

أداة تتبّع المأسسة:

تقييم دمج المبادرات التعليمية في الأنظمة

الغرض

تساعد هذه الأداة في قياس مدى التقدم المُحرز في جهود مأسسة المبادرات أو تعميمها في صلب أنظمة التعليم الرسمية. تُعد المأسسة أحد أساليب توسيع نطاق الأثر في قطاع التعليم، ويُشار إليها أيضًا بمصطلح «التوسّع الرأسي». وهي عملية يتم من خلالها دمج مبادرة ما^٢ أو مكونات محددة منها — داخل النظام التعليمي الرسمي، بحيث تتولى الجهات الحكومية قيادتها وضمان استدامتها. وتتمثل الغاية النهائية في أن تصبح المبادرة جزءًا لا يتجزأ من سياسات الحكومة وخططها وإجراءاتها وميزانياتها وأنشطتها اليومية؛ بحيث لا تعود كيانًا قائمًا بذاته أو تحمل هوية منفصلة، بل «تندمج» في المنظومة الأوسع بما يضمن استدامتها على المدى الطويل.

وبناءً عليه، تسعى هذه الأداة إلى قياس مدى تكامل المبادرة التعليمية داخل النظام التعليمي القائم. صُمّمت هذه الأداة لتكون وسيلة تخطيط ديناميكية للمنفذين وصناع السياسات وجهات التمويل، بهدف تحديد الجوانب التي تتطلب اهتمامًا إضافيًا خلال عملية التوسع الرأسي ومعالجتها.

تتوزع الأداة وفق الركائز الأساسية للنظام التعليمي، حيث يندرج تحت كل ركيزة عناصر محددة. ويُرافق كل عنصر مجموعة من المعايير التي يجب مراعاتها عند وضع التقييم، بالإضافة إلى خانة مخصصة لشرح مبررات الدرجة المختارة. ويستند التقييم إلى مقياس من ١ إلى ٤، حيث تشير الدرجة (١) إلى «مستوى مأسسة منخفض»، والدرجة (٤) إلى «مأسسة كاملة». وينبغي مراعاة أن الجهد والتقدم المطلوبين للانتقال من الدرجة ٣ إلى ٤ عادة ما يكونان أكبر بكثير مما يتطلبه الانتقال من الدرجة ١ إلى ٢.

تقيس هذه الأداة التقدم في جهود المأسسة المرتبطة بجهة حكومية أو وزارة بعينها، وتحديدًا وزارة التربية والتعليم. ومع ذلك، يمكن استخدام الأداة مع وزارة أخرى إذا كان ذلك أكثر ملاءمة، شريطة تحديد ذلك بوضوح عند تفصيل الافتراضات. وقد صُمّمت الأداة لتتبع التقدم نحو المأسسة على المستوى الوطني، ولكن في الأنظمة اللامركزية، يمكن استخدامها لتتبع المأسسة على مستوى السلطات التعليمية المحلية أو الإقليمية المناسبة. وتجدر الإشارة إلى أن هذه الأداة لم تُوضع لتحديد ما إذا كانت المبادرة تستحق التوسع أم لا، ولا لتقييم كفاءة النظام التعليمي في حد ذاته. كما إنها لا ترصد جوانب مهمة أخرى من التوسع مثل الأثر والجودة؛ لذا يُفضل استكمالها بمقاييس توسع أخرى. وعلى وجه الخصوص، يُوصى بأن تُستخدم هذه الأداة لتوجيه عملية بناء استراتيجية التوسع الشاملة وتنقيحها — أو أيهما — وذلك بالتزامن مع موارد أخرى مثل «ورقة عمل استراتيجية التوسع» الصادرة عن مركز التعليم الشامل (CUE).^٣

إرشادات

يُوصى باستكمال هذه الأداة من خلال جلسة نقاشية تجمع أصحاب المصلحة الرئيسيين المنخرطين في عملية التوسع، والذين يمتلكون سلطة اتخاذ القرار والعمل بناءً على النتائج التي توصلت إليها الأداة. وغالبًا ما تكون هذه المجموعة صغيرة وتضم أفرادًا أساسيين من المؤسسة المنفذة، ولكن يمكن أن تضم أيضًا ممثلين عن الوزارة أو الإدارة الحكومية المتوقع أن تبني المبادرة على نطاق واسع (أي، المؤسسة المتبينة)،^٤ والجهة الممولة للتنفيذ أو التوسع، ومؤسسة وسيطة (أي، طرف ثالث محايد يساعد في عملية التوسع)، أو أي منها. ومن الناحية المثالية، ينبغي للمجموعة ذاتها من أصحاب المصلحة استخدام الأداة بصفة دورية (كل ستة أشهر تقريبًا) لتقييم التقدم وتحديد الإجراءات اللازمة لتعزيز جهود المأسسة والمضي بها قُدّمًا. وإذا تعذر تطبيق هذا النهج في سياق معين، يمكن لفرد واحد إعداد المسودة الأولية ثم عرضها على مجموعة أوسع من أصحاب المصلحة لمناقشتها.

