

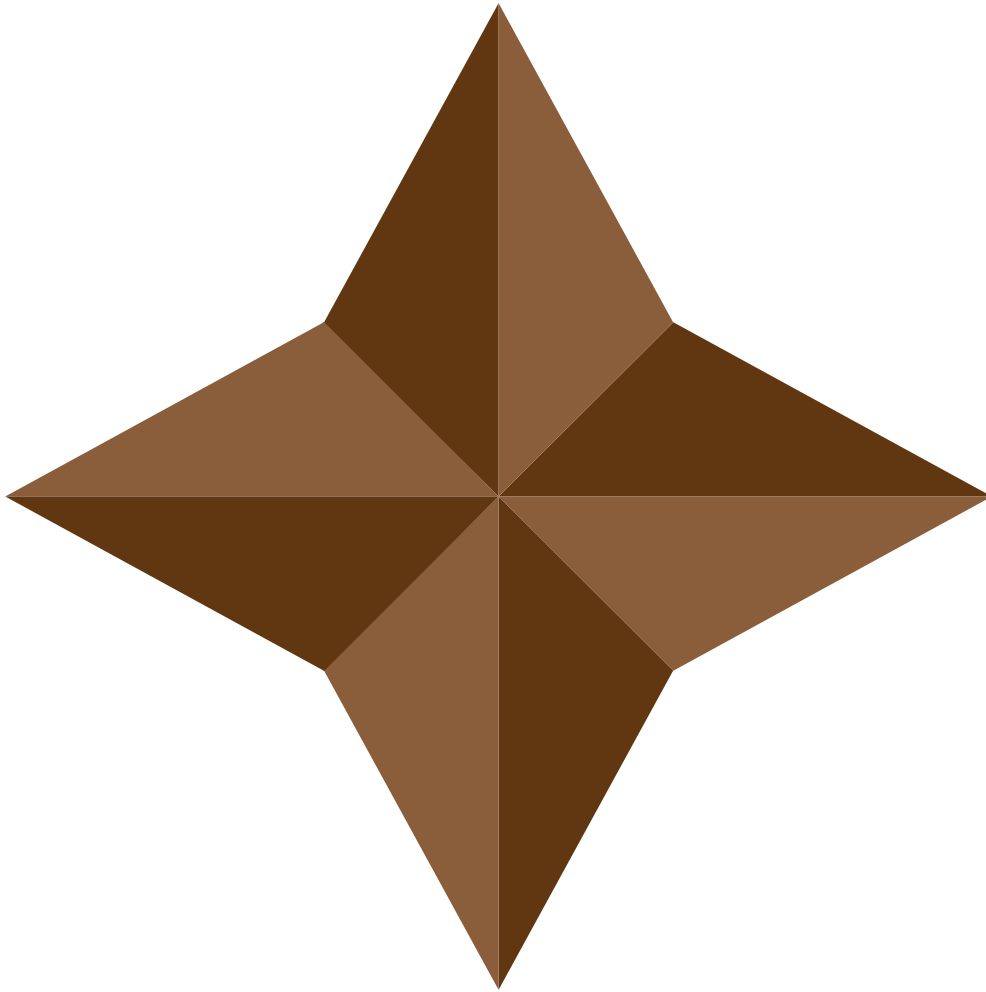
تأليف:
أشوين أسومول
ماريانا عبدو
رويزن بيللي

التحصيل الأكاديمي يعزز النمو: كيف يزيد الاستثمار الخاص في التعليم فرص الالتحاق، ويلهم الابتكار، ويحسن نتائج التعليم

Wise

world innovation summit for education
مؤتمر القمة العالمي للابتكار في التعليم

an initiative of
مؤسسة قطر
Qatar Foundation 



الفهرس

1	تمهيد
4	ملخص تنفيذي
12	ا. السياق
19	اا. دور رأس المال الخاص
32	ااا. دراسات عيانية
72	ااا. الدروس المستفادة من التجربة
83	ااا. خلاصة
87	ااا. مسرد للمصطلحات
89	ااا. نبذة عن مؤلفي التقرير
91	ااا. شكر وتقدير
93	ااا. المراجع
97	ااا. المصادر

تمهيد

ثمة ترابط وثيق بين النمو الاقتصادي وجودة التعليم. فالنمو الاقتصادي يزيد الطلب على التعليم الجيد، وهذا يسهم بدوره في تحقيق مستويات أعلى من النمو الاقتصادي، وهكذا دواليك. ومع ذلك، تواجه هذه الدورة الحميدة مخاطر في العديد من البلدان النامية. فأنظمة التعليم الحكومي مثقلة بالأعباء وغالبًا ما تفتقر إلى الموارد والقدرات البشرية والمالية اللازمة لمواجهة الزيادة السريعة في الطلب على المزيد من التعليم الجيد. وقد تنطج الاستثمار الخاص والخيري لملء الفراغ وينبغي، كما يؤكد هذا التقرير، الترحيب بهذا التدخل وتسخيره لتحسين أنظمة التعليم. وكما تكشف الدراسات العيانية في هذا التقرير، أظهرت مؤسسات التعليم الممولة من القطاع الخاص استعدادًا أعلى لتحمل المخاطر، وسرعة أكبر في الابتكار والتوسع، وتركيزًا أكبر على النتائج. وقامت عمومًا بدور أفضل بكثير في تلبية التطلعات التعليمية للطبقات الوسطى المتنامية في الأسواق الناشئة.

وفي حين يدعم التقرير فكرة الاستثمار الخاص في التعليم، فإنه يعني تمامًا المخاطر المترتبة على «تعامل رأس المال الخاص بالسلع والخدمات العامة». ومن المخاطر المعترف بها خطورة أن يحظى الربح بأولوية على الأثر الاجتماعي، وكون الاستثمار الخاص في التعليم يفاقم اللامساواة. ولمواجهة هذه التحديات وغيرها، يقدم التقرير إرشادات لواقعي سياسات التعليم تُشجّعهم على: اعتماد أطر ناظمة شفافة وقوية ومتسقة وبيانات ملائمة للتقارير، وتقديم الحوافز لتشجيع مشاركة القطاع الخاص لتلبية الاحتياجات غير الملّية.

من الواضح أن استثمار القطاع الخاص في التعليم أخذ في النمو لاسيما في الأسواق الناشئة، ولكن أيضًا في بعض القطاعات في العالم المتقدم كالتعليم العالي الذي يسعى فيه المتعلمون إلى طرق أكثر كفاءة واقتصادية لاكتساب المعارف والمهارات المطلوبة في سوق العمل. ولذا، فإن من مصلحة جميع المعنيين، بمن فيهم الحكومات والمستثمرون والمعلمون والمجتمع ككل، أن يبذلوا ما بوسعهم لتشجيع الاستثمار الصحيح وإدارة المخاطر المحتملة.

أشوين أسومول

المدير العام لقسم ممارسات التعليم

بارثينون-أرنست أند يونغ

ستافروس يانوكا

الرئيس التنفيذي

مؤتمر القمة العالمي للابتكار في التعليم

مؤسسة قطر

ملخص تنفيذي

التعليم محرّك حيوي للازدهار على المستويين الفردي والوطني، وأحد أهم دعائم استدامة النمو الاقتصادي ودفع عجلته إلى الأمام في جميع البلدان. ولكن هذا النمو ليس مضموناً في الكثير من البلدان، حيث أدى الطلب المتزايد على التعليم عالي الجودة إلى اكتظاظ أنظمة التعليم الحكومي وترنحها تحت الأعباء. ولذا، ثمة اعتماد متزايد على رأس المال الخاص لتمويل التعليم، لاسيما في الأسواق الناشئة. ويستعرض التقرير دراسات تتناول تجارب مؤسسات ذات نمو عال في مختلف قطاعات التعليم، لتسليط الضوء على هذا الاتجاه المتنامي. وهو يدرس الاستثمار الخاص في التعليم والاستثمار العام والخيري في مؤسسات التعليم الخاص. ويهدف التقرير إلى تقديم دليل تمهيدي حول دور رأس المال الخاص في التعليم، وبالتالي فهو يتوجه إلى الجهات الحكومية التي تريد الاستفادة من القطاع الخاص في تقديم خدمات التعليم، وإلى المؤسسات الربحية واللاربحية التي تسعى إلى فهم أفضل الممارسات والنماذج، وإلى المستثمرين الساعين إلى فهم الفرص. وتستند نتائج التقرير إلى تجارب قطاع التعليم، ورصد اتجاهاته، وإلى آراء الخبراء. وفيما يلي عرض موجز لفصول التقرير.

الفصل الأول: السياق

يقدم هذا الفصل لمحة مكثفة عن القضايا التي أدت إلى نمو رأس المال الخاص في التعليم. فقد ساهمت الطفرة السكانية في المائة سنة الأخيرة، مُضَافًا إليها نمو الثروة الاقتصادية لمختلف الدول، في زيادة معدل الالتحاق في جميع مستويات التعليم. ويشكّل هذا الارتفاع غير المسبوق تحديًا للحكومات التي سعت جاهدة لبناء قدرات الاستيعاب، لاسيما في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية. كما تنمو الطبقات الوسطى في جميع الأسواق الناشئة، ومع هذا النمو يأتي الطموح إلى تعليم عالي الجودة ورغبة في الاستثمار في التعليم. وبينما ضخت الحكومات استثمارات كبيرة وقامت بخطوات موفقة على صعيد الكم والكيف، أدى الطلب المتزايد بشكل كبير على التعليم عالي الجودة إلى بروز الحاجة إلى إشراك القطاع الخاص. ونظرًا لتنافس أولويات الاستثمار الحكومية، فقد استطاع ضخ رأس المال الخاص دعم النمو والابتكار، فسد الفجوة التي سببتها الزيادة السريعة في الطلب على التعليم.

الفصل الثاني: دور رأس المال الخاص

يغوص هذا الفصل عميقًا في الفرص والتحديات التي يمثلها رأس المال الخاص، كما يشرح بالتفصيل مختلف أنواع الاستثمار الخاص في التعليم.

الفرص: لقد لعب رأس المال الخاص دورًا مؤثرًا¹، بإيجاده دورة حميدة تشمل توفر رأس المال، والابتكار، والتوسع والإيرادات. ومشاركته في التعليم مهمة لأنه يلعب دورًا حيويًا في تمكين التوسع والابتكار في خدمات التعليم، والتركيز على النتائج.

التوسع: يسمح التمويل من القطاع الخاص للمؤسسات التعليمية بالتوسع داخل المناطق الجغرافية وعبرها، بدعم فرص حصول مزيد من الأفراد على التعليم، بالتوافق مع سعيه إلى زيادة الأرباح عبر التوسع في تقديم الخدمات.

الابتكار: نظرًا لدوافع الربح، يملك رأس المال الخاص حوافز قوية للتنافس والابتكار. ولذا، يدعم التمويل الجديد للتعليم إجراء البحوث والتطوير بما يؤدي إلى خدمات أكثر فعالية. وقد أشار العديد من المؤسسات أصحاب الدراسات العيانية إلى أنها تبنت عقلية «تكرار المحاولة بسرعة، والتعلم من الفشل بسرعة»، ومعظمها تطور نموذج أعماله بشكل كبير مع مرور الزمن.

النتائج: تؤدي مشاركة مستثمري القطاع الخاص أيضًا إلى التركيز بقوة على النتائج في قطاع التعليم. ويوفّر رصد النتائج ومتابعتها أساسًا قويًا للاستخدام الفعال لرأس المال.

التحديات: التعليم قطاع يتعامل الاستثمار الخاص فيه مع سلع وخدمات

عامة. وهذا قد يخلق تحديات جمة، ولكنها لا ينبغي أن تردع أصحاب المصلحة عن الاستفادة من رؤوس الأموال الخاصة. فالتوعية تدعم اتخاذ قرارات أكثر فعالية وحكمة من جانب الحكومات والمشغلين. وتشمل التحديات التعارض بين الربح والأثر الاجتماعي، واحتمال أن يسهم رأس المال الخاص في مفاومة اللامساواة، واحتمال تراجع التركيز على النتائج القابلة للقياس، وغيرها من المخاطر. وفي الفصل الرابع، ندرس كيف يمكن لأطراف معنية بالحكومات إنشاء أطر مؤسسية تخفف هذه المخاطر.

جديدة	موجودة سابقًا	
سندات الأثر الاجتماعي (SIBs) سندات الأثر الإنمائي (DIBs) سندات الدين سندات بضمان أصول (ABS)	أموال المنح والتبرعات الصناديق الحكومية التمويل بفائدة منخفضة القروض بسعر السوق استثمارات التمويل الإنمائي تمويل الشركات التعليمية القابضة تمويل الشركات تمويل الصناديق السيادية الأسهم الخاصة رأس المال المغامر	مؤسسي
التمويل الجماعي إقراض النظراء تمويل رأس المال البشري	رواد أعمال أفراد وعائلات تمويل ملائكة الأعمال	فردى

أنواع الاستثمار الخاص في التعليم

تشمل أنواع الاستثمار الخاص في التعليم ما يلي:

كما ندرس **الاستثمارات ذات الأثر الاجتماعي**، لأن هذه الفلسفة تلهم العديد من مستثمري قطاع التعليم الذين يسعون إلى تحقيق عوائد اجتماعية ومالية على حدٍ سواء. وترمي هذه الاستثمارات إلى تحقيق حلول مستدامة ومستندة إلى السوق وتحقق أثرًا اجتماعيًا.

الفصل الثالث: دراسات عيانية

يستعرض هذا الفصل مجموعة من المؤسسات النموذجية التي تحقق إيرادات جيدة وتترك أثراً اجتماعياً قد يساهم في التغيير.

نوع الاستثمار الخاص	اسم المؤسسة	البلد	الوصف
سندات الأثر الإنمائي	«علم الفتيات»	الهند	تتصدى «علم الفتيات» لجذور مشكلة اللامساواة بين الجنسين عن طريق تحقيق معدلات أعلى لالتحاق الفتيات وحضورهن في المدارس. وهي رائدة في استخدام سندات الأثر الإنمائي في التعليم بالشراكة مع إحدى المؤسسات وأحد المستثمرين - وهو أول استخدام من نوعه في التعليم وفي بلدان العالم النامي.
رأس المال المغامر، واستثمارات التمويل الإنمائي، والصناديق الحكومية	Coursera	عالمية	توفر Coursera، التي تقدم مقررات إلكترونية مجانية واسعة (MOOCs)، مقررات مجانية عبر الإنترنت مصممة في أرقى جامعات العالم، وتضم Coursera مجموعة واسعة من مستثمرين يمثلون شركات التعليم، ورأس المال المغامر، والتمويل الإنمائي.
التمويل الإنمائي، ورأس المال المغامر، وتمويل ملائحة الأعمال، التمويل بفائدة منخفضة	أكاديميات بريدج الدولية	كينيا، وأوغندا، ونيجيريا، والهند	تعد أكاديميات بريدج الدولية، التي تضم شبكة من المدارس الخاصة منخفضة التكلفة، الشبكة الأوسع من المدارس في العالم التي تقدم خدماتها للأسر التي تكسب أقل من دولارين في اليوم، حيث يبلغ عدد الطلاب المنتمين إليها 125000 طالب. وقد حصلت الأكاديميات على استثمارات من مجموعة من المصادر كرأس المال المغامر والتمويل الإنمائي.

نوع الاستثمار الخاص	اسم المؤسسة	البلد	الوصف
سندات بضمن أصول (ABS)	Ideal Invest	البرازيل	Ideal Invest هي مؤسسة مالية غير مصرفية في البرازيل، متخصصة في تقديم القروض للطلاب للدراسة في الجامعات الخاصة. وقد أطلقت Ideal Invest في عام 2002 مجموعتها الأولى من السندات المضمونة بالأصول في البرازيل، والتي تؤمن على رأس مالها المقترض.
رواد الأعمال الأفراد والعائلات، والقروض بسعر السوق، والأسهم الخاصة	GEMS	13 بلدًا	تعدّ GEMS أكبر مؤسسة في العالم في تعليم جميع المراحل من الروضة حتى الثانوية، حيث تمتلك 71 مدرسة في جميع أنحاء العالم، تستقبل طلابًا من مختلف الشرائح الاجتماعية والاقتصادية. لقد أنشأت GEMS فروعًا لها في الشرق الأوسط وهي تتوسع اليوم عالميًا بفضل استثمارات ومشاريع ريادية قدمتها عائلة «Varkey» إضافة إلى الأسهم الخاصة.
إقراض النظراء		المملكة المتحدة (مع وجود مقترزين أجانب)	تعدّ StudentFunder شركة اجتماعية ناشئة مقرها المملكة المتحدة، تقدّم قروضًا للطلبة المسجلين في برامج الماجستير والمقررات المهنية. وتشكل StudentFunder منصة إقراض للنظراء، تحصل على استثماراتها من أفراد ومؤسسات استثمارية.
الصناديق الحكومية، وتمويل الشركات	برنامج المدارس الأجنبية المتميزة في قطر	قطر	يهدف البرنامج، الذي أطلقته صاحبة السمو الشيخة موزا بنت ناصر في العام 2007، إلى استقطاب أفضل المدارس من كل أنحاء العالم إلى قطر. ولغاية اليوم، دخلت ست مدارس عالمية إلى قطر بموجب هذه الشراكة بين القطاعين العام والخاص. ويتوقع دخول مزيد منها في شراكات مع مؤسسات قطرية العام القادم.

الفصل الرابع: الدروس المستفادة من التجربة

الدرس الرئيسي المشترك بين جميع الدراسات العيانية هو أهمية تقديم حوافز ثلاث جميع أصحاب المصلحة. كما أننا نستفيد من الدراسات العيانية ومن خبرة بارثينون-أرنست أند يونغ لمعالجة المسائل التالية:

• كيف يمكن للحكومات دعم الاستخدام الفعال لرأس المال الخاص في التعليم؟

تصميم تشريعات شفافة ومتسقة وداعمة:

المناخ الذي يجذب المستثمرين والمشغلين على حدٍ سواء هو الذي يتميز بسياسات يسيرة الفهم، ومتسقة، وداعمة، ويُفضّل وضعها عن طريق الحوار مع المشغلين ومراجعتها باستمرار لتلبي الاحتياجات المتطورة.

بيانات المسار والتقارير:

البيانات الدقيقة أمر حيوي، أولاً لتحديد المشكلة واستهداف الموارد، وثانياً لدعم مقدمي خدمات التعليم في تلبية احتياجات التعليم بطريقة أكثر فعالية.

تشجيع الاستثمار الخاص في التعليم:

يمكن للحكومات تعزيز رغبة القطاع الخاص واستعداده للمشاركة في توفير خدمات التعليم في مجال الاحتياجات غير الملباة، عبر تقديم حوافز تشجعه على المشاركة، مثل الإعفاءات الضريبية ودعم تكاليف التشغيل.

• كيف يمكن لمشغلي خدمات التعليم تحقيق الاستفادة من رأس المال الخاص بصورة أكثر فاعلية؟

تصميم نموذج أعمال قوي:

يجب أن تأخذ نماذج الأعمال القوية بعين الاعتبار (أ) آراء المستهلك؛ (ب) التكيف مع الظروف المحلية؛ (ج) قابلية التوسع؛ (د) القدرة على التكيف.

دور المستثمرين:

ينبغي لمشغلي خدمات التعليم مراعاة (أ) الأثر الاجتماعي المرغوب؛ (ب) التحكم المرغوب بالإدارة بعد انتهاء الاستثمار؛ (ج) أفق الاستثمار المرغوب؛ (د) قدرات المستثمر والدعم المطلوب.

التركيز على قياس النتائج:

يساعد القياس الكمي للنتائج مشغلي خدمات التعليم في ضمان الأداء الناجح وجذب المستثمرين المحتملين. كما يسمح لهم بتحديد أهدافهم وملاءمتها مع عملياتهم، وقياس الأثر والتقدم الذي يحرزونه بمرور الزمن.

التأكيد على الأثر الاجتماعي:
تشكّل إمكانية إحداث الأثر عاملاً قوياً للاستثمار ولاستبقاء مشغلي خدمات التعليم في محفظة استثمارية معينة.

• كيف يمكن القيام باستثمارات ناجحة في التعليم؟

القيادة مع تحقيق الربح:
يتعين على جميع المستثمرين، بمن فيهم الذين يركزون على الأثر الاجتماعي، أن يقدوا ويحققوا الأرباح في آن، عبر المشاركة في استثمارات تعليمية توفر إيرادات مالية وتحقق أثراً اجتماعية في الوقت نفسه.

الإدراك بأن التعليم استثمار طويل الأجل:
تتطلب معظم مشاريع التعليم استثمارات أطول زمناً من بقية القطاعات، مثلما يتطلب نجاح التعليم على المدى البعيد استثماراً في الجودة.

البحث عن الرواد السابقين: (category definers)
شركات التعليم الناجحة هي غالباً تلك التي تفهم الوضع الراهن على حقيقته.

الفصل الخامس: خلاصة

إنه الوقت الملائم للعمل في التعليم. وبالنسبة لبارثينون-أرنست أند يونغ، سلط هذا البحث الضوء على بعض الاتجاهات المثيرة للاهتمام، والتي نعتقد أنها ستعيد صياغة قطاع التعليم بشكل عميق في المدى القريب: إيرادات جذابة واكتتابات عامة، واضطراب تسببه التكنولوجيا، وأدوات استثمار جديدة ومؤسسات وسيطة.

#1

السياق

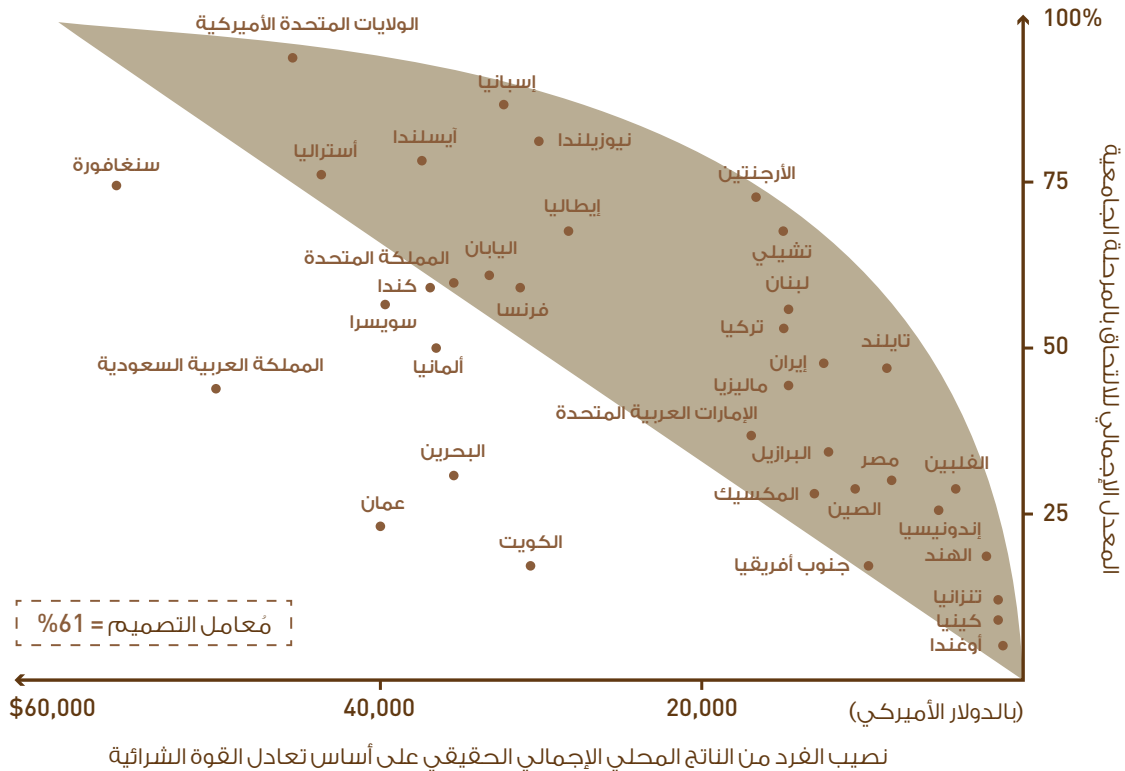
#1 السياق

أثر التعليم

يعدّ التعليم محرّكاً قوياً للازدهار على المستويين الشخصي والوطني. وتُظهر لنا البيانات أن التعليم مهم ليس للأفراد فقط، بل ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بالإمكانات الاقتصادية لبلد معيّن، حيث يشكّل أحد أبرز دعائم النمو الاقتصادي السريع والمستخدم. وقد وجدت بعض الدراسات أنّ التحصيل الدراسي ما بعد الثانوي من أكثر وأشدّ الدوافع التّمومية ارتباطاً بالنمو الاقتصادي². كما أن هناك علاقة قوية جدّاً بين التحصيل التعليمي والأداء الاقتصادي³. ويوضح الشكل 1 أن قرابة 60% من الأداء الاقتصادي لبلد معيّن (مقاساً بمعدل الناتج المحلي الإجمالي للفرد الواحد في ضوء نسبة التضخم) يرتبط بشكل أو بآخر بمستوى التعليم ما بعد الثانوي في ذلك البلد (والذي تثبته بيانات الالتحاق بالتعليم العالي). وتلاحظ اليونسكو أن التعليم يمثل «استثماراً حكيماً - كل دولار يُنفق على التعليم يولّد نموّاً اقتصادياً بقيمة 10-15 دولاراً»⁵

الشكل 1: يرتبط معدل الالتحاق بالجامعات ارتباطاً قوياً بالنمو الاقتصادي

المعدل الإجمالي للالتحاق بالجامعات مقابل نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي على أساس تعادل القوة الشرائية، 2011



ثمة علاقة قوية هنا؛^٦ فالتحصيل العلمي يحرك النمو الاقتصادي، وهذا يساهم بدوره في زيادة الطلب على التعليم. كما تغيّد الإيرادات الاقتصادية للتعليم الأفراد والمجتمعات على حدّ سواء. فسنة إضافية من التعليم الابتدائي تعزز الأجر المحتمل لإحدى الفتيات بنسبة 10-20%، وسنة إضافية من التعليم الثانوي تزيد بنسبة 15-25.7% كذلك، يوفر التعليم فوائد تتخطى الإنجازات الاقتصادية؛ فهو يحسّن جودة الحياة كثيرًا، خاصة للشعوب المستضعفة. إذا كانت الدول، لاسيما الاقتصادات الناشئة، غير قادرة على ضمان توفير التعليم

وأدى ذلك إلى زيادة أكبر في الطلب على المقاعد الجامعية. ويمثل هذا الارتفاع غير المسبوق في معدلات الالتحاق تحديات جمة للحكومات التي سعت جاهدة لبناء قدرات الاستيعاب، لاسيما في ظروف الأزمة الاقتصادية العالمية

الجيد، فسَتفشل حتمًا في تحقيق كامل طاقاتها. فعلى سبيل المثال، يترك مستوى التحصيل العلمي للنساء أثرًا مباشرًا على صحتهن الشخصية والأسرية؛ فاللواتي يحصلن تعليمًا أفضل يتزوجن في مرحلة متأخرة مقارنة باللواتي لم يبلن فرص تعليم جيد. كما أنهن يرزقن بعدد أقل من الأطفال والذين يتمتعون بصحة أفضل. كذلك، فإن وفيات النساء أثناء النفاس ستنخفض بمقدار الثلثين إذا اجتازت جميع النساء مرحلة التعليم الابتدائي بنجاح.^٨ وإذا كانت الدول، لاسيما الاقتصادات الناشئة، غير قادرة على ضمان توفير التعليم الجيد، فسَتفشل حتمًا في تحقيق كامل طاقاتها. ومن جهة أخرى، يعدّ التعليم من القطاعات الكثيرة التي تتنافس في الحصول على الموارد المحدودة المتاحة للحكومات، والتي قلّت سابقًا بفعل الأزمة الاقتصادية العالمية.

الزيادة السريعة في معدلات الالتحاق بالتعليم

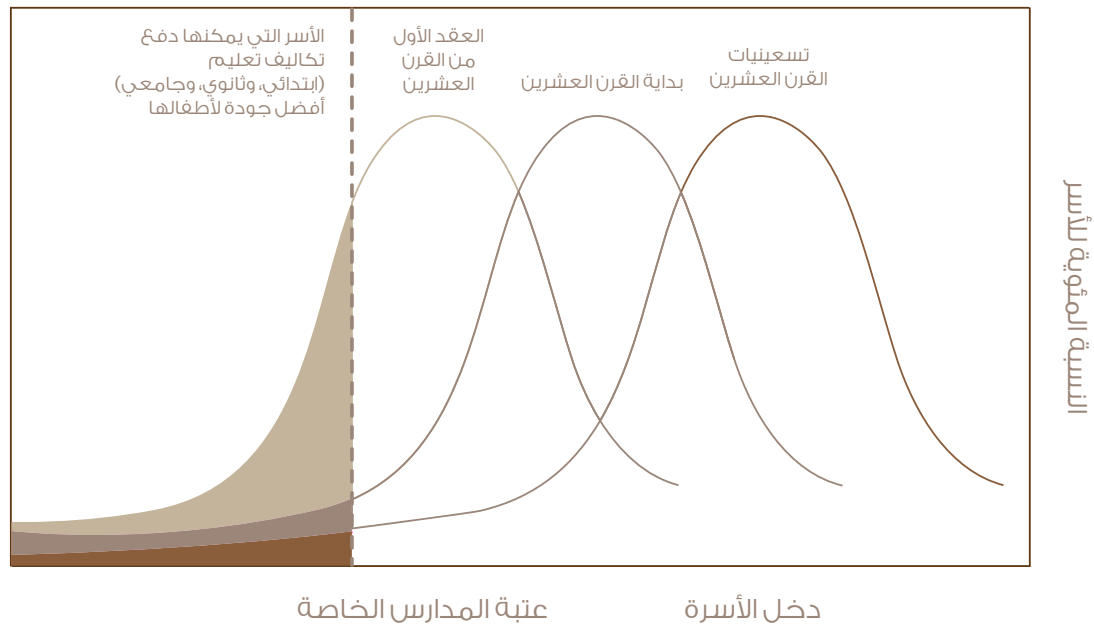
ساهمت الطفرة السكانية خلال المائة عام الماضية،^٩ مقرونة بتزايد الثروة الاقتصادية للدول، في زيادة معدلات الالتحاق في جميع مستويات التعليم. فقد ارتفعت معدلات الالتحاق بالمدارس الابتدائية في البلدان النامية إلى الضعف على مدى 30 عامًا، كما ازدادت في المدارس الثانوية أكثر من أربع مرات في الفترة نفسها. وساهم التصميم العالمي في زيادة معدلات الالتحاق بالتعليم الابتدائي، والذي تعزز من خلال الأهداف الإنمائية للألفية التي أعلنتها الأمم المتحدة، على شكل زيادات سريعة في معدلات الالتحاق مؤخرًا؛ فَمُقدّرت ارتفعت

نسبة الالتحاق بالمدارس الابتدائية من 82% في عام 1999 إلى 92% في عام 2012¹¹، وارتفعت في المدارس الثانوية من 59% في عام 1999 إلى 74% في عام 2012¹². وأدى ذلك إلى زيادة أكبر في الطلب على المقاعد الجامعية. ويمثل هذا الارتفاع غير المسبوق في معدلات الالتحاق تحديات جمة للحكومات التي سعت جاهدة لبناء قدرات الاستيعاب، لاسيما في ظروف الأزمة الاقتصادية العالمية. فعلى سبيل المثال، كثيراً ما تعجز مؤسسات التعليم العالي الحكومية عن توفير مقاعد لكافة الطلاب، لأن الطلاب يتجاوز قدرات الاستيعاب بنسبة 20-13.50% وفي كثير من الحالات، تعجز النظم العامة ببساطة عن مواكبة الطلب المتزايد على التعليم.

