



وزارة التعليم
Ministry of Education

الدليل المبسّط

لإدارة أداء شاغلي الوظائف التعليمية

الإصدار الأول

المحتويات

01	هدف الدليل
02	المصطلحات
03	نطاق التطبيق
04	المهام والمسؤوليات
06	مراحل إدارة الأداء الوظيفي
10	آلية احتساب نموذج تقييم الأداء الوظيفي

يهدف هذا الدليل إلى تقديم إطار واضح ومنهجي لإدارة أداء شاغل الوظيفة التعليمية من خلال إيضاح المبادئ العامة وضوابط وإرشادات التطبيق بكفاءة وفعالية، وفق اللوائح والأنظمة؛ لتحسين جودة التعليم وتعزيز مخرجاته وتمكين أدوار الموارد البشرية، مثل:



برامج الحوافز والمكافآت



المحافظة على المواهب



تقدير الإنجازات



النقل والترقية



دعم المسارات الوظيفية



التعاقب الوظيفي



تحديد الاحتياجات التدريبية

المصطلح	التعريف الإجرائي
إدارة الأداء	تعنى بقياس أداء شاغل الوظيفة التعليمية من خلال أسس ومعايير ومستويات محددة و مرتبطة بأهداف الوزارة.
دورة الأداء	السنة الخاضعة لتقويم الأداء الوظيفي ويكون انتهاءها متزامناً مع نهاية السنة الدراسية.
عناصر التقييم	مؤشرات ومحددات يُستند إليها في الحكم على جودة الأداء، تصف الممارسات وتمثل المستوى النوعي للأداء وتكون محددة وقابلة للقياس.
الوزن النسبي	المقدار الكمي الذي يعبر عن الأهمية النسبية لكل معيار، والممارسات التي تندرج تحته.
المشرف التربوي	من يقدم مجموعة من الخدمات والعمليات والاستشارات التربوية التي تهدف إلى مساعدة المدرسة على تحقيق غايات التعليم وأهدافه وقد حقق المعايير المهنية.
مدير المدرسة	المسؤول الأول عن تنفيذ السياسة التعليمية، وفقاً لصلاحيات محددة داخل المدرسة في جميع مراحل التعليم، والذي حقق المعايير المهنية والشروط اللازمة.
وكيل المدرسة	من يساعد مدير المدرسة في أداء أعماله، وينوب عنه في حال غيابه، وحقق المعايير المهنية والشروط اللازمة.
الموجه الطلابي	مسؤول يقدم الدعم النفسي الاجتماعي للطالب؛ ليفهم ذاته ويعرف قدراته وينمي إمكاناته ويتمكن من حل مشكلاته، بما يحقق له التوافق النفسي والاجتماعي والمهني والتربوي، ويعزز أهداف التعليم والتعلم ويحسن نواتجها.
الموجه الصحي	من يقوم بمهام التوجيه الصحي المدرسي ويمتلك المفاهيم والمبادئ التي تعزز الصحة.
رائد النشاط	مسؤول يتابع تنفيذ خطط وبرامج النشاط بالمدرسة، بهدف تنمية قدرات الطلاب، وتعزيز قيمهم وتطوير مهاراتهم، وإثراء هواياتهم في المجالات المختلفة خارج المنهج الدراسي.
معياري القياس	التحديد الكيفي عن وحدة قياس ناتج الأداء.
سلم التقدير	هو التدرج الخماسي (من ١ إلى ٥) الذي يستخدمه المقيم لقياس مستوى الإتقان وتقدير درجة تحقيق الموظف لعناصر التقييم أو الأهداف والجدارات.
التقدير العام لأداء الموظف	قيمة كمية تعبر عن المستوى الإجمالي لأداء المشمول باللائحة التعليمية المرتبط بعناصر التقييم أو الأهداف والجدارات في نهاية فترة زمنية محددة من دورة الأداء.



