

الفصل الرابع

برنامج التأصيل المؤسسي للامركزية

الهدف العام Overall Goal:

دعم القدرة المؤسسية للمنظومة التعليمية بما يحقق فعالية وكفاءة النظم وتحقيق التأصيل المؤسسي للامركزية في كافة مستويات المنظومة التعليمية من خلال التطوير الهيكلي والتنظيمي، وتطوير الأداء المالي والإداري.

١ - المقدمة :

يقصد باللامركزية عملية نقل الصلاحيات Devolution of Authorities من مستويات اتخاذ القرارات المركزية إلى مستويات تقديم الخدمة، وذلك من خلال منح المزيد من صلاحيات اتخاذ القرار على مستوى المدرسة والإدارة التعليمية. في حين تظل المهام التنفيذية من متابعة وتخطيط وتطوير المنهج لكل من المديرية والوزارة. والامركزية التعليم ليست هدفا في حد ذاته: بل هي وسيلة للارتقاء بجودة العملية التعليمية. ويتسق هذا مع رؤية الدولة في قطاع الخدمات والذي يتطلب أن ينحصر دور السلطات المركزية في صناعة السياسة العامة، وتحديد المعايير، وقياس الأداء، ومراقبة وتنظيم الخدمة، وضمان العدالة والجودة في كل المستويات. هذا وتستلزم ضخامة منظومة التعليم في مصر التحرك تجاه اللامركزية؛ وذلك لتحقيق العدالة والتغيرات النوعية في العملية التعليمية. وتمكن لامركزية المجتمع المحلي من تحقيق إنجاز كبير في تحسين جودة التعليم؛ وذلك من خلال تفويض السلطة للمحافظات والمجتمعات المحلية والمدارس. (تقرير التنمية البشرية لمصر الصادر عن الأمم المتحدة في ٢٠٠٤ ص ٦٩).

٢ - القضايا والتحديات :

تواجه إدارة التعليم في مصر بالعديد من التحديات ذات الطبيعة المؤسسية. على سبيل المثال تضخم النظام الإداري حيث يمثل الموظفون الإداريون ٤٧,٨٪ من قوة العمل في ميدان التعليم والتي تستنفذ ٥٤٪ من إجمالي الأجور؛ مما يؤدي إلى عجز في الموارد المتاحة لتحسين جودة التعليم.

هذا بالإضافة إلى مركزية الإدارة المالية والتي تحد من قدرة المحافظات والإدارات والمدارس علي تحسين إدارة العملية التعليمية. كما تفتقد القيادة على مستوى المدرسة إلى صلاحيات إدارية، ومالية، وتربوية.

● وهناك تحديات أخرى تتضمن:

- (أ) التفتت والازدواجية للعديد من الكيانات على مستوى الديوان العام، ويظهر ذلك في مهام التخطيط، والمتابعة والتقييم، والتكنولوجيا، والبحوث، ونظم المعلومات، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التكلفة وعدم الكفاءة وضياع الموارد.
- (ب) التضارب في تفسيرات القرارات الوزارية وغياب المحاسبية؛ مما يؤدي إلى زيادة عدد الشكاوى المقدمة من مستويات مختلفة، ويزيد العبء على كاهل القيادة بمهام غير ضرورية ويوجد مساحة من عدم الانضباط الإداري والمالي
- (ج) الهياكل الموازية للكيانات المنشأة بقرارات وزارية وقرارات مديري المديرية، الأمر الذي يضاعف من تضخم الجهاز الإداري ويزيد من صعوبة التطوير ويزيد من تفتت وازدواجية العمل؛ وبالتالي يزيد من عدم الكفاءة.

٣- البرامج والمبادرات الحالية :

لقد وفرت وزارة التربية والتعليم خطوط السياسات الإرشادية لتسهيل عملية التأصيل المؤسسى للامركزية إدارة نظام التعليم.

على مستوى المدرسة :

- القرار الوزارى رقم ٣٣٤ لعام ٢٠٠٦ بشأن مجالس الأمناء فى المدارس، الآباء والمعلمين، والذى يحدد أدوار ومسئوليات المجالس ومديرى المدارس وسلطاتهم المالية والإدارية وطرق تفعيل المشاركة المجتمعية على مستوى المدرسة، وكذلك إنشاء لجان تنسيق على مستوى المديرية والإدارات.
- إنشاء عدد من الكيانات الجديدة بقرارات وزارية لدعم المشاركة المجتمعية مثل وحدة دعم الجمعيات الأهلية على مستوى المديرية والإدارات وإدارات التطوير على مستوى المديرية.

على مستوى المحافظات:

- إعداد المخططات الاستراتيجية لتطوير التعليم على مستوى المحافظات.
- إنشاء مجلس للتعليم على مستوى المحافظات برئاسة المحافظ وعضوية ممثلين عن المجتمع المدنى والقطاع الخاص والجامعات والمتخصصين والمجالس المحلية لمتابعة إدارة العملية التعليمية والتخطيط لها لامركزيا .

على المستوى القومى :

- القانون رقم ٢٠٠٦/٨٢ بشأن إنشاء الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد التربوى وبما يسمح بإنشاء فروع لها فى المحافظات لمتابعة عملية الاعتماد التربوى.
- منتدى المحافظين لتطوير التعليم بعضوية المحافظين ووزراء التعليم والمالية والتنمية الإدارية والتنمية المحلية. وأخيرا، العمل على إنشاء وبناء قدرات سكرتارية فنية للمنتدى بديوان عام الوزارة وكذلك تكليف إدارات التطوير بالمحافظات بالعمل كنقاط اتصال للمنتدى.

٤- الإطار العام للسياسات ومنهجية البرنامج :

رؤية وزارة التربية والتعليم فى توجيهها نحو اللامركزية سيركز على الأبعاد الآتية:

(١) زيادة صلاحيات المدرسة ماليا وإداريا وتربويا فى صناعة القرار وتوسيع المشاركة المجتمعية:

حيث يحقق هذا التوجه تمكينا جوهريا لإدارة المدرسة فى مجالات عديدة منها:

- إعداد خطط التطوير الخاصة بها .
- تنفيذ المتابعة وعمليات التقييم الذاتى كأدوات لعمليات تطوير أخرى.
- إعداد ميزانية المدرسة .
- إدارة الموارد والمواد التعليمية.
- إدارة الموارد البشرية متضمنة الثواب والعقاب.
- تحديد متطلبات التنمية المهنية
- تقييم أداء العاملين.
- تنسيق عمليات التوجيه الفنى مع الإدارات.
- تحديد أساليب ومداخل التدريس.

- إدارة الموارد المالية للمدرسة.
- تنظيم وإدارة الأنشطة الرياضية والاجتماعية والتعليمية والثقافية.
- كما سيتم تفويض المدارس فى زيادة نسبة الشراكة مع المجتمع المدنى ودعم جهود مجالس الأمناء والآباء نحو تطوير التعليم والإفادة من الموارد المتاحة على المستوى المحلى.

٢) نقل الصلاحيات الإدارية إلى مستوى الإدارة .

- سيحقق هذا من خلال زيادة أدوار ومسئوليات الإدارات وتطويرها وتوجيه الدعم للمدارس فى ضوء خطة تنمية المدارس، والتي تضم:
- التوجيه الفنى.
 - المتابعة والتقويم.
 - الإدارة المالية لمخصصات المدارس.
 - دعم الشراكات مع المجتمع المدنى.
 - تقييم احتياجات المدارس فيما يخص الكتب، متابعة وإدارة عمليات توزيع الكتب والمواد التعليمية الأخرى.
 - تنسيق عملية تحديث التكنولوجيا فى المدارس وصيانتها فى ضوء خطط المدرسة وتقارير الأداء.
 - تنسيق مختلف الأنشطة التى بها مجموعات المدارس المشاركة.
 - متابعة تنفيذ الأعمال المدنية.
 - تنسيق أعمال صيانة المباني التعليمية.
 - تنسيق وتنفيذ الأعمال الإدارية والمالية المتعلقة بتجهيز المدرسة.

٣) تطوير دور المحافظات (المديريات)

سيتركز دور المديرية على المهام التنظيمية والتحليلية والرقابية على مستوى المحافظة، والتي منها تحليل الوضع الكلى لأداء الإدارات فى ضوء المعايير التى تحددها وزارة التربية والتعليم، وتقديم الدعم الفنى للإدارات، وإعداد الخطط التربوية على مستوى المحافظة، وتنسيق عمليات لامركزية المناهج، وإدارة عمليات طباعة وتوزيع الكتب المدرسية، وصيانة المباني التعليمية بالتنسيق مع الإدارات. وتصبح المحافظات مسئولة عن إعداد تقرير سنوى عن حالة التعليم بها والذي يرصد ويحلل المتغيرات ونواتج التعلم فى ضوء تقارير الإدارات. على أن تكون أى أعمال ميدانية أخرى على مستوى الإدارة.

