

# دليل استرشادي

المركز الإقليمي للتخطيط التربوي

2024

أ.د. السيدة محمود إبراهيم سعد  
د. منال سيد يوسف حسنين

## إعداد السياسة التعليمية وقياس أثرها

# دليل استرشادي لإعداد السياسة التعليمية وقياس أثرها

إشراف  
المركز الإقليمي للتخطيط التربوي

## إعداد

د.منال سيد يوسف حسنين  
أستاذ الادارة التربوية وسياسات التعليم المساعد  
كلية التربية - جامعة الاسكندرية

أ.د.السيدة محمود إبراهيم سعد  
أستاذ الادارة التربوية وسياسات التعليم  
كلية التربية - جامعة الاسكندرية







# الفهرس

9	المقدمة
11	المحور الأول: الإطار العام للدليل.
12	1 - لماذا الدليل؟
12	2 - أهمية الدليل.
13	3 - أهداف الدليل.
13	4 - نوافذ الدليل المستهدفة.
13	5 - الجهات المستفيدة من الدليل.
14	6 - المنهجية المستخدمة في إعداد الدليل.
15	7 - مراحل إعداد الدليل.
17	المحور الثاني : مدخل مفاهيمي للسياسة التعليمية وقياس أثرها.
18	1 - مفهوم السياسة العامة.
21	2 - مفهوم السياسة التعليمية.
23	2-1 المفاهيم ذات الصلة بالسياسة التعليمية.
23	2-1-1 السياسة التعليمية والإستراتيجية التعليمية.
28	2-1-2 السياسة التعليمية والخطط التعليمية.
33	2-1-3 السياسة التعليمية والقرارات التعليمية.
36	2-1-4 السياسة التعليمية والتشريعات التعليمية.
37	2-1-5 السياسة التعليمية والمشروعات التعليمية.
41	3 - مفهوم إعداد السياسة التعليمية وخصائصها.
41	3-1 مفهوم إعداد السياسة التعليمية.
42	3-2 خصائص إعداد السياسة التعليمية
43	3-3 أهمية إعداد السياسة التعليمية.
43	3-4 حوكمة السياسة التعليمية.

**المحور الثالث: مدخل إجرائي لتطبيق مراحل وخطوات إعداد السياسة التعليمية: إرشادات لصانع السياسة التعليمية ومنفذها ومتخذي القرار التربوي.**

### **المرحلة الأولى: إعداد جدول الأعمال في السياق التعليمي** *Agenda Setting in Education Context*

إطار مرجعي لمرحلة إعداد جدول الأعمال.

1 - مفهوم مرحلة إعداد جدول الأعمال.

2 - أبعاد مرحلة إعداد جدول الأعمال.

3 - خطوات مرحلة إعداد جدول الأعمال.

إجراءات تنفيذية لصانع السياسة التعليمية ومتخذي القرار لتطبيق مرحلة إعداد جدول الأعمال في السياق التعليمي.

### **المرحلة الثانية: صياغة السياسة التعليمية** *Educational Policy Formulation*

إطار مرجعي لمرحلة صياغة السياسة التعليمية.

1 - مفهوم مرحلة صياغة السياسة التعليمية.

2 - أدوات صياغة السياسات التعليمية.

3 - خطوات مرحلة صياغة السياسة التعليمية.

إجراءات تنفيذية لصانع السياسة التعليمية لتطبيق مرحلة صياغة السياسة التعليمية.

### **المرحلة الثالثة: اعتماد/تبني السياسة التعليمية** *Adoption Educational Policy*

- إطار مرجعي لمرحلة اعتماد/تبني السياسة التعليمية.

1 - مفهوم مرحلة اعتماد/تبني السياسة التعليمية.

2 - خطوات مرحلة اعتماد/تبني السياسة التعليمية.

- إجراءات تنفيذية لصانع السياسة التعليمية ومشرعيها لتطبيق مرحلة اعتماد/تبني السياسة التعليمية.

### **المرحلة الرابعة: تنفيذ السياسة التعليمية** *Educational Policy Implementation*

- إطار مرجعي لمرحلة تنفيذ السياسة التعليمية.

1 - مفهوم مرحلة تنفيذ السياسة التعليمية.

2 - خطوات مرحلة تنفيذ السياسة التعليمية.

- إجراءات تنفيذية لصانع السياسة التعليمية والممارسين والمنفذين لتطبيق مرحلة تنفيذ السياسة التعليمية.

**المرحلة الخامسة: تقويم السياسة التعليمية وقياس أثرها** Educational Policy : Evaluation and Measure its Impact

- 80 - إطار مرجعي لمرحلة تقويم السياسة التعليمية.
- 81 1- مفهوم تقويم السياسة التعليمية.
- 82 2- إطار تقويم السياسات التعليمية.
- 84 3- الجهات المعنية بتقويم السياسات التعليمية.
- 85 4- أساليب تقويم السياسة التعليمية.
- 88 - إجراءات تنفيذية لصانعي السياسة التعليمية وأصحاب المصلحة لتطبيق مرحلة تقويم السياسة التعليمية.
- 93 **المحور الرابع: قائمة المصطلحات الأساسية للدليل.**
- 94 **قائمة المصطلحات.**
- 102 **الملاحق.**
- 112 **المراجع.**

جرى إعداد هذا الدليل بتكليف من المركز الإقليمي للخطيط التربوي (RCEP) – تحت اشراف اليونسكو في الشارقة، الإمارات العربية المتحدة. ويأتي هذا الدليل في إطار تحقيق الهدف الاستراتيجي الثاني للمركز RCEP، وهو «إنتاج ونشر المعرفة الداعمة لسياسات التعليم والممكنة لخطيط النظم التعليمية»، الآراء والنتائج الواردة في هذا الدليل هي آراء المؤلفين ولا ينبغي أن تُنسب إلى المركز الإقليمي للخطيط التربوي .RCEP

## المركز الإقليمي للخطيط التربوي

المركز الإقليمي للخطيط التربوي مؤسسة تعليمية إقليمية برؤية دولية أنشئت في إطار الاتفاقية الموقعة بين حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة والمنظمة الدولية للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو) في عام 2003، وفي سياق هذه الاتفاقية، عُهد إلى المركز بناء القدرات الوطنية والإقليمية في مجال تخطيط التعليم وسياساته، والقيادة والإدارة التربوية، وإنتاج المعرفة التربوية ونشرها على المستوى الإقليمي، مع التركيز بشكل خاص على دول مجلس التعاون الخليجي واليمن. و كما يقدم المركز الإقليمي للخطيط التربوي الاستشارات والدعم الفني اللازمين لتحسين أنظمة التعليم في دول مجلس التعاون الخليجي والدول العربية لتصبح أكثر كفاءة وفاعلية، وذات جودة عالية، ومرتبطة بواقع الحياة والعمل. ويحظى المركز الإقليمي بدعم فني من قبل منظمة اليونسكو بموجب شراكات في الكثير من البرامج والمشاريع والمبادرات المتعلقة بالتعليم.

يقدم هذا الدليل إطاراً معرفياً وتطبيقياً لإعداد السياسة التعليمية وقياس أثرها وذلك للاسترشاد به في وضع السياسة التعليمية لأي دولة، وبالتالي معرفة الأدوار المطلوبة من صناع السياسة ومتخذي القرار القرار في كل مرحلة من مراحل إعداد السياسة وتنفيذها على مستوى الأنظمة التعليمية وما يتطلبه ذلك من وضع الاستراتيجيات والخطط الإجرائية لتحويل السياسة التعليمية من الأوراق والوثائق إلى ممارسات واقعية في ميدان التعليم تتمثل في برامج ومشروعات تعليمية، الأمر الذي يساعد صانعو السياسة التعليمية ومتخذو القرار وجميع الجهات المعنية على فهم وإدراك المراحل والخطوات الأساسية الازمة لإعداد الجيد للسياسة التعليمية وتنمية قدرتهم في الحكم على مدى علميتها، وبهذا يصير الدليل جهد علمي يضاف إلى الجهد المبذولة في مجال السياسة التعليمية، بحيث يكون مرجعية تطبيقية يستفيد منها صانعو القرار والسياسة، والقيادات التعليمية، والمخططون، والخبراء في ميدان التعليم، والمهتمون بالسياسة التعليمية وقضاياها. وتتضمن الدليل مدخل إجرائي لمراحل وخطوات إعداد السياسة التعليمية: بتقديم إرشادات لصناع السياسة التعليمية ومتخذي القرار، في كيفية التنفيذ العلمي والإجرائي لكل مرحلة من مراحل إعداد السياسة التعليمية مع توضيحها بأمثلة ودراسات حالة مستمدة من أفضل الممارسات ونماذج سياسات لمزيد من التبسيط والتوضيح، وقد تم تحديد هذه المراحل في خمس مراحل، هي: إعداد جدول الأعمال في السياق التعليمي، صياغة السياسة التعليمية، اعتماد السياسة التعليمية، تنفيذ السياسة التعليمية، تقويم السياسة التعليمية وقياس أثرها، وتم ختام الدليل بعرض قائمة تتضمن أبرز المصطلحات المرتبطة بإعداد السياسة التعليمية وقياس أثرها.

ويعتبر هذا الدليل الإرشادي نوع من أنواع الأعمال المرجعية التي تهدف إلى تقديم المعلومات والحقائق والمبادئ والأسس العلمية في كيفية إعداد وتطبيق السياسات التعليمية وقياس أثرها، ووضع مجموعة من التوجيهات والإجراءات والقواعد الاسترشادية بطريقة علمية بسيطة مفهومة للجهات المستفيدة منه؛ لزيادة فاعلية السياسات التعليمية وإضفاء العلمية على مراحل إعدادها المختلفة بدايةً من الصنع وانتهاءً بالتنفيذ وقياس الأثر، كما يسهم الدليل في تعزيز قدرة أصحاب المصلحة والممارسين في الميدان والمتاثرين بالسياسة التعليمية بصفة عامة على إجراء تقييمات منهجية لبدائل السياسات وتنفيذها، واستخدامها بشكل مستمر لتحليل السياسات في عملية صنع القرار.

تعد السياسة التعليمية عنصراً من عناصر السياسة العامة للدولة، ومن الأمور الحيوية لتحقيق الأهداف المجتمعية، والقومية؛ قضية شغلت -ولا تزال تشغلاً- المهتمين بقضايا التربية والتعليم؛ فلا يمكن ترك مسؤولية تنمية الموارد البشرية، وإعداد الأجيال، وبناء البشر؛ للصداقة؛ وإنما لابد من وجود سياسة تعليمية ذات أهداف واضحة، ومحددة؛ مبنية على أسس علمية منهجية مستمدّة من علم السياسة التعليمية، ونتائج البحث والدراسات التربوية الرصينة.

لذلك يعد نجاح السياسة التعليمية، وتحقيقها لأهدافها؛ مؤشراً على نجاح الدولة في إدارة التعليم وتحقيق جودته؛ حيث أصبح يقاس نجاح الدولة وفشلها بقدرها على الإعداد العلمي للسياسة التعليمية وتنفيذها، فلقد استقر في الدول ذات الممارسات الجيدة بصنع السياسة التعليمية أن تتم العناية بكيفية إعداد السياسات التعليمية، والاستعانة بمراسك الفكر والباحثين ورواد السياسات وأصحاب المصلحة ومنتسبي قطاع التعليم في بناء السياسة التعليمية؛ للتأثير في صنع السياسة التعليمية وتنفيذها، وقياس أثرها؛ لضمان نجاحها، بل صار الأمر شرطاً مهماً لجودة السياسات التعليمية وحكمتها.

ومن خلال الأدلة المرجعية تُتاح لصناع السياسات التعليمية الفرصة لتحسين نوعية القرار التربوي، وتنفيذها في المستويات الإدارية المختلفة في سياق التعليم، ويمكن اتخاذ القرارات المستنيرة المتعلقة بالخطط والبرامج والمشاريع التعليمية بأفضل النظريات والممارسات المتاحة من طائفة واسعة من المصادر العلمية في إعداد السياسات وتنفيذها، وقياس أثرها، مع التأكيد على أن الاعتماد على الأدلة العلمية ليس السبيل الوحيد لإنجاحها، حيث إنّ هناك مجموعة من العوامل الأخرى تسهم في تشكيل السياسة التعليمية؛ مثل: (القيم والعادات والتقاليد، التوقيت، الموارد، السياقات الثقافية والمجتمعية...) وغيرها. ومن الضروري وضع هذه العوامل في الاعتبار لإعداد سياسة تعليمية فعالة.

ويقدم هذا الدليل إطاراً معرفياً وتطبيقياً لإعداد السياسة التعليمية، وقياس أثرها، وذلك للاسترشاد به في وضع السياسة التعليمية لأي دولة، وبالتالي؛ معرفة الأدوار المطلوبة من صانع القرار في كل مرحلة من مراحل إعداد السياسة وتنفيذها على مستوى الأنظمة التعليمية، وما يتطلبه ذلك من وضع الإستراتيجيات والخطط الإجرائية لتحويل السياسة التعليمية إلى واقع، في صورة برامج ومشروعات تعليمية، الأمر الذي يساعد صانعي السياسة التعليمية ومتخذي القرار وجميع الجهات المعنية على فهم وإدراك المراحل والخطوات الأساسية الازمة للإعداد الجيد للسياسة التعليمية، وتنمية قدرتهم في الحكم على مدى علميتها، وبهذا يصير الدليل جهداً علمياً يضاف إلى الجهود المبذولة في مجال السياسة التعليمية؛ بحيث يكون مرجعيةً تطبيقيةً يستفيد منها صانعو القرار والسياسة، والقيادات التعليمية، والمخططون، والخبراء في ميدان التعليم، والمهتمون بالسياسة التعليمية وقضاياها.

ويأتي هذا الدليل في إطار سعي المركز الإقليمي للتخطيط التربوي إلى بناء القدرات الوطنية والإقليمية في مجال تخطيط التعليم وسياسته، والقيادة والإدارة التربوية، وإنتاج المعرفة التربوية ونشرها، وتقديم الاستشارات والدعم الفني اللازمين لتحسين أنظمة التعليم في دول مجلس التعاون الخليجي والدول العربية، ولتحقيق أهدافه الإستراتيجية؛ يقدم مجموعهً من المشاريع والمبادرات؛ منها: الدليل الحالي لإعداد السياسات التعليمية وقياس أثرها، والذي يعد من أهداف الخطة الإستراتيجية للمركز الإقليمي للتخطيط التربوي.

وتمت الاستعانة في إعداد الدليل الحالي بمستشارين متخصصين في مجال سياسات التعليم، وهم: الأستاذ الدكتور/ السيدة محمود إبراهيم سعد أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم بكلية التربية - جامعة الإسكندرية، والدكتورة/ منال سيد يوسف حسنين أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد بكلية التربية - جامعة الإسكندرية، وقد حرص الاستشاريون في طريقة عرض دليل إعداد السياسات التعليمية وقياس أثرها التدرج من البسيط إلى المعقد، حيث بدأ كل محور من محاور الدليل بإطار نظري موجز؛ لتوضيح المفاهيم الأساسية، ثم ينتقل إلى تجسيد المفاهيم ومراحل إعداد السياسة التعليمية بخطوات عملية وأمثلة واقعية وأفضل الممارسات؛ لتساعد صناع السياسة والمتخصصين وغيرهم من أصحاب المصلحة على فهم مراحل السياسة التعليمية وتنفيذها في النظام التعليمي، والتأثير على قدرات هذا النظام، ثم ربط عملية قياس الأثر للسياسات التعليمية بعملية تخطيطها وصنعها بشكل عملي؛ انطلاقاً من دائرة عملية إعداد السياسة التعليمية، وذلك من خلال إكسابهم المعارف والمهارات والكفايات التي تساعدهم على إعداد السياسات التعليمية وتنفيذها وقياس أثرها.

كما حرص الاستشاريون على تضمين الدليل نماذج وأمثلة عمليةً وواقعيةً مستمدةً من خبرات بعض الدول الناجحة في مجال إعداد سياسات التعليم، والاستفادة من مدخل أفضل الممارسات (نماذج سياسات)؛ لتعظيم الفائدة المرجوة من الدليل، ومن منطلق أن الأدلة المرجعية ترتكز بالأساس على بحث عالي الجودة، واع، موضوعي، غير متحيز، يصنعها ويعدها خبراء في المجال؛ فقد من الدليل بعملية مراجعة النظرة والخبراء المتخصصين في الميدان، والاستفادة من خبراتهم الأكademية؛ من خلال استخدام أسلوب دلفي، والاستفادة منه في المراجعة الدقيقة والمفصلة للبنية المعرفية للدليل ومحاوره، الأمر الذي أسهم في تقديم محتوى علمي إجرائي يساعد بشكل كبير في تحقيق جودة السياسات التعليمية وحكمتها، ويفتح المجال أمام آفاق بحثية مستقبلية وممارسات فضلى وتعليم متميز في الدول العربية.

مع خالص تحيات  
المركز الإقليمي للتخطيط التربوي

## المحور الأول

### الإطار العام للدليل

يهدف هذا المحور إلى إيضاح الإطار العام للدليل ومنظقاته المرجعية من حيث أهميته، وأهدافه، ونواتج الدليل المستهدفة، والجهات المستفيدة من الدليل، والمنهجية المستخدمة في إعداد الدليل، ومكونات الدليل، ويأتي هذا في إطار تسهيل فهم منظقات الدليل ومحددات إعداده.

## 1. لماذا الدليل؟

عند دراسة طبيعة السياسة التعليمية؛ فهناك عديد من الأسئلة التي تحتاج إلى دراسة، وتحليل؛ في هذا الميدان. ومن هذه الأسئلة: ما السياسة التعليمية؟ وما علاقتها بالمفاهيم الأخرى ذات الصلة في الميدان؟ وما الأسس التي يجب أن تُبنى عليها أيُّ سياسة تعليمية؟ وما مراحل إعدادها؟ وما أساليب قياس أثرها؟ وما مؤشرات نجاحها؟ وبالرغم من أن هذه الأسئلة قد تبدو سهلة؛ لكن الإجابة عنها لا تبدو كذلك؛ ذلك لأن السياسة التعليمية ميدان واسع بَيْنِي، يقاطع مع الميدان والتخصصات العلمية الأخرى؛ مثل: السياسة العامة، والقانون، والاقتصاد، والتربية، والمجتمع. فهو ميدان يضم كثيراً من الأطراف؛ سواء القائمين بصنعها، أو تفيذها، أو المتأثرين بها.

ومن ثَمَّ؛ يتعين على باحث السياسات والقيادات التعليمية وصانعي السياسات ومتخذي القرارات التعليمية وغيرهم العنايةُ باتباع الخطوات العلمية في إعداد السياسات التعليمية، بحيث تكون مبنيةً على بيانات وتوجهات محلية وعالمية وفق مرجعية علمية، تحتوي على العناصر الرئيسية المتعارف عليها في الممارسات العالمية، ورسم خارطة طريق عملية لتطبيقها في ميدان التعليم.

## 2. أهمية الدليل:

من منطلق أن السياسة التعليمية قضية عامة، تخص كل فرد من أفراد المجتمع، سواء أكان هؤلاء الأفراد من داخل العملية التعليمية، أم من خارجها؛ كأولياء الأمور، والرأي العام، وجماعات المصالح، حتى صانع السياسة نفسه يتأثر بنتائجها؛ أصبحت السياسة التعليمية قضية مجتمعية، وليس قضية محورية لمجالات التربية فقط، أي: أنها تؤثر في جميع أفراد المجتمع؛ سواء أكانوا منفذين لتلك السياسة، أم مستهلكين إياها، وتتأثر بقضايا المجتمع ومطالبه واهتماماته، وكذلك صنع السياسة التعليمية عملية يشترك فيها مجموعة من الجهات المعنية لترجمة الرؤية السياسية إلى إستراتيجيات وخطط وبرامج وإجراءات؛ لتحقيق النتائج وإحداث التغييرات المرجوة في النظام التعليمي.

وعليه؛ فميدان السياسة التعليمية في حاجة ماسة إلى تزويذ الباحثين في مجال السياسات التعليمية والقيادات التعليمية وصانعي السياسة التعليمية ومنفذيها، وصنع القرار التربوي، والممارسين في ميدان التربية والتعليم؛ بدليل علمي منهجي متخصص لإعداد السياسات التعليمية وقياس أثرها؛ من أجل تعزيز قدرات صناع السياسة ومتخذي القرار والقيادات التعليمية والمستفيدين والممارسين وأصحاب المصلحة والجمهور المتخصص وغير المتخصص في هذا المجال. كما يعد هذا الدليل الأول في مجال السياسة التعليمية في الوطن العربي، وبذلك فهو يعد مرجعاً للحكومات وزارات التعليم المنوطة بوضع السياسات التعليمية، وللنظم التعليمية المنوطة بتنفيذها وتطبيقها وقياس أثرها بالطرق العلمية السليمة.

### 3. أهداف الدليل:

يعتبر هذا الدليل الإرشادي نوعاً من أنواع الأعمال المرجعية، التي تهدف إلى تقديم المعلومات والحقائق والمبادئ والأسس العلمية عن كيفية إعداد وتطبيق السياسات التعليمية، وقياس أثرها، ووضع مجموعة من التوجيهات والإجراءات والقواعد الاسترشادية بطريقة بسيطة مفهومة للجهات المستفيدة منه؛ لزيادة فاعالية السياسات التعليمية، وإضفاء العلمية على مراحل إعدادها المختلفة، بدايةً من صناعتها، وانتهاءً بتنفيذها وقياس أثرها.

كما يسهم الدليل في تعزيز قدرة أصحاب المصلحة والممارسين في الميدان والمتأثرين بالسياسة التعليمية بصفة عامة؛ على إجراء تقييمات منهجية لبدائل السياسات وتنفيذها، واستخدامها بشكل مستمر لتحليل السياسات في عملية صنع القرار.

### 4. نواتج الدليل المستهدفة :Outcomes

- فهم السياسة التعليمية، وخصائصها العامة.
- تقديم إستراتيجيات ومنهجيات متخصصة في إعداد سياسات التعليم، مبنية على أفضل الممارسات.
- تحليل مراحل السياسات التعليمية والإجراءات والأدوات الخاصة بكل مرحلة.
- التحديد العلمي لمراحل إعداد السياسات التعليمية وتنفيذها، وقياس أثرها.
- تحليل التجارب العالمية في صنع وتبني وتنفيذ السياسات التعليمية؛ للخروج بأوجه الاستفادة في إعداد السياسات التعليمية.
- وضع نموذج لسياسة تعليمية مقتربة، مع اتباع القواعد العلمية السليمة في إعداده.

### 5. الفئات المستهدفة من الدليل:

يسهم هذا الدليل في بناء القدرات لجميع الفئات المستفيدة بدرجات مقاومة في دول مجلس التعاون الخليجي خاصة، والدول العربية عامة؛ مثل صناع السياسة ومتخذي القرار؛ بوصفهم مسؤولين عن جودة مخرجات السياسة التعليمية، أو منتجي المعرفة؛ بتقديم الأدلة التحليلية والبيانات حول المستهدف، أو ما تم تحقيقه وإنجازه من السياسات التعليمية، أو ما سوف يتم تحقيقه في المرحلة المقبلة، وإمكانية تحقيق نتائج أفضل، أو أصحاب المصلحة؛ باستخدام هذا الدليل كمرجع فيما يتعلق بطرق المشاركة في صنع السياسات التعليمية، أو الممارسين/ المتأثرين بها المسؤولين عن تنفيذها. كما يعمل هذا الدليل على تقديم موجهات وإجراءات حول إمكانية تحسين عملية إعداد السياسات التعليمية، وقياس أثرها، وجعلها أكثر موثوقيةً وقائمةً على بُنية مرجعية وأسس علمية، ويمكن توضيح الفئات المستهدفة من الدليل على النحو التالي:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• صانعو السياسة التعليمية في وزارات التعليم.</li> <li>• صناع القرار في وزارات التعليم.</li> <li>• القيادات التعليمية في الإدارات العليا والوسطى.</li> </ul>	<b>المستفيدون</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• محللو السياسات التعليمية.</li> <li>• المخططون في مؤسسات التعليم.</li> <li>• الخبراء المعنيون بالشأن التعليمي.</li> <li>• الأكاديميون من أعضاء هيئات التدريس بكليات التربية.</li> <li>• الباحثون في مجال السياسة التعليمية في الجامعات ومراكز البحث.</li> </ul>	<b>منتجو المعرفة</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• المهتمون بقضايا السياسة التعليمية.</li> <li>• أولياء الأمور.</li> </ul>	<b> أصحاب المصلحة</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• المشرفون التربويون بالإدارات التعليمية.</li> <li>• الموظفون المختصون في إدارات التخطيط، والسياسات التربوية.</li> <li>• المعلمون في المدارس.</li> </ul>	<b> الممارسون</b>

## 6. المنهجية المستخدمة في إعداد الدليل:

تم إعداد الدليل بمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة في مجال سياسات التعليم، ومراجعة الأدلة السابقة التي أُعدت من قبل مؤسسات إقليمية ودولية لتطوير السياسات العامة والتعليمية وتحسين فاعلية النظم التعليمية، كما تم الاستناد على الخبرات السابقة للاستشاريين في التدريس والبحث العلمي والتدريب في مجال سياسات التعليم في مصر وبعض البلدان العربية، بالإضافة إلى اتباع الأساليب العلمية والمنهجية في إعداد الدليل، ولعل من أهمها:

- المنهج الوصفي التحليلي .Descriptive Analytical Method
- الأسلوب المقارن .Comparative Method
- أسلوب أفضل الممارسات .Best Practices/Good Practices
- دراسات الحالة .Case Study
- الأسلوب الوثائقي .Research Documentary
- المجموعات البؤرية .Focus Group
- أسلوب دلفي .Delphi Technique

## 7. مراحل إعداد الدليل:

يتضمن الدليل أربع مراحل أساسية. تتضمن المرحلة الأولى: عرض الإطار العام للدليل من حيث أهميته، وأهدافه، والجهات المستفيدة، والمنهجية المستخدمة، ومكوناته، بحيث يتم وضع تصور عام تمهيدي وإطار مرجعي لصانعي السياسة التعليمية

المرحلة الثانية: تتضمن عرضاً لأبرز المفاهيم العلمية والأسس النظرية للسياسة التعليمية، وتلك المفاهيم المرتبطة بها؛ لفض الاشتباك بين مفهوم السياسة التعليمية والمفاهيم ذات الصلة؛ حيث تم عرض مفهوم للسياسة العامة باعتبار أن السياسة التعليمية جزء من السياسة العامة، ثم عرض لمفهوم السياسة التعليمية والإستراتيجية والخطط والقرارات والتشريعات والمشروعات التعليمية، فضلاً عن تحديد مفهوم إعداد وحوكمة السياسة التعليمية؛ لتوضيح العناصر المؤثرة على جودة السياسات

المرحلة الثالثة: تتضمن مدخلاً إجرائياً لمراحل وخطوات إعداد السياسة التعليمية: إرشادات لصنع السياسة التعليمية ومتخذي القرار، وفيها تم التحديد العلمي لتلك المراحل، اعتماداً على الكتابات التربوية العربية والأجنبية، كما تم تحديد مفهوم كل مرحلة وأهدافها ومكوناتها، ومن ثم؛ عرض إرشادات إجرائية لصانعي السياسة التعليمية عن كيفية التنفيذ العلمي والإجرائي لكل مرحلة، مع توضيحها بأمثلة ودراسات حالة مستمدة من أفضل الممارسات لمزيد من التبسيط والتوضيح، وبعد الانتهاء من ذلك التحديد الدقيق لهذه المراحل؛ تم تحكيمها من قبل عدد من المتخصصين في سياسات التعليم لتحقيق مزيد من التدقيق العلمي

المرحلة الرابعة: تتضمن عرضاً لقائمة من أبرز المصطلحات المرتبطة بإعداد السياسة التعليمية وقياس أثرها، والتي تم استنباطها من الكتابات التربوية المختلفة

المرحلة الخامسة: الخاتمة، وفيها تم عرض أهم الاستخلاصات التي تحقق جودة السياسات التعليمية، مع إضاءات سريعة يسترشد بها صانع السياسة عند إنشاء سياسات تعليمية جديدة، بمراعاة عدد من الشروط المهمة، والتي ينبغي أخذها في الاعتبار لنجاح السياسة التعليمية، بدءاً من الصنع، وانتهاءً بالتنفيذ وقياس الأثر



## المحور الثاني

### مدخل مفاهيمي للسياسة التعليمية وقياس أثرها

يهدف هذا المحور إلى تقديم محتوى معرفي متكامل حول السياسة التعليمية، وإعدادها، وقياس أثرها، من حيث المفاهيم والمعلومات الازمة لفهم السياسة التعليمية، وفض الاشتباك بين السياسة التعليمية والمفاهيم ذات الصلة بها؛ كالإستراتيجية، والخطط، والقرارات، والتشريعات، والمشروعات التعليمية، فضلاً عن توضيح مفهوم إعداد السياسة التعليمية وخصائصها، مع توضيح المعايير الازمة لحكمة السياسة التعليمية لتحقيق أهدافها بنجاح

## مدخل مفاهيمي للسياسة التعليمية وقياس أثرها:

تضع السياسة التعليمية مبادئ توجيهية للنظام التعليمي، وتكون المشكلة في الافتقار إلى الإعداد العلمي للسياسات التعليمية، الأمر الذي يتربّع عليه أن تصبح عملية صنع القرار غير موثوقة، وقبل التطرق إلى مراحل إعداد السياسة التعليمية وقياس أثرها؛ لابد من التطرق إلى مفهوم السياسة العامة، ويمكن توضيحاً على النحو التالي:

### 1. مفهوم السياسة العامة :Public Policy

• يشير مفهوم السياسة العامة إلى تلك الإجراءات السياسية التي تتّخذها الحكومة؛ لتحقيق نتائج محددة لها تأثير على حياة أفراد المجتمع (Qawasmeh, 2022: 29)، ومن ثمّ؛ فهي تمثل مبادئ وإطاراً توجيهياً رئيساً للعمل المستقبلي من قبل الأجهزة الحكومية، بحيث تهدف هذه المبادئ بشكل رسمي إلى تحقيق المصلحة العامة بأفضل السبل الممكنة، ومعالجة مجموعة من الاهتمامات أو القضايا الوطنية أو الخاصة بقطاع معين (National Development Planning Commission, 2020: 8-9).

#### ملاحظة

إنَّ السياسة العامة عملية سياسية في المقام الأول، تختلف طبيعة إجراءات صنعها من دولة إلى أخرى؛ تبعاً للنظام السياسي والاقتصادي والإداري والتشريعي والمجتمعي، بالإضافة إلى الإمكانيات والموارد المادية والمالية والبشرية المتاحة للدولة

### 2-1 أنواع السياسات :Types of Policy

هناك أنواع وتصنيفات عدّة للسياسة العامة، سيتم الاقتصار على الأنواع الأكثر ارتباطاً بمفهوم السياسة التعليمية، وفيما يلي شرح لأنواع السياسة العامة:

#### 1-2-1 السياسة المتعلقة بالسلطة السياسية :Political Policy

ترتكز على السياسة التي تضعها السلطة السياسية العليا بالدولة على مستويات مختلفة، ومن ثمّ؛ فهي السياسة التي تسترشد بها الحكومة عامّةً، والطريقة التي تستخدم فيها الجهة السياسية العليا السلطة ومصادر القوة للتأثير على مخرجات السياسة العامة (Marume, et al., 2016: 23)، ومن ثمّ؛ تشير إلى العملية السياسية للفاعلين السياسيين لصنع السياسة العامة التي تبنّاها الحكومة

#### أمثلة

السياسة المتعلقة بالسلطة السياسية: تصريحات الدولة، والإجراءات والإستراتيجيات المتوقّع تطبيقها، والخطط، والقوانين، والقرارات الحكومية.

## 2-2-2 السياسة التنفيذية :Executive Policy

السياسة التي تتم صياغتها من قبل الهيئة التنفيذية من مجلس الوزراء، أو اللجان التنفيذية والإدارية؛ بتشكيل ملامح القرارات السياسية بعنایةٍ؛ لكي يتم وضعها موضع التنفيذ (Marume, et al., 2016: 24)

### أمثلة

السياسة التنفيذية في مجال التعليم: سياسات زيادة تمويل التعليم قبل الجامعي أو التعليم الفني.

## 2-2-3 السياسة التنظيمية :Organizational Policies

تركز على تعزيز سلوكيات معينة وتوجيهها نحو مسار محدد؛ حيث تطبق هذه السياسات على أفضل وجه عندما يتم تعريف السلوك الجيد والسلوك السيئ، والذي يمكن تنظيمه بسهولة ومعاقبته من خلال الغرامات أو العقوبات (المعهد العربي للبحوث والسياسات، 2018: 11)

### أمثلة

السياسة التنظيمية في مجال التعليم: سياسات ضبط السلوك الطلابي داخل المؤسسات التعليمية؛ من خلال اللوائح التأديبية أو المدونات الأخلاقية

## 2-2-4 السياسة الإدارية :Administrative Policy

تركز في المقام الأول على الخطوات العملية لتفعيل السياسة التنفيذية، أي: أنها تهتم بالخطوات والبرامج والأنظمة والأساليب والطرق الممكنة عملياً (Marume, et al., 2016: 24)، وتعرف السياسات الإدارية أيضاً بالسياسات الإجرائية Procedural Policies، والتي تهتم بالقواعد التي تحكم الطريقة التي يمكن أن تقوم بها الإدارة الحكومية بواجباتها، والعمليات والإستراتيجيات التي يمكنها استخدامها لتنفيذ عملها National (Development Planning Commission, 2020: 10)

### أمثلة

السياسة الإدارية في مجال التعليم: سياسات تدريب المعلمين، وتطوير أدائهم؛ من خلال وضع البرامج التدريبية المتقدمة

## 2-2-5 السياسة التشغيلية أو الفنية :Technical/Operational Policy

هي السياسة اليومية التي يعتمدها المسؤولون والعاملون الفنيون والخبراء في تنفيذ السياسات الإدارية المقررة بالفعل، وهي السياسة التي يعمل بها المسؤولون في تشغيل تقنيات مهنتهم، وتأثر بالمسؤولين والمهارات المهنية والرؤى والتعليم والخبرات والقدرات والتصورات والاتجاهات السلوكية والروح المعنوية (Marume, et al., 2016: 24)

السياسة التشغيلية في مجال التعليم: آليات العمل، والقرارات الفنية والإجرائية داخل المدرسة.

ولذلك، فإن السياسة العامة هي عملية معقدة ومتعددة الأوجه ومتعددة الأشكال، وت تكون من عمليات فرعية، تهدف جميعها إلى تحقيق الأهداف والغايات الحكومية المنشودة

### ملاحظة

تأسيساً على ما سبق؛ يمكن توضيح طبيعة السياسة العامة على النحو التالي:

- مسار عمل يوجه مجموعة من الإجراءات الحكومية ذات الصلة في مجال معين.
- موجهة نحو الأهداف، حيث تتم صياغتها وتنفيذها من أجل تحقيق الأهداف التي تضعها الحكومة في الاعتبار لصالح المجتمع، وتظهر هذه السياسات بوضوح في برامجها الرئيسة.
- توضع من قبل المسؤولين الحكوميين والجهات الفاعلة بطريقة جماعية.
- السياسة العامة ما تقرره الحكومة بالفعل، أو تختار القيام به.

وفي ضوء ما سبق؛ تعد السياسة العامة أشبه بالخريطة العامة للدولة، فالخريطة تضع الحدود وترسم الاتجاهات وتحدد المسارات، وتنشأ من الخريطة العامة خرائط أخرى قطاعية وتفصيلية، حيث تولد من السياسة العامة سياسات أخرى فرعية وتفصيلية، يختص كل منها بقطاع محدد، فتكون هناك سياسة اقتصادية وسياسة صحية وسياسة ثقافية وسياسة تعليمية، ومن ثم؛ فسياسة التعليم هي جزء من كل، وفرع من أصل يمثل الكل، والأصل السياسة العامة

### 1-3 منهجيات إعداد السياسة العامة:

أشار كل من (المناور والعلباني، 2022: 25) إلى أنه من الضروري اتباع دورة منهجية لصنع السياسات العامة؛ مثل: دورة السياسات العامة Policy Cycle، أو منهجية صنع السياسات العامة ثلاثة المراحل، التي تتمثل في "صياغة السياسة، وتحقيق السياسة، والتعلم من السياسة"، أو منهجية تحليل النظم لديفيد إيسنون

القائمة على نموذج المدخلات والمخرجات The Political System David Easton.

وأضافت (وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية، 2022: 32-34) مجموعةً من المنهجيات الأخرى تنسق مع التطور المستمر والمتسرع في التقنيات المختلفة واستخداماتها، بالإضافة إلى التداخلات المتعددة بين المجالات المختلفة، مما يدعونا إلى التفكير في آلية تطوير وصياغة السياسات الخاصة بهذه التقنيات.

ومن أمثلة هذه المنهجيات: التفكير التصميمي، التعاون بين الجهات ذات العلاقة، التنمية التشاركية

## 2. مفهوم السياسة التعليمية :Educational Policy

يعد مفهوم السياسة التعليمية كغيره من المفاهيم؛ حيث كثُر الجدل حولها؛ فتعددت المحاولات للتوصُل إلى تعريف السياسة التعليمية. وقبل التطرق إلى مفهوم السياسة التعليمية؛ لابد من توضيح السياسة بمعنى Policy، والسياسة بمعنى Politics، على النحو التالي:

السياسة بمعنى "Politics" يدل هذا المفهوم على معنى علم السياسة"Politics" كلفظة مفردة، أو صفة لشيء ما؛ أي: إعطاء الصفة السياسية Political لشيء ما؛ مثل: الاقتصاد السياسي Organization، والتنظيم السياسي Economy Political، والأنشطة السياسية Activity (زيдан، 1993: 108)

السياسة بمعنى "Policy" تقارب من المعنى العام للعمل؛ وتعرف بأنها عبارة عن بيان موجز ونهائي للعمل أو الاتجاه المراد الوصول إليه، وهو يوفر إطاراً لاتخاذ القرار، ويوضح الامتثال التشريعي والمواءمة الإستراتيجية، ومن ثم؛ فإن استخدام مصطلح السياسة المشار إليه يتعلق بجميع الإجراءات والمبادئ التوجيهية والأطر والمعايير التشغيلية Department for Education، 2023:11

يتضح مما سبق: أن السياسة التعليمية تقارب من السياسة بمعنى Policy، فهي أقرب إلى العمل؛ حيث تضع الخطوط الإرشادية، والإطار العام؛ لتوجيه شؤون التعليم

وعليه يمكن تعريف السياسة التعليمية على أنها:

توجهات فكرية منظمة، وإطار إرشادي، ومبادئ عامة توجه التعليم، وفي ضوء هذه التوجهات والمبادئ الإرشادية للعمل تُبنى الإستراتيجيات، وتوضع الخطط، وتتخذ القرارات، وتصمم البرامج؛ بما يكفل استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية في تحقيق الأهداف المنشودة؛ بحيث تكون هذه السياسة متضمنة في وثائق رسمية؛ بما يسهم في توضيح المبادئ، وتحديد الأدوار، والمسؤوليات، والمهام، ومعرفة الإجراءات المتبعة (حسنين، 2008: 97)

ومن ثم؛ يمكن استخلاص بعض الخصائص التي تتسم بها السياسة التعليمية؛ وهي:

1. السياسة التعليمية إطار أو قاعدة للعمل، أكثر من كونها وصفاً لهذا العمل.
2. اقتراب السياسة التعليمية من معنى عمل مخطط لها، يستند إلى مبادئ كمحدّدات لتجوّه الفعل.
3. تضمن السياسة التعليمية في موثائق رسمية متاحة للجميع؛ حتى يمكن تحديد التوجهات العامة، والمبادئ الرئيسة.