المدارس

نموذج تقييم الأداء الوظيفي (عناصر التقييم)

- معلم وكيل مدير محاضر مختبر موجه طلابي



إدارات التعليم

نموذج تقييم الأداء الوظيفي (الأهداف والجدارات)

- مدير عام مدير مشرف تربوي



وزارة التعليم

نموذج تقييم الأداء الوظيفي (الأهداف والجدارات)

- مدير عام مدير مشرف تربوي

01 الإدارة العليا

- إعداد الدراسات وفق أفضل الممارسات المحلية والعالمية.
- إعداد السياسات والإجراءات وفق اللوائح والأنظمة.
- اعتماد نسب التوزيع الطبيعي لتقييم الأداء الوظيفي.
- إعداد خطط تطوير وتحسين أداء شاغلي الوظائف التعليمية.
- تعزيز الأداء المميز وربطه بالحوافز والمكافآت.

02 إدارة الموارد البشرية

- نشر الوعي والمعرفة بسياسات وإجراءات إدارة الأداء الوظيفي.
- الإعلان عن بدء دورة الأداء الوظيفي مع بداية وانتهاء دورة الأداء.
- التأكد من الالتزام والامتثال بالأنظمة واللوائح.
- إشراك شاغلي الوظائف التعليمية بأنشطة وفعاليات إدارة الأداء الوظيفي.
- تقديم الدعم والمساندة للمدراء المباشرين خلال تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي

03 المدير المباشر

- نشر ثقافة إدارة الأداء الوظيفي والالتزام بالإطار الزمني المحدد لدورة الأداء الوظيفي
- البدء بتخطيط الأداء الوظيفي وفقاً للمهام الوظيفية المسندة.
- المناقشة والاتفاق على ميثاق الأداء الوظيفي لكافة المستويات التنظيمية.
- المتابعة المستمرة لتحسين وتوجيه أداء الموظفين وتقديم الدعم المناسب.
- تقييم الأداء الوظيفي بموضوعية وحيادية.

