنطقة، تتعثر النظم التعليمية بسبب تدني مستويات الجودة وعدم المساواة.⁷²

وقد أظهرت نتائج برنامج «بيزا» لعام 2016 انخفاض نتائج الطلاب في دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا عن متوسط نتائج الطلاب في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على مستوى الرياضيات والقراءة والعلوم.⁷³ كما أشارت نتائج اختبار «تيمس» إلى أن الدول الأقل أداءً في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا شملت الأردن والسعودية والمغرب والكويت. وفي لبنان، أظهرت نتائج اختبارات «تيمس» المتقدمة، التي تُقيّم الطلاب في سنوات الدراسة النهائية للمرحلة الثانوية، عدم إحراز أي تحسن منذ عام 1995. وأشار البنك الدولي إلى أن «أسباب [تدني مستويات الأداء] معقدة، ولكنها تستحق الدراسة والتحليل».⁷⁴

وهناك العديد من الأسباب التي تفسر لماذا لا يُترجم إنفاق الموارد الإضافية في كثير من الأحيان إلى تحسين النتائج التي يحرزها الطلاب. ويتمثل السببان الأكثر أهمية في أن الحكومات غالبًا ما تعتقد أن زيادة أوجه الإنفاق ستؤدي بمفردها إلى إحداث الفارق المنشود (ولكن لا يتحقق ذلك كما بيّنا في الفصل الثالث)؛ بالإضافة إلى تجاهل قاعدة الأدلة من جانب الحكومة في إعداد منهج الإصلاح.

اتباع منهج عمل مبتكر وجريء في إعداد الميزانية

يوضح ديفيد أوزبورن وبيتر هاتشينسون في كتابهما «The Price of Government: Getting the Results We Need in an Age of Permanent Fiscal Crisis» (الثمن الذي تدفعه الحكومة: تحقيق النتائج التي نحتاج إليها في عصر الأزمة المالية الدائمة)، خمسة تحديات أساسية ينبغي التغلب عليها عند الشروع في إعداد الميزانية، ألا وهي:⁷⁵

1- فهم طبيعة المشكلة: هل تتعلق بالدخل أم الاقتراض أم الإنفاق، أم مزيج من الثلاثة؟

2- تحديد الثمن الذي تدفعه الحكومة: ما حجم الأموال التي ترغب الحكومة في إنفاقها، وما حجم المبالغ التي يكون المواطنون على استعداد لدفعها؟

3- تحديد أولويات الحكومة: ما القطاعات التي ينبغي تركيز الاستثمار والجهود عليها؟

4- تخصيص الموارد المتاحة على أساس أهمية الأولويات: ينبغي إعادة توزيع الإنفاق من الأولويات الأقل إلى الأولويات الأكثر أهمية.

5- إعداد خطة شراء لكل نتيجة: وهذا هو الجزء الأكثر جوهرية في النموذج. فبعد تقرير المخصصات اللازمة، وبدلاً من مجرد التصديق على تمويل إحدى الخدمات القائمة، يُقترح أن يتولى فريق العمل المعني بتحقيق النتائج إعداد خطة شراء لكل مجال من مجالات الأولوية. ويُخول هذا الفريق لأن يضع نفسه «مكان المواطنين» لتحديد الممارسات الناجحة من عدمها، وإعداد خطة إنجاز لكل نتيجة من النتائج الرئيسية.

الإنتاجية في القطاع العام

استطاع البروفيسور مارك إتش. مور، الأستاذ بجامعة هارفرد، وضع إطار عمل للمساعدة في زيادة القيمة العامة التي تحققها الحكومة.⁷⁶ واستناداً إلى هذا النهج، علاوةً على تخصيصه ليصبح جاهزاً للعمل، قمتُ بإعداد الشكل أدناه من أجل توضيح إطار العمل الخاص بمراجعة الإنتاجية.

حجم المشكلة	=	التزام المواطنين	الصحة التنظيمية	النتائج
		1- زيادة الثقة العامة 2- تحفيز الطلاب 3- مشاركة أولياء الأمور	1- فعالية العمليات 2- تحسين مواقف وآراء الموظفين / بناء القدرات 3- بناء العلاقات القوية	1- إحراز النتائج على المدى البعيد 2- التقدم المحرز في تحقيق النتائج 3- تحديد المؤشرات الرئيسية
		المُدخلات ÷		
		3- الشفافية	2- الكفاءة	1- كفاية التمويل

الشكل 17: إطار مراجعة الإنتاجية (المصدر: كتاب «How to Run a Government» (كيف تُدار الحكومات، ص 269)

يتعلق الجزء الأول من هذه المراجعة بدراسة النتائج أو المنجزات المحققة، فيما يُستخدم الجزء الثاني في قياس مواقف وآراء المواطنين والطلاب وأولياء الأمور. وفي سياق التعليم، إذا شعر الطلاب بالتحفيز اللازم علاوةً على الدعم الفعال من جانب أولياء الأمور، فسوف يكون لذلك مردود إيجابي كبير على النتائج الدراسية للطلاب. ويضمن الجزء الثالث ألا يقتصر تفكير المشرفين على النظام التعليمي على تحقيق النتائج في الوقت الحالي فقط، بل إحرازها على المدى البعيد كذلك، بالإضافة إلى توقع التغيير وإدارته مرور الوقت. أما الجزء الرابع من إطار العمل فهو مخصص لمراجعة المدخلات، مثل تكلفة وقت الموظفين. وتتوفر هذه البيانات عادةً في النظم الحكومية على مستوى العالم، إلا أنها تُقدم بشكل سيء ولا يجري استخدامها بصورة منهجية في كثير من الأحيان.

وعلى الرغم من عدم إمكانية تحويل هذا الإطار إلى معادلة حسابية، فإنه يساعد في تمكين الحكومات من طرح الأسئلة الصحيحة بشأن الاستثمارات التي تتولى تنفيذها والآثار المترتبة عليها.

الاستفادة من التمويل الخارجي

قدّم مكتب الشراكة الاستراتيجية مساعدات كبيرة في تنفيذ جهود الإصلاح التعليمي في مدينة نيويورك، ويتمثل دور هذا المكتب في توفير التمويل والدعم اللازمين من الشركات ومؤسسات العمل الخيري والمنظمات غير الربحية، فضلاً عن المساعدة في عقد الشراكات بين القطاعين العام والخاص. ومن أمثلة هذه المساعدات توفير منحة تمويلية بقيمة 15 مليون دولار أمريكي من صندوق والاس-ريدريز دايجست لدعم أكاديمية القيادة المعنية بتطوير قدرات مديري المدارس، وكذلك تقديم ما يزيد عن 40 مليون دولار أمريكي من العديد من كبار الجهات المتبرعة بهدف تمويل مركز تميز المدارس المستقلة، وهو من المراكز غير الربحية التي أسّست لدعم المدارس المستقلة.⁷⁷

كما يُعد التمويل والدعم الفني على المدى البعيد من العناصر الأساسية في نجاح توسعة جهود الإصلاح. وفي برنامج مؤسسة إنجاز، أسهم التزام الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية على المدى البعيد في إطلاق برنامج تنمية المهارات وتوسعته. واستفاد البرنامج كذلك من نظام التدقيق والمراجعة الخاص بالوكالة، الذي اعتمدت عليه مؤسسة إنجاز في إعداد نظامها.⁷⁸

وعندما يتعلق الأمر بجذب التمويل، لا يمكن الاستهانة بالقضايا والمشكلات القائمة في منطقة الشرق الأوسط وتأثيرها على إبرام الشراكات. ولنأخذ على سبيل المثال مشروع تطوير التعليم الثانوي وإتاحته للفتيات في اليمن، الذي يهدف إلى تحسين المساواة بين الجنسين وجودة التعليم الثانوي، والذي جرى تمويله في الأصل من جانب خمسة شركاء في التنمية. فقد أسفر اندلاع الاضطرابات في اليمن عام 2010 عن قيام بعض الشركاء بسحب الدعم المقدم للمشروع أو تقليل إسهاماتهم فيه، ما أفضى بدوره إلى انخفاض تمويلات المشروع من 103.4 مليون دولار أمريكي إلى 47.2 مليون دولار أمريكي. إلا أن وزارة التربية والتعليم اليمنية، وعلى الرغم من انخفاض التمويل، سعت جاهدةً إلى استمرار تقديم هذا المشروع. يبقى أن الهدف الأساسي لجميع برامج التمويل الخارجية يتمثل في التأكد من استثمارها على نحو استراتيجي في تحقيق الإنجاز الشامل بدلاً من تمويل المبادرات بصورة منفصلة.

