



الأكاديمية المهنية للمعلمين

Professional Academy for Teachers



تفعيل دور مجلس الأمناء لدعم العملية التعليمية

للأخصائي الاجتماعي

المادة المرجعية

الدورة التدريبية: 5 أيام – 30 ساعة تدريبية
المؤلف: نخبة من أجهزة التربية الاجتماعية والمتخصصين
في مجال المشاركة المجتمعية وبناء القدرات
كود البرنامج: 0262012

2012



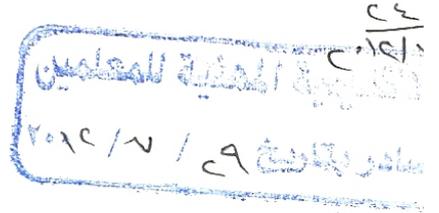
الأكاديمية المهنية للمعلمين
Professional Academy for Teachers



جمهورية مصر العربية

شهادة اعتماد البرنامج

التاريخ ١٢ / ٦ / ٢٠١٢ م



السيد / مديرعام برنامج دعم التعليم

تحية طيبة وبعد

أتقدم لكم بجزيل الشكر للتقدم للحصول على اعتماد برنامج " تفعيل دور مجلس الأمناء لدعم العملية التعليمية " .

وفى ضوء التقرير المرفق من فريق المراجعين الخارجيين يسعدنى أن أحيطكم علما بأنه تمت الموافقة على اعتماد برنامج تفعيل دور مجلس الأمناء لدعم العملية التعليمية وفقاً لمعايير اعتماد مقدمى خدمات التنمية المهنية لهيئة التعليم التى وضعتها الأكاديمية المهنية للمعلمين .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتحية ،

مدير الأكاديمية المهنية للمعلمين

أ. د / رمضان محمد رمضان





الأكاديمية المهنية للمعلمين
Professional Academy for Teachers



جمهورية مصر العربية

تشهادة



تشهد الأكاديمية المهنية للمعلمين أن..

البرنامج التدريبي تفعيل دور مجلس الأئمة لدعم العملية التعليمية

قد تم اعتماده بالأكاديمية المهنية للمعلمين بتاريخ ١١ / ٦ / ٢٠١٢

وفقاً لمعايير الاعتماد الخاصة بالأكاديمية.

مدير أكاديمية المهنية للمعلمين

د. رمضان محمد رمضان



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	م
56-5	الوحدة الأولى "تفعيل أدوار و مسؤوليات أعضاء مجالس الأمناء لدعم العملية التعليمية"	1
97-57	الوحدة الثانية "المشاركة المجتمعية و حشد جهود و موارد المجتمع لدعم العملية التعليمية "	2
128-98	الوحدة الثالثة "دور مجلس الأمناء فى إعداد و متابعة خطة التحسين المدرسى "	3
129	أسماء من شاركوا فى إعداد البرنامج	4
131-130	قائمة المراجع	5

الوحدة الأولى

تفعيل أدوار ومسئوليات
أعضاء مجالس الأمناء لدعم العملية التعليمية

مقدمة الوحدة :

تهدف هذه الوحدة إلى دعم أعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين وغيرهم من الأطراف الشريكة - سواء أكان ذلك علي مستوى المدرسة أم علي مستوى المجتمع المحلي - والمعنية بدعم العملية التعليمية، من خلال تعريفهم بالأدوار والمسئوليات المنوط بهم تحقيقها في ضوء ما نصت عليه القرارات الوزارية الخاصة بتشكيل مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، كما يهدف إلى مساعدتهم علي ممارسة هذه الأدوار.

كما تهدف هذه الوحدة إلي كيفية إنجاح العلاقة بين مجلس الأمناء والإدارة المدرسية من خلال تحديد مجالات التعاون المتوقعة، والتحديات، وكيفية التغلب عليها. حيث تعد هذه العلاقة أحد أهم العوامل التي تحدد نجاح المؤسسة التعليمية ، فكلما ازداد التعاون والتفاهم بين الطرفين؛ انعكس هذا التعاون علي العملية التعليمية وعلي نواتج التعلم؛ فالإدارة التشاركية تضمن حسن استغلال موارد المدرسة، وتزيد من دعم المجتمع للمدرسة. والمقصود بالدعم هنا ليس فقط الدعم المادي، بل أيضا المشاركة في تحمل مسئولية اتخاذ القرارات، وتبني وجهة نظر المدرسة، والدعوة لحل مشكلاتها بالتعاون مع الإدارة التعليمية ، كما تسهم في تحسين مخرجات العملية التعليمية من خلال مشاركة أولياء الأمور في تعليم أبنائهم.

كما نتناول هذه الوحدة مفهوم بناء القدرات وآلياته بالنسبة لمجالس الأمناء، حيث تعد عملية بناء قدرات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بالمدارس عملية مستمرة يشترك فيها أطراف عديدة؛ بغرض تطوير أداء المجلس، حيث إن أعضاء المجلس يتحملون المسئولية الأكبر في تطوير قدراتهم حتى يتمكنوا من أداء أدوارهم بفاعلية من أجل تحسين العملية التعليمية .

الفصل الأول

مجالس الأمناء والآباء والمعلمين

- الفلسفة .
- المبادئ .
- الأهداف .
- الاختصاصات .
- علاقته بالإدارة المدرسية .

ما المقصود بمجلس الأمناء والآباء والمعلمين ؟

هو تنظيم تربوي يضم في عضويته ممثلين عن أولياء الأمور منتخبين بشكل ديمقراطي حر من قبل الجمعية العمومية لأولياء الأمور، وممثلين عن المعلمين منتخبين بشكل ديمقراطي حر من قبل الجمعية العمومية للمعلمين بالمدرسة، كما تضم ممثلين من الشخصيات العامة المهتمة بالتعليم في المجتمع المحلي، بالإضافة لمدير المدرسة والإخصائي الاجتماعي بحكم وظائفهم. وتتركز مهمة هذه المجالس في المشاركة مع إدارة المدرسة في دعم وإدارة العملية التعليمية، وتوزيع الميزانية، والعمل على تدبير موارد إضافية للتمويل، وربط المدرسة بالمجتمع، وتحقيق مزيد من الرقابة المجتمعية على العملية التعليمية؛ مما يجعل هذه المجالس تتمتع بسلطات إدارية ومالية واسعة تخدم تطوير العملية التعليمية.

وتعد تلك المجالس إحدى قنوات الاتصال الرئيسة بين المدرسة والمجتمع المحلي، كما يمكن اعتبارها النمط النموذجي للمشاركة الرسمية للآباء والمجتمع في تنظيم رسمي مرتبط بالمدرسة.

فلسفة مجلس الأمناء :

وتقوم فلسفة مجلس الأمناء والآباء والمعلمين على قاعدة أساسية من منطلق تكامل الأدوار بين الأسرة والمدرسة والمجتمع في تحقيق التنشئة الاجتماعية للنشء، وإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للطلاب، وتوطيد أواصر التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي، وهو الأمر الذي يمثل أحد أساسيات النهوض بالمجتمع، ومن ثم يجب أن يتسم بالحيوية والفاعلية. تمثل المشاركة المجتمعية واللامركزية الإيجابية أساس نجاح المؤسسة التعليمية في أداء رسالتها على الوجه الأكمل.

أهم المبادئ التي يقوم عليها مجلس الأمناء والآباء والمعلمين:

- تعد المبادئ التالية من أهم المبادئ التي يقوم عليها مجلس الأمناء والآباء والمعلمين ويلتزم بتحقيقها:
- ✓ التطوع: يمثل التطوع الرغبة الصادقة والجادة في الاندماج في العمل والمشاركة فيه بقصد خدمة الآخرين والمجتمع بدون مقابل.
 - ✓ التعاون: هو بمثابة سمه جوهرية يجب أن تهيمن على أجواء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، كما يجب أن تتبع صفة التعاون من داخل أعضاء المجلس؛ لتسودهم روح العمل الجماعي.
 - ✓ الديمقراطية: وهي مفاهيم ومبادئ مصممة حتى تساعد الأكثرية (أولياء الأمور) وهم يمثلون أصحاب المصلحة من المشاركة في صنع واتخاذ القرار ليكون معبرا ومرضيا للأغلبية، ويشمل هذا المفهوم عديداً من المبادئ، مثل:

• مبدأ تداول السلطات.

• مبدأ فصل السلطات ومفهوم تحديد الصلاحيات.

• مبدأ التمثيل والانتخاب.

• مبدأ سيادة القانون.

كما تمثل الديمقراطية تعزيزاً لحرية التعبير عن الرأي، ودعم الإيمان بالحوار الإيجابي من أجل التفاهم حول القضايا المطروحة، وممارسة الصلاحيات والقرارات في إطار النظم القائمة.

✓ التوجيه: يحمل التوجيه في طبيعته عنصرين، وهما: النقد والتقييم، بما يتضمنه هذان العنصران من سلبيات وإيجابيات.

✓ الإيمان بالفرد: يُعني الإيمان بالفرد أن كل شخص إنما يتمتع بفرديته وخصوصيته، وذلك من حيث الفكر والمهارات والقدرات، هذا فضلاً عن قدرة هذا الشخص على التعاون مع الآخرين، إذا ما أُتيحت له الفرصة المناسبة لتحقيق ذلك.

أهم أهداف مجلس الأمناء والآباء والمعلمين:

وفيما يلي أهم الأهداف التي يسعى مجلس الأمناء والآباء والمعلمين إلى تحقيقها بحسب ما ورد في القرار الخاص بتشكيل مجالس الأمناء، والتي تتمثل في:

- ✓ توثيق الصلات والتعاون المشترك بين الآباء والمعلمين وأعضاء المجتمع المدني في جو يسوده الاحترام المتبادل من أجل دعم العملية التعليمية ورعاية الأبناء.
- ✓ العمل على تأصيل الديمقراطية في نفوس الطلاب، وإكسابهم المعلومات والمعارف والقيم الأخلاقية والاتجاهات السليمة التي تساعد على تعميق روح الانتماء للمجتمع والوطن.
- ✓ تحقيق اللامركزية في الإدارة والتقييم والمتابعة وصنع واتخاذ القرار.
- ✓ تشجيع الجهود الذاتية والتطوعية لأعضاء المجتمع المدني لتوسيع قاعدة المشاركة المجتمعة، والتعاون في دعم العملية التعليمية.
- ✓ تعبئة جهود المجتمع المحلي من أجل توفير الرعاية المتكاملة للطلاب بصفة عامة، ورعاية الفئات الخاصة منهم (معوقين/ فائقين/ موهوبين) بصفة خاصة.
- ✓ إبداء الرأي بين المدرسة وأعضاء المجتمع المدني حول أساليب الارتقاء بالعملية التعليمية، والتغلب على المشكلات والمعوقات التي قد تعترضها.
- ✓ تقرير أوجه الصرف والمتابعة على ميزانية المجلس وعلى الموارد الذاتية للمؤسسة التعليمية، والتصرف فيها بما يدعم العملية التعليمية والتربوية، ويحقق الرعاية المتكاملة لأبنائنا الطلاب.
- ✓ تعظيم دور المدرسة في خدمة البيئة والمجتمع المحلي، والعمل على التغلب على مشاكلها، وتحقيق طموحاتها.
- ✓ إبداء الرأي في اختيار مدير المدرسة أو ناظر المدرسة و في تقييم أداء عمل كل منهما عند التجديد لأي منهما .

تشكيل مجلس الأمناء والذي يتم تشكيله من خلال ثلاث فئات أساسية:

1 - الفئات المنتخبة (أولياء الأمور - المعلمون): ويتم انتخاب ممثلي أولياء الأمور بالمجلس من قبل جمعية عمومية لأولياء أمور التلاميذ، كما يتم انتخاب ممثلي المعلمين من قبل جمعية عمومية للمعلمين، ويكون الانتخاب بشكل ديمقراطي حر .

2 - الفئات المختارة: وهي تمثل العناصر المهمة بالتعليم، والتي ليس لها مصلحة مباشرة (ليسوا من العاملين أو من أولياء الأمور) ولكن لديهم اهتمام بالتعليم ولديهم الخبرة الكافية للإسهام في تطوير العملية التعليمية. وبحسب القرار فإن اختيارهم هو حق أصيل لمدير مديرية التربية والتعليم بالمحافظة، والذي عادة ما يفوض مدير الإدارة لاختيارهم من بين الشخصيات العامة بالمجتمع المحلي لكل مدرسة. ولضمان التعاون والتوافق بين المنتخبين والمختارين، تقوم المجموعة المنتخبة بترشيح عدد من المهتمين أكثر من العدد المطلوب علي أن يقوم المفوض بالاختيار من بينها، وذلك يحقق الآتي:

- التوافق بين المنتخبين والمختارين.
- عدم اختيار شخصية مهتمة واحدة في أكثر من مجلس.

3 - فئات بحكم الوظيفة، مثل: مدير المدرسة، والإخصائي الاجتماعي.

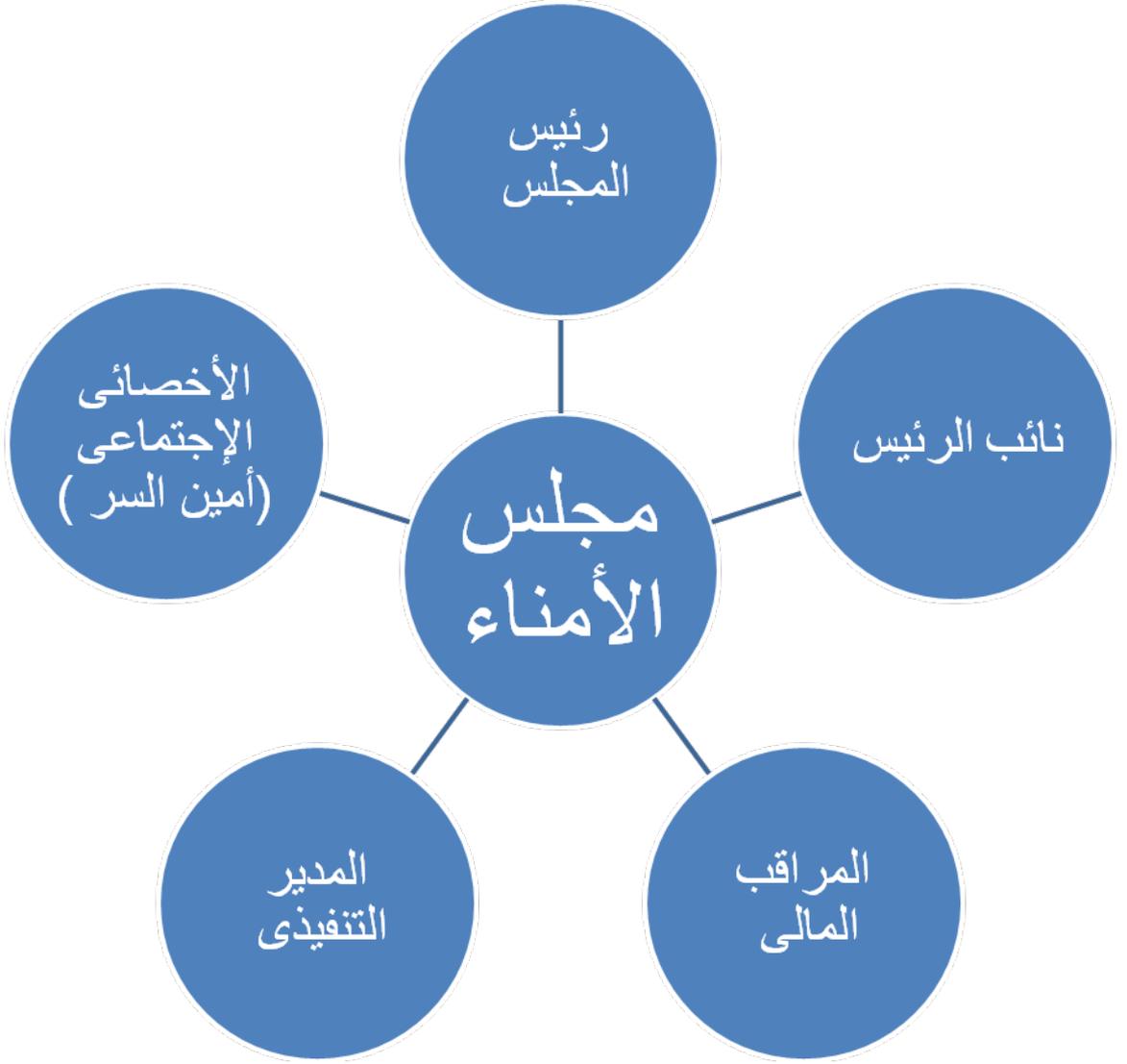
الاختصاصات العامة لمجالس الأمناء والآباء والمعلمين:

يشارك مجلس الأمناء والآباء والمعلمين عمله في إطار قانون التعليم والقرارات الوزارية المنفذة له، ويختص بالآتي:

- الإسهام الفعال مع إدارة المدرسة في وضع خطة متكاملة لتحقيق أهداف المجلس وتطوير المدرسة في ضوء تلك الأهداف، ومتابعة تنفيذها، وتدليل الصعوبات التي قد تعترضها.
- العمل علي دعم العملية التعليمية وتطويرها وتحديثها بمصادر تمويل غير تقليدية عن طريق تشجيع الجهود الذاتية للأفراد القادرين ورجال الأعمال.
- التعاون مع إدارة المدرسة في وضع خطة تنفيذية لصيانة المباني والمرافق الخاصة بالمدرسة، وكذلك الأجهزة والأدوات والوسائل التعليمية الحديثة.
- العمل على دعم الأنشطة التربوية المدرسية ومتابعة تنفيذها من أجل تنمية شخصية الطلاب وقدراتهم على مواجهة الظواهر السلبية التي يتعرضون لها (تدخين - إدمان - عنف ...).
- العمل على توفير الرعاية اللازمة والبرامج والأنشطة التربوية للفئات الخاصة من الطلاب (معوقين - فائقين - موهوبين) ، وكذا توفير الرعاية الاقتصادية والاجتماعية للطلاب غير القادرين ماديا.

