



وزارة التعليم
Ministry of Education

القيادة خلال رحلة التحول في إدارات التعليم

للعام الدراسي
1447-1446 هـ / 2024-2025 م



المحتويات

الصفحة	الموضوع	
3	المقدمة	1
3	الأهداف	2
4	الفئة المستفيدة	3
4	الفئة المستهدفة	4
4	مسار رحلة التغيير في إدارة التعليم	5
5	الجوانب الأساسية في قيادة رحلة التغيير	6
6	الأدوار والمسؤوليات خلال رحلة التغيير	7
15	رؤية مشتركة ضمن إطار موحد	8
18	خلال المرحلة الحالية	9



تسعى وزارة التعليم إلى تحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030، ومواكبة التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، من خلال البدء برحلة التحول في إدارات التعليم بمناطق ومحافظات المملكة، والعمل على تقليص المستويات التنظيمية التي تفصل بين الوزارة والمدارس إلى مستوى تنظيمي واحد، بما يتماشى مع التوجهات المستقبلية وأهداف الهيكلية الجديدة التي صدرت بقرار معالي وزير التعليم رقم 4500549775 وتاريخ 5 / 5 / 1445هـ، وقرار التحول رقم 4600464681 بتاريخ 2 / 5 / 1446هـ، وصولاً إلى تعزيز الأداء العام للوزارة بمختلف المجالات والتخصصات، وبما ينعكس على أداء الموظف وينمي مهاراته وقدراته، إلى جانب دورها الإيجابي في تعزيز المفاهيم الوظيفية المرتبطة بثقافة التغيير والاندماج.

وحيث يعد التغيير أمراً ضرورياً في بيئة الأعمال المتطورة، وعلى الرغم من إيجابية هذه التغييرات إلا أنها تتطلب تخطيطاً دقيقاً وتنفيذاً فعالاً وفهماً عميقاً لأثر تلك التغييرات وما يترتب عليها من تحديات لها بالغ الأثر على أداء الموظفين وكفاءة الأعمال وديناميكيات القيادة، وهنا يكمن الدور الرئيسي للقيادات الفعالة في إنجاح إدارة التغيير واستمراريتها، وبروز دورهم ومسؤوليتهم في توجيه ودعم الموظفين وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المحددة.

الأهداف

01 توحيد لغة القيادات في التواصل مع موظفيهم من خلال نشر رسائل تحمل التوجّه العام نحو رحلة التغيير.

02 الاستعداد لمواجهة التحديات المحتملة وتبني استراتيجيات للتعامل مع العقبات وحل المشكلات المستجدة.

03 توجيه الدعم للموظفين أثناء رحلة التغيير، وتحفيزهم من خلال توضيح دورهم الجوهري في تحقيق مستهدفات الوزارة، وبأنهم جزء لا يتجزأ من منظومة التعليم؛ ضمان انتقال المعرفة والوصول الميسر للتعليمات والتوجيهات.

04 تحسين كفاءة العمل وتحسين العمليات؛ لضمان استمرارية الأعمال خلال فترة التغيير.

05 توضيح المسؤوليات الجديدة للموظفين ومنح الصلاحيات والواجبات الجديدة بشكل واضح.



