



إطار مهني

المركز الإقليمي للتخطيط التربوي

2024

إطار الكفاءات التخصصية للعاملين في إدارات التخطيط التربوي بوزارات التربية والتعليم بالدول العربية



إطار الكفاءات التخصصية للعاملين في إدارات التخطيط التربوي بوزارات التربية والتعليم بالدول العربية

المركز الإقليمي للتخطيط التربوي



الفهرس

5	المقدمة
7	أهم المصطلحات
9	نطاق التطبيق
9	أهمية إطار الكفاءات التخصصية لوزارات التربية والتعليم
9	متطلبات تنفيذ إطار الكفاءات التخصصية للمخططين التربويين
10	المستويات المهنية للمخططين التربويين
12	هيكل إطار الكفاءات
15	مصفوفة الكفاءات التخصصية للعاملين بأجهزة وإدارات التخطيط والتطوير التربوي
16	أ. الكفاءات الإستراتيجية والتفكير المستقبلي
29	ب. كفاءات الإنجاز والتأثير
48	جـ. الكفاءات الفنية
65	التصنيف الوظيفي في إطار الكفاءات للعاملين في التخطيط التربوي
59	المراجع

ترتبط كفاءة وفاعلية المؤسسات التعليمية بتحقيق أهدافها، وتنفيذ إستراتيجياتها، وتقديم خدماتها بكفاءة وفاعلية لجميع الموارد البشرية؛ ومن بينهم العاملون في مجال التخطيط التربوي؛ حيث إن من أولويات وزارات التربية والتعليم الاهتمام باختيارهم وتأهيلهم وتحفيزهم؛ وفقًّا لأسس علمية ومعايير موضوعية تضمن كفاءة المخطط التربوي وأمتلاكه الكفاءات التي تؤهله معرفياً وأدائياً وسلوكياً للاضطلاع بمهامهم ومسؤولياتهم بكل تميز، بوصفهم مصدر التخطيط والتطوير بوزارات التربية والتعليم، ومحوراً رئيساً في عمليات الأنظمة التعليمية؛ من التخطيط، والتنفيذ، والتقويم، والتحسين، والتطوير، وردم فجوة الأداء التعليمي. ولا يمكن أن تتحقق هذه العمليات أهدافها إلا بوجودهم؛ فالقائمون على إدارات التخطيط التربوي هم حجر الزاوية في وزارات التربية والتعليم، فلا تستطيع المؤسسات التعليمية ترتيب أولوياتها، أو التبنُّؤ بمستقبلها وبناء رؤيتها، أو رسم رسالتها، أو تحقيق أهدافها، أو جمع الحقائق والمعلومات عن حالة التعليم، أو الربط بين التنمية التربوية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، أو التقليل من نسب الهدر والفقد التعليمي، أو رفع جودة مخرجاته نوعياً وكميًّا - إلَّا من خلال توافر الكفاءات والقدرات المؤهلة في أجهزة وإدارات التخطيط التربوي، والقادرة على بناء الخطط التربوية المحققة لأهداف التعليم وغاياته

إن كفاءة التخطيط للنظام التعليمي تعتمد اعتماداً كبيراً على توافر الكفاءات الضرورية لدى العاملين بمجال التخطيط التربوي؛ حتى يتحملوا المسئولية الكبرى في بناء وإنجاح العملية التربوية في ضوء المهام والأدوار والمسؤوليات الموكَلة إليهم، وتزداد مسؤولياتهم في تحقيق التكامل والتعاون فيما بين المؤسسات التعليمية وغيرها من مؤسسات المجتمع الأخرى، فلا تقتصر مهامهم على تسخير شؤون وأعمال إدارة التخطيط التربوي وأقسامها ووحداتها الإدارية فحسب، بل يجب عليهم العمل على إنجاح الخطط التربوية. وكذلك فإن نجاح التخطيط التربوي بوزارات التربية والتعليم يتوقف على مدى وضوح مهام وأعمال وواجبات العاملين في مجال التخطيط التربوي، وأن توافر لديهم المهارات والمعارف والقدرات والقيم الازمة التي تؤهلهم للعمل بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف النظام التربوي، وبما يمكّنهم من إدارة وتنفيذ وتقدير أدوار ومهام إدارات التخطيط التربوي على نحوٍ فعالٍ؛ كالقدرة على التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وضمان تحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية، وسير عملياتها وفق الغايات والتوجّهات التي تحدّدها السياسات التعليمية، وكل هذا يتطلب توافر الكثير من الكفاءات الضرورية لدى العاملين بالخطط التربوي، أي إنّها قدرة العاملين في مجال التخطيط التربوي على توظيف ما يملكونه من معارف ومهارات وقدرات وقيم في وضع الخطط التربوية، وتحديد إجراءات تنفيذها، ومن ثمًّ متابعتها وتقويم نتائجها

لذا فوجود الكفاءات الضرورية لدى العاملين في إدارات وأجهزة التخطيط التربوي؛ كالقدرة على التفكير الإستراتيجي، واستشراف المستقبل، والتحليل الإستراتيجي، واتخاذ القرارات، والتخطيط الإستراتيجي، وبناء البرامج والمشروعات التعليمية، والتقويم، وإعداد تقارير الأداء التربوي والتعليمي - تُعدّ مؤشرات دالة على مدى قدرات هؤلاء العاملين في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ومدى حاجتهم لتنمية هذه الكفاءات وتعزيزها من خلال برامج التنمية المهنية، والتي بدورها تؤدي إلى رفع مستوى أدائهم وزيادة مستوى إنتاجيتهم

ودعمًا لوزارات التربية والتعليم في الاهتمام بمجال التخطيط التربوي والعاملين به، جاء تنفيذ المركز الإقليمي للتخطيط التربوي لمشروع دراسة علمية بعنوان: (إطار الكفاءات التخصصية للعاملين في التخطيط التربوي في وزارات التربية والتعليم)، بوصفه أحد المشروعات الإستراتيجية للمركز للعام 2023م، وذلك بهدف الإفاده منه في استقطاب وتمكين العاملين في أجهزة التخطيط للتعليم في الدول العربية، ودعمهم للاضطلاع بمهامهم بكفاءة وفاعلية



أهم المصطلحات

التخطيط: مجموعة من الخطوات الإستراتيجية التي يتم وضعها قبل البدء في العمل، وأسلوب التفكير في المستقبل، واستعراض احتياجات متطلبات هذا المستقبل وظروفه، حتى يتم ضبط التصرفات الحالية بما يكفل تحقيق الأهداف المقررة. إن التخطيط بمثابة مجموعة من الأفكار العقلية، والخطط الذهنية، وبحث دقيق ومدروس لغرض وضع الخطة، وتحديد التابع والتسلسل المنظم للتصرفات التي يتوقع لها تحقيق الهدف المنشود. (Robbins & Coulter,, 2021) (Scott &, 2007) (Haimann, 2007)

التخطيط التربوي: عملية منتظمة لتصميم منظومة تربوية مستقبلية، تناسب حاجات البلد وإمكاناته وأماليه، فهو دراسة العلاقة القائمة بين الواقع التعليمي والبيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، بهدف الاطلاع الأفضل على الحاجات في مجال التربية، و اختيار الطريق الأفضل التي يجب استخدامها، وذلك عن طريق إعداد مجموعة من القرارات القائمة على البحث والدراسة؛ تمكيناً لهذا التعليم من تحقيق الغايات المرجوة منه بأفضل وأنجح الوسائل وأكثرها فاعلية، مع استثمار أمثل للوقت

المخطط التربوي: هو الموظف المعنى رسمياً بالإشراف على بناء وتنفيذ وتقويم الخطط التربوية بأجهزة التخطيط التربوي بوزارات التربية والتعليم، والمؤسسات الوطنية العاملة في مجال التعليم بالدول العربية، ويمارس المهام والمسؤوليات والأعمال المنوطة به، سواء أكان مديرًا، أم رئيساً بقسم، أو عضواً في أحد أقسام التخطيط التربوي.

إدارة (جهاز) التخطيط التربوي: هي الإدارة التي تنهض بعمليات التخطيط للتربية والتعليم بوزارات التربية والتعليم بالدول العربية، وتحتخص بمهام وأدوار ومسؤوليات إعداد الخطط التربوية، وتتوافر لديها الكفاية الفنية والإدارية والخبرات الكافية؛ لدراسة احتياجات المجتمع من الموارد البشرية على اختلاف مستوياتها، وهي قادرة على استخدام الوسائل والإمكانات اللازمة لتلبية هذه الاحتياجات في برامج مدرورة ومرسومة، واضحة المعالم ومحددة الخطوات؛ بحيث تحقق الكفاءة والفعالية في ذلك. (خير، 1999م، صفحة 19)

إطار الكفاءات التخصصية: يعرف إطار الكفاءات التخصصية في هذه الدراسة بأنه: إطار مرجعي لمجموعة المعرف والمهارات والخبرات والسمات والسلوكيات والقيم اللازمة للمخطط التربوي، للقيام بإجاز الأعمال والمهام والمسؤوليات الوظيفية، والأنشطة ذات العلاقة بال التربية والتعليم، وتشمل الكفاءات السلوكية والفنية وأبعادها، والمؤشرات السلوكية لها، والمستويات المهنية للعاملين في مجال التخطيط التربوي، وبرامج التنمية المهنية اللازمة لتنمية قدراتهم الوظيفية الكفاءات: هي مجموعة المعرف والمهارات والقدرات والقيم والاتجاهات (الفنية والسلوكية)، الواجب توافرها في العاملين في أجهزة وإدارات التخطيط التربوي، والتي تمكنهم من ممارسة مهامهم الوظيفية. (Wong, 2020) (IAEA, 2020) (UK, 2018))

الكفاءات التخصصية: هي مجموع ما اكتسبه المخطط التربوي من كفاءات رئيسة وفرعية، تمكنه من القيام بمهام ومسؤوليات وعمليات وظيفة التخطيط التربوي بكفاءة وفاعلية؛ لتحقيق رؤية ورسالة النظام التعليمي بأقل وقت وأفضل جودة وأقل تكلفة

الكفاءات الفنية: هي المعرفة العلمية المتخصصة، وما يرتبط بها من حقائق ومفاهيم وأسس متوافرة لدى المخطط التربوي، تمكنه من القيام بمهامه ومسؤولياته، ومن تحويل الأفكار النظرية إلى ممارسة عملية، ومن فهم النظام التعليمي وقوانينه وتشريعاته، فالكفاءات الفنية ترتبط بمعارف وقدرات المخطط التربوي ومهامه، ومسؤولياته وبما يساعده على الوفاء بمتطلبات عمله للوصول إلى الغرض المنشود

الكفاءات السلوكية: «هي الصفات والسمات التي تشكل السلوك الذي يُظهره الموظف، وتقيس مستويات المعرفة والمهارات السلوكية المطلوبة للقيام بالوظيفة بفعالية» (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية - السعودية، 2023م، صفحة 31). وتعرف إجرائياً: بأنّها مجموعة السمات والسلوكيات المطلوب توافرها في المخطط التربوي لأداء مهام إطار الكفاءات التخصصية

الاحتياجات التدريبية: هي مجموعة التغييرات والتطورات المطلوب إحداثها بغرض تحقيق التوازن بين أداء العاملين في التخطيط التربوي ووظائفهم، وأهداف وزارات التربية والتعليم

نطاق التطبيق

أجهزة التخطيط التربوي بوزارات التربية والتعليم بالدول العربية.

أهمية إطار الكفاءات التخصصية لوزارات التربية والتعليم

- علاج فجوات الكفاءات التخصصية لدى العاملين في أجهزة وإدارات التخطيط التربوي التي تؤثر على أدائهم.
- دعم وزارات التربية والتعليم بالدول العربية في عملية الاختيار والتعيين للعناصر التخطيطية المبنية على الكفاءات.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في أجهزة وإدارات التخطيط التربوي.
- بناء قاموس الكفاءات التخصصية للمخططين التربويين.
- دعم وزارات التربية والتعليم بالدول العربية لاستخدام نتائج قياس الكفاءات التخصصية للمخططين التربويين في تحديد المرشحين للمواقع القيادية بالمؤسسات التعليمية.

متطلبات تنفيذ إطار الكفاءات التخصصية للمخططين التربويين

- اختيار وتأهيل وتحفيز وزارات التربية والتعليم للكوادر البشرية من العاملين بأجهزة التخطيط التربوي.
- وضع معايير تقييم لضمان أن المخططين التربويين يحتلُون مستوى من الكفاءة والتخصص المطلوب.
- تحديد الكفاءات الرئيسية الواجب أن يمتلكها العاملين في أجهزة وإدارات التخطيط التربوي للقيام بعملية التخطيط بجميع مراحله.
- تحديد الاحتياجات التدريبية وتنفيذ برامج التنمية المهنية التي تؤدي إلى تمكين المخطط التربوي من زيادة إنتاجيته.
- قياس مدى تحقيق الكفاءات الفنية والسلوكية من خلال مؤشرات سلوكية يمكن قياسها.

المستويات المهنية للمخططين التربويين

قسمت المستويات المهنية إلى أربعة مستويات: التشغيلي، والتكتيكي، والخبر، والاستشاري. يمكن تعريف كل منها على النحو الآتي:

المستوى التشغيلي (Operational):

يشير إلى المستوى الأدنى في التسلسل المهني للمخطط التربوي، ويتمثل دور المستوى التشغيلي في تفزيذ المهام اليومية لتحقيق أهداف التخطيط التربوي. ويكون المخطط مسؤولاً عن تنفيذ الأنشطة المحددة لعمليات التخطيط التربوي، وتحقيق النتائج المباشرة، ويطلب التركيز على التفاصيل والإشراف الفوري على المهام والعمليات

المستوى التكتيكي (Tactical):

يشير هذا المستوى المتوسط في التسلسل المهني للمخطط التربوي. ويتمثل في الأعمال قصيرة المدى في التخطيط والتنظيم لتحقيق أهداف التخطيط التربوي. وترجمة الإستراتيجية والخطط التكتيكية إلى خطط تشغيلية للوصول إلى النتيجة النهائية. والمشاركة في إعداد الموازنة والتخطيط المالي، ويكون مسؤولاً عن تحديد الإستراتيجيات الفرعية، وتوجيه القرارات الإستراتيجية إلى المستوى التشغيلي

المستوى الخبر (Expert):

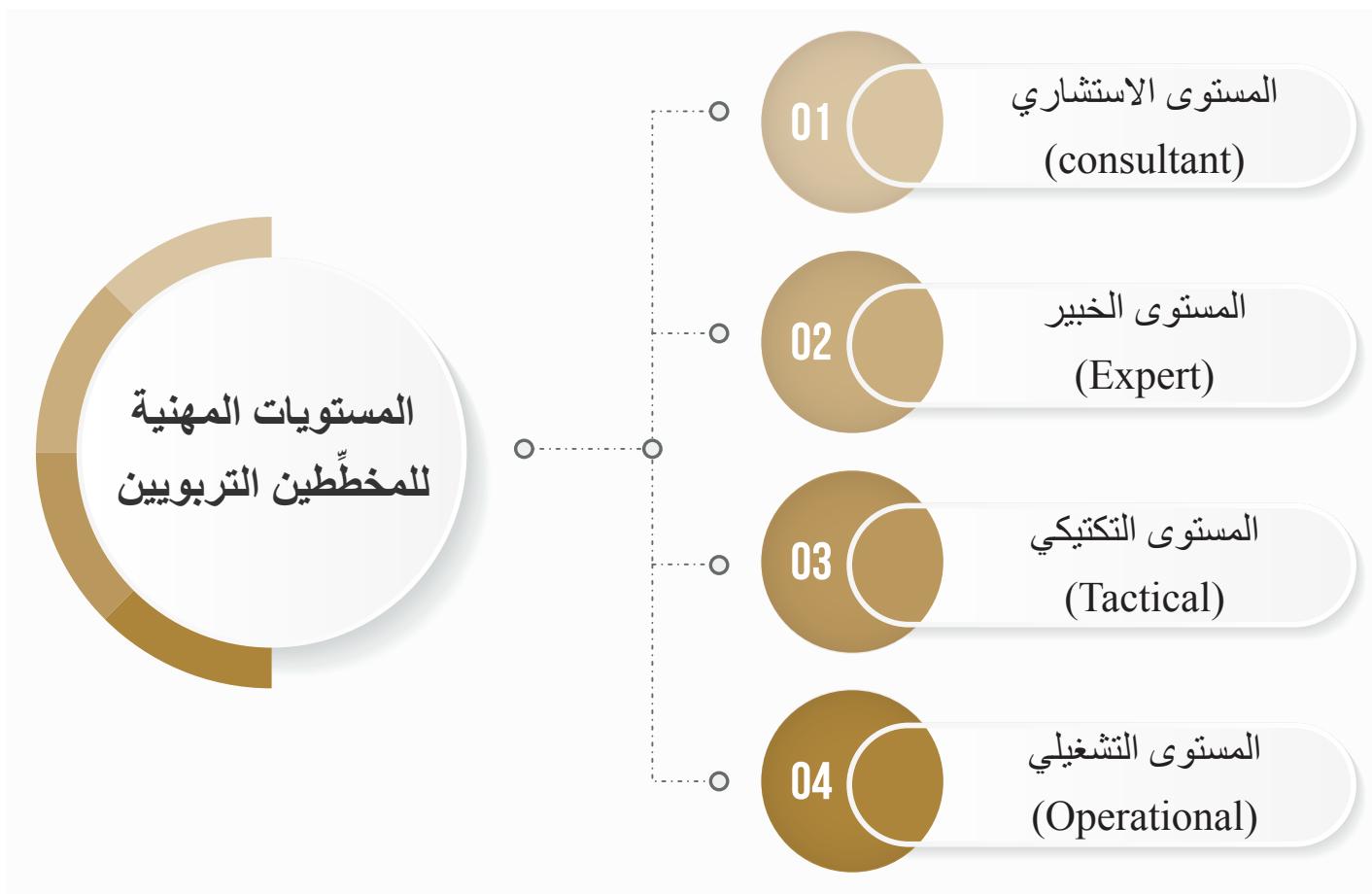
يشير إلى المستوى الأعلى في التسلسل المهني للمخطط التربوي، ويعنى بتحديد الموارد الازمة للتخطيط التربوي للجهات التعليمية ومواعمتها وإعداد قرارات التخطيط والتنفيذ والتقويم لعمليات ومراحل التخطيط، وترجمة الإستراتيجية إلى خطط وأهداف وغايات قصيرة المدى للوصول إلى النتيجة النهائية. يتميز فيه المخطط التربوي بمعرفة ومهارة عميقة في مجال التخطيط، ويكون المستوى الخبر معروفاً بمعرفته العالية وخبرته المتخصصة التي يستخدمها لتوجيه ومساعدة المستويات الأخرى في المؤسسة

المستوى الاستشاري (Consultant):

يشير إلى المستوى القيادي في التسلسل المهني للمخطط التربوي، ويتمثل في التخطيط الإستراتيجي بعيد المدى لتحقيق نتائج نهائية أو هدف نهائي وقيادة عمليات التخطيط التربوي والإستراتيجي على مستوى الوزارات. مع تحقيق التوازن بين الوظائف والوحدات التخطيطية والمتطلبات المختلفة للتعليم، وتوفير خطة أو هدف عالي المستوى لتوجيه إجراءات أجهزة التخطيط التربوي. ويتمثل دور المستوى الاستشاري في وضع الأهداف الرئيسية والغايات العليا للتخطيط،

وتطوير الإستراتيجيات العامة للإدارة العامة لأجهزة التخطيط أو جهاز التعليم على نحو عام. ويكون مسؤولاً عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية المهمة وتحديد الاتجاه العام لها، ويتطّلب قدرة على رؤية العمل الشامل، والتفاعل مع الجهات الخارجية، وتحديد الاتجاهات المستقبلية

هيكل المستويات المهنية للمخططين التربويين



تختلف مستويات الكفاءات من وظيفة لأخرى، ومن منظمة لأخرى، ولكن غالباً ما تقسم المستويات على أساس التعمق في التحكم بالوظائف ومهامها ومسؤولياتها، وننوه هنا إلى الصعوبة الكبيرة في ضبط متغيرات كفاءات ما من حيث المستوى الذي لا يكون متساوياً دائماً، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تتجلى الصعوبة في الاختلاف الإدراكي بين مصنفي (مستويات الكفاءات) للأبعاد التي تحدد التنقل من درجة لأخرى، فالكفاءة القيادية تحتوي على عدّة أبعاد مثل؛ الاتصالات، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، ففي هذه الحالة على سبيل المثال يمكن -في حالة الافتراق على مستوىات محددة للكفاءة- أن تكون كفاءة القيادة لدى فرد ما في المستوى الابتدائي الأول بالنسبة لبعد الاتصال، غير أنها في المستوى الثاني فيما يتعلق ببعد حل المشكلات وفي المستوى الأول في اتخاذ القرارات، ففي هذه الحالة يكون من الصعوبة أن نرجح كفة مستوى على آخر في الحكم على مستوى الكفاءة القيادية لهذا الشخص، إلا في حالة تفضيل بعض الأبعاد على بعض وفق إعطائها أو زانها نسبياً ترجح كفة بعد على آخر. وهذا الحل بذاته صعب التنفيذ.