- العمل على تحقيق التعاون بين المدرسة والمؤسسات الأخرى كالجوامع ومراكز الشباب والجمعيات الأهلية والإعلام والثقافة لاستغلال ما يوجد بها من إمكانيات تستثمر في دعم العملية التعليمية ورعاية أبنائنا الطلاب (فنية وملاعب - مكتبة - معمل كمبيوتر - أدوات).
- تعزيز دور المدرسة في خدمة البيئة المحيطة ، والتعامل مع مشاكلها وطموحاتها (فصول محو الأمية- توعية - نادى صيفي).
- تقديم الخبرة والرأي لإدارة المدرسة في مختلف المجالات التربوية والتعليمية ، والمعاونة في تذليل الصعوبات والمشكلات الطلابية والتعليمية، والمشاركة في برامج تقويم سلوك الطلاب.
- اعتماد الحساب الختامي للمشروعات وفق الخطة المقدمة.
- تقرير صرف أي مبلغ من أمواله لتحقيق الخطة التي يقرها المجلس، وفي حدود الموازنة المعتمدة.
- مناقشة ومراجعة وإقرار الحساب الختامي والميزانية العمومية تمهيدا لعرضها على الجمعية العمومية بالمدرسة في بداية العام الدراسي التالي.
- إعداد التقرير السنوي الذي يعطى صورة مفصلة عن نشاط المجلس وأعماله، ويتضمن المشروعات والخدمات التي قام بها أو شارك فيها مقرونة بما أنفق عليها، والصعوبات التي حالت دون تنفيذ بعض ما ورد في خطته، ولا يجوز عرض التقرير السنوي على الجمعية العمومية إلا بعد موافقة المجلس.

الأدوار والمسئوليات التفصيلية للوظائف القيادية بمجلس الأمناء والآباء والمعلمين :
المناصب القيادية بالمجلس :



اختصاصات الإخصائي الاجتماعي (أمين سر مجلس الأمناء والآباء والمعلمين)، فيما يتعلق بمجلس الأمناء والآباء والمعلمين:

أ. الجانب التنظيمي:

1. إعداد مشروع الخطة.
2. إعداد جدول الأعمال.
3. إبلاغ الجهات الإدارية بمواعيد الاجتماعات.
4. إعداد السجلات.
5. تسجيل الاجتماعات.
6. تلاوة محضر الجلسة السابقة.
7. إعداد التقارير.
8. إعداد التقرير السنوي عن أعمال مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
9. إعداد الميزانية والحساب الختامي.

ب. الجانب الفني:

1. إرسال الدعوات ومرفق بها جدول الأعمال المقرر مناقشته في الاجتماع.
2. تحديد الموضوعات المقرر مناقشتها في الاجتماع القادم.
3. تحديد مشروع الخطة والميزانية التقديرية اللازمة لتنفيذها.
4. تحديد أولويات واحتياجات ومشكلات مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
5. تحديد الموارد المادية والبشرية والتنظيمية اللازمة لتنفيذ البرامج.

ج. جامع ومحل بيانات:

إعداد قاعدة بيانات بالمدرسة تتضمن:

1. بيانات الطلاب وأولياء أمورهم ووظائفهم وعناوينهم؛ للإفادة من مجهوداتهم لمواجهة المشكلات.
2. بيانات عن أعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
3. بيانات عن مؤسسات المجتمع المدني الموجودة بالمجتمع.
4. بيانات ومعلومات عن المشكلات التي تواجه مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
5. بيانات ومعلومات عن الجهود التي بذلت لمواجهة المشكلات.
6. بيانات ومعلومات عن الأجهزة التنفيذية المحلية المحيطة بالمدرسة.
7. بيانات ومعلومات عن أعضاء مجلس الشعب والشورى والمجالس المحلية ذات العلاقة بالمجتمع المدرسي.

د. كمعلم :

1. شرح القرارات الوزارية المنظمة لمجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
2. عقد ندوات توعية بدور مجلس الأمناء والآباء والمعلمين والأعضاء.
3. المناقشة المستمرة مع أعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
4. القيام بدور تعليمي في كيفية مواجهة المشكلات وإيجاد الحلول.

هـ. كمستشار :

1. المشاورة المستمرة مع الأعضاء لمساعدتهم علي حل مشكلاتهم.
2. تعرف القرارات الوزارية والنشرات المتعلقة بمجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
3. التعاون مع إدارة المدرسة لتقديم الخدمات للطلاب.
4. التعاون مع المعلمين من أجل مساعدة الطلاب.

و. كمنسق :

1. التنسيق بين وجهات نظر مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
2. التنسيق بين الخدمات التي يقدمها مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
3. التنسيق بالنسبة لتوزيع الميزانية الخاصة بمجلس الأمناء والآباء والمعلمين علي البرامج والمشروعات المختلفة.
4. التنسيق بين مجلس الأمناء والآباء والمعلمين والجهات ذات العلاقة.
5. التنسيق بين المعلمين وأولياء الأمور والإدارة المدرسية والقيادات المحلية ورجال الأعمال وممثلي مؤسسات المجتمع المدني في التصدي للمشكلات الطلابية.

ز. كمنشط :

1. منح القوة للأعضاء المتميزين بمجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
2. دعم موارد مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، واكتشاف موارد جديدة.
3. عرض نماذج من أعمال مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
4. إبلاغ القيادات الموجودة في المجتمع بحضور الاجتماعات.
5. حث أعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين علي حضور اجتماعات المجلس لتحقيق الأهداف.
6. تنظيم لقاءات بين مجلس الأمناء والآباء والمعلمين وأولياء الأمور والمعلمين في مختلف المناسبات، كالأعياد والمناسبات الدينية والقومية.

ح. كوسيط:

1. توجيه أعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين إلى الموارد الموجودة في المجتمع المحلي، والتي يمكن الاستفادة منها.
2. توجيه الطلاب إلى الاستفادة من مصادر الخدمات المتوفرة في المجتمع المحلي.

ط. كمدافع:

1. العمل على تحقيق الإدماج بين أعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، ومساعدتهم على تخطي العقبات.
2. التدخل بفاعلية لصالح الطلاب الأكثر تعرضاً للمشكلات.
3. تسهيل عملية الاتصال بين أعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، والآباء والمعلمين وإدارة المدرسة.
4. مساعدة أعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين لتعريف بحقوقهم وواجباتهم داخل المجلس.
5. الدفاع عن البرامج والمشروعات التي تعود بالنفع على المدرسة بصفة عامة، وعلى الطلاب بصفة خاصة.

علاقة مجلس الأمناء بالإدارة المدرسية :

تعد العلاقة بين مجلس الأمناء والآباء والمعلمين من جهة والإدارة المدرسية من جهة أخرى أحد أهم العوامل التي تحدد نجاح و تطوير العملية التعليمية، فكلما ازداد التعاون والتفاهم بين الطرفين؛ انعكس هذا التعاون على العملية التعليمية وعلى نواتج التعلم، فالإدارة التي تقوم على المشاركة تضمن حسن استغلال موارد المدرسة، وتزيد من دعم المجتمع للمدرسة، والمقصود بالدعم هنا ليس فقط الدعم المادي، بل أيضا المشاركة في تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات، وتبني وجهة نظر المدرسة، والدعوة لحل مشكلاتها بالتعاون مع الإدارة التعليمية، كما تسهم في تحسين مخرجات العملية التعليمية من خلال مشاركة أولياء الأمور في تعليم أبنائهم.

مجالات التعاون بين مجلس الأمناء والإدارة المدرسية:

- 1 تطبيق أدوات التقييم الذاتي، وعمل خطة التحسين المدرسي.
- 2 متابعة وتقييم تنفيذ خطة التحسين المدرسي.
- 3 إدارة موارد المدرسة.
- 4 تنظيم استخدام المجتمع لموارد المدرسة.
- 5 بناء علاقات مع الجهات المختلفة بالمجتمع.

تحديات العلاقة بين مجلس الأمناء والإدارة المدرسية:

هناك تحديات ومعوقات بين مجالس الأمناء والإدارة المدرسية تعوق قيام كل منهما بالتعاون المستمر من أجل مصلحة الطلاب؛ وترجع إلى:

- (1) الفهم الخاطئ من قبل الإدارة المدرسية لدور مجالس الأمناء.
- (2) الاعتقاد الخاطئ لدى بعض أولياء الأمور، والذين يربطون حضورهم للمدرسة بجمع تبرعات منهم.
- (3) ضعف اهتمام الإدارة المدرسية وخاصة مدير المدرسة في قيامه بتنفيذ قرارات المجلس.
- (4) اتخاذ بعض أعضاء مجلس الأمناء مناصبهم في المجلس كسلطة وليس كعمل تطوعي.
- (5) سوء التنسيق بين جهود مجالس الأمناء وجهود الإدارة المدرسية؛ مما يؤدي إلى تضارب القرارات.
- (6) الاعتقاد الخاطئ من بعض الشخصيات العامة بأن حضورهم للاجتماعات لمجالس مضيعة للوقت وليست لخدمة المجتمع.
- (7) ضعف وضوح رسالة أهداف المجلس لدى المجتمع .
- (8) وجود صراعات بين أعضاء مجلس الأمناء من المدرسة؛ مما يعوق رسالة المجلس.
- (9) ضعف قنوات الاتصال بين مجلس الآباء والأمناء و الإدارة المدرسية من جهة، وبين الجهات والقيادات المحلية من جهة أخرى.

الفصل الثاني

عملية بناء القدرات

(المفهوم - الأهداف - المراحل - المداخل)

مفهوم بناء القدرات:

هناك مفاهيم متعددة لبناء القدرات كالتالي:

القدرة "هي القوة لأي شيء (نظام، منظمة، أفراد) سواء أكان ذلك بشكل فردي أم مجتمعة من أجل تنفيذ نشاط أو أداء أو إنتاج"، والقدرة يمكن تحسينها من خلال التعلم والتدريب، فهي ليست بالشيء الذي لا يمكن تحسينه. كما أن القدرة تساعد الأفراد والمنظمات على أداء وظيفتها بكفاءة وفعالية وبشكل مستمر. وقدرات وموارد أية منظمة هي التي تمكنها من تحقيق رسالتها.

القدرات المؤسسية لمجلس الأمناء: هو مجموع المعارف والمهارات والاتجاهات والنظم التي تمكن المجلس من تنفيذ أنشطته وتحقيق أهدافه.

وقد عرف البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة **بناء القدرات** على أنها: "العمليات التي من خلالها يستطيع الأفراد والمنظمات والمؤسسات والمجتمعات أن تطور مقدراتها (بشكل فردي أو مجمع) من أجل أن تؤدي الوظائف، وتحل المشكلات، وتضع الأهداف وتتجزها.

لذا، فإن مفهوم بناء القدرات لمجلس الأمناء والآباء والمعلمين يعنى: تدعيم قدرات مجلس الأمناء للقيام بمهامه بفاعلية وكفاءة بصورة مستدامة، من أجل تحقيق أهدافه التي أسس من أجلها. كذلك اعتبار بناء القدرات عملية مستمرة تشمل تنمية الموارد بكافة أشكالها: البشرية والمؤسسية والمالية والمعلوماتية.

أهداف عملية بناء قدرات مجالس الأمناء:

تهدف عمليات بناء قدرات مجالس الأمناء إلى تحقيق أثر فعال لرفع كفاءة أداء أعضائه من خلال أربعة مجالات رئيسية، هي:

١. **تحقيق الكفاءة والفعالية:** وتضمن بذلك أن نتائج عمل المجلس تؤدي إلى تحقيق الأهداف المتفق عليها بشكل كفاء في حدود الزمن والموارد المتفق عليها.

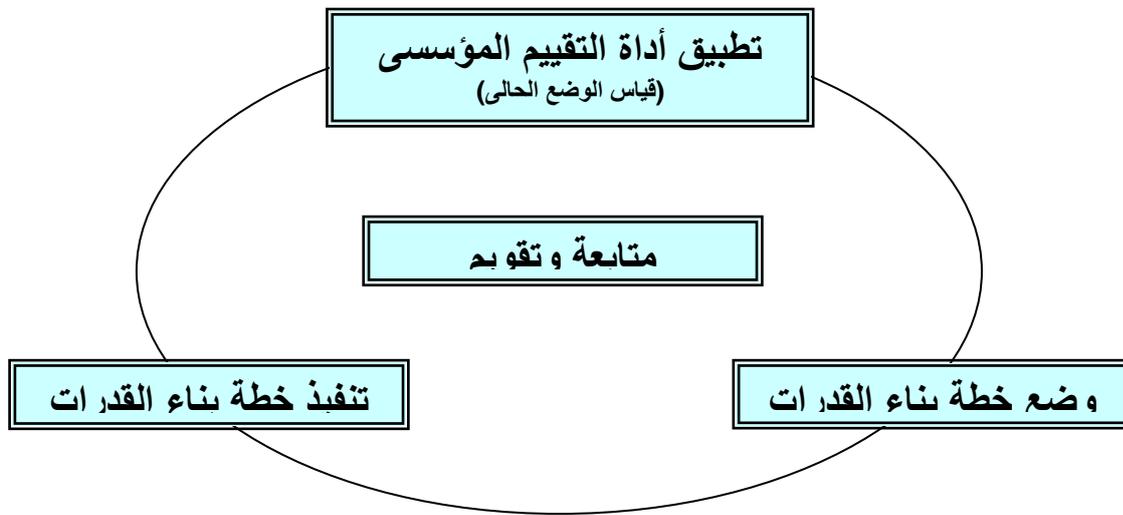
٢. **المشاركة:** حيث تساعد عمليات بناء القدرات على تمكين المجلس من أن يصبح له صوت مسموع في تقرير السياسات الخاصة بالمدرسة، وفي كل مراحل تنفيذ الأنشطة بالمدرسة.

٣. **الاستمرارية المؤسسية:** وتشير بشكل محدد إلى مدى القدرات المالية والفنية والموارد البشرية والإدارية لدى مجلس الأمناء للاستمرار في عمله رغم تغيير أعضائه.

٤. توليد الشعور وإيجاد مفهوم المساءلة لدى المدرسة: يساعد مفهوم بناء القدرات المجلس على توفير ثلاثة أشياء ضرورية لتفعيل عملية المساءلة والحكم الرشيد، وهي:
- مشاركة الفئات المعنية (ولى الأمر - العاملين بالمدرسة - الطلاب - أفراد المجتمع) في صناعة القرارات التي تؤثر فيهم؛ مما يؤدي إلى الشفافية وعدم مركزية السلطة.
 - التمثيل الجيد لكل الفئات والاستجابة لمتطلبات المجتمع المتجددة.
 - المسؤولية لاستخدام الموارد بما يحقق الكفاءة والفعالية.

مراحل عملية بناء القدرات:

تمر عملية بناء قدرات أى كيان مؤسسى (مثل مجلس الأمناء) بأربع مراحل أساسية، هى:



1. تطبيق أداة التقييم المؤسسى وتحليل النتائج:

يعد تطبيق أداة التقييم المؤسسى وتحليل نتائجها من أولى مراحل عملية بناء قدرات مجلس الأمناء، حيث يتم من خلالها تحديد احتياجات المجلس التى تمثل مجموع التغييرات الواجب إحداثها من أجل تطوير الأداء وتحقيق أهداف المجلس المخططة، بالإضافة إلى تحديد أولويات تنفيذ تلك الاحتياجات للتنفيذ.

2. وضع خطة بناء القدرات:

عقب تطبيق أداة التقييم المؤسسى وتحليل النتائج والخروج بتحديد واضح لا احتياجات مجلس الأمناء وأولويات تنفيذها، تأتى مرحلة وضع خطة بناء القدرات، وتشمل تحديد الأهداف المرحلية التى تسعى الخطة لتحقيقها، والأنشطة المقترحة تنفيذها لتحقيق تلك الأهداف، والقائمين عليها، بالإضافة إلى زمن تنفيذ تلك الأنشطة، والموارد المطلوبة لتنفيذها ونتائجها المتوقعة.

ويراعى عند وضع خطة بناء قدرات أعضاء مجلس الأمناء التنوع فى الأساليب وتناسيبها مع مستوى أعضاء المجلس، وتوظيف الموارد البشرية والمالية المتاحة، وضرورة التوزيع الزمنى لأنشطة بناء القدرات لإعطاء الفرصة للممارسة والتطبيق.

3. تنفيذ خطة بناء القدرات:

بعد وضع خطة بناء قدرات مجلس الأمناء تأتي مرحلة تنفيذها، ويشترك في تنفيذ الخطة جميع أعضاء المجلس والجهات المعنية حسب ما ذكر بالخطة، وذلك طبقاً للموارد والخطة الزمنية الموضوعة لتحقيق أهداف الخطة.

4. متابعة وتقييم خطة بناء القدرات:

تتم عملية متابعة تنفيذ الخطة للتأكد من أن أنشطة بناء قدرات أعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين تتم بالجودة المطلوبة وحسب الخطة الموضوعة. كما يتم تقييم الخطة لقياس فعالية وكفاءة أنشطة بناء القدرات في تحقق الأهداف المخططة، وتقويمها للحصول على أفضل النتائج لتتمة قدرات مجلس الأمناء.

مداخل عملية بناء القدرات:

من أهم مداخل بناء قدرات أية منظمة:

أولاً. التدريب:

يهدف التدريب إلى إحداث تغييرات إيجابية ومرغوبة في معارف ومهارات واتجاهات وسلوك أعضاء المنظمة، بما يمكنهم من إنجاز الأعمال الموكلة إليهم حالياً ومستقبلياً بالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة التي يعملون من أجلها. وينقسم التدريب إلى تدريب فردي، وتدريب جماعي، وتدريب أثناء العمل (رسمي)، وتدريب خارج أوقات العمل (غير رسمي). ويهتم التدريب بـ:

1- زيادة المعارف.

