



مسألة كفاءة المعلم: إعداد منظومة قوية لتطوير قدرات

المُعلم في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

المحتويات

الملخص التنفيذي

01 المقدمة

02 الكشف عن العوائق التي تحول دون
تحصيل الطلاب

03 التصدي للتحديات الأساسية:
وصفة للنجاح

04 آفاق المستقبل



الملخص التنفيذي

تولي دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا أهمية كبيرة لنتائج تحصيل الطلاب في مراحل التعليم من رياض الأطفال حتى الصف الثاني عشر. ومع ذلك، فإن أدائهم على المؤشرات والتصنيفات الدولية لم يرق بعد إلى هذا الطموح. ويعتقد خبراء التعليم على مستوى العالم أن كفاءة المعلمين هي أمر بالغ الأهمية لنجاح الطلاب في مراحل التعليم من رياض الأطفال إلى الصف الثاني عشر (انظر الصفحة رقم 7). إذاً، كيف يمكننا ضمان حصول كل طالب على معلمين متميزين؟

يقترح هذا التقرير تطبيق إطار تطوير قدرات المعلمين في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بهدف تنمية معلمين مؤثرين. يعتمد الإطار على أربعة مراحل رئيسية في رحلة تطوير قدرات المعلم، بدءاً من عملية إعداد المعلمين الأولي وصولاً إلى تطوير القيادة المهنية والتعليمية. يُحدد الإطار الأنشطة التي يجب تنفيذها وفرص التطوير التي يجب توفيرها من قبل الجهات الوطنية والإقليمية والمحلية في منظومة تطوير قدرات المعلمين. عند تطبيق هذا الإطار، يمكننا تحديد الفجوات والتحديات الشائعة في المنظومة خلال رحلة تطوير قدرات المعلم، وتقديم اقتراحات للجهات المعنية بشأن الإجراءات المستهدفة لمعالجة هذه المشاكل. بالطبع، يجب أن نأخذ في عين الاعتبار التنوع الكبير داخل منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. ستختلف تجارب المعلمين بناءً على ما إذا كانوا يعملون في القطاع الحكومي أو الخاص كما ستتأثر بالنظام السياسي والاقتصادي المختلف لكل بلد. لا تهدف هذه القيادة الفكرية إلى تعميم تجارب المعلمين، بل إلى تشجيع إجراء المزيد من الأبحاث المتعمقة والشاملة في رحلة المعلم في كل بلد.

ومع الأخذ في الاعتبار النظام الداخلي لكل بلد، ندعو الجهات المعنية مثل وزارات التعليم وهيئات ضمان الجودة وكليات التربية والمدارس إلى تعزيز كفاءة المعلمين من خلال تطبيق هذا الإطار كأداة تهدف إلى:

- إجراء تحليل عميق لتجارب المعلمين على مدار رحلة تطوير قدراتهم.
- إجراء تقييم مفصل لنقاط القوة والضعف داخل منظومة تطوير قدرات المعلمين.
- بناء رؤية موحدة وواضحة لكفاءة المعلمين بشكل تعاوني.





01

المقدمة

دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا لديها أهداف طموحة حول نتائج تحصيل الطلاب

تتميز منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بالتنوع، فلا يمكن تطبيق نهج عام واحد في إصلاح التعليم. ولكن، تتفق دول هذه المنطقة على أهمية التعليم كمحرك رئيسي لتحقيق الأهداف الاقتصادية. مع الأخذ في الاعتبار أن 55% من السكان لا تتعدى أعمارهم 30 سنة، تتحمل حكومات منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا مسؤولية الأجيال الشابة¹. وتكمن نتائج التعليم في صلب الاستراتيجيات الوطنية والخطط الواسعة لبناء اقتصاد عالمي معرفي تنافسي.

تُشير الجهود المبذولة لتحسين نتائج تحصيل الطلاب في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا إلى نتائج واعدة، مثل زيادة ميزانيات التعليم وتحديث المناهج الدراسية والتركيز على مواضيع العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات، بالإضافة إلى اعتماد نظام التعلم عبر الإنترنت كاستجابة سريعة لجائحة كوفيد-19. مع ذلك، على الرغم من هذه المبادرات، تُسجل جميع دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا درجات أقل من المتوسط (أي أقل من 500 نقطة) في اثنين من التقييمات الدولية الرئيسية — الدراسة الدولية لقياس مدى تقدم القراءة في العالم (PIRLS) ودراسة الاتجاهات الدولية في الرياضيات والعلوم (TIMSS) ستحتاج دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا إلى تنفيذ سياسات ومعايير ومبادرات مُستهدفة تعتمد على الأدلة وتتناول المسائل الأساسية التي تؤثر على الأداء² وذلك لتحقيق هدفها في تحقيق نتائج فوق المتوسط في هذه التقييمات. فما هي تلك المسائل الأساسية، وكيف يمكن معالجتها بفعالية؟





02

الكشف عن العوائق
التي تحول دون
تحصيل الطلاب

مسألة كفاءة المعلمين وارتباطها بأداء الطلاب بداية من مرحلة رياض الأطفال إلى الصف الثاني عشر

عند فحص التحليلات والأطر المثبتة دولياً لنجاح التعليم من مرحلة رياض الأطفال إلى الصف الثاني عشر، تشمل العوامل الأكثر شيوعاً ما يلي 3, 4, 5:



يُشار غالباً إلى بحث جون هاتي حول المصادر الرئيسية للتفاوت في تحصيل الطلاب⁶، حيث يُشير إلى أن المعلمين يشكلون 30% من التفاوت في تحصيل الطلاب، في حين تُساهم عوامل مثل المنزل والمدارس والأقران بنسبة تتراوح بين 5% و10% لكل منها. بالإضافة إلى ذلك، تُشير دراسات أخرى إلى أن المعلمين المتميزين يمكنهم تحسين درجات طلابهم في البرنامج الدولي لتقييم الطلبة بنسبة تصل إلى 53% مقارنةً بنظرائهم الذين يفتقدون إلى مهارات التدريس لنفس الطلاب⁷.