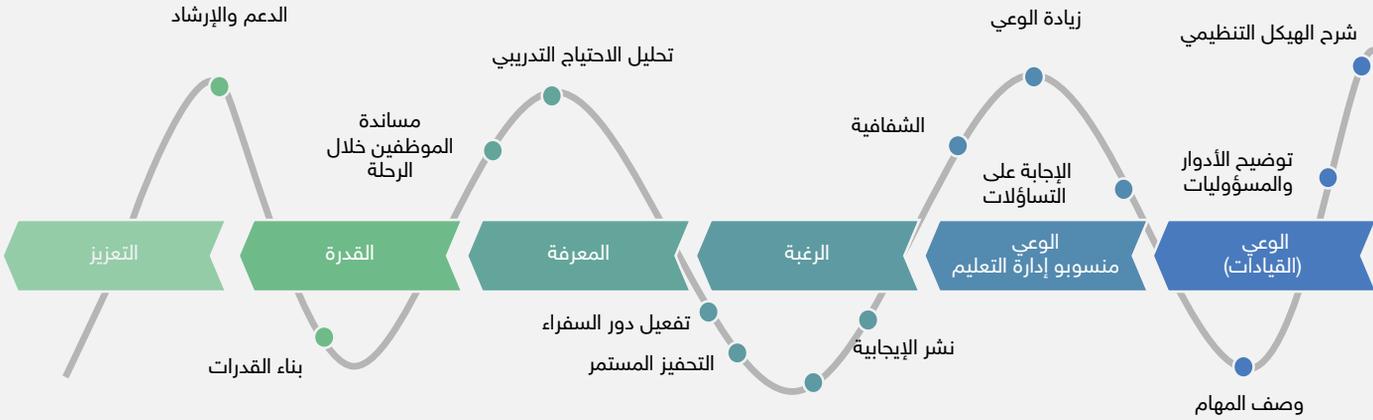
الفئة المستفيدة من الوثيقة

جميع قيادات إدارة التعليم في مختلف المستويات التنظيمية.

الفئة المستهدفة

منسوبي التعليم.

مسار رحلة التغيير في إدارة التعليم





الجوانب الأساسية في قيادة رحلة التغيير

01 توضيح الرؤية: يبدأ دور القيادات بتوضيح رؤية التغيير والدوافع، حيث يأتي دور القادة في إيضاح كيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال الهيكل التنظيمي الجديد.

02 بناء الثقة: تشمل رحلة التوعية بعد التغيير العمل على بناء وتعزيز الثقة بين القادة والموظفين، من خلال الشفافية والمصادقية في إيصال المعلومة وتقديم الدعم اللازم خلال فترة التغيير.

03 تحفيز رغبة الموظفين للتغيير: يلهم القائد الموظفين ويحفزهم على تبني التغيير والمساهمة في تحقيقه، وليس فقط تنفيذه وذلك من خلال التأكيد على المزايا التي سيحصل عليها الموظفون أثناء رحلة التغيير.

04 توجيه الموظفين: يوجه القائد الموظفين تجاه طرق وأساليب التكيف مع رحلة التغيير، وذلك من خلال تقديم الدعم والتوجيه للموظفين بخصوص التغييرات في مسؤولياتهم الجديدة وأدوارهم الوظيفية، وتقديم فرص التطوير المتاحة لهم بالتنسيق مع الجهات المختصة.

05 تعزيز التواصل: يشجع القائد التواصل المباشر لتعزيز الشفافية، من خلال الاستماع لاحتياجات وتجارب الموظفين وتوفير سبل التواصل الفعال لحل المشكلات والحد من المخاوف وتبادل الملاحظات.

06 التأثير الفعال: يحفز القادة الموظفين بشكل مستمر، مع التأكيد على أهميتهم ودورهم في تفعيل التحول وبأنهم جزء لا يتجزأ من منظومة التعليم، مع الاستمرار في دعم سفراء التغيير كعناصر فاعلة لإحداث التغيير وتحفيز الموظفين ونشر الإيجابية.

07 تمكين المشاركة: يحث القائد الموظفين على المشاركة الفعالة في تنفيذ المهام وإبداء الملاحظات؛ لتعزيز فرص تطوير العمل وزيادة الإنتاجية.



الأدوار والمسؤوليات خلال رحلة التغيير

الأدوار والمسؤوليات خلال رحلة التغيير

اسم الإدارة (إدارة الموارد البشرية)

- إعداد وتشكيل فرق العمل.
- جمع وحصر البيانات اللازمة من الجهات المستهدفة.
- بناء خطط العمل المرحلية.
- بناء مهام فرق العمل وتحديد الصلاحيات.
- تهيئة الكوادر والتمكين والدعم وتفعيل قنوات التواصل.
- إعداد التقارير الدورية.
- ضبط الجودة وتحديد الاحتياجات والممكنات المرحلية.
- التواصل مع الموظفين وتقديم الدعم والتوجيه من خلال وسائل الاتصال المتاحة.
- وضع رؤية واضحة للتغيير وتحديد الأهداف المحددة.
- تحديد الفرص والتحديات المرتبطة بعملية التغيير.
- تسكين فرق العمل.
- إعادة تسكين منسوبي الوحدات التنظيمية التابعة لإدارة التعليم بما يتناسب مع التغييرات التنظيمية.
- إعادة استثمار الموارد البشرية في إدارة التعليم وفقاً لاحتياجات الوحدات التنظيمية.
- تنفيذ ورش التوعية والتدريب اللازمة لبناء ونقل المعرفة للموارد البشرية المتأثرة بالتحوّل.
- توجيه وتحفيز فرق العمل لدعم عملية التغيير.
- مراقبة تقدم عملية التغيير وإدارة المخاطر المحتملة.
- قياس وتقييم نتائج التغيير وإعادة ضبط الخطط إذا لزم الأمر بالتنسيق مع الجهات المختصة.



