

ورقة عمل استراتيجية التوسع:

التخطيط للتوسع

الغرض

يهدف هذا الدليل الإرشادي إلى دعم المؤسسات التي تخطط لتوسيع نطاق مبادراتها التعليمية أو تمر حاليًا بمرحلة التوسع.^{١٢} ويتضمن إرشادات لصياغة هدف توسع واضح وقابل للقياس ومحدد بزمن، إلى جانب استراتيجية عامة تُشكل «منارة توجيهية» توجّه جهود التوسع، ووثيقة تخطيط مرنة تُراجع وتُحدّث دوريًا بناءً على الرؤى والمعطيات الجديدة والمتغيرات المحيطة. وتستند هذه الأداة إلى «نموذج خطة التوسع» الذي طورته في الأصل مؤسسة Management Systems International (MSI)، التابعة لشركة Tetra Tech، وطوعه بما يناسب قطاع التعليم مركز التعليم الشامل (CUE) في بروكينغز بالتعاون مع لاري كولي، الرئيس الفخري والمستشار الأول في MSI؛ كما خضع النموذج لمزيد من التطوير بناءً على ملاحظات الزملاء واستُخدم في عدة دول حول العالم.^{١٣}

الفئة المستهدفة

صُممت هذه الإرشادات للممارسين وصناع السياسات والجهات الممولة التي تدعم انتقال مبادرة تعليمية — أو أجزاء منها — إلى نطاق أوسع.

المنهجية

ينبغي أن تنبثق استراتيجية التوسع عن فكر جماعي يشارك فيه الفاعلون الرئيسيون في عملية التوسع. وتفاوتت بالضرورة تركيبة الفريق المعني بتطوير الاستراتيجية وتنقيحها تبعًا للسياق والمبادرة ومرحلة التوسع؛ فقد يقتصر على فريق أساسي من المؤسسة المنفذة، أو يتسع ليشمل طبقًا أكبر من أصحاب المصلحة، مثل ممثلين عن الجهات الحكومية أو المؤسسات الممولة.

ويُعد تطوير استراتيجية التوسع وتحسينها عملية مستمرة تستغرق غالبًا عدة أشهر ولا تُنجز في جلسة واحدة، كما يجب مواكبتها مع خصوصية كل سياق. ويفضل أن يتولى فريق صغير إعداد المسودة الأولى للاستراتيجية، بالاستفادة المباشرة من النقاشات السابقة والبيانات المتاحة، بما في ذلك نتائج رسم خرائط أصحاب المصلحة، وتحليلات الاقتصاد السياسي، أو خطط التوسع السابقة. وقد يلزم أحيانًا إجراء أبحاث مرجعية إضافية لسد الثغرات ومطابقة المعلومات، كما يمكن الاستعانة بأدوات توسع أخرى لإثراء عملية تطوير الاستراتيجية.^{١٤}

بمجرد إعداد المسودة الأولية لاستراتيجية التوسع، يمكن عرض النص التفصيلي أو الأقسام الفرعية على مجموعة أوسع من أصحاب المصلحة لاستطلاع آرائهم ومناقشتها. كما يساعد إعداد نسخة موجزة أو تمثيل بصري للاستراتيجية في إثراء النقاشات مع فئات أوسع من أصحاب المصلحة. وعلى وجه الخصوص، يبرز مخطط العوامل المحركة^{١٥} كنهج مفيد لتمثيل هدف التوسع والعوامل المحركة الرئيسية المحددة للمضي قُدُمًا نحو تحقيق ذلك الهدف تمثيلًا بصريًا.

١. يقصد بالتوسع في هذا السياق مجموعة من النهج التي تعمل على تعميم أثر التدخلات التعليمية وتعميقه، بما يحقق تحسينات مستدامة في حياة الأفراد..

٢. تشير المبادرة إلى البرنامج أو النموذج أو النهج أو السياسة ككل، أو إلى مكونات محددة منها، صُممت لمعالجة مشكلة معينة في المنظومة التعليمية.