التعليقات الختامية

كما ذكرنا في مقدمة هذا التقرير، ثمة تحدٍ هائل يواجه النظم التعليمية على مستوى العالم، ويستلزم ذلك ضرورة إصلاح تلك النظم على نحو فعّال. ويجب التنبيه إلى أن المتطلبات التي يفرضها الاقتصاد والمجتمع في القرن الحادي والعشرين على النظم المدرسية تختلف اختلافاً جذرياً - وأعلى من ناحية الجودة - عن متطلبات القرن العشرين.

وبهذا المعنى، يمكن القول إن أفضل النظم المدرسية على مستوى العالم ليست جاهزة حتى الآن؛ وإن أسوأ النظم بعيدةً تمام البعد عن سلوك المسار الصحيح. ففي منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، على سبيل المثال، هناك زيادة متنامية في أعداد الشباب الذين لم يتم إعدادهم بما فيه الكفاية لمواجهة متطلبات القرن الحادي والعشرين. ويُهدد بقاء هذا الوضع على حاله، دون العمل على تغييره بصورة عاجلة وجذرية، بمنع ملايين الأفراد من عيش حياة كريمة ومُرضية، وفي الوقت ذاته يشكّل خطرًا كبيرًا على نجاح تلك المجتمعات.

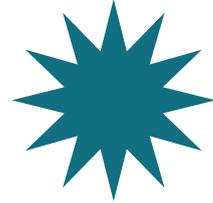
وكما أسلفنا في المقدمة، يحتاج نجاح الإصلاح إلى وجود ثلاثة عناصر، هي:

1- **الإصلاح الشامل للنظام**—من خلال الاعتماد على الأدلة والاتساق ومراعاة مرحلة التطوير التي وصل إليها النظام، إلى جانب اتباع الخطوات السياسية التي يُرجى منها تسريع وتيرة التقدم والإنجاز. ولن يُفلح إطلاق المبادرات العشوائية في هذا السياق.

2- **الابتكار المنظم**—وهو عبارة عن سلسلة من التجارب (المدمجة وفق طريقة عمل النظام والدروس المستفادة من باقي الأنظمة العالمية) المصممة لدعم تطوير النظام في المستقبل. ومن الأمثلة على ذلك مجالات تكنولوجيا التعليم والذكاء الاصطناعي. (يوضح الشكل أدناه العناصر الأساسية لإصلاح النظام على الوجه الصحيح).

3- **الإنجاز بأسلوب منهجي**—وذلك هو محور التركيز في هذا التقرير، ذلك أن العديد من الإصلاحات تغفل أهمية هذا العنصر، الذي إذا لم يُنفذ بصورة صحيحة فسيظل العنصرين الآخرين مجرد حبرٍ على ورق، ولن يحدث التغيير المنشود بالنسبة للطلاب وأولياء الأمور. وإذا حدث هذا الأمر، سوف تتعالى أصوات الانتقاد والسخرية لا محالة، وسيفقد الجميع الثقة في قدرة النظام على إصلاح ذاته.

المعايير والمساءلة	الرأس المال البشري	الهيكل والتنظيم
المقارنة مع المعايير العالمية	توظيف أفضل الكفاءات وتقديم التدريب الجيد لهم	تمكين عمل الإدارة المركزية والهيئات بصورة فعالة
إعداد البيانات والمساءلة التي تتسم بالدقة والشفافية	التحسين المستمر للمهارات التربوية ومستوى المعرفة	القدرة على إدارة التغيير وإشراك المجتمعات في جميع المستويات
الاهتمام بجميع الأطفال في برنامج العمل دائماً من أجل التصدي لظاهرة عدم المساواة	تطوير القدرات القيادية على مستوى المدارس	نقل المسؤولية التنفيذية والميزانيات إلى مستوى المدارس بشكل كبير



التغيير الشامل للنظام

الابتكار المنظم

+ الإنجاز بأسلوب منهجي

الإصلاح الشامل للنظام

الشكل 18: التحول الشامل للنظام (المصدر: باربر ودونيلي ورضوي، 2012)⁸⁰

وقد نوَّهنا أن العنصر الثالث من هذه العناصر الثلاثة هو محور التركيز في التقرير الذي بين أيديكم، أما العنصرين الآخرين فقد جرى إلقاء الضوء عليهما بمزيدٍ من التفصيل في تقرير سابق بعنوان «Oceans of Innovation» (محيطات الابتكار)⁸¹.

ونورد فيما يلي عرضًا موجزًا للتحديات القائمة بوجه عام.

التحديات التي تواجه القائمين على الإصلاح

- المصالح المترسخة
- تاريخ سابق من الإخفاقات
- المناقشات المرهقة
- الافتقار إلى الجرأة والإقدام
- الافتقار إلى الإبداع
- التقسيمات الثنائية الخاطئة (وهي تقليص عدة احتمالات لشيء ما إلى احتمالين فقط)

عناصر التحول الواضحة

على مستوى النظام

- زيادة أولويات التنفيذ
- معرفة كيف تعمل النظم الفعّالة
- فهم العناصر الأساسية للإصلاح
- النهوض بالقدرات التكنولوجية
- تطوير عمليات التقييم على مستوى المنظومة ككل
- تحسين البيانات

على مستوى المدارس والطلاب

- القيادة المدرسية المتميزة
- الإلمام بخطة تحسين المدرسة
- فهم ماهية التعليم والتعلم الفعّالين
- الاهتمام بالتعلم الإلكتروني والتعلم المختلط
- اعتماد وإجراء تقييمات أكثر تطوراً
- التحلي بعقلية النمو والتقدم

تطبيق مبادئ علم الإنجاز

• يوصى بتطبيق المبادئ على النحو الموجز في هذا التقرير

ويتطلب تنفيذ العناصر الثلاثة المذكورة آنفاً وجود عنصر آخر؛ ويتمثل في أن القيادة السياسية لا بدّ وأن تتحلى بالجرأة والإقدام. وهذا العنصر غير متوفر في كثير من الأحيان، ولكن يتعدّد من دونه الشروع في تنفيذ عناصر الإصلاح الموجزة في الشكل أعلاه.

ومن الناحية النظرية، لا ينطوي تنفيذ الإصلاح التعليمي على هذا القدر من التعقيد. وتستدعي التحديات الكبرى الماثلة حتى هذه اللحظة وجود عنصر الشجاعة والإقدام الكافي للتعامل معها، علاوةً على اتباع أسلوب عمل منهجي في التنفيذ بما يضمن التغلب على المعوقات وحل المشكلات فور حدوثها، والأهم من ذلك المتابعة والاستمرار لاستكمال طريق الإصلاح حتى نهايته وتحقيق المصلحة المرجوة للطلاب وأسرهم والمجتمع بوجه عام. ومن الخطأ الفادح تأجيل البدء في إجراء الإصلاح الشامل أكثر من ذلك؛ فالحاجة إليه واضحة، والمعرفة متوفرة، والوقت مواتٍ له الآن.

مُلحق

التعليم في الشرق الأوسط

يبين القسم التالي بإيجاز التحديات القائمة والإنجازات المحققة في طرق تقديم التعليم على مستوى المنطقة، بالإضافة إلى أوجه التباين بين البلدان.