وعلاوة على ذلك، تنمو الطبقات الوسطى في جميع الأسواق الناشئة، ومع هذا النمو يأتي الطموح لتحقيق تعليم عالي الجودة ورغبة أكبر في الاستثمار في التعليم. وفي المتوسط، زادت الثروة الاقتصادية الإجمالية لدول العالم، وأدت هذه الزيادة إلى ارتفاع عدد الأسر القادرة على تخصيص جزء من دخلها للتعليم (وفقاً لما هو موضح في الشكل 2). وفي واقع الحال، وكما ذكرت مجلة الإيكونوميست في موضوع غلاف أحد إصداراتها الشهرية لعام 2015، الذي تناول قضية التعليم الخاص منخفض التكلفة، أن «النمو في عدد المدارس الخاصة يعدّ مظهرًا من مظاهر الغريزة الطبيعية الأكثر صلاحًا، والتي تتمثل برغبة الآباء والأمهات في بذل ما بوسعهم لصالح أطفالهم»¹⁴.

الشكل 2: الزيادات في نمو متوسط دخل الأسر التي تستطيع الإنفاق على

توزيع دخل الأسرة



التعليم.¹⁵

وبينما ضخت الحكومات استثمارات كبيرة وقامت بخطوات واسعة ومثيرة للإعجاب كمًا ونوعًا، أدى الطلب المتزايد بشكل كبير على التعليم عالي الجودة إلى بروز الحاجة إلى إشراك القطاع الخاص في استثمارات التعليم. ولذا، «على الحكومات ألا تحاول وضع العراقيل أمام التعليم الخاص، بل دعمه وتعزيزه»¹⁶

هناك اختلاف كبير بين مقاربات الدول حيال التعليم الخاص. ففي الكثير منها تيارات وقوى سياسية تعارض إشراك القطاع الخاص، أو أن بعضها واجه سابقًا مشاكل تنظيمية مع مشغلين عديمي الضمير ألحقوا الضرر بتصور الجمهور عن دور القطاع الخاص في التعليم. ومع ذلك، استغاد العديد من الدول، وبخاصة التي تحول مواطنوها سابقًا وبشكل فعلي إلى التعليم الخاص، من مؤيدي القطاع الخاص ليس فقط لتوفير بدائل لخدمات القطاع العام، ولكن أيضًا للسماح للحكومات بتركيز أكثر انتقائية على مجالات تحتاج أكثر من سواها إلى استثمارات القطاع الخاص تحديدًا. وقد وضعت الحكومات الداعمة لهذا النهج أنظمة وقوانين تسهل مشاركة شركات القطاع الخاص. ويمكن للكثير من الحكومات تصميم سياسات إضافية تضمن الاستفادة من تمويل رأس المال الخاص.

نمو خدمات التعليم في القطاع الخاص

نجح القطاع الخاص في سدّ فجوة تقديم خدمات التعليم في مختلف المناطق ومراحل التعليم. ويفوق نمو معدلات الالتحاق بالمدارس والجامعات الخاصة مثيله في المدارس والجامعات الحكومية في العديد من الأسواق

الناشئة، كما يبين الجدول 1.

الجدول 1: نمو معدلات الالتحاق في عدد من الأسواق الناشئة، 2011-2014²⁰

التعليم العالي		حضانة حتى الصف 12		
القطاع الخاص	القطاع العام	القطاع الخاص	القطاع العام	
4%	5%	5%	2-	البرازيل
16%	6%	6%	1%	الهند ¹⁷
6%	4%	6%	0%	ماليزيا
7%	7%	7%	1%	المغرب ¹⁸
21%	7-	14%	1%	عمان ¹⁹
7%	10%	2%	1%	الفلبين
7%	23%	11%	7%	قطر
17%	14%	2%	2%	المملكة العربية السعودية
20%	21-	7%	2-	سنغافورة
8%	3%	8%	4%	الإمارات العربية المتحدة

وقد أثبتت خدمات التعليم في القطاع الخاص، الربحية وغير الربحية منها، بأنها تكملة ناجحة للقطاع العام، حيث نجحت في توفير مقاعد دراسية في القطاعات التي تجاوز فيها الطلب قدرتها الاستيعابية. كما عرف القطاع الخاص نموًا سريعًا في الأسواق المتقدمة والناشئة وفي مختلف مستويات وقطاعات التعليم، بسبب إدراك الأفراد والحكومات لدوره الهام في تكملة خدمات القطاع العام. وفي حين يعتبر كثيرون التعليم الخاص خيارًا تعليميًا فاخرًا موجّهًا للأغنياء فقط، تمكنت خدمات القطاع الخاص ذات التكلفة المتوسطة

مشاركة القطاع الخاص في التعليم
تحفيز النمو الاقتصادي - دراسة حالة
الصين. واجهت الصين عجزاً كبيراً في توفير مقاعد كافية لطلاب التعليم العالي في تسعينيات القرن الماضي، حيث تقدم أكثر من 20 مليون طالب للالتحاق بالجامعات الحكومية التي ضمت نصف مليون مقعد فقط. ولمواجهة تزايد هواجس الجودة مع امتلاء الجامعات العامة ومحدودية استيعابها، قامت الصين بإصلاح أنظمة قطاع التعليم العالي وسمحت للشركات الربحية بالعمل في عام 2001. وفي السنوات العشر الأولى، تضاعفت معدلات الالتحاق أربع مرات، من مليون إلى خمسة ملايين²³.

والمخفضة من زيادة معدلات الالتحاق في العديد من البلدان.

فعلى سبيل المثال، تمثل خدمات التعليم عالية التكلفة في القطاع الخاص في الهند أقل من 10% من طلاب المدارس الخاصة.²¹ وقد لاحظ المستثمرون التقليديون الإمكانيات الهائلة للنجاح والنمو في التعليم الخاص؛ إذ ازدادت أنشطة وعمليات الدمج والشراء في هذا القطاع وعبر أسواق التعليم الناشئة أكثر من ست مرات منذ العام 2000²². للحفاظ على نمو اقتصادي مستدام، على جميع البلدان بناء قوة عمل مؤهلة ومتعلمة تستطيع دعم النمو والتنمية. وسيتطلب ذلك توفير تعليم أفضل عبر أنظمة مختلفة، مع التوسع في توفير التعليم قبل الابتدائي، وتحسين جودة التعليم وفرصه في المرحلتين الابتدائية والثانوية، ودعم التحسينات المقابلة في مجموعة من المجالات كالبنية التحتية، وتدريب المعلمين، واستخدام التكنولوجيا.

ونظراً للأولويات المتنافسة للاستثمارات الحكومية، فقد يؤدي ضخ رؤوس الأموال الخاصة إلى دعم النمو والابتكار في التعليم. وسنتناول في الفصل التالي دور رأس المال الخاص في التعليم وأنواعه المتاحة. كما يدرس هذا التقرير الاستثمارات الخاصة في قطاع التعليم والاستثمارات العامة والخيرية في مؤسسات التعليم الخاص.

#2

دور رأس المال الخاص

#2 دور رأس المال الخاص

نظرًا لتزايد الطلب على التعليم عالي الجودة في جميع مراحل التعليم، يمكن لرأس المال الخاص تحقيق أهداف قد يعجز رأس المال العام أو الخيري عن تحقيقها. وتساهم هذه الأنواع الثلاثة بشكل حيوي في عمل أنظمة التعليم وأدائها السليم، ولكل منها قدراته وقيوده التي تميّزه عن الآخرين:

ظلت مشاركة رأس المال الخاص في التعليم حتى أواخر العقد الأخير من القرن العشرين مثيرة للجدل²⁴. ولكن مع زيادة هذه المشاركة، تزايد قبول الجمهور لفكرة أن للقطاع الخاص دور هام في توفير خدمات التعليم. وبالرغم من استمرار المناقشات بشأن هذا الدور والمعايير الواجب اعتمادها له، يشهد قطاع التعليم اليوم حركة مزدحمة للفاعلين والمستثمرين من القطاع الخاص.²⁵ وأكثر من ذلك، لا توحى الاتجاهات الحالية بأن الحكومات بصدد استبدال التمويل الخاص بتمويل عام. فعلى سبيل المثال، ازدادت الاستثمارات الخاصة والعامّة في التعليم العالي على حدّ سواء في الفترة 2000-2009²⁶.

ما هي الفرص المُتاحة؟

لقد غير رأس المال الخاص قواعد اللعبة في قطاع التعليم²⁸، عبر توفير تدفق إيجابي للتمويل للمؤسسات التعليمية، والشركات، والمشاريع الاستثمارية، والخدمات.

«هناك ترابط منطقي بين توفر رأس المال، والابتكار، والتوسّع والإيرادات»

ويصف مايكل ستاتون، وهو شريك في مؤسسة Learn Capital التي نتناولها كشركة رأس مال مغامر في اثنتين من الدراسات العيانية، هذا التدفق الإيجابي بأنه يمثل «علاقة إيجابية ومنطقية بين توفر رأس المال، والابتكار، والتوسّع والإيرادات»²⁹. ويمكن للمستثمرين أن يستثمروا ويولّدوا الأرباح ثم يعيدوا الاستثمار في كتلة رأس المال نفسها. كما أن العوائد المجزية للاستثمارات الناجحة في التعليم تجتذب المزيد من المستثمرين (ورؤوس الأموال)، ما يساهم في استدامة هذه الدورة الحميدة. ويمكن «إعادة تدوير» رأس المال الخاص، لاسيما

«تلعب الحكومات دوراً حاسماً في وضع المعايير وضمان الجودة، وفي حماية حقوق الفئات الضعيفة من السكان. ويمكن للمؤسسات اعتماد منظور طويل الأجل والمجازفة بشكل فعلي من أجل الابتكار، والسعي إلى خدمة أهداف خيرية، ولكن في عالم المؤسسات غير الربحية، غالباً ما يترافق نمو المؤسسات وتوسّعها وزيادة عددها مع ظهور مشاكل جديدة تقلص الإيرادات. ويمكن لشركات التعليم مراكمة رأس المال الخاص، وتقديم عروض مبتكرة وتطوير الفعالية على نطاق واسع. ويوفر القطاع الخاص للمديرين حوافز عديدة، بما فيها إيرادات أسهمهم وأدائهم الجيد، ويشجع ذلك على تقديم تعليم عالي الجودة وأداء مميز، كما يحفز

النمو.»²⁷

القروض، مرات عديدة، بخلاف صناديق المنح. وتعني هذه الإمكانية أنه وحتى بالنسبة إلى ممولي المنح التقليديين، فهم يحاولون المشاركة في الاستثمار ذي الأثر الاجتماعي (والذي نغطيه لاحقاً في هذا الفصل)، حيث يسعون إلى الاكتفاء بإيرادات متواضعة مقابل زيادة الفوائد الاجتماعية لرؤوس الأموال المتوفرة.

وتكتسي مشاركة رأس المال الخاص أهمية بالغة لأنها تلعب دوراً حيوياً في **توسيع نطاق خدمات التعليم والابتكار فيها، فضلاً عن التركيز على النتائج.**

التوسع: يسمح التمويل الخاص للمؤسسات والخدمات التعليمية المختلفة بتوسيع نطاق عملها، بدعم إتاحة التعليم لعدد أكبر من الأفراد. وتوسع رؤوس الأموال الخاصة إلى زيادة الأرباح عبر زيادة الخدمات الربحية. وتستطيع مؤسسات وخدمات التعليم الخاصة المشاركة في السوق بسرعة أكبر من سواها، لأنها تعمل عادة في ظلّ شروط تنظيمية أكثر مرونة من النظم العامة، وخاصة مع غياب الحاجة إلى تخطي الكثير من الإجراءات البيروقراطية والروتينية الحكومية. كما أن لديها حوافز أكبر من حوافز المؤسسات الساعية إلى ترك أثر اجتماعي والمؤسسات غير الربحية. ولذلك، يستطيع مؤدو القطاع الخاص تحديد فرص السوق بسرعة أكبر والاستثمار فيها.

الابتكار: نظراً لدوافعه الربحية، يملك رأس المال الخاص أيضاً حوافز قوية للتنافس والابتكار. ولذا، تدعم مشاركته أنشطة البحث والتطوير التي تساعد في توفير خدمات تعليم أكثر فعالية وتزيد التواصل مع الطلاب. وقد أشار العديد من الدراسات العيانية في هذا التقرير إلى أن هذه المؤسسات اتبعت عقلية «تكرار المحاولة بسرعة، والتعلم من الفشل بسرعة»؛ ومعظمها قام بتطوير نموذج أعمال خاص به على مرّ الزمن. ورغم أن بعض المبتكرين الاجتماعيين في القطاعين الحكومي والاجتماعي يسعون إلى اعتماد نموذج سياسات قائم على المجازفة وعلى التكرار، فالفشل ليس مقبولاً في مؤسسات التعليم عادةً،³⁰ لا من المانحين ولا من واضعي السياسات. وكما قال أحد المراقبين: «من النادر أن تجد جهة مانحة أو إدارة حكومية [...] تملك حساً ابتكارياً كافياً تحاول الاستثمار أكثر من ثلاث مرات فقط، وليس ثلاثمائة مرة، في مشروع يهدف إلى وضع نموذج أفضل للتعليم، أو تصميم سوق للمياه النظيفة، أو إطلاق مفهوم جديد للتعليم الجامعي»³¹ كما تساهم الحرية النسبية من القيود التنظيمية والسياسية في القطاع الخاص في تعزيز الابتكار في هذا القطاع. وتلاحظ سفافا بيارناسون، خبيرة التعليم في مؤسسة التمويل الدولية، بأن «القطاع الخاص يمكنه الابتكار بطريقة أكثر سهولة وسرعة، وهذا غالباً نتيجة عدم الاضطرار إلى التفاوض [مع أصحاب المصلحة]»³².

النتائج: يساهم مستثمرو القطاع الخاص في التركيز على نتائج التعليم. فأكاديميات بريدج الدولية، التي يتحدث عنها التقرير لاحقاً، تركز بشكل صارم

على البيانات والنتائج التي ترتبط جميعها برسالتها الاجتماعية التي تتلخص في توفير «تعليم جيد لكل طفل»، ولكنها ترتبط أيضًا بقدرة المؤسسة على الاستمرار في السوق. تقول شانون ماي، أحد مؤسسي أكاديميات بريدج: «يلعب أولياء الأمور دورًا هامًا في العملية التعليمية... ولن تكون الأكاديميات نافعة إلا إذا وفرنا تعليمًا أفضل حقًا، لأن أولياء الأمور يتمتعون بحرية الاختيار بين المؤسسات التعليمية المختلفة وهم قادرون على مساءلتنا بشأن النتائج»³³ كما تلعب الأدوات الاستثمارية الأخرى دورًا في التركيز على النتائج. فعلى سبيل المثال، ترتبط سندات الدفع بالتناسب مع النتائج، أو سندات الدفع بالتناسب مع النجاح، بما فيها سندات الأثر الاجتماعي (أو الإنمائي)، بتحقيق نتائج اجتماعية قابلة للقياس يتم الاتفاق عليها مسبقًا. وهذا قد يدفع إلى «التركيز على النتائج بدلاً من الاكتفاء بالتركيز على الأنشطة»³⁴ بحسب تعبير سافينا حسين، مؤسسة «علم الفتيات» التي أطلقت مؤخرًا مجموعة من سندات الأثر الإنمائي.

وبالرغم من أن مستثمري القطاع الخاص لا يركزون دائمًا على نتائج التعليم والأثر الاجتماعي، فإن المؤسسات والخدمات التعليمية لا تستمر في السوق إلا إذا طبقت مبدأ القيمة مقابل النقد، أي قدمت خدمات توازي ما يدفعه المستهلك، لأن التعليم صناعة طويلة الأجل والجودة محرّك للإيرادات. بناء على ما سبق، فإن من مصلحة شركات التعليم أن تركز على جودة التعليم.

- الاستثمار الأمثل لرأس المال الخاص هو في التعليم عالي الجودة. -

كما أن مراقبة الجمهور، والتنظيم الحكومي، والشغف الفردي تعني أن المستثمرين يبحثون غالباً عن فرص تمكّنهم من ترك أثر اجتماعي، لأن «الاستثمار الأمثل لرأس المال الخاص هو في التعليم عالي الجودة، مثل مشاريع تطوير المعلمين ومكافأته»³⁵ على حد تعبير سفافا بيارناسون، خبيرة التعليم في مؤسسة التمويل الدولية.

يشارك القطاع الخاص في عدد من مجالات التعليم، كالأستثمار في التعليم التقليدي مثل المدارس والجامعات، وفي شركات تكنولوجيا التعليم، وشركات التعليم والبنية التحتية والمواد واللوازم التعليمية. كما يوفر القطاع الخاص خدمات مساعدة في مجموعة من المجالات كالتيقريس، وتدريب المعلمين، وإعداد الاختبارات، والتي تعتبر مكّلة للتعليم التقليدي. ويعزى قدر كبير من نجاح أنظمة التعليم في الصين وسنغافورة، والتي نالت إشادة واسعة من الجمهور بفضل أدائها عالي الجودة من مرحلة الروضة حتى الثانوية، إلى الدروس الخصوصية المكثفة ومدفوعة الأجر التي يقدمها القطاع الخاص خارج ساعات

الدوام. وبينما توفّر هذه المجالات فرصاً تمكّن رؤوس الأموال الخاصة من الابتكار، تتجه هذه الأقسام الفرعية إلى النمو والازدهار في أوضاع تسعى إلى تلبية الاحتياجات التعليمية الأساسية. ولذا، يميل مستثمرو الأسواق الناشئة إلى التركيز على المراحل التأسيسية من الروضة حتى الثانوية وصولاً إلى الجامعة، بما يلبي الحاجة إلى النمو والتوسع السريعين لخدمات التعليم في مختلف البلدان.

ما هي أبرز التحديات؟

يمثل التعليم، مثله مثل القطاعات الأخرى كالرعاية الصحية والبنية التحتية، قطاعاً يتعامل فيه رأس المال الخاص مع السلع ذات المنفعة العامة. وهذا قد يخلق تحديات إلى جانب الفرص المذكورة أعلاه. ولا يجب أن تُنثني هذه التحديات أصحاب المصلحة عن محاولة الاستفادة من رأس المال الخاص، ولكن الوعي في هذا المجال يدعم الحكومات ومشغلي خدمات التعليم في اتخاذ قرارات أكثر فعالية وذكاء.

التحدي	الوصف
التنافس الربح والأثر الاجتماعي	يسعى مستثمرو القطاع الخاص، حتى الذين لديهم رسالة اجتماعية صريحة، إلى جني أرباح لقاء استثماراتهم. ولذلك، ثمة خطر محتمل بأن تؤدي الأهداف الربحية إلى تآكل الآثار الاجتماعية. فعلى سبيل المثال، قد تعتمد إحدى المدارس، سعياً منها لتحقيق أرباح للمستثمرين، إلى زيادة نسب الطلاب إلى المعلمين بشكل لا يتوافق مع المستويات المثلى لزيادة الكفاءة، أو قد يفرض المقرضون أسعار فائدة استغلالية.
مخاطر زيادة اللامساواة	قد لا تكون المؤسسات والخدمات التعليمية الخاصة بمتناول كثيرين. فالتحصيل التعليمي يرتبط ارتباطاً قوياً بالحالة الاجتماعية-الاقتصادية، وبالتالي يؤدي نقص فرص التعليم إلى اللامساواة والتفاوت الطبقي. وعلى سبيل المثال، فإن 35% من أعضاء البرلمان في بريطانيا درسوا في مدارس مستقلة استقبلت 7% فقط من مجمل الطلاب. ³⁶
احتمال تراجع التركيز على النتائج القابلة للقياس	إن مؤسسات التعليم الممولة من القطاع الخاص تولي عادة تركيزاً أكبر لمخرجات الأداء، سواء الربحية أو المتصلة بالأثر التعليمي، وقد يكون من الصعب جداً قياس أداء نظام التعليم خارج المقاييس الكمية، مثل نتائج الاختبارات. وقد أعرب البعض عن قلقهم من حرف تركيز التعليم الخاص باتجاه النتائج الملموسة، كدرجات الاختبارات، وابتعاده عن النتائج الأقل ملموسية، كتنمية الإحساس بالمواطنة.

التحدي	الوصف
خطر إلحاق الضرر بالتماسك الاجتماعي	لطالما لعب التعليم دوراً في دعم التكامل الاجتماعي، حيث نرى أن أنظمة التعليم العام تستقبل الطلاب من مختلف المشارب الاجتماعية والاقتصادية. أما التعليم الخاص فيواجه خطر المساومة على الدور المهم للتعليم في التكامل الاجتماعي.
خطر الإفراط في الاعتماد على التعليم الخاص (على حساب التعليم بوصفه سلعة عامة)	تلعب الحكومات «دوراً تأسيسياً في صياغة محددات تقديم الخدمة [في التعليم]، بما في ذلك الأهداف، وفرص الوصول، والتكاليف، وضمان الجودة» ³⁷ ولكن الحكومات لديها الكثير من الأولويات المتنافسة في مجال الموارد، ويمكن لمشاركة القطاع الخاص والمؤسسات الخيرية أن تقوّض دور الحكومات في توفير التعليم، ما يخلق مجموعة من التحديات.
إمكانية تهميش الطلاب ذوي الاحتياجات العالية	تتحمل أنظمة التعليم تكاليف أعلى في تخديم الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة، وأولئك الذين يعانون من اضطرابات سلوكية، أو تشكّل حالتهم الاجتماعية والاقتصادية عائقاً أمام مشاركتهم في العملية التعليمية، أو كلتا الفئتين مجتمعين أو منفصلتين. ³⁸ فبغياً إدارة مناسبة وحوافز ملائمة، تفشل المؤسسات الممولة من القطاع الخاص وهي غير متخصصة في خدمة هذه الفئات من الطلاب، في أداء مهمتها بكفاءة.
خطر أن تصبح الأنظمة التعليمية عرضة للتأثر بسلوكيات موردي القطاع الخاص	تعدّ أنظمة القطاع الخاص أكثر استجابة لنتائج السوق، في حين يمثل التعليم حاجة اجتماعية ثابتة، والاعتماد المفرط على القطاع الخاص، قد يعرّض أنظمة التعليم لمخاطر التأثير السلبي بثغرات العرض على المدى القصير، وخاصة إذا غيّر موردو القطاع الخاص استراتيجيتهم بشكل ملحوظ أو غادروا السوق. وقد تهمل الأنظمة أيضاً التركيز على مجالات تعليمية مهمة للتنمية الاجتماعية أو الوطنية بسبب الطلب في السوق.
خطر أنظمة التعليم المتحيزة أو المفككة	إن زيادة تنازل الجهات النازمة للمستثمرين الساعين للربح عن الرقابة على النظام أو على أثر السياسات قد تؤدي في النهاية إلى أنظمة مفككة أو سياسات تنظيمية متحيزة لمشغلي القطاع الخاص.

ومن أبرز التحديات:

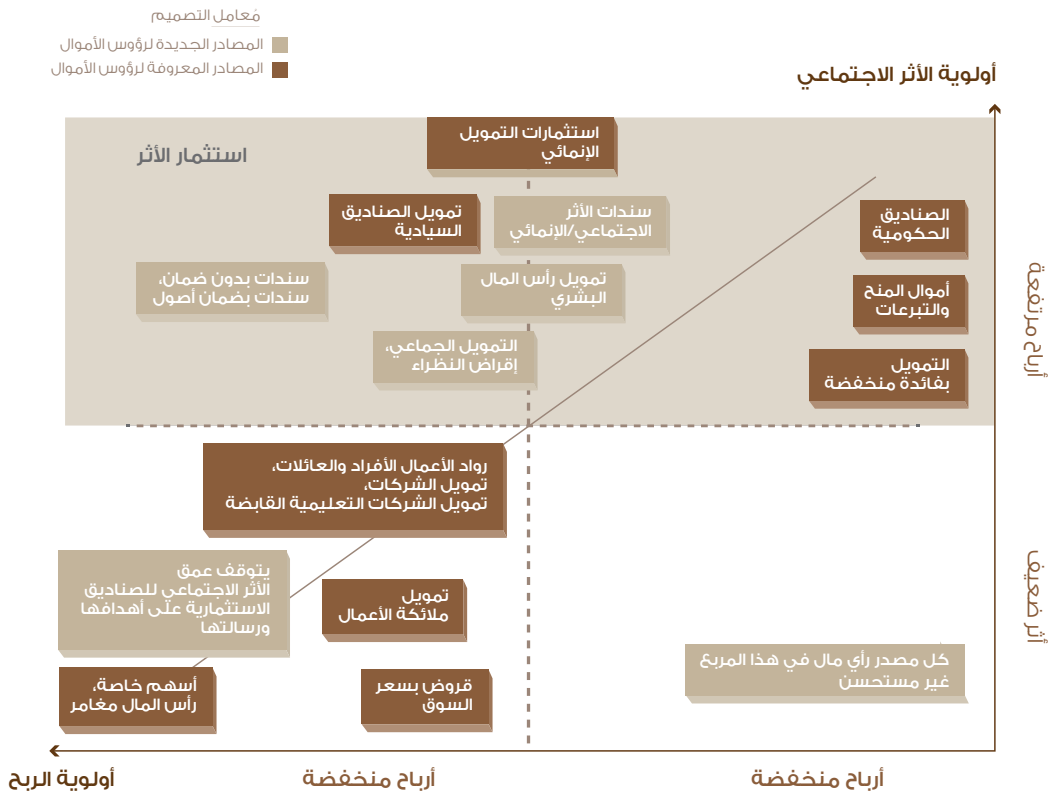
تحقيق التوازن بين الفرص والتحديات

يساهم رأس المال الخاص في توليد فرص هامة في التعليم. ولكن لا يجب اعتباره تريباً يحل جميع مشاكل الوصول إلى التعليم. ونظراً للتعارضات التي يسببها استخدام رأس المال الخاص، فإن تنظيم هذا الاستخدام بفعالية أمر حيوي لضمان تلبيته بصورة كافية للاحتياجات الدقيقة لنظام التعليم في أي دولة. وسيعرض الفصل الرابع من هذا التقرير، والذي يسلط الضوء على التوصيات ذات الصلة، كيف أنه يمكن لأصحاب المصلحة في النظام التعليمي الموازنة بين التعارضات الكامنة بهدف الاستفادة من كامل فوائد رأس المال الخاص والتخفيف من المخاطر.

أنواع رأس المال في التعليم

تختلف أهداف استثمار رأس المال في التعليم تبعاً لمجموعة من العوامل، كالتعارض بين التركيز على الربح والتركيز على الأثر لدى المستثمر (انظر الشكل 3). وثمة متغيرات أخرى مثل الرغبة في المخاطرة (بما في ذلك المخاطر السياسية والمالية) والأفق الاستثماري. ونظراً لتنوع رؤوس الأموال المستثمرة في التعليم، فإن هذه القائمة ليست شاملة والفئات المذكورة فيها ليست متعارضة، أي يمكن أن توجد اثنتان منها في مشروع واحد.

الشكل 3: أنواع رؤوس الأموال الخاصة في التعليم - الأثر الاجتماعي مقابل أولوية الربح



تتضمن مصادر رؤوس الأموال المعروفة مجموعة من أنواع التمويل المتطور
والمنتشر في قطاع التعليم.

المصادر المعروفة لرؤوس الأموال	
الوصف	الفئة
<ul style="list-style-type: none"> • بدأ العديد من شركات التعليم الخاصة الربحية، بما فيها المدارس والمشاريع المشابهة الأخرى، على شكل مشاريع عائلية خاصة. • تتميز هذه الفئة بمرونتها وقابليتها للتكيف مع طلب السوق واتجاهاته، لأن مركز القرار هو بداخل الأسرة. • دراسة عيانية: GEMS 	رواد الأعمال الأفراد والعائلات
<ul style="list-style-type: none"> • يقَدِّمها عادة الأفراد والمؤسسات من أصحاب الثروات، والوكالات الإنمائية، أو الهيئات الخيرية. • غير قابلة للاسترداد. 	أموال المنح والتبرعات
<ul style="list-style-type: none"> • وهي عادة أموال توجهها الحوافز، وتقدمها الحكومة بهدف إشراك القطاع الخاص في أسواق تعليمية ذات فائدة اجتماعية. • دراسة عيانية: برنامج المدارس الأجنبية المتميزة في قطر، Coursera 	الصناديق الحكومية
<ul style="list-style-type: none"> • يقدمه مستثمرون يسعون لخلق أثر اجتماعي إيجابي، ويهدفون إجمالاً إلى دعم تنمية أسواق مفيدة اجتماعياً. • يوصف أحياناً بأنه «رأس المال الصبور» نظراً لطول المدة التي تبقى فيها إيرادات الشركة منخفضة أو معدومة. • يكون أحياناً موجهاً نحو تحقيق أثر اجتماعي بشكل علني، أو ذي طبيعة تجارية. • دراسة عيانية: أكاديميات بريدج الدولية 	التمويل بفائدة منخفضة
<ul style="list-style-type: none"> • تقدمها البنوك أو غيرها من المؤسسات المالية غير المصرفية. • دراسة عيانية: GEMS 	القروض بسعر السوق

الفئة	الوصف
استثمارات التمويل الإنمائي	<ul style="list-style-type: none"> • تشمل تمويل الديون والتمويل بالأسهم الذي تقدمه المؤسسات المالية الدولية أو مؤسسات التمويل الإنمائي. • غالباً ما تركز على الأثر الاجتماعي فتهدف إلى الحد من الفقر ودعم النمو الاقتصادي. • قد تشتمل على مخاطر سياسية ومالية أعلى استثمارات أخرى، نظراً لأهدافها الاجتماعية الصريحة. • عندما يكون هذا النوع هو الاستثمار الأساسي في المؤسسة التعليمية، فإنه يعزز الثقة ويحدد مخاطر الاستثمار بما يشجع المستثمرين الآخرين على المشاركة. • يمكن أن تشتمل على استثمارات تمويل الديون والتمويل بالأسهم، دراسات عيانية؛ أكاديميات بريدج الدولية، Coursera
تمويل الشركات التعليمية القابضة	<ul style="list-style-type: none"> • الشركات التعليمية القابضة هي شركات تعمل حصراً في مجال التعليم، وإجمالاً في قطاع واحد، كالتعليم العالي. • هذا النوع من الاستثمارات هو منصة تنطلق منها مجموعة شركات فرعية يمكن أن توسع نطاق الشركات المستثمرة في صناعة التعليم. • يؤدي تنوع المناطق الجغرافية وأنواع الأصول (بما فيها المناهج الدراسية وأسعار الخدمات) إلى تنوع الشركات وتقليل مخاطرها. • تمول هذه الشركات عملياتها الخاصة، ولكن قد تستثمر في أصول أخرى.
تمويل الشركات	<ul style="list-style-type: none"> • وهو رأس المال المنبثق عن أنشطة الشركات، بما فيها المعاملات، وعمليات الدمج والشراء، واستثمارات التأسيس في منشآت جديدة. • يمكن أن يكون دافعها الاستثمار في مجال البحث والتطوير. • يمكن تمويلها عن طريق التدفقات النقدية الداخلية، والديون، أو عبر اكتتابات الأسهم العامة والخاصة. • تقدّم دور النشر مثلاً عن أحد قطاع انتقل من المنتجات التعليمية إلى خدمات التعليم الأعم، بما أدى إلى تنمية قطاع التعليم. • دراسات عيانية؛ برنامج المدارس الأجنبية المتميزة في قطر
تمويل الصناديق السيادية	<ul style="list-style-type: none"> • أموال تأتي من احتياطات البلد المعني وتوضع جانباً بهدف الاستثمار لفائدة الاقتصاد والمواطنين. • مصدر التمويل هو احتياطات البنك المركزي التي تتراكم نتيجة فوائض الموازنة والفوائض التجارية، وتشمل إيرادات تصدير الموارد الطبيعية. • تختلف أنواع الاستثمارات التي تقبل الصناديق السيادية تمويلها من دولة إلى أخرى، فالدول التي تعاني من مشاكل في السيولة تحصر الاستثمارات بأدوات الدين العام عالية السيولة فقط.

