



United Nations
Educational, Scientific and
Cultural Organization

منظمة الأمم المتحدة
للتربية والعلم والثقافة



RCQE

Regional Center For
Quality & Excellence in
Education

المركز الإقليمي للجودة
والتميز في التعليم



سياسات دعم الجودة والتميز في صناعة واتخاذ القرار لدى قيادات التعليم العام في الدول العربية

الملخص التنفيذي

2021

المركز الإقليمي للجودة والتميز في التعليم

2021

2021



9 78 603 91748 9 9

الحقوق محفوظة

هذا العمل ملكية للمركز الإقليمي للجودة والتميز في التعليم، ولا تعبر النتائج والتحليلات والاستنتاجات الواردة في هذا العمل بالضرورة عن وجهة نظر المركز، أو الدولة المستضيفة للمركز، كما لا يضمن المركز دقة البيانات المتضمنة في هذا التقرير، كما أن جميع الخرائط التي قد يتضمنها هذا التقرير وما تتضمنه من حدود وألوان ومسميات ومعلومات، لا تعني أي حكم من جانب المركز أو الدولة المستضيفة للمركز على الوضع القانوني لأي دولة أو منطقة أو تأييد لهذه الحدود أو قبولها.

أي استفسار حول الحقوق والأذونات بالنشر بكافة أشكاله (الطباعة الورقية- النشر الإلكتروني)، أو الحصول على النسخة الكاملة من التقرير في حالة لم يكن منشورًا بالكامل، توجه المراسلات إلى المركز.

هذا التقرير من المبادرات التي يقوم بها المركز، ضمن خطته وبرامجه لتعزيز جودة وتميز التعليم في الدول العربية، قام بإعداده فريق من الباحثين بتكليف من المركز. يتحمل فريق التقرير المسؤولية عن المادة العلمية والبيانات والتحليلات والآراء ووجهات النظر المتضمنة في هذا التقرير.

يمكن ذكر هذا المنشور كمرجع كما يلي:

المركز الإقليمي للجودة والتميز في التعليم (2021). سياسات دعم الجودة والتميز في صناعة واتخاذ القرار لدى قيادات التعليم العام في الدول العربية. الجليل الصناعية: RCQE .



المركز الإقليمي للجودة والتميز في التعليم

+966-13-3400444

info@rcqe.org

P0.Box: 11226

الشارع الدائري - حي الحويلات 4283

الجيل الصناعية 35718 - 7546

المملكة العربية السعودية

② المركز الاقليمي للجودة والتميز في التعليم، ١٤٤٢ هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

المركز الاقليمي للجودة والتميز في التعليم
سياسات دعم الجودة والتميز في صناعة واتخاذ القرار لدى
قيادات التعليم العام في الدول العربية- ملخص تنفيذي. /المركز
الإقليمي للجودة والتميز في التعليم - ط ١ - الجبيل، ١٤٤٢ هـ
٢٤ ص:..سم

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٩١٧٤٨-٩-٩

١- التعليم - تنظيم وإدارة ٢- إدارة الجودة ٣- التنمية الإدارية

أ. العنوان

١٤٤٣/٨٨٩١

ديوي ٣٧٩

رقم الإيداع: ١٤٤٣/٨٨٩١

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٩١٧٤٨-٩-٩

شكر وتقدير

يتقدم المركز الإقليمي للجودة والتميز في التعليم بخالص الشكر والتقدير والامتنان لأصحاب المعالي وزراء التربية والتعليم في الدول العربية، وفرق عملهم، واللجان الوطنية للتربية والثقافة والعلوم، وكذلك الشكر للباحثين الذين أسهموا في إعداد هذا التقرير.

والشكر أيضاً للجنة العلمية في المركز لجهودها بالإشراف والمتابعة على المشاريع والدراسات والتقارير العلمية، كذلك شكرنا للزملاء فريق عمل المركز الذين أسهموا في أنشطة الترجمة والتصميم والمتابعة، وكان لجهودهم التعاونية دور هام لتعزيز جودة هذا العمل، ليكون هذا التقرير منشوراً ومتاحاً للجميع.

كذلك نقدم الشكر والامتنان – مقدّمًا- لكل من يقدم لنا مقترحات وفرص للتميز والابداع، لدعم جهود ومبادرات المركز لتعزيز جودة وتميز التعليم في الدول العربية.