**معلم يتلقى الدعم والتحفيز القوي ويتمتع بأساس قوي في المحتوى التعليمي وطرق التدريس



إن أهمية المعلم راسخة في التقاليد التاريخية والثقافية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. كيف يمكننا إذاً ضمان أن يحصل كل شاب على معلمين متميزين؟ وما العوائق التي قد تحول دون تحقيق ذلك في الوقت الحالي؟

فَمُ لِلْمَعْلَمِ وَقَّهَ التَّبْجِيلَا كَادَ الْمَعْلَمُ أَنْ يَكُونَ رَسُولَا
أَعْلَمَتْ أَشْرَفَتْ أَوْ أَجَلُّ مَنْ الَّذِي يَبْنِي وَيُنْشِئُ
أَنْفُسَا وَعُقُولَا

أحمد شوقي، شاعر مصري مشهور

إِذَا مَاتَ الْإِنْسَانُ انْقَطَعَ عَمَلُهُ إِلَّا مِنْ ثَلَاثَةٍ مِنْ صَدَقَةٍ
جَارِيَةٍ وَعِلْمٍ يُنْتَفَعُ بِهِ وَوَلَدٍ صَالِحٍ يَدْعُو لَهُ

الرسول محمد صلى الله عليه وسلم (رواه صحيح مسلم)

إن التأثير الأعظم على تحصيل الطلاب ليس العرق،
ولا الفقر، بل كفاءة المعلم.

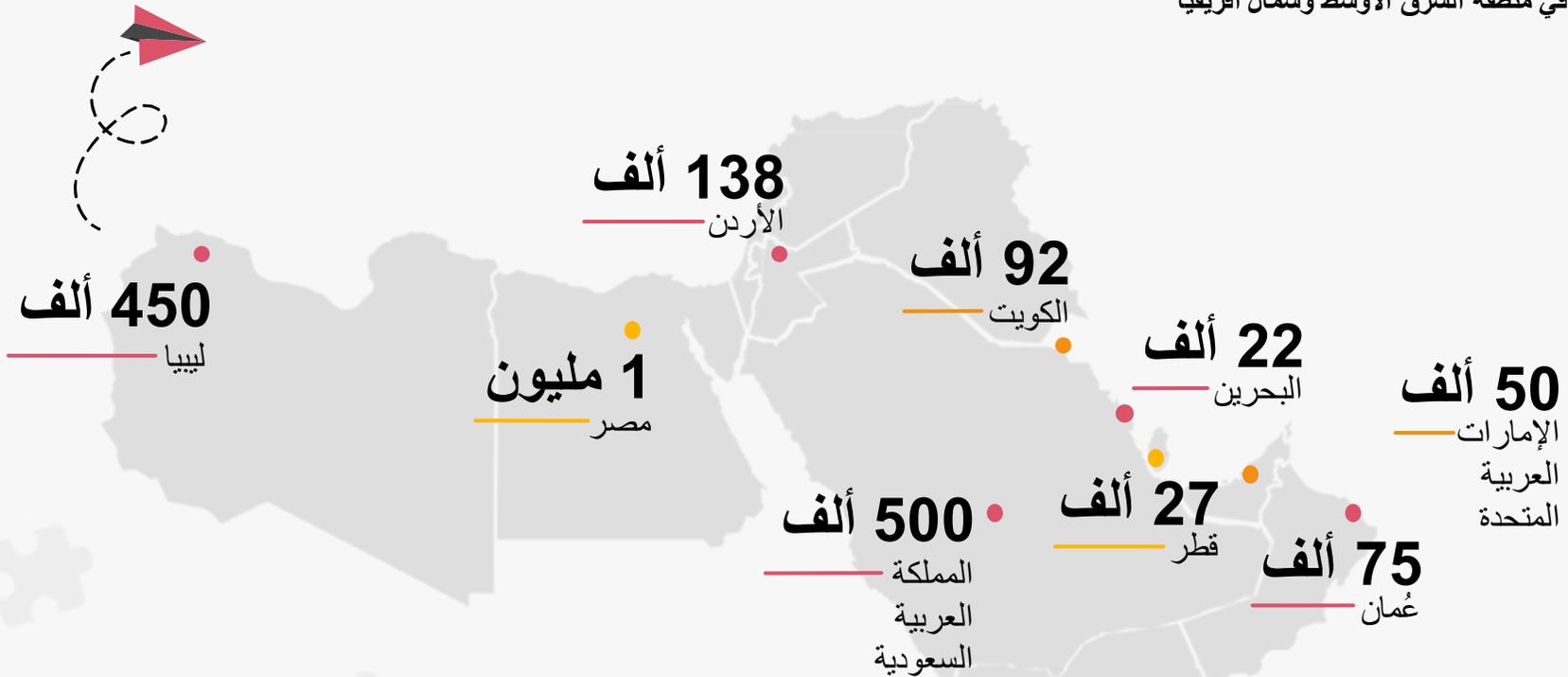
هاري وونغ، تربوي

رحلة تطوير قدرات المعلمين ينتج عنها معلمين متميزين. يوجد أربع مراحل رئيسية في هذه الرحلة، لكل منها مجموعة من المخاطر الخاصة بها

حققت دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تقدماً كبيراً في تطوير قدرات المعلمين من خلال إنشاء مؤسسات مخصصة، مثل كلية الإمارات للتطوير التربوي (تأسست في سنة 2007) في الإمارات العربية المتحدة، والمعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي (تأسس في سنة 2021) في المملكة العربية السعودية، وأكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين (تأسست في سنة 2009) في الأردن.

بينما توظف المملكة العربية السعودية والأردن ومصر مجتمعين أكثر من 1.5 مليون معلم، لا يزال هنالك نقص في التوثيق الشامل لتجارب تطوير قدرات المعلمين الفريدة واحتياجاتهم.