٤) تطوير دور الوزارة كمراقب وواضع للسياسات والمعايير.

سيتركز دور الوزارة على عملية وضع وإعداد السياسات والتشريعات والمعايير فى ضوء ما يرد إليها من تقارير المديرية، والتي ستضم المتابعة والتقويم لتنفيذ السياسات، وتطوير المناهج، ووضع نظام لتنمية الموارد البشرية وإدارته بأسلوب يضمن اللامركزية والشفافية، وتوفير حافز مهني ومعنوي كاف للمعلم للارتقاء بمستوى خدمة التعليم. ومن هنا فإنه من الأهمية بمكان إعادة النظر فى الهيكل الحالي لديوان عام الوزارة للقيام بسبع مهام محددة هي:

١- السياسات والتخطيط الاستراتيجي

٢- الدعم الفنى

٣- المتابعة والتقويم (إدارة الجودة)

٤- المناهج وتكنولوجيا التعليم

٥- المعلومات والتطوير التكنولوجي

٦- تنمية الموارد البشرية

٧- الشؤون المالية والإدارية

وسوف يتطلب ذلك الاستفادة من الكوادر الموجودة حاليا في الهيكل الجديد، والتقليص التدريجي لحجم الجهاز الإداري بالديوان العام والمديريات، وإعادة تأهيل الكوادر طبقا للمهام والمسئوليات الجديدة التي سوف تناط بكل منهم، وسيكون لزاما تطوير وتنفيذ استراتيجية للتسويق الاجتماعي Social Marketing تضمن تعبئة الدعم السياسي والاجتماعي لجهود وسياسات الوزارة في عملية التطوير وإعادة الهيكلة، وتقلل من احتمالات وجهود مقاومة التغيير، وتوضح أهمية الإصلاح والتطور وعلاقته بمستقبل الأجيال الحالية والقادمة.

وسوف تتبع الوزارة أسلوبا مرحليا وتدرجيا في تنفيذ التحول إلى اللامركزية يتوافق مع السياق العام لتسيير شؤون الدولة والمجتمع، ويتجنب الطفرات والصدمات التي تخلق مساحات لاحتمالات غير محسوبة وغير مأمونة العواقب مع المستويات التربوية والشعبية والسياسية. ومن ثم فإن ترجمة الخطة الاستراتيجية إلى خطة تنفيذية سيرتكز على منهجية التدرج والمرحلية والحوار مع كافة المعنيين لخلق إجماع وطني مرتكز على ضرورة التغيير. ويتم ذلك عن طريق، تشكيل لجنة تعمل تحت إشراف وزارة التربية والتعليم مكونة من (وزارة التربية والتعليم - وزارة المالية - وزارة التنمية الإدارية - الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة)، أو عن طريق اختيار أحد الجهات المتخصصة تعمل تحت إشراف الوزارات المعنية لتنفيذ ما يلي:

- ١- إعداد خطة تنفيذية للبرنامج في ضوء الخطة الاستراتيجية والسياسات المقترحة
 - ٢- تحديد الفترة الزمنية اللازمة للانتقال لعملية التنفيذ لكل مستهدف
 - ٣- استصدار القرارات واللوائح اللازمة لبناء الإطار المؤسسي الجديد الذي يحقق الأهداف
 - ٤- التأكد من أن هذا الإصلاح يتم على جميع المستويات (المدرسة - الإدارة - المديرية - الديوان العام).
- يتم ترجمة هذه الأبعاد السياسية الأربعة إلى ثلاثة مكونات استراتيجية للإصلاح وهي:

- التطوير التنظيمي والهيكلية.
- اللامركزية الإدارية.
- تطوير الأداء المالي.

٥- عرض البرنامج:

الهدف العام Overall Goal:

دعم القدرة المؤسسية للمنظومة التعليمية بما يحقق فعالية وكفاءة النظم وتحقيق التأصيل المؤسسي للامركزية في كافة مستويات المنظومة التعليمية من خلال التطوير الهيكلي والتنظيمي، وتطوير الأداء المالي والإداري.

استراتيجية البرنامج Program Strategy :

لتحقيق الهدف العام سوف تركز وزارة التربية والتعليم على ثلاثة إصلاحات استراتيجية في المكونات الثلاثة الآتية:

المكون الأول : التطوير التنظيمي والهيكلية

ويركز على تقليل وتوجيه العناصر التنظيمية ذات الصلة وزيادة الاستفادة من الكوادر الحالية وإعطاء الفرصة لكوادر جديدة، وكذلك بناء قدرات الوزارة في مجالات التنمية وتحسين السياسات بما يخدم أغراض التطوير والارتقاء بالجودة. وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق اللامركزية من خلال التطوير التنظيمي والهيكلية في كافة مستويات المنظومة التعليمية، وهذا يتطلب الآتي:

- ١- دعم القدرة المؤسسية للوزارة في مجال صنع السياسات والتخطيط الاستراتيجي.
- ٢- إعادة هيكلة المراكز والأجهزة المساندة.

- ٣- إعادة هيكلة ودمج الكيانات العاملة فى مجال التكنولوجيا ونظم المعلومات .
- ٤- دعم القدرة المؤسسية لوزارة التربية والتعليم فى مجال متابعة وتقويم الأداء وفقا لمعايير ومؤشرات الجودة.
- ٥- دعم القدرة المؤسسية للكيانات العاملة فى قطاع التعليم ودمجهم فى قطاع واحد له أدوار ومسئوليات تدعم الإصلاح فى اتجاه الجودة واللامركزية .
- ٦- دعم مراكز التدريب بالمحافظات لإدارتها فى إطار خطة وسياسات الوزارة والمحافظات .
- ٧- دعم عملية تطوير المناهج وإنتاج المواد التعليمية .
- ٨- دعم القدرة المؤسسية لوزارة التربية والتعليم فى مجالات العلاقات العامة .
- ٩- دعم الإدارة المتمركزة على المدرسة وفقا لبرامج الإصلاح المتمركز على المدرسة .

المكون الثانى : اللامركزية الإدارية

والتي تركز على نقل سلطة صنع القرار من المستوى المركزى والمحافظات إلى مستوى الإدارات التعليمية والمدارس . وتهدف استراتيجية التطوير لتحقيق اللامركزية الإدارية من خلال تطوير الأداء الإدارى على جميع مستويات منظومة الإدارة التعليمية وهذا يتطلب:

- ١- تطوير منظومة توجيه النظام الإدارى على المستويات التنفيذية .
- ٢- دعم السلطة الإدارية للمدرسة .
- ٣- زيادة الفعالية للمستويات التنفيذية لتطبيق القوانين والقرارات المرتبطة بمبدأ اللامركزية وذلك لدعم المؤسسات التعليمية .

المكون الثالث : تطوير الإدارة المالية

والذى يركز على تفعيل مبدأ اللامركزية من خلال قيام المدرسة كأصغر وحدة مالية بوضع خطة تنفيذية خاصة بها فى إطار ما تم تحديده من أهداف الخطة الاستراتيجية القومية . وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تطوير الأداء المالى فى كافة مستويات المنظومة التعليمية: وهذا يتطلب:

- ١- دعم القدرة المؤسسية لوزارة التربية والتعليم فى مجالات الشؤون المالية والإدارية .
- ٢- وضع المعايير والنظم التى يمكن من خلالها ربط الموازنة بالأداء من خلال خطة تحسين المدرسة .
- ٣- وضع نظام مؤسسى للامركزية المالية على مستوى المدرسة وربط الاعتماد التربوى للمدرسة بالأداء المالى .

الأهداف والمستهدفات^(١):

الهدف الإجرائى Objective:

- ١-٤ : دعم القدرة المؤسسية للوزارة فى مجالات التخطيط الاستراتيجى وصنع السياسات .

المستهدف Target:

- ١-١-٤ : دمج الكيانات ذات الصلة بموضوعات التخطيط الاستراتيجى وصنع السياسات والتعاون والتمويل الدولى فى قطاع واحد ذى مسئوليات وهيكلا واضح وعناصر تنظيمية داعمة على مستوى المديرىات .

الهدف الإجرائى Objective:

- ٢-٤ : إعادة هيكلة المراكز والهيئات المساندة .