الأدوار والمسؤوليات خلال رحلة التغيير

الأدوار والمسؤوليات خلال رحلة التغيير

اسم الإدارة (إدارة الخدمات المشتركة)

- بناء فرق العمل (مكونة من أفراد ذوي خبرات متنوعة التخصصية) لإنجاح التغيير ودعم مرحلة التحول.
- الصلاحيات في نظام فارس ومنصة اعتماد.
- اجتماعات دورية مع رؤساء أقسام الخدمات المشتركة بإدارات التعليم بالمحافظات.
- تسليم قواعد بيانات محدثة تشمل جميع أقسام الخدمات المشتركة كلاً على حده.

(الميزانية)

- نقل المخصصات المالية من المحافظات للإدارة العامة للتعليم.
- تقرير الحالة المالية للبند على مستوى الجهة المستفيدة -التصنيف الاقتصادي.
- تقرير الارتباط على أوامر الشراء.
- بيان مخصصات البنود (تكاليف واعتمادات الباب الثالث والرابع)
- تقرير الارتباط المحجوزة والمبالغ المصروفة على (بند – الارتباط).

(المالية والمشتريات)

- إلغاء صلاحيات مسؤول نظام المكافآت بنظام نور بإدارات التعليم بالمحافظات.
- جرد الصندوق ومطابقته مع السجلات والحسابات البنكية.
- إغلاق الحسابات البنكية بالمحافظات والاكتفاء بالحسابات الرئيسية للإدارة.
- مخاطبة شركة المياه الوطنية –شركة الكهرباء السعودية لتحويل المطالبات في منصة اعتماد على الإدارة العامة للتعليم بالمدينة المنورة .
- بيان بجميع المشاريع القائمة موضح بها قيمة العقد والبند والمدة والمنصرف والمتبقي ورقم أوامر الشراء ويتضمن الرقم المرجعي للعقد في منصة اعتماد
- التزويد بأصول الضمانات البنكية لجميع المشاريع مع إعداد بيان بجميع الضمانات البنكية متضمن تاريخ البداية والنهاية وتجديد الضمانات بإدارات التعليم بالمحافظات.
- حصر المباني المستأجرة القائمة وجميع بياناتها من أسماء المدارس والملاك بإدارات التعليم في المحافظات.

(المستودعات)

- نقل جميع الأصناف من مستودعات المحافظات الى مستودعات المنطقة ماعدا أصناف الرجيع.
- إبقاء مستودع خاص بالرجيع في المحافظات للأصناف المرجعة من المدارس والأقسام تحت إشراف مستودعات المنطقة بالتنسيق مع المكتب التعليمي.

(مراقبة المخزون)

- نقل صلاحيات مراقبة المخزون في نظام فارس من المحافظات إلى الإدارة العامة وإغلاقها في المحافظات (تحديد الصلاحيات).



الأدوار والمسؤوليات خلال رحلة التغيير

الأدوار والمسؤوليات خلال رحلة التغيير

اسم الإدارة (إدارة الخدمات المشتركة)

(النقل والخدمات)

- بيان بالسائقين الفعليين وتحديد جهة العمل.
- بيان خطوط الهاتف من المحافظات.
- بيان عدادات المياه والكهرباء من المحافظات.
- بيان المحروقات للمركبات الخدمية.

