

WORKING DRAFT

Last Modified 1/29/2014 2:42 PM India Standard Time

Printed

مشروع إعادة هيكلة وزارة التربية والتعليم



مسودة الهيكل التنظيمي

وثيقة سرية وملكية خاصة
يمنع منعاً باتاً استخدام هذه الوثيقة دون الحصول على موافقة من شركة ماكينزي أند كومباني



- عرض موجز لنموذج التشغيل
- استعراض تفاصيل الهيكل التنظيمي المقترح للوزارة والمستويات الإدارية التابعة لها
- مناقشة ملاحظات أعضاء اللجنة على الهيكل المقترح

تذكير بنموذج التشغيل المقترح للوزارة

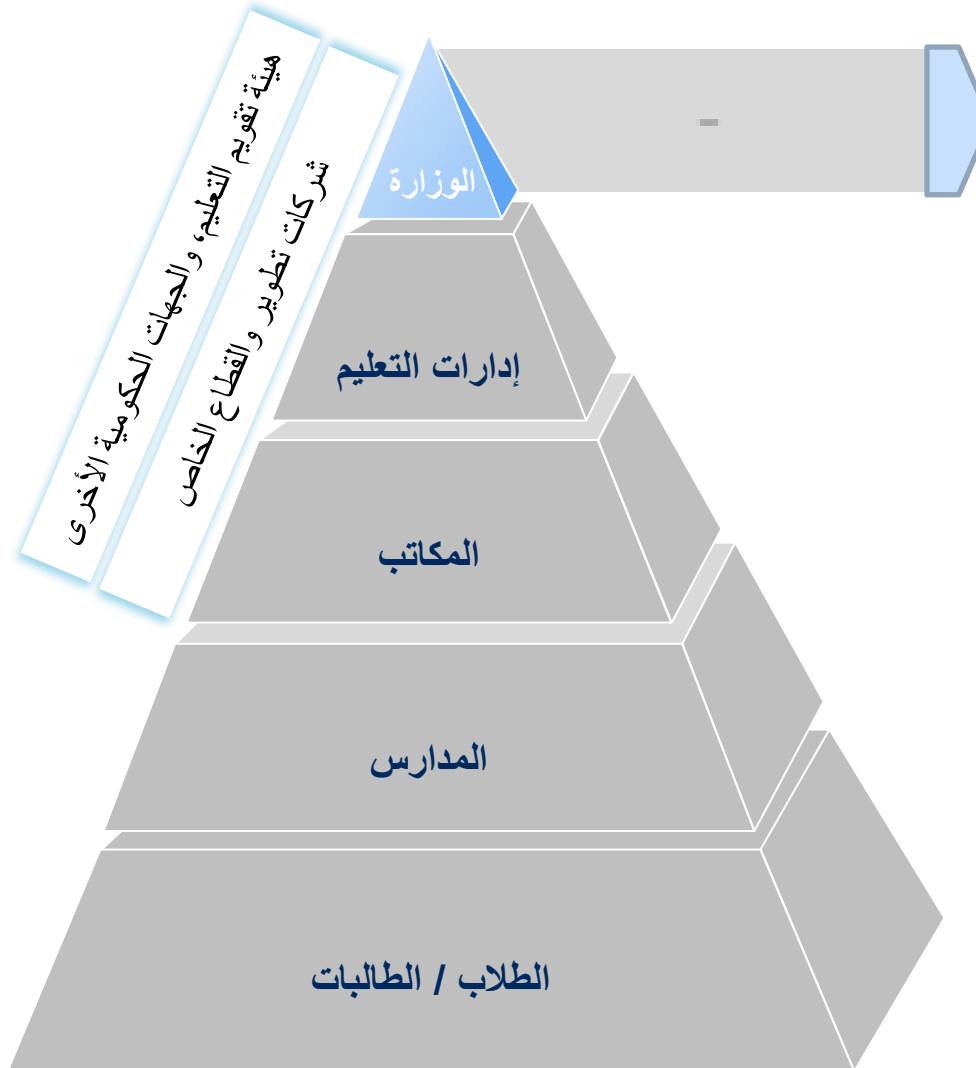
“وضع الاستراتيجيات والسياسات”

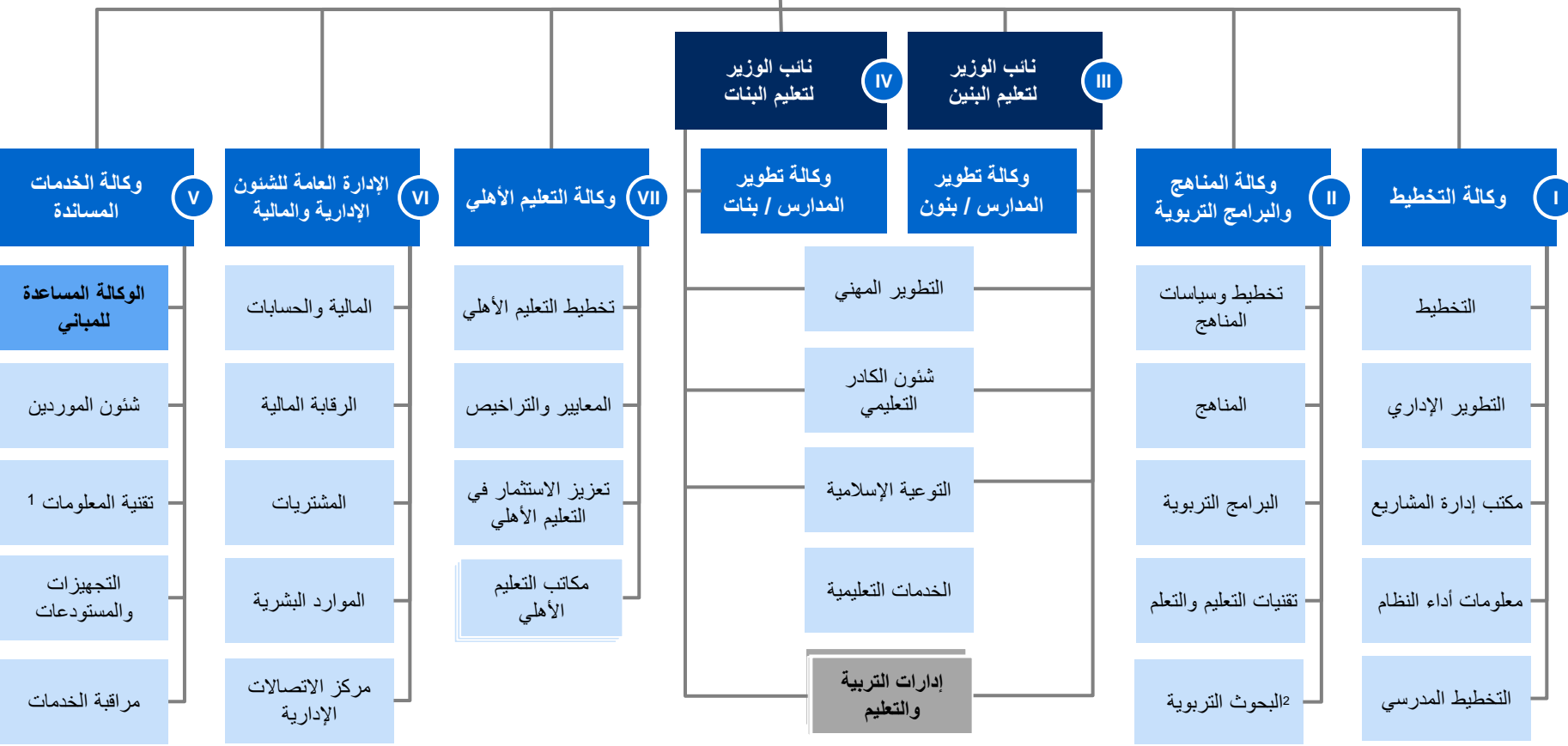
المسئوليات الأساسية

- وضع أهداف شاملة للمنظومة التعليمية
- تحديد معايير و السياسات للمنظومة وتحديد الاستراتيجيات الوطنية
- قياس اداء المنظومة و متابعة نتائج التعلم
- توفير الموارد اللازمة

التغيرات الأساسية

- ↑ تركيز أكبر على إدارة الأداء
- ↓ مشاركة أقل في تنفيذ الاستراتيجيات
- ↓ تحول في التركيز من وضع معايير المناهج والتقويم إلى تحسين عمليات التعليم والتعلم





1 موقع تقنية المعلومات بعد تحولها إلى شركة.
 2 يبقى في هذه الوكالة لمدة ثلاث سنوات، ثم يصبح إدارة مرتبطة بسمو الوزير ويسمى «المركز الوطني للبحوث والابتكار»

وكالة التخطيط

١

- وضع الاستراتيجية والأهداف والسياسات العامة لنظام التعليم بالتعاون مع وحدات الوزارة
- اقتراح أوجه الصرف وفقا لخطة الوزارة واستراتيجياتها
- متابعة تحسين نواتج التعليم والتعلم على مستوى النظام بأكمله
- متابعة تنفيذ المبادرات الاستراتيجية وإعداد التقارير اللازمة
- مراجعة الاحتياجات التنظيمية وعمل الدراسات اللازمة، وفق ما يحال إليها
- جمع بيانات ومؤشرات الأداء الرئيسية وتجهيزها ونشرها، وإعداد التقارير اللازمة

١ التخطيط

- إدارة وظيفة التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم والعمل مع إدارات التربية والتعليم لوضع استراتيجياتها من أجل ضمان المواعيد والاتساق مع توجه الوزارة
- إعداد السياسات والتنظيمات على مستوى الوزارة
- تحديد الأنظمة التي ينبغي أن تحقق النتائج المرجوة وتحديد الأولويات الاستراتيجية للوزارة ووضع الخطة الخمسية لوزارة التربية والتعليم
- وضع الخطة التشغيلية السنوية للوزارة، بما في ذلك استراتيجيات ومبادرات التغيير بدعم من الإدارات ذات الصلة، وتحديد المعايير والأهداف اللازمة لقياس النجاح
- إعداد الميزانية السنوية العامة للوزارة بالتعاون مع الإدارات ذات العلاقة، وتقديم الدعم اللازم للإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية في مناقشة مشروع الميزانية مع وزارة المالية.