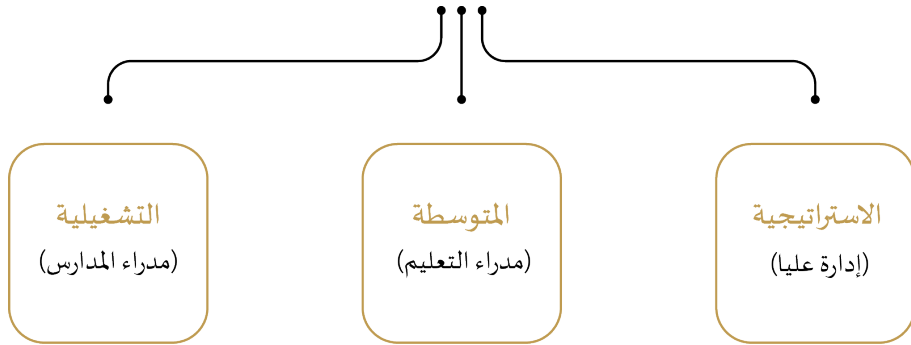


سياسات دعم الجودة والتميز في صناعة واتخاذ القرار لدى قيادات التعليم العام الدول العربية

الملخص التنفيذي

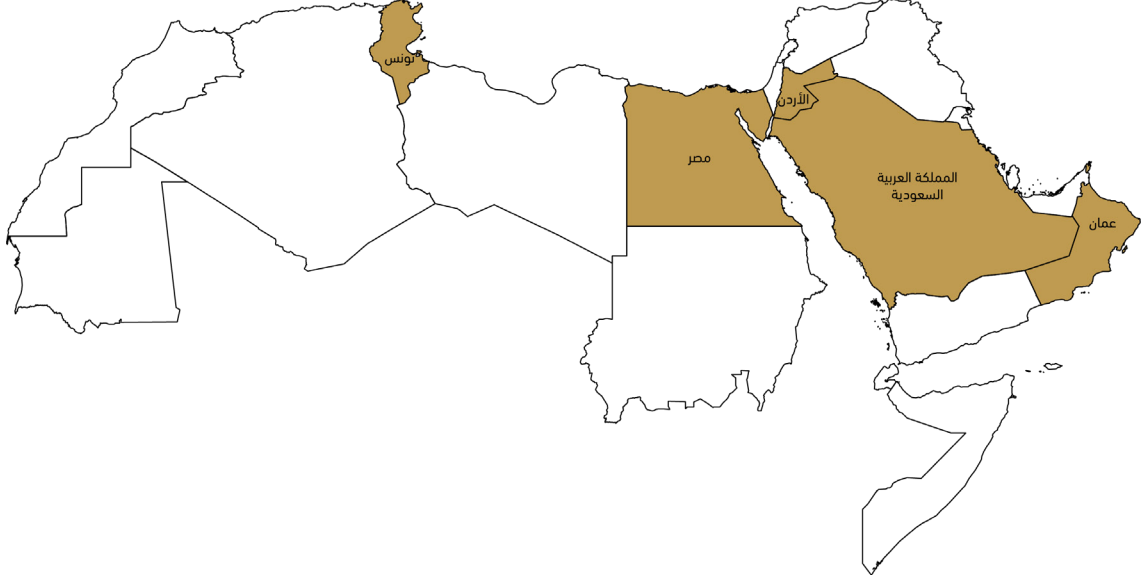
هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات صناعة واتخاذ القرار في الدول العربية المختارة، وسبل تطويرها وفقاً لأفضل الاتجاهات والتجارب العالمية، ومن ثمّ فإنها هدفت إلى: المساهمة في تطوير الممارسات العربية في صناعة واتخاذ القرار التعليمي ودعم جودته من خلال الممارسات العالمية المتميزة في مجال صناعة واتخاذ القرار، وتقديم إطار مقترح لتطوير سياسات دعم الجودة والتميز في صناعة واتخاذ القرار لدى قيادات التعليم العام في الدول العربية حقل الدراسة في ضوء الممارسات العالمية الفضلى، وفتح آفاق جديدة لتطوير ودعم الجودة والتميز في صناعة واتخاذ القرار لدى قيادات التعليم العام في الدول العربية.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي في التحليل والمقاربات الوصفية للجوانب الآتية: الأدبيات ذات العلاقة بآليات صناعة القرار ونظرياته ومستويات جودته، وفضلى الممارسات العالمية في صناعة واتخاذ القرار التعليمي، والقرارات والاستراتيجيات والأدلة والتشريعات المتوفرة ومحاضر الجلسات وبطاقات الوصف الوظيفي ودليل ممارسة المهنة والنماذج المستعملة في صناعة واتخاذ القرار في الدول العربية المختارة، كما اعتمدت الدراسة عدداً من المقابلات مع عينة من القادة في الأنظمة العربية المختارة. وقد بلغ عدد المشاركين في المقابلات 93 مشاركاً من مختلف الدول العربية المعنية بهذه الدراسة، وينتمي القياديون المستجوبون إلى الحقل التعليمي في مستوياته الثلاث:



إضافة إلى مجموعة التركيز التي ضمت خبراء من سبعة دول عربية ساهمت في بلورة الإطار المقترح.