(الوثائق والاتصالات)

- منح صلاحيات الهيكل التنظيمي للإدارات والموظفين (نظام أعمال)
- حصر المعاملات في المحافظات .
- تشكيل لجنة لحصر الوثائق الورقية ونقلها وتصنيف المراد حفظها والمراد اتلافها حسب اللوائح والأنظمة.
- ربط جميع المدارس على دفتر العناوين الخاص بالبريد الإلكتروني الخاص بالتعاميم.



الأدوار والمسؤوليات خلال رحلة التغيير

الأدوار والمسؤوليات خلال رحلة التغيير

اسم الإدارة (إدارة التطوير والتحول)

- تحليل الوضع الحالي وتحديد نقاط القوة والضعف، مما يساهم في رسم خطة تحول واقعية وقابلة للتطبيق.
- ضمان التواصل بين جميع المستويات الإدارية، بحيث يتم توضيح أهداف التغيير وتأثيره المتوقع على الموظفين وأصحاب المصلحة.
- وضع مؤشرات أداء رئيسية لقياس التقدم نحو الأهداف المحددة، مما يتيح لها التعرف على أي تحديات وإجراء التحسينات اللازمة في الوقت المناسب.
- تحديد مخاطر التغيير مسبقاً ووضع خطط للتعامل معها بشكل مرن.
- بناء فرق العمل (مكونة من أفراد ذوي خبرات متنوعة التخصصية) لإنجاح التغيير ودعم مرحلة التحول.
- التواصل المستمر مع الوحدات التنظيمية ومراجعة وتحليل النتائج التغيير.
- الحفاظ على هذا التوازن بين التغيير والاستقرار لضمان عدم تأثر الاستقرار المؤسسي بشكل سلبي، من خلال مراقبة تأثيرات التغيير على الأداء الحالي.
- تطبيق أساليب إدارة المشاريع لضمان أن جميع مبادرات التغيير تُنفذ حسب الجدول الزمني والميزانية المحددة، لمنع أي تأخير أو تجاوزات وضمان تحقيق الأهداف بكفاءة.
- متابعة ربط المدارس في نظام نور.
- متابعة عقود النقل المدرسي للمدارس.
- تحديد الصلاحيات المراد نقلها لقسم تقنية المعلومات بإدارة التعليم بمنطقة المدينة المنورة، وإيقافها بإدارات التعليم بالمحافظات.
- عقد اجتماعات دورية مع رؤساء أقسام تقنية المعلومات بإدارات التعليم بالمحافظات بغرض التهيئة ومناقشة التحديات واستعراض الإجراءات المقترحة لتنفيذ عملية التحول.
- إعداد قرارات تصدر من سعادة مدير عام التعليم تتضمن:
 - طلب تسليم قواعد بيانات محدثة لحصر الموارد التقنية في الإدارات والأقسام والمدارس التابعة لإدارة التعليم بالمحافظات إلى قسم تقنية المعلومات بإدارة التعليم العامة وتعميمه (تشمل الأجهزة والانترنت).
 - إقرار نقل جميع صلاحيات أقسام تقنية المعلومات غير المرتبطة بالأنظمة الوزارية إلى قسم تقنية المعلومات.
 - إقرار نقل صلاحيات الحسابات الرسمية للأنظمة الإلكترونية إلى قسم تقنية المعلومات بالإدارة العامة للتعليم.
 - إلغاء الأختام وإتلافها.



الأدوار والمسؤوليات خلال رحلة التغيير

الأدوار والمسؤوليات خلال رحلة التغيير

اسم الإدارة (إدارة التطوير والتحول)