ب التطوير الإداري

- تقديم الاستشارات لقطاعات الوزارة في المجالات التالية:
 - السياسات
 - الهيكل التنظيمي
 - العمليات
- تقديم الدعم والمشورة للإدارات المعنية في مجال إدارة التغيير
- الإشراف على الهيكل التنظيمي والعمليات وتحديث الوثائق في حال حدوث أية تغييرات تنظيمية
- توثيق الدراسات والأسس المنطقية للتغيرات التنظيمية لضمان عدم تكرار الممارسات الخاطئة

ج مكتب إدارة المشاريع PMO

- وضع نظام لإدارة المبادرات الاستراتيجية لنظام التعليم
- تشكيل فرق مشاريع خاصة تتولى إدارة مبادرات متعددة الوظائف
- متابعة ودعم مبادرات التغيير الاستراتيجي من خلال جمع المعلومات حول التقدم المحقق في تنفيذ المشاريع ومعالجة المشاكل والعقبات التي تعترض التنفيذ
- تقديم الدعم اللازم لأصحاب المبادرات في حل المشاكل وتصعيدها لتأمين الموارد والمساعدة اللازمة من الوزارة

د معلومات أداء النظام

- وضع نظام وإطار لجمع البيانات حول أداء النظام والمدارس
- جمع وتنسيق ونشر بيانات الأداء وفقا لمؤشرات الأداء الرئيسية لإدارة أداء النظام
- إجراء تحليلات وتقديم إحصاءات حول أداء النظام لدعم اتخاذ القرار
- توفير بيانات أداء موحدة على مستوى الوزارة وإدارات التربية والمكاتب والمدارس

هـ التخطيط المدرسي

- تحليل البيانات لتقدير توقعات النمو في عدد الطلاب وحصر المتطلبات اللازمة لمقابلة ذلك النمو
- تقدير الاحتياجات والتوصية بفتح المدارس وإغلاقها ودمجها وتحديد مواقع المدارس بالتنسيق مع وكالة تطوير المدارس ووكالة الخدمات المساندة وإدارة شؤون الكادر التعليمي وإطلاعهم باستمرار على توقعات النمو المحتمل وضمان تلبية الطلب

وكالة المناهج والبرامج التربوية

٢

- الإشراف على الشؤون الأكاديمية ذات الصلة بالوزارة
- تحويل الاستراتيجيات والسياسات إلى مناهج دراسية وبرامج قابلة للتنفيذ بالتنسيق مع وكالة التخطيط
- إجراء دراسات تقويم المناهج الدراسية والبرامج، واقتراح التطوير اللازم
- إدارة العلاقات مع هيئة تقويم التعليم العام ومؤسسات التعليم العالي والمهني وأصحاب الأعمال فيما يخص المناهج والبرامج

هـ البحوث التربوية

- إجراء الدراسات المقارنة والبحوث المكتبية والميدانية وإعداد الاستبيانات والمقابلات مع الأطراف ذات العلاقة لضمان اعتماد أفضل الممارسات في مجال التعليم المطبقة في الأنظمة التعليمية الأخرى

د تقنيات التعليم والتعلم

- توفير الأفكار والدعم اللازم لإدارتي المناهج والبرامج وإعداد خطط الدمج الفعال للتعليم الإلكتروني لدعم برامج تعلم وتطوير الطلاب ووحدة التعلم الإلكتروني
- دعم وكالة تطوير المدارس من خلال توعية وتعزيز قدرات المعلمين والقيادات المدرسية وتدريبهم في مجال الاستخدامات التربوية لتقنيات التعلم الإلكتروني
- تقديم الدعم اللازم لإدارتي المناهج والبرامج من أجل تطوير وحدات التعلم الإلكتروني للمواد الدراسية والبرامج
- الإشراف على إعداد وتنفيذ وإدارة خطة منصة التعلم الإلكتروني الداعم للمناهج والبرامج
- متابعة تنفيذ برامج التعلم الإلكتروني للتأكد من موائمتها للمعايير المطلوبة وتحقيقها للنتائج التعليمية والتربوية المنشودة

ج البرامج التعليمية

- التعاون مع إدارة سياسات وتخطيط المناهج لوضع الإطار الشامل للمناهج في ضوء الأهداف التي تضعها هيئة تقويم التعليم العام
- إعداد ومراجعة سياسات ومعايير البرامج التربوية، وإعداد البرامج التربوية في المجالات التالية
 - الطلاب الموهوبون
 - التربية الخاصة
 - تعليم الكبار
 - التوعية الإسلامية
 - الأنشطة الطلابية
 - التوجيه والإرشاد
 - التثقيف الصحي
- تطوير ومراجعة البرامج والأنشطة وإجراء البحوث التربوية لتعزيز عملية تصميم وتنفيذ البرامج
- تقديم الدعم اللازم لوكالة تطوير المدارس لتنفيذ البرامج والتربوية من خلال توفير برامج تدريب المدرسين والمواد التدريبية اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة في المدارس

ب المناهج الدراسية

- التعاون مع إدارة سياسات وتخطيط المناهج لوضع الإطار الشامل للمناهج الدراسية في ضوء معايير التعلم التي تضعها هيئة تقويم التعليم العام
- ضمان التحسين المستمر للمناهج الدراسية من خلال إجراء البحوث التقييمية لفعالية المناهج الدراسية ومتابعة التقدم المحقق في خطة التنفيذ
- تقديم الدعم اللازم لوكالة تطوير المدارس لتنفيذ مخططات المناهج الدراسية من خلال توفير برامج تدريب المدرسين والمواد التدريبية اللازمة لتنفيذ المناهج الدراسية والتقويم، من خلال ضمان اتساق أساليب التعليم والتعلم مع أهداف المناهج
- إدارة عملية اختيار وإدارة المتعهدين لشراء المواد التعليمية، واعتماد طلبات استخدام مواد تعليمية إضافية
- إعداد امتحانات تقويم أداء الطلبة على مستوى الوزارة (لا تشمل الامتحانات الوطنية (الصفوف الثالث والسادس والتاسع والثاني عشر))

أ سياسات وتخطيط المناهج

- وضع الإطار الشامل للمناهج الدراسية لكل صف دراسي في ضوء معايير التعلم التي تضعها هيئة تقويم التعليم العام، وتحويلها إلى خطة متكاملة لضمان اتساق نتائج تعلم الطلاب وقدرتها على تحقيق الأهداف العامة للنظام
- التعاون مع وحدات المواد والبرامج في إدارتي المناهج والبرامج التربوية لموازنة النسق والتتابع لكل مادة وبرنامج حسب الصف الدراسي من أجل تحقيق التوازن في عبء العمل وضمان الاتساق مع إطار المناهج الدراسية
- إدارة عملية مراجعة المناهج والبرامج التربوية الوطنية وتنسيق عمل «اللجنة العلمية لمراجعة المناهج والبرامج» التي تضم خبراء بارزين من داخل الوزارة وخارجها
- تنسيق ومراجعة طلبات المناهج الدراسية الإضافية للمدارس الحكومية أو الأهلية بالتنسيق مع مسنولي وحدات المواد في الإدارة العامة للمناهج، أو بالاستعانة بأطراف خارجية
- إعداد السياسات اللازمة لضمان تحقيق الممارسات المناسبة والفعالة في المناهج والتعليم والتقويم بما يتفق مع التوجهات والتطلعات الوطنية

- الإشراف على تحسين نواتج التعليم على نطاق النظام بأكمله في ضوء المؤشرات المحددة
- متابعة الأداء وقيادة عملية تنفيذ المحتوى التعليمي
- متابعة عمليات إعداد وتوفير برامج التطوير المهني للكادر التعليمي
- إدارة أداء إدارات التربية والتعليم لضمان المساهمة عن نواتج التعليم على مستوى النظام بأكمله
- تقديم الدعم اللازم لإدارة الأنشطة والمرافق التعليمية
- إدارة عملية تطوير مهارات وقدرات الكادر التعليمي

٣ نائب الوزير لشئون تعليم البنين

أ وكالة تطوير المدارس (بنون)

- الإشراف على إدارة أداء المراحل الدراسية بإدارات التعليم وتشخيص مشاكلها ومساعدتها في حلها وطرح الإجراءات / المبادرات اللازمة لمعالجة قصور الأداء.
- التعاون مع وكالة المناهج والبرامج لتطوير مبادرات وبرامج تحسين الأداء في المدارس
- تقديم فاعلية وكفاءة أداء البرامج والمبادرات الاستراتيجية وفقاً للمراحل الدراسية
- تحديد أولويات المبادرات والبرامج لضمان التنسيق الأمثل على مستوى المدارس
- متابعة تنفيذ المبادرات والبرامج المختلفة لضمان التنفيذ الفعال في المدارس
- التعاون والعمل مع إدارات التعليم لوضع الخطط التشغيلية السنوية
- ضمان الالتزام بالمعايير والتنفيذ الفعال للعمليات والبرامج التالية في جميع إدارات التعليم:
 - المناهج الدراسية والمواد التعليمية وتخطيط الدروس وأدلة المعلم والاختبارات
 - الإرشاد الطلابي
 - التوعية الإسلامية والأنشطة الطلابية
 - برامج التربية الخاصة
 - برامج الموهوبين
 - توزيع شاغلي الوظائف التعليمية وإعادة توزيعهم
 - قبول الطلاب
 - الخطط التشغيلية للمدارس

ب التطوير المهني

- قيادة برامج التطوير المهني للكادر التعليمي
- تعزيز التعلم الموجه ذاتياً من خلال إنشاء منصة لتبادل أفضل الممارسات والتعاون بين المعلمين
- تحديد المتطلبات المهنية للكادر التعليمي، بما في ذلك كفايات المعلمين ومساراتهم المهنية
- توفير برامج التدريب والتطوير للكادر التعليمي لضمان تزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء أعمالهم
- رصد ومتابعة كفايات الكادر التعليمي لضمان التحسين المستمر للجودة والمعايير

ج الخدمات التعليمية

- إدارة مراكز الأنشطة التربوية
- إدارة الجوانب الإدارية واللوجستية للاختبارات والقبول والتسجيل وإصدار شهادات الطلاب
- إدارة المرافق المدرسية وتنفيذ البرامج التعليمية على مستوى الوزارة
- التنسيق مع وزارة الصحة بخصوص الخدمات والبرامج الصحية لضمان مواعمة معايير الخدمة

إدارات التعليم

(تتناقش لاحقاً في هيكل إدارة التعليم)

د شئون الكادر التعليمي

- تحديد المواهب التعليمية الهامة من خلال التقييم وتعزيز القدرات القيادية من خلال تحديد احتياجات التدريب والتطوير والتوزيع الاستراتيجي والتخطيط للتعاقب الوظيفي
- تحليل الاحتياجات من القوى العاملة على مستوى النظام وتحسين تخصيص الموارد عن طريق توزيع مخصصات القوى العاملة على مستوى الإدارات والمكاتب والمدارس وفقاً لاحتياجاتها، والتنسيق مع وحدة التوظيف بشأن توقعات القوى العاملة، وإدارة وتنفيذ عملية التوزيع والنقل، ومتابعة حركة الموظفين باستخدام قاعدة البيانات
- وضع إطار تقييم وإدارة الأداء، والرصد والمتابعة لضمان إدارة أداء الموظفين على نحو فعال وفقاً للهدف والغرض

٤ نائب الوزير لشئون تعليم البنات

أ وكالة تطوير المدارس (بنات)

- المراحل الدراسية بإدارات التعليم وتشخيص مشاكلها ومساعدتها في حلها وطرح الإجراءات / المبادرات اللازمة لمعالجة قصور الأداء.
- التعاون مع وكالة المناهج والبرامج لتطوير مبادرات وبرامج تحسين الأداء في المدارس
- تقديم فاعلية وكفاءة أداء البرامج والمبادرات الاستراتيجية وفقاً للمراحل الدراسية
- تحديد أولويات المبادرات والبرامج لضمان التنسيق الأمثل على مستوى المدارس
- متابعة تنفيذ المبادرات والبرامج المختلفة لضمان التنفيذ الفعال في المدارس
- التعاون والعمل مع إدارات التعليم لوضع الخطط التشغيلية السنوية
- ضمان الالتزام بالمعايير والتنفيذ الفعال للعمليات والبرامج التالية في جميع إدارات التعليم:
 - المناهج الدراسية والمواد التعليمية وتخطيط الدروس وأدلة المعلم والاختبارات والإرشاد الطلابي
 - التوعية الإسلامية والأنشطة الطلابية
 - برامج التربية الخاصة
 - برامج الموهوبين
 - توزيع شاغلي الوظائف التعليمية وإعادة توزيعهم
 - قبول الطلاب
 - الخطط التشغيلية للمدارس

