



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
<https://mkmgt.journals.ekb.eg>
المجلد (٩٠) يناير ٢٠٢٤م



الإنتاج المعرفى للمعهد الدولى للتخطيط التربوى وتأثيره على فكر وممارسة
التخطيط التربوى بالدول النامية

إعداد

د/ سعاد محمد عيد

أستاذ التخطيط التربوى المساعد
كلية التربية - جامعة الزقازيق

المجلد (٩٠) يناير ٢٠٢٤م

**الإنتاج المعرفى للمعهد الدولى للتخطيط التربوى وتأثيره على فكر وممارسة التخطيط
التربوى بالدول النامية
د/ سعاد محمد عيد**

أستاذ التخطيط التربوى المساعد كلية التربية - جامعة الزقازيق

Email; SMNassr@foe.zu.edu.eg

المخلص:

هدف البحث إلى التحقق من مدى نجاح المعهد الدولى للتخطيط التربوى فى الوفاء بالتزامه على أفضل وجه بتنمية الفكر وتطوير الأداء المهنى للمخططين والباحثين فى مجال التخطيط التربوى، كنتيجة لما أنتجه المعهد من برامج ومشروعات بحثية فى إطار الإستراتيجية متوسطة المدى الحادية عشرة (٢٠٢٢ - ٢٠٢٥)، خلال عامى ٢٠٢٢ و ٢٠٢٣. وذلك من خلال: إلقاء الضوء على مهام المعهد ووظائفه وموقع الإنتاج المعرفى منها، وتحديد منهجية المعهد فى تقييم تأثير أنشطته البحثية، ثم تطبيق هذه المنهجية على برامج ومشروعات المعهد التى تم اختيارها بناءً على شروط محددة، والخروج بمجموعة من النتائج المتعلقة بمساهمات مشروعات المعهد فى إنتاج معرفة تساعد على التعلم وتحقيق الاستنارة الفكرية للمخططين والباحثين، وكذلك مجموعة من النتائج المتعلقة بمدى مساهمة مشروعات المعهد فى تنمية القدرات على التخطيط الفعال. وتم الوصول إلى النتائج التالية: إجمالاً، يُجمَع جمهور المستهدفين من أصحاب المصلحة، على أن المنتجات المعرفية للمعهد تحظى باحترام كبير بين مجتمع التخطيط التعليمى، وأن لأبحاث المعهد سمعة أكاديمية راسخة ومعترف بها، وأنها تمثل فرصة تعليمية كبيرة. والأدلة على ذلك كثيرة. وفى الوقت ذاته، لا شك فى أن درجة تأثير المنتجات المعرفية للمعهد ليست واحدة على جميع المستفيدين؛ فقد تختلف عبر البرامج والمشروعات والسياقات المختلفة، كما أنها قد تختلف حسب درجة احتكاك المستفيدين بها. وتفصيلاً، بالنسبة لنتائج التأثير على الفكر: تبين أن المعرفة المكتسبة من المنتجات المعرفية المختلفة للمعهد تُشكل الطريقة التى يمكن بها التفكير وحل المشكلات، إلا أن فرص التعلم من مشروعات بعينها عملية غير متكافئة؛ فمن السهل وصول الباحثين



والمخططين الذين تشارك بلدانهم فى المشروع البحثى، بينما يصعب على الآخرين ممن لم تشارك بلدانهم ذلك. أما عن تأثير المنتجات المعرفية للمعهد على تنمية القدرات فهى ناتج غير مقصود قد تم تحقيقه فى إطار بعض المشروعات البحثية للمعهد. إذ أن تنمية القدرات ليست مهمة أساسية، ولا يتم إجراء مشاريع بحثية من أجل تنمية القدرات كهدف أساسى فى الممارسة الفعلية للمعهد. إنما هى نتيجة مباشرة لأنشطة المعهد التدريبية والتعاون الفنى.

الكلمات المفتاحية: مهمة المعهد الدولى للتخطيط التربوى - الإنتاج المعرفى - نظرية التغيير - تقييم التأثير.



IIEP's knowledge Generation and its Impact on Thought and Practice of Educational Planning in Developing Countries

Abstract;

The research aimed to verify the extent of the success of the International Institute for Educational Planning in fulfilling its commitment in the best way to develop thought and the professional performance of planners and researchers in the field of educational planning, as a result of the research programs and projects produced by the Institute within the framework of the eleventh medium-term strategy (2022-2025). During the years 2022 and 2023. This is done by: shedding light on the Institute's tasks and functions and the location of knowledge production within them, defining the Institute's methodology for evaluating the impact of its research activities, then applying this methodology to the Institute's programs and projects that were chosen based on specific conditions, and coming up with a set of results. Related to the contributions of the Institute's projects to producing knowledge that helps learning and achieving intellectual enlightenment for planners and researchers, as well as a set of results related to the extent to which the Institute's projects contribute to developing capacity for effective planning. The following results were reached: Overall, the target audience of stakeholders agree that the Institute's knowledge products are highly respected among the educational planning community, that the Institute's research has a well-established and recognized academic reputation, and that it represents a significant educational opportunity. The evidence for this is many. At the same time, there is no doubt that the degree of impact of the Institute's knowledge products is not the same on all beneficiaries. It may vary across different programmes, projects and contexts, and it may also differ depending on the degree of interaction of beneficiaries with it. In detail, with regard to the results of impact on thought: it was found that the knowledge acquired from the institute's various knowledge products constitutes the way in which one can think and solve problems, but the opportunities to learn from specific projects are an unequal process. It is easy for researchers and planners whose countries participate in the research project, while it is difficult for



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
<https://mkmgmt.journals.ekb.eg>
المجلد (٩٠) يناير ٢٠٢٤م



others whose countries do not participate. As for the impact of the Institute's knowledge products on capacity development, it is an unintended outcome that has been achieved within the framework of some of the Institute's research projects. Capacity development is not a primary mission, and research projects are not conducted for capacity development as a primary goal in the actual practice of the Institute. Rather, it is a direct result of the Institute's training and technical cooperation activities.

KeyWords; IIEP's Mission, Knowledge Generation, Theory of Change, Impact Assessment.

المقدمة:

أنشأت اليونسكو المعهد الدولي للتخطيط التربوي IIEP بباريس فى عام ١٩٦٣، باعتباره معهداً من الفئة الأولى مُكلفاً بتنمية قدرات الدول الأعضاء على تخطيط وإدارة أنظمتها التعليمية، وإنتاج المعرفة فى التخطيط والإدارة التربوية. وفى البدء، كانت مهمة المعهد تتم من خلال مجالين من مجالات التركيز: البحث والتدريب، وهما وما زال يُمثلا ذراعى وجزء لا يتجزء من النشاط الأساسى للمعهد، أُضيف إليهما منذ منتصف التسعينيات من القرن العشرين أنشطة التعاون الفنى. وعلى هذا النحو، يعد المعهد IIEP وكالة الأمم المتحدة الوحيدة المُكرسة للتخطيط والإدارة التربوية.

ويساهم المعهد فى وظيفة اليونسكو كمُختبر للأفكار من خلال برنامج البحث؛ حيث يتمتع المعهد بخبرة واسعة فى إنتاج المعرفة حول التخطيط التربوي والإدارة لدعم برامج تنمية القدرات وصنع القرار التعليمى فى الدول الأعضاء، ويتم ذلك من خلال برامج ومشروعات بحثية يتم تنفيذها على أساس الاحتياجات المحددة بالفعل فى المجالات المتعلقة بسياسات التعليم وتخطيطه والإدارة التربوية، ومن خلال البحث الذى يتم إجراؤه لمواكبة القضايا الناشئة الرئيسية (IIEP, 2007, 20& 32).

وتتميز الأجندة البحثية للمعهد بالتركيز على الأسئلة ذات الأهمية للأنظمة التعليمية؛ فالتركيز الرئيس لبحوث المعهد تتجه نحو البحث التطبيقى، أكثر من البحوث المعنية بالمسائل الأساسية. لذلك يتم تحديد معظم المشروعات البحثية من خلال التأكد من أن النتائج سوف تركز على الجوانب العملية والتشغيلية التى يمكن أن يطبقها صانعو القرار. وتطورت أجندة المعهد بمرور الوقت؛ استجابةً للمناقشات المتطورة على المستوى الدولى والإقليمى والقطرى، ولتعكس أجندة أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠، وأجندة أولويات اليونسكو فى أفريقيا والدول النامية.

وتأخذ المنتجات المعرفية للمعهد أشكالٍ عديدة، لتخدم الفئات المتعددة والمتنوعة من أصحاب المصلحة المستفيدين منها بطريقة مباشرة وغير مباشرة. ومن أهم المنتجات المعرفية: التقارير البحثية، ودراسات الحالة، وموجز السياسات، وهم أهم مخرجات البرامج والمشروعات البحثية. بالإضافة إلى الكتب، والبحوث الفردية والجماعية، والسلاسل

التغيير إجابة لسؤال التأثير من خلال ما يُسمى بإطار النتائج، الذى يشتمل على عددٍ من المستويات، يمثل كل مستوى منه شكلاً من أشكال التغيير المرحلية وصولاً إلى التغييرات النهائية التى تعكس درجة التأثير. مشكلة البحث وأسئلته

تتأثر قضايا التخطيط التربوى البحثية كغيرها من المجالات البحثية بما قد يطرأ على البيئة المحيطة بها من تغيرات، أو ما قد تشهده الساحة العلمية المتخصصة من نمو وتعديلات، وما قد يحدث فى مؤسساتها من تحولات فى الطبيعة، أو الأهداف، أو التكوين، أو الأنشطة المبذولة. وكل ذلك من شأنه أن يُثرى عملية الدراسة والبحث، وأن يجعل القائمين عليها فى حالة من النقد وإعادة النظر؛ للنهوض بهذا المجال البحثى الحيوى، المؤثر على مسار العمليات والأنظمة التعليمية نظرياً وتطبيقياً (جمعة، ٢٠٢٣، ٥).

ويُعد المخطط والباحث فى مجال التخطيط التربوى من أهم عوامل نجاح هذا المجال، بشرط امتلاكه للمعرفة فى مجال التخطيط التربوى والمجالات الأخرى المساندة، وامتلاكه كذلك للمهارات الفنية والتحليلية، مع وجود بيئة تنظيمية تُمكنه من الاستفادة مما لديه من معارف ومهارات، وتسهل له عملية الاستزادة من كليهما باستمرار. وللمعهد الدولى للتخطيط التربوى تقليد طويل فى إنتاج أبحاث قابلة للتنفيذ، ومنتجات معرفية مرتبطة بها، من أجل صانعى السياسات والمخططين وغيرهم من أصحاب المصلحة فى التخطيط والإدارة التربوية. ولكن .. هل يستفيد هؤلاء أصحاب المصلحة مما يُنفذه المعهد من أنشطة بحثية، وما يقدمونه من منتجات معرفية؟ ولعل فى دراسات تقييم التأثير ما يُجيب على هذا التساؤل، إذ تهدف هذه الدراسات إلى الكشف عن التغييرات التى تحدث نتيجة تدخل ما. وفى ضوء ذلك، يمكن تحديد الدروس المستفادة وتقديم توصيات قائمة على الأدلة وموجهة نحو المستقبل. من هنا، يسعى البحث الحالى إلى تقييم تأثير أنشطة المعهد البحثية عبر مجموعة من أصحاب المصلحة. وعلى وجه التحديد، تقييم إلى أى مدى ساهمت مشروعات المعهد فى إنتاج معرفة تساعد على التعلم وتحقق الاستنارة الفكرية، وتحديد

مدى مساهمتها أيضًا في تطوير الأداء المهني للمخططين والباحثين في مجال التخطيط التربوي. ويمكن بلورة مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

- ١- ما منهجية المعهد الدولي للتخطيط التربوي في تقييم تأثير أنشطته البحثية؟
- ٢- ما مدى نجاح المعهد في تنمية فكر المخططين والباحثين بشأن قضايا التخطيط التربوي من خلال مشاريعه البحثية؟

أو: ما الذي تغير في فكر المخططين والباحثين نتيجة لأنشطة المعهد البحثية؟

- ٣- ما مدى نجاح المعهد في تطوير الأداء المهني للمخططين والباحثين على التخطيط الجيد من خلال مشاريعه البحثية؟

أو: ما الذي تغير في قدرات/ ممارسات المخططين والباحثين نتيجة لأنشطة المعهد البحثية؟

- ٤- كيف يمكن تعزيز مساهمات المعهد البحثية في تنمية الفكر وتطوير الممارسة؟
أهداف البحث:

يسعى البحث بصورة أساسية إلى التحقق من مدى نجاح المعهد الدولي للتخطيط التربوي في الوفاء بالتزامه على أفضل وجه بتنمية الفكر وتطوير الأداء المهني للمخططين والباحثين في مجال التخطيط التربوي، كنتيجة لما أنتجه المعهد من برامج ومشروعات بحثية في إطار إستراتيجيته متوسطة المدى الحادية عشرة (٢٠٢٢- ٢٠٢٥)، وتحديداً خلال عامي ٢٠٢٢ و ٢٠٢٣. ويتسنى تحقيق ذلك من خلال إنجاز مجموعة من الأهداف الفرعية هي كالتالي:

- ١- إلقاء الضوء على أهداف المعهد ووظائفه، وموقع إنتاج المعرفة منها.
- ٢- تحديد الأولويات البحثية للمعهد في إطار إستراتيجيته (٢٠٢٢- ٢٠٢٥).
- ٣- تحديد ووصف البرامج والمشروعات البحثية خلال عامي ٢٠٢٢ و ٢٠٢٣.
- ٤- تسليط الضوء على منهجية المعهد في تقييم الوظيفة البحثية.
- ٥- صياغة مؤشرات للحكم على حدوث تغيير إيجابي في فكر المخططين والباحثين.
- ٦- صياغة مؤشرات للحكم على حدوث تغيير إيجابي في أداء المخططين والباحثين لعملية التخطيط التربوي.

٧- رصد التغييرات فى الفكر والممارسة الناتجة عن المساهمات البحثية للمعهد خلال عامى ٢٠٢٢ و ٢٠٢٣ .
أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث من خلال القيمة النظرية التى يقدمها، والمتمثلة فى:

١- يعالج البحث موضوعًا لم يلقَ الاهتمام الكافى - فى حدود علم الباحثة- على مستوى البحوث والدراسات العربية؛ ومن ثم يُسهم فى الإثراء المعرفى فى مجال التخطيط التربوى.

٢- يقدم البحث إطارًا نظريًا يُؤسس لمعرفة جديدة حول نهج المعهد فى البحث والتطوير.
٣- يعرض البحث برامج ومشروعات بحثية تعكس قضايا وثيقة الصلة بالنظام التعليمى وتخطيطه وإدارته.

كما تتحدد القيمة التطبيقية للبحث فى تعدد المستفيدين منه، وهم:

١- الباحثون فى مجال التخطيط التربوى، يوجه الباحثين إلى أفكار بحثية جديدة، تحظى بأولوية على المستوى الدولى والمحلى.

٢- المهتمون بقضايا إصلاح التعليم، من خلال الاستفادة مما يعرضه البحث من نماذج لمشروعات بحثية حققت نجاحات فى دول مناظرة.

٣- مسئولو التعليم، يدفع القائمين على تطوير التعليم إلى مزيد من الفحص والنظر للعديد من القضايا محل الاهتمام الدولى فى مجال التعليم والتخطيط التربوى. ومساعدتهم على اتخاذ قرارات فيما يتعلق بتعزيز قدرة النظم التعليمية على تحقيق الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة، وتحقيق مبادرات اليونسكو نحو تحويل التعليم فى عالم سريع التغير.

مصطلحات البحث:

١- الإنتاج المعرفى Knowledge Generation

هو ركيزة أساسية من ركائز المعهد الدولى للتخطيط التربوى، التى تختص بتوفير المعرفة القابلة للتنفيذ حول التخطيط والإدارة التربوية، بما يساهم فى تعزيز دور المعهد فى تنمية قدرات الدول الأعضاء فى اليونسكو على التخطيط والإدارة التربوية الفعالين. ويأخذ

الإنتاج المعرفى صور شتى أهمها: البرامج والمشروعات البحثية للمعهد فى إطار إستراتيجياته متوسطة المدى، التى يمثل التقارير البحثية ودراسات الحالة وموجز السياسات أهم مخرجاتها البحثية.

٢- البرنامج البحثى Research Programme

يُعرف البرنامج فى مجال التخطيط التربوى، وتحديدًا فى سياق هذا البحث، بأنه: مجموعة من المشروعات البحثية المرتبطة مع بعضها البعض، والتى تهدف مجتمعة إلى تحقيق واحد أو أكثر من أهداف الإستراتيجية متوسطة المدى للمعهد الدولى للتخطيط التربوى.

٣- المشروع البحثى Research Project

يُعرف المشروع فى مجال التخطيط التربوى، وتحديدًا فى سياق هذا البحث، بأنه: مجموعة من الأنشطة البحثية المرتبطة مع بعضها البعض، والتى تهدف مجتمعة إلى تحقيق واحد أو أكثر من أهداف البرنامج البحثى. منهج البحث وأدواته وحدوده:

اعتمد البحث الحالى على المنهج الوصفى، مستعينًا بإحدى أدواته وهى المقابلة؛ من أجل التوصل إلى فهم أفضل حول القضية موضوع البحث، والتمكّن من معالجتها. وبصورة أكثر تفصيلاً يسير البحث الحالى وفقاً للخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تكوين فهم عام حول المعهد الدولى للتخطيط التربوى، أهدافه ووظائفه، خاصةً الوظيفة البحثية للمعهد، والإستراتيجيات التى تعكسها، ونماذج لبعض الجهود البحثية للمعهد فى الدول النامية. وساعد الموقع الرسمى للمعهد <https://www.iiep.unesco.org/en> فى تجميع البيانات والمعلومات التى ساعدت فى إنجاز هذه الخطوة التى غطاها المحور الأول من البحث، بعنوان: الإنتاج المعرفى للمعهد الدولى للتخطيط التربوى: نقطة انطلاق لمسيرة لا تنتهى.

الخطوة الثانية: تحديد منهجية المعهد الدولى للتخطيط التربوى فى تقييم تأثير الإنتاج المعرفى. وفى هذا السياق، تم تحديد الغرض من تقييم التأثير فى البحث الحالى، ونطاق التقييم ومنطقه، وإجراءاته. وبالإطلاع على الموقع الرسمى للمعهد تم الحصول على

البيانات والمعلومات التي ساعدت في إنجاز هذه الخطوة التي غطاها المحور الثاني من البحث، بعنوان: منهجية تقييم تأثير الإنتاج المعرفي للمعهد الدولي للتخطيط التربوي. الخطوة الثالثة: تختص هذه الخطوة بالحكم على مدى نجاح المعهد الدولي للتخطيط التربوي - من خلال برامجه ومشروعات البحثية المُدرجة في إستراتيجيته الحادية عشرة (٢٠٢٢-٢٠٢٥)، والمُنْفَذة خلال عامي ٢٠٢٢ و ٢٠٢٣- في تنمية فكر وتطوير ممارسة المخططين والباحثين لعملية التخطيط التربوي. وجاء المحور الثالث من البحث ليغطي هذه الخطوة، بعنوان: نتائج تأثير المشروعات البحثية للمعهد الدولي للتخطيط التربوي: تنمية الفكر وتطوير الممارسة.

ولإنجاز هذه الخطوة تم القيام بالإجراءات التالية:

١- تحديد الإستراتيجية الحالية للمعهد، وهي الإستراتيجية متوسطة المدى الحادية عشرة (٢٠٢٢-٢٠٢٥).
٢- تحديد الأولويات البحثية التي تتبناها تلك الإستراتيجية. والأولويات البحثية الأربعة لدعم العمل المستقبلي للمعهد، والمنصوص عليها في الإستراتيجية (٢٠٢٢-٢٠٢٥)، هي:

- الأولوية (١): التخطيط والتمويل والبيانات والحوكمة.
 - الأولوية (٢): الإدارة من أجل مخرجات تعليمية جيدة.
 - الأولوية (٣): العدالة والمرونة.
 - الأولوية (٤): المهارات ومسارات التعلم المرنة.
- ٣- اختيار عدد من البرامج والمشروعات البحثية التي تم تنفيذها خلال عامي ٢٠٢٢ و ٢٠٢٣، وتغطي الأولويات البحثية الأربعة. والبرامج التي تم اختيارها، هي:
- برنامج: وضع الخطط موضع التنفيذ. في إطار الأولوية البحثية (١).
 - برنامج: دعم إدارة جودة التعليم. في إطار الأولوية البحثية (٢).
 - برنامج: التخطيط التعليمي المراعى للأزمات. في إطار الأولوية البحثية (٣).
 - برنامج: مسارات التعلم المرنة. في إطار الأولوية البحثية (٤).

- ٤- وصف البرامج والمشروعات البحثية التي تم تحديدها، من حيث: الهدف، والمستفيدين، والدول المشاركة. والجدول (٣) يقدم وصفاً مختصراً للبرامج البحثية ومشروعاتها خلال عامي ٢٠٢٢ & ٢٠٢٣م
- ٥- الاعتماد على نظرية التغيير في بناء نظام مؤشرات للحكم على الإنتاج المعرفي للمعهد وما أحدثه من تغييرات في فكر المخططين والباحثين، وممارستهم لعملية التخطيط التربوي.
- وتم التوصل إلى مؤشرين يمكن الاستناد إليهما للحكم على حدوث تغيير في فكر الباحثين والمخططين نتيجة لمشروعات المعهد، وهما:
- التعلّم (التعلّم من المنتجات المعرفية للمعهد).
 - الاستتارة الفكرية (إنتاج معرفة من أجل التنوير).
- وتمثلت مؤشرات التغيير الناجح في القدرات على المستوى الفردي، التي تعكس تطور الأداء المهني للباحثين والمخططين، واستخدامهم للمنتجات المعرفية كدليل في عملية التخطيط التربوي، في المؤشرات التالية:
- مهارات جديدة مكتسبة.
 - عمليات تشاركية في صنع السياسات وتنفيذها.
 - الاستخدام الأفضل للبيانات والأدلة.
 - استخدام أساليب وأدوات جديدة لدعم التحسينات في التخطيط والإدارة.
 - الرصد الفعال للإصلاحات المخططة.
- ٦- التحقق من مدى توافر المؤشرات السابقة، بالاستناد إلى عدة مصادر لجمع المعلومات: البحث المكتبي المتعمق، من خلال المسح الشامل للموقع الإلكتروني للمعهد الدولي للتخطيط التربوي (<https://www.iiiep.unesco.org/en>)، خاصة ما يتعلق بوثائق إنتاج المعرفة؛ مثل: خطط وإستراتيجيات المعهد متوسطة المدى -Medium Term Strategy Report، وتقارير إنجازات المعهد IIEP in Action، وتقارير أنشطة المعهد Report of IIEP Activities، وتقارير الخطط التشغيلية والموازنة للمعهد Report on IIEP's Operational Plan and Budget، وتقارير مجلس إدارة المعهد Report of

Director on the Implementation and Outcomes of IIEP's Activities & Annual Report of IIEP Monitoring, Evaluation, and Learning, وإستراتيجية الرصد والتقويم والتعلم، ودراسات الحالة المتعلقة بالمشروعات التى سيتم تقييم تأثيرها Case Studies، وغيرها. بالإضافة إلى المقابلات الشخصية التى أُجريت مع مجموعة من الخبراء والباحثين فى مجال التخطيط التربوى، بعدد من كليات التربية بالجامعات المصرية، ومجموعة أخرى من المخططين بوزارتى التربية والتعليم، والتعليم العالى والبحث العلمى.

ثم، جاءت الخاتمة، لتقديم نتائج البحث فى صورة إجمالية. علاوة على تقديم مقترحات لتعزيز الاستعادة من برامج ومشروعات المعهد فى تنمية الفكر وتحسين القدرات من أجل تخطيط تربوى أكثر فعالية فى تحسين النظم التعليمية، وإصلاح المجتمعات. المحور الأول- الإنتاج المعرفى للمعهد الدولى للتخطيط التربوى: نقطة انطلاق لمسيرة لا تنتهى فى تاريخه الممتد لستة عقود، عمل المعهد الدولى للتخطيط التربوى (IIEP) على تعزيز قدرة الدول الأعضاء فى اليونسكو على تخطيط وإدارة نظمها التعليمية، بما يساعدها على تحقيق أهدافها التنموية (IIEP, 2021b, 5).

هذا ولا يزال الهدفان الإستراتيجيان للمعهد هما: الأول، دعم القدرة المؤسسية للدول الأعضاء فى اليونسكو من أجل التخطيط والإدارة الفعالين لتنمية قطاع التعليم. والثاني، توفير المعرفة حول التخطيط التربوى والإدارة واستخدامها كمنفعة عامة عالمية. ويتم تقديم هذين الهدفين من خلال وظائف المعهد الأربع: التدريب، والتعاون الفنى، والبحث والتطوير، والنشر والتوعية لتقاسم المعرفة (IIEP, 2021b, 6-7).