تعيّج العديد من بلدان الشرق الأوسط، وبعض المناطق في شمال إفريقيا، بالقلق والاضطرابات. وتسبب الصراعات أضراراً يعجز عنها الوصف في الحياة البشرية والبنية التحتية في سوريا والعراق وليبيا واليمن. ووفقاً لما أشار إليه البنك الدولي، فقد اضطر 15 مليون شخص إلى الفرار من ديارهم، ما أدى إلى حدوث أكبر أزمة للاجئين منذ اندلاع الحرب العالمية الثانية. وفي سياق متصل، ينبغي الإشارة إلى أن مستوى أداء النظم المدرسية لم يكن على المستوى المطلوب، حتى في الدول التي تنعم بالأمن والسلام.

الإنجازات المحققة

على الرغم من السياق الذي أشرنا إليه، فقد شهدنا تحقيق عددٍ من الإنجازات متمثلةً في إحراز تقدم هائل في قطاع التعليم على مستوى منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. فمنذ عام 1960، زاد متوسط الالتحاق بالمدارس إلى أربعة أضعاف، وانخفضت نسبة الأمية إلى النصف منذ عام 1980، وتحققت المساواة الكاملة تقريباً بين الجنسين في فرص الحصول على التعليم الابتدائي.⁸³

وفي معظم بلدان الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، يتمكن البنين والبنات على حدٍ سواء من الحصول على التعليم الابتدائي. ومن عام 2000 إلى 2010، ارتفع «صافي معدل الالتحاق» بالمدارس من 86% إلى 94%، كما ارتفع معدل الالتحاق بالتعليم الثانوي خلال الفترة ذاتها من 62% إلى 70%.⁸⁴

وشهدت معدلات الإلمام بالمهارات اللغوية تحسناً كبيراً على مدى العشرين سنة الماضية، إذ ارتفعت من 59% في عام 1990، إلى 78% في عام 2010.⁸⁵

كما تُعد الفجوة القائمة بين الجنسين من الظواهر والاتجاهات المهمة في المنطقة (والتي تعكس الفجوة القائمة في المناطق الأخرى على مستوى العالم)، حيث تتفوق البنات على البنين في الصف الرابع في مادة الرياضيات، ويستمر هذا التفوق بوجه عام حتى الصف الثامن.⁸⁶

وتظهر الحكومات التزاماً قوياً بإزاء تمويل التعليم العام؛ ففي عام 2014، تم إنفاق ما يعادل 5.3% من إجمالي الناتج المحلي على قطاع التعليم في شتى أنحاء منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.⁸⁷

التحديات القائمة

يُشير البنك الدولي إلى أن «هذه الإنجازات المبهرة يشوبها أمر لا يدعو للارتياح، إذ لا يُعد الالتحاق بالمدارس مرادفًا للتعلم بالنسبة للعديد من الطلاب في جميع أنحاء المنطقة».⁸⁸

كما تتفاوت فرص الحصول على التعليم، فهناك نحو 4.5 مليون طفل غير ملتحقين بالمدارس في جميع أنحاء الوطن العربي، وتُقيم نسبة 87% من هؤلاء الأطفال في البلدان المتأثرة بالصراعات. هذا بالإضافة إلى 2.9 مليون شاب وشابة لا يستطيعون الالتحاق بالمدارس الثانوية.⁸⁹

وبوجه عام، تتسم المدارس في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بأنها متدنية الجودة. وتظهر الاختبارات الدولية الموحدة أن التعليم في المنطقة ليس على المستوى المتوقع، لا سيما بالنظر إلى نصيب الفرد من الدخل في بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.⁹⁰ وقد أظهرت نتائج برنامج «بيزا» لعام 2016 أن نتائج الطلاب في بلدان الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لا تزال منخفضة عن متوسط نتائج الطلاب في دول منظمة التعاون

الاقتصادي والتنمية في مواد القراءة والرياضيات والعلوم. وفي لبنان، لم يطرأ أي تحسن في مستويات الطلاب في سنوات الدراسة النهائية بالمرحلة الثانوية منذ عام 1995.⁹¹ كما أشار استطلاع الرأي العالمي الذي أجرته مؤسسة جلوب في عام 2013، وشمل المواطنين والمقيمين المتحدثين باللغة العربية في مختلف البلدان، إلى أن ما يقرب من 40% من المشاركين في الاستطلاع غير راضين عن الخدمات التعليمية التي تقدمها بلادهم. أما المشاركون الذين تحدثوا بإيجابية عن الخدمات التعليمية في بلادهم فهم من البحرين وعمان وقطر والإمارات العربية المتحدة، في حين عبّر معظم المواطنين في مصر والعراق والمغرب واليمن عن عدم رضاهم.⁹²

ومن بين التحديات كذلك عدم الموازنة بين المهارات التي يتعلمها الطلاب في المدارس ومتطلبات سوق العمل. وتشير الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا إلى أن عدم كفاية المهارات الفنية والشخصية لدى القوة العاملة يؤدي إلى عرقلة نموها والحد من قدرتها على تعيين الموظفين.⁹³ كما أظهر استطلاع للرأي أجرته شركة برايس ووتر هاوس كوبرز أن 60% من الرؤساء التنفيذيين لا يعتقدون أن النظم التعليمية في الشرق الأوسط تزود الطلاب بالمهارات الملائمة التي تؤهلهم لسوق العمل.⁹⁴

وقد كشف الربيع العربي النقاب عن قلة فرص العمل المتاحة للشباب، حتى المتعلمين منهم. وفي عام 2013، بلغت نسبة البطالة في صفوف الشباب 14% على مستوى الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، ما يمثل ضعف المتوسط العالمي،⁹⁵ فيما تزيد هذه النسبة بشكل بالغ في بعض المناطق الأخرى. فعلى سبيل المثال، تراوحت نسبة بطالة الشباب بين 30 و43% في كلٍّ من مصر وفلسطين وتونس عام 2011.⁹⁶

وأعقب الربيع العربي تزايد المطالب بأن تكون الخدمات العامة أكثر استجابة وخضوعاً للمساءلة. ويشير البنك الدولي إلى تركيز العديد من الدول على التعليم بشكل مباشر، ما يعني أن هناك دعوات بجعل المدارس والمعلمين أكثر خضوعاً للمساءلة عن النتائج التي يحرزها الطلاب في تعلمهم.⁹⁷ وقد يحتج البعض بأن زيادة مستوى المساءلة ينطوي على فرصة سانحة بنفس قدر المخاطر الكامنة به.

كما تُشكل تلبية الاحتياجات التعليمية للاجئين السوريين في سن الدراسة تحدياً مباشراً بالنسبة للمنطقة. وتشير توقعات الأمم المتحدة إلى أنه حتى لو انتهت الأزمة على الفور، فقد يستغرق الأمر من ثماني إلى عشر سنوات لكي يتمكن اللاجئون من العودة إلى سوريا.⁹⁸ كما أن مستويات التعليم لدى اللاجئين السوريين المسجلين بالمدارس منخفضة بوجه عام، مع وجود نسبة 80% من اللاجئين في لبنان والأردن ممن لا تتجاوز دراستهم مرحلة التعليم الابتدائي. وهناك ما يزيد عن مليوني شخص من النازحين في سوريا لم يحصلوا على أي تعليم رسمي، بالإضافة إلى نحو 50% تقريباً من الأطفال السوريين غير ملتحقين بالمدارس في البلدان التي يقيمون بها في الوقت الراهن.⁹⁹

ويُستخدم مقياس التعليم في العالم العربي، الذي أصدرته مؤسسة بروكينغز في عام 2014، في جمع البيانات المتاحة في أكثر من 20 بلدًا في المنطقة العربية، وذلك بهدف تقديم لمحة عامة عن نظام التعليم في الفترة من عام 2001 إلى عام 2012. وقد كشفت نتائج المقياس أن ما يزيد عن نصف طلاب المدارس لا يكتسبون المهارات الأساسية في المرحلتين الابتدائية والثانوية. كما أشارت البيانات المتاحة إلى تراجع مستويات أداء البنين بصورة كبيرة عن البنات، فيما تحقق البنات مستويات تعلم أعلى من البنين في جميع بلدان المنطقة تقريباً.¹⁰⁰