وكالة الخدمات المساندة

5

- تحديد احتياجات ومتطلبات الخدمات المساندة الأساسية (المباني والنقل والتغذية وتقنية المعلومات والتجهيزات المدرسية والمستودعات)
- إدارة أداء مجموعة شركات تطوير ومتابعة جودة الخدمات التي تقدمها



الإدارة العامة للشئون
الإدارية والمالية

٦

- إدارة الحسابات والشئون المالية لوزارة التربية والتعليم وضمان الرقابة المالية والصرف بما يتماشى مع الأنظمة المعمول بها
- توفير الاحتياجات من التجهيزات والخدمات والتعاقد عليها
- إدارة احتياجات النظام من الموارد البشرية
- إدارة عمليات الاتصالات الإدارية

١ الشئون المالية والحسابات

- صرف الأموال للجهات المعنية داخل الوزارة وخارجها (كالموردين) في ضوء الأنظمة والتعليمات
- إعداد التقارير المالية وتعميمها على الأطراف ذات العلاقة
- إدارة نظام المعلومات المالية لضمان دقة ومتابعة عمليات صرف المدفوعات

ب الرقابة المالية

- استلام مخصصات الميزانية العامة من وكالة التخطيط وتقديمها إلى وزارة المالية للاعتماد وحضور جلسات المناقشة مع وكالة التخطيط
- وضع معايير وإدارة عمليات الرقابة المالية لضمان سلامة العمليات المالية في النظام (يشمل ذلك مراقبة المخزون)
- ضمان استخدام الجهات لمخصصات الميزانية في تمويل البنود المنفق عليها

ج المشتريات

- وضع نموذج حوكمة العقود، والاتفاقيات / العقود الإطارية، وتوقيع العقود الشاملة مع الموردين الاستراتيجيين للمشتريات الجارية
- إدارة عمليات طلبات تقديم العروض أو عروض الأسعار لجميع التجهيزات المدرسية (بما في ذلك المباني والتجهيزات المدرسية والإدارية) والخدمات
- قيادة عمليات فحص العروض بالتعاون مع اللجان الفنية المتخصصة لاختيار الموردين والتفاوض معهم على العقود
- تنفيذ عمليات ضمان الجودة للموردين الاستراتيجيين
- إدارة عمليات أوامر الشراء
- تقديم الدعم اللازم لوكالة الخدمات المساندة في تنفيذ منهجية استراتيجية التوريد، باعتبارها جهة متخصصة في هذا المجال

د الموارد البشرية

- إعداد إجراءات عمليات توظيف الكادر الإداري، بما في ذلك معايير الاختيار وعمليات إجراء المقابلات
- وضع أنظمة وعمليات إدارة أداء الكادر التعليمي
- توزيع الموظفين الإداريين المرشحين على إدارات التعليم لإجراء المقابلات
- توزيع الموظفين الإداريين على الوحدات بناءً على الاحتياج
- إعادة توزيع الموظفين الإداريين داخل الوزارة وعلى مستوى إدارات التعليم
- ضمان الالتزام بالسياسات والمعايير على مستوى الوزارة
- وضع خطط التطوير المهني للموظفين الإداريين
- التنسيق مع إدارة شئون الكادر التعليمي فيما يتعلق باحتياجاتهم من الموارد البشرية، لتنسيق توفيرها مع وزارة الخدمة المدنية

هـ مركز الاتصالات الإدارية

- إدارة عمليات الاتصالات الإدارية بين وحدات الوزارة وبينها وبين إدارات التربية والتعليم، إضافة إلى الجهات الحكومية الأخرى
- الأرشفة الإلكترونية لسجلات الصادر والوارد

وكالة التعليم الأهلي

٧

- صياغة استراتيجية المدارس الأهلية في ضوء استراتيجية الوزارة
- وضع معايير وإجراءات الترخيص للمدارس الأهلية والأجنبية والمعاهد
- تقديم الدعم اللازم للمستثمرين في التعليم الأهلي في المملكة

أ التخطيط

- وضع الخطة الاستراتيجية للتعليم الأهلي والأجنبي في المملكة بما يتفق مع استراتيجية الوزارة وأهدافها
- تحديد أنواع ومواقع ومراحل التعليم للمدارس الأهلية في جميع أنحاء المملكة وفق استراتيجية الوزارة (لا يشمل ذلك المدارس الدولية / مدارس البعثات الأجنبية)

ب المعايير والترخيص

- وضع المعايير والعمليات والإجراءات والقواعد المنظمة لعمل المدارس الأهلية والبرامج الدولية والمدارس الأجنبية ومعاهد تعليم اللغات الأجنبية والخط
- دراسة ووضع ضوابط وإجراءات ترخيص المدارس الأهلية والبرامج الدولية والمدارس الأجنبية والمعاهد

ج تعزيز الاستثمار في التعليم الأهلي

- العمل على تطوير لوائح تشجيع الاستثمار في التعليم الأهلي بالتعاون مع الجهات الحكومية الأخرى
- بناء العلاقات وإعداد حزم استثمار في التعليم الأهلي، بالتنسيق وثيق مع الجهات الحكومية الأخرى، لتشجيع المستثمرين على الاستثمار في التعليم الأهلي
- إجراء بحوث حول أفضل الممارسات في تعزيز الاستثمارات الخاصة في قطاع التعليم

د مكاتب التعليم الأهلي

- تنفيذ خطط تأسيس المدارس الأهلية والأجنبية
- العمل كمركز خدمات شاملة لترخيص المدارس الأهلية والأجنبية والمعاهد في مناطقهم
- الإشراف على أداء المدارس الأهلية والأجنبية والمعاهد في ضوء المعايير والسياسات المنظمة لذلك

المراجعة الداخلية
والمتابعة

٨

- قيادة وضع استراتيجية المراجعة الداخلية للوزارة وإدارات التعليم
- ضمان التزام مختلف الوحدات الإدارية بالسياسات والإجراءات
- تدقيق السجلات المالية وعمليات سير العمل وتقنية المعلومات
- متابعة الشكاوى المقدمة من الجهات المختلفة وإجراء التحقيقات وفق الحاجة
- تقديم الخبرات المتخصصة لوحدات التدقيق على مستوى إدارات التعليم

تدقيق ومتابعة تقنية المعلومات

ج

- وضع معايير تدقيق تقنية المعلومات
- وضع السياسات والإجراءات للرقابة على تقنية المعلومات
- إعداد خطة تدقيق عمليات تقنية المعلومات وتحديد أولويات التدقيق بناءً على حجم المخاطر
- التنسيق مع مختلف الوحدات بالوزارة وإدارات التعليم لتنفيذ عمليات التدقيق
- إعداد التقارير حول نتائج تدقيق تقنية المعلومات ونشرها
- المساهمة في عمليات منع الغش والاحتيال

تدقيق العمليات والمتابعة

ب

- وضع معايير تدقيق العمليات
- وضع السياسات والإجراءات الخاصة بالرقابة على العمليات
- إعداد خطة تدقيق العمليات وتحديد أولويات التدقيق بناءً على حجم المخاطر
- التنسيق مع مختلف الوحدات بالوزارة وإدارات التعليم لتنفيذ عمليات التدقيق
- إعداد التقارير حول نتائج تدقيق العمليات ونشرها
- المساهمة في عمليات منع الغش والاحتيال

التدقيق المالي والمتابعة

أ

- وضع معايير التدقيق المالي
- وضع السياسات والإجراءات الخاصة بالرقابة المالية
- إعداد خطة التدقيق المالي وتحديد أولويات التدقيق بناءً على حجم المخاطر
- التنسيق مع مختلف وحدات الوزارة وإدارات التعليم في تنفيذ عمليات التدقيق المالي
- الإشراف على عمليات التدقيق المالي بالوزارة والمناطق
- إعداد التقارير حول نتائج التدقيق المالي ونشرها
- المساهمة في عمليات منع الغش والاحتيال

الشنون القانونية

٩

- إدارة جميع الأنشطة القانونية للوزارة
- تقديم المشورة وتمثيل الوزارة أمام جميع المحاكم
- التحقيق في الانتهاكات الداخلية المحتملة بالتنسيق مع إدارة المراجعة الداخلية

ب) الدعاوى القضائية والتحقيقات

- تحديد إجراءات التقاضي والتحقيقات ذات الصلة
- تقديم المشورة وتمثيل الوزارة أمام جميع المحاكم في المملكة العربية السعودية
- التحقيق في جميع عمليات الغش والاحتيال
- متابعة و ضمان إغلاق كافة النزاعات القانونية

أ) الاستشارات والعقود

- وضع معايير الاستشارات القانونية والعقود
- تقديم الاستشارات القانونية اللازمة
- تقييم المخاطر القانونية
- مواكبة تغييرات الأنظمة والتشريعات التي قد تؤثر على العمليات التشغيلية
- توفير التوجيهات والإرشادات اللازمة لحل أية نزاعات

العلاقات العامة والمجتمعية

١٠

- وضع الاستراتيجية الإعلامية للوزارة في ضوء أهداف الوزارة ومتابعة تنفيذها
- إدارة وتنسيق عمليات الاتصال الإعلامي داخل الوزارة وخارجها
- تطوير البرامج والآليات اللازمة لإشراك المجتمع ككل
- ضمان اتساق الاتصالات الداخلية والخارجية
- وضع آليات مشاركة المجتمع في التعليم



الأوقاف والشراكات

١١

- بناء الشراكات بين الوزارة والجهات الحكومية والقطاعين الخاص وغير الربحي
- إدارة وتنمية علاقات الوزارة مع المنظمات الدولية، وتمثيل الوزارة أمام مختلف الجهات
- بناء علاقات مثمرة مع جميع الجهات ذات الصلة
- إعداد استراتيجية للأوقاف التعليمية والعمل على تنفيذها



المركز الوطني
للمعلومات التربوية

١٢

أ استراتيجية وحوكمة تقنية المعلومات

- وضع استراتيجية وخطة وميزانية تقنية المعلومات والضوابط ذات الصلة
- تحديد عمليات وإجراءات تقنية المعلومات
- تحديد خطط التدريب والتطوير لموظفي ومستخدمي تقنية المعلومات
- وضع خطة طويلة وقصيرة الأجل للمشاريع المتعلقة بتقنية المعلومات في الوزارة ومتابعة تنفيذها

ب أمن المعلومات

- وضع استراتيجية وخطط وسياسات أمن المعلومات
- وضع إطار عمل لإجراءات أمن المعلومات
- وضع وتنفيذ خطة استمرارية الأعمال
- إدارة المخاطر المرتبطة بتقنية المعلومات

ج مكتب إدارة المشروع المعني بتقنية المعلومات

- وضع سياسات ومبادئ عمل مكتب إدارة مشاريع تقنية المعلومات
- وضع الخطط التفصيلية لمشاريع تقنية المعلومات في الوزارة
- متابعة التقدم المحقق في المسارات الشاملة لمشاريع تقنية المعلومات وإعداد التقارير اللازمة