وفى بداية أنشطة المعهد، يأتى النشاط البحثى نقطة انطلاق للعمل؛ ففى عام ١٩٦٤م - أى بعد عام من التأسيس - عقد المعهد ندوة تأسيسية حول: أبرز الاحتياجات البحثية فى التخطيط التربوى، وأجرى مشاورات واسعة النطاق بين منتجى ومستهلكى الأبحاث، أسفرت عن مخزون ثرى للاحتياجات البحثية، ساعد فى تشكيل البحث اللاحق للمعهد فى مجالات تخطيط جودة التعليم وتخطيط القوى العاملة، وبالتالي توفير الأساس لدورته التدريبية الأولى. وإثر ذلك جاء البرنامج التدريبى السنوى الأول للمعهد عام

١٩٦٥. كما كان كتاب فيليب كومبز عن الأزمة التعليمية العالمية المنشور عام ١٩٦٨، نقطة التحول في تاريخ المعهد، وفي تطوير التخطيط التربوي بشكل عام (IIEP, 2003, 14 & 13 & 5).

أ- طبيعة الإنتاج المعرفي للمعهد

من موقعه الفريد داخل اليونسكو ومنظمة الأمم المتحدة ككل، يُعد المعهد الدولي للتخطيط التربوي الوكالة الوحيدة المُكرّسة حصريًا للتخطيط والإدارة التربويين؛ حيث يقدم المعهد للدول الأعضاء في اليونسكو المعرفة والخبرة اللازمين لتطوير حلول للتحديات الناشئة عن سياقها الخاص. ويلعب المعهد أيضًا دورًا معياريًا في مجاله؛ حيث يساعد على تحديد وتطوير أفضل الممارسات والمعايير الحالية (Lewis, 2017b, 3).

وقد أظهر المعهد تميزًا واضحًا كمختبر للأفكار والأساليب والمعرفة، لكل من اليونسكو والدول الأعضاء. ومن الأمثلة على ذلك؛ العمل على إستراتيجيات تمويل التوسع التعليمي بعد مؤتمري جومتين عام ١٩٩٠ وداكار ٢٠٠٠. وتشمل مجالات القوة الأخرى: تخطيط وإدارة التعليم في حالات الطوارئ وإعادة الإعمار، والأخلاق والفساد في التعليم، ومراقبة جودة التعليم، وبيني المعهد على خبرته المتراكمة في هذه المجالات وغيرها، كما يستكشف أرضية جديدة (Davis & Mutch, 2006, 37-38).

وجاء ضمن النظام الأساسي للمعهد في مادته الثانية: الأهداف والوظائف، أن الغرض من تأسيس المعهد هو تشجيع التعليم والبحث في التخطيط التربوي فيما يتعلق بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية. ولتحقيق هذا الغرض، يقوم المعهد بالسعي إلى تنسيق المعرفة والخبرة المكتسبة في هذا الموضوع، وتعزيز البحث في المفاهيم والأساليب الجديدة للتخطيط التربوي التي من شأنها أن تعزز التنمية الاقتصادية والاجتماعية (IIEP, 2020, 9-10).

كل ذلك كان من شأنه، تمثّل المعهد بخبرة واسعة في إنتاج المعرفة حول التخطيط التربوي والإدارة لدعم برامج تنمية القدرات وصنع القرار التعليمي في الدول الأعضاء، ويتم ذلك من خلال مشاريع بحثية يتم تنفيذها على أساس الاحتياجات المحددة بالفعل في

المجالات المتعلقة بسياسات التعليم وتخطيطه والإدارة التربوية، ومن خلال البحث الذي يتم إجراؤه لمواكبة القضايا الناشئة الرئيسية (IIEP, 2007, 20& 32).

ولما كان التخطيط التربوي لا يعنى مجرد معالجة التحديات الآنية التي تواجه نظام التعليم، ولكن أيضاً توقعها. لهذا السبب، يعمل المعهد للبقاء في طليعة المعرفة بالتخطيط والإدارة التربوية (IIEP, 2009, 14)، بإجراء الدراسات الاستشرافية.

ويتم تحديد اتجاه أبحاث المعهد حسب احتياجات أنظمة التعليم، وخاصة في الدول النامية، مما يعكس أولويات اليونسكو. وتتناول بعض المشاريع البحثية للمعهد قضايا مبتكرة أو نظريات ناشئة، والبعض الآخر هو استمرار لأبحاث المعهد على مدى عدة عقود. ويسترشد المعهد في توجهاته البحثية بأربعة أهداف هي

<https://www.iiep.unesco.org/en/our-expertise/knowledge->
(generation):

١- إنتاج أبحاث تطبيقية عالية المستوى

يتميز المعهد بأبحاثه حول موضوعات ذات أهمية عملية، بناءً على منهجيات نوعية وكمية، ويتناول القضايا المعاصرة في التخطيط والإدارة التعليمية. ويركز بحث المعهد على القضايا التي لها صلة عملية على المستويين الوطني ودون الوطني، ويثير البحث أسئلة أساسية وينتج أدلة على أرض الواقع من سياقات مختلفة. وترتبط أبحاث المعهد أيضاً ارتباطاً وثيقاً بالتدريب، إذ تعتمد معظم الأبحاث على تنمية القدرات القائمة على التدريب، والتي بدورها تثير أسئلة وتكشف المجالات التي تحتاج إلى مزيد من البحث (Varghese, 2008, 6).

ومن المفيد أيضاً التأكيد على أن للمعهد اهتمام بالبحوث الكمية والنوعية؛ فكلاهما من تقاليد المعهد الأساسية، كما أنه يتم الحفاظ على كليهما وفقاً للتوازنات المناسبة، كما يتم الحفاظ على التوازن بين البحث التجريبي الذي ينتج معلومات وبيانات جديدة، ومراجعة وتقييم الخبرات الحالية، والأوراق البحثية الحديثة (Varghese, 2008, 6).

وعند النظر في دور البحث، يجب أن يؤخذ في الاعتبار أن هناك عدة أنواع من البحوث. هناك، بحث أساسي، وهو البحث عن المعرفة دون اعتبار لتطبيقها الفوري. وبعد

ذلك، هناك بحث تطبيقي، يهدف إلى إيجاد إجابات للمشكلات ذات الصلة بشكل مباشر بالمسائل التشغيلية العملية. وأخيرًا ، هناك مجموعة من التقييمات والأحكام الصادرة عن أصحاب الفطنة والحس السليم على أساس خبرتهم الواسعة والطويلة. ويساهم الثلاثة جميعًا في عملية التخطيط (IIEP, 1965, 12).

ومع ذلك، فإن التركيز الرئيسي يتجه نحو البحث التطبيقي. وهذا لا يعني أن أبحاث المعهد ليست معنية بالمسائل الأساسية، مثل: إلقاء المزيد من الضوء على دور التعليم في تغيير الأنماط الثقافية أو في تحفيز النمو الاقتصادي. لكن، هناك اقتناع بأن أفضل طريقة غالبًا لمعالجة هذه المشكلات الأساسية هي من خلال مهاجمة مشكلات عملية محددة ودراستها في سياقها الحقيقي. وفي مجال التخطيط التربوي، هذه هي الطريقة الوحيدة لتوليد المادة التي يمكن من خلالها تطوير مجموعة نظرية سليمة وقابلة للاستخدام. كما أن هذا لا يعني تجاهل تقييمات وأحكام الأشخاص من ذوي الخبرة والفطنة. على العكس من ذلك، فإن إحدى مهام البحث المهمة هي تحديدًا الاستفادة من هذه التجربة، لأنها مصدر رئيسي للأدلة القيمة. لكن تجربة أي شخص مهما كانت واسعة، أو تجربة أي بلد واحد نادرًا ما تكون واسعة بما يكفي لتوفير أساس مناسب للتعميمات الصحيحة. فقط الفحص المنهجي والمقارن لقطاع عرضي كبير ومتنوع بدرجة كافية من الخبرات الوطنية والأحكام الفردية يمكن أن يوفر مثل هذا الأساس. وبالتالي، فإن جمع وتصنيف البيانات من مجموعة متنوعة من الحالات هو شرط أساسي لمعظم المشاريع البحثية المتوخاة. بعبارة أخرى، يجب دراسة المشاكل العملية للتخطيط التربوي بشكل منهجي في محيطها الحقيقي في عينة تمثيلية من البلدان التي يتوفر فيها بالفعل مجموعة من الخبرات العملية المتراكمة، والتي إذا تم التعامل معها بشكل صحيح، يمكن أن تنتج حصادًا غنيًا من المعرفة (IIEP, 1965, 12-13).

وتشبه أبحاث المعهد IIEP النموذج السائد في الجامعات، ولكن من نواحٍ أخرى يختلف اختلافًا كبيرًا عن ذلك. على الرغم من أن المعهد يُقدر البحث المفاهيمي (الأساسي)، إلا أنه يهتم أكثر بالبحوث التطبيقية. كما يسعى المعهد إلى شراكات بحثية من أجل تعزيز ليس فقط جودة البحث، ولكن أيضًا أهمية البحث والاستفادة منه. وتعد هذه

الشراكة جزءًا من علاقات طويلة الأمد بين المعهد وشركائه في البحث والمستخدمين. ونظرًا لرسالة المعهد في تعزيز القدرات الوطنية والمؤسسية، وإستراتيجيته في استخدام نتائج الأبحاث لدعم السياسة والتخطيط، فقد تم تصميم وتنفيذ الكثير من أبحاثه بالتعاون الوثيق مع الشركاء الوطنيين والدوليين. ولكي تكون الشراكة في البحث ذات مغزى، يجب تحديدها مسبقًا، بالتعاون مع المستفيدين منذ البداية؛ عند طرح سؤال البحث، ووضع الأساليب، والتخطيط، والتنفيذ. وهذه النظرة التي تركز على المستخدم تُميز بحث المعهد عن الأبحاث التي تُجرى عادةً في الجامعات (Varghese, 2008, 6).

وينظر المعهد إلى البحث على أنه عملية لزيادة الوعي وتنمية القدرات وكذلك طريقة تأمين تفاهات جديدة. في بعض الحالات، يمكن القيام به كجزء من نشاط المعهد المتعلق بالتعاون الفني. هذا النهج، يعنى ضمناً أن موظفي المعهد المعنيين يجب أن يكونوا هم أنفسهم قادرين على إجراء البحوث وإدارة البحوث الخاصة بالآخرين (IIEP, 2007, 37).

٢- تطوير المنهجيات والمعايير والأدوات

بالتوازي مع إنتاج المعرفة المتخصصة في التخطيط والإدارة التربوية، يساهم المعهد IIEP في تبادل الممارسات الجيدة؛ باعتباره وسيطاً صادقاً للبحث العالمي وأفضل الممارسات، وذلك من خلال تطوير ونشر أدوات إدارة الأداء المؤسسي والمبادئ التوجيهية العملية والمنهجيات؛ باعتبارها سلعة عامة، لصالح الجميع. ويشار إلى هذا الفرع من وظيفة البحث والتطوير في المعهد باسم التطوير. وتهدف معظم الأدوات التي تم تطويرها منذ عام ٢٠١٩ إلى تسريع دورة التخطيط، وتسهيل الربط بين Education Sector Analysis (ESA) وتصميم خطة القطاع (Sector Plan (SP)، وتحسين استخدام الأدلة لتحديد الأولويات لصياغة السياسات (IIEP, 2019, 37).

ويحدد باحثو المعهد الاتجاهات الحالية في سياسات التعليم ويوثقون الأساليب الجديدة المرتبطة بالجوانب الفنية والمنهجية للتخطيط التربوي والإدارة. وبالتعاون مع ممثلين وخبراء خارجيين، يُدير المعهد مشاريع بحثية تهدف إلى تحديد منهجيات جديدة وتطوير أدوات عملية مخصصة لمديري التعليم والمخططين. يُذكر أنه في يناير ٢٠٢١

نظم المعهد أول هاكاثون Hackathon له بعنوان: Hacking EdPlanning، على مدار ٤٨ ساعة، طور أكثر من ١٠٠ مشارك من جميع أنحاء العالم حوالي عشرة نماذج أولية رقمية لمواجهة تحديات الغد فى التخطيط التعليمى (<https://www.iiep.unesco.org/en/our-expertise/knowledge-generation>).

٣- دعم مجتمعات الممارسة

باعتباره المعهد العالمى الوحيد المتخصص فقط فى التخطيط والإدارة التعليمية، يأخذ المعهد الدولى للتخطيط التربوى على محمل الجد مسؤوليته فى خدمة مجتمع التعليم العالمى بأكمله: الحكومات والمنظمات والأفراد الذين لديهم مصلحة فى هذا المجال. وبشكل أكثر تحديداً، يعمل المعهد فى النهاية لصالح مقدمو التعليم والمتلقون الفعليون: المهنيون فى قطاع التعليم، وأولياء الأمور، والطلاب. ومع ذلك، ونظراً لخصوصية تاريخه، يقوم المعهد ببناء ورعاية علاقة مباشرة مع مجموعتين رئيسيتين من الجمهور داخل المجتمع التعليمى، هما:

- وزارات التعليم، والجهات الحكومية الأخرى.

من بين فئتيه الرئيسيتين، يستهدف المعهد فى المقام الأول وزارات التعليم فى جميع أنحاء العالم؛ لأنهم هم الذين يضعون موضع التنفيذ تخطيط وإدارة أنظمة التعليم، وهذا هو جوهر مهمة المعهد. كما أن وجود علاقة مباشرة مع الحكومات يُغذى المعهد بالتجارب المباشرة التى تُثرى خبرته الفريدة فى التخطيط والإدارة التعليمية.

يشمل هذا الجمهور المسئولين على المستوى السياسى، وكبار مسئولى صنع القرار، والمديرين من المستوى المتوسط، والموظفين الفنيين فى الإدارات الرئيسية بالوزارة (التخطيط، والإدارة، والمالية، والموارد البشرية، ووحدات القطاعات الفرعية، وما إلى ذلك). على المستويين المركزى واللامركزى. ويتواصل المعهد أيضاً مع الوكالات الحكومية التعليمية (بما فى ذلك الوزارات المسؤولة عن رعاية الطفولة المبكرة، والتعلم مدى الحياة، ومؤسسات التدريب)، بالإضافة إلى الفروع الحكومية الأخرى (المالية، والخدمة العامة، والصحة، والحكومة المحلية).

– المنظمات المعنية بالتعليم.

في حين أن الأنظمة التعليمية تقع بشكل أساسي ضمن اختصاص وزارات التعليم، فإن التخطيط التشاركي والمواءمة وتنفيذ سياسات التعليم كلها تتطلب مناقشات مع مجموعة واسعة من الأطراف، خارج الوكالات الحكومية. وبالتالي، فإن المجموعة الرئيسية الثانية من الجمهور والشركاء للمعهد تضم الجهات الفاعلة الرئيسية للتعاون في مجال التعليم، داخل وخارج الأمم المتحدة، بالإضافة إلى مقدمي التدريب، والمنظمات غير الحكومية، ومراكز الفكر، والمؤسسات، والباحثين، والشبكات الأكاديمية، وغيرها من المنظمات المدنية، وفئات المجتمع بما في ذلك نقابات المعلمين.

وهاتين المجموعتين أكثر من مجرد مستفيدين، فهما أيضًا شريكان للمعهد يساهمان في تطوير عمله؛ من خلال التعاون وتبادل المعرفة، يدعمون أنشطة كل وظيفة من وظائف المعهد. ولقد عمل المعهد مع مجموعات الجمهور هذه لسنوات، وقد تم تعزيز إمامه بنقاط القوة والتحديات التي يواجهونها من خلال تقييمات الاحتياجات وتحليلات الجمهور (IIEP, 2021b, 52- 53).

٤- تطوير التأزر البناء مع الشركاء

مع إيمان راسخ بقيمة الشراكات والتعاون لإنتاج المعرفة وإدارتها، يضع المعهد الدولي للتخطيط التربوي أنشطته ضمن بيئة عالمية تضم مجموعة من الجهات الفاعلة شديدة التنوع، ودائرة متنامية من الشراكات، يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع واسعة: الشركاء الماليين، وشركاء الفكر، وشركاء التنفيذ. من خلال توفير التمويل - سواء كان أساسيًا أو مخصصًا- يلعب الشركاء الماليون دورًا حيويًا لأنهم يسمحون للمعهد بتنفيذ اختصاصاته في خدمة الدول الأعضاء. والشركاء الفكريون للمعهد متنوعون للغاية، وهم المؤسسات والشبكات التي يتعاون معها المعهد ويعزز تبادل المعرفة عبر المجالات المواضيعية وطرائق العمل المرتبطة بالإستراتيجية متوسطة المدى. ويتيح التعاون التشغيلي لشركاء التنفيذ للمعهد توسيع نطاق الخدمات التي يقدمها إلى الدول الأعضاء. هذه الفئات غير

حصرية حيث إن العديد من شركاء المعهد ينتمون في نفس الوقت إلى أكثر من واحد (IIEP, 2019, 46)

ولهذا التعاون أهميته من نواحٍ عديدة؛ فمن ناحية، لا يؤدي تعاون المعهد مع المجتمع الأكاديمي إلى توسيع نفوذ المعهد فحسب، بل يُعزز أيضًا صداقته كمنظمة بحثية (Varghese, 2008, 7)؛ إذ يساعد التعاون مع الفرق الأكاديمية والبحثية على تصميم الأساليب والمنهجيات وتنفيذ البحوث التطبيقية (IIEP, 2017b, 15)، كما يعمل على توسيع نطاق وصول المعهد إلى الخبرة التي لا تتوفر بين موظفي المعهد، ومن المحتمل أيضًا أن يكون لنتائج البحث ملكية محلية أكبر، وبالتالي تأثير، عندما يشارك الزملاء المحليون في جمع البيانات وتحليلها (IIEP, 2007, 37). ومن ناحية أخرى، يتعاون المعهد مع الشركاء لتحديد الفجوات المعرفية وأسئلة البحث حول المسائل ذات الأهمية لوضعي السياسات التعليمية (IIEP, 2017b, 15).

ب- أهمية الإنتاج المعرفي للمعهد

يكتسب الإنتاج المعرفي للمعهد الدولي للتخطيط التربوي أهميته من كونه أقدم وظائف المعهد، والذي يساهم بشكل مباشر في أداء المعهد لوظائفه الأخرى. ويتجلى ذلك بوضوح من خلال النقاط التالية:

١- الإنتاج المعرفي المهمة التاريخية والمستدامة للمعهد

في يونيو ١٩٦٢، اجتمعت لجنة استشارية تابعة لليونسكو من أجل مناقشة إنشاء معهد دولي للبحث والتدريب في مجال التخطيط التربوي، واتفقت على أن تكون مهمة المؤسسة الجديدة - آنذاك - العمل على بناء القدرات في الدول الأعضاء في اليونسكو، وإنتاج المعرفة في مجال التخطيط التربوي (IIEP, 2003, 7). وبمجرد تدشين المعهد كمؤسسة فكرية وعملية عام ١٩٦٣، طرح المسئولون عددًا من الأسئلة حول القوى المحتملة أن تؤثر على التعليم خلال العقود القادمة، وكيف يمكن للتعليم أن يساهم في تنمية الفرد والمجتمع؟، وأكدوا على ضرورة طرح هذه الأسئلة مرارًا وتكرارًا؛ لأن الإجابات تتغير بمرور الوقت، ولأنه لا يوجد هيكل معرفي جاهز لنقله، يجب إبدأ أن ينصب تركيز المعهد على البحث. وتأكيدًا لذلك، ألقى رئيس المجلس التنفيذي لليونسكو Beeby

(1963) فى الدورة الأولى لمجلس إدارة المعهد الدولى للتخطيط التربوى، المنعقدة فى ١٨ يوليو ١٩٦٣، خطابًا نصه (...) لا أعرف أى نشاط بشري أكثر أهمية فى هذه اللحظة من تاريخ العالم من البحث والتدريس فى التخطيط التربوي، ولا أعرف أى نشاط أكثر صعوبة (Beeby, 1963, 4).

ومنذ ذلك الحين، لم تتوقف الجهود البحثية للمعهد، انطلاقًا من مقولة Maheu (1963): أن التخطيط لا يخلق التنمية، ولكن لا تنمية بدون تخطيط. علاوة على ذلك، فإن التخطيط هو نظام فكري يتطلب من الحكومات أن تفكر فى الحاضر من حيث المستقبل، وأن تفكر فى المستقبل من حيث الخيارات المدروسة. وقد تم إنشاء المعهد لتطوير هذه القدرة (Maheu, 1963, 6).

وتميزت الجهود البحثية للمعهد بثلاثة أمور: الأول، قوة رد فعل سريع؛ حيث القدرة والاستعداد على الاستجابة السريعة للتحديات الجديدة. ففى عالم يعانى من تحديات متعددة كان المعهد سريعًا فى إدراك أهمية التعليم فى مواجهة مثل هذه التحديات، والتخطيط التربوي هو المكون الذي سيحول هذه الإمكانية إلى حقيقة واقعة. والثانى، فتح آفاق جديدة؛ حيث يستمر المعهد فى إنتاج أبحاثه الخاصة، مضيًا مجالات بحثية جديدة مع شركاء جدد. والثالث، التطلع قدمًا؛ اتخذ المعهد شعارًا: " التخطيط للتعليم .. بناء للمستقبل"، ويتبنى ذلك بإحداث تحول أكبر نحو منهجيات رائدة وأساليب وأدوات مستحدثة لإعادة تشكيل وتحديث ممارسات التخطيط التربوي.

٢- يساهم فى بناء السياسات القائمة على الأدلة

الدليل هو الطريق نحو تغيير هادف ودائم فى التعليم. والمعهد يزود البلدان بأحدث الأدلة فى التخطيط التربوي والإدارة من خلال أبحاثه ودراساته التطبيقية؛ سواء كان ذلك فى شكل أدوات مقدمة كمنافع عامة عالمية، أو تدريب لموظفى الوزارات، أو تشخيص علمى رصين لنظام التعليم (IIEP, 2021c, 19).

٣- يساعد المعهد فى تحقيق أهدافه

يعتمد نجاح المعهد المستمر فى تحقيق أهدافه على استخلاص أقصى قيمة من التلاقح المتبادل Cross-Pollination للمعرفة المستمدة من أبحاثه وأبحاث الآخرين،

ومن التعاون الفني وأنشطة التدريب. فمن ناحية، تعد نتائج أبحاث المعهد مدخلات طبيعية لبرامج التدريب. استنادًا إلى أدلة جديدة، يُنتج المعهد مواد تدريبية تُستخدم على نطاق واسع، ليس فقط أنشطة تدريب المعهد IIEP، ولكن أيضًا في البرامج التي تنظمها مؤسسات أخرى. ومن ناحية أخرى، تطرح البرامج التدريبية قضايا وأفكار تستوجب البحث. كما أن التعلم المشترك أثناء التدريب يُغذى التعاون الفني، ويوفر الأخير رؤية قيمة حول التطورات على أرض الواقع (IIEP, 2017b, 12).

٤- تنمية القدرات البحثية لدى الباحثين وصانعي القرار

يمكن للمعهد أن يفي على أفضل وجه بالتزامه بتحسين قدرة الباحثين على إنتاج المعرفة وتوفير المعلومات ذات الصلة، وتحسين قدرة صانعي القرار على استخدام تلك المعلومات، من خلال تصميم بحوث لإنتاج أربعة أنواع من المعلومات، هي: معلومات تحدد وتشرح المشاكل أو الفشل في تحقيق الأهداف المتوقعة أو المرغوبة، ومعلومات تشرح سبب حدوث تلك المشاكل أو تحديد أسبابها، ومعلومات التقييم الاستباقي لفعالية السياسات المختلفة لتصحيح أسباب الفشل، ومعلومات لتقدير جدوى تنفيذ سياسة أو أخرى (Riddell & Visser-Valfrey & McGinn, 2012, 40-41). ومن ثم، يتسنى لصانعي القرار اتخاذ القرارات الرشيدة؛ نظرًا لأن جودة القرارات التي يتم اتخاذها تعتمد على كمية ونوعية المعلومات المتاحة.

ج- منهجية المعهد في إنتاج المعرفة

يسعى المعهد الدولي للتخطيط التربوي إلى إجراء البحوث التي: ستنتظر إليها اليونسكو والممولين الآخرين على أنها مهمة وذات جودة عالية، والتي ستساهم في تحسين قدرات الدول الأعضاء في اليونسكو؛ أي المساهمة في تحقيق التنمية بهذه الدول. ويؤلى المعهد أولوية للهدف الأول، في حالة تلقى عدد قليل من طلبات المساعدة البحثية، أو إذا تم تعيين المشاريع البحثية للمعهد من قبل اليونسكو. أما إذا تلقى المعهد المزيد من طلبات المساعدة البحثية أكثر مما يمكنه التعامل معها، فيمكن أن يكون انتقائيًا في اختياره للمشاريع، ويسعى إلى تحسين تحقيق الهدفين معًا.