2- تنمية المهارات.

3- تعديل السلوك.

ثانياً. الدعم الفني:

يعد الدعم الفني أحد مداخل بناء قدرات مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، ويهدف إلى مساعدة أعضاء المجلس على تطوير نظم العمل بالمجلس.

وطبقاً لنتائج تحليل أداة التقييم المؤسسي لمجلس الأمناء الذي سبق ذكره، يمكن اقتراح مداخل وأساليب بناء القدرات المقترحة لتنفيذها، والتي تظهر بجلاء في خطة بناء قدرات المجلس.

محددات عملية بناء القدرات:

توجد عديد من المحددات التي تؤثر في عملية بناء قدرات مجلس الأمناء، مثل:

- الموارد المتوفرة.
- الوقت المتاح لعمليات بناء القدرات.
- نتائج التقييم المؤسسي.
- تحليل نقاط القوة والضعف.

الفصل الثالث

أداة التقييم المؤسسى (التطبيق)

الهدف من أداة التقييم المؤسسي:

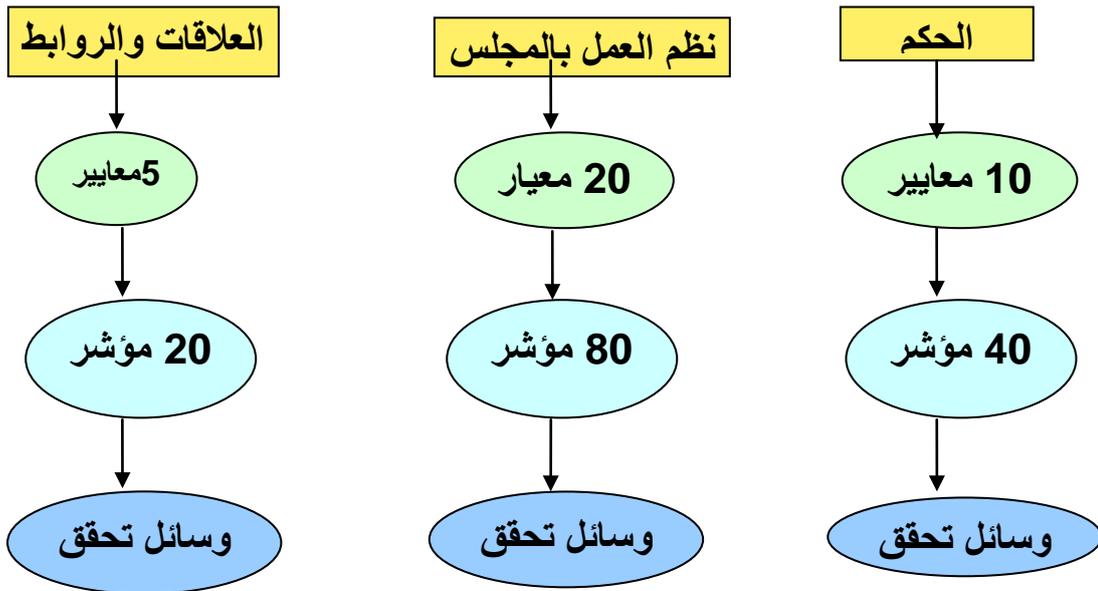
تهدف هذه الأداة إلى:

- تحديد الاحتياجات المؤسسية لمجلس الأمناء وأولوياتها؛ حتى يمكن وضع خطة لبناء قدرات المجلس.
- قيام المجلس بتقييم أدائه ذاتياً بشكل دوري.
- قياس مدى التقدم في تطور أداء المجلس نتيجة لتنفيذ خطة بناء القدرات.
- التعرف على الصعوبات التي تعرقل الأداء الفعال للمجلس.
- إثارة وعي المجلس تجاه الأداء الفعال المستهدف الوصول إليه.

مكونات وثيقة أداة التقييم المؤسسي:

الجزء الأول: دليل استرشادي حول تطبيق الأداة يتضمن: خطوات مقترحة للتطبيق، ووسائل التحقق، وتوضيحاً للمصطلحات والمفاهيم المستخدمة في الأداة.

الجزء الثاني: أداة التقييم المؤسسي مقسمة إلى ثلاثة مكونات رئيسية (الحوكمة الرشيدة - نظم العمل بالمجلس - العلاقات والروابط الخارجية) وكل مكون يحتوي على عدد من المعايير، ولكل معيار أربعة مؤشرات تعبر عن قياس وصفي متدرج في أداء المجلس (من الأقل إلى الأعلى). كما توجد وسائل تحقق تساعد كلا من الإحصائي والمجلس في تحديد مستوى الأداء، ومكان مخصص لكتابة التعليق في حالة الاحتياج لذكر توضيح لسبب اختيار المؤشر أو لإعطاء أمثلة أو أخرى.



الجزء الثالث: تحليل الأداة وخطة بناء القدرات. ويشمل جدولاً لتجميع النتائج الكمية لتطبيق الأداة، ونموذجاً لترجمة تحليل النتائج الكمية في صورة تقرير تحليلي يساعد في وضع خطة بناء القدرات، والتي يوجد نموذج لها في هذا الجزء.

محتوى الأداة ومنطقية بنائها:

تراعى الأداة في تصميمها العناصر الأساسية اللازمة لقيام مجلس الأمناء ككيان مؤسسي بدوره في تحقيق الهدف من وجوده. وترتكز الأداة على قياس مدى تطوير نظم العمل داخل المجلس لتستمر برغم تغير عضوية الأفراد. وكذلك تتناول جانباً من المعارف والمهارات والاتجاهات لأعضاء المجلس. وإذا أردنا بناء القدرات المؤسسية لمجلس الأمناء المدارس، كان لزاماً علينا أولاً تصميم أداة لتقييم تلك القدرات تتناسب مع طبيعة كيان مجلس الأمناء؛ لذا فقد تم دمج بعض مكونات عملية بناء القدرات الخمس السابق ذكرها بالفصل الأولى والخروج بثلاثة مكونات أساسية، هي: الحوكمة الرشيدة - نظم العمل بمجلس الأمناء - العلاقات والروابط الخارجية.

المكون الأول . الحوكمة الرشيدة:

الحوكمة الرشيدة هي مجموعة المبادئ والممارسات لمجلس الأمناء التي تعظم وتوسع مشاركة المستويات المختلفة من أفراد/أعضاء المدرسة والجمعية العمومية في عملية صنع و اتخاذ القرار. وكذلك تسمح بحد من الشفافية والمساءلة للمسؤولين عن اتخاذ القرار.

مبادئ الحوكمة الرشيدة:

1. وضوح الهدف.
2. المشاركة.
3. المساءلة.
4. الشفافية.
5. انتخابات مجلس الأمناء وتداول المسؤوليات القيادية.
6. وضوح أدوار أعضاء مجلس الأمناء.
7. تمثيل القاعدة الشعبية.

ويتناول هذا المكون في الأداة ممارسات الحوكمة الرشيدة على مستوى المدرسة ومجلس الأمناء في ضوء المبادئ السابق ذكرها فيما يتعلق بـ:

• مشاركة أولياء الأمور في حضور اجتماع الجمعية العمومية:

وذلك بهدف تحديد مدى مشاركتهم في انتخاب واختيار ممثليهم بالمجلس. وتعطى المشاركة الواسعة فرصة أمام أولياء الأمور لتعرف أداء المدرسة والمجلس خلال العام السابق ومساءلتهم، وكذلك اقتراح الحلول للصعوبات التي تعترض المدرسة.

• ممارسة عملية الانتخاب :

ركزت الأداة على مدى ممارسة عملية الانتخاب بشكل ديمقراطى وفقا للإجراءات السليمة.

• التمثيل فى عضوية المجلس:

وركزت الأداة فقط على تمثيل العنصر النسائى، حيث إن الخبرة العملية أثبتت ضعف اهتمام المجلس بهذا؛ لذلك فإن وجود هذا المعيار بالأداة يرفع وعى المجلس حول هذه القضية، ويشجعه من أجل العمل عليها.

• معرفة أعضاء المجلس لأدوارهم ومسئولياتهم وهو أحد مبادئ الحوكمة الرشيدة:

وهو أحد المبادئ المهمة للحوكمة الرشيدة، ويؤثر . بشكل جوهري . فى أداء المجلس؛ لأنه كلما كانت الأدوار واضحة بين المجلس والإدارة المدرسية وكذلك أدوار أعضاء المجلس ذاتهم؛ أدى ذلك إلى مزيد من التعاون.

• عملية صنع واتخاذ القرار:

مدى مشاركة المجلس فى صنع القرارات على مستوى المدرسة، ومدى ممارسته لدوره فى ذلك، وكذلك مستوى الشفافية فى إعلان القرارات التى يتخذها المجلس للأطراف المعنية، وحرص المجلس على ذلك.

• إتاحة تقارير المجلس:

مما يدعم مبدأ الشفافية من خلال إتاحة المجلس تقاريره لأكبر عدد من أولياء الأمور؛ مما يساعد على ممارستهم لحقهم فى مساءلة المجلس عن أدائه.و كذلك اتاحتها للعاملين بالمدرسة و الطلاب و المجتمع المحلى.

• مشاركة أولياء الأمور فى تنفيذ الأنشطة:

مما يحقق مبدأ المشاركة، فكلما شارك أولياء الأمور فى أنشطة المدرسة والمجلس؛ أدى ذلك إلى تقوية العلاقة بين الطرفين ومشاركة أولياء المسئولية عن جودة العملية التعليمية بالمدرسة. وكذلك يعكس مدى حرص المدرسة على بناء هذه العلاقة مع أولياء الأمور بشكل منظم ومخطط.

• استطلاع آراء أولياء الأمور:

وهو من الممارسات الأساسية لقياس مدى رضى أولياء الأمور عن أداء المدرسة والمجلس. ولا تركز الأداة على تنفيذ هذا الاستطلاع فحسب، وإنما أيضاً على كيفية الإفادة من نتائجه.

• المكون الثانى . نظم العمل بالمجلس:

والمقصود بمصطلح "نظام" المستخدم بهذه الأداة هو مجموعة الإجراءات والسياسات والأدوات التى تنظم العمل، وكذلك تحديد القائمين على التطبيق وأدوارهم بشكل منظم ومتكامل. وركزت الأداة فى هذا المكون على عدد من

النظم اللازمة لتمكين المجلس من أداء دوره بفاعلية وبشكل منظم غير عشوائى يضمن استمرارية العمل حتى مع تغير العضوية. وتشمل هذه النظم التالية:

• **نظام إدارة المعلومات:**

ويقصد به وجود المعلومات فضلا عن كيفية تعامل المجلس مع المعلومات. ويشمل النظام معلومات عن المجتمع المحيط وأعضاء الجمعية العمومية، وكذلك حفظ التقارير والمستندات والوثائق الخاصة بعمل المجلس.

• **نظام عقد اجتماعات المجلس:**

ويتناول هذا الجزء مدى التزام المجلس بإجراءات عقد الاجتماع، وتوثيق محاضر الاجتماعات. وكذلك مدى التزام أعضاء المجلس بحضور الاجتماعات بشكل منظم، ومتابعة تنفيذ القرارات التى يتم اتخاذها.

الخطة:

تجدر الإشارة إلى أن المقصود بالمعيار رقم (16) فى الأداة ليس احتساب متوسط حضور الأعضاء للاجتماعات على مدار العام، ولكن نسبة عدد الأعضاء المنتظمين فى حضور الاجتماعات لإجمالى عدد أعضاء المجلس عن طريق مراجعة الأسماء المنتظمة فى الحضور فى محاضر الاجتماعات.

• **نظام التخطيط بالمجلس:**

ويشمل قدرة المجلس على التخطيط (تحديد الاحتياجات - جودة وثيقة الخطة - توزيع الأدوار بالخطة والالتزام بها - الالتزام بالتنفيذ - متابعة ومراجعة الخطة بشكل دورى - نظام عمل اللجان بالمجلس).

• **نظام المتابعة والتقييم:**

ويشمل على: وجود خطط للمتابعة والتقييم - دورية المتابعة والتقييم - توزيع الأدوار والمسئوليات - كيفية الاستفادة من النتائج - نظام التقارير. كذلك قيام المجلس بتقييم أدائه ذاتيا عن طريق استخدام أداة التقييم المؤسسى، ووضع خطط لتطوير أدائه بشكل دورى.

• **النظام المالى:**

ويتناول قدرة المراقب المالى على القيام بدوره، ومدى امتلاكه للأدوات والنماذج التى تمكنه من ذلك. وكذلك مدى التزام الإجراءات المالية الصحيحة لعمليات الصرف، والتى تضمن الشفافية فى أداء المجلس المالى.

• **نظام تعبئة وتنمية الموارد بالمجلس:**

وجود خطة لتعبئة الموارد بناء على دراسة للموارد المتاحة بالمدرسة والمجتمع، ومدى نجاح المجلس فى تنفيذ الخطة.

المكون الثالث . العلاقات والروابط الخارجية:

يعد مجلس الأمناء حلقة الوصل بين المدرسة و العديد من الأطراف مثل " الحكومية والمجتمع والقطاع الخاص" ولذلك فإن أحد العناصر المهمة في نجاح المجلس هو قدرته على إدارة العلاقات مع الأطراف المختلفة بفاعلية. وتحدد الأداة بعض الأطراف الأخرى كالتالي:

- مجالس الأمناء الأخرى.
- مؤسسات المجتمع المدني، مثل: الجمعيات الأهلية - مراكز الشباب - النقابات - إلخ.
- القطاع الخاص مثل: أصحاب و رجال الأعمال - الشركات - إلخ.
- الجهات الحكومية، مثل: الوحدة الصحية - الوحدة المحلية - إلخ.

كذلك قدرة المجلس عن إنتاج مواد إعلامية تساعد على خلق صورة ذهنية عن المجلس والمدرسة لدى المجتمع وأولياء الأمور، وتساعد المجلس على تعريف المجتمع بإنجازاته ورؤية ورسالة المدرسة؛ مما يشجع مؤسسات المجتمع وأفراده على تقديم الدعم.

مستخدم الأداة:

يقوم باستخدام هذه الأداة كل من مجلس الأمناء والآباء والمعلمين وقسم التربية الاجتماعية بوظائفه المختلفة.

صفات ميسر جلسة / جلسات تطبيق الأداة:

- معرفة جيدة بالقرارات المنظمة لعمل مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
- معرفة وفهم جيد للأداة ومحتوياتها وكيفية تحليل النتائج.
- معرفة وخبرة في وضع خطة لبناء القدرات وتطوير الأداء.
- أن يكون لديه مهارات اتصال وتيسير جيدة.

المبادئ التي يجب مراعاتها أثناء تطبيق الأداة:

- 1 الملكية: فالأساس هنا أن يثق أعضاء المجلس في الأداة وفي نتائجها وأن يتبنوا خطط تطوير أدائهم، لذا فإن تطبيقها يجب أن يتم علي أساس الفهم الكامل لجميع مفرداتها والثقة في مخرجاتها.
- 2 المشاركة: مشاركة جميع أعضاء المجلس في تطبيق هذه الأداة وتحليل نتائجها ووضع خطة بناء القدرات؛ لأنه بدون هذه المشاركة لن يكون هناك تطور في الأداء.
- 3 المصداقية: أن يكون أعضاء المجلس واقعيين في تقييم أدائهم، وأن يعكس التقييم أداءً فعلياً للمجلس؛ لأنه بدون ذلك سيتعذر قياس التطور في أداء المجلس.
- 4 بناء الوعي: فالأداة ليست مجرد روتين يجب أن يتم بل هي أداة لبناء وعي المجلس بما يجب أن يكون عليه، ليس هذا فحسب، وإنما أيضا أين هو الآن من الوضع المثالي. كذلك تُقدم الأداة مقترحات للتطوير من خلال وصف المؤشرات المتدرجة، والذي يعمل على بناء ثقافة مؤسسية مشتركة.

خطوات تطبيق الأداة:

يفضل اتباع الإحصائي الاجتماعي الخطوات التالية عند التطبيق:

1. يتأكد الإحصائي الاجتماعي من الفهم الجيد لمحتوى الأداة بمساعدة موجه التربية الاجتماعية.
2. يضع الإحصائي الاجتماعي خطة لتنفيذ الأداة مع المجلس.
3. يتم تنفيذ الأداة مع كل مجلس على حدة بشرط حضور 80 % من أعضاء المجلس على الأقل وبعض أعضاء اللجان الفرعية (من غير أعضاء المجلس) ، ويكون دور الإحصائي الاجتماعي هو تيسير الجلسة فقط.
4. يقوم الإحصائي الاجتماعي بعقد جلسة تمهيدية مع المجلس بهدف:
 - أ. توضيح الهدف من الأداة.
 - ب. تعرف الخطوط العريضة للأداة.
 - ج. تعرف المفاهيم التي تتضمنها الأداة.
 - د. تعرف خطوات التنفيذ (التطبيق - التحليل - وضع خطة بناء القدرات).
5. البدء باستعراض كل معيار بالأداة والمؤشرات الخاصة به ومناقشتها للتأكد من الفهم المشترك لجميع الحاضرين، ثم اختيار المؤشر الذي يعبر عن الوضع الحالي لأداء المجلس، والذي يتفق عليه معظم الحاضرين. ويتم التأكد من كل إجابة من خلال المستندات المرجعية (وسائل التحقق) مع إعطاء أهمية لمدى جودة المستند.
6. يستخدم الجزء الخاص بالتعليق الموجود بنهاية كل معيار لكتابة مزيد من الإيضاح حول المؤشر الذي تم اختياره أو لإضافة بعض الملحوظات الخاصة بالمجلس تجاه المعيار.
7. يقوم موجه التربية الاجتماعية بتقديم الدعم الفني للإحصائي في تنفيذ الأداة.