د علاقات تقنية المعلومات

- تقديم الدعم اللازم لوحدات تقنية المعلومات في الوزارة وإدارات التعليم، وضمان الالتزام بالسياسات والإجراءات في هذه الوحدات.
- العمل كنقطة اتصال بين المركز الوطني للمعلومات التربوية ووحدات تقنية المعلومات بإدارات التعليم
- العمل بشكل وثيق مع وحدات تقنية المعلومات من أجل تحديد احتياجاتها ومتطلباتها من تقنية المعلومات

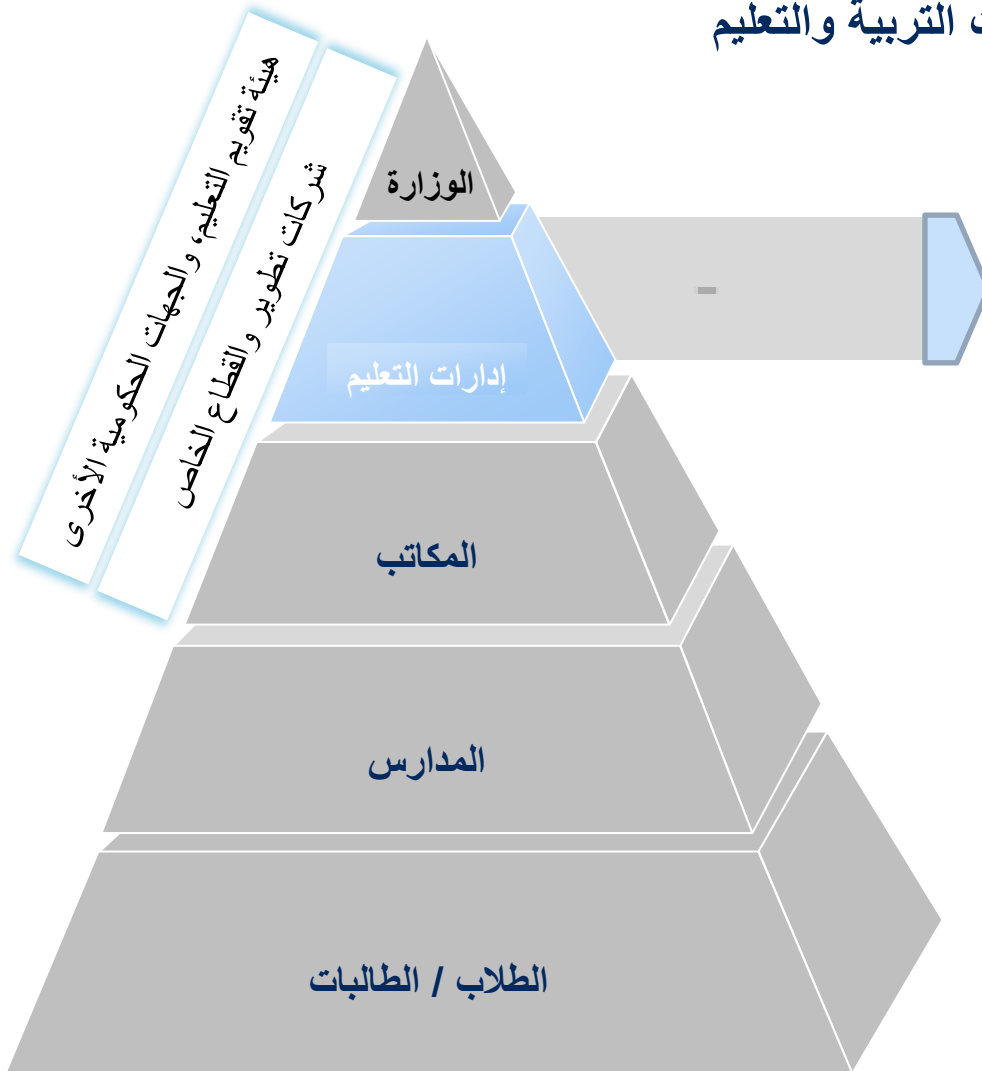
تقنية المعلومات (على مستوى الوزارة وإدارات التعليم تحت وكالة الخدمات المساندة)*

- توفير الدعم الأساسي اللازم للوزارة وإدارات التعليم
- متابعة مؤشرات الأداء الرئيسية للخدمات المقدمة من شركة تطوير لخدمات تقنية المعلومات على مستوى الوزارة وإدارات التعليم والمدارس
- العمل مع شركة تطوير لخدمات تقنية المعلومات على التحسين المستمر للخدمات (الجودة والتكلفة ووقت التسليم)

* في حال التحول إلى شركة

- وضع الاستراتيجية الشاملة لتقنية المعلومات في الوزارة ومتابعة تنفيذها
- ضمان التشغيل المستمر والأمن لأنظمة تقنية المعلومات في مرافق الوزارة
- تعزيز إنتاجية / كفاءة العمليات الشاملة في الوزارة من خلال تقنية المعلومات
- تقديم الدعم لأنظمة المستخدمين مواكبة أحدث التطورات التقنية
- ضمان حسن سير عمليات تقنية المعلومات والتقييد بالسياسات والإجراءات واتفاقيات مستوى الخدمة المعمول بها

نموذج التشغيل المقترح لإدارات التربية والتعليم



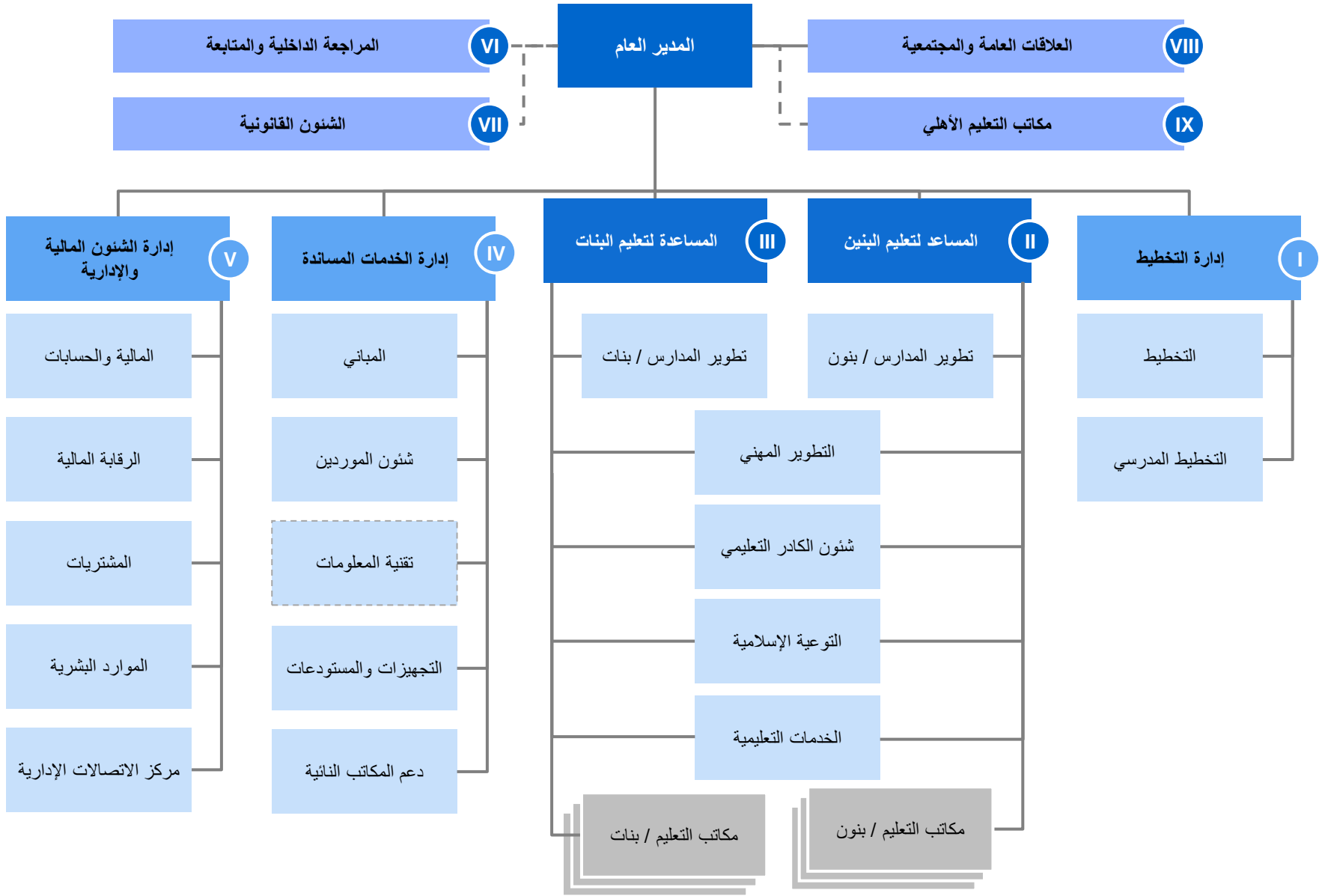
“إدارة المستويات الأدنى وتوفير الدعم اللازم لها”

المسئوليات الأساسية

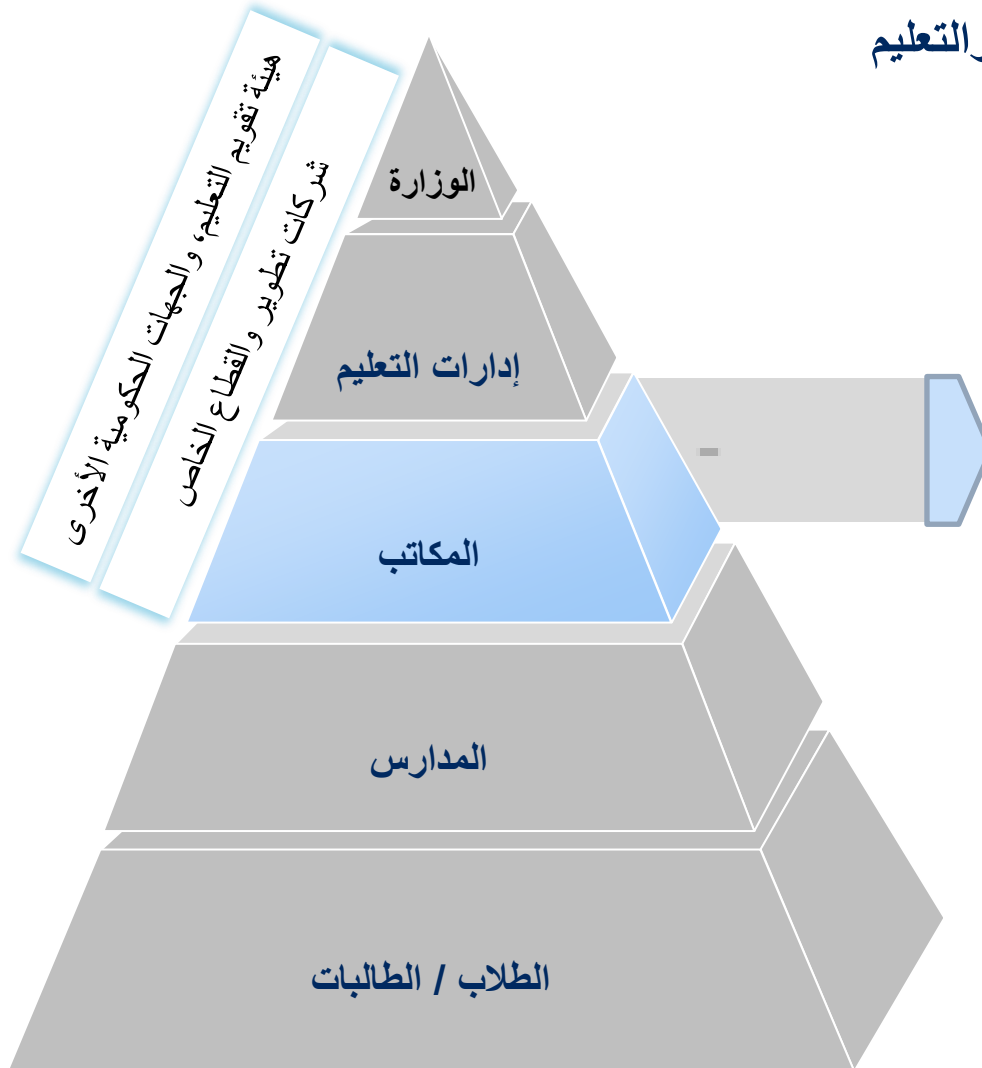
- تنفيذ الأهداف والمبادرات الاستراتيجية
- تقويم الأداء السنوي وتحديد الاحتياجات
- التأكد من اكتمال الخدمات والتجهيزات
- التطوير المهني للمعلمين / المعلمات
- اختيار وتوزيع المعلمين / المعلمات