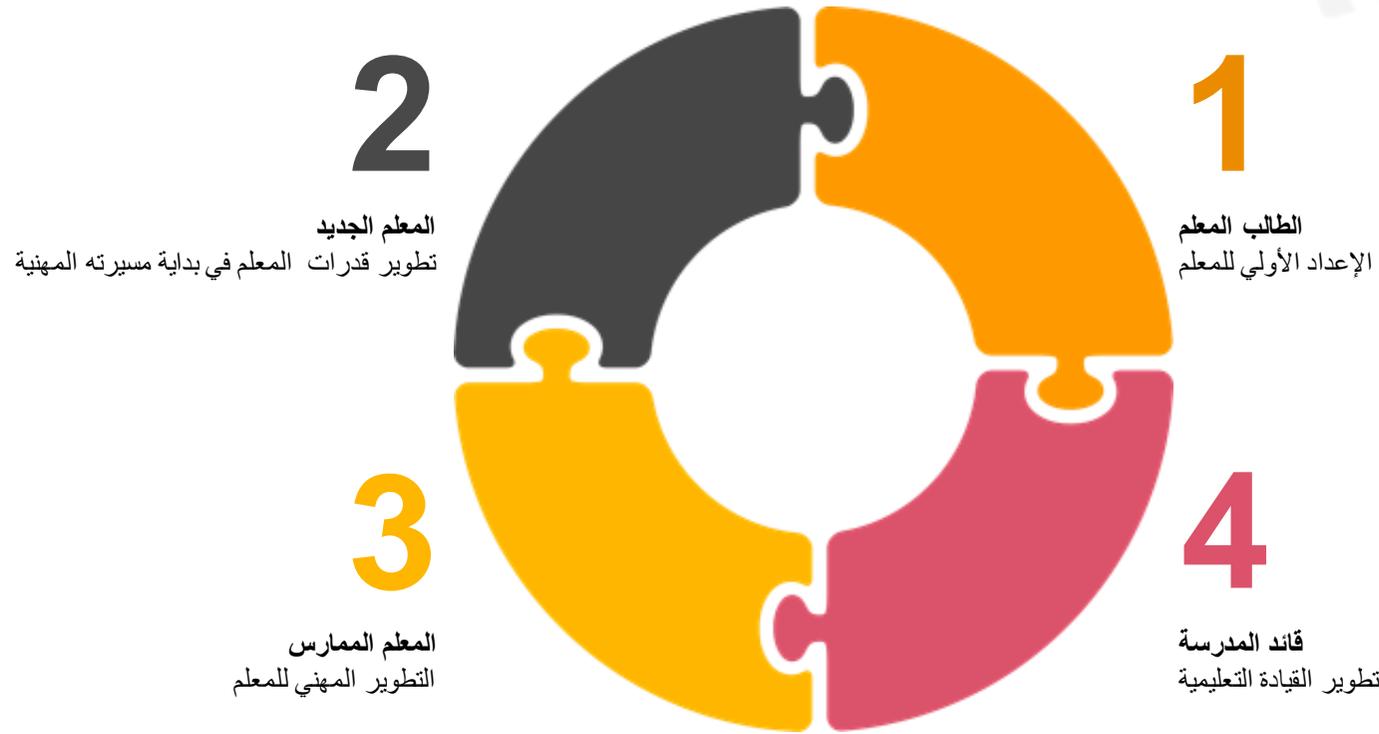
عدد المعلمين في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا



المصدر: إحصاءات رسمية ومعلومات متاحة للعمامة

تبدأ رحلة التطوير المهني للمعلم قبل توليه أول وظيفة له بفترة طويلة، وتستمر طوال مسيرته المهنية، وتحتاج إلى دعم بعد مرحلة التدريب الأولية.

تتكون رحلة تطوير قدرات المعلم على مدى مسيرته المهنية من أربع مراحل رئيسية:



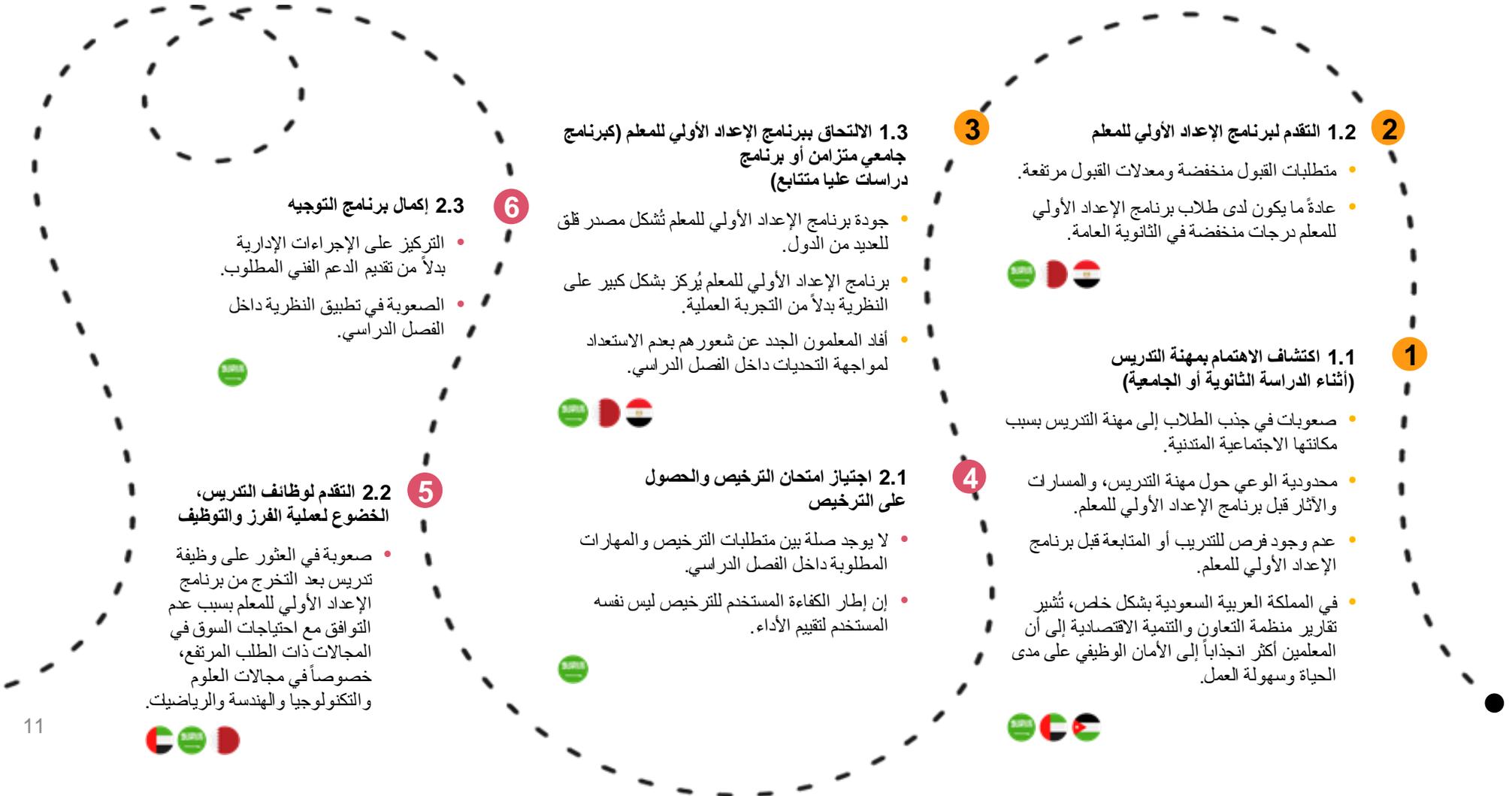
تُمثل كل مرحلة من هذه المراحل فرصة لتشكيل وبناء معلمين مميزين. يُمكن للجهات المعنية بالتعليم على مستوى العالم الاستفادة من هذه الفرص، ولكن تحقيق ذلك يتطلب تقييماً دقيقاً للتحديات التي تواجههم في كل مرحلة من مراحل الرحلة.