## نماذج سياسات:

### تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص في السياسات التعليمية في فنلندا

السياسة التعليمية في فنلندا مبادئ تنظم التعليم، وأحد هذه المبادئ: إتاحة نفس فرص التعليم لكل المواطنين، بغض النظر عن أصلهم العرقي، أو السن، أو الغنى، أو مكان إقامتهم، على أن يكون تعليماً عالي الجودة؛ حيث تم تطبيق التالي:

- يحق لكل تلميذ الحصول على دعم تعليمي لمساعدته على تقديم أفضل أداء ممكن في العملية التعليمية.
- إدراج التعليم الخاص بذوي الاحتياجات الخاصة في التعليم النظامي، إذا تعذر تعليم التلميذ في مجموعة تعليمية عادية، فيجب قبوله في التعليم الخاص بذوي الاحتياجات الخاصة.
- إذا لم يستطع التلميذ التكيف مع التعليم النظامي على الرغم من أشكال الدعم المقدمة، فيتم منحهم دعماً خاصاً حتى يمكنهم إتمام التعليم الإلزامي. (وزارة التعليم والثقافة، 2021، 6-7)

ويمكن القول: إن السياسة التعليمية تتضمن بعدين مهمين؛ البعد الأول: يتمثل في كونها موجهات للفكر، ومبادئ عامة توجه العمل، أما البعد الثاني: فيتمثل في الإداره؛ أي: كيفية ترجمة هذا الفكر في الواقع، للوصول إلى النتائج في ضوء الأهداف التربوية التي تهدف السياسة التعليمية إليها

#### ملاحظة

لابد أن يتلاءم صنع السياسات في التعليم مع سياسات التنمية الوطنية الشاملة والسياق السياسي، وفهم الآليات السياسية والإدارية أولاً، وأين وكيف يتم اتخاذ القرارات، وما التغييرات المستقبلية المحتملة في السياسة؛ حيث سيوفر فهم هذه العوامل الأساس اللازم لتقدير كيفية تأثير سياسات التعليم وصنع السياسات بالسياق السياسي. وكيف يمكن لسياسة التعليم أن تؤثر بشكل استباقي على السياق السياسي في المقابل. (UNESCO, 2013: 15-24)

## نماذج سياسات:

### تطور سياسة التعليم في إندونيسيا انعكاساً لتطور السياسة العامة:

شهدت سياسة التعليم في إندونيسيا تطورات وتغييرات مختلفة جنباً إلى جنب مع تطور السياسات العامة للإصلاح في البلاد. وفيما يلي عدة مراحل مهمة في تاريخ سياسة التعليم في إندونيسيا (Nursalimah & Nurhayati, 2023: 90) :

1. عصر الاستقلال إلى بداية الاستقلال Era of Independence to the Beginning of Independence في بداية الاستقلال، أصبح التعليم أحد الأولويات الرئيسية للحكومة الإندونيسية المستقلة حديثاً. وتم

إدخال التعليم الابتدائي الإلزامي؛ لزيادة مستويات معرفة القراءة والكتابة بين السكان.

2. عصر النظام الجديد New Order Era: في عصر النظام الجديد؛ سيطرت الحكومة على التعليم الوطني، وتم تنظيم نظام التعليم الوطني بشكل هرمي، كما تم تقديم منهج وطني. ومع ذلك، فقد تم انتقاد هذه السياسة أيضًا لكونها مركبة وسلطوية للغاية.

3. عصر الإصلاح Reform Era: بعد إصلاح عام 1998م؛ حدثت تغييرات كبيرة في نظام التعليم الإندونيسي؛ حيث ثمنح الاستقلالية للحكومات المحلية لإدارة التعليم وفقًا لاحتياجات المحلية. وتم تقديم منهج 2013م كمحاولة لإصلاح المنهج؛ لزيادة التركيز على التعلم الذي يتمحور حول الطالب، وعليه؛ سعت إندونيسيا لتنفيذ سياسات تعليمية مختلفة، بدءًا من سياسات المناهج الدراسية، وتنمية الموارد البشرية، إلى استخدام التكنولوجيا في التعلم.

## 1-2 المفاهيم ذات الصلة بالسياسة التعليمية:

يرتبط بمفهوم السياسة التعليمية عدد من المفاهيم الأخرى؛ والتي يكون من السهل الفصل فيما بينها نظرياً، ولكن من الصعب الفصل على مستوى الممارسة؛ ومن هذه المفاهيم: (الإستراتيجية، والخطط، والقرارات، والتشريعات، والمشروعات). ويمكن توضيح هذه المفاهيم على النحو التالي:

### 1-1-1 السياسة التعليمية والإستراتيجية التعليمية:

إن وجود تعريف متوافق للإستراتيجية، واستخدامها؛ سيكون مفيداً لمختلف الجهات المستفيدة في إيصال هدف الإستراتيجية، ومن ثم؛ تفيذها، خاصةً أن الديناميكية والتعقيد المرتبطين بمعالجة الضغوط البيئية المتغيرة باستمرار، والأفق الزمني للإستراتيجية طويلة المدى من الأسباب التي تجعل من الصعب الحصول على تعريف موحد للإستراتيجية، ومن ثم؛ تساهم محاولة التوصل إلى تعريف للإستراتيجية في معرفة أنه من الضروري توفير عدد من المتطلبات؛ هي كما يلي: (Dhlamini, 2022: 109-110)

(1) توفير إطار نظري لمساعدة المؤسسات في مجال التعليم وغيره من المجالات عند إعداد السياسة؛ لتطوير وتحديد إستراتيجياتها.

(2) المساعدة في خلق توافق في إعداد السياسة في استخدام مصطلح الإستراتيجية.

(3) وضع خطوط فاصلة بين مستويات الإستراتيجية المختلفة، فمثلاً؛ تسهم في تحديد نظري للإستراتيجية على المستوى الوطني من حيث صلتها بالمستويات الأخرى للإستراتيجية، كـإستراتيجية المؤسسة، وإستراتيجية الأعمال، والإستراتيجية الوظيفية.

## تعريفات الإستراتيجية

يرتبط مفهوم الإستراتيجية بالأهداف طويلة المدى، وبالإجراءات التي تُتخذ من أجل تحقيق الأهداف المعلنة.

توصف الإستراتيجية بأنها: إجراءات تهدف إلى تحقيق نجاح السياسة في المستقبل، ومن ثمَّ فقد تم الكشف عن خاصية مهمة لمفهوم الإستراتيجية في هذا التعريف، وهي المنظور المستقبلي. تُستخدم الإستراتيجيات عادةً كأدوات قد تساعد السياسة التعليمية على تمييز نفسها بين السياسات الأخرى؛ لذلك قد تلبي احتياجات معينة وتعتمد على عوامل مختلفة (داخلية أو خارجية)، ويجب على كل سياسة أن تجد الحل المناسب للقضايا أو الفرص أو التحديات التي قد تواجهها، وبناءً على ذلك؛ تتم صياغة الإستراتيجيات واعتمادها.

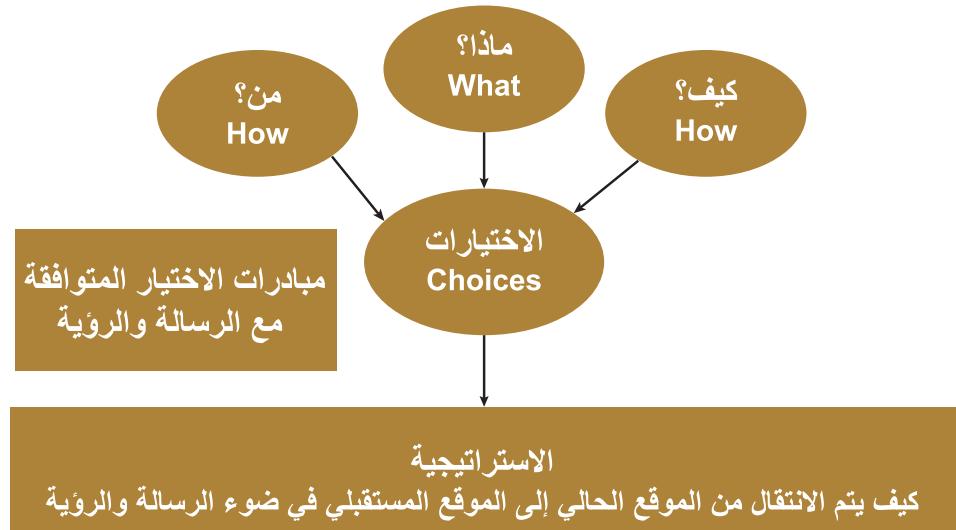
شكل (1): عرض لمفاهيم الإستراتيجية

المصدر: (Modreanu, et al., 2021: 839-840)

ومن ثمَّ، يمكن استخلاص بعض الخصائص التي تتسم بها الإستراتيجية التعليمية؛ وهي:

- تحديد الاتجاه لتحقيق الغايات والأهداف العامة والأولويات التي تحدها السياسة (Asia and Pacific (Regional Bureau for Education, 2013: 9).
- أنها مجموعة من الإجراءات، ونموذج يكشف عن كيفية إدارة المؤسسات، واستثمار الموارد والجهد لاستغلال الفرص، وتحقيق الغايات والأهداف العامة (Modreanu, et al., 2021: 840).
- تتعلق بكيفية تحقيق غاية معينة، وتعمل الإستراتيجية على سد الفجوة بين الغايات والوسائل، وعلى الرغم من أنه ليست كل القضايا الإستراتيجية طويلة المدى، إلا أن الكثير منها كذلك (Nickols, 2016: 4).

ومن ثمَّ، فالإستراتيجية تركز على ثلات أبعاد رئيسة: الغايات والأهداف العامة والمتواقة مع رؤية ورسالة المؤسسات التعليمية وسياساتها، وكيف يتم تحقيقها من خلال مجموعة من الإجراءات، ومن سيتولى هذا الأمر، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:



شكل (2): عناصر مفهوم الإستراتيجية التعليمية

المصدر: (Dhlamini,2022:129)

تأسيساً على ما سبق؛ يمكن الإشارة إلى أن الإستراتيجية التعليمية سلسلة من الإجراءات لتحقيق الغايات والأهداف العامة للسياسة التعليمية، فالإستراتيجية تتضمن عناصر أساسية؛ هي: السياسات الرئيسية التي توجه الإجراءات والجهود، والغايات والأهداف العامة المطلوب تحقيقها، وبرامج العمل التي تحقق الأهداف المنشودة

### مستويات الإستراتيجية بالتطبيق على الإستراتيجية التعليمية:

تتضمن الإستراتيجية أربع مستويات؛ يمكن توضيحها كما في الشكل التالي:



شكل (3): مستويات الإستراتيجية

المصدر: (Dhlamini,2022:115)

من خلال الشكل السابق يتضح ما يلي:

1. الإستراتيجية على المستوى الوطني Grand Strategy تعرف على أنها: تصوّر لمجموعة من الإجراءات لدولة أو كتلة إقليمية؛ لتحقيق أهدافها المرسومة، ومن ثمّ؛ يتم وضعها على المستوى الأعلى للدولة أو المستوى الإقليمي، وقد يطلق عليها الإستراتيجيات على المستوى الإقليمي أو القطري (Regional or Country level Strategies (Dhlamini, 2022:115).
2. إستراتيجية المؤسسة Enterprise Strategy: تحدد إستراتيجية المؤسسة للأعمال التي يجب متابعتها وكيفية إدارتها، ومن ثمّ؛ تتضمن الإستراتيجية على مستوى المؤسسة: الإستراتيجيات التي صاغها فريق الإدارة العليا للمؤسسة، و تعمل على تحقيق رؤيتها ورسالتها؛ من خلال رسم مسار للمؤسسة بأكملها (Seifzadeh & Rowe, 2019: 365).
3. إستراتيجية العمل Business Strategy: الطريقة التي تتنافس بها مؤسسة أو وحدة أعمال في مجال معين (Dhlamini, 2022: 119)، فإن إستراتيجية العمل تحدث عادةً على مستوى وحدة الأعمال أو الخدمات، مع التركيز على تحسين الوضع التنافسي لها (Hussain, 2024: 1)، ومن ثمّ؛ تعتبر إستراتيجية العمل أساسية لتحقيق إستراتيجية المؤسسة.
4. إستراتيجية الوظيفية Functional Strategy: هي الخطط والخيارات التي تحددها الأقسام داخل المؤسسة، وتُعرف الإستراتيجية الوظيفية أيضًا بالإستراتيجية التشغيلية؛ حيث تركز عادةً على المدى القصير، وبالتالي؛ فإن الأفق الزمني لها يتراوح ما بين عام إلى عامين (Dhlamini, 2022: 120). وغالبًا ما توصف القرارات على المستوى الوظيفي بأنها قرارات تكتيكية، ومع ذلك؛ فإن هذه القرارات تسترشد بالاعتبارات الإستراتيجية الشاملة، ويجب أن تكون متسقة مع إطار إستراتيجية العمل (Hussain, 2024: 3).

## تطبيقات

مستويات الإستراتيجية في سياسات التعليم: نجد أن الإستراتيجية على المستوى الوطني تمثل في إستراتيجية الدولة، والتي تشير فيها إلى التعليم و سياساته. بينما تمثل إستراتيجية المؤسسة إلى إستراتيجية وزارة التربية والتعليم التي تختص بوضع بوضع مجموعة من الإجراءات المتعلقة بالمؤسسات التعليمية. أما إستراتيجية العمل فهي تتعلق ب استراتيجيات موضوعة على مستوى المديريات والإدارات التعليمية. وأخيرًا؛ فإن الإستراتيجية الوظيفية تكون على مستوى الإدارات التنفيذية (المدارس)، والتي تعكس طبيعتها الخاصة بها. مع الوضع في الاعتبار: أن الإستراتيجية على المستوى الوطني وعلى مستوى المؤسسة تركز على الأهداف طويلة المدى، بينما إستراتيجية العمل والإستراتيجية الوظيفية تركز على الأهداف متوسطة وقصيرة المدى

## العلاقة بين السياسة التعليمية والإستراتيجية التعليمية

يمكن توضيح أبرز الاختلافات الرئيسية بين الإستراتيجية والسياسة التعليمية على النحو التالي:

### جدول (1): الفرق بين السياسة التعليمية والإستراتيجية

المصدر: من إعداد المستشارين بالمركز.

الإستراتيجية التعليمية	السياسة التعليمية
سلسلة من الإجراءات لتحقيق الأهداف والغايات التعليمية.	إطار عام يُشكل قاعدة لتحديد الإجراءات والخطط واتخاذ القرارات.
تصوّر لإجراءات العمل.	مبدأ العمل.
يمكن تعديل الإستراتيجيات حسب الموقف، بحيث تكون ديناميكيةً بطبعتها.	السياسات التعليمية موحدة في الطبيعة، ومع ذلك، يمكن إجراء تغييرات لحالات غير متوقعة.
تتركز الإستراتيجيات في اتجاه الإجراءات.	السياسات مُوجهة نحو اتخاذ القرارات.
تقوم الإدارة العليا دائمًا بوضع أُطر للإستراتيجيات، ولكن يتم وضع الإستراتيجيات الفرعية على مستوى الإدارة الوسطى على النقيض من السياسة التعليمية.	السياسة التعليمية بشكل عام، تصنعها الحكومات والإدارة العليا بالدولة.

### ملاحظة

تتصل الإستراتيجية التعليمية بعملية وضع الأهداف المراد تحقيقها، والأهداف طويلة المدى على وجه التحديد، وكذلك تحديد الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف، وتخصيص الموارد اللازمة لذلك، واتخاذ القرارات حول حجم الأنشطة، مع تحديد نمط التعامل مع الظروف المستجدة فيما يتصل بالمدخلات والظروف المتغيرة، وذلك في إطار السياسة التعليمية، ومبادئها الأساسية

يتضح مما سبق: أن الإستراتيجية التعليمية هي حلقة الوصل بين السياسة والخطة التعليمية، وتكون لها وظيفتان رئستان؛ هما: ترجمة السياسة إلى واقع، وتوفير الأساس لوضع الخطة

## نماذج سياسات : إستراتيجيات تعليمية بدولة اليابان

من ضمن الإستراتيجيات التعليمية الجديدة في اليابان ما أطلق عليه إستراتيجية تعليمية "يotoru يوكيو" Kyouiku Yutori، أو التعليم بلا ضغوط Relaxed Education ، أو التعليم المريح. وتركز هذه الإستراتيجية الموجهة للتعليم الابتدائي على منح الأطفال مرونةً أكثر في التفكير الاستقلالي، إضافةً إلى تخفيض الحصص الدراسية، وتبديلها بحصص أخرى في مجال خدمة المجتمع، وصممت السياسة الجديدة بما يدعم التفكير النقدي، ودعم القدرة على التمييز، والتعبير عن الذات، واكتساب المعرفة والمهارات الأساسية (Jones, 2011:13).

## نماذج سياسات:

### إستراتيجيات تعليمية بدولة الإمارات العربية المتحدة

كما أطلقت وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي 2030، والتي ترتكز على تزويد الطلبة بالمهارات الفنية والعملية ليكونوا منتجين وقدارين على دفع عجلة الاقتصاد في القطاعين الحكومي والخاص، وليشاركوا بفاعلية في مسارات الأبحاث وريادة الأعمال وسوق العمل، وقد حددت الإستراتيجية (33) مبادرة أساسية، من ضمنها: مبادرة إطار الجودة الوطني، الهادفة إلى تطوير معايير وطنية مرنّة وقادرة على فهم الاحتياجات المحلية والنماذج البديلة، مع وضع نظام فعال لضبط الجودة. وشفافية تصنيف المخرجات؛ من خلال تطوير آلية لتصنيف كافة المؤسسات حسب مقاييس أساسية للجودة، وإطلاق مجلس للقطاع الخاص؛ لتنظيم مساهمة سوق العمل، وتحديد احتياجات التوظيف، وتوفير الدعم للأبحاث (وزارة التربية والتعليم الإماراتية، 2018: 11)

#### 2-1-2 السياسة التعليمية والخطط التعليمية:

تعد الخطة التعليمية هي التحديد الدقيق للأهداف ومُخرجات تعليمية معينة؛ حيث تقوم برسم خريطة طريق لإجراءات ملموسة لتحقيق هذه الأهداف والمخرجات والأولويات الموضحة في السياسة، كما تحدد الخطة أيضًا الموارد المطلوبة لكل نشاط ووقت المخصص له Asia and Pacific Regional Bureau for Education, 2013: 9)، ومن ثمًّ؛ فإن الخطط لها جانبان أساسيان: الأهداف والوسائل، أي: ما الذي يجب تحقيقه؟ وكيف؟

#### ملاحظة

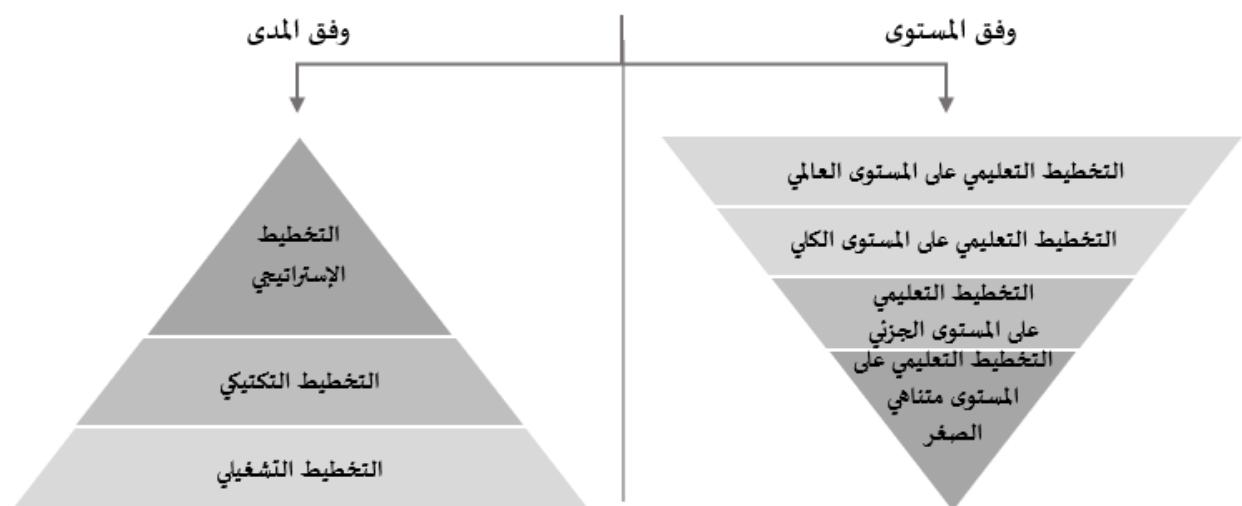
مما سبق؛ يُعرَّف التخطيط بأنه: "نشاط إعداد خطة"، بينما الخطة هي: "مجموعة من النتائج المقصودة (الأهداف) مترنةً بالإجراءات التي سيتم من خلالها تحقيق هذه النتائج (الوسائل)". فالخطيط إذن يُعَنِّى بتحديد الغايات المطلوبة، والوسائل التي يمكن من خلالها تحقيقها (Nickols, 2016: 4)، بينما توصف الخطة بأنها عملية تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف التعليم (Ololube, 2013:38)، ومن ثمًّ؛ فالخطة ناتج عملية التخطيط

الخطة التعليمية: ناتج عملية التخطيط، وتتضمن الوثيقة الرسمية الناتجة عن التخطيط، وتعد بمثابة دليل للسير وفق خطوات مرحليّة معينة، تسعى إلى تحقيق الأهداف التعليمية في فترة زمنية محددة

التخطيط التعليمي: عملية منهجية منظمة لتحديد مسار العمل المستقبلي؛ لتحقيق الأهداف والغايات المحددة من قبل الإستراتيجية التعليمية الموضوعة وفق مبادئ السياسة التعليمية وإطارها العام

### مستويات التخطيط والخطط التعليمية:

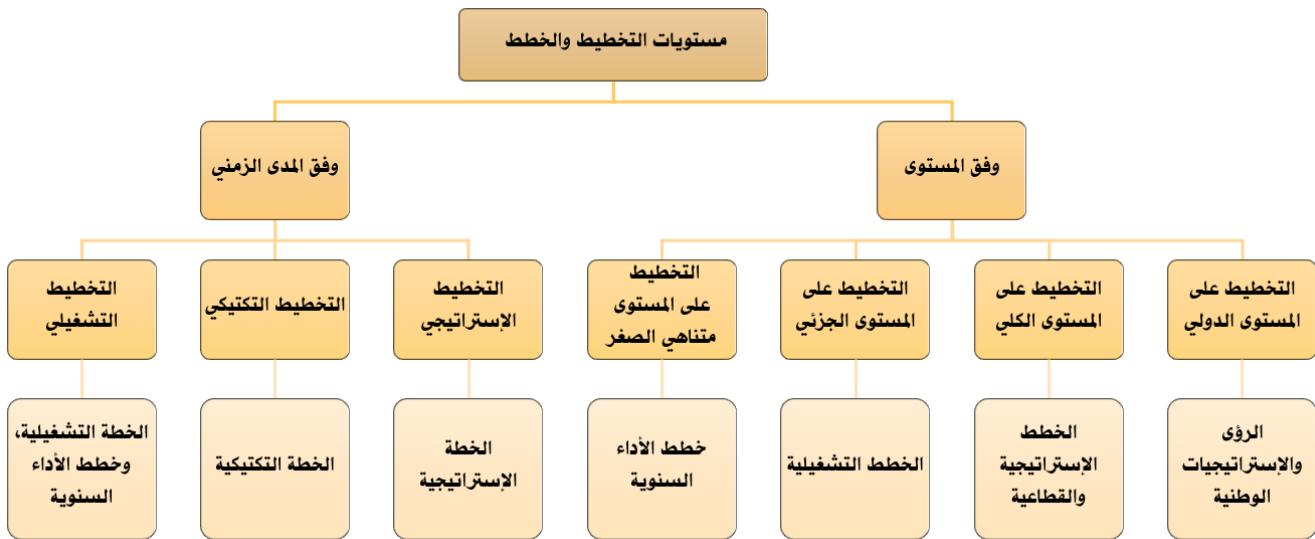
تتعدد تصنيفات التخطيط والخطط، لعل من أبرزها التصنيف وفق المستوى، وفق المدى الزمني، ويمكن توضيحيها في الشكل التالي:



شكل (4): مستويات التخطيط والخطط التعليمية

المصدر: من إعداد المستشارين بالمركز.

ويتمثل ناتج عملية التخطيط في الخطط، ويمكن توضيح مستويات الخطط في ضوء مستويات التخطيط مع الوضع في الاعتبار أن كل مستوى من مستويات التخطيط يُنتج نوعاً معيناً من الخطط، ويمكن توضيحيها في الشكل التالي: (Department of Foreign Affairs and Trade, 2019:6-9)



شكل (5): مستويات التخطيط والخطط

المصدر: من إعداد المستشارين بالمركز.

من خلال الشكل السابق؛ يمكن توضيح الفرق بين أنماط الخطط على النحو التالي:

• **الخطط الإستراتيجية Strategic Plans**: تعد الخطة الإستراتيجية لقطاع التعليم أداةً للوصف الفعال

للمُدخلات والعمليات والمُخرجات والنتائج والأثار المترتبة على نظام التعليم ككل، وتساعد وزارات

التعليم وأصحاب المصلحة المعنيين على تحديد الأولويات والتخطيط للتنفيذ التدريجي للسياسات

والبرامج في القطاع التعليمي على المدى الطويل.

• **الخطط القطاعية Sectoral Plans**: هي خطط متوسطة المدى، وتقود الخطة الإستراتيجية المتوسطة

الأجل للوزارة الرئيسة المعنية بالتعليم، وعادةً ما تشمل قطاع التعليم بأكمله؛ بما في ذلك مرحلة الطفولة

المبكرة والتعليم الابتدائي والثانوي والتعليم العالي والتدريب المهني والتعليم القائم على المهارات.

• **الخطط التشغيلية Operational Plans**: تعمل الخطة التشغيلية على تفعيل الخطة الإستراتيجية،

وعادةً ما يكون ذلك خلال فترة زمنية قصيرة، فتحدد الخطط التشغيلية الأنشطة والموارد المطلوبة

لتنفيذها، وبعبارة أخرى؛ فإن الخطة التشغيلية نسخة أكثر عملية من الخطة الإستراتيجية، وعادةً ما

تغطي إطاراً زمنياً أقصر، وتحتوي على مواصفات أكثر تفصيلاً للميزانية.

• **خطط الأداء السنوية Annual Performance Plans**: تحدد مؤشرات الأداء والأهداف التي يسعى

جزء من نظام أو قسم تعليمي إلى تحقيقها في سنة قادمة.

## العلاقة بين السياسة التعليمية والخطط التعليمية

- إن التخطيط والخطط متضمنة في صياغة السياسة التعليمية، وحتى تطبيق السياسات أثناء التنفيذ الفعلي، ففي أثناء عملية التنفيذ؛ ينبغي الأخذ في الاعتبار ما يلي: (Mba & Ugwulashi, 2020: 138)
  - أ- الظروف المتعلقة بقيود التنفيذ؛ حيث قد تؤدي إلى إجراء تعديلات على السياسات.
  - ب- تؤدي التعلقيات التي يتم الحصول عليها أثناء التنفيذ إلى إعادة تقييم قرار السياسة، وإجراء تعديلات لاحقة من قبل صانعي السياسات.
  - ج- إن الخطة ترجمة نوايا السياسة المجردة إلى تنفيذ ملموس يتم تقييمه، وقد يؤدي ذلك إلى إعادة التصميم، وتحديث هذه التغييرات تواترات كبيرة؛ لأنه غالباً ما يتم الاستهانة بمشكلات التنفيذ إلى حد كبير خلال مرحلة تخطيط السياسات.
- العلاقة بين السياسة التعليمية والتخطيط وما ينتج عنها من خطط تعليمية علاقة تبادلية: حيث إن صنع السياسات هي الخطوة الأولى في أي دورة تخطيط، ويجب على المخططين أن يقدّروا ديناميكيات صياغة السياسات قبل أن يتمكنوا من تصميم إجراءات التنفيذ والتقييم بشكل فعال (Mba & Ugwulashi, 2020: 135).
- بمجرد اختيار السياسة؛ يبدأ التخطيط لتنفيذها، على الرغم من أن الكثير من العمل الذي يجب تنفيذه خلال هذه المرحلة يعتمد على التقييمات التي يتم إجراؤها لاتخاذ قرار السياسة، فما كان مجرداً خلال مرحلة التقييم يبدأ في أن يصبح ملماً أثناء التخطيط؛ حيث يتم وضع جدول زمني لتحديد من سيفعل ماذا؟ ومتى؟ وكيف؟ مع أهمية تخصيص الموارد المادية، وضمان توفرها؛ بحيث يكون تأخير التنفيذ في حده الأدنى؛ كما يجب أن تكون الأنظمة الإدارية التي سيتم توجيه السياسة من خلالها منظمة بشكل واضح وثابت (Mba & Ugwulashi, 2020: 138).
- إن السياسة التعليمية تحتوي التخطيط، والتخطيط التعليمي يحتوي السياسة وتنفيذها؛ بمعنى أن خطوات السياسة التعليمية تبدأ بوضع الأهداف، ثم الإستراتيجية، فالخطط والبرامج والمشروعات والتخطيط التعليمي يبدأ بوضع الأهداف، ثم تحديد السياسات والإجراءات والخطط، إذن؛ فالسياسة متضمنة في التخطيط، والتخطيط متضمن في السياسة (سعد، 2009: 21)

وعليه؛ يمكن القول: إن السياسات التعليمية هي موجهات للخطط التعليمية، بينما تعد الخطط التعليمية آليات لتنفيذ توجهات السياسة التعليمية ومبادئها الأساسية في التعليم بصورة أكثر إجرائية

### الخطة الإستراتيجية العشرية للتعليم الدامج بالمملكة الأردنية الهاشمية.

يتمثل الهدف العام للخطة الإستراتيجية العشرية للتعليم الدامج بالمملكة الأردنية الهاشمية مع حلول سنة 2031؛ في أن تبلغ نسبة وصول الأطفال من ذوي الإعاقة في سن التعليم الملتحقين بالمدارس النظامية إلى 10% من مجموع نسبة الأطفال من ذوي الإعاقة في سن التعليم، مع توفير جميع متطلبات التعليم الدامج لهم؛ بما يحقق تمتعهم الكامل بحقهم في التعليم والوصول لجميع البرامج والخدمات والمرافق في المؤسسات التعليمية، وحصولهم على تعليم نوعي في بيئة تعليمية تقبل الاختلاف والتنوع، وتتوفر بيئة تعليمية وتدريسية داعمة لجميع الطلبة، ويمكن تحقيق هذه الأهداف من خلال مجموعة من الأنشطة، تتمثل فيما يلي:

١. مراجعة التشريعات النافذة فيما يتعلق بقبول الطلبة ذوي الإعاقة في المدارس الحكومية، والمناهج الدراسية؛ مثل: طرق التدريس والتعليم، وأدلة المعلمين، ومقدمي الخدمات المساندة، وغيرها؛ لتوافق مع التعلم والتعليم الدامج وفلسفته وكيفية تفيذه، واستحداث أنظمة وتعليمات تتضمن أسس قبول الأطفال من ذوي الإعاقة، ودمجهم في حضانات ورياض الأطفال ومدارس المملكة؛ بما يتواافق مع قانون حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة رقم (20) لسنة 2017م.
٢. تشكيل لجنة توجيهية لوضع رؤية وطنية للتعليم الدامج، وتسهيل تبادل الخبرات، وتقديم المشورة بشأن التنفيذ، ومراقبة التقدم في التعليم الدامج.
٣. تطوير معايير اعتماد برامج الدمج، وتأسيس نظام متابعة وتقدير للتعليم الدامج.
٤. وضع دليل إجرائي للمدارس، يحدد الإجراءات التي يجب اتباعها لتنفيذ التعليم الدامج.
٥. تحديد الموارد المالية والبشرية الالزامية لتنفيذ برامج التعليم الدامج، وتطوير نظام لحواجز المادية والمعنوية على مستوى المدرسة وعلى مستوى الهيئة التدريسية؛ لضمان فعالية تنفيذ التعليم الدامج.
٦. إدراج المتطلبات الأساسية للتعليم الدامج في برامج التعليم للمراحل العمرية كافة والتعليم المهني، ورصد المخصصات المالية الالزامية لتنفيذها.
٧. التنسيق مع مؤسسات التعليم العالي، والتعاون معها لإجراء البحوث المتعلقة بتطوير التعليم الدامج، وتطوير الخطط الدراسية للتخصصات ذات العلاقة؛ بما يلبي متطلبات التعليم الدامج. (وزارة التربية والتعليم، المجلس الأعلى لحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة، 2019: 17)

### الخطة التنفيذية لوزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية 2026/2022

تتضمن الخطة التنفيذية مجموعةً من الأهداف التعليمية؛ منها على سبيل المثال وليس الحصر: "إتاحة التعليم للجميع دون تمييز"، هذا الهدف يتضمن مجموعةً من الأنشطة التي تسهم في تحقيقه؛ كإنشاء وتجهيز فصول التعليم، والعمل على خفض متوسط كثافة الطلاب في الفصل وغيرها، ثم يتم وضع مؤشرات للأداء؛ للحكم على مدى تنفيذ الهدف المحدد؛ بحيث يتضمن سنة الأساس والوضع الحالي والمستهدف، مع تحديد مسؤولية تنفيذ الخطة (وزارة التربية والتعليم المصرية، 2022: 9)

#### مثال تطبيقي يوضح الفرق بين السياسة التعليمية والإستراتيجية والخطة:

السياسة التعليمية هي مبادئ تنظم التعليم، من أبرزها: مبدأ العدالة التعليمية. أما الإستراتيجية فتتضمن إتاحة التعليم، وتوزيع الخدمات التعليمية بصورة عادلة؛ بما يضمن التحاق الطالب بالتعليم بدون عائق.

بينما الخطة تكون أكثر تفصيلاً؛ حيث تشتمل على أهداف معينة، يتم تنفيذها على مراحل زمنية محددة، مع توفير الإمكانيات المادية والمالية الكافية والعناصر البشرية المنفذة (كإنشاء عدد محدد من المدارس في كل مدينة وقرية؛ لاستيعاب جميع الأطفال الملزمين؛ طبقاً لمراحل زمنية محددة، مع توفير المبالغ المالية اللازمة والكوادر البشرية المطلوبة)؛ لذلك صدر قانون التعليم (139) لسنة 1981م في مصر، على سبيل المثال: أحد مواده تتضمن أن التعليم قبل الجامعي حق لجميع المواطنين في مدارس الدولة بالمجان

#### 2-1-3 السياسة التعليمية والقرارات التعليمية:

إن القرارات التعليمية عنصر أساسي في السياسة التعليمية، فالقرارات التعليمية واتخاذها بمثابة العملية المعرفية التي تؤدي إلى اختيار محتمل من بين العديد من الخيارات البديلة الممكنة، فعملية اتخاذ القرار عملية تفكير مبنية على التفضيلات والمعتقدات والقيم الخاصة بصانعي القرار، ويمكن توضيح المقصود بالقرارات التعليمية من خلال عملية صنعه؛ حيث يجب تصنيف الأهداف وترتيبها حسب الأهمية، ويجب تطوير إجراءات بديلة لكي يتم تقييم البديل، والبديل قادر على تحقيق كل الأهداف يُعدُّ قراراً مبدئياً يتم تقييمه تقييم مؤقت لمعرفة العواقب المحتملة، ومن ثم؛ اتخاذ إجراءات أساسية وإضافية؛ لمنع أي عواقب سلبية، ويمكن توضيح مراحل صنع القرار التعليمي في الشكل التالي، مع الوضع في الاعتبار: أن هذه المراحل تطبق في كل مستويات القرارات التعليمية



شكل (6): مراحل القرار التعليمي

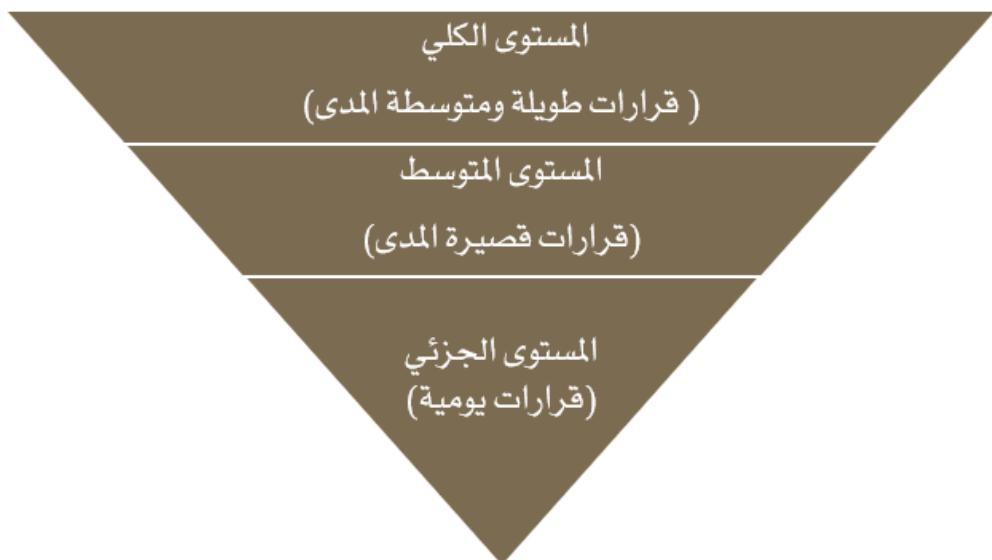
Source: (Carrizo, et al., 2003: 20).

## إرشادات مهمة لصناعة القرار التعليمي

- تتضمن القرارات في السياسة التعليمية، ومن ثم؛ كشرط مفاهيمي ضروري لتحليل عملية صنع السياسات، ولذلك هناك خصائص محددة لقرارات السياسة التعليمية
- أي قرار سياسي يجب أن يرتكز على معايير العقلانية، عندما ترکز الإجراءات الرامية إلى تحقيق هدف سياسي لتحقيق النتيجة المثلث؛ لأن اتخاذ القرار السياسي ليس عشوائياً، بل هو عملية هادفة، و يؤثر تأثيراً مباشراً في القرار التربوي.
- العقلانية في القرارات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمسؤولية، فقرارات السياسة تهدف إلى تحقيق مصالح فئات أو طبقات اجتماعية معينة، ومن ثم؛ فالأهمية الاجتماعية لأي مشكلة في عملية صنع السياسات تعني أن حلها يمكن في إطار العمل الجماعي.
- القرارات السياسية ليست رد فعل بقدر ما تكون قرارات وقائية، فالمنع ينبع من جوهر القرارات السياسية، وبالتالي؛ فهو من سماتها الأساسية.
- يمكن التأثير على عملية صنع القرار السياسي بشكل أو بآخر؛ من خلال جماعات الضغط أو الجماعات المهمة؛ بحيث يستجيب النظام السياسي لمصالح المواطنين واحتياجاتهم، وبالتالي؛ فإن عملية اتخاذ القرارات يجب أن تستند دائماً إلى المصالح الجماعية (سمة أساسية لقرارات السياسية) لمختلف الفئات والطبقات الاجتماعية في الدولة، وهذا يعني أنه من الضروري دائماً تحديد "المخاطبين الاجتماعيين" للحل، والذين يعودون مستهلكين للنتائج النهائية أيضاً (Yalmanov, 2020: 561-562).

## مستويات القرارات التعليمية:

ويمكن توضيح مستويات القرارات التعليمية على النحو التالي: (Carrizo, et al., 2003: 23-24).



شكل (7): مستويات القرارات التعليمية

- **المستوى الكلي The Macro level:** يتعلق بالقرارات الإستراتيجية لخطيط النظام التعليمي بأكمله، وتعلق فئة القرارات على هذا المستوى بالسياسة العامة والأهداف المتوسطة أو الطويلة المدى، التي يمكن تحقيقها على المستوى الوطني أو الإقليمي؛ من أجل وضع الإجراءات بشكل أفضل.