علم الإنجاز

تشير التحديات الواردة أعلاه إلى ضرورة تطبيق مبادئ «علم الإنجاز» في بلدان الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. ويتيح هذا العلم إمكانية رؤية ما يجري في العالم الخارجي من منظور داخل الحكومة ذاتها، ويتسم بالخصائص التالية:

- من العلوم القيّمة التي يمكن تطبيقها على الدول الصغرى أو الكبرى
 - يمكن تطبيقه من خلال اتباع المنهج التنازلي «من الأعلى إلى الأدنى» أو التصاعدي «من الأدنى إلى الأعلى»، أو اتباع منهج عمل وسطي، وفق الاختيار المحدد.
 - يوصف بأنه عملية منظمة وليس سياسة موصوفة.
 - يمثل أداة مهمة في المستقبل لمساءلة الحكومة.
- ويشير تحليل القضايا والتحديات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا إلى أن تحديد الإصلاحات السياسية يجب أن يتوافق مع منهج التنفيذ المقترح. وفي هذا الإطار، نأمل أن يسهم علم الإنجاز في دراسة القضايا من خلال «النظر في طبيعة المشكلة وإعداد الفرضيات المتعلقة بها بمعزلٍ عن وضع الحلول؛ وذلك من خلال الاستعانة بالأدلة المتاحة لدعم تنفيذ الحلول؛ واتباع منهج عمل مبتكر قابل للمواءمة والتركيز على السياق؛ وكذلك القدرة على تسجيل المعارف التراكمية عند التوصل إلى الحلول المحلية وتطبيقها».¹⁰¹
- كما ينبغي تضافر العديد من العناصر والجهود من أجل التغلب على أصعب التحديات التي تواجه التعليم على مستوى العالم والإسهام في تحسين النظم المدرسية بصورة جذرية. ولن تحقق أي استراتيجية أو سياسة فعالية المطلوبة إلا إذا صاحبها اتباع منهج عمل يتسم بالمنهجية والاستدامة من أجل تحقيق الإنجاز المنشود.

المؤلف في سطور

السير مايكل باربر هو رئيس مجلس الإدارة والمؤسس لشركة «ديليفري أسوشيتس»، ومؤلف كتاب «How To Run a Government» (كيف تُدار الحكومات) (من إصدار دار بنجوين للنشر، 2016)، وشارك في تأليف تقرير «How the world's best performing school systems come out on top» (كيف استطاعت أفضل النظم المدرسية العالمية الوصول إلى القمة) (إصدار شركة ماكينزي، 2007)، وتقرير «Oceans of Innovation» (محيطات الابتكار) (إصدار معهد بحوث السياسة العامة البريطانية، 2012)، وتقرير «The Good News from Pakistan» (الأخبار الجيدة من باكستان) (إصدار مؤسسة ريفورم، 2013). وقد عمل السير باربر في برامج الإصلاح الحكومي أو التعليمي في ما يربو على 50 دولة على مستوى العالم.



world innovation summit for education
مؤتمر القمة العالمي للابتكار في التعليم

An Initiative of Qatar Foundation

أطلقت صاحبة السمو الشيخة موزا بنت ناصر مبادرتها عام 2009 بعقد مؤتمر سنوي للابتكار في التعليم، وعلى إثر ذلك شرعت مؤسسة قطر للتربية والعلوم وتنمية المجتمع في إقامة مؤتمر القمة العالمي للابتكار في التعليم «وايز» منذ ذلك الحين. ويمثل مؤتمر «وايز» مبادرة دولية متعددة القطاعات تتيح التفكير الخلاق والنقاش والعمل الهادف من أجل بناء مستقبل التعليم من خلال الابتكار. ومن خلال قمته المنعقدة كل عامين، إلى جانب إجراء البحوث التعاونية وبرامجه المستمرة، يُعد مؤتمر «وايز» مرجعًا عالميًا لمنهجيات التعليم الحديثة.

وفي هذا السياق، تقدم سلسلة البحوث في مبادرة «وايز»، التي جرى إعدادها بالتعاون مع نخبة من الخبراء والمفكرين البارزين من شتى أنحاء العالم، مراجعات شاملة لبعض القضايا الرئيسية في مجال التعليم ذات الصلة بالسياق العالمي وبما يعكس كذلك أولويات استراتيجية قطر الوطنية للبحوث. كما تعرض هذه التقارير الشاملة، بما تتضمنه من أحدث النماذج المعرفية، مجموعة من تحديات التعليم القائمة في العديد من السياقات حول العالم، وتقدم التوصيات العملية وإرشادات السياسات الموجهة إلى جميع الأطراف المعنية في مجال التعليم. وقد تناولت إصدارات البحوث السابقة في «وايز» عددًا من القضايا المهمة، منها الحق في الحصول على التعليم والجودة والدعم المالي وتدريب المعلمين وقيادة النظم المدرسية والتعليم في مناطق الصراعات وريادة الأعمال والتعليم في مرحلة الطفولة المبكرة ومهارات القرن الحادي والعشرين.

شكر وتقدير

يودُّ المؤلفون توجيه الشكر لصاحبة السمو الشيخة موزا بنت ناصر، رئيس مجلس إدارة مؤسسة قطر، وإلى قيادات مؤسسة قطر، على التزامهم الثابت تجاه قضية التعليم على الصعيد العالمي. وهذا التقرير ما كان ليرى النور لولا دعمها المستمر، ويشكل مؤتمر القمة العالمي للابتكار في التعليم «وايز» ثمرة لرؤية صاحبة السمو وتوجيهاتها.

يُزجى المؤلف شكره وتقديره إلى روث بوتيك، التي اضطلعت بدورٍ رئيسي في إجراء البحوث اللازمة لهذا التقرير وتنظيمه وصياغته، وكذلك ساندي سميث، الذي أدار مشروع هذا التقرير لغاية اكتماله، حتى عندما تشتت انتباه المؤلف بسبب تغير منصبه. ولما كان المؤلف يشغل منصب كبير مستشاري التعليم في مؤسسة بيرسون في معظم فترات إعداد هذا التقرير، فإنه يودُّ أن يتوجه بالشكر والتقدير لزملائه في المؤسسة على دعمهم الطيب طيلة هذا الوقت.

كما نودُّ أن نعرب عن عميق شكرنا وتقديرنا لأفراد فريق «وايز» عمّا قدموه لنا من مساعدات قيّمة ودعم طيب في جميع مراحل إعداد هذا التقرير، ونخص بالذكر منهم الدكتورة أسماء الفضالة، والدكتور أحمد بغدادي، ومالكوم كوليدج، و عمر زكي. وأخص بالشكر كذلك جوين بيفان ولؤي كونستانت على مراجعة التقرير وتقديم الملاحظات القيّمة والشاملة عليه. ولا أنسى أيضًا شكر نانديني رامامورثي على القيام بجانبٍ من البحوث الأولية وإجراء المقابلات المرتبطة بإعداد هذا التقرير.

والشكر موصولٌ إلى الخبراء الذين لم يبخلوا علينا بوقتهم الثمين ومشاركتنا خبراتهم وتجاربهم في إنجاز الإصلاحات التعليمية؛ وهم هاري باترينوز من البنك الدولي، وجيني بيرلمان روبينسون من مؤسسة بروكينغز، ودينو فاركي من مؤسسة جيمس للتعليم، ونافذ الدقاق من مؤسسة الملكة رانيا للتعليم والتنمية. كما يودُّ المؤلفون أن يشكروا سحر مرعي و لو السوبروك وباتي باين على إسهامهم القيم في تصميم وتحضير هذا التقرير.

إخلاء المسؤولية

جميع وجهات النظر والآراء المنشورة في هذا التقرير تمثل رأي أصحابها فقط. ويتحمل المؤلفون مسؤولية أيّ خطأ أو سهو ورد في التقرير.

