

إستراتيجية
مكتب التربية العربي لدول الخليج
٢٠٢٠-٢٠١٥هـ - ١٤٤١-١٤٣٦م
(الدليل)



إستراتيجية

مكتب التربية العربي لدول الخليج

١٤٣٦-١٤٤١هـ / ٢٠١٥-٢٠٢٠م

(الدليل)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكرًا لكل جهد رائع،
ولكل رؤية سديدة،
ولكل مشاركة فاعلة.

المحتويات

٩	الملخص التنفيذي
١٣	تقديم
١٥	منهجية إعداد الاستراتيجية
٢٣	نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية
٣١	القضايا الاستراتيجية
٣٧	الملامح الاستراتيجية (الرؤية-الرسالة-القيم المؤسسية)
٤٣	الأهداف الاستراتيجية
٦٣	خطة البرامج ومؤشرات الأداء
٨١	إدارة التغيير ومتطلبات التحول

الملخص التنفيذي

تنفيذا لقرار المؤتمر العام لمكتب التربية العربي لدول الخليج رقم (١١) (المنامة ٣٠ - ٢١ أكتوبر ٢٠١٢ م) ، وتأسيساً على الأهداف العامة لمكتب التربية العربي لدول الخليج الواردة في نظامه الأساسي، قام المكتب بإعداد مشروع الاستراتيجية. وتم عرض الدليل التعريفي بها على الاجتماع الاستثنائي للمؤتمر العام للمكتب (دبي ٢٠١٢/٠٢/٠٦) وبناء على توجيهات وملاحظات أصحاب السمو والمعالي أعضاء المؤتمر العام في اجتماعهم الاستثنائي المشار إليه أعاد المكتب مع المجلس التنفيذي دراسة مشروع الاستراتيجية وتمثل هذه الوثيقة دليلاً تعريفياً يتضمن الخطوط العريضة للاستراتيجية، بما في ذلك منهجية إعدادها، والمراحل التي مرت بها، والنتائج التي تم التوصل إليها من حيث القضايا الرئيسية، والرؤية.

والرسالة، والأهداف الاستراتيجية والمبادرات والبرامج اللازمة لتفعيلها، وخطة التشغيل المقترحة وموازنتها.

وقد مر مشروع تطوير الخطة بعدة مراحل؛ شملت: تحليل البيئة الداخلية، وتحليل البيئة الخارجية، والتحليل الاستراتيجي، وصياغة الملامح الاستراتيجية، وتطوير الخطة التشغيلية، مع تقدير الموازنة المناسبة لها. وتخلل هذه المراحل عقد العديد من الفعاليات والاجتماعات واللقاءات المقننة ومجموعات التركيز التي شارك فيها ما يزيد عن (١٥٠) مشاركاً ومشاركة، بمساهمة فاعلة من أصحاب السمو والمعالي أعضاء المؤتمر العام، وأصحاب السعادة أعضاء المجلس التنفيذي، ونخبة متميزة من التربويين والخبراء من جميع الدول الأعضاء ومن خارجها.

وتبعاً لذلك، تم تحديد التوجهات الاستراتيجية العامة بدءاً بصياغة رؤية للمكتب تقوم على اعتباره عنوان " التميز والريادة في العمل التربوي المشترك "، ورسالة تعرف المكتب على أنه " منظمة تربوية، تسعى إلى دعم التعاون والتنسيق والتكامل بين الدول الأعضاء، وتقديم الدعم والمشورة، ونقل الخبرات والممارسات التربوية المتميزة لتلبية لاحتياجات مجتمع المعرفة، وتمية لقيم المواطنة في الدول الأعضاء ". كما تمت بلورة مجموعة من القيم، التي تحكم عمل المكتب، وفي ضوئها يمارس نشاطاته، ويحقق أهدافه ". عبر قيم حاكمة، هي: التميز، والالتزام، والشفافية، والجودة، والمبادرة، والتشاركية.

وانطلاقاً من الرؤية والرسالة والقيم، أعدت مجموعة من الأهداف الاستراتيجية المترابطة والمتكاملة تمركزت حول: تعزيز التنسيق والتعاون والتكامل بين الدول الأعضاء، و تنمية النشء لتعزيز قيم المواطنة، وتطوير السياسات التعليمية، ونشر أفضل الممارسات، وتطوير تعليم اللغة العربية وتعلمها، وتعزيز دور الأسرة والمجتمع في التعليم، وإبراز دور المكتب بيتاً للخبرة في المجال التربوي، وتعزيز البنية المؤسسية. وتضمنت هذه الأهداف عدداً من المبادرات (٢٣ مبادرة) اشتملت بدورها على مجموعة من البرامج (٩٢ برنامجاً) لتحقيقها.

وارتكز إعداد الاستراتيجية على منهجية استمدت من أبرز النماذج والممارسات العالمية في التقييم لتحديد أبرز نقاط القوة والضعف في البنية المؤسسية للمكتب، وتحليل أبرز التحديات والفرص في البيئة الخارجية، واستخدمت فيها أدوات التحليل الاستراتيجي المتعارف عليها لاستنتاج التوجهات المستقبلية لبرامج المكتب، انكماشاً أو توسعاً، أو تركيزاً، أو تطويراً، واقتراح المبادرات التطويرية.

وفي ضوء تحليل نتائج الأدوات الاستراتيجية إضافة لعوامل البيئة الداخلية (القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتحديات)، تم تحديد أهم القضايا الاستراتيجية، والتي تمحورت حول: كفاية التواصل والتنسيق مع الأجهزة التعليمية، والدور والهوية المؤسسية، وجودة ومواءمة برامج المكتب، وتعميق الأثر لنواتج البرامج الحالية، والتسويق، والحضور الإعلامي والتواصل الاجتماعي، وتطوير البناء المؤسسي، والشراكات الخليجية والإقليمية والدولية، والاستدامة المالية، مع الوقوف على العوامل المؤثرة في كل قضية وتحليلها للخروج بجملة من المبادرات التي تسهم في إيجابية التعامل معها، بحيث تشكل بجملتها الحجر الأساس لتطوير المشاريع والبرامج المناسبة.



تضمنت الخطة التشغيلية (٢٣) مبادرة اشتملت بدورها على (٩٢) برنامجاً وذلك خلال سنوات الخطة التي تمتد حتى عام (٢٠٢٠م)، وسيعمل المجلس التنفيذي على رفع البرامج المقترحة للمؤتمر العام تمهيداً لإقرارها مع مشروع الموازنة التقديرية عند كل دورة مالية.

يكون المكتب في مستوى التطلعات، وقادراً على تحقيق ما هو متوقع منه، فإن أول المتطلبات يكمن في إعادة هيكلة المكتب وأجهزته، ودعمه بالخبرات الخليجية والعالمية، بالإضافة إلى تبني برنامج لإحلال بعض الكفاءات والقدرات.

وقد أظهرت الدراسة أن كلفة التعديلات الهيكلية والبرامجية في الاستراتيجية الجديدة تقتضي رفع سقف اعتماد الموازنة الحالية من الدول الأعضاء من (٦٦,٨٩٢,٠٠٠ ريال) إلى (٨٢,٥٣٧,٤١٩ ريال). مع ملاحظة أنه روعي في تقدير هذه الزيادة الأخذ في الاعتبار الارتفاع في إيرادات المكتب، نتيجة للتحويل الذي ستحدثه الاستراتيجية الجديدة في أعماله.

ولتنفيذ البرامج المتضمنة في المبادرات، أعدت خطة تشغيلية يتم متابعة تنفيذها بناء على مؤشرات أداء وقياسات توفر معلومات مستمرة حول تنفيذ الاستراتيجية لضمان إنجازها وتنفيذها ضمن الفترات الزمنية المحددة، وعلى أكمل وجه، مما يسهم في تحقيق تطلعات وتوجهات المكتب المستقبلية.

لعل من أبرز ملامح هذه الخطة الاستراتيجية التوجه إلى تكامل برامج المكتب وأجهزته دعماً لما تنفذه الوزارات، إضافة إلى التهيئة لإيجاد آليات تمكن المكتب من تجسيد دوره بيتاً للخبرة يقدم الدعم والمشورة للدول الأعضاء وخاصة في مجال دعم صناعة القرار التربوي، وقد أعطي التنسيق والتكامل أهمية خاصة، مع الأخذ في الاعتبار التوافق مع جهود الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية.

إن تحقيق أهداف هذه الاستراتيجية يقع بالدرجة الأولى على عاتق المكتب وأجهزته، إلا أن الحاجة ملحة وقائمة لقيام وزارات التربية والتعليم في الدول الأعضاء باعتبار المكتب بيت الخبرة الأول، وإعطائه الأولوية في المشروعات التعاقدية في مجالات الاستشارات والتدريب، ونحوها. ولكي



1975 - 1395

تقديم

حين تتفق الأمم على أن التعليم هو الأساس المتين للتنمية المستدامة، فإن الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج لم تكتف بهذه الحقيقة شعاراً، لكنها جسدها واقعاً تعليمياً تخطت فيه الإنجازات سقف التوقعات. فقد استطاعت هذه الدول الفتية أن تشر التعليم في وقت قياسي، وأن تجعله متاحاً لكل المواطنين بلا استثناء. ولم يقتصر الاهتمام على الجانب الكمي فحسب، حيث إن نوعية التعليم كانت ولا تزال على رأس قائمة أولويات القيادات السياسية. ونتيجة لهذا الدعم فقد حققت غالبية الدول الأعضاء معظم معايير التعليم للجميع (داكار، ٢٠٠٠) التي حددتها منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)، ولأن تطوير التعليم يتطلب الانفتاح والتعاون وتبادل الخبرات، فقد كان المجال التعليمي أول المجالات التي شكلت نقطة انطلاق التعاون الخليجي المشترك، حين تقرر إنشاء منظمة تربوية خليجية مشتركة هي "مكتب التربية العربي لدول الخليج" عام ١٩٧٥م بهدف تحقيق التعاون والتنسيق والتكامل والإسهام مع الجهات المعنية في تطوير التعليم، والوقوف على آخر المستجدات التربوية.

وقد حقق المكتب في مسيرته الكثير من الأهداف والمنجزات، لعل منها نشوء مجتمع خليجي تربوي متكامل ومتجانس، وإثراء البيئة التربوية، وإنتاج برامج تربوية في شتى مجالات التربية والتعليم، وترسيخ اسم المكتب كمنظمة تربوية رصينة على المستوى العربي والإقليمي والدولي.

لقد استن المكتب في عمله أسلوب التخطيط متوسط المدى على النحو الآتي:

- الخطة متوسطة المدى الأولى (١٤٠٠ - ١٤٠٥ هـ الموافق ١٩٨٠ - ١٩٨٥ م).
- الخطة متوسطة المدى الثانية (١٤٠٦ - ١٤١١ هـ الموافق ١٩٨٦ - ١٩٩١ م).
- الخطة متوسطة المدى الثالثة (١٤١٢ - ١٤١٧ هـ الموافق ١٩٩٢ - ١٩٩٧ م).
- الخطة متوسطة المدى الرابعة (١٤٢٢ - ١٤٢٧ هـ الموافق ٢٠٠١ - ٢٠٠٦ م).

وفي عام ١٩٩٨م قام المكتب بتنفيذ دراسة تقويمية لأعماله نفذتها منظمة اليونسكو، وفي شهر ذي الحجة من عام ١٤١٩ هـ الموافق أبريل ١٩٩٩م أنتج المكتب وثيقة «استشراف مستقبل العمل التربوي في الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج، وفي العام نفسه تم إعداد الخطة المشتركة لتطوير مناهج التعليم في الدول الأعضاء بالمكتب وصدر بها قرار من المجلس الأعلى لمجلس التعاون لدول الخليج العربية. وعقب تنفيذ برامج الخطة المشتركة تم إعداد مشروع تطوير التعليم في الدول الأعضاء في المكتب واعتمده المؤتمر العام في دورته الثامنة عشرة (الكويت فبراير ٢٠٠٥ م)

ويأتي هذا المشروع تنفيذاً لقرار المجلس الأعلى لمجلس التعاون لدول الخليج العربية في دورته الرابعة والعشرين (الكويت ديسمبر ٢٠٠٣م) وفقاً لوثيقة الآراء المقدمة من خادام الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز والأوراق المقدمة إلى المجلس الأعلى من إخوانه الأجلة قادة دول مجلس التعاون.

واليوم وفي ظل ما يشهده المكتب من حراك تطويري كبير، تنفذ فيه وزارات التربية والتعليم مشروعات تطويرية طموحة، تركز فيها على الجودة والابتكار، وصولاً إلى مجتمع المعرفة واقتصاد المعرفة، فقد وجه أصحاب السمو والمعالي أعضاء

وتجدر الإشارة إلى أن إعداد الاستراتيجية تطلب عقد العديد من الفعاليات والاجتماعات واللقاءات المقننة ومجموعات التركيز، التي شارك فيها ما يزيد عن (١٥٠) مشاركاً ومشاركة من الخبراء والقيادات التربوية. وقد حظي العمل في جميع مراحل تنفيذه بدعم غير متناه من أصحاب السمو والمعالي أعضاء المؤتمر العام، ومساندة غير محدودة من أصحاب السعادة أعضاء المجلس التنفيذي. ويتوجه مكتب التربية العربي لدول الخليج إلى مقام دول الأعضاء بالشكر والتقدير على هذا الدعم والمساندة والتي بدونها لم يكن إعداد الاستراتيجية ممكناً. كما يتوجه بالشكر والتقدير إلى القيادات في وزارة التربية والتعليم، والذين لم يدخروا وقتاً ولا جهداً لإنجاح عمل الفريق. والشكر موصول إلى الإخوة والأخوات الذين شاركوا في اللقاءات وورش العمل والفعاليات التي أقيمت لتطوير الاستراتيجية. كما أخص بالشكر فريق العمل من مركز "مراس" على الجهد المتميز في إطار الوقت المتاح للانتهاء من إعدادها.

مدير عام

مكتب التربية العربي لدول الخليج

د. علي بن عبد الخالق القرني

المؤتمر العام لمكتب التربية العربي لدول الخليج بإعداد استراتيجية جديدة تؤطر عمل المكتب في السنوات القادمة تأخذ في الاعتبار المستجدات في الدول الأعضاء وعلى الساحة العالمية.

وتمثل الوثيقة الحالية « استراتيجية مكتب التربية العربي لدول الخليج » للفترة (٢٠١٥م-٢٠٢٠م) - على اعتبار أن دورة (٢٠١٣م-٢٠١٤م) هي دورة الأساس والتهيئة - التي وجه المؤتمر العام لمكتب التربية العربي لدول الخليج في دورته الثانية والعشرين (المنامة ٢٠-٢١ أكتوبر ٢٠١٢ م) بإعدادها.

