

برنامج *Education Out Loud* هو صندوق الشراكة العالمية من أجل التعليم لدعم منظمات المجتمع المدني في مجال المناصرة والمساءلة في التعليم. يهدف البرنامج إلى تعزيز قدرة المجتمع المدني على المشاركة في تخطيط قطاع التعليم، وحوار السياسات ورصدها، وتعزيز الشفافية والمساءلة في السياسات التعليمية الوطنية، فضلا عن خلّ ق بيئة تمكينية عالمية وإقليمية أقوى لجهود الدعوة والشفافية التي يبذلها المجتمع المدني في التعليم.

WWW.EDUCATIONOUTLOUD.ORG

المستوى الثالث: التكاليف التي تتطلب ملحقاً لاتفاقية المنحة

هل يتطلب تغييراً في وثائق مقترح المستفيد (نعم / لا) ؟	أين يتم توثيق التغيير؟	كيفية طلب/ الإبلاغ عن التغيير ؟	أي مستوى من التغيير/ التكيف ؟	ما الذي يجب تغييره/ تكيفه ؟
<p>نعم اقترح سردى: القسم 2 (نظرية التغيير (TOC) والاستراتيجية) والأقسام الأخرى ذات الصلة حيثما ورد ذكرها + إطار عمل النتائج (RFW) + مصفوفة المخاطر</p>	<p>الاتفاقية الإضافية للمنحة الملحق د (من اتفاقية المنحة): وثائق مقترحات المشروع المعدلة والموقعة.</p>	<p>نموذج تكيف مشروع المستفيد لوحدة الإدارة الإقليمية (RMU)</p>	<p>تغيير كامل في الاستراتيجية يغير الغرض العام للمشروع</p>	<p>نظرية التغيير والاستراتيجية العامة</p>
<p>نعم اقترح سردى: معلومات عن المتقدم + القسم 6 + الميزانية + مصفوفة المخاطر</p>	<p>الاتفاقية الإضافية للمنحة الملحق د (من اتفاقية المنحة) : وثائق مقترحات المشروع الموقعة</p>	<p>نموذج تكيف مشروع المستفيد لوحدة الإدارة الإقليمية (RMU)</p>	<p>تغيير المستفيد الرئيسي أو أعضاء التحالف</p>	<p>تكوين الاتحاد/ التحالف</p>

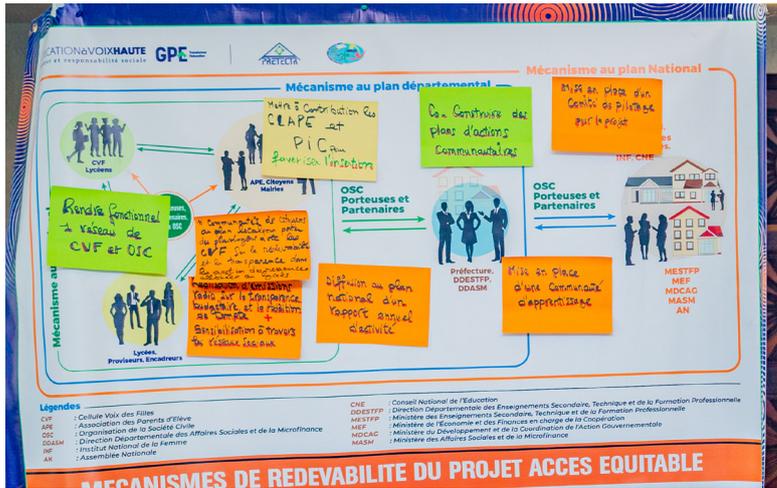
المستوى الثاني: التكاليف التي تتطلب موافقة وحدة الإدارة الإقليمية (RMU)