ويتبع المعهد مسارين متميزين فى اختيار موضوعات البحث، هما:

١- مسار نقل المعرفة

فى هذا المسار، تكون مقترحات البحث عامة عبر البلدان، ولكنها تسمح بإجراء تعديلات طفيفة على الظروف الوطنية. ويتم اختيار الباحثين على أساس الكفاءة الواضحة والصلات مع المعهد أكثر من معرفتهم بالدولة المدروسة. كما يتم مناقشة النتائج فى المؤتمرات الدولية، وليس بالضرورة على المستوى الوطنى، وغالبًا ما تتضمن نتائج المؤتمرات توصيات عامة للإصلاح، وعادةً ما يتم تنفيذ التوصيات فى الخارج من قبل الوكالات الدولية، مرتبطة بعروض القروض أو المنح والمساعدة الفنية فى التنفيذ. وعليه، يمكن تصنيف هذا المسار على أنه إستراتيجية لنقل المعرفة؛ إذ يتم تنمية القدرات من خلال نقل المهارات والمعرفة التى تُبَتُّ أنها تعمل فى أماكن أخرى، إلى البلدان ذات الخبرة والمعرفة الأقل.

٢- مسار إنتاج المعرفة

يعتمد هذا المسار فى تحديد الموضوعات البحثية على مساهمة المعهد فى إعداد كوادرن من الباحثين الوطنيين وصناع القرار على دراية بالمبادئ العامة لمنهجية البحث، ويتم إجراء هذا الإعداد بشكل عام داخل البلد من قبل باحث واحد أو أكثر من ذوي الخبرة، قد يكونوا من المغتربين، ويحاول المدربون تطوير المهارات البحثية للباحثين الوطنيين إلى الحد الذى يمكنهم من صياغة موضوعات البحث الخاصة بهم والتحقق فيها. بمرور الوقت، يمكن للباحثين الوطنيين إستيعاب وترجمة مهارات ومعارف المغتربين إلى تقاليدهم وثقافتهم. إنهم يولدون حلولًا تتوافق مع الظروف السياقية فى بلادهم. ومن ثم، يستخدم مسار إنتاج المعرفة هذا تطوير القدرات البحثية الوطنية كوسيلة لزيادة اتخاذ القرارات القائمة على المعرفة.

وتتمثل إحدى الصعوبات الرئيسية فى أن هذا المسار يستغرق وقتًا أطول بكثير للمساهمة فى مناقشة السياسة، مما قد يُفقد الممولون والحكومات صبرهم ويصرون على إنتاج بحث فوري من قبل المغتربين ذوي الخبرة على حساب تدريب الباحثين الوطنيين. من المرجح أن يحدث نفاذ الصبر هذا عندما لا يتطابق موضوع البحث مع اهتمامات

صانعى القرار. ومع ذلك، بمرور الوقت، إذا تم اختيار موضوعات البحث في برنامج التدريب على أساس المشاكل الوطنية الملحة، فإن نتائج البحث ستجذب انتباه الفاعلين السياسيين، داخل الحكومة وخارجها. (Riddell& Visser-Valfrey& McGinn,) (2012, 38-40)

د- الخريطة البحثية للمعهد فى إطار إستراتيجياته متوسطة المدى
لقد تطورت الخريطة البحثية للمعهد الدولى للتخطيط التربوى مع مرور الوقت استجابة للمناقشات المتطورة على المستوى الدولى والإقليمى والقطرى، وكذلك لتعكس جداول أعمال التنمية الدولية.

خلال السنوات الخمس والعشرين التى تلت تأسيسه، نفذ المعهد مشاريع بحثية بالتعاون مع غالبية الدول الأعضاء فى اليونسكو، وقد غطت هذه المشاريع مجموعة واسعة من الموضوعات التى تركز عادةً على توجيه وتنظيم عمليات التخطيط التربوى فى مختلف البلدان؛ المشاريع الهادفة إلى تعزيز المنهجيات المستخدمة فى التخطيط التربوى، والمشاريع المتعلقة بالآثار التخطيطية لقضايا سياسية محددة (1, 1988, IIEP).

ثم شهدت الخريطة البحثية تطوراً من التركيز الأولى على التوسع التعليمى والكفاءة الداخلية، إلى التفاوتات التعليمية والكفاءة الخارجية، وقضايا جودة التعليم والحوكمة والتمويل. وصولاً إلى قضايا يدعّم بها المعهد إصلاحات التعليم، ويستجيب من خلالها لأجندة التنمية المستدامة ٢٠٣٠.

ومع احتفال المعهد بمرور ٦٠ عامًا، يقدم ستة مجالات رئيسة ذات أولوية لتخطيط التعليم من أجل مستقبل أقوى. ويشمل ذلك: التعلم Learning، والعدالة Equity، والشفافية Transparency، والتكنولوجيا Technology، والمرونة Resilience، والمهارات Skills (https://www.iiep.unesco.org/en/60-) (years-14573).

وللبدء فى التخطيط وتحديد أولويات الأجندة البحثية بإستراتيجية المعهد متوسطة المدى يتم تشكيل فرق سباق مشتركة بين: الفرق البحثية، وفرق التدريب، والتعاون الفنى، ومؤخرًا فريق إدارة المعرفة وتعبئتها بالمعهد، ومكاتبه الفرعية بوينس آيرس وداكار؛ لتحديد

خطط وأنشطة المعهد خلال الفترة التي تغطيها الإستراتيجية، وتقوم مجموعات العمل هذه بتقييم العمل السابق للمعهد فيما يتعلق بالأجندة البحثية، وتجميع المنهجيات والأبحاث المتطورة من بيئة النظام التعليمي الأوسع، واقتراح المجالات ذات الأولوية، حيث يجب أن يركز المعهد على أنشطة البحث والتطوير الخاصة به لدعم عمله القطري بشكل أفضل. فى بعض الحالات، سيحتاج المعهد إلى أخذ زمام المبادرة فى تجميع المعرفة الناشئة و/أو تطوير أدوات جديدة. ولكن فى حالات أخرى، ستكون أهداف المعهد هي العمل كوسيط محايد للأدلة والمعرفة والأدوات الموجودة، مما يجعلها فى متناول المجتمع التعليمي العالمي (IIEP, 2021d, 18).

ويمكن التعرف على المجالات البحثية وموضوعاتها ذات الأولوية للمعهد من خلال إستراتيجياته متوسطة المدى. ومنذ خطة المعهد متوسطة المدى Medium Term Plan (MTP 2008-2013) تم وضع تصور لعنصر البحث بطريقة مختلفة عن الخطط السابقة؛ لقد نظرت خطط المعهد السابقة إلى الأبحاث بشكل أساسى على أنها تُغذى وظائف التدريب وتنمية القدرات فى المؤسسة، بينما فى إطار الخطة (٢٠٠٨-٢٠١٣) وما يليها يخدم مكون البحث كلاً من وظيفة التأثير على السياسات على المستوى القطري بالإضافة إلى وظيفة تنمية القدرات، ويُغذى أيضاً برنامج التدريب التابع للمعهد (Riddell & Visser-Valfrey & McGinn, 2012, 1). وقد يكون من المناسب تقديم لمحة عامة موجزة عن هذه المجالات وبعض الموضوعات البحثية التى تحظى بالأولوية فى إطار إستراتيجيات المعهد. والجدول التالى يوضح ذلك:

جدول (١) الخريطة البحثية في إطار إستراتيجيات المعهد الدولي للتخطيط التربوي

خطط وإستراتيجيات المعهد	المجالات البحثية	الموضوعات البحثية ذات الأولوية
متوسطة المدى	المجال الأول: العدالة والوصول والجودة	إستراتيجيات لتحسين وصول الأطفال الفقراء والضعفاء واستبقائهم في التعليم الابتدائي والثانوي، لا سيما في الدول الهشة. تخطيط ومراقبة جودة التعليم الأساسي. المساواة والوصول إلى التعليم ما بعد الأساسي، بما في ذلك التعليم العالي.
الخطة متوسطة المدى ٢٠١٣-٢٠٠٨	المجال الثاني: التكاليف والتمويل	تكاليف الأسرة للتعليم. شراكات بين القطاعين العام والخاص. تنفيذ مبادرات التعليم المجاني في التعليم الابتدائي.
	المجال الثالث: الحوكمة والإدارة	تصميم وتشغيل الهياكل الإدارية. من أجل الملكية والكفاءة والمساءلة. السياسات والإدارة في تنمية المهارات وخطط التدريب. تصميم وإدارة أنظمة التعليم العالي. توظيف وتوزيع المعلمين.
الإستراتيجية متوسطة المدى ٢٠١٧-٢٠١٤	المجال الأول: الحد من عدم المساواة الاجتماعية، وخاصة عدم المساواة بين الجنسين	سياسات للحد من عدم المساواة بين الجنسين في مجال التعليم. الاهتمام بالتخطيط لمعالجة عدم المساواة الاجتماعية والاقتصادية. استخدام البيانات والأدلة ذات الصلة بالجنسين، بما في ذلك التحصيل التعليمي، لتوجيه تصميم السياسات والبرامج على المستوى القطري.
	المجال الثاني: تحسين نتائج التعلم المعرفية وغير المعرفية	الاحتياجات التعليمية للشباب. تحسين جودة المعلم وظروف العمل.

<p>الممارسات اللامركزية الفعالة لتخصيص الموارد المالية واستخدامها. إصلاح الإدارة وضمان الجودة. تطوير وتحسين أنظمة وآليات ضمان الجودة الداخلية. تحسين تخطيط النزاهة في التعليم. استخدام بيانات المدرسة المفتوحة لتحسين الشفافية والمساءلة في التعليم. تحسين تمويل المدارس: استخدام المنح المدرسية وفائدتها.</p>	<p>المجال الثالث: الحوكمة والمساءلة من أجل الشفافية والتخطيط التشاركي</p>
<p>تعزيز قدرة النظم التعليمية على توقع الصراعات والأزمات والصمود في وجهها. تعميم تدابير الحد من مخاطر الصراع والكوارث في تخطيط سياسة التعليم. منع الأزمات وبناء السلام في السياسة التعليمية والتخطيط وتعزيز المرونة المؤسسية. التخطيط المراعي للأزمات. الحد من الآثار السلبية للنزاعات والكوارث على أنظمة التعليم والمتعلمين والمعلمين والعاملين في مجال التعليم وأولياء الأمور/مقدمي الرعاية والمجتمعات.</p>	<p>المجال الرابع: مرونة أنظمة التعليم من خلال التخطيط الحساس للأزمات</p>
<p>تعزيز الاهتمام المتزايد، في تحليلات وخطط قطاع التعليم، بالنوع الاجتماعي. إتاحة الأبحاث التطبيقية لوضعي السياسات للوصول إلى الفئات الأشد فقراً وتهميشاً.</p>	<p>المجال الأول: تقليل الفوارق التعليمية، وخاصة عدم المساواة بين الجنسين</p>
<p>تعزيز أطر تقييم الجودة في التخطيط والإدارة. دعم واضعي السياسات والممارسين في تحديد وتنفيذ التدخلات ذات الصلة بالسياق لتعزيز التعلم. توسيع نطاق البحث حول قضايا إدارة المعلمين التي تؤثر على المهنة ونوعية المعلم، بما في ذلك بالنسبة للاجئين.</p>	<p>المجال الثاني: تحسين مخرجات التعليم المعرفي وغير المعرفي</p>

الإستراتيجية متوسطة المدى

٢٠١٨ - ٢٠٢١

تطوير ورصد وتقييم السياسات والخطط المراعية للأزمات. وضع استراتيجيات وتوجيهات بشأن منع وتخفيف الصراعات والأزمات من خلال التعليم. تدريب طاقم التعليم العالمي على التخطيط الحساس للأزمات، بما في ذلك تعليم اللاجئين والنازحين داخليًا. إجراء بحث حول إدارة معلمي اللاجئين لتطوير توجيهات السياسات القائمة على الأدلة.	المجال الثالث: تعزيز مرونة أنظمة التعليم من خلال التخطيط المراعي للأزمات
إجراء بحث حول مبادرات الحكومة المفتوحة في قطاع التعليم لتوجيه تصميم السياسات وتنفيذها، مع الاهتمام بالعدالة. دعم إدارة عامة أكثر فعالية من خلال خطط التحليل وتنمية القدرات. إجراء بحث حول الآثار المترتبة على سياق التعلم مدى الحياة لأنظمة التعليم العالي. تشجيع استخدام الأدوات والمبادئ التوجيهية الموجودة لدعم الشفافية وتحسين الحوكمة.	المجال الرابع: تحسين الحوكمة والشفافية والمساءلة
دعم البلدان في إجراء حسابات التعليم في القطاعات الفرعية. تيسير حوار السياسات مع وزارات التعليم ووزارات المالية. إجراء التحليل والتدريب على نماذج فعالية التكلفة لتنمية الطفولة المبكرة.	المجال الخامس: التمويل العادل والمستدام للتعليم
توليد المعرفة حول وضع الخطط موضع التنفيذ. تطوير إطار عمل لتحليل قدرة الإدارة التعليمية. المبادئ التوجيهية بشأن تمويل التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة. رقمنة عمليات التخطيط التربوي وأثرها على الشفافية والمساءلة. تعزيز مشاركة المجتمع المدني في دورة السياسات والتخطيط. التكنولوجيا والتعليم. الكشف عن القيادة المؤثرة في التعليم. تعزيز الميزانية والتخطيط من خلال عدسة النوع الاجتماعي.	المجال الأول: التخطيط والتمويل والبيانات والحوكمة الإستراتيجية متوسطة المدى ٢٠٢٥-٢٠٢٢

أدلة على الأثر الإيجابي لبناء القدرات على المستوى اللامركزي. بحث سنوي حول سياسات تحسين التعلم. إشراك الإدارات اللامركزية في التخطيط والإدارة التربوية. إدارة جودة التعليم في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى. تطبيق لتصور بيانات المعلم. المرأة في القيادة التربوية.	المجال الثاني: الإدارة من أجل نتائج تعليمية جيدة
مبادرة النوع الاجتماعي في المركز. إدارة المعلمين في بيئات اللاجئين. السياسات الرقمية: الاتجاهات والأفاق الناشئة تعزيز دور القيادة في الاستجابات التعليمية السريعة تعميم تغير المناخ في تخطيط قطاع التعليم دراسات وطنية حول سياسات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الشاملة في التعليم. مواجهة تحديات تسرب الفتيات من المدارس من خلال صنع السياسات القائمة على الأدلة. إعادة النظر في التقويمات المدرسية الوطنية للتعامل مع المخاطر المناخية والزراعة الدورية.	المجال الثالث: العدالة والمرونة
تحويل التعليم العالي بمسارات تعليمية مرنة. إصلاحات التعليم والتدريب المهني والتقني. أوراق اعتماد بديلة في التعليم العالي. الجنس والمهارات. النوع الاجتماعي والمهارات.	المجال الرابع: المهارات ومسارات التعلم المرنة

Source; Preparing the Researcher, depending on:

- IIEP (2007). Medium Term Plan 2008–2013. Paris: UNESCO– IIEP.
33–36.

- IIEP (2013). Medium–Term Strategy 2014–2017 of the International Institute for Educational Planning: Planning Education, Building the Future. Paris: UNESCO– IIEP. 10–12.
- IIEP (2017b). 10th Medium–Term Strategy 2018–2021. Paris: UNESCO– IIEP. 7–11.
- IIEP (2021d). Report of the Director on the Operational Plan and Budget for 2022. Part II. Item 6 of the Agenda. Sixty–first session of the IIEP Governing Board. Paris: UNESCO– IIEP. 16–17 Dec.20– 21.
- IIEP (2022c). Report of the Director on the Operational Plan and Budget for 2023. Part II. Item 4 of the Agenda. Sixty–third session of the IIEP Governing Board. Paris: UNESCO– IIEP. 13–14 Dec. 27.

ه- الجهود البحثية للمعهد فى الدول النامية

يعمل المعهد الدولى للتخطيط التربوى منذ إنشائه على مساعدة الدول الأعضاء فى اليونسكو، ناميها ومتقدمها، على إصلاح نُظُمها التعليمية، من خلال تنمية القدرات على تخطيط وإدارة تلك النُظُم بنجاح، وبالإستعانة بتوليفة فريدة من: البحث والتدريب والتعاون الفنى. وتتمثل إحدى نقاط القوة فى برامج المعهد فى قُربه من الدول النامية؛ إذ يعكس بذلك أولويات اليونسكو، المنظمة الأم التى يتبعها المعهد. ومما يؤكد ذلك، النصوص الأساسية للمعهد، التى يعود تاريخها إلى عام ١٩٦٢، والتى تم تجميعها فى مجلد واحد بمناسبة الذكرى الخامسة والعشرين لتأسيس المعهد، وتمت مراجعته فى عام ٢٠١٤، ويتناول الجزء الرابع من المجلد على (... الحساب الخاص لتعزيز البحث والتدريب فى البلدان النامية (IIEP, 2020, 5).

وقد نبع الاعتراف الواسع بالمعهد كمصدر للمساعدة الفنية للدول الأعضاء من الخدمات القيمة التي قدمها للعديد من الدول النامية خلال السنوات الأولى لاستقلالها، ومن برنامجه المستمر لتقديم المساعدة في كل حالة على حدة (IIEP, 2003, 19).

وتجسيدا لاهتمام المعهد بالدول النامية تم إنشاء مكنتين إقليميين: الأول، المعهد الدولي للتخطيط التربوي في بوينس آيرس بالأرجنتين عام ١٩٩٧، لمواصلة دعم اليونسكو لدول أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي (<https://www.iiep.unesco.org/en/institute/iiep-unesco-history->

pioneering-institution). والمكتب الإقليمي الثاني، تم إنشائه بإفريقيا في داكار بالسنغال عام ٢٠٠١، بمبادرة من وزارة الخارجية الفرنسية، ليكون امتدادا لإطار عمل داكار: التعليم للجميع الصادر في ديسمبر ٢٠٠٠، وليعمل كمنصة للخبرة في تحليل سياسات التعليم بالقارة الإفريقية. وتم ربط هذا الكيان في البداية بمكتب اليونسكو للتعليم في إفريقيا (BREDA) تحت اسم Pôle de Dakar، ثم انضم رسميا إلى المعهد الدولي للتخطيط التربوي بباريس عام ٢٠١٣، وبذلك أصبح المكتب الإقليمي الثاني الملحق بالمقر الرئيسي في باريس، إلى جانب المعهد الدولي للتخطيط التربوي في بوينس آيرس (<https://dakar.iiep.unesco.org/en/iiep-unesco-dakar-about-us>).

والميزة الواضحة في التواجد الإقليمي للمعهد، كما يتضح من مكتبي بوينس آيرس وداكار، تتمثل في أن المعهد لا يمكن أن يكون حاضرا في جميع الأماكن في وقت واحد، لكن يمكن للمعهد أن يتجاوز فكرة التدخلات المباشرة لضمان تلبية الطلب على التخطيط والدعم الإداري، من خلال توحيد الجهود مع تلك المكاتب، والاستفادة من شبكات اليونسكو الإقليمية (IIEP, 2021b, 56).

ولما كانت رؤية اليونسكو للمعهد الدولي للتخطيط التربوي ترتكز على فهم أن التعليم حق أساسي من حقوق الإنسان وصالح عام عالمي، ولا ينبغي استبعاد أي طفل أو شاب أو بالغ من فرص التعلم التي تسمح لهم بالعيش بكرامة وممارسة حقوقهم والمساهمة في الحياة المدنية. ولما كان التخطيط التعليمي يكون أكثر فعالية ويضمن الحق في التعليم، عندما يأخذ في الاعتبار الخصوصيات الإقليمية والسياقات الوطنية. فإن المعهد

الدولى للتخطيط التربوى يعمل لصالح هذا المبدأ على المستوى العالمى، من خلال مكاتبه الثلاثة (del-director-regional).
<https://www.buenosaires.iiep.unesco.org/es/portal/mensaje->

وباعتباره المعهد العالمى الوحيد المخصص فقط للتخطيط والإدارة التعليمية، يأخذ المعهد الدولى للتخطيط التربوى على محمل الجد مسئوليته فى خدمة مجتمع التعليم العالمى بأكمله، ذلك المجتمع الذى ينقسم إلى خمس مجموعات إقليمية، كما حددته اليونسكو، وهى: الدول الإفريقية، ودول آسيا والمحيط الهادى، ودول أوروبا الشرقية، ودول أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبى، ودول أوروبا الغربية ودول أخرى. وتتميز كل مجموعة بتنوع هائل فى أوضاع الدول التى تتراوح من أقل الدول نموًا إلى الدول الأعضاء فى منظمة التنمية والتعاون الاقتصادى، فيما عدا مجموعة دول أوروبا الغربية التى تضم أكثر دول العالم تقدمًا. وفيما يلى بعض الجهود البحثية التى تُبرز دور المعهد تجاه الدول النامية (IIEP, 2021c, 14-15& 20& 32& 35& 51-52):

١- دعم الدول خلال فترة انتشار فيروس كورونا (كوفيد -١٩) وما بعده

فى بداية الأزمة، استضاف المعهد الدولى للتخطيط التربوى منتدى عالميًا عبر الإنترنت لوضع السياسات التعليمية والمخططين وغيرهم من المهنيين. وفى أمريكا اللاتينية، استضافت شبكة المتخصصين فى سياسة التعليم (RED) ونظام المعلومات حول الاتجاهات التعليمية فى أمريكا اللاتينية (SITEAL) التابعين لمعهد IIEP منتديات عبر الإنترنت، وتم تجميع استجابات التعليم الوطنية من المنطقة فى مستند واحد يمكن الوصول إليه عبر الإنترنت. أدى ذلك إلى عرض تقديمى إلى المجلس الأعلى للتعليم فى كوستاريكا حول سيناريوهات ما بعد الجائحة للتعليم والدعم الفنى لوزارة التعليم فى الأرجنتين.

فى أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى، حيث أثرت الأزمة على حوالى ٣٠٠ مليون متعلم، أجرى معهد IIEP بحثًا حول التحديات وإمكانيات التعلم الرقمية. بالاعتماد على دراسة استقصائية شملت ٣٤ دولة، سلط المعهد الضوء على عدد من المبادرات الواعدة التى يمكن لصانعي السياسات استخدامها الآن للوصول إلى الأطفال خارج المدرسة.

في أغسطس ٢٠٢٠، أصدر الأمين العام للأمم المتحدة António Guterres موجز السياسة: التعليم في وقت COVID-19 وما بعده، محذراً من أن الوباء تسبب في أشد اضطراب في أنظمة التعليم في العالم في التاريخ وهدد بفقدان التعلم الذي قد يمتد إلى ما بعد جيل واحد من الطلاب. والمعهد بصفته المسئول عن هذا الشأن نيابة عن اليونسكو، أخذ زمام المبادرة في جمع المدخلات من ١٥ منظمة وصياغة توصيات بشأن طرق تجنب الكارثة وحماية التعلم للجميع.

٢- مساعدة الدول على بناء رؤية مشتركة لمستقبل التعليم

إن فهم نقاط القوة والضعف في نظام التعليم هو الخطوة الأولى في عملية التخطيط. ويعمل المعهد IIEP مع الدول لإجراء تحليلات لقطاع التعليم والمؤسسات، باستخدام منهجية معترف بها ومثبتة. وفي هذا الشأن، قام المعهد بدعم عدد من الدول، مثل: بوروندي، والعراق، ونيجيريا، وسيراليون، والصومال، من خلال إجراء تشخيص كامل لأنظمتها التعليمية. وتم إجراء هذا النوع من التحليل مع فريق وطني متعدد القطاعات تم تشكيله في بداية التعاون؛ مما ساعد في بناء توافق في الآراء ورؤية مشتركة لمستقبل التعليم.

وفي عام ٢٠٢١، شارك المعهد أيضاً في نشر المجلد الثالث من المبادئ التوجيهية المنهجية لتحليل قطاع التعليم، يتناول المجلد: فعالية الإدارات التعليمية، وإدماج الأطفال والشباب ذوي الإعاقة، وكيفية توقع ومعالجة المخاطر، والمخاطر التي تهدد استمرارية التعليم.

٣- تمكين الدول من الاستفادة من بيانات تقييم التعلم

أصبحت تقييمات التعلم عنصراً أساسياً في أنظمة التعليم في القرن الحادي والعشرين. فمن التقييمات الدولية واسعة النطاق إلى الاختبارات الفردية، تسعى العديد من أدوات الاختبار لإظهار مدى جودة تعلم الطلاب.

ولكن ما هي التحديات، وإلى أي مدى تؤثر البيانات على صنع السياسة التعليمية والتخطيط؟ للإجابة على هذه الأسئلة، أجرى المعهد الدولي للتخطيط التربوي بحثاً حول استخدام بيانات تقييم التعلم في التخطيط في ست دول من إفريقيا جنوب الصحراء:

غامبيا، وغانا، وغينيا، وناميبيا، والسنغال، وزامبيا. وست دول من أمريكا اللاتينية: الأرجنتين، والبرازيل، وشيلي، والإكوادور، والمكسيك، وأوروغواي. وأصدر توصيات محددة للبلدان المشاركة حول كيفية تحسين تطبيق البيانات خلال دورة التخطيط، وقد أفاد البحث أيضاً الدعم الفنى الذى يقدمه المعهد للبلدان وبرامج التدريب.