ويبدأ الدليل باستعراض المنهجية التي سار عليها إعداد الاستراتيجية ووصف للخطوات والمراحل، التي مرت بها والنماذج والأدوات التي استخدمت لجمع المعلومات وتحليلها، ونتائج دراسة التقارير واللقاءات والمقابلات، وورش العمل التي أقيمت لإعداد الاستراتيجية .

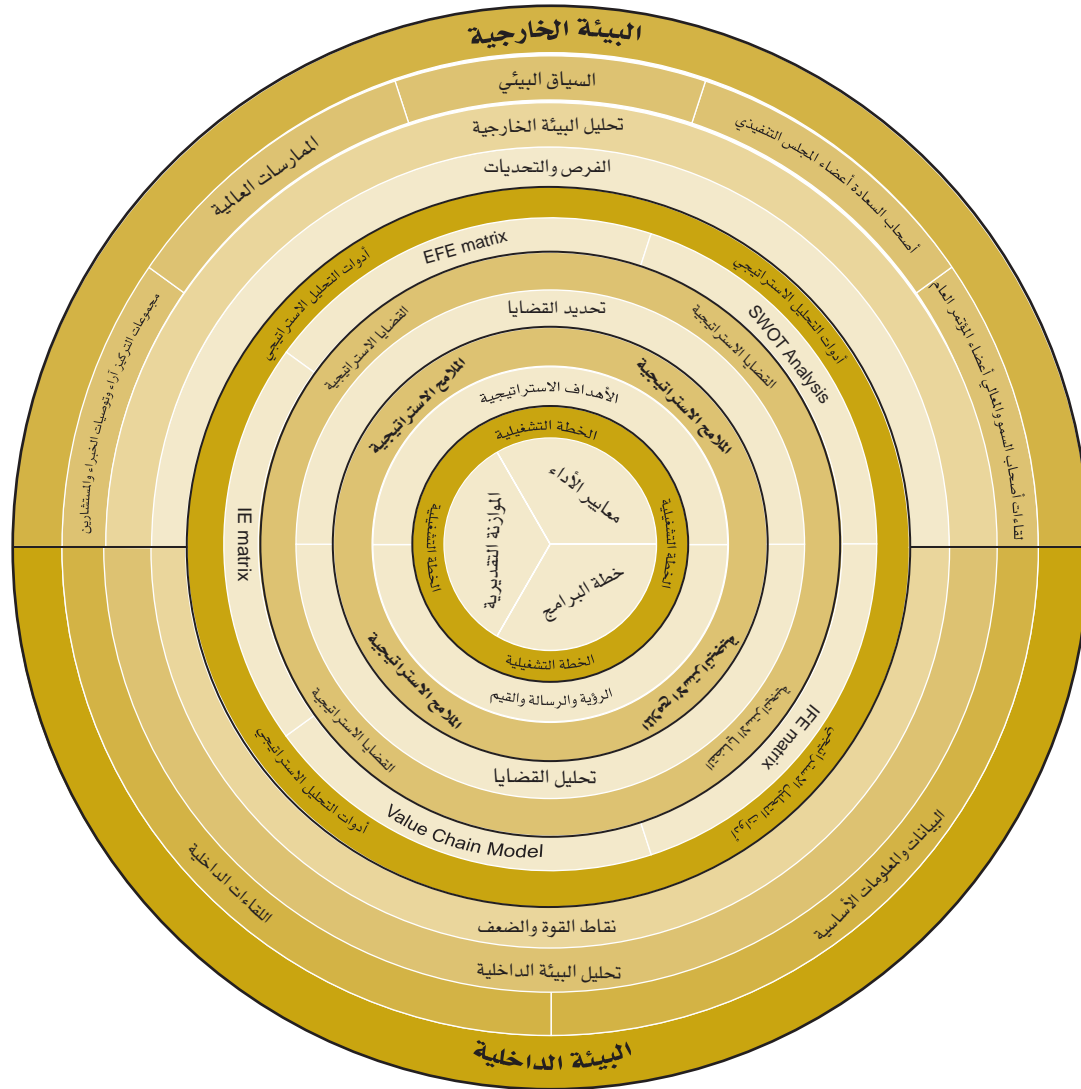
ويتناول الدليل بعد ذلك نتائج تحليل السياق البيئي للمكتب من حيث نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتحديات في البيئة الخارجية، ثم ينتقل إلى عرض لأبرز القضايا الاستراتيجية التي بنيت عليها الملامح الاستراتيجية.

بعد ذلك يستعرض الدليل ملامح الاستراتيجية وتوجهاتها: الرؤية، الرسالة، الأهداف، والمبادرات والبرامج، ومؤشرات قياس الأداء الرئيسية.



1

منهجية إعداد الاستراتيجية



شكل رقم (١-١) منهجية تطوير الاستراتيجية

يستعرض هذا القسم منهجية إعداد الخطة

الاستراتيجية للمكتب، والأدوات المستخدمة في جمع المعلومات وتحليلها، والخطوات التي اتبعت للوصول إلى نتائجها. وتمشيا مع الأساليب المتعارف عليها من إعداد الخطة بخمس مراحل هي: تحليل البيئة الداخلية - تحليل البيئة الخارجية - التحليل الاستراتيجي - تحديد الملامح الاستراتيجية - وضع الخطة التشغيلية (شكل ١-١) . وفيما يأتي نبذة عن كل منها :

(١-١) تحليل البيئة الداخلية

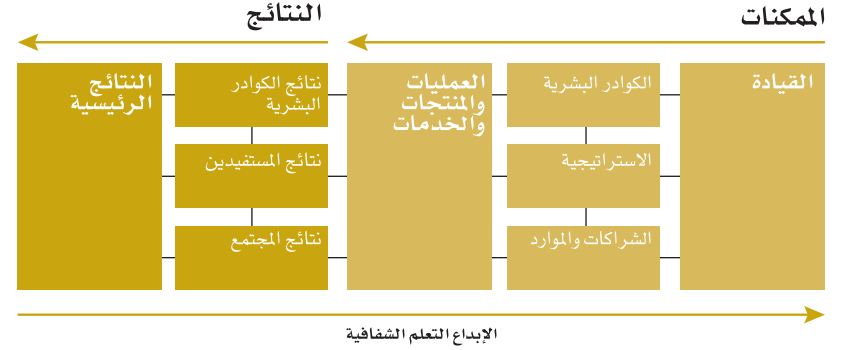
تم تحليل مكونات البيئة الداخلية للمكتب، للتعرف على نقاط القوة والضعف، وفقاً لنموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) والذي يحددها في مجموعتين من المعايير؛ واحدة تخص العوامل، أو الممكنات التي تؤثر في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها، وتتمثل في (القيادة، الاستراتيجية، الكوادر البشرية، الشراكات والموردين، والعمليات والمنتجات والخدمات)، والثانية تخص النتائج التي تحققها المؤسسة بالنسبة لكل من المستفيدين، الكوادر البشرية، والمجتمع، والنتائج الرئيسية. (الشكل ١-٢).

ولتقييم هذه المعايير استخدم نموذج رادار (RADAR) لتحليل الممكنات في ضوء المقاربات المتبعة للوصول إلى النتائج، وآليات تطبيقها، وأساليب مراجعتها وتقييمها، وتحليل النتائج في ضوء مدى ملاءمتها ومناسبة استخدامها. (الشكل ١-٣).

وقد تم جمع البيانات والمعلومات لأغراض التحليل باستخدام الأدوات المناسبة، وإجراء المقابلات، والاطلاع على التقارير والوثائق والنظم ذات العلاقة، وعلى الإجراءات والأساليب المستخدمة، والفعاليات القائمة، لتكوين صورة واقعية عن البيئة الداخلية للمكتب.

(٢-١) تحليل البيئة الخارجية

تم تقييم البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتحديات بعدة أساليب، شملت التعرف على عوامل السياق البيئي النظامية، والاقتصادية، والاجتماعية والثقافية، والتقنية، من خلال جمع البيانات والمعلومات واستقراء الإحصاءات، واستقصاء آراء ومقترحات شرائح واسعة من المسؤولين والمختصين بإجراء العديد من اللقاءات المقننة، ومجموعات التركيز لتكوين صورة واقعية عن البيئة

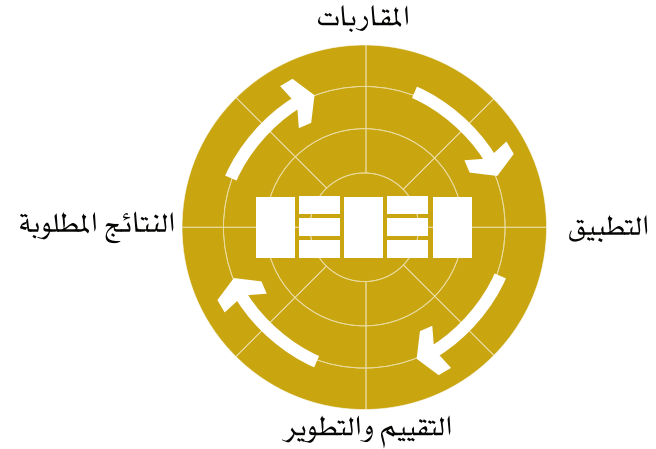


© EFQM 2012

European Foundation for Quality Management - (EFQM)

شكل رقم (٢-١) مكونات نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة.

RADAR



© EFQM 2012

European Foundation for Quality Management - (EFQM)

شكل رقم (٢-١) منهجية تقدير نتائج نموذج التميز (RADAR).

الخارجية. وشمل التقييم التعرف على المؤسسات المماثلة، أو المتكاملة في خدماتها مع خدمات المكتب، بهدف التعرف على هيكلية القطاع، والوقوف على بعض أبرز المقارنات المرجعية، التي تسهم فيما بعد في بلورة بعض المبادرات الاستراتيجية اللازمة لتحسين وتطوير ممارسة أعمال المكتب وخدماته مستقبلاً.

(٣-١) التحليل الاستراتيجي

في ضوء تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، تم تحديد التوجهات الإستراتيجية ومجالات العمل المستقبلية باستخدام مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT Matrix) ومجموعة أخرى من مصفوفات التحليل الاستراتيجي، للربط بين العوامل الداخلية للمنشأة، من نقاط القوة والضعف المؤثرة، والعوامل الخارجية، من فرص وتحديات، وتطوير مبادرات ملائمة، وبناء عليه تم تحديد نقاط تموضع المكتب المختلفة في توجهها الاستراتيجي: النمو، والتطور والتركيز، والتوسع الانكماش. كما جرى تحديد درجة التكامل والتجانس لمختلف أنشطة المكتب الرئيسية والمساندة لتحديد القيم المضافة لها، ونطاق العمل الذي يسهم في رفعها بإتباع نموذج سلسلة القيمة (Value Chain Model) لاقتراح الاستراتيجيات المثلى. وقد أبرزت نتائج التحليل في صورة مجملية من القضايا الاستراتيجية، التي يجب أخذها في الاعتبار عند بناء التوجهات الاستراتيجية، كونها تشكل المنطلق الرئيس لوضع الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية. وقد تمت مناقشة هذه القضايا،

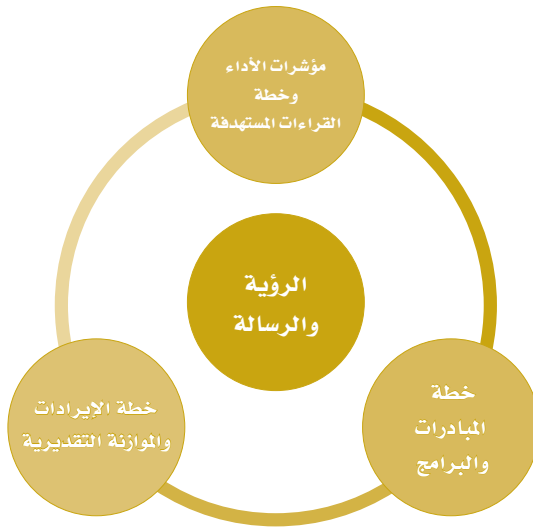
من خلال ورشة عمل خصصت لذلك، وتم توصيفها وترتيبها، بناء على أهميتها وأولويتها في قائمة أولية واقتراح المبادرات، التي تسهم في تعزيز التعامل معها.

(٤-١) تحديد الملامح الاستراتيجية

وفقاً لمعطيات التحليل الاستراتيجي حددت الملامح الاستراتيجية للمكتب، والمتمثلة في: الرؤية، والرسالة، والقيم المؤسسية، والأهداف الاستراتيجية.

(٥-١) الخطة التشغيلية

تم تطوير الخطة التشغيلية العامة للمكتب، والتي يرى أنها سوف تحقق أهدافه الاستراتيجية، مشتملة على مجموعة من المبادرات والبرامج التي جرى التوافق عليها مع إدارته العليا. كما تم تطوير مؤشرات الأداء المفتاحية (Key Performance Indicators - KPIs) والقياسات المناسبة لها (Performance Measures)، وتوصيف السمات الأساسية لكل منها من حيث التكرارية، والمسؤولية لها خلال سنوات الخطة التشغيلية، مع بيان أبرز المبادرات والبرامج التي تساعد على تحقيقها. كما أعدت الموازنة التقديرية للمكتب (الإيرادات والتكاليف المتوقعة) خلال سنوات الخطة، بما يتلاءم مع آلية تنفيذ البرامج المتضمنة فيها، وانعكاساتها على الوضع المالي للمكتب. (الشكل ٤-١).



شكل (٤-١): مكونات الخطة التشغيلية

(٦-١) نموذج قياس الأداء

في الفعاليات التي تنفذ في إطار البرنامج، مثل الندوات والأدلة والنماذج والإصدارات والبحوث والدراسات واللقاءات والبرامج التدريبية وورش العمل وتنطوي على مشاركة فئات مستهدفة بها من معلمين، وطلاب ومسؤولين، وغيرهم، وبين مفهوم النواتج والذي يعبر عن التغيير الذي يحدثه البرنامج بعد التنفيذ.

ويمكن تصنيف النواتج في ثلاثة مستويات حسب الأمد الزمني لتحقيقها. فنواتج المدى القصير تمثل حدوث تغيير في التعلم ينشأ عنه معرفة جديدة، أو تعلم مهارات جديدة، أو تغيير في المواقف والآراء، أو تغيير في الحوافز والتطلعات. أما نواتج المدى المتوسط فتتمثل في حدوث تغيير ينشأ عنه تعديل في السلوك أو القرارات أو السياسات. وبالنسبة لنواتج المدى البعيد فإنها تتمثل في حدوث تغيير في الظروف مثل النظم، والتنظيمات التعليمية والاقتصادية والاجتماعية، وغيرها. ويلحظ هنا صعوبة تحديد مؤشرات كمية وقياسات للتحقق من حدوث التغييرات التي تحدث على المدى المتوسط والبعيد؛ وذلك للعديد من الأسباب يأتي في مقدمتها طبيعة عمل المكتب وعلاقته بوزارات التربية والتعليم، وعدم تحكمه في المتغيرات التي تؤثر على تحقيق النواتج المتوسطة والبعيدة.