هل يتطلب تغييراً في وثائق مقترح المستفيد (نعم / لا) ؟	أين يتم توثيق التغيير؟	كيفية طلب/ الإبلاغ عن التغيير ؟	أي مستوى من التغيير/ التكلفة ؟	ما الذي يجب تغييره/ تكيفه ؟
نعم ميزانية المشروع	خطة تنفيذ المشروع التقرير المالي التالي	نموذج تكيف مشروع المستفيد لوحدة الإدارة الإقليمية (RMU)	التغيير ضمن أو بين سلسلة من الأنشطة/النتائج المحددة التي تتجاوز عتبة 10% من ميزانية المستفيد.	الأنشطة/النتائج المحددة
نعم ميزانية المشروع	التقرير المالي الميزانية المعدلة	نموذج تعديل مشروع المستفيد لوحدة الإدارة الإقليمية (RMU)	تغييرات في تعديلات الميزانية بنسبة 10% أو أكثر على مستوى المجموع الفرعي/مستوى النتائج المحددة على أساس سنوي.	الميزانية
نعم مصفوفة المخاطر	التقرير نصف السنوي التالي مصفوفة المخاطر المعدلة	نموذج تعديل مشروع المستفيد لوحدة الإدارة الإقليمية (RMU)	تغيير في المخاطر التنظيمية أو البرمجية أو السياقية أو تغيير في مستوى المخاطر.	مصفوفة المخاطر
نعم إطار النتائج (RFW)/إطار المراقبة (MFW) المقترح السري: الملخص التنفيذي + القسم 2	إطار النتائج المعدل (RFW)	نموذج تكيف مشروع المستفيد لوحدة الإدارة الإقليمية (RMU)	تغيير الأهداف أو النتائج أو المخرجات أو المؤشرات أو المستهدفات	إطار النتائج
نعم اقتراح سري: القسم 2 والأقسام ذات الصلة حيث تم ذكر نظرية التغيير (TOC) نموذج إطار النتائج (RFW) + مصفوفة المخاطر نموذج إطار المراقبة (MFW) + مصفوفة المخاطر + الميزانية	اقتراح سري معدل ومخطط نظرية التغيير (TOC) إذا تأثر نموذج إطار النتائج المعدل (RFW) إذا تأثر مصفوفة المخاطر المعدلة إذا تأثرت الميزانية	نموذج تكيف مشروع المستفيد لوحدة الإدارة الإقليمية (RMU)	التغيير في تدفق عملية التغيير في نظرية التغيير (TOC)، ولكن ليس تغييراً في الهدف العام للمشروع.	نظرية التغيير والاستراتيجية العامة
لا	خطاب من البنك / تأكيد من البنك الملحق (من اتفاقية المنحة)	إرسال بريد إلكتروني إلى وحدة الإدارة الإقليمية (RMU)	تغيير في جهة الاتصال الرئيسية للمستفيد، أو المسؤولين الرئيسيين في الإدارة، أو المؤقتين على الحسابات المصرفية، أو تغيير في الحساب المصرفي الفعلي.	أخرى

المستوى الأول: التكييفات التي لا تتطلب موافقة

هل يتطلب تغييراً في وثائق مقترح المستفيد (نعم / لا) ؟	أين يتم توثيق التغيير؟	كيفية طلب/ الإبلاغ عن التغيير ؟	أي مستوى من التغيير/ التكيف ؟	ما الذي يجب تغييره/ تكيفه ؟
لا	خطة تنفيذ المشروع التقرير المالي التالي	إبلاغ وحدة الإدارة الإقليمية (RMU) إرسال خطة تنفيذ المشروع الجديدة(PIP).	تغيير في الأنشطة المحددة وفيما بينها دون تجاوز عتبة إعادة تخصيص ميزانية المستفيد البالغة % 10 .	الأنشطة/النتائج المحددة
لا	التقرير نصف السنوي التالي : القسم 3 : التغييرات السياقية والبرنامجية والتنظيمية وإدارة المخاطر القسم 6 : الدروس المستفادة	إبلاغ وحدة الإدارة الإقليمية (RMU) إرسال خطة تنفيذ المشروع الجديدة (PIP)	تغييرات في أساليب/نهج التنفيذ في أنشطة محددة أو سلسلة من الأنشطة دون تجاوز عتبة إعادة تخصيص ميزانية المستفيد البالغة % 10 .	النهج، المنهجية، طريقة العمل
لا	التقرير نصف السنوي التالي: القسم 3: التغييرات السياقية والبرنامجية والتنظيمية وإدارة المخاطر القسم 6: الدروس المستفادة	إبلاغ وحدة الإدارة الإقليمية (RMU)	تغييرات في أصحاب المصلحة لإشراكهم في أنشطة/نتائج محددة أقل من عتبة إعادة تخصيص ميزانية المستفيد البالغة % 10 .	أصحاب المصلحة
لا	التقرير نصف السنوي التالي : قسم 4.6 حول التعلم خطة التعلم المعدلة	إبلاغ وحدة الإدارة الإقليمية (RMU)	تغيير في مجالات التعلم أو طرق تنفيذها.	خطة التعلم
لا	التقرير المالي التالي الميزانية المعدلة	إبلاغ وحدة الإدارة الإقليمية (RMU)	إعادة تخصيص الميزانية داخل/بين نتائج محددة أقل من عتبة المستفيد البالغة % 10 . يجب الحفاظ على تقسيم فئات التكلفة.	الميزانية