تستند هذه الأداة إلى أداة «تقييم مأسسة حزم التدخل» التي طوّرها برنامج «بقاء الأمر والطفل» (MCSP) الرائد التابع للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID)، بقيادة منظمة «جياغو» (Jhpiego) وإدارة النظم الدولية (MSI) وشبكة «إكسباند نت» العالمية، ونُشرت في الأصل ضمن «الأداة الأساسية للتوسع المنهجي»^٤. وقد طوّعها مركز التعليم الشامل في معهد «بروكينغز» لتناسب قطاع التعليم، مستندًا في ذلك إلى مصادر تشمل مبادرة البنك الدولي «النهج القائم على النظم لتحسين نتائج التعليم» (SABER) وتقارير «الركائز التسع لنظام تعليمي عالمي المستوى» الصادر عن المركز الوطني للتعليم والاقتصاد.^١

١ تحديد الافتراضات

قبل البدء في تعبئة الأداة، يتعين على مجموعة أصحاب المصلحة المعنيين تحديد افتراضاتهم بوضوح. وفي كل مرة تُستكمل فيها الأداة لاحقاً، يجب على أصحاب المصلحة مراجعة هذه الافتراضات للتأكد من بقائها سارية المفعول أو تحديثها إذا لزم الأمر.

هل الهدف النهائي هو مؤسسة جميع مكونات المبادرة داخل النظام الحكومي، أم بعض المكونات فقط؟ إذا كان الهدف مؤسسة البعض فقط، فما هي المكونات التي ستُدمج، وما التي ستُستثنى، ولماذا؟ في هذه الحالة، يمثل مصطلح «المبادرة» في الأداة المكونات الجاري تأسيسها، وليس المبادرة «بأكملها».

ما هو الهدف النهائي للمؤسسة والتوسع في التطبيق؟ فتحدد مفهوم المؤسسة بدقة سيوجه بشكل مباشر عملية منح الدرجات لكل عنصر.

ما الوزارة المستهدفة بجهود المؤسسة، ولماذا؟ هل تركز الأداة على المؤسسة على المستوى الوطني أم على المستويات المحلية (دون الوطنية)؟

٢ تحديد الدرجة لكل عنصر مؤسسي

تُعبأ الأداة (انظر الصفحة التالية) صفّاً بصف، ويُفضل أن يتم ذلك من خلال جلسات نقاش مع أصحاب المصلحة الرئيسيين. وتتفق المجموعة على المرحلة الحالية للمؤسسة لكل عنصر (درجة من ١ إلى ٤)، مع كتابة بضع جمل في العمود الأخير توضح مبررات اختيار هذه الدرجة. وقد تتطلب بعض الصفوف تعديلاً طفيفاً لتلاءم بشكل أفضل مع واقع السياق المحلي أو طبيعة المبادرة المعنية. وقد لا تكون بعض العناصر ذات صلة بسياق معين أو بمبادرة بذاتها؛ وفي هذه الحالة، لا تُمنح أي درجة، ويُدون في العمود الأخير «غير منطبق». وإذا كان المستوى الحالي للمؤسسة أقل من الوصف الوارد في الدرجة «١»، فتُختار الدرجة «١» مع ذكر تفاصيل إضافية في العمود الأخير.

٣ تحليل النتائج

يمكن عرض نتائج الأداة في شكل جدول، أو «مخطط راداري»، أو «رسم بياني عنكبوتي»، لتجسيد التقدم في مؤسسة كل عنصر بصرياً وتسهيل النقاش الجماعي (انظر الملحق الأول للاطلاع على مثال). وقد يكون من المفيد مقارنة النتائج في حال توفرت بيانات لعدة جولات، إلا أن ذلك ليس شرطاً؛ إذ يظل المخطط الراداري مفيداً حتى مع توفر البيانات الأولية فقط. يساعد العرض البصري لنتائج الأداة في تحديد المجالات التي تحقق فيها تقدم ملموس، وتلك التي لا يزال التقدم فيها متعثراً أو في بداياته.

٤ تحديد الإجراءات ذات الأولوية

ينبغي لأصحاب المصلحة مراجعة النتائج ومناقشتها لتحديد عدد محدود من المجالات ذات الأولوية لدفع عملية المؤسسة (انظر قسم «تحديد الإجراءات ذات الأولوية» في الصفحة ١٢ للاطلاع على الأسئلة الجوهرية). وليس بالضرورة أن يكون الهدف هو تحقيق الدرجة «٤» في جميع العناصر، بل الأهم هو تحديد عناصر ذات أولوية، ووضع استراتيجية للتقدم فيها، ورسم خطوات عملية وقابلة للتنفيذ خلال فترة تتراوح بين ٦ أشهر إلى ١٢ شهراً لتعزيز المؤسسة. ويُفضل أن تُدمج هذه الإجراءات والخطوات التالية ضمن خطة التوسع الاستراتيجية الشاملة للمبادرة، كما أُشير آنفاً. وقد لا يكون صناع القرار المخوّلون بالتصرف بناءً على نتائج الأداة هم أنفسهم أصحاب المصلحة المشاركين في تعبئتها؛ لذا فإن إيصال النتائج ومشاركتها لتحفيز العمل يُعد جزءاً أساسياً من هذه الخطوة.