٤- مساعدة الدول على دمج المتعلمين من اللاجئين والنازحين فى أنظمة التعليم الوطنية يعتبر دمج اللاجئين فى أنظمة التعليم الوطنية عملية طويلة الأمد ومتعددة الأوجه، ولكنها عملية مضمنة فى الاتفاقيات العالمية مثل الميثاق العالمى بشأن اللاجئين. والمعهد الدولى للتخطيط التربوى يساهم فى بناء قاعدة الأدلة لفهم الاحتياجات والتحديات التى تواجه المجتمعات المضيفة واللاجئين بشكل أفضل، ويدرك أن المسارات المتعددة للإدماج لها آثار على التخطيط التعليمى.

وقد أجرى المعهد أبحاثاً حول إدارة المعلمين فى مخيمات اللاجئين، وقاد دورات تدريبية لتعزيز التنسيق، والقدرة على التخطيط، وإدارة التعليم فى مجتمعات اللاجئين والمجتمعات المضيفة. وللمرة الأولى، تم تضمين تعليم اللاجئين أيضاً فى أحدث خطة لقطاع التعليم.

٥- دعم مجتمع التعليم فى تطوير مهارات القرن الحادى والعشرين فى عام ٢٠٢٠، طور المعهد مشروعاً يُعزز المواطنة العالمية والسلام وعدم التمييز، فى: بوغوتا، وكولومبيا، وذلك بدعم من مكتب مجموعة اليونسكو فى كيتو وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائى. كان الهدف هو تصميم إستراتيجية تدريب لمستويات التعليم ما قبل الابتدائى والابتدائى والثانوى مع عرض تعليمى ليوم كامل. وللقيام بذلك، أجرى المعهد مراجعة للخبرات المماثلة وحدد أفضل الممارسات من أجل اقتراح مؤهلات المعلمين المحدثة والمبادئ التوجيهية التربوية التى يتم تنسيقها عبر جميع مستويات التعليم حيث يتم تنفيذ هذا النوع من طريقة التعليم.

٦- دعم الدول فى إدارة المخاطر

العديد من المخاطر تهدد استمرارية التعليم وجودته فى جميع أنحاء العالم. وللمساعدة فى مواجهة هذه التهديدات، يدعم المعهد الدول بتحليل وسياسات إدارة المخاطر. فى غيانا، ساعد المعهد وزارة التعليم فى إنشاء أول سياسة وطنية لإدارة المخاطر. كما دعم المعهد غيانا بإرشادات لإعادة فتح المدارس بأمان، وأدوات لتطوير خطط طوارئ على مستوى المدرسة، وطرق لتحليل تأثير COVID-19 على قطاع التعليم.

٧- الاستجابة لاحتياجات أمريكا اللاتينية

خلال الفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١، نفذ المعهد تقييمًا لتحديد احتياجات التخطيط التعليمى والإدارة لوزارات التعليم فى أمريكا اللاتينية، واستند التقييم إلى أداتين، هما: الأولى، تناول استطلاع عبر الإنترنت تم توزيعه على نطاق واسع عبر وزارات التعليم فى أمريكا اللاتينية - على المستويين المركزى واللامركزى - وبين أصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين فى مجال التعليم، واستجاب أكثر من ٢٨٠٠ شخص، بما فى ذلك ٣٤٤ ممثل الوزارة.

أما الأداة الثانية، فكانت سلسلة من المقابلات شبه المنظمة مع المسؤولين الحكوميين المعينين، بغرض فهم أفضل للاحتياجات المؤسسية وأنواع الدعم التى يمكن أن يقدمها المعهد. وقد أجريت تسع مقابلات مع ممثلين عن الوزارة على المستوى المركزى، وأربع مقابلات مع مسؤولين على المستوى اللامركزى. وفى عام ٢٠٢١، تم استخدام نتائج تقييم الاحتياجات لتوجيه التخطيط الاستراتيجى للتدريب والتعاون الفنى والبحث والتطوير ومبادرات تبادل المعرفة فى المعهد فى أمريكا اللاتينية، لضمان أنها تستجيب حقًا للاحتياجات الحالية للمستفيدين منها.

المحور الثانى - منهجية تقييم تأثير الإنتاج المعرفى للمعهد الدولى للتخطيط التربوى

يقع دعم الدول الأعضاء فى اليونسكو ، خاصةً الدول النامية والدول الهشة والمتأثرة بالصراعات، لتخطيط وإدارة نظمها التعليمية وتحقيق الهدف الرابع للتنمية المستدامة (Sustainable Development Goal 4 (SDG4) فى بؤرة اهتمام المعهد

الدولى للتخطيط التربوى. وتحقيقاً لهذه الغاية، يتبنى المعهد رؤية واضحة للاتجاه الذى يجب أن يسير فيه والنتائج التى يرغب المساعدة فى تحقيقها. وتُترجم هذه الرؤية فى الهدفين الإستراتيجيين للمعهد، وهما: الأول، دعم القدرة المؤسسية للدول الأعضاء من أجل التخطيط والإدارة الفعالين لتنمية قطاع التعليم. والثانى، حصول الدول الأعضاء على المعرفة واستخدامها فى التخطيط والإدارة التعليمية باعتبارها منفعة عامة عالمية. ويقوم المعهد بتنفيذ هذين الهدفين من خلال إجراء أنشطة البحث والتطوير وتبادل المعرفة حول القضايا المهمة فى التخطيط والإدارة التعليمية (وظيفة إنتاج المعرفة)، وتوفير برامج التدريب والتطوير المهنى لمخططي ومديري التعليم (وظيفة التدريب)، وتوفير الدعم الفنى الداخلى لتصميم وتخطيط أنظمة التعليم (التعاون الفنى).

ولكى يتحقق المعهد من أن تدخلاته تُحدثُ فرقاً، يضع إستراتيجية للمتابعة والتقييم والتعلم (Monitoring, Evaluation, and Learning Strategy (MEL)، تُصاحب إستراتيجية المعهد متوسطة المدى، وتتوافق مع سياسة التقييم الخاصة باليونسكو UNESCO Evaluation Policy، وتتوافق كذلك مع قواعد ومعايير فريق التقييم التابع للأمم المتحدة UNEG ولجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادى والتنمية OECD/ DAC.

ووفقاً لذلك، يُجرى المعهد تقييماً لأنشطته من عدة زوايا، هى: الملاءمة، والفعالية، والتأثير، والكفاءة، والاتساق. ويخدم هذا التقييم ثلاثة أغراض أساسية، هى: تعزيز المساءلة والشفافية فى عمل المعهد، خاصة بالنسبة لمجلس إدارته والجهات المانحة الأساسية، وإظهار مساهمة المعهد فى المنافع العامة العالمية بشأن أفضل الممارسات فى تنمية قدرات وزارات التعليم وشركائها، وتحفيز التعلم الخاص بالمعهد وتسهيل الإدارة الإستراتيجية (IIEP, 2022a, 4).

واختار المعهد اتباع نهجاً تقييماً يتكيف مع كل مجال من مجالات خبرته وتدخلاته الرئيسية. فعلى مستوى التدريب: يستخدم المعهد نموذج كيركباتريك لتقييم جودة الدورات التدريبية والبرامج المقدمة عبر الإنترنت أو وجهاً لوجه، ويدرس هذا النظام المكون من أربعة مستويات تأثير تجربة التعلم، مع الأخذ فى الاعتبار النتائج الفورية، ورضا

المشاركين، وأيضًا التغييرات الإيجابية في المنظمة المستفيدة على المدى الطويل، من حيث السلوك والأداء. وعلى مستوى التعاون الفنى: يستخدم المعهد طريقة حصاد النتائج، وهى طريقة مناسبة لتقييم البرامج أو المشاريع المعقدة فى بيئات تتميز بدرجة عالية من عدم اليقين. ولا تقيس هذه الطريقة التقدم المحرز مقابل مؤشرات وأهداف محددة سلفًا، بل تجمع الأدلة على التغييرات الفعلية. وحيثما كان ذلك مناسبًا، فإنه يحدد - بشكل عكسى - كيف ساهم تدخل المعهد فى هذه التغييرات، بالإضافة إلى مناهج التقييم التقليدية. أما على مستوى البحث والتطوير : يسترشد المعهد بنظرية التغيير لتقديم إجابات موضوعية على أسئلة التقييم التالية: كيف تؤدي المنتجات والأدوات الفكرية التى طورها المعهد الدولى للتخطيط التربوى إلى تغيير إيجابى فى ممارسات التخطيط والإدارة التربوية؟ وكيف تساهم فى تحسين أنظمة التعليم؟

<https://www.iiep.unesco.org/en/institute/monitoring-and->

[evaluation-how-we-look-impact](https://www.iiep.unesco.org/en/institute/monitoring-and-)

يُعد معيار التأثير أحد معايير التقييم الخمسة الذى اتخذته لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادى والتنمية نقطة مرجعية مشتركة للمقيمين منذ عام ١٩٩١. ويسأل التأثير عن ويبحث فى: ما الفرق الذى يحدثه التدخل .. *What Difference does Intervention Make?* ومنعًا لوقوع الخلط والالتباس بما يؤثر على عملية قياس التأثير، كان لابد من الوقوف عند هذا التعريف قليلاً. والسؤال أولاً عن: عند أى مستوى من سلسلة النتائج يُبَحَث التأثير؟؛ هل على مستوى المدخلات *Inputs*، أم على مستوى المخرجات/ النتائج المباشرة *Outputs*، أم على مستوى النتائج متوسطة المدى *Outcomes*، أم على مستوى النتائج النهائية/ غير المباشرة/ بعيدة المدى *Results*؟. يعالج التأثير الأهمية النهائية للتدخل وتأثيراته التحويلية المحتملة، ويشجع على النظر فى الأسئلة الكبيرة: *So What?*، التى تشير إلى الوضع الذى ينظر فيه المقيّمون إلى ما إذا كان التدخل قد أحدث تغييرًا مهمًا حقًا للمستفيدين أم لا. كما يوفر معيار التأثير تصحيحًا مهمًا لما يمكن أن يصبح انشغالًا ضيقًا للغاية بنوايا أولئك الذين يخططون ويديرون التدخلات التنموية وإهمالًا مناظرًا لوجهات نظر المجموعات المستهدفة

وأصحاب المصلحة الأساسيين الآخرين (OECD, 2021, 64). ويتحدى معيار التأثير بذلك الإنغماس فى الجوانب اليومية لتدخل معين، ليذهب إلى أبعد من ذلك، لرؤية التغييرات التى تم تحقيقها ولصالح مَنْ.

ثم السؤال ثانيًا عن: ما نوعية الفرق الذى يبحث عنه التأثير؟؛ هل الفرق الذى يُحدثه ويبحث عنه التأثير يمثل التغييرات الإيجابية أم السلبية؟. يُشير معجم المصطلحات الأساسية فى التقييم والإدارة القائمة على النتائج (٢٠٠٧) إلى أن التأثير يعنى بالآثار الإيجابية والسلبية، الأولية والثانوية طويلة المدى الناتجة عن تدخل ما، بشكل مباشر أو غير مباشر، مقصود أو غير مقصود. أما تقييم التأثير، فيشير عادةً إلى التمييز بعناية وبشكل موثوق قدر الإمكان بين التغييرات التى يمكن أن تُعزى إلى التدخل الذى يتم تقييمه والتغييرات التى كان من الممكن أن تحدث على أى حال (The Work of the DAC Evaluation Network, 2007, 19)، وذلك باستخدام منهجيات محددة لإنشاء علاقات سببية ذات دلالة إحصائية بين التدخل والتأثيرات المرصودة. وعند القيام بهذا الإجراء، يُشير التأثير دائمًا إلى التأثيرات المرغوبة (OECD, 2021, 64)، وهو ما يتسق مع النهج الذى يتبعه المعهد عند النظر فى تأثير وظائفه المختلفة.

ثم يأتى السؤال أخيرًا عن: متى تبدأ عملية تقييم التأثير؟ يُذكر أن معايير التقييم، التى من بينها معيار التأثير، يمكن استخدامها لفحص السيرورات؛ أى: كيف يحدث التغيير؟، أو فحص النتائج؛ أى: ما الذى تغير؟. وعليه، يمكن استخدام كل المعايير لتقييم أى تدخل قبل تنفيذه أو خلاله أو بعده (OECD/DAC, 2019, 5)، والمحدد لذلك هو الغرض الذى من أجله يتم التقييم.

واستنادًا إلى ما سبق، ولتطبيق معيار التأثير بشكل مدروس عند تقييم المشروعات البحثية للمعهد الدولى للتخطيط التربوى، يجب النظر فى الجوانب التالية:

أولاً- الغرض من تقييم التأثير

يسعى البحث الحالى - إجمالاً- إلى تقييم تأثير المنتجات المعرفية للمعهد الدولى للتخطيط التربوى، على المخططين بوزارات التربية والتعليم فى الدول النامية، والباحثين فى مجال التخطيط التربوى بالجامعات والمؤسسات البحثية فى تلك الدول. وتحديداً، تقييم

مدى استخدام المشروعات البحثية للمعهد كدليل فى عملية التخطيط التربوى بالدول النامية، وتحديد كيفية مساهمة هذه المشروعات وغيرها من المنتجات المعرفية للمعهد فى مساعدة مخططى التعليم والباحثين على التعلم والاستتارة.
ورکز التقييم على الأسئلة التالية:

١- إلى أى مدى نجحت المشروعات البحثية للمعهد فى تنمية فكر المخططين والباحثين بشأن قضايا التخطيط التربوى؟ من خلال تسليط الضوء على كيفية مساهمة المنتجات المعرفية للمعهد فى: التعلم، والاستتارة.

٢- إلى أى مدى نجحت المشروعات البحثية للمعهد فى تنمية قدرات المخططين والباحثين على التخطيط الجيد لنظام التعليم؟ من خلال رصد المؤشرات التالية: مهارات جديدة مكتسبة، وعملیات تشاركية فى صنع السياسات وتنفيذها، والاستخدام الأفضل للبيانات والأدلة، واستخدام أساليب وأدوات جديدة لدعم التحسينات فى التخطيط والإدارة، والرصد الفعال للإصلاحات المخططة.

٣- كيف يمكن للمعهد القيام بدور أكبر فى تنمية فكر أصحاب المصلحة (المخططين والباحثين)، وتطوير أدائهم المهنى، من خلال مشاريعه البحثية؟ أو: ما الذى من شأنه تعزيز مساهمات المعهد البحثية فى تنمية فكر وممارسة أصحاب المصلحة؟
ثانياً- نطاق التقييم

يركز التقييم على عددٍ من المشروعات المُخطط لتنفيذها ضمن أربعة برامج بحثية فى إطار الإستراتيجية متوسطة المدى الحادية عشرة للمعهد (٢٠٢٢-٢٠٢٥)، وهذه البرامج هى:

١- وضع الخطط موضع التنفيذ.

٢- دعم إدارة جودة التعليم.

٣- التخطيط التعليمى المراعى للآزمات.

٤- مسارات التعلم المرنة.

ونظراً لأن المشاريع البحثية لإستراتيجية المعهد فى مراحل مختلفة من التنفيذ، ومن المعلوم أن التأثير يركز على المشروعات المنتهية؛ للكشف عن النتائج النهائية، أو

المشروعات أثناء التخطيط وقبل التنفيذ؛ لتوفير نظرة ثاقبة للتغيرات المحتملة. لذا، أخذ اختيار المشاريع التي سيغطيها تقييم التأثير في الاعتبار عدة أمور، هي:

١- أن تُغطى هذه المشاريع الأولويات المواضيعية Thematic Priorities الأربعة لدعم العمل المستقبلي للمعهد، والمنصوص عليها في الإستراتيجية الحادية عشرة، وهي: التخطيط والتمويل والبيانات والحوكمة، والإدارة من أجل مخرجات تعليمية جيدة، والعدالة والمرونة، والمهارات ومسارات التعلم المرنة. والجدول التالي يوضح المشاريع والأولويات التي تغطيها:

جدول (٢) البرامج البحثية في إطار أولويات إستراتيجية المعهد متوسطة المدى
(٢٠٢٢ - ٢٠٢٥)

م	البرامج البحثية	الأولويات البحثية
١	وضع الخطط موضع التنفيذ	الأولوية (١): التخطيط والتمويل والبيانات والحوكمة.
٢	دعم إدارة جودة التعليم	الأولوية (٢): الإدارة من أجل مخرجات تعليمية جيدة.
٣	التخطيط التعليمي المراعى للأزمات	الأولوية (٣): العدالة والمرونة.
٤	مسارات التعلم المرنة	الأولوية (٤): المهارات ومسارات التعلم المرنة.

المصدر: من إعداد الباحثة

٢- أن تتسم المشروعات البحثية بالتنوع؛ بحيث تجمع بين مشروعات بحثية جديدة نسبياً، تأتي كاستجابة للتحديات العالمية في التعليم. ومشروعات أخرى تتم لتطوير بحث سابق طويل الأمد، بما يعكس استمرار دعم المعهد للدول في تنمية قدراتها على التخطيط والإدارة الفعالين. ومشروعات تساهم في تحقيق الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة. والجدول التالي يقدم وصفاً موجزاً عن تلك المشروعات:

جدول (٣) وصف مختصر للبرامج البحثية ومشروعاتها خلال عامي ٢٠٢٢ & ٢٠٢٣م

م	البرنامج البحثي	المشروعات البحثية	وصف المشروع
١	وضع الخطط موضع التنفيذ	تحديد الأولويات السياسية. القدرة المؤسسية. التمويل لتوسيع نطاق برامج التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة. النوع الاجتماعي. رقمنة عمليات التخطيط التربوي. المبادئ التوجيهية لتحليل التمويل. تعزيز مشاركة المجتمع المدني في دورة السياسات والتخطيط. تطوير تحليل الميزانية البرنامجية والتخطيط وقطاع التعليم المراعي للنوع الاجتماعي.	الهدف: معالجة الفجوة بين التخطيط وتحقيق النتائج، من خلال تنمية قدرة المستفيدين على الوصول بسهولة إلى المعلومات التي يحتاجون إليها واستخدامها. المستفيدون: صانعو السياسات، والمخططون، وأصحاب المصلحة في مجال التعليم. الدول التي يُطبق فيها: منطقة إفريقيا جنوب الصحراء الكبرى، وبوركينا فاسو، والنيجر، وهابيتي، ومدغشقر.
٢	دعم إدارة جودة التعليم	بحث سنوي حول سياسات تحسين التعليم. دعم إدارة جودة التعليم الأساسي.	الهدف: تحسين جودة التعليم من خلال مساعدة أصحاب المصلحة في التحول المستدام لممارساتهم المهنية. أي: تغيير الممارسات لتحسين نوعية التعليم في إفريقيا. المستفيدون: صانعو السياسات، والمخططون، وأصحاب المصلحة في مجال التعليم وفي مؤسسات ضمان الجودة الوطنية. الدول التي يُطبق فيها: بوركينا فاسو ومدغشقر والنيجر والسنغال، بروندي والكاميرون وكوت ديفوار وتوجو. وجرى تقاسم التجربة مع سبع دول إفريقية إضافية، ليصل إجمالي المشاركين إلى ١٥ دولة إفريقية.
٣	التخطيط التعليمي المراعي للأزمات	إدارة المعلمين في بيئات اللاجئين. وصول اللاجئين إلى التعليم. تعميم تغير المناخ في تخطيط قطاع	الهدف: تقليل التأثير السلبي للأزمات على تقديم خدمات التعليم، والعمل على تعزيز تطوير السياسات والبرامج التعليمية التي من شأنها أن تساعد في منع ظهور الأزمات

التعليم.	المستقبلية في المقام الأول، ووضع إستراتيجيات للاستجابة بشكل مناسب للآزمات، والحفاظ على التعليم حتى في أصعب الظروف.
تعزيز الميزانية والتخطيط من خلال عدسة النوع الاجتماعي.	المستفيدين: صناع القرار في وزارات التعليم والوزارات المسؤولة عن اللاجئين، والمعلمون والمخططون بالدول المضيفة للاجئين، والشركاء في المجال التنموي والإنساني.
	الدول التي يُطبق فيها: أثيوبيا، والأردن، وكينيا، وأغندا. فرنسا، وإثيوبيا، ومصر، وألمانيا، والنرويج، وتركيا. وملاو، وليبيريا، ومدغشقر. وموزمبيق، وسيراليون، والنيجر.
٤ مسارات التعلم المرنة	الهدف: إنتاج المعرفة وتقديم المشورة السياسية القائمة على الأدلة لوزارات التعليم (العالي) حول كيفية بناء مسارات تعلم مرنة.
تحويل التعليم العالي بمسارات تعليمية مرنة.	المستفيدين: صانعو السياسات، ومخططو التعليم.
أوراق اعتماد بديلة في التعليم العالي.	الدول التي يُطبق فيها: شبلي، وفنلندا، وجامايكا، والهند، وماليزيا، والمغرب، وجنوب إفريقيا، والمملكة المتحدة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بالمعلومات الواردة في الجزء الخاص بوصف المشروعات البحثية بهذا المحور.

- ٣- أن يكون المدى الزمني لإنجاز المشروع البحثي قصير، بحيث يتم إنجازه خلال عامي ٢٠٢٢ و ٢٠٢٣، أو تكون بحوث سنوية أساسية.
 - ٤- أن تكون المشروعات البحثية مُوجهة إلى الدول النامية.
- ثالثًا- إجراءات التقييم

في إطار الغرض من تقييم التأثير، وللإجابة على أسئلة التقييم السابق ذكرها، تم اتباع منهج نظرية التغيير الذي يشرح الخطوات المنطقية للإجابة على هذه الأسئلة.

ويمكن فهم المنطق الأساسي لنظرية التغيير التي وضعها المعهد الدولي للتخطيط التربوي من خلال تحديد عددًا من النتائج على طول سلسلة قيمة التأثير Impact Value Chain، تبدأ ببيانات على مستوى المدخلات Inputs، وتتقدم إلى بيانات تتعلق بالمرجات Outputs والنتائج Outcomes، وصولاً إلى البيانات على مستوى التأثير. والجدول التالي يوضح معنى التأثير وملاحظه في إطار نظرية التغيير.

جدول (٤) معنى التأثير وملاحظه في إطار نظرية التغيير

م	العناصر	معنى التأثير وملاحظه بالنسبة لكل عنصر
١	المدخلات	النتائج الفورية Immediate Results
		على مستوى المدخلات يعرف التأثير: الموارد التي يتم نشرها لخدمة (مجموعة) أنشطة معينة. والإجراءات التي تتخذها إدارة المعهد وموظفيه لضمان الاستخدام الفعال والموجه للموارد البشرية والمالية به، وتتضمن أيضاً جهوداً فعالة لتحسين حجم وجودة تمويل المعهد.
٢	المرجات	النتائج المباشرة Direct Results
		على مستوى المرجات يعرف التأثير: الممارسات والمنتجات والخدمات الملموسة الناتجة عن الأنشطة التي يتم القيام بها. ومن هذه الأنشطة البرامج والدورات التدريبية، ومشاريع التعاون الفني التي تواجه البلدان، وأنشطة البحث والتطوير وتبادل المعرفة. بالإضافة إلى ذلك، تشمل المرجات مجموعة من المنتجات والأدوات والأساليب المعرفية التي تم إنتاجها كجزء من التعاون الفني الذي يواجه البلدان في إطار، بما في ذلك التحليلات والتشخيصات القطاعية، والخطط القطاعية، ودعم الأنظمة في إدارة المعلومات والموارد المالية والبشرية.
٣	النواتج	النتائج/ التغييرات الوسيطة Intermediate Results
		على مستوى النواتج يعرف التأثير: التغييرات أو التأثيرات على الأفراد أو البيئة التي تتبع تقديم المنتجات والخدمات. ويشمل ذلك تحسين المعرفة والمهارات والسلوكيات على المستوى الفردي، وتحسين ممارسات وهياكل وأنظمة التخطيط والإدارة على المستوى التنظيمي أو مستوى وزارة التعليم على المستوى الوطني ودون الوطني.
٤	التأثير	النتائج/ التغييرات النهائية Final Results
		على مستوى التأثير يعرف التأثير: التغييرات أو التأثيرات على المجتمع أو البيئة التي تتبع النتائج التي تم تحقيقها. وتتعلق بتحسين القدرة التنظيمية على التخطيط لإدارة أنظمة التعليم.

Sources; Preparing the Researcher, depending on:

- Social Impact Investment Taskforce (2014). Measuring Impact. Working Group G8. UK. 17 Sep. 6.
- IIEP (2022a). Monitoring, Evaluation, and Learning Strategy 2022-2025. Paris: UNESCO – IIEP. 9- 10.

وتوفر نظرية التغيير إطاراً توضيحياً لكيفية تُوَفِّع المعهد لحدوث التغيير، استناداً إلى مجموعة من الافتراضات التي تُعتبر شروطاً ضرورية لحدوث التغيير، كما يحدد هذا الإطار مجموعة من المؤشرات المُصمَّمة لتعكس مقدار التغيير الذي يجب أن يحدث خلال فترة زمنية محددة وللمجموعة المستهدفة المحددة من أجل الإعلان عن نتيجة ناجحة (7, 2012, Riddell& Visser-Valfrey& McGinn).