(١) الترقيم المتبع هو (رقم الفصل، رقم الهدف، رقم المستهدف)

المستهدف Target:

١-٢-٤ : إعادة هيكلة الأجهزة المساندة وتحديد الأدوار المتوقعة من تلك الأجهزة خلال الفترات القادمة (المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي - المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية - مركز تطوير المناهج والمواد التعليمية - الهيئة العامة للأبنية التعليمية - مركز تعليم الكبار (بسرر الليان) يقوم المركز القومي للامتحانات بوضع معايير التقويم وأدوات القياس للطالب، والمدرسة الفعالة)

الهدف الإجرائي Objective:

٣-٤ : إعادة هيكلة ودمج الكيانات العاملة في مجال التكنولوجيا ونظم المعلومات.

المستهدف Target:

١-٣-٤ : دمج ما يتعلق بالبنية التحتية للكيانات العاملة في مجال تكنولوجيا التعليم بالوزارة (مركز التطوير التكنولوجي وفروعه في المديرية والإدارات - الإدارة العامة للكمبيوتر التعليمي - مراكز سوزان مبارك) في كيان واحد مسئول عن إدارة العمل والتطوير والصيانة والدعم الفني.

٢-٣-٤ : دمج الكيانات العاملة في مجال نظم المعلومات في (الإدارة العامة للمعلومات والإحصاء والحاسب الآلي - مركز التطوير التكنولوجي) في كيان واحد يحقق وحدة نظم المعلومات وكفاءتها على مستوى كل من الوزارة والمديرية.

٣-٣-٤ : دمج الكيانات العاملة في مجال توظيف التكنولوجيا وتطبيقاتها في العملية التعليمية في (إدارة تكنولوجيا التعليم بمركز التطوير التكنولوجي - الإدارة العامة للكمبيوتر التعليمي - الإدارة العامة للوسائل التعليمية - مراكز سوزان مبارك) مع باقى عناصر إنتاج المنهج بما يحقق تكامل الوظيفة التعليمية والتكنولوجيا كوسيلة للتطوير. راجع المستهدف رقم (٤-١-٧)

٤-٣-٤ : نقل تبعية مراكز التطوير التكنولوجي بالمحافظات (تتبع حاليا مركز التطوير التكنولوجي بالديوان العام) إلى المحافظات.

الهدف الإجرائي Objective:

٤-٤ : دعم القدرة المؤسسية لوزارة التربية والتعليم في مجال متابعة وتقويم الأداء وفقا لمعايير ومؤشرات الجودة.

المستهدف Target:

١-٤-٤ : دمج الكيانات ذات الصلة بموضوعات المتابعة والتقويم للأداء المؤسسي على كافة المستويات (الوزارة - المديرية - الإدارة) [إنشاء قطاع للجودة على مستوى الوزارة، وإدارة عامة للجودة على مستوى المديرية (يقومان بإعداد أدوات قياس أداء العاملين المالى والإدارى ضمن مهامهما)، وقسم للجودة على مستوى الإدارة، ووحدة الجودة والتدريب على مستوى المدرسة (تقوم بإدارة عملية المتابعة والتقويم وعملية التدريب داخل المدرسة) فى ضوء برنامجى المتابعة والتقويم والموارد البشرية].

الهدف الإجرائي Objective:

٥-٤ : دعم القدرة المؤسسية للكيانات العاملة فى قطاع التعليم ودمجهم فى قطاع واحد له أدوار ومسئوليات تدعم الإصلاح فى اتجاه الجودة واللامركزية.

المستهدف Target:

١-٥-٤ : دمج الكيانات ذات الصلة بمجالات التعليم (عام - خاص - تجريبية - تعليم مجتمعي - جمعيات أهلية - تعليم فني - التعليم والتدريب المهني) والخدمات التعليمية والأنشطة الطلابية (التربية الاجتماعية - الصحافة - المسرح - المكتبات - التربية الرياضية والعسكرية والكشفية - الامتحانات - المتحف التعليمي ومكتبة الوثائق - التربية النفسية) في قطاع واحد ذى مسئوليات وهيكل واضح وعناصر تنظيمية داعمة على مستوى الديوان العام، وإعادة هيكلة هذه الكيانات على مستوى المديرية والإدارات التعليمية فى ضوء اللامركزية.

الهدف الإجرائى Objective:

٦-٤ : دعم مراكز التدريب بالمحافظات لإدارتها فى إطار خطة وسياسات الوزارة والمحافظات (وفقا للفصل رقم "٨" الخاص بتمية الموارد البشرية).

المستهدف Target:

١-٦-٤ : نقل تبعية مراكز التدريب التابعة للإدارة المركزية للتدريب إلى إدارة الموارد البشرية على مستوى المديرية (مقترح إنشائها وتتبع قطاع الموارد البشرية على مستوى الوزارة المقترح إنشاؤه أيضا).

الهدف الإجرائى Objective:

٧-٤ : دعم عملية تطوير المناهج وإنتاج المواد التعليمية

المستهدف Target:

١-٧-٤ : إعادة هيكلة ودمج (مركز تطوير المناهج - الإدارات العاملة فى تكنولوجيا التعليم بمركز التطوير التكنولوجى - مستشارى المواد - إدارة الكمبيوتر التعليمى - الوسائل التعليمية - مراكز سوزان مبارك) بما يحقق تكامل المحتوى والتكنولوجيا (راجع المستهدف رقم ٣-٤-٣)

٢-٧-٤ : إعادة هيكلة العلاقة بين مركز تطوير المناهج وإعداد المواد التعليمية والمركز القومى للامتحانات والتقييم التربوى بما يحقق التكامل بين التقييم، والمحتوى، والتكنولوجيا .

٣-٧-٤ : وضع الأسلوب الأمثل لنشر المادة العلمية التربوية (المحتوى) بطرق مختلفة.

الهدف الإجرائى Objective:

٨-٤ : دعم القدرة المؤسسية لوزارة التربية والتعليم فى مجالات العلاقات العامة والإعلام.

المستهدف Target:

١-٨-٤ : زيادة قدرة وفعالية العلاقات العامة مع التركيز على الإعلام كوسيلة لإيجاد رأى عام داعم ومؤيد للسياسة التعليمية.

الهدف الإجرائى Objective:

٩-٤ : دعم الإدارة المتمركزة على المدرسة وفقا لبرنامج الإصلاح المتمركز على المدرسة .

المستهدف Target:

١-٩-٤ : تطوير الهيكل التنظيمى للمدرسة بما يحقق اللامركزية، (راجع الهدف رقم ٤-١٥) ودعم القدرة المؤسسية لوحدات المتابعة والتقييم بالمدرسة، (تقوم بعمل المتابعة والتقييم وإدارة عملية التدريب داخل المدرسة) (راجع المستهدف رقم ٤-٤-١) ونظم تطوير المعامل والمكتبات، وقنوات الاتصال بين المدارس والمجتمع).

المكون الثانى: اللامركزية الإدارية

الهدف الإجرائى Objective:

١٠-٤ : تطوير منظومة التوجيه الإدارى على المستويات التنفيذية.

المستهدف Target:

١-١٠-٤ : إعادة النظر فى القرارات واللوائح والقواعد والتعليمات المنظمة للعمليات الإدارية بما يحقق اللامركزية علي مستوى المدرسة.

الهدف الإجرائى Objective:

١١-٤ : دعم السلطات الإدارية للمدارس.

المستهدف Target:

١-١١-٤ : دعم صلاحية المدارس فى تحديد الاحتياجات التدريسية.

٢-١١-٤ : دعم صلاحية الإدارة المدرسية بحيث تتمكن المدارس من إعداد الأوامر الفرعية المنظمة للعمل بها.

الهدف الإجرائى Objective:

١٢-٤ : زيادة الفاعلية للمستويات التنفيذية فى القدرة على تطبيق القوانين والقرارات على كافة المستويات.

المستهدف Target:

١-١٢-٤ : تفعيل القوانين والقرارات المرتبطة بمبدأ اللامركزية لدعم المؤسسة التعليمية.

٢-١٢-٤ : التغلب على تنوع تفاسير القرارات الوزارية بحيث لا تحتل أكثر من تفسير.

المكون الثالث: تطوير الإدارة المالية

الهدف الإجرائى Objective:

١٣-٤ : دعم القدرة المؤسسية لوزارة التربية والتعليم فى الشؤون المالية والإدارية.

المستهدف Target:

١-١٣-٤ : دعم القدرة المؤسسية لديوان الوزارة فى وضع السياسات وتحديد الأولويات وإعداد الميزانيات، خاصة ميزانيات

الاستثمار لقطاع التعليم بالكامل (راجع الهدف رقم ١-٤)

٢-١٣-٤ : دعم القدرة المؤسسية لأداء الأدوار والمسئوليات المالية على مستوى المديرية، الإدارة، المدرسة.