تحليل نتائج أداة التقييم المؤسسي ووضع خطة بناء القدرات :

خطوات تحليل نتائج أداة التقييم المؤسسي ووضع خطة بناء القدرات:

1. بعد تطبيق أداة التقييم المؤسسي والانتهاء من استيفاء جميع المعايير الموجودة بها، يقوم الإحصائي الاجتماعي بتفسير عملية تحليل نتائج الأداة مع أعضاء المجلس، حيث يتم احتساب وتجميع درجات كل مكون على حدة، ثم احتساب المجموع الكلي وفقا لنموذج التحليل التالي (الموجود بالجزء الثالث من الأداة):

#	المكون الرئيس	مجموع الأسئلة	أعلى الدرجات الممكنة	الدرجة المحسبة	النسبة المئوية
1	الحوكمة الرشيدة	10	40		
2	نظم العمل داخل المجلس	20	80		
3	العلاقات والروابط الخارجية	5	20		
	المجموع الكلي	35	140		

2. يتم إدارة حوار ومناقشة مع المجلس لتحليل النتائج الكمية للأداة واستكمال الجدول التحليلي (يوجد بالجزء الثالث من الأداة) كالتالي:

أ. وفقا للدرجة المئوية لكل مكون يتم ترتيب المكونات الثلاثة من الأضعف إلى الأقوى.

ب. ثم يتم تناول كل مكون على حدة لتحديد المعايير الضعيفة الحاصلة على درجة 1 أو 2. ثم يتم مراجعتها لتحديد نقاط الضعف، والتي يتم صوغها في صورة مشكلات. ثم كتابتها بالعمود الخاص بها بالجدول. ولا بد في هذه الخطوة القيام بتحليل مبدئي للمعايير الضعيفة بمعنى أن لا يتم نقل المعايير بالصوغ نفسه من وثيقة الأداة كنقاط ضعف.

ج. يتم تحليل الأسباب الكامنة وراء نقاط الضعف / المشكلات التي تم تحديدها، وهنا لا بد من التأكد أن هذه الأسباب تمثل جذور المشكلة وليس أعراضا لها. ويمكن استخدام طريقة "شجرة المشكلات" كوسيلة لتحليل أسباب كل مشكلة. ثم يتم مناقشة مقترحات تحسين هذه النقاط الضعيفة. وفي النهاية تتم كتابة ذلك في الأعمدة الخاصة بذلك في الجدول. وفقا للنموذج التالي (يوجد بالجزء الثالث من الأداة):

المكون	الترتيب حسب الدرجة المئوية	وصف لنقاط الضعف وفقاً للأولوية بناء على الدرجات المحسوبة	الأسباب وراء نقاط الضعف	مقترحات للتحسين

ملحوظة: فى حالة تطبيق الأداة سابقاً مع المجلس، لابد من مقارنة نتائج الأداة لهذا العام بنتائج العام السابق لتعرف المشكلات الحقيقية وأسبابها.

3. حيث إنه من الصعب العمل على تحسين جميع نقاط الضعف على مدار العام، فلابد من تحديد أولويات العمل فى خطة بناء القدرات لتحسين هذه النقاط التي تم رصدها في الجدول السابق. ويتم تحديد الأولويات وفقاً لمعايير، مثل:

- مدى تأثيرها في أداء المجلس.
- اتجاه الزيادة أو النقصان في حدة المشكلة.
- مدى تأثيرها في جودة العملية التعليمية بالمدرسة.
- معايير أخرى يمكن أن يحددها أعضاء المجلس.

1. يقوم الإخصائي مع المجلس بوضع خطة لبناء القدرات لتعالج الأولويات التي تم تحديدها بالخطوة السابقة. وللقيام بذلك لابد أن يراجع الإخصائي مع المجلس مقترحات التحسين التي تم تسجيلها بالجدول ومناقشتها؛ لتحديد التدخلات والأساليب المناسبة والأكثر فاعلية لتحسين أداء المجلس. ويمكن مراعاة النقاط التالية قبل صوغ الخطة:

- التنوع فى الأساليب (جلسة تدريبية - زيارة تبادلية - إلخ).
- أن تتناسب الأساليب مع مستوى أعضاء المجلس.
- توظيف الموارد البشرية والمالية المتاحة بالمدرسة والمجلس.
- أن يتم تخطيط الأنشطة التدريبية وتبادل الزيارات بعناية، والتأكد من تحقيقها للهدف الذى وضعت من أجله.
- ضرورة التوزيع الزمنى المناسب لأنشطة بناء القدرات الذى يتفق مع أنشطة المدرسة والعام الدراسى.
- أن يعالج التدخل المقترح احتياجاً حقيقياً لدى المجلس أو جذور المشكلة.

- مراجعة الخطة السابقة لبناء القدرات، ومدى فاعلية التدخلات التي تم تنفيذها في تحسين أداء المجلس، حتى لا يتم تكرار تدخلات لم يكن لها تأثير قوى في العام السابق. وهنا يمكن الرجوع إلى مقارنة نتائج أداة التقييم للعام السابق بالعام الحالي كدليل على فاعلية هذه التدخلات.

مثال توضيحي:

قام الإحصائي بتيسير تطبيق أداة التقييم المؤسسي مع مجلس أمناء مدرسته، وكانت نتائج المكونات كالتالي:

#	المكون الرئيس	مجموع الأسئلة	أعلى الدرجات الممكنة	الدرجة المحسوبة	النسبة المئوية
1	الحوكمة الرشيدة	10	40	19	47,5 %
2	نظم العمل داخل المجلس	20	80	50	62,5 %
3	العلاقات والروابط الخارجية	5	20	9	45 %
	المجموع الكلي	35	140	78	55.7

ثم بدأ الإحصائي مع المجلس بتحليل النتائج، ورتب المكونات حسب الجدول التالي:

المكون	الترتيب حسب الدرجة المئوية	وصف لنقاط الضعف وفقاً للأولوية بناء على الدرجات المحسوبة	الأسباب وراء نقاط الضعف	مقترحات للتحسين
الحوكمة الرشيدة	2			
نظم العمل داخل المجلس	3			
العلاقات والروابط الخارجية	1			

ثم بدأ في تناول المكون ذي الأولوية من حيث إنه أقل المكونات في الدرجة المئوية وهو مكون "العلاقات والروابط الخارجية". يبدأ في مراجعة المعايير الخاصة بهذا المكون لتحديد المعايير التي حصلت على درجة (1) أو (2). يوجد بهذا المكون (5) معايير، ولكن هناك (3) معايير حصلت على درجة (1) & (2) كالتالي:

(31) علاقة المجلس بمجالس أمناء المدارس الأخرى - الدرجة (2).

(33) علاقة المجلس مع القطاع الخاص - الدرجة (1).

(35) قدرة المجلس على إنتاج واستخدام مواد إعلامية، مثل: مطويات - نشرات دورية - إلخ - الدرجة (1).

وهكذا المكون الثاني والثالث بالطريقة نفسها.

ثم يقوم مع المجلس بملء باقى الجدول السابق كالتالى:

المكون	الترتيب حسب الدرجة المنوية	وصف لنقاط الضعف وفقا للأولوية بناء على الدرجات المحتسبة	الأسباب وراء نقاط الضعف	مقترحات للتحسين
الحوكمة الرشيدة	2			
نظم العمل داخل المجلس	3			
العلاقات والروابط الخارجية	1	<ul style="list-style-type: none"> لا يوجد علاقة للمجلس بالقطاع الخاص. 	<ul style="list-style-type: none"> لا يوجد قاعدة بيانات بالمجلس عن جهات القطاع الخاص. لم يتم إدراج القطاع الخاص ضمن الجهات التى سيتم تعبئة مواردها بخطة المجلس لتعبئة الموارد. صعوبة الاتصال بجهات القطاع الخاص. 	<ul style="list-style-type: none"> إنشاء قاعدة بيانات بالمجلس عن جهات القطاع الخاص. تشكيل لجنة للاتصال بجهات القطاع الخاص لمعرفة الموارد المتاحة وما يمكن للمدرسة تقديمه لهذه الجهات.
		<ul style="list-style-type: none"> لم يتم المجلس بأنشطة مشتركة مع مجالس الأمناء المجاورة. 	<ul style="list-style-type: none"> عدم تبادل المعلومات مع المجالس الأخرى. عدم التعاون من قبل أحد المجالس. 	<ul style="list-style-type: none"> إرسال نسخة من تقرير الإنجازات إلى المجالس الأخرى. عقد لقاءات دورية لمناقشة الخطط وتحديد الأنشطة المشتركة.
		<ul style="list-style-type: none"> لم يستخدم المجلس أى مواد إعلامية عنه. 	<ul style="list-style-type: none"> عدم معرفة المجلس بكيفية إعداد مواد إعلامية. عدم توفر ميزانية كافية لإنتاج مواد إعلامية. 	<ul style="list-style-type: none"> البحث عن أشخاص ذوى خبرة فى هذا المجال بالمجتمع لمساعدة المجلس. تعرف مواد إعلامية تم إنتاجها بواسطة مجالس أخرى بمساعدة الإخصائى الاجتماعى.

بعد الإنتهاء من ملء الجدول السابق ، يقوم الإخصائى مع المجلس بتحديد أولويات العمل لهذا العام. ثم يقوم مع المجلس بوضع خطة بناء قدرات المجلس (وفقا للنموذج التالى) والتي سيتم إدراجها بخطة التحسين المدرسى بعد ذلك.

نموذج خطة بناء قدرات مجلس الأمناء والآباء والمعلمين

التكلفة	المسئول	الفترة الزمنية				النتائج المتوقعة	النشاط	الهدف

متابعة وتقييم خطة بناء قدرات مجلس الأمناء

تنفيذ خطة بناء قدرات مجلس الأمناء والآباء والمعلمين:

بعد وضع خطة بناء قدرات مجلس الأمناء تأتي مرحلة تنفيذها. يشترك في تنفيذ الخطة جميع أعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين وباقي مسئولى التنفيذ حسب ما ورد بالخطة، وطبقا للموارد والخطة الزمنية الموضوعة والنتائج المتوقعة لتحقيق أهداف الخطة. ويؤدي صوغ خطة بناء القدرات بشكل محدد وواضح ومتضمنة جميع النقاط السابق ذكرها؛ إلى سهولة تنفيذها وندرة المعوقات التى قد تعترضها.

متابعة وتقييم خطة بناء القدرات

تعد المتابعة والتقييم من أهم مراحل عمليات بناء القدرات. ويقصد بالمتابعة: تلك العمليات التى تهدف إلى التأكد من أن أنشطة بناء قدرات أعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين تتم بالجودة وحسب المخطط لها. كما تستهدف عمليات المتابعة الكشف عن أي قصور في الأدوار وتقتراح الحلول اللازمة لذلك. أما عمليات التقييم، فهي تهدف إلى قياس فعالية وكفاءة أنشطة وبرامج بناء قدرات أعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، وإلى أي مدى تحقق الأهداف المخططة لها، فضلا عن تقييم تلك الخطة للحصول على أفضل النتائج لتنمية قدرات مجلس الأمناء.

وتساعد عمليات المتابعة والتقييم القائمين على برامج بناء القدرات في تقدير حجم التقدم في أداء المدرسة كنتيجة للتدخلات المختلفة، وتحديد نقاط الضعف وكيفية التغلب عليها، وإلى أي مدى تؤدي التدخلات المختلفة إلى بناء المدرسة مؤسسيا. كما تساعد عمليات المتابعة والتقييم مجلس الأمناء على التعلم من خبرات الماضي وتطوير طرق وأساليب التنفيذ في المستقبل. وأيضا تساعد عمليات التقييم على فهم ما تم إنجازه وما لم يتم إنجازه، وتضع تفسيراً لذلك. وعلى الجانب الآخر تفقد أنشطة المتابعة والتقييم أهميتها إذا لم يتم اتخاذ التصرفات المناسبة التي تعدل مسار التنفيذ في حالة وجود حاجة لذلك.

أهمية المتابعة والتقييم لخطة بناء قدرات مجلس الأمناء:

1. أسلوب لتطوير قدرات المجلس .
2. تساعد القائمين على برامج بناء القدرات على تقدير حجم التقدم في أداء المجلس، وبالتالي أداء المدرسة كنتيجة للتدخلات المختلفة .
3. تحديد نقاط الضعف وكيفية التغلب عليها، وإلى أي مدى تؤدي التدخلات إلى بناء المجلس مؤسسيا .
4. تساعد المجلس على التعلم من خبرات الماضي، وتطوير طرق وأساليب التنفيذ في المستقبل .
5. تساعد عمليات التقييم على فهم ما تم إنجازه، وما لم يتم إنجازه، وتضع تفسيراً لذلك .
6. تضع عمليات التقييم المسئولين عن التنفيذ في موقع المحاسبة سواء أكان ذلك بالنسبة للمخرجات أم الأشياء التي لم يتم تنفيذها.

مستويات التقييم في حقل بناء القدرات وأدوات قياسها كالاتي:

- أ - تقييم مستوى رد الفعل : يقيس رد فعل المشاركين / المشاركات في برنامج بناء القدرات أو متلقى الخدمة حول نوعية وجودة الخدمة (استمارة - استطلاع الرأي).
- ب - تقييم مستوى التعلم: يقيس حاصل ما تعلمه المشاركين / المشاركات في البرنامج، وذلك قياسا على أهداف البرنامج. (الاختبار القبلي والبعدي).
- ج - تقييم مستوى السلوك : يقيس مدى التغيير الحادث في سلوك الأفراد نتيجة التحاقهم بالبرنامج (استمارة ملاحظة) .
- د - تقييم مستوى النتائج: يقيس النتائج المتحققة فعلا في الأداء نتيجة للتدخلات المخططة. مثال ذلك أن تزيد الإنتاجية أو الفاعلية التنظيمية (أداة التقييم المؤسسي لمجلس الأمناء).

نموذج لمتابعة خطة بناء القدرات

النشاط	مؤشرات التحقق	مسئول المتابعة	توقيت المتابعة	طريقة المتابعة

نموذج خطة تقييم بناء القدرات

الأهداف	مؤشرات التحقق	مسئول التقييم	توقيت التقييم	طريقة التقييم

مرفقات الوحدة الأولى

مرفق (1)

أداة التقييم المؤسسى لمجلس الأمناء والآباء والمعلمين

أداة التقييم المؤسسي لمجلس الأمناء والآباء والمعلمين

مديرية التربية والتعليم بمحافظة:

إدارة تعليمية بمركز:

أداة التقييم المؤسسي لمجلس الأمناء والآباء والمعلمين

مجلس أمناء وآباء ومعلمين
مدرسة:
محافظة: مركز:
قرية /
نجع /
حي:

دليل استرشادى
لتطبيق أداة التقييم المؤسسى

نبذة تاريخية عن هذه الأداة:

فى بداية العمل ببرنامج تطوير التعليم قام فريق العمل بمكون المجالس المدرسية بالبرنامج بالشراكة مع قسم التربية الاجتماعية والجمعيات الأهلية الشريكة مع البرنامج بتطوير وتعديل أداة مؤشرات الأداء التى تم استخدامها سابقا مع مجالس الآباء والمعلمين لتتوافق مع أهداف وأدوار مجالس الأمناء.

وفى ضوء الدروس المستفادة من التطبيق السابق وكذلك فى ضوء المعايير القومية للتعليم وخاصة مجال المشاركة المجتمعية تم تدريب جميع موجهى التربية الاجتماعية المسئولين عن المدارس التى يعمل معها البرنامج على كيفية تطبيق الأداة واستخلاص النتائج منها، ويتم تطبيق الأداة على مستوى جميع مجالس الأمناء التى يعمل معها البرنامج فى السبع محافظات منذ عام 2004، وأثناء التطبيق ظهر احتياج لمراجعة الأداة مرة أخرى بعد تجربتها واستخدامها مع مجالس الأمناء وكذلك مع صدور القرار ات الوزارية الخاص بتشكيل مجالس الأمناء .

وفى هذا الإطار خلال شهر يوليو من عام 2006 تم عقد عدد من ورش العمل التى شارك بها موجهو التربية الاجتماعية على مستوى المديرية والإدارة فى نطاق عمل البرنامج، وممثلون عن مجالس الأمناء، وممثلون عن الأخصائيين الاجتماعيين، ومديرى المدارس لمراجعة الأداة فى ضوء التطبيق الميدانى، وتمت هذه الورش بدعم ومشاركة الإدارة العامة للتربية الاجتماعية ومكتب مستشار التربية الاجتماعية بالوزارة، كما شارك ممثلون عن برنامج المدارس الجديدة وبرنامج دعم التعليم الابتدائى فى بعض هذه اللقاءات، وتم إدراج التعديلات والتوصيات فى هذه النسخة المعدلة من الأداة.

الهدف من الأداة:

تهدف هذه الأداة إلى:

- تحديد الاحتياجات المؤسسية لمجلس الأمناء والآباء والمعلمين حتى يتم وضع خطة لرفع وبناء قدرات المجلس.
- قيام المجلس بتقييم أدائه ذاتيا خلال العام.
- قياس مدى التقدم فى تطور أداء المجلس.
- تعرف الصعوبات التى عرقلت الأداء الفعال للمجلس.
- إثارة وعى المجلس تجاه الأداء الفعال المستهدف الوصول إليه.

منطقية بناء الأداة:

تراعى الأداة فى تصميمها العناصر الأساسية اللازمة لقيام مجلس الأمناء - ككيان مؤسسى - بدوره لتحقيق الهدف من وجوده، وترتكز الأداة على قياس مدى تطوير نظم للعمل داخل المجلس لتستمر برغم تغير عضوية الأفراد، كما تتناول جانب من المعارف والمهارات والاتجاهات لأعضاء المجلس.