التغيرات الأساسية

- ↑ تركيز أكبر على تنفيذ الاستراتيجيات
- ↑ تركيز أكبر على توفير الدعم لقادة المدارس
- ↑ دور أكبر في تطوير المعلمين وقادة المدارس



نموذج التشغيل المقترح لمكاتب التربية والتعليم



“تقديم الدعم التعليمي للمدراس”

المسئوليات الأساسية

- متابعة تنفيذ المبادرات الاستراتيجية بالمدارس
- التطوير المهني لمديري المدارس و المعلمين
- مراجعة الأداء السنوي مع مديري المدارس
- نشر أفضل الممارسات بين المديرين والمعلمين

التغيرات الأساسية

- ↑ تركيز أكبر على دعم التعليم والتعلم بالمدرسة ونشر أفضل الممارسات
- ↑ تركيز أكبر على التطوير المهني للمعلمين وقادة المدارس
- ↓ مشاركة أقل في توفير الدعم اللوجستي للمدارس

مكاتب البنات فقط

مدير المكتب

الخدمات المساندة للمكاتب النائية

المشرفون وفق مستوى الصف الدراسي ويتبع المدربون نفس مستوى تخصص المعلمين (مثلما يغطي المعلمون البرامج أيضاً)

الخدمات الإدارية ٤

العلاقات المجتمعية وتنسيق البرامج ٥

١ تعليم الكبار / الكبيرات

١ التربية الخاصة

١ المدارس الثانوية

١ المدارس المتوسطة

١ المدارس الابتدائية

١ رياض الأطفال

مشرفو الإدارة المدرسية

مشرفو الإدارة المدرسية

مشرفو الإدارة المدرسية

مشرفو الإدارة المدرسية

مشرفو الإدارة المدرسية

مشرفو الإدارة المدرسية ٢

المشرفون

المشرفون

المشرفون

المشرفون

المشرفون

المشرفون ٣

- تخطيط استراتيجية المشاركة مع المدارس والحكومة المحلية لفهم المشاكل والتحديات الأساسية لإقناع وإشراك الأطراف المعنية وأصحاب المصلحة بناءً على توجيهات إدارة التعليم
- ضمان التنفيذ الفعال للاتصال المجتمعي
- التنسيق مع وسائل الإعلام المحلية للإعلان عن خطط وإنجازات المكاتب
- وضع البرامج لإشراك أفراد المجتمع المحلي

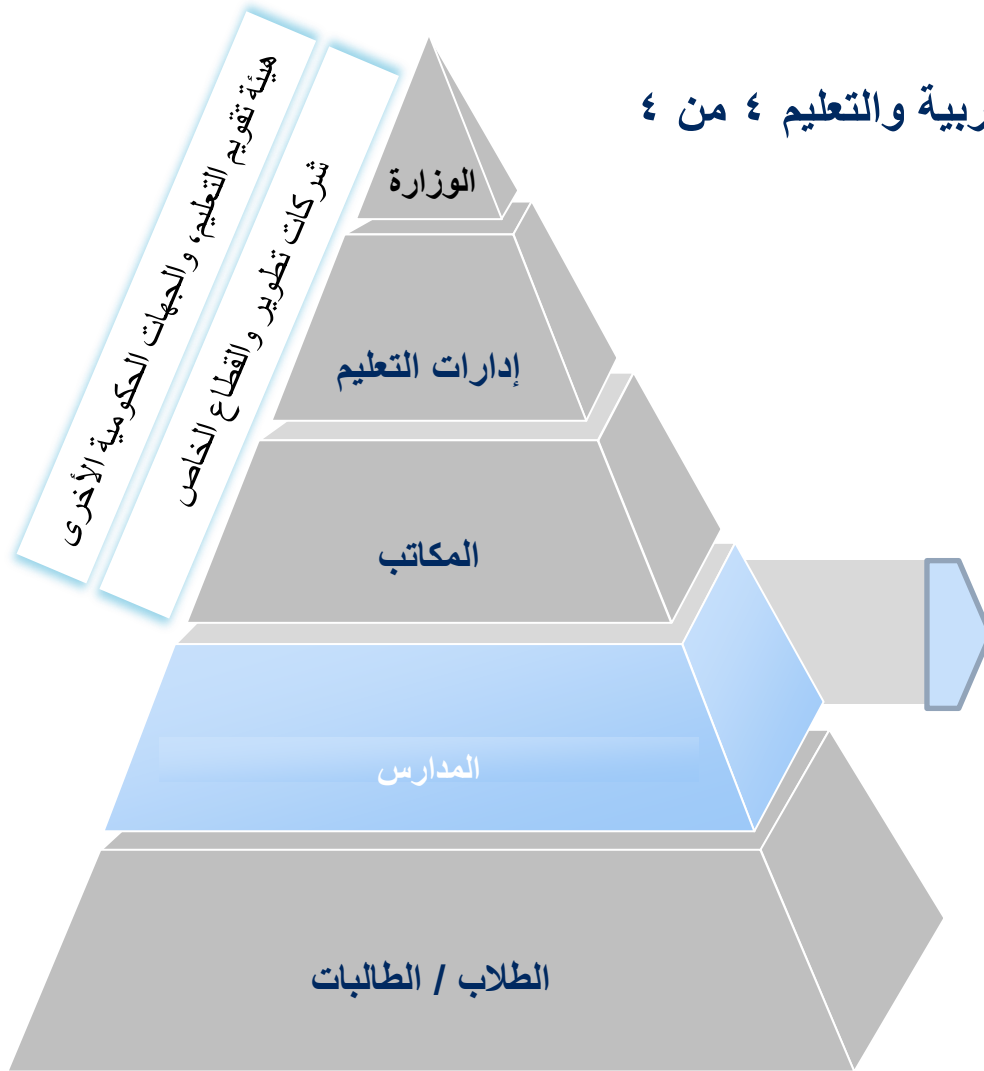
- تنظيم الأعمال الإدارية ومتابعة توفير الخدمات والتجهيزات مع إدارة التعليم

- تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين
- التوجيه الفردي والتدريب على رأس العمل للمعلمين
- توجيه المعلمين بشأن مقاييس وأهداف الأداء
- مناقشة رؤساء الوحدات حول تطوير مهارات وقدرات المعلمين، وتقديم التقارير الدورية

- تحديد الاحتياجات التدريبية لمدرء المدارس وضمان حضورهم لتلك البرامج
- تقديم التدريب على رأس العمل لمدرء المدارس
- التقييم الدوري لأداء مدرء المدارس
- توجيه مدرء المدارس بشأن مقاييس وأهداف الأداء
- تقديم تقارير دورية لمدرء الوحدات حول تطوير مهارات وقدرات مدرء المدارس

- متابعة أداء المدارس وإجراء عمليات التقييم التفصيلي
- مناقشة أداء المدارس مع مشرفي الإدارة المدرسية والمشرفين لضمان معالجة القصور في أداء وقدرات المدارس
- جمع البيانات اللازمة ذات الصلة لفهم الأداء، ونشر أفضل الممارسات بين المدارس

نموذج التشغيل المقترح لوزارة التربية والتعليم ٤ من ٤



“تقديم التعليم للطلاب والطالبات”

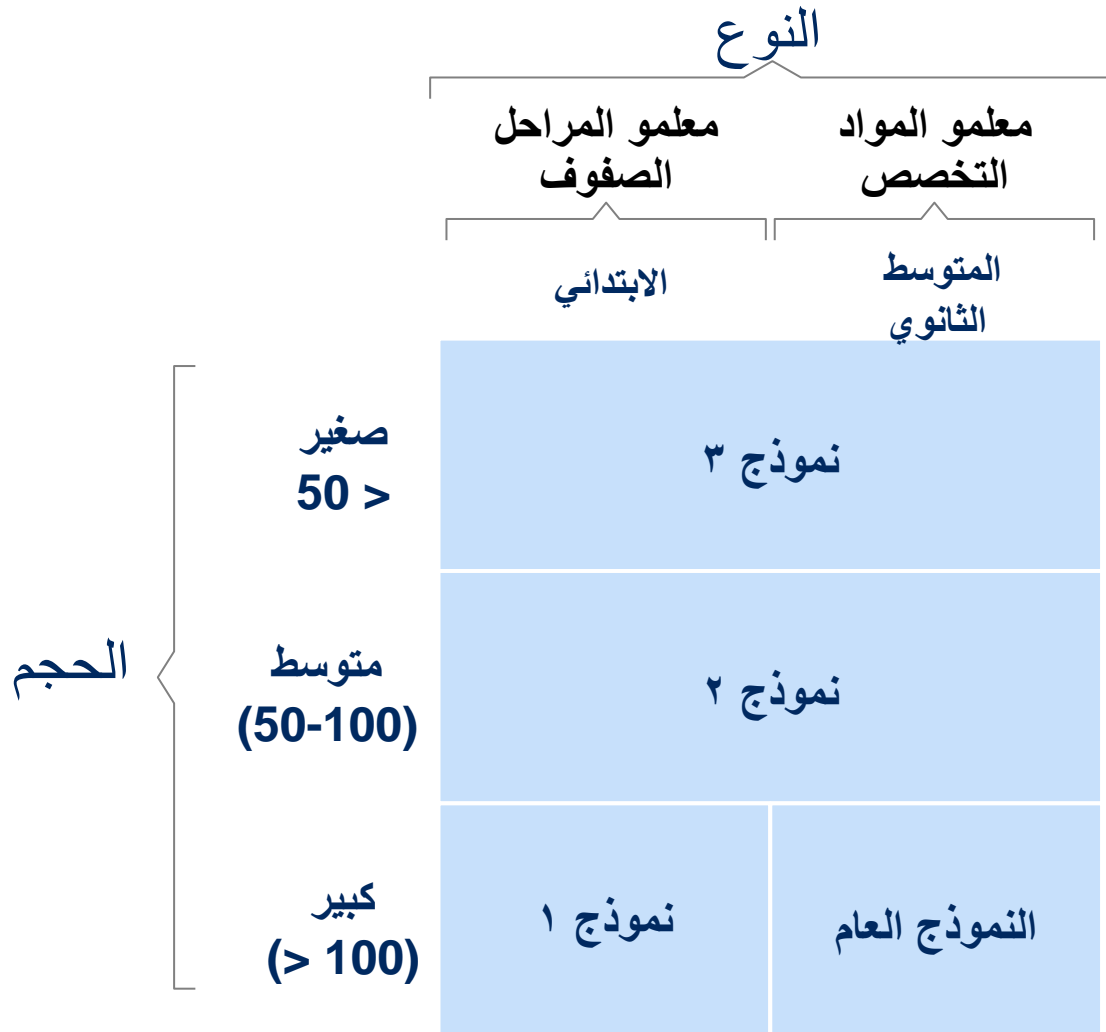
المسئوليات الأساسية

- صياغة خطة المدرسة في ضوء التوجهات الوطنية وتنفيذها بعد اعتمادها
- تقديم التعليم للطلاب / الطالبات وتقييم مستويات التعلم
- إشراك المجتمع وأولياء الأمور لدعم أهداف التعليم والتعلم ورفع مستوى أداء الطلاب والطالبات
- مراقبة جودة الخدمات المقدمة للمدرسة