الهدف الإجرائى Objective:

١٤-٤ : بناء المعايير والنظم التى يمكن من خلالها ربط الموازنة بالأداء من خلال خطة تحسين المدرسة.

المستهدف Target:

١-١٤-٤ : تفعيل دور المدارس والإدارات والمديريات التعليمية فى إعداد وتنفيذ خطة التحسين فى ضوء السياسة والأهداف

الخاصة لكل من المستويات السابقة وفقا للسياسة والخطة العامة للوزارة.

الهدف الإجرائى Objective:

١٥-٤ : وضع نظام مؤسسى للامركزية المالية على مستوى المدرسة وربط الاعتماد التربوى للمدرسة بالأداء المالى.

المستهدف Target:

١-١٥-٤ : إعداد موازنة لإدارة عمليات دعم الجودة وخطة تحسين المدرسة.

٢-١٥-٤ : تضمين الأداء المالى على مستوى المدرسة فى المعايير القومية ووضع موازنة لخطة تحسين المدرسة.

أهداف وأنشطة برنامج التأهيل المؤسسي للمركزية المكون الأول: التطوير التنظيمي والهيكل

مستوى التنفيذ	الإطار الزمني					الأنشطة	المستهدفات	الأهداف
	١١/٢٠١١	١١/٢٠١٠	١٠/٢٠٠٩	١٠/٢٠٠٨	١٠/٢٠٠٧			
<ul style="list-style-type: none"> ● الإدارة العامة للتعليم والترتيب ● الإدارات المعنية 						<p>٤-١-١ تشكيل لجنة للقيام بالمهام التالية:</p> <p>١- مراجعة الهيكل التنظيمي الحالي وتحديد الكيانات ذات الصلة على مستوى ديوان الوزارة / المديريات / الإدارات / المدارس).</p> <p>٢- مراجعة المهام الوظيفية وطاقات الوصف الوظيفي.</p> <p>٣- مراجعة القرارات واللوائح ذات الصلة.</p> <p>٤- إعداد اقتراح لدمج وتوحيد المهام ذات الصلة.</p> <p>٥- بلورة المقترح كجزء أساسي من عملية إعادة هيكلة الديوان العام (المديريات / الإدارات / المدارس).</p> <p>٦- إعداد المهام الوظيفية وطاقات الوصف الوظيفي بالمشاركة مع المعنيين من الوزارة.</p> <p>٧- تقييم التكلفة المطلوبة من حيث الدرجات الممولة والجوانب الأخرى.</p> <p>٨- عرض المقترح على مستوى مناص القرار بالوزارة.</p> <p>٩- تقديم المقترح لجهات الاختصاص خارج الوزارة للاعتماد.</p>	<p>٤-١-١ دمج الكيانات ذات الصلة بموضوعات التخطيط الاستراتيجي وصنع السياسات والتعاون والتمويل الدولي في قطاع ذي مسؤوليات وهيكل واضح وعناصر تنظيمية داعمة على مستوى المديريات (الإدارة المركزية للتخطيط التربوي). الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة. إدارة الموارد. إدارات التخطيط بقضايا التعليم العام والنفى - وحدة التخطيط والسياسات في الهيئة العامة للأبنية) (راجع المستهدف رقم ١٠.١٢.١)</p>	<p>٤-١-٢ إعادة هيكلة الأجهزة المساندة وتوحيد الأدوار المتوقعة من تلك الأجهزة خلال الفترات القادمة، (المركز القومي للاحتياجات والتقويم التربوي - إعادة هيكلة المراكز والأجهزة المساندة</p>
						<p>٤-١-١ (ب) تطبيق الخطة التنفيذية</p> <p>٤-١-٢ (أ) تشكيل لجنة للقيام بالمهام التالية:</p> <p>١- مراجعة القرارات المنشئة للكيانات ذات الصلة.</p> <p>٢- مراجعة المهام الوظيفية والهيكل الداخلي وعلاقتها العالية بعمليات صنع السياسات والتخطيط.</p> <p>٣- إعداد مقترح لتطوير الهيكل والمهام وتحديد وتسمية علاقة عمليات البحوث التربوية بصنع السياسات والتخطيط بمشاركة المعنيين.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ● الإدارة العامة للتعليم والترتيب ● الأجهزة ذات الصلة كل في مجال اختصاصه 								

مستوى التنفيذ	الإطار الزمني				الأنشطة	المستهدفات	الأهداف
	٨/٠٧	٩/٠٧	١٠/٠٧	١١/٠٧			
					<p>٤- تقديم مسودة المقترح للمتعنيين لإبداء الرأي والمشاركة في تعديله.</p> <p>٥- تقديم المقترح لمستوى صناع القرار بالوزارة لإبداء الرأي.</p> <p>٦- بلورة المقترح كجزء من عملية إعادة هيكلة ديوان عام الوزارة وتطوير دورها في منظومة التربية والتعليم.</p> <p>٧- تقديم المقترح لهجات الاختصاص الإدارية للاعتقاد.</p> <p>٤-٢-١ (ب) تطبيق الخطة التنفيذية</p>	<p>المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية - مركز تطوير المناهج والمواد التعليمية - الهيئة العامة للأبنية التعليمية - مركز تعليم الكبار بمرس اللبان)</p>	
					<p>٤-٣-١ دمج ما يتعلق بالبنية التحتية للكيانات العاملة في مجال تكنولوجيا التعليم بالوزارة (مركز التطوير والتطوير وفروعه في المديريات والإدارات - الإدارة العامة للكمبيوتر التعليمي - مراكز سوزان مبارك) في كيان واحد مسئول عن إدارة العمل والتطوير والصيانة والدعم الفني</p> <p>٤-٣-٢ دمج الكيانات العاملة في مجال نظم المعلومات (الإدارة العامة للمعلومات والأحصاء والحاسب - مركز التطوير التكنولوجي) في كيان واحد يحقق وحدة نظم المعلومات وكما أنها على مستوى كل من الوزارة والمديرية</p> <p>٤-٣-٣ دمج الكيانات العاملة في مجال توظيف التكنولوجيا وتطبيقاتها في العملية التعليمية (إدارة تكنولوجيا التعليم بمركز التطوير التكنولوجي - الإدارة العامة للكمبيوتر التعليمي -</p>	<p>٤-٣ إعادة هيكلة ودمج الكيانات العاملة في مجال التكنولوجيا ونظم المعلومات (راجع الفصل الخاص بتكنولوجيا التعليم وإدارة الموارد)</p>	

مستوى التنفيذ	الإطار الزمني					الأنشطة	المستهدفات	الأهداف	
	١١/٨	١١/١٠	٢٠/١٠	٢٠/٩	٢٠/٨				
<ul style="list-style-type: none"> ● الإدارة العامة للتعليم والترتيب ● قطاعات التعليم العام والتعليم الفني والخدمات ● الكيانات المعنية كل في مجال اختصاصه 						<p>٤-٧-٢٠ (١) تشكيل لجنة للقيام بالمهام التالية:</p> <p>١- مراجعة القرارات المتخذة لهذه الكيانات</p> <p>٢- مراجعة المهام الوظيفية وبطاقات الوصف الوظيفي في ضوء الاختصاصات والمسئوليات الجديدة</p> <p>٣- إعداد مقترح من عملية إعادة الهيكلة والاختصاصات والمهام الوظيفية وتطوير دورها في منظومة التربية والتعليم، وآخر عن الأسلوب الأمثل لنشر المادة العلمية التربوية</p> <p>٤- تسبيق العلاقة بين الكيانات العاملة في مجال تطوير المناهج والمواد التعليمية والكيان المتوط بعمليات التكنولوجيا وتطبيقاتها في العملية التعليمية بمشاركة المعنيين.</p> <p>٥- تقديم مسودة المقترحات للمعنيين لإبداء الرأي</p> <p>٦- تقديم المقترحات لمستوى صنع القرار بالوزارة لإبداء الرأي</p> <p>٧- بلورة مقترح إعادة الهيكلة كجزء من عملية إعادة هيكلة ديوان عام الوزارة وتطوير دورها في منظومة التربية والتعليم</p> <p>٨- تقديم المقترحات لجهات الاختصاص الإدارية للاعتقاد</p>	<p>٤-٧-٢٠ (ب) تطبيق الخطة التنفيذية</p> <p>٤-٨-٢٠ (١) تشكيل لجنة للقيام بالمهام التالية:</p> <p>١- مراجعة القرارات المتخذة لهذا الكيان والكيانات ذات الصلة.</p> <p>٢- مراجعة الاختصاصات والمسئوليات بهدف تعظيم دور الإعلام في تكوين رأي عام داعم ومؤيد للسياسة التعليمية.</p> <p>٣- مراجعة المهام الوظيفية وبطاقات الوصف الوظيفي في ضوء الاختصاصات والمسئوليات الجديدة.</p> <p>٤- إعداد مقترح إعادة الهيكلة والاختصاصات والمهام الوظيفية وتطوير دورها في منظومة التربية والتعليم.</p> <p>٥- تقديم مسودة المقترح للمعنيين بالأمر لإبداء الرأي.</p> <p>٦- تقديم المقترح لمستوى صنع القرار بالوزارة لإبداء الرأي.</p>	<p>٤-٧-٢٠ إعادة هيكلة ودمج (مركز تطوير المناهج - الإدارات العاملة في تكنولوجيا التعليم بمركز التطوير التكنولوجي - مستشارو المواد - إدارة الكمبيوتر التعليمي - الوسائل التعليمية - مراكز سوزان مبارك) بها يحقق تكامل المحتوى والتكنولوجيا (راجع المستهدف رقم ٤-٣-٢٠)</p> <p>٤-٧-٢٠ إعادة هيكلة العلاقة بين مركز تطوير المناهج و المواد التعليمية والمركز القومي للاختصاصات والتدريب التربوي بما يحقق التكامل بين التكوين، والمحتوى، والتكنولوجيا</p> <p>٤-٧-٢٠ وضع الأسلوب الأمثل لنشر المادة العلمية التربوية (المحتوى) بطرق مختلفة.</p>	<p>٤-٨-٢٠ دعم القدرة المؤسسية لوزارة التربية والتعليم في مجالات العلاقات العامة والإعلام</p>