وقد تركزت الدراسة على ست دول تمثل فضلى الممارسات المتعلقة بدعم جودة وتميز صناعة واتخاذ القرار التعليمي فيها، وهي: سنغافورة واليابان وكوريا الجنوبية وفنلندا وإنجلترا ومقاطعة أونتاريو بكندا. وارتكز اختيار على تنوعها الجغرافي والثقافي والتعليمي والسكاني، وترتيبها في تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وترتيبها في مؤشر التنمية البشرية، وعلى خمس دول عربية، هي: الجمهورية التونسية، وجمهورية مصر العربية، والمملكة العربية السعودية، وسلطنة عمان، والمملكة الأردنية الهاشمية.



وتم اختيار الدول العربية الخمس وفقا لتمثيلها الجغرافي، وترتيبها في مؤشر الجودة التنافسية العالمية وفي تقارير جودة التنمية البشرية.

وبينت الدراسة اعتماد دول الممارسات الفضلى الست على مجموعة من السياسات لدعم جودة صناعة واتخاذ القرار في أنظمتها التعليمية، تتركز حول أربع دعائم كبرى أساسية، تتمثل في الآتي:

- **سياسات متعلقة ببيئة وألية صناعة واتخاذ القرار نفسه:** إذ تختلف بيئة صناعة القرار وآليات اتخاذه في الدول الست بين بيئة الإدارة المركزية وبيئة الإدارة اللامركزية. فيمكن أن يقوم النظام التربوي على أساس مركزية صناعة واتخاذ القرار، ولامركزية التنفيذ. ويمكن أن يكون القرار لا مركزيا، ومن ثمّ تصبح بالتالي الإدارة التنفيذية هي صاحبة القرار، وهي القائمة على تنفيذه، وهو ما يتطلب إمكانيات كبيرة لضمان جودة القرارات المتخذة وجودة نتائجها. كما بينت الدراسة أن اللامركزية متنوعة. إذ يمكن أن تكون تشاركية، أو عقلانية، اجتماعية، أو مركزة أو موجهة. ولكن اتفقت كل الممارسات الدولية على مبدأ المشاركة كأساس في صناعة واتخاذ القرار بجميع مستوياته.
- **سياسات متعلقة بنظم المعلومات الإدارية كداعم في صناعة واتخاذ القرار التعليمي:** تعتمد الممارسات العالمية الفضلى كثيرًا على البيانات لصناعة واتخاذ القرار الجيد. لذلك تلعب أنظمة المعلومات الإدارية دورًا هامًا في كل دولة كداعم أساسي لصاحب القرار من أجل التوصل إلى القرار الجيد. وحددت هذه الدول مجموعة من السياسات المتعلقة بحوكمة هذه الأنظمة وسياسات استعمالها وسياسات الاعتماد على نتائجها لصناعة واتخاذ القرارات الجيدة والمستدامة.

• **سياسات متعلقة بالبحوث ومراكز الفكر في دعم صناعة واتخاذ القرار:** وتعتمد الممارسات العالمية الفضلى على ما توفره المراكز البحثية ومراكز الفكر في مجال التعليم في شمال أمريكا وأوروبا وشرق آسيا من مساحة واسعة للتفكير العقلي والعلمي والمنطقي تدعم القادة في صناعة واتخاذ القرار ذي الطابع الاستراتيجي. لذلك تدعم هذه الدول مراكز البحوث من خلال سياسات خاصة بالاستقلالية وأخرى خاصة بالإنفاق. وتوفر هذه الاستقلالية الحرية الكافية والقدرة على الوصول إلى المعلومات والحرية في تحليلها واستخلاص نتائجها ونشرها للعموم، التي تفتضها البحوث في الحقل المعرفي. وفيما يخص جانب التمويل والإنفاق، فإن كان الدعم الحكومي شبه قار لهذه المراكز، فإن دعم القطاع الخاص والتمويل الذاتي يمثل النسبة الأهم من الدعم الذي تتلقاه هذه المراكز، حكومية كانت أو مستقلة.