ما هي التكاليف التي تتطلب موافقة من قبل المستفيدين، ومن أين؟



المستوى 1: التكاليف التي لا تتطلب موافقة
 طالما أن الأهداف العامة تبقى كما هي، هناك العديد من الأمور التي يمكن للمستفيدين تعديلها وتكييفها في مشاريعهم دون الحاجة إلى موافقة من وحدات إدارة برنامج EOL. يتم الإبلاغ عن التعلم الناتج عن إجراء هذه التغييرات في التقرير نصف السنوي للمستفيدين.

المستوى 2: التكاليف التي تتطلب موافقة وحدة الإدارة الإقليمية (RMU)
 توجد تكاليف أخرى تتطلب موافقة بسيطة من وحدات الإدارة الإقليمية (RMU) التابعة لبرنامج EOL، للتأكد من أن الأهداف نفسها ما زالت متبعة.

المستوى 3: التكاليف التي تتطلب ملحقاً لاتفاقية المنحة
 عدد قليل جداً من التكاليف يتطلب تغييراً في اتفاقية المنحة بين برنامج EOL والمستفيدين، ولكن هذه التكاليف ممكنة أيضاً.

يُرجى الاطلاع على المخطط الانسيابي التالي للحصول على تفاصيل حول ما يمكن تغييره وما يجب فعله ضمن المستويات الثلاثة لتكيف المشروع

متى قد تحتاج خطط وأنشطة المستفيدين إلى التكيف؟

هناك عدد من المحفزات تستدعي تكيف الاستراتيجيات والأنشطة. بعض الأمثلة والتوضيحات هي :

مثال: تشكيل لجنة جديدة معنية بتعليم الفتيات، مما يستوجب تطوير استراتيجيات للتأثير على أعضائها باستخدام أدلة من المجتمع المدني.

مثال: تغير الوزير أدى إلى تغيير أولويات الحكومة، لذا يجب إعادة استهداف الأنشطة.

مثلا: أدت أزمة بيئية إلى إغلاق المدارس وتشريد العديد من المتعلمين والمعلمين، لذا هناك حاجة للدعوة لضمان قبولهم في مدارس جديدة أو إنشاء مساحات تعليم بديلة.

مثال: يظهر مشروع المراقبة المجتمعية أنهم يحصلون على نتائج أفضل عندما يشارك المتعلمون أنفسهم في جمع البيانات، ولكن هذا أكثر تكلفة للتنفيذ، لذا يتم تعديل المشاريع والميزانيات المستقبلية.

مثال: نجحت منظمات أخرى في استخدام أداة تتبع الالتزامات لمراقبة التزامات الحكومة. إنهم يستخدمون هذه الأداة لإشراك صانعي القرار في اجتماعات "Townhall". هذا شيء ترغب في تجربته.

فرص جديدة للعمل على قضايا معينة، مع أصحاب مصلحة أو جهات فاعلة جديدة، أو أجزاء من الحكومة، أو لاستخدام استراتيجيات مناصرة مختلفة.

تحولات في الإمكانيات - الأنشطة التي لن تنجح بعد الآن بسبب التغيرات في السياق.

احتياجات جديدة للمناصرة - على سبيل المثال الأزمات أو الأحداث السياسية.

تعلم ما ينجح وما لا ينجح - التغييرات بناءً على تجربتك في تجربة مقاربات أو استراتيجيات معينة.

تجريب مقاربات جديدة لأنك تعتقد أنها قد تنجح، أو أنها نجحت في أماكن أخرى.

الإدارة التكيفية والمخاطر

يمكن أن تلعب أساليب الإدارة التكيفية دوراً مهماً للغاية في تخفيف المخاطر المرتبطة بالمنظمات وأنشطتها ومشاريعها. وذلك لأنها تتيح إعادة التفكير وإعادة التخطيط بناءً على مستويات المخاطر المتغيرة، والتغيرات في ما هو ممكن أو آمن. يمكن أن تزيد المخاطر وتنقص في أوقات مختلفة.