مستوى التنفيذ	الإطار الزمني					الأنشطة	المستهدفات	الأهداف
	١١/٨١	١٠/١١	١٠/٠٦	٠٩/٠٩	٠٨/٠٨			
						٧- بلورة المقترح كجزء من عملية إعادة هيكلة ديوان عام الوزارة وتطوير دورها في منظومة التربية والتعليم. ٨- تقديم المقترح لجهات الاختصاص الإدارية للاعتماد ٨-٤-١ (ب) تطبيق الخطة التنفيذية		
						٤-١-٩ (١) تشكيل لجنة للقيام بالمهام التالية: ١- إعادة النظر في القرار الوزاري رقم ٢٥٠ لسنة ٢٠٠٥ الخاص بالإدارة المدرسية ٢- إعادة هيكلة المدرسة مع توضيح اختصاصات واضحة وصريحة لكل مستوى إداري ٣- إعادة صياغة القرار المنظم للهيكل التنظيمي واعتمادها من السلطة المختصة	٤-١-٩ تطوير الهيكل التنظيمي للمدرسة بما يحقق اللامركزية. (راجع الهدف رقم ١٢-١٥). ودعم القدرة المؤسسية لوحدات الجودة والتدريب بالمدرسة (تقوم بعمل المتابعة والتقييم وإدارة عملية التدريب داخل المدرسة) راجع المستهدف رقم (١١-٣-٤)، ونظم تطوير المعامل والمكتبات وقنوات الاتصال بين المدارس والمجتمع.	٤-٩ دعم الإدارة المتمركزة على المدرسة (المدرسة كوحدة تنظيمية)
						٤-١-٩ (١) تشكيل لجنة للقيام بالمهام التالية: ١- إعداد برامج تدريبية متخصصة في الشؤون الإدارية وشؤون العاملين والتاسيق لتنمية مهاراتهم في تطبيق وتنفيذ القرارات والنوع ٢- بناء قدرات العاملين في الشؤون الإدارية وشؤون العاملين والتاسيق ٣- إعداد دليل عمل إجرائي للقرارات الإدارية والنوع المنظمة للعمل داخل المدارس	٤-١-١٠ إعادة النظر في القرارات والنوع والقواعد والتعليمات المنظمة للعمليات الإدارية بما يحقق اللامركزية على مستوى المدرسة	٤-١ تطوير منظومة التوجه الإداري على المستويات التنفيذية
						٤-١-١٠ (ب) تطبيق الخطة التنفيذية		
						● إدارات التدريب بالمديرية مع الأجهزة المعنية (مديريات التعليم والإدارة - إدارات التطوير) ● الجهاز المركزي للتعليم والإدارة ● الشؤون المالية والإدارية - المديرية		

المكون الثاني: اللامركزية الإدارية

مستوى التنفيذ	الإطار الزمني					الأنشطة	المستهدفات	الأهداف
	٨٠/٧٠	٩٠/٨٠	١٠٠/٧٠	١١٠/٦٠	١٢٠/٥٠			
مدير المدرسة ومجلس الأمناء وحدة الجودة والتدريب بالمدرسة موجهة المعادة مدير المدرسة (إدارة المدرسة)						<p>٤-١-١-١ تشكيل لجنة القيام بالمهام التالية:</p> <p>١- تفعيل قرار مجلس الأمناء الخاص بأحقية المدرسة في التعاقد لسد العجز</p> <p>٢- تدريبات تحويلية للوظائف التي بها زيادات</p> <p>٣- تفعيل القرار الخاص بتحديد أحقية الوكلاء والنظار للقرار (٢٥١) لسنة ٢٠٠٥ بشأن نصاب الحصص الأسبوعية</p> <p>٤-١-١-١ (ب) تطبيق الخطة التنفيذية</p> <p>٤-٢-١-١ (أ) تشكيل لجنة القيام بالمهام التالية:</p> <p>١- إعداد لائحة داخلية للمدرسة</p> <p>٢- تحديد المهام التي يمكن التفويض فيها</p> <p>٣- تفعيل دور الحكومة الإلكترونية بالممارس بإعداد قاعدة بيانات للمدرسة</p> <p>٤-٢-١-١ (ب) تطبيق الخطة التنفيذية</p>	<p>٤-١-١-١ دعم صلاحية المدارس في تحديد الاحتياجات التدريسية.</p> <p>٤-٢-١-١ دعم صلاحية الإدارة المدرسية بحيث تتمكن المدارس من إعداد الأوامر الفرعية المنظمة للعمل بها.</p>	<p>٤-١-١-١ زيادة القاعدية للمستويات التنفيذية في القدرة على تطبيق القوانين والقرارات على كافة المستويات.</p>
فرقة قيادة التطوير بالمدرسة ممثل الحكومة الإلكترونية						<p>٤-١-١-٢ (أ) تشكيل لجنة القيام بالمهام التالية:</p> <p>١- تفعيل وإعادة صياغة القرارات الوزارية المتعلقة بوظائف الإدارة المدرسية (٢٥١، ٢٥٢، ٢٥٣ لسنة ٢٠٠٥، ٢١٢ لسنة ١٩٨٧)</p> <p>٢- إعادة النظر في المادة ٨ من القانون ٤٧ لسنة ٧٨ والمادة ٩٣ من اللائحة التنفيذية من القانون ٤٣ لسنة ١٩٧٩ والتي تنص على أن المديرية وحدة مستقلة بذاتها تضع هيكلها التنظيمي واختصاصاتها وطاقات الوصف الوظيفي بعد اعتمادها من المحافظ والجهاز المركزي للتخطيط والإدارة، بحيث تنقل الاختصاص مستوى الإدارة والمدرسة في إطار معايير إدارية تضعها الوزارة بالتنسيق مع الوزارات والأجهزة المعنية.</p> <p>٤-١-١-٢ (ب) تطبيق الخطة التنفيذية</p>	<p>٤-١-١-٢ تفعيل القوانين والقرارات المرتبطة بمبدأ اللامركزية لدعم المؤسسة التعليمية.</p>	<p>٤-١-١-٢ زيادة القاعدية للمستويات التنفيذية في القدرة على تطبيق القوانين والقرارات على كافة المستويات.</p>
الإدارة التعليمية المديرية التعليمية						<p>٤-٢-١-٢ (أ) تشكيل لجنة القيام بالمهام التالية:</p> <p>١- تحديد الجهة المسؤولة عن تفسير القرارات الوزارية</p> <p>٢- وضع اختصاصات واضحة ومحددة لهذه الجهة</p> <p>٣- وضع بطاقات الوصف الوظيفي للعاملين بهذه الجهة بحيث تشمل على مهام تفسير القرارات</p> <p>٤- تدريب الكوادر العاملة بهذه الجهة على تفسير القرارات وإصدار مذكرات تنفيذية لكل قرار</p>	<p>٤-٢-١-٢ التغلب على تنوع تفسير القرارات الوزارية بحيث لا تحتمل أكثر من تفسير</p>	