يعتمد التأكد من نجاح الخطة الاستراتيجية على مدى وجود آليات لقياس مدى التقدم في تحقيق أهدافها ونجاح برامجها. وترتبط آليات القياس هذه بالمؤشرات المحددة في الاستراتيجية والتي روعي فيها تطابقها مع طبيعة عمل المكتب التي تختلف عن طبيعة عمل وزارات التربية والتعليم من حيث أن المكتب لا يتحكم في المتغيرات التي تؤثر على تحقق مؤشرات واضحة ومحددة مثل التحصيل الدراسي والفاقد التعليمي والامية ونحوها.

وعليه، فقد تم استخدام نموذج المنطق (Logic model) بغرض تحديد مقاييس المؤشرات المحددة في الخطة، ويمثل الشكل المقابل شكل رقم (٣-١) تدفق العلاقة بين مكونات البرنامج: الملامح الاستراتيجية، الرسالة، الرؤية، والهدف، والمصادر، والمخرجات، والنواتج، والعوامل الخارجية المؤثرة في مدى تحقق تأثير البرامج، ضمن دورة التقويم والتنفيذ. وسيتم التركيز في تطبيق النموذج لإيجاد المؤشرات المناسبة للحكم على مدى تحقق الأهداف على مكون " النواتج المستهدفة "، أو " التأثير المستهدف "، مع إعطاء أهمية إضافية لإيجاد مقاييس للحكم على مدى تحقق المكون " المخرجات "، بالنظر إلى الصلة القوية بينهما. وهنا يجدر التنويه إلى تمييز النموذج بين مفهوم المخرجات، والذي يتمثل



شکل رقم (١-٥)

(٧-١) إدارة التغيير

تشكل منهجية (ADKAR) أنموذجاً رائداً في صنع التحول، وتقبل التغيير، وتحقيق الأهداف، وتخفيف المقاومة الناتجة عن التغيير. وتشتمل هذه المنهجية على عدة مرتكزات، كما هو مبين في الشكل (٦-١):

(١-٧-١) الوعي (Awareness)

وتشتمل مرحلة نشر الوعي والمعرفة في الخطة الاستراتيجية على تعريف كافة أطراف المصلحة بمشروع تطبيق الخطة الاستراتيجية، وما قد يتطلبه ذلك من إعادة تمركز حول الأنشطة الاستراتيجية، وإعادة هيكلة للموارد المالية والبشرية بحيث تتماشى مع التوجهات الجديدة.

(٢-٧-١) الرغبة (Desire)

ترتكز مرحلة غرس الرغبة على محاولة إزالة المخاوف من التغيير والتركيز على بناء الثقة وإبراز إيجابيات التحول، ويتم تحقيق ذلك عن طريق ورش العمل، وحلقات التوعية بالاستراتيجية الجديدة والمتغيرات المترتبة عليها.

(٣-٧-١) المعرفة (Knowledge)

تهدف المرحلة إلى إتاحة كافة المعلومات والبيانات ذات العلاقة، بالإضافة إلى تأهيل وإبراز بعض القدوات أو الرواد (Champions) التي يمكن الرجوع إليها للحصول على المعلومة المطلوبة.

(٤-٧-١) المقدرة (Ability)

تهدف هذه المرحلة إلى اكتساب مهارات وقدرات وسلوكيات تعزز قابلية التغيير، والتحول إلى الوضع الجديد، وذلك من خلال تنفيذ مبادرات تعزيز البنية المؤسسية للمكتب وأجهزته، مع توفير برامج للإرشاد العملي، لتمكين ذوي العلاقة من اكتساب الخبرات.

(٥-٧-١) التعزيز (Reinforcement)

تهدف إلى التأكد من تعزيز التغييرات، وأن الموظفين قد تجاوزوا مرحلة المقاومة السلبية، ويمكن تحقيقه بطرح وتطوير بعض الأدوات التحفيزية المادية والمعنوية، ويشمل ذلك نظام الحوافز، وعقد بعض الفعاليات الاحتفالية التي تعزز من الرغبة في تحقيق المزيد من التغيير عند تحقيق أبرز المبادرات الاستراتيجية.



شكل رقم (٦-١)

2

نتائج تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية



باستخدام نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) تم تحديد نقاط القوة والضعف. حيث جرى تقييم المعايير الخاصة بالممكنات (القيادة، الاستراتيجية، الكوادر البشرية، الشراكات والموارد، العمليات والمنتجات و الخدمات) والمعايير الخاصة بالنتائج (المستفيدين، الكوادر البشرية، المجتمع، النتائج الرئيسية) باستخدام أدوات نموذج رادار (RADAR) للتعرف على المقاربات المطبقة للوصول إلى النتائج، وطرق تطبيقها، وتقويمها، وتقييم مدى كفاية النتائج ذاتها.

و شمل التحليل السياق البيئي في إطار عوامله السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المؤثرة. كما شمل في هذا الجانب بيئة العمل الخارجية واستغرق كافة الأطراف والعوامل التي تؤثر بطريقة مباشرة في قدرة المكتب على تحقيق أهدافه وغاياته. واعتمد التحليل على نتائج المقابلات المقننة مع المستفيدين (ممثلي ومنسوبي وزارات التربية والتعليم) والجهات الداعمة وذات العلاقة بعمل المكتب، والمداولات في ورش العمل.

الفرص و التحديات

الفرص:

تمثلت أبرز الفرص في البيئة الخارجية للمكتب في الآتي:

المكانة السياسية والاقتصادية للدول الأعضاء:

تمثل المكانة السياسية والاقتصادية المتميزة للدول الأعضاء والدعم السياسي المقدم منها إحدى أبرز الفرص المتاحة للمكتب كمنظمة متخصصة في خدمة التعليم للوصول به الى العالمية، وتمكينه من عقد التحالفات والشراكات المهنية الفعالة.

توجه دول الخليج الى تحقيق مزيد من التقارب والتكامل السياسي والاقتصادي:

قطعت دول الخليج خطوات واسعة نحو المزيد من التقارب والتكامل، تمثل ذلك في قيام الاتحاد الجمركي، والسوق الخليجية المشتركة، والاتحاد النقدي، ومشاريع تكامل البنية الأساسية، مثل مشروع الربط الكهربائي، ومشروع السكة الحديدية، وإنشاء عدد من المؤسسات الخليجية المشتركة، وغيرها. ويمثل هذا التوجه فرصة قوية لتعزيز مكانة المكتب كمنظمة مشتركة، وتمكينه من التوسع في نشاطاته ونشر خدماته ومنتجاته في الدول الأعضاء.



العوامل الثقافية المشتركة بين الدول الأعضاء

يمثل التشابه في الظروف الثقافية والاجتماعية للدول الأعضاء إحدى الفرص التي يمكن للمكتب الاستفادة منها في توحيد الجهود والامكانات بين الدول الأعضاء، خصوصا وأن التعليم له دور مؤثر في البناء الثقافي والاجتماعي، وفي إعداد الطاقات القادرة على تقوية هذا البناء.

التطور العالمي المطرد في تكنولوجيا المعلومات:

يعتبر التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات، واستخدام الإنترنت، وشبكات التواصل الاجتماعي، من أبرز الفرص التي يجب استغلالها في عملية التنسيق والتعاون، وفي الإسهام في إثراء البنية المعرفية الداعمة للتربويين، بما يعزز من تطوير التعليم في الدول الأعضاء.

الاهتمام بالتعليم:

يحظى التعليم بمكانة بارزة في السياسات التنموية للدول الأعضاء، إيماناً بالدور الذي يلعبه في تحقيق

توفر العديد من المنظمات والهيئات والمؤسسات العاملة في مجال التعليم، وإمكانية عقد الشراكات معها:

تتوفر لدى المكتب فرصة للاستفادة من المنظمات العالمية والإقليمية المماثلة، والمؤسسات والهيئات العاملة في مجال التعليم، سواء على المستوى الإقليمي، أو العالمي من خلال عقد الشراكات لتبادل الخبرات والإمكانات.

الحاجة إلى المبادرات لتحسين الواقع التعليمي:

بالرغم من توفر الإمكانيات الأساسية والقدرات المادية، إلا أن هناك حاجة إلى المزيد من المبادرات والمشاريع التي تسهم في تحسين تطوير التعليم في مختلف الجوانب، وبخاصة ما يتصل بتطوير وتقييم السياسات التعليمية والتربوية. ويمثل هذا الجانب فرصاً واسعة أمام المكتب للقيام بدور فاعل.

الغايات والأهداف المنشودة. وينعكس هذا الاهتمام في مستويات الانفاق على قطاع التعليم، والتأكيد على الرقي بمستوى الجودة النوعية. كما حظي التعليم على المستوى المشترك بأهمية خاصة في قرارات المجلس الأعلى لمجلس التعاون، حيث عمل المكتب خلال العقد المنصرم على تنفيذ هذه القرارات. ويمثل هذا الاهتمام فرصة كبيرة أمام المكتب للتأكيد على دوره في دعم ومساندة الجهود التربوية.

مئات وتنوع البنية المؤسسية للتعليم:

يمثل توفر عدد كبير من المدارس والمؤسسات التعليمية المتقدمة في تجهيزاتها ومرافقها ومناهجها وإمكاناتها، وتوافر الكفاءات المؤهلة وتبني الدول للكثير من المعايير والممارسات المتصلة بالجودة والتقييم والتجديد التربوي فرصة أمام المكتب للاستفادة منها في نشر منتجاته وتعميق أثر خدماته.

التحديات:

وتتمثل أبرز التحديات في:

الانفتاح على العالم الخارجي والثقافات الأخرى:

تمثل أهمية التواصل مع العالم مع المحافظة على الهوية الثقافية والاجتماعية، بما في ذلك الحفاظ على اللغة العربية، أحد التحديات أمام المكتب في جهوده التعليمية المشتركة.

التطور السريع في أساليب التقنية الحديثة لاسيما التعليمية منها:

نظرًا للتطور المستمر والسريع في وسائل التقنية، وارتفاع تكلفة توظيفها في التعليم، فإن المكتب يقف أمام تحدٍّ واضح لمواكبة ذلك في إعداد وتقديم خدماته ومنتجاته التعليمية .

وجود العديد من الجهات (المنافسة) المتخصصة في مجال التربية والتعليم:

تمثل المنافسة مع عدد من الجهات العالمية، أو الإقليمية المتخصصة في مجال التعليم والتربية تحديًا أمام المكتب لتجويد منتجاته، وتسويقها وتحسين الإفادة منها.

وجود مشروعات تطويرية طموحة للتعليم لدعم وزارات التربية والتعليم في الدول الأعضاء:

يقف المكتب شاهداً أمام حراك تطويري شامل وقوي في التعليم في الدول الأعضاء يستوجب عليه التواؤم مع هذا الحراك، والتناغم معه منعا للتكرار والازدواجية.

ثبات موازنة المكتب عبر السنوات مقابل ازدياد التوقعات واضطراد التغير على الظروف الاقتصادية.

ظلت موازنة المكتب طيلة السنوات العشر الماضية ثابتة لم تتغير بالرغم من تغير الظروف الاقتصادية التي انعكست على زيادة التكاليف التشغيلية، الأمر الذي يلقي على المكتب مسؤولية تنويع موارده لدعم مشاريعه.



نقاط القوة والضعف

نقاط القوة:

تمثلت أبرز نقاط القوة في البيئة الداخلية للمكتب في الآتي:

تميز البرامج والمنتجات كماً ونوعاً:

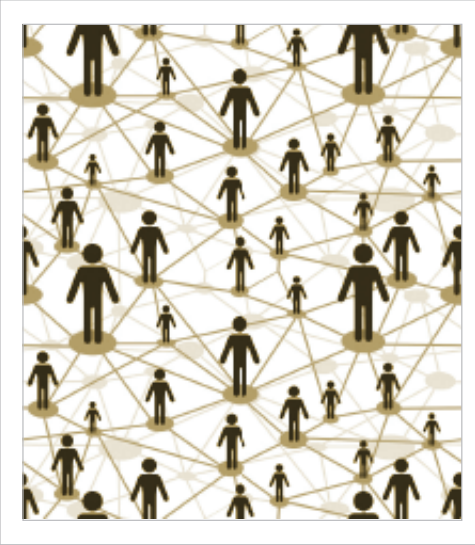
تتميز برامج ومنتجات وخدمات المكتب بجودتها وتنوعها وتغطيتها لمعظم المجالات التعليمية نظراً لما يبذله المكتب من عناية وحرص في اختيارها وإخراجها، والمراحل التي تمر بها للتأكد من جودتها.

ثبات المكتب قانونياً وتنظيمياً ومالياً:

يتفرد المكتب بكونه المؤسسة المشتركة الأولى والوحيدة العاملة في مجال التعليم العام. وقد وفرت هذه الميزة إمكانية كبيرة لتحويل سياسات وقرارات العمل المشترك إلى برامج وفعاليات على أرض الواقع. ويحظى المكتب بدعم سياسي قوي من أصحاب الجلالة والسمو قادة دول مجلس التعاون يتضح في القرارات والتوجيهات الصادرة عن المجلس الأعلى، وبدعم متواصل من أصحاب السمو والمعالي أعضاء المؤتمر العام. ويوفر النظام الأساسي للمكتب السند النظامي والقانوني الذي يرسخ مكانته ودوره في التعاون بين الدول الأعضاء.

عمق التراكم المعرفي والخبرة:

تولد لدى المكتب على مر العقود قاعدة صلبة من الخبرة المتراكمة والمعرفة المتعمقة في مجالات التربية والتعليم. ويضم المكتب ثروة واسعة من الأبحاث والدراسات والمنتجات،



وحصيلة كبيرة من الفعاليات والنشاطات التي تغطي مختلف عناصر العملية التعليمية.

فاعلية التواصل الخارجي للمكتب، وتبادل الخبرات:

أمكن للمكتب أن يبني شبكة تواصل خارجية واسعة، ولا سيما مع العديد من الخبراء والمختصين في ميدان التربية والمنظمات الإقليمية والدولية المماثلة، وإقامة شراكات وتحالفات مع العديد منها. وقد يسرت هذه الشبكة على المكتب الحصول على الخبرة التي يحتاجها في التخطيط والتنفيذ لمشروعاته.