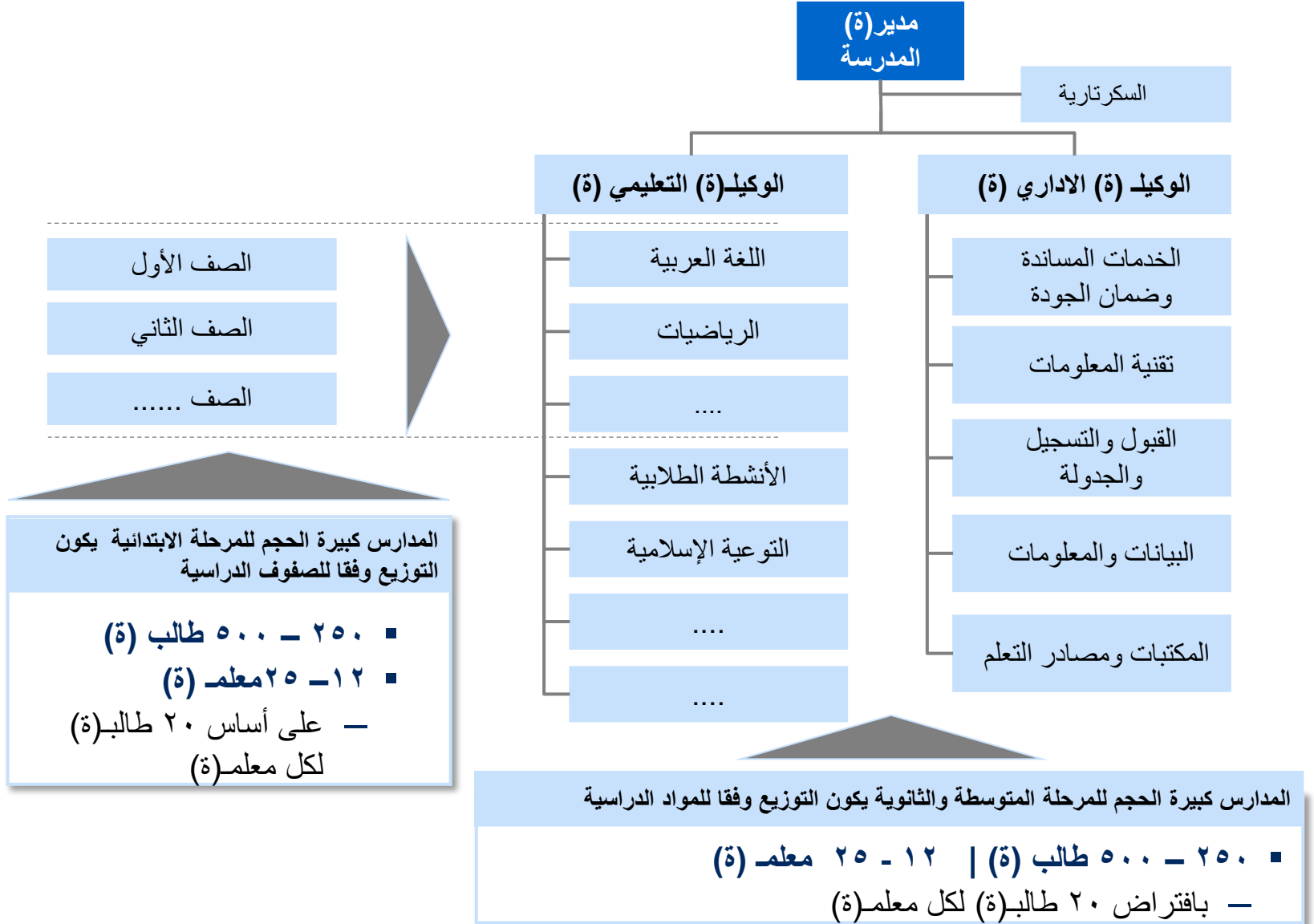
التغيرات الأساسية

- ↑ تركيز أكبر على التخطيط
- ↑ دور واضح في تقييم جودة الخدمات المساندة المقدمة للمدرسة
- ↓ مشاركة أقل في الأعباء اللوجستية والتعاقد

النماذج المقترحة لتصميم الهيكل التنظيمي المقترح للمدارس بناء على الحجم والنوع



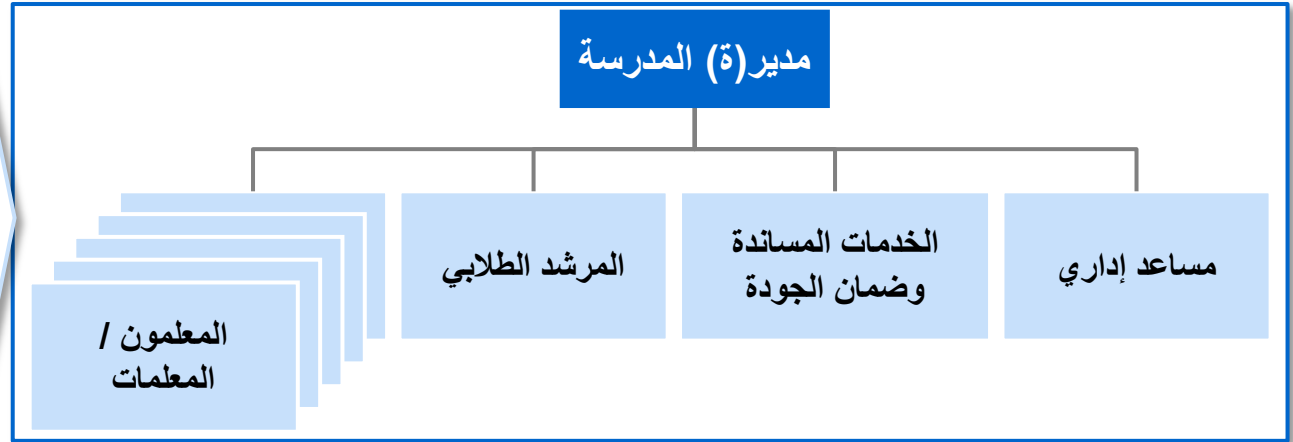
الهيكل التنظيمي المقترح للمدارس الكبيرة



الهيكل التنظيمي المقترح للمدارس متوسطة وصغيرة الحجم

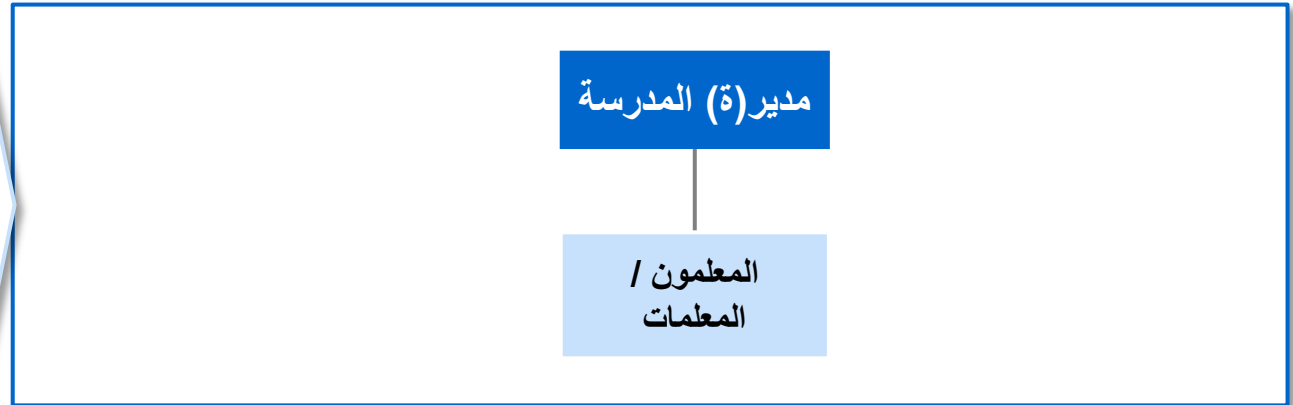
نموذج مدرسة متوسطة الحجم

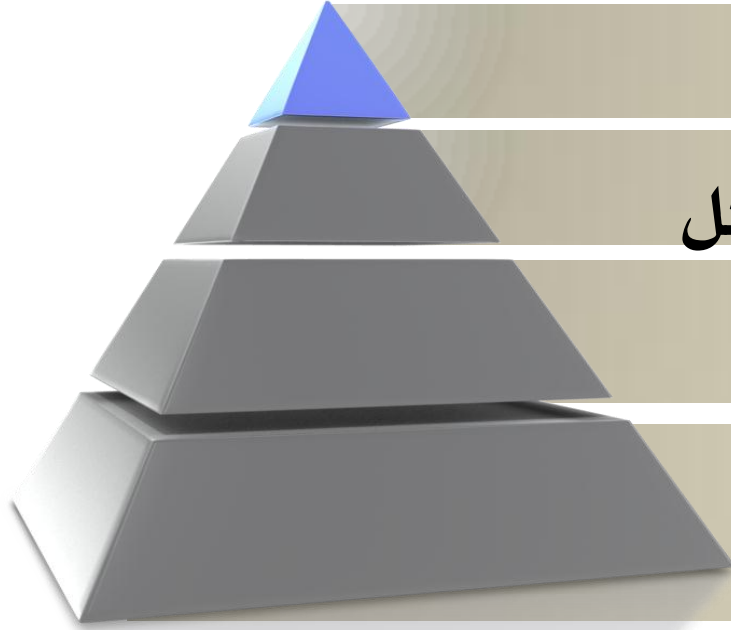
- ٥٠ - ١٠٠ طالب(ة)
- ٥ - ٧ معلم(ة)
- بحد أدنى ١٥ طالب(ة) لكل معلم(ة)