مكونات الأداة:

- دليل استرشادى حول تطبيق الأداة يتضمن: خطوات مقترحة للتطبيق، ووسائل التحقق، وتوضيح للمصطلحات والمفاهيم المستخدمة فى الأداة.
- تتكون الأداة من ثلاثة مكونات رئيسية: الحكم الرشيد - نظم العمل بمجلس الأمناء - العلاقات والروابط الخارجية.
- لكل مكون رئيس، مجموعة من المعايير التى تعبر عما تتضمنه هذه المكونات.
- لكل معيار أربعة مؤشرات تعبر عن قياس وصفى متدرج فى أداء المجلس (من الأقل إلى الأعلى).
- نموذج تقرير يعكس تحليلا كميا وكيفيا لنتائج تطبيق الأداة.
- نموذج خطة بناء القدرات للمجلس.

مستخدم الأداة:

يقوم باستخدام هذه الأداة كلا من مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، وقسم التربية الاجتماعية بوظائفه المختلفة.

صفات ميسر جلسة / جلسات تطبيق الأداة:

- معرفة جيدة بقرار مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
- معرفة وفهم جيد للأداة ومحتوياتها وكيفية تحليل النتائج.
- معرفة وخبرة في وضع خطة لبناء القدرات وتطوير الأداء.
- لديه مهارات اتصال وتيسير جيدة.

التوقيت المقترح لتطبيق الأداة:

من المقترح أن تطبق الأداة خلال شهر أغسطس من كل عام على الأقل.

المبادئ التي يجب مراعاتها أثناء تطبيق الأداة:

1. الملكية: فالأساس هنا أن يثق أعضاء المجلس في الأداة وفي نتائجها، وأن يتبنوا خطط تطوير أدائهم، لذا فإن تطبيقها يجب أن يتم علي أساس الفهم الكامل لجميع مفرداتها والثقة في مخرجاتها.
2. المشاركة: مشاركة جميع أعضاء المجلس في تطبيق هذه الأداة، وتحليل نتائجها، ووضع خطة بناء القدرات، لأنه بدون هذه المشاركة لن يكون هناك تطور في الأداء.
3. المصادقية: أن يكون أعضاء المجلس واقعيين في تقييم أدائهم، وأن يعكس التقييم الأداء الفعلي للمجلس، لأنه بدون ذلك لن يمكن قياس التطور في أداء المجلس.
4. بناء الوعي: فالأداة ليست مجرد روتين يجب أن يتم، بل هي أداة لبناء وعي المجلس بما يجب أن يكون عليه، ليس هذا فحسب وإنما أيضا: أين هو الآن من الوضع المثالي؟ وكذلك تقدم الأداة مقترحات للتطوير من خلال وصف المؤشرات المترج، والذي يعمل على بناء ثقافة مؤسسية مشتركة.

الخطوات المقترحة لتطبيق الأداة:

يعتمد تطبيق الأداة على إقامة حوار ومناقشة بين جميع أعضاء المجلس حول المؤشرات التي تتضمنها الأداة، وهنا يصبح دور الأخصائي الاجتماعي هو تيسير المناقشة لتمكين أعضاء المجلس من تقييم أدائهم، ويؤكد ميسر الجلسة دائما على ضرورة الرجوع إلى وسائل التحقق قبل الوصول إلى اتفاق عام بشأن مستوى أداء المجلس بالنسبة لكل معيار.

يمكن القيام بالخطوات التالية عند التطبيق:

1. يتأكد الأخصائي الاجتماعي من الفهم الجيد لمحتوى الأداة بمساعدة موجه التربية الاجتماعية.
2. يضع الأخصائي الاجتماعي خطة لتنفيذ الأداة مع المجلس.
3. يتم تنفيذ الأداة مع كل مجلس على حدة بشرط حضور 80% من أعضاء المجلس على الأقل وبعض أعضاء اللجان الفرعية (من غير أعضاء المجلس)، ويكون دور الأخصائي الاجتماعي هو تيسير الجلسة فقط.
4. يقوم الأخصائي الاجتماعي بعقد جلسة تمهيدية مع المجلس بهدف:
 - توضيح الهدف من الأداة.
 - تعرف الخطوط العريضة للأداة.
 - تعرف المفاهيم التي تتضمنها الأداة.
 - تعرف خطوات التنفيذ (التطبيق – التحليل – وضع خطة بناء القدرات).

5. البدء باستعراض كل معيار بالأداة والمؤشرات الخاصة به ومناقشتها؛ للتأكد من الفهم المشترك لجميع الحاضرين. ثم اختيار المؤشر الذي يعبر عن الوضع الحالي لأداء المجلس والذي يتفق عليه معظم الحاضرين، ويتم التأكد من كل إجابة من خلال المستندات المرجعية (وسائل التحقق) مع إعطاء أهمية لمدى جودة المستند.

6. يستخدم الجزء الخاص بالتعليق الموجود بنهاية كل معيار لكتابة مزيد من الإيضاح حول المؤشر الذي تم اختياره أو لإضافة بعض الملحوظات الخاصة بالمجلس تجاه المعيار.
7. تحليل نتائج الأداة: بعد الانتهاء من استيفاء جميع المعايير الموجودة بالأداة، يقوم الأخصائي الاجتماعي بتيسير عملية تحليل نتائج الأداة مع أعضاء المجلس، حيث يتم احتساب وتجميع درجات كل مكون على حدة ثم احتساب المجموع الكلي وفقا للجدول الموضح في نهاية الأداة.
8. يتم ملء الجدول التحليلي لنتائج الأداة كالتالي:
- وفقا للدرجة المئوية لكل مكون يتم ترتيب المكونات من الأضعف إلى الأقوى.
 - يتم تناول كل مكون على حدة لتحديد المعايير الأضعف والحاصلة على درجة 1 أو 2.
 - ثم تحليل أسباب نقاط الضعف ثم كتابة مقترحات المجلس لتحسين هذه النقاط الضعيفة والتي تعبر عن احتياجات المجلس المؤسسية.
9. يقوم الأخصائي الاجتماعي مع المجلس بتحديد أولويات هذه الاحتياجات المؤسسية التي تم رصدها في الجدول السابق والتي سيعمل المجلس على تطويرها خلال العام.
10. يستخدم الأخصائي النموذج المدرج في نهاية الأداة لوضع خطة لرفع وبناء قدرات المجلس تجاه هذه الأولويات التي تم تحديدها، ويراعى قبل وضع خطة لرفع وبناء القدرات أن يتم مراجعة الخطة السابقة وموضوعات الدعم الفني التي حصل عليها المجلس سابقا، وتدرج هذه الخطة ضمن خطة المدرسة السنوية.
11. يحتفظ الأخصائي بنسخة من الأداة شاملة التقرير وخطة بناء القدرات.
12. يقوم موجه التربية الاجتماعية بتقديم الدعم الفني للأخصائي في تنفيذ الأداة وكذلك استلام خطط بناء القدرات الخاصة بالمجلس لمراجعتها وإبداء الرأي عند وجود أنشطة مماثلة في خطط بناء القدرات، كما يقوم الموجه بتنسيق الجهود لتنفيذ أنشطة مشتركة بين عدد من الأخصائيين/المجالس.
13. يتم مراجعة خطة بناء القدرات بشكل منتظم للتأكد من مدى الالتزام بتنفيذها وتعديلها إن تطلب الأمر نظرا لحدوث بعض المتغيرات.

نصائح لميسر الجلسة

- ⌘ وجه نظر المشاركين من وقت لآخر أنه ليس اختبار ولكنه وسيلة لتعرف الوضع الراهن لتطويره. وإن الهدف ليس هو الحصول على أعلى الدرجات.
- ⌘ كن إيجابيا في المناقشة حتى لا تعط انطباعاً أنك تفتش عن أخطاء المجلس، وركز على الإيجابيات ونقاط القوة أكثر من جوانب الضعف.
- ⌘ اجعل أسئلتك مفتوحة لتثير المناقشة، واستخدم أمثلة من واقع عمل المجلس لتقريب مفهوم المؤشر.
- ⌘ أثناء المناقشة، من المفيد تسجيل أي تعليقات أو ملاحظات أو معلومات تظهر أثناء المناقشة؛ لأنها قد تفيد في تحليل النتائج وكتابة التقرير.
- ⌘ إذا كان هناك تباين كبير في إجابات المشاركين، تأكد من فهمهم الصحيح للمؤشر أولاً ثم بعد ذلك الجأ إلى وسيلة التحقق لحسم الموقف.
- ⌘ استخدم أساليب متنوعة لتفعيل مشاركة الحضور في المناقشة.
- ⌘ ناقش ما يقال من آراء وحقائق، واطلب أن يكون هناك أساس مرجعي لمزيد من التحقق واترك الحكم النهائي لأعضاء المجلس، وتذكر أن دورك ميسر فقط وليس مقيماً.
- ⌘ لا تدخل في جدال مع الحاضرين ولا تؤثر على اختياراتهم بما يتوافق مع وجهة نظرك. على سبيل المثال، لا تظهر عدم اقتناعك بما يقال ولا تشعرهم أنك تفضل أن يختاروا مؤشراً معيناً سواء ليحصلوا على درجة ضعيفة حتى يحصلوا على دعم فني أكبر أو درجة عالية؛ لتظهر فاعلية خطة بناء القدرات، لأن هذا من شأنه ترسيخ عدم الاعتناء بجدية تطبيق هذه الأداة لدى أعضاء مجلس الأمناء.

مفاهيم ومصطلحات مستخدمة بالأداة

م	البند	الوصف / المفهوم
1	الحكم الرشيد	مجموعة المبادئ والممارسات لمجلس الأمناء التي تعظم وتوسع مشاركة المستويات المختلفة من أفراد/أعضاء المدرسة والجمعية العمومية في عملية صنع القرار، وكذلك تسمح بحد من الشفافية والمساءلة للمسؤولين عن اتخاذ القرار. مبادئ الحكم الرشيد: وضوح الهدف & المشاركة & المساءلة & الشفافية & انتخاب مجلس الأمناء وتداول المسؤوليات القيادية & وضوح أدوار أعضاء مجلس الأمناء & تمثيل القاعدة الشعبية .
2	المجتمع	تستخدم كلمة المجتمع بالأداة للإشارة إلى كل المؤسسات الموجودة بالمجتمع من جهات حكومية ومؤسسات مجتمع مدني وقطاع خاص وأفراد.
3	المجتمع المدني	هناك تعريفات كثيرة لهذا المصطلح مثل: "مجموعة التنظيمات التطوعية الحرة التي تملأ المجال العام بين الأسرة والدولة لتحقيق مصالح أفرادها ملتزمة في ذلك بقيم ومعايير الاحترام والتراضي والتسامح والإدارة السلمية للتنوع والخلاف". إلا أنه لا بد من توافر أركان أساسية: • <u>ركن الفعل الإرادي الحر أو الطوعي</u> : يختار الفرد أن ينضم إلى عضوية مؤسسات المجتمع المدني • <u>الركن التنظيمي</u> : هو مجتمع منظم تعمل به منظمات أو مؤسسات بصورة منهجية ووفقا لمعايير منطقية ويلتزم أعضائها بشروط وقواعد يتم التراضي بشأنها وقبولها. • <u>الركن الأخلاقي والسلوكي</u> : متمثلا في قبول التنوع والاختلاف والالتزام في إدارة الخلاف داخل وبين مؤسسات المجتمع المدني بالوسائل السلمية وفي ضوء قيم الاحترام والتسامح والتعاون والتنافس والصراع السلمي. ويستخدم مصطلح المجتمع المدني للإشارة إلى مجموعة كبيرة من المنظمات غير الحكومية والمنظمات التي لا تهدف إلى الربح، وتلك المنظمات وجود في الحياة العامة، وتنهض بعبء التعبير عن اهتمامات وقيم أعضائها أو الآخرين، استناداً إلى اعتبارات أخلاقية، أو ثقافية، أو سياسية، أو علمية، أو دينية، أو خيرية. ويشير المجتمع المدني إلى منظمات أو مؤسسات مثل: المنظمات غير الحكومية، وجمعيات تنمية المجتمع، والاتحادات النوعية، والنقابات المهنية، والمنظمات الخيرية، والجمعيات الخيرية الدينية، والاتحادات العمالية، والنوادي الاجتماعية.
4	صنع القرار	تحديد و/أو تحليل المشاكل الاستراتيجية والتنظيمية ومحاولة وضع تصورات مختلفة للحلول، وطرح أفضل البدائل من بين هذه التصورات ومتابعة توصيل تلك البدائل إلى متخذي القرار.
5	اتخاذ القرار	يقوم به الفرد/الجهة التي يتوفر لديها سلطة اختيار أفضل البدائل من بين التصورات المطروحة لحل مشكلة ما والمعروضة من قبل صانعي القرار، كما يمكن أن يكون صانع القرار هو نفسه متخذ القرار.
	نظام	مجموعة من الإجراءات والسياسات والأدوات التي تنظم العمل مع تحديد القائمين على التطبيق وأدوارهم بشكل منظم ومتكامل.
6	التخطيط الاستراتيجي	هو الجهد المنظم لصناعة القرارات المصيرية، وأنه الجهد الذي يصبغ هوية المدرسة ومبرر وجودها، وهو مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي صممت لتساعد مدير المدرسة ومجلس الأمناء والمخططين أن يفكروا ويتصرفوا بشكل إستراتيجي، وهو الذي يساعد المدرسة على ان تصنع قرارات فعالة تؤدي إلى تحقيق رسالتها وإرضاء الفئات المعنية، في ظل ما يحيط بالمدرسة من فرص وتهديدات بالبيئة الخارجية ونقاط ضعف وقوة في بيئتها الداخلية. وهو عملية تتضمن: وضع وتحديد رؤية ورسالة المدرسة، ودراسة البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، ووضع الأهداف الاستراتيجية.
7	بناء القدرات المؤسسية	يُعرف بناء القدرات المؤسسية على أنه تدعيم قدرة المنظمات على القيام بالمهام بفعالية وكفاءة من أجل تحقيق أهدافها التي أسست من أجلها، كما تعتبر عملية بناء القدرات عملية مستمرة تشمل تنمية الموارد بكافة أشكالها: البشرية والمؤسسية والمالية والمعلوماتية.

أداة التقييم المؤسسي
لمجلس الأمناء والآباء والمعلمين

المكون الرئيس الأول

الحكم الرشيد

وسائل التحقق	1. حضور أولياء الأمور لاجتماعات الجمعية العمومية العادية:			
تقرير الجمعية العمومية شامل المرفقات	4	3	2	1
	1. لم يتم عقد اجتماع للجمعية العمومية العادية.			
	2. تم عقد الجمعية العمومية العادية وبلغت نسبة حضور أولياء الأمور من 25 إلى 50 %			
	3. تم عقد الجمعية العمومية العادية وبلغت نسبة حضور أولياء الأمور من 51 إلى 75 %.			
	4. تم عقد الجمعية العمومية العادية وبلغت نسبة حضور أولياء الأمور أكثر من 75 %.			
تعليق: (يكتب من قام بالتوعية والدعوة لاجتماع الجمعية العمومية – النسبة الفعلية التي حضرت)				
وسائل التحقق	2. انتخاب الممثلين عن أولياء الأمور بالمجلس من قبل الجمعية العمومية:			
تقرير الجمعية العمومية شامل المرفقات	4	3	2	1
	1. تم تشكيل مجلس الأمناء والآباء والمعلمين بالاختيار (التعيين) بدون عقد اجتماع جمعية عمومية.			
	2. تم عقد اجتماع جمعية عمومية ولكن تم تشكيل المجلس بالتركية.			
	3. تم عقد اجتماع جمعية عمومية وتم إجراء انتخابات ذات طابع ديمقراطي برفع الأيدي.			
	4. تم إجراء انتخابات ذات طابع ديمقراطي يجري فيها الناخبون تصويت سري.			
تعليق:				
وسائل التحقق	3. عدد أولياء الأمور الذين قاموا بترشيح أنفسهم لعضوية المجلس:			
تقرير الجمعية العمومية شامل المرفقات	4	3	2	1
	1. لم يتم أي ولى أمر بترشيح نفسه لعضوية المجلس وقامت المدرسة بوضع قائمة أسماء مرشحة.			
	2. ترشح عدد 5 أولياء أمور فقط لعضوية المجلس وفازوا بالتركية.			
	3. ترشح عدد 7 أولياء أمور لعضوية المجلس تم الاقتراع عليهم واختيار خمسة منهم.			
	4. ترشح أكثر من 7 أولياء أمور لعضوية المجلس تم الاقتراع عليهم واختيار خمسة منهم.			
تعليق: (يكتب فى التعليق عدد أولياء الأمور الذين تم ترشيحهم)				

وسائل التحقق	4. تمثيل العنصر النسائي في عضوية مجلس الأمناء والآباء والمعلمين من أولياء الأمور أو المهتمين:			
<ul style="list-style-type: none"> ● تقرير توصيف المجلس ● دليل قواعد وسياسات العمل الخاص بالمجلس 	4	3	2	1
	1. لا يضم المجلس بين أعضائه من أولياء الأمور والمهتمين أي عناصر نسائية			
	2. يضم المجلس بين أعضائه من أولياء الأمور والمهتمين عدد 1 سيدة.			
	3. يضم المجلس بين أعضائه من أولياء الأمور والمهتمين عدد 2 سيدة.			
	4. يضم المجلس بين أعضائه من أولياء الأمور والمهتمين عدد 3 سيدات أو أكثر.			
تعليق: (برجاء توضيح هل عضوية هذه العناصر النسائية بالانتخاب أم الاختيار)				
وسائل التحقق	5. معرفة أعضاء المجلس للأدوار والمسئوليات الخاصة بهم في ضوء القرار الوزاري:			
	4	3	2	1
	1. ليس لدى أعضاء المجلس أي معرفة بأدوارهم ومسئولياتهم في ضوء قرار مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.			
	2. استطاع أعضاء المجلس ذكر اثنين فقط من أدوار ومسئوليات المجلس بحسب ما وردت في القرار الوزاري وتمكنوا من تفسيرها.			
	3. استطاع أعضاء المجلس ذكر معظم أدوار ومسئوليات المجلس بحسب ما وردت في القرار الوزاري وتمكنوا من تفسيرها.			
	4. استطاع أعضاء المجلس ذكر جميع أدوار ومسئوليات المجلس بحسب ما وردت في القرار الوزاري وتمكنوا من تفسيرها.			
تعليق:				
وسائل التحقق	6. صنع القرار داخل المجلس:			
<ul style="list-style-type: none"> ● محاضر اجتماعات المجلس 	4	3	2	1
	1. جميع القرارات هي عبارة عن تصديق لاحق علي ما قامت به الإدارة المدرسية خلال الفترة السابقة.			
	2. يتم طرح الموضوعات التي تحتاج إلى قرارات ولكن يقوم شخص واحد بصنع واتخاذ القرار.			
	3. يتم طرح الموضوعات التي تحتاج إلى قرارات ومناقشتها بواسطة أعضاء المجلس قبل اتخاذ القرار بها.			
	4. يتم طرح الموضوعات التي تحتاج إلى قرارات ومناقشتها بواسطة أعضاء المجلس قبل اتخاذ القرار عن طريق التصويت.			
تعليق:				
وسائل التحقق	7. إعلان القرارات التي يتم اتخاذها بالمجلس:			
<ul style="list-style-type: none"> الأساليب التي استخدمت لعرض القرارات ومحاضر الاجتماعات وإعلام 	4	3	2	1
	1. لا يتم إعلان محاضر الاجتماعات أو القرارات التي يتخذها المجلس.			
	2. يتم إعلان محاضر الاجتماعات والقرارات المتخذة بشكل غير دوري / غير منظم.			