يجب أن تشمل حلقات التفكير والتغذية الراجعة كيفية تغير المخاطر المرتبطة بالأنشطة، وقد تتطلب تعديلات الخطط تغييرات في سجلات المخاطر.

الإدارة التكيفية والمراقبة والتقييم

تركز بعض أنشطة المراقبة والتقييم على المساءلة وإظهار الأثر. يمكن أن تدعم أنشطة المراقبة الأخرى والبيانات التي تم جمعها عمليات التكيف قصيرة المدى.

تؤكد أساليب المراقبة والتقييم التي تدعم التكيف على قياس النتائج بدلاً من المدخلات أو المخرجات، وعلى البيانات والمؤشرات التي تعطي إحساساً فورياً بما هو فعال. كما أنها تأخذ في الاعتبار النتائج غير المتوقعة أو عندما لا تسير الأمور كما هو مخطط لها. إذا لم تنجح الأمور، فالمهم هو إظهار التعلم من تلك التجربة.

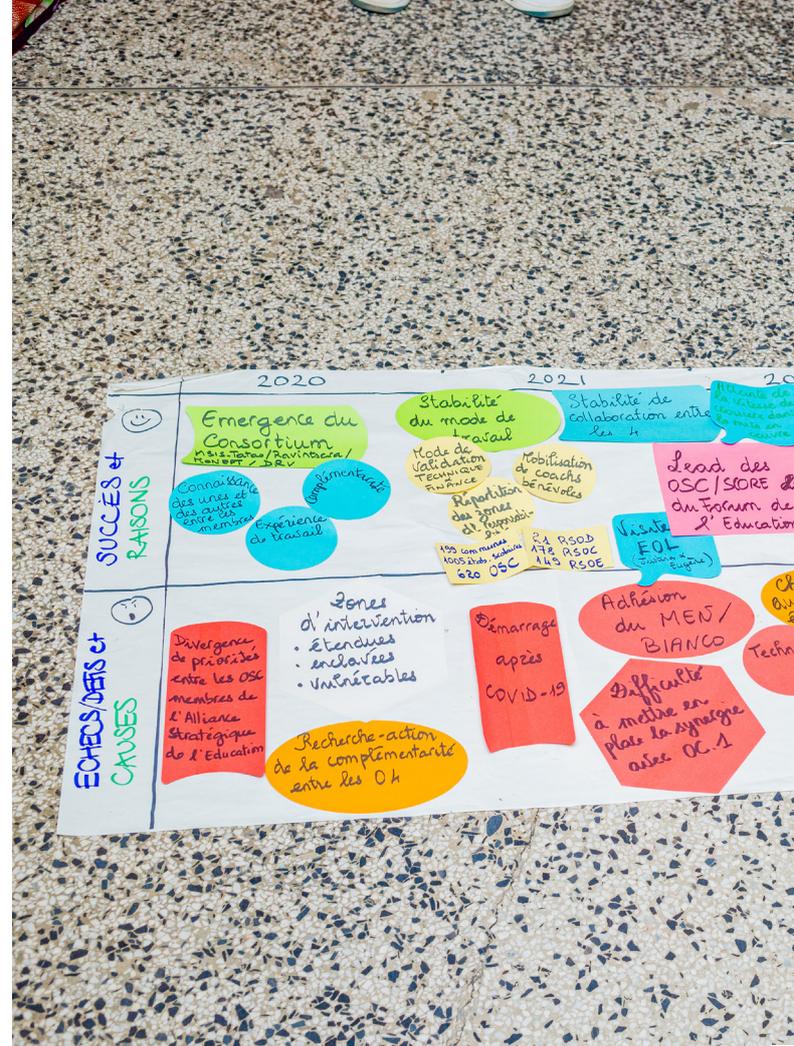
بهذه الطريقة، يجب تصميم أنظمة المراقبة والتقييم للتعلم - وليس فقط للمساءلة.

الإدارة التكيفية والتعلم

يدعم كلا النوعين من التكيف وجود ثقافة من التفكير المستمر فيما ينجح، وما لا ينجح، ولماذا يحدث ذلك.

ويمكن أيضاً تحفيز التكيف الاستباقي من خلال التعلم من الخبرة، أو من خلال عمل الآخرين.