يُمكن تلخيص أبحاث شركة بي دبليو سي في الشرق الأوسط ودراسة الأدبيات ذات الصلة 8,9,10,11,12,13,14 في قائمة غير شاملة لعوامل الخطر في كل خطوة من رحلة تطوير قدرات المعلم في المنطقة على وجه الخصوص.

ملخص توضيحي لأهم التحديات التي عادةً ما تواجهها دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في كل مرحلة من مراحل رحلة تطوير قدرات المعلم (غير شامل)

01. الطالب المعلم - الإعداد الأولي للمعلم

02. المعلم الجديد - تطوير قدرات المعلم في بداية مسيرته المهنية



ملخص توضيحي لأهم التحديات التي عادةً ما تواجهها دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في كل مرحلة من مراحل رحلة تطوير قدرات المعلم (غير شامل)

03. المعلم المتمرس - التطوير المهني للمعلم

04. قائد المدرسة - تطوير القيادة التعليمية

8 3.2 الوصول إلى فرص التطوير المهني للمعلم

- تنوع محدود في التطوير المهني المبكر (معظمها تدريبات أو ندوات، مع عدم توافر الكثير من البدائل مثل البحث المستمر، مجتمعات التعلم المهنية، و برامج الإرشاد)
- نقص الحوافز.
- يُحد العبء الوظيفي المرتفع من الوقت المتاح للتطوير المهني المبكر.
- مشاركة محدودة مستمرة أو منتظمة في التطوير المهني المبكر.
- انخفاض كفاءة المدرسين في بعض الدول.
- تفاوت فرص الحصول على تدريب عالي الجودة عبر المناطق المختلفة.

7 3.1 الوصول إلى فرص النمو المهني والترقيات

- طرق غير واضحة للترقية وزيادة المقابل المالي.
- عدم وضوح عملية التقييم وصلتها بالترقية والتطوير.

9 3.3 تلقي الملاحظات باستمرار على مدار السنة ثم الحصول على نتائج التقييم النهائية

- خطط التنمية الفردية ليست متطورة كفاية بعد التقييم.
- عدم وجود ما يكفي من التوجيه والإرشاد
- التسائل عن دقة التقييم.

11 4.2 المشاركة في برامج تطوير القادة

- طرق غير واضحة.
- تنوع محدود في التطوير المهني المبكر (معظمها تدريبات أو ندوات)
- نقص الحوافز.

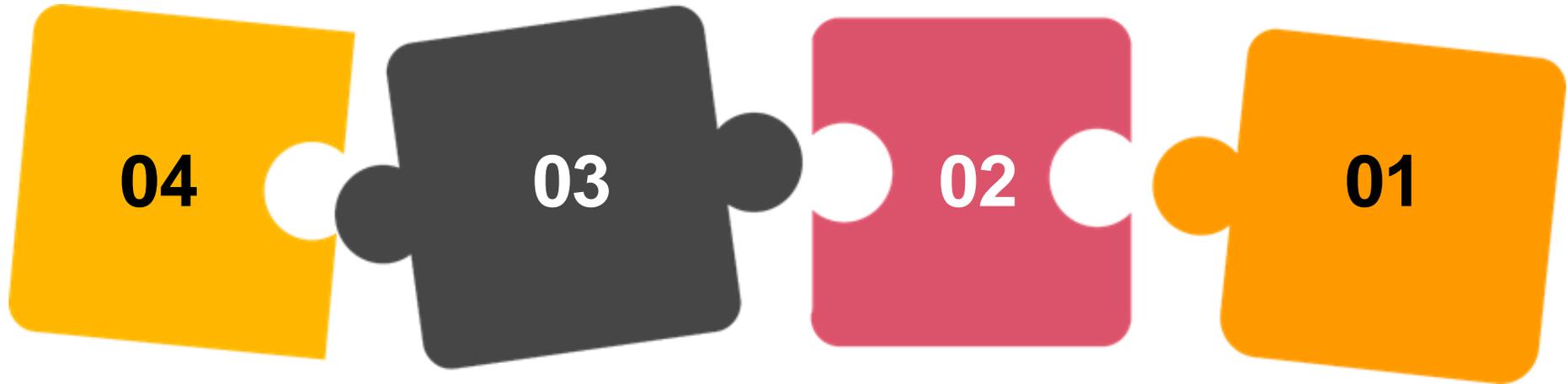
10 4.1 إدارة مراجعات الأداء وتخطيط التنمية والتطوير المهني

- التغييرات في المناهج الدراسية ودور المعلم وأولويات التعليم (مثل المهارات المستقبلية والمهارات الرقمية وغيرها)
- معرفة محدودة في تقديم تطوير مهني على مستوى المدرسة بناءً على الاحتياجات.

التحدي الأساسي: ضعف التعاون بين الجهات المعنية

هناك الكثير لتتعلمه من قصص النجاح الإقليمية والدولية في التخفيف من تحديات التطوير المهني للمعلم. من الأمثلة على ذلك، وضع متطلبات قبول صعبة لبرنامج الإعداد الأولي للمعلم، كما هو الحال في فنلندا، حيث تتراوح معدلات القبول بين 10% إلى 40%¹⁵، أو دمج برنامج توجيه المعلم الصارم الذي يُدار مركزياً في سنغافورة لمدة سنتين والمكون من ست خطوات¹⁶، وكذلك الإطار الثلاثي الخطوات في أستراليا لتصميم خطط تطوير مهني شخصية فعالة¹⁷. بينما يعتبر تحديد مثل هذه التدخلات الجيدة أمراً يسيراً نسبياً، فإن تجاربنا تُشير إلى أن تنفيذها يكون صعباً للغاية إذا لم تكن منظومة التعليم والجهات المعنية فيه منظمين ومتناغمين بشكل جيد.

طرح عدد من تحديات المنظومة بشكل متكرر¹⁸ في جميع أنحاء منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، والأكثر شيوعاً هي:



04 نقص التنسيق والتناغم بين الجهات المعنية

غالباً ما يكون هناك عدم ترابط بين الجهات، مثل هيئات ضمان الجودة والمدارس، أو بين القائمين على توظيف المعلمين وكليات التربية. في دراسة أجريت لقطر، أكد المشاركون في مجموعة التركيز على ضعف التعاون بين وزارة التعليم والتعليم العالي وكلية التربية في جعل التدريس مهنة جذابة¹⁹.