المراجع

- Abdul-Hamid, H., Abu-Lebdeh, K.M & Patrinos, H.A. (2011). *Assessment Testing Can Be Used to Inform Policy Decisions, Policy Research Working Paper 5890, World Bank*. Available online: <http://datatopics.worldbank.org/hnp/files/edstats/WPS5890.pdf>
- Adams, A. & Winthrop, R. (2011). *The Role of Education in the Arab World Revolutions, Brookings Institute, Friday, June 10, 2011* <https://www.brookings.edu/opinions/the-role-of-education-in-the-arab-world-revolutions/>
- Bannayan, H., Guaqueta, J., Obeidat, O., Patrinos, H.A. & Porta, E. (2012). *The Jordan Education Initiative: A Multi-Stakeholder Partnership Model to Support Education Reform, Policy Research Working Paper 6079, The World Bank*. Available online: <http://documents.worldbank.org/curated/en/377851468038699909/pdf/WPS6079.pdf>
- Barber, M. (2015). *How to Run a Government So That Citizens Benefit and Taxpayers Don't Go Crazy, Allen Lane (pub)*
- Barber, M., Donnelly, K. & Rizvi, S. (2012). *Oceans of Innovation: The Atlantic, The Pacific, Global Leadership, and the Future of Education, Institute for Public Policy Research*. Available online: http://www.ippr.org/files/images/media/files/publication/2012/08/oceans-of-innovation_Aug2012_9543.pdf?noredirect=1.
- Bardach, E. (2012). *A practical guide for policy analysis: The eightfold path to more effective problem solving (4th ed.)*. Los Angeles : Thousand Oaks: Sage ; CQ Press
- Bevan, G. & Hamblin, R. (2007). *Hitting and missing targets by ambulance services for emergency calls: effects of different systems of performance measurement within the UK*. Journal of the Royal Statistical Society, 172, part 1, pp. 161 – 190
- Bevan, G. & Wilson, D. (2013). *Does 'naming and shaming' work for schools and hospitals? Lessons from natural experiments following devolution in England and Wales*. Public Money & Management, 33:4, pp. 245 – 252
- Brixi, H., Lust, E. & Woolcock, M. (2015). *Trust, Voice, and Incentives: Learning from Local Success Stories in Service Delivery in the Middle East and North Africa*. World Bank Publications, 29 May 2015
- Brixi, H., Lust, E. & Woolcock, M. (2015). *Trust, Voice, and Incentives: Learning from Local Success Stories in Service Delivery in the Middle East and North Africa*. World Bank Publications, 29 May 2015
- Brookings Institute (2014). *The Arab World Learning Barometer*. <https://www.brookings.edu/interactives/the-arab-world-learning-barometer/>
- Brown, L. (2014). *Number of aboriginal Canadians finishing high school is up, report says*. The Star, 30 April, 2014. Available online: https://www.thestar.com/news/canada/2014/04/30/number_of_aboriginal_canadians_finishing_high_school_is_up_report_says.html
- Buerkli, D. (2016). *The politics of performance in Punjab*. Centre for Public Impact. Available online: <http://centreforpublicimpact.org/the-politics-of-punjab-performance/>
- Camera, L. (2016). *Achievement Gap Between White and Black Students Still Gaping*. USA News. Available online: <http://www.usnews.com/news/blogs/data-mine/2016/01/13/achievement-gap-between-white-and-black-students-still-gaping>
- Cohen, D., Sargeant, M. & Somers, K. (2014). *3-D printing takes shape*. McKinsey Quarterly January 2014. Available online: <http://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/3-d-printing-takes-shape>
- Devarajan, S. (2016). *An Exposition of the New Strategy, 'Promoting Peace and Stability in the Middle East and North Africa'*. World Bank, published 1 January 2016. Available online: pubdocs.worldbank.org/en/418471453478675951/MENA-Strategy-Final-Dec-2015.pdf
- Elwick, A. & McAleavy, T. (2015). *Interesting cities: five approaches to urban school reform*. CfBT Education Trust. Available online: <https://www.educationdevelopmenttrust.com/~media/CfBTCorporate/Files/Research/2015/r-interesting-cities-2015.pdf>
- Eurostat (2014). *Youth statistics – North Africa and Eastern Mediterranean Large youth population plus high unemployment – challenges facing ENP-South countries*. Available online: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Youth_statistics_-_North_Africa_and_Eastern_Mediterranean

- Frey, C.B. & Osborne, M.A. (2013). *The Future of Employment: how susceptible are jobs to computerisation?*. Oxford Martin School, University of Oxford. Available online: http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf
- Institute for Education Science (2014). *Logic models: A tool for designing and monitoring program evaluations*. Available online: https://ies.ed.gov/ncee/edlabs/regions/pacific/pdf/REL_2014007.pdf
- iReg (2016). *Latest TIMSS Results*. Available online: <http://ireg-observatory.org/en/577-latest-timms-results-east-asia-remains-in-the-lead-middle-east-and-africa-lag-behind>
- Jaber, M.A., Kwauk, C. & Robinson, J.P. (2016). *Injaz Engaging the Private Sector Greater Youth Employability in Jordan*. Taken from Brookings Institute. Available online: <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/07/FINAL-INJAZ-Case-Study.pdf>
- Jalbout, M. (2015). *How can the Middle East close its education gap?*. Available online: <https://www.weforum.org/agenda/2015/05/how-can-the-middle-east-close-its-education-gap/>
- Jarvis, P. (2008). *The Routledge International Handbook of Lifelong Learning*, Routledge
- John P Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. McGraw-Hill Companies (pub.)
- Jordan Government (2016). *Education for Prosperity: Delivering Results*. A National Strategy for Human Resource Development 2016 – 2025
- King, A. & Crewe, I. (2013). *The Blunders of Our Governments*. London, Oneworld
- Klein, J. & White, J. (2016). *The Urgent Moral Case for Replacing Persistently Failing Schools: When year after year schools try to improve but do not, dramatic intervention is urgently needed*. The Daily Beast, 16 October 2016. Available online: <http://www.thedailybeast.com/articles/2016/10/16/the-urgent-moral-case-for-replacing-persistently-failing-schools.html>
- Klein, J. (2014). *Lessons of Hope: how to fix our schools*. HarperCollins Publisher, New York
- Kotter, J. (1996). *Leading Change: An Action Plan from the World's Foremost Expert on Business Leadership*. Boston, Harvard Business School Press. As cited in Barber, M. (2015). *How to Run a Government So That Citizens Benefit and Taxpayers Don't Go Crazy*, Allen Lane (pub.), pp. 107
- Le Grand, J. (2007). *The Other Invisible Hand: Delivering Public Services through Choice and Competition*. Princeton, Princeton University Press
- McGuinty, D., Speech 2010. personal communication with the author
- Moore, M.H. (1995). *Creating Public Value Replica Books*
- Murphy, K. (2016). *More education spending not raising standards*. Productivity Commission says. The Guardian. Available online: <https://www.theguardian.com/australia-news/2016/sep/06/more-education-spending-not-raising-standards-productivity-commission-says>
- Nesta (2015). *Lab Works*. <http://www.nesta.org.uk/blog/world-labs>
- Nuti, S., Vola, F., Bonini, A., & Vainieri, M. (2016). *Making governance work in the health care sector: evidence from a "natural experiment" in Italy*. Health Economics, Policy and Law, 11(1). 17–38. <http://doi.org/10.1017/S1744133115000067>
- OECD (2015). *Education policy outlook 2015: making reforms happen*. And OECD (2015). PISA FAQ. As cited in
- Osborne, D. & Hutchinson, P. (2006). *The Price of Government: Getting the results we need in an age of permanent fiscal crisis*. Basic Books. New York
- Perlman Robinson, J. & Abu Jaber, M. (2015). *Getting millions to learn: INJAZ works for greater youth employability in Jordan*. July 10, 2015. Brookings Institute. Available online: <https://www.brookings.edu/blog/education-plus-development/2015/07/10/getting-millions-to-learn-injaz-works-for-greater-youth-employability-in-jordan/>
- Perlman Robinson, J., Winthrop, R. & McGivney, E. (2016). *Millions Learning: Scaling up quality education in developing countries*. The Brookings Institute. Available online: [://www.brookings.edu/series/millions-learning/](http://www.brookings.edu/series/millions-learning/)