الركيزة الأساسية للنظام	العنصر	سؤال	مأسسة منخفضة	مأسسة ناشئة	مأسسة متقدمة	مأسسة كاملة	تفسير الدرجة المختارة
استراتيجية التوسع	الرؤية والمسار	هل توجد رؤية واضحة ومسار محدد لتوسيع نطاق المبادرة داخل وزارة التربية والتعليم؟	تبدي الوزارة اهتماماً بتوسيع نطاق المبادرة ضمن النظام التعليمي، لكنها لم تبلور بعد رؤية واضحة أو مساراً محدداً.	تعمل الوزارة على تطوير رؤية لتوسيع المبادرة ضمن النظام القائم، وترسم مساراً لتحقيق هذه الرؤية.	صاغت الوزارة رؤية ومساراً لتوسيع المبادرة ضمن النظام القائم، وأبلغت صناع القرار الرئيسيين بهذه الرؤية والمسار.	بلورت الوزارة بوضوح رؤية لتوسيع المبادرة ضمن النظام القائم، وحددت المسار والمنهجية والجدول الزمني لتحقيقها. أبلغت الرؤية والمسار لجميع المستويات المعنية في الوزارة. توجد آلية قائمة لمراجعة المسارات وتحسينها باستمرار حسب الحاجة.	
	القيادة	هل توجد جهود مستمرة للقيادة والتنسيق للمبادرة (تبدأ بمناصرين للمبادرة، ثم تنتقل إلى فريق منظم داخل الوزارة)؟	يوجد على الأقل مناصر واحد أو مسؤول اتصال للمبادرة داخل وزارة التربية والتعليم. تجري نقاشات مع المناصرين الذين قد يتبنون المبادرة في الحوارات الداخلية، لكنهم لم يتحولوا بعد إلى مدافعين عنها علناً.	يتحدث المناصرون أو المسؤولون عن المبادرة جهاراً، ويقودون جهوداً لكسب التأييد داخل الوزارة بهدف توسيع نطاق دعمها.	يعلن مسؤول رفيع المستوى واحد على الأقل في الوزارة دعمه العلني للمبادرة. يقود المناصرون أو المسؤولون المعنيون جهوداً لدمج المبادرة في الأنظمة القائمة، بما في ذلك المطالبة بالتمويل اللازم للتوسع على الصعيد الوطني. ويجري العمل حالياً على تطوير هياكل تنظيمية للمساعدة في تنسيق عناصر المبادرة عبر منظومة التعليم.	كلفت الوزارة كوادِر بشرية بدعم إدارة المبادرة وحوكمتها ضمن القسم المختص المسؤول عن تنفيذها ومأسستها. تم إرساء هياكل قائمة بالفعل لتنسيق عناصر المبادرة عبر مختلف مفاصل النظام التعليمي.	
	السياسات	هل تتماشى المبادرة مع السياسات القائمة؟ وفي حال غياب تلك السياسات، هل اعتمدت الوزارة الأطر السياسية اللازمة لدعمها؟	تجري المؤسسة المُنشِئة نقاشات مع الوزارة حول مواءمة المبادرة مع السياسات المعمول بها.	تعمل المؤسسة المُنشِئة والوزارة معاً على تكييف المبادرة لتتوافق مع السياسات ذات الصلة. وفي حال عدم وجود سياسات، يجري العمل حالياً على تطوير أطر سياسية تتضمن المبادرة.	تخضع التعديلات الرامية لمواءمة المبادرة مع السياسات القائمة للاختبار حالياً. وفي حال عدم توفرها، يجري اختبار أو تنفيذ سياسات تشمل المبادرة على نطاق ضيق.	تتوافق المبادرة تماماً مع السياسات القائمة، أو تم اعتماد وتنفيذ سياسات تتضمن المبادرة بشكل رسمي، أو كلا الأمرين معاً.	
	التخطيط	هل أدرجت الوزارة المبادرة ضمن خططها أو استراتيجياتها الوطنية والمحلية؟	تجري مشاورات مع الوزارة لإدراج المبادرة ضمن الخطط أو الاستراتيجيات على المستويين الوطني والمحلي.	أُدرجت المرحلة التجريبية للمبادرة ضمن الخطط أو الاستراتيجيات المحلية (دون الوطنية).	أُدرجت المبادرة ضمن الخطط المحلية في مناطق التنفيذ، أو في الخطط التعليمية الوطنية ولكن في مناطق جغرافية محددة فقط.	أُدرجت المبادرة رسمياً ضمن الخطط أو الاستراتيجيات التعليمية الوطنية.	