نموذج مدرسة صغيرة الحجم

- أقل من ٥٠ طالب
- ٥ معلمين





تابع لتحليل هيكل الوزارة

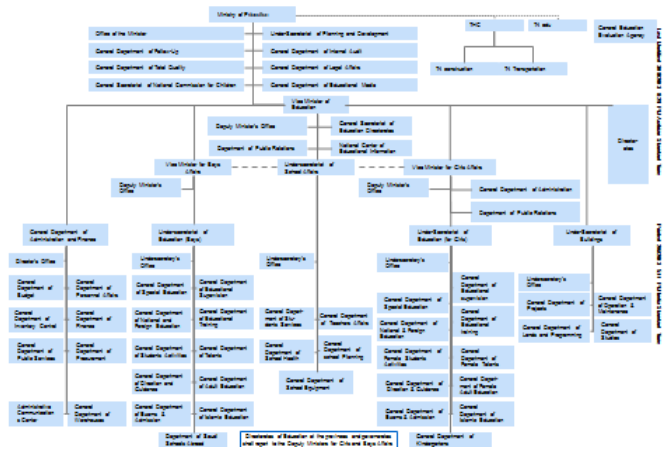
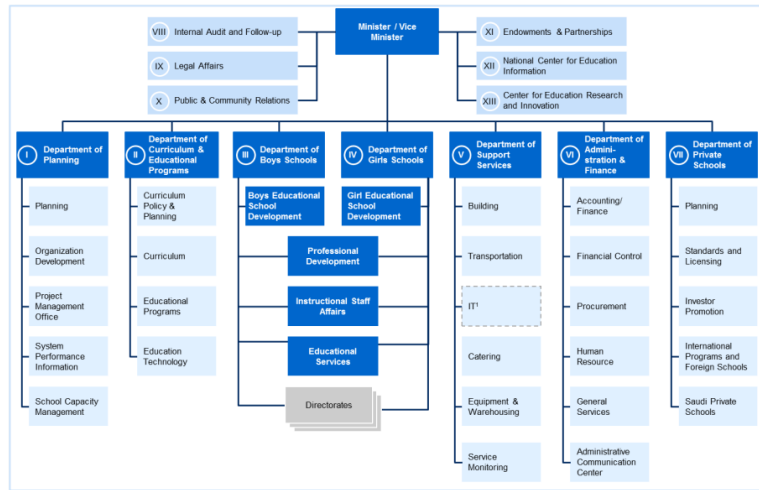
يوفر الهيكل الجديد مخططاً تنظيمياً أكثر كفاءة وفعالية في تحسين نتائج الطلاب

إلى...

- تخفيف الأعباء عن كاهل القيادات التعليمية للتركيز على المهام الأساسية (على سبيل المثال، ٦ مرؤوسين مباشرين لنائب الوزير ما يتيح التحكم في النظام)
- آلية تفاعل واضحة وقوية تتضمن تحسيناً في قدرات الإشراف والدعم
- تركيز أكبر في تجميع الوظائف لضمان تقديم خدمات ذات جودة أعلى
- تجنب الازدواجية قدر الإمكان لتحقيق مزيد من الاتساق
- استحداث وظائف جديدة أو تعزيز الوظائف القائمة بشكل يعزز توجيه النظام لتحقيق أهدافه

من...

- إتقال كاهل الوزير ونائبه بنطاق إشراف كبير (٥٤ ارتباطاً مباشراً بالوزير ونائب الوزير)
- ضعف التفاعل بين الوزارة وإدارات التعليم في الإشراف والدعم
- «تقسيم» بعض الوظائف بين جهات متعددة يتسبب في حدوث مشاكل، مثل الخدمات المساندة والتطوير المهني وشؤون الكادر التعليمي
- ازدواجية ، وكالتى التعليم، وبعض الخدمات المساندة تؤدي إلى عدم اتساق التنفيذ
- الافتقار إلى بعض الوظائف أو ضعفها الشديد، كالاتراتيجية وإدارة الأداء والتطوير المهني والتعليم الأهلي



وضع اللجان في الهيكل الحالي

- يتضمن الهيكل الحالي العديد من اللجان التي يضم أغلبها نفس المجموعة من كبار القيادات
- يتفق ذلك مع نتائج تشخيص الوضع الراهن بأن كبار قيادات الوزارة لا يمكنهم تخصيص الوقت الكافي لأعمال اللجان بسبب تعدد اللجان والقيود الأخرى، مما يضعف فعالية عمل اللجان
- إضافة إلى ذلك، القليل من تلك اللجان يُمكن اعتبارها لجان حوكمة "حقيقية" تؤدي دورا هاما في دعم التعاون المشترك بين قطاعات الوزارات)، ومعظمها إما لجان توجيهية لمشاريع معينة، أو لجان متابعة لبعض الأعمال التابعة لوحدات إدارية قائمة يفترض أن تشرف على أعمالها بشكل مباشر دون الحاجة لإنشاء لجنة

التوصيات

- الإبقاء على اللجان التي تمارس دورا مهما وتنظيم أعمالها
 - الإبقاء على اللجنة الإدارية، مع زيادة مستوى فعاليتها
 - الإبقاء على لجنة المناهج باعتبارها واجهة التفاعل الرئيسية بين وكالتي تطوير المدارس ووكالة المناهج والبرامج
 - استحداث لجنة التنسيق مع الجهات الحكومية تتولى التنسيق مع أهم الجهات الحكومية ذات الصلة بالتعليم (مثل، وزارة التعليم العالي، ووزارة العمل، ووزارة الاقتصاد والتخطيط... الخ)
 - استحداث لجنة للتنسيق بين وكالتي تطوير المدارس لضمان التنسيق في التنفيذ بين قطاعي البنين والبنات
 - استحداث لجنة تنسيق المناهج الدراسية / التطوير المهني لتنسيق برامج تدريب المدربين
 - استحداث لجنة التعليم الأهلي للتنسيق بين وكالة التعليم الأهلي وإدارات التعليم (التي لديها مكاتب تعليم أهلي)
- الإبقاء على اللجان التوجيهية للمشاريع كلجان مؤقتة تبعا للغرض من إنشائها
- يتحمل قيادات الوزارة - بدعم من مكتب إدارة المشاريع - مسؤولية تنسيق التزاماتهم لضمان فعالية اللجان
- كافة الجوانب التي يمكن إدارتها من خلال الوحدات التنظيمية مباشرة لا تدار من خلال لجنة

ملخص هيكل اللجان الموصى به (٢ / ١)

اللجنة

المسئوليات والأعضاء المحتملون

1 اللجنة الإدارية العليا

- تبادل المعلومات بين قطاعات الوزارة
- تقديم الدعم اللازم لسمو الوزير لاتخاذ القرارات الاستراتيجية
- الأعضاء:** سمو الوزير، نائب الوزير، نائبا الوزير لتعليم البنين والبنات، وكيل التخطيط، وكيل المناهج والبرامج، وكيل الخدمات المساندة، مدير عام الشؤون الإدارية والمالية، وكيل التعليم الأهلي

2 لجنة الإدارة

- مماثلة للجنة الإدارة ولكن نطاق اختصاصها أوسع، تناقش المواضيع العامة وتعزز التنسيق
- الأعضاء الأساسيون:** أعضاء اللجنة الإدارية العليا، إضافة إلى مدراء عموم التعليم بالمناطق ورؤساء الوحدات المرتبطة بسمو الوزير ونائبه

3 لجنة المناهج والبرامج التربوية

- ضمان تنسيق المناهج والبرامج بين وكالة المناهج والبرامج ووكالتي تطوير المدارس والتطوير المهني، وذلك لأخذ ملاحظات تلك الجهات في الاعتبار عند تطوير المناهج والبرامج. كما تعمل أيضاً بمثابة منتدى للنقاش مع هيئة تقويم التعليم العام
- الأعضاء:** وكيل المناهج، وكيلا تطوير المدارس، مدير عام التطوير المهني، وعضو اختياري: رئيس هيئة تقويم التعليم العام

4 لجنة التنسيق الخارجي

- تبادل المعلومات وتنسيق الأعمال مع الجهات الحكومية ذات العلاقة بمنظومة التعليم
- الأعضاء المحتملون:** نائب الوزير، مدير عام العلاقات العامة والمجتمعية، وممثلون عن وزارة التعليم العالي، ووزارة العمل، ووزارة الاقتصاد والتخطيط، ووزارة المالية، ووزارة الخدمة المدنية، والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، ومجلس الغرف السعودية

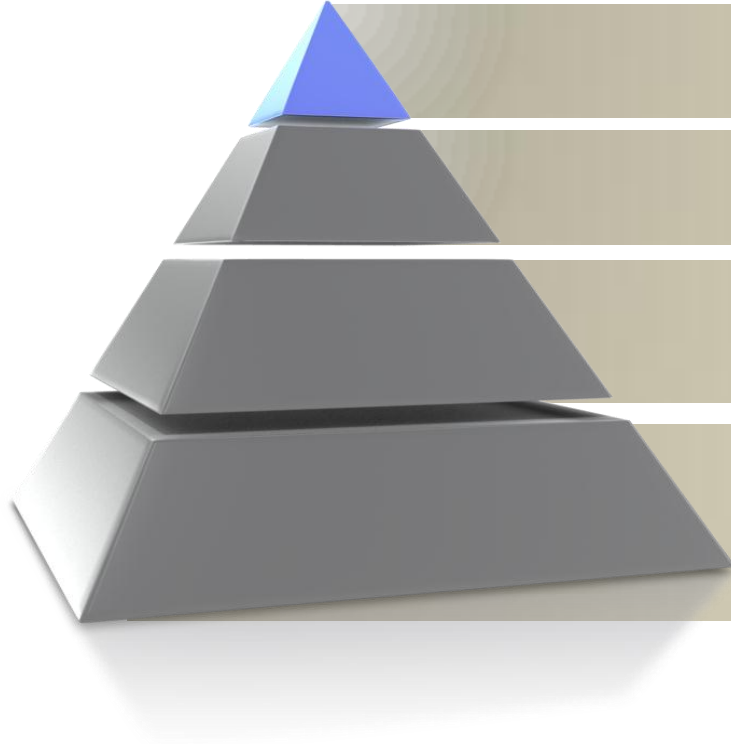
- يمكن للأعضاء الأساسيين تفويض صلاحياتهم وترشيح "أعضاء عاملين" آخرين من إداراتهم (الحد الأقصى لإجمالي عدد أعضاء اللجنة حوالي ١٠ أشخاص)
- يمكن تشكيل لجان متخصصة أخرى لمشاريع محددة. وتكون جميع علاقات العمل المشتركة الأخرى بين الوحدات إما من خلال اجتماعات مخصصة أو بشكل منتظم في سياق عمل العمليات

ملخص هيكل اللجان الموصى به (٢ / ٢)

