

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



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	ج- 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؛ وفق أسس علمية ومعايير موضوعية تضمن كفاءة المخطّط التربوي وامتلاكه الكفاءات التي تؤهّله معرفيًا وأدائيًا وسلوكيًا للاضطلاع بمهامهم ومسؤولياتهم بكل تميّز، بوصفهم مصدر التخطيط والتطوير بوزارات التربية والتعليم، ومحورًا رئيسًا في عمليات الأنظمة التعليمية؛ من التخطيط، والتنفيذ، والتقويم، والتحسين، والتطوير، وردم فجوة الأداء التعليمي. ولا يمكن أن تحقق هذه العمليات أهدافها إلا بوجودهم؛ فالقائمون على إدارات التخطيط التربوي هم حجر الزاوية في وزارات التربية والتعليم، فلا تستطيع المؤسسات التعليمية ترتيب أولوياتها، أو التنبؤ 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 نِسب الهدر والفاقد التعليمي، أو رفع جودة مخرجاته نوعيًا وكميًا - إلا من خلال توافر الكفاءات والقدرات المؤهّلة في أجهزة وإدارات التخطيط التربوي، والقادرة على بناء الخطط التربوية المحقّقة لأهداف التعليم وغاياته

إن كفاءة التخطيط للنظام التعليمي تعتمد اعتمادًا كبيرًا على توافر الكفاءات الضرورية لدى العاملين بمجال التخطيط التربوي؛ حتى يتحملوا المسؤولية الكبرى في بناء وإنجاح العملية التربوية في ضوء المهام والأدوار والمسؤوليات الموكّلة إليهم، وتزداد مسؤولياتهم في تحقيق التكامل والتعاون فيما بين المؤسسات التعليمية وغيرها من مؤسسات المجتمع الأخرى، فلا تقتصر مهامهم على تسيير 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 تتوافر لديهم المهارات والمعارف والقدرات والقيم اللازمة التي تؤهّلهم للعمل بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف النظام التربوي، وبما يمكنهم من إدارة وتنفيذ وتقويم أدوار ومهام إدارات التخطيط التربوي على نحو فعّال؛ كالقدرة على التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وضمان تحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية، وسير عملياتها وفق الغايات والتوجّهات التي تحدّدتها السياسات التعليمية، وكل هذا يتطلب توافر الكثير من الكفاءات الضرورية لدى العاملين بالتخطيط 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 ثمّ 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، والرقابة، والتقويم، وإعداد تقارير الأداء التربوي والتعليمي - تُعدّ مؤشرات دالّة 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 الاستفادة 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 متطلّبات هذا المستقبل وظروفه، حتى يتم ضبط التصرفات الحاليّة بما يكفل تحقيق الأهداف المقرّرة. إن التخطيط بمثابة مجموعة من الأفكار العقلية، والخطط الذهنية، وبحث دقيق ومدرس لغرض وضع الخطة، وتحديد التتابع والتسلسل المنظّم للتصرفات التي يتوقع لها تحقيق الهدف المنشود. (Scott & Robbins & Coulter,, 2021) (Haimann, 2007)

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

المخطّط التربوي: هو الموظف المعنيّ رسميًا بالإشراف على بناء وتنفيذ وتقويم الخطط التربوية بأجهزة التخطيط التربويّ بوزارات التربية والتعليم، والمؤسسات الوطنية العاملة في مجال التعليم بالدول العربية، ويمارس المهام والمسؤوليّات والأعمال المنوطة به، سواء أكان مديرًا، أم رئيسًا بقسم، أو عضوًا في أحد أقسام التخطيط التربويّ.

إدارة (جهاز) التخطيط التربوي: هي الإدارة التي تنهض بعمليات التخطيط للتربية والتعليم بوزارات التربية والتعليم بالدول العربية، وتختص 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 مدروسة 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 المعارف والمهارات والخبرات والسمات والسلوكيات والقيم اللازمة للمخطّط التربويّ، للقيام بإنجاز الأعمال والمهام والمسؤوليات الوظيفية، والأنشطة ذات العلاقة بالتربية والتعليم، وتشمل الكفاءات السلوكية والفنية وأبعادها، والمؤشرات السلوكية لها، والمستويات المهنية للعاملين في مجال التخطيط التربويّ، وبرامج التنمية المهنية اللازمة لتنمية قدراتهم الوظيفية

الكفاءات: هي مجموعة المعارف والمهارات والقدرات والقيم والاتجاهات (الفنية والسلوكية)، الواجب توافرها في العاملين في أجهزة وإدارات التخطيط التربويّ، والتي تمكنهم من ممارسة مهامهم الوظيفية. (Wong, 2020) (IAEA, 2020) (UK, 2018)

الكفاءات التخصصية: هي مجموع ما اكتسبه المخطّط التربويّ من كفاءات رئيسة وفرعية، تمكنه من القيام بمهام ومسؤوليات وعمليات وظيفية التخطيط التربويّ 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 المخطّط التربويّ، تمكنه من القيام بمهامه ومسؤولياته، ومن تحويل الأفكار النظرية إلى ممارسة عملية، ومن فهم النظام التعليمي وقوانينه ونشريّاته، فالكفاءات الفنية ترتبط بمعارف وقدرات المخطّط التربويّ 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 إجرائيًا: بأنها مجموعة السمات والسلوكيات المطلوب توافرها في المخطّط التربويّ لأداء مهام إطار الكفاءات التخصصية

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



نطاق التطبيق

أجهزة التخطيط التربويّ بوزارات التربية والتعليم بالدول العربية.

أهمية إطار الكفاءات التخصصية لوزارات التربية والتعليم

- علاج فجوات الكفاءات التخصصية لدى العاملين في أجهزة وإدارات التخطيط التربويّ 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 التربويّ.
- بناء قاموس الكفاءات التخصصية للمخطّطين التربويين.
- دعم وزارات التربية والتعليم بالدول العربية لاستخدام نتائج قياس الكفاءات التخصصية للمخطّطين التربويين في تحديد المرشحين للمواقع القيادية بالمؤسسات التعليمية.

متطلبات تنفيذ إطار الكفاءات التخصصية للمخطّطين التربويين

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

المستويات المهنية للمخططين التربويين

فُصِّمَت المستويات المهنية إلى أربعة مستويات: التشغيلي، والتكتيكي، والخبير، 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 تنفيذ المهام اليومية لتحقيق أهداف التخطيط التربوي. ويكون المخطط مسؤولاً عن تنفيذ الأنشطة المحددة لعمليات التخطيط التربوي، وتحقيق النتائج المباشرة، ويتطلب 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 والخُطط التكتيكية إلى خُطط تشغيلية للوصول إلى النتيجة النهائية. والمشاركة في إعداد الموازنة والتخطيط المالي، ويكون مسؤولاً عن تحديد الإستراتيجيات الفرعية، وتوجيه القرارات الإستراتيجية إلى المستوى التشغيلي

المستوى الخبير (Expert):

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

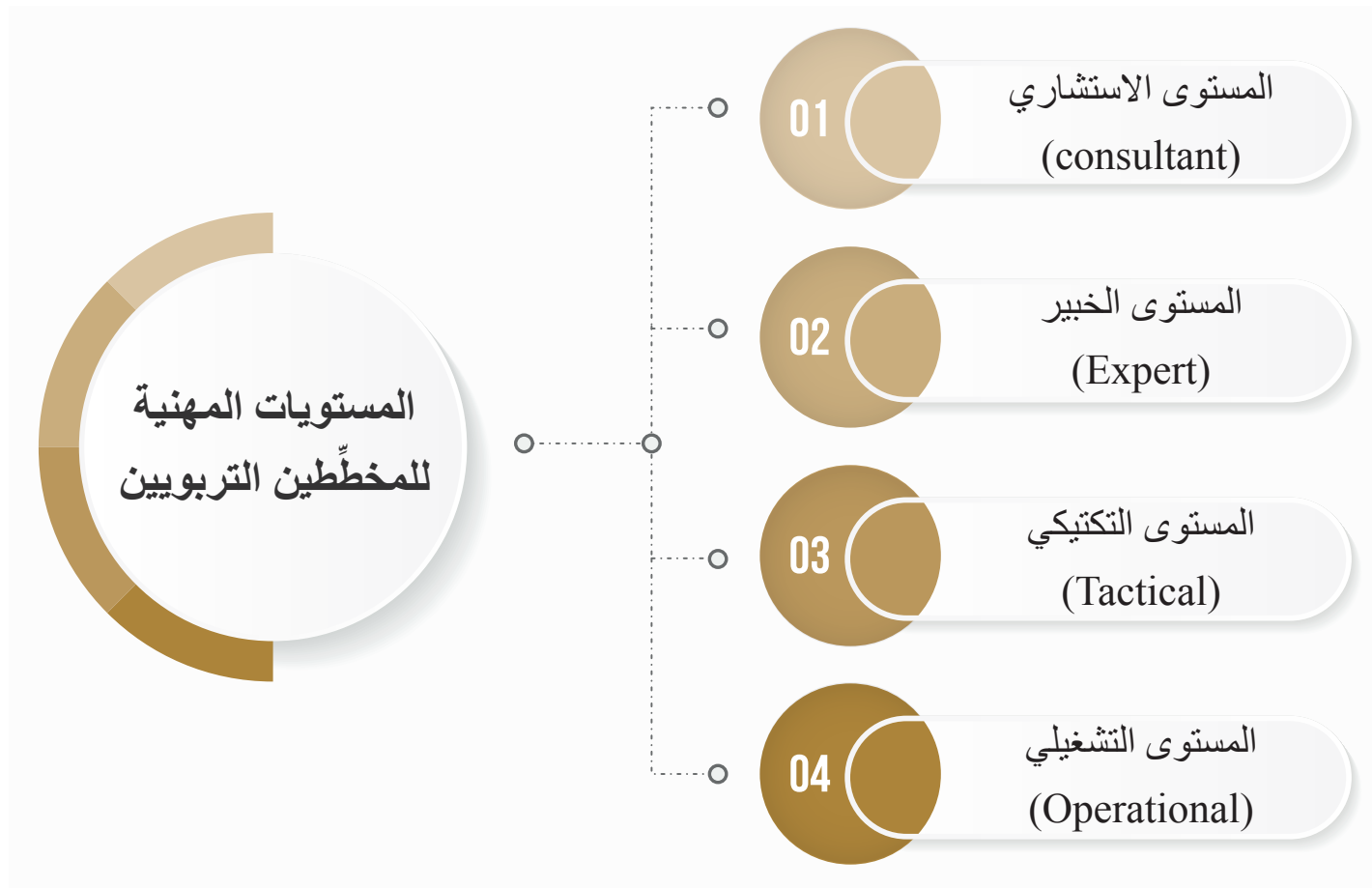
المستوى الاستشاري (Consultant):

يشير إلى المستوى القيادي في التسلسل المهني للمخطط التربوي، ويتمثل في التخطيط الإستراتيجي بعيد المدى لتحقيق نتيجة نهائية أو هدف نهائي وقيادية 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 الرئيسة والغايات العليا للتخطيط،



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

هيكل المستويات المهنية للمخططين التربويين



هيكل إطار الكفاءات

تختلف مستويات الكفاءات من وظيفة لأخرى، ومن منظمة لأخرى، ولكن غالبًا ما تقسّم المستويات على أساس التعمق في التحكم بالوظائف ومهامها ومسؤولياتها، وننوّه هنا إلى الصعوبة الكبيرة في ضبط متغيّرات كفاءات ما من حيث المستوى الذي لا يكون متساويًا دائمًا، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تتجلى الصعوبة في الاختلاف الإدراكي بين مصنّفي (مستويات الكفاءات) للأبعاد التي تحدّد التنقل من درجة لأخرى، فالكفاءة القيادية تحتوي على عدّة أبعاد مثل؛ الاتصالات، وحلّ المشكلات، واتخاذ القرارات، ففي هذه الحالة على سبيل المثال يمكن -في حالة الاتفاق على مستويات محدّدة للكفاءة- أن تكون كفاءة القيادة لدى فرد ما في المستوى الابتدائيّ الأول بالنسبة لبُعد الاتصال، غير أنّها في المستوى الثاني فيما يتعلّق ببُعد حلّ المشكلات وفي المستوى الأول في اتخاذ القرارات، ففي هذه الحالة يكون من الصعوبة أن نرجّح كفاءة مستوى على آخر في الحكم على مستوى الكفاءة القيادية لهذا الشخص، إلا في حالة تفضيل بعض الأبعاد على بعض وفق إعطائها أوزانًا نسبية ترجّح كفاءة بُعد على آخر. وهذا الحل بذاته صعب التنفيذ.