ويعتمد البحث الحالي على عددٍ من الافتراضات لهذا النموذج من التغيير، تتمثل

فيما يلي:

- وجود مشروعات بحثية ذات الاهتمام عبر البلدان ويمكن تحديدها.
- يُعد البحث مكوناً رئيساً في صنع السياسات بالدول التي يتعامل معها المعهد.
- إن إشراك مسئولى وزارة التربية والتعليم في عملية البحث، بدءاً من التصميم وحتى التنفيذ، يُعزز الالتزام ويساهم في التأثير.
- يمكن التأثير على جداول أعمال سياسات الدول من خلال الأبحاث المتطورة التي يقدمها المعهد.
- هناك اهتمام على المستوى المحلى (الوطنى/ القطرى) بالأبحاث التي تشمل مختلف البلدان.
- تتم تنمية القدرات على المستوى الفردى، ولكنها تحدث أيضاً على المستويين المؤسسى والتنظيمى وعبر الشبكات.
- أن تُغذى الأبحاث التي يجريها المعهد مجالات أخرى من عمل المعهد.

- وعلى مستوى النتائج، قدم المعهد الدولي للتخطيط التربوي مؤشرين لرصد فعالية وتأثير أنشطته الخاصة بتنمية القدرات، وهما:
- قياس تأثير سياسات المنتجات المعرفية للمعهد الدولي للتخطيط التربوي. ويوفر هذا المؤشر أداة مهمة لقياس مساهمة المنتجات البحثية للمعهد فى التغيير التنظيمى.
 - قياس التغيير فى القدرات على المستويين الفردى والتنظيمى. مع تدابير تتعلق بما يلى:
على المستوى الفردى؛ ثقة المشاركين فى قدرتهم على استخدام ما تعلموه فى محيطهم المهنى. وعلى مستوى التغيير التنظيمى؛ اختبار مستوى اقتناع المشاركين بأن ما تعلموه سيُترجم إلى تغيير على المستوى التنظيمى فى الممارسات أو الأساليب فى وزارتهم. (IIEP, 2022a, 17)
- وفى سياق البحث الحالى، تشمل مؤشرات التغيير الناجح التى تعكس مقدار التغيير الذى يجب أن يحدث أو من المتوقع حدوثه نتيجة المساهمات البحثية للمعهد فى الدول النامية، ما يلى:
- ١- المؤشرات الدالة على مدى مساهمة الأنشطة البحثية للمعهد فى التأثير على فكر مخططي التعليم والباحثين بالدول النامية:
 - ١-١- التعلم من خلال المنتجات المعرفية للمعهد.
 - ١-٢- إنتاج المعرفة من أجل الاستنارة الفكرية.
 - ٢- المؤشرات الدالة على مدى مساهمة الأنشطة البحثية للمعهد فى التأثير على عملية التخطيط التربوى بالدول النامية:
 - ١-٢- مهارات جديدة مكتسبة.
 - ٢-٢- عمليات تشاركية فى صنع السياسات وتنفيذها.
 - ٢-٣- الاستخدام الأفضل للبيانات والأدلة.
 - ٢-٤- استخدام أساليب وأدوات جديدة لدعم التحسينات فى التخطيط والإدارة.
 - ٢-٥- الرصد الفعال للإصلاحات المخططة.
- وعليه، فإن عملية التقييم تمر بثلاث مراحل، هى كالتالى:
- المرحلة الأولى: المرحلة الاستهلاكية

تضمنت مرحلة التمهيد والتهيئة هذه بحثاً عن مختلف المنتجات المعرفية للمعهد، بما فى ذلك وثائق المعهد حول البرامج والمشاريع البحثية. ومكنت مرحلة التمهيد التقييم من الحصول على فهم أفضل لأجندة أبحاث المعهد، وسمحت باختيار البرامج والمشروعات التى سيتم تغطيتها، بالإضافة إلى تحسين منهجية العمل وتطوير أدوات البحث التى سيتم استخدامها فى مرحلة جمع البيانات.

ومن أجل التعرف على تنوع المشاريع البحثية كانت الخطوة الرئيسة فى مرحلة التمهيد هى حصر المشاريع البحثية خلال عامى ٢٠٢٢ و ٢٠٢٣، بالاطلاع على تقارير مجلس إدارة المعهد، وتحديد المجالات المواضيعية ذات الأولوية بالنسبة للمعهد خلال الإستراتيجية (٢٠٢٢-٢٠٢٥)، مما أسفر عن تحديد أربعة برامج بحثية، مُطبقة بالدول النامية، ويغطيها البحث الحالى بالدراسة.

المرحلة الثانية: مرحلة جمع البيانات

غطت مرحلة جمع البيانات ما يلى:

١- البحث المكتبى المتعمق، من خلال المسح الشامل للموقع الإلكتروني للمعهد الدولى للتخطيط التربوى (<https://www.iiep.unesco.org/en>)، خاصة ما يتعلق بوثائق إنتاج المعرفة؛ مثل: خطط وإستراتيجيات المعهد متوسطة المدى -Medium Term Strategy Report، وتقارير إنجازات المعهد IIEP in Action، وتقارير أنشطة المعهد Report of IIEP Activities، وتقارير الخطط التشغيلية والموازنة للمعهد Report on IIEP's Operational Plan and Budget، وتقارير مجلس إدارة المعهد Report of Director on the Implementation and Outcomes of IIEP's Activities& Annual Report of IIEP، وإستراتيجية الرصد والتقييم والتعلم Monitoring, Evaluation, and Learning، ودراسات الحالة المتعلقة بالمشروعات التى سيتم تقييم تأثيرها Case Studies، وغيرها.

٢- المقابلات الشخصية أو عبر الهاتف، مع خبراء فى مجال التخطيط التربوى بالجامعات والمركز البحثية ذات الصلة. وركزت المقابلات على مراجعة مدى صحة

مؤشرات تقييم التأثير، وأهمية الإنتاج المعرفى للمعهد، وسبل تعزيز تأثير الإنتاج المعرفى للمعهد على فكر وممارسة المخططين والباحثين. (ملحق (١))
المرحلة الثالثة: مرحلة تحليل البيانات وتفسيرها
بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات والمعلومات من مصادرها المختلفة، تأتي مرحلة التحليل والتفسير من أجل الحصول على إجابات على أسئلة التقييم.
رابعاً- وصف البرامج البحثية ومشروعاتها فى إطار إستراتيجية المعهد
البحث هو جانب أساسى من أنشطة المعهد الدولى للتخطيط التربوى، وأحد ركائز عمله الثلاثة. ويتم إجراء الجزء الأكبر من برنامج أبحاث المعهد فى باريس، بالإضافة إلى مشاركة مكاتبه الفرعية فى بوينس آيرس وداكار أيضاً. وسوف يركز البحث الحالى على تقييم أثر عددٍ من المشروعات البحثية المدرجة ضمن إستراتيجية المعهد متوسطة المدى الحادية عشرة (٢٠٢٢-٢٠٢٥).

جاءت إستراتيجية المعهد فى فترة ما بعد جائحة كورونا (COVID-19)، الذى أثر على تعلم أكثر من ٩٠% من أطفال العالم، مما أدى إلى تفاقم أزمة التعليم العالمية الموجودة مسبقاً والمرتبطة بالمساواة والشمول والجودة والملاءمة. واستجابة لذلك، عقدت الأمانة العامة للأمم المتحدة واليونسكو قمة تحويل التعليم (TES) لعام ٢٠٢٢، من أجل الارتقاء بالتعليم إلى قمة جدول الأعمال السياسى العالمى وحشد العمل والطموح والتضامن والحلول لاستعادة خسائر التعلم المرتبطة بالجائحة وزرع بذور الخير، بذور لتحويل التعليم فى عالم سريع التغير. ولما كان الحفاظ على الوصول العادل إلى التعليم، وتكافؤ الفرص التعليمية، وتنمية المهارات، لن يتم إلا من خلال التخطيط التربوى القوى وأنظمة الإدارة الفعالة. ولما كانت هذه العناصر تُشكل أهمية أساسية لتحقيق التحول الحقيقى للتعليم فى عالم سريع التغير، فقد أدى ذلك إلى إضفاء طابع جديد على المعهد، وجعل ولايته أكثر أهمية من أى وقت مضى (IIIEP, 2022b, 4).

واستناداً إلى ذلك، دعم المعهد الدول الأعضاء بشكل أكثر شمولاً فى جهود التعافى بعد كوفيد-١٩، وأطلق الإستراتيجية متوسطة المدى الحادية عشرة (٢٠٢٢-٢٠٢٥)، التى تتبنى نهجاً سريع الاستجابة لاستمرارية التخطيط والإدارة وتفعيل الخطط،

مع التركيز على نتائج تعليمية ذات جودة قابلة للقياس. وتُعيد إستراتيجية المعهد وضع التخطيط والإدارة التعليمية بما يتناسب مع الوضع الجديد لعالم ما بعد الأزمة، ويعكس جدولها الزمني (٢٠٢٢-٢٠٢٥) الحاجة إلى التحول التعليمي وجهود التعافى (IIEP, 2022b, 5). كما أكد المعهد استمرار التزامه بتركيز ٥٠% من محفظته البحثية على القارة الإفريقية، وتُلثها على الدول المدرجة فى قائمة الدول الهشة والمتأثرة بالصراعات (IIEP, 2021d, 4).

ولدعم هذه التوجهات الجديدة، قام المعهد بتحقيق قدر أكبر من المواءمة بين أنشطته المختلفة، وتنظيم هذه الأنشطة حول أربع مجموعات ذات قيمة واسعة، لدعم العمل المستقبلي المنصوص عليه فى الإستراتيجية الحادية عشرة، وهى: التخطيط والتمويل والبيانات والحوكمة، وإدارة أفضل لتحسين التعلم، والإنصاف والمرونة، والمهارات ومسارات التعلم المرنة. وفى الوقت نفسه، تم إنشاء فريق جديد لإدارة المعرفة والتعبئة (KMM) لتحسين مواءمة أولويات البحث والتطوير الخاصة بالمعهد مع احتياجات البلدان والشركاء. وسيقوم الفريق بإنشاء تآزر عبر أنشطة نشر المعرفة فى المعهد، والتي تشمل خدمات المعلومات والمكتبة، والمنشورات، والاتصالات، وجهود الدعوة، كما سيُعزز التعاون مع وظائف تنمية القدرات والتعاون الفنى فى المعهد (IIEP, 2022b, 7).

البرنامج الأول: من التخطيط إلى التنفيذ From Planning to Action

إيمانًا من المعهد الدولي للتخطيط التربوي بأن المعرفة القابلة للتنفيذ هى مفتاح التغيير فى عالم متطور. ونظرًا لما أدت إليه جائحة كورونا من ضرورة وضع التخطيط الفعال والإدارة السليمة فى المقدمة، حيث كانت وزارات التربية والتعليم بحاجة إلى التنظيم بسرعة لإعادة تصميم عملية تقديم التعليم. وفى إطار الأولوية الأولى لخطة المعهد الحادية عشرة: التخطيط والتمويل والبيانات والحوكمة، التى ترى فى التخطيط وتحسين البيانات والحوكمة الشفافة والتمويل أساس الأداء الفعال لأى نظام تعليمي. ومع ذلك، هناك فجوة واضحة بين التخطيط وتنفيذ الخطة، الأمر الذى يثير باستمرار تساؤلات حول القدرات المؤسسية وأساليب ومستويات التخطيط المناسبة. كل ذلك كان من شأنه تبنى خطة المعهد فى عام ٢٠٢٢ برنامجًا لتبادل المعرفة لمدة عامين يتكون من مناقشات

عامة وأوراق موقف ومطبوع نهائى حول موضوع: من التخطيط إلى التنفيذ: ما يحتاج صناع السياسات إلى معرفته. ويعتمد برنامج العمل هذا على أحدث الأبحاث ويجمعها حول القدرات والأدوات الإدارية اللازمة لمعالجة الفجوة بين التخطيط وتحقيق النتائج، وتشمل المجالات الأخرى المحتملة للبحث العمل الاستكشافى حول الكيفية التى يمكن بها للرقمنة أن تساعد فى تجديد تقنيات الإدارة وتحسين الشفافية والمساءلة فى التعليم، والانتقال من التخطيط إلى إعداد الميزانية، ومراجعة تقديرات الإنفاق الأسرى والحكوى من خلال نهج الإنصاف (IIEP, 2021d, 18-19).

وبناءً عليه، فى عام ٢٠٢٢، أطلق المعهد مشاريع جديدة لإنتاج المعرفة حول وضع الخطط موضع التنفيذ. تركز هذه المشاريع على كيفية الانتقال من التخطيط إلى التنفيذ، وتفعيل الخطط الاستراتيجية من خلال الدمج المنهجي لاهتمامات الحوكمة فى كل خطوة من خطوات دورة السياسة. وفى المعهد الدولى للتخطيط التربوى فى داکار، تشمل هذه المشاريع تحديد الأولويات السياسية، والقدرة المؤسسية، والتمويل لتوسيع نطاق برامج التعليم فى مرحلة الطفولة المبكرة فى منطقة جنوب الصحراء الكبرى فى أفريقيا، فضلاً عن المشاريع المرتبطة بمبادرة النوع الاجتماعى Gender at Center Initiative (GCI) فى بوركينا فاسو والنيجر. كما قام المعهد بتطوير إطار عمل لتحليل قدرة الإدارة التعليمية، وقد تم استخدام هذا الإطار بالفعل من قبل الخبراء الفنيين للمعهد على أرض الواقع، لتصميم خطط تنمية القدرات فى بلدان مثل هايتى ومدغشقر. بالإضافة إلى نشر ملخص بحث بعنوان: لست أنا It's not me، الذى يوفر للمخططين الوسائل اللازمة للانتقال من السياسة إلى الممارسة (IIEP, 2022b, 36).

وفى عام ٢٠٢٣، واستكمالاً لأنشطة المعهد التى تعزز الوظيفة البحثية له فى إطار العمل على الربط بين التخطيط والتنفيذ، طرح المعهد عددًا من المشروعات البحثية، مثل: رقمنة عمليات التخطيط التربوى وأثرها على الشفافية والمساءلة، والمبادئ التوجيهية لتحليل التمويل للتعليم فى مرحلة الطفولة المبكرة، وتعزيز مشاركة المجتمع المدنى فى دورة السياسات والتخطيط، وتطوير تحليل الميزانية البرنامجية والتخطيط وقطاع التعليم المراعى للنوع الاجتماعى (IIEP, 2022c, 27).

ولوضع المعرفة فى أيدى المخططين، قام المعهد الدولى للتخطيط التربوى بالعديد من الجهود فى إطار هذا البرنامج؛ فعلى مستوى الندوات عبر الإنترنت، ومن خلال المناقشة الإستراتيجية Strategic Debate حول: التعلم عند قاعدة الهرم (مايو ٢٠٢٢)، التى تزامن توقيتها مع إصدار كتاب: التعلم والتهميش وتحسين جودة التعليم فى البلدان منخفضة الدخل، شارك المعهد مع العديد من مؤلفى المنشور لمناقشة كيف يمكن للجهات الفاعلة فى مجال التعليم الانتقال من التخطيط إلى تنفيذ السياسات التى تلبى احتياجات الأطفال المحرومين. كما واصل المعهد تعزيز حضوره على الساحة العالمية من خلال المؤتمرات والفعاليات الدولية الكبرى؛ حيث شارك المعهد فى مناقشات رفيعة المستوى حول الأولويات والاتجاهات فى التخطيط التربوى وأفكار جديدة متقدمة لتغذية عمل التربويين العالميين. وفى يونيو ٢٠٢٢، استضاف المعهد اجتماع بناء الأدلة فى التعليم Building Evidence in Education الذى ضم أكثر من ٦٠ ممثلاً من الوكالات المانحة وأصحاب المصلحة فى مجال التعليم، بما فى ذلك وزارة التنمية الخارجية والشراكة العالمية للتعليم ومنظمة التنمية والتعاون الإقتصادى والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. ومع التركيز بشكل خاص على تلبية احتياجات الجنوب العالمى، ناقش الاجتماع كيفية الانتقال من السياسة إلى التنفيذ، مع تسليط الضوء على المعهد لعمله فى المجالات الرئيسية بين مجتمع المانحين (35- 34, IIEP, 2022b). وقد تم تطوير النتائج والتوصيات الرئيسية من هذه الجهود وغيرها من أشكال أخرى مبتكرة، بما فى ذلك الملخصات والمبادئ التوجيهية والأدوات، لضمان قدرة المستفيدين على الوصول بسهولة إلى المعلومات التى يحتاجون إليها واستخدامها.

Support for Education Quality Management دعم إدارة جودة التعليم

فى جميع أنحاء العالم، تدرك وزارات التعليم بشكل متزايد ضرورة ضمان إدارة جودة أنظمتها التعليمية لتقديم تعليم جيد، وتحسين نتائج التعلم للجميع. وتكتسب الإدارة من أجل تحسين التعليم - الأولوية ٢ بإستراتيجية المعهد متوسطة المدى الحادية عشرة- أهمية خاصة فى الدول التى تكون فيها نتائج التعليم ضعيفة، أو حيث يتم تحديد الفوارق

فى التعليم بين المستويات الاجتماعية والاقتصادية. وفى العديد من الدول النامية، يفنقر غالبية الأطفال إلى مهارات القراءة والكتابة والحساب الأساسية، حتى بعد عدة سنوات من الدراسة. وإدراكاً لذلك، ركز الهدف ٤ من أهداف التنمية المستدامة بشكل خاص على تحسين نتائج التعلم للجميع (IIEP, 2021b, 31). وأطلق مكتب المعهد الدولى للتخطيط التربوى فى داكار برنامجاً لدعم إدارة جودة التعليم فى إفريقيا جنوب الصحراء، وبدعم من الوكالة الفرنسية للتنمية، ويهدف إلى مساعدة الجهات الفاعلة فى تحسين جودة التعليم من خلال إحداث تحول مستدام فى ممارستهم المهنية (IIEP– Dakar, 2018, 1).

وينظر هذا البرنامج إلى مسألة الجودة من زاوية مختلفة، وهى: دور الجهات الفاعلة. من خلال طرح عدة تساؤلات، تتمثل فى: هل تمكن الفاعلون من تحقيق أقصى استفادة من السياق لتوجيه الإجراءات التعليمية فى الاتجاه المطلوب؟ وما الذى يفعله العاملون فعلياً فى أماكن عملهم لتحسين جودة التعليم؟ وإلى أى مدى من المحتمل أن تؤدى ممارساتهم إلى توفير تعليم جيد للجميع؟ وكيف ينبغى تنسيقها لتحقيق ذلك؟. ويختار البرنامج التركيز على تحليل الممارسات القائمة، تلك الموجودة بالفعل، بدلاً من التركيز على أوجه القصور المحددة فى النظام. وتتمثل فرضيتها فى أن هذا هو الأساس لتحديد واقتراح التدابير الفعالة لتحسين تعلم الطلاب بمرور الوقت وبالتالي جودة التعليم، ويجب إجراء هذا التحليل مع الجهات الفاعلة نفسها وبواسطتها (IIEP– Dakar, 2022, 2).

ومنذ بدايته، فى فبراير ٢٠١٨، ساهمت أربع دول، هى: بوركينا فاسو، ومدغشقر، والنيجر، والسنغال فى البرنامج. وفى عام ٢٠٢٠، انضم إلى البرنامج أربع دول أخرى هى: بوروندى، والكاميرون، وكوت ديفوار، وتوجو. ويتم الآن تقاسم التجربة مع سبع دول أفريقية إضافية، ليصل إجمالى المشاركين إلى ١٥ دولة

<https://dakar.iiep.unesco.org/en/programs/support-basic-education-quality-management>

وفى إطار هذا البرنامج يتم تقديم مشروعين بحثيين، هما:

١- بحث سنوى حول سياسات تحسين نوعية التعلم فى أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبى

يُجرى مكتب المعهد الدولى للتخطيط التربوى فى بوينس آيرس (IIEP BA) دراسة بحثية سنوية حول قضية سياسية محددة ذات صلة بالتخطيط والإدارة و/أو التقييم التعليمى فى المنطقة. وركزت دراسة عام ٢٠٢٢ على تنفيذ السياسات التعليمية التى تعمل على تحسين جودة التعلم فى المنطقة، وقام الباحثون بدراسة خصائص كل سياسة، وكذلك كيفية وضعها موضع التنفيذ عبر مختلف مستويات الحكومة، ومن قبل الجهات الفاعلة فى مجال سياسات التعليم والفرق الفنية، ثم تم وضع توصيات السياسة لتوجيه الدول نحو تعزيز قدراتها على إدارة وتنفيذ السياسات الرامية إلى تحسين جودة التعلم (IIEP, 2023, 18).

٢- دعم إدارة جودة التعليم الأساسى

إن مستقبل أجيال بأكملها مهدد بأزمة التعلم العالمية، التى تتأثر بها أفريقيا بشكل خاص. وعلى الرغم من التقدم المحرز فى ضمان الوصول إلى التعليم فى القارة، فإن ما يقرب من ٦٠% من الطلاب لا يتمتعون بمهارات كافية فى القراءة والكتابة والرياضيات بعد ست سنوات من المدرسة الابتدائية. ولمساعدة هؤلاء الأطفال الذين يكافحون من أجل التعلم، قدم المعهد من خلال مكتبه فى داكار، برنامجًا مبتكرًا لدعم إدارة جودة التعليم الأساسى، شارك فيه ١٥ دولة أفريقية (IIEP– Dakar, 2018, 1).

وفى هذا السياق نظم المعهد ورشتين عمل إقليمية عبر الإنترنت. ورشة العمل الأولى عُقدت فى نهاية عام ٢٠٢٠، حول أهمية إدارة جودة التعليم. وعُقدت الثانية فى الفترة من ٢١ : ٢٥ فبراير ٢٠٢٢، حول إدارة جودة التعليم فى أفريقيا. وبدءًا من يونيو ٢٠٢٣، ينظم المكتب بداكار سلسلة من الندوات عبر الإنترنت لمشاركة النتائج مع الشركاء الفنيين والمهنيين (TFPs) فى التعليم (support-basic-education-quality-management).
<https://dakar.iiep.unesco.org/en/programs/support-basic-education-quality-management>

البرنامج الثالث: التخطيط التعليمي المرعى للأزمات Crisis-Sensitive Educational Planning

يمثل برنامج التخطيط التعليمي المرعى للأزمات تجسيداً لدعم المعهد الدولي للتخطيط التربوي للأولويات العالمية الرئيسة لليونسكو فيما يتعلق بإفريقيا، وضرورة التضامن مع أضعف الناس وأشدّهم تضرراً من الأزمات والطوارئ (UNESCO, 10, 2022). لذا، اهتمت إستراتيجيات المعهد متوسطة المدى بهذا البرنامج، ووضعته ضمن أولوياتها. وعلى وجه التحديد، جاء هذا البرنامج ضمن الأولوية الثالثة: تعزيز مرونة أنظمة التعليم من خلال التخطيط المرعى للأزمات، بإستراتيجية المعهد متوسطة المدى العاشرة (٢٠١٨-٢٠٢١)، وضمن الأولوية الثالثة: العدالة والمرونة، بإستراتيجية المعهد متوسطة المدى الحادية عشرة (٢٠٢٢-٢٠٢٥).

كما أن ضمان الحق في التعليم الجيد للجميع، بما في ذلك اللاجئين والنازحين، على النحو المتجسد في الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠، يتطلب أنظمة تعليمية مرنة قادرة على توقع الصدمات المستقبلية وتحملها. وإدراكاً لأن الأزمات، بما في ذلك الأزمات الناجمة عن تغير المناخ أو الصراع، من المرجح أن تستمر في تعطيل التعليم والتعلم في جميع أنحاء العالم، تعترف الإستراتيجية المتوسطة المدى بالحاجة إلى مواصلة استثمار الموارد والجهود لدعم التخطيط المرعى للأزمات (IIEP, 2021d, 19).

وقد اشتدت الحاجة إلى التخطيط المرعى للأزمات مع ظهور جائحة كورونا (COVID-19) التي سلطت الضوء على الحاجة الملحة إلى تطوير قدرة النظم التعليمية للحد بشكل فعال من المخاطر وإدارة الأزمات في التعليم. ويقوم المعهد بتوسيع نطاق عمله الناجح بهذا الشأن بتركيز تدخلاته على ثلاثة مجالات رئيسة، هي: المجال الأول، يتعلق بالمساواة وإدماج الفئات الأكثر تهميشاً في الأزمات. والمجال الثاني، يتعلق بالقدرات على إدارة المخاطر والأزمات. ويتعلق المجال الثالث، بتعزيز التنسيق بين الوزارات عبر العلاقة الإنسانية والتنموية والسلام. ويعمل المعهد على توسيع نطاق أبحاثه وحوار السياسات وتنمية القدرات في مجال القيادة التعليمية في حالات الأزمات، واستكشاف كيف

يمكن لآليات التمويل الوطنية أن تدعم توفير التعليم أثناء الأزمات. ويقوم المعهد بتطوير إرشادات حول استخدام البيانات لتخطيط النظام التعليمي الحساس للأزمات (IIEP, 2021b, 37).