٣. استندت هذه الأداة أيضًا إلى: منظمة الصحة العالمية وإكسباند نت (Expandnet)، «تسع خطوات لتطوير استراتيجية التوسع»، (جنيف، سويسرا: منظمة الصحة العالمية، ٢٠١٠).

٤. على سبيل المثال، حين يتضمن هدف التوسع مؤسسة المبادرة حكوميًا أو نقل تبعيتها إلى الدولة، فمن المفيد إجراء تقييم أساسي لبيان مدى اندماج المبادرة في الهياكل الوطنية القائمة، وذلك لضمان تتبع التقدم المحرز بمرور الوقت وتحديد الإجراءات ذات الأولوية. ويُعد «أداة تتبع المؤسسة» موردًا مفيدًا في هذا الصدد. طالع: جيني بيرلمان روينسون، ومولي كيرتيس ويس، وياتريك هاناها، «أداة تتبع المؤسسة: تقييم دمج المبادرات التعليمية في الأنظمة»، (واشنطن العاصمة: مؤسسة بروكينغز، يوليو/تموز ٢٠٢١).

٥. لويد بروفوست وبرايدون بينيت، «ما هي نظريتك؟ مخطط العوامل المحركة كأداة لبناء واختبار نظريات التحسين»، مجلة Quality Progress (يوليو/تموز ٢٠١٥): ٣٦-٤٣.

الرؤية

لخص حجم الاحتياج ونطاقه، والفئات أو المجتمعات المستهدفة، وأهداف التوسع، والنتائج المتوقعة من تقديم المبادرة المقترحة على نطاق واسع.

ملخص استراتيجية التوسع

يتطلب تنفيذ المبادرة واستدامتها على نطاق واسع تقييمًا واقعيًا لفرص التوسع ومعاييرها، والتحديات التي قد تقف في طريقه. كما يقتضي الأمر دراسة متأنية لماهية ما يجري توسيعه، والجمهور المستهدف، والجهة المنفذة.

لخص استراتيجية التوسع في المبادرة المقترحة وضمان استدامة منافعتها، بما في ذلك نهج ومسارات التوسع المقترحة، مع توضيح كيفية تكيف الخطة — حيثما لزم الأمر — لمعالجة تباين صور المشكلة أو حلولها باختلاف الفئات والسياقات. وينبغي أن يراعي ذلك أي عواقب سلبية غير مقصودة قد تنجم عن عملية التوسع. ويجب أن يكون هذا القسم بمثابة ملخص وافي ومستقل لاستراتيجية التوسع.

مصادقية المبادرة المقترحة

لتقييم مدى جدوى تقديم المبادرة المقترحة واستدامتها على نطاق واسع، من الضروري فحص الأدلة التي تثبت أن المبادرة تمثل نهجًا فعالًا وعمليًا لحل المشكلة المستهدفة. وقد تأخذ هذه الأدلة شكل تقييمات، أو دراسات، أو أبحاث تبرهن على أثر المبادرة، ومدى ملاءمتها لمجموعة متنوعة من السياقات ذات الصلة، ومدى قبولها لدى الممارسين أو الأكاديميين أو المجتمعات، أو أي من ذلك.

صف مدى استناد المبادرة المقترحة حاليًا إلى أدلة (مع ذكر مصادرها) والاستراتيجية المتبعة لإثبات تلك الأدلة، أو أي منهما.

الاعتراف بالمشكلة ودعم التغيير

حين تدرك المجتمعات والممارسون أن المشكلة جسيمة ومستمرة، وحين يرى صناع السياسات أن حلها أمر ملح، تزداد فرص حشد الدعم للمبادرة المقترحة وإضفاء الشرعية عليها.

قدّم الأدلة التي تثبت أن المشكلة المستهدفة تُعد قضية ملحة لدى المجتمعات وصناع السياسات. وصف أيضًا كيف ستستفيد المبادرة المقترحة من التحالفات القائمة أو المحتملة لتعزيز التغيير أو التخفيف من حدة المقاومة التي قد تواجهه، أو كلا الأمرين. وفصّل أخيرًا مدى توافق المبادرة المقترحة مع الأولويات الوطنية أو الإقليمية أو المحلية الحالية.