• **سياسات متعلقة بإدارة التميز في دعم صناعة واتخاذ القرار الجيد:** تعتمد الممارسات العالمية الفضلى على إدارة التميز كمدخل للجودة الشاملة في العملية التعليمية، من أجل دعم القادة لديها على صناعة واتخاذ القرار الجيد، وذلك من خلال الأطر والمعايير التي توفرها جوائز التميز للقادة، ومن خلال الدعم المادي واللوجستي والإداري الذي توفره هذه الدول من أجل تطوير مهارات صناعات القرار لديها في اتخاذ القرار الجيد في الوقت المناسب، ووفق الوسائل المتاحة.

ومن خلال واقع الدول العربية المعنية بالدراسة، تبين أن القائمين على الأنظمة التعليمية فيها قاموا بخطوات مهمة في سبيل توفير الدعائم السابق ذكرها والتي من شأنها تعزيز صناعة واتخاذ قرار تعليمي جيد و متميز، ومع ذلك، تعترضها جملة من التحديات، أهمها:

• **ممارسات مرتبطة بيئة صناعة القرار التعليمي وآلية اتخاذه:** حدّدت الأنظمة التعليمية العربية حقل الدراسة سلطات كل جهة ذات علاقة بصناعة واتخاذ القرار التعليمي فيها، من خلال آليات مختلفة. إلا أن بعض الإدارات قد تتجاوز صلاحياتها، وقد تعزف أخرى عن ممارستها لعدة أسباب منها ما هو مرتبط بمهارات القيادات التعليمية في صناعة واتخاذ القرار، ومنها ما هو مرتبط بعدد من التشريعات التي لا تتلاءم مع الثقافة الإدارية السائدة، ومنها ما هو متعلق بالمشاركة المحدودة لمؤسسات المجتمع المدني والمحلي والمعلمين وأولياء الأمور والتلاميذ في صناعة واتخاذ القرار. رغم أن تجارب بعض الدول في تويح المنهج التشاركي في صناعة واتخاذ القرار كانت متميزة وناجعة، إلا أن المنهج التشاركي لم يقم على سياسات واضحة وصريحة، ومستدامة.

• **ممارسات متعلقة بالاعتماد على نظم المعلومات الإدارية في دعم القرار:** سعت معظم وزارات التربية والتعليم في الدول العربية حقل الدراسة إلى إدماج أنظمة المعلومات الإدارية من أجل صناعة واتخاذ القرار التعليمي الجيد. وإن أظهرت دول الخليج العربي المشاركة في هذه الدراسة تطوراً ملحوظاً في هذا المجال من خلال أنظمة معلومات إدارية متطورة، تحتوي على كل بيانات العملية التعليمية من إحصاءات واختبارات ومعدلات ونسب تخص كل الفاعلين المباشرين في الشأن التربوي، وقد كان لهذه الأنظمة تأثيرٌ إيجابي على جودة القرار التعليمي في الدول المعنية؛ فأصبحت جل القرارات الصادرة مدروسة وعلمية وقائمة على الأدلة والبيانات التي توفرها، ولكن استعمالها محدود في دول مثل جمهورية مصر العربية والجمهورية التونسية نظراً لما تتطلبه من الإمكانيات الهائلة لتشغيل هذه الأنظمة ومختلف خدماتها.

• **ممارسات متعلقة بالاعتماد على نتائج البحوث ومراكز الفكر لدعم صناعة واتخاذ القرار الجيد:** فمع تطور نسبة الإنفاق في العالم العربي من الإنفاق العالمي على البحث العلمي بصفة عامة، وتطور النشر العلمي للدول العربية المشاركة في الدراسة، لم يشهد دور البحث العلمي في المجال التربوي التطور نفسه مقارنة بدول الممارسات العالمية الفضلى، ومن ثمّ فإن الحاجة لتطويرة ما زالت قائمة، ويعزى ذلك إلى عدة أسباب منها: حاجة البحوث ومراكز الفكر العربية في المجال التربوي وتمويلها إلى مزيد من الدعم، وضعف الثقة في مصداقية البحوث ونتائجها، خاصة مع توجه أنشطة عدد من المراكز البحثية نحو دعم القرار القائم والدعوة إلى تنفيذه.

- **ممارسات متعلقة بإدارة التميز في صناعة القرار الجيد:** وإن تميزت عدد من الدول المعنية بالدراسة بترسيخ ثقافة التميز ودعم معاييرها، على نحو يجعل الإطار التقييمي للقادة وللمؤسسات التعليمية متاحًا لمزيد من الدعم وبشكل أفضل، من أجل تجويد القرارات وزيادة فاعليتها في الارتقاء بالعملية التعليمية والإسهام في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية، إلا أن ثقافة التميز في عدد من الدول العربية تعترضها جملة من التحديات، أهمها: محدودية عدد المؤسسات القائمة على تقييم المترشحين واسناد الجوائز، فغابت وسائل المتابعة والدعم والتطوير لأصحاب القرار، وتباين الوعي بالقدرات الأساسية، ومصادر القوة التنافسية لعدد من إدارات التعليم العربية، ومن ثم غياب الرؤية الإدارية الواضحة لكيفية استثمار وتفعيل تلك القدرات في تحقيق التميز في صناعة واتخاذ القرار لدى قيادات التعليم.