03 أدوار ومسؤوليات غير واضحة

في المملكة العربية السعودية، على سبيل المثال، يتولى تفويض ترخيص المدرسين عدة منشآت، مثل هيئة تقويم التعليم والتدريب والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني والمعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي، مما ينتج عنه مخاطر تكرار العمل وتقليل المساءلة.

02 استخدام غير متنسق لمعايير وكفاءات المعلم

في المملكة العربية السعودية، على سبيل المثال، تُستخدم وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ووزارة التعليم وهيئة تقويم التعليم والتدريب أطراً مختلفة، مما يزيد من تعقيد دور المعلم ويُقلل من تركيزه.

01 أهداف غير واضحة فيما يتعلق بتطوير قدرات المعلم، مما يؤدي إلى محدودية تتبع الأثر وتحقيقه

دراسة أمينة التمامي حول برامج القيادة التعليمية في مصر²⁰، على سبيل المثال، تُناقش مبادرات التطوير المهني للمعلم غير المتسقة والتي تفتقر إلى رؤية أو أهداف واضحة. هذا أدى إلى توفير معلمين غير مؤهلين وتقليل الثقة في المهنة.

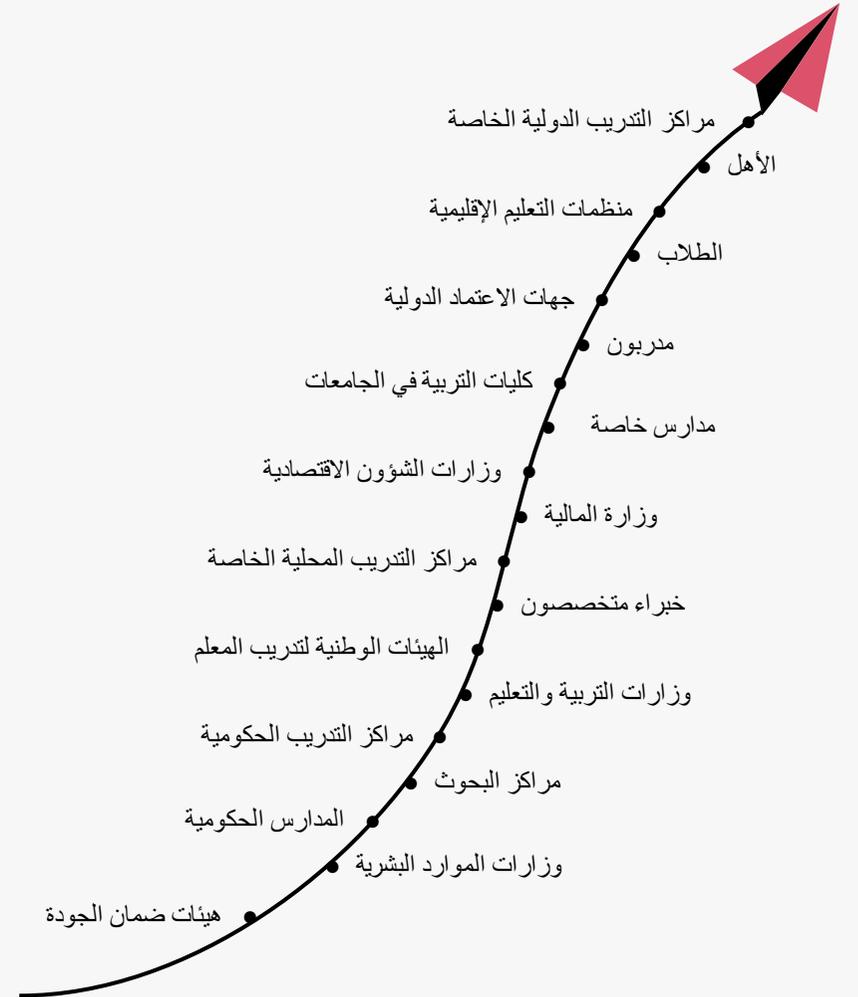
ذلك يوضح رحلة تطوير قدرات المعلم لخطر عدم التناسق و/أو التعقيد الزائد، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى عدم تلبية احتياجات المستفيد النهائي - المعلم.

من الضروري أن تكون جهود كل جهة مدعومة من قبل الأطراف المسؤولة عن الأجزاء الأخرى من الرحلة. على سبيل المثال، قد تُصمم وزارة التعليم برنامج تطوير مهني ممتاز، ولكن إذا كانت متطلبات القبول منخفضة لبرنامج الإعداد الأولي للمعلم تُعني أن القوى العاملة التعليمية لا تتكون من معلمين متحمسين وشغوفين، فسيظل هناك دائماً حد لتأثير البرنامج. قد تنفذ كلية التربية حملة توعية وتواصل هامة لتغيير المفاهيم الراسخة حول مهنة التدريس، ولكن إذا ظلت رواتب المعلمين وظروف العمل دون المستوى المطلوب، فلن يتغير الكثير.

يُبرز هذا الحاجة إلى التعاون والرؤية المشتركة بين صنّاع السياسات، والجهات التنظيمية ومقدمي التدريب والمدارس والمعلمين. كل واحد من تلك الجهات المعنية يمكن أن يكون مناصراً لرحلة أفضل للمعلم.

تكمّن جذور هذه التحديات في حقيقة أن منظومات تطوير المعلمين كبيرة وتشمل العديد من الجهات. تعبر الجهات المعنية عالمياً عن قلقهم بشأن ضعف التعاون بين منظومات تطوير قدرات المعلمين الخاصة بهم ويجدونها صعبة التوجيه²¹.