مستوى التنفيذ	الإطار الزمني				الأنشطة	المستهدفات	الأهداف
	٢٠٠٨/٠٩	٢٠٠٩/١٠	٢٠١٠/١١	٢٠١١/١٢			
الوزارة المديرية					٥- وضع آلية للوصول إلى التفسير النهائي للقرار وهي (إصدار مسودة مذكرة تنفيذية للقرار يتم العمل بها لمدة ثلاثة أشهر - استقبال التغذية الراجعة من المديرية حول القرار الوزاري - تعديل المذكرة التنفيذية وإصدارها بشكها النهائي) ٢-١-٢-٤ (ب) تطبيق الخطة التنفيذية		

المكون الثالث: تطوير الأداء المالي

					٤-١-١-٢ (١) تشكيل لجنة للقيام بالمهام التالية: ١- إعداد كوادز قادرة على وضع السياسات وتحديد الأولويات وإعداد العيزانيات ٢- وضع آلية لتحديد أولويات الخطة والحصول على موافقة الوزير على هذه الأولويات ٣- إنشاء وحدة للمراجعة والتدقيق الإداري Audit Management Unit ١-٢-٤ (ب) تطبيق الخطة التنفيذية	٤-١-٣-٤ دعم القدرة المؤسسية لديوان الوزارة في وضع السياسات وتحديد الأولويات وإعداد العيزانيات، خاصة ميزانيات الاستثمار لقطاع التعليم بالكامل (راجع الهدف رقم ٤-١)	٤-١-٣-٤ دعم القدرة المؤسسية لأداء الأدوار والمسؤوليات المالية على مستوى المديرية، والإدارة، والمدرسة	
					٤-١-٢-٤ (٢) تشكيل لجنة للقيام بالمهام التالية: ١- وضع اختصاصات واضحة ومحددة تعبر عن سياسة الوزارة نحو اللامركزية المالية والإدارية على مستوى (المدرسة - الإدارة - المديرية) ٢- إعداد بطاقات الوصف الوظيفي وفقا للاختصاصات المحددة وتقديم المقترح ٣- بلورة المقترح في إطار عملية إعادة هيكلة ديوان عام الوزارة وتطوير دوره في منظومة التربية والتعليم ٢-١-٢-٤ (ب) تطبيق الخطة التنفيذية	٤-١-٣-٤ دعم دور المدارس والإدارات والمديرية التعليمية في إعداد وتنفيذ خطة التحسين في ضوء السياسة والأهداف الخاصة لكل من المستويات السابقة بما يتواءم مع السياسة والخطة العامة للوزارة	٤-١-٤-٤ بناء المعايير والنظم التي يمكن من خلالها ربط الموازنة بالأداء	
الوزارة المديرية الإدارات					٤-١-٤-٤ (١) تشكيل لجنة للقيام بالمهام التالية: ١- إعداد أداة ونماذج لكل من الخطة ومشروع الموازنة والقوانين والقرارات المنظمة لإعداد كل منهما ٢- التعريف بتلك القوانين ودراساتها وإعادة تدويرها والاتفاق على أنها تتناسب مع كل ظروف التشغيل الحالية. ٣- إعادة صياغة المتعارض والمتداخل والموقوف وغير المستخدم منها لجعله أكثر فاعلية.			

مستوى التنفيذ	الإطار الزمني					الأنشطة	المستهدفات	الأهداف
	٢٠١٨	٢٠١٩	٢٠٢٠	٢٠٢١	٢٠٢٢			
						<p>٤- تأهيلها بإضفاء الشرعية عليها من خلال الجهات التشريعية ذات الصلة.</p> <p>٥- استخدام هذه الأداة في التدريبات التي سوف يتم الإشارة إليها كمادة علمية.</p>		
						<p>٤-١-٤ (ب) تطبيق الخطة التنفيذية</p>		
						<p>٤-١-٥ (أ) تشكيل لجنة للقيام بالمهام التالية:</p> <p>١- مراجعة القرارات واللوائح ذات الصلة التي تحدد أوجه الصرف على مستوى المدرسة</p> <p>٢- إعداد لائحة جديدة تمكن المدرسة من إعداد موازنة وميزانية وحساب ختامى مقترن بخطة تحسين المدرسة</p> <p>٣- تعديل القرارات مع الجهات المعنية (وزارة المالية - الجهاز المركزي للمحاسبات) بما يمكن المدارس من الصرف في ضوء الخطة والموازنة</p> <p>٤- تعديل القرارات واللوائح المنظمة للعمل في الإدارة والمديرية التعليمية والوزارة بما يتناسب مع خطة تحسين المدرسة</p> <p>٥- تعديل الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالإدرات ذات الصلة (التخطيط والموازنة) على مستوى الإدارة والمديرية والوزارة</p> <p>٦- إعادة تأهيل الكوادر الخاصة بالتخطيط والموازنة على مستوى المدرسة والإدارة والمديرية والوزارة</p> <p>٧- إعداد الدلائل المرجعية المعتمدة الخاصة بتفعيل هذه المهام على مستوى المدرسة والإدارة والمديرية والوزارة</p>		
						<p>٤-١-٥ (ب) تطبيق الخطة التنفيذية</p>		
						<p>٤-١-٥ (أ) تشكيل لجنة للقيام بالمهام التالية:</p> <p>١- التعاون مع اللجنة المنوطة بالمعايير القومية للتعليم</p> <p>٢- إعداد مقترح لنص الفقرات ذات الصلة لإضافتها للمعايير القومية للتعليم</p> <p>٣- متابعة النقاش مع اللجنة لعين الاتفاق على النص النهائي</p> <p>٤-١-٥ (ب) تطبيق الخطة التنفيذية</p>	<p>٤-١-٥ (أ) تضمين الأداء العالى على مستوى المدرسة بالمعايير القومية ووضع موازنة لخطة تحسين المدرسة.</p>	

الإطار المنطقي لبرنامج التأسيس للمركزية المكون الأول : التطوير التنظيمي والهيكلي

الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر (٢٠٠٧/٢٠٠٨ - ٢٠١١/٢٠١٢)

الاقتراحات الأساسية	وسائل التحقق	مؤشرات الأداء	ملخص البرنامج
<ul style="list-style-type: none"> - موافقة السلطة المختصة على مشروع الهيكل المقترح 	<ul style="list-style-type: none"> - وجود قطاع جديد للتخطيط الاستراتيجي وصنع السياسات ضمن الهيكل التنظيمي الجديد 	<ul style="list-style-type: none"> - وضع هيكل تنظيمي مقترح وعرضه على السلطة المختصة 	<ul style="list-style-type: none"> الهدف الإجرائي (١) دعم القدرة المؤسسية للوزارة في مجال السياسات والتخطيط الاستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> - دمج وإعادة هيكلة بعض الكيانات الموجودة والموازنة الأخرى بهيكل الوزارة والمعتمدة فقط على قرارات وزارية في إنشائها - الاتفاق وعدم وجود ازدواجية في المهام والاختصاصات لهذه الكيانات 	<ul style="list-style-type: none"> - إعداد مشروع بالمقترح وعرضه على السلطة المختصة - إصدار مشروع بالمقترح وعرضه على السلطة المختصة - صدور القرارات الخاصة بالمشروع من جهة الاختصاص الخارجية 	<ul style="list-style-type: none"> - إصدار قرارات جديدة لتشكيل الهيكل المقترح - إنشاء القطاع الجديد 	<ul style="list-style-type: none"> الهدف الإجرائي (١) إعادة هيكلة المراكز والهيئات المساندة المستهدفة (١) ● إعادة هيكلة الأجهزة المساندة وتحديد الأدوار المتوقعة من تلك الأجهزة خلال الفترة القادمة (المركز القومي للاحتياجات والتقييم التربوي - المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية - مركز تطوير المناهج والمواد التعليمية - الهيئة العامة للأبنية التعليمية - مركز تعليم الكبار بسرس الليان).
<ul style="list-style-type: none"> - موافقة السلطة المختصة على المشروع. 	<ul style="list-style-type: none"> - إعداد مشروع بالمقترح وعرضه على السلطة المختصة 	<ul style="list-style-type: none"> - وضع هيكل تنظيمي مقترح وعرضه على السلطة المختصة 	<ul style="list-style-type: none"> الهدف الإجرائي (٣) إعادة هيكلة ودفع الكيانات العاملة في مجال التكنولوجيا ونظم المعلومات (راجع الفصل الخاص بالإصلاح الشامل للمناهج وتكنولوجيا التعليم)