- رفع خطابات إلى الإدارة العامة للتحويل الرقمي تفيد بنقل الصلاحيات وتحديد متطلبات تنفيذ التحول المتعلقة بالإدارة العامة، والمتمثلة في:
 - إيقاف البريد الرسمي لأقسام تقنية المعلومات في إدارات التعليم بالمحافظات.
 - إيقاف حسابات الأنظمة الإلكترونية لرؤساء أقسام تقنية المعلومات بالمحافظات، وتحويلها إلى رئيس قسم تقنية المعلومات بالإدارة العامة للتعليم.
 - إيقاف الصفحة الإلكترونية لإدارة التعليم بالمحافظة، وإلغاء حسابات المستخدمين لهذه الصفحات.
 - المتابعة مع الإدارة العامة للتحويل الرقمي فيما يخص تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بعمليات حصر الاحتياج وتوفير الموارد التقنية للإدارات والأقسام والمدارس التابعة للإدارة العامة للتعليم والمحافظات التابعة لها.
 - المتابعة مع الإدارة العامة للتحويل الرقمي لمعالجة وضع الموارد التقنية قيد التخزين في الوقت الحالي.
- تقديم التوصيات اللازمة لدعم اتخاذ القرار من خلال تحليل البيانات ضمن اختصاص إدارة التعليم العامة وإدارات التعليم بالمحافظات المرتبطة بها.
- تحليل الأهداف الاستراتيجية للتحويل وتحويلها إلى مشاريع محددة، مع وضع خطط تنفيذية شاملة للتحويل لإدارة التحول على مستوى الإدارة العامة والوحدات التابعة لها وخطوات تفصيلية لتحقيق تلك الأهداف.
- التحليل الدوري لمخاطر التحول المحتملة والتحديات، والعوامل الأساسية لنجاحه على مستوى الإدارة العامة والوحدات التنظيمية التابعة لها وأصحاب العلاقة المعنيين والمتأثر فيها، ووضع الحلول للتخفيف منها لضمان استمرار سير العمل .
- تحديد التغييرات المتوقعة على المستويات المختلفة في إدارة التعليم العامة (التنظيم، الإجراءات، الخدمات، الموارد البشرية، التقنية، البنية التحتية) وتعريف التغييرات المستهدفة في الأدوار والمهام الجديدة أو المحدثة في ضوء تحليل الفجوة والتقييم الشامل بشكل دوري .
- توثيق الدروس المستفادة من المشاريع المنفذة، لتحسين كفاءتها وتجنب التكرار في التحديات، مما يؤدي إلى رفع مستوى نجاح المشاريع المستقبلية.



الأدوار والمسؤوليات خلال رحلة التغيير

الأدوار والمسؤوليات خلال رحلة التغيير

اسم الإدارة (إدارة تنمية القدرات)

(قسم الشؤون الصحية المدرسة / قسم ذوي الإعاقة / قسم الموهوبين)

- عقد ورش عمل عن بعد مع رؤساء الأقسام في المحافظات لدراسة خطة التحول والتغيير.
- التخطيط لتنفيذ البرامج الوزارية وبرامج المنطقة وفق الإطار الزمني للتحول.
- تحديد المهام التنظيمية والمهام التشغيلية في مرحلة التحول.
- عقد الاجتماعات لدراسة التحديات وتقديم الدعم المطلوب في مرحلة التحول.
- عقد ورش عمل لتحديد المخاطر المحتملة أثناء تنفيذ البرامج في ضوء التحول التنظيمي.
- حضور ورش عمل لمناقشة المخاطر المحتملة في التحول التنظيمي وسلامة الإجراءات.

الأدوار والمسؤوليات خلال رحلة التغيير

اسم الإدارة (أمانة إدارات التعليم)

- عقد لقاء مع أمناء التعليم بالمحافظات.
- تنسيق زيارات فريق التحول.
- جمع التحديات والصعوبات التي تواجه المحافظات خلال فترة التحول ورفعها.
- الدعم والمساندة بالتنسيق مع الإدارات ذات العلاقة وتسهيل عمليات التواصل وتنسيق الإجراءات.



الأدوار والمسؤوليات خلال رحلة التغيير

الأدوار والمسؤوليات خلال رحلة التغيير

اسم الإدارة (الطفولة المبكرة)

- متابعة تنفيذ السياسات واللوائح المتعلقة بالطفولة المبكرة .
- متابعة تنفيذ الخطط التشغيلية والبرامج المتعلقة بالطفولة المبكرة بالمحافظات وتقويمها.
- إعداد التقارير الدورية عن النشاطات وإنجازات الإدارة والمعوقات ورفعها للمساعد للشؤون التعليمية.
- معالجة طلبات افتتاح الحضانات الملحقة بالمرافق التعليمية.
- تحليل وتقييم نتائج أداء حضانات الأطفال ورياض الأطفال والصفوف الأولية ضمن اختصاص إدارة التعليم والإسهام في عملية تحسينها.
- دراسة الصعوبات والتحديات التي تعترض سير العمل في الإدارة والعمل على تذليلها وحلها.