ويتضمن برنامج التخطيط التعليمي المراعى للأزمات تحديد وتحليل المخاطر التي يتعرض لها التعليم بسبب الصراعات والمخاطر الطبيعية. وهذا يعنى فهم: كيف تؤثر هذه المخاطر على أنظمة التعليم، وكيف يمكن لأنظمة التعليم أن تقلل من تأثيرها وحدوثها. والهدف من ذلك هو تقليل التأثير السلبي للأزمات على تقديم خدمات التعليم، وفى الوقت نفسه تعزيز تطوير السياسات والبرامج التعليمية التي من شأنها أن تساعد فى منع ظهور الأزمات المستقبلية فى المقام الأول؛ إذ يتمثل جزء أساسى من الدعم الاستراتيجى فى التغلب على عدم المساواة والإقصاء فى التعليم، الأمر الذى يمكن أن يؤدي إلى تفاقم خطر الصراع عندما يُترك دون رادع. ومن الأسئلة التي يطرحها هذا البرنامج، ويبحث عنها من خلال مشروعاته البحثية المختلفة، ما يلي: ما التحديات التي تواجه الدول فى إدارة التعليم أوقات الأزمات؟ وكيف يمكن للدول أن تكون مستعدة لما هو غير متوقع؟
<https://www.iiep.unesco.org/en/our-expertise/crisis-sensitive-educational-planning>.

ويغضى المعهد الدولي للتخطيط التربوى فى إطار هذا البرنامج عددًا من المشروعات البحثية، هى:

١- إدارة المعلمين فى بيئات اللاجئين

المعلمون هم مفتاح النجاح فى أى نظام تعليمى. وفى بيئات اللاجئين، يكون دور المعلمين ذا أهمية خاصة، حيث يمكنهم توفير الاستمرارية والدعم الاجتماعى والنفسى الحاسم. وهم فى بعض الأحيان المورد التعليمى الوحيد المتاح للطلاب. ومع ذلك، لا يُعرف سوى القليل عن المعلمين العاملين فى المجتمعات المضيفة للاجئين. كيف يتم اختيارهم وإعدادهم وتدريبهم ودعمهم؟.

وفى عام ٢٠٢٢، نشر المعهد بالتعاون مع صندوق تطوير التعليم، توصيات سياسية مبنية على الأبحاث من أجل إدارة أفضل للمعلمين العاملين مع الأطفال اللاجئين.

واستناداً إلى هذه الموارد، يُجرى حالياً تطوير برنامج تدريبي لدعم تنمية قدرات صانعي السياسات والمخططين التربويين والمديرين لتخطيط وإدارة معلمي المدارس الابتدائية في سياقات اللاجئين. ويتم تنفيذ هذا المشروع في مناطق استضافة اللاجئين في عدة دول من شرق أفريقيا والشرق الأوسط، مثل: إثيوبيا والأردن وكينيا وأوغندا (IIEP, 2022b, 37). وفي هذا السياق، يُقدم المعهد سلسلة أفلام: نحن نُعلِّم هنا، تركز على حياة المعلمين العاملين في أماكن اللاجئين. بعض هؤلاء المعلمين هم أنفسهم لاجئون، والبعض الآخر مدرسون وطنيون يعملون مع المتعلمين اللاجئين، وجميعهم أعضاء في المجتمعات المتضررة من الأزمة والنزوح (<https://www.iiep.unesco.org/en/our-mission/teacher-management-refugee-settings>).

٢- وصول اللاجئين إلى التعليم

إن عدد الأشخاص النازحين قسراً أخذ في الارتفاع في جميع أنحاء العالم، وهم نازحون لفترات طويلة بشكل متزايد. ولا يزال حصول الأطفال والشباب اللاجئين على التعليم يشكل مصدر قلق كبير، بما في ذلك على مستوى التعليم العالي. وعلى هذه الخلفية، وضعت المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (UNHCR) إستراتيجية بعنوان: تعليم اللاجئين ٢٠٣٠: إستراتيجية إدماج اللاجئين Refugee Education 2030: A Strategy for Refugee Inclusion (2019)، تهدف من خلالها إلى تمكين ١٥% من اللاجئين من الوصول إلى التعليم العالي بحلول عام ٢٠٣٠ (UNHCR, 2019, 5).

ومن أجل دعم صانعي السياسات والمخططين ومؤسسات التعليم العالي في الدول المضيفة، لتحقيق هذا الهدف، أصدر المعهد الدولي للتخطيط التربوي والمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ورقة سياسات بعنوان: وصول اللاجئين إلى التعليم العالي في الدول المضيفة لهم: التغلب على العوائق الشديدة (٢٠٢٢). تقدم الورقة ١٥ توصية قائمة على الأدلة حول كيف يمكن للدول المضيفة أن تدعم بشكل عملي وصول اللاجئين إلى أنظمتها الوطنية، وتدعو بقوة إلى نهج تكافؤ الفرص فيما يتعلق بالسياسات الوطنية، فضلاً عن تدابير الرعاية على مستوى أعلى. ولوضع التوصيات في سياقها، تناولت

المناطق الورقية تجارب ست دول، هي: فرنسا، وإثيوبيا، ومصر، وألمانيا، والنرويج، وتركيا، التي تضم أعدادًا كبيرة من اللاجئين. كما حددت الورقة - أيضًا - فوائد وتحديات إدراج اللاجئين في الأنظمة المضيفة. وأخيرًا، تناولت التوصيات مجموعة مشتركة من التدابير المتعلقة بالسياسات ومتطلبات التمويل والوصول، والاعتراف بالتعليم السابق، وتدابير الإعداد والإدماج للطلاب اللاجئين (Martin & Stulgaitis, 2022, 9).

٣- تعميم تغير المناخ في تخطيط قطاع التعليم

أنظمة التعليم ليست في مأمن من آثار تغير المناخ؛ فالفيضانات وارتفاع منسوب مياه البحر والجفاف والمجاعات جميعها يؤثر على كيفية بقاء المدارس مفتوحة، وكيفية وصول الطلاب والمعلمين إلى المدرسة، وكيفية استمرار أنظمة التعليم في أداء وظائفها. ولهذا السبب يعمل المعهد مع دول مثل: ليبيريا، ومدغشقر، والأردن، للتخطيط لتغير المناخ ووضع التدابير اللازمة لحماية التعليم والتعلم وسط أنماط مناخية سريعة التغير في جميع أنحاء العالم (Waldhorn, 2022, PlanED Episode 2).

وفي عام ٢٠٢٣، تقوم مجموعة التخطيط التعليمي الحساس للأزمات (CSP) التابعة للمعهد بتحليل وتوثيق عمليات التخطيط في سياقات قطرية مختلفة لتطوير الذاكرة المؤسسية ودعم تطوير المبادئ التوجيهية المنهجية بشأن CSP. كما تقوم المجموعة بدراسة العمل الجاري لدعم وزارة التربية والتعليم في ملاوي وفي دولة تجريبية ثانية؛ بهدف تعميم التكيف مع تغير المناخ والتخفيف من آثاره في عمليات التخطيط لقطاع التعليم وتوفير النتائج لتغذية برامج المعهد من عروض التعاون الفني والتدريب. بالإضافة إلى ذلك، يقوم المعهد أيضًا بإعداد مذكرة فنية وأداة لتمكين المخططين من استخدام البيانات لمحاكاة ارتفاع مستوى سطح البحر وتحديد المدارس التي تتأثر أولاً بسرعة، ويدعم ذلك المخططين في التوقع والاستعداد لترقية البنية التحتية أو نقل المدارس إلى المناطق الجافة (IIEP, 2022c, 25).

٤- تعزيز الميزانية والتخطيط من خلال عدسة النوع الاجتماعي

لمواصلة عمله في مجال المساواة بين الجنسين، يستكشف المعهد الدولي للتخطيط التربوي في داكار ظاهرة تسرب الفتيات من المدارس في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى،

مع التركيز على موزمبيق وسيراليون. ويسعى أيضًا إلى الحصول على تمويل لتجريب أداة لجمع البيانات حول العنف القائم على النوع الاجتماعي في المدارس، وتعزيز الجهات الفاعلة في مجال التعليم في حالات الطوارئ والأزمات الممتدة حول إستراتيجيات التخفيف من مخاطر العنف القائم على النوع الاجتماعي في النيجر (IIEP, 2022c, 25).

البرنامج الرابع: مسارات التعلّم المرنة Flexible Learning Pathways

مع ازدياد الالتحاق العالمي بالتعليم العالي بأكثر من الضعف في العقدين الماضيين، طرحت خطة الأمم المتحدة للتعليم ٢٠٣٠، وفي الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة، سؤالاً عن: كيف يمكن للدول تطوير مسارات مرنة للتعلّم (خاصةً في التعليم العالي) لجميع الطلاب، بغض النظر عن العمر والجنس والوضع الاقتصادي ومستوى التعليم والمهارات؟. هذا السؤال صار أساسياً لبرنامج بحثي عالمي تبناه المعهد الدولي للتخطيط التربوي منذ عام ٢٠١٨، وجاء ضمن إستراتيجيته العاشرة (٢٠١٨-٢٠٢١)، وفي إطار الإستراتيجية متوسطة المدى الحادية عشرة، يواصل المعهد تجميع نتائج أبحاثه حول مسارات التعلّم المرنة (IIEP, 2021d, 20).

والهدف العام لهذا البرنامج البحثي هو إنتاج المعرفة وتقديم المشورة السياسية القائمة على الأدلة لوزارات التعليم (العالي) حول كيفية بناء مسارات تعلم مرنة (FLPs). وذلك من خلال تقديم إجابات مبنية على الأدلة للأسئلة البحثية التالية
[https://www.iiep.unesco.org/en/our-expertise/flexible-learning-\(pathways-higher-education\)](https://www.iiep.unesco.org/en/our-expertise/flexible-learning-(pathways-higher-education))

- ما السياسات والأطر التنظيمية والأدوات والممارسات التي تدعم مسارات التعلّم المرنة في التعليم العالي؟
- ما مدى فعاليتها (السياسات والأطر التنظيمية والأدوات والممارسات) في إنشاء FLPs وبناء روابط أوثق بين وداخل مستويات التعليم العالي ومؤسساته؟
- كيف يؤثر برنامج FLPs على الوصول إلى التعليم العالي والتقدم والتحويل والإكمال وكذلك الانتقال إلى سوق العمل للفئات المحرومة؟

- ما الدروس المستفادة التي يمكن تعلمها من تجارب الدول فيما يتعلق بتنفيذ FLPS في التعليم العالي؟

واعتمد هذا البرنامج على منهج ثلاثي المراحل، كمى وكيفى، هي
<https://www.iiep.unesco.org/en/our-expertise/flexible-learning->

:(pathways-higher-education

- إجراء عملية تقييم لتحديد خيارات السياسات الواعدة والممارسات الجيدة على المستوى الدولي.

- تقديم مسح عالمي إلى وزارات التعليم (العالي) في جميع الدول الأعضاء في اليونسكو بهدف جمع البيانات والأدلة حول السياسات والأطر التنظيمية والأدوات والممارسات الحالية التي تدعم FLPS.

- إجراء ٨ دراسات حالة متعمقة في دول تعمل على تطوير برامج FLPS أو قامت بتطويرها، هذه الدول هي: شيلي، وفنلندا، وجامايكا، والهند، وماليزيا، والمغرب، وجنوب إفريقيا، والمملكة المتحدة.

وفى إطار برنامج مسارات التعلم المرنة يُقدم المعهد مشروعين بحثيين، هما:

١- تحويل التعليم العالي بمسارات تعليمية مرنة

تحتل مسارات التعلم المرنة (FLPS) مكانة عالية فى جدول أعمال المعهد كوسيلة لتحويل التعليم العالي لتحقيق قدر أكبر من المساواة وقابلية التوظيف. فبعد منتدى سياسى ناجح عام ٢٠٢١، نشر المعهد فى عام ٢٠٢٢ توليفة من الأبحاث الحديثة من خلال حدث إطلاق كتاب فى ADEA Triennale ومقالات منشورة فى Times University World News & Higher Education. وتمت مشاركة نتائج الأبحاث أيضاً فى مؤتمر اليونسكو العالمى للتعليم العالى. ولمرافقة إصدار تجميعات الأبحاث الرئيسة أنشأ المعهد ملخصات من صفحة واحدة تُمكن المستفيدين من الوصول بسهولة إلى توصيات السياسة حول الاستخدام الأفضل لبيانات تقييم التعلم وتنفيذ FLPS. كما أصدر المعهد سلسلة من ملخصات السياسات، وورقة مخطط تتضمن توجيهات سياسية

لأوراق الاعتماد الصغيرة، ومجموعة من إرشادات التقييم الذاتي لبرنامج FLPS (IIEP, 2022b, 38- 39).

٢- أوراق اعتماد بديلة في التعليم العالي

في حين أن الأبحاث السابقة حول مسارات التعلم المرنة احتضنت تصميمًا بحثيًا استكشافيًا واسع النطاق حول إستراتيجيات جعل التعليم العالي أكثر مرونة، فإن اتجاهات البحث الجديدة في إطار إستراتيجية المعهد الحادية عشرة تُركز على أنواع مبتكرة من التعليم العالي غير الرسمي، مثل: أوراق الاعتماد الصغيرة (iiiep, 2022c, 26). التي وضعت اليونسكو تعريفًا لها: إمكانية الوصول إلى الأفراد الذين لا يستطيعون أو لا يريدون الالتزام ببرنامج للحصول على درجة جامعية بدوام كامل (Hijden& Martin, 2023, 15).

فعلى الصعيد العالمي، انخرط الملايين من المتعلمين في طرق جديدة للتعلم وتحديث مهاراتهم في مرحلة ما بعد المرحلة الثانوية. ومع توفر عدد لا يُحصى من مقدمى الخدمات البديلين، والعديد منهم عبر الإنترنت، برزت الشهادات الصغيرة كوسيلة واعدة لضمان توافق المهارات مع سوق العمل المتطور، وتمنح المتعلمين الاعتراف بالاعتمادات المرتبطة بمهاراتهم ومعارفهم. ومن المأمول عرض الاعتمادات الصغيرة في مجموعة من السياقات القطرية، والأطر التنظيمية والسياسات المتاحة لدعم الاعتراف بها، وإصدار الشهادات لها (iiiep, 2022c, 26).

المحور الثالث- نتائج تأثير المشروعات البحثية للمعهد الدولي للتخطيط التربوي: تنمية الفكر وتطوير الممارسة

بادئ ذي بدء، الإشارة إلى أنه من غير المرجح أن تكون الصلة مباشرة بين البرامج والمشروعات البحثية للمعهد وتأثيرها، ومن غير المتوقع - أيضًا- أن تؤدي برامج ومشروعات بعينها إلى تغيير في فكر وممارسة المخططين والباحثين في مجال التخطيط التربوي. فقد يكون التقييم الأوسع لتأثير برامج ومشروعات المعهد يحتاج إلى أن يمتد بشكل كبير إلى ما وراء الإطار الزمني للبرامج والمشروعات المُختارة، وكذلك ما وراء هؤلاء المخططين والباحثين أنفسهم ليشمل المجتمع الأوسع في الاستفادة من نتائج

المنتجات المعرفية للمعهد. لذلك، استند البحث الحالي على عدة مصادر لجمع المعلومات: البحث المكتبي، والمقابلات الشخصية. كما اتخذ منهجاً أكثر شمولية لقياس نتائج البرامج والمشروعات التي قام بها المعهد في إطار إستراتيجيته متوسطة المدى الحادية عشرة (٢٠٢٢ - ٢٠٢٥)، إذ اعتمد على إطار النتائج كما حددته نظرية التغيير المُتبناه من قِبَل المعهد والموضحة سلفاً، ويشتمل هذا الإطار على عددٍ من النتائج الفورية والمباشرة التي تسبق توليد النتائج الوسيطة والنهائية.

يُضاف إلى ما سبق، أنه في بعض الحالات، يتم توضيح النتائج بأمثلة مستمدة من مشروعات بحثية محددة، ولا نية للتركيز بشكل خاص على بعض المشروعات دون غيرها، وإنما يتم اختيار الأمثلة بشكل رئيسٍ على أساس قدرتها على توضيح الهدف المراد الوصول إليه. وعند الاقتضاء، يتم الاستشهاد بنتائج المقابلات الشخصية. وأولاً- النتائج المتعلقة بتنمية فكر أصحاب المصلحة

من الجدير بالذكر، التأكيد ثانياً على أن قياس تأثير الوظيفة البحثية للمعهد الدولي للتخطيط التربوي يتم وفق منهجية محددة هي نظرية التغيير، التي تقدم إجابة لسؤال التأثير: ما الذي تغير نتيجة تنفيذ المعهد لأنشطته البحثية؟ من خلال ما يسمى بإطار النتائج، الذي يشتمل على عددٍ من المستويات، يُمثل كل مستوى منه شكلاً من أشكال التغيير المرحلية وصولاً إلى التغييرات النهائية التي تعكس درجة التأثير.

وتنمية الفكر لدى أصحاب المصلحة يمثل تغييراً على مستوى النتائج الفورية التي تسبق توليد النتائج الوسيطة والنهائية، ويتعلق بشكل أساسي بعددٍ من الممارسات، التي تعكس اثنين من المؤشرات، هما: التعلّم، والاستنارة.

وإجمالاً، يكاد يُجمع أصحاب المصلحة ممن تمت مقابلتهم على أن المنتجات المعرفية للمعهد الدولي للتخطيط التربوي تحظى باحترام كبير بين مجتمع التخطيط التعليمي، وأن لأبحاث المعهد سمعة أكاديمية راسخة ومعترف بها. وهناك العديد من الأدلة على أن أنشطة المعهد البحثية قد لعبت دوراً رئيساً في تحسين قدرة الباحثين والمخططين على معرفة الجديد عن قضايا التخطيط التربوي النابعة من المشروعات البحثية للمعهد، وزيادة الوعي لديهم حول كيفية عمل النظم التعليمية، وفهم الديناميكيات

المختلفة لكيفية تحليلها وتخطيطها. فضلاً عن الثقة فى القدرة على إجراء البحوث، والثقة فى أن ما اكتسبوه يساهم فى تحسين تخطيط النظم التعليمية. بالطبع، يختلف تأثير وشدة تحسين هذه القدرات عبر البرامج والمشروعات المختلفة، كما أنه يختلف حسب درجة الاحتكاك بهذه المشروعات بصورة مباشرة أو غير مباشرة^(*). وهو ما سيتم توضيحه خلال النقاط التالية:

١- التعلم

من المؤشرات الدالة على نمو فكر المخططين والباحثين، التعلم. ويُعنى به حصول هؤلاء المستفيدين على معرفة جديدة بقضايا التخطيط التربوى ذات الصلة بمشروعات المعهد البحثية، بحيث تؤدى إلى تغيير فى السلوك، تغيير قابل للقياس وانتقائى، ويُعيد توجيه وتشكيل بنية التفكير لديهم.

وتجدر الإشارة إلى أن جزء أساسى من مهمة المعهد الدولى للتخطيط التربوى هو تزويد المخططين وصانعى السياسات بالمهارات والمعرفة اللازمة لاتخاذ قرارات مستنيرة. ويقوم المعهد بذلك عن طريق إنتاج المعرفة وتنظيمها وتعبئتها ونشرها للمستفيدين.

ولوضع المعرفة فى أيدى المستفيدين منها، وتحديداً فى عام ٢٠٢٢، عزز المعهد وظيفته فى إدارة المعرفة وحشدها، من خلال تعزيز دورة إدارة المعرفة بأكملها بدءاً من الإنتاج وحتى النشر وضمان استيعاب أكبر للمعرفة من قِبل وزارات التعليم، كما يقوم المعهد أيضاً بإعادة تشغيل شبكة مكاتب الإيداع الخاصة به مع التركيز على تبادل المعرفة الرقمية (IIEP, 2023, 12).

علاوة على ذلك، يقوم المعهد بتحويل المعرفة المنتجة إلى تقارير مُجمعة وملخصات سياسات ومبادئ توجيهية وأدوات إرشادية وإطلاق كتب ونشر مقالات قصيرة، وعقد منتديات واجتماعات سياسية، والمشاركة فى المؤتمرات الدولية. وفى بعض

(*) هناك فئتين من المستفيدين من المشروعات البحثية للمعهد: هما: الفئة الأولى، المستفيدون المباشرين من مشروعات المعهد، نظراً لمشاركة بلدانهم فى أحد المشروعات البحثية. فى مقابل الفئة الثانية، المستفيدون غير المباشرين، أو كما يُطلق عليهم الجمهور الأوسع من غير المنتفعين بالمشروع، نظراً لأن بلدانهم لا تشارك.

الحالات، تؤدي المشروعات البحثية أيضًا إلى تطوير مواد تدريبية وفعاليات للتعاون الفنى. ويتم عرض هذه المخرجات البحثية من خلال بوابات المعهد والمستودعات المختلفة والمستدة إلى الويب IIEP Portals and Repositories.

وبمراجعة البوابات المواضيعية للمعهد الدولي للتخطيط التربوى يُلاحظ أن هذه البوابات تتمتع بخصائص محددة، وفى الغالب لا ترتبط بشكل مباشر بوظيفة إنتاج المعرفة أو تديرها. باستثناء بوابة Ed4R التى تختص بالترويج لأبحاث معلمى اللاجئين، وإطلاق حلقات البودكاست الجديد PlanEd Episode حول قيادة وزارة التربية والتعليم أثناء الأزمات وتغير المناخ. إلا أن هذه البوابات ليست المصدر الوحيد لنشر المعرفة التى يُنتجها المعهد فيما يتعلق بالمشروعات البحثية لإستراتيجية المعهد (٢٠٢٢-٢٠٢٥). وليس أدل على ذلك، ما أشار إليه تقرير (IIEP in Action 2022-2023) بأن ٥.٣ مليون مستخدم قاموا بزيارة مواقع وبوابات المعهد بزيادة نسبتها ٣٩% خلال العامين، وأن متوسط المشاهدات الشهرية للمنتجات المعرفية للمعهد زادت بنسبة ٣٣% خلال العامين، والتى تصل الآن إلى ٧٥٠٠٠ مشاهد (IIEP, 2023, 8).

كما أن وجود مكتبين إقليميين للمعهد الدولي للتخطيط التربوى بباريس - داكار وبوينس آيريس - يمثل فرصة كبيرة للمعهد فى جهوده لنشر نتائج البحوث محليًا، بالإضافة إلى تكييف تركيز جدول أعماله البحثى مع احتياجات الدول التى يخدمها هذين المكتبين.

وفى هذا الشأن، ذكر ٩٠% من المشاركين فى الدورة السادسة للمنتدى الإقليمى حول المشروع البحثى: سياسات لتحسين نوعية التعلم فى أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي، أن المعرفة المكتسبة والمناقشات التى تمت مشاركتها عززت مهاراتهم المهنية تجاه تحسين جودة التعليم والتحرك نحو التعافى والتحول التعليمى فى مرحلة ما بعد كوفيد- ١٩. وفى أفريقيا، يقود المعهد IIEP - من خلال مكتبه بداكار - برنامجًا لدعم إدارة جودة التعليم، ولقد أحدث هذا البرنامج متعدد الأوجه تحولًا فى كيفية تعزيز الأنظمة لإدارة جودة التعليم من خلال الممارسات الداخلية (IIEP, 2023, 17-18).

وعلى الرغم من تعدد أشكال المخرجات البحثية، وتعدد وسائل الوصول إليها، إلا أن إمكانية وصول جمهور المستفيدين من غير المنتفعين بالمشروع إلى هذه المخرجات أصعب، وهم الجمهور الأوسع. وقد يكون ذلك راجعاً إلى عدم وجود خطة اتصال لكل مشروع بحثي. وعليه، تم في إطار الإستراتيجية متوسطة المدى (٢٠٢٢-٢٠٢٥)، إنشاء وحدة إدارة المعرفة وتعبئتها من أجل تعزيز تفاعل المستفيدين مع منتجاته المعرفية، حيث تقوم هذه الوحدة بتحويل المعرفة التي يُنتجها المعهد إلى منشورات وأدوات وموارد متعددة الوسائط تلبي احتياجات الدول الأعضاء - سواء الدول المشاركة في المشروع البحثي وجمهورها هم المنتفعون بصورة مباشرة، أو الدول غير المشاركة وجمهورها هم المنتفعون بطريقة غير مباشرة - في الحصول على المعرفة القابلة للتنفيذ واستخدامها في التخطيط والإدارة التعليمية.

٢- الاستتارة الفكرية

يقترَب معنى الاستتارة في الاستخدام الثقافي العربي الحديث من معنى الوعي بالحاجة إلى التقدم وإلى الإصلاح والتجديد واليقظة والنهضة، والاستتارة تفيد معنى الفهم والثقافة والاطلاع والافتتاح بضرورة التغيير والتقدم (الصباغ، ٢٠٠٥، ٩).