الفئة	الوصف
الأسهم الخاصة	<ul style="list-style-type: none"> • يتم استثمارها في الشركات التعليمية التي تتميز بإمكانيات نمو كبيرة. • ويحصل المستثمر مقابل استثماره على أسهم في شركات خاصة. • تستثمر رؤوس الأموال وغالبًا الخبرة لزيادة العائد. • يسحب مالكوها استثماراتهم من السوق بعد 3-7 سنوات، ببيع أسهمهم إلى شركة أخرى أو إدراجها في السوق العام. • جمع الأموال لاستثمارها في دورات مدتها قرابة 10 سنوات من شركاء محدودين، مثل الصناديق الأخرى (كالمعاشات التقاعدية)، وأصحاب الثروات، ومديري الأصول. • دراسة عيانية: GEMS.
رأس المال المغامر	<ul style="list-style-type: none"> • يمكن اعتباره فرعاً من فروع الأسهم الخاصة. • يوفر تمويلًا قيمًا للمؤسسات ذات الإمكانيات العالية في المراحل الأولى من عملها. • يتركز العديد من الفرص في تكنولوجيا التعليم، بسبب قابلية هذا المجال للتوسع والنمو. • يجمع رأس المال المغامر الأموال من الشركاء المحدودين في دورات مدتها قرابة 10 سنوات. • يتم جمع الأموال عبر جولات أو سلاسل تمويل، تبدأ كل منها بحرف يميزها مثل A، B، و C. • يقوم مستثمر رئيسي في كل جولة بتحديد أسعار الأسهم، وعادة ما يقدم معظم رأس المال. وعادة ما يكون المستثمرون الرئيسيون أعضاء في مجلس إدارة شركة. • تختلف شروط الاستثمار من جولة إلى أخرى. ففي الجولات اللاحقة، تزداد قيمة الأسهم لأن الشركات تصبح أكثر قوة وانتشارًا. • دراسات عيانية: أكاديميات بريدج الدولية، Coursera.
تمويل ملائكة الأعمال	<ul style="list-style-type: none"> • ملائكة الأعمال هم عادة أصحاب ثروات يستثمرون في المراحل الأولى لشركات صغيرة عبر تمويل رأس المال التأسيسي (seed capital)، مقابل ملكية أسهم أو ديون قابلة للتحويل. • ينظّمون أنفسهم في شبكات تهدف إلى تبادل الأفكار ومراكمة رأس المال المغامر. • غالبًا ما يكون لديهم التزامات ومثابرة ومتطلبات أقل صرامة من بقية المستثمرين. • دراسة عيانية: أكاديميات بريدج الدولية.

تتضمن مصادر رأس المال الجديدة سبلاً جديدة لمشاركة رأس المال الخاص، والعديد منها نشأ في السنوات العشر الماضية. وهي ليست دائماً هيكل مالية جديدة، ولكن استخدامها في التعليم جديد.

المصادر الجديدة لرأس المال الخاص	
الوصف	الفئة
الأدوات الاستثمارية	
<ul style="list-style-type: none"> • أطلقت أول مرة في عام 2010 في المملكة المتحدة. • تعرف أيضاً باسم «سندات الدفع مقابل النجاح». • يتوقف مردودها المالي على مجموعة نتائج يتفق عليها مسبقاً. • تلعب الحكومة دور «المسدّد على أساس النتائج» حيث تدفع العوائد الاستثمارية لحملة السندات الذين سمح تمويلهم بتنفيذ النشاط. • تستخدم عادة في الحالات التي يسهل فيها تحديد الوفورات المستقبلية في التكاليف الاجتماعية أو الحكومية. ولذا يمثل استخدامها في التعليم تحدياً متزايداً، حيث النتائج أوسع انتشاراً وأكثر تغيراً من بقية القطاعات. • تتطلب غالباً تدخل مؤسسات وسيطة خارجية محايدة لدعم التفاوض بشأن شروطها. • يُعتقد بأنها تملك إمكانيات كبيرة، ولكن استخدامها لم ينتشر على نطاق واسع بعد، نظراً لصعوبة حشد أصحاب المصلحة الكثر. 	سندات الأثر الاجتماعي (SIBs)
<ul style="list-style-type: none"> • هي مرادف للسندات ذات الأثر الاجتماعي ولكن في السياق التنموي. • تلعب الجهات المانحة دور مسدّد النتائج (outcomes payer) بدلاً من الحكومة، بسبب صعوبات إقناع الحكومات أو إشراكها. • دراسة عيانية: علم الفتيات 	سندات الأثر الإنمائي (DIBs)
<ul style="list-style-type: none"> • صكوك دين تصدرها الشركات بهدف اقتراض المال مقابل فائدة. • تستخدم في قطاع التعليم، مثل بعض شركات تمويل الطلاب التي تستخدم السندات التعليمية بدون ضمان لتمويل دفاتر قروضها⁴¹. 	السندات بدون ضمان
<ul style="list-style-type: none"> • وهي سندات مالية مضمونة بأصول أساسية كالقروض أو الذمم المدينة. • تبرز السندات بضمن أصول الممولة بالقروض الطلابية كوسيلة لتوفير تمويل التعليم. • دراسة عيانية: Ideal Invest 	السندات بضمن أصول (ABS)

المصادر الجديدة لرأس المال الخاص	
الوصف	الفئة
الإقراض الفردي	
<ul style="list-style-type: none"> • يستخدم هذا التمويل منصات عبر الإنترنت لربط الأفراد والمجموعات مع شركات خاصة لتحقيق أهداف تمويلية. • يهدف إجمالاً إلى توفير نواة استثمارية (استثمار أولي) للشركات أو المشاريع الفردية في المرحلة الأولى من انطلاقها. • قد يلعب دور التبرعات، والاستثمارات في مقابل العروض العينية، أو الاستثمارات في أسهم رأس المال. • تُحقّق المنصات الإلكترونية الربحية إيرادات من «الرسم الختامي»، وهو نسبة مئوية صغيرة من إجمالي المبلغ. • يستخدم التمويل الجماعي لتمويل شركات رؤوس الأموال الهادفة لتمويل الطلاب، والرسوم الدراسية للطلاب الفردي، ومواد قاعات الدروس، وغيرها من المشاريع التعليمية. 	التمويل الجماعي
<ul style="list-style-type: none"> • هو نشاط يهدف إلى تمكين مقرضين أفراد من توفير رأس المال مباشرة لمقرضين أفراد عبر الإنترنت. • تتقاضى المنصات الإلكترونية رسماً بسيطاً عن كل معاملة يسمى «رسم البدء» أو «رسم إنشاء عقد القرض». • تخدم المقرضين الذين لا يستطيعون تمويل رأس المال بطريقة أخرى أو يبحثون عن أسعار أفضل للفائدة. • أصبح أحد المصادر البديلة لتمويل الطلبة. • دراسة عيانية: Student Funder 	إقراض النظراء
مصادر جديدة أخرى	
<ul style="list-style-type: none"> • يطلق عليه أيضاً تسمية «اتفاقيات تقاسم الدخل» أو «السداد على أساس الدخل»، ويهدف إلى ربط المستثمرين بالباحثين عن مصادر بديلة قليلة المخاطر لتمويل مشاريعهم الأكاديمية أو الابداعية.⁴² • يوفر رأس المال لرواد الأعمال والطلاب أو الأفراد مقابل نسبة مئوية ثابتة من دخلهم السنوي المستقبلي، ولعدد محدد من السنوات. • يعتبر مصدرًا جديدًا من مصادر التمويل الطلابي، وتطورًا إيجابيًا لأنه يُجنّب الطلاب عبء القروض غير المبررة. 	تمويل رأس المال البشري

ملاحظة بشأن الاستثمار ذي الأثر الاجتماعي

تلهم فلسفة الاستثمار ذي الأثر الاجتماعي العديدَ من المستثمرين في التعليم، الذين يسعون إلى تحقيق عوائد اجتماعية ومالية على حدٍ سواء. ويستطيع المستثمرون الساعون لخلق الأثر استخدام أي نوع من أنواع رأس المال الخاص المفصلة أعلاه.

ويُعرّف الاستثمار ذو الأثر الاجتماعي، ويشار إليه غالباً بمصطلحات أخرى كالاستثمار الاجتماعي أو الاستثمار المستدام، بأنه يشتمل على "الاستثمار النشط لرأس المال في شركات وصناديق تولّد الصلاح الاجتماعي و/أو البيئي إضافة إلى مجموعة من الإيرادات من رأس المال إلى الأسواق وصولاً إلى المستثمر".⁴³

يمثل تحقيق أثر اجتماعي بارز بالتزامن مع تحقيق إيرادات استثمارية هامة تحدياً حقيقياً

يسمح السعي إلى الاستفادة من القطاع الخاص لهذه الاستثمارات بإيجاد حلول كثيرة تعجز المشاريع الخيرية عادة عن الوصول إليها. وتشمل قائمة المستثمرين في الصناديق الهادفة إلى التأثير على الأفراد أصحاب الثروات، والشركات والمؤسسات التي تستثمر في مجموعة واسعة من الأصول.

يرمي الاستثمار ذو الأثر الاجتماعي إلى إيجاد حلول سوقية مستدامة تحقق أثراً اجتماعياً. ولكن البحوث حول هذا الاستثمار تشير إلى صعوبة تحقيق أثر اجتماعي كبير – جودة التعليم وتوفيره للسكان، بمن فيهم الأكثر حرماناً – وتحقيق إيرادات مهمة في الوقت نفسه. ويعود أحد أسباب ذلك إلى صعوبة الوصول إلى الأفراد فيما يسمى "قاعدة الهرم"⁴⁴ وتزويدهم بحلول مستندة إلى السوق. فالأسواق قد لا تكون موجودة بعد وبكل بساطة بالنسبة للعديد من المنتجات والخدمات المفيدة اجتماعياً. ويعدّ تمويل الطالب في الأسواق الناشئة مثلاً على الخلفية الجديدة المحتملة للاستثمارات الهادفة للتأثير.⁴⁵

#3

دراسات عيانية

#3 برامج وممارسات واعدة

قد تؤدي مشاركة رأس المال الخاص ومؤسسات التعليم الخاص في أي سوق ذات جدوى اجتماعيًا إلى درجات متفاوتة على مقياس الربح مقابل الأثر الاجتماعي. ونسلط الضوء فيما يلي على نماذج لدراسات عيانية تتميز بإيرادات استثمارية جيدة وبأثر اجتماعي قادر على إحداث التغيير. كما نركز بصورة خاصة على الابتكار في مجال الاستثمار وعلى الاستثمار ذي الأثر الاجتماعي.

وتشمل الدراسات العيانية ما يلي:

نوع رأس المال الخاص	الاسم	الرابط	المنطقة
سندات الأثر الإنمائي	علم الفتيات	www.educategirls.in	الهند
الوصف			
تتصدى «علم الفتيات» لجذور مشكلة اللامساواة بين الجنسين، عبر السعي لتحقيق معدلات أعلى لحضور الفتيات والتحاقهن بالمدارس والمؤسسات التعليمية. والمؤسسة رائدة في استخدام سندات الأثر الإنمائي في التعليم بالشراسة مع مؤسسة واحدة ومستثمر واحد - وهو أول استخدام من نوعه في التعليم، وفي العالم النامي.			
رأس المال المغامر، واستثمارات التمويل الإنمائي، والصناديق الحكومية	Coursera	www.coursera.org	كل العالم
الوصف			
توفر Coursera، التي تقدم مقررات إلكترونية مجانية واسعة (MOOCs)، مقررات مجانية عبر الإنترنت مصممة في أرقى جامعات العالم، وتضم Coursera مجموعة واسعة من مستثمرين يمثلون شركات التعليم، ورأس المال المغامر، والتمويل الإنمائي.			

نوع رأس المال الخاص	الاسم	الرابط	المنطقة
استثمارات التمويل الإنمائي، ورأس المال المغامر، وتمويل ملائكة الأعمال، والتمويل بفائدة منخفضة	أكاديميات بريدج الدولية	www.bridge-international-academies.com	كينيا وأوغندا ونيجيريا والهند
الوصف			
تعتبر أكاديميات بريدج، التي تضم شبكة من المدارس الخاصة منخفضة التكلفة، أوسع شبكة مدارس في العالم تقدم خدماتها للأسر التي دخلها أقل من دولارين في اليوم، حيث يبلغ عدد الطلاب المنتمين إليها 125000 طالب. وقد نجحت الأكاديميات في ضمان الاستثمارات من مجموعة من المصادر بما فيها رأس المال المغامر، والتمويل الإنمائي.			
السندات بضمان أصول	Ideal Invest	www.portalpravaler.com.br	البرازيل
الوصف			
Ideal Invest هي مؤسسة مالية غير مصرفية في البرازيل، وهي متخصصة في تقديم القروض للطلاب الذين يودّون الالتحاق بالجامعات الخاصة. وقد أطلقت Ideal Invest في عام 2002 مجموعتها الأولى من السندات المضمونة بالموجودات في البرازيل والتي تضمن رأس مالها الإقراضي.			
رواد الأعمال الأفراد والعائلات، والقروض بسعر السوق، والأسهم الخاصة	GEMS	www.gemseducation.com	13 بلداً حول العالم
الوصف			
تعدّ GEMS أكبر شركة في العالم للتعليم المتكامل (من الروضة حتى الثانوية)، حيث تمتلك 71 مدرسة في مختلف أنحاء العالم لتلبية احتياجات طلاب ينحدرون من خلفيات اجتماعية واقتصادية عديدة. وقد نجحت GEMS في تنمية أعمالها وتوسيع أنشطتها بفضل الاستثمارات الأسرية ومشاريع الريادة التي قدمتها مؤسسة «Varkey»، وبفضل تمويل رؤوس الأموال الخاصة.			

نوع رأس المال الخاص	الاسم	الرابط	المنطقة
إقراض النظراء	StudentFunder	www.studentfunder.com	المملكة المتحدة (مع وجود طلاب مقترضين من خارج المملكة المتحدة)
الوصف			
تعدّ StudentFunder شركة اجتماعية ناشئة مقرها المملكة المتحدة، تقدّم قروضاً لطلبة برامج الماجستير والمقررات المهنية. وتشكل StudentFunder منصة إقراض للنظراء، حيث تسعى إلى الحصول على استثمارات من الأفراد أو من المستثمرين المؤسسيين.			
الضاديق الحكومية، وتمويل الشركات	برنامج المدارس الأجنبية المتميزة في قطر	www.sec.gov.qa/En/SECInstitutes/EducationInstitute/Offices/Pages/OutstandingSchools.aspx	قطر
الوصف			
يهدف برنامج المدارس الأجنبية المتميزة، الذي أطلقته صاحبة السمو الشيخة موزا بنت ناصر عام 2007م، إلى استقطاب أفضل المدارس من كل أنحاء العالم إلى قطر. ولغاية اليوم، يضم البرنامج الذي يعدّ شراكة بين القطاعين العام والخاص، ست مدارس، كما يُتوقع أن تدخل المزيد من المدارس العالمية في شراكات مع مؤسسات محلية في العام القادم.			

مبادرة علم الفتيات

السند ذو الأثر الإنمائي

ساعدت المبادرة في إلحاق أكثر من 80000 طالبة بالمدارس في ست مقاطعات في ولاية راجستان في الهند، كما تقوم بتجربة استخدام السند ذي الأثر الإنمائي لزيادة معدلات التحاق الفتيات وتقديم مخرجات تعليم فضلى لثمانية عشر ألف (18000) طالبة إضافية.

بيانات أساسية⁴⁶

المرحلة التعليمية: التعليم الابتدائي والتعليم الاعدادي

الوصف: مبادرة علم الفتيات هي منظمة غير حكومية هندية تهدف إلى تحقيق المساواة بين الجنسين في التعليم عبر زيادة معدلات التحاق وحضور الطالبات في المدارس، وتحسين البنية التحتية، وتعزيز جودة التعليم، وتطوير مخرجات التعلم لجميع الأطفال.

المنطقة الجغرافية: ولاية راجستان، الهند

معلومات المشغل

الرسالة: تعزيز الموارد الموجودة لدى المجتمع المحلي والحكومة، لضمان التحاق جميع الفتيات بالمدارس وحصولهن على تعليم جيد.

لمحة عن تاريخ المبادرة وأنشطتها الرئيسية: أسست سافينا حسين مبادرة «علم الفتيات» بعد عودتها إلى الهند عام 2007، بعد عقد من الزمن أمضته في الولايات المتحدة وأميركا اللاتينية وجنوب أفريقيا بهدف التركيز على تعليم الفتيات. إن تعليم الفتيات، كما أسلفنا في الفصل الأول، يحقق فوائد عديدة للأفراد والمجتمعات، ويساهم في الازدهار والنمو والصحة بشكل عام. فالهند رابع أسوأ بلد يمكن أن تعيش فيه المرأة في العالم⁴⁷، حيث تبرز قضية اللامساواة بين الجنسين بشكل واضح، ويؤدي الإجهاض الانتقائي بسبب جنس الجنين، وقتل الأجنة، وممارسات الزواج المبكر، وعادات المهور، والتحيّز الثقافي إلى وضع العراقيل أمام المرأة وعدم تمكينها من أداء دورها في المجتمع. وقد قررت سافينا حسين الانطلاق من ولاية راجستان التي تضم تسع من أصل ست وعشرون مقاطعة مصنفة الأسوأ من حيث اللامساواة بين الجنسين في التعليم في الهند لعام 2006. وتركز مبادرة علم الفتيات جهودها لدعم وتطوير 50 مدرسة ورد ذكرها في القائمة التي تقدمت بها حكومة راجستان والتي تضم المدارس التي تعدّ الأسوأ من حيث الأداء في الولاية.

تعمل مبادرة علم الفتيات بصورة مباشرة مع المجتمعات المحلية لتحديد الفتيات اللواتي لم ينتسبن إلى المدرسة بعد، والتوسط مع الأولياء لإلحاقهن. ثم تعمل المبادرة بالتعاون مع اللجان الإدارية في المدارس للتأكد من أن المدرسة تحترم حقوق الفتيات، وتملك بنية تحتية سليمة، والأهم أنها تدرب موظفيها على المهارات الحياتية بما يدعم استمرار الفتيات وتقديمهن في الدراسة. وأخيراً، تتبع المبادرة منهاجاً دراسياً موزعاً على 24 أسبوعاً ويهدف إلى تزويد الطلاب بمهارات التعلم الإبداعية.

توجد مبادرة علم الفتيات في أكثر من 8500 مدرسة موزعة على 6 مقاطعات و4500 قرية، كما يضم فريق عملها أكثر من 500 موظف متفرغ و4500 متطوع

ينتمون إلى المجتمع المحلي. وحتى لحظة كتابة هذا التقرير، ساعدت مبادرة علم الفتيات في إلحاق أكثر من 80000 طالبة بالمدارس، وتحسين نتائج التعليم لنحو 400000 طفل. وتوسع المبادرة للعمل في 15 مقاطعة بحلول عام 2018، التي يُعتبر وضعها الأكثر سوءاً بين جميع المقاطعات، في 30000 مدرسة، مع فريق عمل يضم أكثر من 1400 موظف بدوام كامل و15000 متطوع.

في العام 2012، قامت مبادرة علم الفتيات بتحديد فرصة مناسبة للتعاون مع أحد مستثمري التمويل الإنمائي لإنشاء أول سند ذي أثر إنمائي خاص بالمؤسسة. وبعد دراسة هذه الفرصة وتمحيصها بشكل دقيق، بما في ذلك إقامة شراكة مع مؤسسة Instiglio التي تضم متخصصين في سندات الأثر، لإعداد اقتراح شامل، علمت المبادرة أن شريكها المحتمل غير قادر على المشاركة في هذه الفرصة.

لم تُصب مبادرة علم الفتيات باليأس بعد هذه المحاولة، بل سعت للبحث عن شركاء محتملين آخرين للمضي قدماً بإنشاء سندات أثر إنمائي خاصة بها. وتشير سافينا حسين، مؤسسة ومديرة «علم الفتيات» إلى أن إمكانية الاستفادة من هذا النوع الجديد من التمويل بدت جذابة للغاية، وتقول: «أنت تتابع كل ناتج على حدة [بالنسبة للأطفال]، وهذه ببساطة طريقة رائعة تسمح لك بتتبع النتائج في الفضاء التعليمي... شعرنا بالحماس الشديد عندما أتحت لنا الفرصة لمحاولة ذلك»⁴⁸ وفي العام 2014، فتحت مبادرة علم الفتيات قنوات التواصل مع مؤسسة UBS Optimus، وفي وقت لاحق، مع مؤسسة الصندوق الاستثماري للأطفال (CIFF)، واللذين اتفقا معاً على المشاركة في مشروع إطلاق أحد سندات الأثر سواء أكان ذلك في التعليم أو في أحد قطاعات العالم النامي. كذلك، عبر فيليبس كوستانزا، المدير التنفيذي لمؤسسة UBS Optimus عن حماسه تجاه أفق المشروع: «أردنا أن نثبت قدرتنا على اجتذاب أموال عملائنا لشيء كهذا، بغية خلق فرصة قابلة للاستثمار للفئات الاجتماعية في قاعدة الهرم.. ونحن نتحدث باستمرار مع العملاء حول أهمية معرفتهم لما إذا كان لمبادراتهم نتائج إيجابية فعلاً أم لا»⁴⁹ وقد أطلق السند ذو الأثر الإنمائي الخاص بالمؤسسة في عام 2015 بعد قرابة عام من التفاوض وبعد الاتفاق ووضع خطوط أساس للصفات القياسية للنتائج.

معلومات التمويل

الوصف: على المستوى التنظيمي، يمثل السند ذو الأثر الإنمائي جزءاً صغيراً جداً من التمويل الذي تحظى به مبادرة علم الفتيات. ومع ذلك، بهذا السند محاولة استكشافية مبتكرة ورائدة للتمويل القائم على النتائج للمعنيين الثلاثة في هذه العملية. ويلاحظ أفنيش جونجادوردوس، المؤسس المشارك لمؤسسة Instiglio بأن السند ذا الأثر الإنمائي «هو نقطة انطلاق نحو شيء أكبر... فمبادرة علم الفتيات تُقدّم معالجات تربوية واعدة توحى بأنها واثقة من قدرتها على التوجّه إلى مموليها مع وعدٍ أكيد بتحقيق نتائج، كما أنها تأمل في أن تمكّنها مثل تلك المعالجات من زيادة تركيزها على النتائج، لتصبح في نهاية المطاف أكثر تأثيراً»⁵⁰

التكلفة الإجمالية للسند ذي الأثر الإنمائي: مليون دولار أمريكي (متضمنة الرسوم القانونية، ورسوم التقييم، والتسويق، إلخ).

مدة السند ذي الأثر الإنمائي: ثلاث سنوات

معدل العائد: يتراوح معدل العائد الداخلي للسند ذات الأثر الإنمائي بين صفر و15 بالمئة، استنادًا إلى درجة النجاح في تحقيق النتائج.

مسدّد النتائج: مؤسسة الصندوق الاستثماري للأطفال (CIFF).

المستثمر: مؤسسة UBS Optimus.

التنفيذ: بعد مشاركة مؤسستي CIFF و UBS Optimus في هذه العملية، شاركت الأطراف في عملية مدتها سنة واحدة للتفاوض بشأن جميع مقاييس النتائج التي يمكن أن تؤدي إلى إطلاق عملية الدفع بالسندات. يقول جونا دوردوس: «كانت المحادثات صعبة ومعقدة... ولا شك أنها ممارسة جديدة حقًا للجميع»⁵¹ لاسيما في بيئة تفتقر إلى البيانات، ولا يتوفر فيها سوى القليل فقط من مقاييس التعليم الموثوقة. وأثناء التنفيذ الذي بدأ منتصف عام 2015، تم التعاقد مع Instiglio لإدارة السند ذي الأثر الإنمائي. وبموجب هذا العقد، تقوم Instiglio بتدريب الموظفين، وإنشاء أنظمة لتتبع الأداء، والتعامل مع أي تصحيحات محتملة قد تطرأ على مسار العملية.

قياس الأثر: وضع السند ذو الأثر الإنمائي هدف ترك أثر إيجابي على مجموعة تضم 18000 طفلة، مع التركيز بنسبة 20% على قضية الالتحاق و80% على نتائج التعلم. وفي مجال الالتحاق، يجني المستثمر مبلغًا محددًا لقاء تسجيل كل فتاة من خارج المدرسة، بينما تقاس نتائج التعلم بالمقارنة مع أداء مدارس عينة المقارنة.

العوامل الرئيسية للنجاح

وجود وسيط: شكّل وجود Instiglio ولعبها دور الوسيط أمرًا حيويًا لحل المشاكل وإزالة العقبات المحتملة، حيث تزوّد أصحاب المصلحة باستمرار بالمعلومات والإرشادات، وتقدم لهم المساعدة الفنية لتصميم الملامح الرئيسية للسند ذي الأثر الإنمائي، وإدارة مصالح أصحاب المصلحة الرئيسيين، وإبقاء عملية التفاوض حيّة وفاعلة. أفنيش جونا دوردوس: «يعتبر وجود أحد الأطراف المعنية ممن لديهم مصلحة في عقد الصفقة وإتمامها، هامًا جدًا لتجنب أصحاب المصلحة الذين تعمل معهم الطريق المسدود»⁵² وعلاوة على ذلك، ونظرًا لحدائثة عهد سندات الأثر، لعبت خبرة طرف ثالث متمرس وصاحب رؤية عن السندات ذات الأثر الفعال في الأسواق النامية الأخرى، دورًا حاسمًا في التصميم والتنفيذ الفعال للسند ذات الأثر الإنمائي.

مؤسسة تركّز على النتائج: يشير فيليس كوستانزا، المدير التنفيذي لمؤسسة UBS Optimus إلى أن المؤسسات يجب أن تكون مصممة على النحو الأمثل بحيث تتمكن من تنفيذ السند ذي الأثر الإنمائي.. أي أنها يجب أن تكون قادرة على ضبط حساباتها ومسك دفاترها استناداً إلى النتائج⁵³ وقد أتاح لمبادرة «علم الغنيات» كونها «مؤسسة تركّز بشكل كبير على النتائج»⁵⁴ أن تكون أول من يطلق⁵⁵ سنداً تعليمياً ذا أثر إنمائي. كما أثبت هذا التركيز أنها تملك العناصر اللازمة لتتبع وقياس الأداء والبيانات. فقد سبق وأكملت تجربة موجهة تستخدم عينات عشوائية.

وحدة الهدف بين أصحاب المصلحة: على الرغم من التحديات التي فرضها التفاوض على السند ذي الأثر الإنمائي على مدى سنة كاملة، ظل جميع أصحاب المصلحة ملتزمين بجعل هذا السند حقيقة واقعة - مما شكّل عاملاً أساسياً في التوصل إلى اتفاق عملي بين الأطراف. وتقول سافينا حسين في هذا الصدد: «أعتقد أن وجود اتساق بين النتائج المرجوة جعلنا نركّز حقاً وبشكل كامل لمدة عام على عملية التفاوض بشأن السند ذي الأثر الإنمائي»⁵⁶

أبرز التحديات

ندرة البيانات: شكّلت ندرة البيانات في الهند عائقاً أمام سندات الأثر الإنمائي، لأن سندات الأثر الاجتماعي تعتمد على النتائج القابلة للقياس وتلك القابلة للقياس الكمي. وتشكّل ندرة البيانات تحدياً في الأسواق النامية التي تطلق فيها هذه السندات.

سندات الأثر الإنمائي لا تزال حديثة العهد: تمثّل سندات الأثر الإنمائي شكلاً جديداً من أدوات الاستثمار. وقد عبّر جميع الأطراف المعنيين بالسند ذي الأثر الإنمائي عن اهتمامهم بإنشاء هذا السند، لأنهم رغبوا باختبار شكل ابتكاري جديد، ولكن هذه العملية تطرح تحديات لا مفر منها، وخاصة لأنه لا يوجد سوى عدد قليل من المعايير أو العمليات أو المقاييس القائمة يساعد في تطبيق هذا الاتفاق المالي ووضع موضع التنفيذ. فعلى سبيل المثال، احتاج الأمر إلى إعادة تصميم نماذج العقود القانونية من الصفر، ما استهلك وقتاً طويلاً. وتقول سافينا حسين: «استلزمت [العملية] بالتأكيد وقتاً طويلاً، لأنه لم يكن هناك حقاً أي قالب، وأنا على ثقة من أن الأمور ستكون أسرع بكثير في المرة القادمة»⁵⁷ وبالإضافة إلى ذلك، على المعنيين بهذه العملية وضع تصوّر جديد لمشاركتهم في البرامج التنموية، وتعلم كيفية ربط مصالحهم بالنتائج بطريقة أكثر صرامة، والتعامل مع التغييرات الضرورية في العقلية والممارسات التي قد تنطوي عليها هذه التغييرات. ويعرب فيليس كوستانزا، المدير التنفيذي لمؤسسة UBS Optimus عن تفاؤله بالفرص المحتملة التي تنشأ عن المشاركة في السند ذات الأثر الإنمائي: «لدينا الكثير لتتعلمه، ولكن إذا افترضنا أن كل شيء سار على ما يرام، فإننا نرغب في فعل المزيد»⁵⁸

الخطط المستقبلية

التمويل القائم على أساس النتائج: نظرًا لطموحاتها بالتوسع إلى مناطق جغرافية جديدة باستمرار، تعتبر مبادرة «علم الفتيات» أنّ مفهوم التمويل القائم على النتائج يمثل إحدى الطرق للحفاظ على جودة النتائج في برنامجها. ولأنّ السعي إلى التوسع غالبًا ما يترافق مع خطر المساومة على الجودة، فإن التمويل القائم على النتائج يخفف هذا الخطر.

الأداء

الأثر الاجتماعي: من خلال أخذها لزمّام المبادرة لإطلاق سند ذي أثر إنمائي، نجحت «علم الفتيات» في تسليط الضوء على المناقشات الجارية في الهند و... خارجها⁵⁹ حول جعل تمويل التعليم يستند بشكل أكبر إلى النتائج. ويؤدي الوعي المتزايد بأهمية التركيز على النتائج، في المدى الطويل، إلى خلق أثر إيجابي أكبر في صناعة التعليم.

الإيرادات: لا يزال البرنامج في مرحلة التنفيذ الأولى، ولذا لم تتم مراقبة أيّة عوائد مالية بعد.

COURSERA

رأس المال المغامر، واستثمارات التمويل الإنمائي، والصناديق الحكومية

تبدو Coursera على استعداد لإحداث ثورة في التعليم العالي عبر توسيع نطاق إمكانية متابعة مقررات عالية الجودة عبر منصتها التعليمية الإلكترونية القابلة للتطوير. وقد تمكّنت Coursera من اجتذاب أكثر من 14 مليون مستخدم منذ عام 2012.

بيانات أساسية⁶⁰

المرحلة التعليمية: التعليم العالي، وتكنولوجيا التعليم

الوصف: Coursera هي منصة تعليمية عبر الإنترنت تشارك في اتفاقيات شراكة مع عدد من أرقى الجامعات والمؤسسات لتقديم مقررات إلكترونية مجانية للجمهور وزوّار الشبكة العنكبوتية في كل أنحاء العالم. ومنذ إنشائها عام 2012، نجحت Coursera في اجتذاب أكثر من 14 مليون مستخدم من أكثر من 190 بلدًا، وقدّمت لهم أكثر من ألف مقرر تعليمي. وتملك Coursera اتفاقيات شراكة مع أكثر من 100 من كُبريات الجامعات الشريكة في أكثر من 25 بلدًا. المنطقة الجغرافية: كل العالم، أما المقر الرئيسي فهو مدينة ماونتن فيو، كاليفورنيا.

المنطقة الجغرافية: كل العالم، أما المقر الرئيسي فهو مدينة ماونتن فيو، كاليفورنيا.

معلومات المشغل

الرسالة: توفير وصول شامل إلى أفضل تعليم ممكن في العالم.