ميزة المبادرة المقترحة مقارنة بالبدائل وبالوضع القائم

يتأثر دعم المبادرات الجديدة بمدى إدراك صناع السياسات والممارسين والمجتمعات لجدوى الحل المقترح وتفضيله على الواقع الحالي أو المسارات البديلة.

قدّم الأدلة التي تبرهن على أن المبادرة المقترحة أكثر فاعلية أو كفاءة، أو كليهما معًا، من النهج البديلة أو من الإبقاء على الوضع القائم. يادر أيضًا يتضمن أي أدلة تشير إلى أن صناع السياسات والممارسين والمجتمعات يرون المبادرة المقترحة أكثر فاعلية أو كفاءة أو الاثنين معًا، من الحلول البديلة، ويؤيّد مدى قبولها من قبل الجهات المنفذة والمنظومة الأوسع.

الظروف التمكينية والشركات اللازمة للتوسع

يتطلب نجاح التوسع وجود مناصرين، وحوافز، وطلب من السوق والمجتمع، أو جميع ذلك، وتوافر «ظروف تمكينية» معينة (مالية ومؤسسية وسياسية واجتماعية وثقافية). وعلاوة على ذلك، غالبًا ما يستلزم الأمر بناء شركات مع الأطراف الفاعلة الرئيسية في المنظومة التعليمية.

ما العناصر أو الظروف الجوهرية في المنظومة الأوسع التي يُرجح أن تمثل ركائز قوية أو تحديات كبرى أمام التوسع (مثل: القادة الوطنيين أو الإقليميين المنتخبين أو المعيّنين من مناصري قضية معينة؛ والمحفزات الخارجية كالكوارث الطبيعية أو الصدمات الاقتصادية أو تمويل المانحين؛ والمحركات السياسية والمؤسسية كالاقتخابات والإصلاحات على صعيد السياسات)؟ ما الشركات القائمة حاليًا، أو تلك المطلوبة لدعم عملية التوسع؟

سهولة نقل المبادرة وتطبيقها على نطاق واسع

يتطلب تنفيذ المبادرة على نطاق واسع مراعاة كيفية تكيف الحل ليلبي احتياجات فئات سكانية متنوعة أو أوسع، ومتطلبات بيئة السياسات الأشمل.

صِف أصعب جوانب التكيف التي سيتطلبها تنفيذ المبادرة على نطاق واسع، والنهج المتبع لمعالجة هذه التحديات. ما عناصر المبادرة التي حُدّدت بوصفها «جوهريّة» لتحقيق الأثر ويجب الحفاظ عليها أثناء التوسع؟ ما العناصر التي يمكن تقليصها لتقديم نموذج أكثر تبسيطًا وأقل كلفة؟

القدرة المؤسسية على تنفيذ المبادرة على نطاق واسع

إن تكيف المبادرة وتوسيع نطاقها وضمان استدامتها، مع مراعاة معايير الجودة والإنصاف والكفاءة، يتطلب تعزيز القدرات المؤسسية للجهة المنفذة وتوسيعها في كثير من الأحيان. وهذه القدرات لا تقتصر فقط على زيادة الموارد المستخدمة في النطاق الضيق، بل تتجاوز ذلك نوعًا وكيفية.

وضّح مدى امتلاك الجهات المنفذة حاليًا للقدرات المؤسسية اللازمة للتوسع، أو كيف ستعمل على تطويرها، مع الاستشهاد بالخبرات السابقة حيثما كان ذلك مناسبًا. ما القدرات المؤسسية التي تفتقر إليها عملية التنفيذ واسع النطاق، وكيف يمكن معالجة هذا النقص؟ إذا كان تنفيذ المبادرة سينتقل من مؤسسة إلى جهة أخرى (كالحكومة مثلاً)، فصِف آلية هذا الانتقال والمخاطر المرتبطة به. إذا لزم الأمر موارد بشرية ومؤسسية إضافية لدعم «الانطلاق نحو التوسع» أو التنفيذ واسع النطاق، فصِف كيف سيتم تأمين الموارد والقدرات الكافية.