وأخيرا، قدمت الدراسة إطارًا مقترحًا لدعم جودة صناعة القرار التعليمي من خلال الأربع الدعائم الآتية:

- **سياسات متعلقة بيئة وآلية صناعة واتخاذ القرار:**
 - أساليب اختيار القيادات العليا والإدارية والمدرسية من خلال التخلي عن قاعدة الأقدمية عند اختيارها واللجوء لأساليب أكثر كشافاً عن قدراتهم الإدارية والنفسية والمهارة والاعتماد على الجدارة مع التركيز على الإنجاز والكفاءة والنجاح الاقتصادية.
 - دعم النهج التشاركي في صناعة القرار، والتأكيد على مبدأ المسؤولية الجماعية في المساءلة، والتي تشمل كافة العاملين.

• **سياسات متعلقة بنظم المعلومات الإدارية التعليمية:**

- ضمان شفافية وحرية توفير وتداول المعلومات، وتضيق مساحة السرية لأقصى الحدود فيما يتعلق بالمعلومات والإحصاءات وكافة البيانات الدقيقة والمهمة، بما يحمي حق العاملين والجمهور في المعرفة، وضمان جاهزيتهم للمشاركة في عمليات صناعة واتخاذ القرار، متى اقتضت الحاجة لمشاركتهم.
- سياسات خاصة ببرامج التدريب، وتنمية الوعي بأهمية البيانات في تطوير الواقع واستشراف المستقبل، ومخاطبة الرأي العام وإطلاعه على المستجدات في هذا الشأن وأهميتها في تحقيق جودة القرار وتمهينه المناخ المناسب لتنفيذه، إذ ينعكس كل ذلك على جودة العملية التعليمية.

• **سياسات متعلقة بالبحوث ومراكز الفكر:**

- دعم واضح وصريح للبحوث التربوية لكل من وزارة التربية والتعليم ومؤسسات التعليم العالي ومراكز البحوث المتخصصة على أن تكون في خدمة صناعة القرارات بوزارات التعليم داخل كل دولة.
- نشر ثقافة توظيف البحوث التربوية في عمليات التطوير بين جميع العاملين بوزارات التعليم واستشعار أهميتها.
- دعم الاستقلالية في البحث العلمي وبناء علاقة ثقة متبادلة وحوار متواصل بين الباحثين ومنتخذي القرار التعليمي.

• **سياسات متعلقة بإدارة التميز:**

- إلزامية المشاركة في إحدى جوائز التميز المؤسسي المعتمدة وتقديم الدعم اللازم للقادة لتطوير كفاءتهم ومهارتهم القيادية.
- مراقبة جودة وتميز الأداء للمؤسسات التربوية، من خلال التقييم الذاتي للأداء من قبل قادة هذه المؤسسات أنفسهم، والرقابة الخارجية من قبل الهيئات المنشأة لهذا الغرض داخل كل دولة، وأجهزة قياس "رضا العميل" وتكون مخصصة لاستطلاع آراء المستفيدين في قطاع التعليم العام.
- بناء مراكز تدريب داخل وزارات التعليم وداخل إداراته من مهامها إعادة تأهيل وبناء قدرات قادة المؤسسات التعليمية المتعثرة، وتقديم برامج دورية مستمرة لتطوير الأداء وفق المستجدات الإدارية.



-
- Policies related to excellence management
 - Mandatory participation in the accredited institutional excellence awards and providing the necessary support to leaders to develop their leadership competences and skills.
 - Monitoring performance quality and excellence of educational institutions through leader self-assessment, external monitoring by the governmental concerned bodies, and client satisfaction measurement tools intended to survey the beneficiaries' opinions in the general education.
 - Building Training centers within ministries of education and within education departments. These centers should be responsible for capacity and qualification building of leaders in underperforming educational institutions, and for providing periodic and continuous programs to improve the performance in accordance with administrative developments.