لمحة عن تاريخ الشركة وأنشطتها الرئيسية: قام أندرو نغ ودافني كولر، أستاذًا مادة علوم الحاسوب في جامعة ستانفورد بتأسيس Coursera في أبريل 2012، بعد برنامج تجريبي أطلقاه عام 2011 بهدف إتاحة المقررات التعليمية للجمهور عبر الإنترنت. وقد لقي إطلاقها استجابة واسعة من المشاركين، حيث شهدت المقررات الأولى أكثر من 100000 طالب متصفح، مما شجّع المؤسسان على «السعي إلى تمكين أساتذة آخرين حول العالم من فعل شيء مماثل»⁶¹ وبعد ذلك، أصبحت الشركة رائدة في توفير المقررات الإلكترونية المجانية، وهي تستمر في سعيها إلى البقاء في الطليعة ضمن فئتها في السوق. يقول جايك سامويلسون، مدير تطوير الأعمال في الشركة: «نحن نقدم فعلاً محتوى عالي الجودة تصمّمه أفضل الجامعات في العالم بأسعار مذهلة، ويتوفر للأفراد أينما كانوا في هذا العالم، حتى وإن كان جدول أعمالهم مزدحمًا. إن نموذج الأعمال الذي أطلقته الشركة يدفع نحو اعتماد مقاربات بديلة في التعليم الجامعي. ونحن نرى السوق يتوسّع، ونشعر بالسعادة لأننا روّاد في توفير هذه الخدمة»⁶²

تقدّم الشركة مقررات مجانية ومفتوحة لأي راغب بالمشاركة، وفي أي منطقة في العالم. ومن خلال الشراكات مع عدد من المؤسسات الكبرى التي تصمّم المقررات التدريبية، كجامعة ستانفورد وجامعة ييل وجامعة بكين، تقدم Coursera مجموعة من المقررات تغطي الموضوعات المتخصصة والعامّة على السواء. ولتحسين نتائج التعلم والتجربة، تمّ تصميم المقررات بحيث تشمل على ميزات تفاعلية بما فيها المنتديات، وأشرطة الفيديو، والمسابقات. وحاليًا، يمكن إتمام التقييم بمجموعة من الطرق كمهام التصحيح من قبل النظراء، والتقييمات الآلية لمهمات البرمجة، والمعادلات، والنصوص القصيرة.

كذلك عمدت الشركة مؤخرًا إلى تنويع المحتوى الذي تقدمه. وتشمل بعض هذه التغييرات توفير قرابة 100 مقر مصمّم حسب الطلب، لتوفير قدر أكبر من المرونة للطلاب. ومقررات الشركة متاحة اليوم عبر الأجهزة النقالة، بسبب تركيزها على أن يلبي نهجها متطلبات الأجهزة النقالة بالدرجة الأولى⁶³. ويقول جايك سامويلسون: «تشكّل الصين والهند السوقين الأسرع نموًا بالنسبة لنا.

ونحن نعلم أن سوق الصين تحديداً شهدت ازدهاراً كبيراً بفضل تطويرنا لمنتج كامل يناسب الجوال»⁶⁴ وتستثمر الشركة أيضاً في توفير فرص لمشاركة الأفراد في مقررات متعددة في مجال تعلّم واحد. وتتيح هذه السلسلة من المقررات التي تسمى Specializations (تخصصات)، تسجيل الطلاب في مجموعات

منسقة من المقررات التي تهدف إلى إبراز مهارة خاصة أو التركيز على مجال تعلم محدد، وتمكنهم من تطبيق المحتوى الذي تعلموه على مشروع أساسي نهائي. وبالنسبة للطلاب الراغبين في الحصول على شهادة معترف بها، تصدر الشركة شهادات مُعتمدة من خلال خدمة مدفوعة الأجر، حيث تُستكمل عملية التحقق عبر المزج بين آليات التعرف على الوجه وآليات التعرف على أسلوب وسرعة الطباعة.

ويتم إصدار شهادة عند إتمام أحد المقررات بنجاح. وتهدف هذه الشهادات غالباً إلى تعزيز المسيرة المهنية للموظف، وتعتبر Coursera ثاني أكثر شهادة تحظى بشعبية كبيرة على موقع LinkedIn. يقول سكوت ساندرل، الشريك الإداري في New Enterprise Associates: «لقد أثبت هذا النهج رواجه بشكل كبير، وكنتيجة لذلك، تنمو أعمالنا بسرعة»⁶⁵

وتملك الشركة سجلاً دولياً هاماً، حيث يأتي 73% من متعلميها و60% من إيراداتها من أسواق خارج الولايات المتحدة. وينتمي أكثر من ثلث مستخدمي موقعها إلى أسواق ناشئة – وهي ميزة جذبت اهتمام بعض المستثمرين. ويشير شون بيترسون، أخصائي التعليم في مؤسسة التمويل الدولية إلى أن «قاعدة المستخدمين في الأسواق الناشئة تشكّل نسبة كبيرة ومهمة، حيث يسجل العديد من بلدان الأسواق الناشئة حالياً أعلى معدلات نمو في عدد مستخدمي الموقع. وتركز مؤسسة التمويل الدولية على زيادة فرص التعليم وتخفيض تكاليفه – و Coursera ناشطة في كلا المجالين»⁶⁶ ويلاحظ ساندرل سكوت بأن «هناك حاجة ماسة في العالم للوصول إلى التعليم العالي، وقد وجدت Coursera موقعها في قلب هذا التحول الهام جداً»⁶⁷ فمنصتها تزيد استقبال الطلاب من جميع أنحاء العالم، ويضمّ مجتمعها العالمي من المترجمين حالياً قرابة 2000 متطوع يترجمون المقررات لمساعدة الطلاب الذين يدرسون بلغاتهم الأصلية.

كما أنشأت الشركة مراكز تعلم في عدد من البلدان كالعراق، وهايتي، والهند، والسودان، وغيرها. وتستخدم المراكز منهاجاً مختلطاً يجمع بين مقررات Coursera الإلكترونية وبين خدمات تتطلب حضور الطالب شخصياً إلى مركز التعلم.

بيانات التمويل

مصادر رأس المال: نظمت الشركة لغاية اليوم سلسلتين (أ و ب) من عمليات جمع الأموال عن طريق الاستثمار بالأسهم. وقد حققت كلتا السلسلتين إغلاقات متعددة. وأطلقت السلسلة (أ) عام 2012، حيث بلغ إجمالي المبلغ الذي تم جمعه في هذه السلسلة 22 مليون دولار، بينما أطلقت السلسلة (ب) عام 2013 وبلغ إجمالي المبلغ الذي تم جمعه فيها 63 مليون دولار. وتحصل Coursera على دعم عيني لمراكزها التعليمية من حكومة الولايات المتحدة ومجموعة من الشركاء الآخرين.⁶⁸

المستثمرون: تشمل قائمة مستثمري Coursera مستثمري رأس المال المجازف الذين يركزون على الاستثمارات التكنولوجية (بمن فيهم New Enterprise Associates و Learn Capital)، إضافة إلى شركات التعليم، ومؤسسات التمويل الإنمائي (بما فيها مؤسسة التمويل الدولية، وهي ذراع مجموعة البنك الدولي المعنية بالقطاع الخاص)، و Kleiner Perkins، و GSV Capital، وملائكة الأعمال renliM iruY. وتعتبر Coursera أن مستثمريها هم أكثر من مجرد مستثمرين ماليين. ويقول سامويلسون: «يلعب مستثمرونا دوراً أبعد من مجرد الاستثمار في الأسهم. ويشكل التشاور مع مستثمرينا وسماع آرائهم عاملاً حاسماً في نموّنا. ونحن لا نقوم فقط بأخذ الشيكات منهم بل بأخذ مشورتهم أيضاً، ولطالما كان ذلك عنصراً أساسياً في مسيرة نموّنا»⁶⁹

مدة الاستثمار: ينتهي دور المستثمرين من خلال إحدى فعاليات تسهيل الأسهم، بما فيها الاكتتاب العام الأولي أو حين يتم شراء المؤسسة من قبل أحد الشركاء الاستراتيجيين.

العوامل الرئيسية للنجاح

التكنولوجيا والابتكار: تُعدّ التكنولوجيا مصدر الإلهام الذي استوحى منه مؤسسو Coursera فكرتهم، وعاملاً رئيسياً في نمو المؤسسة. فقد كان لدى كل منهم «رؤية حول كيف يمكن للتكنولوجيا أن تعيد صياغة قطاع التعليم»⁷⁰ وتوسّع الشركة إلى ضمّ أكثر مهندسي الكمبيوتر كفاءة إلى فريقها وتطوير المنتج الذي أطلقته في السوق. ويصرّح جايك سامويلسون: «نحاول دائماً جعل هذا الموقع يعمل بشكل مذهش في جميع الأسواق»⁷¹

دعم وسائل الإعلام: «مع وجود رياح مؤاتية تدفع بسفينة النجاح الخاصة بالشركة إلى الأمام»⁷²؛ لقد مكّن اهتمام وسائل الإعلام ودعايتها الشركة من كسب مصداقية الجمهور بسرعة، مما سمح لها ببناء عدد أكبر من الشراكات، مع ترسيخ مكانتها كمؤسسة أكاديمية قابلة للاستمرار. يقول مايكل ستاتون، الشريك في Learn Capital: «وسائل الإعلام تعزز المصداقية، وأكثر شيء يهتم به الجمهور في مجال التعليم هو المصداقية»⁷³

التركيز على استدامة النمو: تأسست Coursera كشركة ربحية وليس لاربحية، بسبب «قدرتها على التوسع، وإمكانية اجتذاب أعضاء فريق يستطيعون جعلها تصل إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد»⁷⁴ ونتج تركيزها على نموذج أعمال مستدام بناء مفاهيم جديدة، مثل الشهادات المعتمدة التي تهدف إلى جعل أعمال الشركة تنمو باستمرار.

أبرز التحديات

التحديات التكنولوجية الناتجة عن العولمة: يمثل ظهور موقع Coursera

الإلكتروني بحلّة جيدة والحرص على عمله بشكل ممتاز وسريع بما يناسب ملايين المتعلمين في العالم، تحدياً مستمراً للقيمين على الشركة. فالأنظمة، وتكنولوجيا تصفح الإنترنت، والقيود التي تفرضها الدول على الإنترنت تخلق العديد من الحواجز أمام هذا الهدف.

التحديات التنظيمية: تنمو Coursera بسرعة كبيرة، وقد واجهت الشركة مع انتقالها إلى المرحلة التالية، تحديات جمة، بما فيها وضع آليات ملائمة تنظم عمل فريقها ومهامه باستمرار، وتبني في الوقت نفسه ثقافة مؤسسية راسخة. يقول جايف سامويلسون: «نحن ننمو بسرعة كبيرة وكبيرة جداً، ولذا علينا مواصلة وضع آليات تنظيمية تساعد الجميع على أداء عملهم بنجاح وفعالية، مع الحرص على الحفاظ على المظهر الابتكاري والفعال للشركة.»⁷⁵

الأداء

الأثر الاجتماعي: نجحت Coursera في الوصول إلى أكثر من 14 مليون مستخدم مؤرّعين على أكثر من 190 بلداً، كما استطاعت من خلال مراكزها زيادة فرص التعليم عالي الجودة، فضلاً عن لعبها دوراً هاماً في زيادة نسب التوظيف في كل أنحاء العالم. يقول شون بيترسون، أخصائي التعليم في مؤسسة التمويل الدولية: «يتماشى نمو منتجات Coursera الجديدة التي حققت صدى إيجابياً في صفوف كبار أرباب العمل والتي تتلاءم مع اتجاهات التشغيل في العالم، مع رسالة وعمل مؤسسة التمويل الدولية، كما يتناسب مع فسحة التعليم والتوظيف العالمية التي تتطور باستمرار.»⁷⁶ وبالإضافة إلى ذلك، قدمت Coursera مساعدة مالية «لعشرات آلاف المتعلمين الذين يواجهون صعوبات اقتصادية كبيرة في الحصول على شهادات مُعتمدة.»⁷⁷

الإيرادات: أظهر المستثمرون ثقتهم بأداء الشركة على الرغم من أن العوائد الاستثمارية المتوقعة غير متاحة أمام الجمهور. يقول سكوت ساندل، الشريك الإداري في New Enterprise Associates: «نشعر بأنه ينبغي علينا تأدية عملنا على أكمل وجه لنكون عند حسن ظنّ مستثمري رأس المال المغامر الذين يسعون إلى تحقيق أعلى الإيرادات. وقد لاحظنا أن Coursera تسير في الطريق الصحيح حتى الآن في أداء مهمتها بشكل حسن.»⁷⁸ يقول مايكل ستاتون، الشريك في Learn Capital، بأن Coursera ستكون على الأرجح شركة ناجحة تحقق إيرادات قوية.⁷⁹ ووفقاً لمعايير صناعة المواقع التعليمية، يحصل مستثمروها على 25-30% من إيراداتها.

الخطط المستقبلية

نقاط اتصال أعلى: تدرس Coursera إمكانية إضافة عدد من الخدمات المتميزة التي تشكل كلاً متكاملًا مع مقررات الإلكترونيّة مدفوعة الأجر. وبالإضافة إلى ذلك، أطلقت Coursera مؤخرًا برنامجها الأول للدرجات الجامعية عبر الإنترنت بالشراكة مع جامعة إلينوي في إربانا-شامبين.

تحسين تجربة التعلم: تهدف Coursera إلى تحسين تجربة التعلم باستمرار. وإحدى الأفكار المتداولة حاليًا هي بناء «نموذج مشوّق جدًّا يشتمل على محتوى مختصر ومفيد»⁸⁰ يمكن للمستخدمين الاستفادة منه رغم كثرة انشغالاتهم.

أكاديميات بريدج الدولية

استثمارات التمويل الإنمائي، ورأس المال المغامر، وتمويل ملائكة الأعمال، والتمويل بفائدة منخفضة

لقد وفّر هذا النظام التعليمي الذي يتّسم بتكامله العمودي تجربة ابتكارية لا مثيل لها للسوق التعليمي في قاعدة الهرم، كما أنه يتميز بتوسعه السريع، حيث تضمّ مؤسسة أكاديميات بريدج الدولية اليوم 100000 طالب.

بيانات أساسية⁸⁰

المرحلة التعليمية: رياض الأطفال والمرحلة الابتدائية

الوصف: تعتبر أكاديميات بريدج الدولية أكبر شركة تعليم تقدّم خدماتها بشكل حصري للأسر التي تجني أقل من دولارين في اليوم. ومن خلال التكامل العمودي الذي يميّز مدارسها التي تسعى لتوظيف التكنولوجيا الحديثة والتركيز على النتائج القابلة للقياس، تقدّم الأكاديميات تعليمًا عالي الجودة بطريقة متنسقة لأكثر من 100000 طالب يتوزعون على أكثر من 400 مدرسة. وقد نظّمت المؤسسة أربع جولات تمويل حتى الآن، وتتعاون مع أنواع عدة من المستثمرين، في مختلف مراحل نموهم.

المنطقة الجغرافية: كينيا (2008)، وأوغندا (2015)، ونيجيريا (2015)، والهند (2016)؛ نيروبي، ولاغوس، وكامبالا، ونيودلهي، وواشنطن العاصمة، ولندن وكامبريدج، ومكاتب ماساتشوستس.

معلومات المشغل

الرسالة: المعرفة للجميع

لمحة عن تاريخ الشركة وأنشطتها الرئيسية: قامت عالمة الأنثروبولوجيا الدكتورة شانون ماي والرائد في تكنولوجيا التعليم جاي كيلمن بتأسيس أكاديميات بريدج الدولية في نيروبي، كينيا في عام 2008، لمعالجة مشكلة تدني جودة تعليم الأطفال الذين يعيشون تحت خط الفقر الدولي، والذين «يشكلون 3% من أطفال دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وهو أمر محزن [لأن]

الفضول الفكري والقدرات الذهنية... ليست موزعة بحسب الأنماط الاقتصادية الحالية»⁸² كما توجد هناك فجوة ضخمة في جميع الدول النامية بين احتياجات الأفراد وخدمات التعليم المتاحة في القطاعين العام والخاص. فهناك قرابة 50% من سكان العالم يعيشون بأقل من دولارين في اليوم، ولديهم القليل من فرص الاستفادة من تعليم عالي الجودة. كذلك فإن الطلاب الذين ينتمون إلى هذه الفئات السكانية لا يحققون المستويات الأساسية من القراءة والكتابة والحساب نظراً لمجموعة من العوامل، بما فيها التدريب السيء للمعلمين وكثرة التغيب عن الحضور إلى المدرسة، إضافة إلى أن المدارس العامة يمكن أن تفرض تكاليف مستترة أو تعاني من الفساد. أما المدارس الخاصة ذات الصلة فغالباً ما تكون صغيرة الحجم ولا تملك رؤوس الأموال اللازمة للاستثمار في نتائج التعليم.

تسعى أكاديميات بريدج إلى سدّ هذه الفجوة. يقول أليخاندر و كابليرو، خبير التعليم في مؤسسة التمويل الدولية: «نجح نموذج بريدج في الدخول إلى قلب هذه القضايا لإيجاد حل فعلي لها»⁸³ وتبني وتشغّل المؤسسة عدداً من المدارس برسوم سنوية تتراوح بين 60 و100 دولار أميركي (بتكلفة شهرية شبه خيالية تبلغ 4 دولارات شهرياً، اعتماداً على السوق المحلية ومستوى الغثّة). وبالعامل من نقطة الانطلاق الأساسية للمقاييس، أثبتت بريدج قدرتها على إبقاء التكاليف منخفضة وتوليد رأس مال كافٍ استثمرته في تدريب المعلمين، وإجراء البحوث التربوية، وإقامة النظم الإدارية للمدارس، الأمر الذي مكّن 90% من أولياء الأمور الذين يعيشون تحت خط الفقر الدولي من إرسال جميع أطفالهم إلى المدرسة، وإنفاق أقل من 20% من دخلهم على التعليم.

وبحلول عام 2025، تخطط بريدج لتعليم 10 ملايين طالب يتواجدون في مجموعة من الدول. وقد افتتحت أول أكاديمياتها عام 2009 في الأحياء الفقيرة لمنطقة موكارو في نيروبي، كينيا، وقبل نهاية السنة، افتتحت مدرسة ثانية استضافت نحو 300 طالب. وبحلول عام 2013، كانت المؤسسة تضم أكثر من 50 ألف طالب مؤيّنين على 200 أكاديمية، وتجاوز العدد 100 ألف طالب في 400 أكاديمية بحلول عام 2015. كما شكّل عام 2015 عامًا فاصلاً في مسيرة بريدج، حيث بدأت تتوسع عالمياً انطلاقاً من أوغندا. كذلك أعلنت عن خطط لدخول نيجيريا في سبتمبر 2015 والهند في عام 2016. وقد أعجب الكثير من المستثمرين بهذا النمو، وهو ما تظفره أقوال كولن بريانت، الشريك العامل في New Enterprise Associates: «يشكّل النمو والانتقال من شركة ناشئة إلى مؤسسة تقدّم خدماتها لما يزيد على 100 ألف طالب في مدة زمنية لا تتجاوز الخمس سنوات، تحدياً في أي مكان في العالم، ناهيك عن أن بريدج اختارت نوعية صعبة من الأسواق لتؤدي دورها فيها»⁸⁴.

ومن خلال امتلاك وتشغيل نظام بناء وإدارة الأكاديميات بكل تفاصيله، نجحت بريدج في افتتاح المدارس بسرعة، وتوفير تعليم جيد، وضمن جودة التعليم.

وتطبق المؤسسة عمليات دقيقة لكل مكُون في مدارسها، كاختيار موقع المدرسة، وتصميم مبناها، وتحديد الأسعار، وتطوير المناهج، والتي تركز جميعها على تحسين كفاءة النظام التعليمي. وتتم معظم هذه العمليات داخل المؤسسة، أو تتسم بالتكامل العمودي، بهدف إبقاء التكاليف منخفضة قدر الإمكان. ويحصل كل معلم على جهاز لוחي يحتوي على خطط مفصلة للدروس وتعليمات بشأن كيفية قيادة الصفوف الدراسية، وعلى مواد تعليمية يصممها أخصائيو تعليمهم من نيروبي في كينيا، وكمبريدج في ماساتشوستس. وتُحمل هذه الأدلة التوجيهية أسبوعياً على الأجهزة اللوحية عبر هاتف مدير الأكاديمية، ما يسمح للمعلمين بالتركيز على تقديم الدروس للطلاب بأبهى حلة بدلاً من التركيز على تصميمها، كما يضمن جودة التدريس.

معلومات التمويل

مصادر رأس المال: بوصفها إحدى الشركات النموذجية الناشئة في منطقة وادي السيليكون في كاليفورنيا، والتي تشتهر باحتضان الكثير من الشركات الناشئة، نظمت بريدج لغاية اليوم أربع سلاسل من جولات التمويل (A-D) عن طريق بيع الأسهم. وتعتبر كل سلسلة بشكل واسع عن احتياجات مؤسسة بريدج في المراحل المتعددة لنموها، ولذا نلاحظ أن طبيعة المستثمرين وميزاتهم كانت مختلفة من جولة إلى أخرى. تقول شانون ماي، مؤسسة أكاديميات بريدج، «مع تطوير سجل إنجازاتها، ينبغي على أي شركة ناشئة أن تحاول تحديد مستثمريها ودراسة من هو أفضلهم في إكمال قاعدة المستثمرين الحالية»⁸⁵ وتتلقى بريدج التمويل من مجموعة متنوعة من المصادر، مما يعكس هويتها كشركة تركز على الأثر الاجتماعي بالإضافة إلى قدرتها على تحقيق ربحية عالية. وإضافة إلى جمع الأموال عن طريق بيع الأسهم، حصلت بريدج على رأس المال عبر تمويل منخفض الفائدة بما في ذلك ديون الأثر والديون التجارية.

المستثمرون: حالياً، يبلغ عدد المستثمرين الرئيسيين في بريدج ثلاث عشرة (13) مؤسسة. وتشمل قائمة المستثمرين مستثمرو رأس المال المجازف الذين يركزون على المشاريع التكنولوجية (بمن فيهم Khosla New Enterprise Associates و Learn Capital و Ventures)، ومؤسسات التمويل الإنمائي (بما فيهم مؤسسة التمويل الدولية، ذراع مجموعة البنك الدولي المعنية بالقطاع الخاص؛ ومؤسسة تنمية الكومنولث (CDC)، ذراع حكومة المملكة المتحدة للاستثمار عن طريق الأسهم؛ وشركة الاستثمارات الخاصة فيما وراء البحار (OPIC)، ذراع حكومة الولايات المتحدة المعنية بالديون)، وصناديق رأس المال المغامر التي يدعمها أصحاب الثروات (بمن فيهم Zuckerberg Education و Bill Gates Investments و Ventures)، ومستثمرو الأثر (بمن فيهم Omidyar Network و Khosla Impact). وبالإضافة إلى ذلك، تلقت بريدج، في المراحل الأولى من عمليات التمويل التي نظمتها (السلسلة A)، تمويلاً من عدد من ملائكة الأعمال. وفي عام 2014، ضمنت بريدج حصولها على الشريحة الأولى من التمويل منخفض الفائدة بعد أن أثبتت قدرتها على إحداث أثر إنمائي ملحوظ، عندما وفرت إدارة التنمية الدولية رأس مال

يهدف إلى الحد من المخاطر بهدف اختبار نموذج بريدج للأعمال في ولاية لاغوس، نيجيريا.

وتنوّه مؤسسة التمويل الدولية وNew Enterprise Associates بإمكانات بريدج لتطوير قطاع التعليم من خلال إظهار فعالية إحدى الطرق الجديدة لتمويل التعليم الموجّه إلى الفقراء. ويقول أليخاندرو كاباليرو، خبير التعليم في مؤسسة التمويل الدولية: «نعتقد أن بريدج يمكن أن تكون رائدة وسباق في التعليم». ويقول كولن براينت، الشريك العامل في New Enterprise Associates: «نركّز على إقامة الشراكات مع رواد الأعمال الاستثنائيين الذين يخوضون تحديات كبيرة... وبريدج تعيد بشكل جوهري صياغة قواعد ما هو ممكن في التعليم أمام السكان في قاعدة الهرم الاقتصادي العالمي»⁸⁶.

مدة الاستثمار: ينتهي دور المستثمرين في الشركة من خلال إحدى فعاليات تسهيل الأسهم، بما فيها الاكتتاب العام الأولي، أو عند شراء المؤسسة من قبل أحد الشركاء الاستراتيجيين.

أبرز عوامل النجاح

التكنولوجيا والابتكار: تعتبر التكنولوجيا عاملاً رئيسياً في تمكين مؤسسة بريدج من التوسع. يقول كولن براينت: «أدى تطور الأجهزة الجوّالة، والحوسبة السحابية والبيانات الضخمة إلى جعل نموذج بريدج ممكناً بطرق لم تكن ممكنة قبل عقد من الزمان»⁸⁷. فعلى سبيل المثال، يستخدم شركاء البحوث منصة مسح رقمية لإجراء استطلاعات للرأي يشمل كل واحد منها 50 أسرة على الأقل في كل مجتمع محلي يقومون بتقييمه، لفهم احتياجات وتفضيلات تلك المجموعات الأسرية، كما يتزامن ذلك مع استخدام تقنية الوسم الجغرافي geotagging في حساب المسافة يقطعها الأطفال سيراً على الأقدام للوصول إلى المدرسة، وتحليل مناطق سكنهم، الأمر الذي يلهم قرار اختيار مكان إنشاء المباني المدرسية. كما تستخدم التكنولوجيا في الفصول الدراسية لتعقب أداء المعلم والطالب، بهدف تحديد مجالات تقديم الآراء والتحسين. وأخيراً، تستخدم التكنولوجيا لجعل العمليات تسير بشكل أوتوماتيكي، بما في ذلك تزويد الفصول بالتجهيزات والتقنيات الملائمة، والإدارة المالية.

رواد أعمال شغوفون وموهوبون يحركهم حسُّ أخلاقي وشعور بملحاحية التعليم: تتلخص رسالة بريدج في تمكين الأسر الفقيرة من التحكم بحياتها وتعليمها وهو ما يدفع بريدج للعمل. تقول شانون مؤسسة بريدج: «داخلياً، لدينا رسالة عاجلة: كل سنة لا نخدم فيها المجتمع المحلي تعني سنة أخرى قد يبقى فيها أطفاله بلا تعليم»⁸⁸.

التركيز على النتائج: تقوم بريدج بتتبّع النتائج الأكاديمية والاجتماعية بشكل دقيق، إضافة إلى تقييم الهوامش المالية لضمان تقديم خدمات عالية الجودة

وقابلة للتوسع والتمدد إلى مناطق أخرى. وتقول ماي: «نضع مسألة دراسة وتقييم نتائج التعليم في صلب عملنا الذي يتمحور حول قياس المؤشرات المختلفة لتخفيض تكلفة التعليم وقياس جودة خدماته»⁸⁹ ومن جهته، يقول جريج ماورو، الشريك الإداري في Learn Capital: «لطالما كان لدى بريدج فريق عمل بحثي كبير يعكف على تحليل بيانات السوق، حيث يركز على معنى هذه البيانات وما يمكن استخلاصه منها... وتتم الاستفادة من نتائج هذه التحليلات كما من الكفاءات الإدارية في الشركة لتحقيق الأهداف في بيئة اقتصادية نامية مع كل ما يترتب على ذلك من نتائج»⁹⁰

التحديات الرئيسية

خفض التكاليف: تقوم جميع خدمات بريدج على مبدأ مراعاة حد أقصى للسعر يجب ألا يتجاوز 5 دولارات تقريباً في الشهر. فالشركة أدركت أنه عليها احترام القدرة الشرائية للأسر الفقيرة واستعدادها للدفع. وهي تسعى إلى خفض إضافي للتكلفة في كل جزء من سلسلة التوريد، غير أن ذلك يشكّل تحديات واضحة ومستمرة (فعلى سبيل المثال، يؤدي ارتفاع تكاليف مواد البناء إلى زيادة الأسعار، مما يؤثر على الهوامش المالية الحساسة). غير أن هذا المسعى يمنح بريدج ميزة تنافسية قوية، على حد تعبير جريج ماورو: «نحن لا نتوقع وجود أي شخص ممن يتبعون نموذج أعمال ذي تكلفة أقل من نموذج بريدج القائم على التكنولوجيا، يستطيع توسيع عملياته بشكل فعال وتوفير مرافق مخصصة تماماً لاستخدامها كمرافق تعليمية (مرافق أحادية الاستخدام) ضمن هذه الفئة السعرية»⁹¹

الموارد البشرية والثقافة: تعتبر بريدج «مكان عمل بضغوطات عالية»⁹² مع التركيز على النتائج، الأمر الذي يتطلب أفراداً يتميزون بالكفاءة والشغف. ويعتبر توظيف أشخاص يستطيعون أداء المهمة ودعم رسالة بريدج، لاسيما في ظروف النمو العاجل والسريع، ضرورة مستمرة، ويشكّل، كما في العديد من المشاريع الناشئة، تحدياً مستمراً.

الأداء

الأثر الاجتماعي: تسعى بريدج إلى توفير تعليم جيّد للطلبة الأكثر حرماناً على الصعيد العالمي، حيث تقوم بافتتاح أكاديميات جديدة بمعدل أكاديمية واحدة كل يومين ونصف. وتظهر بريدج ما الذي تسعى رؤوس الأموال والمنح الخيرية إلى تمويله: الجودة والتوسع المستدام.

النتائج الأكاديمية: تستخدم بريدج مقياس القراءة في الصفوف المبكرة ومقياس الرياضيات في الصفوف المبكرة اللذين طوّرتهما الوكالة الأميركية للتنمية الدولية (USAID) لتقييم أداء الطلاب. كما تلجأ إلى خدمات إحدى المؤسسات الخارجية المستقلة لإجراء هذه الامتحانات سنوياً، والتي تشارك فيها عينات تضم آلاف الطلاب الذين ينتمون إلى أكاديميات بريدج والمدارس المجاورة

لها. وتظهر النتائج أن طلاب الأكاديميات يحققون تقدماً في اللغة الإنجليزية بنسبة 32% وفي الرياضيات بنسبة 14% أكثر من أقرانهم في المدارس المجاورة.

الإيرادات: حصلت بريدج على استثمارات متزايدة ومستمرة من مستثمرين تقليديين، ويُتوقع أن تحقق استثماراتها الإيرادات المرغوبة.

الخطط المستقبلية

التوسع المستمر: تخطط بريدج لمواصلة توسعها في دول جديدة، حيث تهدف إلى أن تشمل عملياتها المزيد من البلدان وأن يبلغ عدد طلابها 10 ملايين بحلول عام 2025.

التقييم والمعرفة بشأن القطاع: نظراً لحجم بريدج وللبائانات الهامة التي تجمعها، تستطيع المؤسسة القيام بتجربة تحكم عشوائية مصغرة لاختبار موضوعات مختلفة، كإرشاد النظراء، والقراءة المكثفة، وأساليب تعليم الرياضيات، وغيرها، والتي قد تكون هامة للباحثين الاقتصاديين والتربويين. وهذا يخدم أهداف المجتمع الأكاديمي ويعزز القيادة الفكرية في مجال التصميم التعليمي. ويقول جريج ماورو: «إنه أمر غير عادي فعلاً. فقد أدى التوسع الذي حققناه لغاية اليوم إلى خلق أثر إيجابي على مستوى الشبكة بما يسمح لفريق العمل بتحقيق الاستفادة المثلى من طرق التربية وبشكل لم يحصل من قبل»⁹³ كما ستشارك مجموعة البنك الدولي في تقييم نموذج أعمال الشركة مع مجموعة من كبار الأكاديميين. ويشير أليخاندر كاباليرو، خبير التعليم في مؤسسة التمويل الدولية إلى أن «أحد أهدافنا الرئيسية من وراء المشاركة في الاستثمار في بريدج هو المساعدة على قياس الأداء واستخلاص دروس محددة حول كيف يساهم هذا النوع من التعليم في تحسين نتائج التعلم عند الطلاب»⁹⁴.

Ideal Invest

أداة استثمارية – السندات بضمان أصول

منذ عام 2006، تدعم Ideal Invest، وهي شركة تمويل تقدّم قروضاً للطلاب، أكثر من 50000 طالب من خلال برامج قروض تبلغ قيمتها نحو مليار ريال برازيلي (280 مليون دولار أميركي تقريباً).