اللجنة

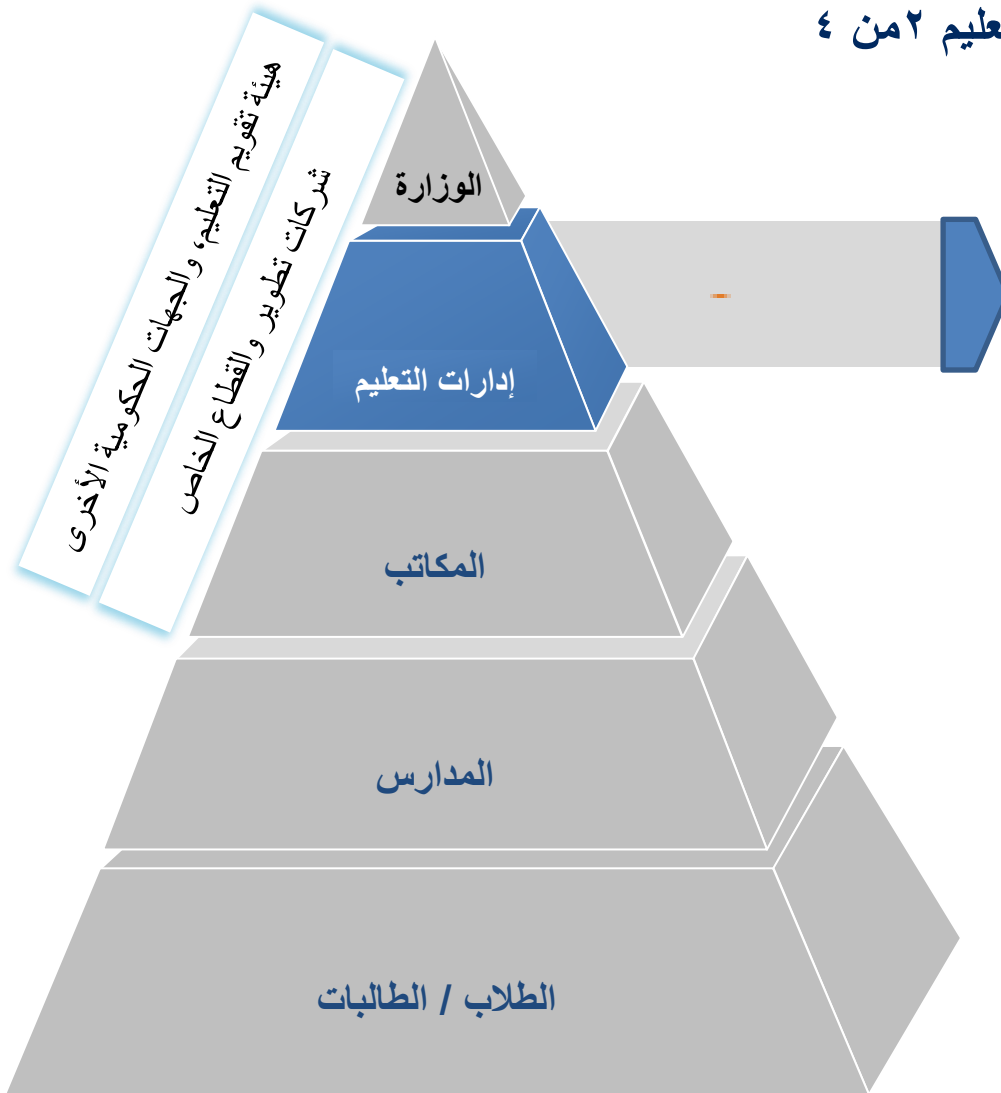
المسئوليات والأعضاء المحتملون

- | | |
|---|---|
| <p>5 لجنة تنسيق أعمال المدارس</p> | <ul style="list-style-type: none"> ضمان المواءمة بين وكالتي تطوير المدارس على المستوى التشغيلي الأعضاء الأساسيون: مدراء العموم بإدارات وكالتي تطوير المدارس (بنين وبنات) ومدراء الإدارات المعنيين بموضوع النقاش من الوكالتين. |
| <p>6 لجنة تنسيق المناهج والتطوير المهني</p> | <ul style="list-style-type: none"> وضع آلية لتقديم واستلام الملاحظات بين إدارات وكالة المناهج والتطوير المهني بشأن برامج تدريب المدربين الأعضاء الأساسيون: مدير عام المناهج ومدراء الإدارات المعنيين، مدير عام البرامج التربوية ومدراء الإدارات المعنيين، ومدير عام تخطيط وتنسيق المناهج ومدراء الإدارات المعنيين، ومدير عام تقنيات التعليم والتعلم ومدراء الإدارات المعنيين (تتضمن لجاناً فرعية) |
| <p>7 لجنة التعليم الأهلي</p> | <ul style="list-style-type: none"> ضمان التنسيق بين الوزارة وإدارات التعليم التي يوجد لديها مكاتب تعليم أهلي بشأن استراتيجية ومعايير التعليم الأهلي وتعزيز الاستثمار الأعضاء: وكيل التعليم الأهلي ومدراء العموم بالوكالة، ومدراء إدارات التعليم التي لديها مكاتب تعليم أهلي |



تفاصيل هيكل
إدارات التربية
والتعليم

نموذج التشغيل المقترح لوزارة التربية والتعليم ٢ من ٤



“إدارة المستويات الأدنى وتوفير الدعم اللازم لها”

المسئوليات الأساسية

- تنفيذ الأهداف والمبادرات الاستراتيجية
- تقويم الأداء السنوي وتحديد الاحتياجات
- التأكد من اكتمال الخدمات والتجهيزات
- التطوير المهني للمعلمين / المعلمات
- اختيار وتوزيع المعلمين / المعلمات

التغيرات الأساسية

- ↑ تركيز أكبر على تنفيذ الاستراتيجيات
- ↑ تركيز أكبر على توفير الدعم لقادة المدارس
- ↑ دور أكبر في تطوير المعلمين وقادة المدارس

١ إدارة التخطيط

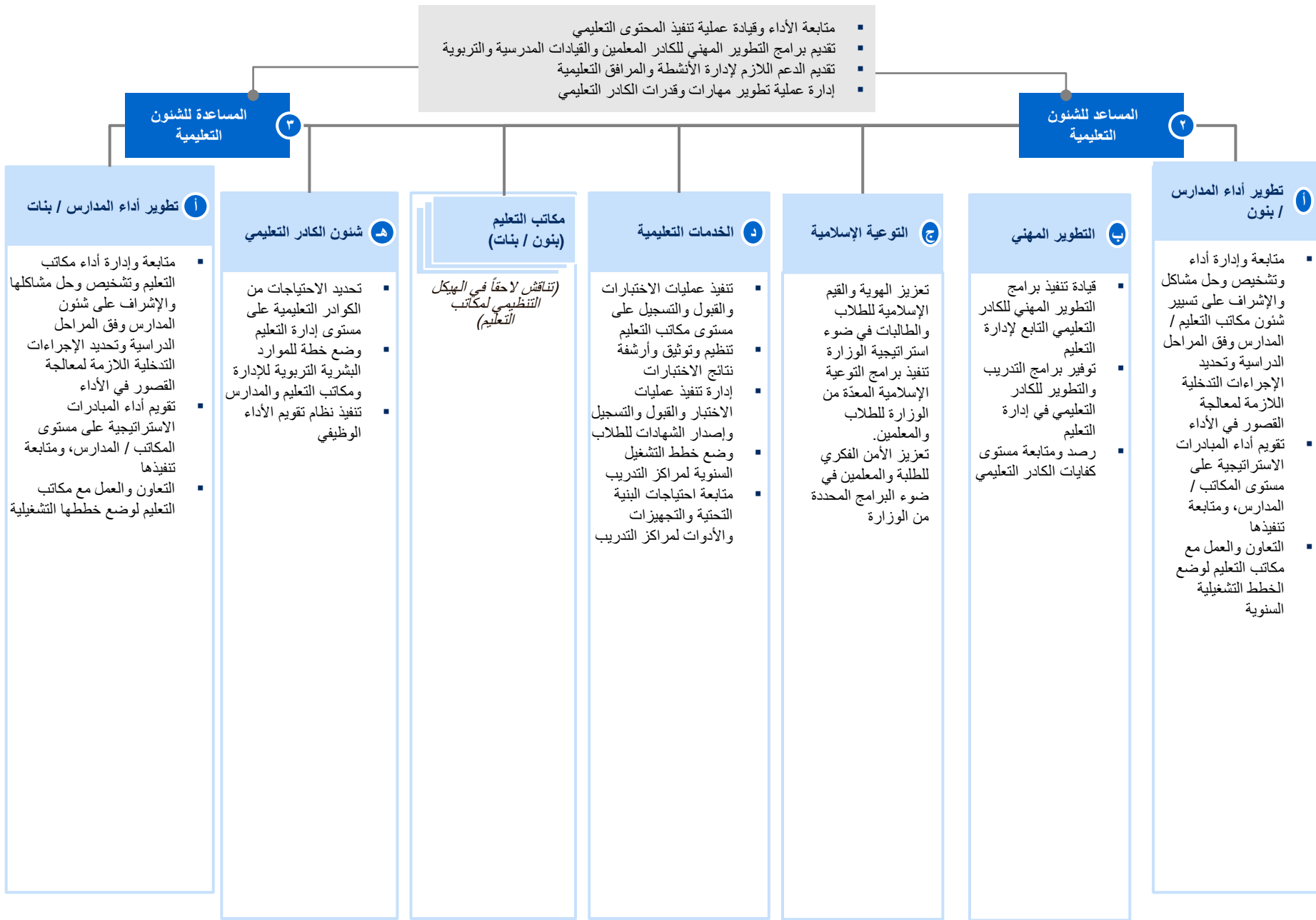
- إعداد الخطة التشغيلية والمالية لإدارة التعليم في ضوء استراتيجية الوزارة وأهدافها
- إعداد البيانات والمعلومات والتحليلات اللازمة وإدارة عمليات التخطيط المدرسي بإدارة التعليم

ب وحدة التخطيط المدرسي

- وضع توقعات النمو في أعداد الطلاب
- إدارة عمليات التخطيط المدرسي في إدارة التعليم في ضوء للاحتياجات، وتقديم خطة مقترحة إلى الوزارة بشأن فتح المدارس وإغلاقها ودمجها

أ التخطيط

- إعداد الخطة التشغيلية السنوية لإدارة التعليم
- توحيد ووضع توقعات التمويل اللازم لعمليات المدارس من خلال مكاتب التعليم
- تجميع الميزانية العامة للخطة التشغيلية لإدارة التعليم



٤ إدارة الخدمات المساندة

- إدارة عمليات الخدمات المساندة الأساسية (المباني والتغذية المدرسية وتقنية المعلومات والتجهيزات المدرسية والمستودعات)
- متابعة أداء مجموعة شركات تطوير

أ المباني

- إدارة عمليات الأراضي التابعة لإدارة التعليم في ضوء المعايير التي تحددها الوزارة
- الإشراف على المشاريع القائمة في إدارة التعليم
- إجراء عمليات الصيانة الوقائية والعلاجية للمباني المدرسية والتعليمية
- إدارة جميع الأنشطة المتعلقة بالسلامة والأمن على المستوى الإقليمي

ب إدارة الموردين

- فهم ووضع توقعات الطلب بالنسبة لجميع متطلبات عمليات النقل والمباني والتغذية
- متابعة أداء شركة تطوير للنقل المدرسي ومقدمي خدمات التمويل للمقاصف المدرسية.

ج تقنية المعلومات

(سوف تناقش لاحقاً في هيكل تقنية المعلومات)

د التجهيزات المدرسية والمستودعات

- ضمان الالتزام بالمعايير الخاصة بالتجهيزات المدرسية
- وضع وإدارة نظام إدارة المخزون
- تقييم مستويات جودة الموردين على مستوى إدارة التعليم
- متابعة وتنسيق تسليم الموردين للتجهيزات والخدمات
- تنفيذ عملية إدارة الموردين

هـ دعم مكاتب التعليم في المناطق النائية

- تقديم الدعم اللوجستي اللازم لمكاتب التعليم في المناطق النائية، بالتنسيق مع باقي الوحدات