الأدوار والمسؤوليات خلال رحلة التغيير

اسم الإدارة (إدارة المراجعة الداخلية)

دعم عمليات التحول ورصد التحديات.

تدعم إدارة المراجعة الداخلية استراتيجية التحول وتنفيذها، وليصبح مواكباً للعصر الرقمي، ومدعوماً بالمهارات والقدرات والأدوات الرقمية.

بناء اتفاقيات ضمن الخدمة الداخلية OLA بين الوحدات التنظيمية ذات الأعمال المرتبة أو المشتركة الإدارات والأقسام والوحدات والمكاتب في اتفاقيات مستوى الخدمة، ويجب أن يضمن مدير مستوى خدمة الموارد داخلياً أنه يستطيع الوفاء باتفاقيات SLA تحقيقاً لهذه الغاية .

دراسة خطة التواصل على مستوى الإدارات والأقسام والوحدات.

يتم وضع خطة مبنية على المخاطر المحتملة حسب حاجة التحول من خطط مستقبلية :-

• الوثائق:-

- 1- نقل ملفات الشكوى والبلاغات والوقائع.
- 2- ملف المخاطبات للجهات الخارجية.
- 3- ملفات قضايا التحقق
- 4- نقل ملف توصيات المراجعة الداخلية السابقة.
- 5- ملف الزيارات التفتيشية.
- 6- ملف سجل المخاطر الكلي.
- 7- الخطة التنفيذية لعملية المراجعة الداخلية.
- 8- التقارير الدورية.
- 9- نقل المراجعات الوزارية.
- 10- نقل الاستثمارات الوزارية (الاستقصائية).

الحسابات الرسمية للأنظمة الإلكترونية :-

- 1- منصة أعمال .
 - 2- منصة تواصل .
 - 3- البريد الوزاري للمراجعة الداخلية بالمحافظات .
- الصلاحيات :-

- 1- نقل صلاحية الرد على الجهات الرقابية .
- 2- نقل صلاحية فحص الشكاوى، والبلاغات والوقائع القائمة والمستقبلية .
- 3- نقل صلاحيات جميع المراجعات الداخلية القائمة من قبل (الوزارة – الخطة السنوية).
- 4- نقل صلاحيات جميع قضايا التحقيق القائمة .

• الأختام :-

تسليم جميع أختام إدارة المراجعة الداخلية بالمحافظات



رؤية مشتركة ضمن إطار موحد

تسعى وزارة التعليم لبناء إطار عام للثقافة المؤسسية؛ للمساهمة في تحقيق توجهاتها الاستراتيجية، وتشجع منسوبيها على الالتزام بها؛ للأثر البالغ الذي تعكسه في رفع أداء منظومة التعليم، والمحافظة على كيانها وموثوقيتها بين المنظمات، ومن المرتكزات الأساسية للثقافة التي تعمل على تحقيقها التحدث من منظور مشترك وبلغة واحدة تعكس الدور التكاملي بين كافة قطاعات الوزارة.

عليه تمت صياغة عدة شعارات مقترحة لتكون رفيقة لقيادات إدارة التعليم أثناء قيادة رحلة التغيير التنظيمي في منظومة التعليم.

نبدأ رحلتنا معًا

نحو التميّز والريادة

الهيكل والدليل التنظيمي نساهم من خلالهما في:

- تحقيق مستهدفات الوزارة وتطلعاتها.
- تعزيز ثقافة مؤسسية مستدامة.
- إنجاز أعمالنا ومهامنا بتكاملية.
- تعزيز كفاءتنا وتطوير مهارتنا لنكون منافسين عالميًا.
- خلق فرص للابتكار والإبداع.
- الوصول للتميّز والريادة.



"معًا نصنع الفرق"



خلال المرحلة الحالية

تنويه

كافة القطاعات/الوحدات التنظيمية
المتأثرة وغير المتأثرة

يمكن للموظفين مواصلة كافة أعمالهم، ومهامهم، من مكاتبهم الحالية إلى أن تكتمل عمليات التحول.



وزارة التعليم
Ministry of Education