- **المستوى المتوسط The Intermediate level:** يضم صناع القرار المسؤولين عن إدارة ومراقبة تخصيص الموارد؛ من أجل توزيع فعال وعادل، ويتترجم هذا المستوى الأهداف العامة إلى قرارات تقنية وتشغيلية؛ لذلك يتطلب الأمر بيانات أكثر تحديداً لاكتشاف المعوقات المحتملة واستثمار أفضل للموارد.

- **المستوى الجزئي The Micro level:** يتعلق بالمهام التشغيلية، والمزيد من الأنشطة اليومية، وهذا المستوى يقترب من المدرسة، فالقرار هنا له تأثير محلي وفوري، وبالتالي؛ سيتطلب معلومات أكثر تفصيلاً.

وبالتالي؛ فإن مستويات اتخاذ القرار الثلاثة تتدخل أحياناً مع بعضها البعض في كافة المستويات الإدارية، فالقرارات على المستوى الكلي ستكون ذات صلة وفعالة بقدر ما تعتمد على معلومات دقيقة وموثوقة، تم جمعها من المستويات الأدنى، وينبغي لنظام المعلومات أن يدمج هذه العلاقات المعقدة بين مختلف مستويات صنع القرار؛ ليقوم بدوره بكفاءة. وكلما ارتفع مستوى التفاصيل وكمية المعلومات المطلوب استخدامها؛ انخفض مستوى اتخاذ القرار، أي: القرب من الوحدة المدرسية، وتتناقص كمية البيانات المطلوبة مع ارتفاع مستوى اتخاذ القرار، ويصبح تجميع وتوليف المعلومات، ودمج جميع البيانات المتاحة الأكثر ضرورةً

(Carrizo, et al., 2003: 23-24)

## العلاقة بين السياسة التعليمية والقرارات التعليمية

- بناءً على ما سبق؛ يمكن توضيح العلاقة بين السياسة التعليمية والقرارات التعليمية على النحو التالي:
- أن القرارات التعليمية متضمنة في مراحل إعداد السياسة التعليمية، كما أن هناك تشابهًا بين مراحل صنع القرارات وصنع السياسة.
  - تعد القرارات التعليمية أحد نواتج السياسة التعليمية، ومرداتها، وهي من مكوناتها التي يمكن رصدها، وتحليلها، وقياس نتائجها؛ فالسياسة التعليمية تصميم أو بناء يمر بعدة مراحل متتالية، وقد يكون صنع القرار أحد مراحل عملية بناء السياسة.

### أمثلة

القرارات التعليمية: أصدرت وزارة التربية والتعليم في فنلندا قرارات تعليمية متعلقة بمؤهلات المعلمين؛ منها: ألا يقل مؤهل معلم التعليم الأساسي عن درجة الماجستير، وألا يقل عن درجة البكالوريوس الجامعي في الصف التحضيري

يتضح مما سبق: أن الإستراتيجية والخطط والقرارات التعليمية مرتبطة ببعضها البعض، وينتضح ذلك من خلال ما يلي:

- يتطلب المستوى الكلي The Macro level الإستراتيجية على المستوى الوطني، والتخطيط الإستراتيجي، والقرارات الإستراتيجية المتعلقة بتحطيم النظام التعليمي بأكمله.
- يتطلب المستوى المتوسط The Intermediate level إستراتيجية المؤسسة، والتخطيط التكتيكي، والقرارات التقنية، والتكتيكية؛ المتعلقة بترجمة الأهداف العامة إلى أهداف أكثر إجرائيةً.
- يتطلب المستوى الجزئي The Micro level إستراتيجية الوظيفية، والتخطيط التشغيلي، وخطط العمل. ويطلب قرارات تشغيلية متعلقة بالجوانب اليومية التفصيلية.

### 4-2 السياسة التعليمية والتشريعات التعليمية:

إن التشريعات التعليمية Educational Legislation جانب مهم في أي سياسة تعليمية، وعلى الرغم من أن السياسات والتشريعات مترابطة؛ إلا أن لكلًّ منها وظيفة متميزة؛ حيث تحدد السياسة ما تأمل الوزارة تحقيقه، والأساليب والمبادئ التي ستسخدمها لتحقيق ذلك، فالسياسات ليست ملزمة قانونًا، ولكنها قد تحدد قوانين جديدة مطلوبة لتحقيق أهدافها، بينما يحدد التشريع القانون، وبالتالي المعايير والإجراءات التي يجب اتباعها، ولذلك: إذا كانت السياسة تحدد الأهداف والأنشطة المخططة للوزارة؛ فإن التشريع يضع الأطر المؤسسية والقانونية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف (Ministry of Basic and Senior Secondary Education, 2020).

وتعتبر التشريعات ممارسة ملزمة للمجتمع؛ وقاعدة سلوك أو إجراء مقرر أو معترف به رسميًّا مطبق من

قبل السلطة، فالتشريعات معايير يتعين اتباعها؛ لضمان استدامة الموارد، وإلقاء المجتمع ككل، فبمجرد القيام بتمرير قانون، تصبح هناك حاجة إلى وضع سياسات لمساعدة في تنفيذ هذه القوانين (Sunday & Nye, 2020: 11)

### ملاحظة

وعليه؛ يجب أن تسترشد التشريعات بالسياسة، ومن جانب آخر؛ قد يتم وضع سياسات مساعدة في تنفيذ التشريعات، فضلاً عن أن التشريعات تمثل السلطة لعمل الحكومات وزارات التربية والتعليم في تنفيذ سياساتها التعليمية

## العلاقة بين السياسة التعليمية والتشريعات التعليمية

- السياسة مبادئ، بينما التشريعات هي الإجراءات الملزمة والأطر القانونية التي يجب اتباعها؛ لتحقيق مبادئ وأهداف السياسة التعليمية.
- تميل السياسات إلى التطور والتكييف مع مرور الوقت في ظل عمليات المراجعة، في حين تميل القوانين إلى أن تكون ثابتة لفترات أطول بكثير، فالتشريع يمكن تعديله، ولكن هذا يحدث بطريقه أقل تواتراً، وعلى الرغم من الاختلافات بين السياسة والتشريعات؛ إلا أن هناك رابطة بينهما في تحقيق أهداف السياسة، وفي حين تشرح السياسة نوايا الحكومة بشأن "ما تريد الحكومة أن تفعله، ولماذا ينبغي لها أن تفعله، ومن المسؤول"؛ فإن التشريعات تضمن تحديد المساءلة (من المسؤول) عن تحقيق أهداف السياسة (Ministry of Basic and Senior Secondary Education, 2020: 20).
- قد تكون العلاقة تبادلية بين السياسة التعليمية والتشريعات، فتنفيذ السياسة التعليمية يتطلب تشريعات، كما أنه بمجرد إعداد تشريعات معينة، فإنها تحتاج إلى وضع سياسات لمساعدة في تنفيذ هذه التشريعات (Sunday & Nye, 2020: 11).

### أمثلة

بعد الدستور الوطني، والقوانين التعليمية ولوائحها التنفيذية، والقرارات التعليمية؛ من ضمن التشريعات التعليمية

## 2-5. السياسة التعليمية والمشروعات التعليمية:

تعد المشروعات التعليمية آلية لتعزيز السياسات التعليمية، حيث تتطبق الحاجة الملحة للمشروعات في قطاع التعليم من كونها من الممارسات الإدارية التي تحاول أن تجد أو تبحث عن الخيارات والبدائل التعليمية، والتي يمكن توظيفها في سد نقص، أو في الوقاية والعلاج، أو حل المشكلات، أو التطوير والنمو، أو التنمية الفردية والمجتمعية على حد سواء، وهذا لا يتم إلا من خلال الاعتماد على دراسة موضوعية قائمة على تحديد

الاحتياجات والأولويات في إنجاز الأنشطة والبرامج والمشروعات، الأمر الذي يتطلب وضع إستراتيجيات وخطط إجرائية واضحة؛ لتحقيق أهداف السياسة التعليمية المخطط لها بكفاءة وفعالية (عيسى وسعد، 2017: 20)

ويمكن تعريف "المشروع" بأنه: مجموعة الأنشطة والممارسات المنظمة ضمن إطار زمني ومالى ومعيارى محدد، والتي تقوم بها مؤسسات التعليم في ضوء مهامها ووظائفها، سواء بمفردها أو بالشراكة مع الجهات أو المؤسسات والهيئات المجتمعية والدولية ذات الصفة الاعتبارية، والوجهة للداخل؛ بهدف إحداث تطوير وتحسين في مفردات المنظومة التعليمية، أو للخارج؛ بهدف المساهمة في تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة محلياً أو إقليمياً أو دولياً (عيسى وسعد، 2017: 31)

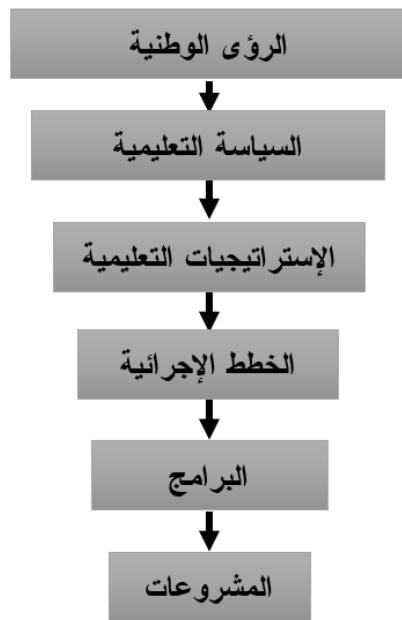
ويذكر (السلمي، 1995: 63) أن هناك فئات للسياسات الإجرائية الوظيفية للمشروع، لعل من أهمها: سياسات التسويق والتمويل والموارد البشرية والبحث، وأضاف أنه يمكن تقسيم السياسات الإجرائية Procedural Policies في المشروعات، إلى نوعين من السياسات، هما:

1. سياسات إجرائية تتعلق بالإدارة العامة للمشروع.
2. سياسات إجرائية تتعلق بكل وظيفة من وظائف المشروع.

ونظراً لتعدد هذه السياسات؛ فإنه من الأمور المفضلة أن يضمها جميعاً "دليل السياسات" الذي يعتبر مرشداً أساسياً لكل من يعمل بإدارة المشروع

## العلاقة بين السياسة التعليمية والمشروعات التعليمية

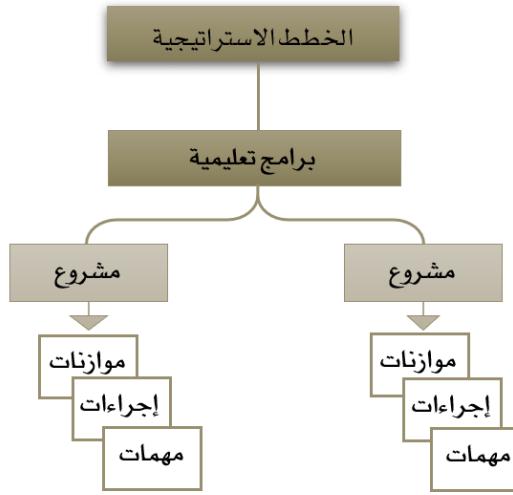
- تعتبر المشروعات التعليمية مدخلاً أو آليةً لترجمة السياسات والإستراتيجيات المؤسسية إلى حقيقة ملموسة على أرض الواقع.
- تبدأ خطوات السياسة التعليمية بوضع الأهداف، ثم الإستراتيجية، فالخطط والبرامج، والمشروعات. والتخطيط التعليمي يبدأ بوضع الأهداف، ثم تحديد السياسات، والإجراءات، والخطط. فالسياسة التعليمية عملية عقلانية منطقية، تشق أهدافها من الفلسفة التربوية المستمدة من الفلسفة العامة للمجتمع، وتنتهي بالخطط التربوية، وما فيها من برامج، ومشروعات (القطانى وسعد، 2012: 30).
- التفاعل ضمن المنظومة التعليمية مترابط ومتاكملاً في آنٍ واحدٍ؛ تحقيقاً للأهداف والطموحات في ضوء خطة إستراتيجية تربوية واضحة، مرتكزة على تسلسل منطقي، يبدأ بالسياسات، ومروراً بالإستراتيجيات، ونهايةً بترجمتها في شكل خطط إجرائية، ثم البرامج، وأخيراً مشروعات تطويرية وتنمية. وهو ما يوضحه الشكل التالي:



شكل (8): العلاقة بين السياسة التعليمية والمشروعات

المصدر: من إعداد المستشارين بالمركز.

- المشروعات التعليمية من آليات السياسات الإصلاحية، في ظل محدودية التمويل الحكومي، وتزايد الطلب على التعليم.
- المشروع يسعى إلى تحقيق أهداف قصيرة المدى، وفي المقابل؛ فإن البرنامج أوسع وأشمل من المشروع؛ فهو قد يحتوي على أكثر من مشروع واحد، كذلك أهداف البرنامج طويلة الأجل، وتحتاج فترات زمنية طويلة لتنفيذها، ويكون مرتبطاً بأنظمة معينة، وبذلك يتكون البرنامج من مجموعة من المشروعات التعليمية، والتي تسهم في تحقيق هدف أكبر وطويل المدى نسبياً عن المشروع.
- يعد المشروع أصغر كيان تنظيمي في التسلسل الهرمي للسياسة التعليمية، وهو مركب من عدد من الأنشطة التي تضمن عمل الموارد، وإجراءات العمل، والمهام التنفيذية، التي تستخدم الموارد المتاحة من أجل الحصول على مخرجات معينة تحقيقاً لأهداف منشودة، الغرض منها هو استقطاب وتشجيع الأفكار المبدعة والخلقية، ومن ثم؛ تحسينها وتحفيزها من أجل النهوض بالعملية التربوية، وتحقيق أهداف السياسة التعليمية.
- هناك علاقات تأثير وتأثير بين السياسات التعليمية والتخطيط الإستراتيجي والبرامج والمشروعات، فلو طرأ تغيير على أحد المكونات السابقة - ضمن التسلسل الهرمي -؛ فإن المكون الآخر من المحتمل أن يتأثر بذلك التغيير بشكل كبير، وقد تترجم مخاطر إضافية نتيجة ذلك التغيير، فهي حلقات مترابطة متكاملة، تحكمها مجموعة من التفاعلات الديناميكية. كما تعتبر المشروعات المتضمنة في البرامج وسائل لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية، غالباً ما يحدث ذلك في سياق خطة إستراتيجية. على الجانب الآخر؛ تعد المشروعات من أهم أدوات السياسة التعليمية، التي تُمكّن من ترجمتها إلى إجراءات تحدث على أرض الواقع.



شكل (9): العلاقة بين الخطة الإستراتيجية والبرنامج والمشروع

المصدر: من إعداد المستشارين بالمركز.

إن السياسة التعليمية، والإستراتيجية، والخطط الإجرائية؛ جميعها تُشكّل ثلاثة حلقات مترابطة متتالية؛ تتحققها البيئة المناسبة والعمليات المخطط لها في النظام التعليمي، وهذا التسلسل يضمن الدوام والفاعلية للقرارات المتخذة في كل مرحلة. ويعد عدم التسلسل المنطقي في صياغتها أو النظر إليها أو تنفيذها السبب الرئيس في إحداث تغييرات غير ملائمة في النظم التعليمية (عيسى وسعد، 2017: 39)

### نماذج سياسات:

#### مشاريع تربوية مرتبطة بسياسة تطوير المناهج الدراسية في سلطنة عمان.

هناك جملة من المشاريع التربوية الداعمة للمناهج الدراسية طُبّقت في سلطنة عمان؛ منها:

- (المكتبة الصحفية) أنا أحب القراءة: ويقوم على توفير مكتبة صحفية في جميع الغرف الصحفية للصفوف (1 - 4) في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي؛ من أجل حث المتعلم على القراءة الموازية للكتب المقررة، ويهدف المشروع إلى:
  - غرس حب القراءة في نفوس النشء.
  - زيادة الحصيلة اللغوية والعلمية لدى التلميذ.
  - تفعيل دور القراءة التشاركية والقراءة الحرة في تحقيق أهداف المنهج المدرسي.
  - تنمية مهارات التعلم الذاتي.
  - تكوين جيل واعٍ ومتثقف قادر على مواصلة بناء الوطن.
  - تنمية فن التعامل مع المكتبة الصحفية.
- مشروع التحدث بالفصحي: هدف المشروع إلى حث المعلمين والمتعلمين على التحدث باللغة العربية الفصحي المبسطة في أثناء التواصل في المدرسة؛ لتعويذ المتعلم وتقويم لسانه، بوصف اللغة العربية هي الواقع الذي يتم من خلاله نقل المعرفة للمتعلم، وأن إتقان اللغة سيكون له أثر كبير

على مستوى تحصيل المتعلم، وقد تم تكوين فرق تدريبية في جميع المحافظات لتدريب المعلمين والمعلمات. وتشير النتائج إلى تحسن واضح في مستوى القراءة والكتابة لدى المعلمين، كما أن ذلك ساعد في تحسن مستوى أداء المعلمين في المواد الأخرى (مجلس التعليم، 2014: 70-71).

### 3. مفهوم إعداد السياسة التعليمية، وخصائصها، وأهميتها:

إن إعداد السياسات في مجال التعليم أحد مجالات صنع السياسة العامة، التي يتم إجراؤها من أجل تحقيق أهداف النظام التعليمي في قطاعاته المختلفة (Sarghini, et al., 2023: 1)، ويشير إعداد السياسة إلى "دورة السياسة" Policy Cycle، وتمثل عملية مثالية تشرح كيفية صياغة السياسة وتنفيذها وتقييمها (Ministry of Basic and Senior Secondary Education, 2020: 7). إن وصف إعداد السياسة بدورة السياسة التعليمية هذا يعني أن إعداد السياسة أبعد ما يكون عن الخطية التي بدورها لا تتفق مع طبيعة السياسة التعليمية؛ لذلك ينبغي أن نقول: دائرة السياسة التعليمية

#### 3-1 مفهوم إعداد السياسة التعليمية:

إن إعداد السياسة التعليمية آلية لتحويل المتطلبات الاجتماعية إلى معايير عامة وملزمة، تتنظم العلاقات، وتحدد الموارد وتوزيعها في المجتمع؛ بغية حل المشكلات ذات الأهمية السياسية، وعليه؛ فهي عملية ديناميكية معقدة تتطوّي على سلسلة من الإجراءات لمجموعات ذات اهتمامات متنوعة في مراحل مختلفة (Yalmanov, 2020: 563). ويمكن توضيح مفهوم إعداد السياسة التعليمية من خلال الشكل التالي:



شكل (10): مفهوم إعداد السياسة التعليمية

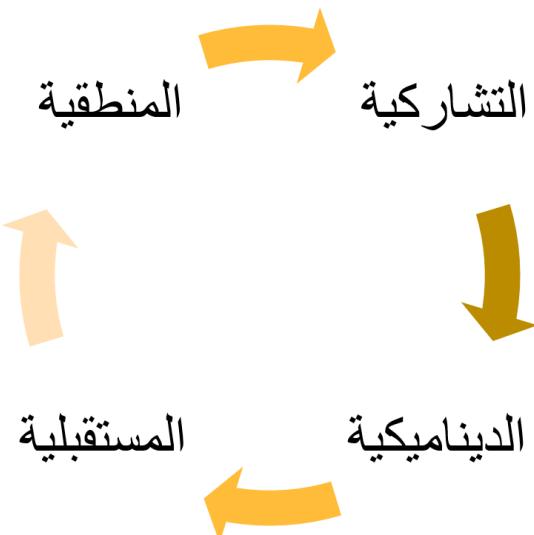
المصدر: من إعداد المستشارين بالمركز.

بناءً على التحليل السابق، يقصد بإعداد السياسة التعليمية: مجموعة من الإجراءات والمراحل العلمية، التي تتم من خلالها صياغة السياسة التعليمية واعتمادها، وتنفيذها، وتقديرها، وقياس أثرها

### 3- خصائص إعداد السياسة التعليمية:

بعد الإعداد العلمي للسياسة التعليمية عملية منطقية واضحة، وهذا يمكن أن يساعد صانع السياسات في اختيار العديد من المتغيرات والتكتيكات المتاحة، ومن ثم؛ تظهر دائرة السياسة والإعداد العلمي لها، فعملية صنع السياسات تتسم بالمرونة، كما تتبع عملية وضع السياسات ترتيباً زمنياً، وتحدد دورة السياسة أيضاً النقطة التي يجب أن تبدأ عنها عملية صنع السياسات، مما يجعلها أداة مفيدة لصانع القرار (Adeniran, et al., 2023: 94).

ويمكن توضيح خصائص عملية إعداد السياسة التعليمية على النحو التالي:



أ-الشاركية: لم يعد صناع السياسات المسؤولين الوحيدين عن إدارة التعليم، فهم يديرون تلك العملية المعقدة؛ لتسهيل مشاركة الممارسين أو أصحاب المصلحة في تنفيذ السياسة، وتؤثر المشاركة في شرعية السياسات، الأمر الذي سيؤثر على نجاح عملية التنفيذ. وفي سياق التعليم؛ يؤدي أصحاب المصلحة في التعليم دوراً حيوياً في عملية الشرعية والدعم، فمن المهم إشراك الأطراف ذات الصلة للتأكد من قبولهم للسياسة المتخذة، دون رفض في المستقبل (Gaol, 2022: 9).

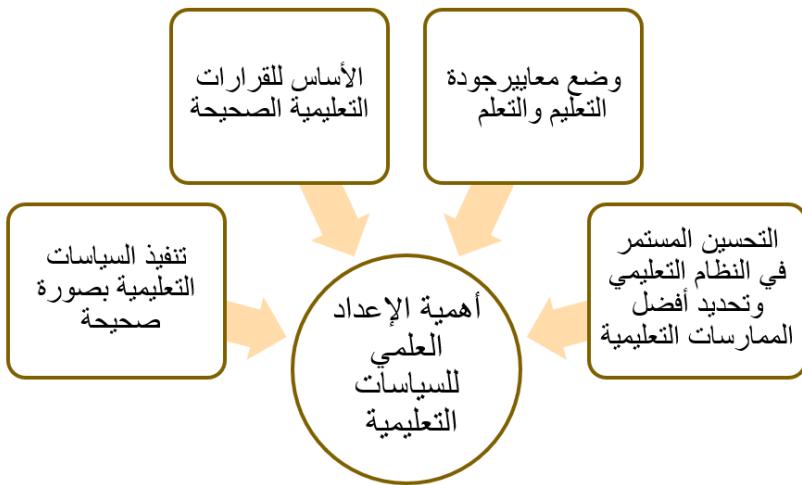
ب- الإعداد العلمي للسياسة عملية ديناميكية تنبئنا إلى حقيقة أن صنع السياسات ليس حكراً على الشخصيات السياسية أو السياسيين وحدهم، وقد يشارك أيضاً أشخاص خارج الآلية الرسمية لصنع السياسات، اعتماداً على توجهاتهم ودفافعهم واهتماماتهم تجاه قضايا السياسة التعليمية (Nudzor, 2009: 90).

ج- المستقبلية: إن الإعداد العلمي للسياسة التعليمية يساعد على تصور صحيح لمستقبل التعليم، ويساعد على التنبؤ ومواجهة عدم اليقين؛ لأن إعداد السياسات التعليمية موجه نحو المستقبل، فهو يسمح لصانعي السياسات بتعديل سياساتهم وفقاً للحقائق الناشئة، ويمكّنهم من الوقاية من الظروف غير المتوقعة.

د- المنطقية: تتطلب المنطقية في إعداد السياسة التعليمية الرجوع إلى التوجهات الفكرية والقيمية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية التي توجه عملية صنع السياسات التعليمية، فضلاً عن أن إعداد السياسة التعليمية يسير وفق خطوات علمية مرتبة ترتيباً منطقياً.

### 3-3 أهمية الإعداد العلمي للسياسة التعليمية:

إن الإعداد العلمي الصحيح للسياسة التعليمية نقطة البدء الأولى في نجاحها، ويمكن توضيح أهمية الإعداد العلمي للسياسة التعليمية في الشكل التالي:



شكل (11): أهمية الإعداد العلمي للسياسة التعليمية

المصدر: من إعداد المستشارين بالمركز.

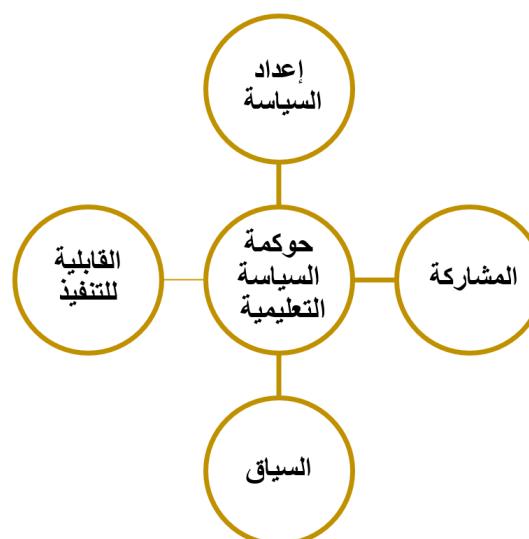
تتضح من الشكل السابق أهمية الإعداد العلمي للسياسة التعليمية على النحو التالي:

- إن إنشاء قاعدة أدلة قوية لصنع السياسات الفعالة، عاملاً رئيسياً في تعزيز التحسين المستمر في أنظمة ومعايير التعليم، والتي تساعد في تحديد أفضل الممارسات التعليمية، فالتركيز الأساسي هو مساعدة الجهات المستفيدة والمتأثرة بالتعليم و سياساته في دعم تطوير السياسات؛ من خلال التعلم المتبادل وتحديد الممارسات الجيدة، فضلاً عن فهم ما يصلح في مجال التعليم (European Commission, 2017: 5).
- يساعد الإعداد العلمي للسياسات التعليمية في وضع معايير الجودة للتعليم والتعلم، وهي تصف السلوك المتوقع، وتهدف إلى مساعدة المدارس على تلبية الاحتياجات التعليمية، وتحديد المسؤوليات والإجراءات التي تساعد على إدارة المسؤوليات التعليمية (Gorman & Norris, 2019: 2).
- يمكن أن تشكل السياسة التعليمية وإعدادها العلمي الأساس لقرارات الإدارة السليمة والممارسات التعليمية والمدرسية والصَّفَّية، مما يؤدي إلى برامج وأنظمة تعليمية متماسكة وفعالة (Edwards, 2017: 2)، ومن ثمّ؛ يتم تقييم فائدة عملية صنع السياسات على أساس مساهمتها في القرارات النهائية التي يتخذها صانعو السياسات التعليمية (Nudzor, 2009: 93).
- إن الإعداد العلمي للسياسة التعليمية يساعد على تنفيذها بشكل صحيح؛ بحيث يمكن للسياسة أن تشق طريقها من وثيقة حكومية رسمية إلى تغيير ملموس داخل نظام التعليم، محسوس في الواقع الفعلي في المدارس.

### 4-3 حوكمة السياسات التعليمية:

إن إعداد السياسات التعليمية يتطلب مراعاة العديد من الأمور؛ لكي تكون السياسات التعليمية ناجحة، وتحقق أهدافها المنشودة، ويمكن توضيحها على النحو التالي:

- حوكمة الإعداد وتصميم سياسات تعليمية ذكية **Smart Policy Design**: حيث يشتمل تصميم السياسات الذكية على رؤية واضحة لتوجيه السياسة، وضمان خصوصية أهدافها، وترشيح أدوات سياسية مناسبة لتحقيق أهدافها (4: The Implementing Education Policies Team at the OECD, 2021)، ومن ثمّ؛ تشير حوكمة الإعداد إلى الطريقة التي تتم بها صياغة السياسة التعليمية، والمنطق بين مشكلة السياسة والحل الذي تقدمه وجدواه، حيث تحدد جدوى الحلول ما إذا كان من الممكن تنفيذ السياسة وكيفية ذلك.
- شمول مشاركة أصحاب المصلحة **Inclusive Stakeholder Engagement**: تستلزم المشاركة الشاملة لأصحاب المصلحة وال التواصل الفعال معهم وفي الوقت المناسب، كما تستلزم مجموعةً متنوعةً من السُّبُل لإشراك أصحاب المصلحة بشكلٍ هادفٍ في صياغة السياسة التعليمية وتنفيذها وتقويمها، فضلاً عن تحديد الأدوار والمسؤوليات؛ من أجل تعزيز الثقة والفعالية في عملية التنفيذ (The Implementing Education Policies Team at the OECD, 2021: 4).
- **السياق المؤسسي والسياسي والمجتمعي The Institutional, Policy and Societal Context**: يشتمل الإطار المؤسسي على القيود الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية التي تنظم عملية التنفيذ في النظام التعليمي، ويجب أيضاً أن تؤخذ السياسات الأخرى المطبقة في التعليم والقطاعات الأخرى في الاعتبار؛ لأنها قد تسهل أو تعيق عملية التنفيذ (Viennet & Pont, 2017: 28).
- وضع إستراتيجية قابلة للتنفيذ **Actionable Implementation Strategy**: تجمع إستراتيجية التنفيذ بين الأبعاد المختلفة في نهج متماسك واقعي؛ من خلال توفير استجابات لمن وماذا وأين ومتى وكيف، بالإضافة إلى توفير المقاييس لتحديد التقدم المحرز في الإستراتيجية، كما يجب أن تكون الإستراتيجية نفسها، أو الخطط أو الاتصالات الناشئة عنها؛ متاحةً لكافة الجهات المعنية حتى تفهم كل مجموعة من أصحاب المصلحة عملية التنفيذ ودورهم فيها (The Implementing Education Policies team at (the OECD, 2021: 4).



شكل (12): حوكمة السياسة التعليمية  
المصدر: من إعداد المستشارين بالمركز.

## خبرة ماليزيا في سياسات تعليم ريادة الأعمال

قدمت ماليزيا الخطة الوطنية للتعليم (2007-2010) تصوّرًا واضحًا للتحول من التعليم التقليدي إلى التعليم الريادي؛ من أجل تضمين مهارات تنظيم المشاريع بين طلاب مؤسسات التعليم، وهذه التطورات في تعليم ريادة الأعمال في ماليزيا تؤكد على أهمية التعليم الريادي بالتعليم.

الإستراتيجيات القومية لتعليم ريادة الأعمال في ماليزيا:

أصدرت وزارة التعليم الماليزية مجموعةً من الإستراتيجيات لتعليم ريادة الأعمال متضمنة الأهداف التالية: إعداد خطط وإستراتيجيات لإكساب المهارات الريادية، وزيادة قدرات الأفراد على بناء وتطوير الخطط الجديدة والمبتكرة، والعناء بالعوامل البيئية الداخلية والخارجية المساهمة في تحقيق فعالية برامج تعليم ريادة الأعمال بالمدارس الماليزية؛ مثل: بيئة الأعمال، والدعم الحكومي - سواء من وزارة التربية والتعليم أو مؤسسات المجتمع-، والشركات، والمنظمات التمويلية والمجتمعية غير الحكومية. كما تم إعداد خطط وإستراتيجيات شمولية، تهدف إلى إدراج تعليم ريادة الأعمال، وتضمين مهارات القرن الحادي والعشرين في كافة جوانب النظام التعليمي: (المناهج الدراسية، وتدريب المعلمين، والتقييم)، ووضع إستراتيجيات إبداعية وتقنيات مبتكرة؛ من أجل مواجهة التغيرات المتوقعة في السوق، فضلاً عن ارتباط الرؤية والرسالة والأهداف الخاصة بالإستراتيجية أو الخطط التنفيذية بخطط التنمية الاقتصادية، وارتباط الأهداف بمؤشرات أداء قابلة للقياس في فترة زمنية محددة (Abd Hamid, 2013: 185).

تقوم وزارة التربية والتعليم الماليزية بدور أساسي في تعزيز تعليم ريادة الأعمال، وأحد التدابير التي تم تفزيذها هو إدراج مواضيع ريادة الأعمال من مستوى المدرسة الابتدائية إلى المستوى العالي، كما تقوم وزارة التربية والتعليم بإجراء تطبيق للطلبة في مواضيع ريادة الأعمال في المدارس الابتدائية والثانوية؛ من خلال إدخال عناصر ريادة الأعمال في المناهج الدراسية، ودراسة مادة مهارات المعيشة المتكاملة، التي بدأت في عام 1991م، والتي تشمل مكونات التجارة وريادة الأعمال (Shamsudin, et. al., 2016: 6). وقد تم إدخال عنصر ريادة الأعمال في مناهج المرحلة الابتدائية بناءً على خطة إصلاح المناهج الذي تم تفزيذه في عام 2011م، وتم شرحه جيداً في جميع منشورات وإرشادات وزارة التربية والتعليم، كما تم تحديد الهدف الرسمي في دليل وزارة التربية والتعليم، والذي ينص بوضوح على أن سبب إدخال هذا العنصر من خلال نهج متعدد المناهج هو أن يمارس الطلاب ريادة الأعمال؛ حتى تصبح جزءاً لا يتجزأ من تفاصيلهم وتصبح جزءاً كبيراً من مفهومهم الشخصي، وكذلك عادة في حياتهم اليومية (Abd Hamid, 2013: 200). ويتم تقديم تعليم ريادة الأعمال في المرحلة الابتدائية كعنصر متعدد المناهج، يسمى عنصر ريادة الأعمال (E-element)، وقد تم تضمين خمسة عناصر رياضية في جميع المواد الدراسية للمرحلة الابتدائية كجزء من خطة الحكومة؛ لتطوير رأس مال بشري متوازن، وكذلك لتشجيع التعليم الريادي في القرن الحادي والعشرين (Abd Hamid, 2013: 17).

من خلال التجربة السابقة؛ يمكن وضع عدد من المؤشرات التي إن وُجِدت نستطيع أن نجزم بأن الدولة تطبق سياسات تعليم رياضة الأعمال:

- إعداد المشاريع كآلية لتحسين توزيع الدخل.
- تحفيز النمو الاقتصادي، وإعادة تشكيل الهيكل الاقتصادي، الذي كان يعتمد بشكل كبير على أنشطة الشركات الكبيرة، إلى الشركات الصغيرة والمتوسطة.
- صحة اقتصاد الدولة.
- دور الدولة عبر هيئاتها الدستورية في تطوير وتشجيع رواد الأعمال المحليين.
- زيادة عدد مؤسسات الأعمال القابلة للاستمرار والمستدامة.
- تغيير عقليات الطلاب، وتوفير المهارات الالزمة، وإعداد الطلاب ليصبحوا موظفين لحسابهم الخاص، ورواد أعمال.
- وجود القوى البشرية من ذوي القدرات والمهارات الرياضية القادرة على تبني وإقامة المشروعات الرياضية.

### نماذج سياسات:

#### تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في سياسات رفاهية المتعلم.

اتبعت ولاية مينيسوتا الأمريكية عدداً من سياسات لتحقيق رفاه المتعلم؛ منها:

(Minnetonka Public Schools, 2022: 4-5)

##### • وضع نظام متدرج من الدعم:

يعد النظام المتدرج من الدعم الإطار الذي يتضمن الاستجابة للتدخل والبرامج الداعمة التي تؤدي إلى رفاهية الطلاب؛ حيث يتلقى كل طالب تعليمات أساسية، تعرف باسم المستوى الأول أو الدعم العام، ويحتاج بعض الطلاب إلى تعليمات تكميلية، والتي يشار إليها باسم المستوى الثاني، وتتلقى مجموعة صغيرة من الطلاب التدخل والدعم الأكثر كثافةً، والمعروف باسم المستوى الثالث، ويتم استخدام هذا النظام المتدرج للدعم الأكاديمي

فكل مدرسة لديها فريق دعم الطلاب (Student Support Team) (SST)، حيث يتخذ فريق دعم الطلاب قرارات بشأن دعم التدخل المتدرج، ويكون الفريق من موظفي دعم المبني مع المعلم الأساسي ومقدمي الخدمات وجهات معنية أخرى، فيتم جلب أعضاء إضافيين حسب الحاجة، كما يتم إطلاع الآباء واستشارتهم بشأن القرارات المتخذة، على أن يجتمع فريق دعم الطلاب (SST) بصفة منتظمة

##### • وضع دليل لرفاه المتعلم:

يتم تقديم دليل لأولياء الأمور والطلاب والمجتمع المدرسي كأداة لتوفير المعلومات والاتصالات في مجال دعم الرفاهية الأكademية والاجتماعية والعاطفية والسلوكية للطلاب.

## • دعم موظفي المدرسة :School Staff Supports

عند الوصول إلى الدعم والتوجيه للطلاب في أي مجال من المجالات؛ يتم البدء بمعلم الفصل الدراسي أو الإداريين في المستوى الابتدائي ومستشار المدرسة في المستوى الثانوي، وذلك لتوجيهه وتسهيل اتصالات الدعم، وبالإضافة إلى معلم الفصل الدراسي والإدارة فهناك مجموعة متنوعة من الموظفين المهرة والمدربين في دعم الطلاب الذين يمكنهم مساعدتهم في الوصول إلى أنظمة الدعم والعمل؛ لضمان معالجة وتلبية احتياجات رفاهية الطلاب، وهؤلاء الموظفون متضمنون في اجتماعات فريق دعم الطلاب (Student Support Team (SST)، الذي يتم عقده بانتظام، ويشمل موظفو الدعم في المنطقة

ما يلي:

- مُقدمي الخدمات الصحية.
- مستشار المدرسة.
- أخصائي اجتماعي مدرسي.
- أخصائي مدرسي.
- ميسر خدمات دعم الطلاب.
- منسقين.
- مُقدمي خدمات الصحة النفسية.

## نماذج سياسات:

### على مدارس داعمة لرفاه المتعلم: المدارس الشاملة في فنلندا

تمثل المدرسة الشاملة نموذجاً لدعم رفاه الطلاب، وإعدادهم لمستقبل دائم التغيير، والتي تم طرحها في عام 2017م، وتنطلب الدراسة أن يكون الطالب أكثر استقلاليةً، ويتحمل مسؤولية تعليمه، وفي هذه المرحلة تزداد عملية الاختيار؛ حيث يمكن للطالب اختيار بعض المواد الدراسية وفقاً لاهتماماتهم الخاصة، ويوجه منهج المدرسة أنشطتها، ويحدد ماذا وكيف تدرس، كما يؤكد المنهج على متعة وحماس التعلم، بالإضافة إلى نشاط الطالب في التعلم، ويستخدم مجموعة متنوعة من أساليب التدريب؛ كالتجريب والبحث، كما يدرس الطلاب في المدرسة خارج إطار الصفوف، في الطبيعة، أو من خلال زيارة المتاحف أو الشركات، كما يتم الاعتماد على الألعاب والبيئات الافتراضية كبيئات تعليمية، ومن ثم؛ تؤدي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً مهماً في التعليم.