الركيزة الأساسية للنظام	العنصر	سؤال	مأسسة منخفضة				مأسسة ناشئة	مأسسة متقدمة	مأسسة كاملة	تفسير الدرجة المختارة
			الدرجة = ١	الدرجة = ٢	الدرجة = ٣	الدرجة = ٤				
الموارد البشرية	الكوادر البشرية	هل يتولى معلمو القطاع الحكومي تنفيذ المبادرة؟	تجري مشاورات بين الوزارة والمؤسسة المُنشِئة لدمج المبادرة في المهام والوصف الوظيفي للمعلمين، وتحديد متطلبات التنفيذ على نطاق واسع.	يملك المعلمون الصلاحية لتنفيذ المبادرة، وقد بدأوا فعليًا في تطبيق مكوناتها بدعم وثيق من المؤسسة المُنشِئة.	ينفذ المعلمون مكونات المبادرة بدعم في محدود من المؤسسة المُنشِئة.	يقود المعلمون عملية تنفيذ جميع جوانب المبادرة بشكل كامل. تمت توسعة الوصف الوظيفي ليشمل الأنشطة المرتبطة بالمبادرة (عند الاقتضاء)، وتضع الوزارة توقعات واضحة للمعلمين بشأن المتطلبات والنتائج.				
	التوظيف والاستبقاء	هل تتوفر أعداد كافية من المعلمين المؤهلين لتنفيذ المبادرة على نطاق واسع؟	حددت وزارة التربية والتعليم احتياجاتها من المعلمين لتنفيذ المبادرة والمؤهلات المطلوبة، لكنها لم توفر الأعداد الكافية بعد.	تخطط الوزارة للشروع في إجراءات التوظيف أو باشرت ذلك فعليًا، لضمان توفر العدد الكافي من الكوادر المؤهلة لتنفيذ المبادرة.	عملية التوظيف جارية بشكل نشط حاليًا. تستطيع الوزارة توفير عدد كبير من المعلمين المؤهلين، لكنه لا يكفي لتغطية التنفيذ على نطاق واسع.	تمتلك الوزارة أعدادًا كافية من المعلمين المؤهلين لتنفيذ المبادرة على نطاق واسع. وتموّل هذه الكوادر من ميزانية النظام التعليمي القائم دون دعم خارجي، مع وجود خطة لضمان استدامة هذه الأعداد.				
	التدريب أثناء الخدمة	هل تشمل برامج الوزارة لتدريب المعلمين أثناء الخدمة هذه المبادرة بشكل مناسب؟	تتولى المؤسسة المُنشِئة تقديم كافة التدريبات المتعلقة بالمبادرة. وتجري نقاشات لدمج المبادرة ضمن برامج التدريب أثناء الخدمة المعتمدة لدى الوزارة.	تدعم الوزارة المؤسسة المُنشِئة في تقديم تدريب المعلمين أثناء الخدمة، لكن التدريب لم يُدمج بعد في النظام القائم.	أُدرجت المبادرة في تدريب المعلمين أثناء الخدمة، وتتولى الوزارة تقديمه بدعم من المؤسسة المُنشِئة.	دُمجت المبادرة بالكامل في تدريب المعلمين أثناء الخدمة المقدم من الوزارة، وتتولى الوزارة تنفيذه وتمويله بشكل مستقل تمامًا.				
	التدريب قبل الخدمة	هل تتضمن برامج إعداد المعلمين قبل الخدمة في الوزارة هذه المبادرة؟	تتولى المؤسسة المُنشِئة تقديم كافة التدريبات المتعلقة بالمبادرة. وتجري نقاشات لدمج المبادرة ضمن برامج التدريب قبل الخدمة المعتمدة لدى الوزارة.	تجري الوزارة تجربة لدمج المبادرة في برامج إعداد المعلمين قبل الخدمة بدعم من المؤسسة المُنشِئة.	تتضمن برامج إعداد المعلمين المبادرة، وتتولى الوزارة تقديم التدريب بدعم من المؤسسة المُنشِئة.	دُمجت المبادرة بالكامل في تدريب المعلمين قبل الخدمة المقدم من الوزارة، وتتولى الوزارة تنفيذه وتمويله بشكل مستقل تمامًا.				
	الإشراف والدعم	هل أُدرجت المبادرة ضمن أنشطة الإشراف والدعم الدوري في وزارة التربية والتعليم؟	تنفذ المؤسسة المُنشِئة كافة أنشطة الإشراف والدعم المتعلقة بالمبادرة. وتجري مراجعة نظام ومواد الإشراف والدعم في الوزارة لدمج المبادرة ضمن الأنشطة القائمة.	بدأ مسؤولو الوزارة في تولي بعض مهام الإشراف والدعم للمبادرة بدعم كبير من المؤسسة المُنشِئة.	ينفذ مسؤولو الوزارة والمؤسسة المُنشِئة أنشطة إشراف ودعم مشتركة.	تم دمج أدلة وعمليات وأدوات الإشراف والدعم الخاصة بالمبادرة وتمويلها بالكامل ضمن نظام الوزارة. تُموّل أنشطة الإشراف والدعم وتنفَّذ من قبل الوزارة دون الحاجة لدعم من المؤسسة المُنشِئة.				