شاغلو الوظائف التعليمية

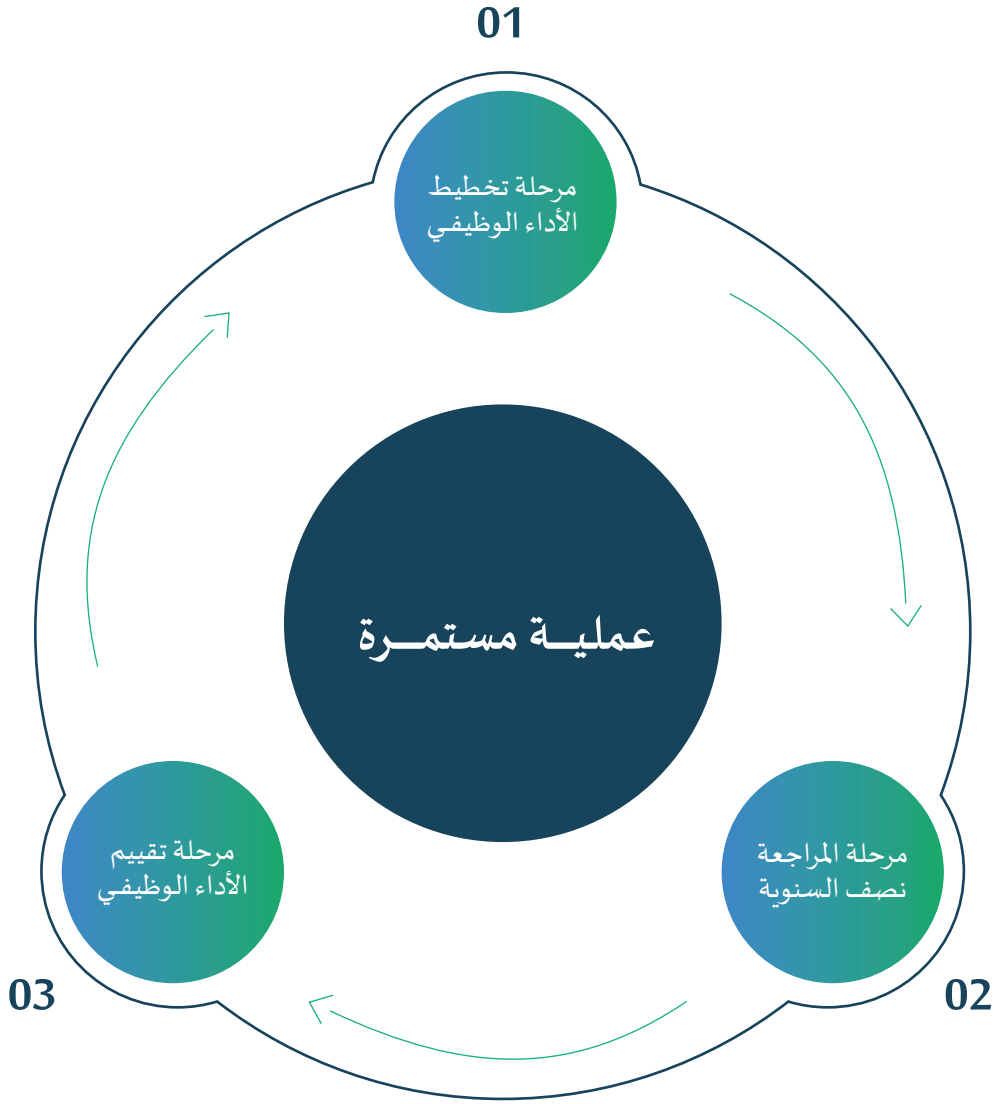
04

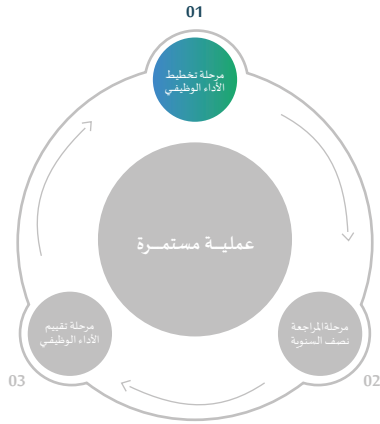
- الاطلاع على لائحة الوظائف التعليمية وإطارها التنظيمي.
- الاتفاق مع المدير المباشر على خطة الأداء الوظيفي وكيفية تطبيقها.
- حضور التدريب المهني الموجه عبر منصة التدريب الإلكترونية.
- اطلاع المدير المباشر على الصعوبات والتحديات التي تعترض سير العمل.

المدير المعتمد

05

- تحديد المستهدفات العامة ومؤشرات الأداء الرئيسية (للتشكيلات الإشرافية).
- التأكد من تقييم كافة الموظفين بشكل صحيح.
- اعتماد تقييمات الأداء الوظيفي لجميع الموظفين المرتبطين بالوحدة التنظيمية.

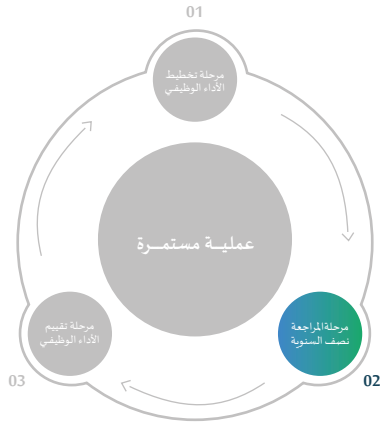




تبدأ مرحلة تخطيط الأداء الوظيفي مع
بداية دورة الأداء (العام الدراسية)