بيانات أساسية⁹⁵

المرحلة التعليمية: التعليم العالي

الوصف: تعتبر Ideal Invest شركة التمويل الخاصة الأكبر من نوعها التي تقدم

قروضاً للطلاب الجامعيين في البرازيل، حيث يستفيد أكثر من 50000 طالب من قروض PRAVALER منذ العام 2006. وتلجأ الشركة إلى أسلوب بيع السندات المدعومة بالأصول لتمويل محفظة القروض التي تقدمها للطلاب.

المنطقة الجغرافية: البرازيل

معلومات المشغل

الرسالة: أن يتم الاعتراف بها كأفضل شركة تمويل في تقديم حلول تمكّن الشباب والبالغين من الاستفادة من خدمات التعليم في البرازيل، وأن تلعب دوراً أساسياً في مساعدة شركات التعليم على أداء دورها وخلق قيمة اقتصادية مضافة لجميع أصحاب المصلحة.

لمحة عن تاريخ الشركة وأنشطتها الرئيسية: تأسست Ideal Invest في عام 2001، بعد وقت قصير من تحرير قطاع التعليم العالي الربحي في البرازيل عام 1998، لتقديم تمويل رأس المال العامل للجامعات الخاصة، مدعوماً بالذمم المدينة للقروض الطلابية. وقد أدركت Ideal Invest أن سوق التعليم تفتقر إلى المبادرات الخاصة لإقراض الطلاب في البرازيل، مما دفعها في عام 2006 إلى دخول سوق إقراض الطلاب، بإطلاق PRAVALER. واستناداً إلى خبراتها في مجال تسديد القروض الطلابية، وفي تمويل الجامعات، أنشأت Ideal Invest صندوق سندات بضمان الأصول لدعم أنشطتها الإقراضية. وقد وفّر هذا الابتكار بديلاً قيماً للتمويل الطلابي حين كان هذا النوع من الصناعة في بداياته الأولى، حيث ساعد في تمكين الطلاب من الاستفادة من التعليم، بينما أتاح نجاح البرنامج للشركة توسيع نطاق توفير هذا النوع من الخدمات. كما وفّر هذا الابتكار للمستثمرين إيرادات بمخاطر قليلة نسبياً.

مستوى الأثر: عقدت Ideal Invest اتفاقيات شراكة مع قرابة 200 جامعة تمثل 50% تقريباً من مجموع طلاب الجامعات الخاصة في البرازيل. ومنذ عام 2006، ساعدت الشركة أكثر من 50000 طالب من خلال برامج قروض تبلغ قيمتها قرابة مليار ريال برازيلي (280 مليون دولار أميركي تقريباً). وتتوقع الشركة مضاعفة محفظة قروضها بحيث يستفيد منها أكثر من 100000 طالب في البرازيل بحلول عام 2016.

معلومات التمويل

وصف عملية الإقراض: يمكن للطلاب المسجلين في الجامعات الشريكة تقديم طلب للاستفادة من قرض PRAVALER. وعلى الراغب بتقديم طلب إبراز وثيقة تثبت التحاقه بإحدى مؤسسات التعليم العالي في البرازيل، والحصول على توقيع كفيل (عادة أحد أولياء الأمور) يضمن تسديد القرض ويتمتع بتاريخ ائتماني جيد وراتب قيمته ضعفي الرسوم الدراسية الشهرية على الأقل. وتعتمد Ideal Invest نموذجاً صارماً لقياس الجدارة الائتمانية للطلاب المقترض، يأخذ

بعين الاعتبار الأداء الأكاديمي، والمسار المخطط للدراسة، والجامعة المختارة. يقول كارلوس فورلان، المدير العام لشركة Ideal Invest: «لا شك أنها عملية صارمة نسبياً»⁹، ويضيف: «ولكن لتحقيق استدامة البرنامج، من المهم أن نولي اهتماماً حقيقياً بمعدلات التأخر عن السداد»⁹⁷ ولذا يجب على المقترضين تجديد قروضهم مع بداية كل فصل دراسي جديد.

شروط القرض

أسعار الفائدة: تتراوح أسعار الفائدة من صفر إلى 35.1% شهرياً في المتوسط، وفقاً للكلية والفصول التي يختارها الطالب. وتقدم الجامعات الشريكة دعماً جزئياً لأسعار الفائدة، كما تجني في الوقت نفسه إيرادات من المقاعد الإضافية للطلاب المقترضين.

كما أطلقت الشركة «برنامج صفر فائدة»، الذي تغطي المؤسسات الشريكة بموجبه قيمة فائدة القرض كاملة. ومنذ شهر أبريل 2015، قررت Ideal Invest حصر قبول الطلاب الجدد بأولئك المسجلين في الجامعات الشريكة التي تدعم جزئياً أو كلياً القروض المقدمة للطلاب.

فترة التسديد: وضعت Ideal Invest هيكلية للسداد يسهل على الطالب فهمها، حيث يدفع الطالب نصف الرسوم الشهرية المترتبة عليه خلال فترة تبلغ ضعفي مدة الفصل الدراسي المسجل فيه على الأقل. ويبدأ الطالب بالدفع خلال فترة دراسته (لا توجد هناك فترة سماح)، وبالتالي عليه دفع 50% من الرسوم إضافة إلى فائدة بنسبة معينة في كل شهر. وبإضافة شرط تجديد الطلاب قروضهم بداية كل فصل وشرط قياس معدلات التأخر عن السداد خلال 90 يوماً، يسمح ذلك لشركة Ideal Invest بمراقبة التأخر عن السداد بشكل أدق.

معدلات التأخر عن السداد: تبلغ 9.4%. وتراقبها الشركة طوال 90 يوماً، وتخصص لها مؤونة بنسبة 100%.

مقدار رأس المال المُستثمر: 250 مليون ريال برازيلي (ما يوازي 80 مليون دولار أميركي) يعاد تدويرها لتمويل قروض إضافية.

معلومات المستثمر

الجهات المتلقية للاستثمار: استطاعت Ideal Invest في المراحل المبكرة من نشأتها تأمين استثمارات من عدد من الأصدقاء وأفراد الأسر التي ينتمي إليها الشركاء المؤسسون، كما حصلت في فترة لاحقة على استثمارات ضحها أصحاب ثروات، ومستثمرون مؤسسيون، إضافة إلى استثمارات من صناديق المعاشات التقاعدية.

هيكلية السندات بضمان أصول: تصدر Ideal Invest سندات ممتازة وأخرى

عادية بضمان أصول. وتحتفظ Ideal Invest بكل السندات الصغيرة بضمان أصول، والتي تمثل 22% من مجمل قيمة التمويل، وهو الحد الأدنى المطلوب لإعطاء السندات الممتازة تصنيف AA-. وتبيع الشركة السندات الممتازة للمستثمرين، وتحمل بالتالي معظم المخاطر الافتراضية لهذه السندات.

إصدار السندات: إصدار السندات عملية متعددة المراحل وتكرارية تستمر ستة أشهر، وتتضمن الحصول على التراخيص والأعمال الورقية، إضافة إلى الجولات الترويجية وإجراءات تسجيل المكتتبين المحتملين.

الشروط الاستثمارية: يبلغ طول مدة آخر سند إذني لأجل محدد أصدرته الشركة 42 شهراً، مع فترة سماح 12 شهراً، تليها عملية السداد بأقساط شهرية. ويوازي معدل الفائدة على السند نحو 120% من سعر الإقراض بين البنوك في البرازيل، أي 75.13% زائد 8.2 سعر الفائدة في أحدث إصدار.

المؤهلات: تبلغ ضعف التأخرات الفعلية عن السداد.

الشركاء الآخرون: BNY Mellon (الوصي)، Deutsche Bank (أمين الحفظ)

أبرز عوامل النجاح

تصميم منتج يلائم ويوفّق بين مصالح المعنيين في هذا القطاع:

فوائد تجنيها الجامعات الشريكة: توّفر شركة Ideal Invest الدعم للجامعات بما يساعدها في تحقيق معدلات التحاق أعلى في صفوفها (من بين الطلاب الذين ما كانوا ليلتحقوا بالجامعة لولا جهود الشركة)، مما يزيد استخدام المساحات الفارغة في الجامعات. كما يقل احتمال تسرب الطلاب الذين يستفيدون من قروض Ideal Invest، ويتزايد احتمال نيلهم درجات مهنية أعلى دُخلاً.

فوائد يجنيها الطلاب: من السهل على الطلاب فهم قروض PRAVALER، والاستفادة منها وتسديدها.

فوائد يجنيها المستثمرون: يوّفر منتج Ideal Invest الاستثماري -الذي يميّز بأنه منظم بطريقة جيدة وحائز على تصنيف AA-، وبأنه يفرض على المستثمرين تخصيص مؤونة للتأخر عن السداد - إيرادات منخفضة المخاطر.

تقييم دقيق لسلوكيات المقرض: يساعد نموذج Ideal Invest الأصلي لقياس الجدارة الائتمانية في إبقاء نسبة التأخر عن السداد منخفضة (وبالتالي توفير الاستفادة) عبر ضمان تقييم ملاءة المقرض بدقة. ويقول كارلوس فورلان: «تعلمنا على مر السنين دروساً هامة حول أسباب تسديد الطلاب قروضهم أو تخلفهم عن التسديد. فتوقيع الكفيل، والمسافة التي يقطعها الطالب

للوصول إلى الجامعة، والمقررات الخاصة في بعض المناطق، وجودة التعليم، كلها عوامل تؤثر على السداد في الوقت المحدد. ولذا، فإننا نسترشد بهذه المعلومات عند اتخاذ قرار الإقراض»⁹⁸

استيعاب جيد لبيئة الأعمال كما للمشاكل المحتملة الناتجة عن البيروقراطية: تمكنت Ideal Invest من تقديم حلول تمويل فعّالة للطلاب، كما نجحت في تجاوز العقبات البيروقراطية بنجاح.

أبرز التحديات

التغييرات التنظيمية والشاملة: أطلقت الحكومة البرازيلية في عام 2010 نظاماً جديداً لتمويل الطلاب (FIES)، والذي نجح في منافسة قروض PRAVALER، وفي توفير أسعار الفائدة أقل بكثير من نسبة 3% مع مدة زمنية لتسديد أقساط القرض تبلغ 18 سنة. وقد نما القرض الحكومي بسرعة كبيرة بفضل التمويل المبدئي الذي حصل عليه من الحكومة، مما جعل من منافسته تحدياً حقيقياً لقروض PRAVALER. كذلك، هناك عدد من القيود التنظيمية الهامة على نشاط الشركات المالية في البرازيل، والتي تعين على Ideal Invest التكيف معها، كشرط إيجاد بنك شريك، لأن الصناديق لا تملك صلاحية إصدار القروض مباشرة.

الحفاظ على الانضباط من أجل تصنيف قوي: يتمثل جزء كبير من عملية الحفاظ على ثقة المستثمرين وتأمين رأس المال في إبقاء معدلات التأخر عن السداد منخفضة. فمع نمو الشركة، تزداد ضرورة إدارة المحفظة الاستثمارية بشكل يُمكنها من الإبقاء على مسار جيد، خاصة وأن كون الطلاب يقترضون لأول مرة تجعل من الصعب عليهم أن يدعموا ويتابعوا تسديد قروضهم في الوقت المحدد وبالكامل. وهذا ملحوظ بشكل لافت في المناخ الحالي لارتفاع أسعار الفائدة في البرازيل. يعلّق كارلوس فورلان حول آخر عملية جمع أموال بالقول: «ليس من السهل جمع الأموال في البيئة الراهنة وفي أيامنا هذه، ولكننا تمكّننا، مع ذلك، من مضاعفة عملياتنا سبع مرات في عام واحد من حيث قيمة التمويل»⁹⁹

الخطط المستقبلية

تقاسم المخاطر مع الجامعات: تتطلع Ideal Invest إلى اعتماد نماذج تقوم على مبدأ تقاسم المخاطر مع الجامعات (حالياً، تتحمل Ideal Invest جميع المخاطر الافتراضية للسندات بضمان أصول) بهدف خفض تكلفة رأس المال وتوفير أسعار فائدة أقل للطلاب.

بيع السندات العادية للمستثمرين: يساعد بيع السندات العادية الشركة في جمع المزيد من التمويل، بما يساعد قروض PRAVALER في الانتشار ونيل ثقة الطلاب بسرعة أكبر.

الأداء

الأثر الاجتماعي: نجحت Ideal Invest، لغاية اليوم، في تمكين أكثر من 50000 طالب من الالتحاق بالتعليم العالي. ومع العلم بأن نظام تمويل الطلاب (FIES) الذي أطلقته الحكومة البرازيلية هو البديل الرئيسي الوحيد لقروض PRAVALER (والذي تم تحجيمه مؤخرًا)، فإن العديد من هؤلاء الطلاب ما كانوا ليلتحقوا بركب التعليم الجامعي لولا مشاريع Ideal Invest. وعلاوة على ذلك، عندما تم تخفيض تمويل قروض FIES وتراجع الإقراض الحكومي، تمكنت Ideal Invest من سد جزء من الفجوة، واستطاعت بالتالي ضمان عدم حرمان الطلاب المحتملين من الحصول على فرص التعليم الجامعي بسبب ظروف سيئة وغير منظورة قد يعاني منها الاقتصاد الكلي. كما ساعدت Ideal Invest الجامعات في ملء المقاعد الجامعية بما أدى إلى جعلها أكثر استدامة.

الإيرادات: تمكنت Ideal Invest من توفير إيرادات للمستثمرين، والاحتفاظ بسمعة مالية طيبة عبر إبقاء نسب التأخر عن السداد منخفضة.

EDUCATION GEMS

رواد الأعمال الأفراد والعائلات، والقروض بسعر السوق، والأسهم الخاصة

نمت هذه المؤسسة العائلية وتطوّرت إلى حد أنها أصبحت اليوم قادرة على تقديم خدماتها التعليمية لنحو 250000 طالب موزعين على 71 مدرسة في أكثر من اثني عشر بلدًا.

بيانات أساسية¹⁰⁰

المرحلة التعليمية: من الروضة حتى الثانوي

الوصف: نجحت عائلة فاركي «Varkey» ذاتعة الصيت كواحدة من العائلات الرائدة في مجال الاستثمار في التعليم، بتحويل GEMS من شركة صغيرة عائلية تقدم دروسًا خصوصية للطلاب في عام 1959 إلى أكبر مشغل للمدارس في العالم، حيث تنتشر مدارسها في أكثر من اثني عشر بلدًا، مع اعتماد عدد من المناهج وأسعار متعددة للخدمات. كما سعت الشركة إلى الاستفادة من عدد من مصادر التمويل لتعزيز نجاحها في مختلف مراحل النمو، بما في ذلك التمويل الأسري والتمويل بالاقتراض والأسهم الخاصة.

المنطقة الجغرافية: الإمارات العربية المتحدة، وفرنسا، والهند، والأردن، وكينيا، وماليزيا، وقطر، والمملكة العربية السعودية، وسنغافورة، وسويسرا، وأوغندا، والمملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية.

معلومات المشغل

الرسالة: جعل التعليم عالي الجودة بمتناول كل طفل في كل مجتمع محلي حول العالم.

لمحة عن تاريخ الشركة وأنشطتها الرئيسية: قام المعلمان المحترفان «كاي أس فاركي» وزوجته «مارياما فاركي» بإطلاق GEMS كشركة أعمال تُعنى بالدروس الخصوصية المقدمة للطلاب في عام 1959، حيث اضطلعوا بتوفير خدمات التعليم للبالغين، لتشمل خدماتهما بعد ذلك شيئاً فشيئاً الأطفال. وقد قادهما ذلك إلى تأسيس مدرستهما الأولى باسم Our Own English High School في عام 1968، والتي ظلت صغيرة نسبياً لأكثر من عقد من الزمان. وقد شكّل نقل المدرسة من موقعها السابق إلى مرفق لأغراض استخدام محددة عام 1980 ويُمول بقروض مصرفية، أول استثمار رئيسي للشركة. وجاءت هذه المبادرة نتيجة ضغوط تنظيمية مارسها السلطات المحلية وبسبب اعتراف «ساني فاركي»، وريث مالك الشركة، بأولوية الغرض التجاري لديها.

ارتكز نجاح هذا المشروع على التعليم عالي الجودة الذي قدمته GEMS. كما تمكنت الشركة من تحقيق إيرادات نقدية معينة إضافة إلى رصيد من المصداقية، ما سمح لها بالنمو والتقدم. وقد بادرت عائلة «فاركي» إلى الاستقراض لبناء 15 مدرسة بين عامي 1980 و2000، الأمر الذي شكّل استجابة للاحتياجات الجديدة للسوق – وغالبيتها احتياجات تعليمية للأجانب والوافدين – إلى العروض المدرسية المتنوعة. وفي عام 2000، تم إضفاء الطابع الرسمي على الشبكة الواسعة من المدارس المعروفة تحت اسم «مجموعة فاركي» حيث حملت اسم GEMS، كما تسارعت وتيرة نمو شبكة GEMS، بتأسيس أكثر من 35 مدرسة إضافية منذ عام 2000، فضلاً عن المدارس الجديدة التي تأسست في الخارج.

وبسرعة، عُنّت وتيرة النمو وفرص السوق الواضحة والهامة المتاحة أمام الشركة أن أدت إلى تمويل الأسرة وتمويل الديون لم يعودا صالحين لاستخدامهما كوقود مناسب للنمو، وبناءً على ذلك دخلت GEMS في اتفاقية شراكة مع مجموعة The Abraaj Group. وللحفاظ على سلامة أعمالها، حرصت GEMS على أن تشكل أسرة «فاركي» باستمرار أغلبية مساهميها، بالإضافة إلى إشرافهم على مجلس إدارتها والمشاركة المباشرة في أنشطتها اليومية. ويشير «دينو فاركي»، المدير التنفيذي للمجموعة وعضو مجلس إدارتها، إلى مدى أهمية استمرار مشاركة أفراد أسرة «فاركي» في الشركة واضطلاعهم بالمسؤوليات الأساسية فيها، وأثر ذلك على فلسفة الأعمال للشركة: «سننخذ قرارات مناسبة تكفل للشركة النجاح على المدى الطويل... ونعتبر ذلك قضية هامة جداً وغير قابلة للمساومة... فأن نكون الأغلبية في شركتنا أمر مهم جداً جداً»¹⁰¹ ولتسهيل الانتقال إلى أدوات استثمارية جديدة، وضعت GEMS هيكلية رسمية لمجلس إدارتها في عام 2007. وعندما سحب المستثمر الأصلي استثماراته من الشركة في عام 2013، استطاعت GEMS اجتذاب مجموعة ثانية من مستثمري الأسهم الخاصة في

عام 2014، ألا وهم: Mumtalakat، و Fajr Capital، و Blackstone.

في ضوء خبرتها الواسعة في التعليم، شاركت GEMS في تقديم استشارات تربوية لمساعدة عملاء القطاعين العام والخاص في تحسين جودة خدماتهم. وقد تأسست شركة Education Solutions GEMS في عام 2011 خصيصاً لهذا الغرض. كما وسّعت GEMS نطاق عملها ليشمل القطاع غير الربحي في المجتمع، حيث قامت بإنشاء مؤسسة Foundation GEMS Varkey عام 2010. وتهدف هذه المبادرة الخيرية إلى إتاحة وصول الطلاب إلى التعليم، وبناء قدرات المعلمين، والدعوة إلى تطبيق سياسات تعليمية مسؤولة.

نطاق الأثر: تضم شبكة GEMS التعليمية 71 مدرسة موزعة على 14 منطقة، تقدم خدماتها لنحو 250000 طالب.

الميزات: تشتمل شبكة GEMS على مجموعة متنوعة من المدارس، بما فيها مدارس بأسعار معقولة وأخرى تقدم تعليمًا عالي الجودة، وثالثة متميزة وراقية. وتستخدم مدارس GEMS المناهج الدراسية الأمريكية والبريطانية، والمناهج المزدوجة والمحلية، ومناهج السنوات المبكرة، إضافة إلى مناهج البكالوريا الفرنسية والبكالوريا الهندية والبكالوريا الدولية. وبغض النظر عن هذا التنوع في المدارس والمناهج، تشكّل قيم الريادة من خلال الابتكار، والسعي إلى تحقيق التميز، والنمو عبر التعلم، والمواطنة العالمية، ميزات مشتركة بين جميع مدارس GEMS.

معلومات التمويل

مصادر رأس المال: اعتمدت أسرة «فاركي» نهجًا يقوم على التسامح إزاء المخاطر، كما ركزت على تلبية احتياجات فرص السوق، مع الحرص على تقديم خدمات تعليمية متسقة وعالية الجودة. وقد لجأت GEMS في البداية إلى أسلوب تمويل الأسرة، والأرباح المحتجزة، والقروض المصرفية. كما اعتمدت في مرحلة لاحقة على الاستثمارات في الأسهم الخاصة بهدف الدفع بعجلة النمو إلى الأمام.

الشروط الاستثمارية: استخدمت GEMS أداة تمويل الديون بنشاط، كما عمدت إلى الاستفادة من رافعة مالية تبلغ ست مرات قيمة الدولار الواحد الذي كانت الشركة تكسبه في السنوات الأولى لعملها، لتمويل معظم العمليات التنموية لديها. وقد تراجع استخدام أداة تمويل الديون من قبل GEMS حاليًا، حيث تبلغ الرافعة المالية للشركة ما يوازي ضعفين ونصف (5.2) تقريبًا قيمة كل دولار من الأرباح. وتتراوح حصة الأقلية التي تملكها شركات خاصة بين 20% و 25% من مجموع أسهم GEMS، بما يضمن لعائلة فاركي الكلمة الفصل عبر احتفاظها بغالبية الأسهم.

ترتيبات الإدارة: وتتولاها لجنة استثمارية، ولجنة لمراجعة الحسابات، وعدد من

اللجان الفرعية، وخمسة أعضاء مستقلين وغير تنفيذيين، بالإضافة إلى المجلس التنفيذي الذي يتألف من ثلاثة أفراد من عائلة «فاركي».

مدة الاستثمار: استثمار طويل الأجل – تخطط عائلة «فاركي» للمشاركة المستمرة في إدارة الشركة جيلاً بعد جيل. يقول دينو فاركي: «أستطيع أن أجزم بأننا –وبغض النظر عن طبيعة نفوذنا داخل المؤسسة والذي قد يتغير مع الوقت – لن نتخلى عن مسؤولياتنا فيها. وهذا هو هدفنا الأساسي الذي يسري في عروقنا وداخل جيناتنا. نحن نسعى لأن نشكل قيمة مضافة في الشركة يتوارثها أفراد العائلة وينقلونها بعضهم إلى بعض جيلاً بعد جيل»¹⁰²

أبرز عوامل النجاح

الصبر، الذي يدعمه إحساس قوي بالهدف والرسالة: تدرك GEMS جيداً أن تأسيس مدارس تقدّم تعليمًا نوعيًا يستغرق وقتاً طويلاً، وأن التعليم عملٌ طويل الأجل. ومن خلال اعتماد رؤية بعيدة المدى لأنشطتها، تمكنت GEMS من اتخاذ قرارات صائبة وإدارة مدارسها بنجاح.

احتفاظ أفراد أسرة «فاركي» بزمام الأمور داخل الشركة: إن الحرص على استمرار GEMS بوصفها شركة عائلية، حسب «دينو فاركي» مديرها التنفيذي وعضو مجلس إدارتها، يسمح لها باعتماد نهج «رأس المال الصبور»¹⁰³، بما يتيح لها أن تبقى مرنة ومستقلة لمراعاة قيمة مضافة وبناء العلامة التجارية دون الخضوع لضغوط الحاجة إلى الربح السريع.

الاستجابة لمتطلبات السوق: اعتمدت GEMS نهجاً يقوم على الابتكار للتعامل مع متطلبات السوق، وعلى سبيل المثال، لم تتوان الشركة عن تلبية احتياجات السوق المستجدة التي فرضتها التغيرات الاجتماعية والديموغرافية في إمارة دبي.

اختيار الشركاء المناسبين: أدركت GEMS مواضع قوتها المستمدة من كونها شركة عائلية، وتمكنت بالتالي من اختيار شركاء خارجيين لها من الذين استوعبوا هذا الأمر جيداً، وقدموا مبادرات تلائم وتنسجم مع نقاط القوة الخاصة بالشركة. وعلى سبيل المثال، اعترافاً بأهمية التعليم كاستثمار طويل الأجل، جاء الاستثمار مع مجموعة أبراج نتيجة تمويل طويل الأجل من إحدى شركات الأسهم. كما اختارت GEMS شركاء أبدوا تازراً بتمكنهم من تعريفها على أسواق جديدة وقيادات جديدة.

أبرز التحديات

محدودية طبيعية لقيمة رأس المال الذي يوفره تمويل الأسرة: أدركت GEMS أن الاعتماد بصورة حصرية على التمويل الأسري غير كافٍ في حال أرادت أن التوسع بسرعة إلى مناطق جديدة. وعلى ذلك أن عليها تحمل مخاطر الاستدانة

والاستعداد للتخلي عن جزء من استقلالها الذاتي نتيجة بيع أسهمها.

التحول من التمويل الأسري إلى التمويل من طرف مستثمرين خارجيين:
يقول دينو فاركي: «أعتقد أن التحدي الأكبر للعائلة كان الانتقال من الاستقلال الذاتي والتحكم المطلق بالأعمال... إلى ضمان تمتع جميع شركائنا بالدعم الكافي داخل الشركة»¹⁰⁴

الأداء

الأثر الاجتماعي: تجمع GEMS بين عدد من الميزات بما فيها طابع المؤسسة الخاصة للشركة، والاستثمار في رأس المال الخاص، وتوفير تعليم عالي الجودة، مما سمح لها بتوسيع نطاق أنشطتها حيث أصبحت تضم اليوم أكثر من 250000 طالب موزعين على مدارسها المنتشرة في كل أنحاء العالم. وقد وضعت مؤسسة The Varkey GEMS Foundation، وهي الذراع الخيري للشركة، هدف اجتذاب 100 طفل محروم مقابل كل طفل مسجل في مدارس GEMS.

الإيرادات: حققت GEMS نتائج مالية جيدة، حيث تم تقدير قيمة الشركة في عام 2014 بمبلغ يتراوح بين 1.5 و 2 مليار دولار.

الخط المستقبلي

طرح أسهم الشركة للاكتتاب العام: تتطلع GEMS إلى طرح أسهمها في اكتتاب عام على المدى البعيد. ويعتبر دينو فاركي أن هناك «احتمالاً بأن تدرس الشركة إمكانية طرح اكتتاب عام»¹⁰⁵، بينما تعتقد GEMS بأنه من الأفضل التريث. ويقول ساني فاركي في إحدى المقابلات العامة: «نحن لسنا فيسبوك. ونحن على ثقة بأن التعليم يحتاج إلى مقدار أكبر من الصبر والعمل الدؤوب»¹⁰⁶

StudentFunder

إقراض النظراء

تعد StudentFunder منصة جديدة لإقراض النظراء، حيث تقدم قروضاً للطلاب المسجلين في درجة الماجستير والمقررات المهنية.

بيانات أساسية¹⁰⁷

المرحلة التعليمية: التعليم العالي

الوصف: تقدم StudentFunder تمويلاً تعليمياً للطلاب الذين يرغبون بالحصول على درجة الماجستير الجامعية أو الذين يتابعون مقررات تركّز على إعداد الطالب للمشاركة مباشرة في سوق العمل في المملكة المتحدة. وهي تستخدم

أسلوب إقراض النظراء لتمويل قروضها.

المنطقة الجغرافية: المملكة المتحدة (تضم قائمة المقترضين طلاباً من المملكة المتحدة وطلاباً أجانب يدرسون فيها)

معلومات حول المشغل

الرسالة: تأسست StudentFunder من قبل أفراد واجهوا صعوبات كبيرة في سداد أقساط دراستهم الجامعية، ما خلق لديهم دافعاً لمساعدة الآخرين على تمويل تعليمهم.

لمحة عن تاريخ الشركة وأنشطتها الرئيسية: انتقل خوان غيرا، مؤسس StudentFunder، من المكسيك إلى ألمانيا لمتابعة دراسته الجامعية، ثم قصد المملكة المتحدة فيما بعد سعياً منه للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال. ولتمويل تعليمه، واجه صعوبات في التوفيق بين عدة وظائف بدوام جزئي وسلسلة من المنح الدراسية. ولأنه عمل سابقاً في قطاع التمويل متناهي الصغر، تساءل غيرا عن السبب الذي منعه من الحصول على قرض تعليمي، بدلاً من منحة دراسية. ويستعيد غيرا ذكريات تلك المرحلة، فيقول: «فكرت بأن الأمر سخيف حقاً وينطوي على الكثير من التبذير. فلو أتيت لي فرصة الحصول على قرض تعليمي، كنت سأسدد أقساطه بكل سرور، والتي يمكن تدويرها ليستفيد منها شخص آخر في المستقبل»¹⁰⁸

وقد أرست هذه التجربة أسس StudentFunder، وهي شركة بدأت من خلال طرح برامج إقراض النظراء لدعم الأفراد الذين يودون متابعة المقررات المتعلقة بالدراسات العليا، التي تركز على إعداد الطالب للمشاركة مباشرة في سوق العمل في المملكة المتحدة. وفي ضوء تزايد تكاليف الرسوم الدراسية الجامعية، ومحدودية القروض المصرفية والمنح وضعف التمويل العام المتاح، شكّل تمويل الطلاب لدراساتهم – لاسيما للذين يأتون من الخارج للدراسة في المملكة المتحدة – تحدياً حقيقياً. وتجدد الإشارة إلى أنه، وفي البداية، انطلقت StudentFunder بوصفها منصة تتيح للطلاب تقديم الهبات والتبرعات، حيث كان باستطاعة الطلاب وضع الخطط لدراساتهم الجامعية والسعي إلى جمع التمويل من الأصدقاء وأفراد الأسرة والشبكات الموسعة. وفي وقت لاحق، حوّلت المؤسسة منصة التبرع إلى منصة إقراض للنظراء. ومنذ شهر أبريل 2014، أصبح إقراض النظراء خدمة مالية تخضع لسلطة مراقبة السلوكيات المالية في المملكة المتحدة. و StudentFunder متخصصة في دعم الأفراد الذين يسعون لنيل درجات الماجستير أو الذين يتابعون مقررات مهنية بهدف التوظيف. ويحظى مثل هؤلاء الأفراد بفرص أقل للتمويل من المصادر الحكومية أو المصرفية الحالية في المملكة المتحدة. ويمكن أن تكون المقررات قصيرة المدة، بما فيها شهادات مهنية لا تتجاوز مدتها ثلاثة أشهر (تخصص تطوير الويب مثلاً)، أو طويلة المدة مثل برامج الماجستير التي تدوم عادة سنة كاملة. ويشكل الطلاب الذين ينتمون

إلى المملكة المتحدة نصف عدد الطلاب المقترضين من الشركة، بينما يشكل الطلاب الأجانب القادمين إلى المملكة المتحدة النصف الآخر منهم، والذين غالباً ما يأتون من بلدان الكومنولث. وتخصص StudentFunder أموالاً من عدد من مصادر الأموال التي يقدّمها مقرضوها إلى المقترضين الفرديين، كما تدير عملية السداد بنفسها. وتعتقد StudentFunder أنها ستتمكن عبر التمويل من توفير فرص لعشرين إلى ثلاثين ألف شخص في المملكة المتحدة للالتحاق بمقررات الدراسات العليا والمقررات المهنية. وتسعى الشركة إلى تغطية التكاليف بفرض عمولة على كل قرض.

نطاق الأثر: تمكنت StudentFunder عام 2014 من تمويل 50 طالباً واعداء، بمبلغ 350000 جنيه استرليني فقط (546000 دولاراً أميركياً). وفي عام 2015، تخطط الشركة لتوفير الدعم لمئة إلى مئة وخمسين طالباً عبر تمويل تبلغ قيمته مليون جنيه استرليني (1.6 مليون دولار).