الاقتراحات الأساسية	وسائل التحقق	مؤشرات الأداء	ملخص البرنامج
<ul style="list-style-type: none"> - مدمج وإعادة هيكلة بعض الكيانات غير الرسمية الموجودة موازية هيكل الوزارة - قرارات وزارية - الاتفاق وعدم وجود ازدواجية في المهام - والاختصاصات لهذه الكيانات . 	<ul style="list-style-type: none"> - اعتماد السلطة المختصة للمشروع - صدور القرارات الخاصة بالمشروع من جهة الاختصاص الخارجية 	<ul style="list-style-type: none"> - وضع هيكل تنظيمي مقترح وعرضه على السلطة المختصة - إصدار قرارات جديدة لتشكيل الهيكل المقترح 	<p>المستهدفه: (٤، ٣، ٢، ١)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● مدمج ما يتعلق بالبنية التحتية للكيانات العاملة في مجال تكنولوجيا التعليم بالوزارة (مركز التطوير التكنولوجي وفروعه في المديريات والإدارات - الإدارة العامة للكمبيوتر التعليمي - مراكز سوزان مبارك) هي كيان واحد مسئول عن إدارة العمل والتطوير والصيانة والدعم الفني ● دمج الكيانات العاملة في مجال نظم المعلومات (الإدارة العامة للمعلومات والأحصاء والحاسب الآلي - مركز التطوير التكنولوجي) في كيان واحد يحقق وحدة نظم المعلومات وكفاءتها على مستوى كل من الوزارة والمديرية ● دمج الكيانات العاملة في مجال توظيف التكنولوجيا وتطبيقاتها في العملية التعليمية (إدارة تكنولوجيا التعليم بمركز التطوير التكنولوجي - الإدارة العامة للكمبيوتر التعليمي - الإدارة العامة للوسائل التعليمية - مراكز سوزان مبارك) مع باقي عناصر إنتاج المنهج بما يحقق تكامل الوظيفة التعليمية والتكنولوجية كوسيلة للتطوير (راجع المستهدف رقم ٧-٤-١) ● نقل تبعية مراكز التطوير التكنولوجي بالمحافظات (تتبع حالياً مركز التطوير التكنولوجي بالديوان العام) إلى المديريات التعليمية.
<ul style="list-style-type: none"> - موافقة السلطة المختصة على المشروع . - دمج وإعادة هيكلة بعض الكيانات غير الرسمية الموجودة موازية لهيكل الوزارة - قرارات وزارية - الاتفاق وعدم وجود ازدواجية في المهام والاختصاصات لهذه الكيانات . 	<ul style="list-style-type: none"> - اعتماد السلطة المختصة للمشروع - صدور القرارات الخاصة بالمشروع من جهة الاختصاص الخارجية 	<ul style="list-style-type: none"> - وضع هيكل تنظيمي مقترح وعرضه على السلطة المختصة - إصدار قرارات جديدة - وجود الكيانات الجديدة في الهيكل التنظيمي 	<p>الهدف الإجرائي: (٤)</p> <p>دعم القدرة المؤسسية لوزارة التربية والتعليم في مجال متابعة وتقييم الأداء وفقاً للمعايير ومؤشرات الجودة</p> <p>المستهدفه: (١)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● دمج الكيانات ذات الصلة بعمليات المتابعة والتقييم للأداء المؤسسي على كافة المستويات (الوزارة - المديرية - الإدارة) في إطار برنامجي المتابعة والتقييم، الموارد البشرية كما يلي: - بناء قطاع الجودة على المستوى المركزي - بناء الإدارة العامة للجودة على مستوى المديرية - بناء قسم الجودة على مستوى الإدارة - بناء وحدة الجودة والتدريب على مستوى المدرسة <p>الهدف الإجرائي: (٥)</p> <p>دعم القدرة المؤسسية للكيانات العاملة في قطاع التعليم ومهمهم في قطاع واحد له أدوار ومسؤوليات تدعم الإصلاح في اتجاه الجودة واللامركزية</p>

الاقتراحات الأساسية	وسائل التحقق	مؤشرات الأداء	ملخص البرنامج
<p>- دمج وإعادة هيكلة بعض الكليات غير الرسمية الموجودة موزاة لهيكل الوزارة بقرارات وزارية</p> <p>- الاتفاق وعدم وجود ازواجية في المهام والاختصاصات لهذه الكليات.</p>	<p>- اعتماد السلطة المختصة للمشروع</p> <p>- صدور القرارات الخاصة بالمشروع من جهة الاختصاص الخارجية</p>	<p>- إصدار قرارات جديدة لإنشاء القطاع الجديد</p>	<p>(١) المستهدف: دمج الكليات ذات الصلة بمجالات التعليم (عام - خاص - تجريبية - مجتمعي - جمعيات أهلية - فني - التعليم والتدريب المهني) والخدمات التعليمية والأنشطة الطلابية (التربية الاجتماعية - الصحافة - المسرح - المكتبات - التربية الرياضية والعسكرية والكشافية - الأمتحانات - المتحف التعليمي ومكتبة الوثائق - التربية النفسية) في قطاع واحد ذي مسئوليات وهيكل واضح وعناصر تنظيمية داعمة على مستوى الديوان العام، وإعادة هيكلة هذه الكليات على مستوى المديرية والإدارات التعليمية في ضوء اللامركزية</p>
<p>- موافقة السلطة المختصة على المشروع</p>	<p>- إعداد مشروع بالمشروع وعرضه على السلطة المختصة</p>	<p>- وضع هيكل تنظيمي مقترح وعرضه على السلطة المختصة</p>	<p>(٢) الهدف الإجرائي: دعم مراكز التدريب بالمحافظات لإدارتها في إطار خطة وسياسات الوزارة والمحافظات (وفقا للفصل رقم ٨ الخاص بالموارد البشرية والتنمية المهنية).</p>
<p>- موافقة السلطة المختصة على المشروع</p>	<p>- إعداد مشروع بالمشروع وعرضه على السلطة المختصة</p>	<p>- إصدار قرارات جديدة لتنظيم تبعية مراكز التدريب إلى المديرية</p>	<p>(١) المستهدف: نقل تبعية مراكز التدريب التابعة للإدارة المركزية للتدريب إلى إدارة الموارد البشرية على مستوى المديرية (مقترح إنشاؤها وتبعية قطاع الموارد البشرية على مستوى الوزارة المقترح إنشاؤه أيضا).</p>
<p>- موافقة السلطة المختصة على المشروع</p>	<p>- إعداد مشروع بالمشروع وعرضه على السلطة المختصة</p>	<p>- وضع هيكل تنظيمي مقترح وعرضه على السلطة المختصة</p> <p>- إصدار قرارات جديدة لإعادة هيكلة المراكز</p> <p>- مسئوليات واضحة ومحددة</p>	<p>(٧) الهدف الإجرائي: دعم عملية تطوير المناهج وإنتاج المواد التعليمية</p> <p>(٨) المستهدف: إعادة هيكلة وتكولوجيا التعليم بمرکز التطوير للتكولوجي - مراكز سوزان مبارك بما يحقق تكامل المحتوى ومستشارو المواد - إدارة الكمبيوتر التعليمي - الوسائل التعليمية - مراكز سوزان مبارك بما يحقق تكامل المحتوى والتكولوجيا</p>
<p>- موافقة السلطة المختصة على المشروع</p>	<p>- إعداد مشروع بالمشروع وعرضه على السلطة المختصة</p>	<p>- وضع هيكل تنظيمي مقترح وعرضه على السلطة المختصة</p> <p>- زيادة عدد الأشخاص الذين يساندون السياسات التعليمية الجديدة</p> <p>- عدد الأفراد المدربين القادرين على دعم الإدارة المدرسية</p>	<p>(٨) الهدف الإجرائي: دعم القدرة المؤسسية لوزارة التربية والتعليم في مجالات العلاقات العامة والإعلام</p> <p>(١) المستهدف: زيادة قدرة وقابلية العلاقات العامة مع التركيز على الإعلام كوسيلة لتكون رأى عام داعم ومؤيد للسياسة التعليمية</p>