تركز جميع المواد الدراسية عبر المناهج الدراسية على مهارات للحياة العملية، حيث تحتوي كل مدرسة على موضوع أو مشروع أو قسم واحد على الأقل طوال العام الدراسي، ويجمع بين محتويات المواد المختلفة، ويعالج الموضوع المختار من جوانب متعددة. (رابطة الآباء الفنلندية، 2018: 4-5)



### المحور الثالث

## مدخل إجرائي لمراحل وخطوات إعداد السياسة التعليمية: إرشادات لصناعة السياسة التعليمية ومنفذها ومتخذي القرار التربوي

يهدف هذا المحور إلى إبراز الجانب التطبيقي للدليل من خلال تفصيل مراحل الإعداد العلمي للسياسة التعليمية، وبيان دقيق لخطوات كل مرحلة، بدءاً من وضع أجندة العمل (التخطيط للسياسة التعليمية)، وانتهاءً بقياس أثرها، وذلك من خلال التعريف بأهمية كل مرحلة، وتحديد خطواتها وعناصرها الرئيسية، ثم وضع مجموعة من الإرشادات الإجرائية لصناعة السياسة ومنفذها في كافة المستويات الإدارية في كيفية تطبيق كل مرحلة عملياً في ميدان التعليم

## مراحل إعداد السياسة التعليمية، وقياس أثرها:

إن إعداد السياسة التعليمية أمر معمد، كما أن تحديد دورة السياسات في سياق التعليم أمر ضروري، ويمكن استخدامه كدليل لوضع سياسة تعليمية وتنفيذها بشكل صحيح، ويمكن عرض مراحل إعداد السياسة التعليمية، كما تم تناولها في الكتابات والأدبيات المتعلقة بالسياسة التعليمية في الجدول (2) للاسترشاد بها في وضع مراحل إعداد السياسة التعليمية

جدول (2): مراحل إعداد السياسة التعليمية في الكتابات التربوية

(Qawasmeh, 2022: 35-38)	(Gaol, 2022: 7-11)	(Bashar & Sifawa, 2022: 70)	(Sigh & Sharma, 2021: 37)	Shewchuk, 2019: 11-15)	(Jann & Wegrich, 2007: 46-53)
Initiation المبادرة	وضع جدول الأعمال في التعليم Agenda Setting in Education	تعريف المشكلة Problem Identification	تحديد المشكلات Identification of problems ووضع جدول الأعمال Agenda Setting	وضع جدول الأعمال Agenda Setting	إعداد جدول الأعمال Agenda Setting
صياغة Formulation	صياغة السياسات التعليمية Educational Policy Formulation	صياغة بداخل السياسة Formulation of Policy Options تقييم بداخل السياسة Evaluation of the Policy Options	صياغة السياسة Policy formulation	صياغة السياسات Policy Formulation	صياغة السياسات وصنع القرار Policy Formulation and Decision-Making
	تشريع السياسة التعليمية Educational Policy Legitimation	اختيار البديل Selection of Option	إضفاء الشرعية على السياسة Policy legitimation		
		التأصيل الاجتماعي للسياسة التعليمية Socialization of Educational Policy			
التنفيذ Implementation	تنفيذ السياسة التعليمية Implementation of Education Policy	التنفيذ Implementation	تنفيذ السياسة Policy Implementation	تنفيذ السياسة Policy Execution	التنفيذ Implementation
Evaluation التقويم	تقويم سياسة التعليم Evaluation of Education Policy	تقويم السياسات Policy Evaluation	تقويم السياسة Policy Evaluation	نتائج السياسات ونقويمها Policy Outcomes and Evaluation	التقويم والإنهاء Evaluation and Termination
		مراجعة السياسة Policy review			

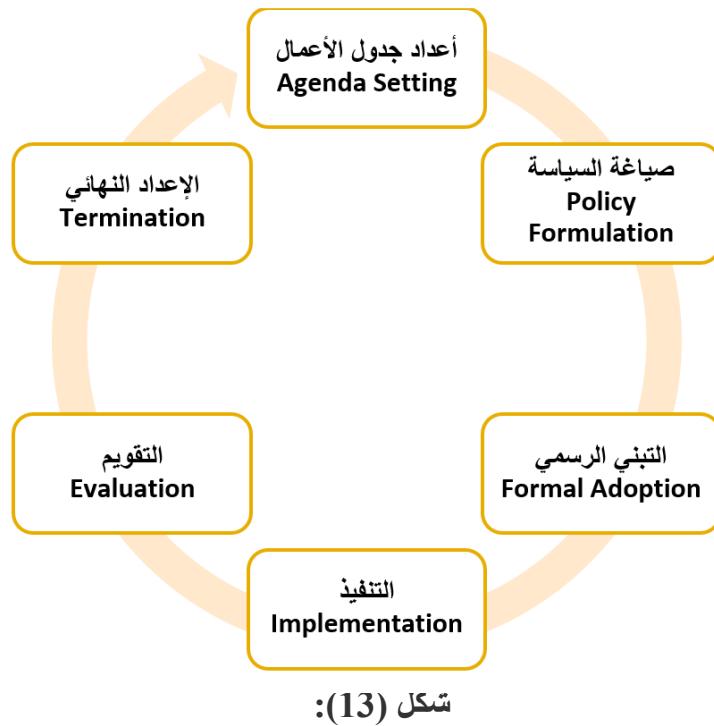
إن إعداد السياسات ليس مجرد وظيفة فنية؛ بل عملية تفاعلية معقدة تتأثر بالقوى الاجتماعية والسياسية والبيئية التي تشكل سياق السياسة، والتي تعكس على خيارات السياسة، وتؤثر على مخرجاتها (Yalmanov, 2020: 558)

## نماذج سياسات: مراحل إعداد السياسة التعليمية في التعليم ما قبل الجامعي في سيراليون.

حددت وزارة التربية والتعليم في سيراليون (Ministry of Basic and Senior Secondary Education, 2020: 7)، مراحل إعداد السياسة التعليمية على النحو التالي:

- إعداد جدول الأعمال Agenda Setting: يتم فيها تحديد المشكلات الجديدة أو القائمة، التي قد تتطلب إجراءً حكومياً.
- صياغة السياسات Policy Formulation: تحديد السياسة التي ستحقق مجموعةً معينةً من الأهداف، من خلال: (1) تحليل السياسة الحالية؛ (2) صياغة مقتراحات للسياسات الجديدة؛ (3) إجراء مشاورات واسعة النطاق مع أصحاب المصلحة الرئيسيين؛ (4) تحديد المسؤول عن الصياغة والتنفيذ.
- التبني الرسمي Formal Adoption: الحصول على الموافقة المناسبة لاعتماد السياسة بشكل رسمي.
- التنفيذ Implementation: التأكد من أن المسؤولين الحكوميين المطلوبين وأصحاب المصلحة الرئيسيين لديهم المعرفة والموارد الالزامية لتنفيذ السياسة، فضلاً عن مراقبة تنفيذ السياسة. وينبغي دعم التنفيذ، حيثما أمكن، بمبادئ توجيهية سياسية، وإجراءات تشغيل موحدة.
- التقويم Evaluation: تقييم فعالية ونجاح السياسة؛ من خلال البحث الكمي و/أو النوعي، وتقديم أدلة قاطعة لصانعي السياسة للنظر فيها.
- الإنماء Termination: دراسة كيفية تطوير السياسة بشكل أكبر، أو تقديم دعم إضافي لتحديثها وتكييفها ومواصلتها، بالإضافة إلى ذلك؛ يمكن إنتهاء السياسة إذا اعتبرت زائدة عن الحاجة أو مُنجزة أو غير فعالة.

Source: (Ministry of Basic and Senior Secondary Education, 2020: 7)



Source: (Ministry of Basic and Senior Secondary Education, 2020: 7)

من خلال تحليل الأدبيات في مجال السياسة التعليمية المتضمنة في الجدول السابق رقم (2)؛ يمكن الاتفاق على المراحل التي تشكل إعداد السياسة التعليمية، ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

شكل (14): مراحل إعداد السياسة التعليمية



المصدر: من إعداد المستشارين بالمركز.

من الشكل السابق؛ سيتم التطرق إلى طبيعة كل مرحلة وأهدافها وإجراءات تنفيذية لصانعي السياسة التعليمية ومنفيها لتطبيق كل مرحلة، ويمكن إيضاح ذلك على النحو التالي:

## المرحلة الأولى:

### إعداد جدول الأعمال في السياق التعليمي :Agenda Setting in Education Context

تهدف هذه المرحلة إلى تحديد طبيعة المشكلات التي تتطلب اهتماماً من قبل صانعي السياسة التعليمية، وتحديد القضايا التي تستحق أكبر قدر من الاهتمام (Cairney, 2012: 33)

#### إطار مرجعي لمرحلة إعداد جدول الأعمال:

##### ملاحظة

الفئة المستهدفة من مرحلة إعداد جدول الأعمال هم صناع السياسة التعليمية على مستوى وزارة التربية والتعليم، وهم إجرائياً: الوزراء والقيادات على مستوى الإدارة العليا من القيادات التعليمية والمخططون ومحللو السياسة التعليمية، وتكون مرجعيتهم في إعداد جدول الأعمال الباحثين والرأي العام والممارسين، ويصبح دور صانعي السياسة التعليمية في هذه المرحلة تشخيصياً، بالاستعانة بالفئات السابقة والجهات المعنية.

#### 1 - مفهوم مرحلة إعداد جدول الأعمال:

يتم في هذه المرحلة جمع المشكلات المختلفة المتعلقة بالتعليم؛ لتحديد القضايا أو الأمور الرئيسة التي تحتاج إلى حل، وهناك أمراً مهماً يجب مراعاته عند إعداد جدول الأعمال هما: تحديد المشكلات، و اختيار القضايا التعليمية. ومن ثمًّ؛ يحتاج صناع السياسات إلى فهم المشكلات التي تحدث في سياق التعليم، ويجب عليهم معرفة المشكلات بشكل شامل ومتعمق، ومن ثمًّ؛ يقومون بطرح الأسئلة التالية: ما الجوانب التي تتقاطع فيها المشكلات التعليمية؟ وهل يمكن لهذه الجوانب أن تؤثر على سياسة التعليم التي سيتم اتخاذها؟ وما طبيعة هذه المشكلات؟ وما درجة تعقيدها؟ وما أسبابها؟ ومن ثمًّ؛ أصبح من الضروري تحديد متى تصبح المشكلة جدول أعمال (Gaol, 2022: 7)

#### 2 - أبعاد مرحلة إعداد جدول الأعمال:

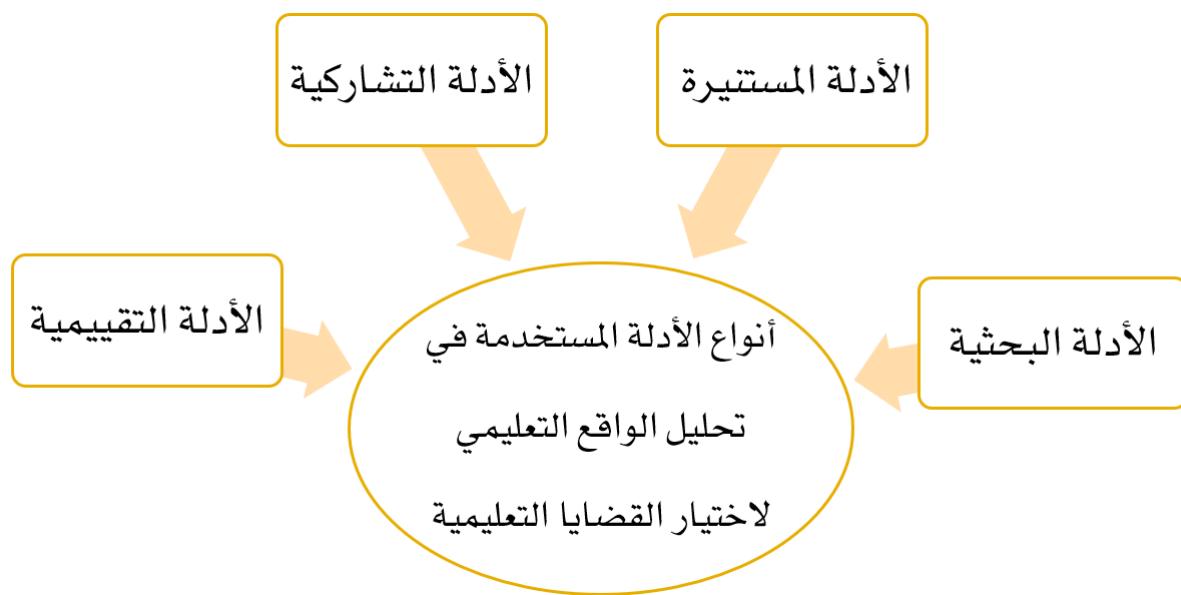
ومن ثمًّ؛ تتضمن هذه المرحلة بعدين مهمين:

##### • تحديد المشكلة .Problem Identification

إنَّ إجراء التحليل هو الذي سيمكِّن من تحديد المشكلة، وهذا التحديد سيمكِّن من إجراء تقييم عملي لخطورة المشكلة المعنية، وفي نفس الوقت تحديد حجمها وطبيعتها وأسبابها المحتملة (Bashar & Sifawa, 2022: 70).

• اختيار القضايا التعليمية باستخدام الأدلة:

ويمكن توضيح الأدلة المستخدمة في تحليل الواقع التعليمي لاختيار القضايا التعليمية في الشكل التالي:



شكل (15): أنواع الأدلة

المصدر: من إعداد المستشارين بالمركز.

ويمكن توضيح أنواع الأدلة التي تساعد في تحليل المشكلات التعليمية على النحو التالي:

(The Presidency Republic of South Africa, 2020: 13)

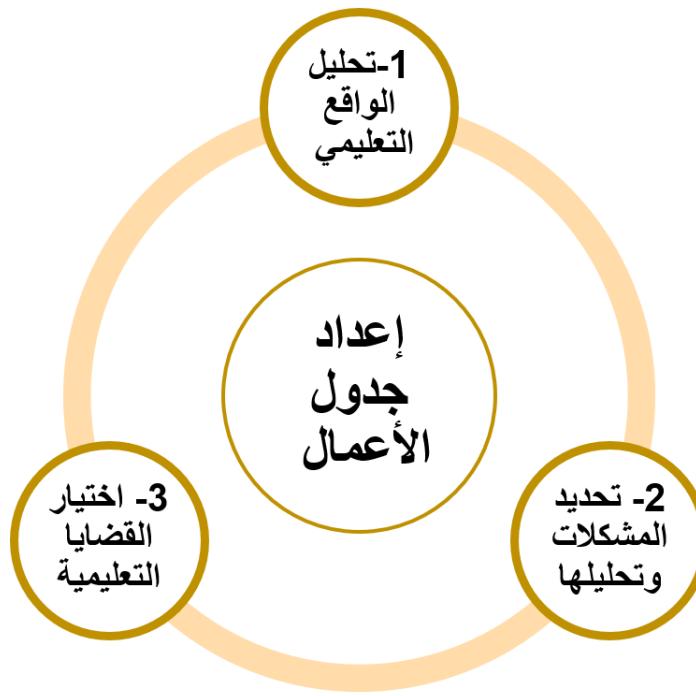
- الأدلة القائمة على البحوث التربوية التي يجريها العلماء والأكاديميون والمجموعات المهنية؛ من خلال عملية بحثية رسمية وشاملة.
- ممارسة الأدلة المستنيرة: يقصد بها الأدلة المستمدة من الخبرة في الواقع والممارسات كالبيانات الإدارية التي يتم الحصول عليها من رصد السياسات والبرامج القائمة وما إلى ذلك.
- الدليل التشاركي: الدليل الذي يستند إلى التجارب اليومية للجهات المهمة والمتأثرة بالسياسة التعليمية؛ كالاستبيانات عن رضا الجهات المعنية، والمشاورات مع الجماعات المهمة.
- الدليل التقييمي: وهو دليل يوضح مانجح في الماضي، ولمن وكيف ولماذا، ومن أمثلة التقييمات المستخدمة: (التشخيصية، والتنفيذية، وقياس الأثر).

يتم الاعتماد في مرحلة إعداد جدول الأعمال على مراكز البحث؛ للاستعانة بالبحوث والدراسات التي تمت في مجال التربية والتعليم، "ففي ولاية فرجينيا Virginia، منظمات أبحاث السياسة العامة Public Policy Research Organizations، وتسمى أحياناً (مؤسسات الفكر والرأي)، والتي تقوم بإجراء البحوث والدراسات، ونشر المقالات، وإعداد أوراق بحثية؛ بشأن موضوعات تتصل بتحليل الواقع التعليمي وبالسياسة التعليمية عامةً، ومن أمثلة هذه الجهات: مركز الدراسات الإستراتيجية والدولية، ومعهد المشروعات التنافسية".

Source: (Bureau of International Information Programs, 2004: 30).

### 3 - خطوات مرحلة إعداد جدول الأعمال:

- يعد وضع جدول الأعمال الخطوة الأولى في إعداد السياسة التعليمية، ويمكن تحديد خطواتها على النحو التالي:
- تحليل الواقع لجمع المشكلات التعليمية وتصنيفها، ومعرفة أبعادها، وأسبابها، وطبيعتها، وعلاقتها ببعضها البعض؛ لذلك في هذه الخطوة يتم الاستعانة بخبراء التعليم لإمداد صانعي السياسات بالأدلة البحثية؛ حتى يمكن الاستفادة من نتائج البحث في تحليل الواقع التعليمي، وتحديد مشكلاته (Gaol, 2022: 7).
  - التحديد الدقيق للمشكلات التعليمية، ويتم من خلال ثلاثة مسارات أو تيارات، حيث يتضمن الأول تيار تحليل المشكلة Stream of Problem Analysis، ويشمل المؤشرات وفعاليات المجموعات المؤورية والملحوظات والتعليق على السياسة، والذي يلفت انتباه صانعي السياسة إلى المشكلات التعليمية، فمثلاً ينشر الموقع الرسمي لوزارة التعليم الصينية بانتظام "النشرة الإحصائية الوطنية للتعليم" كل عام، ويرصد بشكل روتيني مجموعة من المؤشرات؛ كمعدل الالتحاق الإجمالي، والتعليم الإلزامي، وتأهيل المعلمين، وغيرها؛ حيث أوضحت المؤشرات الإحصائية الخاصة بمعدل الالتحاق الإجمالي مشكلة التسرب في التعليم، ومن ثم؛ تساعد المؤشرات في تحديد المشكلات التعليمية. أما التيار الثاني فيسمى بتيار السياسة Stream of Policy، ويعُد اقتراحات من مجتمع السياسة، أي: المهنيين؛ مثل: العلماء والمسؤولين الحكوميين والمعلمين ورجال الأعمال الذين يركزون بشكل جماعي على القضايا في مجال السياسة، ويقدمون توصيات ومقترنات مستقبلية، ويتوقع أعضاء مجتمع السياسة أن تجذب مقرراتهم السياسية انتباه المجتمع المدني والحكومي. وأخيراً هناك تيار التحليل السياسي Stream of Political Analysis، والذي يتضمن المجالس الرسمية في الدولة وجماعات الضغط والأحزاب السياسية الممثلين عن المجتمع، والذين يسعون إلى تحديد مشكلاته وحلها (Rao, 2019: 5-9-14). لذلك من الأفضل لتحديد المشكلات التعليمية الجمع بين التيارات السابقة؛ لتحقيق التأثير المشترك للتدفقات الثلاثة، والتي يطلق عليها ما يسمى بـ"نافذة السياسة" Window of Policy، الناتجة عن "الحدث الملحّ" في تيار المشكلة، و"الحدث الرئيس" في تيار السياسية، و"الحدث الرسمي" في تيار التحليل السياسي، ومن ثم؛ تؤدي التيارات الثلاثة دوراً مهماً في التحديد النهائي لأجندة السياسة (Rao, 2019: 14).
  - بناءً على تحديد المشكلات التعليمية؛ يتم تحديد القضايا التعليمية الملحّة ذات تركيز وطني، وقد يلجم صانعو السياسة التعليمية إلى وسائل الإعلام في وضع الأجندة التعليمية؛ لمعرفة موقف أصحاب المصلحة من القضايا المحددة (Odou, et al., 2019: 39).
- ويمكن توضيح خطوات مرحلة إعداد جدول الأعمال كما في الشكل التالي:



شكل (16): خطوات مرحلة إعداد جدول الأعمال

المصدر: من إعداد المستشارين بالمركز.

#### إجراءات تنفيذية لصانعي السياسة التعليمية لتطبيق مرحلة إعداد جدول الأعمال:

1. تحليل الواقع التعليمي للتعرف على جوانب القوة والضعف في النظام التعليمي، والوقوف على أبرز المشكلات التعليمية؛ من خلال استخدام عدة آليات، منها:
  - الدعوة إلى مائدة مستديرة تتضمن القيادات التعليمية، وعدداً من الخبراء والباحثين ومحالى السياسة التعليمية ومخططيها والممارسين؛ لمناقشة الأوضاع التعليمية والمشكلات التي تواجه النظام التعليمي.
  - إعلان صانعي السياسة التعليمية عن رغبتهم في إجراء بحوث علمية تشخيصية للواقع التعليمي، بالتعاون مع مراكز البحوث التربوية والتعليمية ومراكز الفكر والرأي؛ لإمدادهم بمعلومات دقيقة عن الواقع التعليمي ومشكلاته.
  - تحديد الحاجات التعليمية وترتيب أولوياتها التي ستقوم السياسة التعليمية على إشباعها، والوفاء بها.
  - تشكيل فرق بحثية من الخبراء والباحثين والمتخصصين للاطلاع على البحوث العلمية المقدمة من الباحثين الأكاديميين، والتي يمكن الاعتماد عليها في تحديد المشكلات التعليمية، وكذلك الاستفادة منها في الحلول المطروحة.
  - عقد مؤتمرات قومية لمناقشة الأوضاع التعليمية القائمة، تضم القيادات التعليمية وخبراء وباحثين وممارسين وممثلين عن وزارة التربية والتعليم والجهات المهمة بالتعليم.
  - استطلاع آراء الخبراء والمتخصصين والممارسين حول المشكلات التعليمية، مع تقديم المقترنات اللازمة لمواجهتها؛ من خلال تصميم وزارة التربية والتعليم لموقع إلكتروني، يتم من خلاله إرسال استطلاعات الرأي إلى الجهات المعنية، وتكليف عدد من الباحثين لتحليل البيانات والمعلومات المرسلة إليهم.

- تكوين المجموعات البؤرية لمناقشة الأوضاع التعليمية ومشكلاتها، مع إمكانية تكوينها عن بُعد باستخدام مصادر التكنولوجيا الحديثة؛ لضم أكبر عدد ممكن من الخبراء والمتخصصين وأصحاب الفكر والباحثين.
- 2. التحديد الدقيق للمشكلات التي تواجه النظام التعليمي، وصياغتها بدقةٍ من قِبَل الفرق البحثية، بالتشاور مع جميع الجهات المستهدفة، والمعنية بشأن الموجهات الأساسية للسياسة التعليمية، وإعدادها في تقارير علمية؛ لإرسالها إلى وزارة التربية والتعليم.
- 3. تحل الفرق البحثية المشكلات التعليمية بعد تحديدها بدقةٍ؛ من خلال إجراء الاستبيانات والمقابلات مع الممارسين في الميدان التعليمي، والاستعانة بالخبراء ومحاللي السياسة التعليمية لإجراء التحليل العلمي لهذه المشكلات، والتعرف على أبعادها، وحجمها، وأسبابها، ومدى خطورتها، والنتائج المترتبة عليها.
- 4. ترتيب المشكلات المختلفة وفقاً لأهميتها وخطورتها، ومدى تأثيرها من قِبَل لجنة متخصصة، تتكون من ممثّلين من وزارة التربية والتعليم والقيادات التعليمية والباحثين ومحاللي السياسات والممارسين؛ حيث يتم عقد اجتماعات موسعة لاختيار القضايا التعليمية، التي ستكون محور السياسة التعليمية وفقاً للأولويات التعليمية.
- 5. عقد مؤتمر قومي لطرح القضايا التعليمية التي تم التوصل إليها للنقاش مرةً أخرى؛ حتى يتم الاتفاق على ما يُشكّل اتجاهات السياسة التعليمية في ضوء تحليل الواقع التعليمي.

### ملاحظة

لابد أن تتسم هذه المرحلة بالوضوح والموضوعية والعلمية، مع الوضع في الاعتبار استخدام أكثر من آلية لإعطاء صورة واقعية دقيقة وصحيحة عن نظام التعليم.

## أمثلة تطبيقية على مرحلة إعداد جدول الأعمال:

### 1 - سياسات التعليم الابتدائي (سياسة القراءة) بالولايات المتحدة الأمريكية:

أصبحت قضية القراءة بارزة على أجندـة حـوكـمات الـولـاـيـات الـمـتـحـدة الـأـمـرـيـكـيـة خـلـال النـصـف الـأـخـير من تـسـعـينـيات الـقـرن الـعـشـرـين، بالاستـعـانـة بـبـيـانـات الـمـقـابـلـات منـ الجـهـات الـفـاعـلـة فيـ سـيـاسـة القرـاءـة فيـ كالـيفـورـنيـا وـمـيـشـانـ وـتكـاسـ؛ حيثـ أـثـرـت مـجـمـوعـة منـ العـوـامـل علىـ وـضـعـ أـجـنـدـة سيـاسـة القرـاءـة فيـ الـوـلـاـيـة، بماـ فيـ ذـلـك ردـودـ أـفـعـالـ الـآـبـاءـ وـالـمـعـلـمـينـ وـمـجـمـوعـاتـ الـأـعـمـالـ، وـبـيـانـاتـ إـنـجـازـ الـطـلـابـ، وـالـضـغـوطـ السـيـاسـيـةـ منـ إـدـارـةـ الـوـلـاـيـةـ، وـالـمـصـلـحةـ الـإـقـلـيمـيـةـ وـالـوـطـنـيـةـ، وـالـاعـتـقـادـ السـائـدـ بـأـنـ القرـاءـةـ هيـ لـبـنـةـ أـسـاسـيـةـ لـنـجـاحـ الـطـلـابـ، وـالـإـدـرـاكـ الـوـاسـعـ الـنـطـاقـ بـأـنـ الانـحـدـارـ فيـ إـنـجـازـ القرـاءـةـ كانـ رـمـزاـ لـفـشـلـ الـمـدارـسـ الـعـامـةـ؛ لـذـلـكـ وـضـعـتـ عـلـىـ أـجـنـدـةـ السـيـاسـةـ التـعـلـيمـيـةـ، حيثـ تـحـوـلـ الـخـلـافـ الـأـيـدـيـوـلـوـجـيـ إلىـ حدـ كـبـيرـ بـيـنـ الـمـهـنـيـنـ الـعـلـيـمـيـنـ إـلـىـ سـمـةـ رـئـيـسـةـ لـمـنـصـاتـ السـيـاسـيـنـ فـيـ الـوـلـاـيـةـ، فـضـلـاـ عـنـ كـوـنـهـ مـسـأـلـةـ ذـاتـ أـهـمـيـةـ كـبـيرـ لـلـجـمـهـورـ وـوـسـائـلـ إـلـاعـامـ وـمـجـمـوعـةـ مـتـوـعـةـ مـنـ جـمـاعـاتـ الـمـصالـحـ عـلـىـ وـجـهـ التـحـدـيدـ.

ومن ثم؛ فقد تم تحديد المشكلات التعليمية (مشكلة القرائية) من خلال مؤشرات منهجية، أو أحداث تركيز، أو ردود فعل سلبية من السياسات القائمة أو تقييم المؤشرات، أو الملاحظات التي يتلقاها المسؤولون من الناخبين أو مُؤيّمي البرامج، الأمر الذي يلفت انتباه صانعي السياسة إلى القضايا التعليمية الملحة، كما أن التقارير والمبادرات الوطنية كأحداث مركزة لفت الانتباه إلى مشكلة القراءة في ولاياتها، وكان اختبار التقييم الوطني للتقدم التعليمي الذي ترعاه الحكومة الفيدرالية بمثابة المؤشر الأساسي لإنجاز القراءة والحدث المركزي الرئيس لجذب الانتباه إلى مشكلة القراءة في ولاية كاليفورنيا؛ فضلاً عن أن سياسات القراءة تؤثر على عدد كبير من الطلاب (أي: جميع الطلاب من مرحلة ما قبل المدرسة وحتى الصف الثالث)، وترتبط القراءة بسياسات تعليمية بارزة (على سبيل المثال: حجم الفصل، والتمويل الفيدرالي، ومؤهلات المعلمين، وقانون عدم تخلف أي طفل عن التعليم [NCLB]، والتقييم، والمساءلة). ومن ثم؛ تجد العديد من القضايا التعليمية طريقها إلى دائرة الضوء السياسية، وإلى الأجندة الحكومية في ضوء تشخيص مشكلات الواقع التعليمي.

(Young, et al., 2015: 1-5-16)

## 2 - سياسات التطوير التعليمي في سلطنة عمان:

- تطبيق منهج كامبردج لمواد العلوم والرياضيات: قامت وزارة التربية بعمان بتطبيق مناهج كامبردج Cambridge لمواد العلوم والرياضيات؛ حيث جاء ذلك استجابةً لركائز رؤية عمان 2040 وأهدافها وأولوياتها، ومتطلبات سوق العمل، ومواكبةً للمستجدات العالمية، ولرفع مستوى الطلبة في مادتي العلوم والرياضيات؛ بما يتواافق مع المعايير الدولية والعالمية، ولرفع مستوى الكفايات التعليمية لطلبة سلطنة عمان؛ لتمكينهم من منافسة أقرانهم عالمياً في المسابقات والدراسات الدولية، ولقد اعتمدت في تلك السياسات على الاجتماعات والمناقشات المستفيضة مع الخبراء والمعنيين والمسؤولين في المؤسسات الحكومية ذات الصلة، وممثلين من القطاع الخاص، بالإضافة إلى صانعي السياسة التعليمية في السلطنة.
- التعليم للجميع: لقد عملت السلطنة على تحقيق أهداف التعليم للجميع منذ مؤتمر جومتين 1990، وهي الأهداف التي أعيد التأكيد عليها في مؤتمر داكار الذي عُقد في أبريل 2000 م؛ من خلال خططها الخمسية الممتدة. وقد جاء مؤتمر الرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني 2020م، الذي انعقد في 1995م، وما أعقبه من مؤتمرات وندوات محلية وإقليمية في السلطنة لاستطلاع آراء وأفكار المهتمين من المجتمع المحلي والإقليمي وال العالمي حول تطوير التعليم والتنمية، فضلاً عن تلك المؤتمرات والندوات التي أقامتها وزارة التربية والتعليم، والتي أدت دوراً كبيراً في تسيير حركة التعليم في السلطنة، وفي وضع سياسات تعليمية، لعل من أبرزها:

- الملتقى الأول للإشراف التربوي 2019م.

- مؤتمر التربية من أجل التنمية المستدامة لدعم التنوع الثقافي والبيولوجي، الذي انعقد في الفترة من 24-26 يناير 2011م، وذلك بالتعاون مع منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو).

- ندوة الإشراف التربوي بشعار "تحديات الدور وفاعلية الممارسة"، التي عُقدت في الفترة من 29/3-30/3/2010م.
- الندوة الإقليمية حول تطوير التعليم ما بعد الأساسي بالدول العربية (للفصين 11-12)، التي عقدت في الفترة من 24-26 أبريل 2005م.
- الندوة الوطنية لتطوير التعليم ما بعد الأساسي (للفصين 11-12)، التي عقدت في الفترة 1-3 أبريل 2002م.
- المؤتمر الدولي لتطوير التعليم ما بعد الأساسي في الفترة (24/12/2002-22/12).

### المرحلة الثانية:

## صياغة السياسة التعليمية :Educational Policy Formulation

تتضمن مرحلة صياغة السياسة التعليمية تحديد الأهداف، والتكلفة، وتقدير تأثير الحلول، والاختيار من قائمة الحلول، واختيار أدوات السياسة المناسبة (Cairney, 2012: 33)، فبعد تحليل الوضع الحالي والاتفاق على ما يشكل اتجاهات السياسة يتم بعد ذلك صياغة خيارات/بدائل السياسة وتقدير تكلفتها وتقيمها، مما يؤدي إلى تحديد الأولويات ومراحلها .(Asia and Pacific Regional Bureau for Education, 2013: 8)

### إطار مرجعي لمرحلة صياغة السياسة التعليمية:

تعد صياغة السياسات التعليمية المرحلة الثانية في إعداد السياسة التعليمية، ولا يمكن إحداث فصل قاطع لمرحلة الصياغة عن مرحلة تحديد جدول الأعمال؛ فصياغة السياسات تشير إلى العملية التي يتم من خلالها تطوير مبادرات السياسة الممكنة

#### 1 - مفهوم مرحلة صياغة السياسة التعليمية:

تتضمن الصياغة تحديد مجموعة متنوعة محتملة من البديل لحل مشكلة ما، واستخدام مجموعة محددة من أدوات السياسة التي تسهم في عملية الصياغة، وتعتبر صياغة السياسات التعليمية أكثر تقنيةً؛ لأنها يجب إجراء تحليلات متنوعة للمشكلات والاستمرار فيها بشكل مباشر؛ لتحديد الحلول والوصول إلى أفضل السياسات لحل المشكلات التعليمية القائمة (Gaol, 2022: 8)

**صياغة السياسة التعليمية: "صياغة بدائل أو خيارات سياسية متنوعة؛ بهدف حل المشكلات التعليمية، وتقيمها؛ لتحديد الأولويات التعليمية".**

#### 2 - أدوات صياغة السياسات التعليمية:

ويمكن توضيح أدوات صياغة السياسات التعليمية، وربط الأدوات باستخدامها المحتمل في مهام صياغة السياسة التعليمية في الجدول التالي:

### جدول (3): الأدوات المستخدمة في خطوات صياغة السياسة التعليمية<sup>1</sup>.

الأمثلة على الأدوات المناسبة لاستخدامها في جمع المعلومات لمرحلة صياغة السياسة التعليمية	نوعية المعلومات ذات الصلة بصياغة السياسة التعليمية	خطوات صياغة السياسة التعليمية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• المؤشرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية.</li> <li>• Environmental, Social and Economic Indicators</li> <li>• بيانات المسح Survey Data</li> <li>• التقارير الإحصائية Statistical Reports</li> <li>• أدلة أصحاب المصلحة Stakeholder Evidence</li> <li>• أدلة الخبراء Expert Evidence</li> <li>• العصف الذهني Brainstorming</li> <li>• رسم خرائط الأدلة Argumentation Mapping</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• معلومات أساسية عن مشكلات التعليم والقضايا الرئيسية للتعليم</li> </ul>	تحديد القضايا التعليمية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحليل السيناريو Scenario Analysis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رؤى حول الأهداف العامة ومستقبل التعليم</li> </ul>	تحديد الغايات والأهداف العامة للسياسة التعليمية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• أدلة أصحاب المصلحة Stakeholder Evidence</li> <li>• أدلة الخبراء Expert Evidence</li> <li>• العصف الذهني Brainstorming</li> <li>• رسم خرائط الأدلة Argumentation Mapping</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع مجموعة من البدائل المتنوعة والمحتملة للقضايا التعليمية</li> </ul>	صياغة خيارات السياسة التعليمية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحليل التكلفة والعائد وفعالية التكلفة Cost-Benefit and Cost-Effectiveness Analysis</li> <li>• تحليل التكلفة والمنفعة Cost-Utility Analysis</li> <li>• تحليل متعدد المعايير Multi-Criteria Analysis</li> <li>• تحليل المخاطر والمنافع Risk-Benefit Analysis</li> <li>• تقييم المخاطر Risk Assessment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مقارنة التأثيرات المحتملة للبدائل المختلفة</li> </ul>	تقييم خيارات السياسة التعليمية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الأدوات الاستقرائية أو التنبؤية تتضمن:</li> <li>• تحليلات السلسل الزمنية أو الأساليب الإحصائية Time-Series Analyses or Statistical Methods</li> <li>• أحکام مستنيرة Informed Judgements (على سبيل المثال: تقنية دلفاي)</li> <li>• المحاكاة الحاسوبية Computer Simulations</li> <li>• التنبؤ الاقتصادي Economic Forecasting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقييم الاتجاهات الماضية والمستقبلية</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• أدلة أصحاب المصلحة Stakeholder Evidence</li> <li>• أدلة الخبراء Expert Evidence</li> <li>• العصف الذهني Brainstorming</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التوصل إلى البدائل المناسبة للسياسة والاتفاق عليها</li> </ul>	اختيار بديل السياسة

الجدول من إعداد المستشارين بالمركز، اعتماداً على المصدر التالي (Turnpenny, et al., 2016: 18-21).

1. تم تفصيل أمثلة لهذه الأدوات في ملحق رقم (1).

الفئة المستهدفة في هذه المرحلة هم وزراء التربية والتعليم والمستشارون كصانعي لسياسة على مستوى الإدارة العليا، فضلاً عن بروز دور الباحثين والرأي العام وأصحاب الفكر والفنين المتخصصين

### 3 - خطوات مرحلة صياغة السياسة التعليمية:

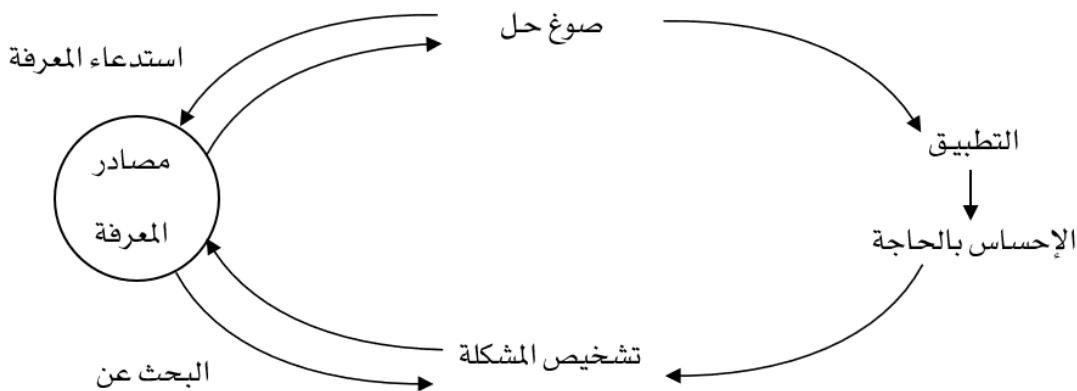
تتضمن مرحلة صياغة السياسات مجموعةً من المكونات الأساسية؛ لكي تتم على النحو المطلوب، ويمكن تلخيصها على النحو التالي:

**1 - تحديد الأهداف العامة لسياسة التعليمية Policy:** حيث تعدد المداخل التي يمكن استخدامها في تحديد أهداف السياسة التعليمية، والتي تتتنوع بين المدخل العقلاني والبحثي والسياسي، ويمكن توضيحها على النحو التالي:

أ. المدخل العقلاني Rationalism: يعني حدود الإدراك والانتباه البشري التي تقود صانعي السياسات إلى التركيز على بعض جوانب المشكلة على حساب الجوانب الأخرى، ومقارنة مجموعة جزئية من الحلول الممكنة، وبالتالي؛ فإن البحث في صياغة السياسات يسعى إلى فهم السياق الذي يتصرف فيه صناع القرار، وتحديد الانتقائية في اهتمام صانعي السياسة الذي يحدث في كثير من الأحيان (Sidney, 2007: 80)، فالهدف من طرح هذا المدخل نشر الوعي بـ "حدود" العقلانية في عملية صياغة السياسة؛ من أجل توسيع نطاق البحث عن الحلول؛ بغية تحسين إعداد السياسات. ويتضمن مدخل العقلانية مراحل تشمل على: توضيح الأهداف وترتيبها، وتحديد مجموعة من البديل للوصول إلى الأهداف، والتتبؤ بعواقب كل بديل، ومقارنة النتائج المتوقعة للبدائل المختلفة، و اختيار البديل الذي يزيد من تحقيق الأهداف، إلا أنه يتم انتقاد الاعتماد على العقلانية فقط؛ لكونها غير واقعية من حيث المعلومات والمتطلبات التحليلية، فضلاً عن ضعف قدرتها على التعامل مع المواقف التي تكون فيها الأهداف غير معروفة أو محل نزاع (Hahn, 1987: 223)، فيتعامل هذا المدخل مع عملية صنع القرار باعتبارها عملية فكرية، وليس سياسية.