Finally, the study proposed a framework to support the quality of educational decision-making process, consists of the following:

- **Policies related to the environment and mechanism of decision-making and taking:**
 - Methods of selecting senior, administrative and school leaders, through abandoning the seniority criterion in selecting leaders and using methods focusing more on managerial, psychological and skill capabilities, and relying on the merit policy, with a strong focus on achievement, efficiency, and economic success.
 - Supporting the participatory/involvement approach in decision-making and emphasizing on the principle of collective responsibility for accountability that includes all staff.
- **Policies related to management information systems**
 - Ensure transparency and freedom of information exchange and minimize the level of confidentiality of accurate and important data, information, statistics in a manner that protects the right of staff and the public to the knowledge, and ensures their readiness to participate in decision-making and taking processes, whenever required.
 - Policies for developing training programs, raising the awareness about the importance of data for improving the current status and foreseeing the future, addressing and informing the public opinion. Highlighting the importance of these policies to achieve quality decision-making and to create the appropriate environment for the implementation, as all of this will be reflected on the quality of the educational process.
- **Policies related to research center and think tanks**
 - Clear and accurate support policies for educational research in the Ministry of Education, higher education institutions and specialized research centers, provided that they inform the decision-making process in the ministries of education within each country.
 - Raising awareness of all staff of education ministries about the importance of utilizing educational research in development processes.
 - Supporting the independence of scientific research and building a relationship of mutual trust and continuous dialogue between researchers and educational decision-makers.

such as Egypt and Tunisia, due to the huge human and financial capabilities required to operation.

- **Practices related to relying on the results of educational research centers and think tanks to make good decisions:** Despite the increase of the percentage of spending on scientific research in general by the Arab world out of the global spending, and despite the improvement of the scientific publications of the selected Arab countries, the scientific research in the education field did not witness the same increase comparing to the best global practices. Therefore, the need for improvement still exists, and this is due to several reasons, including: The Education research and think tanks in Arab countries need more funding and support, and the lack of confidence in the credibility of research and outcomes thereof, especially due to the orientation of a number of research centers towards supporting the existing decision and calling for its implementation.
- **Practices related to excellence management in good decision-making:** The culture of excellence and its criteria have been incorporated in several selected Arab countries, in a way that makes the evaluation framework of leaders and educational institutions available for more and better support, in order to improve and increase the effectiveness of decisions for improving the educational process and contributing to achieving sustainable development of local communities. However, the culture of excellence in a number of Arab countries faces several challenges, topped by: The limited number of institutions concerned with evaluating nominees and granting awards, which resulted in the absence of the means of follow-up, support and development for decision-makers and the variation in awareness of basic capabilities and sources of competitiveness for a number of Arab education departments, leading to the absence of a clear management vision about how to invest in these capabilities for achieving excellence in the decision-making and taking process among education leaders.

-
- **Policies related to managing excellence management to support good decision making and taking:** The best global practices depend on excellence management as an approach to total quality in the educational process, in order to support leaders to make and take good decisions through frameworks and standards provided by leadership excellence awards and through the professional, logistical and administrative support they provide by benchmark countries to leaders to improve the skills of decision makers for taking good decision in a timely manner and according to the available means.

After studying the status of the selected Arab countries, it is found that the officials in charge of the education systems have taken important steps towards the aforementioned directions, which would enhance the process of making good and distinguished educational decisions. However, some challenges have been faces, topped by the following:

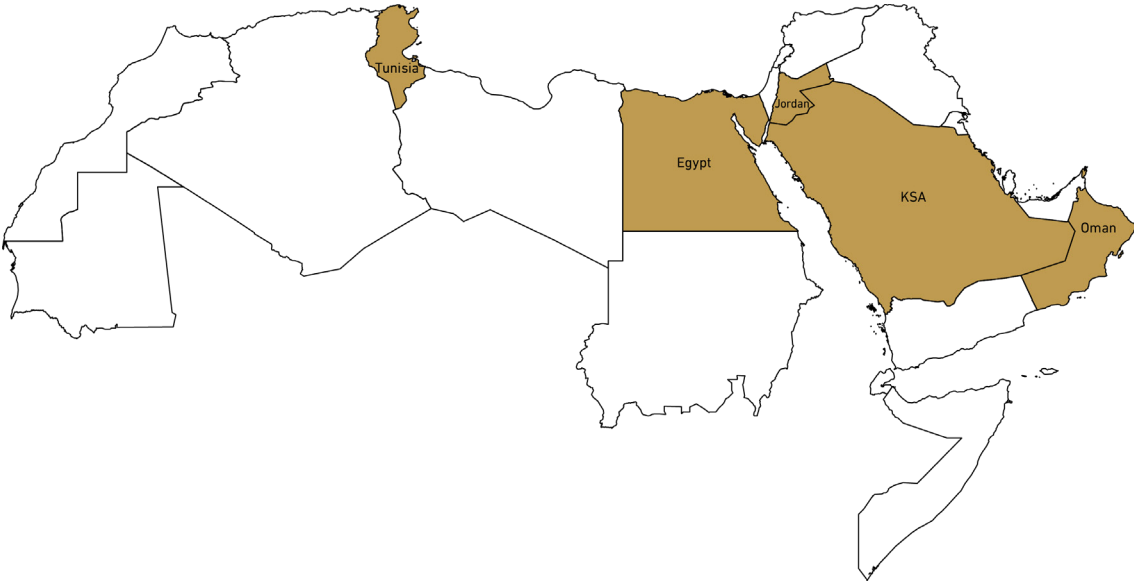
- **Practices related to the environment and mechanism of the educational decision-making and taking:** Education systems in the selected Arab countries have determined the powers of each party related to the educational decision-making and taking process, through various mechanisms. However, some departments may exceed their powers and others may refrain from exercising them for several reasons. Some of these reasons are related to the skills of educational leaders in decision-making, others are related to a number of legislations that are not compatible with the prevailing administrative culture, while others are related to the limited participation/involvement of civil and local society institutions, teachers, parents and students in decision-making and taking process. Although the experiences of some countries in adopting the participatory/involvement approach in decision-making and taking process were distinct and effective, the approach was not based on clear, explicit and general policies, to be sustainable.
- **Practices related to relying on management information systems in decision support:** Most of the ministries of education in the selected Arab countries have endeavored to integrate management information systems in order to make and take good educational decisions. The Arab Gulf states subject to this study showed a remarkable development in this field through utilizing advanced management information systems, which contain all the data of the educational process such as statistics, tests, grades, and ratios belonging to all the direct actors in the educational sphere. These systems had a positive impact on the quality of the educational decisions in these countries, as most of the decisions became well-informed, scientific, and evidence based. However, the study showed the use of these systems is very limited in countries

The study illustrated that the six benchmark countries depend on a set of policies to support the quality of decision making and taking process in the education systems. Such policies are focused around four major directions:

- **Policies related to the environment and mechanism of the educational decision-making and taking:** The decision-making environment and mechanisms in the six reference countries differ between the centralized & decentralized management environments. The education system can be based on the centralization of decision-making and the decentralization of the implementation. It is possible for the decision to be decentralized and thus, the executive management becomes the decision-maker and is responsible for its implementation, which requires great capabilities to ensure the quality of the decisions taken and the quality of their results. The study also showed that decentralization is diverse; It can be participatory, rational, social, focused or directed. However, all international practices agreed on the principle of participation as a basis for decision-making at all levels.
- **Policies related to the support of management information systems in the educational decision-making and taking:** The best global practices rely extensively on data to make good decisions. Therefore, management information systems play an important role in every country as a main support for the decision-maker to reach a good decision. The benchmark countries have identified a set of policies related to the governance of these systems, the policies of their use, and the policies of relying on their results to take good and sustainable decisions.
- **Policies related to the support of research centers and think tanks in the educational decision-making and taking:** The benchmark countries also depend on the wide space provided by research centers and think tanks in the field of education, in North America, Europe and East Asia, for the rational, scientific and logical thinking that supports leaders in making and taking forward-looking decisions. Therefore, the authorities of these countries support research centers through policies related to independence and expenditure. This independence provides sufficient freedom and the ability to access and analyze information, to conclude and publish results to the public. Regarding the financing and expenditure, the government's support is almost constant for these centers. However, the financial support of the private sector and self-financing represents the most important percentage of the support received by these centers, either governmental or independent.

beside the focus groups including experts from seven Arab countries contributed to the development of the proposed framework.

Six countries were selected as benchmarks for best practices related to supporting the quality and excellence of educational decision-making: Singapore, Japan, South Korea, Finland, the United Kingdom and the province of Ontario, Canada. The selection is based on the geographical, cultural, educational, and demographic diversity of these six countries, in addition to their ranking in the OECD report, and their ranking in the global education quality index. As for the selected Arab countries, the study focused on five Arab countries, namely, Tunisia, Egypt, KSA, the Sultanate of Oman, and Jordan.