أولياء الأمور بها	3. يتم إعلان محاضر الاجتماعات والقرارات المتخذة بشكل دوري / منتظم في أماكن متاحة لجميع العاملين والزائرين.			
	4. يتم إعلان محاضر الاجتماعات والقرارات المتخذة بشكل دوري في أماكن متاحة لجميع العاملين والزائرين كما يتم إعلام أولياء الأمور بالقرارات المهمة.			
تعليق:				
وسائل التحقق	8. إتاحة تقارير المجلس لأعضائه وأعضاء الجمعية العمومية:			
تقارير تشمل الأنشطة التي قام بها المجلس لعرض التقارير	4	3	2	1
	1. التقارير غير متاحة لأعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.			
	2. التقارير متاحة فقط لرئيس المجلس أو مدير المدرسة أو عدد من أعضاء المجلس.			
	3. التقارير متاحة لجميع أعضاء المجلس.			
	4. يقوم المجلس بعرض التقارير وإتاحتها لجميع أعضائه والجمعية العمومية.			
تعليق:				
وسائل التحقق	9. مدى إشراك المجلس لأولياء الأمور في أنشطته:			
<ul style="list-style-type: none"> • تقارير الأنشطة التي قام بها المجلس • خطط المجلس واللجان • تشكيل اللجان 	4	3	2	1
	1. لا يشرك المجلس أولياء الأمور في أنشطته.			
	2. يشرك المجلس أولياء الأمور في تنفيذ أنشطته بشكل غير مخطط.			
	3. يشرك المجلس أولياء الأمور في تنفيذ أنشطته بشكل مخطط ويمنحهم أدوارًا محددة.			
	4. يشرك المجلس أولياء الأمور في تخطيط وتنفيذ أنشطته بشكل مخطط ويمنحهم أدوارًا محددة.			
تعليق: (برجاء إعطاء أمثلة واضحة لكيفية مشاركة أولياء الأمور في تنفيذ الأنشطة)				
وسائل التحقق	10. استخدام المجلس وسائل وأساليب مختلفة لاستطلاع آراء أولياء الأمور حول أنشطته وإنجازاته:			
<ul style="list-style-type: none"> • الأدوات والوسائل المستخدمة لاستطلاع الآراء • تقارير عن نتائج استطلاع الآراء • محاضر اجتماعات المجلس تعكس مناقشة هذه النتائج 	4	3	2	1
	1. لا يقوم المجلس باستطلاع آراء أولياء الأمور.			
	2. يستطلع المجلس آراء بعض من أولياء الأمور عند الضرورة.			
	3. يستخدم المجلس وسائل وأساليب مختلفة لاستطلاع آراء أولياء الأمور ولكنه يتم بشكل عشوائي.			
	4. يوجد نظام مطبق لاستطلاع آراء أولياء الأمور وتحليلها ومناقشتها داخل المجلس لاتخاذ اللازم.			
تعليق: (برجاء كتابة أمثلة لبعض وسائل وأساليب استطلاع الرأي)				

المكون الرئيس الثانى

نظم العمل بالمجلس

أولاً. نظام إدارة المعلومات:

وسائل التحقق	11. قيام المجلس بإعداد قاعدة بيانات تفصيلية عن المجتمع المحيط:			
<ul style="list-style-type: none"> ● قاعدة البيانات ● تقرير عن أنشطة / قرارات تم صنعها بالاستفادة من قاعدة البيانات 	4	3	2	1
	1. لا يقوم المجلس بجمع أي بيانات عن المجتمع المحيط.			
	2. يقوم المجلس بجمع البيانات عن المجتمع المحيط عند الاحتياج فقط.			
	3. يقوم المجلس بإعداد قاعدة بيانات تفصيلية عن المجتمع المحيط ولكنها غير محدثة ولا يوجد نظام لاستخدامها والاستفادة بها.			
4. يقوم المجلس بإعداد قاعدة بيانات تفصيلية عن المجتمع المحيط محدثة وهناك نظام لاستخدامها والاستفادة بها.				
تعليق:				
وسائل التحقق	12. وجود قاعدة بيانات عن أعضاء الجمعية العمومية لدى المجلس:			
<ul style="list-style-type: none"> ● قاعدة البيانات ● تقرير الجمعية العمومية 	4	3	2	1
	1. لا يوجد لدى المجلس أي بيانات مكتوبة عن أعضاء الجمعية العمومية.			
	2. يوجد بيانات عامة عن أعضاء الجمعية العمومية لدى إدارة المدرسة فقط من خلال ملفات الطلاب.			
	3. يوجد لدى المجلس قاعدة بيانات عن أعضاء الجمعية العمومية ولكنها غير محدثة.			
4. يوجد لدى المجلس قاعدة بيانات عن أعضاء الجمعية العمومية ويتم تحديثها دورياً.				
تعليق:				
وسائل التحقق	13. مستوى حفظ وتنظيم الملفات ودقتها:			
<ul style="list-style-type: none"> ● نظام حفظ الملفات ● معرفة أعضاء المجلس به 	4	3	2	1
	1. لا توجد ملفات خاصة بمجلس الأمناء.			
	2. توجد ملفات بشكل عشوائى وغير مكتملة.			
	3. يوجد نظام حفظ ملفات ولكنه غير منفذ جيداً وغير محدث ويصعب الحصول على معلومات منه.			
4. يوجد نظام متكامل دقيق لحفظ الملفات والتقارير فى المجلس ويسهل الحصول على معلومات منه.				
تعليق:				

ثانياً. نظام عقد الاجتماعات بالمجلس:

وسائل التحقق	14. وجود نظام مطبق لانعقاد اجتماعات المجلس:			
<ul style="list-style-type: none"> ● نظام مكتوب لعقد 	4	3	2	1
	1. لا يوجد نظام لانعقاد اجتماعات المجلس.			

الاجتماعات ● دعوات لحضور الاجتماع تم إرسالها	2. يوجد نظام مكتوب لانعقاد اجتماعات المجلس ولكنه غير مطبق.			
	3. يوجد نظام مكتوب لانعقاد اجتماعات المجلس ولا يتم الالتزام بجميع بنوده (مثال: يتم إعداد جدول أعمال للاجتماع قبل انعقاده ولكن لا يتم الالتزام بمناقشته).			
	4. يوجد نظام مكتوب لانعقاد اجتماعات المجلس ويتم الالتزام بتطبيق جميع بنوده.			
تعليق:				
وسائل التحقق	15. توثيق محاضر اجتماعات المجلس:			
● محاضر اجتماعات المجلس	4	3	2	1
	1. لا يتم توثيق محاضر اجتماعات المجلس.			
	2. يتم توثيق محاضر اجتماعات المجلس بشكل غير دوري ولا تعكس المناقشات التي تمت في الاجتماع.			
	3. يتم توثيق محاضر المجلس بشكل دوري ولا تعكس المناقشات التي تمت في الاجتماع.			
4. يتم توثيق محاضر المجلس بشكل دوري وتعكس المناقشات التي تمت في الاجتماع.				
تعليق:				
وسائل التحقق	16. انتظام حضور أعضاء المجلس للاجتماعات:			
● محاضر اجتماعات المجلس	4	3	2	1
	1. يحضر أقل من 25 % من أعضاء المجلس بانتظام الاجتماعات الشهرية.			
	2. يحضر نسبة من 26 إلى 50 % من أعضاء المجلس بانتظام الاجتماعات الشهرية.			
	3. يحضر نسبة من 51 إلى 75 % من أعضاء المجلس بانتظام الاجتماعات الشهرية.			
4. يحضر أكثر من 75 % من أعضاء المجلس بانتظام الاجتماعات الشهرية.				
تعليق:				
وسائل التحقق	17. يقوم المجلس بمتابعة تنفيذ القرارات التي يتخذها في اجتماعاته:			
● محاضر اجتماعات المجلس ● تقارير الانجازات	4	3	2	1
	1. لم يتابع المجلس تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها في الاجتماعات.			
	2. تابع المجلس تنفيذ بحد أقصى 25 % من عدد القرارات التي تم اتخاذها في الاجتماعات.			
	3. تابع المجلس تنفيذ 26 - 75 % من عدد القرارات التي تم اتخاذها في الاجتماعات.			
4. تابع المجلس تنفيذ أكثر من 75 % من عدد القرارات التي تم اتخاذها في الاجتماعات.				
تعليق:				

ثالثاً. التخطيط بالمجلس:

وسائل التحقق	18. قدرة المجلس على تحديد الاحتياجات بالمشاركة مع الإدارة المدرسية والقاعدة الشعبية للمدرسة:			
<ul style="list-style-type: none"> ● نظام مكتوب ومعلن لتلقى طلبات الدعم ● تقرير دراسة الاحتياجات 	4	3	2	1
	1. المجلس لا يقوم بتعرف احتياجات المدرسة ولا يتلقى أى طلبات دعم من الإدارة المدرسية.			
	2. المجلس لا يقوم بتعرف احتياجات المدرسة ولكنه مجرد يتلقى طلبات لتقديم الدعم بواسطة الإدارة المدرسية ليدرجها فى خطته.			
	3. المجلس يحدد احتياجات المدرسة ويناقشها مع الإدارة المدرسية، بالإضافة إلى تلقي طلبات الدعم ليدرجها فى خطته.			
4. يوجد نظام مطبق لدى المجلس لتحديد الاحتياجات وتلقى طلبات الدعم بالمشاركة مع الإدارة المدرسية والقاعدة الشعبية للمدرسة.				
تعليق:				
وسائل التحقق	19. قيام المجلس بوضع خطط عمل:			
<ul style="list-style-type: none"> ● الخطة الإستراتيجية للمدرسة ● خطة المدرسة والمجلس السنوية 	4	3	2	1
	1. لا يضع المجلس خطط عمل.			
	2. يقوم المجلس بوضع خطط عمل قصيرة بما لا يزيد عن شهر إلى 3 أشهر.			
	3. يقوم المجلس بوضع خطة عمل سنوية يحولها إلى خطط مرحلية تنفيذية (ربع سنوية - شهرية).			
4. يقوم المجلس بوضع خطة إستراتيجية يضع فى ضوئها خطة العمل السنوية.				
تعليق:				
وسائل التحقق	20. قيام المجلس بتحديد وتوزيع الأدوار فى تنفيذ خطته السنوية:			
<ul style="list-style-type: none"> ● الخطة السنوية ● الخطط الشهرية ● خطط اللجان 	4	3	2	1
	1. لا يوجد تحديد وتوزيع للأدوار فى تنفيذ أنشطة الخطة السنوية.			
	2. يوجد تحديد وتوزيع للأدوار مكتوب ولكن على الورق فقط وغير معروف لأعضاء المجلس والقائمين بالتنفيذ.			
	3. يوجد تحديد وتوزيع للأدوار مكتوب ومعروف لدى قلة من أعضاء المجلس والقائمين على التنفيذ ولا يتم الإلتزام به عند التنفيذ.			
4. يوجد تحديد وتوزيع للأدوار مكتوب ومعروف لجميع أعضاء المجلس والقائمين على التنفيذ ويتم الإلتزام به فى تنفيذ أنشطة خطة المجلس السنوية.				
تعليق:				
وسائل التحقق	21. التزام المجلس بتنفيذ ومراجعة الخطط الموضوعية:			
<ul style="list-style-type: none"> ● تقارير الانجازات ● محاضر اجتماعات المجلس 	4	3	2	1
	1. لا يقوم المجلس بالإلتزام بتنفيذ الخطط.			
	2. يقوم المجلس بتنفيذ بعض بنود الخطة.			
	3. يقوم المجلس بتنفيذ الخطة بشكل كامل ولكن دون مراجعة وتقييم للخطة.			
4. يقوم المجلس بتنفيذ الخطة بشكل كامل وبمراجعتها وتقييمها أثناء التنفيذ بشكل دورى.				

تعليق:				
22. جودة الخطة التي يقوم بإعدادها المجلس:				
وسائل التحقق	4	3	2	1
● الخطة السنوية	1. لا تشمل خطة المجلس العناصر الأساسية لأي خطة (هدف - نشاط - مخرج - فترة زمنية - مسئول - موازنة) وتعتبر مجرد بنود صرف.			
● الخطط الشهرية	2. يقوم المجلس بوضع خطة عمل تراعى بعض عناصر الخطة الأساسية ولكن لا يوجد ترابط وتكامل بينها.			
	3. يقوم المجلس بوضع خطة عمل تراعى جميع العناصر الأساسية للخطة ولكن لا يوجد ترابط وتكامل بينها.			
	4. يقوم المجلس بوضع خطة عمل تراعى جميع عناصر الخطة الأساسية ويوجد ترابط وتكامل بينها.			
تعليق:				
23. عمل اللجان:				
وسائل التحقق	4	3	2	1
● تقرير عن تشكيل اللجان وأدوارها وعضويتها.	1. لا توجد لجان بالمجلس.			
● محاضر اجتماعات اللجان	2. توجد لجان بالمجلس ولكنها على الورق فقط وبدون تحديد للمهام.			
● خطط اللجان	3. توجد لجان بالمجلس ذات مهام محددة وتجتمع بشكل دوري ولكن ليس لديها خطط مكتوبة للأنشطة الموكلة إليها.			
● تقارير إنجازات اللجان	4. توجد لجان بالمجلس ذات مهام محددة وتجتمع بشكل دوري وتنفذ خطط مكتوبة واضحة للأنشطة الموكلة إليها.			
تعليق:				

رابعاً. نظام المتابعة والتقييم:

24. نظام المتابعة والتقييم بالمجلس (خطط للمتابعة والتقييم - دورية المتابعة والتقييم - توزيع الأدوار والمسئوليات - كيفية الاستفادة من النتائج - نظام التقارير)				
وسائل التحقق	4	3	2	1
● نظام المتابعة والتقييم	1. لا يوجد أي نظام يحدد إجراءات المتابعة والتقييم لأعمال المجلس.			
● خطة المتابعة والتقييم	2. يوجد نظام متفق عليه ولكن غير موثق للمتابعة والتقييم ولا يتم الالتزام به.			
● التقارير	3. يوجد نظام متفق عليه وموثق للمتابعة والتقييم ولكن لا يتم الالتزام به.			
	4. يوجد نظام متفق عليه وموثق للمتابعة والتقييم ويتم الالتزام به.			
تعليق:				

وسائل التحقق		25. إعداد ودورية تقارير المجلس:			
● تقارير الانجازات	4	3	2	1	
	1. لا يعد المجلس أي تقارير مكتوبة عن الأنشطة التي يقوم بتنفيذها.				
	2. يقوم المجلس بإعداد فقط التقرير الختامي بهدف العرض على الجمعية العمومية أثناء انعقادها كل عام.				
	3. يقوم المجلس بإعداد تقارير مكتوبة تفصيلية عن الأنشطة التي يقوم بتنفيذها ولكن بشكل غير دوري على مدار العام.				
4. يقوم المجلس بإعداد تقارير مكتوبة تفصيلية عن الأنشطة التي يقوم بتنفيذها بشكل دوري كل شهر.					
تعليق:					
وسائل التحقق		26. قيام المجلس بتقييم أدائه ووضع خطط للتحسين:			
● أداة قياس القدرة المؤسسية التي تم استكمالها ● خطة المجلس لتحسين أدائه ● تقرير عن تحليل نتائج تطبيق الأداة	4	3	2	1	
	1. لا يقوم المجلس بتقييم أدائه.				
	2. يقوم المجلس بتقييم أدائه ولا يقوم بعمل أنشطة لتحسين أدائه.				
	3. يقوم المجلس بتقييم أدائه ويقوم بأنشطة عشوائية لتحسين أدائه.				
4. يقوم المجلس بتقييم أدائه ويضع خطة لتحسين الأداء بشكل دوري.					
تعليق:					

خامسا. النظام المالي:

وسائل التحقق		27. قدرة المراقب المالي على القيام بدوره:			
● تقارير المراقب المالي ● النماذج والأدوات التي يستخدمها المراقب	4	3	2	1	
	1. لا يمتلك المراقب المالي أي نماذج/أدوات توضح له الإجراءات التي يجب اتخاذها. (قائمة مراجعة للإجراءات - نماذج يتم ملؤها بغرض إجراء عمليات المراقبة المالية على مصروفات المجلس).				
	2. لدى المراقب المالي نماذج/أدوات (قائمة مراجعة للإجراءات - نماذج يتم ملؤها) ولكنه لا يقوم بتطبيقها.				
	3. لدى المراقب المالي نماذج/أدوات ويقوم بتطبيقها ولكن لا يوثقها في تقرير ملاحظة.				
4. لدى المراقب المالي نماذج/أدوات ويقوم بتطبيقها ويعد تقرير ملاحظة لعرضه ومناقشته مع المجلس.					
تعليق:					
وسائل التحقق		28. الإجراءات المالية الصحيحة لعمليات الصرف والتي تضمن الشفافية في أداء المجلس المالي:			
● مذكرات الصرف ● محاضر اجتماعات المجلس	4	3	2	1	
	1. كل المصروفات المالية تتم دون الرجوع للمجلس ولكن يتم عرضها بعد انتهاء عمليات الصرف.				
2. معظم المصروفات المالية بالمجلس تتم دون الرجوع للمجلس ولكن يتم عرضها					

	بعد انتهاء عملية الصرف كما ان بعضاً منها غير مطابق للخطة المتفق عليها مع المجلس.
	3. معظم المصروفات المالية تتم بالرجوع للمجلس وبموافقة مسبقة على مذكرات الصرف والقليل منها غير مطابق للخطة المتفق عليها مع المجلس.
	4. كل المصروفات المالية بالمجلس تتم طبقاً للخطة المتفق عليها مع المجلس وبموافقة مسبقة على مذكرات الصرف من المجلس قبل البدء في تنفيذ عمليات الصرف.
	تعليق:

سادساً. نظام تعبئة وتنمية الموارد بالمجلس:

وسائل التحقق	29. قدرة المجلس على دراسة الموارد المتاحة ووضع خطة لتعبئة هذه الموارد وتنميتها:			
● خريطة الأطراف المعنية	4	3	2	1
● خطة تعبئة الموارد				
				1. لا يوجد لدى المجلس معرفة بكيفية تعبئة وتنمية الموارد.
				2. قام المجلس بعمل دراسة للموارد المتاحة (داخليا وخارجيا).
				3. لدى المجلس خطة واضحة ومكتوبة لتعبئة وتنمية الموارد المتاحة (داخليا وخارجيا) مبنية على الدراسة.
				4. يقوم المجلس بمراجعة وتقييم الخطة بشكل دوري وتعديلها إذا لزم الأمر.
				تعليق:
وسائل التحقق	30. مدى نجاح المجلس في تعبئة الموارد (البشرية والمالية):			
● التقارير المالية	4	3	2	1
● الحساب الختامي				
● السجلات المالية				
				1. لم يتم المجلس بتعبئة الموارد من قبل.
				2. نجح المجلس في تعبئة 1-10% من الموارد المخطط تعبئتها لدعم خطة العمل السنوية للمدرسة.
				3. نجح المجلس في تعبئة 11-25% من الموارد المخطط تعبئتها لدعم خطة العمل السنوية للمدرسة.
				4. نجح المجلس في تعبئة أكثر من 25% من الموارد المخطط تعبئتها لدعم خطة العمل السنوية للمدرسة.
				تعليق:

المكون الرئيس الثالث

العلاقات والروابط

31. علاقة المجلس بمجالس أمناء المدارس الأخرى:				
وسائل التحقق	4	3	2	1
<ul style="list-style-type: none"> • مراسلات • مذكرات تفاهم • تقارير عن اجتماعات تم عقدها • تقارير عن أنشطة مشتركة تم القيام بها 	1. لا توجد أي علاقة بين المجلس والمجالس الأخرى.			
	2. اشترك المجلس في لقاءات خاصة بتبادل الخبرات بين المجالس.			
	3. قام المجلس بتبادل مواد إعلامية انتجها المجلس عن انشطته مع مجالس أخرى بشكل دوري.			
	4. قام المجلس بتنفيذ أنشطة مشتركة مع مجالس أخرى بالإضافة إلى تبادل المواد الإعلامية بشكل دوري.			
تعليق: (رجاء ذكر أمثلة توضيحية)				
32. علاقة المجلس مع مؤسسات المجتمع المدني:				
وسائل التحقق	4	3	2	1
<ul style="list-style-type: none"> • مراسلات • مذكرات تفاهم • تقارير عن اجتماعات تم عقدها • تقارير عن أنشطة مشتركة تم القيام بها 	1. لا توجد أي علاقة بين المجلس ومؤسسات المجتمع المدني.			
	2. يوجد لدى المجلس قائمة بمؤسسات المجتمع المدني التي يمكن ان تخدم المدرسة ولكن لم يتم بتنفيذ أي أنشطة معهم.			
	3. يوجد لدى المجلس قائمة بمؤسسات المجتمع المدني التي يمكن ان تخدم المدرسة وقام بتنفيذ عدد من اللقاءات والأنشطة المشتركة.			
	4. يوجد لدى المجلس قائمة بمؤسسات المجتمع المدني التي يمكن ان تخدم المدرسة وقام بتوقيع اتفاقية تعاون لتنفيذ خطة عمل مشتركة.			
تعليق: (رجاء ذكر أمثلة توضيحية)				
33. علاقة المجلس مع القطاع الخاص:				
وسائل التحقق	4	3	2	1
<ul style="list-style-type: none"> • مراسلات • مذكرات تفاهم • تقارير عن اجتماعات تم عقدها • تقارير عن أنشطة / دعم قام بها القطاع الخاص من أجل المدرسة 	1. لا توجد أي علاقة بين المجلس وجهات القطاع الخاص.			
	2. يوجد لدى المجلس قائمة بجهات القطاع الخاص التي يمكن ان تخدم المدرسة وأجرى بعض الاتصالات بها بهدف الحصول على بعض الخدمات.			
	3. يوجد لدى المجلس قائمة بجهات القطاع الخاص التي يمكن ان تخدم المدرسة وقامت بتمويل عدد من الأنشطة المدرجة بخطة العمل السنوية.			
	4. يوجد لدى المجلس قائمة بجهات القطاع الخاص التي يمكن ان تخدم المدرسة وقام بعمل اتفاقية لدعم المدرسة بشكل منتظم في بعض المجالات.			
تعليق: (رجاء ذكر أمثلة توضيحية)				

		34. علاقة المجلس مع الجهات الحكومية:			
وسائل التحقق		4	3	2	1
<ul style="list-style-type: none"> • مراسلات • مذكرات تفاهم • تقارير عن اجتماعات تم عقدها • تقارير عن دعم مقدم من هذه الجهات للمدرسة 	1.	لا توجد علاقة بين المجلس والجهات الحكومية.			
	2.	ترتبط أعضاء المجلس بعلاقات شخصية مع بعض الإدارات الحكومية ولكن لا يعمل المجلس على استخدامها على النحو الأمثل والإفادة بها في دعم الأنشطة التي يقوم بتنفيذها.			
	3.	توجد بعض الأنشطة التي تم تنفيذها بدعم من جهات حكومية بناء على العلاقات والمعرفة الشخصية ولكن بشكل غير موثق.			
	4.	يوجد تعاون رسمي موثق بين المجلس كجهة رسمية وجهات حكومية التي تقدم الدعم بشكل متكرر.			
تعليق: (رجاء ذكر أمثلة توضيحية)					
وسائل التحقق		35. قدرة المجلس على إنتاج واستخدام مواد إعلامية مثل: مطويات – نشرات دورية – إلخ:			
<ul style="list-style-type: none"> • المواد الإعلامية التي تم إنتاجها 	1.	لم يتم إنتاج أي مواد إعلامية عنه.			
	2.	قام المجلس بعمل مطوية تقدم عند الطلب.			
	3.	يقوم المجلس بإنتاج مواد إعلامية مختلفة ويقوم باستخدامها في المناسبات المختلفة للدعاية عن أنشطته ولكنها غير مصممة جيداً.			
	4.	يقوم المجلس بإنتاج مواد إعلامية مختلفة وجيدة التصميم يقوم باستخدامها في كل المناسبات المختلفة التي يشارك فيها.			
تعليق: (رجاء ذكر أمثلة توضيحية)					

تحليل نتائج الأداة ووضع خطة التدخلات

النتائج الرقمية لمؤشرات أداء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين:

#	المكون الرئيس	مجموع الأسئلة	أعلى الدرجات الممكنة	الدرجة المحسوبة	النسبة المئوية
1	الحكم الرشيد	10	40		
2	نظم العمل داخل المجلس	20	80		
3	العلاقات والروابط الخارجية	5	20		
	المجموع الكلي	35	140		

تقرير تحليل نتائج تطبيق الأداة

المكون	الترتيب حسب الدرجة المئوية	وصف لنقاط الضعف وفقاً للأولوية بناءً على الدرجات المحسوبة	الأسباب وراء نقاط الضعف	مقترحات للتحسين

خطة بناء القدرات

الهدف	النشاط	النتائج المتوقعة	الفترة الزمنية	المسؤول	التكلفة

اسم القائم بملء الأداة وكتابة التقرير: -----

الوظيفة: -----

التاريخ: -----

مراجعة واعتماد:

المدير التنفيذي

رئيس المجلس

الوحدة الثانية

المشاركة المجتمعية
وحشد جهود وموارد المجتمع لدعم العملية
التعليمية

مقدمة الوحدة :

ترى وزارة التربية والتعليم أن المشاركة المجتمعية هي إحدى الدعائم الأساسية للنهوض بالتعليم، وهذا بدوره يتطلب زيادة فاعلية المجتمع المدني بكافة مؤسساته. وتكمن أهمية مشاركة المجتمع في تحقيق التواصل مع المدرسة للمشاركة في التخطيط ومناقشة البرامج التعليمية التي تعتمد عليها المدرسة في تعليم الأبناء ، ومتابعة تحصيلهم الدراسي، ومناقشة مشكلاتهم السلوكية. وكشريك في العملية التربوية " كالتخطيط واتخاذ القرارات المدرسية، وكذلك في مساعدة المدرسة على إيجاد مصادر للتمويل"، وكلما ازدادت مشاركة أولياء الأمور والمجتمع في العملية التعليمية؛ ساعد ذلك على تطوير العملية التعليمية.

ويؤدي مجلس الأمناء دوراً قيادياً في تفعيل المشاركة المجتمعية، حيث يُعد حلقة الوصل بين المدرسة والمجتمع المحيط، ولكي ينجح المجلس في النهوض بهذا الدور، لابد من تبنى وتعاون الإدارة المدرسية والعاملين بالمدرسة لدور المشاركة المجتمعية في تطوير العملية التعليمية ، ولا يجب أن ينظروا إلي المشاركة المجتمعية في صورة موارد مادية "نقدية" فقط، بل تعد توعي ة أفراد المجتمع بقيمة التعليم " كقيمة اجتماعية" عنصراً مهماً من عناصر المشاركة المجتمعية .

لذا، سوف نتطرق الوحدة . أيضاً . إلى موضوع تعبئة وتنمية موارد المجتمع، والذي يتناول مفهوم وأهمية تعبئة موارد المجتمع ، مع تعرف أنواع الموارد، والتي لا تقتصر على الموارد المادية فقط (المادية والبشرية)، بل تتضمن كيفية التخطيط لحملات تعبئة موارد المجتمع، وحشد الجهود بشكل مخطط ومدروس.

الفصل الأول

المشاركة المجتمعية

➤ مفهوم المشاركة :

تعرف المشاركة بأنها: جملة الإسهامات والمبادرات للأفراد والجماعة سواء أكانت مادية أم عينية ، هذه الإسهامات التطوعية وغير ملزمة ، كما أنها مسئولية اجتماعية لتعبئة الموارد البشرية غير المستغلة، ووسيلة للفهم والتفاعل المتبادل لجهود وموارد كل أطراف المجتمع والتنسيق بينها .

➤ مفهوم المشاركة المجتمعية:

- الدور الذي يؤديه الأفراد في العمليات الحكومية من حيث التمثيل والاستشارات والاشتراك في عمليات التنمية وتوجد المشاركة كنوع من أنواع التطوع في كل دول العالم ، إلا أنها أكثر تطوراً في الدول التي بها درجة كبيرة من الوعي والعمل في الخدمة المدنية .
- وفي قاموس علم الاجتماع تعرف المشاركة المجتمعية بأنها: مشاركة في الجماعات الاجتماعية من جانب ، ومشاركة في المنظمات التطوعية من جانب آخر، وخاصة ما يرتبط بالنشاط المجتمعي المحلي أو المشروعات المحلية ، وتتم المشاركة خارج مواقف العمل المهني للفرد، كما أنها الدور الذي يأخذه الفرد أو يُعطي له الحق في أداء الأدوار المختلفة، وذلك من خلال نشاطه البنائي في وظيفة المجتمع ، ويكون ذلك عادةً وجهاً لوجه . وتوصف مشاركة الأعضاء بأنها فعالة إذا ما ارتبطت بدور فعال في وظيفة أفراد المجتمع أو موافقتهم على ذلك
- وتُعرف هدى بدران " المشاركة " بأنها: العملية التي من خلالها نلتح الفرصة لأكثر عدد من الأهالي ليسهموا في مختلف العمليات، كل حسب خبرته واهتمامه .
- كما يُعرفها محمد عويس بأنها: إسهام أكبر قدر من الأهالي في تنفيذ المشروعات وتنظيمها، وهي تأخذ صوراً متعددة، مثل: المشاركة بالخبرة والجهود ... الخ .
- ويرى الفاروق زكي يونس " أن البعد التربوي في المشاركة له آفاق علاجية حيث يعالج السلبية والتواكل التي تعاني منها كثير من المجتمعات، والتي لا يمكن علاجها عن طريق تقديم خدمات أو مشروعات جاهزة، وإنما عن طريق تنمية شعور المواطنين بمسئولياتهم تجاه مجتمعهم وإسهاماتهم الإيجابية المرتبطة بالشعور بالمسئولية.
- وترى إيمان القفاص أن المشاركة المجتمعية هي: الجهود التي يقوم بها الأفراد بجميع فئاتهم ومؤسسات المجتمع المدني في مجال التخطيط واتخاذ القرار والتنفيذ والتقييم لعناصر العملية التعليمية ويتحقق من المشاركة استيفاء احتياجات المشاركين من ناحية ، وتحقيق الصالح العام من ناحية أخرى .
- ويرى رسمى عبد الملك رستم أن المشاركة المجتمعية هي: العلاقة الوثيقة التي تربط المدرسة بالمجتمع ، وذلك من خلال الجهود التي تبذلها المدرسة والقائمون على إدارتها في التعاون والتلاحم مع قوى المجتمع والبيئة المحيطة بالمدرسة (أولياء الأمور والأطراف الخارجية) ؛ وذلك لبناء جسور من العلاقات والثقافات والمفاهيم المشتركة والتبادلية ، والتي تهتم بالارتقاء والنهوض بالتعليم كمؤسسة وعمليات مترابطة بغرض تفعيل الدور الذي تقوم به المؤسسة التعليمية في المجتمع.

ومما سبق يمكن تعريف المشاركة المجتمعية بأنها :

رغبة المجتمع واستعداده للمشاركة الفعالة في جهود تحسين التعليم، وزيادة فاعلية المدرسة في تحقيق وظيفتها التربوية، وزيادة اهتمام المجتمع المحلي نحو ملكية العملية التعليمية والإسهام فيها. وهي العملية التي من خلالها تتاح الفرصة لأكثر عدد من أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع ليسهموا بالفكر والمشورة والموارد المادية والبشرية من أجل تطوير العملية التعليمية. وهي الجهود التطوعية التي يقوم بها الأفراد بجميع فئاتهم، وكذلك مؤسسات المجتمع المدني على أساس الشعور بالمسؤولية الاجتماعية في عمليات التخطيط واتخاذ القرار والتنفيذ والتقييم لعناصر العملية التعليمية .

➤ أهمية المشاركة المجتمعية:

- 1 . هي مبدأ أساسي من مبادئ تنمية المجتمع، فالتنمية الحقيقية الناجحة لا تتم بدون مشاركة شعبية
- 2 . من خلالها يتعلم المواطنون كيف يحلون مشاكلهم .
- 3 . يؤدي مشاركة المواطنين في عمليات التنمية إلى تعزيز مساندتهم لتلك العمليات وموازرتها مما يجعلها أكثر ثباتاً وأعم فائدة
- 4 . يُعد المواطنون في المجتمع المحلي في العادة أكثر معرفة من غيرهم فيما يصلح لمجتمعهم .
- 5 . أصبحت المشاكل المجتمعية كثيرة، وهذا يصعب من اكتشافها، والعمل على حلها عن طريق العاملين المهنيين فقط .
- 6 . في المشاركة الشعبية مساندة حقيقية للإنفاق الحكومي .
- 7 . الحكومة لا تستطيع أن تقوم بجميع الأعمال والخدمات ودور المشاركة الشعبية دور تدعيمي وتكميلي لدور الحكومة وهو ضروري وأساسي لتحقيق الخطة .
- 8 . تزيد عمليات المشاركة الشعبية من الوعي الاجتماعي للشعب؛ لاضطرار القائمين عليها إلى شرح الخدمات والمشروعات باستمرار بغرض جمع المال، وحث بقية المواطنين على الاشتراك والإسهام .
- 9 . المشاركة الشعبية يمكن أن تقوم بدور الرقابة وال ضبط، وهو أمر ضروري يساعد الحكومة على اكتشاف نقاط الضعف، ويقلل بل ويمنع أحياناً وقوع خطأ من المسؤولين التنفيذيين ، إذ إن ذلك يكون بمثابة صمام أمان أمام أي احتمالات للانحراف.
- 10 . تُعوّد المشاركة المواطنين الحرص على المال العام، وهي مشكلة تعاني منها الدول النامية .
- 11 . المشاركة تجعل المواطنين أكثر إدراكاً لحجم مشاكل مجتمعهم والإمكانيات المتاحة لحلها .
- 12 . مشاركة المواطنين الكاملة تفتح باباً للتعاون البناء بين المواطنين والمؤسسات الحكومية كما تفتح قنوات الاتصال السليمة بينهما.