وقد قدّم 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 المتمثّل في السلوك، وهذا كافٍ للحكم على ذلك المستوى، فالحكم على المستوى يتحدد من خلال توصيف الوظائف والمناصب ومقارنتها بالكفاءات، (حمدي، 2019م، ص21). وهذا ما نذهب له في هذه الدراسة بحكم وضوح مهام ومسؤوليات المخطّط التربويّ، واستنادًا إلى أسس ومعايير تحديد الكفاءات التخصصية ومصادر اشتقاقها، وبالرجوع إلى الممارسات العالمية والنماذج الدولية الصادرة عن الكثير من الهيئات، فقد تم بناء إطار الكفاءات التخصصية للعاملين في التخطيط التربويّ 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:

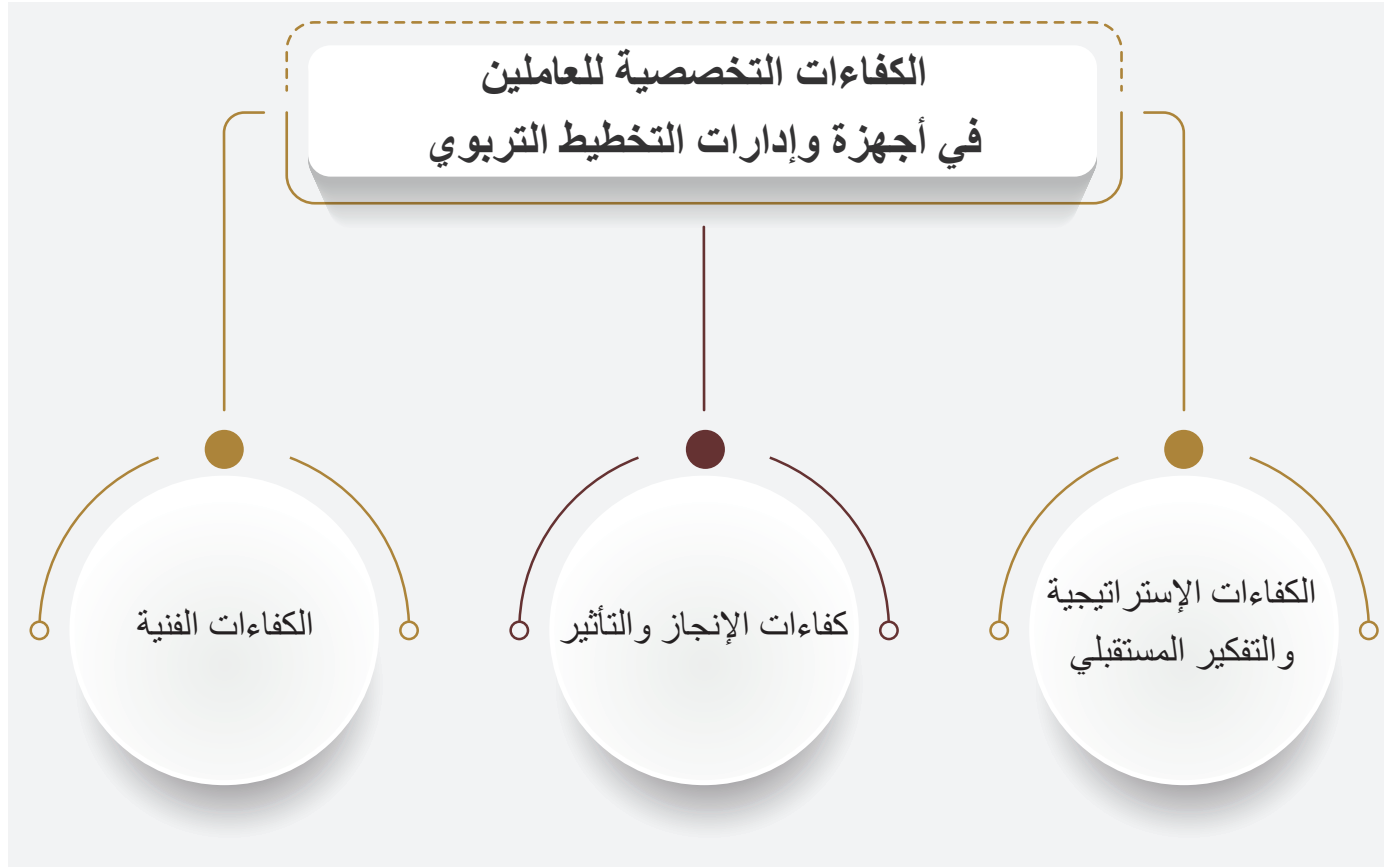
وهي المهارات والقدرات والصفات التي تساعد المخطّطين التربويين على تحقيق النجاح والتأثير الإيجابي في إنجاح العملية التعليمية، وتُعَدّ هذه الكفاءات أساسية لنجاح المخطّطين التربويين

المستوى الثالث: الكفاءات الفنية:

والتي تُعَدّ الأكثر ارتباطاً بعمل المخطّط 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 تُمكنه من القيام بمهامه ومسؤولياته الواجب الوفاء بها لأداء عمله بالتخطيط 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			
تكنولوجيا المستقبل	الرقابة والتقييم	التخطيط التشغيلي	صنع القرارات الذكية	الافتتاح والتواصل	روح المبادرة	الإبداع والابتكار	التركيز على النتائج	القدوة في العمل	التغيير والتطوير	استشراف المستقبل	التحليل والتفكير الإستراتيجي	التخطيط الإستراتيجي
القياس الابتكاري للأداء.	إدارة وقياس الأداء التعليمي	تطوير الخطط التشغيلية للبرامج والمبادرات التربوية	تحليل البحوث والدراسات	التواصل الإستراتيجي	الجرأة وتحمل الأخطار	تبني وتطبيق الابتكارات	تحديد الأهداف والنتائج القابلة للقياس	الأمانة والنزاهة والأخلاق	تقييم الاتجاهات التربوية	تحليل الاتجاهات المستقبلية	المرونة والسرعة في التخطيط	بناء وتطوير، وصياغة رؤية التعليم
توظيف الذكاء الاصطناعي في التخطيط التربوي	تقييم الأداء وتحليل النتائج	إدارة البرامج والمشروعات	استخدام الليأت مختلفة لصنع القرارات	التفاوض	تجاوز التحديات دون خوف من الفشل	التفكير الإبداعي	التنفيذ الفعال للمسؤوليات	التعاون والعمل الجماعي مع فرق العمل	قيادة التغيير	تحليل التغييرات المحلية والعالمية ذات العلاقة بالتعليم	التحليل البيئي	صياغة الأهداف الإستراتيجية في قطاع التعليم
توظيف تقنيات التعلم الآلي والعميق بكفاءة لتحليل البيانات والمؤشرات	تطوير أنظمة متابعة تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتشغيلية.	إدارة الموارد	تشجيع الآخرين على اتخاذ القرارات	التواصل مع أصحاب المصلحة والمستفيدين من خدمات النظام التعليمي	بناء العلاقات في ضوء الأفكار الجديدة	اكتشاف أدوات جديدة لأداء مهام المخطط التربوي	تخطيط العمليات والإجراءات باحترافية	التطوير الشخصي والتعلم مدى الحياة الجذري.	وضع الخطط لإدارة التغيير والتطوير وتبني التغيير الجذري.	تحليل توقعات المستفيدين وأصحاب المصلحة من التعليم	تحليل توقعات المستفيدين وأصحاب المصلحة من التعليم	بناء القيم المؤسسية للمنظومة التعليمية
توظيف التكنولوجيا في تخطيط البرامج التعليمية المخصصة	التقدم في التنفيذ	بناء مؤشرات قياس الأداء وتحليل نتائجها	التقييم الشامل للقرارات والخيارات	العمل مع فريق التخطيط التربوي	القيادة والتنظيم للأفكار	استخدام الأدوات والأساليب المبتكرة	معرفة الأساليب والعوامل المؤثرة على النتائج	العدل والشفافية	الرشاقة التنظيمية	البصيرة الإستراتيجية	تحليل السياسات والأنظمة واللوائح التعليمية	تطوير وصياغة الإستراتيجية القابلة للتنفيذ
تصميم لوحات القيادة للأداء التعليمي باستخدام التكنولوجيا	تطوير أنظمة متابعة تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتشغيلية	تطوير أنظمة متابعة تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتشغيلية		تشجيع التنوع	المبادرات التطويرية	صناعة الحلول المبتكرة	إدارة فرق العمل	التحفيز للتغيير والتطوير	إدارة الأخطار والأزمات	تطوير خطط الاستجابة الفعالة للمستقبل	تحليل الاحتياجات التربوية الحالية والمستقبلية	متابعة تنفيذ الإستراتيجية
إدارة وقياس الأداء	إدارة وقياس الأداء	إدارة وقياس الأداء		تحديد وبناء الشراكات الإستراتيجية		التطوير الإبداعي	النظرة الإيجابية	تحفيز الآخرين	تحليل التقارير ونتائج المؤشرات التعليمية			حوكمة الإستراتيجية

مصفوفة الكفاءات التخصصية للعاملين بأجهزة وإدارات التخطيط والتطوير التربوي:

أ. الكفاءات الإستراتيجية والتفكير المستقبلي

1. التخطيط الإستراتيجي				اسم الكفاءة الرئيسية
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 والجدول الزمنية اللازمة للتنفيذ.				تعريفها
المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية				الكفاءة الفرعية
تعريف	تشغيلي	تكتيكي	خبير	استشاري
بناء وتطوير وصياغة رؤية التعليم مستقبلاً ما يجب أن يكون عليه مستقبل المنظومة التعليمية.	- فهم التوجّه الإستراتيجي وإظهار معرفة أساسية برؤية وخطة وزارة التعليم. - يدرك التأثير المتوقع من الرؤية في تطوير وتجويد التعليم.	- إظهار الوعي العميق برؤية التعليم ودور المؤسسات في تحقيقها. - تحليل البيانات اللازمة لتطوير الرؤية.	- استخلاص الأفكار والمهارات الجديدة لتطوير رؤية التعليم. - تحليل البيانات التعليمية التي يمكن استخدامها في بناء وتطوير رؤية التعليم.	- تطوير رؤية للتعليم بناء على التوجّهات الوطنية والعالمية في قطاع التعليم. - الاطلاع على توجّهات الدولة في جميع القطاعات، وربط رؤية التعليم بها. - العمل على نشر مفهوم الرؤية المشتركة بين الموظفين والمؤسسات المعنية بتنفيذها.
صياغة الأهداف الإستراتيجية في قطاع التعليم القابلة للقياس والمحققة لرؤية التعليم.	- فهم شامل لأهداف النظام التعليمي وآليات تنفيذها. - تنفيذ الخطط التشغيلية المحددة واتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان تحقيق الأهداف.	- التواصل مع المعنيين والمجتمع للمشاركة في رسم الأهداف التعليمية. - تحليل النتائج وتقديم التوصيات بما يختص بتطوير الأهداف الإستراتيجية. - تطوير الأهداف التكتيكية والتشغيلية ومواءمتها مع الأهداف الإستراتيجية في قطاع التعليم.	- اقتراح الأهداف التعليمية والمؤشرات القابلة للقياس والمتوافقة مع رؤية التعليم. - تحليل البيئة التعليمية المحيطة وفهم التحديات والفرص المتاحة. - تحديد المؤشرات المناسبة لقياس تحقيق الأهداف التعليمية المعتمدة. - تطوير سياسات تحديد الأهداف التعليمية وتحديد مؤشرات القياس بما يتناسب مع أفضل الممارسات العالمية.	- تطوير الأهداف الإستراتيجية في قطاع التعليم وربطها بتوجّهات 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 يتناسب مع أفضل الممارسات العالمية.

المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية				التعريف	الكفاءة الفرعية
استشاري	خبير	تكتيكي	تشغيلي		
<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 ومعرفة في مجال تنفيذ الإستراتيجية. - القيام بالمقارنات المعيارية بين الأداء الداخلي والمؤشرات الخارجية في المجال، وتطبيق أفضل الممارسات. 	<ul style="list-style-type: none"> - التواصل والتنسيق 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 والمخرجات المحددة في إستراتيجية التخطيط التربوي. - مراقبة وتتبع استخدام الموارد المخصصة لتنفيذ الإستراتيجية. 	<p>متابعة مستمرة و / أو دورية لتنفيذ الأهداف الإستراتيجية التعليمية من قبل الجهة المسؤولة 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>	متابعة تنفيذ الإستراتيجية.
<ul style="list-style-type: none"> - تصميم الهياكل التنظيمية الداخلية والخارجية . - تصميم السياسات والإستراتيجيات اللازمة لحوكمة الإستراتيجية. - تقديم المشورة للقيادة حول حوكمة الإستراتيجيات . - قيادة ثقافة المساءلة والمسؤولية في المؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> - المشاركة في الهياكل الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية. - وضع الآليات مُستدامة لرصد وتقييم أداء الإستراتيجية وتحقيق أهدافها. - تصميم ومتابعة تطبيق الآليات حوكمة الإستراتيجية. 	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على قياس وتقييم الامتثال للوائح والسياسات والقوانين في الإستراتيجية. - تطبيق الآليات حوكمة الإستراتيجية بالتنسيق مع المعنيين في المؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> - المعرفة الشاملة باللوائح والسياسات للإستراتيجية التعليمية، وأسس تنفيذها. - الامتثال لعمليات وإجراءات حوكمة الإستراتيجية. 	<p>مجموعة من السياسات والقواعد والأطر التي يستخدمها أصحاب المصلحة الرئيسيين في المنظومة التعليمية لتحقيق الأهداف التعليمية</p>	حوكمة الإستراتيجية

2. التحليل والتفكير الإستراتيجي

اسم الكفاءة الرئيسية

تعريفها

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

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



المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية				الكفاءة الفرعية	التعريف
استشاري	خبير	تكتيكي	تشغيلي	التحليل البيئي	
<p>تطوير أطر التحليل الإستراتيجي، ومن بينها تحليل البيئة الداخلية والخارجية، بما يشمل تحليل قوى Porter و SWOT.</p> <p>- تقديم التدريب حول أدوات تحليل متقدمة مثل تحليل PESTEL المشتركة، وتحليل القيمة المضافة المستقبلية (FVA)، وتحليل الأصول المتميزة المشتركة (VRIO)، وغيرها.</p> <p>- الاطلاع على القضايا المختلفة لتحديد الفرص والتحديات 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 والعالمي.</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>	<p>- تطوير نماذج التحليل البيئي وتنفيذها وتقديم التوصيات بشأنها لدعم تطوير الإستراتيجيات واتخاذ القرارات.</p> <p>- معرفة متقدمة بالتغيرات البيئية والمستجدات المؤثرة على قطاع التعليم.</p> <p>- تحليل السياسات والإستراتيجيات التربوية القائمة وتطويرها.</p> <p>- تقييم وتحليل البيئة التعليمية من جوانب متعددة.</p> <p>- تحليل البحوث، التقارير والدراسات التربوية الحالية والمتقدمة.</p> <p>- تحليل المؤشرات والبيانات الكبيرة المتاحة، مثل البيانات الإحصائية والتقارير الداخلية والخارجية.</p> <p>- اقتراح إجراءات وسياسات مبنية على تحليل البيئة الداخلية والخارجية.</p> <p>- فهم العوامل المؤثرة على التعليم على المستوى المحلي والعالمي.</p> <p>- تقييم البيانات والمعلومات المتعلقة بالتغيرات التعليمية المحلية والعالمية.</p>	<p>- تحليل الاتجاهات والتوجهات التربوية الحالية والمستقبلية.</p> <p>- تحليل تقارير التقييم الداخلية والخارجية.</p> <p>- تحليل التحديات والمشكلات التربوية المعقدة.</p> <p>- تحليل البيانات الكمية والنوعية المتاحة.</p> <p>- تحليل البيئة التعليمية الداخلية والخارجية.</p> <p>- جمع وتحليل البيانات ذات الصلة بالتغيرات المحلية والعالمية في مجال التعليم.</p>	<p>- تحديد الاحتياجات والتحديات التي تواجه النظام التعليمي محلياً وعالمياً.</p> <p>- الفهم المناسب للتغيرات البيئية والتوجهات التي تؤثر على المنظومة التعليمية.</p> <p>- تحديد نقاط الضعف والقوة في المنظومة التعليمية القائمة.</p> <p>- مراقبة الأحداث غير المألوفة والوصول إلى نتائج، ومشاركة الأفكار والملاحظات مع الفريق.</p> <p>- فهم التغيرات المتعلقة بالعملية التعليمية المحلية والعالمية.</p>		

المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية				الكفاءة الفرعية	التعريف
استشاري	خبير	تكتيكي	تشغيلي		
<ul style="list-style-type: none"> - وضع وتنفيذ إستراتيجيات فعّالة 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 فعّالة لجمع البيانات التربوية. - تحويل البيانات المحللة إلى معلومات ذات قيمة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تفسير النتائج المستخلصة من تحليل البيانات وتحويلها إلى معلومات. 	<ul style="list-style-type: none"> - جمع البيانات المتعلقة بالتعليم من مصادر متنوعة مثل التقارير الإحصائية والدراسات البحثية، والاستبانات، والمقابلات، والمراجع الأدبية. - القدرة على تحليل البيانات المجمعة باستخدام أدوات وتقنيات التحليل المناسبة. - استخدام الأدوات والتقنيات التكنولوجية المتاحة لجمع وتحليل البيانات بكفاءة. 	جمع وتحليل البيانات وتفسيرها وتحويلها إلى معلومات تساهم في تحقيق رؤى إستراتيجية.	جمع وتحليل البيانات وتفسيرها
<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 المصلحة. 	<ul style="list-style-type: none"> - بناء أطر ومنهجيات لحصر وتحليل توقعات المستفيدين وأصحاب المصلحة وآلية توظيفها. - تصميم برامج ومشروعات تعليمية مبتكرة وفعّالة تستجيب لتوقعات المستفيدين وأصحاب المصلحة. 	<ul style="list-style-type: none"> - حصر توقعات المستفيدين وأصحاب المصلحة وفق المنهجيات المعتمدة. - تقييم الأداء التعليمي وتحليل النتائج بناءً على توقعات المستفيدين وأصحاب المصلحة. - تطوير خطط وبرامج تعليمية تلبي احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم. 	<ul style="list-style-type: none"> - تصميم استبانات شاملة وفعّالة لجمع آراء وتوقعات المستفيدين من التعليم. - تحليل البيانات المستفادة من استبانات المستفيدين بطرق كمية ونوعية. 	عملية تقييم وتحليل المجموعات والأفراد الذين يتأثرون على نحو مباشر و/أو غير مباشر بقرارات أو أنشطة التعليم.	تحليل توقعات المستفيدين وأصحاب المصلحة من التعليم.
<ul style="list-style-type: none"> - توليد أفكار 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 ومتعدّد الأبعاد. - مواجهة التحديات المعقدة المتعلقة بتحليل السياسات والأنظمة واللوائح التعليمية. 	<ul style="list-style-type: none"> - وضع خطط وبرامج عمل لتنفيذ السياسات والأنظمة واللوائح التعليمية. - تحليل المستندات والوثائق المتعلقة بالسياسات والأنظمة واللوائح التعليمية. 	<ul style="list-style-type: none"> - فهم السياسات التعليمية المعمول بها والأنظمة واللوائح المتعلقة بالتعليم. - التعامل مع القوانين واللوائح التعليمية على نحو صحيح، والامتثال لها. 	تحليل السياسات والأنظمة واللوائح التعليمية بهدف توافر وتكامل المعلومات التي تحدد مواطن القوة والضعف في كل بديل.	تحليل السياسات والأنظمة واللوائح التعليمية



المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية				التعريف	الكفاءة الفرعية
استشاري	خبير	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 للتخطيط التربوي المستقبلي. 	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على جَمْع وتحليل البيانات ذات الصلة بالاحتياجات التربوية. - القدرة على تحليل فعالية السياسات والبرامج التربوية الحالية، وتقييمها بناءً على الاحتياجات التربوية المحددة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير خطط تنفيذية لتلبية الاحتياجات التربوية المحددة وتوجيه 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. 	<ul style="list-style-type: none"> جَمْع وتحليل البيانات التي تحدد الاحتياجات التربوية الحالية والمستقبلية. 	<ul style="list-style-type: none"> 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 الناتجة 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 بأداء الطلاب والمدارس والمناهج الدراسية. - وضع خطط عمل تكتيكية فعّالة 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. 	<ul style="list-style-type: none"> تحليل التقارير ونتائج المؤشرات التعليمية المرتبطة بأداء الأفراد والمجموعات في المؤسسة التعليمية. 	<ul style="list-style-type: none"> تحليل التقارير ونتائج المؤشرات التعليمية.

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

المؤشّرات السلوكية للمستويات المهنية				الكفاءة الفرعية	التعريف
استشاري	خبير	تكتيكي	تشغيلي	تحليل الاتجاهات المستقبلية	رصد وتحليل الاتجاهات المستقبلية عن طريق رصد التغير ثم بناء منظور معرفي، على أساس معرفة اتجاه التغير وسرعته وتسارعه، وشبكات الترابط بين مكوناته، وتحديد اتجاهات تحليل الاحتياجات المستقبلية للمجتمع، وسوق العمل المطلوبة من التعليم بالمستقبل، وتحديد مكوّنات التغير عبر المراحل التعليمية المستقبلية.
<p>- متابعة الاتجاهات التعليمية الحالية والمستقبلية، وفهم تأثيرها على نظام التعليم، وتقديم تقديرات مستقبلية في قطاع التعليم.</p> <p>- توجيه الجهود التخطيطية والتنظيمية للتعامل مع الاتجاهات التعليمية المستقبلية.</p> <p>- تقديم الاستشارات للجهات المعنية بشأن كيفية تحليل التحوّلات المستقبلية، وتطوير إستراتيجيات للتعامل معها.</p> <p>- تقديم الدعم والإرشاد للمؤسّسات التعليمية لتطوير قدراتها في استشراف المستقبل، وتنفيذ إستراتيجيات مستقبلية قوية.</p> <p>- وضع رؤية إستراتيجية للتعليم المستقبلي، تتناسب مع احتياجات المجتمع ومتطلّبات سوق العمل.</p> <p>- وضع خطط إستراتيجية تواكب التغييرات المستقبلية وتلبي احتياجات المجتمع وسوق العمل.</p>	<p>- تقييم التوجّهات العالمية والتطورات العالمية في مجال التعليم وتحليل تأثيرها على السياسات التعليمية المحلية.</p> <p>- تقييم الأداء التعليمي الحالي، ومقارنته بنتائج تحليل الاتجاهات والتغيرات المستقبلية المتوقعة في النتائج التعليمية.</p> <p>- تحليل التغيرات، وتحديد الاحتياجات المستقبلية للمجتمع وسوق العمل على نحو دقيق.</p> <p>- بناء شراكات إستراتيجية مع الجهات الحكومية والمؤسّسات الأكاديمية وأصحاب العمل والمجتمع المحلي.</p>	<p>- تحليل السياسات والبرامج التربوية الحالية ودراسة كيفية تغييرها للتوافق مع الاتجاهات المستقبلية.</p> <p>- رصد وتحليل الاتجاهات التعليمية المستقبلية والتطورات في المجال التربوي.</p> <p>- إجراء تفحص عميق وشامل للاحتياجات المستقبلية للمجتمع وسوق العمل.</p>	<p>- تطبيق آليات وتحليل الاتجاهات الحالية والمستقبلية لتوجيه تطوير السياسات والبرامج التربوية.</p> <p>- رصد الاتجاهات والتطورات في المجال التربوي.</p> <p>- تحديد الاحتياجات التعليمية المستقبلية بناءً على تحليل الاتجاهات المستقبلية.</p>		



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

المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية				التعريف	الكفاءة الفرعية
استشاري	خبير	تكتيكي	تشغيلي		
<ul style="list-style-type: none"> - استخدام النماذج التنبؤية وتحليل الاتجاهات العالمية والمحلية لتحديد العوامل المؤثرة، وتوقع تأثيرها المحتمل. - تحليل السيناريوهات لتوقع المتغيرات المحتملة وتأثيرها على التعليم. - تطوير الرؤى الإستراتيجية للتعليم المستقبلي وصياغة السياسات والبرامج التربوية لتحقيقها. - الاستشراف المبكر للفرص والتحديات 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 لفهم التحديات والفرص المحتملة. - تطوير منهجيات استشراف المستقبل وبناء السيناريوهات المستقبلية. 	<ul style="list-style-type: none"> - مراقبة الاتجاهات والتحويلات في مجال التعليم. - الوعي باحتياجات المنظمة للاستجابة للتحديات والفرص المستقبلية. - الاستشراف المبكر للفرص والتحديات وتحليلها. - إنجازات نوعية. 	<ul style="list-style-type: none"> - فهم المتغيرات والاتجاهات والتحويلات المحتملة في مجال التعليم. - الوعي باحتياجات المنظمة للاستجابة للتحديات والفرص المستقبلية. 	<p>قوة الإدراك والفضيلة</p> <p>والفراسة في توقع الأحداث والتغيرات المستقبلية.</p>	<p>البصيرة الإستراتيجية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على تطوير رؤية إستراتيجية واضحة لتحسين نظام التعليم في المستقبل وتحقيق الأهداف المحدد. - تحديد الجوانب المهمة مستقبلياً، لقطاع التعليم والتركيز عليها. - استخدام الإستراتيجية لتعزيز الفرص وتقليل الأخطار. 	<ul style="list-style-type: none"> - وضع خطط متكاملة ومتناسقة للتحوّل 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 وتخطيط الأنشطة التشغيلية؛ لتنفيذ خط الاستجابة الفعالة. 	<p>تطوير الخطط والعمليات والأنشطة التي تلبي التغيرات المستقبلية.</p>	<p>تطوير خطط الاستجابة الفعالة للمستقبل</p>



اسم الكفاءة الرئيسية	4. التغيير والتطوير
تعريفها	إدراك الحاجة إلى التغيير والتطوير، والمساعدة 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 اللازمة لنجاح أهداف التغيير التنظيمي.