معلومات التمويل

وصف عملية الإقراض: يتقدم المقترضون المحتملون بطلب للحصول على قرض عبر الإنترنت، ليتم فحصهم في مرحلة لاحقة عبر مقابلة تجري عبر برنامج epykS. وتتوسط StudentFunder على الطلاب الراغبين بالاقتراض الحصول على ضمان كفيل مالي في المملكة المتحدة.

شروط القرض

أسعار الفائدة: سجلت معدلات الفائدة تفاوياً من عام إلى آخر. ففي عام 2014، بلغت هذه المعدلات 7% بالأسعار الثابتة، وبحلول عام 2015، أصبح يتوجب على المقترضين دفع فائدة سنوية تبلغ 8% بالأسعار الجارية على أية دفعات غير مسددة، على أساس 3 شهور لسعر الفائدة بين مصارف لندن.

حجم القرض: عادة 7500 جنيه استرليني (11700 دولار).

فترة السداد: يبدأ الطالب التسديد فوراً بدفع مبلغ شهري رمزي قيمته جنيه استرليني واحد في الأشهر الثمانية عشرة الأولى. ويغرس هذا الإجراء عادة السداد المنتظم. ويبدأ الطالب سداد أقساط القرض وفوائده بعد ستة أشهر من تخرجه. وبعد 18 شهراً من بداية القرض، يدفع الطالب مبلغاً شهرياً ثابتاً. ولا تترتب أية رسوم على السداد المبكر. وتبلغ فترة السداد سبع سنوات (تشمل الثمانية عشر شهراً التي يسدد الطلاب فيها جنيهاً واحداً في الشهر).

معدلات التخلف عن السداد: هناك تسعة فقط من المقترضين الذين حضروا مقررات قصيرة في عام 2014 يسددون أقساطهم حالياً، علماً بأن الشركة بدأت الإقراض في عام 2014. ومعدل التخلف عن السداد المستهدف، وفق معايير القطاع، هو 2,5%.

معلومات المستثمر

المستثمرون: يمكن لأي فرد أن يصبح أحد المقرضين النظراء في شركة StudentFunder، شرط بلوغه سن 18 عامًا وإقامته في المملكة المتحدة. والحد الأدنى للاستثمار هو 5000 جنيه استرليني. وتضم هيئات الاستثمار التي تعاملت مع الشركة أفرادًا ومؤسسات وبنوكًا اجتماعية وملائكة أعمال ورؤوس أموال ائتمانية. وتتطلع الشركة أكثر اليوم إلى المصارف التقليدية. يقول خوان غيرا: «ما إن تبلغ حجمًا معينًا وتثبت أن معدلات التخلف عن السداد قليلة، حتى يصبح بإمكانك البدء بالاستفادة من تمويل المصارف ورأس المال المؤسسي»¹⁰⁹

العائد على الاستثمار: تُوزع القروض التي يساهم بها المشغلون على شرائح تضم كل منها 100 جنيه استرليني في نطاق محفظة القروض المتنوعة باستمرار. وبما أن هذه الشرائح التي تضم كل واحدة منها 100 جنيه استرليني تراكم الفوائد ويسددها الطلاب، تقوم StudentFunder أيضًا بسداد مستحقات المستثمرين. ففي حال امتناع أحد الطلاب عن التسديد، يتم تعويض المقرضين عن أصل الدين والغائبة من صندوق الطوارئ الخاص بالشركة وقيمتها 100000 جنيه استرليني.

فحص المستثمر: تجري StudentFunder فحصًا للتحقق من خلفية المستثمر وهويته بهدف التأكد من هوية المقرض، وللوفاء بجميع متطلبات مكافحة غسل الأموال ومراعاة الأنظمة المالية.

أبرز عوامل النجاح

العلاقة الجيدة بالمقرضين: من الضروري لأي شركة مقرضة الحفاظ على علاقة إيجابية مع الطلاب، الذين غالبًا ما يكونون مقرضين لأول مرة، والذين قد لا تكون عادة سداد أقساط القرض مألوفة لهم، ما قد يؤثر بدوره على المحفظة المالية للمشغل. وترمي أقساط الجنيه الواحد في الأشهر الثمانية عشر الأولى إلى بناء هذه العادة. ويقول مؤسس الشركة خوان غيرا: «إذا أدرك الطلاب أنك تسعى لمساعدتهم ودعمهم، فسيقومون بالسداد لك حتمًا. أما إذا كانوا يعتقدون بأنك تعمل لسحب النقود منهم، فسَيكونون أقل ميلًا بكثير للقيام بذلك»¹¹⁰

تغيير المفاهيم الثقافية: تعتبر StudentFunder التحول الذي طرأ على مفاهيم ثقافة الإقراض في المملكة المتحدة منعطفًا رئيسيًا إيجابيًا في أعمالها. وتقدّم حكومة المملكة المتحدة حاليًا بعض القروض لطلاب الماجستير، بما ساهم في إضفاء الشرعية على مفهوم الاقتراض من أجل التعليم. يقول خوان غيرا: «القروض الجيدة أمر جيد. فضياع فرص التعليم أسوأ بكثير من الاقتراض بغائبة 7% لتمويلها. أنت تمول سيارتك؛ فلماذا لا تمول دراسة الماجستير الخاصة بك؟ لاسيما أن التعليم، بخلاف السيارة، من الأصول لا الديون»¹¹¹

أبرز التحديات

الحواجز العالية أمام دخول السوق: يعتبر تمويل الطلاب عملاً «معقداً»¹¹² لأنه يضع أمام الشركات العديد من التحديات التنظيمية والقانونية والمالية. كما يتطلب الأمر نظاماً وعمليات قوية لتحقيق التوسع في السوق. والحاجز الأكبر أمام تمويل الطلاب هو تحقيق سجل ناجح من السداد في الأسواق الجديدة. ولهذه الأسباب، من الصعب إطلاق شركة قروض طلابية وضمان استدامتها.

التغييرات التنظيمية: لا يزال سوق التمويل الطلابي الخاص في المملكة المتحدة حديث العهد، ويخضع بالتالي لتغييرات تنظيمية. وقد يترك هذا أثراً عميقاً على استمرارية الشركات.

الخطط المستقبلية

تمويل الفصول الدراسية عبر الإنترنت: بدأت StudentFunder بدراسة مسألة دعم الطلاب الذين يسعون لحيازة درجات أكاديمية عبر الإنترنت من خلال عقد اتفاقيات شراكة مع الجامعات، حيث تلعب دور الإدارة التي توفر الائتمان لتلك الجامعات عبر الاستعانة بمصادر خارجية. لقد جعل التعلم عبر الإنترنت قدرة الاستيعاب غير محدودة تقريباً، كما انخفضت إلى حد كبير التكلفة الهامشية لكل طالب.

الأداء

الأثر الاجتماعي: في عام 2014، قدمت StudentFunder الدعم إلى 50 طالباً، بما ساعدهم على مواصلة تعليمهم العالي. ويقول خوان غيرا: «أنا فخور جداً بالطلاب الذين دعمناهم. هم حقاً أشخاص رائعون، ونحن فخرون بأن نكون جزءاً من مسيرتهم»¹¹³

الإيرادات: توفر StudentFunder تمويلاً مرناً وبأسعار عادلة للطلاب، وتُطلق فئة جديدة من الأصول تُدرّ على المستثمرين الأفراد والمؤسسين إيرادات مالية مستقرة.

برنامج المدارس الأجنبية المتميزة في قطر الصناديق الحكومية، وتمويل الشركات

يهدف برنامج المدارس الأجنبية المتميزة في قطر، والذي يشكّل ثمرة لاتفاقية شراكة بين القطاعين العام والخاص، إلى توفير تعليم خاص معرّز وموسّع وعالي الجودة للأطفال والشباب، سواء أكانوا قطريين أم وافدين، من الروضة حتى التعليم الثانوي.

بيانات أساسية¹¹⁴

المرحلة التعليمية: من الابتدائي حتى الثانوي

الوصف: يهدف برنامج المدارس الأجنبية المتميزة في دولة قطر، والذي يشكّل ثمرة لاتفاقية شراكة بين القطاعين العام والخاص، إلى توفير الحوافز للمدارس الخاصة المعترف بها دولياً لإنشاء فروع لها في قطر، بهدف زيادة نطاق الخيارات التعليمية عالية الجودة أمام المواطنين والمقيمين في قطر. وقد أطلق البرنامج، الذي يموله ويدعمه المجلس الأعلى للتعليم في قطر، مجموعة من المزايا المالية والعينية بهدف اجتذاب المدارس الدولية إلى قطر. وبينما لم يطرأ أي تغيير يُذكر على الأهداف الرئيسية للبرنامج منذ تأسيسه، دفع عدد من الرؤى والأفكار الجديدة البرنامج لإجراء تعديلات على نهجه واستراتيجياته مع مرور الزمن، والتي تعكس احتياجات المجلس الأعلى للتعليم واحتياجات الطلاب المحتملين الذين يودون الالتحاق بالبرنامج.

المنطقة الجغرافية: دولة قطر

معلومات المشغل

الرسالة: توفير المزيد من خيارات التعليم عالي الجودة للمواطنين والمقيمين في قطر على حدّ سواء.

لمحة عن تاريخ الشركة وأنشطتها الرئيسية: انطلق برنامج المدارس الأجنبية المتميزة في قطر عام 2007 بتوجيه من سمو الشبيخة موزا بنت ناصر. وقد مثل البرنامج، وقت إنطلاقه، نهجاً فريداً ومبتكراً للتعاون بين القطاعين العام والخاص في التعليم، على الصعيدين الإقليمي والدولي. وتشمل أهداف وغايات البرنامج ما يلي:

- أ) زيادة عدد خيارات التعليم الخاص أمام الطلاب وأولياء أمورهم؛
- ب) المساعدة في إنشاء مدارس خاصة عالية الجودة لاستيعاب الزيادة في الطلب على هذا النوع من التعليم؛
- ج) استبدال المدارس الخاصة الحالية التي لا تفي بالمعايير الصارمة للمجلس الأعلى للتعليم، بأخرى تلتزم معايير أكاديمية عالية جداً؛
- د) زيادة عدد المدارس المتخصصة — على سبيل المثال، المدارس الموجهة للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة والمدارس المهنية؛
- هـ) تشجيع مشاركة القطاع الخاص في إنشاء مزيد من المدارس بمواصفات أكاديمية مميّزة.

مّر البرنامج بثلاث مراحل تكرارية تزامناً مع التقييم المستمر الذي أجراه للطريقة الفضلى لجذب المدارس، والتأكد من نجاح عملياتها التعليمية، والحفاظ على استقلاليتها، مع ضمان التزامها بمبدأ المساءلة.

وقد نجح برنامج المدارس الأجنبية المتميزة في قطر، خلال جميع مراحلها، في اجتذاب مدارس دولية استثنائية إلى قطر. ويمكن تعريف المدارس الأجنبية المتميزة بأنها المدارس التي تتبّع منهاجًا دراسيًا معترفًا به على المستويين الدولي والوطني، ويؤدي في نهاية المطاف إلى تمكين الطالب من دخول الجامعات الدولية. وتضم المدارس الأجنبية المتميزة في قطر مدارس ابتدائية وثانوية إضافة إلى المعاهد المهنية. توفر هذه المدارس تجربة تعليمية عامة، كما يمكن أن تكون متخصصة في مجال تعليمي محدد، مثل الفنون، والعلوم، أو الإنجاز الرياضي. وتتضمّن المعايير الإضافية المطلوبة من أي مدرسة يختارها المجلس الأعلى للتعليم:

- سجل من النجاحات التعليمية المؤكدة والثابتة؛
- تدريس منهج معترف به على المستوى الدولي أو الوطني؛
- الحصول على اعتماد دولي أو وطني؛
- المشاركة في المجتمع المحلي، وتقديم مساهمات قيّمة إليه؛
- هيكل رسوم دراسية يميّز بصفته التنافسية من دون أن يفقد طابعه العقلاني.

خلال المرحلة الأولى من البرنامج (2007-2010)، أجرى المجلس الأعلى للتعليم دراسة بحثية مستفيضة لفهم الإمكانيات والخيارات المتاحة لتحديد واجتذاب المدارس الأجنبية المتميزة إلى قطر، والتي تركز على عنصرَي التفوق الأكاديمي للمدرسة ومدى إسهامها في التنمية الشخصية للأطفال. وكخطوة أولى، أجرى البرنامج بحوثًا مستفيضة حول جداول التصنيف الأكاديمي في مختلف البلدان، كما استمع إلى عدد من التوصيات الشخصية التي قدّمها أفراد ينتمون إلى شبكات المدارس المتميزة الموثوق بها. وقد تم إعطاء الأولوية للمدارس التي تلبي الاحتياجات المحلية، بما فيها الطلاب على التعليم غير المختلط. كما شملت معايير الاختيار الأخرى مدى تفرد المدارس في عدد من الجوانب المحددة، مثل التميز في بعض المجالات، والتعليم ثنائي اللغة، أو الأنشطة اللاصفية.

في البداية، تمت دعوة ثلاث مدارس لإقامة فروع لها في قطر وهي: مدرسة yekaBeD الثانوية للمهن الصحية، وهي مدرسة مستقلة رائدة مقرها في مدينة هيوستن، الولايات المتحدة؛ ومدرسة لندن الدولية، وهي من أهم المدارس التي تتبع منهاج البكالوريا الدولية في المملكة المتحدة؛ ومدرسة شيربورن، وهي مدرسة بريطانية إعدادية عريقة موجهة للبنين. وقد تم تكليف المدارس بإنشاء فروع لها في قطر على أن تعكس جودة التعليم في المقر الرئيسي للمدرسة الأم، مع مراعاة الاحتياجات المحلية لأولياء الأمور والطلاب والمجلس الأعلى للتعليم.

وقبيل توقيعها العقد، قدمت المدارس خطة تعليمية متكاملة إلى المجلس الأعلى للتعليم تثبت أنها أوفت بالتزاماتها. كما أبدى العديد من المدارس الأجنبية

التي تعتبر الأفضل من حيث الأداء، والتي تلقت طلباً من المجلس الأعلى للتعليم للمشاركة في البرنامج، لاسيما البريطانية منها، حرصاً شديداً على الانضمام، ولكنها كانت مقيدة بالطابع الخيري الذي يسهل أنشطتها، والشروط التي تفرض عليها إبقاء أصولها محمية، مما عقد إمكانية المشاركة. ولهذا السبب، أطلق البرنامج، في عام 2010، مرحلة ثانية من العمل قدم في خلالها خياراً جديداً يمكن تسميته بنموذج «المشغل» الذي يمكن اعتماده مع النهج القائم حالياً، والذي تقوم المدارس الأجنبية بموجبه بتشغيل فروع لها في قطر بالنيابة عن المجلس الأعلى للتعليم. وقد أتيح المجال أمام المدارس لاختيار النهج الأكثر ملاءمة من بين هذين النهجين.

ومن خلال هذا الخيار الجديد، امتلكت المدارس الأجنبية قدرة أكبر على الامتثال للقيود القانونية المرتبطة بوضعها القانوني الخيري. وكجزء من هذا النوع من الاتفاقيات البديلة، أنشأ المجلس الأعلى للتعليم مباني مدرسية، ووافق على تقديم رسم إداري للمقر الأم للمدرسة (رسوم إدارية وعلاوة عن كل الطلاب) يساعدها في تشغيل برامجها. وتم إقرار الموازنات ورسوم التشغيل قبيل انطلاق العمل في الفروع المحلية للمدارس الأجنبية، وقدم المجلس في السنوات الأولى دعماً تمويلياً إضافياً للمدارس في حال ما عجزت الرسوم الدراسية عن تغطية نفقات الموازنات المقررة. كانت مدرسة فتحت أبوابها في قطر في ظل هذا النموذج الجديد هي مدرسة SEK International School، التي تتبع منهج البكالوريا الدولية وتمتلك فروعاً في مختلف أنحاء العالم ومقرها الرئيسي في إسبانيا. وفي السنة التالية، تم افتتاح مدرسة ثانية - وهي مدرسة ، التي تشكل نموذجاً تعليمياً مبتكراً تديره إحدى الجامعات الرائدة في فنلندا، ويقوم على دمج أفضل الممارسات في نظام التعليم الفنلندي عالي الجودة. وتركز ممارسات التعليم للمدارس الأجنبية على المواطنة العالمية، كما تسعى إلى تحقيق الإلهام عبر التكنولوجيا، وتوفير تجربة شاملة للتعليم، بما ينسجم ويتوافق مع أهداف المجلس الأعلى للتعليم.

في المرحلة الأخيرة من البرنامج (اعتمدت عام 2015)، اختار المجلس الأعلى للتعليم العمل مباشرة مع الشركات المحلية لتشجيعها على توفير الرعاية والكفالة للمدارس الأجنبية عالية الأداء. ويستند الدافع الأساسي المنطقي لهذا النهج على أربعة عوامل رئيسية: (1) الرغبة في إشراك الشركات المحلية بطريقة أكثر فعالية في عملية التعليم؛ (2) رغبة المجلس الأعلى للتعليم في تخصيص وقت أقل لإنشاء المدارس، ووقت أكثر لتعزيز وضمان نتائج تعليمية عالية الجودة؛ (3) الرغبة في تشجيع المدارس الأجنبية المتميزة في قطر على اتباع نهج أكثر بساطة ومرونة؛ (4) الرغبة في الاستخدام الأمثل لموارد المجلس، كالمباني الشاغرة مثلاً. وغالباً ما تعتمد الشركات المحلية اعتماداً كبيراً على العمالة الوافدة وتحتاج إلى استقطاب مدارس ممتازة، وعليها بالتالي اجتذاب الموظفين وضمان استبقائهم. وأعد المجلس الأعلى للتعليم قائمة بالمدارس المستهدفة وفق التعريف الأصلي للمدرسة المتميزة ومع احتياجات التعليم في الظروف المحلية. ويقدم المجلس

هذه القائمة للشركات التي تسعى إلى إقامة اتفاقيات تعاون مع المدارس، والتي يجب عليها من ثم إنشاء فروع لها في قطر. ولدى نظرها في المدارس التي يجب عليها اختيارها من هذه القائمة، تقوم الشركات باستعراض الأولويات الحالية التي حددتها الخطة الاستراتيجية للمجلس واحتياجات موظفيها الحاليين والمستقبليين، ثم تضع ترتيبات إنجاز اتفاقية التعاون مع المدرسة. وبمجرد وضع الصيغة النهائية للاتفاقية، يقَدّم المجلس الأعلى للتعليم الدعم لإنشاء المدرسة الجديدة من خلال إسداء المشورة لكلا الطرفين حول عملية الترخيص وتقديم حوافز إضافية للمدرسة، بما فيها توفير المباني. ويواصل المجلس اضطلاعهم بمهامه التنظيمية حتى ضمان إقبال أولياء الأمور على تسجيل أطفالهم في المدرسة والتأكد من رواج المدرسة في سوق صناعة التعليم، قبل افتتاح المدرسة. ويخطط العديد من المدارس حالياً لافتتاح فروع وفق هذا النوع من الترتيبات.

وفي جميع المراحل، قد وُقِر المجلس الأعلى للتعليم دعماً كبيراً للمدارس قبل وخلال وبعد إنشائها، حيث قدّم لها المشورة في مجالات عديدة، بما فيها القانونية والمالية، فضلاً عن الاتصالات والتسويق، والمجالات الأكاديمية.

ويُطلب من المدارس الأجنبية التي أنشأت ضمن البرنامج اتباع مناهج المدرسة الأم. وكما في جميع المدارس الخاصة، على المدارس الأجنبية أيضاً المساهمة في تشجيع ودعم الهوية الثقافية المحلية لمصلحة جميع الطلاب، عبر ضمان إدراج مواد اللغة العربية، والدراسات الإسلامية، والتراث القطري في مناهجها. وأخيراً، يجب على مدارس البرنامج، ووفق الشروط المفروضة على جميع المدارس الخاصة في قطر، المشاركة في البرنامج الدولي لتقييم الطلبة (ASIP) وفي برنامج الاتجاهات في الدراسة العالمية للرياضيات والعلوم (TIMMS).

معلومات التمويل

وصف النشاط: تختلف مستويات التمويل والدعم من مرحلة إلى أخرى:

المرحلة الأولى: طبقاً لاتفاقية الملكية، تم منح المدارس الحق بالاستفادة من الدعم العيني الذي يتضمن عقود إيجار بأسعار تقل عن معدلات السوق، إضافة إلى عقود إيجار مخفضة للمباني المدرسية الجديدة، بما يشمل البنى التحتية والأثاث الخاص بتلك المدارس. كما أعطيت المدارس منحا لتغطية تكاليف بدء التشغيل المرتبطة بعدد من الأنشطة، بما فيها التوظيف والعلاقات العامة. ويهدف هذا الدعم إلى تمكين المدارس في نهاية المطاف من بناء مرافق ذاتية التمويل للاستخدامات الأكاديمية حصراً. وتم الاتفاق على أنه في حال قررت إحدى المدارس السير بهذا الخيار، يعمل المجلس الأعلى للتعليم على مساعدتها للحصول على قروض منخفضة الفائدة لدعم بناء مرافقها الجديدة.

المرحلة الثانية: طبقاً لاتفاقية التشغيل، مُنحت المدارس مباني أكاديمية جديدة ومجهزة ومفروشة بالكامل، إضافة إلى موازنة لدعم انطلاقة المدرسة في

سنواتها الأولى، وبدلاً ما ديا عن النفقات الإدارية السنوية على أساس التكاليف الفردية ورسوم الاستغلال. وبالنيابة عن المجلس الأعلى للتعليم، تعمل المدرسة على إيجاد بيئة تعليمية مماثلة لتلك السائدة في المقر الأم للمدرسة، كما تعتمد إلى إقرار موازنة تشغيلية لأنشطتها. وقد أنيطت مسألة تحديد الرسوم الدراسية بالمجلس الأعلى للتعليم، الذي ينبغي عليه تقديم أموال إضافية للمدرسة في حال لم تكف الرسوم لتغطية تكاليف التشغيل المتفق عليها، لاسيما في السنوات الأولى من المشروع.

المرحلة الثالثة: تعمل الشركات على اختيار المدارس المرشحة من ضمن قائمة يعدّها المجلس الأعلى للتعليم. ثم تقوم الأطراف المعنية، بعد مخاطبة المدرسة والتوصل إلى اتفاق معها، بالتواصل مع المجلس الأعلى للتعليم لوضع اللمسات الأخيرة على اتفاقية الشراكة المزمع عقدها بين الشركة والمدرسة. ويقدم المجلس لتلك الأطراف المشورة بشأن التراخيص والحوافز، بما فيها إعفاء المدرسة كلياً أو جزئياً من دفع إيجار مقراتها، كأن يقدم لها أحد المرافق التعليمية القائمة.

أبرز عوامل النجاح

المرونة والتكيف: قام المجلس الأعلى للتعليم بتكييف البرنامج لكي يحقق الأهداف المرجوة، مع ضمان الاستخدام الفعال للموارد. أتاح هذا البرنامج سرعة التكيف منذ لحظة إنشائه، كما مكّنه من استيعاب الرؤى والأفكار المختلفة التي تجمّعت في المراحل السابقة وتنفيذها. فعلى سبيل المثال، تم إطلاق اتفاقية التشغيل لحل مشكلة محددة تتلخص في الصعوبات التي تواجهها المدارس اللاربحية في إنشاء فروع تشغيلية لها وتنظيم عملياتها في إطار الاتفاقيات القائمة في المرحلة الأولى.

اعتماد نهج مستند إلى البيانات: اتّبع المجلس الأعلى للتعليم نهجاً يستند إلى البيانات في جميع الخطوات، ما ساعده في تحديد المجالات المطلوب تحسينها. على سبيل المثال، حدد المجلس أهداف الأداء في البرنامج بناء على مجموعة بيانات تم جمعها من 17 مدرسة دولية عاملة في قطر، بالإضافة إلى الاتجاهات السكانية، والمناقشات مع أصحاب العمل الرئيسيين في قطر. كما اعتمد المجلس بشكل رئيسي على أبحاث السوق لتحديد العوامل المساعدة في إيجاد المدارس التي يتعين دعمها وتشجيعها.

إشراك القطاع الخاص: اعتمد المجلس الأعلى للتعليم مؤخرًا نهجاً فريداً يقوم على إسهام شركات القطاع الخاص مباشرة في التعليم، ما يوفر لها أسلوباً مبتكراً لتحسين جاذبيتها وقدرتها على استقطاب الموظفين الحاليين والمحتملين في المستقبل. ولهذا الأمر أثر مباشر على قدرتها على الاستمرار. كما أن إشراك الشركات يقلل مخاطر التشغيل في المدارس، لأنه يقدم ضماناً مبكراً للطلب عليها من قبل أسر موظفي هذه الشركات.

أبرز التحديات

الاعتراف الواضح بالجدوى المالية والقانونية للمدرسة: على المدارس التي تتطلع إلى تنظيم عملياتها التعليمية اعتماد مبدأ الوضوح بشأن السلامة المالية للمدرسة، وما ينطوي عليه ذلك من عوامل بما فيها المعدلات المتوقعة للالتحاق، وأسعار الخدمات، ونفقات توفير التعليم. كما يجب أخذ الجدوى القانونية بعين الاعتبار لدى النظر في الطابع الخيري لكثير من المدارس المرموقة عالمياً. وقد أقرّ المجلس الأعلى للتعليم بضرورة مراعاة هذه العوامل لتيسير عملية التأسيس الناجح للمدارس الدولية.

الحاجة للتكيف: التكيف عامل قوة في هذا النوع من الشراكة بين القطاعين العام والخاص، كما أن تلبية حاجات السوق كانت من أبرز أسباب نجاح البرنامج. لكن التكيف المستمر لبرنامج المدارس الأجنبية المتميزة في قطر أظهر أن افتتاح المدارس لم يواكب التوقعات الأولية. وها هي تسعى اليوم إلى اللحاق بالركب، مع دخول البرنامج مرحلة جديدة.

الحفاظ على جودة التعليم وقيمة العلامة التجارية: السمعة الأكاديمية الجيدة للمدرسة الأجنبية الخاصة المتميزة دعامة أساسية لهيكل المدرسة، وأحد أكثر أصولها. ويمكن لأي هفوة، مثل الأداء الضعيف لأحد الفروع الخارجية، أن يُضعف العلامة التجارية في السوق الأصلية، ويحطّ من قيمة الاستثمار وقدرته على النمو في الخارج. ولذا، من الضروري أن يحصل مشغلو خدمات التعليم، بالتزامن مع سعيهم للتكيف مع بيئتهم الجديدة، على دعم تشغيلي أو مالي، أو كليهما، يمكنهم من مواصلة تقديم تعليم بجودة تضاهي جودة المدرسة الأم.

الأداء

الأثر الاجتماعي: قام برنامج المدارس الأجنبية المتميزة في قطر بدورها في زيادة فرص الطلاب القطريين والوافدين للاستفادة من تعليم خاص عالي الجودة. ومنذ إنشائها، نجحت المدارس الأجنبية المتميزة في ضم أكثر من 2500 طالب إلى صفوفها. كما أن العديد منها وسع مرافقه التعليمية لاستيعاب الطلب المتزايد.

الإيرادات: يمكن للمدارس أن تحزّ إيرادات على شركائها الجدد الذين يعملون معها في استثمارات محلية. كما أن قطاع التعليم قادر على ترك أثر اقتصادي طويل الأجل في قطر، نظراً للإيرادات الكبيرة المحتملة من الرسوم الدراسية، ولجاذبية قطر المتزايدة بوصفها مركزاً رائداً للأعمال بالنسبة للوافدين.

الخطط المستقبلية

التوسع خارج الدوحة: تتركز المدارس الأجنبية المتميزة حالياً في الدوحة. ويخطط المجلس الأعلى للتعليم لتوسيع نطاق عمل هذه المدارس إلى خارج

مدينة الدوحة، لتلبية الاحتياجات التعليمية في جميع أنحاء قطر.

إنشاء المزيد من المدارس: أعرب المجلس الأعلى للتعليم عن رغبته في افتتاح المزيد من المدارس، بمعدّل مدرستين في السنة حتى عام 2018.

#4

الدروس المستفادة من التجربة

#4 الدروس المستفادة من التجربة

تظهر الدراسات العيانية المعروضة اتساع وتنوع مشاركة رأس المال الخاص في التعليم، بدءاً بمنصات إقراض النظراء في المراحل المبكرة وصولاً إلى شركات التعليم العالمية الراسخة التي يدعمها المستثمرون العاديون.

وعلى الرغم من تنوع هذه الحالات، فإنها تقدم مجموعة دروس متجانسة وقابلة للتطبيق على مدى واسع تدعم ثلاثة مجموعات من أصحاب المصالح الأساسيين، هم الحكومة والمشغلين والمستثمرين، في التعاطي مع الفرص الناجمة عن الحاجة المتزايدة لرأس المال الخاص في التعليم. ونتناول في هذا القسم الأسئلة التالية:

- كيف يمكن للحكومات دعم النشر الفعال لرأس المال الخاص في التعليم؟
- كيف يمكن لمشغلي خدمات التعليم تقديم رافعة مالية رأس المال الخاص بأكثر الطرق فعالية؟
- كيف يمكن للمستثمرين إحراز النجاح في الاستثمارات التعليمية؟

لربما كان أهم درس مستقى من الدراسات العيانية هو أهمية وجود حوافز ذات تصميم مناسب تتسق مع توجهات جميع أصحاب المصلحة. أي، يتعين مراعاة مصالح جميع أصحاب المصلحة. أما بالنسبة لوضع الشراكات بين القطاعين العام والخاص، فيجب الموازنة بين المصالح التجارية للمشغلين من ناحية والحاجات والقوانين والظروف والتقاليد المحلية من ناحية أخرى. وقد سلطنا الضوء في الفصل الثاني على التعارضات المصاحبة لزيادة رأس المال الخاص في التعليم. وكما في جميع القطاعات التي تتقاطع فيها المصالح العامة مع الربح الخاص، قد يشهد قطاع التعليم تنافساً بين الربحية والأثر. وتُحل هذه التعارضات بأكثر الطرق فاعلية عندما ترافق الربحية الأثر ويكون كلٌّ منهما داعماً للآخر.

وفي حالة GEMS أو StudentFunder أو «علم الفتيات» أو أكاديميات بريدج الدولية، أو أي من المؤسسات الأخرى التي أوردناها، يرتبط التحقيق الناجح لأهداف الأثر مباشرة بتحقيق عوائد استثمارية. وهذا التناسق بين الربحية والأثر في هذه المؤسسات يقدم إلهاماً قيماً للقطاع التعليمي الأوسع الذي يستطيع مطالعة هذه الأمثلة لاستنساخ نماذجها وطرقها في أماكن أخرى من العالم.

وفيما يلي، نستمد من تجربة بارثينون-أرنست أند يونغ في قطاع التعليم طوال العقدين الماضيين، حيث قدمت الاستشارات للحكومات والمشغلين والمستثمرين في التعليم.

• كيف يمكن للحكومات دعم النشر الفعال لرأس المال الخاص في التعليم؟

يلعب صناع السياسات دوراً حيوياً في تنظيم قطاع التعليم بطريقة تيسر مشاركة القطاع الخاص، مع إحداث توازن بين الإجراءات الحمائية الفردية وضمان الجودة. والحكومات في موقعٍ يحوّلها تحديد مجالات التدخل، حيث تمكّنها مساهمات القطاع الخاص من تحقيق أهداف التعليم وتحقيق أثر اجتماعي. وتستطيع الحكومات دعم النشر الفعال لرأس المال الخاص بأربع طرق هامة هي:

المناخ الذي يجذب المستثمرين والمشغلين على حدٍ سواء هو الذي يطبق سياسات واضحة، ومتسقة، وداعمة.