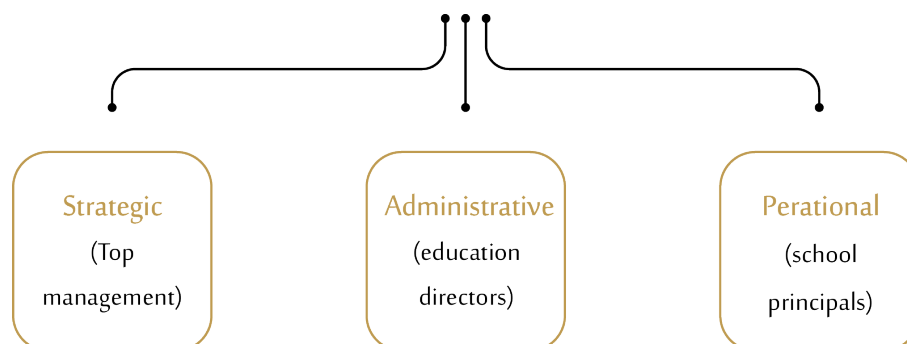
The selection is based on the geographical representation, as well as the ranking in the Global Competitiveness Index, and in the Human Development Quality Reports.

Policies to Support Quality and Excellence in the Decision-making Process among General Education Leaders in the Arab countries

Executive Summary

This study aimed to identify the status of decision making and taking practices in the selected Arab countries, and ways to be improved according to the best international experiences. The purpose is to contribute to the improvement of the Arab practices relevant to educational decision-making process and promote its quality in light of the best relevant global practices, to propose a framework for improving policies that support quality and excellence in the decision-making and taking process among General Education Leaders in the selected Arab countries in light of the best global practices, and to open new horizons for the development and support of quality and excellence in decision-making process among the leaders of general education in the Arab countries.

The study adopted the documentary descriptive analysis methodology through the analysis and descriptive approaches of: literatures related to the mechanisms, theories, and levels of quality decision-making, and the best global decision-making practices in the benchmark countries. In addition, the study reviewed and analyzed a number of decision and strategies, available evidence and legislations, meeting minutes, job description cards, profession practicing guides, models used in decision-making and taking in the selected Arab countries. As for the number of participants in the interviews, it reached 93 participants from Arab countries subject to this study. They were mainly educational leaders from three levels:








Acknowledgement

The Regional Center for Quality and Excellence in Education (RCQE) extends sincere thanks, appreciation, and gratitude to Their Excellencies the Ministers of Education in the Arab countries, working teams, and the National Committees for Education, Culture and Science, as well as the researchers who contributed to the preparation of this publication.

RCQE would like as well to acknowledge the role of RCQE Scientific Committee in supervising and following up the scientific projects, studies, and reports. In addition, RCQE acknowledges the efforts exerted by its staff in translation, design, and follow up. All these collaborative efforts played a key role in enhancing the quality of this work, to be published and available to all.

RCQE extends thanks and gratitude - in advance - to everyone who provides us with proposals and opportunities for excellence and creativity, to support the efforts and initiatives of the Center for enhancing education quality and excellence in the Arab countries





The Regional Center for Quality and Excellence in Education (2021) ©

All rights reserved

This publication is the ownership of the Regional Center for Quality and Excellence in Education (RCQE). Results, analyses, and conclusions contained herein do not necessarily reflect the views of RCQE or the hosting country. RCQE does not guarantee the accuracy of data and information included herein. Any borders, colors, names, and information herein shall not imply any judgment or opinion by RCQE or the hosting country concerning the legal status of any country or region and shall not be considered as an endorsement or acceptance of such borders.

All correspondences shall be directed to RCQE for any inquiries about copy rights or to obtain any type of publishing permissions (printing or electronic), or to receive the full version of the publication, if not fully published.

This publication is one of RCQE initiatives, as a part of its plans and programs to promote education quality and excellence in the Arab countries. The publication is conducted by a team of researchers assigned by RCQE. The team of researchers is responsible for scientific content, data, analysis, views, and perspectives included herein.

This publication can be referenced as:

The Regional Center for Quality and Excellence in education (2021): Policies to Support Quality and Excellence in the Decision-making Process among General Education Leaders in the Arab countries. Jubail Industrial City: RCQE.



The Regional Center for Quality and Excellence in Education

+966-13-3400444

info@rcqe.org

P.O.Box: 11226

4283 Ring Road, Al Huwaylat District,

Jubail Industrial City 35718 – 7546

Kingdom of Saudi Arabia

2021



9 78 . 6 0 3 . 9 1 7 4 8 . 9 . 9



United Nations
Educational, Scientific and
Cultural Organization

منظمة الأمم المتحدة
للتربية والعلم والثقافة



RCQE

**Regional Center For
Quality & Excellence in
Education**

المركز الإقليمي للجودة
والتميز في التعليم



Policies to Support Quality and Excellence in the Decision-making Process among General Education Leaders in the Arab countries

Executive Summary

Regional Center For Quality & Excellence in Education
2021

2021