التخطيط للأداء الوظيفي



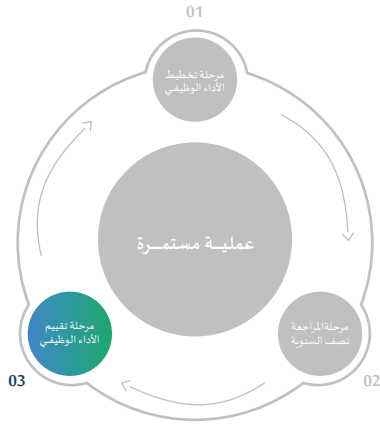


تبدأ مرحلة مراجعة الأداء
في منتصف دورة الأداء

المتابعة والدعم



اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة



تبدأ مرحلة تقييم الأداء الوظيفي في نهاية العام الدراسي

تقييم الأداء الوظيفي



آلية احتساب نموذج تقييم الأداء الوظيفي

(عناصر التقييم) المعلمين والتشكيلات المدرسية

- يقدر المقيّم كل عنصر تقييم من خلال سلم التقدير الخماسي (من 1 إلى 5) لتقييم درجة قياس لكل عنصر تقييم.
- يتم ضرب تقدير عنصر التقييم في الوزن النسبي للحصول على التقدير الموزون لكل عنصر من عناصر التقييم.
- يتم جمع قيم التقديرات الموزونة لعناصر التقييم للحصول على قيمة إجمالي التقدير الموزون للعناصر.
- يتم تحديد إجمالي التقدير العام بعد تقرب إجمالي التقدير الموزون لعناصر التقييم إلى أقرب عدد صحيح.
- تحديد نقاط القوة ومجالات التطوير بعد التقييم.
- إرسال نسخة من التقييم لشاغل الوظيفة التعليمية .

سلم التقدير					الوزن النسبي	عناصر التقييم
٥	٤	٣	٢	١		
					%10	أداء الواجبات الوظيفية
					%10	التفاعل مع المجتمع المحلي
					%10	التفاعل مع أولياء الأمور
					%10	التنوع في استراتيجيات التدريس
					%10	تحسين نتائج المتعلمين
					%10	إعداد وتنفيذ خطة التعلم
					%10	توظيف تقنيات ووسائل التعلم المناسبة
					%5	تهيئة البيئة التعليمية
					%5	الإدارة الصفية
					%10	تحليل نتائج المتعلمين وتشخيص مستوياتهم
					%10	تنوع أساليب التقويم
					%100	مجموع وزن الجدارات
						التقدير العام

آلية احتساب نموذج تقييم الأداء الوظيفي

(الأهداف والجدارات) التشكيلات الإشرافية

$$= \text{التقدير العام لأداء الموظف} \\ + \text{(إجمالي التقدير الموزون للأهداف x الأهمية النسبية للأهداف 50\%)} \\ + \text{(إجمالي التقدير الموزون للجدارات x الأهمية النسبية للجدارات 50\%)}$$

9- نموذج تقييم أداء المشرف التربوي (للوطناف الإشرافية)

الأهداف			
م	الهدف	معيار القياس	الوزن النسبي
1			
2			
3			
4			
5			
6			
الجدارات			
م	الجدارة	الوزن النسبي	تعريف الجدارة
1	المسؤولية	15%	القدرة على تحمل المسؤولية الفردية لتحقيق الأهداف بالجودة المطلوبة وفي الوقت المحدد
2	العمل الجماعي	10%	القدرة على العمل بشكل جماعي وبروح الفريق الواحد والمحافظة على علاقات جيدة داخل الوحدة التنظيمية وخارجها من أجل تحقيق الأهداف المشتركة
3	المرونة للتغيير	10%	القدرة على التكيف والعمل بشكل فعال في مختلف الظروف وفهم وجهات النظر المختلفة وقبول التغيير في متطلبات العمل
4	المبادرة	10%	القدرة على إظهار الحرص الكافي لتحقيق أهداف العمل والرغبة في إنجاز مهام إضافية تخدم مصلحة العمل دون أن يُطالب بذلك ، وتقديم أفكار ومقترحات جديدة نابعة من الرغبة في التحسن والتطوير
5	قيادة التغيير	20%	القدرة على حث الموظفين لتقبل التغيير المترتب على تطوير ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية لتحقيق الأهداف بما ينسجم مع الرؤية والأهداف الإستراتيجية
6	تطوير وتمكين الموظفين	10%	تأهيل الموظفين وإعدادهم ومنحهم فرص التطوير والنمو من خلال برامج التطوير ، وتفويض بعض الصلاحيات والمسؤوليات إليهم وإشراكهم في صنع القرار
7	التوجه الاستراتيجي	10%	القدرة على تحليل المعطيات من منظور استراتيجي شامل مع تحديد الحالات المحتملة ، ووضع خطة بعيدة المدى وربطها بأنشطة ومهام العمل اليومي بحيث تكون مرتبطة بالرسالة والأهداف الاستراتيجية
8	اتخاذ القرارات	15%	القدرة على جمع البيانات والمعلومات وتحليلها والوصول إلى حلول فاعلة للمشكلات واتخاذ القرارات المناسبة
		مجموع وزن الجدارات	100%