1 - تصميم لوائح شفافة ومتسقة وداعمة

تستطيع اللوائح وصناعة القرار التي تتميز بالشفافية في القطاع العام تمكين المستثمرين والمشغلين من إطلاق نشاطات جديدة، واستدامة أعمالهم القائمة، والتوسع إلى أسواق جديدة. فالمناخ الذي يجذب المستثمرين والمشغلين على حدٍ سواء هو الذي يطبق سياسات واضحة، ومتسقة، وداعمة. وتشمل هذه السياسات الترخيص، ولوائح الحصول على الأراضي واستخدامها، والقوانين الضريبية، ومتطلبات التفتيش، ومجموعة أخرى من المجالات. فعلى سبيل المثال، سعى برنامج المدارس الأجنبية المتميزة في قطر إلى توفير إطار داعم تكون فيه الشروط المحددة واضحة أمام مشغلي المدارس، وتكون مصممة لزيادة احتمال اهتمام المدارس بالإقدام على التفاوض حول الاتفاقيات. وتتضمن هذه الشروط عدداً من الحوافز، مثل تقديم منح لتغطية تكاليف التأسيس، وتوفير مباني مدرسية مؤثثة بإيجار منخفض، مقابل التزام المدرسة بالإرشادات الهامة للمجلس الأعلى للتعليم مثل قيام المدرسة بنشر الثقافة المحلية، والالتزام بمستوى تعليمي يوازي مستوى المدرسة الأم.

إن أفضل السياسات التنظيمية الحكومية هي التي توضع عبر الحوار مع مقدمي الخدمات، وتراجع بانتظام لكي تعكس التغيرات في نماذج الأعمال وقطاع

التعليم، كما يستطيع المستثمرون والمشغلون القيام بدور هام في التأثير على البيئة التنظيمية وصياغة سياسات تعكس الابتكار في القطاع.

وغني عن القول إن اللوائح غير المستقرة لا تتسبب فقط في اضطراب العمليات القائمة، بل وتحول دون حدوث نشاط واستثمار مستقبلي في السوق. يقول خوان جويرا، المدير التنفيذي لمؤسسة StudentFunder: «أحد أصعب جوانب السوق [الخاصة بتمويل الطلاب] هو حساسيته تجاه السياسات، وفي أن المناصب الحكومية تستطيع محو صناعة كاملة أو جعلها تزدهر. ولا يعتبر ذلك مغرياً للمستثمرين، فهو حافل بالمخاطر، ولا يمكنك معرفة ما ستأتي به الانتخابات القادمة»¹¹⁵ وقد واجهت Ideal Invest تراجعاً مرتبطاً بتغيير اللوائح عام 2010 عندما أطلقت الحكومة البرازيلية تمويلًا عامًا للطلاب بمعدل فائدة منخفضة للغاية. وفيما بعد، أعلنت الحكومة عن قيامها بتخفيض عدد المقاعد الممولة بهذه المعدلات المنخفضة للفائدة، ما زاد حدة الطلب على التمويل الخاص. وقد تؤدي هذه التغييرات إلى خلق سيناريو غير مستقر أمام Ideal Invest في قيامها بعملياتها، حيث قامت المؤسسة بالحد من المخاطر عبر ضمان استقلال التمويل بنسبة 100% عن الحكومة.

2 - تتبع البيانات ووضع تقارير بشأنها

يجب على الحكومات تخصيص الوقت والموارد لتوفير بيانات نقية ودقيقة ومثابة على مستوى واسع لقطاع التعليم. ويعدّ تتبع البيانات ووضع تقارير بشأنها مفيداً لسببين:

(أ) تحديد المشكلات وتوجيه الموارد: تساعد البيانات المجمعة من القطاع العام في تحديد المشكلات وتوجيه الموارد إلى المجالات ذات الحاجات المرتفعة. وتستطيع الحكومات اتباع الإحصاءات الطولية التي تبرز التوجهات التعليمية، بما في ذلك حالات النقص حسب الإقليم أو القطاع التعليمي. فعلى سبيل المثال، مكنت بيانات وفرتها حكومة راجستان حول التحصيل التعليمي للإناث حسب المقاطعة مؤسسة SriG etacudE من تلبية حاجات السوق غير الملباة (الفجوة بين الجنسين) وتوفير خدمات في مقاطعات كانت في أمس الحاجة إليها.

(ب) تصميم أفضل للمشاريع: بإمكان الوصول إلى مصادر مفتوحة للبيانات الموثوقة من الحكومة، دعم المشغلين التعليميين في تصميم أكثر فعالية للحلول المقدمة في السوق. تلتزم جامعات المملكة المتحدة مثلاً بصفحتها لتلقى تمويلًا عامًا، بوضع تقارير عن معدلات تشغيل خريجي الدراسات العليا، مما يدعم StudentFunder في اتخاذ قرارات إقراض تستند على إمكانية توظيف المقترضين بعد تخرجهم، وبالتالي قدرتهم على التسديد. ومثال آخر على ذلك هو تأسيس مكاتب الائتمان - وهي وكالات تقوم ببحوث وتجمع معلومات ائتمانية فردية وتوفرها للمقرضين، وتمكنهم من اتخاذ قرارات بناءً على

معلومات قبل تقديم القروض. وفي غياب مكاتب الائتمان، يُعتبر تقديم تمويل للطلاب يوسّع فرص التعليم بعد الثانوي حافلاً بالتحديات. ويتعين على مكاتب الائتمان القائمة أيضاً تحسين توفير معلومات تمكّن المقرضين من تقديم القروض بشكل مسؤول للشباب الأصغر سناً.

3 - تشجيع الحصول على التعليم

تستطيع الحكومات تعزيز استعداد القطاع الخاص لتوفير خدمات التعليم في المناطق المحتاجة عبر توفير حوافز لمشاركته. ويمكن تقديم الحوافز في صورة إعفاءات ضريبية، أو دعم تكاليف التشغيل، أو الحصول على أرض بسعر مناسب أو على أساس تفضيلي، أو الحصول على تمويل ومباني وموارد وما إلى ذلك. فعلى سبيل المثال، تنشيط الحكومة في سنغافورة في إدارة العرض والطلب في قطاع التعليم من الروضة حتى الثانوي عبر تشجيع المدارس على توفير مناهج يقل عرضها ويزداد الطلب عليها. كما تقدم الحكومة حوافز للاستثمار بينها إعفاء ضريبي أولي مقداره 25%، وإعفاء ضريبي سنوي مقداره 5% على النفقات الرأسمالية لبناء منشأة تعليمية أو ملحقاتها.

وتستطيع الحكومات توفير حوافز غير رقابية عبر توفير تمويل مباشر للمدارس الخاصة. ففي هولندا، تبلغ نسبة الالتحاق بالمدارس الخاصة التي تتلقى مقداراً ثابتاً من التمويل الحكومي لكل طالب، 70 في المائة من إجمالي الطلاب، كما تتلقى هذه المدارس تمويلًا إضافيًا للطلاب المنتهين إلى الفئات المحرومة¹¹⁶. وعلى سبيل المثال، قد يستحق دفع هذه الحوافز للمدارس التي تخدم الطلاب ذوي الاحتياجات التعليمية الخاصة أو المشاكل السلوكية.

4 - إرساء شراكات بين القطاعين العام والخاص

تعدّ الشراكات بين القطاعين العام والخاص مجالاً للاتفاقيات طويلة الأجل الرامية إلى الموازنة بين التمويل والعمليات بين الحكومة والقطاع الخاص. تمنح الشراكات بين القطاعين العام والخاص ميزات مضاعفة للحكومة والقطاع الخاص، حيث تقدم رافعة مالية للموارد المدمجة وتضمن تلقي العروض ذات الصلة. ويمكن دمج القدرات المالية والتشغيلية الهائلة للحكومة مع الخبرات المتخصصة والكفاءة في القطاع الخاص. وأحد أبسط نماذج الشراكات بين القطاعين العام والخاص هو الذي يوفر فيه الشريك الخاص البنية التحتية وتوفر الحكومة خدمات التعليم والدعم.

وأحد النماذج الشائعة للشراكات بين القطاعين العام والخاص قيام الحكومة بشراء خدمات التعليم من القطاع الخاص. على سبيل المثال، يقوم برنامج الشراء الحكومي في كوت ديفوار برعاية طلاب المدارس العامة عند التحاقهم بمدارس خاصة بهدف مواجهة مشكلة ضعف القدرات في المنظومة العامة. ويقع

الاختيار على المدارس لتلقي الطلاب بناءً على أدائها التعليمي، وتتلقى رسوماً من الحكومة نظير كل طالب. كذلك، تدفع حكومات أخرى لموردين من القطاع الخاص لإدارة مدارسها العامة. فحكومة إقليم البنجاب في باكستان مثلاً تمنح تراخيص إدارة المدارس الحكومية للعديد من المؤسسات غير الحكومية. وتختلف هذه الترتيبات في طبيعتها، ولكنها تركز على توفير جودة التعليم بناءً على خبرات المزدودين الجدد.¹¹⁷

نظم الصكوك هو نموذج آخر منتشر للشراكات بين القطاعين العام والخاص. وأحد أقدم البرامج القائمة على نظام مماثل للصكوك هو برنامج تمويل المدارس في هولندا، حيث تمول الحكومة المدارس العامة والخاصة على حد سواء، ويُمنح الآباء والأمهات مجالاً واسعاً من الخيارات لانتقاء المدارس. كذلك تُمنح المدارس استقلالية واسعة في إدارة مواردها وتحديد المناهج، بينما تتدخل الحكومة لاختبار جاهزية المدارس ولا تتخذ قرارات إلا بخصوص السياسات الإجمالية ومتطلبات الجودة الإحصائية للمدارس. كما تتلقى المدارس تمويلاً إضافياً إذا كانت في مناطق محرومة اجتماعياً واقتصادياً.¹¹⁸

ويتزايد زخم الشراكات بين القطاعين العام والخاص لكي تجلب الحكومات علامات تجارية غربية إلى بلدانها بهدف تدعيم علاماتها التجارية وسنوات خبرتها. وتستطيع الحكومات تقديم دعم مالي، وتكليف الخبرات الأجنبية وفوق الظروف المحلية، وتوفير فرص الدخول إلى السوق المحلية تتميز بأنها أقل خطورة. في حين يحضر مقدمو خدمات التعليم في القطاع الخاص معهم سنوات طويلة من الخبرة في التعليم الغربي لا تتوفر في العديد من الأسواق الناشئة. وأنشأت قطر شركات فعالة مع العديد من المدارس المتكاملة (من الروضة حتى الثانوية) عبر برنامج المدارس الأجنبية المتميزة، واجتذبت جامعات أميركية وبريطانية رائدة لكي تفتح فروعاً لها في قطر.

• كيف يمكن لمشغلي خدمات التعليم تقديم رافعة مالية رأس المال الخاص بأكثر الطرق فعالية؟

يتعين على المشغلين اتباع وصايا الشركات الناجحة في القطاعات الأخرى. وتلقي الدروس التالية الضوء على نظرات متعمقة تنطبق على الكثير من القطاعات، بينما تصف كيفية وجوب قيام المشغلين التعليميين على وجه الخصوص بتطوير شركاتهم نحو توفير رافعات مالية فعالة لرأس المال الخاص.

1 - تصميم نموذج قوي للأعمال

تتأثر النماذج القوية للأعمال بما يلي:
أ) النظرة المتعمقة للمستهلكين، ب) التكيف مع الظروف المحلية، ج) إمكانية التوسع، د) القدرة على التأقلم

(أ) النظرة المتعمقة للمستهلكين: يخدم المشغلون والمؤسسات في المجال التعليمي مجموعة واسعة من المستهلكين، بداية من أطفال المدارس في المناطق الريفية إلى الطلاب الذين يقترضون للمرة الأولى، والأسر المغتربة ذات الدخل المرتفع. بناءً على ذلك، على المشغلين أن يكونوا دوماً في قمة الوضوح بخصوص مجموعات المستهلكين المستهدفين (سواءً بناءً على مستوى الدخل، أو المجموعة السكانية، أو المنطقة الجغرافية – أو العوامل الثلاثة مجتمعة)، والاجتهاد في تصميم منتجاتهم وخدماتهم لتقديم خدمة جيدة لشريحتهم. ويُفترض فيهم استيعاب حاجات المستهلكين وحوافزهم وسلوكياتهم، كتطلعاتهم التعليمية، وقدرتهم على الدفع، وخيارات التعليم البديلة، وسلوك الاقتراض، وتفضيلاتهم لميزات خدمات التعليم.

على سبيل المثال، وإدراكاً منهما لحقيقة أن الطلاب يكونون عادةً مقترضين للمرة الأولى ويفضلون كثيراً المعاملات عبر الإنترنت، قامت StudentFunder و Ideal Invest بابتطيق أنظمة جديدة لطلب القروض وتسديدها بسهولة وعبر الإنترنت. وتبدأ عمليات التسديد في كلتا المنظمتين أثناء فترة الدراسة، حيث تجمع StudentFunder جنيهاً إسترلينياً واحداً في الشهر لغرس عادات التسديد لدى الطلاب. وتساعد هذه السمات التي تميز نموذج الأعمال الذي يطبقونه في التحديد المبكر للمشاكل، وبناءً رابطٍ مع المقترض، والحدّ من التأخر في الدفع.

التعليم نشاط محلي بامتياز، يخضع للاختلافات الثقافية والرقابية والمالية بين البلدان.

(ب) التكيف مع الظروف المحلية: التعليم نشاط محلي بامتياز، يخضع للاختلافات الثقافية والرقابية والمالية بين البلدان. ولهذا السبب، قد لا يطبق نموذج أعمال ناجح للغاية من منطقة معينة في منطقة أخرى بنفس الفعالية. ومن الجدير بالذكر أن هناك أمثلة قليلة على مشغلين تعليميين عالميين بحق، حيث يركز أغلبهم على أسواق أساسية قليلة ويطبقون نماذج أعمال عالية التخصص في هذه الأسواق.

(ج) إمكانية التوسع: تعتبر إمكانية التوسع هي الأخرى جزءاً ضرورياً من تصميم شركات تعليم تركز على الأثر الاجتماعي، أو تعتمد على الحجم في تحقيق الأرباح. فعلى سبيل المثال، لدى أكاديميات بريدج الدولية و Ideal Invest و StudentFunder ومبادرة «علم الفتيات» نماذجٌ تحدُّ من التعقيد التشغيلي وتجعل المهام المساندة الهامة مركزية لتوفير الحجم الكبير. ولدى المؤسسات نماذج تشتمل على بعض خواص الامتيازات التجارية – القابلة الكبيرة للاستنساخ والعمليات التي تتمحور حول الإجراءات. تقول سافينا حسين، مؤسّسة

«علم الغتيات»: «نود توسيع نطاق عملنا، مع ضمان نفس التأثير على كل طفل نصل إليه، لأن أكبر مخاطرة مرتبطة بالحجم الكبير هي انخفاض الجودة مع مرور الوقت»¹¹⁹

د) القدرة على التأقلم: تتضمن جميع الدراسات العيانية آليات لتأقلم توجهاتها سعياً لتحسين النتائج والفعالية. على سبيل المثال، قامت Ideal Invest بأقلمة نُظمها من أجل فهم سلوك التسديد لدى الطلاب، وقامت المنظمة في آخر ثمانية أعوام بتحسين نموذج حساب الرصيد الائتماني الذي يعمل حالياً في دورته الرابعة. ويقوم فريق المراقبة والتقييم في أكاديميات بريدج بتحديد الأساليب والقضايا والممارسات المبتكرة في مدارسهم، ويدرسونها مستخدمين التحليل الكمي - وكثيراً ما يستخدمون الحواسيب اللوحية الإلكترونية الموزعة على المعلمين لتطبيق التغييرات في ذات الوقت، ومتابعة النتائج، وضبط التوجه. ويسهم ذلك في تمكين المنظمة من التأقلم مع النموذج وإطلاق ابتكارات في شبكتها.

2 - تحديد الدور المرغوب للمستثمرين

لدى شركات التعليم العديد من الأولويات الخاصة بالنمو أو الأثر الاجتماعي أو الإدارة أو التركيز الجغرافي، والتي يستطيع المستثمرون دعمها. وبناء على ذلك، يجب أن يكون المشغلون التعليميون واضحين بخصوص ما يحتاجونه من مستثمريهم. ويتعين على المشغلين التعليميين النظر فيما يلي:

أ) الأثر الاجتماعي المرغوب: يشكل المستثمرون مسار العمل ويؤثرون على الأهداف المرتبطة بالأثر الاجتماعي، وقد يتمكن بعض المستثمرين من مساعدة هذه الإنجازات أو الحيلولة دون حدوثها.

ب) التحكم المرغوب في الإدارة بعد الاستثمار: يستطيع المستثمرون القيام بأدوار هامة في الإدارة ودعم نمو أعمالهم، ولكن المشغلين بحاجة للنظر في الدور والأثر المرغوب فيما يخص صنع القرار. وعلى سبيل المثال، ما زالت عائلة فاركي تملك غالبية الأسهم في GEMS عن قصد، حيث يؤدي رأس المال المأخوذ من مستثمريهم دوراً في عمليات التوسع وزيادة الحجم.

ج) الأفق الاستثماري المرغوب: بناء على النتائج المرغوبة، يختلف الأفق الاستثماري من حيث التوسع الجغرافي، وإمكانية التوسع الكبير، وضخ المزيد من الاستثمارات. ولدى الأنواع المختلفة من المستثمرين، الذين لديهم حاجات استثمارية مختلفة، أثر أيضاً على المدى الزمني للاستثمار.

د) القدرات والدعم المرغوب للمستثمرين: يضمن دعم المستثمرين المساعدة في الوصول إلى الشبكات، والإرشادات المهنية، والدعم في إدارة المراقبين

والتأثير عليهم، والحصول على الأرض، والوصول إلى أسواق جديدة، وفرص للاندماج والاستحواذ، وجوانب أخرى.

3 - التركيز على تقدير النتائج كميًا

يساعد تقدير النتائج كميًا المشغلين التعليميين على ضمان الأداء الناجح وجذب المستثمرين المحتملين. ويسمح ذلك للمشغلين بتحديد أهدافهم وموازاتها مع عملياتهم وقياس أثرها وتقديمها مع مرور الوقت. وكثيرا ما تنفذ مؤسسات التعليم نشاطاتها دون تحديد قياسات مرغوبة للنتائج والأثر. ولكن لجذب المستثمرين واستبقائهم، على المشغلين التعليميين أن يكونوا قادرين على عرض النشاطات، والنتائج الاجتماعية أو المالية أو كليهما. ويقول فيليبس كوستانزا، المدير التنفيذي لمؤسسة UBS Optimus: «ما يهم في التعليم ليس مجرد النجاح أو عدد الأطفال الذين يذهبون إلى المدرسة، بل من الضروري معرفة ما إذا كان هؤلاء الأطفال يتعلمون».¹²⁰

على سبيل المثال، يتطلع سند الأثر التنموي لدى «علم الفتيات» إلى قياس نتيجتين: التحاق الفتيات، ونتائج التعلم لدى الشبان والفتيات. وقبل إطلاق سند الأثر التنموي، شاركت المؤسسة في تمرين هدفه تحديد خطوط الأساس لتقييم المعدلات القائمة للالتحاق والأداء التعليمي الحالي لدى السكان المستهدفين، كما تقيّم على مدار المشروع المجموعة التي تخدمها مقابل المجموعة المعيارية. وهذا التتبع يدعم تحقيق العوائد لدى سند الأثر التنموي، كما يدعم المؤسسة في تركيز نشاطاتها على تحقيق النتائج وإبراز كفاءتها أمام ممولين آخرين. أما في Coursera، فيستخدم الجمع المكثف للبيانات دعماً مالياً من أجل تتبع النتائج وتحسين الأداء. ويقول جيك سامويلسون، مدير تنمية الأعمال لدى Coursera: «لقد أصبحنا أكثر تعمقا فيما يجعل المقررات ناجحة، ونحن نجمع البيانات حول المدة المثالية للمقرر حسب المحتوى، ووفق أفضل ممارساتنا في تقديمه، وما إلى ذلك».¹²¹

«لا أظن أن هناك أي مستثمر لا يتحمس للأثر ولا يتحمس لفرصة صنع فارق في التعليم.»

4 - إبراز الأثر الاجتماعي

تشكل إمكانية إحداث الأثر عاملاً قويا للاستثمار ولاستبقاء مشغلي خدمات التعليم في محفظة استثمارية معينة، حتى بالنسبة للمستثمرين الذين يركزون على الربح. وكما قالت شانون ماي فإن «ذلك يبعث إحساساً جيداً... وأعتقد أن هذا

الإحساس مهم جداً [للمستثمرين]¹²² كما تعترف الحكومة بدور المشغلين الذين يصنعون أثراً في مجتمعاتهم، وتقدّرهم. ومن المهم لهم إبراز هذا الأثر. وحتى بالنسبة للمستثمرين ذوي الميول التجارية الذين لا يتبنون توجهات تنموية، فإن الفوائد الاجتماعية الإيجابية للتعليم تجعل هذه الاستثمارات أكثر جذبا من البدائل المحايدة التي تتميز بنفس درجة الجاذبية المالية (مثل تجارة التجزئة أو المأكولات والمشروبات). يقول جيك سامويلسون، مدير تنمية الأعمال لدى Coursera: «لا أظن أن هناك أي مستثمرا يتحمس للأثر ولا يتحمس لفرصة صنع فارق في التعليم»¹²³.

• كيف يمكن للمستثمرين إحراز النجاح في استثمارات تعليمية؟

يجب أن يسترشد المستثمرون في شركات التعليم بنفس آليات تقييم المخاطر والمكاسب في محافظهم الاستثمارية الأخرى. ولكن يجب تطبيق اعتبارين إضافيين يختص بهما هذا القطاع:

ولكن بدون الاستدامة – التي تتجسد بقدرة الشركات على تحقيق هامش ربح ولو متواضع – فإن هذه الأسواق المفيدة اجتماعيا لا تستطيع الاستثمار والازدهار

1 – القيادة مع الربحية

المستثمرون الساعون إلى الأثر، يعتبرون الأثر مكونا ضروريا في قراراتهم الاستثمارية، وبالتالي يلعبون دورا جوهريا في قطاع التعليم؛ فمشاركتهم تفتح أسواقا جديدة وقطاعات تعليم فرعية من شأنها انتشال المجتمعات المحرومة من براثن الفقر. ويستطيع هؤلاء المستثمرون المساعدة في إثبات جدوى الأسواق ذات الأثر الاجتماعي التي تخدم الفقراء. فعلى سبيل المثال أصبحت Foundation UBS Optimus مشاركة في سندات الاستثمار التنموي في مؤسسة «علم الغتيات»، في ضوء تصريح المدير التنفيذي فيليب كوستانزا: «أردنا التمكن من جلب أموال العملاء إلى شيء مثل هذا لخلق فرصة قابلة للاستثمار لقاعدة الهرم»¹²⁴ بالمقابل، كثيرا ما تظهر الحاجة لتنشيط الأسواق الخارجية، بما في ذلك مشاركة القائمين بالأعمال الخيرية والمستثمرين الساعين إلى الأثر والذين يقدمون «رأس المال الصبور»¹²⁵، لدعم تنمية الأسواق المفيدة اجتماعيا، كما تظهر الأدلة على ذلك في تنمية التمويل متناهي الصغر طوال العشرين عاما الماضية. ولكن بدون الاستدامة – التي تتجسد بقدرة الشركات على تحقيق هامش ربح

ولو متواضع - فإن هذه الأسواق المفيدة اجتماعياً لا تستطيع الاستمرار والازدهار. يقول مايكل ستاتون: «إن إخضاع العوائد الرأس مالية لأهداف خلق الأثر في التعليم يضّر القطاع بأكمله. ولا يعني ذلك أنك لا تستطيع بناء صناديق تمويل تركز على الأثر لمعالجة مشاكل أكثر صعوبة أو خدمة سكان أكثر عوزاً، ولكن المشكلة الأكبر في التعليم حالياً هي وجود قلة قليلة فقط من الأمثلة على دورة حميدة توفر رأس المال والابتكار والعائد»¹²⁶ ولذلك، على المستثمرين الساعين لخلق الأثر أن يعملوا بأهداف ربحية، ويبحثوا عن فرص استثمارية توفر أدلة على عوائد مالية بجانب الأثر الاجتماعي الصحي.

2 - إدراك أن التعليم استثمار طويل الأجل

تعتمد شركات التعليم الناجحة على قابلية إثبات الجودة، وبالتالي يتعين أن تكون استثماراتها طويلة الأجل بما يكفي ليتمكن المشغلون من تسجيل نتائج ناجحة. يقول دينو فاركي، المدير التنفيذي للمجموعة وعضو مجلس إدارة GEMS: «بشكل متحفظ للغاية، يمكن للمدرسة أن تستغرق من خمس إلى سبع سنوات... لكي تصبح مستدامة»¹²⁷ وهذا الجانب من العمل يدفع المشغلين لضمان الجودة، لأن النتائج الضعيفة تظهر أثناء طور الاستثمار.

ولدى التعليم كذلك إمكانية تحقيق الاستقرار الذي لا يتاح في قطاعات أخرى، ففي فئات التعليم من الروضة إلى الثانوي والتعليم العالي يلتحق الطلاب لدى المشغلين من 3 إلى 12 عاماً، ما يوفر رؤية طويلة المدى للعائد، ويقلل من المخاطر. كما يوفر رأس مال عامٍ سلبي لأن المدفوعات تتم قبل تقديم الخدمات وتستمر طوال دراسة الطالب.

ومن العواقب الأخرى على المستثمرين نظراً للطبيعة طويلة المدى للاستثمارات التعليمية أهمية ضمان الجودة. وقد استكشفنا في الفصل الأول كيفية ارتباط التعليم بالنتائج الاقتصادية. إذا كانت جودة التعليم ضعيفة، فإن نتائج التعليم لن تتحقق، ومع نمو الوعي في عدة دورات للالتحاق، يتحول المستهلكون إلى خيارات ذات جودة أعلى. وتؤكد شركة بارثينون-أرنست أند يونغ هذه النقطة بشكل أكبر عبر بحوث نفذتها في أكثر من 80 سوقاً عن طريق استطلاع آراء عشرات الآلاف من الآباء والأمهات والطلاب: جودة التعليم أهم معيار للاختيار. وكما قالت شانون ماي، أحد مؤسسي أكاديميات بريدج: «المدرسة التي لديها نتائج تعلم سيئة لن تظل مفتوحة، لأن الجميع سيغادرون»¹²⁸ وبناء على ذلك، يجب أن تكون الجودة في قلب شركات التعليم. ويستطيع المستثمرون المساعدة في إبقاء التركيز مسلياً على جعل جودة التعليم مركزية للعمليات، خاصة عند اتجاه المؤسسات للحجم الكبير.

3 - البحث عن محددات للغات

يستطيع مستثمرو القطاع الخاص تشكيل اتجاه صناعات كاملة عبر استثماراتهم التعليمية. على سبيل المثال، أشار المستثمرون و Learn Capital و IFC إلى أهمية الطبيعة التغيرية للعمل الذي تؤديه Coursera وأكاديميات بريدج، والذي شاركوا جميعاً في الاستثمار به. هذه الاستثمارات في المراحل المبكرة تعتبر واعدة وعالية التباين، ولكن الشركات التي لم تثبت نجاحها تُعدّ من سمات رأس المال المغامر. ويقول مايكل ستاتون: «نبحث عموماً عن التباين، وقد بدأت في استخدام عبارة (التباين المزدوج)، حيث لا نود فقط رؤية منتج مختلف وأصيل، بل نود كذلك رؤية الاختلاف والأصالة في مساره نحو السوق أو استراتيجية توزيعه»¹²⁹ وتنطبق أهمية البحث عن شركات سباق على شركات التعليم الراسخة. فالشركات الناجحة هي التي «تكتشف أسرار كيفية القطع مع الوضع القائم»¹³⁰.

-
إن المؤسسات والطرق الجديدة التي تتميز بالفطنة والخروج على القديم تعيد تشكيل ما يعنيه الذهاب إلى المدرسة أو الحصول على درجة علمية أو التدريب للحصول على وظيفة.
-

ختام الفصل الرابع

أما الحكومة والمشغلين والمستثمرين أدوار هامة في دعم الاستخدام الفعال والمسؤول للقطاع الخاص في التعليم، وعليهم القيام بذلك على خلفية ساحة تعليمية سريعة التحول. وفي حين أن لدى رأس المال الخاص دور هام ليؤديه، فإنه ليس دواءً لكل داء، بل مجرد لبنة أخرى في بناء أنظمة تعليمية مستدامة عالية الجودة يستطيع الجميع الوصول إليها. وختاماً لهذه الدراسة، نشرح بعض التوجهات التي يلاقيها أصحاب المصالح عند تطلعهم لامتلاك ناصية إمكانات القطاع الخاص للتعليم.

#5

خلاصة

#5 خلاصة

إنها لحظة رائعة للعمل والاستثمار في التعليم.

لا يوجد قطاع آخر يستطيع دعم مجتمعاتنا أو التأثير إيجابيا على أفرادها مثل قطاع التعليم. لقد أحرز تقدم كبير في تحقيق الأهداف الدولية للتعليم كما وردت في «الأهداف الإنمائية للألفية»، كما أن «أهداف التنمية المستدامة» في تناول اليد، وها نحن نشهد تركيزاً جديداً على الجودة إلى جانب الاستيعاب الكمي. وتعيد المؤسسات والأساليب الجديدة التي تتميز بفعاليتها قدرتها على التأثير الإيجابي، صياغة معنى الذهاب إلى المدرسة ومدلول حيياة الدرجات الأكاديمية، أو التدريب للحصول على وظيفة. كما نعتقد بأن قطاع التعليم يملك إمكانات هائلة تسمح لرأس المال الخاص والمنظمات والحكومات المشاركة فيه بشكل مثمر. وبالنسبة لشركة بارثينون-أرنست أند يونغ، تؤكد هذه البحوث على أهمية بعض الاتجاهات التي نعتقد بأنها ستترك أثرا عميقا في القطاع في المستقبل القريب:

إيرادات واكتتابات عامة جاذبة للمستثمرين: إن النجاح المالي الذي حققه مستثمرون تقليديون في التعليم والنمو المستمر المتوقع في أحجام التعامل في هذا القطاع، سيزيد مستوى المشاركات الربحية فيه. وبالمثل، سيجتذب قطاع التعليم الخاص انتباه قاعدة أوسع من المستثمرين، خاصة وأن المزيد من الشركات تتجه نحو طرح أسهمها للاكتتاب العام أو المشاركة في عمليات استحواذ رفيعة المستوى.

دخول التكنولوجيا إلى ميدان التعليم: تمثل تكنولوجيات التعليم قطاعا نشطاً للاستثمارات ذات الصلة. فبالإضافة إلى جاذبية الشركات التي تصمم مقررات إلكترونية مجانية، يبدي المستثمرون اهتمامهم أيضا بالاستثمار في شركات تعليم تقليدية تعمد إلى تكييف التكنولوجيا وتدرس كيف يؤثر استخدامها بعمق على قدرة المشغلين على التوسع والنمو. يقول مايكل ستاتون: «نعتقد أن رقمنة المنتجات والخدمات المتاحة على الأجهزة المتصلة يقود إلى تحول جذري في كيفية عمل الأسواق وجودة أداء شركات التعليم الخاصة»¹³¹

أدوات الاستثمار الجديدة والمنظمات الوسيطة المبتكرة: لقد أبرزنا في هذا التقرير بعض الأساليب المبتكرة لتمويل الطلاب، والشركات، والمؤسسات الهادفة

لترك أثر إجتماعي، بما فيها سندات الأثر الإنمائي التي تستخدمها مؤسسة «علم الغتيات»، وإقراض النظراء الذي تستخدمه شركة StudentFunder. وغالباً ما تستخدم نهج الاستثمار الجديدة لتمويل العمليات الأصغر حجماً أو الأفراد الأكثر ميلاً وإقبالاً على تحمل المخاطر. وازدهار هذه النهج يحقق نتائج أفضل ويتيح وصولاً أكثر عدلاً إلى التعليم. كما تعمل المنظمات الوسيطة مثل Instiglio على سدّ الفجوة بين المستثمرين ومقدمي الخدمات في القطاعات التي تركز على الأثر الاجتماعي للتعليم، حيث لا تزال الأسواق الناشئة. ومع تطور هذه الأدوات التي تعتبر حديثة العهد بمعظمها ونمو المؤسسات التي تعتمد عليها، ستوسع نتائج هذه الأدوات وأثارها الناجحة من اعتمادها في مختلف قطاعات التعليم.