الركيزة الأساسية للنظام	العنصر	سؤال	مأسسة منخفضة	مأسسة ناشئة	مأسسة متقدمة	مأسسة كاملة	المختارة	تفسير الدرجة
المناهج والمواد	المناهج/المعايير	هل أُدرجت المبادرة ضمن المناهج أو المعايير التعليمية القائمة في وزارة التربية والتعليم؟	لم تُدمج المبادرة بعد ضمن المناهج أو المعايير الوزارية القائمة، ولكن تجري حالياً نقاشات بين الوزارة والمؤسسة المُنشِئة حول مواضع وآليات دمجها.	وضعت الوزارة خطة وجدولاً زمنياً لدمج المبادرة ضمن المناهج أو المعايير التعليمية القائمة. تخضع التعديلات المقترحة على مناهج المبادرة للتجريب، حيثما لزم الأمر.	يجري حالياً صياغة سياسة لدمج المبادرة ضمن المناهج أو المعايير التعليمية المعتمدة في الوزارة.	دُمجت المبادرة بالكامل في المناهج والمعايير التعليمية الرسمية. تتولى الوزارة المسؤولية الكاملة عن تحديث المناهج وتطويرها.		
	المشتريات و التوزيع	هل تقوم الوزارة بإنتاج وتوفير وتوزيع المواد التعليمية اللازمة بكميات كافية وجودة عالية عبر نظامها اللوجستي المعتاد؟	تتحمل المؤسسة المُنشِئة المسؤولية الكاملة عن إعداد المواد التعليمية وشرائها وتوزيعها. وتجري نقاشات بين الوزارة والمؤسسة المُنشِئة حول مواد التعليم والتعلم اللازمة للمبادرة.	قام موظفو الوزارة المكلفون بدعم المبادرة بتقييم أنظمة المشتريات والتوزيع المعتادة لتحديد سبل دمج مواد المبادرة ضمن الأنظمة والعمليات القائمة.	يعتمد موظفو وزارة التربية والتعليم على التمويل الحكومي لإنتاج المواد وشرائها وتوزيعها عبر أنظمة الوزارة الحالية. وتساهم المؤسسة المُنشِئة بدور في تمويل المواد أو شرائها أو توزيعها، أو كل ذلك.	تُمول الحكومة بالكامل عمليات إنتاج وتوفير وتوزيع مواد التعليم والتعلم الخاصة بالمبادرة بجودة وكفاية، مع إدراجها ضمن أنظمة الوزارة (التنبؤ، والتزويد، والتوزيع، والرقابة).		
المعلومات	إدارة البيانات	هل دُمجت المبادرة ضمن نظام معلومات إدارة التعليم (EMIS) في الوزارة أو أي نظام بديل لإدارة البيانات؟	تتولى المؤسسة المُنشِئة كافة مهام إدارة البيانات المتعلقة بالمبادرة. وتجري حالياً نقاشات حول دمج المبادرة ضمن نظام معلومات إدارة التعليم في الوزارة أو أي نظام بديل لإدارة البيانات.	تعتزم الوزارة دمج المبادرة ضمن نظام معلومات إدارة التعليم الخاص بها أو ضمن نظام بديل لإدارة البيانات. وتتعاون الوزارة مع المؤسسة المُنشِئة لتحديد الخطوات القادمة والجدول الزمني لتكييف أنشطة إدارة البيانات وتولي مسؤوليتها.	أدرجت الوزارة المبادرة ضمن نظام معلومات إدارة التعليم أو أي نظام بديل قائم لإدارة البيانات، وبدأت فعلياً بجمع البيانات وإدارتها وتحليلها وتخزينها واستخدامها بدعم جزئي من المؤسسة المُنشِئة.	تؤدي الوزارة كافة أنشطة إدارة البيانات الخاصة بالمبادرة بشكل مستقل تماماً وبدون دعم من المؤسسة المُنشِئة؛ حيث دُمجت المبادرة كلياً في نظام معلومات إدارة التعليم أو أي نظام بديل قائم لإدارة البيانات.		
	الرصد والتقييم والتعلم (MEL)	هل وضعت وزارة التربية والتعليم ونفذت استراتيجية لرصد وتقييم المبادرة واستخدام نتائجها في إجراء التحسينات اللازمة؟	تتولى المؤسسة المُنشِئة كافة أنشطة الرصد والتقييم والتعلم المتعلقة بالمبادرة. وتجري نقاشات مع الوزارة لتطوير استراتيجية رصد وتقييم وتعلم تتناسب مع الهيكل التنظيمي للوزارة في هذا المجال.	تخطط الوزارة لدمج استراتيجية الرصد والتقييم والتعلم الخاصة بالمبادرة ضمن هيكلها القائمة، وتعمل مع المؤسسة المُنشِئة على وضع خطة وجدول زمني للتنفيذ.	دمجت الوزارة استراتيجية الرصد والتقييم والتعلم الخاصة بالمبادرة ضمن هيكلها التنظيمي، وتستخدم النتائج بانتظام لتطوير تصميم المبادرة وعملياتها، مع تلقي دعم متقطع من المؤسسة المُنشِئة في أنشطة الرصد والتقييم والتعلم.	تقوم الوزارة برصد وتقييم أنشطة المبادرة وآثارها بانتظام ضمن هيكلها القائمة، وتستخدم النتائج في تحسين التصميم والعمليات دون أي دعم من المؤسسة المُنشِئة.		
	تقييم المتعلمين	هل تم دمج تقييم نواتج التعلم المرتبطة بالمبادرة ضمن التقييمات الرسمية التي تجريها الوزارة للمتعلمين؟	تتولى المؤسسة المُنشِئة إجراء كافة التقييمات المتعلقة بنواتج تعلم المبادرة. وتجري نقاشات حول دمج تقييم أداء المتعلمين المرتبط بالمبادرة ضمن التقييمات القائمة.	وضعت الوزارة خطة وجدولاً زمنياً لتولي زمام قيادة تقييم نواتج التعلم الخاصة بالمبادرة ضمن نظامها القائم.	وتجري الوزارة تقييماً لنواتج تعلم المبادرة بدعم من المؤسسة المُنشِئة، ولكن لم يتم دمج هذا الإجراء بعد في التقييمات القائمة.	يُجرى تقييم نواتج التعلم المرتبطة بالمبادرة كجزء لا يتجزأ من التقييمات الرسمية للمتعلمين في الوزارة. لا تؤدي المؤسسة المُنشِئة أي دور في عملية تقييم المتعلمين.		