وقد قدم بعض المفكرين معالجة لهذه الإشكالية، وذلك من خلال تغليب الحكم على مستوى الكفاءة، ليس من حيث أبعادها (الغموض الكامن لدى البعض) بل من خلال الرجوع والاستناد إلى مخرجات العمل المتمثل في السلوك، وهذا كافٍ للحكم على ذلك المستوى، فالحكم على المستوى يتحدد من خلال توصيف الوظائف والمناصب ومقارنتها بالكافاءات، (حمدي، 2019م، ص21). وهذا ما نذهب له في هذه الدراسة بحكم وضوح مهام ومسؤوليات المخطط التربوي، واستناداً إلى أسس ومعايير تحديد الكفاءات التخصصية ومصادر اشتقاها، وبالرجوع إلى الممارسات العالمية والنماذج الدولية الصادرة عن الكثير من الهيئات، فقد تم بناء إطار الكفاءات التخصصية للعاملين في التخطيط التربوي في وزارات التربية والتعليم من ثلاثة مستويات على النحو الآتي:

المستوى الأول: الكفاءات الإستراتيجية والتفكير المستقبلي:

وهي المهارات والقدرات التي يمتلكها المخطط التربوي في وزارات التربية والتعليم؛ لرسم التوجّهات الإستراتيجية المستقبلية والرؤية المنشودة للعملية التعليمية.

المستوى الثاني: كفاءات الإنجاز والتأثير:

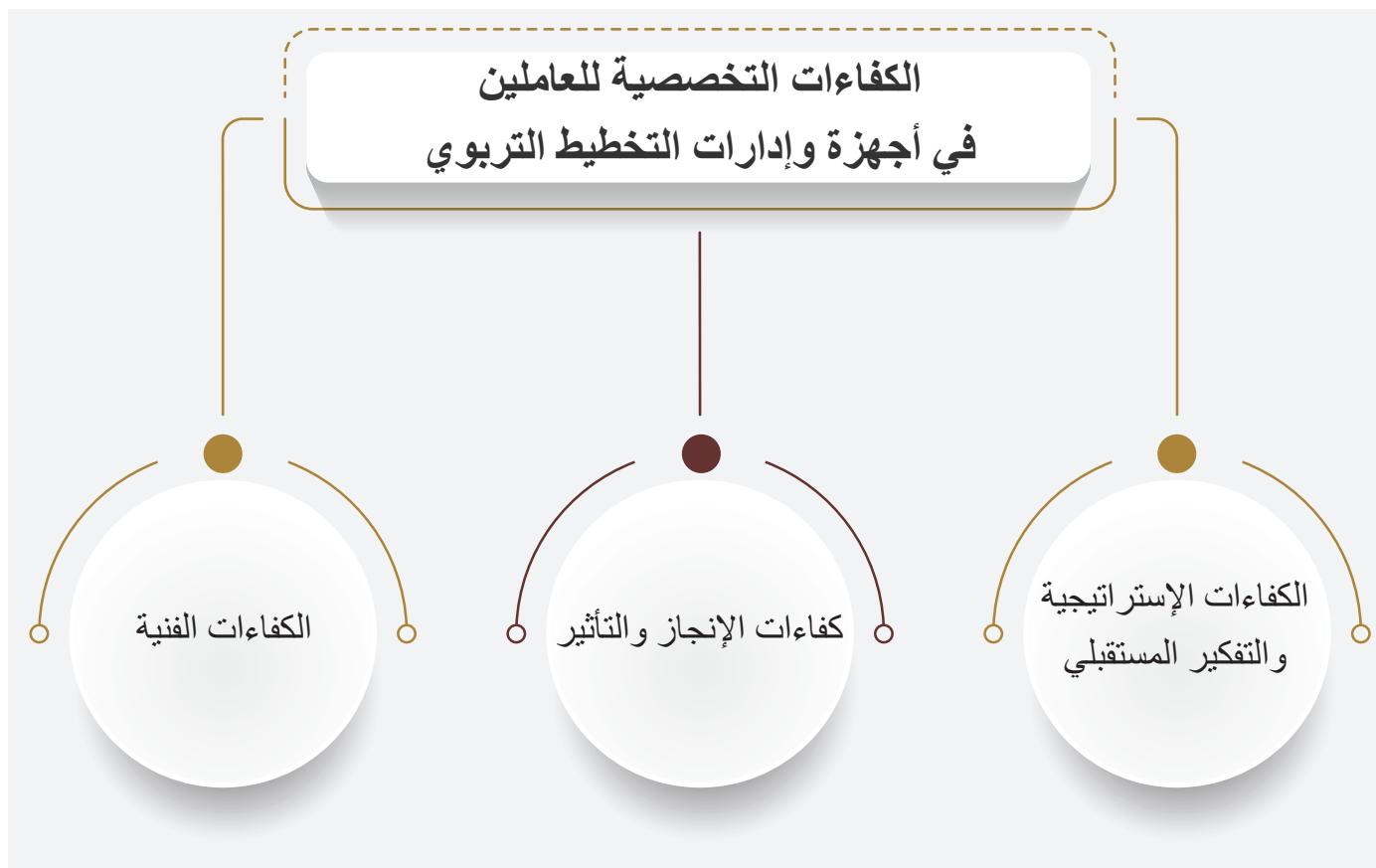
وهي المهارات والقدرات والصفات التي تساعد المخططين التربويين على تحقيق النجاح والتأثير الإيجابي في إنجاح العملية التعليمية، وتحدّد هذه الكفاءات أساسية لنجاح المخططين التربويين

المستوى الثالث: الكفاءات الفنية:

والتي تُعدّ الأكثر ارتباطاً بعمل المخطط التربوي، والتي جمعها عن طريق المؤهلات العلمية والمعرفة العلمية المتخصصة، وما يرتبط بها من حقائق ومفاهيم وأسس، ومن تحويل الأفكار النظرية إلى ممارسة عملية، والخبرات والممارسات والأساليب والطرائق التي يستخدمها، والتي تمكّنه من القيام بمهامه ومسؤولياته الواجب الوفاء بها لأداء عمله بالخطيط التربوي، لذا فصاحب الكفاءة الفنية يجب أن تتوافر فيه العناصر الآتية:

- المؤهل العلمي الذي يحصل عليه في تخصص واحد أو أكثر.
- الخبرة العلمية والعملية الناتجة عن ممارسة فنية تطبيقية، بحيث تكفي للحصول على هذه الخبرة. (قطيشات، 2014م، ص44).

هيكل إطار الكفاءات التخصصية للعاملين في أجهزة وإدارات التخطيط التربوي



مصفوفة الكفاءات التخصصية للعاملين بأجهزة وإدارات التخطيط والتطوير التربوي

مصفوفة إطار الكفاءات للمخططين التربويين

الكفاءات الفنية			كفاءات الإنجاز والتأثير								الكفاءات الإستراتيجية والتفكير المستقبلي				
تقنيولوجيا المستقبل	الرقابة والتقويم	التخطيط التشغيلي	صنع القرارات الذكية	الافتتاح والتواصل	روح المبادرة	الإبداع والابتكار	التركيز على النتائج	القدوة في العمل	التغيير والتطوير	استشراف المستقبل	تحليل والتفكير الإستراتيجي	التخطيط الإستراتيجي			
قياس الابتكاري للأداء.	ادارة وقياس الأداء التعليمي	تطوير الخطط التشغيلية للبرامج والمبادرات التربوية	تحليل البحث والدراسات الإستراتيجية	التواصل الإ استراتيجي	الجرأة وتحمل الأخطار	تبني وتطبيق الابتكارات	تحديد الأهداف والنتائج القابلة للقياس	تحقيق الاتجاهات التربوية المستقبلية	تحليل الاتجاهات	المرونة والسرعة في التخطيط	بناء وتطوير، وصياغة رؤية التعليم				
توظيف الذكاء الاصطناعي في التخطيط التربوي	تقييم الأداء وتحليل النتائج	ادارة البرامج والمشروعات	استخدام البيانات مختلفة لصنع القرارات	تجاوز التحديات دون خوف من الفشل	التفاوض من فريق العمل	التفكير الإبداعي	التعاون والعمل الجماعي مع فرق المسؤوليات	قيادة التغيير	التحليل البيئي المحلي والعالمية ذات العلاقة بالتعليم	صياغة الأهداف الإستراتيجية في قطاع التعليم					
توظيف تقييمات التعلم الآلي العميق بقيادة تحليل البيانات والمؤشرات	تطوير أنظمة متابعة تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتشغيلية	ادارة الموارد	تشجيع الآخرين على اتخاذ القرارات	التواصل مع أصحاب المصلحة	اكتشاف أدوات ضوء الأفكار الجديدة	تحديث العمليات والإجراءات باحترافية	وضع خطط لإدارة التغيير والتطوير وتبني التغيير الجنزي.	تحليل الاحتياجات المستقبلية	تحليل توقيعات المستفيددين وأصحاب المصلحة من التعليم	بناء القيم المؤسسية للمنظمة التعليمية					
توظيف التكنولوجيا في تخطيط البرامج التعليمية المخصصة	التنمية في التنفيذ			القيادة والتخطيط للأفكار	استخدام الأدوات والأساليب المبتكرة	معرفة الأساليب والعمالة المؤثرة على النتائج	الرسالة التنظيمية	ال بصيرة الإستراتيجية	تحليل السياسات والأنظمة واللوائح التعليمية	تطوير وصياغة الإستراتيجية القابلة للتنفيذ					
حداثة المعرفة في مجال الذكاء الاصطناعي	بناء مؤشرات قياس الأداء وتحليل نتائجها		التقييم الشامل للقرارات والخيارات	العمل مع فريق التخطيط التربوي للأفكار	المبادرات التطويرية	ادارة فرق العمل	التحفيز للتغيير والتطوير	ادارة الأخطار والازمات	تطوير خطط الاستجابة الفعالة للمستقبل	تحليل الاحتياجات التربوية الحالية والمستقبلية	متابعة تنفيذ الإستراتيجية				
تصميم لوحات القيادة للأداء التعليمي باستخدام التكنولوجيا	تطوير أنظمة متابعة تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتشغيلية	التفكير النقدي		تشجيع التنوع	صناعة الحلول المبتكرة	ادارة فرق العمل	التحفيز للغير	ادارة الأخطار والازمات	تحليل التقارير ونتائج المؤشرات التعليمية	تحقيق التغييرات الإيجابية	حكومة الإستراتيجية				
قياس الابتكاري	ادارة وقياس الأداء		المساعلة	تحديد وبناء الشراكات الإستراتيجية	التطوير الإبداعي		النظرة الإيجابية	تحفيز الآخرين							

مصفوفة الكفاءات التخصصية للعاملين بأجهزة وإدارات التخطيط والتطوير التربوي:

أ. الكفاءات الإستراتيجية والتفكير المستقبلي

اسم الكفاءة الرئيسية	تعريفها
1. التخطيط الإستراتيجي	إعداد خطة إستراتيجية لتطوير النظام التعليمي، والتمكّن من منهجيات وخطوات ومراحل التخطيط الإستراتيجي، ووضع الأهداف ومؤشرات الأداء، وتحديد الموارد البشرية والمالية اللازمة لإنجاز الخطة الإستراتيجية، وتحديد المسؤوليات والجداول الزمنية الازمة للتنفيذ.

المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية					التعريف	الكفاءة الفرعية
استشاري	خبير	تكتيكي	تشغيلي			
<ul style="list-style-type: none"> - تطوير رؤية للتعليم بناء على التوجّهات الوطنية والعالمية في قطاع التعليم. - الاطّلاع على توجّهات الدولة في جميع القطاعات، وربط رؤية التعليم بها. - العمل على نشر مفهوم الرؤية المشتركة بين الموظفين والمؤسسات المعنية بتنفيذها. 	<ul style="list-style-type: none"> - استخلاص الأفكار والمهارات الجديدة لتطوير رؤية التعليم. - تحليل البيانات التعليمية التي يمكن استخدامها في بناء وتطوير رؤية التعليم. 	<ul style="list-style-type: none"> - إظهار الوعي العميق برؤى التعليم ودور المؤسسات في تحقيقها. - تحليل البيانات الازمة لتطوير الرؤية. 	<ul style="list-style-type: none"> - فهم التوجّه الإستراتيجي وإظهار معرفة أساسية برؤى وخططة وزارة التعليم. - يدرك التأثير المتوقع من الرؤية في تطوير وتوجيد التعليم. 		<p>بناء وتطوير وصياغة رؤية التعليم مستقبل المنظومة التعليمية.</p>	<p>صياغة الأهداف الإستراتيجية في قطاع التعليم القابلة لقياس والتحقق لرؤية التعليم.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تطوير الأهداف الإستراتيجية في قطاع التعليم وربطها بتجاهلات الدولة وأولويات العمل في قطاع التعليم. - تحديد مؤشرات الأداء الطموحة والمناسبة لقياس تحقيق الأهداف التعليمية المعتمدة. - تطوير سياسات تحديد الأهداف التعليمية وتحديد مؤشرات القياس بما يتاسب مع أفضل الممارسات العالمية. 	<ul style="list-style-type: none"> - اقتراح الأهداف التعليمية والمؤشرات القابلة لقياس والمتواقة مع رؤية التعليم. - تحليل البيئة التعليمية المحيطة وفهم التحديات والفرص المتاحة. - تحديد المؤشرات المناسبة لقياس تحقيق الأهداف التعليمية. - تطوير الإجراءات والخطط التعليمية التي تدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية وقياس مؤشراتها. 	<ul style="list-style-type: none"> - التواصل مع المعنيين والمجتمع المشارك في رسم الأهداف التعليمية. - تحليل النتائج وتقييم التوصيات بما يختص بتطوير الأهداف الإستراتيجية. - تطوير الأهداف التكتيكية والتشغيلية ومواهبتها مع الأهداف الإستراتيجية في قطاع التعليم. 	<ul style="list-style-type: none"> - فهم شامل لأهداف النظام التعليمي وأدبيات تنفيذها. - تنفيذ الخطط التشغيلية المحددة واتخاذ الإجراءات الازمة لضمان تحقيق الأهداف. 		<p>صياغة الأهداف الإستراتيجية في قطاع التعليم القابلة لقياس والتحقق لرؤية التعليم.</p>	

استشاري	خبير	تكتيكي	تشغيلي	التعريف	الكفاءة الفرعية
<ul style="list-style-type: none"> - تطوير وتحسين السياسات والإجراءات المتعلقة بتنفيذ الإستراتيجية. - توفير الاستشارة والتوجيه للمديرين والقادة التربويين في مراقبة وتنفيذ الإستراتيجية التربوية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحليل البيانات المتعلقة بتنفيذ الإستراتيجية، وتقييم الأداء. - تطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بتنفيذ الإستراتيجية. - تطوير قدرات الفرق التنفيذية وتعزيز مهاراتهم ومعرفتهم في مجال تنفيذ الإستراتيجية. - القيام بالمقارنات المعيارية بين الأداء الداخلي والمؤشرات الخارجية في المجال، وتطبيق أفضل الممارسات. 	<ul style="list-style-type: none"> - التواصل والتتنسيق مع الأطراف المعنية، مثل الإدارة العليا ومع الإدارة التنفيذية. - مراقبة وتقييم أداء العمليات والأنشطة المتعلقة بتنفيذ الإستراتيجية. - جمع وتحليل البيانات واستخراج المعلومات المتعلقة بتنفيذ الإستراتيجية. - تطبيق السياسات والإستراتيجيات المرتبطة بتنفيذ الإستراتيجية. - وضع التوصيات المناسبة لتحسين تنفيذ الإستراتيجية. 	<ul style="list-style-type: none"> - متابعة تحقيق الأهداف والمُخرجات المحددة في إستراتيجية التخطيط التربوي. - مراقبة وتتبع استخدام الموارد المخصصة لتنفيذ الإستراتيجية. 	<p>متابعة مستمرة و/ أو دورية لتنفيذ الأهداف إستراتيجية التعليمية من قبل الجهة المسئولة عن المتابعة؛ للتأكد من أن عملية التنفيذ تسير وفق خطة العمل المقررة لها، وتحديد الصعوبات أو المشكلات التي تواجه عملية التنفيذ، ومن ثم اقتراح الحلول المناسبة.</p>	<p>متابعة تنفيذ الإستراتيجية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تصميم الهياكل التنظيمية الداخلية والخارجية. - تصميم السياسات والإستراتيجيات الازمة لحكومة الإستراتيجية. - تقديم المشورة للقيادة حول حوكمة الإستراتيجيات. - قيادة ثقافة المسائلة والمسؤولية في المؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> - المشاركة في الهياكل الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية. - وضع آليات مُستدامة لرصد وتقييم أداء الإستراتيجية وتحقيق أهدافها. - تصميم ومتابعة تطبيق آليات حوكمة الإستراتيجية. 	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على قياس وتقييم الامثل للوائح والسياسات والقوانين في الإستراتيجية. - تطبيق آليات حوكمة الإستراتيجية بالتنسيق مع المعنيين في المؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> - المعرفة الشاملة باللوائح والسياسات للإستراتيجية التعليمية، وأسس تنفيذها. - الامثل لعمليات وإجراءات حوكمة الإستراتيجية. 	<p>مجموعة من السياسات والقواعد والأطر التي يستخدمها أصحاب المصلحة الرئисين في المنظومة التعليمية لتحقيق الأهداف التعليمية</p>	<p>حوكمة الإستراتيجية</p>

2. التحليل والتفكير الإستراتيجي

اسم الكفاءة الرئيسية

تعريفها

القدرة على معرفة أساليب ومنهجيات التحليل والتفكير الإستراتيجي، واستخدامها في تشخيص منظم، وتحليل واضح، وتقييم للبيانات والمعلومات لعوامل القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية للنظام التربوي (تربيوية اجتماعية، اقتصادية، متعلقة بالميزانية)؛ بغرض فهم المؤسسة التعليمية لبيئتها والعوامل المحيطة بها، وهو ما يعطيها رؤية إستراتيجية في صياغه إستراتيجيتها، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة، واستغلالها لتحقيق أفضل النتائج بما يخدم المهام المنوطة بالخطيط التربوي، وترتيب الأولويات التربوية.

المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية					التعريف	الكفاءة الفرعية
استشاري	خبير	تكنولوجي	تشغيلى			
<ul style="list-style-type: none"> - الاطلاع على التطورات والابتكارات في مجال تبني المرونة في قطاع التعليم. - تقديم المشورة في مجال تبني المرونة و مجالاتها وتنفيذها بفعالية. تقديم التدريب والتطوير في مجال تبني المرونة في قطاع التعليم . توجيه القيدات لتبني المرونة والسرعة في العمل وتقديم المشورة في المجال. 	<ul style="list-style-type: none"> - إجراء تحليل عميق ومتقن للبيانات والمعلومات المتعلقة بالخطيط التربوي. - توجيه عمليات التغيير وفق المتغيرات بفعالية . - تطوير إستراتيجيات تخطيطية متقدمة لمواجهة الطوارئ والتحديات. تطوير آليات ونماذج للتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية، وكيفية مواجتها في حال حدوثها . 	<ul style="list-style-type: none"> - تنظيم العمل وإدارة الموارد - على نحوٍ فعالٍ- وفعالية وفق المتغيرات. - التكيف مع التغيرات السريعة وتعديل الخطط والإستراتيجيات. تطوير خطط عمل تنفيذية مرنّة، والتي يمكن ملاؤمتها مع التغيرات السريعة الطارئة. 	<ul style="list-style-type: none"> - فهم للمتغيرات والتحديات في قطاع التعليم. - الاستجابة بفعالية وسرعة للتحديات والمشكلات التي تنشأ في سياق التخطيط التربوي . 		<p>مجموعة الإمكانيات والموارد التي تستخدمها المؤسسة التعليمية؛ للاستجابة بالوقت المناسب للتغيرات الديناميكية التي تعمل فيها المؤسسة التعليمية، والتي تمكّنها من التحول من إستراتيجية إلى أخرى.</p>	<p>المرونة والسرعة في التخطيط</p>

التعريف	المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية	الكفاءة الفرعية	
استشاري	خبر	تكتيكي	تشغيلي
<p>تطوير أطر التحليل الإستراتيجي، ومن بينها تحليل البيئة الداخلية والخارجية، بما يشمل تحليل قوى SWOT و Porter .</p> <p>- تقديم التدريب حول أدوات تحليل PESTEL متقدمة مثل تحليل VRIO، المشتركة، وتحليل القيمة المضافة المستقبلية (FVA)، وتحليل الأصول المتميزة المشتركة ((VRIO))، وغيرها.</p> <p>- الاطلاع على القضايا المختلفة لتحديد الفرص والتهدّيات التي تواجه التعليم، سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي.</p> <p>- تنفيذ المقارنات المعيارية بين أنظمة التعليم المختلفة.</p> <p>- تحليل السياق التعليمي المحلي والعالي.</p> <p>- استدامة التحليل الإستراتيجي لفهم التغيرات المحلية والعالمية، وتحديد التوجهات المستقبلية في مجال التعليم.</p> <p>- تطوير إستراتيجيات ومبادرات جديدة للتعامل مع التغيرات المحلية والعالمية في التعليم.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير نماذج التحليل البيئي وتنفيذها وتقديم التوصيات بشأنها لدعم تطوير الإستراتيجيات واتخاذ القرارات. - معرفة متقدمة بالتغييرات البيئية والمستجدّات المؤثرة على قطاع التعليم. - تحليل السياسات والإستراتيجيات التربوية القائمة وتطويرها. - تقدير وتحليل البيئة التعليمية من جوانب متعددة. - تحليل البحث، التقارير والدراسات التربوية الحالية والمتقدمة. - تحليل المؤشرات والبيانات الكبيرة المتاحة، مثل البيانات الإحصائية والتقارير الداخلية والخارجية. - اقتراح إجراءات وسياسات مبنية على تحليل البيئة الداخلية والخارجية. - فهم العوامل المؤثرة على التعليم على المستوى المحلي وال العالمي. - تقدير البيانات والمعلومات المتعلقة بالتغييرات التعليمية المحلية والعالمية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد الاحتياجات والتحديات التي تواجه النظام التعليمي محلياً وعالمياً. - الفهم المناسب للتغيرات البيئية والتوجهات التي تؤثر على المنظمة التعليمية. - تحديد نقاط الضعف والقوة في المنظومة التعليمية القائمة. - مراقبة الأحداث غير المألوفة والوصول إلى نتائج، ومشاركة الأفكار واللاحظات مع الفريق. - فهم التغيرات المتعلقة بالعملية التعليمية المحلية والعالمية. 	<p>أسلوب إستراتيجي لمراقبة وتقدير ونشر المعلومات ذات الصلة بالتطوير التنظيمي للإستراتيجية التعليمية، وتحليل التغييرات المحلية والعالمية ذات العلاقة بالتعليم.</p> <p>التحليل البيئي</p>

التعريف	المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية	الكفاءة الفرعية	
استشاري	خبر	تكتيكي	تشغيلي
<ul style="list-style-type: none"> - وضع وتنفيذ إستراتيجيات فعالة لجمع البيانات التربوية وتحليلها. - تحويل النتائج إلى معلومات تدعم صنع القرارات وتحقيق الأهداف الإستراتيجية. - استخدام أدوات وتقنيات جديدة لجمع وتحليل البيانات التربوية. - القدرة على توجيه السياسات والإجراءات التربوية بناءً على التحليل الإستراتيجي للبيانات. 	<ul style="list-style-type: none"> - تصميم منهجيات فعالة لجمع البيانات التربوية. - تحويل البيانات المحللة إلى معلومات ذات قيمة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تفسير النتائج المستخلصة من تحويل البيانات وتحويلها إلى معلومات. 	<ul style="list-style-type: none"> - جمع البيانات المتعلقة بالتعليم من مصادر متعددة مثل التقارير الإحصائية والدراسات البحثية، والاستبانات، والمقابلات، والرجوع إلى المراجع الأدبية. - القدرة على تحويل البيانات المجمعة باستخدام أدوات وتقنيات التحليل المناسبة. - استخدام الأدوات والتقنيات التكنولوجية المتاحة لجمع وتحليل البيانات بكفاءة.
<ul style="list-style-type: none"> - إجراء تحليل عميق ومتخصص لتوقعات المستفيدين وأصحاب المصالح. - تطوير وتوجيه السياسات والإستراتيجيات التعليمية بناءً على تحليل توقعات المستفيدين وأصحاب المصالحة. 	<ul style="list-style-type: none"> - بناء إطار ومنهجيات لحصر وتحليل توقعات المستفيدين وأصحاب المصالحة وآلية توظيفها. - تصميم برامج ومشروعات تعليمية مبتكرة وفعالة تستجيب لتوقعات المستفيدين وأصحاب المصالحة. 	<ul style="list-style-type: none"> - حصر توقعات المستفيدين وأصحاب المصالحة وفق المنهجيات المعتمدة. - تقييم الأداء التعليمي وتحليل النتائج بناءً على توقعات المستفيدين وأصحاب المصالحة. - تطوير خطط وبرامج تعليمية تلبّي احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم. 	<ul style="list-style-type: none"> - تصميم استبيانات شاملة وفعالة لجمع آراء وتوقعات المستفيدين من التعليم. - تحويل البيانات المستفادة من استبيانات المستفيدين بطرق كمية ونوعية.
<ul style="list-style-type: none"> - توليد أفكارٍ جديدة ومبتكرة لتحسين السياسات والأنظمة واللوائح التعليمية. - تقديم المشورة للقيادة بما يتعلّق بتحليل السياسات التعليمية والأنظمة واللوائح من منظور إستراتيجي وشامل. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحليل السياسات والأنظمة واللوائح التعليمية من منظور إستراتيجي ومتعدد الأبعاد. - مواجهة التحدّيات المعقّدة المتعلقة بتحليل السياسات والأنظمة واللوائح التعليمية. 	<ul style="list-style-type: none"> - وضع خطط وبرامج عمل لتنفيذ السياسات والأنظمة واللوائح المتعلقة بالتعليم. - التعامل مع القوانين واللوائح المتعلقة بالسياسات والأنظمة واللوائح التعليمية على نحوٍ صحيح، والامتثال لها. 	<ul style="list-style-type: none"> - فهم السياسات التعليمية المعتمدة بها وأنظمة اللوائح المتعلقة بالتعليم.

المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية					التعريف	الكفاءة الفرعية
استشاري	خبر	تكتيكي	تشغيلي			
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على وضع إستراتيجيات وخطط شاملة لتلبية الاحتياجات التربوية الحالية والمستقبلية. - القدرة على تطوير ووضع رؤية إستراتيجية للخطيط التربوي المستقبلي. 	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على جمّع وتحليل البيانات ذات الصلة بالاحتياجات التربوية. - القدرة على تحليل فاعلية السياسات والبرامج التربوية الحالية، وتقييمها بناءً على الاحتياجات التربوية المحددة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير خطط تنفيذية لتلبية الاحتياجات التربوية المحددة وتوحيد سير العمل في الوزارة. - إجراء تقييم شامل للوضع التربوي الحالي وتحديد النقاط القوية والضعف والفرص والتحديات. 	<ul style="list-style-type: none"> - جمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحليل الاحتياجات التربوية الحالية والمستقبلية. 		<p>جمع وتحليل البيانات التي تحدد الاحتياجات التربوية الحالية والمستقبلية.</p>	تحليل الاحتياجات التربوية الحالية والمستقبلية.
<ul style="list-style-type: none"> - تطوير سياسات وإستراتيجيات تحسين التعليم استناداً إلى تحليل التقارير والمؤشرات التعليمية. - إجراء تحليل عميق وشامل للتقارير والمؤشرات التعليمية. - التدريب على آليات تحليل التقارير ونتائج المؤشرات التعليمية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحليل الاتجاهات والنماذج الناجحة عن تحليل التقارير والمؤشرات التعليمية. - استخدام أدوات التحليل المتقدمة، مثل التحليل الإحصائي وتقنيات التعلم الآلي لتحليل البيانات التعليمية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحليل التقارير ونتائج المؤشرات التعليمية المتعلقة بآداء الطلاب والمدارس والمناهج الدراسية. - وضع خطط عمل تكتيكية فعالة استناداً إلى تحليل التقارير والمؤشرات التعليمية. 	<ul style="list-style-type: none"> - المعرفة الأساسية بالتقارير والمؤشرات التي تؤثر على قطاع التعليم. - جمع وتنظيم البيانات والمعلومات ذات الصلة من مصادر متعددة. 		<p>تحليل التقارير ونتائج المؤشرات التعليمية المرتبطة بآداء الأفراد والمجموعات في المؤسسة التعليمية.</p>	تحليل التقارير ونتائج المؤشرات التعليمية.

اسم الكفاءة الرئيسية	3. استشراف المستقبل
التفكير بصورة استباقية وتطوير إستراتيجيات مبتكرة؛ لتحقيق التطلعات والأهداف التعليمية في البيئة المستقبلية المتغيرة، من خلال استخدام أدوات الاستشراف في تحليل التوجهات وإجراء الدراسات والبحوث، وتحديد مختلف السيناريوهات المحتملة في مجال التعليم، وتطوير آليات التعامل معها بفعالية بهدف تحسين أداء النظام التربوي وزيادة جودة مخرجاته.	تعريفها

استشاري	المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية	التعريف	الكفاءة الفرعية
<ul style="list-style-type: none"> - متابعة الاتجاهات التعليمية الحالية والمستقبلية، وفهم تأثيرها على نظام التعليم، وتقديم تقديرات مستقبلية في قطاع التعليم. - توجيه الجهود التخطيطية والتنظيمية للتعامل مع الاتجاهات التعليمية المستقبلية. - تقديم الاستشارات للجهات المعنية بشأن كيفية تحليل التحولات المستقبلية، وتطوير إستراتيجيات التعامل معها. - تقديم الدعم والإرشاد للمؤسسات التعليمية لتطوير قدراتها في استشراف المستقبل، وتنفيذ إستراتيجيات مستقبلية قوية. - وضع رؤية إستراتيجية للتعليم المستقبلي، تتناسب مع احتياجات المجتمع ومتطلبات سوق العمل. - وضع خطط إستراتيجية تواكب التغيرات المستقبلية وتلبي احتياجات المجتمع وسوق العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> - تقييم التوجهات العالمية والتطورات العالمية في مجال التعليم وتحليل تأثيرها على السياسات التعليمية المحلية. - تقييم الأداء التعليمي الحالي، ومقارنته بنتائج تحليل الاتجاهات والتغيرات المستقبلية المتوقعة في النتائج التعليمية. - تحليل التغيرات، وتحديد الاحتياجات المستقبلية للمجتمع وسوق العمل على نحو دقيق. - بناء شراكات إستراتيجية مع الجهات الحكومية والمؤسسات الأكademية وأصحاب العمل والمجتمع المحلي. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحليл السياسات والبرامج التربوية الحالية ودراسة كيفية تغييرها للتوافق مع الاتجاهات المستقبلية. - رصد وتحليل الاتجاهات التعليمية المستقبلية والتطورات في المجال التربوي. - إجراء تخصص عميق وشامل لاحتياجات المستقبلية للمجتمع وسوق العمل. 	<p>رصد وتحليل الاتجاهات المستقبلية عن طريق رصد التغيرات، ثم بناء منظور معرفي، على أساس معرفة اتجاه التغيير وسرعته وتسارعه، وشبكات الترابط بين مكوناته، وتحديد اتجاهات تحليل الاحتياجات المستقبلية للمجتمع، وسوق العمل المطلوبة من التعليم بالمستقبل، وتحديد مكونات التغيير عبر المراحل التعليمية المستقبلية.</p>

المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية					التعريف	الكفاءة الفرعية
استشاري	خبر	تكتيكي	تشغيلي			
<ul style="list-style-type: none"> - استخدام التحليل الإستراتيجي لفهم التغيرات المحلية والعالمية وتحديد التوجهات المستقبلية في مجال التعليم. - تطوير إستراتيجيات ومبادرات جديدة للتعامل مع التغيرات المحلية والعالمية في التعليم. 	<ul style="list-style-type: none"> - فهم العوامل المؤثرة على التعليم على المستوى المحلي وال العالمي. - تقييم البيانات والمعلومات المتعلقة بالتغييرات التعليمية المحلية والعالمية. 	<ul style="list-style-type: none"> - جمُع وتحليل البيانات ذات الصلة بالتغييرات المحلية والعالمية في مجال التعليم. 		<ul style="list-style-type: none"> - فهم التغيرات المتعلقة بالعملية التعليمية المحلية والعالمية. 		<p>تحليل التغيرات المحلية والعالمية ذات العلاقة بالتعليم</p>
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على وضع رؤية إستراتيجية للتعليم المستقبلي، تتناسب مع احتياجات المجتمع ومتطلبات سوق العمل. - وضع خطط إستراتيجية توافق التغيرات المستقبلية وتلبِي احتياجات المجتمع وسوق العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على تحليل التغيرات وتحديد الاحتياجات المستقبلية للمجتمع وسوق العمل على نحو دقيق. - بناء شراكات إستراتيجية مع الجهات الحكومية والمؤسسات الأكادémية وأصحاب العمل والمجتمع المحلي. 	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على إجراء تفحص عميق وشامل للاحتجاجات المستقبلية للمجتمع وسوق العمل. 		<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على تحديد الاحتياجات التعليمية المستقبلية بناءً على تحليل الاتجاهات المستقبلية. 		<p>تحليل الاحتياجات المستقبلية للمجتمع ومتطلبات سوق العمل المطلوبة من التعليم، وتوفير الكوادر المؤهلة لها بالمستقبل.</p>

المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية					التعريف	الكفاءة الفرعية
استشاري	خبر	تكتيكي	تشغيلى			
<ul style="list-style-type: none"> - استخدام النماذج التنبؤية وتحليل الاتجاهات العالمية والمحلية لتحديد العوامل المؤثرة، وتنقح تأثيرها المحتمل. - تحليل السيناريوهات لتوقع المتغيرات المحتملة وتتأثيرها على التعليم. - تطوير الرؤى الإستراتيجية للتعليم المستقبلي وصياغة السياسات والبرامج التربوية لتحقيقها. - الاستشراف المبكر لفرص التحديات وتحليلها. - وضع الخطط الاستباقية بعيدة المدى لها على المستويات كافة لتحقيق إنجازات نوعية. - تحديد وتحليل ورسم الاتجاهات أو الروابط الجديدة بين القضايا المؤسسية وترجمتها إلى أولويات للمؤسسة - اغتنام فرص المتغيرات المستقبلية مع ضمان المرونة الإستراتيجية والعملية. 	<ul style="list-style-type: none"> - استخدام الأدوات الإحصائية، وتحليل الاتجاهات والنماذج لهم التحديات والفرص المحتملة. - تطوير منهجيات استشراف المستقبل وبناء السيناريوهات المستقبلية. 	<ul style="list-style-type: none"> - مراقبة الاتجاهات والتحولات في مجال التعليم. - الوعي باحتياجات المنظمة للاستجابة للتحديات والفرص المستقبلية. - الاستشراف المبكر لفرص التحديات وتحليلها. - إنجازات نوعية. 	<ul style="list-style-type: none"> - فهم المتغيرات والاتجاهات والتحولات المحتملة في مجال التعليم. - الوعي باحتياجات المنظمة للاستجابة للتحديات والفرص المستقبلية. 		<p>قدرة الإدراك والفطنة والفراسة في توقع الأحداث والتغيرات المستقبلية.</p>	ال بصيرة الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على تطوير رؤية إستراتيجية واضحة لتحسين نظام التعليم في المستقبل وتحقيق الأهداف المحددة. - تحديد الجوانب المهمة مستقبلاً، لقطاع التعليم والتركيز عليها. - استخدام الإستراتيجية لتعظيم الفرص وتقليل الأخطار. 	<ul style="list-style-type: none"> - وضع خطط متكاملة ومتناقة للتحول والتطوير في النظام التربوي. - بناء خطط الاستجابة الاستباقية بعيدة المدى للمتغيرات المحتملة؛ تشاوراً ومشاركة مع جميع أصحاب المصلحة المعنيين. - تطوير منهجيات بناء خطط الاستجابة للسيناريوهات المستقبلية. 	<ul style="list-style-type: none"> - الإشراف على العمليات التشغيلية لضمان تحقيق النتائج المرجوة وتنفيذها بكفاءة. - توفير التدريب والتطوير للكادر التشغيلي. - القدرة على تصميم خطط الاستجابة الفعالة للتعامل مع التغيرات المحتملة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تنظيم وتحفيظ الأنشطة التشغيلية؛ لتنفيذ خط الاستجابة الفعالة. 		<p>تطوير خطط الاستجابة الفعالة للتغيرات المستقبلية</p>	تطوير خطط الاستجابة الفعالة للتغيرات المستقبلية

اسم الكفاءة الرئيسية	تعريفها
4. التغيير والتطوير	إدراك الحاجة إلى التغيير والتطوير، ومساعدة على التخطيط له، واستيعاب تحدياته، والاستفادة من إيجابياته، والقدرة على قيادة التغيير والتطوير وتحديد أولوياته، والتكيف مع التغيير، وإبداء الالتزام به بطرق ملائمة، وتحليل الآثار والفوائد والأخطار للتغيير والتطوير، والإسهام في تشجيع التغيير بفاعلية، وشرح مدى تأثير التغيير والتطوير على المؤسسة التربوية، وإدراك دور التغيير على مستقبل التعليم وتطوره، وتحديد الاحتياجات الازمة لنجاح أهداف التغيير التنظيمي.

المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية					التعريف	الكفاءة الفرعية
استشاري	خبر	تكتيكي	تشغيلي			
<ul style="list-style-type: none"> - تحليل وتقييم الاتجاهات التربوية على نحو شامل ومنهجي. - تطوير إستراتيجيات تقييم الاتجاهات التربوية ووضع خطط عمل فعالة. - تطوير طرق جديدة ومتقدمة لتقدير الاتجاهات التربوية وتحسين العملية التربوية. - التفكير بمنطق موضوعية، وتقييم المعطيات المختلفة، وحساب تأثيرات الخيارات المختلفة. - تحديد القضايا الوطنية والعالمية التي قد تؤثر على العمليات التعليمية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير إستراتيجيات وتقنيات تقييم الاتجاهات التربوية بناءً على الخبرة والمعرفة العميقية. - القدرة على تقييم الاتجاهات التربوية، وفهمها تحليلاً عميقاً، وبيان تأثيراتها على النتائج وتحديد العوامل المؤثرة. 	<ul style="list-style-type: none"> - وضع السياسات والإرشادات التربوية التكتيكية التي تعبر عن الاتجاهات التربوية. - القدرة على تطوير برامج ومشروعات تربوية تكتيكية، تعبر عن الاتجاهات التربوية، وتحقق الأهداف المحددة للتخطيط التربوي. 	<ul style="list-style-type: none"> - تطبيق أفكار ومفاهيم جديدة في التخطيط التربوي، وتطوير البرامج والسياسات بما يتلاءم مع الاتجاهات التربوية الحديثة. 			تقييم الاتجاهات التربوية



المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية				التعريف	الكفاءة الفرعية
استشاري	خبير	تكتيكي	تشغيلي		
<ul style="list-style-type: none"> - وضع إستراتيجية شاملة لعملية التغيير، وتحديد الأهداف المحددة والمؤشرات الرئيسية للأداء. - تحديد الفجوات والفرص للتحسين وتوضيح الأخطار المحتملة المرتبطة بعملية التغيير. - وضع رؤية ورسالة واضحة لعملية التغيير. - تطوير المفاهيم والنماذج والمنهجيات وفقاً للتغيرات، وتطبيقها بناءً على مجالات التغيير. - القدرة على اتخاذ القرارات بحزم واستقلالية، حتى في حال كانت هذه القرارات مختلفة عن الثقافة السائدة. - استخدام أسلوب منهجي لتطبيق الآليات المرونة والسرعة في تقبل المتغيرات. <p>تحفيز الموظفين وفرق العمل؛ لتبني فكر التغيير والنقد البناء لآليات العمل، وقيادة مبادرات التغيير بالتوافق مع رؤية التعليم وأهدافه.</p> <ul style="list-style-type: none"> - وضع خطط إستراتيجية شاملة ومتكاملة لإدارة التغيير والتطوير التربوي. - تطوير وتنفيذ أدوات ومؤشرات لقياس التقدم، وتقييم الأداء في تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف المحددة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد الإجراءات الازمة لتحقيق التغييرات المطلوبة في مجال التخطيط التربوي. - التأثير على بقية الموظفين في تحقيق التغييرات المطلوبة. - التعامل مع المقاومة للتغيير على نحو احترافي. - تطوير الخطط والسياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة التغيير والتطوير. 	<ul style="list-style-type: none"> - وضع خطة تنفيذية شاملة لعملية التغيير. - تقييم تقم عملية التغيير ومرافقتها على نحو مستمر. - تقييم وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالتغيير والتطوير التربوي. 	<ul style="list-style-type: none"> - وضع خطة تشغيلية لعملية التغيير. 	<p>القدرة على إدارة التغيير، والانتقال من وضع حالي قائم بالفعل إلى وضع مستهدف؛ لتحقيق أهداف محددة في إطار رؤية واضحة مشتركة بين القيادة التعليمية والعاملين، تتم من خلالها عمل تغييرات في نظام التعليم.</p>	قيادة التغيير



المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية	التعريف	الكفاءة الفرعية		
استشاري	خبير	تكتيكي	تشغيلي	
<ul style="list-style-type: none"> - وضع رؤية إستراتيجية واضحة لتحديد مجالات التغيير والتطوير في التخطيط التربوي. - تحديد أولويات العمل بما يتناسب مع الأهداف المحددة، والتوجيه بتنفيذ المبادرات الجديدة وفقاً لها. 	<ul style="list-style-type: none"> - وضع أهداف وخطط واضحة لتحقيق التغيير والتطوير. - تقييم احتياجات النظام التربوي وتحديد المجالات التي تحتاج إلى التغيير والتطوير. - تطبيق الممارسات الجديدة والأفكار الإبداعية في تحقيق التغيير والتطوير. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد المجالات التي تحتاج إلى تجديد وتحسين وتطوير العمليات والممارسات الحالية. - تحديد أهداف واضحة وواقعية لتحقيق التغيير والتطوير. 	<ul style="list-style-type: none"> - جمع البيانات المتعلقة بالتغيير والتطوير التربوي. - تحديد المعلومات الرئيسة والاتجاهات التي تحتاج إلى اهتمام وتطوير. 	تحديد مجالات التغيير والتطوير
<ul style="list-style-type: none"> - فهم الرؤية والأهداف المرجوة من التغيير الجذري والتطوير التربوي، وتحويلها إلى خطط واضحة وملموعة. - توفير رؤى إستراتيجية للتغلب على التحديات التي تواجهه عمليات التغيير. - استقبال -بترحيب- الأفكار الجديدة وتوضيح أهمية وفوائد برامج التغيير الإستراتيجي للقيادة والمؤسسات الأخرى. شرح عملية التغيير وتأثيراته، وإبراز أسباب وفوائده للأشخاص المتأثرين به مباشرة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد العوامل التي تؤثر في تنفيذ التغيير الجذري. - القدرة على تصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير المستدامة؛ لتطوير قدرات القيادات التربوية في تبني التغيير الجذري. - تحليل وتقدير الأنظمة التربوية والمؤسسات التعليمية، وتحديد الفرص والتحسينات الممكنة لتبني التغيير الجذري. - استقبال ردود فعل الموظفين إزاء التغيير ومساعدتهم على تقبله. 	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير خطط وإستراتيجيات تنفيذية مفصلة لتبني التغيير الجذري، وتحقيق التحول في المؤسسات التعليمية. - المحافظة على التحفيز والأداء الفعال، بحيث يظل قادرًا كبقية الفريق على التعامل مع العوائق الكبيرة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تطبيق أساليب إدارة التغيير الفعالة. - تنفيذ ودعم مجموعة متنوعة من أنشطة إدارة التغيير، مثل التواصل، والتدريب، وتطوير فريق العمل، والإرشاد. 	بناء خطط لهيكلة المنظومة التعليمية وجميع أعمالها وعملياتها وأنشطتها، بما يتوافق مع أهداف التغيير المنشود، وتلبية تطلعات أصحاب المصلحة. وضع الخطط لإدارة التغيير والتطوير وتبني التغيير الجذري

المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية	التعريف	الكفاءة الفرعية		
استشاري	خبير	تكتيكي	تشغيلي	
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد التغيرات السريعة في البيئة التربوية وتعديل الخطط والإستراتيجيات وفقاً للتحولات الخاصة. - اتخاذ القرارات السريعة والمناسبة للتعامل مع الفُرص والتحديات الجديدة، وتناول المسائل الصعبة في هذا السياق. - الاستجابة في الوقت المناسب والفعال للتحديات غير المتوقعة عن طريق إعادة تنظيم الممارسات التعليمية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تنظيم وإدارة المشروعات التربوية المعقدة. - تحديد الموارد البشرية والمالية اللازمة للملاعنة مع التغيرات السريعة الجديدة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تنظيم الأنشطة والمهام المتعلقة بالخطيط التربوي. - القدرة على وضع وتنفيذ الخطط التكتيكية التي تدعم الأهداف الإستراتيجية للخطيط التربوي. - إدارة الموارد المتاحة، ومن بينها الموارد البشرية والمالية والمادية. 	<ul style="list-style-type: none"> - التكيف مع التغيرات السريعة والمتغيرات المحيطة. 	<p>قدرة المؤسسة التعليمية على التكيف بسرعة مع التغيرات البيئية بطرق ذات كفاءة وفاعلية، والاستجابة السريعة للتغيير، تحقيق الاستدامة في النتائج، مع تحقيق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية المتاحة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تقديم المشورة بما يتعلّق بوضع إستراتيجيات وخطط لإدارة الأخطار المحمّلة، والتعامل معها على نحو فعال. - وضع خطط استعداد شاملة للتعامل مع الأزمات المحمّلة المتعلقة بالخطيط التربوي، مثل الكوارث الطبيعية أو الأحداث الطارئة. - اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في حالات الأزمات. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحليل وتقييم الأخطار المحمّلة التي يمكن أن تؤثّر على الخطيط التربوي وتنفيذه. - تقييم الأزمات والأخطار التي تم التعرض لها، وتحليلها، واستخلاص الدروس المستفادة، وتطبيقها في تحسين إدارة الأخطار في المستقبل. 	<ul style="list-style-type: none"> - التعامل مع الأزمات واتخاذ الإجراءات اللازمة على الفور، مثل تنسيق الجهود وتوجيه العمليات للتعامل مع الحالات الطارئة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تعرّف الأخطار والأزمات المحمّلة في مجال التخطيط التربوي، وفهم تأثيرها على العملية التعليمية. - الانزام بتطبيق الأنظمة والتشريعات المتعلقة بإدارة الأخطار والأزمات، والعمل بما يحقق الامتثال القانوني والأخلاقي. 	<p>قياس وتقييم الأخطار والأزمات، وتطوير خطط إستراتيجية لإدارتها بفاعلية.</p>

بـ. كفاءات الإنجاز والتأثير

اسم الكفاءة الرئيسية	1. القدوة في العمل
تعريفها	القدرة على إظهار أعلى المعايير الأخلاقية والتعامل الحسن، والالتزام بقواعد السلوك، وتحسين الذات، وترتيب الأولويات، واكتساب الثقة من قبل الآخرين؛ لتسهيل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للنظام التعليمي، وتنمية مشاعر الولاء والانتماء المؤسسي لدى العاملين، وتمكين روح الإيجابية والسعادة في العمل.

المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية					التعريف	الكفاءة الفرعية
استشاري	خبر	تكتيكي	تشغيلي			
<ul style="list-style-type: none"> - التصدي لأى ممارسات غير أخلاقية أو فاسدة. - توفير القيادة الأخلاقية في المجال التربوي. - أن يمثل قووة حسنة بتعزيز المثل والمبادئ المؤسسية. 	<ul style="list-style-type: none"> - العمل بنزاهة عالية، والامتناع عن أي سلوك غير أخلاقي أو فساد في القرارات والأنشطة المتعلقة بالخطيب التربوي. - تطبيق مبادئ العدالة والاحترام والمساواة في جميع القرارات والأنشطة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تشجيع القيم الأخلاقية في المؤسسة التعليمية. - التعامل بعدلة ومساواة مع جميع الأفراد والجهات المعنية. - احترام حقوق الآخرين، وتعزيز التنويع والشمول في جميع جوانب العمل. - العمل في إطار المعايير والتدابير الاحترازية الخاصة بالمؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> - التعامل بالاحترام والمساواة مع الجميع. - العمل بطريقة شفافة ومسؤولية. - الحفاظ على سرية المعلومات الحساسة في العمل. - القدوة الحسنة في سلوكيات الأمانة والنزاهة والأخلاق. - الإيمان بمبادئي والمثل المؤسسية التي وضعنا. - الالتزام بالسياسات والإجراءات التنظيمية. 		الالتزام بالمنظومة القيمية القائمة على الأخلاق والأمانة والنزاهة والأمانة.	الأمانة والنزاهة والأخلاق
<ul style="list-style-type: none"> - بناء الثقة والعلاقات الاحتراافية مع أعضاء الفرق. 	<ul style="list-style-type: none"> - تنظيم فرق العمل وتوزيع المهام على نحو مناسب. - القدرة على التعامل مع الصراعات على نحو بناء ومنظم. - القدرة على تنظيم فرق العمل وتوزيع المهام على نحو مناسب. 	<ul style="list-style-type: none"> - بناء الثقة والعلاقات الاحتراافية مع أعضاء الفرق. 	<ul style="list-style-type: none"> - التواصل الفعال الواضح مع أعضاء الفرق. 		اجتماع مجموعة من الأفراد بعضهم مع بعض، والعمل كفريق واحد، من أجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة.	التعاون والعمل الجماعي مع فرق العمل

المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية	التعريف	الكتأة الفرعية
استشاري	تشغيلي	مدى الحياة
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على تولّي قيادة إستراتيجية وابتكارية في تطوير وتحسين السياسات والبرامج التربوية. - القدرة على تولّي قيادة إستراتيجية وابتكارية في تطوير وتحسين السياسات والبرامج التربوية. - اتخاذ القرارات الإستراتيجية المستمرة للتطوير والتحسين المستمر. - قيادة ثقافة التعلم المستمر عبر المنظمة. - توفر بيئة عمل تحثّ القياديين على التعلم المستمر خلال المؤسسة. - العمل كنموذج يحتضن تعزيز التفكير الذاتي بين القادة لتشجيع زيادة الوعي بأعمالهم. 	<ul style="list-style-type: none"> - تعزيز ثقافة التعلم المستمر والتطوير الشخصي بين فرق التخطيط التربوي. - استخدام طرق تعليمية مختلفة لتعزيز المعرفة والمهارات. - تحفيز الذات والتوجيه لإنجاز الأهداف بنجاح. - العمل بنشاط على تطوير المهارات المتقدمة الالزمة لدفع الأهداف المؤسسية. 	<p>تعلم أشياء جديدة في الحياة، وبناء مهارات جديدة تساعد في زيادة فرص النجاح لدى الفرد، وتحقيق أهدافه، وإظهار أحلامه، والزيادة من تحسين وتطوير أدائه باستمرار.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - اتخاذ القرارات المتوازنة والعادلة، بناء على المعايير والإجراءات المحددة ودون تحيز أو تمييز. 	<ul style="list-style-type: none"> - بناء ثقافة داخلية تعزّز العدالة والشفافية. - اتخاذ القرارات المتوازنة والعادلة دون تحيز أو تمييز. - القدرة على تشجيع وإشراك جميع الأطراف المعنية في عملية التخطيط التربوي بطريقة منصفة ومتوازنة. 	<p>إنشاء وتكون بيئة قائمة على المساواة، تكون فيها المعلومات متجذرة ومفهومة.</p>

التعريف	المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية	الكفاءة الفرعية	
استشاري	خبر	تكتيكي	تشعيلي
<ul style="list-style-type: none"> - وضع رؤية إستراتيجية شاملة وطموحة لتحقيق التغيير والتطوير. 	<ul style="list-style-type: none"> - قيادة عملية التحول المؤسسي. - تحفيز الموظفين لتطوير مهاراتهم وتحقيق التحسينات المستدامة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحليل البيئة التعليمية، وتحديد الركائز الإستراتيجية للتغيير والتطوير. 	<ul style="list-style-type: none"> - معرفة واسعة وخبرة عملية في مجال التغيير والتطوير التربوي. - القدرة على التكيف مع التغيرات المستجدة.
<ul style="list-style-type: none"> - تبني التوجهات والمبادرات التي ترسّخ الثقافة المؤسسية الإيجابية. - المثابرة والحفاظ على مسار التغيير الإيجابي، على الرغم من المقاومة. 	<ul style="list-style-type: none"> - الوفاء بالوعود وتقديم الأفكار بطريقة إيجابية. - إظهار الأسلوب الإيجابي في العلاقات مع الآخرين. - الحفاظ على التركيز وضمان تركيز الفريق عندما يكون تحت الضغط. - التركيز على معالجة وتحديد التحديات التي قد تزيد من الضغط في الفريق. 	<ul style="list-style-type: none"> - التحلي بروح الإيجابية وبث التفاؤل في بيئه العمل. - التغلب على التحديات بنظرية إيجابية. 	<ul style="list-style-type: none"> - مثابر ومتناهى ويتعاون مع الآخرين. - المحافظة على التركيز والمثابرة لإكمال المهام المعطاة. - المحافظة على النظرة الإيجابية في جميع الظروف حتى خلال فترات ضغط العمل
<ul style="list-style-type: none"> - استخدام أدوات وتقنيات إدارة الأداء الفعالة لتحفيز الفرق وتحقيق النتائج المرجوة. - بناء بيئه عمل محفزة. - استخدام مجموعة من التقنيات لتمكين القادة مثل تقويض المهام. 	<ul style="list-style-type: none"> - تعزيز ثقافة التقدير وتحفيز الموظفين، من خلال توفير ردود فعله، وتقديم المكافآت والترقيات المناسبة. - تبني نهج مفتوح للاستماع للأفكار الجديدة وتحفيز الابتكار. - تشجيع الأفراد على إظهار التعاطف بعضهم تجاه بعض. - مساعدة الفريق على اكتشاف ودمج المحفزات الشخصية. 	<ul style="list-style-type: none"> - التقدير والاعتراف بالإنجازات والجهود المبذولة من قبل الموظفين. - تقديم التعزيز الإيجابي، وتشجيع الجهد المبذولة والإنجازات الملحوظة. - إلهام وتشجيع الآخرين من خلال المهام اليومية. 	<ul style="list-style-type: none"> - توجيه وتحفيز الموظفين المعنيين بالتخطيط التربوي. - القدرة على رؤية الأشياء من منظور الآخرين.