- Puttick, R., Beack, P. & Colligan, P. (2014). *i-teams: the teams and funds making innovation happen in governments around the world*. Nesta, UK. Available online: <http://www.nesta.org.uk/publications/i-teams-teams-and-funds-making-innovation-happen-governments-around-world>
- PwC (2016). *Middle East Region: Education*. Available online: www.pwc.com/m1/en/industries/education.html
- Stoenescu, M (2014). Eurostat, *Youth statistics – North Africa and Eastern Mediterranean Large youth population plus high unemployment – challenges facing ENP-South countries*. Available online: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Youth_statistics_-_North_Africa_and_Eastern_Mediterranean
- Stoll, J.D. (2016). *GM Executive Credits Silicon Valley for Accelerating Development of Self-Driving Cars*. Wall Street Journal. Available online: <http://www.wsj.com/articles/gm-executive-credits-silicon-valley-for-accelerating-development-of-self-driving-cars-1462910491>
- Szafir, C.J. & Lueken, M. (2015). *More Spending Doesn't Lead To Improved Student Learning*. Forbes. Available online <http://www.forbes.com/sites/realspin/2015/05/08/more-spending-doesnt-lead-to-improved-student-learning/#27aff12b6df8>
- The Monitor (2016). *Uganda: Govt Admits 80 Percent of Teachers Can't Read*. The Monitor (Kampala), 21 September 2016
- Welsh, R.O., Duque, M. & McEachin, A. (2016). *School Choice, Student Mobility, and School Quality: Evidence from post-Katrina New Orleans*. Education Finance & Policy, v. 11, no. 2, pp. 150 – 176
- Wilson, N. (2016). *West Bank teachers' strike goes on despite PA crackdown*. Al Jazeera, 6 March 2016. Available online: <http://www.aljazeera.com/news/2016/03/west-bank-teachers-strike-pa-crackdown-160309061718386.html>
- World Bank (2014). *Education in the Middle East and North Africa*. Available online: <http://www.worldbank.org/en/region/mena/brief/education-in-mena>
- World Bank (2016). *Education in the Middle East and North Africa: Overview*. Available online: www.worldbank.org/en/region/mena/overview#1
- World Bank (2015). *Trust, Voice, and Incentives : Learning from Local Success Stories in Service Delivery in the Middle East and North Africa*. Available online <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/21607>
- World Bank (2016). *Nine takeaways from the 2015 Trends in International Math and Science Study Results*. Available online: <http://blogs.worldbank.org/education/nine-takeaways-2015-trends-international-math-and-science-study-results>
- Zernikejune, K. (2016). *A Sea of Charter Schools in Detroit Leaves Students Adrift, The New York Times, 28 June 2016*. Available online: https://www.nytimes.com/2016/06/29/us/for-detroits-children-more-school-choice-but-not-better-schools.html?_r=0

المصادر والحواشي

- 1 The Monitor (2016) Uganda: Govt Admits 80 Percent of Teachers Can't Read, The Monitor (Kampala), 21 September 2016
- 2 Jarvis, P. (2008) The Routledge International Handbook of Lifelong Learning, Routledge
- 3 Klein, J. & White, J. (2016) The Urgent Moral Case for Replacing Persistently Failing Schools: When year after year schools try to improve but do not, dramatic intervention is urgently needed, The Daily Beast, 16 October 2016. Available online: <http://www.thedailybeast.com/articles/2016/10/16/the-urgent-moral-case-for-replacing-persistently-failing-schools.html>
- 4 Camera, L. (2016) Achievement Gap Between White and Black Students Still Gaping, USA News. Available online: <http://www.usnews.com/news/blogs/data-mine/2016/01/13/achievement-gap-between-white-and-black-students-still-gaping>
- 5 Brown, L. (2014) Number of aboriginal Canadians finishing high school is up, report says, The Star, 30 April, 2014. Available online: https://www.thestar.com/news/canada/2014/04/30/number_of_aboriginal_canadians_finishing_high_school_is_up_report_says.html
- 6 Frey, C.B. & Osborne, M.A. (2013) The Future of Employment: how susceptible are jobs to computerisation? Oxford Martin School, University of Oxford. Available online: http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf
- 7 Stoll, J.D. (2016) GM Executive Credits Silicon Valley for Accelerating Development of Self-Driving Cars, Wall Street Journal. Available online: <http://www.wsj.com/articles/gm-executive-credits-silicon-valley-for-accelerating-development-of-self-driving-cars-1462910491>
- 8 Cohen, D., Sargeant, M. & Somers, K. (2014) 3-D printing takes shape, McKinsey Quarterly January 2014. Available online: <http://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/3-d-printing-takes-shape>
- 9 Jalbout, M. (2015) How can the Middle East close its education gap? Available online: <https://www.weforum.org/agenda/2015/05/how-can-the-middle-east-close-its-education-gap/>
- 10 Stoenescu, M (2014) Eurostat, Youth statistics – North Africa and Eastern Mediterranean Large youth population plus high unemployment - challenges facing ENP-South countries. Available online: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Youth_statistics_-_North_Africa_and_Eastern_Mediterranean
- 11 World Bank (2014) Education in the Middle East and North Africa. Available online: <http://www.worldbank.org/en/region/mena/brief/education-in-mena>
- 12 Devarajan, S. (2016) An Exposition of the New Strategy, 'Promoting Peace and Stability in the Middle East and North Africa', World Bank, published 1 January 2016. Available online: pubdocs.worldbank.org/en/418471453478675951/MENA-Strategy-Final-Dec-2015.pdf
- 13 Murphy, K. (2016) More education spending not raising standards, Productivity Commission says, The Guardian. Available online: <https://www.theguardian.com/australia-news/2016/sep/06/more-education-spending-not-raising-standards-productivity-commission-says>
- 14 Szafir, C.J. & Lueken, M. (2015) More Spending Doesn't Lead To Improved Student Learning, Forbes. Available online <http://www.forbes.com/sites/realspin/2015/05/08/more-spending-doesnt-lead-to-improved-student-learning/#27aff12b6df8>
- 15 Barber, M., Donnelly, K. & Rizvi, S. (2012) Oceans of Innovation: The Atlantic, The Pacific, Global Leadership, and the Future of Education, Institute for Public Policy Research. Available online: http://www.ippr.org/files/images/media/files/publication/2012/08/oceans-of-innovation_Aug2012_9543.pdf?noredirect=1.
- 16 Barber, M., Donnelly, K. & Rizvi, S. (2012) Oceans of Innovation: The Atlantic, The Pacific, Global Leadership, and the Future of Education, Institute for Public Policy Research. Available online: http://www.ippr.org/files/images/media/files/publication/2012/08/oceans-of-innovation_Aug2012_9543.pdf?noredirect=1.
- 17 Taken directly from WISE (2016) WISE collaborates with Ministry of Education and Higher Education to support school leaders. Available online: <https://cdn.qf.com.qa/app/media/53210>
- 18 Jaber, M.A., Kwauk, C. & Robinson, J.P. (2016) Injaz Engaging the Private Sector Greater Youth Employability in Jordan, Taken from Brookings Institute. Available online: <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/07/FINAL-INJAZ-Case-Study.pdf>
- 19 Jaber, M.A., Kwauk, C. & Robinson, J.P. (2016) Injaz Engaging the Private Sector Greater Youth Employability in Jordan, Taken from Brookings Institute. Available online: <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/07/FINAL-INJAZ-Case-Study.pdf>