ب. المدخل البحثي: تصميم السياسات وصياغتها من وجهة نظر محاللي السياسات المحترفين والباحثين، والذي يركز على أنه كيف يمكن لمفاهيم تصميم السياسات أن تحسن ممارسة تحليل السياسات والتوصيات التي يقدمها المحللون والباحثون، فعرضهم تطبيقي؛ لتحسين عملية تصميم بسائل السياسات، ويقتربون أن تحسين البحث عن البسائل السياسية وتوليدها سيؤدي إلى سياسات أكثر فعاليةً ونجاحاً، فالباحثون يسعون إلى الحد من العشوائية في صياغة السياسات؛ من خلال هيكلة عملية السياسة التعليمية بوعي وفق الخطوات العلمية (Sidney, 2007: 80). في المدخل البحثي يفضل استخدام نموذج حل المشكلات، فهو يبدأ من تعريف المشكلة القائمة إلى البحث عن المعلومات التي تساعد في فهم المشكلة، ثم الوصول إلى البسائل التي تسهم في حلها، ثم اختيار

البديل الأحسن، ثم اختياره أو تطبيقه، والافتراض الأساس الكامن من وراء هذا النموذج هو وجود إجماع على الأهداف من قبل الباحثين، ورسمي السياسات، وأنَّ مهمة البحث هي -فقط- تحديد الوسائل المناسبة، و اختيارها التي توصل إلى الأهداف (البكري، 1981: 42)، ويوضح الشكل الآتي عمليات هذا النموذج:



شكل (17): نموذج حل المشكلات

المصدر: (سعد، 2009: 48).

### نماذج سياسات:

## مراكز البحوث التربوية ودورها في صياغة السياسة التعليمية.

مراكز البحوث التربوية التي تسهم في صياغة السياسة التعليمية في مصر.

المؤسسات المشاركة في صياغة السياسة التعليمية في مصر، والتي تختلف من دولة لأخرى، وتتضمن مؤسسات صياغة السياسة التعليمية في مصر رئاسة الجمهورية - مجلس الوزراء - وزارة التربية والتعليم - مجلس النواب - المجالس القومية المتخصصة - المجلس الأعلى للتعليم قبل الجامعي - الأجهزة المحلية - مجلس إدارة المدرسة - مجالس الأمانة والآباء والمعلمين - مراكز البحوث التربوية. وسوف يقتصر الحديث على مراكز البحوث التربوية، حيث تقوم هذه المراكز بدور لا يستهان به في صياغة السياسة التعليمية؛ من خلال ما تقوم به من دراسات وأبحاث مختلفة في مجال التربية والتعليم، ومن هذه المراكز:

1. **المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية:** يهدف المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية إلى تزويذ المسؤولين والمتغليين بالسياسة التعليمية وخطط التعليم بالمعلومات العلمية والتربوية السليمة، وعلى الرغم من ذلك إلا أن الواقع يؤكّد على أن المركز لم يكن له دور فعال في صياغة وتكوين السياسات التعليمية، وإنما هو عبارة عن آلية فنية تقدم خدمات لصانع السياسة؛ من خلال دراسات وبحوث المركز، ويرجع هذا إلى ضعف المؤسسات التابعة لوزير التعليم، وذلك باعتبار وزارة التربية والتعليم -ممثلة في شخص الوزير- تمثل قمة السلطة التنفيذية المسئولة عن اقتراح السياسة التعليمية في جميع ميادين التعليم العام والفنى، ووضع الخطط والبرامج، ومتابعة تطبيقها.

2. المركز القومي لامتحانات والتقويم التربوي: إذ يختص المركز بوضع المعايير الخاصة لقياس وتقويم مختلف مستويات المعرفة والمهارات، وإعداد نظم الامتحانات وتقويمها وتطويرها؛ بما يحقق الأهداف التعليمية في إطار السياسة العامة للدولة، وإجراء الدراسات والبحوث العلمية؛ لتطوير واقع التقييم وأدواته في جميع مراحل التعليم.

3. مركز تطوير المناهج: يهدف المركز إلى تخطيط وتصميم وإعداد وتجريب وتنقيح المناهج والمواد التعليمية، وتقييمها ميدانياً لراجعتها وإعادة تطويرها، ويسهم المركز من خلال ذلك في رسم السياسة التعليمية، كما يتولى مهمة تدريب المعلمين على الاستخدام والتعامل مع المناهج المطورة.

(زكي وآخرون، 2019: 104-105)

ج. المدخل السياقي Contextual: يتضمن المدخل السياقي القيم بشكل واضح، والتي تحت محللي السياسات على الاستفادة من مجموعةٍ من وجهات النظر حول تحليل السياسات، وتنبثق من الاهتمام بالجهات التي تسهم في حوار السياسات، فالمدخل السياقي يركز على الإدماج الوعي للجهات المهمة وأصحاب المصلحة والمعنيين في عملية التصميم والبحث عن البديل، اطلاقاً من أن المعرفة السياقية المحلية تؤدي دوراً مهماً في تحسين حلول السياسات، وفي تعزيز الممارسات اليمقراطية (Sidney, 2007: 81).

### ملاحظة

تعدد المداخل أمر مطلوب لصياغة السياسة التعليمية لتحقيق التكامل باستخدام المداخل المختلفة، حيث تتضمن صياغة السياسة درجة معينة من الإبداع، ومشاركة الجهات المعنية، بالإضافة إلى العمليات العقلانية لصانعي القرار، ومن ثم؛ فإن الرجوع إلى مداخل متعددة وقوائم واسعة من أدوات السياسة يمكن أن يضفي طابعاً منهجياً على صياغة السياسات التعليمية

2 - صياغة بدائل السياسة **Formulation of Policy Options**: بعد تحليل الموقف والخروج بالمشكلة، وتحديد أبعادها وطبيعتها وأسبابها؛ فإن الخطوة التالية هي توليد مجموعة متنوعة من البديل، سيتم استخدام واحد أو اثنين منها لحل المشكلة، ويمكن وضع خيارات السياسة التعليمية من داخل وخارج النظام التعليمي، فيمكن الاستفادة من أفضل الممارسات التعليمية، فضلاً عن استعانة صانعي السياسة التعليمية بجميع الجهات في وضع البديل المختلفة للسياسة (Bashar & Sifawa, 2022: 70).

3 - تقييم بدائل السياسة **Evaluation of the Policy Options**: بعد توليد خيارات السياسة أو البديل، يأتي تقييم مدى صلاحية وموثوقية أو عدم صحة كل خيار من الخيارات التي تم إنشاؤها فيما يتعلق بقدرتها على تحقيق الهدف المنشود؛ حيث يتم تقييم كل خيار من الخيارات للتأكد من صحته وفعاليته ومبرره القدرة على تحمل تكاليفه، ويمكن تقييم خيارات السياسة من خلال المناقشات العامة في وسائل الإعلام، والمناقشات غير الرسمية، والمناقشات التي يجريها المسؤولون في وزارة التعليم وغيرها (Bashar & Sifawa, 2022: 70).

4 - اختيار البديل Selection of Option: بما أن أصحاب المصلحة في صنع السياسات لديهم اهتمامات مختلفة، فسيتم إجراء مداولات، وفي النهاية؛ يتم اختيار أحد خيارات السياسة، وبالتالي؛ إذا تبين أن خياراً سياسياً معيناً أكثر فعاليةً وأكثر تبريراً وأكثر استصواباً وأقل تكلفة، فسيتم بعد ذلك اختيار خيار السياسة هذا للتنفيذ (Bashar & Sifawa, 2022: 70).

5 - استخدام أدوات متنوعة من قبل صانعي السياسة التعليمية في صياغة السياسة التعليمية، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

أ. مداولات المائدة المستديرة Roundtable deliberations: وهي من الآليات المعاصرة، وستستخدم لتحليل وتفسير ومعالجة جميع أبعاد قضايا السياسة التعليمية المطروحة، ويمارس فيها ما يطلق عليه أسلوب العصف الذهني (عبد الكريم، 2009: 56).

ب. مشاركة أصحاب المصلحة أثناء صياغة السياسات Stakeholder Involvement during Policy Formulation: يُعد التشاور مع أصحاب المصلحة في وقت مبكر أثناء صياغة السياسات أمراً بالغ الأهمية، خاصةً أن التشاور ليس عملية خطية تحدث لمرة واحدة، بل عملية تعلم مستمرة ومتبدلة (The Presidency Republic of South Africa, 2020: 14).

ج. تكوين لجان متخصصة من الباحثين والمتخصصين، والمعنيين بقضايا التعليم؛ لدراسة مرحلة تعليمية معينة، وطرح البديل التي يمكن أن تعالج بعض المشكلات المطروحة للبحث، ودراسة المشكلات المختلفة؛ بناءً على تقارير أو شكاوى تصل إلى تلك اللجان من قبل أفراد المجتمع (عبد الكريم، 2009: 55).

د. استشارة الخبراء Expert Consultation: تتم استشارة الخبراء (خبراء في الأوساط الأكاديمية والاستشاريين) لضمان استناد السياسات إلى بيانات عالية الجودة، ويمكن الاعتماد على استشارة الخبراء في تطوير التشريعات، وفي عملية مراجعة السياسة (The Presidency Republic of South Africa, 2020: 14).

هـ. المشورة السياسية (العلمية) Scientific Policy Advice: تُعرف بأنها عملية تنويرية، يشارك فيها السياسيون والبيروقراطيون، فلا تتأثر بالدراسات أو التقارير الفردية، حيث إن البحث العلمي مصدر من مصادر المعلومات والمعرفة التي يتم الاستعانة بها في عملية صنع السياسات وصياغتها؛ حيث تتفق معظم الدراسات التي تتناول دور المعرفة في صياغة السياسات، على أن المعرفة تنتشر في العصر المعاصر على نطاق أوسع مما كانت عليه قبل بضعة عقود (Jann & Wegrich, 2007: 49-51).

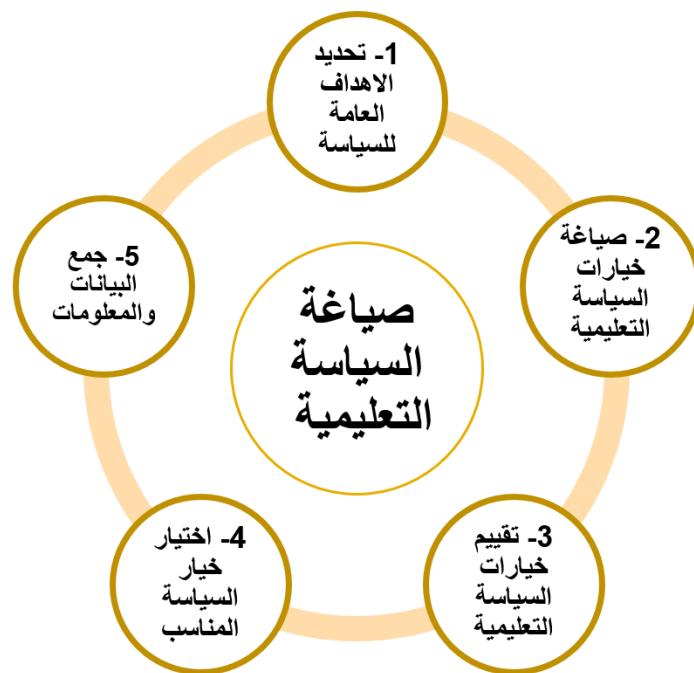
و. عقد اجتماعات موسعة: حيث يتم عقد اجتماعات موسعة مع الفئات المستهدفة؛ لمناقشة القضايا والبدائل المختلفة، ويتَّحَذَّ في نهايتها مجموعة من التوصيات؛ إذ أن هذه الآلية من الآليات الفعالة في صياغة السياسة التعليمية (زكي وأخرون، 2019: 103).

### المشورة السياسية العلمية في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

في المشورة السياسية العلمية تؤدي المؤسسات الدولية -منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) على سبيل المثال- دوراً واضحاً بشكل متزايد في إيصال المعرفة ضمن النقاش العام حول القضايا السياسية (Jann & Wegrich, 2007: 49-51)

في عقد الاجتماعات الموسعة: يتضح دور المؤتمرات التشاورية Consultative Conferences حيث عقدت وزارة التعليم ببتسوانا سلسلةً من المؤتمرات التشاورية لإعادة بناء ثقة الجمهور في عملية صنع السياسات التعليمية، فأجرى الباحثون مقابلات مع مجموعةٍ من أصحاب المصلحة والممارسين، وفيها تم تسجيل المعلومات والأفكار على أشرطة الفيديو التي قدمت في المؤتمرات السياسية للاعتماد عليها في صياغة السياسة التعليمية (Evans, 1994: 14)

ويمكن توضيح خطوات مرحلة صياغة السياسة التعليمية في الشكل التالي:



شكل (18): خطوات مرحلة صياغة السياسة التعليمية

المصدر: من إعداد المستشارين بالمركز.

### إجراءات تنفيذية لصانعي السياسة التعليمية لتطبيق مرحلة صياغة السياسة التعليمية:

ولتسهيل تطبيق مرحلة صياغة السياسة التعليمية تم تقسيمها إلى عدة خطوات أو مهام، وتتضمن الإجراءات التنفيذية ما يلي:

1. بعد تحديد القضايا التعليمية بناءً على تحليل الواقع في المرحلة السابقة؛ تدعو وزارة التربية والتعليم القيادات التعليمية وأصحاب المصلحة والباحثين ومحللي السياسة لعقد اجتماعات موسعة؛ لتحديد الغايات

والأهداف العامة التي تسعى السياسة التعليمية إلى تحقيقها.

2. تشكيل فريق عمل من الباحثين ومحالبي السياسة التعليمية والمخططين، يتولى صياغة خيارات السياسة التعليمية؛ لتحديد مجموعة متنوعة ومحتملة من البدائل السياسية لحل المشكلات التعليمية، مع استفادة الباحثين من الاطلاع على أفضل الممارسات التعليمية، وباستخدام مداخل وأدوات صياغة السياسة التعليمية المحددة سلفاً.

3. تنظيم لجنة إدارية من الوزارة والقيادات التعليمية وفئة من الخبراء والأكاديميين والمخططين، وبالتعاون مع المؤسسات البحثية لتقييم خيارات السياسة التعليمية، وتحديد مدى صلاحية و المناسبة كل خيار من خيارات السياسة؛ باستخدام الأدوات الخاصة بصياغة السياسة التعليمية، على أن يتم التقييم وفق مجموعة من المعايير العلمية لاختيار، وهي:

- اختيار البديل الذي تفوق إيجابياته سلبياته.

- اختيار البديل الذي تتوافق له الإمكانيات المادية والمالية والبشرية.

- اختيار البديل الذي يحظى باتفاق وإجماع.

- اختيار البديل الذي يوفر الوقت والجهد.

- اختيار البديل الذي يتاسب مع التوجهات العامة ومبادئ السياسة التعليمية.

- اختيار البديل الذي تتوافق له البيانات والمعلومات الكافية.

4. إجراء مداولات ومناقشات رسمية وغير رسمية من قبل المسؤولين في وزارة التربية والتعليم لاختيار بديل السياسة، بعد إجراء التقييم الدقيق لكافة البدائل المطروحة، على أن يتم إجراء تلك المداولات والمناقشات مع كافة الجهات المعنية من: (الباحثين، ومحالبي وصانعي السياسة، والمخططين، والممارسين، وأصحاب المصلحة والجهات المستفيدة، والمهتمين بشؤون التعليم)، لتنتهي هذه المناقشات بالاتفاق على خيارات محددة، تعكس هدف السياسة التعليمية وقضاياها الرئيسة.

في هذه المرحلة من الصعب الفصل بين صياغة السياسة التعليمية وصنع القرار التعليمي، وهنا تبرز العلاقة بين السياسة التعليمية وصنع القرار.

تركز مرحلة صياغة السياسة التعليمية على:

- تحديد الغايات والأهداف العامة، أي: ما ينبغي تحقيقه من خلال السياسة.

### ملاحظة

ضرورة مشاركة أصحاب المصلحة والجهات المعنية في مرحلة صياغة السياسة التعليمية وفي كل المراحل التالية لإعداد السياسة التعليمية؛ من اعتمادٍ، وتنفيذٍ، وتقديمٍ

- وضع البديل المختلفة وتقييمها، و اختيار البديل الأفضل؛ من خلال أدوات السياسة.

وعليه؛ تتلخص هذه المرحلة في أنه بعد إثبات وجود مشكلة أو مشكلات تتعلق بالسياسة - من خلال شكل من أشكال جمع البيانات - يتم بعد ذلك تقييم الأبعاد المختلفة للمشكلة ذات الصلة بالسياسة؛ لتحديد أسبابها ومداها، كأساس لتحديد الحلول السياسية المحتملة، وب مجرد التوصل إلى إجماع واسع النطاق حول طبيعة ومدى المشكلات؛ يلغا صناع السياسات إلى النظر في الاستجابات المناسبة؛ لتحديد أهداف السياسة التعليمية، ومن ثم؛ فإن هذا الجزء من عملية الصياغة يعتمد على قيام المسؤولين وصانعي السياسة بوزن الأدلة المتعلقة بخيارات السياسة المختلفة، وصياغة شكل من أشكال الاقتراح الذي يحدد أيّاً من هذه الخيارات سيتم تقديمها إلى مرحلة التصديق/الاعتماد، وتنتهي هذه المرحلة باختيار البديل أو الحلول العقلانية والمنطقية، لتأتي المرحلة التالية وهي الاعتماد النهائي للسياسة (القرار الرسمي باتخاذ السياسة)، أي: التوصل إلى اتفاق بشأن مسار العمل المختار

**أمثلة تطبيقية على مرحلة صياغة السياسة التعليمية:**

**سياسات إصلاح التعليم في تايلاند (سياسة تطوير جودة التعليم):**

في تايلاند يعاني التعليم من مشكلات متنوعة، تظهر في: عدم القدرة على استيعاب الطلاب، وضعف تأهيل الخريجين؛ لذلك وضعت الوزارة مجموعة من البديل ل لتحقيق جودة التعليم، وهي:

- إصلاح المناهج الدراسية في جميع مستويات التعليم: وتتضمن مراجعة محتوى المناهج الدراسية، وخاصة في مجالات المواد الأساسية، التي تزود الطلاب بالمعرفة الأساسية والتعلم المستمر الذي يسمح لهم بمواكبة العالم المتغير.

- تطوير الموارد البشرية استجابةً للمطالب المحلية والدولية: ويتضمن ذلك تطوير الموارد البشرية بالتركيز على المجالات أو التخصصات التي يوجد فيها نقص في الخريجين المؤهلين، أو التي تتماشى مع احتياجات التنمية في البلاد.

- غرس القيم الأخلاقية والمعنوية والديمقراطية في الطلاب: وذلك بتشجيع الطلاب على تطوير قيم مثل: الانضباط، وتقسيم العمل، والعمل الجماعي، والتنوع، والدعم المتبادل، والتضحيه من أجل الصالح العام، والمساواة بين الجنسين.

- تطوير المعلمين وأعضاء هيئة التدريس والعاملين في التربية والتعليم: يجب تطوير جودة المعلمين وأعضاء هيئة التدريس والعاملين، مع التركيز على معالجة نقص المعلمين في مجالات بعينها، وتدريب المعلمين الجدد. استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: وذلك لتحسين جودة التعليم؛ من خلال تحديد أفضل الممارسات من مدارس طبقت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- ومن خلال المناقشات واستشارات الجهات المعنية، وتحليل الآثار الاقتصادية والاجتماعية، وتحليل النتائج المتوقعة؛ تم تقييم البديل لتحديد تلك التي سيتم البدء بها لتحقيق أهداف السياسة التعليمية، فتم الإجماع على البدء بسياسة تطوير المعلمين وإصلاح المناهج الدراسية كأولويات لتحسين جودة التعليم.

(Thepkanjana, 1-2)

## اعتماد وتبني السياسة التعليمية :Adoption Educational Policy

تمهد مرحلة صياغة السياسة التعليمية لاتخاذ قرار محدد أو ما يسمى أحياناً "التبني" Adoption، لتبداً مرحلة جديدة من السياسة التعليمية، كما يعكس الشكل النهائي لصياغة السياسات في خطة العمل، وهي تحمل أهداف السياسة والأولويات والإستراتيجيات وبرامج ومشاريع السياسة؛ لتحقيق الأهداف المقصودة (Qawasmeh, 2022: 37)

### إطار مرجعي لمرحلة اعتماد/تبني السياسة التعليمية:

#### 1 - مفهوم مرحلة اعتماد/تبني السياسة التعليمية:

تعرفها (سعد، 2011: 42) بأنها: مرحلة تبني الأهداف العامة للسياسة التعليمية، أو قبولها، وعلى أساس ترجيح اتجاهات معينة، أو تدعيمها

تأتي مرحلة اعتماد السياسة التعليمية Adoption أو تبني السياسة التعليمية، ويطلق عليها أيضاً تشرعification Educational Policy Legitimation، وبعد صياغة السياسة؛ يتم إضفاء الشرعية عليها، فصياغة السياسات التي تم إنتاجها تحتاج إلى الحصول على اعتراف المجتمع، ومن ثم فالشرعية هي ضمان حصول أدوات السياسة المختارة على الدعم (Gaol, 2022: 9).

ومن ثم؛ يقصد باعتماد السياسة التعليمية إضفاء الشرعية Legitimation على السياسة، وقد يتضمن واحداً أو مجموعةً من المواقف: الموافقة التشريعية، والموافقة التنفيذية، والموافقة من خلال إجراء الاستفتاءات والتشاور مع مجموعات المصالح وجميع الأطراف المعنية (Cairney, 2012: 33).

كما يطلق على هذه المرحلة -أيضاً- مرحلة الإقرار Deciding Stage؛ يحدد فيها صناع السياسة -السياسيون، وجميع المعنيين بميدان السياسة التعليمية- المدخل المناسب لحل المشكلات، والإجراءات التي سوف تطبق، وتحتار؛ من خلال مجموعة من المعايير الموضوعية؛ لتعلن تحت اسم: "القرارات التعليمية" (Klemperer, et al., 2001: 199)

وفي هذه المرحلة؛ يبرز دور القانون أو التشريع، فهو القواعد العامة المجردة التي تنظم العلاقات بين أطراف المجتمع وفاته وجماعاته ونظمها، وبالتالي؛ فالعلاقة بينه وبين السياسة وثيقة، بل إن التشريع في حد ذاته أحد قوالب السياسة وعناصرها الأساسية، فالسياسة قد تخرج في صورة معنوية مثل الشعارات والمقولات الجامعة والحاشدة والموجهة، وقد تخرج في صورة تشريع قانوني أو لائحي، وقد تخرج في صورة قرارات إدارية (مدبولي، 2023: 65)

إن اعتماد السياسة التعليمية يعتمد على طرح السياسة على الجهات الحكومية، واللجان الوزارية، ومجلس الوزراء (هيكل تقويض السياسات). عادةً؛ يجب الحصول على الموافقة من قبل وزارة التربية والتعليم، وإبلاغ مجلس الوزراء بهذه السياسات لأخذ الموافقة عليها، وعلى الرغم من أن هذه المرحلة تتطوّي على اعتماد

السياسة، وهو ما يعني في جوهره الموافقة على السياسة للمرحلة التالية (التنفيذ)، فهي أيضًا في الأساس عملية تشاورية (The Presidency Republic of South Africa, 2020:14).

ويقصد بالمشروعين الجهات الرسمية المنوط بها الموافقة على سياسة تعليمية معينة، ووضع القوانين والقرارات التعليمية التي تسهم في تحقيقها.

في مرحلة اعتماد السياسة التعليمية يبرز دور المشرعين كأحد الفئات المستهدفة، ويصبح دور صانعي السياسة في هذه المرحلة كدور توجيهي، يوجه المشرعين لإقرار السياسة التعليمية.

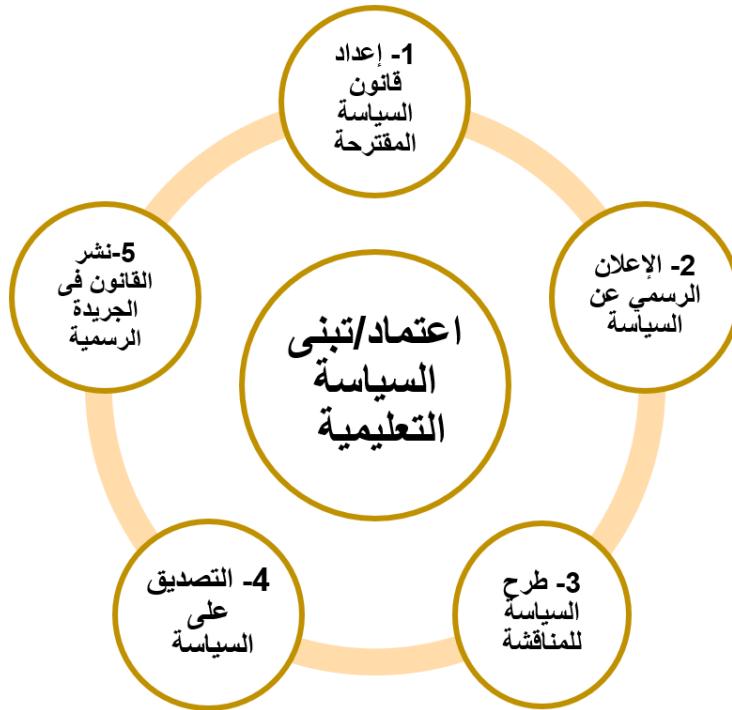
تركز مرحلة اعتماد السياسة التعليمية على:

- اتخاذ قرار محدد بتنبئي سياسة معينة.
- وهنا يظهر التشريع ودوره في اعتماد السياسة التعليمية، والإعلان عنها.

## 2 - خطوات مرحلة اعتماد/تنبئي السياسة التعليمية:

تتلخص خطوات مرحلة اعتماد/تنبئي السياسة التعليمية في التالي: (Madimutsa, 2008: 6)

1. إعداد مشروع القانون موضحًا فيه أهداف السياسة ومسارات العمل أو البديل لتحقيق الأهداف المقصودة، وطرح السياسة التعليمية المقترحة على الجهات المعنية للموافقة عليها.
2. نشر مشروع القانون للتعليق عليه من قبل مختلف أصحاب المصلحة، على سبيل المثال: الأحزاب السياسية والمنظمات الحكومية وغير الحكومية والرأي العام، ويتم ذلك خلال فترة زمنية معينة.
3. إعادة صياغة مشروع القانون، مع الأخذ في الاعتبار تعليقات مختلف أصحاب المصلحة.
4. عرض مشروع القانون على المجالس التشريعية للنظر فيه.
5. نقل مسودة مشروع القانون إلى المستشارين القانونيين الحكوميين؛ للتصديق عليها.
6. يرفع مشروع القانون إلى مجلس الأمة للنظر فيه.
7. وفي المجالس النيابية يحال مشروع القانون إلى اللجنة المختصة للنظر فيه، وتدعو اللجنة أصحاب المصلحة إلى تقديم مساهمات؛ للمساعدة في تحسين مشروع القانون، ثم تقدم اللجنة تقريرًا للمناقشة في مجلس الأمة.
8. يناقش مجلس الأمة مشروع القانون، ويوافق عليه.
9. بعد موافقة الهيئة الوطنية، يذهب مشروع القانون إلى الرئيس الجمهوري للموافقة عليه ليصبح قانونًا.
10. نشر القانون في الجريدة الرسمية، وبذلك يصبح بمثابة سياسة لهذا القطاع أو الوزارة أو الإدارة الحكومية.



شكل (19): مراحل اعتماد/تبني السياسة التعليمية

### إجراءات تنفيذية لصانعي السياسة التعليمية ومؤشراتها لتطبيق مرحلة اعتماد/تبني السياسة التعليمية:

1. تشكيل لجنة لتجمیع الغایات والأهداف العامة التي تشكل السياسة التعليمية المقترحة عليها في ضوء ماتم الانتهاء إليه في مرحلة الصياغة.
2. عقد اجتماعات موسعه مع أصحاب المصلحة والباحثين وجميع الجهات المعنية، ومناقشتهم في تلك الغایات والأهداف العامة للسياسة التعليمية المقترحة؛ للتوصل إلى الشكل النهائي لها.
3. يُعَدّ وزير التربية والتعليم مشروع قانون السياسة المقترح، ويتم عقد اجتماعات تشاورية مع أصحاب المصلحة الرئيسيين كمسؤولي الوزارة، ومحلي السياسات، والأحزاب السياسية، والقيادات التعليمية، وما إلى ذلك؛ للتعليق عليها من قبل مختلف أصحاب المصلحة في فترة زمنية محددة، ومن ثمّ؛ التوصل إلى الشكل النهائي لقانون السياسة المقترح.
4. يعرض وزير التعليم السياسة المقترحة على اللجان الوزارية ومجلس الوزراء والجهات التشريعية؛ لمناقشتها وأخذ الموافقة عليها وإقرارها.
5. بعد الموافقة الوطنية؛ يتم إقرار السياسة من قبل رئيس الدولة للموافقة عليها.
6. متابعة صدور التشريعات التعليمية للسياسة التعليمية المقترحة، وإمداد المشرع بالبيانات والمعلومات والمعارف المتعلقة بالسياسة المقترحة، والتي تكون مُخرجاتها في صورة قوانين أو تشريعات أو لوائح تنفيذية، واعتمادها، وإقرارها.
7. إعلان القوانين أو التشريعات أو اللوائح التنفيذية للجمهور وال العامة في الجريدة الرسمية ووسائل الإعلام الرسمية.

8. إيصال القوانين والتشريعات واللوائح المعتمدة والخاصة بالسياسة التعليمية المقترحة لجميع الجهات المعنية؛ تمهيداً للتنفيذ.

## نماذج سياسات:

### وضع إجراءات قانونية وتشريعية لذوي الهمم في معظم الدول العربية.

بناء مرافق تعليمية تراعي الأطفال ذوي الإعاقة والفرق بين الجنسين، ورفع مستوى المرافق القائمة، وتهيئة بيئة تعليمية فعالة وأمانة وخلالية من العنف وشاملة للجميع.

تمثل المرافق التعليمية البيئة الفيزيقية والاجتماعية التي تتم بها عمليات التعليم والتعلم؛ لذلك نجد أن لها دوراً كبيراً في تحقيق التعليم الجيد، وتزداد المسألة أهميةً في حالة ذوي الاحتياجات الخاصة، وعليه؛ تم اتخاذ إجراءات قانونية وتشريعية في معظم الدول العربية؛ منها:

- إصدار قانون خاص بذوي الإعاقة يكون الحق في التعليم جزء منه، وينسجم مع الاتفاقيات الدولية لذوي الإعاقة.
- إدماج موضوع ذوي الإعاقة في الخطط الوطنية والسياسات العامة.
- رصد الموازنات الداعمة للمرافق الخاصة بذوي الإعاقة.
- مراعاة خصوصية الفروق بين الجنسين عند تصميم المرافق العامة (الحربى، 2019: 63).

تشريعات حقوق المعااق في جمهورية مصر العربية: يتضمن الدستور المصري لعام 2014م العديد من المواد التي تتعلق بشكل مباشر وغير مباشر بالإعاقة؛ حيث تنص المادة (81) منه على أن «لتلزم الدولة بضمان حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة والأقزام، صحيًا، واقتصاديًا، واجتماعيًا، وثقافيًا، وترفيهياً، ورياضيًّا، وتعليميًّا، وتوفير فرص العمل لهم، مع تخصيص نسبة منها لهم، وتهيئة المرافق العامة والبيئة المحيطة بهم، وممارستهم لجميع الحقوق السياسية، ودمجهم مع غيرهم من المواطنين، إعمالاً لمبادئ المساواة والعدالة وتكافؤ الفرص. ورفع قانون إعادة التأهيل 39 (1975)، المعدل بموجب القانون 49 (1982) حصة العمالة للعمال المعايقين من 2% إلى 5%.

وينص قانون حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة رقم 10 لعام 2018 على عدم التمييز بسبب الإعاقة أو نوع وجنس الشخص المعااق، وضمان المساواة الحقيقية في التمتع بجميع حقوق الإنسان والحريات الأساسية في جميع الميادين، واحترام اختياراتهم وكيفية التعبير عنها بإرادتهم المستقلة، وحق الأشخاص ذوي الإعاقة وأسرهم في الحصول على جميع المعلومات التي تهمهم من جميع القطاعات. كما صدّقت مصر على اتفاقية الأمم المتحدة لحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة (UNCRPD) في أبريل 2008م، وكذا خطة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة لعام 2030م

### تنفيذ السياسة التعليمية :Educational Policy Implementation

وخلال هذه المرحلة؛ يتحول التركيز من التخطيط وصنع القرار إلى وضع السياسات موضع التنفيذ، فعند هذه النقطة؛ يمكن لتصميم السياسة وصياغتها أن يساعد أو يعيق عملية التنفيذ، ومن ثمّ؛ تساعد السياسة ذات نظرية العمل القوية في توجيه التنفيذ والنتائج المرجوة بكفاءة (Dawson, et al., 2024: 54).

#### إطار مرجعي لمرحلة تنفيذ السياسة التعليمية:

##### 1 - مفهوم مرحلة تنفيذ السياسة التعليمية:

تتعلق هذه المرحلة بترجمة السياسة إلى ممارسات؛ من خلال تصميم الخطط التي تحدد البرامج والأنشطة التي سيتم القيام بها، والترتيبات المؤسسية، والموارد سواء أكانت (بشرية أو مالية أو مادية وغيرها) لتنفيذ خيار ما، ويعين على صانعي السياسات وضع خطة تنفيذ مفصلة مع تحديد المسؤوليات، وأدوات الرقابة، وقياس مدى التقدم؛ من خلال أنظمة رقابية مناسبة؛ حتى يتمكّن صانعو القرار من التدخل بسرعة، ومعالجة المشكلات التي قد تظهر أثناء تنفيذ السياسات، مع الوضع في الاعتبار لا يستغرق الأمر وقتاً طويلاً حتى يتم إدراك أن السياسة لا تحقق أهدافها المقصودة، كما ينبغي أن يكون الممارسون قادرين على توقع المخاطر المرتبطة بها، ووضع خطط استباقية من أجل التنفيذ الفعال (The Presidency Republic of South Africa, 2020: 15).

#### ملاحظة

في مرحلة تنفيذ السياسة التعليمية؛ يصبح دور صانعي السياسة التعليمية متابعة عملية التنفيذ، والإصرار على نجاحها، والحصول على التغذية الراجعة من المنفذين، كما يبرز دور الممارسين (مدراء المدارس، والمشرفين التربويين، والمعلمين، والطلاب، وأولياء الأمور) في الميدان التعليمي في عملية التنفيذ

كما يبرز في مرحلة التنفيذ دور المخططيين والفنين المتخصصين؛ لأنها مرحلة العمل الفنى والإجرائي

توفر السياسة التعليمية جيدة الصنع رؤيةً تقوم إستراتيجية التنفيذ بتنفيذها عملياً.

في مرحلة التنفيذ؛ يستمر دور أصحاب المصلحة والجهات المعنية؛ حيث يتم تقديم السياسة التعليمية إليهم تمهيداً لتنفيذها من قبل الوحدات الإدارية التي تقوم بتبئية الموارد المالية والبشرية للامتنال للسياسة (Gaol, 2022: 10). وهنا أيضاً يبرز دور التأصيل الاجتماعي للسياسة التعليمية؛ للتأكد على فهم جميع الجهات المعنية بالسياسة التعليمية المراد تنفيذها

التأصيل الاجتماعي للسياسة التعليمية Socialization of Educational Policy يشير إلى تقديم سياسة تعليمية لأصحاب المصلحة والجهات المعنية الذين سيشاركون في تنفيذ السياسة التعليمية المقترحة، وتهدف إلى التواصل والتأكيد على أهمية المعلومات الجديدة للسياسة التي يجب أن تفهمها الجهات المعنية لتسهيل عملية التنفيذ.

ويرتبط تنفيذ السياسة التعليمية بالتأصيل الاجتماعي للسياسة التعليمية Socialization of Educational Policy، فتشير إلى تقديم سياسة تعليمية لأصحاب المصلحة الذين سيشاركون في تنفيذ السياسة الجديدة، ويستخدم هذا المصطلح لتوضيح كيفية تقديم سياسة تعليمية جديدة في سياق التعليم، ويمكن من خلالها: أن تسهم الجهات المعنية أو أصحاب المصلحة من (معلمين، ومديري المدارس، ومسؤولي المنطقة التعليمية، وأولياء أمور الطلاب، وغيرهم من أصحاب المصلحة) في تعميم السياسة، وتؤدي هذه الأطراف دوراً حاسماً في فهم: ماذا ولماذا وكيف يجب أن يتم تنفيذ السياسة التعليمية المقترحة؟ وإذا لم تعرف تلك الأطراف سياسة التعليم بشكل دقيق، فإن ذلك سيؤدي إلى مواجهة صعوبات مختلفة في تنفيذ السياسة التعليمية (Gaol, 2022: 9).

## 2 - خطوات مرحلة تنفيذ السياسة التعليمية:

وقد حدد (Viennet & Pont, 2017: 37-41) العناصر الأساسية للتنفيذ على النحو التالي:

- تحديد الأهداف Objectives: فالهدف من تنفيذ السياسة هو تحقيق التغيير المنشود؛ لذلك يعتبر التنفيذ فعّالاً عندما يحقق أهداف السياسة.
- توزيع المهام والمسؤوليات Task Allocation and Accountability: حيث تتطلب السياسة التعليمية تفاصيل حول من ينفذ ماذا؟ ومن ثم؟؛ تحدد إستراتيجية التنفيذ عادةً أصحاب المصلحة الرئيسيين ومهامهم ومسؤولياتهم.
- أدوات السياسة Policy Tools: إلى جانب تحديد الأهداف والمهام يتم تحديد أدوات السياسة التي سيتم استخدامها لوضع السياسة التعليمية موضع التنفيذ؛ حيث يؤثر اختيار أدوات السياسة على ديناميات التنفيذ، وقد يتطلب الأمر تعين استشاريين، وتدريب العاملين، وتقديم الحوافز المالية أو المعنوية أو غيرها.
- إستراتيجية التواصل والمشاركة مع أصحاب المصلحة Communication and Engagement Strategy with Stakeholders: حيث يتم التأكيد من أن أهداف السياسة ورسالتها واضحة بشكل صحيح للجهات المعنية، الأمر الذي يؤدي إلى دعم السياسة التعليمية الموضوعة، والحد من الجهات المعارضة لها.
- الموارد Resources: تكون المدخلات الازمة لتنفيذ سياسة التعليم بشكل أساسي من التمويل والتوفيق والتكنولوجيا والمعرفة المتاحة للجهات الفاعلة، فضلاً عن قدرتها على استخدامها، ويحدد مقدار ونوعية وتوزيع هذه الموارد كيفية التنفيذ، فتشمل قضايا التمويل ذات الصلة بتنفيذ سياسة التعليم -مثلاً- ما إذا كان هناك ما يكفي من التمويل، ومن أين يأتي؟ كذلك كيف يمكن استخدام التكنولوجيا وتوظيفها لتنفيذ سياسة التعليم؟ فضلاً عن التوفيق لماله تأثير على عملية التنفيذ؛ خاصةً أن تأثير التوفيق على التنفيذ يعتمد على مدى قبول السياسة، وعلى قدرة النظام على التنفيذ.

- البيانات والرقابة والمساءلة: تُشكّل المعرفة أداة تنفيذ قيّمة تقيّد عملية صنع القرار، وتحسّن الحوار مع الجهات الفاعلة، وتساهم في شفافية العملية، فقد تشير البيانات المتعلقة بتحصيل الطلاب إلى الأداء الأكاديمي لنظام التعليم، كما يمكن للبيانات التي تم جمعها من خلال الرقابة أيضًا: أن تعمل على مساعدة أصحاب المصلحة في النظام التعليمي، ومن ثمّ؛ تساهم البيانات الحديثة في قياس التقدم المحرز في عملية التنفيذ.

## نماذج سياسات:

### تنفيذ خطة التعليم الذكي بكوريا.

دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بعض البرامج التعليمية الجديدة كمبادرة SMART الكورية التي بدأت في عام 2011م، ويتم استخدامها بشكل متزايد في الحياة اليومية للمدارس؛ للتواصل مع أولياء الأمور والواجبات المنزلية والتقارير المدرسية. وبالتالي؛ فإن سياسات التعليم تحسب أو تستند على مثل هذه التقنيات التي يجب أن تكون عملية ومتقدمة من قبل المتفانين.