بناء على ما سبق، فإن الحاجة إلى رأس المال الخاص في التعليم وإلى نجاحه الثابت، سيكفل نموه المستمر، لاسيما في الأسواق الناشئة.

تعتبر شركة بارثينون-أرنست أند يونغ أن تقديم الدعم للمؤسسات التي تسعى لإحراز تقدم في مجال التعليم يمثل شرفاً عظيماً ومستمرراً لها، وكذا مواكبة صناعة التعليم النابضة بالحياة وهي تنمو وتتطور.

مسرد المصطلحات

السندات بضمان الأصول (Asset-Backed Security)	ABS
سندات مالية مدعومة بقرض أو عقد أو ذمة مالية.	
سندات الأثر الإنمائي (Development Impact Bond)	Dibs
تعدّ سندات الأثر الإنمائي مرادفًا للسندات ذات الأثر الاجتماعي ولكن على المستوى التنموي. ويعتمد التسديد المالي للمستثمرين في هذه السندات على مجموعة من النتائج المتفق عليها مسبقاً. وتُدفع الأرباح لحملة السندات من قبل إحدى الجهات المانحة التي تلعب دور المسدّد على أساس النتائج بدلاً من المؤسسات الحكومية.	
جولات التمويل	Funding Rounds
تعدّ الجولات A و B ، وغيرها جولات تمويل رئيسية. وترتفع أسعار الأسهم عادة تزامناً مع تقديم جولات التمويل.	
الأفراد أصحاب الثروات	HNI
يستخدم هذا التصنيف للإشارة إلى الأفراد أو الأسر الثرية التي تملك عادة أكثر من مليون دولار أميركي من الأصول السائلة.	
مؤسسة التمويل الدولية	IFC
وهي ذراع مجموعة البنك الدولي المعنية بالقطاع الخاص.	
شريك محدود	LP
شريك تكون مسؤوليته محدودة بحجم استثماره أو بعدد أسهمه في الشركة.	
الأهداف الإنمائية للألفية	MDGs
وهي أهداف محددة زمنياً وكمياً وضعتها الأمم المتحدة لمعالجة الفقر المدقع بجميع أبعاده.	
عمليات الدمج والشراء (Mergers and Acquisitions)	M&A
توحيد الشركات، إما بالاندماج (التكامل مع شركة أخرى)، أو من خلال البيع أو الشراء.	

المقررات الإلكترونية المجانية الواسعة وهي مقررات مفتوحة للجميع عبر الإنترنت تهدف إلى اجتذاب عدد غير محدود من المشاركين.	MOCs
المسدد على أساس النتائج (Outcomes Payer) الجهة التي تدفع للمستثمرين على شكل سند ذي أثر.	Outcomes Payer
الشراكة بين القطاعين العام والخاص (Public Private Partnership) وهي مشروع تمّوله أو تشغله شراكة بين جهة حكومية وشركة تنتمي إلى القطاع الخاص.	PPP
التعليم ما بعد الثانوي (Post-Secondary Education): وهو المرحلة التي تلي المرحلة الثانوية. ويسمى أيضًا التعليم الجامعي أو التعليم العالي.	PSE
إقراض النظراء (Peer-to-Peer Lending) وهو ممارسة إقراض المال للنظراء أو الزملاء أو حتى لأفراد لا تجمعهم علاقة وثيقة، دون المرور عبر الأدوات التقليدية الوسيطة.	P2P Lending
ريال برازيلي (R\$): العملة الرسمية في البرازيل.	R\$
البحث والتطوير (Research and Development) أنشطة تنفذها الشركات بهدف ابتكار المنتجات الجديدة وتحسينها وتطويرها.	R&D
الصندوق السيادي (Sovereign Wealth Fund) صندوق استثماري تملكه الدولة.	SWF
سندات الأثر الاجتماعي (SIBs, Social Impact Bond) يعتمد التسديد المالي للمستثمرين في هذه السندات على مجموعة نتائج متفق عليها مسبقًا. وتدفع الأرباح لحملة السندات من قبل إحدى الجهات الحكومية التي تلعب دور المسدد على أساس النتائج.	SIBs
اليونسكو (UNESCO) منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، وهي منظمة متخصصة تابعة للأمم المتحدة ترمي إلى تعزيز السلام والأمن عبر تطوير التعاون الدولي.	UNESCO

نبذة عن المؤلفين

أشوين أسومول

المدير العام، قسم ممارسات التعليم، شركة بارثينون-
أرنست أند يونغ



يقدم أشوين استشارات قيمة لعملاء التعليم في العالم حول استراتيجيات النمو، بما فيها إمكانيات السوق وكيفية المشاركة فيه والقرارات الاستثمارية واستراتيجيات زيادة الربح. يقود أشوين أنشطة بارثينون-أرنست أند يونغ التعليمية في جميع أنحاء الشرق الأوسط، حيث يقدم الاستشارات للعملاء في تعليم الطفولة المبكرة والروضات وصولاً إلى المرحلة الثانوية، والتعليم العالي، والتعليم العابر للحدود وتكنولوجيا التعليم. كما يقود الأنشطة الدولية للشركة في القطاع العام، وقد عمل مع عدد من الجهات والوزارات والمؤسسات الحكومية في الشرق الأوسط، وجنوب شرق آسيا، والهند. وهو يحمل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية لندن للأعمال، وبكالوريوس في العلوم من كلية لندن للاقتصاد والعلوم السياسية.

ماريانا عبدو

مديرة التعليم للأسواق الناشئة، شركة بارثينون-أرنست أند
يونغ



تركز ماري على التعليم في القطاعين العام والاجتماعي في الأسواق الناشئة، حيث تضم قائمة واضعي سياسات ومؤسسات وموردين من القطاع الخاص يسعون إلى ترك أثر اجتماعي. وخلال الاثني عشر عامًا الماضية، عملت ماريانا في القطاعين العام والاجتماعي في ثلاث قارات، قدمت خلالها المشورة لعدد من المؤسسات ذات الصلة، بدءاً من المنظمات الأهلية وصولاً إلى أعلى مستويات صنع القرار الحكومي، مع التركيز على قضية الابتكار. تحمل ماري درجة الماجستير في السياسات العامة من كلية كينيدي بجامعة هارفارد، ودرجة الماجستير من كلية أوروبا، والتي تابعتها بصفحتها حائزة على زمالة فولبرايت.

رويزن بيللي

أخصائية التعليم الخاص، شركة بارثينون-أرنست أند يونغ

رويزن متخصصة في التعليم الخاص في الأسواق الناشئة. وخلال عملها في شركة بارثينون-أرنست أند يونغ منذ أربع سنوات، تعاونت رويزن مع قيادات الشركة لبناء استثمارات عالمية مع شركات ومستثمرين في القطاع الخاص، كما ساعدت في تعريف المستثمرين على فرص الأعمال المتاحة في التعليم، وعملت مع المنظمين لتحديد الشركاء المحتملين من القطاع الخاص. وهي حالياً تعمل في آسيا بعد أن عملت سابقاً بشكل موسّع في مجال التعليم في أفريقيا وأوروبا، والهند، والشرق الأوسط وجنوب شرق آسيا. تحمل رويزن درجة بكالوريوس العلوم من كلية الشؤون الدولية بجامعة جورجيتاون.



نبذة عن بارثينون-أرنست أند يونغ

انضمت بارثينون-أرنست أند يونغ إلى شركة أرنست أند يونغ ذات المسؤولية المحدودة في 29 أغسطس 2014. وهي شركة استشارات استراتيجية تلتزم باتباع طريقة تفكير غير تقليدية وعملية في نفس الوقت، مع الاستفادة من الرؤى المبتكرة التي يقترحها عملاؤنا، من أجل تقديم استراتيجيات قابلة للتنفيذ تترك أثراً حقيقياً في مشهد الأعمال المعقد القائم حالياً. لقد بات الابتكار عنصراً ضرورياً للنجاح المستدام في عالمنا. وتملك بارثينون-أرنست أند يونغ قسماً متخصصاً في ممارسات التعليم - وهي أول شركة استشارات إدارية تملك مثل هذا القسم. ولدى القسم رسالة ورؤية صريحة تتمحور حول سعيه للعب دور المستشار الاستراتيجي الرائد لقطاع صناعة التعليم العالمي بمجملة. وتتمتع شركة بارثينون-أرنست أند يونغ بخبرة عميقة وسجل حافل بالنجاحات المستمرة في العمل عن كثب مع مختلف الجامعات والكليات، والدول، والمقاطعات، وفي قيادة الإصلاحات التعليمية ومنظمات الخدمات في العالم. لمزيد من المعلومات، يرجى زيارة www.parthenon.ey.com.

شكرو وتقدير

يوّد المؤلفون التوجّه بالشكر إلى صاحبة السمو الشّيخة موزا بنت ناصر، رئيس مجلس إدارة مؤسسة قطر للتربية والعلوم وتنمية المجتمع، وإلى قيادات مؤسسة قطر، على التزامهم الثابت تجاه قضية التعليم على الصعيد العالمي. ويشكل مؤتمر القمة العالمي للابتكار في التعليم «وايز»، ثمرة لرؤية صاحبة السمو وتوجيهاتها. وهذا التقرير ما كان ليرى النور لولا دعمها المستمر.

ويوّد المؤلفون أيضاً رفع الشكر إلى أعضاء فريق «وايز» لتفانيهم ومساعدتهم القيمة جدّاً التي قدّموها في أثناء كتابة هذا التقرير.

والشكر موصول للمؤسسات المتخصصة بإجراء الدراسات العيانية الإفرادية، وللخبراء الذين ورد ذكرهم في هذا التقرير، على المساهمات القيمة التي تقدموها. كما نعبر عن امتناننا لمشاركة الخبراء الذين أغنوا برؤاهم وأفكارهم عمل أعضاء الفريق المشرف على هذا التقرير، بمن فيهم الزملاء في «وايز»، ومؤسسة قطر، وشركة بارثينون-أرنست أند يونغ، لاسيما ناتالي لوندغرين، وكاران خيمكا، وشينماي جهافري. وأخيراً، ما كان هذا التقرير ليكون ممكناً لولا المساهمات التي قدمها الباحث مارك تشوا، الذي أجرى بحثاً مستفيضة أغنت أجزاء كبيرة من نص التقرير. كما أننا ممتنون للدعم الذي قدّمه كايفانا شاه، وأنوجا شيث، وبريانكا ثابار.

تنويه

جميع الآراء المنشورة في هذا التقرير تمثل رأي أصحابها فقط، ولا تمثل بالضرورة رأي شركة بارثينون-أرنست أند يونغ أو شركة أرنست أند يونغ العالمية. ويشير مصطلح YE إلى شركة أرنست أند يونغ العالمية، كما أنه قد يشير إلى واحدة

أو أكثر من الشركات الأعضاء في شركة أرنست أند يونغ العالمية المحدودة، والتي تملك كل واحدة منها كياناً قانونياً منفصلاً. لا تقدم شركة أرنست أند يونغ العالمية المحدودة، وهي شركة ضمان بريطانية محدودة، خدمات للعملاء. وللحصول على المزيد من المعلومات حول مؤسستنا، يرجى زيارة moc.ye. وتعتبر شركة أرنست أند يونغ ذات المسؤولية المحدودة أحد أعضاء شركة أرنست أند يونغ العالمية المحدودة، وهي تعمل في الولايات المتحدة.

بيان إخلاء المسؤولية

يتحمل مؤلفو التقرير مسؤولية أي خطأ أو سهو ورد في هذا التقرير.

نبذة عن مؤتمر القمة العالمي للابتكار في التعليم «وايز»

أطلقت مؤسسة قطر، بقيادة رئيس مجلس إدارتها صاحبة السمو الشيخة موزا بنت ناصر، مؤتمر القمة العالمي للابتكار في التعليم «وايز» عام 2009. ويمثل وايز مبادرة دولية متعددة القطاعات تتيح التفكير الخلاق والنقاش والعمل الهادف بما يساهم في بناء مستقبل التعليم عبر الابتكار والتعاون. ومن خلال قمته السنوية ومجموعة مبادراته المستمرة، يعتبر وايز مرجعاً عالمياً في منهجيات التعليم الحديثة. وتجمع قمة وايز ما ينوف على 1500 من قادة الفكر وصناع القرار والمختصين في قطاعات التعليم والفنون والأعمال والسياسة والمجتمع المدني والإعلام.

وتروم تقارير الأبحاث الخاصة بوايز وضع قضايا التعليم الرئيسية في صلب النقاش العالمي حول التعليم، وكذا التأكيد على أولويات استراتيجية قطر الوطنية للبحوث.

وتقدم هذه المنشورات تقارير شاملة وراهنة عبر التعاون مع خبراء وباحثين وقادة فكر بارزين، غايتها مناقشة الممارسات التعليمية المحسنة في العالم، ورفع التوصيات لصانعي السياسات والتربويين وصناع التغيير. وسوف تركز المنشورات دوماً على قضايا هامة، من بينها الابتكار على مستوى النظام التعليمي، وتعليم المعلمين، والتعليم في مرحلة الطفولة المبكرة، والطرق الجديدة في تمويل التعليم، وتعليم ريادة الأعمال، والرفاه، والمهارات وإصلاح التعليم في بلدان مجلس التعاون الخليجي في القرن الحادي والعشرين.

قام بمراجعة هذا التقرير:

أزاد اومن، عضو مجلس الإدارة، مؤسسة Central Square Foundation
هوغ لودر، أستاذ مادة التعليم والاقتصاد السياسي، ومدير معهد بحوث السياسات، جامعة باث

WISE

world innovation summit for education
مؤتمر القمة العالمي للابتكار في التعليم

an initiative of

مؤسسة قطر
Qatar Foundation



PARTHENON



المراجع

- 11 - World Bank. (2015). Achieve Universal Primary Education by 2015. Retrieved from <http://www.worldbank.org/mdgs/education.html>
- 12 - UNESCO. (2015). Secondary School Enrolment Ratio, annual, 1999-2012 [Table] Retrieved from UNESCO Institute of Statistics website: <http://data.uis.unesco.org/>
- 13 - Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2009). Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution. Retrieved from UNESCO website: <http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/trends-global-higher-education-2009-world-conference-en.pdf>
- 14 - The Economist. (2015, August 1). The \$1 USD a week school. The Economist. Retrieved from <http://www.economist.com/news/leaders/21660113-private-schools-are-booming-poor-countries-governments-should-either-help-them-or-get-out>
- 15 - This graph is illustrative to show how overall GDP growth over the past three decades has increased much more than a 1:1 ratio. Rather, as household income has risen over time, the number of families that are able to send their children to private schools has increased in a greater proportion than household income, as illustrated by the bell curves movement and the increase in the shaded portion of the graph.
- 16 - Ibid.
- 17 - For India K-12, growth is calculated for most recent years of data available, 2010-2013.
- 18 - For Morocco higher education, growth is calculated for most recent years of data available, 2010-2013.
- 19 - For Oman higher education, growth is calculated for most recent years of data available, 2010-2012.
- 20 - Primary and secondary research conducted by Parthenon-EY.
- 21 - Primary Education Enrollments. Ministry of Human Resources, India.
- 22 - Analysis of market data available from Capital IQ database.
- 23 - Parthenon-EY, Private Universities In India, 2012.
- 24 - Bjarnason, S. Interview.
- 1 - Parthenon-EY interview with Svava Bjarnason, Principal Education Specialist, IFC, 1 July 2015.
- 2 - Parthenon-EY (2012). Private Universities in India: An Investment in National Development. Retrieved from Parthenon-EY website: <http://www.parthenon.com/GetFile.aspx?u=/Lists/ThoughtLeadership/Attachments/47/EDGE2012.pdf>
- 3 - The asset-rich countries of the Gulf such as Saudi Arabia, Bahrain, and Kuwait lie outside this correlation due to the contributions of oil wealth to their economies. However, as these countries diversify their economies, their sustained growth and stability will depend on their ability to develop knowledge-based economies built on the foundation of strong education systems. Many of these governments have accordingly invested in developing their education systems.
- 4 - The tertiary enrollment ratio indicates a nation's post-secondary educational attainment as a percentage of the population that is enrolled in tertiary education out of the relevant age cohort that could be enrolled.
- 5 - UNESCO. (2012). Youth and Skills: Putting Education to Work - Education for All Global Monitoring Report. Retrieved from UNESCO website: <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/ED/pdf/gmr2012-report-ch1.pdf>
- 6 - This correlation does not imply causation, but does indicate an important relationship between educational attainment and economic growth.
- 7 - Koppell, C. (2013, April 13). Educate Girls, Develop Nations [Blog post]. Retrieved from <http://blog.usaid.gov/2013/04/educate-girls-develop-nations/>
- 8 - Bhalotra, S., & Clarke, D. (2013). Educational Attainment and Maternal Mortality. Paper commissioned for the EFA Global Monitoring Report 2013/4, Teaching and learning: Achieving quality for all. Retrieved from <http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002259/225945E.pdf>
- 9 - United Nations Department of Economic and Social Affairs – Population Division. (1999). The World At Six Billion. Retrieved from <http://www.un.org/esa/population/publications/sixbillion/sixbilpart1.pdf>
- 10 - World Bank. (2015). GDP growth, annual, 1990-2014 [Table]. Retrieved from <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>

- 38 - It is important to note that in some markets, like the UK, much of special needs provision is led by the private sector.
- 39 - Koh, H., Karamchandani, A., & Katz, R. (2012). From Blueprint to Scale: The Case for Philanthropy in Impact Investing. Retrieved from Acumen Fund website: http://acumen.org/content/uploads/2013/03/From-Blueprint-to-Scale-Case-for-Philanthropy-in-Impact-Investing_Full-report.pdf
- 40 - Vander Ark, 2009.
- 41 - Abdo, M., Malhotra, R., Assomull, A., & Bjarnason, S. (2015, January). Student Finance: Learning From Global Best Practice and Financial Innovations. Retrieved from IFC: <http://viewer.zmags.com/publication/ece3bb3c#/ece3bb3c/1>
- 42 - Ibid.
- 43 - Bridge Ventures, Parthenon-EY, & Global Impact Investing Network (2010). Investing For Impact: Case Studies Across Asset Classes. Retrieved from http://www.parthenon.com/GetFile.aspx?u=/Lists/ThoughtLeadership/Attachments/15/Investing_for_Impact.pdf
- 44 - Term coined by CK Pralahad in his 2004 book *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*.
- 45 - Abdo, Malhotra, Assomull, Bjarnason, 2015.
- 46 - Note: All material collected for the case study is from interviews with Safeena Husain, Founder of Educate Girls, Avnish Gungadurdoss, co-founder of Instiglio, Phyllis Costanza and John Fairhurst, CEO and COO of UBS Optimus Foundation respectively, as well as site visits to Educate Girls made by Parthenon-EY in 2014, and various secondary sources.
- 47 - Bowcott, O. (2011, June 15). Afghanistan worst place in the world for women, but India in top five. *The Guardian*. [London]. Retrieved from <http://www.theguardian.com/world/2011/jun/15/worst-place-women-afghanistan-india>
- 48 - Husain, S. Interview.
- 49 - Parthenon-EY interview with Phyllis Costanza, CEO and John Fairhurst, COO of UBS Optimus Foundation, 15 July 2015.
- 50 - Parthenon-EY interview with Avnish Gungadurdoss, Co-Founder of Instiglio, 25 June 2015.
- 51 - Ibid.
- 52 - Ibid.
- 25 - Ibid.
- 26 - ICEF Monitor. (2013, February 13). Private capital is helping to transform education. Retrieved from <http://monitor.icef.com/2013/02/private-capital-is-helping-to-transform-education/>
- 27 - Vander Ark, T. (2009). Private Capital and Public Education: Toward Quality At Scale. Retrieved from American Enterprise Institute website: <http://www.educationindustry.org/assets/2009%20privatecapitalandpubliceducation2009.pdf>
- 28 - Bjarnason, S. Interview.
- 29 - Parthenon-EY interview with Michael Staton, Partner, Learn Capital, 30 June 2015.
- 30 - "One senior administrator with bold ideas lamented to me that the intention and impetus exists at his well-known college, but there's just no capital to try to experiment, and thus no room for failure. As a result, his university's business model is in a holding pattern, and so is nearly everyone else's. Many universities manage billions in research funding, but there is usually no R&D budget for their own product, namely delivering education to willing buyers. Those administrators in the position to understand the imperative to innovate don't actually have control over purse strings. Presidents and provosts will tell you: operating budgets are tight. Institutions have been raising tuition just to keep the lights on." From Staton, M. (2014, June 10). *Universities Are Missing Out on an Explosive Growth Sector: Their Own*. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2014/06/universities-are-missing-out-on-an-explosive-growth-sector-their-own/>
- 31 - Abdo, M. (2012, April 19). On Design Public and the Creation of an Innovation Society [Blog post]. Retrieved from www.designpublic.in/blogs/on-design-public-and-the-creation-an-innovation-society/
- 32 - Bjarnason, S., Interview.
- 33 - Parthenon-EY interview with Shannon May, Co-founder, Bridge International Academies, 2 July 2015.
- 34 - Parthenon-EY interview with Safeena Husain, Founder of Educate Girls, 3 July 2015.
- 35 - Bjarnason, S., Interview.
- 36 - The Sutton Trust. (2010, May). *The Educational Backgrounds of Members of Parliament in 2010*. (p.2). Retrieved from The Sutton Trust website: http://www.suttontrust.com/wp-content/uploads/2010/05/1MPs_educational_backgrounds_2010_A.pdf
- 37 - Vander Ark, 2009.

- 2015.
- 77 - Samuelson, J., Interview.
- 78 - Sandell, S., Correspondence.
- 79 - Staton, M., Interview.
- 80 - Samuelson, J., Interview.
- 81 - All material collected for the case study is from interviews with Shannon May, Co-Founder of Bridge International Academies; Colin Bryant, Operating Partner, ; Michael Staton, Partner, Learn Capital; Alejandro Caballero and Sean Petersen, Education Specialists, IFC; and various secondary sources.
- 82 - May, S., Interview.
- 83 - Parthenon-EY interview with Alejandro Caballero, Principal Education Specialist at IFC, 15 July 2015.
- 84 - Parthenon-EY interview with Colin Bryant, Operating Partner at New Enterprise Associates, 9 July 2015.
- 85 - May, S., Interview.
- 86 - Bryant, C., Interview.
- 87 - Ibid.
- 88 - May, S., Interview.
- 89 - Ibid.
- 90 - Parthenon-EY interview with Greg Mauro, Managing Partner at Learn Capital, 29 July 2015.
- 91 - Ibid.
- 92 - May, S., Interview.
- 93 - Mauro, G., Interview.
- 94 - Caballero, A., Interview.
- 95 - All material collected for the case study is from an interview with Carlos Furlan, CEO, Ideal Invest, and various secondary sources.
- 96 - Parthenon-EY interview with Carlos Furlan, CEO at Ideal Invest, June 23 2015.
- 97 - Ibid.
- 98 - Ibid.
- 99 - Ibid.
- 100 - All material collected for the case study is from
- 53 - Costanza, P., & Fairhurst, J., Interview.
- 54 - Husain, S., Interview.
- 55 - Ibid.
- 56 - Ibid.
- 57 - Ibid.
- 58 - Costanza, P., & Fairhurst, J., Interview.
- 59 - Husain, S., Interview.
- 60 - All material collected for the case study is from interviews and correspondence with Jake Samuelson, Business Development Manager, Coursera; Scott Sandell, Managing Partner, ; Michael Staton, Partner, Learn Capital; Sean Peterson, Senior Investment Officer, IFC; and various secondary sources.
- 61 - Parthenon-EY interview with Jake Samuelson, Business Development Manager at Coursera, 23 July 2015.
- 62 - Ibid.
- 63 - Ibid.
- 64 - Ibid.
- 65 - Parthenon-EY correspondence with Scott Sandell, Managing Partner at , 28 July 2015.
- 66 - Parthenon-EY correspondence with Sean Peterson, Senior Investment Officer at IFC, 26 July 2015.
- 67 - Sandell, S., Correspondence.
- 68 - Coursera. (2013, October 13). Introducing Coursera Learning Hubs: Global Participation, Local Access and Support! [Blog] Retrieved from <http://blog.coursera.org/post/65596539008/introducing-coursera-learning-hubs-global>
- 69 - Samuelson, J., Interview.
- 70 - Ibid.
- 71 - Ibid.
- 72 - Staton, M., Interview.
- 73 - Ibid.
- 74 - Samuelson, J., Interview.
- 75 - Ibid.
- 76 - Parthenon-EY correspondence with Sean Peterson, Senior Investment Officer at IFC, 26 July

- 119 - Husain, S., Interview
- 120 - Costanza, P., Interview.
- 121 - Samuelson, J., Interview.
- 122 - May, S., Interview.
- 123 - Samuelson, J., Interview
- 124 - Costanza, P., Interview
- 125 - Acumen Fund. (2015). What is patient capital? Retrieved from <http://acumen.org/ideas/patient-capital/>
- 126 - Staton, M., Interview
- 127 - Varkey, D., Interview
- 128 - May, S., Interview
- 129 - Staton, M., Interview
- 130 - Bryant, C., Interview
- 131 - Staton, M., Interview
- an interview with Dino Varkey, Group Executive Director and Board Member, GEMS Education, and various secondary sources.
- 101 - Parthenon-EY interview with Dino Varkey, Group Executive Director and Board Member at GEMS Education, 25 June 2015.
- 102 - Ibid.
- 103 - Ibid.
- 104 - Ibid.
- 105 - Ibid.
- 106 - Rai, S. (2014, April). Billionaire Education Entrepreneur Varkey Takes His Dubai School Chain Worldwide. *Forbes Asia*. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/saritharai/2014/04/02/chalk-a-block/1>
- 107 - All material collected for the case study is from an interview Juan Guerra, CEO of StudentFunder, and various secondary sources.
- 108 - Parthenon-EY interview with Juan Guerra, CEO of StudentFunder, 26 June 2015.
- 109 - Ibid.
- 110 - Ibid.
- 111 - Ibid.
- 112 - Ibid.
- 113 - Ibid.
- 114 - Note: All material collected for the case study is from primary source documents provided by SEC including (Outstanding School Agreement Templates); Goals and Targets documents; and various briefing papers. The team also consulted individuals working with the OSP.
- 115 - Parthenon-EY interview with Juan Guerra, CEO of StudentFunder, 26 June 2015.
- 116 - Patrinos, H. (2011, August 9). Can the private sector play a helpful role in education? *The Guardian*. [London]. Retrieved from <http://www.theguardian.com/education/mortarboard/2011/aug/09/private-sector-role-in-education>
- 117 - LaRocque, N. (2008). Public-Private Partnerships in Basic Education: An International Review. Retrieved from CFBT Education Trust website: http://www.azimpremjifoundation.org/pdf/ppp_report.pdf
- 118 - Ibid.

المصادر

- Abdo, M. (2012, April 19). On Design Public and the Creation of an Innovation Society [Blog post]. Retrieved from <http://www.designpublic.in/blogs/on-design-public-and-the-creation-an-innovation-society/>
- Abdo, M., Malhotra, R., Assomull, A., & Bjarnason, S. (2015, January). Student Finance: Learning From Global Best Practice and Financial Innovations. Retrieved from <http://viewer.zmags.com/publication/ece3bb3c#/ece3bb3c/1>
- Acumen Fund. (2015). What is Patient Capital? Retrieved from <http://acumen.org/ideas/patient-capital/>
- Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2009). Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution. Retrieved from UNSECO website <http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/trends-global-higher-education-2009-world-conference-en.pdf>
- Bhalotra, S., & Clarke, D. (2013). Educational Attainment and Maternal Mortality. Paper commissioned for the EFA Global Monitoring Report 2013/4, Teaching and learning: Achieving quality for all. Retrieved from <http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002259/225945E.pdf>
- Bowcott, O. (2011, June 15). Afghanistan Worst Place in the World for Women, but India in Top Five. The Guardian [London]. Retrieved from <http://www.theguardian.com/world/2011/jun/15/worst-place-women-afghanistan-india>
- Bridge Ventures, Parthenon-EY, & Global Impact Investing Network. (2010). Investing For Impact: Case Studies Across Asset Classes. Retrieved from <http://www.parthenon.com/GetFile.aspx?u=/Lists/ThoughtLeadership/Attachments/15/Investing for Impact.pdf>
- Coursera. (2013, October 13). Introducing Coursera Learning Hubs: Global Participation, Local Access and Support! [Blog post]. Retrieved from blog.coursera.org/post/65596539008/introducing-coursera-learning-hubs-global
- ICEF Monitor. (2013, February 13). Private capital is helping to transform education. Retrieved from <http://monitor.icef.com/2013/02/private-capital-is-helping-to-transform-education/>
- Koh, H., Karamchandani, A., & Katz, R. (2012). From Blueprint to Scale: The Case for Philanthropy in Impact Investing. Retrieved from http://acumen.org/content/uploads/2013/03/From-Blueprint-to-Scale-Case-for-Philanthropy-in-Impact-Investing_Full-report.pdf
- Koppell, C. (2013, April 13). Educate Girls, Develop Nations [Blog post]. Retrieved from <http://blog.usaid.gov/2013/04/>
- LaRocque, N. (2008). Public-Private Partnerships in Basic Education: An International Review. Retrieved from CFBT Education Trust http://www.azimpremjifoundation.org/pdf/ppp_report.pdf

- Parthenon-EY. (2012, March 14). Private Universities in India: An Investment in National Development. Retrieved from Parthenon-EY website <http://www.parthenon.com/ThoughtLeadership/PrivateUniversitiesinIndiaAnInvestmentinNationalDevelopment>
- Patrinos, H. (2011, August 9). Can the private sector play a helpful role in education? The Guardian. [London]. Retrieved from <http://www.theguardian.com/education/mor-tarboard/2011/aug/09/private-sector-role-in-education>
- Rai, S. (2014, April). Billionaire Education Entrepreneur Varkey Takes His Dubai School Chain Worldwide. Forbes Asia. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/saritharai/2014/04/02/chalk-a-block/1>
- Staton, M. (2014, June 10). Universities Are Missing Out on an Explosive Growth Sector: Their Own. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2014/06/universities-are-missing-out-on-an-explosive-growth-sector-their-own/>
- The Economist. (2015, August 1). The \$1 USD-a-week school. The Economist. Retrieved from <http://www.economist.com/news/leaders/21660113-private-schools-are-booming-poor-countries-governments-should-either-help-them-or-get-out>
- The Sutton Trust. (2010, May). The Educational Backgrounds of Members of Parliament in 2010. Retrieved from http://www.suttontrust.com/wp-content/uploads/2010/05/1MPs_educational_backgrounds_2010_A.pdf
- UNESCO. (2012). Youth and Skills: Putting Education to Work - Education for All Global Monitoring Report. Retrieved from <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/ED/pdf/gmr2012-report-ch1.pdf>
- UNESCO. (2015). Secondary School Enrolment Ratio, annual, 1999-2012 [Table]. Retrieved from <http://data.uis.unesco.org/>
- United Nations Department of Economic and Social Affairs – Population Division. (1999). The World at Six Billion. Retrieved from <http://www.un.org/esa/population/publications/sixbillion/sixbilpart1.pdf>
- Vander Ark, T. (2009). Private Capital and Public Education: Toward Quality at Scale. Retrieved from American Enterprise Institute <http://www.educationindustry.org/assets/2009%20privatecapitalandpubliceducation2009.pdf>
- World Bank. (2015). GDP growth, percent annual, 1990-2014 [Table]. Retrieved from <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>
- World Bank. (2015). Achieve Universal Primary Education by 2015. Retrieved from <http://www.worldbank.org/mdgs/education.html>

يودّ وايز أن يتقدم بالشكر إلى المنظمات والجهات التالية تقديراً لدعمها:



تم إعداد هذا التقرير بالتعاون مع شركة أرنست أند يونغ محدودة المسؤولية
وشركة بارثينون-أرنست أند يونغ

wise

world innovation summit for education
مؤتمر القمة العالمي للابتكار في التعليم

an initiative of
مؤسسة قطر
Qatar Foundation 