ضعف التعاون بين الجهات المعنية الأساسية على مدار رحلة تطوير قدرات المعلم





03

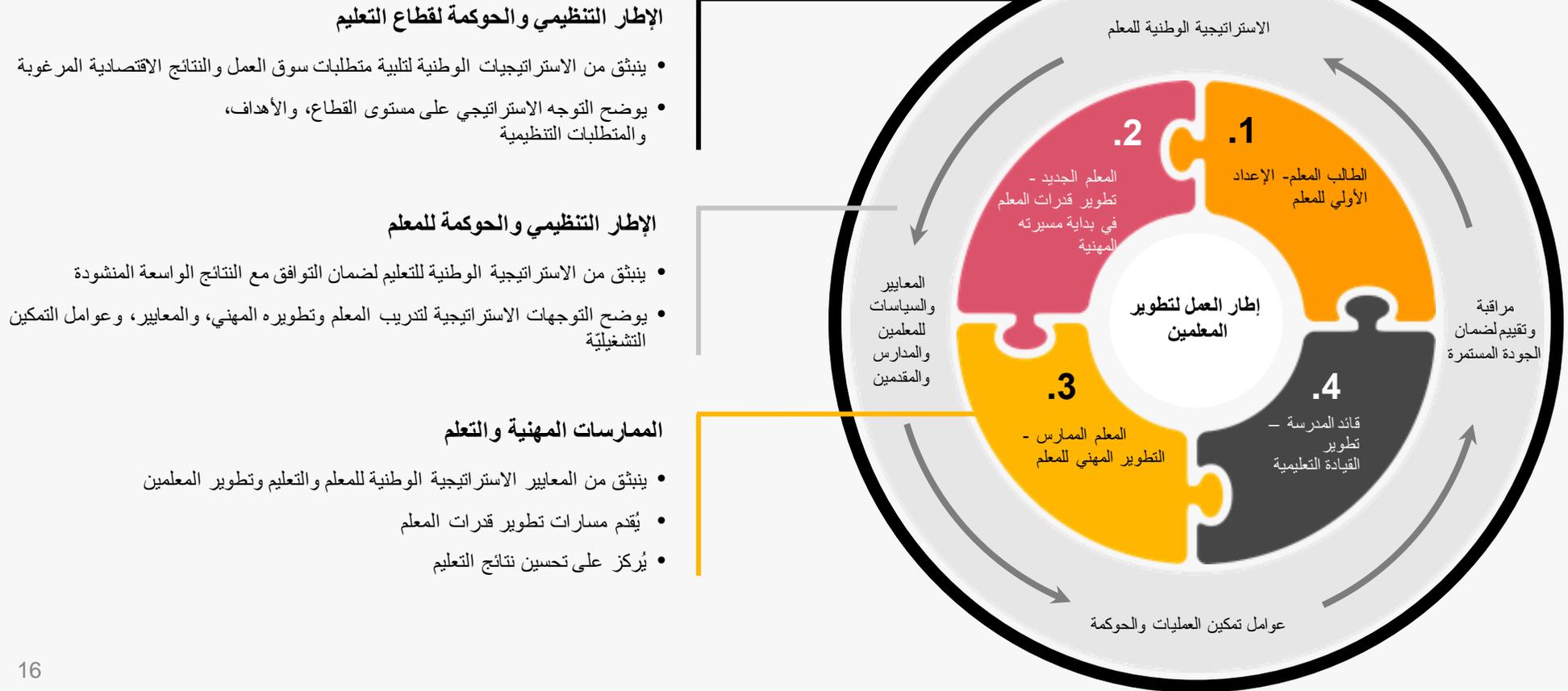
التصدي للتحديات
الأساسية: وصفة للنجاح

يُعد إطار تطوير قدرات المعلمين بمثابة أداة للأطراف في المنظومة لتحديد نقاط الضعف والدعوة إلى إيجاد حلول وإدارة الجهات المعنية

يمكن استخدام هذا الإطار لتقييم قوة منظومة تطوير قدرات المعلمين ومساعدة الجهات المعنية على تصور كيفية عمل النظام بوضوح وتحديد نطاق أدوارهم؛ حيث تسود الرقابة؛ وكيف يمكنهم العمل معاً بشكل أكثر فعالية.

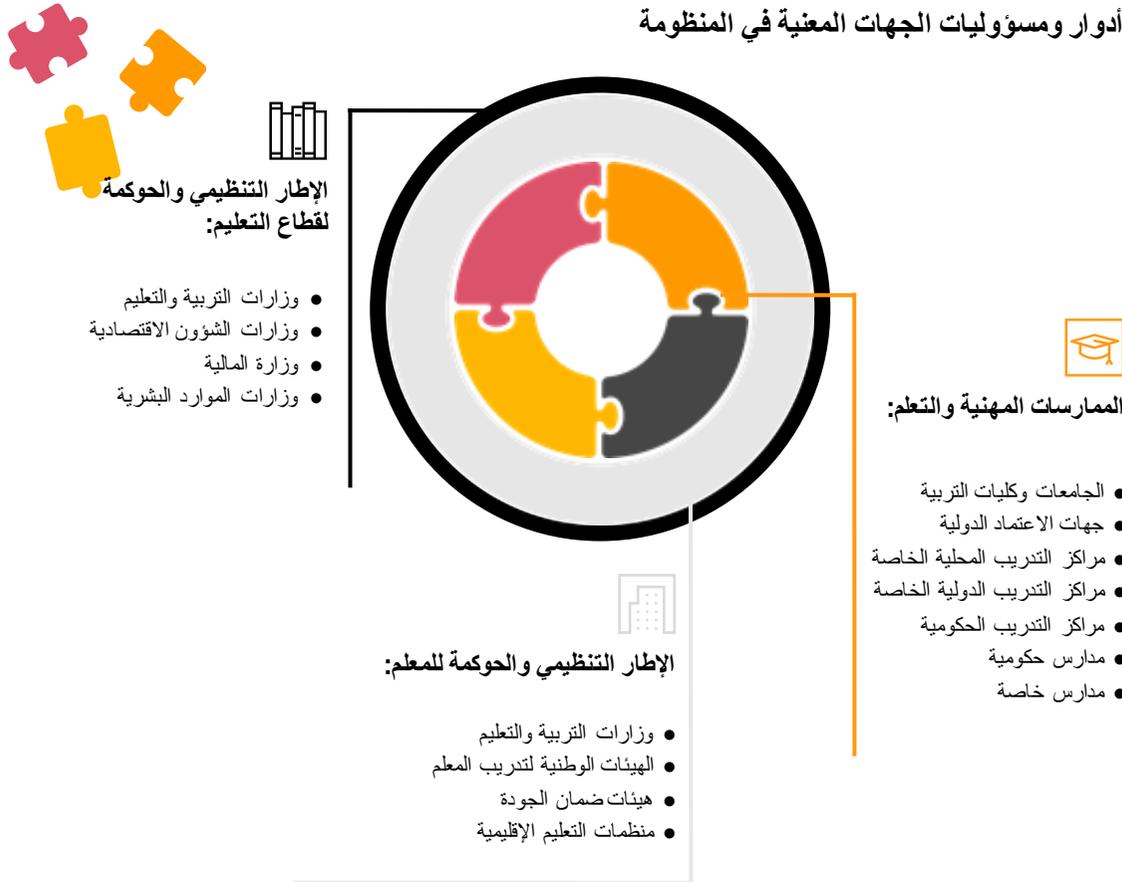
يُحدد إطار تطوير قدرات المعلمين بالاعتماد على أفضل الممارسات العالمية الهيكل العام لمنظومة قوية عبر ثلاثة مستويات، مع وضع رحلة المعلم في المنتصف 22، 23.