حيث أعلنت الوزارة عن خطة متقدمة للتعليم الذكي SMART Education، ولم يكن استخدام كلمة "ذكي" محضر صدفة، فهي تتكون من خمس كلمات ضرورية عناصر الحروف التي تضمن عملية التعلم الناجحة والفعّال، ويشير الحرف "S" إلى "التوجيه الذاتي" Self-Directed، مما يعني أن التعلم يبدأ من قبل الطلاب بأنفسهم، ولديهم الاستعداد للمعرفة. وحرف "M" يعني الحفاظ على "تحفيز" الطلاب؛ من خلال تضمين المرح في أساليب التعلم والتدريس كاستخدام الألعاب التعليمية. ولكي تكون عملية التدريس أكثر كفاءة، ينبغي أن تتم وفقًا لمواصفات الأفراد، "A" لامتلاكه القدرة على "التكيف" Adaptation للحصول على أعلى درجات المعرفة. و"الموارد" Resources "R"، وأخيرًا استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والذي يعد المفتاح لنجاح التنمية في كوريا، فالنظام التعليمي يقوم على دمج التكنولوجيا "Technology" T، فكان الهدف الرئيس من تنفيذ برنامج SMART هو رقمنة المناهج الدراسية.

(Source: Grzybowski, 2013: 3-4)

## نماذج سياسات:

### مبادرات لتنفيذ البرنامج الوطني للسعادة وجودة الحياة بدولة الإمارات العربية المتحدة (المدارس الإيجابية)

أطلق البرنامج الوطني للسعادة وجودة الحياة، بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم، شبكة المدارس الإيجابية، وهي شبكة وطنية متاحة للعضوية بشكل اختياري للمدارس الحكومية والخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة التي ترغب في ترسیخ التعليم الإيجابي، المبني على جودة الحياة لدى طلابها ومعلميها؛ حيث توفر الشبكة آلية مرنّة في تطبيق التعليم الإيجابي ومفاهيم جودة الحياة وفق عدد من المحاور والعناصر؛ بما يحقق مجموعةً من الفوائد الإيجابية على المجتمع المدرسي.

تعمل هذه المدارس على مجموعة من الأنشطة والمبادرات؛ لتعزيز التعليم الإيجابي وجودة الحياة في المجتمع المدرسي، تبعًا للمحاور والعناصر التي وضعتها الشبكة، والتي يمكن الاستعانة ببعضها في

تصميم هذه الأنشطة والمبادرات، كما تقوم بصورة اختيارية بعرض برامجها للحصول على استشارات من مختصين وخبراء، توفر لهم الشبكة في مجال التعليم الإيجابي وجودة الحياة؛ من خلال الجوانب التالية:

- **الطالب والأسرة:** تشجيع الطالب على تبني الطعام الصحي وأسلوب حياة صحي، وتحفيز وتنمية الشعور بالإنجاز والإيجابية لدى الطالب، وتبني التفاعل الإيجابي مع أسرة الطالب، ونشر الوعي بمهارات جودة الحياة لدى الطالب وأسرته
- **المعلم:** تعزيز الشعور بالتقدير والإيجابية لدى المعلمين، وتعزيز جانب السلوك الإيجابي من قبل المعلمين؛ ليكونوا قدوة للطلاب، وتعزيز نمط الحياة الصحي لدى المعلمين، ومساعدتهم في التعامل مع ضغوطات الحياة
- **البيئة المدرسية:** تفعيل بيئة مدرسية تعزز نقاط القوة الشخصية للطالب، وتعزز مشاركة الطالب والمجتمع المدرسي في تطوير البيئة المدرسية الإيجابية، مع تفعيل الأنشطة المدرسية الاجتماعية والعمل الجماعي
- **المجتمع:** تشجيع الطلاب على التطوع المجتمعي، وتعزيز المهارات الإيجابية في التواصل مع الآخرين، وترسيخ السلوكيات المجتمعية الإيجابية لدى الطلاب، وتعزيز الوعي برؤية الدولة وخططها المستقبلية، وإبراز القدوات المجتمعية الإيجابية والرائدة

المصدر: (البرنامج الوطني للسعادة وجودة الحياة، وزارة التربية والتعليم، دولة الإمارات العربية المتحدة).

إن عمليات جمع البيانات أثناء التنفيذ تُعدّ عاملاً أساسياً لصنع القرار، ويتضمن دور الفريق البحثي، بجانب الاستقصاءات التي توفر تحليلات لعوامل القوة والضعف في الدول الأخرى، والحصول على مقارنات دولية، فإن لهم أدواراً مهمةً في متابعة رصد وجمع البيانات داخلياً على المستويين الوطني والمحلّي أثناء التنفيذ، كما أن وجود وحدة للأبحاث مسؤولة عن فحص وتتبع السياسات المنقوله مسألة حاسمة لنجاح النقل. كذلك فإن توفير نظام للرصد والتقييم في مرحلتي التنفيذ والتوطين، مع إعادة التأكيد على الأهداف الأصلية للنقل على المستوى الوطني والمحلّي؛ أمر مهم جدّاً في اقتراح حلول تتناسب مع السياق (Ochs, 2006: 615-616).

وتعتبر مرحلة تنفيذ السياسة التعليمية مرحلة فنية من عملية السياسة، تتضمن مجموعةً من الخطوات الإجرائية، حيث أكد (Qawasmeh, 2022: 37) على أن عملية التنفيذ المثالية يجب أن تتضمن تحديد تفاصيل الخطط والبرامج، وتحصيص الموارد، ومعرفة كيفية تنفيذ القرارات، ويمكن تحديد عناصر أساسية لتنفيذ السياسة التعليمية، والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي:



شكل (20): عناصر تنفيذ السياسة التعليمية

المصدر: من إعداد المستشارين بالمركز، في ضوء ما أورده: (Viennet & Pont, 2017: 37)  
**إجراءات تنفيذية لصانعي السياسة التعليمية والممارسين والمنفذين لتطبيق مرحلة تنفيذ السياسة التعليمية:**

1. تشكيل فريق الخطة الإستراتيجية؛ حيث يُكلّف بمهام وضع الخطة لترجمة السياسة التعليمية إلى ممارسات على أرض الواقع، ويتم الاستعانة بخبراء في التخطيط الإستراتيجي لتجهيزه عمل الفريق، فضلاً عن إشراك القيادات التعليمية والممارسين والباحثين في إعداد الخطط التعليمية (إستراتيجية - تنفيذية - تشغيلية).



شكل (21): الخطط التعليمية التي تترجم رؤى السياسة التعليمية إلى ممارسات واقعية

المصدر: (صبيح والقطيش، 2020: 17).

2. يُكلّف فريق بحثي مُكوّن من الباحثين والمخططين ومؤسسات بحثية وتربيوية لإجراء التحليل البيئي، فضلاً عن الاستعانة بالبحوث الأكاديمية من قبل أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، ويُطلب إنجاز هذه المرحلة تحديد المعلومات المطلوبة، ومصادرها، وبناء أدوات لجمع البيانات، وتحليلها، واستخراج النتائج والمؤشرات لإجراء التحليل الرباعي، أو ما يُعرف بالتحليل البيئي، الذي يشمل تحليل البيئة الداخلية لعناصرها الإيجابية والسلبية، والبيئة الخارجية، والتي تشمل تحليل الفرص والتحديات أو التهديدات، ويوضح الشكل التالي عناصر التحليل الرباعي أو تحليل سوات SWOT (صبيح والقطيش، 2020: 24-25):

**جدول (4): التحليل الرباعي أو التحليل البيئي**

**الجدول من إعداد المستشارين بالمركز.**

سلبي	إيجابي	بيئة التشخيص
نقاط الضعف Weakness	نقاط القوة Strength	البيئة الداخلية
التحديات/التهديدات Threats	الفرص Opportunities	البيئة الخارجية

3. يقوم الفريق البحثي بالتعاون مع الوزارة والقيادات التعليمية بعقد اجتماعات دورية لصياغة التوجهات الإستراتيجية للسياسة. وفي هذه المرحلة يتم:

أ. دعوة جميع أصحاب المصلحة لإعداد صياغات مبدئية للرؤية، والرسالة، والقيم: حيث يمكن استخدام أدوات السياسة من العصف الذهني والمجموعات البورية وورش العمل وغيرها في تحديد الرؤية والرسالة، وتوضيح القيم التي تعكس رؤية ورسالة التعليم.

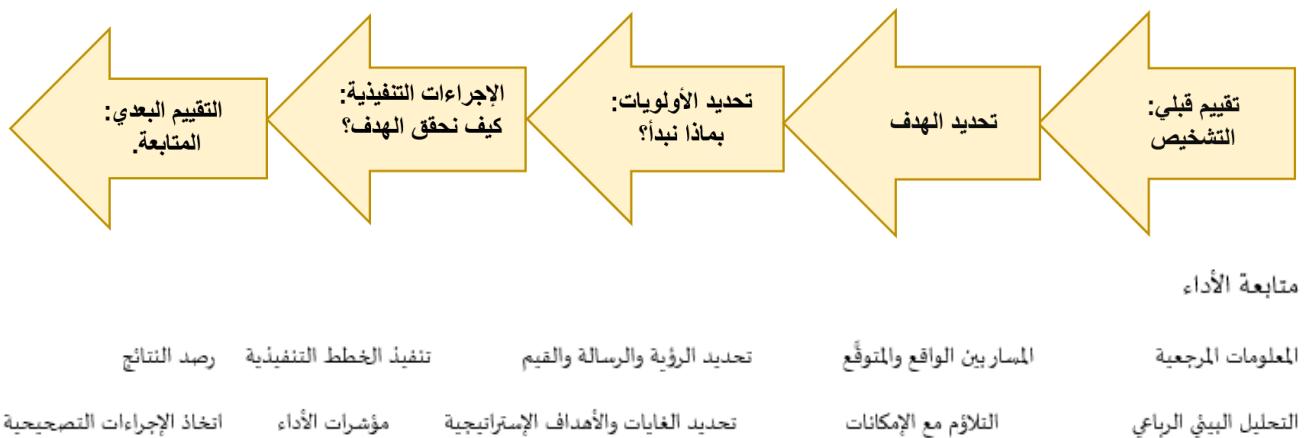
ب. تكليف الفرق البحثية بإعداد الصياغات النهائية للرؤية والرسالة والقيم: وذلك بعد إجراء المناقشات مع جميع الجهات المعنية، وكذلك صياغة الأهداف الإستراتيجية بشكل مبدئي ومناقشتها مع جميع الجهات المعنية؛ من أجل وضع الرؤية والرسالة والقيم في صورتها النهائية.

4. تُكلّف لجنة من المخططين لإعداد الخطط التنفيذية؛ بحيث تتم ترجمة كل هدف إستراتيجي إلى برامج ومشاريع وأنشطة ومؤشرات أداء ومؤشرات نجاح، ويتم تحديد الفترة الازمة لتنفيذ كل نشاط والمسؤول عن المتابعة والتنفيذ، والتكلفة التقديرية لكل نشاط، ومصادر التمويل، مع الوضع في الاعتبار ترتيب الأهداف وفقاً للأولويات؛ لضمان فعالية التنفيذ؛ نظراً لأن الإستراتيجية تتضمن عادةً العديد من الأهداف والمبادرات لتحقيقها، فيجب الاهتمام بتماسكها الشامل وأولوياتها.

5. إقرار الوزارة بالخطة الإستراتيجية وإعلانها، والتعريف بالخطة الإستراتيجية لدى جميع الجهات ذات العلاقة، وتوضيح تفاصيل التنفيذ لجميع المعنيين، وما هو مطلوب من كل فرد لتنفيذها بفعالية.

6. إعداد القيادات التعليمية الخطط التشغيلية، وذلك بالتعاون مع المخططين؛ حيث يتم تفصيل الخطة التنفيذية إلى إجراءات يسهل فهمها وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها، وبحيث تتوجّه كافة الإمكانيات المؤسسية وجهود العاملين لتطبيق وتنفيذ الخطة، وفي هذه المرحلة تتم ترجمة الخطة التنفيذية إلى خطط تشغيل سنوية.

7. تشكيل لجنة لمتابعة وتقدير الخطط، على أن تتضمن فئةً من المخططين والباحثين والممارسين والقيادات التعليمية، مع الاستعانة بوحدات الرقابة والمتابعة بوزارة التربية والتعليم. ويكون من مهام هذه اللجنة: إعداد خطط للمتابعة والتقييم، ويراعى فيها تحديد الجهات المسؤولة عن المتابعة والتقييم، وتحديد الصعوبات التي تواجه تنفيذ الخطط، ووضع مقترنات للتغلب عليها، وإعداد بطائق شهرية لكل جهة مسؤولة عن المتابعة والتنفيذ، والتقييم الشهري للبطائق الشهرية، وتقديم الأدلة والشواهد، وإجراء التقييم الفصلي كل ثلاثة أشهر، وإعداد تقرير التقييم السنوي للخطة الإستراتيجية التنفيذية والتشغيلية، وإدخال أي تعديلات أو تحسينات للخطط في ضوء نتائج التقييم السنوي.



شكل (22): نموذج لإعداد خطة إستراتيجية

المصدر: من إعداد المستشارين بالمركز.

**نماذج سياسات:**

### تنفيذ السياسة التعليمية في ماليزيا.

وجود جهة محددة لمتابعة عملية تنفيذ السياسة التعليمية، المتمثلة في وحدة أداء وتوسيع التعليم The Education Performance and Delivery Unit؛ في تسهيل ودعم وتنفيذ رؤية الوزارة لتحويل نظام التعليم في ماليزيا؛ من خلال مخطط التعليم الماليزي للفترة 2025-2013. تهدف الوحدة إلى تقديم الإستراتيجيات بشكل فعال، والإشراف على عمليات التنفيذ، وتحقيق الترابط وإدارته، وإدخال أساليب جديدة ليصبح نظام التعليم في ماليزيا قادرًا على المنافسة عالميًّا. ويعتبر قياس الأداء وسيلة لتقدير فعالية السياسات

المصدر: (Human Capital and Education for Asian Development, 2019: 3)

### الخطة التنفيذية في أيرلندا.

الخطة التنفيذية في أيرلندا تمثل خطة العمل للتعليم 2017 (برنامج الإصلاح الإستراتيجي في التعليم والتدريب)، حيث وضعت الخطة مجموعةً من الأهداف، لعل من أبرزها: تحسين تجربة التعلم ونجاح المتعلمين، وتحسين تقدم المتعلمين المعرضين لخطر الحرمان التعليمي أو ذوي الاحتياجات التعليمية الخاصة، والتحسين المستمر للخدمات التعليمية، وبناء جسور قوية بين التعليم والمجتمع، وكل هدف يتضمن مجموعةً من الإجراءات التنفيذية، وكل إجراء يتضمن مجموعةً من الأنشطة.

وضعت مجموعةً من الإجراءات لتحقيق الهدف الأول (تحسين تجربة التعلم ونجاح المتعلمين)، منها على سبيل المثال: (أ) تدعيم وتطوير مبادرات الرفاهية؛ لضمان أن تكون المرونة العقلية والرفاهية الشخصية جزءاً لا يتجزأ من نظام التعليم والتدريب. (ب) تدعيم المدارس في تنفيذ المبادئ التوجيهية لتعزيز الصحة العقلية. (ج) زيادة قدرة الخدمة النفسية التعليمية الوطنية National Educational Psychological Service (NEPS) على جميع المستويات؛ حيث تم تنفيذ الإستراتيجية الرقمية للمدارس 2015-2020، بما في ذلك تحديد الكفاءات التي يحتاجها المعلمون لتضمين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل فعال في التدريس والتعلم، والعمل على تخطيط وتصميم وتنفيذ برامج التطوير المهني المستمر، والاستمرار في تخصيص تمويل معدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمدارس.

وضعت مجموعةً من الإجراءات لتحقيق الهدف الثاني (الهدف 2: تحسين تقدم المتعلمين المعرضين لخطر الحرمان التعليمي أو ذوي الاحتياجات التعليمية الخاصة)، منها على سبيل المثال: (أ) خطة العمل بشأن الإدماج التعليمي، والتركيز على تحسين النتائج التعليمية للمتعلمين المعرضين لخطر الحرمان التعليمي. (ب) برنامج دعم المدارس، ووضع إطار لتقدير تخصيص الموارد، ورصد وتقييم خطة العمل الجديدة للإدماج التعليمي. (ج) تطوير تجربة هيئة التفتيش الجديدة والزيارات الاستشارية. (د) إنشاء خدمة دعم الدمج الجديدة؛ من خلال زيادة عدد علماء النفس التربوي الذين يدعمون تطوير الكفاءة الأكademية والاجتماعية والعاطفية لجميع الطلاب، ويعطون الأولوية لدعم الطلاب المعرضين لخطر الحرمان التعليمي ذوي الاحتياجات التعليمية الخاصة.

وضعت مجموعةً من الإجراءات لتحقيق الهدف الثالث (الهدف 3: التحسين المستمر للخدمات التعليمية)، من أبرزها: (أ) تحسين جودة المناهج الدراسية للسنوات الأولى؛ بتنفيذ برنامج وطني لعمليات الرقابة التي تركز على التعليم في السنوات الأولى. (ب) تخطيط وتصميم التدريب المناسب والتطوير المهني المستمر للمعلمين ومساعدي رعاية الأطفال. (ج) تطوير الموارد ونظام مركزي للتسجيل والمشاركة. (د) تعزيز القيادة، وتعزيز الاحتراف؛ من خلال التدريب المهني لمديري المدارس، والبدء في تغيير هيئات ووظائف القيادة والإدارة الوسطى، وتوفير (183,000) وحدة للتطوير المهني المستمر للمعلمين في المدارس الابتدائية وما بعد الابتدائية. (هـ) تشجيع الابتكار داخل المدارس؛ من خلال عدّة مبادرات (بما في ذلك: نموذج المعلم الجديد، وخطّة العمل للإدماج الاجتماعي، والنماذج الرقمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ونماذج التفتيش)، ومن خلال الشراكة والتعاون الخارجيين.

كما وضعت مجموعةً من الإجراءات لتحقيق الهدف الرابع (الهدف 4: بناء جسور أقوى بين التعليم والمجتمع الأوسع)، منها: (أ) تعزيز العلاقة بين المدارس وأولياء الأمور والمجتمعات؛ من خلال صياغة مشروع قانون التعليم (ميثاق أولياء الأمور والطلاب) لعام 2016م. (ب) تطوير التشريعات المتعلقة بمشروع قانون التعليم (القبول في المدارس) لعام 2016، وإنشاء مجموعة عمل لتطوير بروتوكولات الدمج. (ج) وضع مبادئ توجيهية لاستخدام المباني المدرسية خارج ساعات العمل. (د) خلق المزيد من فرص التعلم المتنوعة خارج المدارس. (هـ) مساعدة المتعلمين على اتخاذ خيارات مهنية مستقبلية؛ من خلال خدمات التوجيه والمعلومات المهنية، وتقديم توصيات لتحسين الخدمات، وتشجيع مقدمي خدمات التدريب المهني ومؤسسات التعليم العالي على تقديم بيانات قابلية التوظيف للدورات والتخصصات؛ لإعلام الطلاب وأولياء الأمور وأصحاب العمل بشكل أفضل. (و) تنمية مجتمع بحثي نابض بالحياة في أيرلندا؛ من خلال إنشاء صندوقٍ تناصفيٍّ جديدٍ؛ لتمكين الجيل القادم من الباحثين من الانتقال إلى وضع الباحث الرئيس، وتطوير مبادرات لجذب الباحثين الرائدين على مستوى العالم.

وستتغرق خطة العمل (2016-2019) ثلاثة سنوات، يتم خلالها نشر خطط سنوية مُحدثة، وتحدد إجراءات أكثر تحديداً وطموحاً لكل فترة (12) شهراً ضمن إطار إستراتيجي طويل المدى، كما سيتم مراقبة هذه الإجراءات وفقاً لجدول زمنية محددة، مع نشر تقارير ربع سنوية؛ لضمان شفافية المعلومات، وبناءً على ذلك؛ تحدد هذه الوثيقة الإجراءات القابلة للقياس التي ستحققها الإدارة كل عام.

(Source: Department of Education and Skills, 2016: 9-11-13-30-37-48)

## المرحلة الخامسة:

### تقويم السياسة التعليمية وقياس أثرها :Educational Policy Evaluation and Measure its Impact

يُشكّل تقويم السياسات التعليمية وقياس أثرها مرحلةً مهمةً وأخيرةً من مراحل السياسة التعليمية، تتضمن في طياتها العديد من الإجراءات الدقيقة، للتأكد من فاعلية السياسات التعليمية الحالية والسابقة، حيث يعد تقييم تأثيرسياسات التعليم جانباً رئيساً في قياس فاعلية هذه السياسات. يتضمن هذا التقييم تقييماً لمدى تحقيق السياسة للأهداف المعلنة، ومدى تأثيرها الإيجابي في تحسين جودة التعليم. ومثل هذه التقييمات ضرورية لضمان استخدام الموارد المنفقة على التعليم بفعاليةٍ، وكذلك لتحديد التحسينات المحمولة في تنفيذ السياسات، ويمكن أن يساعد أيضاً في معرفة تأثير سياسات التعليم المجاني على جودة التعليم في المؤسسة التعليمية.

وقد تزداد عملية وضع السياسات في قطاع التعليم في البلدان النامية تعقيداً، لأنّه من الضروري تحليل قطاع التعليم نفسه، من حيث تنفيذ السياسات التعليمية، ومستويات إنجازات الطلاب... وما إلى ذلك، فضلاً عن المعونة الإنمائية التعليمية المقدمة من البلدان المتقدمة (البلدان المانحة) والوكالات الدولية. بعبارة أخرى؛ يجب أن يتصور التقييم الفعالية العملية للسياسات التعليمية في البلدان النامية، وفعالية المعونة المقدمة إلى هذه البلدان في مجال تطوير التعليم (Kitamura, 2009: 2).

## إطار مرجعي لمرحلة تقويم السياسة التعليمية:

### 1 - مفهوم تقويم السياسة التعليمية:

يُعرف (91: 2023 Nursalimah & Nurhayati) تقويم السياسة التعليمية بأنه: نشاط لتحديد ما إذا كانت السياسة قد تم تتنفيذها وفقاً لمعايير محددة مسبقاً أم لا. إن تقييم تأثير السياسة التعليمية هو تقييم يناقش آثار السياسة التعليمية ككل أو عملية معينة ضمن تلك السياسة. ويُولي تقييم الأثر اهتماماً كبيراً لمخرجات السياسات وتأثيراتها

كما تُعرف عملية تقويم السياسة التعليمية بأنها: العملية التي تُطبق فيها مناهج البحث والقياس؛ للتأكد من فاعلية وكفاءة السياسة ومدى تحقيقها لأهدافها، ويجب أن تغطي عملية متابعة وتقييم السياسات مرحلة تحليل السياسة وإقرارها والمدخلات التي استُخدِمت في صنع السياسة، وأساليب التنفيذ، ومدى ملاءمتها، ومُخرَجات ونتائج السياسة وآثارها، ورضا المستفيدين من السياسة، وأخيراً، إبداء الرأي حول الاستمرار في تطبيق السياسة أو تغييرها أو تطويرها (إسماعيل، 2023: 42).

كما يُعرف (16: 2019 Shewchuk) تقويم السياسات بأنه: بحث لتحسين أو تقييم الآثار؛ للتدخل الموجه نحو السياسات على مستوى الأنظمة، وبالتحديد؛ يتم تقييم السياسة من خلال ما يُعرف بالبرنامج الموجه نحو السياسات Policy-Oriented Program

### ما الفرق بين متابعة السياسة التعليمية وتقويمها؟

المتابعة: التأكيد من أن الموارد والإمكانيات البشرية والمالية والمادية -التي تم توجيهها نحو تنفيذ السياسة التعليمية- يتم استغلالها على النحو الأمثل، من قبل القائمين على تنفيذ السياسة، أو من قبل القائمين على عملية المتابعة والتقويم المنوط بهم الوقوف على متابعة خطوات التنفيذ.

التقويم: استخلاص المعلومات حول نتائج السياسات التعليمية، وتقييمها بشكل واقعي و حقيقي؛ لتحديد مدى كفاءة وفعالية أداء تلك العملية الأساسية الاباعثة في أي سياسة جديدة، والمقوّضة لأي سياسة قديمة أو غير ناجحة، والمعزّزة لأي سياسة تعليمية ناجحة أو فاعلة.

### ملاحظة

أحياناً تتمحَض عملية التقييم لسياسات إجرائية حالية في قطاع التعليم عن الحاجة إلى إيجاد سياسات تكميلية جديدة؛ لسدّ فجوة قائمة، ومعالجة مشكلات متراطبة مع السياسة التي تم تقييمها

مثال: أدت نتائج تقييم سياسات تطوير برامج إعداد المعلم المطورة في مصر (الدبلوم العام في التربية) إلى ضرورة طرح سياسة مكملة بإنشاء برامج لإعداد المعلم باللغة الإنجليزية

أما قياس أثر السياسات التعليمية فهي مرحلة من مراحل تقويم السياسات، وهي تهدف إلى تقييم الأثر النهائي للسياسة التعليمية بعد انتهاء فترة التنفيذ؛ حيث يستخدم التقييم النهائي لتقييم مدى ملاءمة وكفاءة وفاعلية وإمكانية الاستمرار في السياسة أو توقيتها أو التوسيع فيها وانكماسها، ويمكن تقييم أثر السياسات التعليمية باستخدام التقنيات النوعية أو الكمية أو كليهما. ويمكن للتقنيات النوعية أن تُسهل التفسيرات التي تتطلب دراسة أعمق للتأثير؛ حيث يكون النطاق أكثر تحديداً

### ملاحظة

يركز التقويم أثناء تنفيذ السياسة على المخرجات، وليس على نتائجها (الآثار)، بينما تقويم الأثر النهائي للسياسة التعليمية يأتي بعد انتهاء فترة تنفيذ السياسة التعليمية

أما تقويم أداء السياسات بعد تطبيقها فعلياً (تقييم لاحق)؛ فهو يهتم بالمعايير الموضوعية التالية: (مدبولي، 2023: 212)

- الفاعلية Efficiency: تحقيق أهداف السياسة في تحسين الوضع الراهن، والتغلب على المشكلة.
- الكفاءة Effectiveness: تحقيق أهداف السياسة بشكل ينهي المشكلة، ويحدث نقلة نوعية في الوضع الراهن.
- الكفاءة الاقتصادية Economic Effectiveness: مقدار الجهد والمال والوقت المبذول في تنفيذ السياسة، مقارنةً بعوائدها.
- الرضا Satisfaction: مدى تحقيق السياسة العامة لدرجة الإشباع والرضا لدى قطاعات واسعة من المواطنين.
- العدل والإنصاف Fairness: مدى تقاسم جميع المواطنين لتكاليف ومنافع السياسة بشكل عادل ومحسن.

## 2 - إطار تقويم السياسات التعليمية :Policy Evaluation Framework

تتم عملية تقويم السياسات التربوية على مراحلتين؛ الأولى: سابقة (مستقبلية) تجري أثناء صنع السياسة؛ بهدف استشراف كلّ من مُخرجاتها والآثار المتترتبة على تطبيقها، والمفاضلة وفقاً لهذا التقييم بين البديل الممكنة. أما الثانية: فهي المرحلة اللاحقة لتطبيق السياسة، وفيها يتم إصدار حكم عليها وفقاً لمعايير متعددة؛ منها: الكفاءة، والاستجابة، والملاءمة... وغيرها (مدبولي، 2023: 211)

تماشياً مع المراحل المختلفة لعملية إعداد السياسة التعليمية؛ وهناك ثلاثة أنواع رئيسة لتقويم السياسات، بما في ذلك تقويم محتوى السياسات، وتقويم تنفيذ السياسات، وتقويم تأثير السياسات. ويركز كلّ منها على مرحلة مختلفة من عملية السياسة، ويمكن توضيح كل نوع من أنواع تقويم السياسات في مراحل إعداد السياسة التعليمية على النحو التالي (Shewchuk, 2019: 16-17):

1. تقييمات محتوى السياسة Policy Content Evaluation: حيث يتم التركيز على عددٍ من الجوانب

المختلفة للسياسة، بما في ذلك قاعدة الأدلة الداعمة لاستراتيجية السياسة، ومحفوظة السياسات المماثلة، والعملية التي تم من خلالها تطوير السياسة، والبيئة المحلية لتطوير السياسة والتشريع.

2. تقييمات تنفيذ السياسة Policy Implementation Evaluation: تفحص مكونات منظومة السياسة: (المدخلات، والأنشطة، والمخرجات)، المشاركة في تنفيذ السياسة. ويمكنه أيضًا توفير معلومات مهمة حول تصوّرات أصحاب المصلحة، ووعيهم أيضًا بالعوائق التي تحول دون التنفيذ.
3. تقييمات أثر السياسة Policy Impact Evaluation: تدرس التغييرات في المؤشرات الرئيسية التي حدثت منذ تنفيذ سياسة ما، والمدى الذي يمكن أن تُعزى إليه التغييرات في السياسة.



شكل (23): تقويم السياسة التعليمية طبقاً لمراحل إعدادها

المصدر: (Shewchuk, 2019: 16)

### ملاحظة

يعتبر التقويم مهماً في كل مرحلة من مراحل إعداد السياسة التعليمية، وليس فقط المرحلة النهائية، وذلك لأن التقويم يدخل في كل مرحلة من مراحل الإعداد: في مرحلة اختيار البدائل، ومرحلة تطبيق الخيارات، والمرحلة الختامية لتنفيذ السياسات. إضافةً إلى أن عملية التقويم مهمة؛ كونها تساعد في تقييم الأفعال التي يقوم بإنجازها صناع السياسة، والتأكد من كفاءتها وفعاليتها

### نماذج سياسات:

#### تقويم السياسة التعليمية في أستراليا

تم تقديم إطار عمل خاص بتقييم السياسات التعليمية في عام 2014م، في نيو ساوث ويلز بأستراليا، والذي يُعرف بالتقدير باعتباره "جزءاً لا يتجزأ من إدارة البرامج الحكومية في كل مرحلة من مراحل دورة السياسة"، ويهدف إلى تعزيز ممارسات التقييم؛ لتحسين الأداء والمساءلة.

المبادئ الرئيسية للتقييم المنصوص عليها كجزء من الإطار هي:

- التخطيط للتقييم في وقت مبكر أثناء تصميم البرامج.

- توفير الموارد المناسبة للتقدير كجزء من تصميم البرنامج، مع مراعاة ما هو ممكن وواقعي لتحقيقه في حدود الوقت والميزانية.
- التقديم صارم ومنهجي وموضوعي، مع مقياس وتصميم مناسبين.
- إجراء التقييم بمستوى مناسب من الخبرة والاستقلال.
- تحديد أصحاب المصلحة، وإشراكهم بنشاط في عملية التقييم.
- التقييم في الوقت المناسب وإستراتيجي؛ للتأثير على عملية صنع القرار.
- التقييم شفاف ومفتوح.

يقدم الإطار إرشادات حول كيفية تحديد أولويات التقييم، و اختيار إستراتيجية التقييم الأكثر ملاءمةً، بالنظر إلى أهداف الإصلاح ومرحلة التنفيذ. وتشمل المعايير الخمسة التي تعتبر الأكثر أهميةً لتحديد أولويات نشاط التقييم، وتركيزه على: (النطاق المالي للبرنامج - المحاذاة الإستراتيجية للبرنامج مع أولويات الحكومة - المتطلبات الخارجية "على سبيل المثال: تلك الممولة من قطاعات أخرى" - قاعدة الأدلة الحالية "مع إعطاء الأولوية لتلك التي لم يتم تقييمها مؤخرًا أو التي لا تتوفر لديها قاعدة أدلة كافية لتقدير السياسة" - الاعتبارات المنهجية فيما يتعلق بما إذا كان يمكن تقييم البرنامج بشكل فعال)، كما يتم توفير إرشادات للحكم على مدى ملاءمة وحجم نشاط التقييم مقابل حجم وأهمية البرنامج نفسه، وترتيبات الحكومة المناسبة لتنفيذ خطة التقييم.

(Golden, 2020: 28)

### 3 - الجهات المعنية بتقدير السياسات التعليمية:

تنوع الجهات التي تشارك في عملية التقييم تبعًا للأهداف التي يسعى لها المقيمون باختلاف مواقفهم ومراكزهم وخلفياتهم العلمية وخصائصاتهم الفنية و مواقعهم السياسية ومستوياتهم الإدارية، ويمكن تحديد أبرز الجهات والأطراف المشاركة في عملية متابعة وتقدير السياسة التعليمية على النحو الآتي:

#### 1) جهات رقابية خارج النظام التعليمي :External Monitoring and Evaluation

أ. السلطة التشريعية: بحكم الصلاحيات الدستورية والقانونية الممنوحة للمجلس، وبحكم أن السياسات التعليمية تم إصدارها في إطار تنظيمي له صفة دستورية وقانونية، فإن السلطة التشريعية تُعنى بعملية الرقابة والمتابعة وتقدير السياسات التعليمية باعتبارها أحد السياسات على المستوى القطاعي للدولة التي ترتكز على تنمية قطاع التعليم، وتم المتابعة والتقييم من خلال لجان مختصة، وكذلك تم الاستعانة بالمستشارين أو المكاتب الفنية التابعة للجان المختصة.

ب. أجهزة الرقابة الرسمية: حيث يوجد أكثر من جهاز رقابي في أي دولة معني بعمليات الرقابة والمتابعة والتقييم، مثل: جهاز الرقابة والمحاسبة، وأجهزة الرقابة الإدارية، وهي تُعنى بالرقابة على مجال أو عدة مجالات محددة وفقاً لخصائصها، حيث يمتلك كل منها مقومات فنية وبشرية تُمكّنها من تنفيذ مهام الرقابة والمتابعة وتقدير السياسات العامة التي تقع تحت نطاق إشرافها الرقابي.

ج. المنظمات الإقليمية والدولية: تهتم المنظمات الإقليمية والدولية (رسمية وغير رسمية) بإجراء تقييم سياسات التعليم في الدول التي تُقدم لها الدعم، أو لإعداد تقارير تقييم دولية حيادية، أو ما يُعرف

بتقارير ومؤشرات الأداء التعليمي الدولي كمؤشر جودة التعليم، والتقرير العالمي لرصد التعليم... الخ.

د. الجامعات وكليات التربية ومراكيز البحث التربوية: من خلال تقييم السياسات التعليمية والبرامج؛ حيث تهتم بدراسة وتقييم السياسات، والبرامج التربوية، وتنشر نتائج تقييمها للمجتمع، كما تقدّم لصناع السياسات الأدوات والمعايير والمؤشرات؛ لقياس كفاءة وفاعلية السياسات المطبقة، والتأكّد من تحقيقها لأهدافها.

## (2) جهات رقابية داخل النظام التعليمي **Evaluation and Monitoring Internal**

أ. وحدات الرقابة والتقييم داخل وزارات التربية والتعليم: من خلال الوحدات المتخصصة، المنوط بها وضع وتطوير وتنفيذ مجموعة من المعايير والأدوات للرقابة على المؤسسات التعليمية، وضمان امتثالها للسياسات واللوائح والنظم المحددة من قبل الوزارة؛ للتأكد من أن كافة المؤسسات التعليمية في الدولة تمارس ما هو مطلوب منها وفقاً لسياسات ومعايير الوزارة، وبما يحقق احتياجات وتوقعات كافة المعنيين بالعملية التعليمية. وفقاً مؤشرات رقابية تمكّن صانعي القرار من استقراء وتتبّع تطور الأداء المدرسي (وزارة التربية والتعليم بالإمارات العربية المتحدة، 2018: 5).

ب. هيئات ووحدات جودة التعليم والاعتماد التربوي: حيث تضع معايير جودة التعليم وفق السياسات التعليمية الموضوعة بكل دولة، سواء للتعليم العام أم الجامعي، ورغم أن هذه المعايير تختلف من دولة إلى أخرى، ومن نظام تعليمي إلى نظام آخر؛ إلا أنها تتشابه أو تلقي في العديد من المركبات والمبادئ أو الأسس الرئيسة. وقد أشارت (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 2009: 12) إلى أن من أهم أهداف هيئة ضمان الجودة: القيام بالتقدير الشامل للمؤسسات التعليمية وبرامجها؛ طبقاً للمعايير القياسية المعتمدة لكل مرحلةٍ تعليميةٍ، ولكل نوعٍ من المؤسسات التعليمية؛ وفقاً لسياسات التعليمية الموضوعة.

## 4 - أساليب تقويم السياسة التعليمية:

أساليب تقويم السياسات التعليمية عملية منهجية لقياس فعالية وكفاءة وتأثير السياسات أو البرامج أو المبادرات التعليمية. وتلعب أساليب تقويم سياسة التعليم دوراً مهماً في مساعدة صانعي السياسات وأصحاب المصلحة الآخرين على فهم مدى تحقيق السياسة لأهدافها المعلن، بالإضافة إلى تحديد التحسينات التي قد تكون مطلوبة. وقد حدّد Nursalimah & Nurhayati, 2023: 92-93 بعض طرق تقييم السياسات التعليمية الشائعة الاستخدام فيما يلي:

- **تحليل الوثائق Document Analysis**: تتضمن هذه الطريقة جمع وتحليل الوثائق المتعلقة بالسياسة التعليمية؛ مثل: القوانين، واللوائح، والمبادئ التوجيهية، وتقارير التقييم السابقة. ويمكن أن يوفر تحليل الوثائق فهماً أولياً لإطار السياسة والنتائج المتوقعة.

- **دراسة الأدبيات Literature Study**: تتضمن دراسة الأدبيات مراجعة الأدبيات العلمية والأبحاث ذات الصلة التي تم إجراؤها مسبقاً حول موضوع السياسة التعليمية الذي يتم تقييمه. ويمكن أن يوفر هذا سياقاً ورؤياً ثاقبةً للقضايا ذات الصلة والنتائج الموجدة مسبقاً.

- **المقابلات Interviews:** يمكن للمقابلات مع أصحاب المصلحة (مثل: صانعي السياسات، ومديري المدارس، والمعلمين، والطلاب، وأولياء الأمور) أن توفر رؤيةً مباشرةً حول تنفيذ السياسات وتأثيرها. ويمكن استخدام المقابلات للحصول على وجهات نظر متنوعة ومتعمقة حول السياسة.
  - **المسح Survey:** المسح هو وسيلة شائعة الاستخدام لجمع البيانات من عدد كبير من المستجيبين. ويمكن استخدام المسوحات لقياس مستوى رضا أو إدراك أو معرفة أصحاب المصلحة فيما يتعلق بسياسات التعليم. كما يمكن أيضًا استخدام الاستطلاعات لجمع البيانات الكمية التي يمكن تحليلها إحصائيًا.
  - **اللاحظة Observation:** الملاحظة المباشرة لتنفيذ السياسة في الميدان يمكن أن توفر فهماً أعمق لكيفية تنفيذ السياسة وتأثيراتها في المواقف الحقيقة.
  - **تحليل البيانات الكمية Quantitative Data Analysis:** يمكن استخدام البيانات الكمية، مثل: درجات الاختبارات، أو معدلات التخرج، أو غيرها من البيانات الإحصائية، لقياس تأثير السياسات بشكل موضوعي. كما يمكن استخدام التحليل الإحصائي (مثل: تحليل الانحدار) لتحديد العلاقات بين المتغيرات ذات الصلة.
  - **دراسة الحالة Case Study:** تتضمن دراسة الحالة تحليلًا متعمقًا لحالة واحدة أو أكثر، تمثل تنفيذ السياسة على مستوى أكثر تفصيلاً. ويمكن أن تساعد دراسات الحالة في فهم السياق المحلي، والعوامل التي تؤثر على نتائج السياسات.
  - **تحليل التكلفة والعائد Cost-Benefit Analysis:** تتضمن هذه الطريقة المقارنة بين تكاليف وفوائد السياسة. وهذا يجعل من الممكن تقييم ما إذا كانت السياسة لها فوائد تفوق تكاليفها.
  - **التقييم التشاركي Participatory Evaluation:** إن إشراك أصحاب المصلحة في عملية التقييم يمكن أن يزيد من قبول السياسات، ويدعم التحسينات الأفضل. ويمكن أن تأخذ مشاركة أصحاب المصلحة شكل ورش عمل، أو مناقشات جماعية مركزة، أو مشاورات.
- كما يحتاج صانع السياسة إلى المزيد من الوعي والإلمام بنماذج التقييم المستخدمة دولياً في تقييم السياسات أثناء مرحلة التنفيذ وفي فترة التقييم النهائي للسياسات، ومن أمثلة هذه النماذج -كما ورد في (المعهد العربي للبحوث والسياسات، 2018: 37-38)-:
- 1 - **نموذج سوشمان:** يستند هذا النموذج للحكم على أي سياسة إلى المعايير الخمسة التالية:
    - جهد البرنامج: يركز على كمية ونوعية المدخلات المبرمجة (بما فيها المعلومات عن العملاء، والموظفين، والمال، والموارد الأخرى التي تتفق في البرنامج).
    - الأداء: ينصب على المخرجات المبرمجة التي توضح أنماط التغييرات في البيئة، ويكون لها أثر واضح.
    - الكفاية: ترکز على علاقة جهد البرنامج وأدائه بمستوى الحاجة للبرنامج في المجتمع، ويمكن معرفة ذلك من خلال المعادلة التالية:

حيث إن الأشخاص المعرضين للبرنامج هم من وصل إليهم، أما الأشخاص المحتاجين إلى البرنامج فهم من لم يصل إليهم.