اجتمع عدد من الباحثين في مجال التخطيط التربوي في حلقات علمية نقاشية، عدة مرات لفترات طويلة، من أجل بناء ركائز مدرسة علمية متقدمة في مجال التخطيط التربوي. وكانت وثائق المعهد الدولي للتخطيط التربوي المرجع الأساس في تقديم قالب انضباطي محكم في هذا الشأن. وقد تمكنوا بالفعل من بناء هذا القالب الانضباطي، وصار هناك لغة مشتركة تعكس مجموعة من المفردات حول التخطيط الجيد كما دعا إليه المعهد في وثائقه. وانتقلت هذه اللغة من دائرة الاهتمام المقتصرة على فئة محدودة من الباحثين إلى مجال أرحب وأوسع، حيثُ اللقاءات والمناقشات العلمية الموسعة، وإعداد أطروحات علمية وأبحاث تحمل نفس القالب الانضباطي المتفق عليه.

وهذه الحالة هي مثال على ما أسماه (Coburn & Farrell 2016) الاستخدام المفاهيمي أو التنويري للبحث. فعندما يُستخدم البحث من الناحية المفاهيمية، فإنه يعمل على تقديم أفكار جديدة، ومساعدة الناس على تحديد المشكلات وتقديم الحلول المناسبة

بطرق جديدة، وتوفير أطر جديدة لتوجيه التفكير والعمل بدلاً من التأثير على قرار واحد، فإنه يُشكل كيفية تصميم الأشخاص للطلول وإدارتها (Farrell & Coburn, 2016, Para. 3). وفى هذا الشأن ذكر - أيضًا- أحد الخبراء أن المعرفة المكتسبة من المنتجات المعرفية المختلفة للمعهد تُشكل الطريقة التى يمكن بها التفكير وحل المشكلات. وجديرُ بالذكر، أنه قد يكون من الصعب رؤية الاستخدام التويرى للبحث على أرض الواقع، فقد يستغرق الأمر بعض الوقت حتى تتغلغل الأفكار البحثية فى بيئة العمل وتساهم فى إحداث تحولات فى الفهم، وقد لا يتمكن المستفيدون من تفسير كيفية تحول أفكارهم أو تحديد نتائج أبحاث معينة ساهمت فى ذلك.

وتأخذ الاستتارة الفكرية لبحوث المعهد أشكالاً مختلفة:

- تقديم مفاهيم جديدة، تساعد فى تشكيل رؤية جديدة يكون لها تأثير واسع. كان لتأثير كوفيد -١٩ عظيم الأثر فى ازدياد تقاوم أزمات التعليم العالمية، مما دعا الأمانة العامة للأمم المتحدة واليونسكو إلى عقد قمة تحويل التعليم لعام ٢٠٢٢، وكان لهذه الرؤية الجديدة تأثير واسع؛ فقد أعادت إستراتيجية المعهد (٢٠٢٢-٢٠٢٥) وضع التخطيط والإدارة التعليمية فى مقدمة العناصر التى تعكس التحول الحقيقى فى التعليم. وفى عام ٢٠٢٢، ولدفع عملية التحول فى نظام التعليم، قام المعهد بتكليف جميع أنشطته البحثية والتدريبية والتعاون الفنى مع احتياجات الدول ووضع الخطط لقطاعات وسياقات محددة، مثل: التخطيط المراعى للأزمات، والتركيز على البيانات اللازمة لصنع القرار وتحديد أولويات السياسة، ودعم إدارة جودة التعليم، ما إلى ذلك.
- تُمكن البحوث المستفيدين من رؤية مشكلات لم يروها، أو رؤية المشكلات فى سياق جديد.

تتعلق أبحاث المعهد بمجموعة من الدول والسياقات، بما فى ذلك الدول المنخفضة والمتوسطة الدخل ودول منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية (OECD)، والسياقات الحساسة للأزمات، فى جميع القارات. ويسمح هذا للمعهد بإقامة نتائجه على تحليلات مقارنة قوية تزود صانعى السياسات والمجتمع التعليمى الأوسع بنظرة عامة على مناهج السياسات المختلفة والممارسات الجيدة منها.

– يُمكن لنتائج المشروعات البحثية للمعهد أن تساعد في توسيع نطاق الفهم حول أنواع الحلول التي ينبغي النظر فيها والأكثر ملاءمة.

في أعقاب الأبحاث التي أجريت في ١٠ دول في أفريقيا جنوب الصحراء، والتي كشفت أن الطلاب الذين يتعرضون لمزيد من الأيام الممطرة يحققون درجات أقل في نهاية العام الدراسي، مما تتطلب تقديم المشورة في مجال السياسات وتقديم الدعم الفني للحكومات الأفريقية بشأن المرونة في التقويمات المدرسية. وكانت النتيجة اتخاذ إجراءات عاجلة بشأن تغير المناخ، وتبنى مشروعًا لإعادة النظر في التقويمات المدرسية الوطنية للتعامل مع المخاطر المناخية (IIEP, 2022c, 25).

ومن الأمثلة أيضًا، أن التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة يحتل مكانة عالية في قائمة أولويات الهدف ٤ من أهداف التنمية المستدامة، ولكن من المعترف به أن نقص التمويل الكافي يشكل عائقًا رئيسيًا أمام توسيع نطاق هذا القطاع. لذلك، تم تنفيذ العديد من المبادرات لجمع بيانات مُحسنة عن تكاليف ونفقات التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة، بدعم من منظمات مثل: اليونيسيف، ومؤسسة بروكينجز، ومنظمة إنقاذ الطفولة، والبنك الدولي، وبنك التنمية للبلدان الأمريكية. وسوف ينضم المعهد إلى هذا الجهد العالمي من خلال دعم تطوير المبادئ التوجيهية بشأن تمويل التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة التي من شأنها أن تساعد الدول على إجراء تحليل متعمق لمصادر التمويل الحالية، والمبالغ، وآليات التمويل، وتقييم مساهمة مختلف الجهات الفاعلة بشكل أفضل. ستقوم المنهجية بتقييم المستوى الحالي لتمويل التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة، ومساهمته واستدامته، ونطاق التمويل الجديد لتوسيع نطاق برامج التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة (IIEP, 2022c, 23).

– يمكن للبحوث أيضًا أن توفر إطارًا لتوجيه العمل. أفادت المقابلات أن الأطر القائمة على الأبحاث، مثل تلك المقدمة في تحسين إدارة جودة التعليم، كانت ذات قيمة في العمل اليومي. وفي مثال آخر، لعب كتاب: التعلم والتهميش وتحسين جودة التعليم في الدول منخفضة الدخل، دورًا في توجيه عمل الجهات

الفاعلة فى مجال التعليم للانتقال من التخطيط إلى تنفيذ بما يلبى احتياجات الأطفال المحرومين.

وبناءً على مراجعة عملية جمع البيانات وتحليل مؤشرات الأداء الرئيسة لإستراتيجية المتابعة والتقويم والتعلم (٢٠٢٢ - ٢٠٢٥) خلال عام ٢٠٢٢، وضع المعهد فى عام ٢٠٢٣ إطاراً منهجياً يتضمن إجراءات منسقة وأدوات جمع البيانات لمؤشرات الأداء الرئيسة العشرة، لتوحيد متطلبات إستراتيجية MEL وفقاً لنوع المشروع وحجمه عبر المكاتب الثلاثة للتخطيط التربوى (IIEP, 2022c, 6).

بالإضافة إلى ما تقدم، جاءت نتائج المقابلة الشخصية فى هذا الشأن تؤكد على أن أكثر التغيرات هى:

- الثقة فى القدرة على استخدام ما تم تعلمه.
 - الثقة بأن ما تم تعلمه يساهم فى تحسين عملية التخطيط التعليمى.
 - تغيير المواقف.
 - تغيير لغة الحوار عند تناول قضايا التخطيط بما يعكس نتائج مشروعات المعهد وأبحاثه.
 - المشاركة فى منتديات المعهد عبر الإنترنت.
 - تناول قضايا بحثية تعكس الأجندة البحثية للمعهد.
- ثانياً- النتائج المتعلقة بتطوير الممارسة المهنية لأصحاب المصلحة فى ضوء إطار النتائج، كما حددته نظرية التغيير عند قياس تأثير المنتجات المعرفية للمعهد، وعلى مستوى النتائج النهائية تمثل تنمية القدرات على المستوى الفردى إحداها. والتي يمكن تعريفها بأنها: التغيير فى معرفة الفرد أو مهاراته أو دوافعه أو ثقته، بالإضافة إلى التغييرات فى ممارساته (IIEP, 2022a, 10)، بما يودى إلى تعزيز التغيير على مستوى النظام ككل.

وتشير البيانات مجمعة إلى أن أنشطة تنمية القدرات التى يقوم بها المعهد قد ساهمت فى تحسين المعرفة وبناء المهارات الفردية مما مكن الأفراد مهنيًا. ومن الأدلة على هذا الحكم ما أشارت إليه العديد من التقييمات والمراجعات عن كيفية تحقيق المعهد

لهذه النتائج؛ فقد وجدت مراجعة لتدريب المعهد أن معظم خريجي ATP و RTP و PSGSE أفادوا أن التدريب كان ذا صلة بممارستهم المهنية، وأنهم طبقوا المهارات التي تعلموها في تشخيص قطاع التعليم، والتحليل الإحصائي للبيانات، وتحديد الإستراتيجيات التعليمية، وإعداد وتنفيذ الخطط . كما وجد تقييم للدعم الفني للمعهد أن هناك طلباً قوياً وتقديراً لجودة وقوة التعاون الفني الذي يقدمه المعهد وطرق العمل في عمليات تخطيط القطاع التعليمي، والتخطيط التعليمي، وعمليات الإدارة. ووجد تقييم لأبحاث المعهد أنها أثرت على تفكير صانعي السياسات، وكانت بمثابة لفت للأنظار Eye Openers عندما يتعلق الأمر باتجاهات السياسة الرئيسية وعمل الأنظمة التعليمية (IIEP, 2022a,) (10).

وهذه النتيجة إيجابية بشكل خاص في ضوء حقيقة أن التقييم يسلط الضوء على المشاركين في الأنشطة التدريبية للمعهد، والمنتفعين بصورة مباشرة من أنشطة التعاون الفني للمعهد. خاصةً أن هاتين الوظيفتين: التدريب والتعاون الفني، منوط بهما تنمية القدرات كما حددت إستراتيجية المعهد الحادية عشرة ذلك، حيث جاء الهدف الإستراتيجي الأول يتعلق بتنمية القدرات، وينص على: أن تعمل الدول الأعضاء على تنمية قدرتها على التخطيط والإدارة الفعالة لتطوير قطاع التعليم.

أما عن تأثير المنتجات المعرفية للمعهد على تنمية القدرات فهي ليست جزءاً أساسياً، ولا يتم إجراء مشاريع بحثية من أجل تنمية القدرات كهدف أساس في الممارسة الفعلية للمعهد، إذ يتعلق الهدف الثاني من الأهداف الإستراتيجية للمعهد بإنتاج المعرفة من أجل: حصول الدول الأعضاء على المعرفة العملية واستخدامها في التخطيط والإدارة التعليمية. ومع ذلك، هناك دليل واضح على أهمية وإدراك قيمة المشروعات البحثية للمعهد في تنمية القدرات الفردية من قبل معظم من شملتهم المقابلة. وتضمنت الأسباب التي أدت إلى هذه النتيجة الإيجابية ما يلي: الطبيعة العملية لمشروعات المعهد، والتركيز على البحث حول القضايا الحقيقية، والاستعانة بخبراء محليين، وربط الخبراء من جميع أنحاء العالم، واحترام الثقافات، وشمولية النهج، والتركيز على الحلول المبتكرة، والتركيز على كل من تقنيات البحث ومحتوى البحث.

ولمعرفة إلى أى مدى يمكن للمعهد أن يفى على أفضل وجه بالتزامه بتنمية القدرات من خلال مشاريعه البحثية؟ نبدأ أولاً بتحديد مؤشرات التغيير الناجح فى الكفاءات والممارسات على المستوى الفردى، بما يؤدي إلى تحسين لعمليات تخطيط وإدارة نظام التعليم. ثم النظر فى المشاريع البحثية للمعهد خلال إستراتيجيته الحادية عشرة وما أنتجته من أدلة تم استخدامها فى سياق عملية التخطيط التربوى.

تشمل مؤشرات التغيير الناجح فى القدرات، نتيجة المساهمات البحثية للمعهد،

فيما يلي:

- ١- مهارات جديدة مكتسبة.
- ٢- المشاركة فى صنع السياسات وتنفيذها.
- ٣- الاستخدام الأفضل للبيانات والأدلة.
- ٤- استخدام أساليب وأدوات جديدة لدعم التحسينات فى التخطيط والإدارة.
- ٥- الرصد الفعال للإصلاحات المخططة.

وبشكلٍ عام، يعنى تعرّف أصحاب المصلحة - من المخططين والباحثين - على معلومات حول كيفية عمل النظم التعليمية، وتحديات التخطيط لها، واتخاذ نهج جديد للتخطيط مع ممارسات وعمليات جديدة وغيرها، أن القدرات البشرية لمخططي التعليم والباحثين قد تحسنت. بالطبع، يختلف مستوى وشدة تحسين القدرات البشرية والمؤسسية لتخطيط وإدارة التعليم عبر المشروعات المختلفة (Hinojosa & et.al., 2021, 31). كما تختلف أيضاً، وفقاً لمشاركة أصحاب المصلحة بطريقة مباشرة أم غير مباشرة؛ فالمخططين بوزارات التعليم يشاركون بطريقة مباشرة فى بعض المشروعات، وكذلك بعض الباحثين من ذوى الخبرة قد يتم الاستعانة بهم لتصميم بعض المشروعات الوطنية، أما الباحثين فهم يتلقون نتائج المشروعات البحثية عبر وسائل النشر المختلفة. علاوة على اختلاف الأدوار والمهام المنوط بها كلٍ منهما، والتي من شأنها تحديد جوانب الاستفادة من نتائج تلك المشروعات.

استنادًا إلى المشروعات البحثية التي نُفذت في إطار إستراتيجية المعهد (٢٠٢٢-٢٠٢٥) خلال عامي ٢٠٢٢ و ٢٠٢٣، تبين أن أهم التغييرات التي ساهمت فيها هذه المشروعات هي ما يلي:

١- مهارات جديدة مكتسبة

كانت مشروعات المعهد فعالة في مساعدة المخططين على أداء وظائفهم بشكل أفضل، خاصةً فيما يتعلق بالمهارات الفنية والتحليلية، فضلاً عن المهارات الشخصية. فقد استفادوا من مشروع: التخطيط الجزئي من توجو إلى نيبال في تنمية القدرات لتحسين جودة خطط التعليم اللامركزية ومن خلال منظور يراعى التفاوتات بين الجنسين؛ وانعكس ذلك على توسيع رؤيتهم وفهم الحقائق على المستوى المحلي. ففي توجو، تمكن المخططون من تصميم نماذج إسقاطية للطلاب على التعليم، ورسم الخرائط المدرسية كأحد الحلول التي تضمن توافقاً أوثق بين توفير التعليم والاحتياجات المحلية. وبالمثل، في نيبال. وطبقوا مهارة تحليل وتبادل أفضل الممارسات لإدارة المعلمين في بيئات اللاجئين التي اكتسبوها من مشروع: التخطيط لإدماج اللاجئين في أنظمة التعليم الوطنية، في تصميم خيارات مُجدية مالياً لتعزيز دمج اللاجئين في أنظمة التعليم الوطنية، مما يساعد على ضمان الاستدامة والتماسك الاجتماعي بين اللاجئين والمجتمعات المضيفة. وعلى سبيل المثال، في موريتانيا، عمل المعهد مع وزارة التعليم ووكالة الأمم المتحدة للاجئين على توفير خطة عمل مُحددة التكلفة لإدماج اللاجئين في نظام التعليم الموريتاني. وكان لاستضافة المعهد للهاكاثون الثاني في عام ٢٠٢٢، دور كبير في اكتساب المخططين العديد من المهارات لمعالجة ستة تحديات تواجه التعليم. وظهرت نتائج ملموسة، مثل: تحسين القدرات على عرض البيانات لبوابة المعلومات المتعلقة بالاتجاهات التعليمية في أمريكا اللاتينية SITEAL، ووضع منهجية للمساعدة في تحديد مواقع المدارس المثالية لوزارات التعليم في المناطق المتضررة من ارتفاع مستوى سطح البحر (IIEP, 2023, 24- 25& 31).

ومن أكثر المهارات الشخصية التي اكتسبها المخططون إقامة الروابط والحوارات الفنية والندوات عبر الإنترنت وورش العمل الافتراضية وغرف المناقشات، وذلك من خلال إطلاق المعهد لشبكة متخصصة سياسات التعليم في أمريكا اللاتينية، المعروفة باسم RED، في عام ٢٠١٩، بمشاركة أكثر من ٢٠٠٠ متخصص (IIIEP, 2023,32).

٢- المشاركة في عملية صنع السياسات وتنفيذها

استطاع المعهد من خلال مشروعاته البحثية تدعيم الجهود التي تبذلها وزارات التعليم لتحويل وتعزيز أنظمتها التعليمية لتكون أكثر قدرة على الاستجابة للتحديات مثل: التغيرات المناخية والمخاطر والأزمات، وتحسين نوعية التعليم، من خلال الاستعانة بأصحاب المصلحة. وفي هذا السياق، قدم مشروع: سياسات لتحسين نوعية التعليم في أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي، مثالاً على نجاح المعهد في تنفيذ السياسات التعليمية التي تعمل على تحسين جودة التعلم في منطقة البحر الكاريبي، من خلال قيام الباحثون بدراسة خصائص كل سياسة، وكذلك كيفية وضعها موضع التنفيذ عبر مختلف مستويات الحكومة ومن قبل الجهات الفاعلة في مجال سياسات التعليم والفرق الفنية. ثم تم وضع توصيات السياسة لتوجيه الدول في تعزيز قدراتها على تنفيذ سياسات تحسين التعليم. وكانت النتيجة أن اتحدت ٢٩ دولة لمعالجة أزمة التعليم (IIIEP, 2023,18).

كما أحدث مشروع: إدارة جودة التعليم، تحولاً في كيفية تعزيز الأنظمة لإدارة جودة التعليم من خلال الممارسات الداخلية. وكان المشروع ناجحاً حيث حمل الكثير من قصص التغيير. على سبيل المثال، تركزت وزارات التعليم، كما هو الحال في السنغال، أنشطتها على المجالات ذات الأولوية المحددة، بما في ذلك استخدام بيانات التقييم، وتعزيز أنظمة الدعم التربوي، وتشجيع الابتكارات التعليمية. وفي توجو، أدى البرنامج إلى إنشاء درجة الماجستير في إدارة الجودة للمسؤولين التنفيذيين في وزارة التعليم. وفي الكاميرون، أعاد المستوى المركزي للوزارة أيضاً تنظيم اجتماعات المتابعة السنوية لخطط قطاع التعليم حتى يتمكن مسئولو التعليم اللامركزي من تحديد جدول الأعمال أيضاً. وأعرب المشاركون عن رضاهم عن هذا النهج وأفادوا بأنهم ملتزمون بتنفيذ القرارات المتخذة. علاوة على ما أحدثه هذا المشروع من نقلة نوعية في كيفية معالجة التحديات

التعليمية المحلية، فعلى إثره تم إنشاء منتدى للحوار 'Shawara Karatu' يناقش من خلاله أصحاب المصلحة من المستويات المركزية واللامركزية والمحلية والمجتمع المدني وأولياء الأمور تحديات مثل الفصول الدراسية المكتظة، باستخدام تحليل البيانات السليمة. وأسفر هذا المنتدى عن تحديد جميع المدارس والفصول الدراسية التي تعاني من صعوبات، وخاصة في التعليم الأساسي، كما أكد على أهمية مشاركة المجتمع في تحديد المشكلات التعليمية (IIEP, 2023, 17).

وفي ظل المشروعات الأخرى يتعاون المعهد مع وزارات التعليم والشركاء لحماية التعليم وتسخير الإمكانيات التحويلية للتعليم، بما في ذلك التكيف مع المناخ والاستدامة البيئية. ويدعم تعميم تدابير التكيف والاستدامة البيئية - وخاصة بالنسبة للمتعلمين الأكثر تضرراً وتهميماً - طوال دورة التخطيط. على سبيل المثال، وللطبيعة التكاملية التبادلية بين وظائف المعهد الثلاثة، قام المعهد بتدريب مسؤولي وزارة التعليم في إثيوبيا وجنوب السودان على استخدام برنامج QGIS، وهو برنامج مجاني مفتوح المصدر لأنظمة المعلومات الجغرافية، لاستكشاف إمكانيات دمج البيانات التعليمية وغير التعليمية لتحسين عملية صنع القرار (IIEP, 2023, 36).

٣- الاستخدام الأفضل للبيانات والأدلة

هناك إجماع واسع على أنه في مجال التعليم، مقارنةً بالقطاعات الأخرى، هناك أدلة أقل متوفرة في شكل معرفة علمية وحقائق وبيانات مثبتة لإثراء سياسة التعليم وإصلاحه. لكن وضع المعهد الدولي للتخطيط التربوي والتفويض الفريد له يمنحه مسئولية المساعدة في بناء أدلة للتعليم؛ باعتباره منفعة عامة ولإضفاء قيمة على الدول الأعضاء. لذا، يُعرّف المعهد بقدرته على إنتاج وجمع الأدلة العملية حول مجموعة من الموضوعات ذات الصلة لتوجيه عملية تطوير سياسات التعليم والإصلاحات التعليمية. بينما هو كذلك، يدرك المعهد أنه لا يمكنه توقع أن تكون الحقائق العلمية - ناهيك عن المعرفة التقنية أو البيانات التحليلية- مؤثرة، لمجرد صحتها، غالبًا ما يكون هناك رابط مقطوع بين إمكانية الوصول إلى الأدلة واستخدامها الفعلي (Kofman, 2018, Para. 23).. كما يعرف المعهد أيضًا أن المستخدم النهائي هو الذي يجب أن يحكم في النهاية على أهمية المعرفة

والأدوات. لكل هذه الأسباب، يعد التدريب والتعاون الفني جزءًا لا يتجزأ من تيار القيمة هذا، مثل البحث والتطوير ومشاركة المعرفة. فيمكن إثبات قيمة واستخدام وتأثير مثل هذه الأدلة من خلال العمل عن كثب مع جمهور المعهد (IIEP, 2021b, 29).

وبالرغم من ذلك أمكن رصد أحد المشروعات البحثية للمعهد التي عززت نتائجها الروابط بين تحليل بيانات تقييم التعليم وتشكيل السياسات التعليمية إلى جانب خطط العمل، وعكست بصورة كبيرة تحسن في القدرات البشرية، مشروع: دعم البلدان لاستخدام بيانات تقييم التعلم في دورة التخطيط. لا سيما أن المعهد وفر أبحاثًا جديدة ومبادئ توجيهية وتدريبًا في إطار هذا المشروع لتعزيز مهارات المتخصصين في تحليل البيانات، بما يمكنهم من استخدام بيانات التعليم لرصد التقدم المحرز نحو تحقيق الهدف ٤ من أهداف التنمية المستدامة، وفهم الاختلافات الهيكلية بين التقييمات المختلفة، واختيار الأدوات الأكثر ملاءمة لمختلف السياقات التعليمية (IIEP, 2023,18).

٤- استخدام أساليب وأدوات جديدة لدعم التحسينات في التخطيط والإدارة. من أكثر الأساليب التي اعتمد المعهد الدولي للتخطيط التربوي عليها لدعم مبادراته المختلفة، خاصة مبادرة النوع الاجتماعي، استخدام الحوافز وتطبيق نظام المساءلة، وهما نتيجتان مباشرتان لما قام به المعهد من مشروعات بحثية في إطار إستراتيجيته الحادية عشرة.

ففي دراسة رائدة حول: ما يحدث عندما تقود النساء المدارس، كشفت عن تأثير النوع الاجتماعي على القيادة المدرسية وعواقبه على تعلم الطلاب. ففي ١٤ دولة أفريقية ناطقة بالفرنسية، يلتحق ٢٢% فقط من الطلاب بالمدارس التي تقودها الإناث. ومع ذلك، حيثما تقود المرأة، تظهر نتائج إيجابية. وفي أربعة من هذه الدول، حققت المدارس التي ترأسها نساء أداءً طلابيًا أعلى في القراءة والرياضيات. ولقد مهد ذلك، في نيجيريا الطريق لدمج النوع الاجتماعي في سياسات الحكم والتعليم (IIEP, 2023, 24).