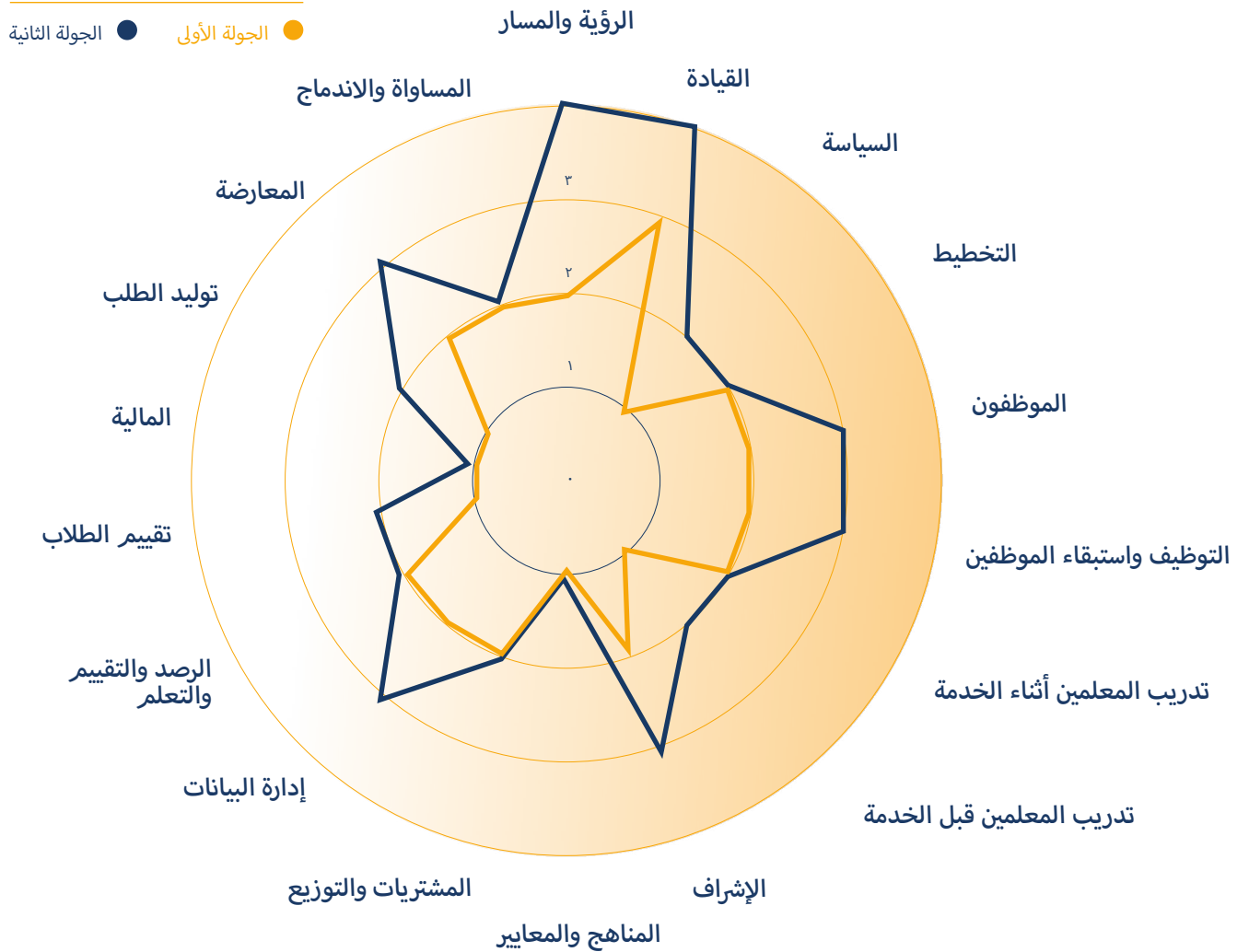
الركيزة الأساسية للنظام	العنصر	سؤال	مأسسة منخفضة	مأسسة ناشئة	مأسسة متقدمة	مأسسة كاملة	تفسير الدرجة المختارة	
إشراك أصحاب المصلحة	التمويل	هل تُمول الحكومة كافة جوانب تنفيذ المبادرة؟	تغطي المؤسسة المُنشِئة والمانحون الخارجيون، أو أيهما، كافة التكاليف المرتبطة بالمبادرة، مع استمرار النقاشات مع الوزارة بشأن تقديم تمويل حكومي مباشر أو عيني.	تتولى المؤسسة المُنشِئة والمانحون الخارجيون، أو أيهما، تمويل عمليات توسيع المبادرة. وتقدم الحكومة بعض الدعم (المباشر والعيني أو أيهما)، وتعمل حالياً على وضع خطة للاستغناء عن التمويل الخارجي بالكامل بمرور الوقت.	تمول الحكومة ما لا يقل عن نصف التكاليف المرتبطة بالمبادرة، وتعمل على خفض الاعتماد على التمويل الخارجي بمرور الوقت، رغم استمرار تلقيها دعماً خارجياً.	تغطي الحكومة كافة التكاليف المتعلقة بالمبادرة، وقد أُدرجت المبادرة رسمياً ضمن الموازنة الحكومية.	التمويل	
	تحفيز الطلب	هل تساهم وزارة التربية والتعليم في خلق الطلب على المبادرة وتعزيز القبول بها لدى المستفيدين المحتملين وأصحاب المصلحة الرئيسيين في المنظومة التعليمية؟	تتولى المؤسسة المُنشِئة كافة أنشطة خلق الطلب والتواصل مع أصحاب المصلحة. وتجري نقاشات بين الوزارة والمؤسسة المُنشِئة حول استراتيجيات خلق الطلب وتعزيز القبول لدى المستفيدين وأصحاب المصلحة الرئيسيين.	تقود المؤسسة المُنشِئة أنشطة خلق الطلب والتواصل، مع الحصول على دعم غير رسمي من موظف واحد على الأقل في الوزارة، بما في ذلك تحديد سبل تحفيز الطلب وبناء القبول عبر قنوات الوزارة القائمة.	تُعد أنشطة خلق الطلب والتواصل جزءاً رسمياً من خطة عمل الوزارة، وتقود الوزارة هذه الأنشطة لتعزيز القبول لدى المستفيدين وأصحاب المصلحة الرئيسيين بدعم مستمر من المؤسسة المُنشِئة.	تقود الوزارة كافة الأنشطة المتعلقة بخلق الطلب وتعزيز القبول بالمبادرة بشكل مستقل تماماً وبدون دعم من المؤسسة المُنشِئة.		إشراك أصحاب المصلحة