التميز النسبي لأنظمة الإلكترونيات:

يتوفر لدى المكتب بعض الأنظمة والتطبيقات التقنية المتقدمة لتنفيذ ومتابعة الإجراءات الإدارية مثل أنظمة الصادر والوارد والمتابعة وشؤون الموظفين، وبعض تطبيقات الأعمال. كما يتوفر لديه عدد من البرمجيات والتطبيقات المتطورة في مجال التعليم الإلكتروني، وأنظمة دعم القرار التربوي.

شفافية العمل الإداري والمالي:

تتسم إجراءات وسياسات العمل الإداري والمالي في المكتب بالشفافية والوضوح، وبخاصة لدى منسوبيه، مما يسهم بلا شك في زيادة الرضا الوظيفي ورفع مستوى الكفاءة.

نقاط الضعف:

تمثلت أبرز نقاط الضعف في الآتي:

قلة الكوادر المؤهلة في المكتب:

يعتبر عدد الكوادر المؤهلة في المكتب وأجهزته قليلا مقارنة بحجم الأعمال والمنتجات والخدمات المقدمة، بالإضافة إلى نقص كفاية الإجراءات التدريبية والتأهيلية للموظفين، وضعف الإمكانيات التي لدى المكتب لاستقطاب أفضل الكفاءات والخبرات.

مركزية اتخاذ القرار:

تتحمل الإدارة العليا في المكتب العديد من المسؤوليات والأعباء الإدارية جراء ضعف بنية الكوادر البشرية المؤهلة، مما يؤدي، في الغالب، إلى المركزية في اتخاذ القرارات الفنية وربما الإدارية أيضًا.

ضعف التسويق ومحدودية الانتشار لخدمات المكتب ومنتجاته:

رغم ثراء وتنوع منتجات المكتب إلا أنها تعاني من محدودية الانتشار، وضعف الاستفادة من القيمة الاقتصادية لها في تعزيز موارد المكتب المالية. ولا يتوفر في البنية التنظيمية للمكتب وحدة أو إدارة معنية بقضايا التسويق لمنتجات

المكتب وخدماته، والقيام بما يتطلبه ذلك من أبحاث لتلمس احتياجات السوق التعليمية.

محدودية الميزانية وضعف مصادر التمويل الذاتية:

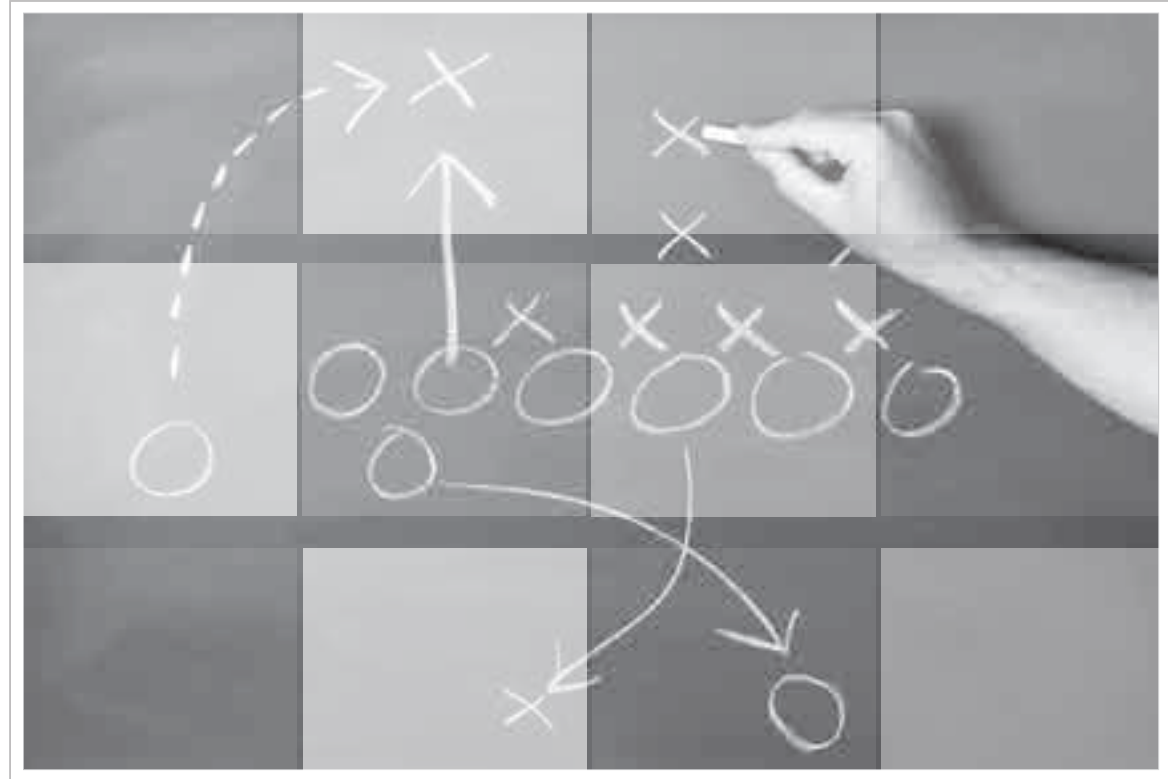
يعاني المكتب من نقص شديد في الموارد المالية. ففي الوقت الذي تتنامى فيه أنشطته خلال السنوات السابقة، وتتوسع الدول الأعضاء في برامجها ومشاريعها التعليمية، وتتزايد في الوقت نفسه كلفة الحصول على الموارد اللازمة لإنجاز الأعمال بسبب التغيرات الاقتصادية والمالية، ظلت ميزانية المكتب دون زيادات معتبرة. ومما لاشك فيه فإن عدم كفاية الموارد المالية يضع سقفاً أعلى لخطط المكتب والبرامج التي يمكن أن يتقدم بها، ويحد من قدرته على جعل برامجه أكثر فاعلية وأبلغ أثرًا.

البناء المؤسسي للمكتب وأجهزته:

ينجز المكتب والأجهزة التابعة له، (المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، والمركز العربي للتدريب لدول الخليج، والمركز التربوي للغة العربية) العديد من البرامج التي بحاجة إلى المزيد من التكامل والتناغم فيما بينها، مما قد يعني ضرورة إعادة تحديد أدوار واختصاصات هذه الأجهزة.

3

القضايا الاستراتيجية



الخارجية (الفرص والتحديات) إلى جانب تحليل نتائج الأدوات الاستراتيجية المستخدمة (IFE، EFE، IE، SWOT). وفي هذا الإطار تم التوصل إلى تسع قضايا، والوقوف على مسبباتها ونتائجها، للخروج منها بجملة من المبادرات التي يعتقد أنها ستسهم إيجابياً في تعامل المكتب مع كل منها.

تشكل القضايا الاستراتيجية الاعتبارات الأساسية في النتائج التحليلية للمنشآت غير الربحية، حيث بتحديدتها يتم التعرف على الأهداف الرئيسة للمنشأة، والوصول إلى خططها الاستراتيجية. وفي التقرير الحالي تم تحديد هذه القضايا بناءً على نتائج التحليل البيئي للبيئة الداخلية (القوة والضعف) والبيئة



تحليل القضايا الاستراتيجية

1 كفاية التواصل والتنسيق مع الأجهزة التعليمية

يتضح من التحليل توافر الدعم والاهتمام الذي يوليه المؤتمر العام والمجلس التنفيذي ووزارات التربية والتعليم للمكتب، ومع ذلك يلاحظ أن هناك حاجة إلى مزيد من التواصل الفاعل بين المكتب والأجهزة التنفيذية في الدول الأعضاء، وبخاصة على المستوى الميداني، وتفعيل دور اللجان الوطنية بما يمكن من التطبيق الفعلي لنواتج البرامج. إضافة إلى ذلك، هناك حاجة إلى تكثيف التنسيق والتواصل بين المكتب وأجهزته، وبين الأجهزة ذاتها والوزارات في مختلف مستويات القيادة الإدارية.

3 جودة ومواءمة برامج المكتب

تناقش هذه القضية مدى جودة ومواءمة مجالات عمل المكتب وبرامجه والقضايا التي يتناولها مع طبيعة الواقع التعليمي واحتياجات الدول الأعضاء. وهناك شبه اتفاق على أن برامج المكتب ومجالاته عمله تغطي جوانب تربوية وتعليمية متعددة، وعلى قدر كبير من الأهمية، وأنها تتسم بقدر كبير من الجودة والتنوع. إلا أن الضعف يتأتى من ناحية الاستفادة الفعلية من نواتج معظمها في الميدان أولاً، ومن الحاجة إلى المزيد من التكامل والترابط فيما بينها ثانياً. وعليه، فإنه من الضروري إعطاء عناية أكبر في أثناء التصميم لإمكانات التطبيق الفعلي حسب

الظروف الخاصة للدول الأعضاء، مع الاهتمام في الوقت نفسه بمدى ترابطها وتكاملها مع البرامج التي سبق، أو يجري تنفيذها.

4 تعميق الأثر لنواتج البرامج الحالية

تناقش هذه القضية الكيفية التي يمكن من خلالها تعميق الأثر لنواتج البرامج الحالية. وهي قضية تتصل بالقضية السابقة وتتأثر بها، وإن كانت في الواقع تختلف عنها من ناحية ما لوحظ من محدودية التأثير لنواتج بعض البرامج على المجتمع التربوي، وضعف الوسائل التي من خلالها يمكن إحداث التكامل فيما بينها، بما يضمن استمراريتها وتعميقها

2 الدور والهوية المؤسسية:

تناقش هذه القضية واقع الصورة الذهنية عن المكتب في ظل الدور المتوقع منه، وأثره في الدول الأعضاء، والأدوار التي يجب أن يتولاها في الفترة المقبلة، والهوية التي يتعين أن يظهر بها. ومما لا شك فيه أن تحديد الهوية، وتوضيح الأدوار المتوقعة من المكتب لدى المستفيدين، والتركيز عليها لترسيخها في أذهانهم من أسباب فعالية أدائه ووضوح الأعمال التي يقوم بها.

8 الشراكات الخليجية والإقليمية والدولية:

تناقش هذه القضية الدور الذي يمكن أن تسهم بها الشراكات مع المؤسسات المجتمعية والمنظمات الخليجية والإقليمية والدولية في تعزيز دور المكتب، وتمكينه من الاستفادة من الخبرات والنقل لأفضل الممارسات العالمية، وتكييفها حسب احتياجات كل دولة من جهة، وتوسيع شراكاته المجتمعية، لتعزيز أثره في الميدان من جهة أخرى.

9 الاستدامة المالية:

تناقش هذه القضية ضرورة دعم الاستقرار المالي للمكتب، ويمكن أن يتم ذلك بطريقتين:

1. إعادة دراسة موازنة المكتب والنظر في زيادتها حالياً، والأخذ في الاعتبار نموها المستقبلي.
2. الاستفادة من الكم الهائل لدى المكتب من المعرفة والنواتج، وتحويلها الى قيمة اقتصادية تحقق النمو والأثر المنشود. ويقتضي الأمر قيام المكتب من خلال خطة واضحة بالتوجه لاستثمار منتجاته الحالية والمستقبلية، وتعزيز شراكاته بجميع مستوياتها الادارية والفنية في إيجاد موارد مالية، تسهم في تحقيق الاستدامة المالية له.

التأثير على الساحة التربوية. ويتعين لمزيد من الحضور الإعلامي، الاهتمام بوسائل التواصل الاجتماعي مع المستهدفين من مختلف الشرائح، وتوجيه رسائل إعلامية عبر البرامج التلفزيونية أو القنوات الحديثة، مثل اليوتيوب، وغيرها للتعريف بالمكتب ومنتجاته وخدماته والدور الذي يمكن أن يسهم به في إثراء الميدان التربوي.

7 تطوير البناء المؤسسي

تتناول هذه القضية بناء القدرات والمتطلبات الأساسية الإدارية والفنية والتنظيمية، وتطوير البنية التحتية، وتحديد السياسات والإجراءات وتحديث الهيكل التنظيمي، وما يلزم ذلك من الموارد الأساسية. ويقتضي ذلك إعادة هيكلة المكتب على نحو يحقق له الفعالية والكفاءة، وبالأخص من ناحية التكامل بينه وبين أجهزته، والحاجة إلى تحديد الأدوار التي تقوم بها هذه الأجهزة واختصاصاتها في مجمل ما ينفذ من برامج.

إلى جانب ذلك، يتضح وجود نقص في عدد الكوادر الوظيفية المؤهلة في المكتب، وهو ما يستدعي وضع خطة توظيف لاستقطاب الكفاءات والخبرات المؤهلة من جهة، وأخرى للتعاقب والإحلال من جهة أخرى.

والبناء عليها. وعليه، ينبغي إيلاء عناية أكبر للتحديد المسبق للأثار المأمول أن تحدثها نواتج البرامج في الميدان التربوي، وبناء ذلك في مراحل التخطيط لها وتنفيذها. إضافة إلى ذلك، هناك حاجة إلى إجراء دراسات متعمقة لتعقب أثر البرامج في الميدان وتقويمه بشكل مستمر للتعرف على مساره والتأثير فيه.