اسم الكفاءة الرئيسية	2. التركيز على النتائج
تعريفها	القدرة على التركيز على الأعمال ذات الأولوية لتحقيق أهداف العمل، والالتزام والمثابرة من أجل تحقيق النتائج المرجوة، والقدرة على تطوير حلول وأساليب عمل تحقق معايير التميز التعليمي، والاستعداد للتغلب على التحديات التي تواجه العمل.
الكفاءة الفرعية	التعريف

المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية				
استشاري	خبير	تكنيكي	تشغيلى	التعريف
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد المؤشرات الرئيسية للأداء الذي يمكنه قياس تحقيق الأهداف. - تحديد النتائج والمخرجات التعليمية المتوقعة. - العمل على نشر مفهوم الغايات والأهداف العليا للمؤسسات التعليمية. - العمل على تحقيق الأهداف المشتركة الوطنية بشفافية وروح المشاركة. - تحدي الأخطار في السعي إلى تحقيق الغايات العليا. 	<ul style="list-style-type: none"> - وضع خطط العمل المفصلة لتحقيق الأهداف المحددة. - مراقبة التقدم نحو تحقيق الأهداف. - إدارة الموارد على نحوٍ مسؤول من أجل تحقيق الأهداف والنتائج المحددة. 	<ul style="list-style-type: none"> - وضع أهداف واضحة للموظفين وتحديد مسؤولياتهم. - التأكد من جودة النتائج المحققة للتطبيق التربوي. - تطوير خطط تنفيذية محددة لتحقيق الأهداف والنتائج المحددة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحليل البيانات والمعلومات المنشاة لتحديد الأهداف والنتائج على نحوٍ دقيق. 	<p>تحديد الأهداف والنتائج</p> <p>القابلة لقياس</p>

المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية				التعريف	الكفاءة الفرعية
استشاري	خبر	تكتيكي	تشغيلي		
<ul style="list-style-type: none"> - قيادة فريق التخطيط التربوي، وتوجيهه أعضاء الفريق في تنفيذ المهام. - وضع إستراتيجيات وخطط عمل فعالة لتحديد المهام والمسؤوليات لتحقيق أهداف التخطيط التربوي. 	<ul style="list-style-type: none"> - الشفافية والمساءلة في تنفيذ المهام التربوية. - تحليـل المعطـيات، واستنتاج الاحتـياجـات، وضبط الأولـويـات، وتوزـيع المـهامـ والـمـسـؤـولـيـاتـ. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحـديد الأولـويـاتـ وـتوـزـيعـ المـهـامـ بـطـرـيقـ منـظـمةـ وـفـعـالـةـ. - تـوزـيعـ المـسـؤـولـيـاتـ عـلـىـ أـعـضـاءـ الفـرـيقـ. 	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على تنظيم المهام والنشاطات المختلفة المتعلقة بالخطيط التربوي. - التكيف مع التغييرات والتحديات التي قد تنشأ في أثناء تنفيذ المهام. - التحسن المستمر في إنجاز المهام. - إظهار الالتزام والتقانـيـ في تحقيق المـهـامـ المتـوـقـعـةـ. - تخطـيطـ استـخدـامـ الـوقـتـ بـطـرـيقـ تـسـمـحـ بـتـنـفـيدـ المـسـؤـولـيـاتـ المـطـلـوـبـةـ بـكـفـاءـةـ. 	<ul style="list-style-type: none"> - تنفيـذـ الأـنـشـطـةـ وـالـفـعـالـيـاتـ التعليمـيـةـ الـتـيـ تـسـيرـ بـاتـجـاهـ تـحـقـيقـ الـأـهـدـافـ التـعـلـيـمـيـةـ الإـسـتـراتـيـجـيـةـ. 	التنفيذ الفعال للمسؤوليات
<ul style="list-style-type: none"> - التفكـيرـ عـلـىـ نـحـوـ إـسـتـراتـيـجيـ، وـتـحلـيلـ الـبـيـئةـ التـرـبـوـيـةـ، وـتـحـديـدـ الـاـتـجـاهـاتـ وـالـتـحـديـاتـ الـمـسـتـقـبـلـةـ بـطـرـيقـ اـحـتـرافـيـةـ. - تحـديـدـ القـضـائـاـ الـوطـنـيـةـ وـالـعـالـمـيـةـ الـتـيـ قدـ تـؤـثـرـ عـلـىـ الـعـمـلـيـاتـ الـمـؤـسـسـيـةـ. - إـجـرـاءـ تـحلـيلـ شاملـ لـتـكـالـيفـ وـالـفـوـائدـ، مـعـ مـراـعـةـ الـفـوـائدـ ذاتـ الـمـدـىـ الزـمـنـيـ الطـوـيلـ وـالتـصـيـرـ لـجـمـيعـ النـفـقـاتـ الـكـبـيرـةـ، بـهـدـفـ دـعـمـ مـسـارـ معـيـنـ فـيـ الـعـلـمـ. 	<ul style="list-style-type: none"> - تـحلـيلـ الـاـحـتـياجـاتـ، وـتـقـدـيمـ الـحـلـولـ الـمـلـائـمـةـ، وـتـوجـيهـ الـقـرـاراتـ التـخـطـيطـيـةـ. - تـحـديـدـ الإـجـرـاءـاتـ الـلـازـمـةـ لـلـفـرـيقـ لـضـمـانـ الـمـرـونـةـ؛ لـمـواـكـبـةـ التـغـيـرـاتـ غـيرـ المـتـوـقـعـةـ. - تـرـجـمـةـ إـسـتـراتـيـجيـاتـ إـلـىـ أـهـدـافـ عـلـمـيـةـ، وـصـوـغـهاـ ضـمـنـ عـلـمـيـاتـ وـأـطـرـ زـمـنـيـةـ مـحـدـدةـ. 	<ul style="list-style-type: none"> - تـنـفـيدـ الـعـمـلـيـاتـ وـالـإـجـرـاءـاتـ الإـبـداعـيـةـ وـالـاحـتـرافـيـةـ. - فـهـمـ الـعـمـلـيـاتـ وـالـمـارـسـاتـ فـيـ الـعـلـمـ، وـالـعـمـلـ بـفـعـالـيـةـ تـمـشـيـاـ مـعـ التـوـجـهـاتـ. 	<ul style="list-style-type: none"> - تـخـطـيطـ الـعـمـلـيـاتـ وـالـإـجـرـاءـاتـ طـرـيقـ وـأـدـوـاتـ مـتـطـورـةـ وـمـبـكـرـةـ. 	<ul style="list-style-type: none"> - تـخـطـيطـ الـعـمـلـيـاتـ وـالـإـجـرـاءـاتـ طـرـيقـ وـأـدـوـاتـ مـتـطـورـةـ وـمـبـكـرـةـ. 	تخطيط العمليات والإجراءات باحترافية

المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية					التعريف	الكفاءة الفرعية
استشاري	خبر	تكتيكي	تشغيلي			
- وضع السياسات والإستراتيجيات التربوية الرئيسية. المؤثرة على تحقيق النتائج.	- مرآبة مستويات التقدُّم في تحقيق النتائج وفق الخطط التربوية. - القدرة على تحليل التحديات التربوية المعقدة المؤدية إلى تحويل النتائج.	- التأكُّد من جودة النتائج المحققة للنطْبِط التربوي. - المعرفة الواسعة بالعوامل المؤثرة على النتائج التربوية.	- تقديم أفكار في مجال تجويد النتائج وتحسين المخرجات التعليمية. - الحرص على تحقيق النتائج المتوقعة، والتعديل على إجراءات ومسارات العمل عند الضرورة.	تحديد الأساليب والعوامل المؤثرة على النتائج المرغوبة.	معرفة الأساليب والعوامل المؤثرة على النتائج	
- تحفيز الموظفين وفرق العمل لتحقيق الأهداف التعليمية، من خلال منحهم الصلاحيات اللازمة لتسخير الأعمال المُوكَلة لهم. - توفير الدعم والإرشاد، وتطوير الموظفين لتمكينهم من تحقيق الأهداف. - تقديم الاستشارات لقادة في مجال إدارة الفرق وإعداد القادة المستقبليين؛ وهو ما يضمن تحقيق الأهداف، واستدامة النتائج الإيجابية.	- توجيه فريق العمل وتوزيع المهام على نحوٍ فعالٍ ومناسب. - القدرة على تعزيز التعاون والتنسيق بين أفراد الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة. - توفير البيئة المناسبة والمحفزة لتحقيق الأهداف المشتركة. - القدرة على تحليل البيانات والتقارير المتعلقة بأداء فريق العمل، وتحقيق النتائج.	- توجيه فريق العمل على نحوٍ فعالٍ، وتعزيز العمل الجماعي بين أعضاء الفريق. - متابعة تنفيذ المشروعات، وتقدير النتائج المحققة، ومقارنتها بالأهداف المحددة.	- تنسيق أنشطة الفريق لضمان تحقيق الأهداف على نحوٍ متزامنٍ ومنسقٍ. - القدرة على تبادل المعلومات مع فريق العمل لتحقيق النتائج.	إدارة مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق هدف محدد واضح.	إدارة فرق العمل	

اسم الكفاءة الرئيسية	تعريفها
<p>القدرة على الإبداع والابتكار، والاستمرار في ابتكار فرص جديدة؛ لإحداث تغيير إيجابي في البيئة التعليمية والتربوية، والبحث عن فرص التعلم والتطوير المستمر، وتقديم المقتربات والبدائل لتطوير عمليات التخطيط التربوي.</p>	

المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية	التعريف	الكفاءة الفرعية	
استشاري	خبر	تكتيكي	تشغيلي
<ul style="list-style-type: none"> - تصميم أساليب وحلول جديدة ومبتكرة ومناسبة لتطوير عملية التخطيط التربوي وتحقيق الأهداف التعليمية. - المبادرة إلى التغيير على نحو استباقي في مكان العمل لتحسين الجودة والكافئات. - تحدي التفكير التقليدي من أجل الشروع في اعتماد منظورات جديدة، وتقديم إمكانيات التطبيق العملي ومدى القدرة على تحقيق هذا التغيير. - العمل بمهارة ودرأة على حشد الدعم والتأييد لمشروع جديد. - وضع إستراتيجيات وخطط تنمية التعليم بأفكار جديدة ومبتكرة. - تصميم تغييرات هيكلية وتكنولوجية وتعلمية تعزز الابتكار والإبداع. 	<ul style="list-style-type: none"> - الفهم العميق للمعايير التعليمية وأهداف التعلم والتطورات في مجال التربية والتعليم. - التفكير بصورة إستراتيجية. - إدارة التغيير وتنفيذ الابتكارات في مجال التخطيط التربوي. - إدارة التغيير وتنفيذ الابتكارات في مجال التخطيط التربوي. 	<ul style="list-style-type: none"> - وضع خطط مبتكرة تسهم في تحقيق أهداف تطوير التعليم. - تنظيم العمل الإبداعي وتوجيه فرق العمل نحو تحقيق الأهداف بطرق إبداعية. - تحليل التحديات والمشكلات المعقدة في مجال التعليم الابتكاري. - خلق بيئة مشجعة للابتكار والتجريب. 	<p>الالتزام بتنفيذ الابتكارات التي تحقق الرؤى التربوية الإستراتيجية.</p>

التعريف	المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية	الكفاءة الفرعية			
استشاري	خبر	تكتيكي	تشعيلي	التعريف	التعريف
<ul style="list-style-type: none"> - امتلاك القدرة على قيادة الأفكار الإبداعية والابتكارية في المؤسسة التعليمية. - تطوير المنهجيات التي تسهم في تشجيع الموظفين على التجريب والخروج بأفكار جديدة. - تطوير أفكار جديدة تفيد في حل المشكلات أو تحسين العمليات التخطيطية والتعليمية. 	<ul style="list-style-type: none"> - استخدام التفكير بصورة إستراتيجية ورؤية مستقبلية غير تقليدية عند مواجهة العقبات. - تبني وتشجيع الروح المبتكرة والإبداعية بين فريق العمل. - الإعداد لورش عمل ومؤتمرات لمناقشة الأفكار الجديدة في مجال التعليم. - ربط المفاهيم والمعارف من مجالات مختلفة لتوليد أفكار جديدة. 	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على التحليل النقدي للتحديات والمشكلات الموجدة وتطوير حلول مبتكرة لها. - تطبيق النهج الابتكاري في تصميم السياسات والبرامج التعليمية. - تشجيع الابتكار والتجريب في مجال التعليم. 		<ul style="list-style-type: none"> - الاهتمام بالتفكير خارج الصندوق ومعرفة وتطوير أفكار جديدة ومبتكرة لتحسين التعليم والتخطيط له. - توفير بيئة داعمة للابتكار، وتحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة. 	<p>النظر إلى شيء ما بطريقة مختلفة وجديدة، وهو ما يُعرف بالتفكير خارج الصندوق.</p>
				<ul style="list-style-type: none"> - بناء الخطط والإستراتيجيات الداعمة للابداع والابتكار. - تحديد الفرص المستقبلية، وتحديد إستراتيجيات التعامل مع التحديات المستقبلية. - قيادة الابتكار وتطوير أفكار وحلول جديدة لتحسين العمليات التخطيطية. 	<p>اكتشاف طرق ووسائل وتقنيات جديدة لأداء مهام المخطط التربوي.</p>
				<ul style="list-style-type: none"> - دعم تطوير الأفكار من خلال نشر المعرفة وبناء المهارات اللازمة للابداع والابتكار. - امتلاك المرونة والتكيف مع التحديات واستثمار الفرص. 	<p>القدرة على البحث عن أفكار ومهارات جديدة في مجال التخطيط التربوي.</p>
				<ul style="list-style-type: none"> - تنظيم وتنسيق المهام المتعلقة بعمليات التخطيط التربوي. - تطوير تكتيكات وأدوات جديدة لتحسين عمليات التخطيط التربوي وتحقيق الأهداف المحددة. 	<p>اكتشاف أدوات جديدة لأداء مهام المخطط التربوي.</p>
					<p>استخدام الأدوات والأساليب المبتكرة لتنفيذ الإجراءات، والتعامل مع المهام لإثراء العمل التربوي.</p>

التعريف	المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية	الكفاءة الفرعية	
استشاري	خبر	تكتيكي	تشعيلي
<ul style="list-style-type: none"> - امتلاك المرونة والتكيف مع التحديات واستثمار الفرص. - الالتزام بتحقيق معايير الجودة، والتميز في صناعة حلول فعالة لتطوير التخطيط التربوي. - توجيه فرق العمل وتحفيزها وتوجيهها نحو تنفيذ الحلول الإستراتيجية لل المشكلات، وتحقيق الأهداف المحددة. - القدرة على تطوير نهج متكرر لحل المشكلات وتحقيق التحسين المستمر. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحليل وتقدير الوضع التربوي الحالي، وتحديد الاحتياجات والمشكلات المستقبلية. - القدرة على تطوير وتنفيذ خطط إستراتيجية فعالة لتحقيق أهداف التخطيط التربوي. - إجراء تحليل عميق للمشكلات المعقدة وتحليل العوامل المؤثرة. - التفكير الإبداعي، واقتراح بدائل جديدة ومبتكرة لحل المشكلات التي تواجه صناعة التخطيط التربوي. 	<ul style="list-style-type: none"> - اتخاذ التدابير اللازمة لتعديل الخطط والحلول وفقاً للظروف المتغيرة. - تحليل المشكلات المتعلقة بالخطط التربوي، وتحديد الأسباب الجذرية والعوامل المؤثرة. - تطوير مجموعة متنوعة من البدائل الممكنة لحل المشكلات. - وضع خطة تنفيذ مفصلة للبدائل المختار. 	<p>صناعة الحلول المبكرة</p> <p>إنشاء وتكوين بدائل جديدة لحل المشكلات.</p>
			<p>نقل الأفكار الجديدة من مرحلة إلى مرحلة، بما يتوافق مع التغير في العوامل المؤثرة في التخطيط التربوي.</p>

اسم الكفاءة الرئيسية	4. روح المبادرة
تعريفها	القدرة على إظهار روح المبادرة، والانفتاح على الأفكار الجديدة، وتقديم الأفكار المتطورة التي تخدم تطوير العمل التربوي، وإدراك الفرص المتاحة واتخاذ الإجراءات حيالها، وإلهام الآخرين وتشجيعهم على المبادرة، والتطوع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ أعمالهم.

المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية		استشاري	خبر	تكتيكي	تشغيلي	التعريف	الكفاءة الفرعية
القدرة على التكيف ومواجهة الأخطار المحتملة.	الجرأة وتحمل الأخطار	- تحمل الأخطار اللازمة لتحقيق أهداف التخطيط التربوي، وتحسين النظام التعليمي.	- مواجهة أو مقاومة أو تحمل أخطار جديدة.	- تحليل الأخطار وتقديرها على نحو دقيق.	- اتخاذ القرارات الجريئة لتحمل الأخطار في سبيل تحقيق الأهداف الإستراتيجية. - اتخاذ القرارات في ظل ظروف غير مؤكدة، والتكيّف مع التغييرات المفاجئة.		
الثقة الذاتية في تجاوز التحديات دون خوف من الفشل.	تجاوز التحديات دون خوف من الفشل	- الثقة العالية في قدراتهم الشخصية ومهاراتهم في مواجهة التحديات. - القدرة على الاستمرار والصمدود في وجه التحديات المستمرة.	- القدرة على تطوير حلول السريعة والمستيرة في ظل ضغوط العمل والمواقف المعقّدة. - عدم التردد والخوف من الفشل عند اتخاذ القرارات الصعبة والمتقدمة.	- القدرة على اتخاذ القرارات مبتكرة للتحديات والمشكلات التي تواجههم في عملهم. - إظهار التصميم والتفاني في تحقيق الأهداف بصرير وإصرار.	- امتلاك القدرة على الاستعداد للمخاطرة، واستكشاف سبل جديدة ومبتكرة لحل المشكلات وتحقيق الأهداف.		
إنشاء وتكوين الروابط في ضوء الأفكار الجديدة.	بناء العلاقات في ضوء الأفكار الجديدة	- التعبير عن الأفكار الجديدة بوضوح واستخدام لغة ملائمة ومفهومة. - المرونة والقدرة على التكيف مع التغيير وقبول الأفكار الجديدة. - المساهمة في توفير بيئة تعωونية، تشجع على التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق.	- استخدام الأفكار الجديدة لتوليد حلول مبتكرة للتحديات والمشكلات المستحدثة.	- التعبير عن الأفكار الجديدة بوضوح واستخدام لغة ملائمة ومفهومة.	- القدرة على التأثير على الآخرين من خلال أفكارهم الجديدة والمبتكرة. - القدرة على بناء النقاوة مع الأفراد والجهات المعنية من خلال توجيهاتهم وأفكارهم الجديدة.		

المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية				التعريف	الكفاءة الفرعية
استشاري	خبر	تكتيكي	تشغيلي		
- التفكير الإستراتيجي لقيادة وتنظيم وتحليل الأفكار للتخطيط التربوي.	- التمتع بمهارات تنظيمية قوية لتنظيم العمل وإدارة الموارد المتاحة على نحو فعال. - القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، واتخاذ إجراءات فعالة لتنظيم الموارد المالية والبشرية.	- تطبيق السياسات والإجراءات المتعلقة بالخطيط التربوي على نحو دقيق ومنهجي.	- فهم وتفسير أهداف وإستراتيجيات التخطيط التربوي. - جمع وتنظيم المعلومات ذات الصلة بالخطيط التربوي.	إنشاء وتكوين نظام منظم لجمع الأفكار من العاملين أو العملاء أو أصحاب المصلحة الآخرين، ثم مراجعة و اختيار الأفكار الوعادة على نحو منهجي، لمزيد من التطوير أو التنفيذ.	القيادة والتنظيم للأفكار
- وضع إستراتيجيات التفكير والتصميم لبناء المبادرات التطويرية. - اعتماد الدراسات المقارنة وأفضل الممارسات محلياً ودولياً قبل تبني أفكار جديدة. - امتلاك رؤية واضحة لأثر التغيير عند تطبيق مبادرات جديدة. - امتلاك خبرة كبيرة في مهارات تقديم الخدمات الاستشارية في مجال التخطيط التربوي.	- دعم الأفكار والمبادرات التطويرية بایجابية. - تحفيز وتدريب الآخرين على تبني الأفكار والمبادرات، والتطوير، والتفكير الإبداعي. - تقْهُم تقييدات التغييرات عند تقديم المبادرات والأفكار الجديدة لتطوير العمل. - وضع نماذج وأدوات لترتيب الأفكار، وطرق تطبيقها والاستفادة منها.	- الفهم الجيد لمسارات تنفيذ المبادرات والأعمال الجديدة، وطرق مواجهة الأخطار والمقاومة للتغيير. - الترجيب بالأفكار والمبادرات الجديدة. - إبداء الاهتمام بروح المبادرة، والمساعدة في تطويرها. - إشراك الفريق وتحفيزه في تقديم المبادرات والأفكار الجديدة.	- اقتراح المبادرات التطويرية لمجالات العمل التخططي. - المساعدة في تنفيذ المبادرات الجديدة. - وترسيخ قيمها. وتشجيع الموظفين على المشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة التربوية.	المشروع الفردي أو الجماعي الهدف الذي يُقدم ضمن إطار الخطة الإستراتيجية للمؤسسة التربوية. والمشاركة في تحقيق رؤية المؤسسة التربوية، ورسالتها، وترسيخ قيمها. وتشجيع الموظفين على المشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة التربوية.	المبادرات التطويرية

5. الانفتاح والتواصل

اسم الكفاءة الرئيسية

تعريفها

القدرة على إقامة علاقات فعالة في بيئة العمل، والتواصل والاستماع الجيد، والتعبير عن الآراء على نحو مناسب، وصياغة أفكار واضحة ومناقشات هادفة موجزة، وإجراء المفاوضات، وحل الصراعات في بيئة العمل بطرق إيجابية، والتاثير الإيجابي على أصحاب العلاقة من خلال استخدام وسائل تواصل مؤثرة وفعالة؛ لتحقيق النتائج المرجوة.

المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية

التعريف	الكفاءة الفرعية	تشعيلي	تكتيكي	خبر	استشاري
ال التواصل الإستراتيجي	توصيل مفهوم، أو عملية، أو بيانات تلبي هدفاً إستراتيجياً طویل المدى للمنظمة، عن طريق السماح بتيسير التخطيط المقدم.	- إظهار الوعي بعملية الاتصال الداخلي والخارجي، وتأثير طريقة إيصال الرسائل المهمة للأخرين. - الفاظ على استمرار الاتصال والتواصل المفتوح والمتناقض مع الآخرين. - شرح وتبرير وجهات النظر، ومناقشة الخيارات المختلفة بموضوعية لدى تقديم الحجج. - التعبير بوضوح عن الأهداف الإستراتيجية الشاملة. - التواصل بطريقة موجزة وواضحة.	- إعداد تقارير إستراتيجية شاملة، تشمل تحليلات البيانات والمعلومات الرئيسة المتعلقة بالخطيط التربوي. - التواصل الداخلي داخل وحدات التخطيط التربوي. - التواصل بطريقة واضحة وموجزة.	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على التواصل الفعال مع جميع أصحاب المصلحة المختلفين، ومن بينهم الطلاب، وأولياء الأمور، والمعلمين، والمجتمع المحلي. - التعاون مع الفرق المختلفة في الوزارة، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية. - التواصل بفعالية مع القيادة العليا في الوزارة، وإيصال المعلومات والتحليلات. - التركيز على الاتصال في اتجاهين من أجل ضمان المشاركة والتكميل. 	<ul style="list-style-type: none"> - بناء شراكات إستراتيجية مع المؤسسات التعليمية الأخرى والمنظمات ذات الصلة. - التحليل والتفكير النقدي واتخاذ القرارات الإستراتيجية. - تكيف أساليب التواصل لتلبية احتياجات الآخرين. - إظهار الذكاء العاطفي في إدارة الظروف المختلفة. - شرح التوجّه الإستراتيجي داخل المؤسسة وخارجها، بطريقة واضحة وموجزة. - التركيز على التواصل ثانى الاتجاه، من أجل ضمان المشاركة والدمج.

التعريف	المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية	الكفاءة الفرعية
استشاري	التفاوض	منفتح على آراء الآخرين
<ul style="list-style-type: none"> - التمثُّل بمهارات التفاوض الإستراتيجي لتحقيق الأهداف المرجوة. - قيادة عملية التفاوض، وتوجيه الفريق نحو تحقيق النتائج المرجوة. - استخدام تقنيات التفاوض المتقدمة؛ مثل تحديد الأولويات، وخلق القيمة المشتركة، وإدارة الصراعات على نحوٍ فعالٍ. - تكييف الأساليب باستمرار عند التأثير والتفاوض مع الآخرين. - السعي لإيجاد أرضية مشتركة بين الأطراف المختلفة لزيادة إمكانات المؤسسة. - الدخول في المفاوضات التي تلبِّي مصالح جميع الأطراف، مع الحفاظ على الإستراتيجية التنظيمية. 	<p>خبر</p> <ul style="list-style-type: none"> - تحليل الوضع، وفهم المتغيرات والعوامل المؤثرة في عملية التفاوض. - اعتماد نهج شمولٍ عند إقناع الآخرين. - النظر في الحجج المنطقية وغير المنطقية. - السعي للوصول إلى الناجح لدى الطرفين عند التفاوض، وفي حالات الخلاف. <p>تكتيكي</p> <ul style="list-style-type: none"> - الحفاظ على الهدوء والاتزان في أثناء عملية التفاوض. - العمل على بناء علاقات طويلة الأمد مع الأطراف المقاومة. - التأثير وإقناع الآخرين لدعم إنجاز المهام المطلوبة. - إدراك احتياجات الآخرين عند محاولة الإقناع. <p>تشعيلي</p> <ul style="list-style-type: none"> - الاستماع بانتهاء وتركيز للأطراف المعنية في عملية التفاوض. - السعي لتحقيق التفاهم المتبادل بين الأطراف المقاومة. - التمثُّل بقدرة على التكيف والتفاعل مع مختلف الظروف والمواقف في عملية التفاوض. - استخدام المنطق العقلاني وغيرها عند إقناع الآخرين. 	<p>التفاوض</p> <p>عملية تستهدف الوصول إلى حلول مقبولة، أو اتفاق يسمم في تحقيق مصلحة طرفين أو أكثر، يربطهم موقف و/ أو هدف مشترك.</p> <p>منفتح على آراء الآخرين</p> <p>الشفافية في التعامل مع الآخرين، وتقدير ومناقشة أفكارهم ووجهات نظرهم، بما يخدم مصلحة العمل.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - التواصل مع الآخرين، وتوضيح الأهداف والتوجيهات بطريقة تسعد على تحقيق التطور والتحسين. - الاستماع والشروع والإقناع والتأثير في الآخر، من خلال التعبير عن الأفكار بطريقة تتوافق مع الموقف في مختلف الجوانب، سواءً شفهياً أم خطياً، لتحقيق الغايات. - تقبل الرأي الآخر بهدف التطوير والتحسين والارتقاء بمستوى العمل. 	<p>الاستماع</p> <ul style="list-style-type: none"> - بناء الثقة مع الآخرين من خلال التواصل الفعال والشفاف. - الاستماع بتركيز، وتحليل آراء الآخرين. - التفكير المفتوح والابتكار في مجال التخطيط التربوي. - القدرة على رؤية الأشياء من منظور الآخرين. <p>القدرة على العمل</p> <ul style="list-style-type: none"> - القدرة على العمل مع الآخرين في بيئة تعاونية واحترافية. - القدرة على تحفيز والهام الآخرين للتعبير عن آرائهم ومشاركة أفكارهم بثقة. - القدرة على رؤية الأشياء من منظور الآخرين. 	<p>القدرة على العمل</p> <ul style="list-style-type: none"> - إظهار الاهتمام بفهم وجهات نظر الآخرين، والاستفادة من خبراتهم ومعرفتهم. - التعامل مع الآخرين باحترام وتقدير، مهما كانت الاختلافات في الآراء والخلفيات. - تقبل وجهات نظرهم، حتى وإن كانت مختلفة عنهم.

التعريف	المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية	الكفاءة الفرعية	
استشاري	خبر	تكتيكي	تشعيلي
<p>- دعم مرونة التواصل مع جميع أطراف المصلحة والمستفيدن من خدمات النظام التعليمي.</p>	<p>- إتقان أساس التواصل مع جميع المستويات.</p> <p>- تطوير شبكات تواصل وشراكات مع الجهات والمؤسسات ذات العلاقة بالتعليم.</p> <p>- بناء الثقة مع أصحاب المصلحة والمستفيدن، من خلال التواصل المنظم والموثوق.</p>	<p>- القدرة على استخدام أدوات التواصل بطرق تخدم تحقيق أهداف التواصل.</p> <p>- القدرة على التواصل - بطريقة شفافة وصادقة مع أصحاب المصلحة والمستفيدن.</p>	<p>- التواصل على نحو فعالٍ بالأدوات والوسائل التقنية الملائمة مع جميع المستويات لفريق العمل.</p> <p>- إظهار الاهتمام الحقيقي بلاحظات واحتياجات أصحاب المصلحة والمستفيدن.</p>
<p>- قيادة فريق التخطيط التربوي على نحو فعالٍ.</p> <p>- توجيه وتحفيز أعضاء الفريق نحو تحقيق الأهداف المشتركة.</p>	<p>- تعزيز بيئة عمل إيجابية، ومشاركة الخبرات والمعرفة المتاحة.</p> <p>- تحديد الأهداف الإستراتيجية لفريق التخطيط التربوي، وتوضيح الرؤية والاتجاهات المستقبلية.</p> <p>- القدرة على تقييم أداء فريق التخطيط التربوي.</p>	<p>- التواصل والتفاعل - على نحو فعالٍ- مع أعضاء الفريق.</p> <p>- التفاعل والتعاون - على نحو فعالٍ- مع أعضاء الفريق والجهات الأخرى.</p>	<p>- الإسهام في توفير بيئة تعاونية، والتشجيع على التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق.</p>
<p>- القدرة على إنشاء بيئة عمل مشجعة، ومتعلدة الثقافات.</p> <p>- تعزيز فاعلية المؤسسات عن طريق الاعتماد على المواهب المتتوّعة وآراء أفراد الفريق.</p> <p>- تشجيع التنوّع الفكري داخل المؤسسة من أجل الخروج بأفكار جديدة.</p>	<p>- التعامل مع التنوع وتشجيعه.</p> <p>- تعزيز التنوع الثقافي والفكري، وتشجيع اتخاذ قرارات تعزّز الشمول والتكافؤ.</p> <p>- القدرة على جمع الآخرين، ذوي وجهات النظر المختلفة، داخل الفريق.</p>	<p>- القدرة على معرفة أهداف التنوع، وكيفية دمجها في السياسات والبرامج التربوية.</p> <p>- القدرة على إنشاء بيئة تعاونية تعزّز التنوع، وتشجّع على المشاركة المجتمعية.</p> <p>- تقبل اختلاف الآراء ووجهات النظر.</p>	<p>- إظهار� الاحترام والتسامح والفهم للخلفيات والثقافات المختلفة في بيئة العمل.</p> <p>- تقبل اختلاف الآراء ووجهات النظر.</p>

التعريف	المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية	الكفاءة الفرعية	
استشاري	خبرير	تكني	تشغيلي
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد وبناء والمحافظة على شبكات قوية، وعلاقات مؤثرة مع الجهات الأخرى في المجال التربوي. - تحديد الأهداف المشتركة والرؤى المشتركة مع الشركاء المحتملين. - القدرة على إدارة الشراكات على نحو فعالٍ، ومن بين ذلك إعداد اتفاقيات تعاون، وإدارة العلاقات على المدى الطويل. 	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على تحليل البيئة التعليمية، وتعرف الجهات والمنظمات ذات الصلة؛ التي يمكن تشكيل شراكات إستراتيجية معها. - القدرة على توضيح الفوائد المتباينة للشراكة، وكيفية تحقيقها من خلال التعاون والتنسيق. - القدرة على اكتشاف أفكار جديدة؛ لتعزيز التعاون والتنسيق مع الشركاء الإستراتيجيين. 	<ul style="list-style-type: none"> - توجيه الفريق وتحفيزه نحو بناء الشراكات الإستراتيجية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحليـل البيانات، وتقـيـيم الاحتـياجـات وـالـفـرـصـ المـتـاحـةـ؛ لـبنـاءـ الشـراـكـاتـ الإـسـتـراتـيـجـيةـ. - تنـفـيـذـ المـبـادـرـاتـ وـالـمـشـرـوـعـاتـ معـ الشـرـكـاءـ. - إـظـهـارـ الـوعـيـ بـالـشـرـاكـاتـ الـقـائـمـةـ وـدـعـمـهاـ.
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على الاستماع بتركيز واهتمام الآخرين، وفهم احتياجاتهم ومتطلباتهم. - القدرة على التأثير على الآخرين، وإقناعهم بالأفكار والرؤى والإستراتيجيات في مجال التخطيط التربوي. 	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على تلخيص الأفكار الرئيسية، وإبرازها على نحو واضح وموजـزـ. - القدرة على تلخيص المعلومات بطريقة منطقية ومنظمة، يسهل فهمـهاـ. 	<ul style="list-style-type: none"> - تنـظـيمـ الأـفـكـارـ وـالـمـعـلـومـاتـ بـطـرـيقـةـ مـنـطـقـيـةـ وـمـنـظـمـةـ،ـ يـسـهـلـ فـهـمـهـاـ. 	<ul style="list-style-type: none"> - استـخدـامـ لـغـةـ بـسـيـطـةـ وـوـاضـحةـ وـسـهـلـةـ الـفـهـمـ. - التـمـكـنـ مـنـ التـبـيـيرـ عـنـ الأـفـكـارـ الرـئـيـسـةـ عـلـىـ نـحـوـ وـاـضـحـ وـمـوـجـزـ. - القـرـةـ عـلـىـ اـسـتـخـدـامـ التـوـاصـلـ غـيرـ الـفـظـيـ؛ـ مـثـلـ لـغـةـ الـجـسـدـ،ـ وـتـعـاـبـرـ الـوـجـهـ،ـ وـالـتـوـاصـلـ الـبـصـريـ؛ـ لـتـعـزـيزـ فـهـمـ الرـسـالـةـ.

6. صنع القرارات الذكية

اسم الكفاءة الرئيسية

تعريفها

القدرة على اتخاذ قرارات فعالة حتى في الظروف الصعبة، وتحمل المسؤولية، والتمييز بين الحقائق والأراء، وتحديد مجالات المشكلات وأسبابها وأعراضها، وتقديم الحلول من خلال استجلاب البيانات والمعلومات والتوقعات، وتحديد القضايا الرئيسية، والأثار المترتبة على اتخاذ القرارات الموضوعية، ثم دراسة المشكلة وتحليلها بدرجة من الضبط الدقة، واتخاذ القرار المناسب، والحد من تعارض الأدوار الوظيفية بين العاملين التي تعيق تنفيذ القرار الناجح؛ لرفع كفاءة وفاعلية بيئة العمل.

المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية

التعريف	الكفاءة الفرعية	تشغيلي	تكتيكي	خبر	استشاري
تحليل البحث والدراسات	تبسيط واختزال البيانات، وتصنيفها وتفسيرها، بما يخدم القرارات التربوية.	- فهم وتحليل البحث والبيانات المتعلقة بال التربية والتعليم. - إدراك أن القرارات ينبغي أن تقوم على المنطق، أو التحليل، أو القيم.	- استخدام التكنولوجيا المتاحة لجمع وتحليل البيانات، وتخزين المعلومات. - تحليل البحث والبيانات والمعلومات على نحوٍ نقيٍ ومنظم.	<ul style="list-style-type: none"> - تقييم البحوث والدراسات المتاحة، وتحليل جودتها ومصادقتها. - تحديد الدراسات المناسبة، واستخلاص النتائج الرئيسية، وتطبيقها في سياق التخطيط التربوي. - العمل مع فرق متعددة التخصصات، والتعاون معها؛ لاستخدام الخبرات المتاحة في عملية التخطيط التربوي. 	<ul style="list-style-type: none"> - اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال البحث والبيانات المتاحة. - تحليل البحث والبيانات والمعلومات على نحوٍ نقيٍ ومنظم.

المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية	التعريف	الكفاءة الفرعية		
استشاري	خبر	تكتيكي	تشعيلي	
<ul style="list-style-type: none"> - تقييم مدى تأثير القرارات المحمولة على الجودة التعليمية. - التفكير على نحو إستراتيجي، وتوقع التحولات والتغيرات في المجال التعليمي. - التحلّي بالوعي والشجاعة والدراءة في اتخاذ التدابير التصحيحية. - دراسة المستويات الأخرى من تبعات القرارات التي يتخذها. - الاعتماد على المبادئ والقيم والتحليلات والمنطق في الوصول إلى القرارات. - تبني طريقة تفكير عملية للتمكّن من اتخاذ قرارات عملية وفعالة، وذات أثر في الوقت المناسب، بما يتنقّل مع الرؤية والإستراتيجية المحددة. - تقييم بيئة الجهة على نطاق أوسع، وتقديم الآراء، واتخاذ القرارات المبنية على المعلومات. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثّر على القرارات التربوية، وتعيق تحقيق الأهداف التعليمية. - العمل دائماً على تطوير آليات صنع القرار، بما يتوافق مع المتغيّرات المستقبلية. - الوصول إلى القرارات بثقة، مع معرفة أن هذه القرارات خاضعة للمراقبة المحمولة. - الاستعداد لإعادة النظر في الفرضيات والمسلمات المتعلقة باتخاذ القرار. - التحلّي بالمرونة اللازمة من أجل مراجعة وجهات النظر الشخصية. 	<ul style="list-style-type: none"> - جمع آراء الخبراء والمعلمين والمجتمع المحلي والأهل وغيرهم، واستخدام هذه المدخلات في صنع القرارات التعليمية. - إبداء المرونة في وجهات النظر. 	<ul style="list-style-type: none"> - الإمام بآليات صناعة واتخاذ القرارات، واستخدامها بالطريقة السليمة. 	<p>تنوع الأساليب والأدوات والتقنيات المستخدمة في صنع القرارات.</p> <p>استخدام آليات مختلفة لصنع القرارات.</p>

التعريف	المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية	الكفاءة الفرعية	
استشاري	خبر	تكتيكي	تشعيلي
<ul style="list-style-type: none"> - تمكين الفريق، وتوفير الدعم اللازم والموارد لآخرين؛ للمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وتنفيذها. - تحفيز الآخرين على التفكير الإستراتيجي، وتوليد أفكار مبتكرة ومستدامة في عملية اتخاذ القرارات. - تشجيع الآخرين على استخدام أفضل الآليات عند اتخاذ القرارات، والتطوير الدائم لتلك الآليات بما يتوافق مع المتغيرات المستقبلية. 	<ul style="list-style-type: none"> - توجيهه وتحفيز الفريق والأفراد للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وتحفيزهم لتقديم أفكارهم وآرائهم. - القدرة على بناء الثقة والعلاقات المُسَدَّمة مع الآخرين؛ لتشجيعهم على الثقة في قدراتهم، والقدرة في اتخاذ القرارات. - القدرة على اتخاذ قرارات متوازنة ومستنيرة تشمل وجهات نظر مختلفة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تشجيع المشاركة الفعالة لآخرين في عملية اتخاذ القرارات. - إبداء المرونة في وجهات النظر. 	<ul style="list-style-type: none"> - فهم طرق وخطوات اتخاذ القرار، وتشجيع العاملين على ذلك. - مراعاة القيم والمبادئ المؤسسية في اتخاذ القرارات. - إبداء المرونة في وجهات النظر.
<ul style="list-style-type: none"> - اتخاذ قرارات إستراتيجية ومواعمتها مع الأهداف التعليمية والسياسات المعمول بها، وضمان توافقها مع حدود المسؤوليات الوظيفية. - القدرة على تحليل القيود والحواجز التي تعيق اتخاذ القرار التربوي، وتحقيق الأهداف التعليمية. - توقع النتائج المحتملة لكل خيار متاح، وتحليل الآثار الإيجابية والسلبية المحتملة على المدى القصير والطويل. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحليل السياق التعليمي، وفهمه على نحو شامل، بما يتواكب مع القرارات التعليمية. - التواصل مع الأشخاص المعنيين، والتشاور معهم لجمع الآراء بما يُسمِّه في صُنْف القرارات الذكية. - السعي إلى تقليل الوقت بين ملاحظة المؤشرات والتجاوب معها على مستوى المؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحليل البيانات والمعلومات ذات الصلة بالخطيط التربوي، واستخلاص الأنماط والاتجاهات والمعلومات المهمة؛ لاتخاذ قرارات متوازنة. 	<ul style="list-style-type: none"> - فهم السياسات والإطارات التعليمية المحددة من قبل الوزارة، وضمان موافمة القرارات التخطيطية مع هذه السياسات. - معرفة القيود والحواجز والعوامل التي تعيق اتخاذ القرار التربوي.

المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية					التعريف	الكفاءة الفرعية
استشاري	خبير	تكتيكي	تشغيلي			
- تحمل المسئولية الكاملة عن نتائج القرارات المترتبة على المهام المنوطة.	<ul style="list-style-type: none"> - تقديم المشورة في صنع القرارات الذكية. - تحمل المسئولية الكاملة عن نتائج القرارات المترتبة على المهام المنوطة. - يطور منهجيات حل المشكلات في مجال العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> - فهم أُسس ومعايير تطبيق القرارات. 	<ul style="list-style-type: none"> - امتلاك المعرفة في خطوات اتخاذ القرارات، وحل المشكلات. - فهم أُسس ومعايير تطبيق القرارات. 		تحميل الأفراد المسئولية عن المقررات التي يتخذونها، والأفعال التي يقومون بها،	المساءلة

جـ- الكفاءات الفنية

اسم الكفاءة الرئيسية	تعريفها				
1. التخطيط التشغيلي	القدرة على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية الازمة لتنفيذ الخطة التربوية، وتحديد الإجراءات التي يمكن اتخاذها؛ لتحقيق حودة تنفيذ أهداف الخطة، ووضع الترتيبات اللوجستية، وضبط الجدول الزمني والموارد والميزانيات، ورصد ومراقبة وتقدير تنفيذ البرامج والمشروعات، ومعالجة التحديات التي تواجه تنفيذ الخطط الإستراتيجية وفق الإمكانيات المتاحة.				
المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية					
استشاري	خبير	تكتيكي	تشغيلى	التعريف	الكفاءة الفرعية

- تطوير مشروعات وبرامج مبتكرة؛ لتحقيق الرؤية والأهداف الإستراتيجية.	- تحليل وتقدير الموارد المطلوبة لتنفيذ البرامج والمشروعات التعليمية والتربوية.	- إظهار معرفة كافية بمبادئ وأساليب تخطيط البرامج والمشروعات التعليمية والتربوية.	- إظهار معرفة أساسية بمبادئ وأساليب تخطيط البرامج والمشروعات التعليمية والتربوية.	تنمية وتحديث الخطط التشغيلية للبرامج والمبادرات التربوية
- تطوير إستراتيجيات وسياسات تطوير برامج تعليمية، تدعم رؤية التعليم.	- متابعة أداء البرامج والمشروعات وفقاً للمؤشرات الرئيسية المحددة.	- متابعة تنفيذ الخطط التشغيلية على نحوٍ دوريٍّ ومنتظم، وفقاً للجدولة والمعايير المحددة.	- القراءة على وضع خطط تشغيلية شاملة ومناسبة للبرامج والمشروعات التعليمية والتربوية، ومن بينها الأهداف التشغيلية والتكتيكية.	
- تقديم المشورة بما يتعلّق بالمبادرات ذات القيمة في قطاع التعليم.	- استخدام آليات مبتكرة لتحقيق المخرجات المطلوبة من البرامج / المشروعات.	- تحديد الأهداف التكتيكية القابلة للقياس، والتي تسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.		
	- القيام بتقييم شامل للأخطار، وإعداد خطط التخفيف ذات الصلة.	- التنسيق مع جميع الأطراف المعنية في مرحلة تخطيط البرنامج / المشروع.		

الاستشاري	خبر	تكتيكي	تشغيلي	التعريف	الكفاءة الفرعية
<p>- قيادة تنفيذ المشروعات الإستراتيجية ذات الأثر التحولي في قطاع التعليم بكفاءة.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - إجراء تقييم دوري لبرامج ومشروعات الخطة الإستراتيجية، وقدرتها على تحقيق الأهداف المحددة. - القدرة على تصميم وتطوير برامج ومشروعات متمنية تستند إلى أفضل الممارسات والبحوث الحديثة في مجال التعليم. - إظهار المرونة في إدارة المشروعات. 	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير خطط تنفيذية محكمة للبرامج والمشروعات. - إظهار المعرفة العميقـة في التخطيط للبرامج والمشروعات وإدارتها. - تحـيل نتائج المشروعات والمعلومات المتعلقة بسير العمل وإدارة الأخطـار، ومعالجة التحـديات المتعلقة بها. - التنسيق مع جميع الأطراف المعنية في مرحلة تنفيذ البرنامج / المشروع. 	<ul style="list-style-type: none"> - المشاركة في تطوير خطط المشروعات والبرامج. - التنفيذ السليم للمشروعات والبرامج وفق المهام ورصد التقدـم؛ بناء على الخطـط المعتمـدة. - إظهار معرفة أساسـية في التخطيط للبرامج والمشروعات وإدارتها. 	<p>نهج منظم ومنضبط للتخطيط والتنظيم، والإشراف على إكمال المشروع التربوي بنجاح.</p>	ادارة البرامج والمشروعات
<p>- القدرة على وضع سياسات لإدارة الموارد التربوية.</p> <p>- القدرة على توجيه وإدارة الموارد اللازمة لإدارة المشروعات التحولية المتعلقة بالتوجهات الوطنية التعليمية، لضمان تنفيذها بنجاح.</p>	<p>- التخطيط وإدارة الموارد المالية والبشرية المتعلقة بتنفيذ المشروعات والمبادرات في الخطة الإستراتيجية التعليمية.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - مراقبة وتقييم استخدام الموارد، وتحقيق النتائج المرجوة، واتخاذ إجراءات تصحيحية عند الضرورة. - تعيين وتحصيـص الموارـد الـلازمـة لـتنـفيـذ البرـامـج والـمشـروـعـات التعليمـية، لـتحـقـيق الأـهـداف الإـسـترـاتـيـجـيـة. 	<ul style="list-style-type: none"> - استخدام الموارد المالية والبشرية والمادية، لتحقيق أهداف التخطيط التربوي على نحو فعالٍ. 	<p>التخطيط والتنظيم والإشراف والرقابة على الموارد التي تحتاجها المؤسسة التربوية، وتوفيرها بالحجم المناسب، وفي الوقت المناسب.</p>	ادارة الموارد
<p>- القدرة على التفكير على نحو إستراتيجي، وتطوير الخطط التشغيلية والتنفيذية.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على تطوير حلول إبداعية للتحديات التي تواجه التعليم، وتطوير إستراتيجيات جديدة لتحقيق الأهداف التربوية. - القدرة على تحليل الأدلة والبحوث في المجال التربوي، واستخدامها لتقديم توصيات نقدية بناءً على أفضل الممارسات. 	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على تحليل المعلومات والبيانات ذات الصلة بالخطـيط التـربـوي، واستنتاج النـتـائـج والتـوصـيات. 	<ul style="list-style-type: none"> - التفكير الخلاق، وتوسيـع أفـكار جـديدةـ وـمبـتكـرةـ؛ لـتحـسـين عملـيةـ التـخطـيط التـربـويـ وـالـتـعـلـيمـيـ. 	<p>تقييم البيانات والحقائق والأدلة؛ لتشكيل استنتاجات واتخاذ قرارات مستنيرة.</p>	التفكير النقدي

اسم الكفاءة الرئيسية	تعريفها
<p>القدرة على عمليات الرقابة والتقويم والمتابعة للأداء التعليمي، وتوظيف الأدوات اللازمة لتحديد وقياس الإنجازات ونتائج البرامج والمشروعات التربوية، ومتابعة وتحليل نتائج المؤشرات الإستراتيجية والتشغيلية، ومدى تقدم الأداء التعليمي وفعاليته، ورصد ذلك في تقارير الأداء الدورية، والقيام بالإجراءات التصححية، واقتراح التعديلات والبدائل اللازمة.</p>	

التعريف	المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية	الكفاءة الفرعية
استشاري	تشغيلي	تقدير الأداء التعليمي
<ul style="list-style-type: none"> - وضع إستراتيجية شاملة لقياس وتحقيق الأداء التعليمي في النظام التعليمي. - تحفيز الابتكار، وتطبيق تقنيات وأدوات جديدة لقياس وتحقيق الأداء التعليمي. 	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على تطوير منهجيات متقدمة وفعالة لقياس وتحقيق الأداء التعليمي، ورفع تقارير متابعة الأداء مقابل الأهداف. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحليل البيانات المعقدة المتعلقة بالأداء التعليمي. - القدرة على تخطيط وتنفيذ برامج شاملة لقياس الأداء التعليمي. - الفهم العميق لمنهجيات إدارة وقياس الأداء التعليمي.
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على تصميم نظم شاملة لرصد وتحقيق الأداء التعليمي. 	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير مقاييس الأداء المناسبة والفعالة لقياس مدى تحقيق الأهداف. - استخدام التكنولوجيا والأدوات المتقدمة في عملية تقييم الأداء، وتحليل النتائج. - نشر الوعي باليارات تقييم الأداء. - إعداد تقارير موجزة وشاملة توضح النتائج والتحليلات المستخلصة من التقييم. 	<ul style="list-style-type: none"> - تصميم أدوات تقييم شاملة وموثوقة لقياس الأداء التعليمي. - تنفيذ خطط التقييم المعتمدة - على نحو فعالٍ - وفقاً للجدول الزمني والموارد المتاحة.

المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية				التعريف	الكفاءة الفرعية
استشاري	خبير	تكتيكي	تشغيلي		
<ul style="list-style-type: none"> - تحليل السياسات التربوية وفهمها بعمق، وتحديد تأثيرها على التخطيط التربوي وأنظمة الرقابة. - تقديم المنشورة في مجال تطوير أنظمة وسياسات أنظمة الرقابة على جميع المستويات. 	<ul style="list-style-type: none"> - تصميم وتطوير نماذج رقابية متقدمة ومتكلمة تتضمن استخدام التكنولوجيا المتقدمة. - القدرة على وضع معايير ومؤشرات قابلة للقياس والمتابعة؛ لتقييم أداء الخطط الإستراتيجية والتشغيلية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تنفيذ أنظمة الأتمتة لجمع البيانات التربوية وتحليلها على نحو مؤتمت. - الإشراف على سلامة تطبيق أنظمة الرقابة على تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتشغيلية. 	<ul style="list-style-type: none"> - المشاركة في تطوير أنظمة الرقابة، لتنفيذ الخطط الإستراتيجية والتشغيلية. - الفهم المناسب لأنظمة الرقابة المعتمدة وتطبيقها. 	<ul style="list-style-type: none"> إنشاء أدوات وطرق متابعة تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتشغيلية. 	تطوير أنظمة متابعة تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتشغيلية
<ul style="list-style-type: none"> - تحويل نتائج تقييم الأداء التعليمي للخطط الإستراتيجية والتشغيلية، وإعداد التوصيات بشأنها. 	<ul style="list-style-type: none"> - استخدام أدوات تحليل البيانات المتقدمة وتقنيات النمذجة. - توجيه وتعديل عملية التخطيط التربوي؛ بناءً على النتائج والتوصيات المستخلصة من التحليل والتقييم. 	<ul style="list-style-type: none"> - تفسير النتائج المستخلصه من تحليل البيانات وتقييم التنفيذ. - تحليل الأسباب والعوامل التي تؤثر على النتائج. 	<ul style="list-style-type: none"> - استنتاج النتائج وتقسيرها من خلال البيانات والمعلومات. 	<ul style="list-style-type: none"> استنتاج النتائج وتقسيرها لمدى تقدم قطاعات التعليم في تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتشغيلية. 	التقدم في التنفيذ
<ul style="list-style-type: none"> - تطوير سياسات لبناء مؤشرات قياس أداء النظام التعليمي، وتحليل النتائج. - تقديم المنشورة المتخصصة حول مؤشرات الأداء في قطاع التعليم، وتطويرها، وتقييمها. 	<ul style="list-style-type: none"> - تخطيط وتنظيم منهجيات بناء مؤشرات قياس الأداء. - القدرة على تصميم وتطوير مؤشرات قياس الأداء المتقدمة والمتطرفة. - إعداد تقارير متقدمة، ووضع التوصيات اللازمة للتحسين والتطوير. 	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير المفاهيم والنماذج اللازمة لبناء مؤشرات قياس الأداء. - تحليل احتياجات التقييم، وتحويلها إلى مؤشرات قياس قوية وقابلة للتطبيق. - إظهار القسم العميق بمؤشرات أداء قطاع التعليم وأدبيات تحليلها. 	<ul style="list-style-type: none"> - إظهار المعرفة الأساسية في بناء مؤشرات الأداء. - جمع البيانات اللازمة لبناء مؤشرات قياس الأداء من مصادرها المعتمدة. - فهم النتائج والتقارير والأدلة المرتبطة بها. 	<ul style="list-style-type: none"> إنشاء وتكوين مؤشرات قياس الأداء وتقسير نتائجها. 	بناء مؤشرات قياس الأداء وتحليل نتائجها
<ul style="list-style-type: none"> - وضع إستراتيجية ورؤية واضحة للرقابة الداخلية، وإعداد تقارير دورية تتوافق معها. 	<ul style="list-style-type: none"> - العمل بدقة واهتمام بالتفاصيل في إعداد التقارير الدورية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تنظيم وتحفيظ عملية إعداد التقارير الدورية. - القدرة على الالتزام بالمواعيد المحددة لتقديم التقارير الدورية. 	<ul style="list-style-type: none"> - فهم واستيعاب المعلومات المتعلقة بالرقابة الداخلية، وتحليلها تحليلًا دقيقًا. 	<ul style="list-style-type: none"> إنشاء أدوات وطرق متابعة تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتشغيلية. 	تطوير أنظمة متابعة تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتشغيلية

3. تكنولوجيا المستقبل

اسم الكفاءة الرئيسية

تعريفها

هي القدرات والمهارات التي يمتلكها المخطّط التربوي، على استخدام وتوظيف تقنيات التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في مجال التخطيط للتعليم؛ حيث يتمتع بمعارفة وفهم عميقين للتقنيات والأدوات المستخدمة في ذلك، ويستخدم هذه المعرفة على نحوٍ فعالٍ؛ لتحسين العمليات، وتعزيز الأداء، وتحقيق الأهداف المرجوة؛ لتحسين وتطوير عملية التعليم.

المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية				التعريف	الكفاءة الفرعية
استشاري	خبير	تكتيكي	تشغيلي		
- التطوير والابتكار في استخدام التقنيات والأدوات التقويمية.	- القدرة على استخدام التقنيات الحديثة والأدوات التقويمية بفعالية في قياس الأداء التربوي. - تصميم وتطبيق الأنظمة التقنية لإدارة وقياس الأداء.	- القدرة على استخدام التقنيات الحديثة في جمع البيانات التربوية. - القدرة على تطبيق التقنيات الحديثة والأدوات التقويمية في قياس الأداء التربوي.	- المعرفة الواسعة بالتقنيات الحديثة المستخدمة في قياس الأداء التربوي على نحوٍ منظم.	توظيف التقنيات الحديثة والأدوات التقويمية المبكرة في قياس الأداء.	القياس الابتكاري للأداء

الكفاءة الفرعية	التعريف	المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية	
استشاري	خبر	تكتيكي	تشغيلي
<ul style="list-style-type: none"> - استخدام الذكاء الاصطناعي لتطوير نماذج التعلم العميق المتقدمة، واستخلاص المعرفة العميقة منها، لتحسين الأداء التعليمي، وتوجيه الإستراتيجيات التعليمية. - القدرة على قيادة وتنسيق جهود استخدام الذكاء الاصطناعي في التخطيط التربوي. - تطوير السياسات والإجراءات المتعلقة باستخدام الذكاء الاصطناعي في التخطيط التربوي. - تعزيز ثقافة استخدام وتطبيق التكنولوجيا في جميع جوانب التخطيط التربوي. - خلق ثقافة تفكير عبر المنظمة في استخدام وابتكار مبادرات تقنية جديدة. - اتخاذ القرارات الإستراتيجية اعتماداً على البيانات والمعلومات المشتقة من أدوات ذكاء الأعمال. - التفكير الإستراتيجي، والتطلع إلى المستقبل في عملية التخطيط التربوي، باستخدام أدوات ذكاء الأعمال. 	<ul style="list-style-type: none"> - استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل الأنماط والاتجاهات الأكademية والتعليمية؛ بناءً على مجموعة متعددة من المتغيرات، وتوقع احتياجات وتحديات المستقبل، وتصميم إستراتيجيات للتعامل معها. - القدرة على تعزيز الابتكار، وتطوير التقنيات والأدوات المستخدمة في استخدام الذكاء الاصطناعي في التخطيط التربوي. - القدرة على إدارة المشروعات التي تتضمن استخدام الذكاء الاصطناعي في التخطيط التربوي. - تصميم وتنفيذ النماذج التحليلية باستخدام أدوات ذكاء الأعمال. - السعي بنشاط لتنفيذ واستخدام التقنيات في التكنولوجيا الجديدة؛ بغرض الكفاءة التشغيلية. 	<ul style="list-style-type: none"> - استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل تقييمات الطلاب، لتحديد نقاط القوة والضعف في النظام التعليمي، وفهم أدائهم الأكاديمي وتطوره. - تعزيز استخدام الذكاء الاصطناعي - على نحو فعال - في التخطيط التربوي. - تحليل الاتجاهات والنماذج وال العلاقات بين المتغيرات المختلفة باستخدام أدوات ذكاء الأعمال. - استخدام تقنيات التحليل البياني في عملية التخطيط التربوي. 	<ul style="list-style-type: none"> - استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات الموظفين والطلاب والعاملين وفهم احتياجاتهم. - معرفة استخدام أدوات ذكاء الأعمال لاستخراج البيانات والمعلومات من مصادر متعددة؛ مثل قواعد البيانات ونظم إدارة المعلومات.

التعريف	المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية	الكتأعة الفرعية
استشاري	خبر	تكتيكي
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على تصميم وتطوير نماذج تعلم آلي وتعلم عميق لتحليل البيانات والمؤشرات. - المعرفة الواسعة بالتقنيات الحديثة المستخدمة في قياس الأداء التربوي، على نحو منتظم. 	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على دمج تقنيات التعلم الآلي والتعلم العميق في أنظمة التحليل والتقييم التربوي. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحليل واستيعاب البيانات الضخمة باستخدام تقنيات التعلم الآلي، والتعلم العميق. - القدرة على استخدام التقنيات الحديثة والأدوات التقويمية بفعالية في قياس الأداء التربوي. - تصميم وتطبيق الأنظمة التقنية في التخطيط، وإدارة المشروعات، والمبادرات.
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على تحديد الأهداف والتوجهات الإستراتيجية للتكنولوجيا، وتحديد كيفية تحقيقها في تصميم البرامج التعليمية المخصصة. - القدرة على تحديد وتبني التقنيات الجديدة، وتطوير الأدوات والموارد التعليمية المبتكرة؛ لتعزيز التعلم المخصص. 	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير وتبني التقنيات والأدوات الجديدة لتحسين تصميم وتنفيذ البرامج التعليمية المخصصة. - القدرة على توفير التدريب المناسب والدعم للمعلمين والموظفين في استخدام التكنولوجيا التعليمية المخصصة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تنفيذ البرامج التعليمية المخصصة باستخدام التكنولوجيا المناسبة. - القدرة على اختيار التكنولوجيا التعليمية المناسبة وفقاً لاحتياجات المدارس والبرامج التعليمية المخصصة.



التعريف	المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية	الكفاءة الفرعية	
استشاري	خبر	تكتيكي	تشغيلي
<ul style="list-style-type: none"> - تطوير رؤية وإستراتيجية شاملة لاستخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي في التربية، بناءً على أحدث التطورات والبحوث والابتكارات الجديدة. - بناء شراكات قوية مع مؤسسات البحث والابتكار والجامعات والمنظمات ذات الصلة. - الاستشراف المبكر للفرص والتحديات الخاصة بالเทคโนโลยجيا الحديثة في قطاع التعليم، والقدرة على تحليلها. 	<ul style="list-style-type: none"> - الإسهام في تطوير البحوث والدراسات الحديثة في هذا المجال. - تطوير وتنفيذ مشروعات بحثية وتجارب ميدانية، تهدف إلى تحسين الإستراتيجيات التربوية؛ باستخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي. - المشاركة في وضع إستراتيجيات فعالة، تراعي التحولات والتحديات المستقبلية الخاصة بالเทคโนโลยجيا. 	<ul style="list-style-type: none"> - التواصُل مع الأكاديميين والخبراء والاستشاريين في مجال الذكاء الاصطناعي والتعليم. - تطبيقاته في التعليم. 	<ul style="list-style-type: none"> - حضور المؤتمرات والندوات وورش العمل المتعلقة بالذكاء الاصطناعي والتعليم. - البحث الدائم عن مصادر التكنولوجيا الحديثة.
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد الأهداف الإستراتيجية المحددة لتحسين أداء التعليم؛ من خلال تصميم لوحات القيادة باستخدام التكنولوجيا. 	<ul style="list-style-type: none"> - تصميم لوحات قيادية فعالة تعبر عن أداء التعليم باستخدام التكنولوجيا. - القدرة على استخدام التصورات البصرية لتوضيح النتائج. 	<ul style="list-style-type: none"> - مرافقه وتقديم تصميم لوحات القيادة باستخدام التكنولوجيا التعليمية، وتأثيرها على الأداء التعليمي. 	<ul style="list-style-type: none"> - معرفة مراحل وأدوات تصميم لوحات القيادة للأداء التعليمي؛ باستخدام التكنولوجيا.