ولجعل الميزانيات تعمل من أجل التعليم، وكجزء من GCI، وتمويل من مؤسسات المجتمع المفتوح، يدعم المعهد ست فرق فنية من وزارات التعليم والمالية في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى، والشرق الأوسط، ومنطقة البحر الكاريبي، لتوثيق ودعم

الانتقال إلى الأداء، ووضع ميزانية برنامجية قائمة على تحسين المساواة والإنصاف بين الجنسين في التعليم ومن خلاله. ويمكن للحكومات تقليل الخسائر الكبيرة باستخدام الموارد المحدودة بشكل أكثر فعالية وكفاءة وإنصافاً، من خلال ربط مخصصات الميزانية بنتائج سياسة التعليم المقصودة، وتقليص أوجه القصور في أداء الإدارة العامة، والحد من التسرب والاستخدام الفعال للمعلومات والبيانات للرصد والتقييم والتعلم. كما قام المعهد أيضاً بتطوير دليل فني لإعداد الموازنة على أساس النتائج لدعم مسئولى وفنى وزارة التعليم في تنفيذ طريقة جديدة للموازنة لكوستاريكا (IIEP, 2023, 28).

كما كان المعهد رائداً في الأبحاث حول الأخلاقيات والفساد في التعليم منذ عام ٢٠٠١، واستمرراً للجهود البحثية يعمل المعهد حالياً على تمكين المجتمع المدني من معالجة الفساد في التعليم. انطلاقاً من أن الشفافية والمساءلة في التعليم تخلق الفرص لملايين الأطفال في جميع أنحاء العالم. ولتسريع التقدم، يمكن لقطاع التعليم الشراكة مع المجتمع المدني. وبناءً على نتائج البرنامج البحثي حول الأخلاقيات والفساد في التعليم، وبالتعاون مع مجلس أوروبا، ساعد المعهد المسئولين الحكوميين والجهات الفاعلة المؤسسية في الجبل الأسود على وضع ميثاق أخلاقي وطني لقطاع التعليم العالي. وفي هذا السياق، نظم المعهد ورشة عمل تدريبية عام ٢٠٢٢ لتشجيع ممثلى الأخلاقيات على المستويين المركزي والجامعي على وضع إستراتيجيات وأدوات لضمان التنفيذ الفعال للميثاق، الذي تم اعتماده رسمياً في عام ٢٠٢١. وسافر وفد من عشرات الممثلين من الجبل الأسود إلى باريس للتعلم من تجربة الجامعات الفرنسية والهيئات الأخلاقية التي تعالج قضايا النزاهة الأكاديمية والبحثية، في سلسلة من المناقشات ومجموعات العمل التي أشرف عليها المعهد (IIEP, 2022b, 29).

٥- الرصد الفعال للإصلاحات المخططة.

يدعم المعهد الدولي للتخطيط التربوي تطوير نظام إدارة معلومات شامل ومتكامل، ويعزز القدرات الوطنية لتصميمها وإدارتها. ويؤكد المعهد على استخدام المعلومات التي تنتجها أدوات وعمليات الرصد والتقييم في تنفيذ السياسات والخطط المحسنة. وتحقيقاً لهذه الغاية، يجمع المعهد قوته لتعزيز القدرات على مختلف مستويات نظام التعليم لرصد

ومراجعة خطط وسياسات القطاع. وفي الممارسة العملية، هذا يعنى: دعم إنتاج ونشر مراجعات السياسات لتحسين أداء النظام، والتدريب والتوجيه المصممين على مختلف جوانب الرصد والتقييم، والتوجيه الفنى الذى يستهدف صانعى القرار والفنيين على حدٍ سواء. ومع ذلك، فإن المعلومات اللازمة لتخطيط وإدارة وتحسين تقديم الخدمات غالبًا ما تكون غير كاملة أو مشتتة أو غير متوفرة فى الوقت المناسب. علاوة على ذلك، عندما تكون متاحة، غالبًا ما تكون غير مستغلة. ومما يزيد من تعقيد هذا التحدى حقيقة أن جانب الطلب فى الرصد والتقييم غالبًا ما يكون ضعيفًا، وهو ما يعوق السلطات التعليمية عن إنشاء أنظمة قوية وشفافة للرصد والتقييم (IIEP, 2021b, 41).

وفيما يتعلق باستجابات المقابلة الشخصية حول نجاح المعهد فى استخدام المشروعات البحثية لتنمية القدرات، فقد أكد كلا الفريقين من المخططين والباحثين على أن للمعهد من خلال أنشطته البحثية تأثير أقل على جانب الممارسة، وأكبر على جانب الفكر وزيادة الفهم والوعى لنظام التعليم. مع التأكيد على أنه بمرور الوقت، قد يدعم هذا النماء الفكرى تغييرات أكبر على مستوى الممارسة، بالنسبة للباحثين؛ نظرًا لأنهم فى حالة اتصال دائم بالإنتاج المعرفى للمعهد، للوفاء بمتطلبات العمل العلمى. بينما المخططون بوزارات التعليم، فهم أقل اتصالاً، إذ اتصالهم مدفوع بالطلب من جهة العمل فى أغلب الأحيان.

الخاتمة: نتائج عامة وتوصيات

بصفة عامة، يكاد يُجمَع جمهور المستهدفين من أصحاب المصلحة، على أن المنتجات المعرفية للمعهد الدولى للتخطيط التربوى تحظى باحترام كبير بين مجتمع التخطيط التعليمى، وأن لأبحاث المعهد سمعة أكاديمية راسخة ومعترف بها، وأنها تمثل فرصة تعليمية كبيرة. والأدلة على ذلك كثيرة. وفى الوقت ذاته، لا شك فى أن درجة تأثير المنتجات المعرفية للمعهد ليست واحدة على جميع المستفيدين؛ فقد تختلف عبر البرامج والمشروعات والسياقات المختلفة، كما أنها قد تختلف حسب درجة احتكاك المستفيدين بها. وقد توصل هذا البحث - الذى يهدف إلى التعرف على مدى مساهمة برامج ومشروعات المعهد البحثية، المطروحة فى إستراتيجيته الحادية عشرة (٢٠٢٢-٢٠٢٥)،

خلال عامي ٢٠٢٢ و ٢٠٢٣، فى التأثير على فكر المخططين والباحثين وممارستهم لعملية التخطيط التربوى، إلى ما يلى:

١- فيما يتعلق بالتأثير على الفكر

توصل البحث الحالى من خلال مؤشريه: التعلم والاستتارة الفكرية، المستخدمان

كدليل على حدوث تغيير فى فكر المخططين والباحثين إلى ما يلى:

١-١- أن المنتجات البحثية للمعهد تساعد جمهور المستفيدين على اكتساب معارف

ومهارات جديدة، ويوفر المعهد مختلف الوسائل ويطورها باستمرار بما يمكنه من تحقيق

ذلك. إلا أن فرص التعلم من مشروعات بعينها عملية غير متكافئة؛ فمن السهل وصول

الباحثين والمخططين الذين تشارك بلدانهم فى المشروع البحثى، بينما يصعب على

الآخرين ممن لم تشارك بلدانهم ذلك. وذلك لأسباب منها:

- المعهد لا يمتلك قاعدة بيانات شاملة للمشروعات البحثية.

- وجود فاصل زمنى طويل نسبياً بين إنجاز المشروع البحثى ونشره.

- عدم وجود خطة اتصال لكل مشروع بحثى.

وهناك الكثير من الأدلة المتعلقة باستخدام واستيعاب الأدلة المنتجة من مشروعات

معينة فى دول مشاركة، والقليل جداً من الأدلة على استخدامها خارج هذه الدول. على

سبيل المثال:

- يُجرى مكتب المعهد فى بوينس آيرس (IIEP-BA) مشروعاً بحثياً حول: سياسات لتحسين

نوعية التعلم فى أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي. وفى الدورة السادسة للمنتدى

الإقليمى حول هذا المشروع أكد ٩٠% من المشاركين أن المعرفة المكتسبة والمناقشات

التي تمت مشاركتها عززت مهاراتهم المهنية تجاه تحسين جودة التعليم والتحرك نحو

التعافى والتحول التعليمى فى مرحلة ما بعد كوفيد- ١٩.

- قدم المعهد من خلال مكتبه فى داکار (IIEP-Dakar)، برنامجاً لدعم إدارة جودة التعليم

الأساسى، شارك فيه ١٥ دولة أفريقية. وقد أحدث هذا تحولاً فى كيفية تعزيز الأنظمة

لإدارة جودة التعليم من خلال الممارسات الداخلية. ففى توجو، أدى البرنامج إلى إنشاء

درجة الماجستير فى إدارة الجودة للمسؤولين التنفيذيين فى وزارة التعليم. وفى الكاميرون،

- أعاد المستوى المركزي للوزارة أيضًا تنظيم اجتماعات المتابعة السنوية لخطط قطاع التعليم حتى يتمكن مسئولو التعليم اللامركزي من تحديد جدول الأعمال.
- ٢-١- أن المعرفة المكتسبة من المنتجات المعرفية المختلفة للمعهد تُشكل الطريقة التي يمكن بها التفكير وحل المشكلات. ومن أوجه الاستتارة الفكرية التي تحققت لدى المخططين والباحثين:
- تقديم مفاهيم جديدة، من شأنها تشكيل رؤية جديدة يكون لها تأثير واسع.
 - رؤية مشكلات لم تُرى، أو رؤية المشكلات في سياق جديد.
 - توسيع نطاق الفهم حول أنواع الحلول التي ينبغي النظر فيها والأكثر ملاءمة.
 - توفير إطارًا لتوجيه العمل.
- بالإضافة إلى ما تقدم، جاءت نتائج المقابلة الشخصية في هذا الشأن تؤكد على أن أكثر التغيرات هي:
- ٣-١- الثقة في القدرة على استخدام ما تم تعلمه.
 - ٤-١- الثقة بأن ما تم تعلمه يساهم في تحسين عملية التخطيط التعليمي.
 - ٥-١- تغيير المواقف.
 - ٦-١- تغيير لغة الحوار عند تناول قضايا التخطيط بما يعكس نتائج مشروعات المعهد وأبحاثه.
 - ٧-١- المشاركة في منتديات المعهد عبر الإنترنت.
 - ٨-١- تناول قضايا بحثية تعكس الأجندة البحثية للمعهد.
- ٢- فيما يتعلق بالتأثير على الممارسة المهنية لعملية التخطيط التربوي توصل البحث الحالي فيما يتعلق بهذا الشأن إلى النتائج التالية:
- ١-٢- إن تأثير المنتجات المعرفية للمعهد على تنمية القدرات ليست مهمة أساسية، ولا يتم إجراء مشاريع بحثية من أجل تنمية القدرات كهدف أساس في الممارسة الفعلية للمعهد. انطلاقًا من أن الهدف الثاني من الأهداف الإستراتيجية للمعهد يتعلق بإنتاج المعرفة من أجل: حصول الدول الأعضاء على المعرفة العملية واستخدامها في التخطيط والإدارة التعليمية. لذا، فإن ما أكدت عليه البيانات مجتمعة، من أن أنشطة تنمية القدرات التي

يقوم بها المعهد قد ساهمت فى تحسين المعرفة وبناء المهارات الفردية مما مكن الأفراد مهنيًا، هى نتيجة إيجابية بشكلٍ خاص فى ضوء حقيقة أن التقييم يُسلط الضوء على المشاركين فى الأنشطة التدريبية للمعهد، والمنتفعين بصورة مباشرة من أنشطة التعاون الفنى.

٢-٢- لا يبدو من حيث المبدأ أن تنمية القدرات للمخططين ناتج مقصود قد تم تحقيقه فى إطار المشروعات البحثية للمعهد خلال عامى ٢٠٢٢ و ٢٠٢٣. ومع ذلك، يمكن أن نفهم أنه فى إطار هذه المشروعات تم تقديم المزيد من الأمثلة على الروابط بين وظيفة البحث والتطوير وتطوير الممارسات المهنية للمخططين. على سبيل المثال، لا الحصر، اكتسب المخططون مهاراتٍ عديدة من وجود هذه المشروعات ببلدانهم، مثل: القدرة على تحليل وتشخيص قطاع التعليم، وإعداد خطط لدمج اللاجئين فى التعليم، والاستجابة السريعة للأزمات. إلا أن هذا التأثير كان قاصرًا على المخططين بوزارات التعليم بالدول المشاركة فى المشروع، بينما لم يمتد التأثير لأبعد من ذلك.

واستنادًا إلى المشروعات البحثية التى نُفذت فى إطار إستراتيجية المعهد (٢٠٢٢-٢٠٢٥) خلال عامى ٢٠٢٢ و ٢٠٢٣، تبين أن جانبى التغيير الناجح فى الممارسات والكفاءات على المستوى الفردى، هما:

٢-٣- مهارات جديدة مكتسبة. اكتسب المخططون مهاراتٍ عديدة من تنفيذ المشروعات ببلدانهم، مثل: القدرة على تحليل وتشخيص قطاع التعليم، وإعداد خطط لدمج اللاجئين فى التعليم، والاستجابة السريعة للأزمات. إلا أن هذا التأثير كان قاصرًا على المخططين بوزارات التعليم بالدول المشاركة فى المشروع، بينما لم يمتد التأثير لأبعد من ذلك. على سبيل المثال، فى توجو، استفاد المخططون من مشاركة بلدهم فى مشروع: : التخطيط الجزئى من توجو إلى نيبال فى تنمية القدرات لتحسين جودة خطط التعليم اللامركزية، فى تصميم نماذج إسقاطية للطلاب على التعليم، ورسم الخرائط المدرسية كأحد الحلول التى تضمن توافقًا أوثق بين توفير التعليم والاحتياجات المحلية.

٢-٤- استخدام أساليب وأدوات جديدة لدعم التحسينات فى التخطيط والإدارة. كان المعهد رائدًا فى استخدام الحوافز وتطبيق نظام المُساءلة، لدعم مبادراته المختلفة. ففى

دراسة رائدة حول: ما يحدث عندما تقود النساء المدارس، كشفت عن نتائج إيجابية حققتها المدارس التي ترأسها نساء. مهد ذلك، في نيجيريا الطريق لدمج النوع الاجتماعي في سياسات الحكم والتعليم.

وتشير النقطتان المذكورة أعلاه، إلى إخفاق المشروعات البحثية للمعهد في تحقيق النجاحات على مستوى المؤشرات الأخرى للتغيير الناجح في الممارسات والكفاءات، حيث: ٥-٢ - الاستخدام الأفضل للبيانات والأدلة. يتميز المعهد بقدرته على إنتاج وجمع الأدلة العملية حول مجموعة من الموضوعات ذات الصلة لتوجيه عملية تطوير سياسات التعليم والإصلاحات التعليمية. بينما هو كذلك، غالبًا ما يكون هناك رابط مقطوع بين إمكانية الوصول إلى الأدلة واستخدامها الفعلي.

٦-٢ - الرصد الفعّال للإصلاحات المخططة. بالرغم من دعم المعهد تطوير نظام إدارة معلومات شامل ومتكامل، يعزز القدرات الوطنية لتصميمها وإدارتها. ومع ذلك، فإن المعلومات اللازمة لتخطيط وإدارة وتحسين تقديم الخدمات غالبًا ما تكون غير كاملة أو مشتتة أو غير متوفرة في الوقت المناسب. علاوة على ذلك، عندما تكون متاحة، غالبًا ما تكون غير مستغلة. ومما يزيد من تعقيد هذا التحدي حقيقة أن جانب الطلب في الرصد والتقييم غالبًا ما يكون ضعيفًا، وهو ما يعوق السلطات التعليمية عن إنشاء أنظمة قوية وشفافة للرصد والتقييم.

٧-٢ - المشاركة في عملية صنع السياسات وتنفيذها. إن التأثير على السياسات نادرًا ما يُعزى بشكل مباشر إلى مشروع بحثي معين. فكما أن تنمية القدرات عرضية وليست مخططة في إطار المشروعات البحثية، كذلك تأثير السياسات، في حين أن التأثير على السياسات هي نقطة البدء في نجاح جهود المعهد البحثية في أي دولة.

وأخيرًا، ما الذي يمكن أن يفعله المعهد لتحقيق مزيد من الاستفادة من برامجه ومشروعاته البحثية؟. من قِبَل جميع المستفيدين منها، بما يحقق نمو للفكر وتطوير للممارسة.

- توسيع الشراكة بين المعهد الدولي للتخطيط التربوي ومكتبه بداكار وبوينس آيرس ووزارات التعليم والجامعات ذات السمعة الأكاديمية الراقية بمختلف الدول، من أجل الوصول بشكل أفضل إلى جمهور أوسع من غير المنتمين بالمشروعات البحثية.
- بناء قاعدة بيانات شاملة للمشروعات البحثية للمعهد، تعرض المشروع البحثي بكل تفاصيله بدءًا من اختيار المشروع، والفريق البحثي المشارك، والدول التي يُغطّيها، وأسباب الاختيار، ومخرجات تلك المشاريع. لتعميم الاستفادة من تلك المشروعات في دول أخرى لم تُنفذ بها.
- استخدام المعهد موارده لنشر مخرجات المشروعات البحثية بشكل أكثر فعالية.
- التركيز بشكل أقوى على الندوات الإقليمية لتنمية القدرات، والبحوث الإقليمية المقارنة، لتشجيع تبادل الخبرات بين الدول، وتغذية نتائج البحوث في مناقشة السياسات ووضع الإستراتيجيات حول المشروعات البحثية ذات الأولوية لكل بلد.
- اتخاذ التدابير لضمان مستوى أعلى من التفاعل المتبادل بين العمل الذي تقوم به وظيفة البحث ووظيفة التدريب والتعاون الفني، بما يعزز بشكل كبير قدرة المعهد على التخطيط التربوي، وإحداث تغيير في القدرات البشرية والمؤسسية والبيئية، وتغييرات ملموسة في السياسات.
- تقليص الفارق الزمني بين إنهاء المشروع ونشره، مما يؤدي إلى وصول المخرجات والنتائج البحثية للمشروع في الوقت المناسب.



المراجع العربية

- الصباغ، عبداللطيف الشيخ توفيق الشيرازى (١٤٢٦هـ/٢٠٠٥م). مصطلح التنوير: مفاهيمه واتجاهاته فى العالم الإسلامى الحديث (نظرة تقييمية). جدة: مجمع الفقه الإسلامى- منتدى الفكر الإسلامى. الأربعا ٧محرم ١٤٢٦هـ/ ١٦ فبراير ٢٠٠٥.
- جمعة، السيد على السيد (٢٠٢٣). القضايا التربوية المتضمنة فى حلقات المناقشات الإستراتيجية Strategic Debates للمعهد الدولى للتخطيط التربوى باليونسكو وإمكانية الاستفادة منها (دراسة تحليلية). دراسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالرزاقى). مج ٣٨. ع ١٢٢. الجزء الثانى. فبراير. ١٠١ - ١

المراجع الأجنبية

- Beeby, Clarence Edward (1963). Speech on the Occasion of IIEP's First Governing Board Meeting. Paris: UNESCO- IIEP. 18 July . In IIEP (2003). International Institute for Educational Planning: 40 years planning for change in education. Paris: UNESCO- IIEP Publications. 4.
- Davis, Nick& Mutch, Lisa (2006). Evaluation of the UNESCO International Institute for Educational Planning. Internal Oversight Service. Evaluation Section. Paris: UNESCO. 12 January.
- Farrell, Caitlin& Coburn, Cynthia (2016). What is the Conceptual Use of Research, and Why is it Important?. Blog Post. New York: The William T. Grant Foundation. April 8.
- Hijden, Peter van der & Martin, Michaela (2023). Short courses, microcredentials, and flexible learning pathways: A blueprint for policy development and action. Policy paper.Paris: UNESCO- IIEP.
- IIEP (1965). Educational Planning: An Inventory of Major Research Needs. Paris: UNESCO- IIEP.
- IIEP (1988).The IIEP Research Programme. IIEP Newsletter. Vol.6. No.1. January- March.
- IIEP (2003). International Institute for Educational Planning: 40 Years Planning for Change in Education. Paris: UNESCO- IIEP Publications.
- IIEP (2007). Medium Term Plan 2008-2013. Paris: UNESCO- IIEP.
- IIEP (2009). IIEP in Action. Overview of Activities 2008-2009. Paris: UNESCO- IIEP. Oct.
- IIEP (2013). Medium-Term Strategy 2014-2017 of the International Institute for Educational Planning: Planning Education, Building the Future. Paris: UNESCO- IIEP.
- IIEP (2017b). 10th Medium-Term Strategy 2018-2021. Paris: UNESCO- IIEP.
- IIEP (2019). Item 4 of the Agenda Report of the Director on the Activities Carried out by IIEP in 2019 and Operational Plan for 2020 Part I. Fifty-ninth Session of the IIEP Governing Board Paris. Paris: UNESCO- IIEP. 16-17 Dec.



- IIEP (2020). IIEP Basic Texts. Paris: UNESCO- IIEP.
- IIEP (2021b). 11th Medium-Term Strategy 2022-2025. Paris: UNESCO- IIEP.
- IIEP (2021c). IIEP in Action 2020- 2021. Paris: UNESCO- IIEP.
- IIEP (2021d). Report of the Director on the Operational Plan and Budget for 2022. Part II. Item 6 of the Agenda. Sixty-first session of the IIEP Governing Board. Paris: UNESCO- IIEP. 16–17 Dec.
- IIEP (2022a). Monitoring, Evaluation, and Learning Strategy 2022–2025. Paris: UNESCO – IIEP.
- IIEP (2022b). Report of the Director on the Implementation and Outcomes of IIEP’s 2022 Activities. Part I. Item 4 of the Agenda. Sixty-third session of the IIEP Governing Board. Paris: UNESCO- IIEP. 13–14 Dec.
- IIEP (2022c). Report of the Director on the Operational Plan and Budget for 2023. Part II. Item 4 of the Agenda. Sixty-third session of the IIEP Governing Board. Paris: UNESCO- IIEP. 13–14 Dec.
- IIEP (2023). IIEP in Action 2022-2023. 60th Anniversary Edition. Paris: UNESCO- IIEP.
- IIEP- Dakar Office (2018). Support for Education Quality Management. Dakar. Sénégal: IIEP-UNESCO Dakar.
- IIEP- Dakar Office (2022). Regional Experience Sharing Workshop. General Report. Dakar. Sénégal: IIEP-UNESCO Dakar. 21- 25 Feb.
- Kofman, Ava (2018). Bruno Latour. The Post-Truth Philosopher. Mounts a Defense of Science. New York City: New York Times Magazine, 25 Oct.
- Lewis, Suzanne Grant (2017b). Message from the Director. In IIEP (2017b). 10th Medium-Term Strategy 2018-2021. Paris: UNESCO- IIEP. 3.
- Maheu, René (1963). First Session of the IIEP’s Governing Board. In IIEP (2007). Medium Term Plan 2008-2013. Paris: UNESCO- IIEP. 6.
- Martin, Michaela& Stulgaitis, Manal (ed.) (2022). Refugees’ Access to Higher Education in their Host Countries: Overcoming the Super Disadvantage. Policy Paper. Paris: UNESCO- IIEP.
- OECD (2021). Applying Evaluation Criteria Thoughtfully. Paris: OECD.
- OECD/DAC (2019). Better Criteria for Better Evaluation. Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use. Paris: OECD. 10 Dec.
- Riddell, Abby& Visser-Valfrey, Muriel& McGinn, Noel F. (2012). Evaluation of IIEP’s Research. final report. Paris: UNESCO- IIEP.
- Social Impact Investment Taskforce (2014). Measuring Impact. Working Group G8. UK. 17 Sep. 6.
- The Work of the DAC Evaluation Network (2007). Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. Sida in co-operation with OECD/DAC. Stockholm. July.
- UNESCO (2022). Medium-Term Strategy for 2022-2029. Paris: UNESCO.



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا

ISSN (Print):- 1110-1237

ISSN (Online):- 2735-3761

<https://mkmgt.journals.ekb.eg>

المجلد (٩٠) يناير ٢٠٢٤م



-
- UN High Commissioner for Refugees (2019). Refugee Education 2030: A Strategy for Refugee Inclusion. Geneva. Switzerland: United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR). Sept.
- Varghese, N.V. (2008). Research: Ensuring Impact and Relevance. In IIEP (2008). A New Six-Year Cycle for IIEP 2008-2013. IIEP News Letter. XXVI (1). Paris: UNESCO- IIEP. January- April. 6.
- Waldhorn, Alexandra (ed.) (2022). PlanED Episode 2: Education in the face of climate change. Paris: UNESCO-IIEP.
<https://www.iiep.unesco.org/en/our-expertise/knowledge-generation-education-management-and-planning>
<https://www.iiep.unesco.org/en/institute/iiep-unesco-history-pioneering-institution>
<https://dakar.iiep.unesco.org/en/iiep-unesco-dakar-about-us>
<https://www.buenosaires.iiep.unesco.org/es/portal/mensaje-del-director-regional>
<https://www.iiep.unesco.org/en/60-years-14573>
<https://www.iiep.unesco.org/en/institute/monitoring-and-evaluation-how-we-look-impact>
<https://www.iiep.unesco.org/en/our-expertise/crisis-sensitive-educational-planning>
<https://www.iiep.unesco.org/en/our-mission/teacher-management-refugee-settings>
<https://www.iiep.unesco.org/en/our-expertise/flexible-learning-pathways-higher-education>
<https://www.iiep.unesco.org/en/our-expertise/flexible-learning-pathways-higher-education>
<https://dakar.iiep.unesco.org/en/programs/support-basic-education-quality-management>