- الكفاءة: تشير إلى العلاقة بين الجهد والأداء والكفاية، وتقاس من خلال فحص إستراتيجيات تقليل الجهد، وفي نفس الوقت تعظيم أداء وكفاية البرنامج.

العملية: ترکز على تنفيذ العمليات المتعلقة بترجمة الجهد إلى نواتج.

**2 - نموذج مورفي:** قام مورفي بتطوير استبيان، يحتوي على مجموعة من الأسئلة حول العمليات التي استُخدمت لتنفيذ برامج السياسات العامة، وطرق تحسينها، والنتائج المرتبطة بالأهداف، وأهم المعايير التي يتضمنها هذا الاستبيان هي كالتالي:

- تقييم برامج السياسات؛ من حيث: النتائج المرتبطة بالهدف، كما تتضح من مصادرين؛ مما: الوثيقة التشريعية المنظمة، والأهداف التي حققها البرنامج؛ بناءً على خبرة التنفيذ.

موارد البرنامج وإمكانياته.

الظروف الخارجية، وكيف أثرت على البرنامج.

تشغيل برامج السياسات من حيث وضعه التنظيمي والسياسي.

الملامح الأساسية للبرنامج، أي: كيف يعمل الأفراد والمؤسسات الأساسية في البرنامج.

تطور البرنامج، ومدى قبول ممارساته من المجتمع، وما هي ممارساته الفعالة.

تحديد أسباب الخطأ وإصلاحها.

**3 - نموذج فريمان وآخرين:** وهو نموذج يركز على المعايير التالية:

التعطية: وهي النسبة المئوية للعدد الذي تصله خدمات برامج السياسة فعلاً؛ إلى العدد الذي يحتاج الخدمة في منطقة العمل.

الوصول: هل عمليات الوصول الفعلية متفقة مع تصميم برامج وتدخلات السياسات؟ وهل تصل إلى المستفيدين كما هو مُصمم في خطة التنفيذ؟

رضا المشاركين عن برامج السياسات.

تحليل الخدمة إلى عناصرها؛ من حيث: (الوقت، والتكاليف، والإجراءات، والناتج).

**4 - نموذج الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية:** وهو يشتمل على ثلاثة معايير أساسية، تهدف إلى توضيح الكيفية التي تساهم بها السياسات في تنمية الدولة:

الفاعلية: هل تحققت الأهداف والأغراض؟ ما هي أسباب النجاح والفشل؟ هل يمكن لهذه السياسات أن تسهم في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية؟

الكفاءة: هل تبرر عوائد هذه السياسات حجم التكاليف؟ هل هناك وسائل وسياسات أكثر كفاءةً لتحقيق نفس الأهداف؟

الأثر النهائي للبرنامج، وانعكاسه على المستهدفين منه.



شكل (24): عناصر تقويم السياسة التعليمية

المصدر: من إعداد المستشارين بالمركز.

## إجراءات تنفيذية لصانعي السياسة التعليمية وأصحاب المصلحة لتطبيق مرحلة تقويم السياسة التعليمية:

1. اختيار طريقة للتقييم مناسبة لأهداف التقييم وسياق السياسات والبيانات المتوفرة، والأفضل استخدام مزيج من الأساليب المختلفة؛ لتعطي نتائج تقييم أكثر شمولًا.
2. إجراء البحوث التقييمية لفهم واضح لما يعنيه نجاح السياسة التعليمية، وكيف يمكن قياسه، أي: أن يتم تحديد المخرجات المستهدفة، والمتوقعة من السياسة التعليمية المطبقة، فضلاً عن التحديد المسبق للكيفية التي يتم بها قياس مدى النجاح في تلك الأهداف؛ حيث إن التحديد الدقيق لمؤشرات نجاح السياسات والممارسات التربوية يُعدّ عاملاً مهماً لفحص ودراسة مدى نجاح السياسة التعليمية، والممارسات التربوية؛ في تحقيق الإصلاح التربوي المنشود.
3. مراعاة الأخلاقيات في جمع البيانات، والحفاظ على سرية المعلومات الحساسة، ويمكن أن يوفر التقييم الجيد لسياسة التعليم رؤى قيمة لأصحاب المصلحة؛ لتحسين نظام التعليم، وتحقيق أهداف تعليمية أفضل، وتطوير السياسات الحالية، أو اقتراح سياسات مكملة أو بديلة أو جديدة.
4. وضع نظام لمراقبة النجاح في عمليات تنفيذ السياسات والممارسات التعليمية؛ حيث يُعدّ متطلباً أساسياً لتجنب فشل عمليات الإصلاح المرجوة من خلال السياسات والممارسات التعليمية، بما يتضمنه ذلك النظام من توفر خطط المتابعة، وتوفّر الباحثين المدربين على عمليات الرصد، والتقييم، وأدوات الملاحظة الازمة للتقييم القبلي والبعدى.

5. الاستعانة بأوراق السياسات في تقييم كل مسار أو بديل؛ للتأكد من بدائل السياسة، وأن البديل أو السيناريو المطبق هو الأفضل للحل، وتقييم مرحلة التنفيذ؛ بمعنى وضع تصوّر تنفيذي للسيناريو أو الخيار؛ للتأكد من أنه هو أفضل البدائل وقابل للتنفيذ إذا اعتمد من الجهة الرسمية التي يتوجب عليها إقرار ورقة السياسات. وفيما يلي مرفق نموذج لهيكل ورقة تقييم سياسة تعليمية:

- **عنوان الورقة:** يتضمن اسم السياسة، ومنهجية التحليل المتبناة، وأهم المتغيرات
- **ملخص السياسة:** موجز عن السياسة موضوع التحليل، وتحديد نوعها، ورقمها، وتاريخ صدورها والعمل بها: (وثيقة إستراتيجية/ توصيات مؤتمر قومي/ قانون/ قرار وزاري/ لوائح بأنواعها/ محاضر أو قرارات مجالس مختصة/ مضابط جلسات المجلس النيابي ولجانه المختصة/ تقارير رسمية/ بيانات رسمية/ تصريحات صحفية... إلخ)
- **التعريف بالباحث، والجهة التي يمثلها:** تعريف شخص الباحث، وصفته، والجهة التي يتبعها، وبيان مسؤول التحليل: (إحالة من جهة مسؤولة/ تكليف من جهة بحثية ومصدر التمويل/ ورقة علمية للنشر في دورية علمية أو مؤتمر علمي... إلخ).
- **هيكل مشكلة السياسة:** توضيح المدخل أو النموذج النظري الذي يتبعه الباحث لهيكلة مشكلة السياسة، وأهم مقولاته ومفاهيمه الحاكمة، وتطبيق ذلك على المعطيات الإمبريقية والشواهد المرصودة من واقع تطبيق السياسة، مع تحري دقة التوثيق العلمي... الخلوص إلى عبارة تقريرية تصف هيكل مشكلة السياسة وفقاً للنموذج.
- **تحليل حجّة السياسة:** عرض المطالبة الرسمية التي تم تبرير السياسة وفقاً لها، وتحليل عناصرها من حيث:
  - عنوان المطالبة: ويدرك فيه موضوع السياسة المقترحة أو التشريع بإيجاز.
  - مضمون المطالبة: ويدرك فيه بإيجاز العبارة المطلوب اعتمادها كقاعدة قانونية مقترحة، أو قرارٍ تنفيذيٍّ من الإدارة العامة.
  - المبرر أو الحجة: ويدرك في هذا الجزء بإيجاز طبيعة الحجة التي يستدل بها لتبرير المطالبة: (سلطة خبرة أو تخصص/ أسلوب/ تعميم/ دوافع/ مؤشرات... إلخ).
  - المعلومات: وفي هذا الجزء من المطالبة تذكّر الحقائق الموثقة بصورة مرتبة ترتيباً منطقياً، يساعد على الاستدلال لصالح حجّية المطالبة.
  - الآراء أو الحالات الداعمة: وفي هذا الجزء يمكن لمقترح السياسة أو التشريع ذكر الآراء المؤيدة من قبل خبراء مشهود لهم، أو قوانين/سياسات مناظرة... إلخ. كما تذكّر في هذا الجزء الآراء المعارض، سواء كانت واقعة فعلياً أو كانت افتراضية متوقعة، خاصةً إذا كانت هناك أحزاب سياسية معارضة، تطرح سياسات أخرى بديلة، أو كان موضوع السياسة مختلفاً حوله علمياً.
  - تفنيد الاعتراضات: تساق في هذا الجزء كافة الأسانيد والتجارب المحقّقة التي تُفند ما يساق من اعتراضات على تلك المطالبة.
  - درجة الثقة في حجّية المطالبة (المقياس): يذكر في هذا الجزء مدى ثقة مقترح السياسة أو التشريع في أحقيّة المطالبة وضروريتها.

- فحص مغالطات الاستدلال في حجة السياسة: وذلك لبيان ما إذا كانت تتضمن لوناً من ألوان فساد الاستدلال لتبريرها.
- تقييم السياسة التربوية: وذلك من حيث مدى تحقيقها للمعايير الموضوعية المعتمدة للسياسة التربوية، ومدى خلوها من تأثير المعايير غير الموضوعية المؤثرة عليها.
- استخلاصات وتوصيات: يستخلص الباحث أهم المميزات والانتقادات الموجهة إلى السياسة، وتوصياته بشأن العمل على تحسين أدائها أو تعديلها.

شكل (25): نموذج لهيكل ورقة لتقدير السياسات التربوية

المصدر : (مدبولي، 2023: 213- 214).

## معوقات استخدام بحوث تقييم السياسات

- هناك بعض المعوقات التي تواجه المنظمات التعليمية عند استخدامها لنتائج بحوث التقييم، من أهمها:
1. ضعف المصداقية لنتائج التقييم أحياناً، خاصةً إذا كانت أدوات التقييم غير مستخدمة بطريقةٍ علميةٍ منهجيةٍ.
  2. رفض نتائج التقييم لتعارض نتائجها مع مصالح أصحاب القرار.
  3. ضعف الاستجابة لنتائج السلبية؛ نتيجة عدم كفاءة المؤسسات.
  4. عدم معالجة بحوث التقييم بشكلٍ معمقٍ للجوانب المتعلقة بتعقيدات صنع القرار، والاقتصار على جانب التشغيل التنظيمي لسياسات التقييم؛ بحيث ينصبُ على التنفيذ أكثر من اتخاذ القرار.

## نماذج سياسات:

### إعداد أوراق السياسات في قطاع التعليم بجمهورية مصر العربية.

اهتمت الدولة المصرية بتحفيز الشباب على إعداد أوراق السياسات في عدد من المحاور؛ منها: محور التعليم؛ من خلال مبادرة "شباب من أجل التنمية"؛ من قبل وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، بالشراكة مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (المجلس الأعلى للجامعات)؛ وذلك في إطار توطيد جهود الدولة المصرية الرامية إلى رفع وعي الشباب الجامعي بمبادئ وأهداف التنمية البشرية المستدامة؛ من خلال تعريف طلاب الجامعات بالتنمية البشرية، وربطها بسياسات العامة والمشروعات التنموية التي تعمل عليها الحكومة المصرية. وتهدف ورقة السياسات إلى تقديم ملخص أو تقرير أو نصيحة لصانع القرار بخصوص قضية معينة، على اعتبار أن صانع القرار على درايةٍ بالإطار العام الذي تتم مناقشة القضية خلاله (مثل: تدريب المعلمين وفق إستراتيجية إصلاح التعليم، التي تم الإعلان عنها عام ٢٠١٧م). وكان المحور المستهدف في التعليم هو: "إعداد معلمين مؤهلين لإستراتيجية إصلاح التعليم" (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية؛ المجلس الأعلى للجامعات؛ المعهد القومي للحكومة، 2023: 1).

6. وأخيراً من الإجراءات التنفيذية لتطبيق مرحلة تقويم السياسة التعليمية: استخدام معايير تقييم الأثر النهائي للسياسة العامة، وذلك بعد انتهاء فترة التنفيذ والتحقق من استيفاء السياسة التعليمية لمعايير التالية (المعهد العربي للبحوث والسياسات، 2018: 36):

- مدى ملاءمة الأهداف والتدخلات، وارتباطها بالواقع الخاص بمجتمع السياسة المقترحة؟
- هل تم تحقيق الأهداف والنتائج المتوقعة من السياسة المقترحة؟
- ما هو التغيير الذي حدث للمجموعات المستهدفة من السياسة المقترحة؟
- ما هي طرق تنفيذ السياسة؟ هل نفذت من قبل أجهزة قائمة أم أجهزة جديدة؟
- ما هي الموارد البشرية والمالية؟ من حيث مدى كفايتها، ومدى توافرها؟
- ما هو نظام الضبط والسيطرة على العمل؟
- كيف سيستمر العمل بهذه السياسة؟ ما هي عناصر الاستمرارية؟
- هل الأهداف والتدخلات إذا تم تطبيقها ستحقق الأثر المنشود من صياغتها؟

## نماذج سياسات:

### في تقييم أثر سياسة التعليم على جودة التعليم في أندونيسيا.

وتهدف نتائج هذا التقييم إلى قياس مدى تأثير السياسات التعليمية التي تم تنفيذها خلال فترة معينة، على مختلف جوانب جودة التعليم. تم إجراء التقييم باستخدام أساليب بحث مختلفة، بما في ذلك تحليل البيانات الثانوية، والدراسات الاستقصائية، والمقابلات مع أصحاب المصلحة. وفيما يلي النتائج الرئيسية لهذا التقييم:

1. مُخرّجات تعلم الطلاب Student Learning Outcomes: يوضح التقييم أن السياسات التعليمية التي تم تنفيذها لها تأثير إيجابي على نتائج تعلم الطلاب. كانت هناك زيادة كبيرة في درجات الامتحانات الوطنية وتقييمات أداء الطلاب. وهذا يدل على أن السياسات التعليمية ساعدت في تحسين التحصيل الأكاديمي للطلاب بشكل عام.

2. المساواة في الوصول Equal Access: أحد المحاور الرئيسية للسياسة هو المساواة في الوصول إلى التعليم. وتنظر التقييمات أن هذه السياسة ناجحة في زيادة فرص الحصول على التعليم في المناطق النائية والمهمشة. وقد حدثت زيادة في عدد الطلاب المسجلين في المدارس في المناطق الخارجية، والتي كان الوصول إليها محدوداً في السابق.

3. جودة المعلم Teacher Quality: جودة المعلم لها تأثير كبير على جودة التعليم. ومن خلال سياسات تدريب المعلمين وتطويرهم، تظهر التقييمات تحسينات في كفاءة المعلمين. وينعكس ذلك في زيادة أداء المعلم في التدريس، ودعم الطلاب.

4. المناهج وطرق التدريس Curriculum and Teaching Methods: كان لسياسات تطوير المناهج الجديدة وأساليب التدريس المبتكرة أيضاً تأثيراً إيجابياً على جودة التعليم. وقد أدت المناهج الدراسية وطرق التدريس التي تركز على المتعلم بشكل أكبر إلى زيادة اهتمام الطلاب ومشاركتهم في التعلم.

5. المصدر: (Nursalimah & Nurhayati, 2023: 91).



## المحور الرابع

### قائمة المصطلحات الأساسية للدليل

يهدف هذا المحور إلى تحديد المصطلحات الأساسية المرتبطة بالسياسة التعليمية، وإعدادها، وقياس أثرها، فتوسيع المصطلحات يعد ضروريًا لفهم السياسة التعليمية، ومساعدة الجهات المستفيدة من الدليل للتمييز بين المصطلحات المختلفة للسياسة التعليمية، وتلك التي لها علاقة وثيقة بها، من منطلق أن تحرير المفاهيم الرئيسية ركن أساسي في صحة الانطلاق، وفك الاشتباك بين المفاهيم يجعل الصورة واضحة، الأمر الذي يجعل عملية إعداد السياسة التعليمية أكثر دقةً، ومفهومةً لدى صانعيها ومنفذيها

ويتضمن المحور مجموعةً من المصطلحات المهمة والأساسية في مجال السياسات التعليمية باللغتين العربية والإنجليزية، للوقوف على المصطلحات العلمية في ميدان السياسة، ويعتبر تأصيل المفاهيم في هذا المجال أمرًا في غاية الأهمية، فإذا كانت السياسة هي موجهات العمل، فلابد أن تكون هذه الموجهات واضحةً وجليةً، خاصةً لمن سيقوم بعملية إعداد السياسة التعليمية وتطبيقاتها، ومن ثم قياسها

## قائمة المصطلحات

<p>إطار توجيهي لرؤى الدولة، فهي تمثل مبادئ توجيهية رئيسة للعمل الموجه نحو المستقبل من قبل الأجهزة الحكومية؛ لمعالجة مجموعة من الاهتمامات أو القضايا الوطنية أو الخاصة بقطاع معين، وتهدف هذه المبادئ بشكل رسمي إلى تحقيق المصلحة العامة بأفضل السبل الممكنة</p>	<p>السياسة العامة <b>Public Policy</b></p>
<p>السياسة التي تضعها السلطة السياسية العليا على مستويات مختلفة من الحكومة، وهي السياسة التي تسترشد بها الحكومة بشكل عام</p>	<p>السياسة على مستوى السلطة السياسية <b>Political Policy</b></p>
<p>السياسة التي يتم صياغتها من قبل الهيئة التنفيذية من مجلس وزراء أو لجنة تنفيذية أو لجنة إدارية، بتشكيل ملامح السياسة على مستوى السلطة السياسية بعناية، لكي يتم وضعها في موضع التنفيذ</p>	<p>السياسة التنفيذية <b>Executive Policy</b></p>
<p>السياسة التي ينفذ فيها مسؤولو السياسة إرادة الحكومة الحالية، وترجمتها إلى حيز التنفيذ العملي، فتركت في المقام الأول على الخطوات العملية لتفعيل السياسة التنفيذية، فتهاتم بالخطوات والبرامج والأنظمة والأساليب والطرق الممكنة عملياً</p>	<p>السياسة الإدارية <b>Administrative Policy</b></p>
<p>موجهات تتبعها المؤسسات؛ لتعزيز سلوكيات الأفراد؛ حيث تطبق على أفضل وجه عند تحديد السلوك الجيد والسلوك السيء، والذي يمكن تنظيمه بسهولة، ومعاقبته من خلال تطبيق الغرامات والعقوبات</p>	<p>السياسات التنظيمية <b>Organizational Policies</b></p>
<p>السياسة اليومية التي يعتمدتها المسؤولون والعاملون الفنيون والخبراء في تطبيق السياسات الإدارية المقررة بالفعل</p>	<p>السياسة التشغيلية أو الفنية <b>Technical/Operational Policy</b></p>
<p>تقرب من المعنى العام للعمل؛ حيث إن العمل أو الفعل Action والسياسة Policy متادفان أو متشابهان في المعنى؛ فهي تضع الخطوط الأولية للأفعال والسلوكيات والمسؤوليات لمجال معيّن</p>	<p>السياسة <b>Policy</b></p>
<p>يدل هذا المفهوم على معنى علم السياسة Politics كلفظة مفردة، أو صفة لشيء ما؛ أي: إعطاء الصفة السياسية لشيء ما؛ مثل: الاقتصاد السياسي Political Economy، والتنظيم السياسي Or-Political Activity، والأنشطة السياسية Organization Political</p>	<p>السياسة <b>Politics</b></p>

مبادئ عامة وخطوط إرشادية توجّه التعليم، وفي ضوء هذه التوجّهات والمبادئ الإرشادية للعمل تُبَنَى الإستراتيجيات، وتوُضع القوانين، والخطط، وتنَّفذ القرارات، وتصَمَّم البرامج؛ بما يكُفُل استخدام الموارد المتاحة بكفايةٍ وفعاليةٍ؛ في تحقيق الأهداف المنشودة؛ بحيث تكون هذه السياسة متضمنة في وثائق رسمية؛ بما يسهم في توضيح المبادئ، وتحديد الأدوار، والمسؤوليات، والمهامات، ومعرفة الإجراءات المتبعة

السياسة التعليمية

**Educational Policy**

سلسلة من الإجراءات لتحقيق أهداف السياسة التعليمية؛ حيث تتضمن الإستراتيجية عناصر أساسية؛ كالسياسات الرئيسة التي توجّه الإجراءات والجهود، والأهداف والغايات المطلوب تحقيقها، وبرامج العمل التي تُحقّق الأهداف المنشودة

الإستراتيجية التعليمية

**Educational Strategy**

تُعرَّف على أنها خطة الدولة؛ لتحقيق أهدافها المرسومة، ومن ثمّ؛ يتم وضعها على المستوى الأعلى للدولة أو المستوى الإقليمي

الإستراتيجية على المستوى الوطني

**Grand Strategy**

تُحدّد إستراتيجية المؤسسة الأعماليّة التي يجب متابعتها، وكيفية إدارتها، ومن ثمّ؛ تتضمن الإستراتيجية على مستوى المؤسسة الإستراتيجيات التي صاغها فريق الإدارة العليا للمؤسسة، وتعمل على تعزيز تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها؛ من خلال رسم مسار للمؤسسة بأكملها

إستراتيجية المؤسسة

**Enterprise Strategy**

الطريقة التي تتنافس بها مؤسسة أو وحدة أعمال في مجال معين، ومن ثمّ؛ تُعتبر إستراتيجية العمل أساسية ل لتحقيق إستراتيجية المؤسسة

إستراتيجية العمل

**Business Strategy**

الخطط والاختيارات التي تحدّدها الأقسام داخل المؤسسة، وعادةً تتم على المدى القصير، وتعُرف الإستراتيجية الوظيفية أيضًا بالإستراتيجية التشغيلية

الإستراتيجية الوظيفية

**Functional Strategy**

عملية عقلية مستقبلية، تُقرّر مُسبَّقاً ما يجب القيام به، ومتى، وأين، وكيف، ومن سيقوم بذلك؛ من أجل تحقيق الأهداف والغايات المحدّدة مُسبَّقاً.

التخطيط التعليمي

**Educational Planning**

هو ذلك الشخص الذي يعمل في الجهاز المسؤول عن إعداد الخطة التربوية، وتنفيذها، ومتابعتها، وتقديرها، ويكون متخصصاً في التخطيط التعليمي بصورةٍ عامةٍ، ولديه خبرات متخصصة في إحدى مجالاته، وانتماه الوظيفي تجاه صانع السياسة، فهو يعمل معه، ومن أجله

المخطط التعليمي

Educational Planner

هو تخطيط يركز على الخطط طويلة أو متوسطة المدى، والتي تقدمها المنظمات الدولية؛ مثل: اليونسكو، والمنظمات الإقليمية؛ مثل: الإيسيسكو، وُسُمِّي التخطيط على المستوى الضخم

التخطيط التعليمي على المستوى العالمي

Educational Planning at Mega Level

هو تخطيط يتم تنفيذه على المستوى الوطني، ويتضمن تخطيط التعليم على المستوى الكلي، ضمن تخطيط التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للدولة

التخطيط التعليمي على المستوى الكلي

Educational Planning at Macro Level

التخطيط الجزئي هو تخطيط يكون على مستوى مؤسسةٍ، أو منطقةٍ معينةٍ

التخطيط التعليمي على المستوى الجزئي

Educational Planning at Micro Level

يُطلق عليه في بعض الأحيان مستوى الخطة أو المشروع Edu- cational Planning at Plan or Project، فهو تخطيط للتغيير أو التعديل أو الابتكار في جانب صغيرة محددة في التعليم

التخطيط التعليمي على المستوى متاهي الصغر

Educational Planning at Nano Level

عملية تحديد الأولويات بشأن ما سيتم إنجازه في المستقبل، في ضوء تحليل البيئة الداخلية (القوة والضعف) والخارجية (الفرص والتهديدات)، وينتُج عن التخطيط الإستراتيجي الخطة الإستراتيجية التي تُعدُّ أيضاً مُخططاً واسعاً حول المكان الذي سيتم تخصيص الموارد فيه

التخطيط الإستراتيجي

Strategic Planning

<p>الخطة الإستراتيجية لقطاع التعليم أداة للوصف الفعال للمدخلات والعمليات والمخرجات والنتائج والآثار المترتبة على نظام التعليم ككل</p>	<p><b>الخطط الإستراتيجية</b> <b>Strategic Plans</b></p>
<p>خطط متوسطة المدى، وتقود الخطة الإستراتيجية المتوسطة الأجل للوزارة الرئيسة المعنية بالتعليم</p>	<p><b>الخطط القطاعية</b> <b>Sectoral Plans</b></p>
<p>تخطيط متوسط المدى، حيث تستند الخطط التكتيكية على مستوى البرامج الفرعية والمشروعات؛ لتسليط الضوء على أي تعديلات لاحقة.</p>	<p><b>الخطط التكتيكي</b> <b>Tactical Planning</b></p>
<p>خطة قصيرة المدى، ويركز هذا التخطيط على أدنى مستوى من التفاصيل؛ حيث يحدّد آلية العمل في الممارسة العملية، وطريقة تنفيذ خطط العمل، وتحديد الاحتياجات، والقدرات، وكيفية استخدام الموارد، والتعامل مع المخاطر، وضمان استدامة الإنجازات.</p>	<p><b>الخطط التشغيلي</b> <b>Operational Planning</b></p>
<p>ناتج التخطيط التشغيلي، وتعمل على تفعيل الخطة الإستراتيجية، وعادةً ما يكون ذلك خلال فترة زمنية قصيرة، فتحدد الخطط التشغيلية الأنشطة والموارد المطلوبة لتنفيذها، فهي نسخة أكثر عمليةً من الخطة الإستراتيجية، وعادةً ما تغطي إطاراً زمنياً أقصر، وتحتوي على مواصفات أكثر تفصيلاً للميزانية.</p>	<p><b>الخطط التشغيلية</b> <b>Operational Plans</b></p>
<p>أنشطة محددة يجب تنفيذها من أجل تحقيق الأهداف والغايات المحددة، وتحدد خريطة طريق لإجراءات ملموسة؛ لتحقيق هذه الأهداف والمخرجات، وذلك لتحقيق الأهداف في نهاية المطاف والأولويات الموضحة في السياسة، كما أنها توضح أيضاً الموارد المطلوبة لكل نشاطٍ و الوقت المخصص له</p>	<p><b>خطط العمل</b> <b>Action Plan</b></p>
<p>الخطط التي تحدد مؤشرات الأداء والأهداف التي يسعى جزءٌ من نظام أو قسم إلى تحقيقها في سنةٍ قادمةٍ.</p>	<p><b>خطط الأداء السنوية</b> <b>Annual Performance Plans</b></p>
<p>البديل أو الحل الذي يتم اختياره؛ من خلال عملية صنع القرار.</p>	<p><b>القرارات التعليمية</b> <b>Educational Decisions</b></p>

<p>العملية المعرفية التي تؤدي إلى اختيار محتمل أو مسار عمل من بين العديد من الخيارات البديلة الممكنة</p>	<p>صنع القرارات التعليمية Making Educational Decisions</p>
<p>تغليب أحد الاحتمالات، و اختياره على أنه أنساب الاحتمالات، و عندما يُتَّخذ القرار تبدأ مرحلة وضع برنامج للتنفيذ بإمكاناته وسائله المادية والبشرية، مع وضع الضمانات الازمة لاستمرار البرنامج</p>	<p>اتخاذ القرار Deciding</p>
<p>قاعدة سلوك أو إجراء معترف به رسمياً، يتم النظر إليه على أنه ملزم، و مطبق من قبل السلطة العليا، و المتعلق بميدان التعليم</p>	<p>القانون التعليمي Educational Law</p>
<p>مجموعة من المعايير والإجراءات المُلزمه والأطر المؤسسية والقانونية، التي يجب اتباعها لتحقيق أهداف السياسة التعليمية.</p>	<p>التشريعات التعليمية Educational Legislation</p>
<p>مجموعة أنشطة مُنسقة مُنظمة فريدة من نوعها، محددة بنقطة بداية ونهاية، تؤدي بواسطة أفراد وفرق عمل؛ لتحقيق مجموعة من الأهداف الإجرائية، المحددة بزمنٍ وتكلفةٍ ومؤشراتٍ أداءٍ</p>	<p>المشروع التعليمي Educational Project</p>
<p>مجموعة من الإجراءات والمراحل التي من خلالها يتم صياغة السياسة التعليمية وتنفيذها وتقييمها، والتي تمثل عملية مثالية تشرح كيفية صياغة السياسة وتنفيذها وتقييمها</p>	<p>إعداد السياسة التعليمية Preparing Educational Policy</p>
<p>الأفراد أو المسؤولون داخل الحكومة أو المنظمات أو المؤسسات الذين يقومون بصياغة السياسات وسنّها</p>	<p>صنّاع السياسات Policy Makers</p>
<p>أولئك الذين يشاركون بشكلٍ مباشرٍ في تنفيذ إستراتيجية أو سياسة تعليمية معينة</p>	<p>منفذو السياسات Policy Implementers</p>
<p>هو الشخص الذي يدرس المعلومات، وينتجها بطريقة معينة؛ لتحسين الأسس والقواعد التي ب Moghaba يستطيع صناع السياسة أن يمارسوا أعمالهم، و يصدروا أحكامهم</p>	<p> محلل السياسات Policy Analyst</p>

<p>هم أشخاص لديهم اهتمام بقضايا السياسة التعليمية، وقد يشمل ذلك أصحاب المصلحة المعنيين بقضايا التعليم من المجتمع، والمهنيين في مجال التعليم، والقيادات التعليمية، والباحثين في مجال السياسات، وواعضي السياسات، وأي فرد آخر مُعنىً بهذه القضية</p>	<p><b> أصحاب المصلحة Stakeholders</b></p>
<p>تحديد المشكلات الجديدة أو القائمة التي قد تتطلب إجراءً حكومياً.</p>	<p><b>إعداد جدول الأعمال Agenda Setting</b></p>
<p>تحديد الأهداف، وتحديد التكلفة، وتقدير تأثير الحلول، والاختيار من قائمة الحلول، و اختيار أدوات السياسة المناسبة التي تُشكّل سياسةً ما</p>	<p><b>صياغة السياسة Policy Formulation</b></p>
<p>تقديم السياسة التعليمية لأصحاب المصلحة الذين سيشاركون في تنفيذ السياسة الجديدة، والتواصل معهم، والتأكد من فهمهم إياها</p>	<p><b>التأصيل الاجتماعي للسياسة التعليمية Socialization of Educational Policy</b></p>
<p>عملية صياغة الخطوط العريضة المرشدة، والمبادئ العامة التي تُوجّه ميدان التربية والتعليم، وبرامجه وخططه</p>	<p><b>صنع السياسة التعليمية Educational Policy Making</b></p>
<p>يتخذ صناع السياسات القرارات بناءً على معرفةٍ بدرجٍةٍ تقديريٍّ من اليقين ما الذي ينجح، وما هي النتائج التي تُحقّقها، ولأي مجموعاتٍ من الأشخاص، وتحت أي ظروفٍ، وعلى مدى أي فترةٍ زمنيةٍ، وبأي تكاليفٍ، ويعتمد هذا على الاستخدام الشفاف للأدلة السليمة وعمليات التشاور المناسبة التي تساهم في سياسات متوازنة وحُوكمة مشروعة</p>	<p><b>صنع السياسة المبنية على الأدلة Evidence-Informed Policy Making</b></p>
<p>عملية تَمُدُّ صانع السياسة بكلٍّ ما يحتاجه من بياناتٍ ومعلوماتٍ ومعرفةٍ عن المجتمع بصفةٍ عامَّةٍ، والتعليم بصفةٍ خاصةٍ؛ لتأتي هذه التحليلات في صورة بحوث تخضع للمنهج العلمي؛ وصولاً إلى اتخاذ قرارات تعليمية رشيدة مبنية على أُسس علمية</p>	<p><b>تحليل السياسة التعليمية Educational Policy Analysis</b></p>

<p>نشر السياسات التعليمية من خلال وثائق رسمية مكتوبة، غالباً ما تأتي وثائق السياسة بتأييد أو توقيع السلطات التنفيذية؛ لإضفاء الشرعية على السياسة، وإثبات أنها تُعتبر ساريةً</p>	<p><b>محتوى السياسة التعليمية</b> <b>Education Policy Content</b></p>
<p>ترجمة السياسة إلى تفزيذ؛ كتصميم برنامج يُحدّد الأنشطة التي سيتم القيام بها والموارد والترتيبات المؤسسية، ومن ثمًّ؛ تفزيذ السياسة هو اعتماد السياسة التي يتم تنفيذها من قبل الوحدات الإدارية التي تقوم بتبعة الموارد المالية والبشرية للامتثال للسياسة.</p>	<p><b>تنفيذ السياسة</b> <b>Policy Implementation</b></p>
<p>تطوير مجموعة من المُخرّجات والمؤشرات المستهدفة؛ بما يتواافق مع أهداف السياسة، فضلاً عن جمْع مؤشرات من خلال البيانات حول مُدخلات السياسة والأنشطة والمُخرّجات والنتائج لترجمة السياسة إلى التنفيذ، وتحديد الموارد الازمة للتنفيذ، وتوضيح الأدوار، والمسؤوليات، وإستراتيجية الاتصال المناسبة</p>	<p><b>مراقبة السياسة</b> <b>Policy Monitoring</b></p>
<p>التقييم المنهجي لتصميم السياسات وتنفيذها مقابل هدف السياسة المحدّد؛ للحكم على مستوى أداء السياسة.</p>	<p><b>تقويم السياسة</b> <b>Policy Evaluation</b></p>
<p>مجموعة من المعايير الكمية أو النوعية التي تُستخدم في قياس الأثر النهائي للسياسة التعليمية بعد انتهاء فترة التنفيذ؛ لتقييم مدى ملاءمة وكفاءة وفاعلية وإمكانية الاستمرار في السياسة أو توقفها أو التوسيع فيها وانكماسها</p>	<p><b>قياس أثر السياسات</b> <b>Measuring Policy Impact</b></p>
<p>هي نوعية من البحوث تُشمّه في عملية صنع السياسة وتحليلها، بقدرتها على بلوغ المشكلات والقضايا التي تواجه صانعي السياسة، والجماعات ذات الصلة؛ ما يعني أن الأفكار البحثية لابد من أن تكون عمليةً، وأن فائدتها هي التي تُقرّر قيمتها؛ مثل: تطوير عملية صنع القرار، وتحسين الممارسات التربوية.</p>	<p><b>بحوث السياسات</b> <b>Policy Research</b></p>
<p>ورقة بحث تُعدُّ بطريقة منهجية قائمة على الأدلة والبراهين، سواء بطريقة كمية أو نوعية، وذات صلة بقضية من قضايا السياسة التعليمية، تركز على مراجعة سياسات قديمة أو قائمة أو حديثة، وتحليلها بُغية الوصول إلى خيارات أو بدائل أفضل لتطوير هذه السياسات، ومن ثمًّ؛ تقدّم توصيات واضحة ومحضرة وإجرائية لصنّاع السياسة ومتخذي القرار</p>	<p><b>أوراق السياسات</b> <b>Policy Papers</b></p>

العملية التي عن طريقها تحرّك السياسات والممارسات من المصدر إلى المستورد، والأنماط التي تنتشر من خلالها الممارسات

نقل السياسات التعليمية

**Educational Policy Transfer**

اكتساب عمليات صُنْع السياسة التعليمية بُعْدًا عالميًّا، بانتشار النقل التربوي في ظل العولمة؛ حيث يغلب على المشهد العالمي للإصلاحات التربوية التشابه في المفردات المستخدمة، والسياسات، والممارسات المتبنّاة؛ كمسارات لإصلاح التعليم في العديد من بلدان العالم، وانتشار مجموعة من مصطلحات السياسة التعليمية تُطبّق في أجزاء متعددة من العالم، وفي موقع متعددة ومختلفة من حيث الثقافة، والتوجّه، والمستوى الاقتصادي، والنظام التعليمي ككلٌّ

سياسات تربوية عالمية

**Global Education Policy**

مجتمعات تجمع بين المعرفة النظرية، والبحث، وأفضل الممارسات، ومعرفة المشاركين، ومعرفة واضعي السياسات، والسياق. وتتسم التفاعلات المعرفية بعملية تعلم متبادل، والاعتماد على المشاركة، واحترام وُجهات نظر كل المشاركين، والاعتماد المتبادل بين الأطراف المشاركة، وتقديم المعرفة الخارجية بطرقٍ مبتكرة، تتضمن أفضل الممارسات، والاتجاهات الجديدة، واستخدام الحوار؛ باعتباره عملية ربط تتضمن الانفتاح الفكري، والمرؤنة، وتجنب الحلول الضّخمة قصيرة المدى. ينبع من كل تلك التفاعلات معرفة جديدة تمّ استخلاصها من خلال العمل الجماعي؛ لتطوير السياسات التعليمية

مجتمعات تعلم السياسة

**Policy Learning Communities**

### ملحق (1)

أمثلة لبعض الأدوات المستخدمة في صياغة السياسة التعليمية

1. أداة العصف الذهني .**Brainstorming Technique**
2. أسلوب السيناريو .**Scenarios as a Policy Formulation Tool**
3. أسلوب دلفاي .**Delphi Technique**
4. بيانات المسح .**Data Survey**
5. أدلة أصحاب المصلحة .**Stakeholder Evidence**
6. المحاكاة الحاسوبية .**Computer Simulations**

## 1. أداة العصف الذهني

### Brainstorming Technique

العصف الذهني: أسلوب لتوليد الأفكار؛ حيث يشارك أعضاء المجموعة بنشاطٍ في الحوار والتفاعل؛ من خلال تبادل أفكارهم لفظياً في وقتٍ واحدٍ، فهو يساعد على تحفيز إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، ويستبعد النقد، والتحرر، والجمع بين الأفكار طوال الجلسات (Al-Samarraie & Hurmuzan, 2018: 79)، ومن ثم؛ فهو أداة تُستخدم للاستكشاف الإبداعي للخيارات المتعددة في بيئةٍ خاليةٍ من النقد.