- 20 Jaber, M.A., Kwauk, C. & Robinson, J.P. (2016) Injaz Engaging the Private Sector Greater Youth Employability in Jordan, Taken from Brookings Institute. Available online: <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/07/FINAL-INJAZ-Case-Study.pdf>
- 21 <https://www.centreforpublicimpact.org/case-study/prime-ministers-delivery-unit-uk/>
- 22 <https://www.centreforpublicimpact.org/the-politics-of-punjab-performance/>
- 23 <https://www.centreforpublicimpact.org/the-politics-of-punjab-performance/>
- 24 Bannayan, H., Guaqueta, J., Obeidat, O., Patrinos, H.A. & Porta, E. (2012) The Jordan Education Initiative: A Multi-Stakeholder Partnership Model to Support Education Reform, Policy Research Working Paper 6079, The World Bank. Available online: <http://documents.worldbank.org/curated/en/377851468038699909/pdf/WPS6079.pdf>
- 25 <http://www.qrf.org/initiative/jordan-education-initiative>
- 26 OECD (2015) Education policy outlook 2015: making reforms happen. And OECD (2015) PISA FAQ. As cited in Elwick, A. & McAleavy, T. (2015) Interesting cities: five approaches to urban school reform, CfBT Education Trust. Available online: <https://www.educationdevelopmenttrust.com/~media/CfBTCorporate/Files/Research/2015/r-interesting-cities-2015.pdf>
- 27 Barber, M. (2015) How to Run a Government So That Citizens Benefit and Taxpayers Don't Go Crazy, Allen Lane (pub.)
- 28 Brixi, H., Lust, E. & Woolcock, M. (2015) Trust, Voice, and Incentives: Learning from Local Success Stories in Service Delivery in the Middle East and North Africa, World Bank. Available online: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/21607>
- 29 Brixi, H., Lust, E. & Woolcock, M. (2015) Trust, Voice, and Incentives: Learning from Local Success Stories in Service Delivery in the Middle East and North Africa, World Bank Publications, 29 May 2015
- 30 <http://www.oecd.org/pisa/>
- 31 iReg (2016) Latest TIMSS Results. Available online: <http://ireg-observatory.org/en/577-latest-timss-results-east-asia-remains-in-the-lead-middle-east-and-africa-lag-behind>
- 32 Abdul-Hamid, H., Abu-Lebdeh, K.M & Patrinos, H.A. (2011) Assessment Testing Can Be Used to Inform Policy Decisions, Policy Research Working Paper 5890, World Bank. Available online: <http://datatopics.worldbank.org/hnp/files/edstats/WPS5890.pdf>
- 33 Abdul-Hamid, H., Abu-Lebdeh, K.M & Patrinos, H.A. (2011) Assessment Testing Can Be Used to Inform Policy Decisions, Policy Research Working Paper 5890, World Bank. Available online: <http://datatopics.worldbank.org/hnp/files/edstats/WPS5890.pdf>
- 34 Elwick, A. & McAleavy, T. (2015) Interesting cities: five approaches to urban school reform, CfBT Education Trust. Available online: <https://www.educationdevelopmenttrust.com/~media/CfBTCorporate/Files/Research/2015/r-interesting-cities-2015.pdf>
- 35 Interview with Harry Patrinos, Manager – Education, World Bank, 23 September 2016
- 36 Barber, M. (2015) How to Run a Government So That Citizens Benefit and Taxpayers Don't Go Crazy, Allen Lane (pub.)
- 37 Barber, M. (2015) How to Run a Government So That Citizens Benefit and Taxpayers Don't Go Crazy, Allen Lane (pub.)
- 38 Bannayan, H., Guaqueta, J., Obeidat, O., Patrinos, H.A. & Porta, E. (2012) The Jordan Education Initiative: A Multi-Stakeholder Partnership Model to Support Education Reform, Policy Research Working Paper 6079, The World Bank. Available online: <http://documents.worldbank.org/curated/en/377851468038699909/pdf/WPS6079.pdf>
- 39 Perlman Robinson, J. & Abu Jaber, M. (2015) Getting millions to learn: INJAZ works for greater youth employability in Jordan, July 10, 2015, Brookings Institute. Available online: <https://www.brookings.edu/blog/education-plus-development/2015/07/10/getting-millions-to-learn-injaz-works-for-greater-youth-employability-in-jordan/>
- 40 John P Kotter, J.P. (1996) Leading Change, McGraw-Hill Companies (pub.)
- 41 Bevan, G. & Hamblin, R. (2007) Hitting and missing targets by ambulance services for emergency calls: effects of different systems of performance measurement within the UK, Journal of the Royal Statistical Society, 172, part 1, pp. 161 – 190
- 42 Le Grand, J. (2007), The Other Invisible Hand: Delivering Public Services through Choice and Competition, Princeton, Princeton University Press

- 43 Zernikejune, K. (2016) A Sea of Charter Schools in Detroit Leaves Students Adrift, *The New York Times*, 28 June 2016. Available online: https://www.nytimes.com/2016/06/29/us/for-detroits-children-more-school-choice-but-not-better-schools.html?_r=0
- 44 Welsh, R.O., Duque, M. & McEachin, A. (2016) School Choice, Student Mobility, and School Quality: Evidence from post-Katrina New Orleans”, *Education Finance & Policy*, v. 11, no. 2, pp. 150 – 176
- 45 Nuti, S., Vola, F., Bonini, A., & Vainieri, M. (2016). Making governance work in the health care sector: evidence from a “natural experiment” in Italy. *Health Economics, Policy, and Law*, 11(1), 17–38. <http://doi.org/10.1017/S1744133115000067>
- 46 Bevan, G. & Wilson, D. (2013) Does ‘naming and shaming’ work for schools and hospitals? Lessons from natural experiments following devolution in England and Wales, *Public Money & Management*, 33:4, pp. 245 – 252
- 47 Bannayan, H., Guaqueta, J., Obeidat, O., Patrinos, H.A. & Porta, E. (2012) The Jordan Education Initiative: A Multi-Stakeholder Partnership Model to Support Education Reform, Policy Research Working Paper 6079, The World Bank. Available online: <http://documents.worldbank.org/curated/en/377851468038699909/pdf/WPS6079.pdf>
- 48 Buerkli, D. (2016) The politics of performance in Punjab, Centre for Public Impact. Available online: <http://centreforpublicimpact.org/the-politics-of-punjab-performance/>
- 49 Wilson, N. (2016) West Bank teachers’ strike goes on despite PA crackdown, *Al Jazeera*, 6 March 2016. Available online: <http://www.aljazeera.com/news/2016/03/west-bank-teachers-strike-pa-crackdown-160309061718386.html>
- 50 World Bank (2014) Education in the Middle East and North Africa. Available online: www.worldbank.org/end/region/mena/brief/education-in-mena
- 51 Barber, M. (2015) *How to Run a Government So That Citizens Benefit and Taxpayers Don’t Go Crazy*, Allen Lane (pub.)
- 52 Bardach, E. (2012). *A practical guide for policy analysis: The eightfold path to more effective problem solving* (4th ed.). Los Angeles: Thousand Oaks: Sage ; CQ Press
- 53 Kotter, J. (1996) *Leading Change: An Action Plan from the World’s Foremost Expert on Business Leadership*, Boston, Harvard Business School Press. As cited in Barber, M. (2015) *How to Run a Government So That Citizens Benefit and Taxpayers Don’t Go Crazy*, Allen Lane (pub.), pp. 107
- 54 Puttick, R., Beack, P. & Colligan, P. (2014) *i-teams: the teams and funds making innovation happen in governments around the world*, Nesta, UK. Available online: <http://www.nesta.org.uk/publications/i-teams-teams-and-funds-making-innovation-happen-governments-around-world>
- 55 Nesta (2015) *Lab Works*, <http://www.nesta.org.uk/blog/world-labs>
- 56 Jordan Government (2016) *Education for Prosperity: Delivering Results, A National Strategy for Human Resource Development 2016 – 2025*
- 57 Perlman Robinson, J. & Abu Jaber, M. (2015) Getting millions to learn: INJAZ works for greater youth employability in Jordan, The Brookings Institute, <https://www.brookings.edu/blog/education-plus-development/2015/07/10/getting-millions-to-learn-injaz-works-for-greater-youth-employability-in-jordan/>
- 58 To develop a Logic Model see Institute for Education Science (2014) *Logic models: A tool for designing and monitoring program evaluations*. Available online: https://ies.ed.gov/ncee/edlabs/regions/pacific/pdf/REL_2014007.pdf
- 59 Klein, J. (2014) *Lessons of Hope: how to fix our schools*, HarperCollins Publisher, New York
- 60 King, A. & Crewe, I. (2013) *The Blunders of Our Governments*, London, Oneworld
- 61 Elwick, A. & McAleavy, T. (2015) *Interesting cities: five approaches to urban school reform*, CfBT Education Trust. Available online: <https://www.educationdevelopmenttrust.com/~media/CfBTCorporate/Files/Research/2015/r-interesting-cities-2015.pdf>
- 62 Bannayan, H., Guaqueta, J., Obeidat, O., Patrinos, H.A. & Porta, E. (2012) The Jordan Education Initiative: A Multi-Stakeholder Partnership Model to Support Education Reform, Policy Research Working Paper 6079, The World Bank. Available online: <http://documents.worldbank.org/curated/en/377851468038699909/pdf/WPS6079.pdf>
- 63 Bannayan, H., Guaqueta, J., Obeidat, O., Patrinos, H.A. & Porta, E. (2012) The Jordan Education Initiative: A Multi-Stakeholder Partnership Model to Support Education Reform, Policy Research Working Paper 6079, The World Bank. Available online: <http://documents.worldbank.org/curated/en/377851468038699909/pdf/WPS6079.pdf>