الكفاءة الفرعية	التعريف	المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية			
تقييم الاتجاهات التربوية	تحديد الأنماط أو التغييرات في البيانات مع مرور الزمن، ووضع معايير القياس المناسبة لها.	تشغيلي	تكتيكي	خبير	استشاري
		- تطبيق أفكار ومفاهيم جديدة في التخطيط التربوي، وتطوير البرامج والسياسات بما يتلاءم مع الاتجاهات التربوية الحديثة.	- 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.	تطوير إستراتيجيات وتكتيكات تقييم الاتجاهات التربوية بناءً على الخبرة والمعرفة العميقة. - القدرة على تقييم الاتجاهات التربوية، ومن بينها تحليل النتائج وتحديد العوامل المؤثرة.	- تحليل وتقييم الاتجاهات التربوية على نحو شامل ومنهجي. - تطوير إستراتيجيات تقييم الاتجاهات التربوية ووضع خطط عمل فعالة. - تطوير طرق جديدة ومبتكرة لتقييم الاتجاهات التربوية وتحسين العملية التربوية. - التفكير بمنطق وموضوعية، وتقييم المعطيات المختلفة، وحساب تأثيرات الخيارات المختلفة. - تحديد القضايا الوطنية والعالمية التي قد تؤثر على العمليات التعليمية.

المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية				الكفاءة الفرعية	التعريف
استشاري	خبير	تكتيكي	تشغيلي	قيادة التغيير	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.
<ul style="list-style-type: none"> - وضع إستراتيجية شاملة لعملية التغيير، وتحديد الأهداف المحددة والمؤشرات الرئيسة 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 آليات المرونة والسرعة في تقبل المتغيرات. - تحفيز الموظفين وفرق العمل؛ لتبني فكر التغيير والنقد البناء لآليات العمل، وقيادة مبادرات التغيير بالتوافق مع رؤية التعليم وأهدافه. - 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 اللازمة 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 تقدم عملية التغيير ومراقبتها على نحو مستمر. - تقييم وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالتغيير والتطوير التربوي. 	<ul style="list-style-type: none"> - وضع خطة تشغيلية لعملية التغيير. 		



المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية				الكفاءة الفرعية	التعريف
تشغيلي	تكتيكي	خبير	استشاري	تحديد مجالات التغيير والتطوير	تحديد الأنشطة والفعاليات والعمليات التعليمية القابلة للتحديث والتطوير والتغيير.
<ul style="list-style-type: none"> - جمع البيانات المتعلقة بالتغيير والتطوير التربوي. - تحديد المعلومات الرئيسة والاتجاهات التي تحتاج إلى اهتمام وتطوير. 	<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"> - 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"> - 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"> - تطبيق أساليب إدارة التغيير الفعالة. - تنفيذ ودعم مجموعة متنوعة من أنشطة إدارة التغيير، مثل التواصل، والتدريب، وتطوير فريق العمل، والإرشاد. 	<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 قادراً كبقية الفريق على التعامل مع العراقيل الكبيرة. 	<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 وتقييم 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"> - فهم الرؤية والأهداف المرجوة من التغيير الجذري والتطوير التربوي، وتحويلها إلى خطط واضحة وملموسة. - توفير رؤية إستراتيجية للتغلب على التحديات التي تواجه 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"> بناء خطط لهيكل المنظمة التعليمية وجميع أعمالها وعملياتها وأنشطتها، بما يتوافق مع أهداف التغيير المنشود، وتلبية تطلعات أصحاب المصلحة. 	<ul style="list-style-type: none"> وضع الخطط لإدارة التغيير والتطوير وتبني التغيير الجذري

المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية				الكفاءة الفرعية	التعريف
تشغيلي	تكتيكي	خبير	استشاري	الرشاقة التنظيمية	قدرة المؤسسة التعليمية على التكيف بسرعة مع التغيرات البيئية بطرق ذات كفاءة وفاعلية، والاستجابة السريعة للتغيير، وتحقيق الاستدامة في النتائج، مع تحقيق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية المتاحة.
<ul style="list-style-type: none"> - التكيف مع التغيرات السريعة والمتغيرات المحيطة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تنظيم الأنشطة والمهام المتعلقة بالتخطيط التربوي. - القدرة على وضع وتنفيذ الخطط التكتيكية التي تدعم الأهداف الإستراتيجية للتخطيط التربوي. - إدارة الموارد المتاحة، ومن بينها الموارد البشرية والمالية والمادية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تنظيم وإدارة المشروعات التربوية المعقدة. - تحديد الموارد البشرية والمالية اللازمة للملاءمة مع التغيرات السريعة الجديدة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد التغيرات السريعة في البيئة التربوية وتعديل الخطط والإستراتيجيات وفقاً للتحويلات الخاصة. - اتخاذ القرارات السريعة والمناسبة للتعامل مع الفرص والتحديات الجديدة، وتناول المسائل الصعبة في هذا السياق. - الاستجابة في الوقت المناسب والفعل للتحديات غير المتوقعة عن طريق إعادة تنظيم الممارسات التعليمية. 		
<ul style="list-style-type: none"> - تعرف الأخطار والأزمات المحتملة في مجال التخطيط التربوي، وفهم تأثيرها على العملية التعليمية. - الالتزام بتطبيق الأنظمة والتشريعات المتعلقة بإدارة الأخطار والأزمات، والعمل بما يحقق الامتثال القانوني والأخلاقي. 	<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"> - تحليل وتقييم الأخطار المحتملة التي يمكن أن تؤثر على التخطيط 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"> - تقديم المشورة بما يتعلق بوضع إستراتيجيات وخُطط لإدارة الأخطار المحتملة، والتعامل معها على نحو فعال. - وضع خطط استعداد شاملة للتعامل مع الأزمات المحتملة المتعلقة بالتخطيط التربوي، مثل الكوارث الطبيعية أو الأحداث الطارئة. - اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في حالات الأزمات. 	إدارة الأخطار والأزمات	قياس وتقييم الأخطار والأزمات، وتطوير خطط إستراتيجية لإدارتها بفاعلية.



ب. كفاءات الإنجاز والتأثير

1. القدوة في العمل				اسم الكفاءة الرئيسة	تعريفها
القدرة على إظهار أعلى المعايير الأخلاقية والتعامل الحسن، والالتزام بقواعد السلوك، وتحسين الذات، وترتيب الأولويات، واكتساب الثقة من قِبَل الآخرين؛ لتسهيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للنظام التعليمي، وتنمية مشاعر الولاء والانتماء المؤسسي لدى العاملين، وتمكين روح الإيجابية والسعادة في العمل.					
المؤشّرات السلوكية للمستويات المهنية				الكفاءة الفرعية	التعريف
تشغيلي	تكتيكي	خبير	استشاري		
<ul style="list-style-type: none"> - التعامل بالاحترام والمساواة مع الجميع. - العمل بطريقة شفافة ومسؤولة. - الحفاظ على سرية المعلومات الحساسة في العمل. - القدوة الحسنة في سلوكيات الأمانة والنزاهة والأخلاق. - الإيمان بالمبادئ والمثل المؤسسية التي وُضِعت. - الالتزام بالسياسات والإجراءات التنظيمية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تشجيع القيم الأخلاقية في المؤسسة التعليمية. - التعامل بعدالة ومساواة مع جميع الأفراد والجهات المعنية. - احترام حقوق الآخرين، وتعزيز التنوع والشمول في جميع جوانب العمل. - العمل في إطار المعايير والتدابير الاحترازية الخاصة بالمؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> - العمل بنزاهة عالية، والامتناع عن أي سلوك غير أخلاقي أو فساد في القرارات والأنشطة المتعلقة بالتخطيط التربوي. - تطبيق مبادئ العدالة والاحترام والمساواة في جميع القرارات والأنشطة. 	<ul style="list-style-type: none"> - التصدي لأي ممارسات غير أخلاقية أو فاسدة. - توفير القيادة الأخلاقية في المجال التربوي. - أن يُمثّل قدوة حسنة بتعزيز المثل والمبادئ المؤسسية. 	الأمانة والنزاهة والأخلاق	الالتزام بالمنظومة القيمية القائمة على الأخلاق والنزاهة والأمانة.
<ul style="list-style-type: none"> - التواصل الفعّال والواضح مع أعضاء الفرق. 	<ul style="list-style-type: none"> - بناء الثقة والعلاقات الاحترافية مع أعضاء الفرق. 	<ul style="list-style-type: none"> - تنظيم فِرَق العمل وتوزيع المهام على نحو مناسب. - القدرة على التعامل مع الصراعات على نحو بناء ومنظّم - القدرة على تنظيم فِرَق العمل وتوزيع المهام على نحو مناسب. 	<ul style="list-style-type: none"> - بناء الثقة والعلاقات الاحترافية مع أعضاء الفرق. 	التعاون والعمل الجماعي مع فِرَق العمل	اجتماع مجموعة من الأفراد بعضهم مع بعض، والعمل كفريق واحد، من أجل تحقيق أهداف محدّدة ومشتركة.

المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية				التعريف	الكفاءة الفرعية
استشاري	خبير	تكتيكي	تشغيلي		
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على تولي قيادة إستراتيجية وابتكارية في تطوير وتحسين السياسات والبرامج التربوية. - القدرة على تولي قيادة إستراتيجية وابتكارية في تطوير وتحسين السياسات والبرامج التربوية. - اتخاذ القرارات الإستراتيجية المستنيرة للتطوير والتحسين المستمر. - قيادة ثقافة التعلم المستمر عبر المنظمة. - توفير بيئة عمل تحث 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 اللازمة لدفع الأهداف المؤسسية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تقييم وتحليل المعلومات والأفكار المتعلقة بمجال التخطيط التربوي. - توجيه وإلهام أعضاء الفرق للاستمرار في التعلم والتطوير. 	<ul style="list-style-type: none"> - إظهار رغبة قوية في تطوير الذات والسعي للتعلم مدى الحياة. - السعي لتحديث المعرفة والمهارات الخاصة المرتبطة بالدور الوظيفي. - الترحيب بملاحظات تغذية الأداء والاهتمام بها؛ من أجل تطوير الذات. 	<p>تعلم أشياء جديدة في الحياة، وبناء مهارات جديدة تساعد في زيادة فرص النجاح لدى الفرد، وتحقيق أهدافه، وإظهار أحلامه، وزيادة من تحسين وتطوير أدائه باستمرار.</p>	التطوير الشخصي والتعلم مدى الحياة
<ul style="list-style-type: none"> - اتخاذ القرارات المتوازنة والعادلة، بناءً على المعايير والإجراءات المحددة ودون تحيز أو تمييز. 	<ul style="list-style-type: none"> - بناء ثقافة داخلية تعزز العدالة والشفافية. - اتخاذ القرارات المتوازنة والعدالة دون تحيز أو تمييز. - القدرة على تشجيع وإشراك جميع الأطراف المعنية في عملية التخطيط التربوي بطريقة منصفة ومتوازنة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تطبيق إجراءات وسياسات فعالة لمنع ومكافحة الفساد في مجال التخطيط التربوي. 	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية المتعلقة بالعدل والشفافية في مجال التخطيط التربوي. 	<p>إنشاء وتكوين بيئة قائمة على المساواة، تكون فيها المعلومات متاحة ومفهومة.</p>	العدل والشفافية



المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية				التعريف	الكفاءة الفرعية
استشاري	خبير	تكتيكي	تشغيلي		
<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 التغييرات المستجدة. 	<ul style="list-style-type: none"> إنشاء وتكوين دافع داخلي لدى العاملين؛ لتقبل التغيير والرغبة في التطوير. 	التحفيز للتغيير والتطوير
<ul style="list-style-type: none"> - تبني التوجهات والمبادرات التي ترسخ 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 وبتّ التفاؤل في بيئة العمل. - التغلب على التحديات بنظرة إيجابية. 	<ul style="list-style-type: none"> - مثابر ومتفائل 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"> الأفكار العاطفية والعقلية والتفاؤل وتوقع نتائج جيدة وإيجابية، والتطلع للمستقبل، وتصوّر حياة أفضل وأكثر سعادة، ومحاولة الابتعاد عن الشعور بالإحباط والخوف من العقبات والخطط التي لا تسير كما هو متوقع. 	النظرة الإيجابية
<ul style="list-style-type: none"> - استخدام أدوات وتقنيات إدارة الأداء الفعالة لتحفيز الفرق وتحقيق النتائج المرجوة. - بناء بيئة عمل محفزة. - استخدام مجموعة من التقنيات لتمكين القادة مثل تفويض المهام. 	<ul style="list-style-type: none"> - تعزيز ثقافة التقدير وتحفيز الموظفين، من خلال توفير ردود فعالة، 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 الجهود 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. 	<ul style="list-style-type: none"> إنشاء وتكوين دافع داخلي لدى العاملين للتعاون والتفاعل مع الآخرين. 	تحفيز الآخرين

2. التركيز على النتائج

اسم الكفاءة الرئيسية

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.

المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية				التعريف	الكفاءة الفرعية
استشاري	خبير	تكتيكي	تشغيلي		
<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 نحو مسؤول من أجل تحقيق الأهداف المحددة. 	<ul style="list-style-type: none"> - وضع أهداف واضحة للموظفين وتحديد مسؤولياتهم. - التأكد من جودة النتائج المحققة للتخطيط التربوي. - تطوير خطط تنفيذية محددة لتحقيق الأهداف والنتائج المحددة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحليل البيانات والمعلومات المتاحة لتحديد الأهداف والنتائج على نحو دقيق. 	تحديد الأهداف والنتائج القابلة للقياس	تحديد الأهداف والنتائج القابلة للقياس



المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية				الكفاءة الفرعية	التعريف
استشاري	خبير	تكتيكي	تشغيلي	تنفيذ الأنشطة والفعاليات التعليمية التي تسير باتجاه تحقيق الأهداف التعليمية الإستراتيجية.	تنفيذ الأنشطة والفعاليات التعليمية التي تسير باتجاه تحقيق الأهداف التعليمية الإستراتيجية.
<ul style="list-style-type: none"> - قيادة فريق التخطيط التربوي، وتوجيه أعضاء الفريق في تنفيذ المهام. - وضع إستراتيجيات وخُطط عمل فعّالة لتحديد المهام والمسؤوليات لتحقيق أهداف التخطيط التربوي. 	<ul style="list-style-type: none"> - الشفافية والمساءلة في تنفيذ المهام التربوية. - تحليل المعطيات، واستنتاج الاحتياجات، وضبط الأولويات، وتوزيع المهام والمسؤوليات. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد الأولويات وتوزيع المهام بين أعضاء الفريق بطريقة منظّمة وفعّالة. - توزيع المسؤوليات على أعضاء الفريق. 	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على تنظيم المهام والنشاطات المختلفة المتعلقة بالتخطيط التربوي. - التكيف مع التغييرات والتحديات التي قد تنشأ في أثناء تنفيذ المهام. - التحسن المستمر في إنجاز المهام. - إظهار الالتزام والتفاني في تحقيق المهام المتوقعة. - تخطيط استخدام الوقت بطريقة تسمح بتنفيذ المسؤوليات المطلوبة بكفاءة. 		
<ul style="list-style-type: none"> - التفكير على نحو إستراتيجي، وتحليل البيئة التربوية، وتحديد الاتجاهات والتحديات المستقبلية بطريقة احترافية. - تحديد القضايا الوطنية والعالمية التي قد تؤثر على العمليات المؤسسية. - إجراء تحليل شامل للتكاليف والفوائد، مع مراعاة الفوائد ذات المدى الزمني الطويل والقصير لجميع النفقات الكبيرة، بهدف دعم مسار معين في العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحليل الاحتياجات، وتقديم الحلول الملائمة، وتوجيه القرارات التخطيطية. - تحديد الإجراءات اللازمة للفريق لضمان المرونة؛ لمواكبة التغييرات غير المتوقعة. - ترجمة الإستراتيجيات إلى أهداف عملية، وصوغها ضمن عمليات وأطر زمنية محدّدة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تقديم اقتراحات لتعزيز وإعادة تنظيم ممارسات العمل الحالية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تنفيذ العمليات والإجراءات الإبداعية والاحترافية. - فهم العمليات والممارسات في العمل، والعمل بفعالية تمثيلاً مع التوجهات. 	تخطيط العمليات والإجراءات بطرق وأدوات متطورة ومبتكرة.	تخطيط العمليات والإجراءات باحترافية

المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية				الكفاءة الفرعية	التعريف
استشاري	خبير	تكتيكي	تشغيلي	تحديد الأساليب والعوامل المؤثرة على النتائج المرغوبة.	معرفة الأساليب والعوامل المؤثرة على النتائج
<ul style="list-style-type: none"> - وضع السياسات والإستراتيجيات التربوية الرئيسية. المؤثرة على تحقيق النتائج. 	<ul style="list-style-type: none"> - مراقبة مستويات التقدّم في تحقيق النتائج وفق الخطط التربوية. - القدرة على تحليل التحدّيات التربوية المعقّدة المؤدية إلى تحليل النتائج. 	<ul style="list-style-type: none"> - التأكّد من جودة النتائج المحقّقة للتخطيط التربوي. - المعرفة الواسعة بالعوامل المؤثرة على النتائج التربوية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تقديم أفكار في مجال تجويد النتائج وتحسين المخرجات التعليمية. - الحرص على تحقيق النتائج المتوقّعة، والتعديل على إجراءات ومسارات العمل عند الضرورة. 		
<ul style="list-style-type: none"> - تحفيز الموظفين وفريق العمل لتحقيق الأهداف التعليمية، من خلال منحهم الصلاحيات اللازمة لتيسير الأعمال المؤكّلة لهم. - توفير الدعم والإرشاد، وتطوير الموظفين لتمكينهم من تحقيق الأهداف. - تقديم الاستشارات للقادة في مجال إدارة الفرق وإعداد القادة المستقبليين؛ وهو ما يضمن تحقيق الأهداف، واستدامة النتائج الإيجابية. 	<ul style="list-style-type: none"> - توجيه فريق العمل وتوزيع المهام على نحو فعّال ومناسب. - القدرة على تعزيز التعاون والتنسيق بين أفراد الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة. - توفير البيئة المناسبة والمحفزة لتحقيق الأهداف المشتركة. - القدرة على تحليل البيانات والتقارير المتعلّقة بأداء فريق العمل، وتحقيق النتائج. 	<ul style="list-style-type: none"> - توجيه فريق العمل على نحو فعّال، وتعزيز العمل الجماعي بين أعضاء الفريق. - متابعة تنفيذ المشروعات، وتقييم النتائج المحقّقة، ومقارنتها بالأهداف المحدّدة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تنسيق أنشطة الفريق لضمان تحقيق الأهداف على نحو متزامن ومنسق. - القدرة على تبادل المعلومات مع فريق العمل لتحقيق النتائج. 	إدارة مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق هدف محدّد وواضح.	إدارة فريق العمل



اسم الكفاءة الرئيسية	3. الإبداع والابتكار
تعريفها	القدرة على الإبداع والابتكار، والاستمرار في ابتكار فرص جديدة؛ لإحداث تغيير إيجابي في البيئة التعليمية والتربوية، والبحث عن فرص التعلم والتطوير المستمر، وتقديم المقترحات والبدائل لتطوير عمليات التخطيط التربوي.

الكفاءة الفرعية	التعريف	المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية			
تبني وتطبيق الابتكارات	الالتزام بتنفيذ الابتكارات التي تُحقق الرؤى التربوية الإستراتيجية.	تشغيلي	تكتيكي	خبير	استشاري
		<ul style="list-style-type: none"> - المرونة والتكيف على تغيير خطط التخطيط والابتكار في أساليب تنفيذها، وفقاً للتغيرات الداخلية والخارجية واحتياجات النظام التعليمي. - تطبيق الأفكار الابتكارية في العمل للتخطيط 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. 	<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"> - تصميم أساليب وحلول جديدة ومبتكرة ومناسبة لتطوير عملية التخطيط التربوي وتحقيق الأهداف التعليمية. - المبادرة إلى التغيير على نحو استباقي في مكان العمل لتحسين الجودة والكفاءات. - تحدي التفكير التقليدي من أجل الشروع في اعتماد منظورات جديدة، وتقييم إمكانيات التطبيق العملي ومدى القدرة على تحقيق هذا التغيير. - العمل بمهارة ودراية على حشد الدعم والتأييد لمشروع جديد. - وضع إستراتيجيات وخطط تنمية التعليم بأفكار جديدة ومبتكرة. - تصميم تغييرات هيكلية وتكنولوجية وتعليمية تعزز الابتكار والإبداع.

المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية				الكفاءة الفرعية	التعريف
تشغيلي	تكتيكي	خبير	استشاري	التفكير الإبداعي	
<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. 	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على التحليل النقدي للتحديات والمشكلات الموجودة وتطوير حلول مبتكرة لها. - تطبيق النهج الابتكاري في تصميم السياسات والبرامج التعليمية. - تشجيع الابتكار والتجريب في مجال التعليم. 	<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"> - 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. 	النظر إلى شيء ما بطريقة مختلفة وجديدة، وهو ما يُعرف بالتفكير خارج الصندوق.	
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على البحث عن أفكار وممارسات جديدة في مجال التخطيط التربوي. 	<ul style="list-style-type: none"> - تنظيم وتنسيق المهام المتعلقة بعمليات التخطيط التربوي. - تطوير تكتيكات وأدوات جديدة لتحسين عمليات التخطيط التربوي وتحقيق الأهداف المحددة. 	<ul style="list-style-type: none"> - دعم تطوير الأفكار من خلال نشر المعرفة وبناء المهارات اللازمة للإبداع والابتكار. - امتلاك المرونة والتكيف مع التحديات واستثمار الفرص. 	<ul style="list-style-type: none"> - بناء الخطط والإستراتيجيات الداعمة للإبداع والابتكار. - تحديد الفرص المستقبلية، وتحديد إستراتيجيات للتعامل مع التحديات المستقبلية. - قيادة الابتكار وتطوير أفكار وحلول جديدة لتحسين العمليات التخطيطية. 	اكتشاف أدوات جديدة لأداء مهام المخطط التربوي	اكتشاف طرق ووسائل وتقنيات جديدة لأداء مهام المخطط التربوي.
<ul style="list-style-type: none"> - استخدام التكنولوجيا والتقنيات المتقدمة والأدوات المبتكرة، بكفاءة. - القدرة على مواكبة التطورات في مجال التعليم والتخطيط التربوي. 	<ul style="list-style-type: none"> - التعامل مع الابتكار في التعليم بأساليب جديدة. - التواصل بفعالية مع جميع الجهات والمراكز الداعمة للإبداع والابتكار في التعليم. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحفيز الابتكار والإبداع في فرق العمل، وتبني الأساليب المبتكرة لتحقيق الأهداف المرجوة. 	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على تطوير أدوات وأساليب مبتكرة، وتحسين العمليات والممارسات الموجودة على نحو مستمر. 	استخدام الأدوات والأساليب المبتكرة لتنفيذ الإجراءات، والتعامل مع المهام لإثراء العمل التربوي	استخدام الأدوات والأساليب المبتكرة لتنفيذ الإجراءات، والتعامل مع المهام لإثراء العمل التربوي.



المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية				الكفاءة الفرعية	التعريف
استشاري	خبير	تكتيكي	تشغيلي		
<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 الاستراتيجية للمشكلات، وتحقيق الأهداف المحددة. - القدرة على تطوير نهج مبتكر لحل المشكلات وتحقيق التحسين المستمر. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحليل وتقييم 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 بالتخطيط التربوي، وتحديد الأسباب الجذرية والعوامل المؤثرة. - تطوير مجموعة متنوعة من البدائل الممكنة لحل المشكلات. - وضع خطة تنفيذ مفصلة للبدائل المختار. 	<ul style="list-style-type: none"> - تنظيم المهام والنشاطات المتعلقة بالتخطيط التربوي على نحو فعال. - فهم المشكلة المطروحة وتحليل جوانبها المختلفة. - جمع البيانات اللازمة للتفاهم الكامل للمشكلة وتحليلها. 	إنشاء وتكوين بدائل جديدة لحل المشكلات.	صناعة الحلول المبتكرة
<ul style="list-style-type: none"> - امتلاك رؤية إستراتيجية واضحة لتطوير التعليم والتخطيط التربوي. - القدرة على تطوير سياسات تعليمية تلبي التحديات الحالية والمستقبلية. - التمتع بقدرة استثنائية على قيادة وتنفيذ عمليات التغيير والتطوير المُستدامة في مجال التخطيط التربوي. 	<ul style="list-style-type: none"> - دعم تطوير الأفكار من خلال نشر المعرفة وبناء المهارات اللازمة للإبداع. - القدرة على تطوير إستراتيجيات وبرامج تعليمية متقدمة وفعالة. 	<ul style="list-style-type: none"> - التعامل مع الابتكار في التعليم بأساليب جديدة. - تعزيز الأداء وتحقيق التطوير المستمر. 	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على التعامل مع التغييرات والتحديات المستمرة في تطوير مجال التخطيط التربوي. 	نقل الأفكار الجديدة من مرحلة إلى مرحلة، بما يتوافق مع التغيير في العوامل المؤثرة في التخطيط التربوي.	التطوير الإبداعي

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

الكفاءة الفرعية	التعريف	المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية			
		تشغيلي	تكتيكي	خبير	استشاري
الجرأة وتحمل الأخطار	القدرة على التكيف ومواجهة الأخطار المحتملة.	- تحمل الأخطار اللازمة لتحقيق أهداف التخطيط التربوي، وتحسين النظام التعليمي.	- تحليل الأخطار وتقييمها على نحو دقيق.	- مواجهة أو مقاومة أو تحمل أخطار جديدة. - القدرة على تطبيق الحلول الإبداعية للتحدّيات المعقّدة.	- اتخاذ القرارات الجريئة لتحلّل الأخطار في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية. - اتخاذ القرارات في ظل ظروف غير مؤكدة، والتكيف مع التغيرات المفاجئة.
تجاوز التحدّيات دون خوف من الفشل	الثقة الذاتية في تجاوز التحدّيات دون خوف من الفشل.	- الثقة العالية في قدراتهم الشخصية ومهاراتهم في مواجهة التحدّيات. - القدرة على الاستمرار والصمود في وجه التحدّيات المستمرة.	- القدرة على تطوير حلول مبتكرة للتحدّيات والمشكلات التي تواجههم في عملهم. - إظهار التصميم والتفاني في تحقيق الأهداف بصبر وإصرار.	- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة والمستنيرة في ظل ضغوط العمل والمواقف المعقّدة. - عدم التردد والخوف من الفشل عند اتخاذ القرارات الصعبة والمبتكرة.	- امتلاك القدرة على الاستعداد للمخاطرة، واستكشاف سبل جديدة ومبتكرة لحلّ المشكلات وتحقيق الأهداف.
بناء العلاقات في ضوء الأفكار الجديدة	إنشاء وتكوين الروابط في ضوء الأفكار الجديدة.	- التعبير عن الأفكار الجديدة بوضوح واستخدام لغة بسيطة ومفهومة. - المرونة والقدرة على التكيف مع التغيير وقبول الأفكار الجديدة. - المساهمة في توفير بيئة تعاونية، تشجع على التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق.	- التعبير عن الأفكار الجديدة بوضوح واستخدام لغة ملائمة ومقنعة. - القدرة على إدارة الصراعات والتعامل مع التحدّيات والاختلافات التي قد تنشأ أثناء بناء العلاقات في ضوء الأفكار الجديدة.	- استخدام الأفكار الجديدة لتوليد حلول مبتكرة للتحدّيات والمشكلات المستجّدة.	- القدرة على التأثير على الآخرين من خلال أفكارهم الجديدة والمبتكرة. - القدرة على بناء الثقة مع الأفراد والجهات المعنية من خلال توجيهاتهم وأفكارهم الجديدة.



المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية				الكفاءة الفرعية	التعريف
استشاري	خبير	تكتيكي	تشغيلي		
	<ul style="list-style-type: none"> - المتمتع بمهارات تنظيمية قوية لتنظيم العمل وإدارة الموارد المتاحة على نحو فعال. - القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، واتخاذ إجراءات فعالة لتنظيم الموارد المالية والبشرية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تطبيق السياسات والإجراءات المتعلقة بالتخطيط التربوي على نحو دقيق ومنهجي. 	<ul style="list-style-type: none"> - فهم وتفسير أهداف وإستراتيجيات التخطيط التربوي. - جمع وتنظيم المعلومات ذات الصلة بالتخطيط التربوي. 	<ul style="list-style-type: none"> إنشاء وتكوين نظام منظم لجمع الأفكار من العاملين أو العملاء أو أصحاب المصلحة الآخرين، ثم مراجعة واختيار الأفكار الواعدة على نحو منهجي، لمزيد من التطوير أو التنفيذ. 	القيادة والتنظيم للأفكار
<ul style="list-style-type: none"> - 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. 	<ul style="list-style-type: none"> - دعم الأفكار والمبادرات التطويرية بإيجابية. - تحفيز وتدريب الآخرين على تبني الأفكار والمبادرات، والتطوير، والتفكير الإبداعي. - تفهم تعقيدات التغييرات عند تقديم المبادرات والأفكار الجديدة لتطوير العمل. - وضع نماذج وأدوات لترتيب الأفكار، وطرق تطبيقها والاستفادة منها. 	<ul style="list-style-type: none"> - الفهم الجيد لمسارات تنفيذ المبادرات والأعمال الجديدة، وطرق مواجهة الأخطار والمقاومة للتغيير. - الترحيب بالأفكار والمبادرات الجديدة والمساعدة في تطويرها. - إشراك الفريق وتحفيزه في تقديم المبادرات والأفكار الجديدة. 	<ul style="list-style-type: none"> - اقتراح المبادرات التطويرية لمجالات العمل التخطيطي. - المساعدة في تنفيذ المبادرات الجديدة. - إبداء الاهتمام بروح المبادرة، وتقديم الأفكار والحلول الجديدة. 	<ul style="list-style-type: none"> المشروع الفردي أو الجماعي الهادف الذي يُقدّم 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 فعّالة 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، والتأثير الإيجابي على أصحاب العلاقة من خلال استخدام وسائل تواصل مؤثرة وفعّالة؛ لتحقيق النتائج المرجوة.

المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية				التعريف	الكفاءة الفرعية
استشاري	خبير	تكتيكي	تشغيلي		
<ul style="list-style-type: none"> - بناء شراكات إستراتيجية مع المؤسسات التعليمية الأخرى والمنظمات ذات الصلة. - التحليل والتفكير النقدي واتخاذ القرارات الإستراتيجية. - تكييف أساليب التواصل لتلبية احتياجات الآخرين. - إظهار الذكاء العاطفي في إدارة الظروف المختلفة. - شرح التوجّه الإستراتيجي داخل المؤسسة وخارجها، بطريقة واضحة وموجزة. - التركيز على التواصل ثنائي الاتجاه، من أجل ضمان المشاركة والدمج. 	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على التواصل الفعّال 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 والتكامل. 	<ul style="list-style-type: none"> - إعداد تقارير إستراتيجية شاملة، تشمل تحليلات البيانات والمعلومات الرئيسة المتعلقة بالتخطيط التربوي. - التواصل الداخلي داخل وحدات التخطيط التربوي. - التواصل بطريقة واضحة وموجزة. - إدراك تأثير طريقة إيصال الرسائل المهمة للآخرين. - نقل الأهداف الإستراتيجية والعملية بفعالية وبطريقة ملهمة. 	<ul style="list-style-type: none"> - إظهار الوعي بعملية الاتصال الداخلي والخارجي، وتأثير طريقة إيصال الرسائل المهمة للآخرين. - الحفاظ على استمرار الاتصال والتواصل المفتوح والمتسق مع الآخرين. - شرح وتبرير وجهات النظر، ومناقشة الخيارات المختلفة بموضوعية لدى تقديم الحجج. - التعبير بوضوح عن الأهداف الإستراتيجية الشاملة. - التواصل بطريقة موجزة وواضحة. 	<p>توصيل مفهوم، أو عملية، أو بيانات تلبي هدفًا إستراتيجيًا طويل المدى للمنظمة، عن طريق السماح بتيسير التخطيط المتقدم.</p>	التواصل الإستراتيجي



المؤشّرات السلوكية للمستويات المهنية				التعريف	الكفاءة الفرعية
تشغيليّ	تكتيكيّ	خبير	استشاريّ	عملية تستهدف الوصول إلى حلول مقبولة، أو اتفاق يسهم في تحقيق مصلحة طرفين أو أكثر، يربطهم موقف و/ أو هدف مشترك.	التفاوض
<ul style="list-style-type: none">- الاستماع بانتباه وتركيز للأطراف المعنية في عملية التفاوض.- السعي لتحقيق التفاهم المتبادل بين الأطراف المتفاوضة.- التمتع بقدرة على التكيف والتفاعل مع مختلف الظروف والمواقف في عملية التفاوض.- استخدام المنطق العقلاني وغيره عند إقناع الآخرين.	<ul style="list-style-type: none">- الحفاظ على الهدوء والالتزان في أثناء عملية التفاوض.- العمل على بناء علاقات طويلة الأمد مع الأطراف المتفاوضة.- التأثير وإقناع الآخرين لدعم إنجاز المهام المطلوبة.- إدراك احتياجات الآخرين عند محاولة الإقناع.	<ul style="list-style-type: none">- تحليل الوضع، وفهم المتغيّرات والعوامل المؤثرة في عملية التفاوض.- اعتماد نهج شموليّ عند إقناع الآخرين.- النظر في الحجج المنطقية وغير المنطقية.- السعي للوصول إلى النجاح لدى الطرفين عند التفاوض، وفي حالات الخلاف.	<ul style="list-style-type: none">- التمتع بمهارات التفاوض الإستراتيجيّ لتحقيق الأهداف المرجّوة.- قيادة عملية التفاوض، وتوجيه الفريق نحو تحقيق النتائج المرجّوة.- استخدام تقنيات التفاوض المتقدّمة؛ مثل تحديد الأولويات، وخلق القيمة المشتركة، وإدارة الصراعات على نحو فعّالٍ.- تكييف الأساليب باستمرار عند التأثير والتفاوض مع الآخرين.- السعي لإيجاد أرضية مشتركة بين الأطراف المختلفة لزيادة إمكانات المؤسسة.-الدخول في المفاوضات التي تلبي مصالح جميع الأطراف، مع الحفاظ على الإستراتيجية التنظيمية.		
<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.- تقبّل وجهات نظرهم، حتى وإن كانت مختلفة عنهم.	<ul style="list-style-type: none">- القدرة على العمل مع الآخرين في بيئة تعاونية واحترافية.- القدرة على تحفيز وإلهام الآخرين للتعبير عن آرائهم ومشاركة أفكارهم بثقة.- القدرة على رؤية الأشياء من منظور الآخرين.	<ul style="list-style-type: none">- بناء الثقة مع الآخرين من خلال التواصل الفعّال والشفاف.- الاستماع بتركيز، وتحليل آراء الآخرين.- التفكير المنفتح والابتكار في مجال التخطيط التربويّ.- القدرة على رؤية الأشياء من منظور الآخرين.	<ul style="list-style-type: none">- التواصل مع الآخرين، وتوضيح الأهداف والتوجيهات بطريقة تساعد على تحقيق التطوّر والتحسين.- الاستماع والشرح والإقناع والتأثير في الآخر، من خلال التعبير عن الأفكار بطريقة تتوافق مع الموقف في مختلف الجوانب، سواء شفهيّاً أم خطيّاً، لتحقيق الغايات.- تقبّل الرأي الآخر بهدف التطوير والتحسين والارتقاء بمستوى العمل.	الشفافية في التعامل مع الآخرين، وتقبّل ومناقشة أفكارهم ووجهات نظرهم، بما يخدم مصلحة العمل.	منفتح على آراء الآخرين

المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية				الكفاءة الفرعية	التعريف
استشاري	خبير	تكتيكي	تشغيلي		
<p>- دعم مرونة التواصل مع جميع أطراف المصلحة والمستفيدين من خدمات النظام التعليمي.</p>	<p>- إتقان أسس التواصل مع جميع المستويات. - تطوير شبكات تواصل وشراقات مع الجهات والمؤسسات ذات العلاقة بالتعليم. - بناء الثقة مع أصحاب المصلحة والمستفيدين، من خلال التواصل المنتظم والموثوق.</p>	<p>- القدرة على استخدام أدوات التواصل بطرق تخدم تحقيق أهداف التواصل. - القدرة على التواصل -بطريقة- شفافة وصادقة مع أصحاب المصلحة والمستفيدين.</p>	<p>- التواصل على نحو فعال بالأدوات والوسائل التقنية الملائمة مع جميع المستويات لفرق العمل. - إظهار الاهتمام الحقيقي بملاحظات واحتياجات أصحاب المصلحة والمستفيدين.</p>	<p>تبادل الأفكار والآراء والمعلومات والقناعات والمشاعر، عبر وسائط متنوعة؛ لفظية وغير لفظية، مع أصحاب المصلحة والمستفيدين من خدمات النظام التعليمي.</p>	<p>التواصل مع أصحاب المصلحة والمستفيدين من خدمات النظام التعليمي</p>
<p>- قيادة فريق التخطيط التربوي على نحو فعال. - توجيه وتحفيز أعضاء الفريق نحو تحقيق الأهداف المشتركة.</p>	<p>- تعزيز بيئة عمل إيجابية، ومشاركة الخبرات والمعرفة المتاحة. - تحديد الأهداف الإستراتيجية لفريق التخطيط التربوي، وتوضيح الرؤية والاتجاهات المستقبلية. - القدرة على تقييم أداء فريق التخطيط التربوي.</p>	<p>- التواصل والتفاعل -على نحو فعال- مع أعضاء الفريق. - التفاعل والتعاون -على نحو فعال- مع أعضاء الفريق والجهات الأخرى.</p>	<p>- الإسهام في توفير بيئة تعاونية، والتشجيع على التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق.</p>	<p>التعاون والتفاعل المستمران مع فريق التخطيط التربوي.</p>	<p>العمل مع فريق التخطيط التربوي</p>
<p>- القدرة على إنشاء بيئة عمل مشجعة، ومتعددة الثقافات. - تعزيز فاعلية المؤسسات عن طريق الاعتماد على المواهب المتنوعة وآراء أفراد الفريق. - تشجيع التنوع الفكري داخل المؤسسة من أجل الخروج بأفكار جديدة.</p>	<p>- التعامل مع التنوع وتشجيعه. - تعزيز التنوع الثقافي والفكري، وتشجيع اتخاذ قرارات تعزز الشمول والتكافؤ. - القدرة على جمع الآخرين، ذوي وجهات النظر المختلفة، داخل الفريق.</p>	<p>- القدرة على معرفة أهداف التنوع، وكيفية دمجها في السياسات والبرامج التربوية. - القدرة على إنشاء بيئة تعاونية تعزز التنوع، وتشجع على المشاركة المجتمعية. - تقبل اختلاف الآراء وجهات النظر.</p>	<p>- إظهار الاحترام والتسامح والفهم للخلفيات والثقافات المختلفة في بيئة العمل. - تقبل اختلاف الآراء وجهات النظر.</p>	<p>قبول الاختلاف في مجموعة العمل، فيما يتعلق بالعرق، والقدرة أو الإعاقة، والجنس، والثقافة، والدين، واللغة.</p>	<p>تشجيع التنوع</p>



المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية				الكفاءة الفرعية	التعريف
استشاري	خبير	تكتيكي	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 فعال، 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 المتبادلة 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"> - تحليل البيانات، وتقييم الاحتياجات والفرص المتاحة؛ لبناء الشراكات الإستراتيجية. - تنفيذ المبادرات والمشروعات مع الشركاء. - إظهار الوعي بالشراكات القائمة ودعمها. 	<p>إنشاء وتكوين الشراكات الإستراتيجية.</p>	<p>تحديد وبناء الشراكات الإستراتيجية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على الاستماع بتركيز واهتمام للآخرين، 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 وموجز. - القدرة على تلخيص المعلومات المعقدة إلى مضامين أساسية ومفهومة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تنظيم الأفكار والمعلومات بطريقة منطقية ومنظمة، يسهل فهمها. 	<ul style="list-style-type: none"> - استخدام لغة بسيطة وواضحة وسهلة الفهم. - التمكن من التعبير عن الأفكار الرئيسية على نحو واضح وموجز. - القدرة على استخدام التواصل غير اللفظي؛ مثل لغة الجسد، وتعابير الوجه، والتواصل البصري؛ لتعزيز فهم الرسالة. 	<p>تحويل بعض الأحداث المتسلسلة إلى نص مكتوب، وسلسلة من الأحداث؛ لترك تأثير على المستمع أو القارئ أو المتابع.</p>	<p>السرد القصصي</p>

6. صنع القرارات الذكية

اسم الكفاءة الرئيسية

تعريفها

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

المؤشّرات السلوكية للمستويات المهنية				التعريف	الكفاءة الفرعية
استشاري	خبير	تكتيكي	تشغيلي		
<ul style="list-style-type: none"> - اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال البحوث والبيانات المتاحة. - تحليل البحوث والبيانات والمعلومات على نحو نقدي ومنظم. 	<ul style="list-style-type: none"> - تقييم البحوث والدراسات المتاحة، وتحليل جودتها ومصداقيتها. - 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"> - استخدام التكنولوجيا المتاحة لجمع وتحليل البيانات، وتخزين المعلومات. - تحليل البحوث والبيانات والمعلومات على نحو نقدي ومنظم. 	<ul style="list-style-type: none"> - فهم وتحليل البحوث والبيانات المتعلقة بالتربية والتعليم. - إدراك أن القرارات ينبغي أن تقوم على المنطق، أو التحليل، أو القيم. 	تبسيط واختزال البيانات، وتصنيفها وتفسيرها، بما يخدم القرارات التربوية.	تحليل البحوث والدراسات



المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية				الكفاءة الفرعية	التعريف
تشغيلي	تكتيكي	خبير	استشاري	استخدام الآليات مختلفة لصنع القرارات	تنويع الأساليب والأدوات والتقنيات المستخدمة في صنع القرارات.
<ul style="list-style-type: none"> - الإلمام بآليات صناعة واتخاذ القرارات، واستخدامها بالطريقة السليمة. 	<ul style="list-style-type: none"> - جمع آراء الخبراء والمعلمين والمجتمع المحلي والأهل وغيرهم، واستخدام هذه المُدخلات في صنع القرارات التعليمية. - إبداء المرونة في وجهات النظر. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على القرارات التربوية، وتعيق تحقيق الأهداف التعليمية. - العمل دائماً على تطوير الآليات صنع القرار، بما يتوافق مع المتغيرات المستقبلية. - الوصول إلى القرارات بثقة، مع معرفة أن هذه القرارات خاضعة للمراقبة المحتملة. - الاستعداد لإعادة النظر في الفرضيات والمسلمات المتعلقة باتخاذ القرار. - التحلي بالمرونة اللازمة من أجل مراجعة وجهات النظر الشخصية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تقييم مدى تأثير القرارات المحتملة على الجودة التعليمية. - التفكير على نحو إستراتيجي، وتوقع التحولات والتغيرات في المجال التعليمي. - التحلي بالوعي والشجاعة والدراسة 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 للتمكن من اتخاذ قرارات عملية وفعالة، وذات أثر في الوقت المناسب، بما يتفق مع الرؤية والإستراتيجية المحددة. -تقييم بيئة الجهة على نطاق أوسع، وتقديم الآراء، واتخاذ القرارات المبنية على المعلومات. 		

المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية				الكفاءة الفرعية	التعريف
تشغيلي	تكتيكي	خبير	استشاري	تشجيع الآخرين على اتخاذ القرارات	تحفيز وتدريب ومشاركة العاملين على صناعة واتخاذ القرارات.
<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"> - تشجيع المشاركة الفعالة للآخرين في عملية اتخاذ القرارات. - إبداء المرونة في وجهات النظر. 	<ul style="list-style-type: none"> - توجيه وتحفيز الفرق والأفراد للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وتحفيزهم لتقديم أفكارهم وآرائهم. - القدرة على بناء الثقة والعلاقات المُستدامة 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"> - تمكين الفرق، وتوفير الدعم اللازم والموارد للآخرين؛ للمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وتنفيذها. - تحفيز الآخرين على التفكير الاستراتيجي، 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"> - فهم السياسات والإطارات التعليمية المحددة من قبل الوزارة، وضمان مواءمة القرارات التخطيطية مع هذه السياسات. - معرفة القيود والحواجز والعوامل التي تعيق اتخاذ القرار التربوي. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحليل البيانات والمعلومات ذات الصلة بالتخطيط التربوي، واستخلاص الأنماط والاتجاهات والمعلومات المهمة؛ لاتخاذ قرارات متوائمة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحليل السياق التعليمي، وفهمه على نحو شامل، بما يتواءم مع القرارات التعليمية. - التواصل مع الأشخاص المعنيين، والتشاور معهم لجمع الآراء بما يُسهم في صنع القرارات الذكية. - السعي إلى تقليل الوقت بين ملاحظة المؤشرات والتجاوب معها على مستوى المؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> - اتخاذ قرارات إستراتيجية ومواءمتها 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. 	التقييم الشامل للقرارات والخيارات	المفاضلة بين القرارات والبدائل المتاحة لاختيار الأفضل من بينها.



المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية				التعريف	الكفاءة الفرعية
استشاري	خبير	تكتيكي	تشغيلي		
- تحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج القرارات المترتبة على المهام الممنوحة.	- تقديم المشورة في صنع القرارات الذكية. - تحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج القرارات المترتبة على المهام الممنوحة. - تطور منهجيات حل المشكلات في مجال العمل.	- فهم أسس ومعايير تطبيق القرارات.	- امتلاك المعرفة في خطوات اتخاذ القرارات، وحل المشكلات. - فهم أسس ومعايير تطبيق القرارات.	تحميل الأفراد المسؤولية عن المقررات التي يتخذونها، والأفعال التي يقومون بها،	المساءلة

ج- الكفاءات الفنية

اسم الكفاءة الرئيسية	1. التخطيط التشغيلي
تعريفها	القدرة على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطة التربوية، وتحديد الإجراءات التي يمكن اتخاذها؛ لتحقيق جودة تنفيذ أهداف الخطة، ووضع الترتيبات اللوجستية، وضبط الجدول الزمني والموارد والميزانيات، ورصد ومراقبة وتقويم تنفيذ البرامج والمشروعات، ومعالجة التحديات التي تواجه تنفيذ الخطط الاستراتيجية وفق الإمكانيات المتاحة.

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

المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية				الكفاءة الفرعية	التعريف
استشاري	خبير	تكتيكي	تشغيلي	إدارة البرامج والمشروعات	
<ul style="list-style-type: none"> - قيادة تنفيذ المشروعات الاستراتيجية ذات الأثر التحويلي في قطاع التعليم بكفاءة. 	<ul style="list-style-type: none"> - إجراء تقييم دوري لبرامج ومشروعات الخطة الاستراتيجية، وقدرتها على تحقيق الأهداف المحددة. - القدرة على تصميم وتطوير برامج ومشروعات متميزة 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 العميقة في التخطيط للبرامج والمشروعات وإدارتها. - تحليل نتائج المشروعات والمعلومات المتعلقة بسير العمل وإدارة الأخطار، ومعالجة التحديثات 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 التقدم؛ بناء على الخطط المعتمدة. - إظهار معرفة أساسية في التخطيط للبرامج والمشروعات وإدارتها. 	<ul style="list-style-type: none"> نهج منظم ومنضبط للتخطيط والتنظيم، والإشراف على إكمال المشروع التربوي بنجاح. 	
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على وضع سياسات لإدارة الموارد التربوية. - القدرة على توجيه وإدارة الموارد اللازمة لإدارة المشروعات التحولية المتعلقة بالتوجهات الوطنية التعليمية؛ لضمان تنفيذها بنجاح. 	<ul style="list-style-type: none"> - التخطيط وإدارة الموارد المالية والبشرية المتعلقة بتنفيذ المشروعات والمبادرات في الخطة الاستراتيجية التعليمية. 	<ul style="list-style-type: none"> - مراقبة وتقييم استخدام الموارد، وتحقيق النتائج المرجوة، واتخاذ إجراءات تصحيحية عند الضرورة. - تعيين وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ البرامج والمشروعات التعليمية؛ لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. 	<ul style="list-style-type: none"> - استخدام الموارد المالية والبشرية والمادية؛ لتحقيق أهداف التخطيط التربوي على نحو فعال. 	<ul style="list-style-type: none"> التخطيط والتنظيم والإشراف والرقابة على الموارد التي تحتاجها المؤسسة التربوية، وتوفيرها بالحجم المناسب، وفي الوقت المناسب. 	إدارة الموارد
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على التفكير على نحو إستراتيجي، وتطوير الخطط التشغيلية والتنفيذية. 	<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 بالتخطيط التربوي، واستنتاج النتائج والتوصيات. 	<ul style="list-style-type: none"> - التفكير الخلاق، وتوليد أفكار جديدة ومبتكرة؛ لتحسين عملية التخطيط التربوي والتعليمي. 	<ul style="list-style-type: none"> تقييم البيانات والحقائق والأدلة؛ لتشكيل استنتاجات واتخاذ قرارات مستنيرة. 	التفكير النقدي

اسم الكفاءة الرئيسية	2. الرقابة والتقويم
تعريفها	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 تقدُّم الأداء التعليمي وفعاليتِه، ورصد ذلك في تقارير الأداء الدورية، والقيام بالإجراءات التصحيحية، واقتراح التعديلات والبدائل اللازمة.

الكفاءة الفرعية	التعريف	المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية
إدارة وقياس الأداء التعليمي	توفير بيئة عمل تمكّن الموظفين من تقديم أفضل ما لديهم من قدرات؛ لإنتاج العمل بأعلى جودة وكفاءة ممكنة.	تشغيلي تكتيكي خبير استشاري
		<ul style="list-style-type: none"> - جمع البيانات ذات الصلة بالأداء التعليمي، وتحليلها تحليلًا دقيقًا. - الفهم الأساسي لمنهجيات إدارة وقياس الأداء التعليمي. - 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 تطوير منهجيات متقدمة وفعّالة لقياس وتقويم الأداء التعليمي، ورفع تقارير متابعة الأداء مقابل الأهداف. - وضع إستراتيجية شاملة لقياس وتقويم الأداء التعليمي في النظام التعليمي. - تحفيز الابتكار، وتطبيق تقنيات وأدوات جديدة لقياس وتقويم الأداء التعليمي.
تقييم الأداء وتحليل النتائج	مراقبة وقياس وتقييم نتائج الأعمال ضمن بيئة تفاعلية وتعاونية، تحتوي على جميع الإمكانيات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.	<ul style="list-style-type: none"> - استخدام منهجيات وأدوات تقييم الأداء في جمع البيانات ذات الصلة بالأداء التعليمي. - اقتراح التوصيات المناسبة لتحسين الأداء؛ بناء على النتائج. - تصميم أدوات تقييم شاملة وموثوقة لقياس الأداء التعليمي. - تنفيذ خطط التقييم المعتمدة -على نحو فعّال- وفقًا للجدول الزمنية والموارد المتاحة. - تطوير مقاييس الأداء المناسبة والفعّالة لقياس مدى تحقيق الأهداف. - استخدام التكنولوجيا والأدوات المتقدمة في عملية تقييم الأداء، وتحليل النتائج. - نشر الوعي بآليات تقييم الأداء. - إعداد تقارير موجزة وشاملة توضح النتائج والتحليلات المستخلصة من التقييم.
		<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على تصميم نظم شاملة لرصد وتقييم الأداء التعليمي.