5 التسويق

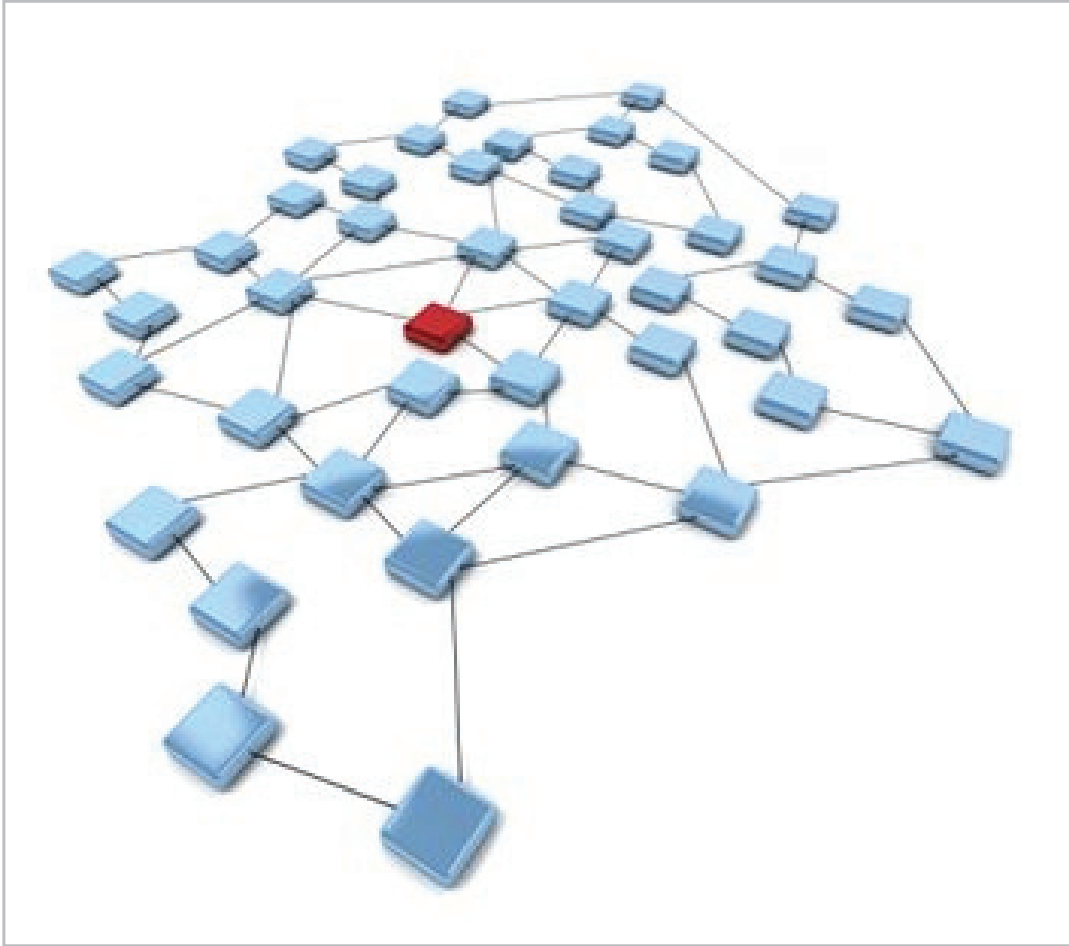
تناقش هذه القضية مدى وأهمية تسويق وتوزيع منتجات المكتب كمدخل لتعميق أثرها وتوسيع قاعدة المستفيدين من جهة، واستثمار البعد الاقتصادي لها من جهة أخرى تماشياً مع توجيهات المؤتمر العام والمجلس التنفيذي بشأن تعزيز موارد المكتب المالية. وتبرز القضية أهمية الحاجة إلى وجود خطة تسويقية تضمن وصول البرامج إلى أكبر عدد من الشرائح المستفيدة منها وتعظيم مردودها الاقتصادي.

6 الحضور الإعلامي والتواصل الاجتماعي

تكمن أهمية الحضور الإعلامي للمكتب والتعريف بنشاطاته وبرامجه في إبراز الصورة الذهنية الصحيحة عنه والأدوار التي يقوم بها لتمكينه من

4

الملاحم الاستراتيجية



يستعرض هذا القسم في مقدمته الملامح الاستراتيجية للمكتب؛ من رؤية، ورسالة، وقيم، وأهداف استراتيجية تم التوصل إليها بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمكتب، التي رسمت توجهه في المرحلة المقبلة وفقاً لنتائج التحليل الاستراتيجي، والتي أظهرت نتائجها ضرورة إعادة التمرکز حول إعادة البناء المؤسسي على المدى القصير، تمهيداً للانطلاق به نحو تشكيل مرجعية موثوقة في مجال اختصاصه على المدى البعيد.

الرؤية

الرؤية

الرؤية

الرؤية

الرؤية

الرؤية

الرؤية

الرؤية

التميز

والريادة في العمل
التربوي المشترك



الرسالة

منظمة تربوية ، تسعى إلى دعم التعاون والتنسيق والتكامل بين الدول الأعضاء ، وتقديم الدعم والمشورة ، ونقل الخبرات والممارسات التربوية المتميزة تلبيةً لاحتياجات مجتمع المعرفة وتنمية لقيم المواطنة في الدول الأعضاء .

القيم المؤسسية

المبادرة	5	الشفافية	3	التميز	1
التشاركية	6	الجودة	4	الالتزام	2

5

الأهداف الاستراتيجية

١. تعزيز التنسيق والتعاون والتكامل بين الدول الأعضاء.
٢. تنمية النشء لتعزيز قيم المواطنة.
٣. تطوير السياسات التعليمية، ونشر أفضل الممارسات.
٤. تطوير تعليم اللغة العربية وتعلمها.
٥. تعزيز دور الأسرة والمجتمع في التعليم.
٦. إبراز دور المكتب بيتاً للخبرة في المجال التربوي.
٧. تعزيز البنية المؤسسية.



يستعرض هذا القسم الأهداف الاستراتيجية المنبثقة من الملامح الاستراتيجية للمكتب، والبالغ عددها سبعة أهداف، حيث يغطي بعضها مجالات حيوية وأساسية ورد ذكرها في الرؤية والرسالة، في حين يعتبر البعض الآخر من الأهداف الاستراتيجية أهدافاً داعمة لتشكل بذلك منظومة متكاملة من الأهداف يشتمل كل منها على مبادرات رئيسة يتفرع عنها العديد من البرامج المستمرة، وغير المستمرة. كما يشتمل على الخطة الزمنية، على امتداد سنوات الخطة. إضافةً إلى ذلك، فقد ارتبط بكل هدف استراتيجي جملة من معايير الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators - KPIs)، والتي بدورها تتضمن مقاييس أداء تسهم في إدارة وقياس مستويات التقدم في تطبيق الاستراتيجية.

وتلخص منظومة الأهداف الاستراتيجية هذه **دور المكتب بوضوح**، حيث ينبثق هذا الدور من المهام المنوطة به في نظامه الأساسي، ووفقاً لتجربته السابقة ورؤية وزارات التربية والتعليم في الدول الأعضاء، ومن المهم الإشارة هنا إلى أن المكتب لا يقوم بدور الوزارات، وليس هذا متوقعاً منه، وإنما يساهم مع الوزارات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وبهذا فإن المكتب سيكون معنياً بالقضايا الاستراتيجية العامة، وبقضايا التنسيق والتكامل، دون الدخول في البرامج التفصيلية للمناهج، بعد أن غطى في الفترة السابقة الكثير منها، كما أن المكتب سيتبنى في المرحلة القادمة دور بيت الخبرة لتقديم الدعم والمشورة لوزارات التربية والتعليم متى طلب منه ذلك.

الهدف الاستراتيجي الأول: تعزيز التنسيق والتعاون والتكامل بين الدول الاعضاء



التعاون التربوي المشترك بما يحتم جعل التنسيق والتعاون الدولي مجالاً فاعلاً من مجالات عمل المكتب، تأكيداً لشخصية دول المنطقة وتميزها ومكانتها، وإبرازاً للصورة الإيجابية للواقع التربوي الخليجي، ودعمًا لبناء مواقف موحدة بين دول المكتب حول العديد من القضايا التي تثار في محافل المنظمات الدولية والإقليمية.

ومن أبرز أوجه التكامل والتنسيق تبادل التجارب المتميزة في الدول الأعضاء وبناء قواعد البيانات التعليمية الموحدة سعياً نحو تحقيق تكامل العمل التربوي من جهة، وتوفيراً للموارد من جهة أخرى.

خطت دول المكتب خطوات ملموسة نحو تحقيق التنسيق والتعاون والتكامل أدت إلى تحقيق العديد من المكتسبات في مجال العمل التربوي المشترك فيما بينها. وفي المقابل، يمثل التعاون الدولي في المجالات التربوية ضرورة من ضرورات معايشة العصر بتطوراتها ومتغيراته في مختلف ميادين الحياة.

وامتداداً لما تم تحقيقه، سوف يسعى المكتب - ضمن إطار هذا الهدف - إلى تنفيذ المزيد من برامج التكامل بين الدول الأعضاء، بما يجسد توجهات القادة وطموحاتهم، بعد أن أصبحت التطورات المتلاحقة واقعاً له آثاره وانعكاساته على مسارات وطموحات

يمثل هذا الهدف المنطلق الأساس لتأسيس مكتب التربية العربي لدول الخليج.

من أوجه التعاون
المنشود إبراز قدرات
الإنسان الخليجي
التربوية والهنجزات
في المحافل الدولية.

التنسيق والتعاون الدولي

ترتبط برامج التنسيق والتعاون الدولي التي يتولاها المكتب بأهدافه ومجالات عمله، وبالمبادئ المختلفة التي تعمل فيها المنظمات الدولية والإقليمية، وتشارك فيها دول المكتب. لذا تم اختيار برامج التنسيق لتكون فاعلة ومرنة لتتلاءم مع المتغيرات، وتتناسب مع توجهات العمل المشترك بين الدول الأعضاء في المكتب.

البرامج:

- عقد الفعاليات التربوية الدولية.
- التعاون مع المنظمات والهيئات الإقليمية والعربية والدولية.
- تنسيق وتكامل مشاركات الدول الأعضاء في المنظمات والفعاليات التربوية الإقليمية والدولية.

التنسيق والتعاون والتكامل الخليجي

يركز المكتب جهوده على التنسيق بين الدول الأعضاء في كافة المجالات التربوية؛ وتأكيد مبدأ التعاون بينها، وصولاً إلى التكامل الشامل في العمل التربوي، بما يتواءم ومسيرة العمل المشترك على مستوى مجلس التعاون لدول الخليج العربية.

البرامج:

- اللقاءات التشاورية والوزارية .
- الأجهزة المتناظرة.
- إصدار التقارير التربوية المشتركة.
- التعاقد الموحد.
- تبادل المعلمين والخبرات التربوية.
- إنشاء قواعد بيانات تعليمية موحدة.

الهدف الاستراتيجي الثاني: تنمية النشء لتعزيز قيم المواطنة



ويتركز هذا الهدف على تطوير مجالات إعداد الناشئة داخل المدرسة وخارجها، وتحقيق التواصل بين الطلاب في الدول الاعضاء من خلال الفعاليات الكشفية والرياضية، والاجتماعية والثقافية، بالإضافة إلى الفعاليات العلمية بغرض نشر الوعي بالمواطنة، وتنمية ثقافة المسؤولية، والرغبة في التعلم والمعرفة، وتعزيز الهوية، وترسيخ ثقافة الانتماء، مع توجيه العناية لدعم المواهب العلمية الطموحة، وتمكين الطلاب، وتنمية قدراتهم على توليد الأفكار المبتكرة والمبدعة، من أجل تحقيق مستقبل أفضل.

تولي الدول الأعضاء بالمكتب أهمية بالغة لتعزيز قيم المواطنة وتميئتها لدى الناشئة، وقد نصت خططها وسياساتها التعليمية على ضرورة تحقيق ذلك عبر المناهج والبرامج التعليمية المختلفة. وينطلق هذا الهدف ليأتي متسقاً مع ما تسعى إليه الدول الأعضاء من جهود للإعداد المتكامل للنشء، يتناسب مع مرونة الإعداد في عالم متغير، ليكتسب النشء من خلال تحقيقه السلوكيات التي تمكنهم من الوفاء بحقوق وواجبات المواطنة، ومعايشة قضاياهم الداخلية، وتطلعاتهم المستقبلية، مع الانفتاح الإيجابي مع معطيات العصر في مختلف المجالات، وتوظيفها في خدمة أنفسهم، وتنمية أوطانهم.

تتعرز قيم المواطنة لدى النشء عن طريق إشراكهم في نشاطات وفعاليات يشعرون فيها بمسؤوليتهم تجاه أوطانهم ومجتمعاتهم.

الفعاليات الكشفية والرياضية

تمثل الأنشطة الكشفية والمنافسات الرياضية فرصاً تطبيقية تعزز اكتساب المهارات وتكوين الذات، وترسيخ قيم العمل والمثابرة، والتعاون والمشاركة، والتسامح والإخاء. فضلاً عن أنها تؤسس لمفهوم العمل التطوعي ونشره في أوساط الناشئة.

البرامج

- الدورة الرياضية المدرسية.
- الملتقى الكشفي.
- المساهمة في البرنامج الكشفي (رسل السلام).

الفعاليات الاجتماعية والثقافية

تأتي هذه المبادرة في سياق سعي المكتب نحو تأكيد أهمية العمل الاجتماعي في تحسين السلوك الطلابي عبر تنمية مهاراتهم وصقل خبراتهم الحياتية جراء المشاركة في المناسبات الثقافية، إضافة إلى كشف مواهبهم وقدراتهم وتمييزها، علاوة على ما تضيفه هذه المبادرة من أبعاد تربوية تعزز قيم المواطنة ووحدة الهدف.

البرامج

- تبادل الزيارات الطلابية.
- المسرح المدرسي الخليجي.

- نماذج تطبيقية لمفاهيم التربية على المواطنة.
- المسابقات الثقافية والإعلامية للطلاب.
- رسائل إعلامية تربوية حول المواطنة والتسامح وقبول الرأي والرأي الآخر.
- تنمية المهارات القيادية لدى الطلبة.
- ندوات ولقاءات طلابية مشتركة .
- البرمجيات التعليمية للمهارات الحياتية.
- برامج أكاديمية وأنشطة (في صورة برمجيات) للطلبة.

الفعاليات العلمية

تهدف هذه المبادرة إلى إذكاء روح المنافسة في المجتمع التربوي بصفة عامة، وبين طلاب الدول الأعضاء بصفة خاصة. كما تسعى إلى إيجاد قنوات فاعلة للتسابق في الأنشطة التربوية الطلابية، وتحقيق طموحات المكتب نحو إيجاد سبل داعمة للعارف والتآلف والتقارب، واكتشاف الطلاب المتميزين وصقل مهاراتهم.

البرامج

- أولمبياد الرياضيات.
- أولمبياد العلوم.
- أولمبياد اللغة العربية.
- جائزة التفوق الدراسي.

توفر اللقاءات الطلابية فرصاً ثمينة للتعلم، وتنمية المهارات الاجتماعية

الهدف الاستراتيجي الثالث:

تطوير السياسات التعليمية ، ونشر أفضل الممارسات



رصد نتائج البحوث ذات العلاقة محلياً وعالمياً،
أم القيام برصد السياسات والمبادرات التعليمية ذات
الشهرة العالمية وتقويمها، وجعلها في متناول الجهات
المسؤولة عن التعليم في الدول الأعضاء. كما يقتضي
هذا الهدف نقل أفضل الممارسات، وإلقاء الضوء عليها
ونشرها وتوفيرها إثراءً لبيئة صناعة القرار التربوي
في شتى مستوياته، ودعمًا لتطور ممارسات التخطيط
الاستراتيجي وتحقيق مؤشرات تجويد التعليم.

تتعامل الجهات المسؤولة عن التعليم مع العديد من
السياسات والممارسات التربوية في جميع المستويات (الفصل
الدراسي، المدرسة، المنطقة التعليمية، الجهاز المركزي).
ويقتضي ذلك رسم الخطط، واتخاذ الكثير من القرارات،
التي تؤثر مباشرة في جودة التعليم، وتميز مخرجاته.