- 64** McGuinty, D., Speech 2010, personal communication with the author
- 65** Interview with Harry Patrinos, Manager – Education, World Bank, 23 September 2016
- 66** Perlman Robinson, J., Winthrop, R. & McGivney, E. (2016) Millions Learning: Scaling up quality education in developing countries, The Brookings Institute. Available online: [://www.brookings.edu/series/millions-learning/](http://www.brookings.edu/series/millions-learning/)
- 67** <http://www.injaz.org.jo/Pages/viewpage.aspx?pageID=111>
- 68** Elwick, A. & McAleavy, T. (2015) Interesting cities: five approaches to urban school reform, CfBT Education Trust. Available online: <https://www.educationdevelopmenttrust.com/~media/CfBTCorporate/Files/Research/2015/r-interesting-cities-2015.pdf>
- 69** Elwick, A. & McAleavy, T. (2015) Interesting cities: five approaches to urban school reform, CfBT Education Trust. Available online: <https://www.educationdevelopmenttrust.com/~media/CfBTCorporate/Files/Research/2015/r-interesting-cities-2015.pdf>
- 70** Elwick, A. & McAleavy, T. (2015) Interesting cities: five approaches to urban school reform, CfBT Education Trust. Available online: <https://www.educationdevelopmenttrust.com/~media/CfBTCorporate/Files/Research/2015/r-interesting-cities-2015.pdf>
- 71** Adams, A. & Winthrop, R. (2011) The Role of Education in the Arab World Revolutions, Brookings Institute, Friday, June 10, 2011 <https://www.brookings.edu/opinions/the-role-of-education-in-the-arab-world-revolutions/>
- 72** Adams, A. & Winthrop, R. (2011) The Role of Education in the Arab World Revolutions, Brookings Institute, Friday, June 10, 2011 <https://www.brookings.edu/opinions/the-role-of-education-in-the-arab-world-revolutions/>
- 73** <http://www.oecd.org/pisa/>
- 74** World Bank (2016) Nine takeaways from the 2015 Trends in International Math and Science Study Results. Available online: <http://blogs.worldbank.org/education/nine-takeaways-2015-trends-international-math-and-science-study-results>
- 75** Osborne, D. & Hutchinson, P. (2006) The Price of Government: Getting the results we need in an age of permanent fiscal crisis, Basic Books, New York
- 76** Moore, M.H. (1995) Creating Public Value, Replica Books
- 77** Klein, J. (2014) Lessons of Hope: how to fix our schools, HarperCollins Publisher, New York.
- 78** Perlman Robinson, J., Winthrop, R. & McGivney, E. (2016) Millions Learning: Scaling up quality education in developing countries, The Brookings Institution. Available online: [://www.brookings.edu/series/millions-learning/](http://www.brookings.edu/series/millions-learning/)
- 79** Brixi, H., Lust, E. & Woolcock, M. (2015) Trust, Voice, and Incentives: Learning from Local Success Stories in Service Delivery in the Middle East and North Africa, World Bank Publications, 29 May 2015
- 80** Barber, M., Donnelly, K. & Rizvi, S. (2012) Oceans of Innovation: The Atlantic, The Pacific, Global Leadership, and the Future of Education, Institute for Public Policy Research. Available online: http://www.ippr.org/files/images/media/files/publication/2012/08/oceans-of-innovation_Aug2012_9543.pdf?noredirect=1
- 81** Barber, M., Donnelly, K. & Rizvi, S. (2012) Oceans of Innovation, Institute for Public Policy Research
- 82** World Bank (2016) Middle East and North Africa: Overview. Available online: www.worldbank.org/en/region/mena/overview#1
- 83** World Bank (2014) Education in the Middle East and North Africa. Available online: www.worldbank.org/end/region/mena/brief/education-in-mena
- 84** World Bank (2014) Education in the Middle East and North Africa. Available online: www.worldbank.org/end/region/mena/brief/education-in-mena
- 85** World Bank (2014) Education in the Middle East and North Africa. Available online: www.worldbank.org/end/region/mena/brief/education-in-mena
- 86** World Bank (2014) Education in the Middle East and North Africa. Available online: www.worldbank.org/end/region/mena/brief/education-in-mena
- 87** World Bank (2014) Education in the Middle East and North Africa. Available online: www.worldbank.org/end/region/mena/brief/education-in-mena
- 88** World Bank (2014) Education in the Middle East and North Africa. Available online: www.worldbank.org/end/region/mena/brief/education-in-mena

- 89 <https://www.weforum.org/agenda/2015/05/how-can-the-middle-east-close-its-education-gap/>
- 90 World Bank (2014) Education in the Middle East and North Africa. Available online: www.worldbank.org/end/region/mena/brief/education-in-mena
- 91 World Bank (2016) Nine takeaways from the 2015 Trends in International Math and Science Study Results. Available online: <http://blogs.worldbank.org/education/nine-takeaways-2015-trends-international-math-and-science-study-results>
- 92 World Bank (2015) Trust, Voice, and Incentives: Learning from Local Success Stories in Service Delivery in the Middle East and North Africa. Available online: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/21607>
- 93 World Bank (2014) Education in the Middle East and North Africa. Available online: www.worldbank.org/end/region/mena/brief/education-in-mena
- 94 PwC (2016) Middle East Region: Education. Available online: www.pwc.com/m1/en/industries/education.html
- 95 <https://www.weforum.org/agenda/2015/05/how-can-the-middle-east-close-its-education-gap/>
- 96 Eurostat (2014) Youth statistics – North Africa and Eastern Mediterranean Large youth population plus high unemployment – challenges facing ENP-South countries. Available online: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Youth_statistics_-_North_Africa_and_Eastern_Mediterranean
- 97 World Bank (2014) Education in the Middle East and North Africa. Available online: www.worldbank.org/end/region/mena/brief/education-in-mena
- 98 World Bank (2014) Education in the Middle East and North Africa. Available online: www.worldbank.org/end/region/mena/brief/education-in-mena
- 99 Devarajan, S. (2016) An Exposition of the New Strategy, 'Promoting Peace and Stability in the Middle East and North Africa', World Bank, published 1 January 2016. Available online: pubdocs.worldbank.org/en/418471453478675951/MENA-Strategy-Final-Dec-2015.pdf
- 100 Brookings Institute (2014) The Arab World Learning Barometer, <https://www.brookings.edu/interactives/the-arab-world-learning-barometer/>
- 101 World Bank (2015) Trust, Voice, and Incentives : Learning from Local Success Stories in Service Delivery in the Middle East and North Africa. Available online: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/21607>

تشكر مبادرة وايز المؤسسات التالية لدعمها سلسلة أبحاث وايز





wise

world innovation summit for education
مؤتمر القمة العالمي للابتكار في التعليم

An Initiative of Qatar Foundation