الاقتراضات الأساسية	وسائل المتابعة	مؤشرات الأداء	ملخص البرنامج
	- إعداد مشروع بالمتقن وعرضه على السلطة المختصة	- وضع هيكل تنظيمي مقترح وعرضه على السلطة المختصة	الهدف الإجرائي: (٩) دعم الإدارة المتمركزة على المدرسة (المدرسة كوحدة تنظيمية).
- موافقة السلطة المختصة على المشروع	- إعداد مشروع بالمتقن وعرضه على السلطة المختصة	- القرارات الوزارية الجديدة التي تطور الهيكل التنظيمي للمدرسة - أعضاء مجلس الأمناء المشاركون في إدارة المدرسة	المستهدف: (١) تطوير الهيكل التنظيمي للمدرسة بما يحقق اللامركزية، راجع الهدف رقم ١١-٦-١٥ ، ودعم القدرة المؤسسية لوحدة المتابعة والتقييم بالمدرسة (تقوم بعمل المتابعة والتقييم وإدارة عملية التدريب داخل المدرسة) [راجع المستهدف رقم (١١-٦-٤)] ونظم تطوير المعامل والمكاتب وقنوات الاتصال بين المدارس والمجتمع

المكون الثاني: الالامركزية الإدارية

الاقتراضات الأساسية	وسائل المتابعة	مؤشرات الأداء	ملخص البرنامج
			الهدف الإجرائي: (١٠) تطوير منظومة التوجيه الإداري على المستويات التنفيذية
- توفير الموارد المالية اللازمة	- تنفيذ برامج التدريب وإخطار الجهات المعنية بالنتائج	- أفراد المدربون تدريباً جيداً	المستهدف: (١) إعادة النظر في القرارات والوائح والقواعد والتعليمات المنظمة للمهام الإدارية بما يحقق اللامركزية على مستوى المدرسة
- توفير البيانات اللازمة	- طبع وإصدار الدليل	- قرارات وزارية إدارية جديدة وقواعد تنظم العمل داخل المدرسة - عدد الأفراد المدربين تدريباً جيداً على مستوى المدرسة	الهدف الإجرائي: (١١) دعم السلطات الإدارية للمدارس.
- توافر الموارد المالية العالية - وجود كوار ذات كفاءة في التخصصات المطلوبة	- الإعلان عن الوظائف التي بها عجز واجراء التعاقد	- الأداء المرتفع لإدارة المدرسة	المستهدف: (١) دعم صلاحية المدارس في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- موافقة ورغبة العامل في التحويل لوظيفة أخرى	- تفعيل القرار الخاص بنسب الحصر الأسبوعية للوكلاء والقطار - إعداد الكوادر اللازمة لسد العجز	- عدد الأفراد المدربين تدريباً جيداً	المستهدف: (٢) دعم صلاحية الإدارة المدرسية بحيث تتمكن المدارس من إعداد الأوامر الفرعية المنظمة للعمل بها.
- موافقة الجهات المعنية - الاتفاق مع اللوائح والقوانين - تسهيل الحصول على البيانات اللازمة لإنشاء قاعدة البيانات.	- اعتماد اللائحة الداخلية للمدرسة - تحديد المهام وتفعيلها - وجود قاعدة بيانات شاملة		

الاقتراضات الأساسية	وسائل التحقق	مؤشرات الأداء	ملخص البرناج
<ul style="list-style-type: none"> - منح سلطات أكبر وتدريب القائمين على التنفيذ - التأكد من وصول القرارات لبعض المدارس - موافقة الجهات المعنية الخارجية - توفير الموارد المالية والكادر اللازمة 	<ul style="list-style-type: none"> - تنفيذ القرارات وتفعيلها - إصدار نشرات وكتابات توعية - إصدار الهيكل واعتماده من السلطة المختصة - وضع آلية لتفسير القرارات الوزارية - الموافقة على وصودر بخاقيات الوصف الوظيفي 	<ul style="list-style-type: none"> - عدد الأفراء المدربين تدريباً جيداً - عدد الأفراء المدربين تدريباً جيداً - وجود جهة على مستوى عالٍ قادرة على تفسير القرارات الوزارية - تفسيراً صحيحاً 	<p>الهدف الإجرائي: (١٣) زيادة النفاذية للمستويات التنفيذية في القدرة على تطبيق القوانين والقرارات على كافة المستويات</p> <p>المستهدف: (١) تفعيل القوانين والقرارات المرتبطة ببدء الألامركزية لدعم المؤسسة التعليمية</p> <p>المستهدف: (٢) التغلب على تنوع تفسير القرارات الوزارية بحيث لا تحتل أكثر من تفسير</p>

المكون الثالث: تطوير الأداء المالي

الاقتراضات الأساسية	وسائل التحقق	مؤشرات الأداء	ملخص البرناج
<ul style="list-style-type: none"> - موافقة السلطة المختصة على المشروع - موافقة السلطة المختصة على المشروع 	<ul style="list-style-type: none"> - اعتماد السلطة المختصة للمشروع - وصودر القرارات الخاصة به - اعتماد السلطة المختصة للمشروع - وصودر القرارات الخاصة به 	<ul style="list-style-type: none"> - وضع هيكل تنظيمي مقترح وعرضه على السلطة المختصة - وضع هيكل تنظيمي مقترح وعرضه على السلطة المختصة - وضع هيكل تنظيمي مقترح وعرضه على السلطة المختصة 	<p>الهدف الإجرائي: (١٣) دعم القدرة المؤسسية لوزارة التربية والتعليم في مجالات الشؤون المالية والإدارية</p> <p>المستهدف: (١) دعم القدرة المؤسسية لديوان الوزارة في وضع السياسات وتحديد الأولويات واعتماد الميزانيات، خاصة ميزانيات الاستثمار لتطاع التعليم بالكامل (راجع الهدف رقم ١-٦-١)</p> <p>المستهدف: (٢) دعم القدرة المؤسسية لأداء الأدوار والمسئوليات المالية على مستوى المديرية والإدارة والمدرسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - موافقة السلطة المختصة على المشروع 	<ul style="list-style-type: none"> - بلورة المقترح كجزء من عملية إعادة هيكلة ديوان عام الوزارة وتطوير دورها في منظومة التربية والتعليم - تقديم المقترح لجهات الاختصاص الإدارية للاعتد 	<ul style="list-style-type: none"> - معيار محددة جيداً 	<p>الهدف الإجرائي: (١٤) بناء المعايير والنظم التي يمكن من خلالها ربط الموازنة بالأداء.</p>

الاقتراضات الأساسية	وسائل التحقق	مؤشرات الأداء	ملخص البرنامج
<ul style="list-style-type: none"> - توفير التمويل اللازم - ضرورة الاتفاق مع الوزارات الأخرى 	<ul style="list-style-type: none"> - قياس كفاءة الجهات التي ستتخذ كمنوذج لإعداد خطة ومشروع الموازنة ومدى تفهمهم للتواعد التي أدرجت بالدليل 	<ul style="list-style-type: none"> - عدد الأقران المدربين تدريباً جيداً - وجود خطة تطوير 	<p>المستهدف (١): تعمل دور المدارس والإدارات والمدبريات التعليمية في إعداد وتنفيذ خطة التحسين في ضوء السياسة والأهداف الخاصة لكل من المستويات السابقة بما يتواءم مع السياسة والخطة العامة للوزارة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تعديل القوانين والقرارات القديمة التي تعمل على الحد من تطبيق هذه اللائحة - التغلب على الفكر القديم 	<ul style="list-style-type: none"> - الأداء التجريبي على النماذج التي ستطبق 	<ul style="list-style-type: none"> - عدد الأقران المدربين تدريباً جيداً - معايير الأداء العالي 	<p>الهدف الإجرائي: (١٥) وضع نظام مؤسسي للمركزية العالية على مستوى المدرسة وربط الاعتماد التربوي للمدرسة بالأداء العالي</p>
<ul style="list-style-type: none"> - وجود كوادر ذات كفاءة 	<ul style="list-style-type: none"> - وجود خطة وموازنة لكل مستوى (وأهمها المدرسة) 	<ul style="list-style-type: none"> - عدد الأقران المدربين تدريباً جيداً - وجود خطة تطوير للمدرسة 	<p>المستهدف: (١) تطوير نظم الإدارة المدرسية لتصبح إدارة متمركزة على المدرسة من خلال وضع موازنة لإدارة عمليات دعم الجودة وخطة تحسين المدرسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الموافقة على المعايير 	<ul style="list-style-type: none"> - تضمين معايير الأداء العالي للمدرسة في المعايير القومية للتعليم 	<ul style="list-style-type: none"> - وجود معايير تقييم الأداء العالي للمدرسة 	<p>المستهدف: (٢) تضمين الأداء العالي على مستوى المدرسة بالمعايير القومية ووضع موازنة لخطة تحسين المدرسة.</p>