وتبرز هنا أهمية دعم صناعة القرار التربوي
والتعليمي، وتوفير المعلومات اللازمة له، سواء أكان
ذلك عن طريق إجراء البحوث التربوية، أم عن طريق

**تمثل الأنظمة الأساسية والسياسات
التعليمية العامة لكل دولة من
الدول الأعضاء مصدرًا رئيسًا لها
يقوم به المكتب من جهود في
دعم صناعة القرار التربوي.**

تطوير النظم التعليمية

تتناول هذه المبادرة مجموعة من القضايا المهمة المرتبطة بتنظيم التعليم وإدارته ، وبعض المسائل المهمة في السياسات التعليمية مثل إلزامية التعليم ومجانيته، وكذلك التعليم في المراحل المبكرة، والتعليم غير الحكومي، ومكونات تجويد التعليم.

البرامج:

- تجويد التعليم.
- الاستثمار في التعليم.
- الإدارة التعليمية.
- التقويم التربوي.
- رعاية الموهوبين.

تطوير المعايير

تهدف هذه المبادرة إلى توحيد جهود وزارات التربية والتعليم في سعيها إلى إيجاد معايير تثري سياساتها التربوية وتجوّد ممارساتها واجراءاتها.

البرامج:

- معايير المناهج والتقويم.
- معايير الترخيص.
- معايير معادلة الشهادات.
- معايير تقنية الاتصالات والمعلومات في التعليم.
- معايير تعليم وتعلم ذوي الاحتياجات الخاصة.
- بناء وتحليل المؤشرات التربوية.

رصد ونشر أفضل الممارسات التربوية والتعليمية والتعريف بها

تركز المبادرة على رصد أفضل الممارسات التربوية، والحصول على معلومات عنها من خلال متابعة الملتقيات والندوات العلمية، ومواقع المؤسسات التربوية المتخصصة، وصولاً إلى إنشاء مرصد إقليمي لهذا الغرض. كما تركز على نشر وتعميم المعلومات عنها من خلال البوابة الإلكترونية، والإصدارات المناسبة.

البرامج:

- إصدار ربع سنوي بأحدث نواتج البحث التربوي.
- جائزة مكتب التربية العربي لدول الخليج (للدراسات والبحوث والتجارب والمشروعات التربوية).
- طباعة ونشر: كتب تربوية، إصدار كتب ثقافية للأطفال، إصدار كتيبات لنشر الثقافة العلمية.
- التعريب.
- بناء الكفايات الوطنية في مجال الدراسات الدولية للعلوم والرياضيات، والقراءة PIRLS.TIMSS... إلخ.
- مجلة رسالة الخليج العربي.
- الدعم الفني لمعدي التقرير النهائي عن تحقيق أهداف التعليم للجميع.
- الحلقات النقاشية.

الظواهر والممارسات التعليمية

تعتمد فعالية القرارات التربوية ونجاحها على المعلومات التي تبني عليها. ولعل من أهم وسائل توفير المعلومات إجراء البحوث والدراسات حول الظواهر والممارسات التعليمية والتربوية بهدف الاسهام في بناء السياسات التربوية الرصينة. لذا، فإن المبادرة تشتمل على دراسة مجموعة من الظواهر والممارسات التي تؤثر تأثيراً مباشراً في العملية التعليمية، وفي مدى كفاءة وفعالية صنع القرار التربوي.

البرامج:

- الفاقد التعليمي.
- أداء المعلم.

يعد نشر المعرفة ورصد أحدث ما توصل إليه الفكر التربوي من أهم عوامل التطور.

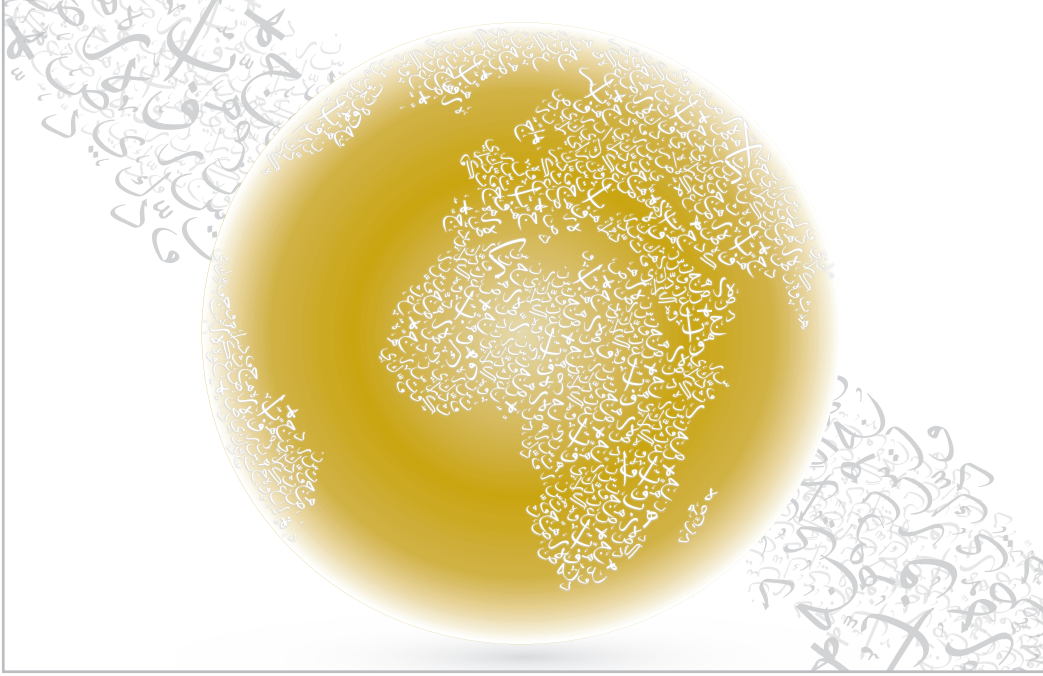
الهدف الاستراتيجي الرابع:

تطوير تعليم اللغة العربية وتعلمها

يرتبط تطور مخرجات التعليم ارتباطاً وثيقاً بتحقيق المهارات اللغوية للغة الأم لدى الطلبة. كما أن القدرة على التجديد والابتكار مرهونة بطلاقة الطالب في لغته الأم قراءة وكتابة وتحديثاً. ولهذا كان الاهتمام بتطوير تعليم اللغة العربية هدفاً استراتيجياً لجميع وزارات التربية والتعليم في الدول الأعضاء.

وقد عزز من أهمية هذا التوجه الاستراتيجي الضعف المتراكم في مخرجات تعليم مهارات اللغة العربية في التعليم العام، واستئثار تعليم اللغات الأجنبية باهتمام متزايد، مما شكل خطراً على هوية النشء والشباب في عالم تقاربت أجزاءه، وتعاضم خطر التأثير السلبي فيه على الثقافات والثوابت والخصوصيات، بدعم من مد إعلامي تقني شديد التأثير.

واستشعاراً للدور الذي يمكن أن يضطلع به مكتب التربية العربي لدول الخليج في خدمة اللغة العربية، فقد جاء "المركز التربوي للغة العربية" ليكون ذراعاً فنياً يجسد الاهتمام بهذا الهدف الاستراتيجي إثراءً وتعلماً.



تمثل اللغة إحدى أبرز مرتكزات الهوية العربية، وأساس تنمية قيم المواطنة، كما أن الابتكار مرهون بطلاقة الانسان في لغته الأم.

اللغة العربية - رغم مكانتها العالمية - في مرتبة متأخرة عن غيرها من اللغات المشهورة. ويسهم برنامج التعريب الذي ورد في الهدف الاستراتيجي الثاني (المبادرة الرابعة) في تطوير المحتوى التربوي باللغة العربية.

البرامج:

- تطوير محتوى مناهج اللغة العربية في مجال مفاهيم العروبة والبعث العربي.
- تطوير نموذج للمكتبة القرائية في المدارس.
- مسابقة التأليف للأطفال.
- تطوير وحدات أكاديمية لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها.
- إعداد برامج أكاديمية وأنشطة تخدم اللغة العربية.

عقد شراكات مع المؤسسات والهيئات ذات العلاقة

تتعدد جوانب خدمة اللغة العربية وتطوير تعليمها وتعلمها، وهذا يقتضي الاستفادة من كل الجهود المبذولة من قبل المؤسسات والهيئات الرسمية وغير الرسمية، ونقل الخبرات المميزة عبر عقد وتنفيذ مختلف الفعاليات والبرامج المشتركة بغرض تكامل الجهود المبذولة في هذا المجال.

البرامج:

- عقد مؤتمرات وفعاليات مشتركة مع المؤسسات المعنية بخدمة اللغة العربية.
- تنفيذ برامج مشتركة مع الهيئات والمؤسسات ذات العلاقة.

تطوير سياسات تعليم اللغة العربية

أصبح من المهم جداً البحث عن توجهات وأساليب جديدة تكون إطاراً حديثاً لتعليم اللغة العربية في التعليم العام بعد أن استجدت معطيات جديدة على طبيعة التعلم والمتعلم، ودور المدرسة. وتأتي هذه المبادرة لتقويم السياسات الحالية من حيث مكانة اللغة العربية في الخطط الدراسية، ومعايير إعداد وتوظيف المعلمين. كما أن المنهج يحتل حيزاً واسعاً من هذه المبادرة، من حيث بناء المعايير، وتكامل التدريس، وتطوير أساليب تقويم أداء الطلبة.

البرامج:

- تطوير معايير مناهج اللغة العربية.
- تطوير سياسات تقويم أداء الطلاب في اللغة العربية.
- تطوير معايير اختيار وإعداد وتدريب معلمي اللغة العربية.
- تطوير استراتيجيات تدريس اللغة العربية.

تطوير المحتوى العربي في المجال التربوي

يأتي من بين أهم مبادرات خدمة اللغة العربية الاهتمام بالمحتوى العربي وتميمته ليكون في ذلك إثراء للأدبيات والمصادر التربوية باللغة العربية، وخصوصاً في مجال الهوية العربية وتعزيز الانتماء إليها، سواء أكان ذلك عن طريق التأليف والنشر، أو عن طريق القيام بدور في دعم تطوير المحتوى الرقمي التربوي الذي تأتي فيه

أصبح من المهم إعادة النظر في استراتيجيات تدريس اللغة العربية وأساليب تقويم مخرجاتها.

الهدف الاستراتيجي الخامس:

تعزيز دور الأسرة والمجتمع في التعليم



لتحقيق أهداف التعليم، وضمان ديناميكية تطوره، يأتي هذا الهدف لدعم الدور الذي تقوم به الأسرة والمجتمع في العملية التعليمية.

بالرغم مما تبذله وزارات التربية والتعليم من أدوار محورية في تسيير التعليم وتطويره، إلا أن التعليم بطبيعته يتأثر بمؤثرات اجتماعية وأسرية متنوعة. ولأن نجاح المساعي التي تبذلها الوزارات تعتمد في جزء مهم منها على مدى إسهام الأسرة على وجه الخصوص والمجتمع بشكل عام في إيجاد المحفزات

التعليم مسؤولية اجتماعية بامتياز،
تعزز بارتفاع ثقافة المجتمع
وفعالية مشاركته.

تعزيز دور المجتمع في التعليم

تهدف هذه المبادرة إلى إيجاد فعاليات تعزز العلاقة بين المجتمع والمدرسة. وتتيح الاستفادة من القدرات المجتمعية في دعم جهود تطوير التعليم. كما توفر هذه المبادرة برامج توعوية للمجتمع في المجال التعليمي والتربوي.

البرامج:

- تحفيز العمل الريادي التربوي للمجتمع.
- الشراكة المجتمعية في التربية.
- المواسم الثقافية.

تعزيز دور الأسرة في التعليم

تركز هذه المبادرة على دعم الدور التربوي للأسرة نظراً لأهميته في تعزيز الحافز لدى الأبناء والارتباط الجدي بالمدرسة، وسيعمل المكتب في سبيل ذلك على إتاحة نواتج برامج وإصداراته لتكون عوناً للوالدين في تنشئة أبنائهم، وكذلك تكثيف التوعية الأسرية، واستخدام الإعلام في إبراز الدور المهم للأسرة في تحقيق الأهداف التعليمية لأبنائها.

البرامج

- أدلة تربوية توعوية للأسرة.
- فعاليات التوعية الأسرية.
- التثقيف البيئي والصحي والإعلامي للأسرة.

يكتسب دور الأسرة أهمية قصوى في التعليم، ولكي يتحقق هذا الدور فإن الأسرة بحاجة إلى التوجيه والتوعية.

الهدف الاستراتيجي السادس:

إبراز دور المكتب بيتاً للخبرة في المجال التربوي



وضمن سياق هذ الهدف، سيعمل المكتب على دعم وزارات التربية والتعليم في الدول الأعضاء فيما تتطلع إليه من خدمات استشارية وتدريبية متكاملة، تشمل تحليل الاحتياجات الفعلية، وبناء الخطط العملية لتطوير الواقع التربوي والتعليمي للدول الأعضاء.

يركز هذا الهدف على تعميق الأثر التربوي والتعليمي للخدمات التي يقدمها المكتب، والتوسع في تقديمها وتعميم فائدتها. ومن أهم مجالات هذا الهدف تقديم الدعم والمشورة لوزارات التربية والتعليم في الدول الأعضاء في المجالات التي تحتاجها، وذلك تأسيساً على توجيهات المؤتمر العام والمجلس التنفيذي الرامية إلى الاستفادة من المعرفة المتراكمة لدى المكتب، ودوره كبيت خبرة في تعظيم القيمة المضافة لبرامجه، واستثمار البعد الاقتصادي لتلك المعرفة والخبرة، ضماناً لاستمرارها وتعميمها لفائدتها.

يعزز هذا الهدف دور المكتب بيتاً للخبرة تعهد عليه وزارات التربية والتعليم ضمن مشروعاتها لتطوير التعليم

الخدمات الاستشارية والبحثية:

يملك المكتب شبكة من الخبرات المؤهلة والمتخصصة في مختلف مجالات التربية والتعليم. وقد تراكمت هذه الخبرة عبر سنين طويلة من التواصل والتفاعل المستمر مع العديد من الأفراد والمؤسسات، استطاع المكتب استثمارها بشكل فاعل في التخطيط والتنفيذ للبرامج التي يقوم عليها. وبإمكان المكتب اعتماداً على هذه الشبكة الواسعة والمتنوعة من الخبرات المؤهلة، استثمارها في شكل خدمات استشارية تقدم للوزارات والجهات الراغبة فيها، في إطار خطة تسويقية منظمة مبنية على الاحتياجات.

البرامج

- الدراسات الاستشارية.
- التقارير العلمية حول موضوعات وقضايا تعليمية معينة.
- المراجعة والتحكيم لنتائج التقارير والدراسات والمشروعات التعليمية.