آلية احتساب نموذج تقييم الأداء الوظيفي

(الأهداف والجدارات) (التشكيلات الإشرافية)

$$\begin{aligned} &= \text{التقدير العام لأداء الموظف} \\ &(\text{إجمالي التقدير الموزون للأهداف} \times \text{الأهمية النسبية للأهداف } 50\%) \\ &+ \\ &(\text{إجمالي التقدير الموزون للجدارات} \times \text{الأهمية النسبية للجدارات } 50\%) \end{aligned}$$

9- نموذج تقييم أداء المشرف التربوي (لوظائف غير الإشرافية)				
الأهداف				
م	الهدف	معيار القياس	الوزن النسبي	النتائج المستهدفة
١				
٢				
٣				
٤				
٥				
٦				
الجدارات العامة				
م	الجدارة	الوزن النسبي	تعريف الجدارة	اختر مستوى الإلتقان المطلوبة
١	المسؤولية	20%	القدرة على تحمل المسؤولية الفردية لتحقيق الأهداف بالجودة المطلوبة وفي الوقت المحدد	
٢	العمل الجماعي	25%	القدرة على العمل بشكل جماعي وبروح الفريق الواحد والمحافظة على علاقات جيدة داخل الوحدة التنظيمية وخارجها من أجل تحقيق الأهداف المشتركة	
٣	المرونة للتغيير	30%	القدرة على التكيف والعمل بشكل فعال في مختلف الظروف وفهم وجهات النظر المختلفة وقبول التغيير في متطلبات العمل	
٤	المبادرة	25%	القدرة على إظهار الحرص الكافي لتحقيق أهداف العمل والرغبة في إنجاز مهام إضافية تخدم مصلحة العمل دون أن يُطالب بذلك ، وتقديم أفكار ومقترحات جديدة نابعة من الرغبة في التحسن والتطوير	
		100%	مجموع وزن الجدارات	

سارة



سارة تشغل وظيفة غير إشرافية ضمن التشكيلات الإشرافية يتم احتساب التقدير العام للأداء كالتالي:

التقدير الموزون	التقدير	الوزن النسبي	الهدف
$2 \times 30 = 0.6$	2	30%	الهدف ١
$3 \times 25 = 0.75$	3	25%	الهدف ٢
$5 \times 35 = 1.75$	5	35%	الهدف ٣
$2 \times 10 = 0.2$	2	10%	الهدف ٤
3.3	إجمالي التقدير الموزون للأهداف		

أولاً: طريقة احتساب تقييم أهداف الموظفة سارة

التقدير الموزون	التقدير	الوزن النسبي	الجدارة
$2 \times 25 = 0.5$	2	25%	المسؤولية
$3 \times 25 = 0.75$	3	25%	العمل الجماعي
$5 \times 25 = 1.25$	5	25%	المرونة للتغيير
$2 \times 25 = 0.5$	2	25%	المبادرة
2.95	إجمالي التقدير الموزون للأهداف		

- طرح الناتج المستهدف من الناتج الفعلي ليعطي الفرق بينهما (التقدير).
- يقوم المقيم بتقدير الأهداف من خلال سلم التقدير الخماسي (من 1 إلى 5) الذي يستخدمه المقيم للتقدير.
- درجة تحقيق الموظف لأهدافه في ضوء الفارق بين مستوى الأداء المستهدف والفعلي.
- يتم ضرب تقدير الأهداف (1-5) في الوزن النسبي للحصول على التقدير الموزون لكل هدف من الأهداف.
- يتم جمع قيم التقديرات الموزونة للأهداف للحصول على قيمة إجمالي التقدير الموزون للأهداف.

التقدير الموزون للجدارات: 2.95

التقدير الموزون للأهداف: 3.3

$$3.13 = (50\% \times 2.95) + (50\% \times 3.3) = \text{التقدير العام لأداء الموظف}$$

إجمالي التقدير العام بعد التقريب = 3

بريد إدارة الأداء الوظيفي

pm@moe.gov.sa

بريد تظلمات الأداء

pmc@moe.gov.sa