وهذا يعني أن زيادة قدرتنا على التكيف تعتمد أيضاً على وجود آليات وممارسات تعلم قوية - والتي يشير إليها البعض باسم "حلقات التغذية الراجعة" بين مجموعة من الإجراءات والمجموعة التالية. وهذا يعني بناء ثقافة التعلم في منظماتنا.



نوعان من التكيفات

1. التكيف التفاعلي

يمكن وصف بعض التغييرات أثناء تنفيذ المشروع بأنها عمل مرن الاستجابة للتغيرات في ما هو ممكن، أو الوضع الجديد الذي نجد أنفسنا فيه. تحدث التغييرات عندما يتغير شيء آخر أولاً.

على سبيل المثال، قد تكون هناك حاجة إلى تغييرات في الميزانية لتعكس التكاليف المتغيرة، أو قد لا تكون الأنشطة ممكنة بعد الآن.

2. التكيف الاستباقي

بعض التغييرات تكون أكثر استراتيجية. وتأتي هذه التغييرات من خلال تعلم ما يصلح وما لا يصلح، وتوقع الفرص.

على سبيل المثال، قد تنشأ فرص جديدة للتأثير على سياسة التعليم مما يؤدي إلى تغييرات في أنشطة المناصرة، أو قد نرغب في تجربة استراتيجيات المناصرة والتأثير الجديدة بالنسبة لنا ولكنها نجحت في أماكن أخرى.

كيف تبدو الإدارة التكيفية بالنسبة لبرنامج (EOL) ؟

إن العمل التكيفي يسمح لنا بوضع ما نتعلمه أثناء عملنا موضع التنفيذ، وتحسين ما نقوم به، واغتنام الفرص الجديدة.

- تعديل الخطط والاستراتيجيات لاغتنام الفرص
- التعلم من الخبرة - والنجاحات والإخفاقات على السواء
- التفكير في الأشخاص الذين نحاول التأثير عليهم، وأفضل طريقة للوصول إليهم
- أخذ وقت منتظم للتوقف والتفكير فيما نفعله، ولماذا نفعله، وكيف يسير العمل
- التعلم من الآخرين وتعديل الخطط بناءً على ذلك
- إعادة النظر في خطط المناصرة عندما تتغير الأمور في السياق السياسي
- الاختراع والاختبار والتجريب لتحقيق تأثير أكبر

ماذا نعني بالإدارة التكيفية ؟

بالنسبة لبرنامج EOL ، تتعلق الإدارة التكيفية بالطرق التي نغير بها استراتيجياتنا وخططنا وأنشطتنا للاستجابة للتغيرات الخارجية أو المعلومات أو المعرفة الجديدة. وهذا يتطلب عملية منتظمة لمراجعة ما إذا كنا، كمنظمات المجتمع المدني، لا نزال نفعل الأشياء الصحيحة لتحقيق أهدافنا.

تنطبق مبادئ الإدارة التكيفية على جميع أنحاء برنامج (EOL). بالنسبة لوحدات إدارة برنامج (EOL)، فإنها تنطبق على تصميم البرامج وإدارة المنح وممارسات التعلم. بالنسبة للمستفيدين، فإنها تنطبق على الاستراتيجيات والمشاريع والأنشطة التي يمولها برنامج (EOL).

ونحن نعلم أن المستفيدين يقومون بالفعل بهذا النوع من التغييرات بانتظام. ويهدف هذا التوجيه إلى التأكيد على أهمية الممارسات التكيفية والمرونة اللازمة لإجراء تغييرات على الاستراتيجيات والخطط.

تُعد الإدارة التكيفية وسيلة مهمة وفعالة لتعظيم أثر أنشطة برنامج Education Out Loud (EOL)، وضمان بقاء جهود المجتمع المدني في إصلاح التعليم ذات صلة وفعالية.

في هذا الدليل نشرح ما نعنيه بالإدارة التكيفية ولماذا هي مهمة، والعلاقات بينها وبين العمليات الأخرى، والطرق العملية التي يمكن للحاصلين على منح Education Out Loud من برنامج Education Out Loud من خلالها تعديل خططهم للاستجابة لعالم متغير.

يهدف هذا الدليل إلى دعم وتشجيع الحاصلين Education Out Loud على منح من برنامج ووحدة إدارة البرنامج على تبني نهج الإدارة التكيفية.

الإدارة التكميفية في برنامج EDUCATION OUT LOUDIN

المبادئ والإجراءات