الخدمات التدريبية:

يتوافر لدى المكتب العديد من البرامج التي تغطي طيفاً واسعاً من المجالات التربوية ذات الأهمية التطبيقية. وتغطي هذه البرامج مجالات واسعة، مثل: الإدارة المدرسية، الإشراف التربوي، التقويم التربوي، التقويم الذاتي للمدرسة، تقويم المعلمين، الاختبارات التعليمية بمختلف أنواعها، النشاط الطلابي، المهارات الحياتية، ونظم دعم القرار التربوي، وغيرها. وسيعمل المكتب من خلال هذه المبادرة، وبالتعاون مع مركز التدريب التربوي والمؤسسات التعليمية والتدريبية الأخرى على تحويل البرامج ذات المكون التطبيقي إلى برامج تدريبية لها قيمتها وأهميتها في الميدان.

البرامج

- تحويل منتجات المكتب النوعية إلى حقائب تدريبية متخصصة.
- التدريب عن بُعد.
- إعداد المدربين.
- المدارس الصديقة لمكتب التربية العربي لدول الخليج.
- المدرب الزائر.
- دورات تدريبية على هيئة مخيمات متخصصة.
- التدريب التنفيذي للقيادات التعليمية.

ينص قرار المؤتمر العام رقم (٤)، فقرة (٣، ٤) المنعقد في المنامة الدورة ٢٢ بتاريخ ٣٠-٣١/١٠/٢٠١٢ للدورة المالية ١٤٣٤ و١٤٣٥ هـ على أن يقوم المكتب بدراسة إيجاد مصادر إضافية للتمويل من خلال المشروعات التعاقدية وتسويق البرامج المنتجة.

الاعتماد المهني

توفر البرامج التي نفذها المكتب في إطار مشروع التطوير الشامل للتعليم العديد من النواتج ذات الأهمية الخاصة في مجال الجودة ، وتمهين التعليم والاعتماد المدرسي والتقويم. وتهدف المبادرة إلى تفعيل تلك النواتج وعقد شراكات مهنية تمكن المكتب من تقديم خدمات تقويم الأداء المؤسسي والتمهين وفقاً لرؤية واحتياجات وزارات التربية والتعليم.

البرامج

- التهيئة للرخص المهنية.
- الاعتماد المدرسي.

التطبيقات التقنية

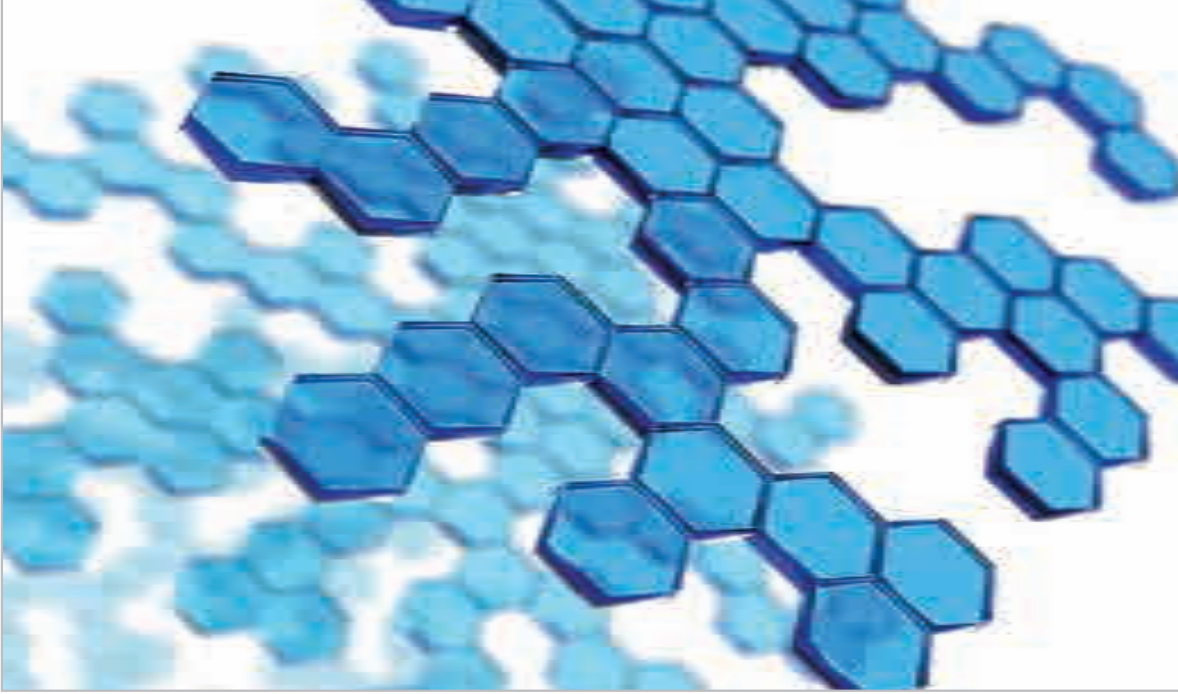
يتوفر لدى المكتب العديد من الإصدارات المطبوعة الهامة في مختلف المجالات التعليمية والموجهة إلى فئات متنوعة من المستفيدين. ويمثل تحويل هذه الإصدارات وغيرها من نواتج البرامج ذات العلاقة إلى إصدارات إلكترونية وتفاعلية استثماراً واضح الجدوى، ليس فقط من ناحية تعميم الفائدة لهذه المنتجات، ووصولها إلى المستهدفين بها، ولكن إلى تعظيم قيمتها الاقتصادية.

البرامج:

- التطبيقات الذكية .
- الكتاب الإلكتروني.
- الكتاب الصوتي (المسموع).
- التواصل الاجتماعي للتربويين .

الهدف الاستراتيجي السابع:

تعزيز البنية المؤسسية



وعند تحليل البيئة الداخلية للمكتب برزت بعض الفجوات في البنية المؤسسية. وبناءً على ذلك، فقد تبنت الاستراتيجية خمس مبادرات أساسية تعنى بتقوية البيئة الداخلية .

يعد البناء المؤسسي من أبرز ركائز النجاح التي يقوم عليها نجاح المؤسسات في تحقيق الرسالة والغاية من وجودها، كما أنها تشكل الأداة الفاعلة نحو تحويل الخطط إلى واقع عملي له نتائجه وآثاره في البيئة المحيطة. وبالدرجة التي يظهر بها متماسكًا ومتناغمًا، فإن الأثر يكون أكثر وضوحًا وفاعليةً.

كما يتطلع المكتب إلى الإسهام في مشروعات تجويد التعليم فإنه يحتاج إلى تأكيد تجويد عملياته الداخلية.

تطوير الموارد البشرية

تعمل هذه المبادرة على تعزيز الموارد البشرية من خلال تحديد المعرفة المتراكمة لدى أبرز الفاعلين، ومن ثم بناء النموذج المعرفي، وإيجاد القوالب المناسبة لاستيعابها. كما تشتمل على إدارة الجدارة الوظيفية المهنية والفنية والإدارية، والعمل على ترميتها وتعزيزها، بحيث تدعم وتثمي المعرفة المؤسسية المطلوبة للمكتب.

كما تتضمن المبادرة تطوير نظام إدارة الأداء الوظيفي ضمن مفهوم الأداء المؤسسي الذي يرتكز على تطوير معايير ومقاييس أداء ملموسة بغرض الوصول إلى مستوى عالٍ من التميز.

البرامج:

- إدارة الجدارات الوظيفية.
- إدارة الأداء للموارد البشرية.
- تطوير قدرات الكفاءات البشرية العاملة في المكتب.

بناء قدرات الموارد المالية

تركز هذه المبادرة حول بناء القدرات الذاتية اللازمة لإيجاد موارد مالية متنوعة وذلك من خلال تعزيز القدرات التسويقية وبناء الشراكات.

البرامج:

- تسويق برامج ومنتجات المكتب.
- بناء شراكات استثمارية مع القطاع الأهلي .

من المهم توظيف التقنية في الأعمال الإدارية وتطويرها ولكن الأهم وجود الإنسان القادر المتطلع إلى الإنجاز.



تطوير الشراكات المهنية

تهدف هذه المبادرة إلى تحويل المكتب ليصبح بيت خبرة يساهم في دعم السياسات والتوجهات التربوية لصالح الدول الأعضاء عبر تعزيز القدرات المؤسسية والفنية للمكتب، ومن خلال بناء شبكة واسعة ومتكاملة من الشراكات المهنية.

البرامج:

- تكوين شبكة من المختصين والخبراء المتعاونين.
- عقد شراكات مع الهيئات والمؤسسات وبيوت الخبرة.

تطوير البنية التنظيمية

تعمل هذه المبادرة على تطوير الأسس التنظيمية للمكتب، بغرض تحديث السياسات والإجراءات لكافة العمليات الإدارية والفنية وفقاً لأفضل الممارسات التنظيمية المتعارف عليها مهنيًا.

البرامج:

- تطوير معايير تقييم أداء العاملين في المكتب.
- تحديث اللوائح التنظيمية.
- تطوير معايير إدارة المشاريع.
- تطوير معايير الجودة الإدارية.

تطوير البنية التقنية

تسعى هذه المبادرة إلى تقوية البنية التقنية، وتطويرها بما يدعم تحسين الممارسة التطبيقية للأعمال، ورفع مستوى الفاعلية والكفاءة التشغيلية، لنشر خدمات المكتب في الوسط التربوي لدى الدول الأعضاء.

البرامج:

- بناء نظم المعلومات وتحديث قواعد البيانات وتطوير مكتبة المكتب.
- البوابة الإلكترونية لمكتب التربية

6

خطة البرامج ومؤشرات الأداء

خطة البرامج ومؤشرات الأداء

يهدف هذا القسم إلى استعراض برامج المبادرات مقسمةً حسب الأهداف الاستراتيجية، وقد تم تحديد أولويات تنفيذ البرامج على امتداد سنوات الخطة بناءً على أهميتها ومدى الحاجة لها ومدى ارتباطها بمعالجة القضايا الاستراتيجية، وعلاقتها بتحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية، وارتباطها بمعالجة مواطن التطوير.

كما تمت مراعاة جانب المرونة في تنفيذ بعض البرامج الممتدة بحيث تستوعب برامج فرعية وفقاً للمتطلبات التي تحتاجها الدول الأعضاء والإمكانات المتاحة للمكتب وذلك على امتداد سنوات الخطة.

إضافةً إلى ذلك، فإن هذا القسم يشتمل على مؤشرات ومقاييس الأداء التي من شأنها دعم نجاح تطبيق الأهداف الاستراتيجية وفقاً لنموذج المنطق (Logic Model) الوارد تفصيله في القسم الأول من الدليل والذي يعمل على قياس المخرجات والنواتج للأهداف الاستراتيجية.

الهدف الاستراتيجي الأول:

تعزيز التنسيق والتعاون والتكامل بين الدول الأعضاء

السنوات								مسمى البرامج	المبادرة
٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	٢٠١٦	٢٠١٥	٢٠١٤	٢٠١٣		
								اللقاءات التشاورية والوزارية	التنسيق والتعاون والتكامل الخليجي
								الأجهزة المتناظرة	
								إصدار التقارير التربوية المشتركة	
								التعاقد الموحد	
								تبادل المعلمين والخبرات التربوية	
								إنشاء قواعد بيانات تعليمية موحدة	
								عقد الفعاليات التربوية الدولية	التنسيق والتعاون الدولي
								التعاون مع المنظمات والهيئات الإقليمية والعربية والدولية	
								تنسيق وتكامل مشاركات الدول الأعضاء في المنظمات والفعاليات التربوية الإقليمية والدولية	

معايير ومقاييس الأداء

المؤشر	المقياس	النواتج
مؤشر التنسيق والتعاون	عدد الفعاليات المشتركة	سيتم دعم مقاييس مؤشرات المخرجات بمقاييس للنواتج (الأثر) تعتمد على مواقف وآراء وانطباعات المستفيدين وفقاً لنموذج المنطق (Logic Model).
	عدد التقارير التربوية المشتركة	
مؤشر التكامل	نسبة التوصيات التربوية المنفذة	
	حجم التعاقدات المشتركة	
	نسبة جوانب التكامل في الأنظمة والسياسات التربوية	

الهدف الاستراتيجي الثاني : تنمية النشء لتعزيز قيم المواطنة

السنوات								مسمى البرامج	المبادرة
٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	٢٠١٦	٢٠١٥	٢٠١٤	٢٠١٣		
								الدورة الرياضية المدرسية	الفعاليات الكشفية والرياضية
								الملتقى الكشفي	
								المساهمة في البرنامج الكشفي (رسل السلام).	
								تبادل الزيارات الطلابية.	الفعاليات الاجتماعية والثقافية
								المسرح المدرسي الخليجي.	
								نماذج تطبيقية لمفاهيم التربية على المواطنة.	
								المسابقات الثقافية والإعلامية للطلاب.	
								رسائل إعلامية تربية حول المواطنة والتسامح وقبول الرأي والرأي الآخر.	
								- رسائل إعلامية في التربية	
								تنمية المهارات القيادية لدى الطلبة.	
								ندوات ولقاءات طلابية مشتركة	
								البرمجيات التعليمية للمهارات الحياتية	
								برامج أكاديمية وأنشطة (في صورة برمجيات) للطلبة.	
								أولمبياد الرياضيات.	الفعاليات العلمية
								أولمبياد العلوم.	
								أولمبياد اللغة العربية.	
								جائزة التفوق الدراسي.	

معايير ومقاييس الأداء

المؤشرات	المخرجات	النواتج
مؤشر الفعاليات العلمية والثقافة	عدد الفعاليات	سيتم دعم مقاييس مؤشرات المخرجات بمقاييس للنواتج (الأثر) تعتمد على مواقف وآراء وانطباعات المستفيدين وفقاً لنموذج المنطق (Logic Model).
	عدد المستفيدين	
مؤشر الفعاليات الكشفية والرياضية	عدد الفعاليات	
	عدد المستفيدين	
مؤشر الفعاليات الاجتماعية والفنية	عدد الفعاليات	
	عدد المستفيدين	

الهدف الاستراتيجي الثالث:

تطوير السياسات التعليمية ، ونشر أفضل الممارسات

السنوات								مسمى البرامج	المبادرة
٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	٢٠١٦	٢٠١٥	٢٠١٤	٢٠١٣		
								تجويد التعليم	تطوير النظم التعليمية
								الاستثمار في التعليم	
								الإدارة التعليمية	
								- إدارة المؤسسات التعليمية	
								التقويم التربوي	
								رعاية المهووبين	
								-الاستراتيجيات والإجراءات	
								تحليل السياسات التربوية	تطوير المعايير
								معايير المناهج والتقويم	
								معايير الترخيص.	
								معايير معادلة الشهادات	
								معايير تقنية الاتصالات والمعلومات في التعليم	
								معايير تعليم وتعلم ذوي الاحتياجات الخاصة	
								-تطبيق مناهج التعليم العام على التلاميذ ذوي الاحتياجات التربوية الخاصة	
								بناء وتحليل المؤشرات التربوية	الظواهر والممارسات التعليمية
								الدافعية للتعلم.	
								الفاقد التعليمي	
								- تغييب الطلبة في مدارس التعليم العام بالدول الأعضاء وعلاقته ببعض المتغيرات التعليمية والبيئية	
								أداء المعلم	
								- واقع المعلم والعوامل المؤثرة في أدائه في الدول الأعضاء.	