التصنيف الوظيفي في إطار الكفاءات للعاملين في التخطيط التربوي

يشتمل إطار الكفاءات التخصصية للعاملين في التخطيط التربوي على تصنيفات وظيفية، تكشف طبيعة ومستوى الوظائف والمسؤوليات في مجال التخطيط التربوي في وزارات التربية والتعليم، ويجب التأكيد على أن هذه التصنيفات قد تتنوع من وزارة لأخرى، أو بحسب الهيكل التنظيمي، أو الاحتياجات الخاصة لكل وزارة. وهي على النحو الآتي:

1. الوظائف القيادية:

تشمل هذه المجموعة الوظائف القيادية التي تختص بصفة عامة. بالقيادة العليا في مجال التخطيط التربوي، والتفكير والتحليل الإستراتيجي، وتطوير السياسات التعليمية وتفسيرها. وكذلك اقتراح الإستراتيجيات، والمشاركة في بناء مشروعات الأنظمة والقوانين التعليمية. حيث يقوم شاغلو هذه الوظائف باتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتوجيه العمليات التربوية، وتطوير الإستراتيجيات والسياسات التربوية، والاضطلاع بالمهام القيادية؛ من تخطيط لبرامج العمل، وتنظيم الإشراف على الأعمال الإدارية، ومتابعتها، وتوجيه الأفراد، واتخاذ القرارات التنفيذية. ويمكن أن يكون من يتولون المناصب القيادية مثل مدير عام التخطيط التربوي، أو مدير عام السياسات التعليمية، أو مدير عام إدارة الأداء التعليمي، وغيرها من الوظائف القيادية.

2. الوظائف التخصصية:

تشمل هذه المجموعة الوظائف التخصصية التي تكون واجباتها ومسؤولياتها متمثلة في الأعمال التخصصية في مجال جمْع وتحليل البيانات والمعلومات للتخطيط التربوي، ورصد ومتابعة تنفيذ الخطة التربوية، وتقديم الخبرة في مجال أو أكثر من المجالات العلمية المختلفة للتخطيط التربوي؛ من بناء الخطة الإستراتيجية والتشغيلية، وتحديد الميزانيات. حيث يعمل شاغلو هذه الوظائف على تقديم التوصيات، وتنفيذ السياسات والقرارات، وتطوير الممارسات التعليمية في مجال التخطيط التربوي، وتطبيق القوانين والأنظمة واللوائح في مجالات التعليم. ويمكن أن يكون من يتولون هذه الوظائف من منسوبي المستويات الوظيفية الوسطى؛ التي تتعلق بتقييم الخطط والبرامج التعليمية، وتحليل البيانات التعليمية، وتطوير الخطط التربوية، وتدريب الموظفين، وغيرها من الوظائف التخصصية في مجال التخطيط التربوي.

3. الوظائف الفنية:

تشمل الوظائفُ الفنية المهامُ والمسؤولياتُ الفنية والتنفيذية، أو الأعمال المساعدة للوظائف التخصصية، وتقديم الدعم الفني للقطاعات والأنظمة التربوية في مجال التخطيط التربوي، وبناء وتنفيذ وتقويم الخطط والبرامج والمشروعات التربوية. ويطلب أداء هذه الواجبات درجة من المعرفة النظرية الفنية في مجال التخطيط التربوي. ويتمتع شاغلو هذه الوظائف بالمهارات الفنية والتقنية المطلوبة؛ لبناء وتطبيق وتنفيذ وتقويم الخطط والبرامج التربوية. وتشمل الوظائفُ الفنية وظائفَ مثل المخططيين للتعليم العام والخاص، واقتصاديات التعليم، وقياس الأداء التعليمي، وغيرها من الوظائف الفنية

خارطة الكفاءات التخصصية ومستوياتها، بحسب المسميات الوظيفية للعاملين في التخطيط التربوي:

خارطة الكفاءات التخصصية ومستوياتها، بحسب المسميات الوظيفية للعاملين في التخطيط التربوي					
وظائف أخرى	الوظائف الفنية	الوظائف التخصصية	الوظائف القيادية	الكفاءات الرئيسة	الكفاءات التخصصية
تشغيلي	تكتيكي	خبير	استشاري	التحليل والتفكير الإستراتيجي	الكفاءات الإستراتيجية والتفكير المستقبلي
تشغيلي	تكتيكي	خبير	استشاري	التخطيط الإستراتيجي	
تشغيلي	تكتيكي	خبير	استشاري	استشراف المستقبل	
تشغيلي	تكتيكي	خبير	استشاري	التحفيز والتطوير	
تشغيلي	تكتيكي	خبير	استشاري	القدوة في العمل	
تشغيلي	تكتيكي	خبير	استشاري	التركيز على النتائج	
تشغيلي	تكتيكي	خبير	استشاري	الابداع والابتكار	
تشغيلي	تكتيكي	خبير	استشاري	روح المبادرة	
تشغيلي	تكتيكي	خبير	استشاري	الانفتاح والتواصل	
تشغيلي	تكتيكي	خبير	استشاري	صنع القرارات الذكية	
تشغيلي	تكتيكي	خبير	استشاري	التخطيط التشغيلي	الكفاءات الفنية
تشغيلي	تكتيكي	خبير	استشاري	الرقابة والتقويم	
تشغيلي	تكتيكي	خبير	استشاري	تكنولوجيا المستقبل	



المراجع

1. أبو القاسم حمدي. (2019م). إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي. الجزائر، جامعة عمار ثليجي.
2. أحمد محمد الطيب. (1999م). التخطيط التربوي. الإسكندرية. المكتب الجامعي الحديث.
3. بثينة برkanie، وحنان حفيظي. (2016م). دور تسيير الكفاءات المهنية في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة الاقتصادية. الجزائر، رسالة ماجستير في جامعة 8 ماي - كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.
4. تهاني بنت خالد بن محمد الجبیر، ووفاء عبد الله. (2015م). تجربة سنغافورة في التعليم، مجلة عالم التربية، تصدرها المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، السنة 16، العدد 52، أكتوبر.
5. تيسير أندراؤس. (2000م). التعليم القائم على الكفايات - مدخل إلى كفايات العاملين في مجال التقنيات التعليمية في الأردن. مؤتمر التعليم العالي في الأردن بين الواقع والطموح، عمان - جامعة الزرقاء، ص494-461.
6. حسنة عبد الله الشهري، والهنوف السفياني، وسحر أبو رعيان. (2022-6-25م). تصوّر مقترح لتطوير الكفايات التخطيطية للمشرفين التربويين في الإشراف الإلكتروني بمحافظة ينبع. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ص117-162.
7. حسين الجبورى. (2010م). التخطيط الإستراتيجي في التعليم. لبنان، الدار العربية للعلوم ناشرون.
8. حلا فاروق قدور. (2022م). كفايات التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس الأردنية وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين.الأردن، رسالة ماجستير في التربية - جامعة الشرق الأوسط.
9. خالد عبد الله الحولي. (2010م). برنامج قائم على الكفايات لتنمية مهارات تصميم البرامج التعليمية لدى مُعلمي التكنولوجيا. غزّة، فلسطين، رسالة ماجستير بكلية التربية بالجامعة الإسلامية.

10. خالد عبد الله دهيش، سامي نور الدين، عبد الرحمن الشلاش. (2006م). الإدارة والتخطيط التربوي. الرياض، مكتبة الرشد.
11. دائرة الموارد البشرية - حكومة عجمان. (2021م). الدليل الاسترشادي لإطار الكفاءات الفنية لموظفي حكومة عجمان. عجمان، دائرة الموارد البشرية - حكومة عجمان.
12. رماز معلا. (2016م). الكفايات التخطيطية لدى العاملين في أجهزة التخطيط التربوي في الجمهورية العربية السورية وفق معايير الجودة. دمشق، قسم أصول التربية - جامعة دمشق.
13. رؤى هشام عبد الله، غسان خلف. (2020-5-28م). واقع الكفايات التخطيطية لدى رؤساء الأقسام في جامعة حماة. مجلة جامعة حماة، ص 117.
14. زياد يحيى آل عبود. (2022-6م). الكفايات الالزمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي لدى الفيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز. الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ص 149-184.
15. سعود غسان البشر. (2011م). واقع التعليم العام في الولايات المتحدة الأمريكية: دراسة وصفية. مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية، العدد 93، يوليوا.
16. سناء سليم خليل خير. (1999م). تطوير خطة لرفع كفاية العاملين في التخطيط التربوي في الأردن. عمان: رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا - الجامعة الأردنية.
17. سوزي رشاد محمد. (2014م). دراسة حول دور التعليم في التنمية. خبرة كوريا الجنوبية. Elnahda, 104(1558), 1-21.
18. صالح ناصر عليمات. (2007م). العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية. عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
19. صفاء عبد الوهاب بلقاسم بعطوط. (سبتمبر، 2017م). مدى اكتساب مهارات القرن الحادي والعشرين من وجهة نظر خريجي وخريجات قسم التربية الفنية بجامعة طيبة. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ص 331.
20. عائشة جاسم العلي. (2014م). التخطيط التربوي. الكويت - وزارة التربية.

21. عبد الجود بكر وآخرون. (2018م). إصلاح التعليم الإلزامي في فنلندا وكيفية الإفادة منه في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، المجلد 18، العدد الثاني.
22. عبد الرحمن عبد السلام جامل. (1998م). الكفايات التعليمية في القياس والتقويم واكتسابها بالتعلم الذاتي، (المجلد 1). عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
23. عبد العزيز داود. (2017م). تحليل النظام التعليمي في جمهورية سنغافورة باستخدام نموذج موهلمان النظري. مجلة التربية المقارنة والدولية، العدد السابع، يونية.
24. عبد الكريم غريب. (2006م). المنهل التربوي: معجم في المصطلحات والمفاهيم البيداغوجية والديداكتيكية والسيكولوجية. الدار البيضاء، عالم التربية.
25. عبد الله صالح السعدي، وعلوان صالح الشمراني. (2016م). التعليم المعتمد على المعايير (الأسس والمفاهيم النظرية)، (المجلد 1). الرياض، المملكة العربية السعودية - مكتب التربية العربي لدول الخليج.
26. عبد الله محمد المانع. (يناير، 2020م). تقويم التخطيط التربوي بإدارة التعليم بمنطقة الرياض. المجلة العلمية بكلية التربية بجامعة أسيوط، ص200-162.
27. عقيل محمود رفاعي. (2015م). السياسات التعليمية والتحول إلى اللامركزية في مصر وفنلندا، دراسة مقارنة. مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، سبتمبر.
28. علي صالح جوهر. (2009م). الإصلاح التعليمي في العالم العربي (توجّهات عالمية)، (المجلد 1). القاهرة، جمهورية مصر العربية، المكتبة العصرية.
29. فدى محمد القحف. (2013م). واقع التخطيط التربوي لأهداف التعليم الأساسي ومشكلاته في الجمهورية العربية السورية. دمشق، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية - جامعة دمشق.
30. فوزية عبد الرحمن باناعمة. (2019-4م). الكفايات القيادية لدى خريجي برامج الدراسات العليا في الإدارة التربوية بالجامعات السعودية. مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس، ص992-925.
31. كمال فرحاوي. (2013م). التخطيط التربوي: ماهيته، مبادئه، ومعاييره الأساسية. مجلة آفاق لعلم الاجتماع، ص174-157.

32. ليلى عبد الحليم قطبيشات. (2014م). *الكفايات المهنية في المؤسسات التربوية*. عمان، مركز الكتاب الأكاديمي.
33. ليو جيان، ووي رووي، وليو تشونغ، وشي مان، وزو بينيان، وكريس تان، وليو خيا. (2018م). *التعليم من أجل المستقبل التجربة العالمية لتطوير مهارات وكفاءات القرن الحادي والعشرين*. الدوحة، مؤسسة قطر.
34. محمد الدریج. (2003م). *الكفايات في التعليم من أجل تأسيس علمي للمنهاج المندمج*. الرباط، المملكة المغربية، منشورات سلسلة المعرفة للجميع.
35. محمد سيف الدين فهمي. (2004م). *التخطيط التعليمي: أسسه وأساليبه ومشكلاته*. القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
36. محمد صبري الحوت، وصلاح الدين توفيق، ووفاء محمود. (2014-1م). *التخطيط التربوي ومجتمع المعرفة دراسة في المفهومات وال العلاقات*. مجلة المعرفة، ص 131-164.
37. محمد صبري حافظ، والسيد محمود البحيري. (2010م). *تخطيط المؤسسات التعليمية*. القاهرة، عالم الكتب.
38. محمد فتحي قاسم. (2006م). *التخطيط للتعليم: مفهومه - أساليبه - منهجياته*. الرياض، وزارة التعليم.
39. محمد محمود زين الدين. (2007م). *كفايات التعليم الإلكتروني*، (المجلد 1). جدة، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
40. محمد يحيى زكريا. (2004م). *من الأهداف إلى الكفايات*. تاريخ الاسترداد - 3-10-2018م، من http://leducations.blogspot.com/2011/09/blog-post_6621.html.
41. محمود أحمد السيد. (ديسمبر، 2012م). *الكفايات اللغوية لطلاب ما قبل التعليم الجامعي*. التعریب، ص 30-5.
42. المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج. (2009م). *الكفايات التعليمية للمتعلمين بالمرحلة الثانوية*. الكويت، المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج.
43. المركز العربي للبحوث التربوية. (2023م). *التخطيط التربوي في الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج ومتطلبات تطويره*. الكويت، المركز العربي للبحوث التربوية.



44. المركز الوطني للمعلومات، العراق. (2023-6-10م). تم الاسترداد من اللائحة التنظيمية لوزارة التربية والتعليم. <https://yemen-nic.info/ministations/detail.php?ID=10122>.
45. معن المحسن الكيلاني. (2010-1-26م). مشروع مقترن لنطوير نظام التخطيط التربوي لمرحلة التعليم الأساسي في الأردن. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ص26-1.
46. مكتب التربية العربي لدول الخليج. (2004م). دليل التخطيط لإعداد الخطة الوطنية. الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج.
47. مكتب التربية العربي لدول الخليج. (2016م). الإطار المفهومي المرجعي لبرنامج التطوير المهني. الرياض، المملكة العربية السعودية، مكتب التربية العربي لدول الخليج.
48. مولاي المصطفى البرجاوي. (2015-1-17م). بيداغوجيا الكفايات (المفهوم - المرجعية - التمارين التربوية). تاريخ الاسترداد - 25-10-2018، من: <https://www.alukah.net/social/0/81323/#ixzz5XJdQLXQd>
49. نوره زايد الشهري. (2021-6م). دور تطبيقات نظم الجدارة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية رؤية استشرافية. المجلة العلمية لكلية التربية.
50. الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية - الإمارات. (بلا تاريخ). إطار الكفاءات التخصصية. أبو ظبي، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية - الإمارات.
51. هيئة الموارد البشرية - الإمارات. (2021م). دليل نظام إدارة الأداء الوظيفي لموظفي حكومة أبو ظبي. أبو ظبي، هيئة الموارد البشرية - الإمارات العربية المتحدة.
52. وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية. (2021م). دليل الإدارة الإستراتيجية بالجهاز الإداري للدولة المصرية. القاهرة، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية.
53. وزارة التربية والتعليم - الأردن. (2023-6-10م). تم الاسترداد من موقع وزارة التربية والتعليم بالأردن. <https://moe.gov.jo/node/18367>.
54. وزارة التربية والتعليم - الإمارات. (2021م). قرار الهيكل التنظيمي للإدارات والمكاتب والأقسام و اختصاصاتها بوزارة التربية والتعليم. أبو ظبي، وزارة التربية والتعليم - الإمارات.

55. وزارة التربية والتعليم - البحرين. (2017م). دليل حوكمة وزارة التربية والتعليم. المنامة، وزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين.
56. وزارة التعليم السعودية. (2011م). الإدارة العامة للتخطيط والسياسات. الرياض، الإدارة العامة للتخطيط والسياسات.
57. وزارة التعليم. (2013م). التخطيط للتعليم: مفهومه وأساليبه ومنهجياته. الرياض، الإدارة العامة للتخطيط والسياسات.
58. وزارة التعليم. (2013م). مفاهيم الإستراتيجية وعلاقتها بالتخطيط للتعليم. الرياض، الإدارة العامة للتخطيط والسياسات.
59. وزارة التعليم - السعودية. (2020م). الدليل التنظيمي لوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية - الأهداف والمهام. الرياض، وزارة التعليم.
60. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية - السعودية. (2023م). أسس تصنيف الموارد البشرية. الرياض، وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية - السعودية.
61. موقع وزارة التعليم في سنغافورة (www.moe.gov.sg).
62. Government of UK. (2018). The Success Profile Framework. Government of the United Kingdom.
63. IAEA. (2020). The Competency Framework. IAEA.
64. INEE. (2020). Education in Emergencies (EiE) Professional. New York, NY: Inter-agency Network for Education in Emergencies (INEE).
65. International Atomic Energy Agency. (بلا تاريخ). The Competency Framework -A guide for IAEA managers and staff. جنيف.
66. OECD. (2018). COMPETENCY FRAMEWORK. OECD.
67. S. C. Wong. (2020). Competency Definitions, Development and Assessment: A Brief Review. International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development, 95-114.



68. Stephen P Robbins, Coulter, Mary. (2021). Management. NJ: Pearson Education, Inc.
69. UNESCO. (2016). UNESCO Competency FrAMEWORK. UNESCO.
70. William G. Scott, Theo Haimann. (2007). Management in the Modern Organization. California: Houghton Mifflin.
71. «Education in Finland: A Model for Success». «Education in Finland: A Model for Success». (www.ed.gov).
72. «Education in Korea»Mika Risku (2014): A historical insight on Finnish education policy from 1944 to 2011, Italian Journal of Sociology of Education. (www.moe.go.kr).
73. www.nea.org.
74. Berger, D., & Vavra, J. (2018). Dynamics of the US price distribution. European Economic Review, 103, 60-82.
75. Finland Country Case Study Country case studyprepared for the 2017/8 Global Education Monitoring ReportAccountability in education: Meeting our commitments, <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000259545>
76. Fisher, S. (2019). Balancing excellence and equity: South Korean education issues and policy.
77. <https://minedu.fi/en/education-system> »Education and Research in Finland».
78. Kowalski, T. J., & Brunner, C. C. (2011). The school superintendent: Roles, challenges, and issues. Sage handbook of educational leadership: Advances in theory, research, and practice.
79. Lankinin ,Timo And kauppinen,jorma,(2011): National Core Curriculum for Pre-primary Education.



تواصل معنا:

+971 6 5077560



www.rcepunesco.ae



info@rcepunesco.ae