خطوات العصف الذهني:

يمكن توضيح خطوات أسلوب العصف الذهني في الجدول التالي:

الخطوات	م
1. وبعد تحديد المشكلة أو القضايا باعتبارها تحدياً إبداعياً (Define problem or issue as a creative challenge). هذا الأمر جانباً مهمّاً، فقد يؤدي التحدي المصمم بشكل سبيء إلى الكثير من الأفكار التي تقفل في حل المشكلات. إن التحدي الإبداعي المصمم جيداً يولد أفضل الأفكار لحل المشكلات.	1
2. تُقرّ بحوالي (25) دقيقة، لكن التجربة ستظهر مقدار الوقت المطلوب لطرح، (Give a time limit) تحديد مهلة زمنية للأفكار المختلفة.	2
3. بمجرد بدء عملية العصف الذهني؛ يضع المشاركون حول المشكلة، بينما يقوم الميسر بكتابتها -عادة على سبورة بيضاء، أو لوح ورقي؛ ليراها الجميع،-، ويجب ألا يكون هناك أي انتقاد للأفكار على الإطلاق، مهما كانت الفكرة مستحيلةً أو سخيفةً، يجب تدوينها مع الوضع في الاعتبار بأن النقد غير مقبول.	3
4. بمجرد انتهاء الوقت، يتم تحديد الأفكار الخمسة الأفضل، والتأكد من موافقة جميع المشاركين عليها في جلسة العصف الذهني.	4
5. تتم كتابة حوالي خمسة معايير للحكم على الأفكار التي تحل المشكلات بشكلٍ أفضل.	5
6. يتم إعطاء كل فكرة درجةً (من 0 إلى 5 نقاط)؛ اعتماداً على مدى استيفائها لكل معيار. بمجرد تسجيل جميع الأفكار لكل معيار؛ يتم وضع الدرجات الخاصة بها.	6
7. الفكرة التي حصلت على أعلى الدرجات ستحل المشكلات بشكلٍ أفضل. ولكن يجب الاحتفاظ بسجل لجميع أفضل الأفكار ونتائجها، وفي حالة عدم نجاح أفضل الأفكار يتم الانتقال إلى الأفكار التي تليها.	7

(Baumgartner, 2012: 1)

لمزيد من التفاصيل:

Baumgartner, J. (2012). "The Step-by-Step Guide to Brainstorming." Jeffrey Baumgartner: Author, Motivational Speaker, Creativity Facilitator. 2012. Web. 23 Oct. 2015. <http://www.creativejeffrey.com/creative/brainstorming.php>.

## 2. السيناريو كأداة لصياغة السياسة

### Scenarios as a Policy Formulation Tool

يواجه صناع السياسات التعقيد وعدم اليقين بشأن الظروف المستقبلية المحتملة المتصلة في عالم ديناميكي متغير باستمرار، وتحل السيناريوهات عادةً كأداة لتجنب الاضطرار باستمرار إلى الاستجابة لحالات الطوارئ، فهي تساعد على التعامل مع حالات عدم اليقين والتعقيد، وبالتالي؛ تعزيز أداء القرار؛ من خلال تحديد الحلول للتحديات المحتملة (Pérez- Soba & Maas, 2015: 79).

خطوات إعداد السيناريو:

ويمكن توضيح خطوات إعداد السيناريو على النحو التالي:

(Schwartz & Ogilvy, 1998; Metzger, et al., 2010)

1. توصيف المشكلة Problem Characterization: يجب أن يبدأ السيناريو المحدد بتعريف مسألة السياسة المطروحة، وحدودها، وال نطاق المكاني، والأفق الزمني لها.
2. تصوّر المشكلة Problem Conceptualization: تحدّد هذه المرحلة الدوافع التي تؤثّر على النظام أو القضية قيد التحليل، فقد تكون الدوافع خارجية/خارجية (على سبيل المثال: التطورات التكنولوجية)، أو خارجية/داخلية (على سبيل المثال: خيارات السياسات)، أو عوامل داخلية (الدّوافع التي تعتمد على عوامل أخرى)، ونتيجة هذه المرحلة تحديد الدوافع الرئيسية التي تؤثّر على الموضوع بشكل مباشر أو غير مباشر.
3. تأطير السيناريو Scenario Framing: في هذه المرحلة؛ يتم تحديد منطق السيناريوهات، حيث يتم تحديد اليقين بشأن التطوير المستقبلي للحركات الرئيسية، وهل يمكن افتراض الاستمرارية واستقراء الاتجاهات، وما الدوافع الرئيسية، وهل تحتاج إلى سيناريوهات متقاضة؟ وإذا كان هناك العديد من الدوافع غير المؤكدة، فقد يصبح عدد السيناريوهات المحتملة كبيراً جدّاً. ومن أجل قصر العدد الإجمالي للسيناريوهات؛ يجب اختيار الدوافع الرئيسية، أو يمكن دمج الافتراضات التي تمّ وضعها حول الدوافع المختلفة في مجموعةٍ من السيناريوهات المتماسكة.
4. وصف السيناريو Scenario Description: يتم وصفه بطريقةٍ موثوقةٍ وبارزةٍ، باستخدام الأرقام والصور والسرد والاستعارات؛ لذلك فإن السيناريو الذي سيتم استخدامه فعلياً في صياغة السياسات يكون مُنسقاً داخلياً، ويربط الأحداث التاريخية بأحداث افتراضية في المستقبل، ويحمل قصصاً يمكن التعبير عنها في رسوم بيانية بسيطة، ويعكس العناصر التي تمّ تحديدها بالفعل، ويحدّد المؤشرات أو الإشارات التي توضح أن السيناريو يحدث بالفعل. ولا ينبغي أن يكون السرد مكتوبًا بمصطلحات علمية أو اقتصادية فحسب؛ ويجب أن يستند أيضاً إلى "طرق معرفة" مختلفة، ويمكن للنهج التشاركي أن يساعد في إثراء معقولية السيناريوهات، وزيادة قبول استخدامها في عملية وضع السياسات.
5. تقييمات السيناريو Scenario Assessments: في هذه المرحلة النهائية؛ يتم تحديد خيارات السياسة المحتملة وتقييمها، وعادةً ما تظهر العديد من الأسئلة في هذه المرحلة؛ فمثلاً: ما تأثير خيارات السياسة في كل

سيناريو؟ وما المقاييسات التي يتعين على صناع السياسات مواجهتها؟ وهل يمكن تحديد التدابير الصحيحة في جميع السيناريوهات؟ وكيف يمكن تحسين فعالية السياسات من حيث التكلفة؟

لمزيد من التفاصيل:

- Metzger, M. J.; Rounsevell, M.D.A.; Van den Heiligenberg, H.; Pérez- Soba, M. & Hardiman P. S. (2010). How personal judgment influences scenario development: An example for future rural development in Europe. *Ecology and Society*, 15(2), 5 [online]. Retrieved from <http://www.ecologyandsociety.org/vol15/iss2/ art5/> (accessed 30 /6/ 2023).
- Schwartz, P.; Ogilvy, J.A. (1998). Plotting your scenarios. in L, Fahey & R, Randall (eds.), *Learning from the Future*, New York: John Wiley & Sons, pp.57-80.

**Delphi Technique**

دلفاي هي تقنية مسح بحثي، تُستخدم كوسيلة لجمع البيانات من المشاركين في مجال خبرتهم، وهدفها التعامل مع الآراء المتباينة أو القضايا المثيرة للجدل؛ لتحقيق توافق في الآراء بشأن المعرفة الواقعية حول موضوع معين

خطوات أسلوب دلفاي:

تحدد خطوات أسلوب دلفاي في الإجراءات التالية: (Chuenjitwongsa, 2017: 1-2)

1. تحديد الخبراء: يمكن أن يكون الخبراء أشخاصاً يمتلكون معرفة في مجال معين، أو ممثلين في تخصص معين، أو لديهم خبرة ذات صلة، ولديهم الاستعداد للمشاركة، فاختيار الخبراء المناسبين أمر مهم؛ لأنّه يحدّد صحة وأهمية نتائج دلفاي.

2. تصميم الاستبيان وإدارته: يمكن تطوير استبيان دلفاي من البيانات الأولية (المقابلات) أو تحليل الأدب.

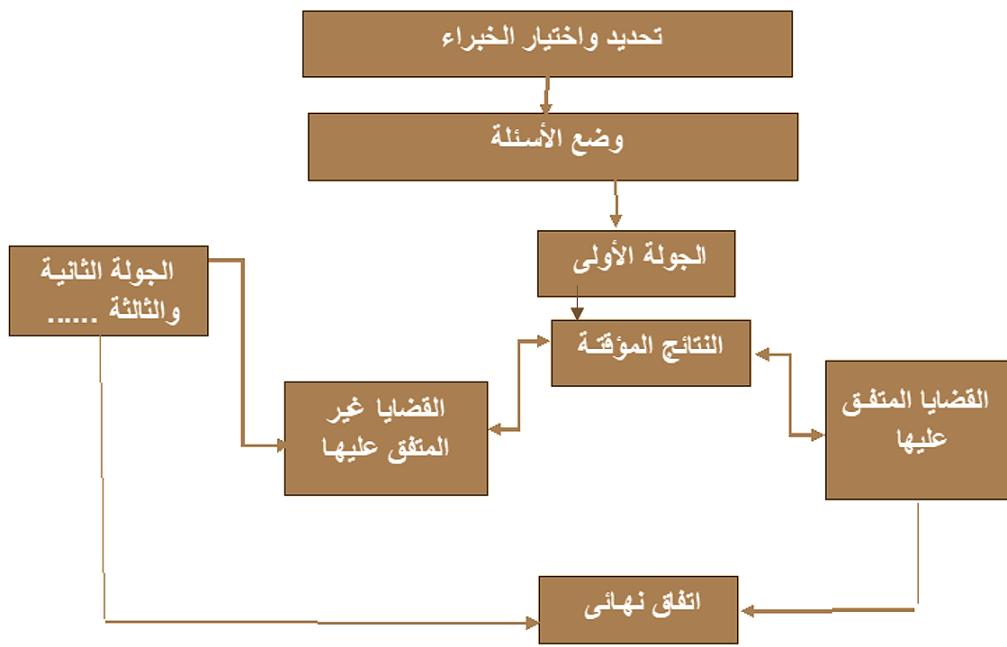
3. الجولة الأولى: يمكن أن تكون الجولة الأولى نوعية (على سبيل المثال: أسئلة مفتوحة)، أو كمية (كمقياس التصنيف). تُمكّن الجولة النوعية الأولى الخبراء من توليد الأفكار والتعبير عن آرائهم (على سبيل المثال: قد يقدّمون أفكاراً حول التغييرات، أو الإضافات التي يجب إجراؤها على المنهج الدراسي، أو ما يجب تضمينه في السياسة الجديدة)، ومن ثمّ؛ تُستخدم هذه المعلومات لتطوير استبيان كمي.

4. معدل الاستجابة للنتائج: معدل الاستجابة للحفظ على الدقة، ويقترح أنّ معدل الاستجابة لكل جولة دلفاي يجب ألا يقل عن 70%， فلا ينبغي إطلاق أي جولات لاحقة إذا كان معدل الاستجابة للجولة السابقة منخفضاً.

5. الإجماع على القضايا: يتم تحقيق الإجماع عندما يتفق جميع أعضاء اللجنة أو يختلفون على العناصر. ومع ذلك؛ فإنّ هذا لم يتحقق أبداً؛ لذلك فمستوى الإجماع يتراوح بين 51% إلى 80%， ويعتمد على هدف الدراسة، ويتم تحديد مستوى الإجماع المختار بواسطة المتوسط أو الوسيط، والتي يمكن استخدامها لتحديد معدل الاتفاق.

**ملحوظة مهمة:**

هناك اعتبارات أخلاقية في أسلوب دلفاي؛ نظراً لعملية التكرار وعدد جولات الاستبيان المطلوبة، ومن ثمّ؛ فلا يمكن إخفاء الهوية بالكامل، فهناك قيمة في أنّ يعرف الباحث من هو الخبير، وبالتالي؛ فإنّ مفهوم "شبه إخفاء الهوية" "Quasi-Anonymity" ينطبق على دلفاي؛ فهو يسمح للباحث بمعرفة هوية الخبراء، ويسمح للخبراء بمعرفة من يشارك أيضاً، ومع ذلك؛ لا يتم إعلام أي شخص مشارك برأي أي عضو من أعضاء اللجنة، ويمكن توضيح خطوات أسلوب دلفاي في الشكل التالي:



شكل (26): خطوات أسلوب دلفاي

(Chuenjitwongsa, 2017: 1)

لمزيد من التفاصيل:

Chuenjitwongsa, S. (2017). How to Conduct a Delphi Study? Medical Education, Cardiff University, available at: [https://www.cardiff.ac.uk/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0010/1164961/how\\_to\\_conduct\\_a\\_delphistudy.pdf](https://www.cardiff.ac.uk/__data/assets/pdf_file/0010/1164961/how_to_conduct_a_delphistudy.pdf).

## 4. بيانات المسح

### Survey Data

يتم تعريف بيانات المسح على أنها البيانات التي يتم جمعها من عينة من المشاركين، وهذه البيانات عبارة عن معلومات شاملة، تم جمعها من الجمهور المستهدف حول موضوع محدد، مرتبطة بقضية متعلقة بالسياسة التعليمية، والتي هم بصدده مناقشتها، وهناك العديد من الطرق المستخدمة لجمع بيانات المسح والتحليل الإحصائي، منها أربع طرق رئيسة لجمع بيانات المسح، هي: (المسوحات الهاتفية Telephonic Surveys ، والمسوحات وجهاً لوجه Face-to-face Surveys ، والمسوحات عبر الإنترنت Online Surveys ، والمسوحات الورقية Paper Surveys )

الهدف من استخدام أدوات المسح هو أن يفهم صناع السياسات مصادر البيانات المتاحة، وأهمية إنتاج بيانات عالية الجودة لتخطيط السياسات بشكل فعال. ويجب على ممارسي التعليم فهم أهمية الاستثمار في البيانات، والاستفادة من النظام البيئي للبيانات بأكمله -وليس فقط الموارد المتاحة في وزارة التربية والتعليم-؛ من أجل إنشاء دورة من الاستثمار المتزايد في جمع البيانات، وإنتاج بيانات ذات جودة أفضل، وتحسين جودة البيانات؛ من أجل الوصول إلى السياسات المبنية على البيانات. وتنقسم هذه البيانات إلى: (البيانات الإدارية، والبيانات المالية، وبيانات الإنفاق، والمسوحات الأسرية والتعدادات السكانية، وتقييمات التعلم).



شكل (27): مصادر بيانات التعليم

المصدر (UNESCO, 2023: 9)

لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى:

UNESCO. (2023). Data for education: A guide for policymakers to leverage education data. UNESCO Institute for Statistics.

## Stakeholder Evidence

أصحاب المصلحة لديهم اهتمام خاص بقطاع التعليم، وبعبارة أخرى: هم مجموعة من الأشخاص المهتمين بقضايا السياسة التعليمية. ويمكن أن يكون أصحاب المصلحة فرداً أو مجموعة من الأفراد الذين لديهم مصلحة في تحقيق النتائج المرجوة من السياسة التعليمية. كذلك يمكن تحديد أصحاب المصلحة في: مدير المدارس/ الإدارات التعليمية، والمعلمين، والطلاب، وأولياء الأمور، وأعضاء مجلس إدارة المدرسة، وأعضاء المجتمع، والمسؤولين المنتخبين، والمنظمات غير الحكومية، ومجلس المحافظين، ووزارة التعليم. إن أصحاب المصلحة في التعليم كثيرون، وهناك حاجة لأن يلعبوا جميعاً دورهم بفعالية، حتى يتعلم الطالب بشكل أفضل، ويحققوا إمكاناتهم في أكمل أشكالها

وأكَّد (22: Shewbridge & Köster, 2021) على أن مشاركة أصحاب المصلحة تدعم نتائج أفضل للسياسات وتنفيذها، وتوَّلَّ المصداقية والثقة. وهناك تقليد قوي لمشاركة أصحاب المصلحة في التعليم الفلمنكي Flemish Education. على سبيل المثال؛ تم تصميم دراسة الحالة التي أجرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لجمع التعليقات من أصحاب المصلحة حول الجوانب المختلفة لإدخال الاختبارات الموحدة Standardised Tests كسياسةٍ جديدةٍ مقترحةٍ، وتصوّراتهم حول آليات ومشاورات إشراك أصحاب المصلحة خلال المراحل الأولى، ودواجههم للمشاركة. وهذه السياسة كانت بحاجةٍ إلى تحديد الاحتياجات من القدرات، ومعالجة المخاوف التي قد يتمُّ التغاضي عنها، فجاءت استطلاعات رأي أصحاب المصلحة من خلال الأسئلة التالية:

- ما هي المخاوف التي لديك فيما يتعلق بإدخال الاختبارات الموحدة؟
- هل أنت راضٍ عن مشاركتك في تقديم الاختبارات الموحدة؟
- كيف يمكن أن تساهم معرفتك وخبرتك المهنية في تقديم اختبارات موحدة؟

تشير أبحاث منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) حول الحوكمة في أنظمة التعليم المعقدة إلى أربعة عناصر، تدعم المشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة (Shewbridge & Köster, 2021: 20):

**التواصل والشفافية الواضحة والفعالة** **Clear and active communication and transparency**: تعتمد مشاركة أصحاب المصلحة على التواصل الواضح والنشط، المصمم بشكل مثالٍ لمجموعة متنوعة من الجماهير، وخاصة الوصول إلى أصحاب المصلحة الأكثر صلةً. وتستلزم الشفافية جمع البيانات وتزويد أصحاب المصلحة بالمعلومات حول المدخلات والعمليات والمخرجات والنتائج؛ لإعداد مشاركتهم الفعالة

**الاختيار الدقيق** **Careful selection**: يمكن تحديد و اختيار أصحاب المصلحة للمشاركة في مراحل مختلفة من العملية السياسية.

**بناء القدرات** **Capacity building**: يحتاج أصحاب المصلحة المختلفون إلى القدرة على الاضطلاع بالأدوار والوفاء بالمسؤوليات

**القيادة التيسيرية** **Facilitative leadership**: تتطلَّب القيادة لإشراك أصحاب المصلحة مهارات وموافق تيسيرية، حيث تساهم في تكين وتبثُّة أصحاب المصلحة، وخلق الثقة، وتعزيز التوافق، ودفع التعاون إلى الأمام، وهي القيادة التيسيرية. ويتم تصوير القائد أو الميسِّر في بعض الأحيان على أنه مضيف، يُرَكَّز على العملية، ويتمتع "بمصداقية فنية" عالية.

لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى:

- Yaro, I.; Arshad, R., & Salleh, D. (2015). Education stakeholder's constraints in policy decisions for effective policy implementation in Nigeria. *Journal of Education, Society and Behavioral Science*, 14(1), 1-12.**
- Shewbridge, C. & Köster, F. (2021). Stakeholder involvement. from: Promoting Education Decision Makers' Use of Evidence in Flanders, *Educational Research and Innovation*, OECD Publishing, Paris.**

## 6. المحاكاة الحاسوبية Computer Simulations

يتم في هذه الطريقة استخدام الحاسوب في تقييم خيارات السياسة التعليمية، ثم تتم محاكاة ما ستكون عليه في المستقبل؛ في ضوء معطيات افتراضية معينة، ثم يتم تغيير هذه المعطيات الافتراضية، وتكرار المحاكاة في كل مرة، ثم تُوضع الخطة الإستراتيجية اعتماداً على ما يتوقعه برنامج المحاكاة الحاسوبي.

ومع تناول استخدامات الذكاء الاصطناعي؛ لا يزال يتعين علينا استكشاف إمكانات الذكاء الاصطناعي في تتبع نتائج التعلم عبر الإعدادات المختلفة، كذلك في تقييم الكفاءات، وخاصة تلك المكتسبة في السياقات التنظيمية وغير التنظيمية

ومع ذلك؛ بالنسبة لواضع السياسات، هناك أربع فئات قائمة على الاحتياجات من التطبيقات الناشئة والمحتملة؛ هي: (إدارة التعليم وتقديمه، التعلم والتقييم، تمكين المعلمين وتحسين التدريس، التعلم مدى الحياة). على سبيل المثال؛ يمكن تصميم تطبيقات تعليمية بهدف دعم كل من المعلمين والطلاب. يقترح أيضاً أن يستند التخطيط والسياسات الخاصة ببني تقنيات الذكاء الاصطناعي في السياقات التعليمية على الاحتياجات المحلية الفورية وطويلة الأجل، وأن يستند إلى تحليلات المخاطر التي تحتوي على فوائد قبل اعتماد أي من التكنولوجيات على نطاق واسع. في حين أشار المؤيدون على وجه الخصوص، إلى أن الذكاء الاصطناعي يُوفر حلًّا جاهزاً للقضايا الناجمة عن إغلاق المدارس بسبب "كورونا"- COVID-19. والتحول إلى التعلم عبر الإنترنت، بينما لا يوجد حالياً سوى القليل من الأدلة على أن مثل هذا النهج مناسب أو فعال (اليونسكو، 2021: 18).

ينبغي لواضع السياسات أن يهدوا إلى توحيد المعايير في الذكاء الاصطناعي في تعزيز المهارات والكفاءات الرقمية الأساسية منذ سن مبكرة. وإلى محو الأمية الرقمية؛ مما يعني القدرة على مكافحة التضليل، وحساب التخصصات، وفهم التقنيات كثيفة البيانات؛ بما في ذلك التقنيات الاصطناعية، وتشجيع الابتكار، والسماح بالمنافسة السليمة. هذا ويجب أن يكون جمع البيانات والوصول إليها عبر الحدود الوطنية ممكناً، ولكن فقط بعد تجميع وقبول وإضفاء الشرعية عليها؛ لضمان الذكاء الاصطناعي المسؤول (Slavov & Yan, 2023: 678).

لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى:

منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) (2021). الذكاء الاصطناعي والتعليم: إرشادات لواضع السياسة. اليونسكو بمشاركة المركز الإقليمي للتخطيط التربوي، باريس.

Slavov, V. & Yan, Y. (2023). Study on AI in education policies. 17<sup>th</sup> International Technology, Education and Development Conference, 6<sup>th</sup>-8<sup>th</sup> March, (pp. 673-680).

## المراجع

1. إسماعيل، لبيب شائف محمد. (2023). التأثير في السياسات العامة: دليل لرواد السياسات العامة الشباب والباحثين. الصادر عن منظمة مدرسة السلام ومؤسسة فريدريش إيررت، صنعاء: اليمن.
2. البرنامج الوطني للسعادة وجودة الحياة، وزارة التربية والتعليم، دولة الإمارات العربية المتحدة، متاح على الرابط التالي: <https://wsn.hw.gov.ae> . تاريخ الدخول 2022/10/9
3. البكري، محمود موسى. (1981). أثر البحوث في رسم السياسات وصنع القرارات التربوية. مجلة العلوم الاجتماعية، 38(4)، ديسمبر، 56-9.
4. الحربي، سعود هلال. (2019). السياسة التعليمية ودورها في تحقيق الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة، التعليم 2030. المؤتمر الحادي عشر لوزراء التربية والتعليم العرب، المنامة -البحرين (6-7 نوفمبر)، بالتعاون مع المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ووزارة التربية والتعليم بالبحرين.
5. حسنين، منال سيد يوسف. (2008). سياسة التعليم العام في مصر في الفترة من 1980-2005: دراسة تحليلية. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الإسكندرية.
6. زكي، إيلين معوض؛ ومصطفى، يوسف عبد المعطي؛ ومخلوف، سميحة علي. (2019). توظيف نتائج البحث التربوي في صنع السياسة التعليمية في مصر: تصور مقترح. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 13(4)، ج(4)، 128-83.
7. زيدان، همام بدراوي. (1993). السياسة وسياسات التعليم: دراسة تحليلية للمفاهيم وال العلاقات. دراسات تربوية، 8(54)، 125-106.
8. سعد، السيدة محمود إبراهيم. (2009). دور المخطط التعليمي في ربط نتائج البحث بصنع السياسة التعليمية. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الإسكندرية.
9. سعد، السيدة محمود إبراهيم. (2011). المخطط التعليمي ودوره في ربط البحث التربوي بصنع السياسة التعليمية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
10. السلمي، علي. (1995). السياسات الإدارية في عصر المعلومات. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
11. صبيح، أبو النصر؛ والقطيش، عامر. (2020). الدليل الإرشادي للتخطيط الإستراتيجي. إدارة التخطيط الإستراتيجي والهوية المؤسسية، جامعة الملك فيصل، السعودية.
12. عبد الكريم، نهى حامد. (2009). صنع القرار في السياسة التعليمية: الأطراف الفاعلة والآليات. الدار المصرية اللبنانية، سلسلة: آفاق تربية متعددة، القاهرة.

13. عيسى، ثروت عبد الحميد عبد الحافظ، وسعد، السيدة محمود إبراهيم. (2017). رؤية مقترنة لأدوار قادة مشروعات التعليم العالي في مصر في ضوء اتجاهات تطويره. مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، (12)، السنة (4)، 136-15.
14. الفارسي، عبد الله بن علي بن محمد. (2023). آليات صنع السياسة التعليمية: دراسة مقارنة بين سلطنة عمان وมาيلزيا. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (34)، 401-432.
15. القحطاني، عبد المحسن؛ وسعد، السيدة محمود إبراهيم. (2012). السياسات العامة والسياسات التعليمية: مدخل تكاملى. الرياض: مكتب التربية العربي.
16. مجلس التعليم. (2014). مسيرة التعليم في سلطنة عمان. سلطنة عمان.
17. مدبولي، محمد عبد الخالق. (2023). تحليل السياسات والتشريعات التربوية. متاح على: [https://archive.org/details/analysis\\_of\\_educational\\_policies](https://archive.org/details/analysis_of_educational_policies)
18. المعهد العربي للبحوث والسياسات. (2018). دليل إعداد أوراق السياسات. صدر عن شبكة نواة، [nawatinstiute.org](http://nawatinstiute.org).
19. المناور، فيصل؛ والعلبان، منى. (2022). بناء السياسات العامة. سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، تصدر عن المعهد العربي للتخطيط، ع(157)، دولة الكويت.
20. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد المصرية. (2009). دليل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. جمهورية مصر العربية: رئاسة مجلس الوزراء.
21. وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات السعودية. (2022). الدليل الإرشادي لتطوير السياسات العامة. المملكة العربية السعودية.
22. وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية؛ المجلس الأعلى للجامعات؛ المعهد القومي للحكومة. (2023). مبادرة شباب من أجل التنمية: دليل مختصر، للعام الجامعي 2023/2022. جمهورية مصر العربية.
23. وزارة التربية التعليم بالإمارات العربية المتحدة. (2018). دليل الرقابة التعليمية على مؤسسات التعليم العام. قطاع الرقابة، إدارة الرقابة التعليمية، مؤسسات التعليم العام.
24. وزارة التربية والتعليم الإماراتية. (2018). الإطار العام لسياسات التعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة. الإمارات العربية المتحدة.
25. وزارة التربية والتعليم المصرية. (2022). الخطة التنفيذية (2022-2026) لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني. الإدارة المركزية للتخطيط والجودة والإدارة العامة للتخطيط والمشروعات، جمهورية مصر العربية.

26. وزارة التربية والتعليم، المجلس الأعلى لحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة (2019). الإستراتيجية العشرية للتعليم الدامج 2029/2019. المملكة الأردنية الهاشمية.

27. وزارة التعليم والثقافة. (2021). نبذة مختصرة عن التعليم في فنلندا. إسبو، متاح على الموقع الإلكتروني <https://www.oph.fi/sites/default/files/documents> تاريخ الدخول 2024/4/27

28. Abd Hamid, M. (2013). *Entrepreneurship education: The implementation in Year 1 primary school curriculum in Malaysia, A case study of one district in East Peninsular Malaysia*. Department of Education, The University of York.
29. Adeniran, A.; Muraina, J.; Ilugbami, J. & Adeniran, A. (2023). Government policy: Meaning, types, manifestations, theories, and policy cycles. *Insights into Regional Development*, 5 (2), 83-99.
30. Al-Samarraie, H. & Hurmuzan, Sh. (2018). A review of brainstorming techniques in higher education. *Thinking Skills and Creativity*, 27, 78-91.
31. Asia and Pacific Regional Bureau for Education. (2013). *UNESCO handbook on education policy analysis and programming*. (Vol. 1), Education Policy Analysis, Published by UNESCO, Bangkok.
32. Bashar, S. & Sifawa, A. (2022, May). Educational policy: A review of its nature, forms, processes, rationale and misconceptions. *Rima International Journal of Education*, 1 (2), 66-74.
33. Baumgartner, J. (2012). *The Step-by-Step Guide to Brainstorming*. Motivational Speaker, Creativity Facilitator. Retrieved <http://www.creativejeffrey.com/creative/brainstorming.php>.
34. Bureau of International Information Programs. (2004). *About America: How the United States is governed*. US. Department of State, Braddock Communications, Inc, Virginia. USA.
35. Cairney, P. (2012). *Understanding public policy theories and issues*. London: Palgrave Macmillan.
36. Carrizo, L., Sauvageot, C. & Bella, N. (2003). *Information tools for the preparation and monitoring of education plans, education policies and strategies*. UNESCO, France.
37. Chuenjithwongsa, S. (2017). *How to Conduct a Delphi Study?* Medical Education, Cardiff University, available at [https://www.cardiff.ac.uk/\\_data/assets/pdf\\_file/0010/1164961/how\\_to\\_conduct\\_a\\_delphistudy.pdf](https://www.cardiff.ac.uk/_data/assets/pdf_file/0010/1164961/how_to_conduct_a_delphistudy.pdf) (accessed 30 /6/ 2023).
38. Dawson, M.; Smith, S.; O'Neal, D.; Clay, I.; Alonso-Morris, E. & Kho, A. (2024). *Understanding the education policymaking process in the United States*. Encyclopedia 4, 46-59. available at: <https://doi.org/10.3390/encyclopedia4010005>.

39. Department for Education. (2023, February). *Operational policy framework*. government of South Australia.
40. Department of Education and Skills. (2016). *Action plan for education 2017*. available at: <https://www.education.ie/en/Publications/Corporate-Reports/Strategy-Statement/Action-Planfor-Education-2017.pdf> (accessed 30 /9/ 2023).
41. Department of Foreign Affairs and Trade. (2019). *Education planning foundation level*. Australian Government.
42. Dhlamini, J. (2022). Strategy: An understanding of strategy for business and public policy settings. *Journal of Contemporary Management*, 19 (2), 108-134.
43. Edwards, N. (2017). Educational policy theory and practice: Designing comprehensive frameworks for evaluating and managing changing educational environments. *The Asian Conference on Education*, Official Conference Proceedings.
44. European Commission, the Education & Audiovisual and Culture Executive Agency. (2017). Support mechanisms for evidence-based policy making in education. *Eurydice Report*, Luxembourg: Publications Office of the European Union.
45. Evans, D. (1994). *Education policy formation in Africa: A comparative study of five countries*. Division of Health and Human Resources Office of Analysis, Research, and Technical Support Bureau for Africa, U.S. Agency for International Development.
46. Gaol, N. (2022, April). Policy process in the context of education: A content analysis. *Journal Accountability Management*, 10(1), 1-13.
47. Golden, G. (2020). Education policy evaluation: Surveying the OECD landscape. *Working Paper*, Organisation for Economic Co-operation and Development.
48. Gorman, M. & Norris, L. (2019). *Understanding educational policies and practice*. British Council, United Kingdom.
49. Grzybowski, M. (2013). *Educational technologies in South Korea: General and professional education*. Available at: [http://genproedu.com/paper/2013-01/full\\_003-009.pdf](http://genproedu.com/paper/2013-01/full_003-009.pdf) (accessed 11/5/2024).
50. Hahn, A. (1987). *Policy making models and their role in policy education*. This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search, USA.
51. Human Capital and Education for Asian Development. (2019, January). Educational policy in Malaysia: Implementation challenges and policy proposals. *The Policy Brief No. 7*, Malaysia.

52. Hussain, J. (2024). Levels of strategy. *Paper - Strategic Management*. Available at: <https://mmhapu.ac.in/doc/eContent/Management/JamesHusain/Aug2020/Levels%20of%20Strategy.pdf> (accessed 25/2/2024).
53. Jann, W. & Wegrich, K. (2007). *Theories of the policy cycle*. in F, Fischer.; J, Gerald.; M, Mara. & S, Sidney. (eds.), *Handbook of public policy analysis theory, politics, and methods*. USA, Florida: CRC Press.
54. Jones, R. (2011). *Education reform in Japan*. OECD Economics Department Working, Papers No (88). OECD.
55. Kitamura, Y. (2009). *Education indicators to examine the policy-making process in the education sector of developing countries*. Graduate School of International Development, Nagoya University, Discussion Paper No (170).
56. Klemperer, A.; Theisens, H. & Kaiser F. (2001). Dancing in the dark: The relationship between policy research and policy making in Dutch higher education. *Comparative Education Review*, 45 (2), 197219-.
57. Madimutsa, C. (2008, June). The policy formulation process. Paper presented to the Centre for Policy Dialogue (CPD)/Friedrich Ebert Stiftung (FES), *Seminar on “Policy Development in Political Parties”*, Lusaka.
58. Marume, S.; Ndudzo, M. & Jaricha, E. (2016). Types and kinds of public policy and public policy making. *Journal of Research in Humanities and Social Science*, 4 (4), 23-28.
59. Mba, C. & Ugwulashi, C. (2020, April). Assessment of educational planning and policy implementation. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE)*, 7 (4), 129142-.
60. Metzger, M. J.; Rounsevell, M.D.A.; Van den Heiligenberg, H.; Pérez- Soba, M. & Hardiman P. S. (2010). How personal judgment influences scenario development: An example for future rural development in Europe. *Ecology and Society*, 15(2), 5 [online]. Retrieved from: <http://www.ecologyandsociety.org/vol15/iss2/art5/> (accessed 30 /6/ 2023).
61. Ministry of Basic and Senior Secondary Education. (2020). *Guide to policy development*. Republic of Sierra Leone, August.
62. Minnetonka Public Schools. (2022). *Well-Being Guidebook*. Retrieved from: [www.minnetonkaschools.org/wellbeing](http://www.minnetonkaschools.org/wellbeing), (accessed 10/10/2023).
63. Modreanu, A.; Andrisan, G. & Sarbu, M. (2021). Strategy: An overview. *Economic Sciences Series*, Vol (XXI), Issue (2), 836-841.

64. National Development Planning Commission. (2020). *National public policy formulation guidelines*. Republic of Ghana, November, Accra.
65. Nickols, F. (2016). *Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking*. Distance Consulting, Available at: [https://www.nickols.us/strategy\\_etc.pdf](https://www.nickols.us/strategy_etc.pdf), (accessed 28/2/2024).
66. Nudzor, H. (2009, September). What is “policy”, a problem-solving definition or a process conceptualisation? *Educational Futures*, 2 (1), 85-96.
67. Nursalimah, N. & Nurhayati, N. (2023). Evaluation of the impact of education policy on education quality. *Proceedings The 1<sup>st</sup> Annual Dharmawangsa International Conference*, Presiding Universitas Dharmawangsa.
68. Ochs, K. (2006, November). Cross-national policy borrowing and educational innovation: Improving achievement in the London Borough of Barking and Dagenham. *Oxford Review of Education*, 32 (5), Special Issue: Comparative Inquiry and Educational Policy Making, 599-618.
69. Odou, S.; Anietie, R. & Ehulonu, E. (2019, October). Agenda setting and educational policy implementation in public universities in Rivers State. *World Journal of Innovative Research*, 7 (4), 3949-.
70. Ololube, N. (2013, October). The problems and approaches to educational planning in Nigeria: A theoretical observation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4 (12), 37-48.
71. Pérez- Soba, M. & Maas, R. (2015). *Scenarios: Tools for coping with complexity and future uncertainty?* in A, Jordan. & J, Turnpenny. (eds.), *The Tools of Policy Formulation: Actors, Capacities, Venues and Effects*, New horizons in public policy. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
72. Qawasmeh, F. (2022). *Understanding the field of public policy in the context of public administration evolution*. in O, Kulaç.; C, Babaoglu. & E, Akman. (eds.). *Public affairs education and training in the 21<sup>st</sup> Century* (pp 22-44). USA, Pennsylvania: IGI Global.
73. Rao, R. (2020). An analysis of the setting of educational policy agenda under the perspective of “Multiple-Streams Theory” taking the promulgation of “Several Provisions Prohibiting Obstacles to Compulsory Education” as an example. *Open Journal of Social Sciences*, 8, 1-18.
74. Sarghini, A.; Talebi, B. & Hoseinzade, O. (2023). Elements of the educational policy model in schools: A systematic review. *Journal of Education and Health Promotion*, 12 (42), 1-6.
75. Schwartz, P.; Ogilvy, J. A. (1998). *Plotting your scenarios*. in L, Fahey. & R, Randall. (eds.), *Learning from the future* (pp. 57-80). New York: John Wiley & Sons.

76. Seifzadeh, P. & Rowe, W. (2019). The role of corporate controls and business-level strategy in business unit performance. *Journal of Strategy and Management*, 12 (3), 364-381.
77. Shamsudin, S. F.; Al Mamun, A.; Nawi, N. C.; Nasir, N. A. & Zakaria, M. N. (2016). *Policies and practices for entrepreneurial education in Malaysia: A review*. Faculty of Entrepreneurship and Business, University Malaysia Kelantan.
78. Shewchuk, S. (2019). *Evidence-informed policy development and enactment: A policy content evaluation of a provincial policy for improving the educational outcomes of youth in out-of-home care in Ontario*. Ph. D, Queen's University Kingston, Ontario, Canada.
79. Sidney, M. (2007). *Policy formulation: Design and tools*. in F, Fischer.; G, Miller. & M, Sidney. (eds.), Handbook of public policy analysis theory, politics, and methods. USA: Taylor & Francis Group.
80. Sigh, B. & Sharma, M. (2021). *Public policy making & policy analysis*. Directorate of Distance Education, University of Jammu, Jammu.
81. Sunday, C. & Nye, L. (2020). *Policy development and implementation guide*. Developed by First Nations Public Service Secretariat (FNPSS), Canada.
82. The Implementing Education Policies team at the OECD. (2021). *Iceland education policy 2030 and its implementation*. OECD education policy perspectives. No. 32, published by the Secretary-General of the OECD. Available at <http://www.oecd.org/termsandconditions> (accessed 25/10/2023).
83. The Presidency Republic of South Africa. (2020). *National policy development framework 2020*. Approved by Cabinet on 2 December, available at [https://www.gov.za/sites/default/files/gcis\\_document/202101/national-policy-development-framework-2020.pdf](https://www.gov.za/sites/default/files/gcis_document/202101/national-policy-development-framework-2020.pdf), (accessed 3/3/2024).
84. Thepkanjana, Ph. (n.d). *Educational policies and strategies*. Translated by Bureau of International Cooperation, Office of the Permanent Secretary, Ministry of Education, Thailand, Available at [https://bic.moe.go.th/images/stories/pdf/Pongtep\\_Thepkanjana-Eng.pdf](https://bic.moe.go.th/images/stories/pdf/Pongtep_Thepkanjana-Eng.pdf).
85. Turnpenny, J.; Jordan, A.; Benson, D. & Rayner, T. (2016). *The tools of policy formulation: An introduction*. Available [https://ueaprints.uea.ac.uk/id/eprint/56803/1/IntroChapter1\\_finalpublished.pdf](https://ueaprints.uea.ac.uk/id/eprint/56803/1/IntroChapter1_finalpublished.pdf) (accessed 20/5/2024).
86. Viennet, R. & Pont, B. (2017). Education policy implementation: A literature review and proposed framework. *OECD Education Working Paper No(162)*, 8 December.
87. Yalmanov, N. (2020). Public policy and policymaking. *Culture, Personality, Society in the Conditions of Digitalization: Methodology and Experience of Empirical Research Conference*, KnE Social Sciences, (pp 558-564).

88. Young, T.; Shepley, Th. & Song, M. (2010, July). Understanding agenda setting in state educational policy: An application of Kingdom's Multiple Streams Model to the Formation of State Reading Policy. *Education Policy Analysis Archives*, 18 (15), 1-23.



تواصل معنا:

+971 6 5077560



[www.rcepunesco.ae](http://www.rcepunesco.ae)



[info@rcepunesco.ae](mailto:info@rcepunesco.ae)