السنوات								مسمى البرامج	المبادرة
٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	٢٠١٦	٢٠١٥	٢٠١٤	٢٠١٣		
								إصدار ربع سنوي بأحدث نواتج البحث التربوي.	رصد ونشر أفضل الممارسات التربوية والتعليمية والتعريف بها
								جائزة مكتب التربية العربي لدول الخليج (للدراست والبحوث والتجارب والمشروعات التربوية).	
								طباعة ونشر: كتب تربوية، إصدار كتب ثقافية للأطفال، إصدار كتيبات لنشر الثقافة العلمية.	
								التعريب.	
								بناء الكفايات الوطنية في مجال الدراسات الدولية للعلوم والرياضيات، والقراءة (PIRLS، TIMSS، ... إلخ).	
								مجلة رسالة الخليج العربي.	
								الدعم الفني لمعدي التقرير النهائي عن تحقيق أهداف التعليم للجميع.	
								الحلقات النقاشية	
								- المركز العربي للبحوث	
								تتمية مهارات الحلول الإبداعية للمشكلات.	

معايير ومقاييس الأداء

المؤشرات	المخرجات	النواتج
مؤشر الدراسات	عدد البحوث التحليلية والاستشرافية	سيتم دعم مقاييس مؤشرات المخرجات بمقاييس للنواتج (الأثر) تعتمد على مواقف وآراء وانطباعات المستفيدين وفقاً لنموذج المنطق (Logic Model).
	عدد الدراسات التقييمية والمسحية	
مؤشر الفعاليات	عدد الفعاليات الفكرية	
	عدد الملتقيات	
مؤشر صناعة التوجه	عدد مشاريع السياسات	
	عدد منتجات تطوير المعايير	

الهدف الاستراتيجي الرابع:

تطوير تعليم اللغة العربية وتعلمها

السنوات								مسمى البرامج	المبادرة
٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	٢٠١٦	٢٠١٥	٢٠١٤	٢٠١٣		
								تطوير معايير مناهج اللغة العربية - معايير تعليم اللغة العربية في الصفوف الأولية - ندوة بعنوان: نحو منهج جديد للغة العربية في التعليم العام	تطوير سياسات تعليم اللغة العربية
								تطوير سياسات تقويم أداء الطلاب في اللغة العربية - أساليب تقييم الطلبة في اللغة العربية - الواقع والمأمول	
								تطوير معايير اختيار وإعداد وتدريب معلمي اللغة العربية	
								تطوير استراتيجيات تدريس اللغة العربية - ورشة عمل حول توظيف التقنية في تدريس اللغة العربية	
								دراسة ضعف مخرجات التعليم في اللغة العربية	تطوير المحتوى العربي في المجال التربوي
								تطوير محتوى مناهج اللغة العربية في مجال مفاهيم العروبة والبعد العربي	
								تطوير نموذج للمكتبة القرائية في المدارس	
								مسابقة التأليف للأطفال	
								تطوير وحدات أكاديمية لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها.	
								إعداد برامج أكاديمية وأنشطة تخدم اللغة العربية	عقد شراكات مع المؤسسات والهيئات ذات العلاقة
								عقد مؤتمرات وفعاليات مشتركة مع المؤسسات المعنية بخدمة اللغة العربية	
								تنفيذ برامج مشتركة مع الهيئات والمؤسسات ذات العلاقة	

معايير ومقاييس الأداء

المؤشرات	المخرجات	النواتج
مؤشر الدراسات	عدد بحوث ودراسات اللغة العربية	سيتم دعم مقاييس مؤشرات المخرجات بمقاييس للنواتج (الأثر) تعتمد على مواقف وآراء وانطباعات المستفيدين وفقاً لنموذج المنطق (Logic Model).
	عدد الدراسات التقييمية والمسحية في مجال تعلم اللغة.	
مؤشر الإصدارات	حجم التعريب	
	حجم التأليف	
	عدد التقارير	
مؤشر صناعة التوجه	عدد مشاريع تطوير تعلم اللغة العربية.	
	عدد مشاريع تطوير المعايير في اللغة العربية.	

الهدف الاستراتيجي الخامس : تعزيز دور الأسرة والمجتمع في التعليم

السنوات								مسمى البرامج	المبادرة
٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	٢٠١٦	٢٠١٥	٢٠١٤	٢٠١٣		
								أدلة تربوية توعوية للأسرة	تعزيز دور الأسرة في التعليم
								فعاليات التوعية الأسرية	
								التثقيف البيئي والصحي والإعلامي للأسرة	
								تحفيز العمل الريادي التربوي للمجتمع	تعزيز دور المجتمع في التعليم
								الشراكة المجتمعية في التربية	
								المواسم الثقافية لمكتب التربية - المركز الرئيسي - المركز العربي للبحوث	

معايير ومقاييس الأداء

المؤشرات	المخرجات	النواتج
مؤشر دور الأسرة في التعليم	عدد الأدلة	سيتم دعم مقاييس مؤشرات المخرجات بمقاييس للنواتج (الأثر) تعتمد على مواقف وآراء وانطباعات المستفيدين وفقاً لنموذج المنطق (Logic Model).
	عدد الفعاليات	
	عدد البرامج التوعوية	
	عدد المستفيدين	
مؤشر دور المجتمع في التعليم	عدد البرامج المجتمعية	
	عدد الفعاليات	
	عدد المشاركين	
	عدد الجوائز	

الهدف الاستراتيجي السادس : إبراز دور المكتب بيتاً للخبرة في المجال التربوي

السنوات								مسمى البرامج	المبادرة
٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	٢٠١٦	٢٠١٥	٢٠١٤	٢٠١٣		
								الدراسات الاستشارية	الخدمات الاستشارية والبحثية
								التقارير العلمية حول موضوعات وقضايا تعليمية معينة	
								المراجعة والتحكيم لنتائج التقارير والدراسات والمشروعات التعليمية	
								تحويل منتجات المكتب النوعية إلى حقائب تدريبية متخصصة	الخدمات التدريبية
								التدريب عن بُعد	
								إعداد وتصميم الحقائب التدريبية	
								دورات تدريبية حسب الاحتياج (Customized Training)	
								برامج خارج الإطار	
								الحقائب التدريبية	
								إعداد المدرسين	
								المدارس الصديقة لمكتب التربية العربي لدول الخليج	
								المدرّب الزائر	
								دورات تدريبية على هيئة مخيمات متخصصة	
								التدريب التنفيذي للقيادات التعليمية	الاعتماد المهني
								التهيئة للرخص المهنية	
								الاعتماد المدرسي	
								التطبيقات الذكية	التطبيقات التقنية
								الكتاب الالكتروني	
								الكتاب الصوتي (المسموع)	
								التواصل الاجتماعي للتربويين	

معايير ومقاييس الأداء

المؤشرات	المخرجات	النواتج
مؤشر المنتجات	الزيادة في عدد الإصدارات	سيتم دعم مقاييس مؤشرات المخرجات بمقاييس للنواتج (الأثر) تعتمد على مواقف وآراء وانطباعات المستفيدين وفقاً لنموذج المنطق (Logic Model).
	الزيادة في حجم الطباعة	
	الزيادة في عدد المنتجات	
	الزيادة في نسبة الانتشار	
مؤشر المستفيدين	الزيادة في عدد المستفيدين	
	الزيادة في نسبة الشرائح المستفيدة	
مؤشر الإيرادات	إيرادات الإصدارات	
	إيرادات الاشتراكات	
	إيرادات المشاريع	
	إيرادات التدريب	

الهدف الاستراتيجي السابع :

تعزير البنية المؤسسية

السنوات								مسمى البرامج	المبادرة
٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	٢٠١٦	٢٠١٥	٢٠١٤	٢٠١٣		
								إدارة الجدارات الوظيفية	تطوير الموارد البشرية
								إدارة الأداء للموارد البشرية	
								تطوير قدرات الكفاءات البشرية العاملة في المكتب	
								تسويق برامج ومنتجات المكتب	بناء قدرات الموارد المالية
								بناء شراكات استثمارية مع القطاع الأهلي	
								تطوير معايير تقييم أداء العاملين في المكتب	تطوير البنية التنظيمية
								تحديث اللوائح التنظيمية.	
								تطوير معايير إدارة المشاريع	
								تطوير معايير الجودة الإدارية	
								بناء نظم المعلومات وتحديث قواعد البيانات وتطوير مكتبة المكتب	تطوير البنية التقنية
								البوابة الإلكترونية لمكتب التربية	
								تكوين شبكة من المختصين والخبراء المتعاونين	تطوير الشراكات المهنية
								عقد شراكات مع الهيئات والمؤسسات وبيوت الخبرة.	

معايير ومقاييس الأداء

المؤشرات	المخرجات	النواتج
مؤشر تنمية الموارد البشرية	نسبة الجدارات غير المتوافرة من إجمالي الجدارات المؤسسية معدل التسرب المهني	سيتم دعم مقاييس مؤشرات المخرجات بمقاييس للنواتج (الأثر) تعتمد على مواقف وآراء وانطباعات المستفيدين وفقاً لنموذج المنطق (Logic Model).
مؤشر كفاءة البنية التنظيمية للمكتب	عدد الشهادات المهنية لبيئة العمل (عدد شهادات معايير الجودة المكتسبة) نسبة تغطية أفضل الممارسات للعمليات الإدارية والتقنية والفنية عدد الشراكات المهنية	
مؤشر كفاءة البنية الأساسية للمكتب	كفاءة الاستخدام للمعدات = (الدوام الشهري-اجمالي اوقات الأعطال والصيانة) / وقت الدوام الأسبوعي كفاءة استخدام الأصول (الوحدات المنتجة/ الطاقة الانتاجية) جودة مخرجات = (نسبة الوحدات غير المعيبة)	
مؤشر كفاءة تقنية المعلومات	التواجدية (Availability) الاعتمادية (Reliability)	

7

إدارة التغيير ومتطلبات التحول

إدارة التغيير ومتطلبات التحول

يهدف هذا القسم إلى استعراض كيفية إدارة التغيير لتطبيق الخطة الاستراتيجية بغرض تخفيف الآثار الجانبية التي تنشأ عن تعديل مسار المكتب، ليتواءم مع متطلبات التحول، وإعادة تموضعه وفقاً للرؤية والرسالة والقيم المؤسسية، والأهداف التي حددتها الاستراتيجية وما قد يترتب على تطبيقها من متطلبات خلال الفترة القادمة.

كما تتضمن المبادرة تطوير نظام إدارة الأداء الوظيفي ضمن مفهوم الأداء المؤسسي الذي يرتكز على تطوير معايير ومقاييس أداء ملموسة بغرض الوصول إلى مستوى عالٍ من التميز.

إدارة التغيير

قد ينطوي على تطبيق الخطة الاستراتيجية العديد من التحديات التي تتركز حول التغييرات المحتملة، ومن ثم يبدأ ظهور بعض صور وأشكال المقاومة التي تعيق تنفيذ الخطط التشغيلية. لذا، فقد تضمن الجدول الآتي أبرز الأنشطة والفعاليات اللازمة لإدارة التغيير لتطبيق الخطة الاستراتيجية للمكتب وفقاً لنموذج (ADKAR) الوارد تفصيله في القسم الأول من الدليل.

م	م	النشاط	البيان
١	الوعي	• مطويات ومواد تعريفية	إعداد مواد تعريفية تحوي الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية ونشرها في كافة مرافق المكتب، وذلك باستخدام العديد من الوسائل.
٢	الرغبة	• سلسلة من الفعاليات	عقد سلسلة من الفعاليات وورش العمل مثل حفل التدشين، لحث الإدارات والمراكز على تطوير خططها التفصيلية وفقاً للتوجهات الاستراتيجية.
٣	المعرفة	• مصادر المعلومات • البرامج التطويرية التدريبية • مبادرات تحسين البيئة الداخلية	إتاحة كافة المعلومات ومصادرها الخاصة بالخطة، وما يتعلق بتطبيقها من خلال تبني بعض المبادرات الخاصة بإدارة تطبيق الاستراتيجية، بالإضافة إلى مسح الاحتياجات التدريبية، وعقد البرامج التدريبية اللازمة لتحسين مستويات المهارات الحالية لمنسوبي المكتب.
٤	المقدرة	• الاستشارات وبرامج الإرشاد • نظام التحفيز	تنفيذ مبادرات تعزيز البنية المؤسسية للمكتب والمراكز التابعة له، مع توفير برامج للإرشاد العملي، لتمكين ذوي العلاقة من اكتساب الخبرات.
٥	التعزيز	• الأدوات التحفيزية	تطوير وطرح بعض الأدوات التحفيزية المادية والمعنوية، ويشمل ذلك نظام الحوافز، وعقد بعض الفعاليات الاحتفالية التي تعزز من الرغبة في تحقيق المزيد من التغيير عند تنفيذ أبرز المبادرات الاستراتيجية.

متطلبات التحول

يعتمد نجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية على توفير كافة المتطلبات للتنفيذ، وفيما يأتي أبرز المتطلبات التي ترسم خارطة الطريق والإطار الذي يشكل بمجمله "خطة الخطة" نحو تفعيل الخطة الاستراتيجية:

١. اعتماد مشروع الخطة الاستراتيجية والموازنة التقديرية.
٢. تنفيذ برنامج للتواصل مع كبار المسؤولين في الدول الأعضاء بهدف التعريف بالخطة الاستراتيجية، وأبرز المبادرات الاستراتيجية الواردة فيها.
٣. اعتماد الهيكل التنظيمي للمكتب بما يتواءم مع الخطة الاستراتيجية للمكتب.
٤. اعتماد تأسيس المجلس الاستشاري المقترح، وتشكيله من خبرات دولية.
٥. تطوير برنامج للإحلال، مع ضمان انسيابية تطبيقه على شاغلي بعض الوظائف القيادية والإشرافية في المكتب، والمراكز التابعة له.
٦. تفعيل الإدارات المقترحة وحشد الإمكانيات البشرية والتنظيمية لها.
٧. تبني برنامج إدارة التغيير (Change Management)، وفقاً لنموذج (ADKAR).
٨. تأسيس لجنة داخلية لمتابعة الخطة، أو تفعيل ما يوازيها من هيئة إدارية قائمة.
٩. تفعيل مبادرة لإدارة الأداء المؤسسي (بطاقة الأداء المتوازن-Balanced Scorecard).
١٠. تبني مبادرات البناء المؤسسي وفقاً للأولويات الواردة في خطة البرامج ومؤشرات الأداء.