إطار تطوير قدرات المعلمين



من خلال توضيح دور الجهات المعنية في إطار العمل لتطوير قدرات المعلمين، تُصبح أدوارهم ومسؤولياتهم أكثر وضوحاً. يُمكن للدول استخدام هذا الإطار لتحديد الأنشطة التي تقع تحت مسؤولية كل طرف ذو علاقة، ومن ثم تحديد الفجوات، والتداخلات المحتملة، وقضايا الاستقلال.

أدوار ومسؤوليات الجهات المعنية في المنظومة



على المستوى الخارجي (الإطار التنظيمي والحوكمة لقطاع التعليم)، تُحدد الجهات التنظيمية الوطنية التوجه الوطني والأولويات الاقتصادية. وفي المستوى الثاني (الإطار التنظيمي والحوكمة للمعلم)، تُبني السلطات القطاعية والإقليمية الأساس الذي يتضمن:

• **الاستراتيجية الوطنية للمعلم:** تشمل الأنشطة تطوير أهداف الإعداد الأولي للمعلم وتطوير قدرات المعلم في بداية مسيرته المهنية والتطوير المهني للمعلم وتطوير القيادة التعليمية، بالإضافة إلى مؤشرات الأداء الرئيسية، والمبادرات وخطط القوى العاملة وما إلى ذلك.

• **المعايير والسياسات:** تشمل الأنشطة تطوير معايير وسياسات متسقة وموائمة للإعداد الأولي للمعلم وتطوير المعلم في بداية مسيرته المهنية والتطوير المهني للمعلم وتطوير القيادة التعليمية وترخيص المعلم، اعتماد البرامج والتوظيف والاحتفاظ وإدارة الأداء وما إلى ذلك.

• **عوامل تمكين العمليات والحوكمة:** تشمل الأنشطة إعداد وإدارة منصات التفاعل مع المواهب ونظم إدارة المعلمين ونظم إدارة التعلم ونظم إدارة الأداء وتحليلات البيانات والتقارير وما إلى ذلك.

• **ضمان الجودة المستمر:** تشمل الأنشطة مراقبة وترخيص واعتماد وتقييم عملية تقديم برنامج الإعداد الأولي للمعلم وبرنامج تطوير المعلم في بداية مسيرته المهنية وبرنامج التطوير المهني للمعلم وبرنامج تطوير القيادة التعليمية بالإضافة إلى مقدمي تلك البرامج.

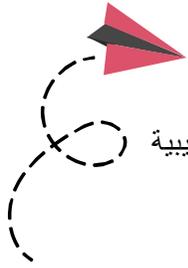
على المستوى الثالث الداخلي (الممارسة المهنية والتعلم) – لأجل برنامج الإعداد الأولي للمعلم وبرنامج تطوير المعلم في بداية مسيرته المهنية وبرنامج التطوير المهني للمعلم وبرنامج تطوير القيادة التعليمية – يقوم المشغلون والمزودون بإجراء تحليلات للاحتياجات وتخطيط العروض السنوية وتصميم وتطوير البرامج والتقييمات. كما يقومون بأنشطة التوعية والجذب وفرز المتقدمين وتقديم البرامج وتقييم وإصدار الشهادات أو التأهيل للمتعلمين وضمان جودة وتقييم برامجهم بالنسبة للمدارس بشكل خاص، تُعتبر عملية تقديم الملاحظات وإدارة الأداء أيضاً أداة رئيسية لنمو وتطوير المعلمين، خصوصاً عندما تكون مخصصة. ما لم يكن هناك جهد منسق ومركز عبر كافة المستويات الثلاثة، فإننا نعتقد أن المنظومة تضعف وتصبح رحلة المعلم في خطر.





04

آفاق المستقبل



لتطوير الاستثمارات في تطوير قدرات المعلمين الحاليين والمستقبليين، يمكن لإطار العمل تطوير قدرات المعلمين والرؤى المستخلصة من هذا التقرير أن توجه الحكومات والمؤسسات التدريبية والمدارس إلى:

1. إجراء تحليل شامل لنقاط القوة والضعف في منظومتهم.
2. إعداد رؤية شاملة ومترابطة لكفاءة المعلمين.
3. إجراء تحليل مفصل لتجربة المعلم على مدار رحلة تطوره.

تلعب كل جهة معنية دور على مختلف المستويات في منظومة التطوير المهني للمعلم. يُمكن تحليل وفهم هذه الأدوار باستخدام إطار العمل لتناول الأسئلة التالية:

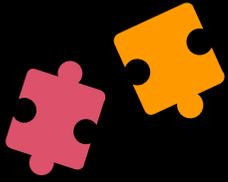
1. **لماذا:** هل لديك اتجاه استراتيجي واضح؟ هل أهدافك فيما يتعلق بتطوير قدرات المعلم محددة بوضوح؟ كيف يُمكن تقييم فعالية المنظومة، وما هي الآليات التي يجب تبنيها لضمان الجودة؟
2. **من:** هل دور كل جهة محدد بوضوح؟ هل تقوم بدورها بفعالية؟ هل هناك فجوات أو تداخلات أو فرص للتعاون؟ ما هو الدور الذي تحتاج إلى لعبه لتعزيز المنظومة؟
3. **ماذا:** هل أنشطتك متوافقة مع بقية المنظومة (إطارات الكفاءة الوطنية السياسات والمعايير والأنظمة والبيانات وغيرها)؟ هل تقوم بجميع الأنشطة المطلوبة منك لتقديم أفضل تجربة للمستفيدين؟
4. **أين:** كيف تعمل المنظومة بشكل متساوٍ؟ ما هي الفجوات الموجودة في مناطق معينة وما هي التدخلات الخاصة التي قد تكون ضرورية لتحسين الوصول؟
5. **كيف:** كيف يمكن مواءمة برامج التدريب مع أهداف المناهج وطرق التدريس لضمان أقصى تأثير على نتائج تعلم الطلاب؟ كيف يمكنك إشراك الجهات المعنية المختلفة (الأهل والطلاب والمجتمع الأوسع) في دعم والمشاركة في مبادرات تدريب المعلمين وتطوير القادة؟

الاستثمار في تدريب المعلمين وتطوير القيادة لا يُمثل فقط استثماراً في المعلمين، بل في مستقبل التعليم والمجتمع ككل. من خلال تزويد المعلمين وقادة المدارس بالدعم والموارد اللازمة للتفوق، يمكن للحكومات والمدارس تعزيز بيانات حيث يحصل كل طالب على فرصة لتحقيق النجاح.