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 المشورة في مجال تطوير أنظمة وسياسات أنظمة الرقابة على جميع المستويات. 	<ul style="list-style-type: none"> - تصميم وتطوير نماذج رقابية متقدمة ومتكاملة تتضمن استخدام التكنولوجيا المتقدمة. - القدرة على وضع معايير ومؤشرات قابلة للقياس والمتابعة؛ لتقييم أداء الخطط الاستراتيجية والتشغيلية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تنفيذ أنظمة الأتمتة لجمع البيانات التربوية وتحليلها على نحوٍ مؤتمت. - الإشراف على سلامة تطبيق أنظمة الرقابة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتشغيلية. 	<ul style="list-style-type: none"> - المشاركة في تطوير أنظمة الرقابة؛ لتنفيذ الخطط الاستراتيجية والتشغيلية. - الفهم المناسب لأنظمة الرقابة المعتمدة وتطبيقها. 	<ul style="list-style-type: none"> إنشاء أدوات وطرق متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتشغيلية. 	<ul style="list-style-type: none"> تطوير أنظمة متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتشغيلية
<ul style="list-style-type: none"> - تحليل نتائج تقييم الأداء التعليمي للخطط الاستراتيجية 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 المستخلصة من تحليل البيانات وتقييم التنفيذ. - تحليل الأسباب والعوامل التي تؤثر على النتائج. 	<ul style="list-style-type: none"> - استنتاج النتائج وتفسيرها من خلال البيانات والمعلومات. 	<ul style="list-style-type: none"> استنتاج النتائج وتفسيرها لمدى تقدّم قطاعات التعليم في تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتشغيلية. 	<ul style="list-style-type: none"> التقدّم في التنفيذ
<ul style="list-style-type: none"> - تطوير سياسات لبناء مؤشرات قياس أداء النظام التعليمي، وتحليل النتائج. - تقديم المشورة 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 والمتطورة. - 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 الفهم العميق بمؤشرات أداء قطاع التعليم وآليات تحليلها. 	<ul style="list-style-type: none"> - إظهار المعرفة الأساسية في بناء مؤشرات الأداء. - جمع البيانات اللازمة لبناء مؤشرات قياس الأداء من مصادر المعتمدة. - فهم النتائج والتقارير والأدلة المرتبطة بها. 	<ul style="list-style-type: none"> إنشاء وتكوين مؤشرات قياس الأداء وتفسير نتائجها. 	<ul style="list-style-type: none"> 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 وتخطيط 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 الاستراتيجية والتشغيلية. 	<ul style="list-style-type: none"> تطوير أنظمة متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتشغيلية

3. تكنولوجيا المستقبل

اسم الكفاءة الرئيسية

تعريفها

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

المؤثرات السلوكية للمستويات المهنية				التعريف	الكفاءة الفرعية
استشاري	خبير	تكتيكي	تشغيلي		
- التطوير والابتكار في استخدام التقنيات والأدوات التقييمية.	- القدرة على استخدام التقنيات الحديثة والأدوات التقييمية 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 التقييمية في قياس الأداء التربوي.	- المعرفة الواسعة بالتقنيات الحديثة المستخدمة في قياس الأداء التربوي على نحو منتظم.	توظيف التقنيات الحديثة والأدوات التقييمية المبتكرة في قياس الأداء.	القياس الابتكاري للأداء



المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية				الكفاءة الفرعية	التعريف
استشاري	خبير	تكتيكي	تشغيلي		
<p>- استخدام الذكاء الاصطناعي لتطوير نماذج التعلم العميق المتقدمة، واستخلاص المعرفة العميقة منها؛ لتحسين الأداء التعليمي، وتوجيه الإستراتيجيات التعليمية.</p> <p>- القدرة على قيادة وتنسيق جهود استخدام الذكاء الاصطناعي في التخطيط التربوي.</p> <p>- تطوير السياسات والإجراءات المتعلقة باستخدام الذكاء الاصطناعي في التخطيط التربوي.</p> <p>- تعزيز ثقافة استخدام وتطبيق التكنولوجيا في جميع جوانب التخطيط التربوي.</p> <p>- خلق ثقافة تفكير عبر المنظمة في استخدام وابتكار مبادرات تقنية جديدة.</p> <p>- اتخاذ القرارات الإستراتيجية اعتماداً على البيانات والمعلومات المشتقة من أدوات ذكاء الأعمال.</p> <p>- التفكير الإستراتيجي، والتطلع إلى المستقبل في عملية التخطيط التربوي، باستخدام أدوات ذكاء الأعمال.</p>	<p>- استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل الأنماط والاتجاهات الأكاديمية والتعليمية؛ بناءً على مجموعة متنوعة من المتغيرات، وتوقع احتياجات وتحديات المستقبل، وتصميم إستراتيجيات للتعامل معها.</p> <p>- القدرة على تعزيز الابتكار، وتطوير التقنيات والأدوات المستخدمة في استخدام الذكاء الاصطناعي في التخطيط التربوي.</p> <p>- القدرة على إدارة المشروعات التي تتضمن استخدام الذكاء الاصطناعي في التخطيط التربوي.</p> <p>- تصميم وتنفيذ النماذج التحليلية باستخدام أدوات ذكاء الأعمال.</p> <p>- السعي بنشاط لتنفيذ واستخدام التقّدم في التكنولوجيا الجديدة؛ بغرض الكفاءة التشغيلية.</p>	<p>- استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل تقييمات الطلاب؛ لتحديد نقاط القوة والضعف في النظام التعليمي، وفهم أدائهم الأكاديمي وتطوره.</p> <p>- تعزيز استخدام الذكاء الاصطناعي -على نحو فعّال- في التخطيط التربوي.</p> <p>- تحليل الاتجاهات والنماذج والعلاقات بين المتغيرات المختلفة باستخدام أدوات ذكاء الأعمال.</p> <p>- استخدام تقنيات التحليل البياني في عملية التخطيط التربوي.</p>	<p>- استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات الموظفين والطلاب والعاملين وفهم احتياجاتهم.</p> <p>- معرفة استخدام أدوات ذكاء الأعمال لاستخراج البيانات والمعلومات من مصادر متعددة؛ مثل قواعد البيانات ونظم إدارة المعلومات.</p>	توظيف الذكاء الاصطناعي في التخطيط التربوي	استخدام أدوات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في التخطيط التربوي.

المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية				الكفاءة الفرعية	التعريف
استشاري	خبير	تكتيكي	تشغيلي		
<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 نحوٍ منظمٍ. 	<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"> - فهم أسس ومبادئ تقنيات التعلم الآلي، والتعلم العميق. - القدرة على استخدام التقنيات الحديثة في جمع البيانات التربوية. - القدرة على تطبيق التقنيات الحديثة في عمليات التخطيط، وإعداد التقارير. 	<p>استخدام تقنيات التعلم الآلي والتعلم العميق بكفاءة؛ لتحليل البيانات والمؤشرات، وتقديم توصيات تربوية ملائمة.</p>	<p>توظيف تقنيات التعلم الآلي والعميق بكفاءة؛ لتحليل البيانات والمؤشرات</p>
<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. 	<ul style="list-style-type: none"> - فهم ميزات ووظائف الأدوات التكنولوجية المختلفة، ومقارنتها لاختيار الأنسب؛ لتحقيق الأهداف التعليمية. 	<p>استخدام الأدوات التكنولوجية في تخطيط البرامج التعليمية المخصصة.</p>	<p>توظيف التكنولوجيا في تخطيط البرامج التعليمية المخصصة</p>



المؤشرات السلوكية للمستويات المهنية				الكفاءة الفرعية	التعريف
استشاري	خبير	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 بالتكنولوجيا 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 فعّالة، تراعي التحوّلات والتحديات المستقبلية الخاصة بالتكنولوجيا. 	<ul style="list-style-type: none"> - التواصل مع الأكاديميين والخبراء والاستشاريين في مجال الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته 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"> الإلمام بأحدث التطورات والبحوث والابتكارات الجديدة والدراسات الحديثة في مجال الذكاء الاصطناعي، وتحسين الإستراتيجيات التربوية بناءً على ذلك. 	<ul style="list-style-type: none"> حدثاثة المعرفة في مجال الذكاء الاصطناعي، وتحسين الإستراتيجيات التربوية بناءً على ذلك
<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 فعّالة تعبر عن أداء التعليم باستخدام التكنولوجيا. - القدرة على استخدام التصورات البصرية لتوضيح النتائج. 	<ul style="list-style-type: none"> - مراقبة وتقييم 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. 	<ul style="list-style-type: none"> رسم وتكوين لوحات القيادة للأداء التعليمي؛ باستخدام الأدوات التكنولوجية. 	<ul style="list-style-type: none"> 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 تختلف 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 جمع وتحليل البيانات والمعلومات للتخطيط التربوي، ورصد ومتابعة تنفيذ الخطط التربوية، وتقديم الخبرة في مجال أو أكثر من المجالات العلمية المختلفة للتخطيط التربوي؛ من بناء الخطط 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 الوظائف الفنية المهام والمسؤوليات الفنية والتنفيذية، أو الأعمال المساعدة للوظائف التخصصية، وتقديم الدعم الفني للقطاعات والأنظمة التربوية في مجال التخطيط التربوي، وبناء وتنفيذ وتقويم الخطط والبرامج والمشروعات التربوية. ويتطلب 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 الوظائف الفنية وظائف مثل المخططين 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 الرئيسية	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	التغيير والتطوير	
تشغيلي	تكتيكي	خبير	استشاري	القدوة في العمل	كفاءات الإنجاز والتأثير
تشغيلي	تكتيكي	خبير	استشاري	التركيز على النتائج	
تشغيلي	تكتيكي	خبير	استشاري	الإبداع 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 ثلجي.
2. أحمد محمد الطيب. (1999م). التخطيط التربوي. الإسكندرية. المكتب الجامعي الحديث.
3. بثينة بركاني، 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 الجبير، 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 أندراوس. (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، ص461-494.
6. حسنة عبد الله الشهري، والهنوف السفيني، 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 الجبوري. (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 مُعلّمي التكنولوجيا. غزّة، فلسطين، رسالة ماجستير بكلية التربية بالجامعة الإسلامية.

10. خالد عبد الله دهيش، سامي نور الدين، وعبد الرحمن الشلاش. (2006م). الإدارة والتخطيط التربوي. الرياض، مكتبة الرشد.
11. دائرة الموارد البشرية - حوكمة عجمان. (2021م). الدليل الاسترشادي لإطار الكفاءات الفنية لموظفي حكومة عجمان. عجمان، دائرة الموارد البشرية - حوكمة 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، وغسان خلف. (2020-5-28م). واقع الكفايات التخطيطية لدى رؤساء الأقسام في جامعة دمشق. مجلة جامعة حماة، ص 117.
14. زياد يحيى آل عبود. (2022-6م). الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات 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، يوليو.
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. 1-21, 104(1558), Elnahda.
18. صالح ناصر عليجات. (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 الجواد 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 السعدوي، 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، ص 162-200.
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 (توجهات 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، ص 925-992.
31. كمال فرحاوي. (2013م). التخطيط التربوي: ماهيته، مبادئه، ومعايير الأساسية. مجلة آفاق لعلم الاجتماع، ص 157-174.

32. ليلى عبد الحليم قطيشات. (2014م). الكفايات المهنية في المؤسسات التربوية. عمان، مركز الكتاب الأكاديمي.
33. ليو جيان، ووي روي، وليو تشنغ، وشي مان، وزو بينيان، وكريس تان، ووليو خيا. (2018م). التعليم من أجل المستقبل التجربة العالمية لتطوير مهارات وكفاءات القرن الحادي والعشرين. الدوحة، مؤسسة قطر.
34. محمد الدريج. (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، وصالح الدين توفيق، ووفاء محمود. (2014-1م). التخطيط التربوي ومجتمع المعرفة دراسة في المفاهيم والعلاقات. مجلة المعرفة، ص131-164.
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 -10-3-2018م، من http://leducations.blogspot.com/2011/09/blog-post_6621.html.
41. محمود أحمد السيد. (ديسمبر، 2012م). الكفايات اللغوية لطلاب ما قبل التعليم الجامعي. التعريب، ص30-5.
42. المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج. (2009م). الكفايات التعليمية للمتعلّمين 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 ومطالب تطويره. الكويت، المركز العربي للبحوث التربوية.



44. المركز الوطني للمعلومات، العراق. (2023-6-10م). <https://yemen-nic.info/ministations/detail.php?ID=10122>. تم الاسترداد من اللائحة التنظيمية لوزارة التربية والتعليم.
45. معن المحيسن الكيلاني. (2010-1-26م). مشروع مقترح لتطوير نظام التخطيط التربوي لمرحلة التعليم الأساسي في الأردن. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ص1-26.
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 - التيارات التربوية). تاريخ الاسترداد -2018 25-10م، 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). <https://moe.gov.jo/node/18367>. تم الاسترداد من موقع وزارة التربية والتعليم بالأردن.
54. وزارة التربية والتعليم - الإمارات. (2021م). قرار الهيكل التنظيمي للإدارات والمكاتب والأقسام واختصاصاتها 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 ومنهجيته. 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