الاستدامة المالية للمبادرة المقترحة

في معظم الحالات، لا يكفي التمويل الأولي لمعالجة المشكلة في جميع المجتمعات أو ضمان استمرارية الحل للأبد. وتشير الخبرات العملية إلى ضرورة مراعاة دورات التخطيط والموازنة الحكومية في مرحلة مبكرة من تطوير استراتيجية التوسع.

صِف كيفية تعبئة الموارد لتأسيس قاعدة تمويل مستدامة تدعم المبادرة المقترحة عند تطبيقها على نطاق واسع. هل يمكن تنفيذ المبادرة من خلال المنظومة القائمة، وبلاستفادة من البنية التحتية والموارد البشرية الحالية؟ ما هي العمليات المتعلقة بالموازنة التي ينبغي مراعاتها لتعبئة تمويل محلي طويل الأمد، وما هو الإطار الزمني اللازم لذلك؟

اعرض في جدول المستهدفات أو المعايير الرئيسية (بما في ذلك الأعداد التي تم الوصول إليها، والمخرجات، والنتائج الوسيطة) والجدول الزمني المزمع لتوسيع المبادرة عبر مراحل رحلة التوسع كافة. يمكن أن تكون هذه المستهدفات أو المعايير ذات طبيعة كمية أو نوعية (مثل تأسيس لجنة توجيهية، أو إقرار سياسة أو موازنة ما).

تتطلب متابعة المبادرات أثناء توسعها مناهج وأدوات منهجية تختلف عن تلك المستخدمة في تتبع المشروعات التجريبية أو النطاقات المحدودة. ويشمل ذلك جمع بيانات حول عملية التوسع ذاتها، ومدى احتفاظ المبادرة بفاعليتها عند تطبيقها على نطاق أكبر، وما قد يلزم إدخاله من تعديلات على المبادرة واستراتيجية التوسع. فُصِّل في جدول مستقل الإجراءات الداعمة للمتابعة والتأمل في تقدم التوسع وافتراضاته واستراتيجياته، مع مراعاة البيانات الإضافية التي قد تبرز الحاجة إليها لدعم عملية التوسع ولم تُجمع بعد، وأي دعم إضافي (مالي أو فني أو تقني أو غير ذلك) قد يلزم لتحقيق ذلك. وقد يتضمن ذلك إدراج وقفات مدروسة للمراجعة والتعلم المستمر. حدّد المسؤولين عن أنشطة المتابعة والمراجعة هذه، واقترح جدولاً زمنياً لتنفيذها، بحيث يتضمن — كحد أدنى — جلسات مراجعة وتأمل نصف سنوية.

الإجراءات والمعالم الرئيسية والجدول الزمني

ورقة عمل استراتيجية التوسع ٢٠٢٦

أعد هذه الأداة كل من جيني بيرلمان روبنسون، ومولي كيرتيس ويس، وباريك هاناها، بمساهمات من شركائنا في مختبر Real-time Scaling Lab وأعضاء المجموعة الاستشارية والمتدربين وغيرهم من الزملاء. كما نُعرب عن امتناننا لكايي بورتنوي وإيثر روزن على دعمهما في مجالي التحرير والتصميم. لمشاركتنا تجربتكم في استخدام هذه الأداة أو تقديم مقترحات للإصدارات القادمة، يُرجى مراسلتنا عبر البريد الإلكتروني: CUR@brookings.edu.

تُعد هذه الأداة جزءًا من سلسلة إصدارات حول التوسع، أُنجِزت بفضل دعم مؤسسة برنارد فان لير، ومؤسسة بي إتش بي، ومؤسسة إلما للأعمال الخيرية من خلال حملة تعليم الإناث (CAMFED)، ومركز أبحاث التنمية الدولية في كندا من خلال مؤسسة تكنولوجيا المعلومات من أجل التعليم والتنمية (FIT-ED)، ولجنة الإنقاذ الدولية، ومؤسسة جاكوبس. علمًا بأن الآراء الواردة في هذه الأداة تعبر عن وجهة نظر مؤلفيها، ولا تمثل بالضرورة آراء الجهات المانحة أو مسؤوليها أو موظفيها أو مجالس إدارتها.