المراجع

- ¹ OECD Public Governance Reviews, Youth at the Centre of Government Action: A Review of the Middle East and North Africa, 2022
- ² KSA Vision 2030 Human Capability Development Program 2020 – 2025, Delivery Plan
- ³ National Center on Education and the Economy NCEE), Framework for a High-Performing Education System
- ⁴ Bill and Melinda Gates Foundation, K-12 Education, 2023
- ⁵ UNICEF
- ⁶ John Hattie, Visible Learning: The Sequel - A Synthesis of Over 2,100 Meta-Analyses Relating to Achievement, 2023
- ⁷ The Skills Revolution and the Future of Learning and Earning, World Government Summit 2023
- ⁸ Laura Goe, Alanood Khalifa Alkaabi, Richard J. Tannenbaum, Listening to and Supporting Teachers in the United Arab Emirates: Promoting Educational Success for the Nation, ETS Research Report Series, April 2020
- ⁹ Hadeel Alkhateeb, Michael H. Romanowski, Abdellatif Sellami, Abdullah M. Abu-Tineh, and Youmen Chaaban. Challenges facing teacher education in Qatar: Q methodology research. Heliyon. 2022 Jul 3;8(7):e09845
- ¹⁰ Ghalia Ghawi, Najwa AlQbeilat, Jordan's Teachers in a Global Landscape, Jordan Ministry of Education, Queen Rania Foundation, UK Aid Direct, and Global Affairs Canada, 2020
- ¹¹ Education in Saudi Arabia, OECD, 2020
- ¹² OECD Teaching and International Learning Survey 2018 Volumes 1 and 2
- ¹³ Teaching in the United Arab Emirates: 10 Lessons from TALIS, OECD, 2020
- ¹⁴ Amina Eltemamy, Developing a Programme of Support for Teacher Leadership in Egypt, International Journal of Teacher Leadership, Spring 2019
- ¹⁵ Monitor Toolbox Finland, European Commission, Education and Training Monitor 2023
- ¹⁶ Empowered Educators, Singapore: A Teaching Model for the 21st Century, The National Center on Education and the Economy, Stanford Center for Opportunity Policy in Education (SCOPE), 2016
- ¹⁷ Practical Guide – Professional Learning Design, Australian Institute for Teaching and School Leadership (AITSL), 2020
- ¹⁸ PwC analysis
- ¹⁹ Hadeel Alkhateeb, Michael H. Romanowski, Abdellatif Sellami, Abdullah M. Abu-Tineh, and Youmen Chaaban, Challenges facing teacher education in Qatar: Q methodology research. Heliyon, 2022
- ²⁰ Amina Eltemamy, Developing a Programme of Support for Teacher Leadership in Egypt, International Journal of Teacher Leadership, Spring 2019
- ²¹ Teacher Policy Development Guide, UNESCO, 2015
- ²² PwC Analysis
- ²³ Teacher Policy Development Guide, UNESCO, 2015





المؤلفين

في شركة بي دبليو سي، نشعر من خلال ممارستنا لاستشارات التعليم والمهارات في الشرق الأوسط بشغف تجاه تحقيق منطقتنا لأهدافها نحو بناء أنظمة تعليم قوية وتمكين المعلمين وطلابنا. نعلم أن قوة الأمة تبدأ بقوة شعبها وأول من يراهم هم المعلمون. أملنا أن يساعد هذا الإطار في أن تتخذ جميع الجهات المعنية في منظومة تطوير قدرات المعلمين خطوة واحدة على الأقل نحو فهم وتعزيز هذا الأساس.

ليلى الدباغ

مديرة، التعليم والمهارات، شركة بي دبليو سي في الشرق الأوسط

layla.el-dabbagh@pwc.com



الدكتور أيهم فيومي

مدير إداري، التعليم والمهارات، شركة بي دبليو سي في الشرق الأوسط

ayham.fayyumi@pwc.com



سالي جيفري

قائدة، شبكة التعليم والمهارات العالمية، شركة بي دبليو سي في الشرق الأوسط

sally.jeffery@pwc.com



المساهمون:

رولاند هانكوك

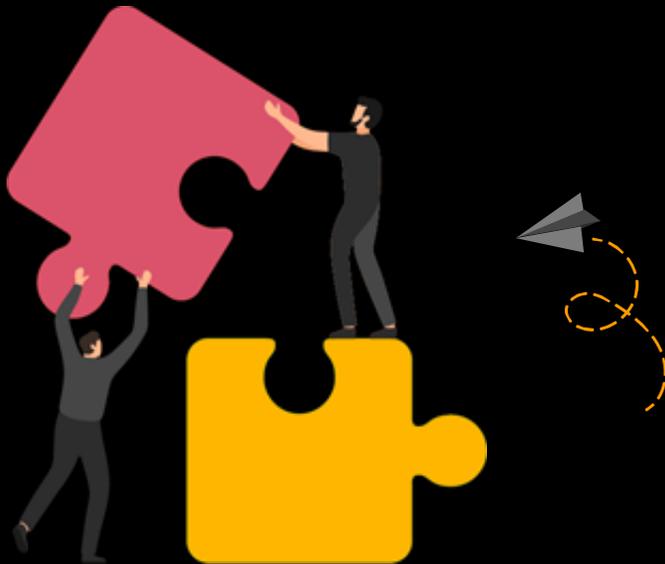
قائد، استشارات التعليم والمهارات
شركة بي دبليو سي في الشرق الأوسط
roland.hancock@pwc.com

شريهان خليل

مديرة أولى، التعليم والمهارات
شركة بي دبليو سي في الشرق الأوسط
sherihan.khalil@pwc.com

يمنى نصر

أخصائية تعليم
yomna.yasser.ahmed.nassar@pwc.com



نبذة عن بي دبليو سي

هدفنا في بي دبليو سي هو تعزيز الثقة في المجتمع وحل المشاكل الهامة. بي دبليو سي هي شبكة شركات متواجدة في 151 بلداً ويعمل لديها 364,000 موظف ملتزمون بتوفير أعلى معايير الجودة في خدمات التدقيق والاستشارات والضرائب. لمزيد من المعلومات، يرجى زيارة موقعنا الإلكتروني www.pwc.com.

تأسست بي دبليو سي في الشرق الأوسط منذ أكثر من 40 عاماً ولديها 30 مكتباً في 12 دولة، حيث يعمل بها حوالي (11,000) موظف. (www.pwc.com/me). بي دبليو سي تشير إلى شبكة بي دبليو سي و/ أو واحدة أو أكثر من الشركات الأعضاء فيها، كل واحدة منها هي كيان قانوني مستقل. للمزيد من المعلومات يرجى زيارة موقعنا الإلكتروني www.pwc.com/structure.

© 2024 بي دبليو سي. جميع الحقوق محفوظة