	المعارضة	هل تعمل وزارة التربية والتعليم على تحديد المعارضين المحتملين للتوسع والجهات التي قد تتضرر من انتشار المبادرة والتواصل معهم؟	تعمل الوزارة بدعم من المؤسسة المُنشِئة على تحديد المعارضين المحتملين لعملية التوسع والجهات التي قد تتضرر مصالحها نتيجة لذلك.	تضع الوزارة خطة للتواصل مع المعارضين المحتملين للتوسع والمتضررين منه، بهدف فهم مخاوفهم ومعالجتها أو الحد من معارضتهم للمبادرة أو كلا الأمرين معاً.	تنفذ الوزارة خطة للتواصل مع المعارضين المحتملين للتوسع والمتضررين منه، سعياً للعمل بشكل بّناء على معالجة مخاوفهم أو الحد من معارضتهم، أو كلا الأمرين معاً.	تتواصل الوزارة بشكل نشط مع المعارضين المحتملين والمتضررين، وتعمل على تبديد مخاوفهم أو الحد من قدر تهم على عرقلة عملية التوسع، أو كلا الأمرين معاً.		
تكاثر الفرص والشمول	هل ضمنت وزارة التربية والتعليم للمتعلمين المهمشين والأقل حظاً وصولاً منصفاً إلى المبادرة؟	لم تتخذ الوزارة أي خطوات لمراعاة الاحتياجات الخاصة للمتعلمين المهمشين والأقل حظاً لضمان استفادتهم المنصفة من المبادرة. وتجري مشاورات بين الوزارة والمؤسسة المُنشِئة حول العوائق المحتملة التي قد تحول دون وصول المتعلمين المهمشين والأقل حظاً إلى المبادرة.	أجرت الوزارة تحليلاً لتحديد الاحتياجات الخاصة للمتعلمين المهمشين والأقل حظاً، أو قبلت التحليل الذي أجرته المؤسسة المُنشِئة، لكنها لم تبدأ بعد في اتخاذ إجراءات فعلية لضمان الإنصاف في الوصول.	وضعت الوزارة استراتيجية لضمان الوصول المنصف إلى المبادرة للمتعلمين المهمشين والأقل حظاً، وبدأت في تنفيذها في بعض المناطق التجريبية.	نفذت الوزارة استراتيجية على المستوى الوطني لضمان الوصول المنصف للمتعلمين المهمشين والأقل حظاً، بما في ذلك توفير موارد بشرية أو مالية إضافية، أو كليهما، مع وضع آليات للمساءلة لمراقبة مستوى الخدمات المقدمة لهذه الفئات.	الإنصاف والشمول		

تحديد الإجراءات ذات الأولوية



الملحق الأول: نموذج للمخطط الراداري

يُعد المخطط الراداري أو العنكبوتي إحدى الوسائل البصرية لعرض نتائج أداة تَبُّع المؤسسة. ويدعم هذا النوع من الرسوم البيانية النقاشات المتعلقة بتحديد أولويات عناصر المؤسسة التي تتطلب إجراءات مستقبلية، كما يبرز التقدم المُحرَز بصرياً عبر جولات الاستخدام المتعددة للأداة. فيما يلي مثال توضيحي لمخطط راداري يستعرض نتائج جولتين من التقييم.



الحواشي الختامية

١. يعتمد إطار ExpandNet (إكسباند نت) للتوسع التعريف التالي: «المأسسة (سواء كانت سياساتية أو سياسية أو قانونية أو توسعًا رأسيًا) هي ترسيخ الابتكارات ضمن السياسات والهياكل والإرشادات التشغيلية». انظر: <https://expandnet.net/scaling-upframework-and-principles/>
٢. يُستخدم مصطلح «المبادرة» في هذه الأداة للإشارة إلى برنامج تعليمي أو نموذج أو سياسة برمتها، أو إلى مكونات محددة من ذلك النموذج أو النهج. ومن الضروري للفريق الذي يستخدم الأداة أن يحدد بوضوح المقصود بكلمة «مبادرة» في بداية العملية، لضمان اتساق الرؤية عند اختيار الدرجات والتقييمات لاحقًا.
٣. جيني بيرلمان روبنسون، ومولي كيرتيس ويس، وباتريك هاناها، «ورقة عمل استراتيجية التوسع: التخطيط للتوسع»، (واشنطن العاصمة: مؤسسة بروكينغز، يوليو/تموز ٢٠٢١).
٤. تتولى المؤسسة المُنشئة تطوير وتجربة المبادرة التعليمية الأولية (سواء كانت نموذجًا أو نهجًا أو نموذجًا أوليًا، إلخ)، بينما تتولى المؤسسة المتبينة اعتماد هذا النموذج لتنفيذه على نطاق واسع. ويُقصد بكلمة «مؤسسة» هنا أي منظمة أو هيئة أو وكالة أو إدارة، سواء كانت حكومية أو غير حكومية. طالع: روث سيمونز وجيريمي شيفمان، «توسيع نطاق الابتكارات في خدمات الصحة الإنجابية: إطار مفاهيمي»، ورقة مُعدة لمؤتمر بيلاجيو: من المشاريع التجريبية إلى السياسات والبرامج (٢٠٠٣).
٥. Imetolewa kwenye Zana ya ١١: مقتبس بتصريف من الأداة ١١: تقييم مأسسة حزمة المبادرات في «الأداة الأساسية للتوسع المنهجي: دليل مكمّل لمنسقي التوسع لدعم الجهود الوطنية في التوسع المنهجي واستدامة مبادرات صحة الأم والمولود والطفل والمراهق والصحة الإنجابية»، (يونيو/حزيران ٢٠١٩). أنتج الدليل ومجموعة الأدوات بالتعاون بين برنامج «بقاء الأم والطفل» (MCSP) التابع للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) وشبكة «إكسباند نت» العالمية، <https://www.mcsprogram.org/wp-content/uploads/2020/03/Basic-Toolkit-for-Systematic-Scale-Up.pdf>
٦. <http://saber.worldbank.org/index.cfm>
٧. مارك تاكر، «الركائز التسع لنظام تعليمي عالمي المستوى»، (واشنطن العاصمة: المركز الوطني للتعليم والاقتصاد، ٢٠١٦).
٨. يستخدم مركز التعليم الشامل (CUE) في هذه الأداة مصطلح «معلم» ليشمل المعلمين والمدربين والموجهين والمُيسرين في المناطق الريفية، وغيرهم من فئات المشتغلين بالتعليم. ويمكن تحديد الكوادر البشرية المطلوبة في جدول الافتراضات عند البدء في استخدام الأداة.

أداة تتبّع المأسسة ٢٠٢٦

أعد هذه الأداة كل من جيني بيرلمان روبنسون، ومولي كيرتيس ويس، وباتريك هاناها، بمساهمات من شركائنا في مختبر Real-time Scaling Lab وأعضاء المجموعة الاستشارية والمتدربين وغيرهم من الزملاء.

كما نُعرب عن امتناننا لكاتي بورتنوي وإيثر روزن على دعمهما في مجالي التحرير والتصميم. لمشاركتنا تجربتك في استخدام هذه الأداة أو تقديم أي مقترحات للإصدارات القادمة، يُرجى مراسلتنا عبر البريد الإلكتروني: CUE@brookings.edu.

تُعد هذه الأداة جزءًا من سلسلة إصدارات حول التوسع، أُنجزت 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.