هذا عن أهمية المشاركة المجتمعية بوجه عام . أما عن المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية، فقد أثبتت التجربة أن نظم التعليم في جميع الدول تحتاج إلى دعم ومساندة دائمة من الجماهير والمجتمع المدني حتى تحقق الأهداف القومية للتعليم . ويأتي هذا الدعم عادة من أولياء الأمور في سبيل تحسين جودة تعليم أبنائهم، ومن المنظمات والمؤسسات المدنية وأجهزة الأعلام المهمة بالتعليم، فضلا عن باقي فئات المجتمع ممن ليس لهم أبناء في المدارس وتعكس المشاركة المجتمعية رغبة

واستعداد المجتمع في المشاركة الفعالة في جهود تحسين التعليم، وزيادة فاعلية المدرسة في تحقيق وظيفتها التربوية والمدرسة الجيدة هي المدرسة التي تبنى علاقات مجتمعية وثيقة تسهم في تحقيق الأهداف التالية:

1. تعليم التلاميذ ليصبحوا قوة منتجة في المجتمع.
2. تحمّل مسؤولية مساعدة المدرسة على تحسين جودة المنتج التعليمي.
3. تفهّم المجتمع للمشاكل والمعوقات التي يعاني منها التعليم وتقدير حجم الإنجازات والنجاحات.
4. خلق شعور عام بأن المدارس تؤدي المهمة المناطة بها في خدمة المجتمع؛ ومن ثم الرغبة في الدفاع عن النظام المدرسي.
5. توفير الدعم المادي للمدارس في صوره المختلفة.

النتائج المراد تحقيقها :

1. توجهات أفضل من التلاميذ نحو المدرسة والتعليم.
2. تحصيل درجات أعلى في التعليم.
3. انخفاض معدل تسرب التلاميذ.
4. تدني نسبة التلاميذ المدمنين.
5. تطور أداء الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة.
6. زيادة دعم أولياء الأمور للمدرسة.
7. ارتفاع الحالة المعنوية لدى المدرسين.

أهداف المشاركة المجتمعية على مستوى النظام التعليمي :

- تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في التعليم.
- توسيع نطاق الديمقراطية في إدارة مؤسسات التعليم.
- تحمّل المجتمع المدني مسؤولية مساعدة المدارس على تحسين جودة المنتج التعليمي.
- تفهّم المجتمع للمشاكل والمعوقات التي يعاني منها التعليم ، وتقدير حجم الإنجازات والنجاحات التي تحقّقها المدرسة .
- توفير الدعم المادي للمدارس في صوره المختلفة.
- تعليم التلاميذ طبقاً لاحتياجات المجتمع وأولوياته ليصبحوا قوة منتجة في المجتمع.
- تحقيق رقابة أفضل على نظام التعليم من خلال المسائلة.
- تعظيم الاستفادة من كل الموارد في العملية التعليمية.

أهداف المشاركة المجتمعية على مستوى المدرسة :

- خلق توجهات أفضل من التلاميذ وأولياء الأمور والمجتمع نحو المدرسة والعملية التعليمية.
- تحفيز كل من المعلمين والتلاميذ لتحسين جودة التعليم والتعلم.و تحسين مستويات الإنجاز الأكاديمي.
- انخفاض معدل تسرب التلاميذ.

- تحسين أداء الأطفال ذوي الإحتياجات الخاصة.
- زيادة دعم أولياء الأمور للمدرسة سواء أكان دعماً مادياً أم معنوياً.
- ارتفاع الحالة المعنوية والرضا الوظيفي لدى المعلمين.

أهمية المشاركة المجتمعية في التعليم:

المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية تؤدي إلى ما يلي:

- تحمل المجتمع وأولياء الأمور مسئولية مساندة المدرسة لتحسين جودة المنتج التعليمي.
- تفهّم المجتمع للمشاكل والمعوقات التي تعاني منها المدرسة، والعمل على وضع أنسب الحلول لها حتى تؤدي المدرسة رسالتها على الوجه الأكمل.
- تفهّم المجتمع وأولياء الأمور للنجاحات والإنجازات التي تحقّقها المدرسة، وتساعد على فتح ميادين جديدة للتعاون بينهم.
- توفير الدعم المادي والمعنوي لتلبية احتياجات المدرسة؛ مما يساعد على إنجاح العملية التعليمية.
- القيام بدور رائد تجاه معالجة القضايا المتعلقة بجودة العملية التعليمية، وخاصة من خلال الهيئات غير الحكومية، والتي تتمتع بقدر من المرونة وحرية الحركة.
- زيادة أوجه التعاون والتنسيق بين مختلف الأطراف المعنية بالعملية التعليمية.
- انخفاض معدل تسرب التلاميذ.
- شعور الأسرة والمجتمع بأن المدرسة تؤدي مهمتها في خدمة المجتمع؛ ومن ثم يكون لديهم الرغبة في مسانبتها، والدفاع عن مصالحها.

مستويات المشاركة:

1 - المشاركة المباشرة، مثل:

- الإقبال على الأنشطة التطوعية بدءاً من عضوية الجمعية العمومية أو عضوية إحدى اللجان.
- الترشح في الانتخابات لعضوية مجلس الأمناء.
- الاشتراك في الأنشطة التي تمثل الرأي الآخر داخل المدرسة.
- مناقشة الأمور العامة الخاصة بالمدرسة ومسيرتها ومستقبلها مع آخرين داخل المدرسة، والاهتمام بكل هذه الأمور بشكل متواصل.

2 - المشاركة غير المباشرة، مثل:

- المعرفة والاهتمام بما يتم داخل المدرسة.
- المشاركة في أنشطة المدرسة، وتقديم بعض الجهد والوقت التطوعي.
- التجاوب والتعاطف مع رسالة المدرسة وبرامجها.

من المسئول عن تفعيل المشاركة المجتمعية على مستوى المدرسة ؟

تفعيل المشاركة المجتمعية هي مسئولية مشترك بين جميع الأطراف المعنية بالمدرسة، وليست قاصرة على فئة بعينها، وإنما هي مسئولية جماعية. لذا فهي مسئولية كل من:

١ . الإدارة المدرسية.

٢ . مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.

٣ . هيئة التدريس.

و فيما يلي عرض تفصيلي حول دراسة وتحليل الأطراف المعنية بالمشاركة المجتمعية :

دراسة وتحليل الأطراف المعنية :

تمثل عملية تحليل الأطراف إحدى الخطوات الأساسية لدراسة المجتمع ، وتمر عملية تحليل الأطراف المهمة بعدد من الخطوات كالاتي:

1. تحديد فئات المجتمع المهمة بالعملية التعليمية (الأطراف المعنية) .
2. تصنيف فئات المجتمع التي تم تحديدها .
3. دراسة العناصر المؤثرة في المجتمع .
4. تحفيز الأطراف المهمة، وتوثيق علاقتها بالمدرسة .
5. آليات ربط الأطراف المهمة بالمدرسة .

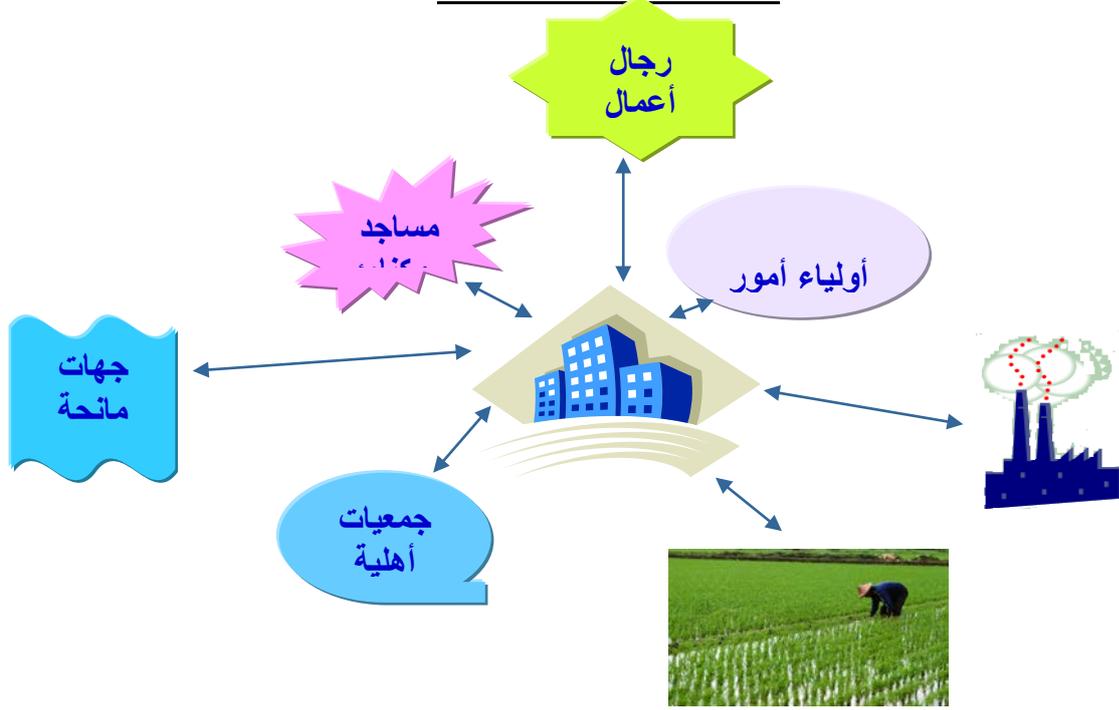
و فيما يلي شرح تفصيلي لكل مرحلة من مراحل عملية تحليل الأطراف المهمة :

أولا . تحديد فئات المجتمع المهمة بالعملية التعليمية (الأطراف المعنية) :

ما المجتمع المحيط بالمدرسة (فئات المجتمع)؟

يقصد بالمجتمع المحيط بالمدرسة: كافة الجهات الحكومية والأهلية والأفراد وأولياء أمور التلاميذ ، الذين يحيطون بالمدرسة، ويمكن أن يقدموا لها الدعم سواء أكان ماديا، أم عينيا، أم بشريا، كما لا تقتصر العلاقة على الحصول على الدعم من هذه الجهات، وإنما تمتد لتقديم الدعم لهم من المدرسة أيضا لتصبح العلاقة تبادلية. وفيما يلي نموذج لتوضيح خريطة العلاقات بين المدرسة والمجتمع.

خريطة الأطراف المعنية



ونحن نرسم خريطة الأطراف المعنية، نريد أن نبحث عن تفاصيل العلاقة بين المدرسة وبين هذه الأطراف. لذلك يرجى ملاحظة أن:

1. كل طرف . كما بالرسم . مختلف عن باقي الأطراف في:
 - كيانه (طبيعته).
 - علاقتي كمدرسة به (كيف أراه؟)
 - علاقتي بي كمدرسة (كيف يرانا؟ ، ولماذا؟)
2. كل طرف . كما بالرسم أيضاً . تختلف درجة بُعد أو قُربه من المدرسة. يتم تحديد الجهات ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بالمدرسة، وكذلك تحديد الأدوار المتبادلة بين المدرسة وكل جهة.

ثانياً . تصنيف فئات المجتمع التي تم تحديدها :

ويمكن تصنيف المجتمع بأكثر من طريقة منها :

- التصنيف وفقاً للقطاعات (حكومي - أهلي - قطاع خاص) .
- التصنيف وفقاً للمكانة .
- التصنيف وفقاً للعلاقات .

و فيما يلي شرح توضيحي لكل طريقة من الطرق المذكورة :

➤ التصنيف وفقاً للقطاعات (حكومي - أهلي - قطاع خاص) :

يمكن تصنيف فئات المجتمع التي تم تحديدها في الخطوة السابقة وفقاً للقطاعات التابعة لها هذه الفئات وإعداد قاعدة بيانات كاملة لكل مجموعة للإفادة منها في دعم المدرسة، وتقديم خدمات لها من قبل المدرسة بما يدعم إقامة علاقات إيجابية .

يمكن استخدام النماذج التالية في تصنيف فئات المجتمع وفقاً للقطاعات :

(أ) نموذج جهات حكومية :

م	الجهة / الهيئة	التليفون	العنوان	اسم المسئول	الخدمات/الموارد المتاحة لديها	الخدمات التي تحتاج إليها ويمكن أن تقدمها المدرسة

(ب) القطاع الخاص (مصانع - رجال الأعمال) :

م	الاسم / الجهة	التليفون	العنوان	الخدمات/الموارد المتاحة لديها	الخدمات التي تحتاج إليها ويمكن أن تقدمها المدرسة

(ج) المنظمات الأهلية :

م	الهيئة / المنظمة	التليفون	العنوان	اسم المسئول	الخدمات/الموارد المتاحة لديها	الخدمات التي تحتاج إليها ويمكن أن تقدمها المدرسة

➤ التصنيف وفقاً للمكانة :

وهذا التصنيف يقع ضمن المحاولات التقليدية في تصنيف فئات المجتمع وفقاً لمكانة كل فئة. مثال: قائد رسمي (شيخ القرية - إلخ). قائد غير رسمي (شعبي) ، مُلاك أراضي ، فقراء ، أغنياء ، فلاحون ، معدمون ، تجار... إلخ. وتساعد هذه التصنيفات في وصف الهيكل الهرمي للدرجات الاجتماعية الموجودة في مجتمع ما (درجات السلم الاجتماعي) ؛ مما يساعد على فهم حركة العلاقات بين الفئات المختلفة داخل هذا المجتمع.

ولكن يؤخذ على هذه الطريقة أنها غير ملائمة في تحديد العلاقات الوظيفية (العملية) بين ممارسي التنمية وبين الأفراد الموجودين بالمجتمع. وسيتبين ذلك من شرحنا للتصنيف الآخر، حيث إنه يساعد أكثر في محاولة فهم العلاقات بالمجتمع المحلي، وبالتالي إرسائها والمحافظة عليها.

➤ تصنيف الفئات وفقاً للعلاقات:

وهي العلاقة بين من يمارس التنمية والمجتمع :

1. مكسب الشرعية
2. المعارض
3. الجماعات المستهدفة
4. الزميل
5. الشريك
6. الشخص المورد
7. المؤيد
8. المُنظم

ثالثاً . دراسة العناصر المؤثرة في المجتمع :

والتي تمتلك الموارد والقناعات المطلوبة لدعم العملية التعليمية . يمكن استخدام النموذج التالي لإجراء تحليل للعناصر المؤثرة في المجتمع:

دور المدرسة تجاه الطرف المعنى		الموارد المتاحة	الجهة
آليات ربط الأطراف المعنية بالمدرسة	تحفيز الأطراف المعنية	لديهم	(الأطراف المعنية)

من تحليل الجدول السابق يمكن معرفة أكثر الأطراف أهمية للمدرسة، ومن ثم يمكن وضع خطة للاتصال الجيد لتوثيق العلاقة مع تلك الأطراف من أجل جذبهم نحو الأنشطة المدرسية، والاسهام في الأنشطة المدرسية، وهو ما ينقلنا للخطوة التالية.

رابعاً . تحفيز الأطراف المعنية وتوثيق علاقتها بالمدرسة :

توجد عديد من الأدوات التي تساعد في توثيق العلاقة مع الأطراف المعنية، منها:

- 1 - دعوتهم لحضور الأنشطة المدرسية (مثل: اليوم المفتوح - مؤتمر أولياء الأمور ...) .
- 2 - تكريمهم في المناسبات الخاصة.
- 3 - تسجيل أسمائهم في لوحات الشرف .
- 4 - دعوة أفراد ذوى تأثير لجذبهم نحو المدرسة.

خامسا . آليات ربط الأطراف المعنية بالمدرسة:

إن عملية التكريم والمشاركة في الأنشطة الاحتفالية للمدرسة لا تعد وحدها الهدف الأساسي للعمل مع الأطراف المختلفة " الممولين المحتملين"، ولكن يجب أن يسعى الإخصائي (أمين السر) ومجلس الأمناء ككل نحو تأسيس العلاقة بين تلك الأطراف والمدرسة بحيث لا تكون عملية الإسهام المادية فقط لمرة واحدة، ولكن تصبح عملية مستمرة ومرغوباً فيها من قبل هذه الأطراف، وثمة عدد من الآليات يمكن أن توظف في هذا الشأن، منها:

- إشراك هؤلاء الأفراد في اللجان سواء أكانت اللجان العاملة أم المشرفة في المدرسة.
- يؤخذ رأيهم، ويُشركون في إعداد الخطة.
- إشراكهم في عمليات التقييم والمتابعة.

أنواع المشاركة بين الإدارة المدرسية ومجلس الأمناء:

1. المشاركة في التخطيط:

يشمل التخطيط عادة تحديد الاحتياجات، وصوغ الأهداف، واختيار الطرق والوسائل لتحقيق هذه الأهداف، حيث إن المجتمع المحلي معني بصورة مباشرة بالاحتياجات التعليمية على المستوى المحلي كتشديد مدارس أو غرف صفية أو توفير أجهزة ووسائل تعليمية لمدارس المنطقة، ويدفعهم للمشاركة في صوغ القرارات التربوية أو تقديم اقتراحات بناءة.

2. المشاركة في الإدارة:

أفضل مشاركة للمجتمع المحلي هي في الإدارة عن طريق مجلس الأمناء الذي يجب أن يُفَعَّل ويشرك في اتخاذ القرارات الخاصة بإدارة المدرسة.

3. المشاركة في التمويل (تعبئة الموارد المجتمعية):

يمكن تحقيق مشاركة المجتمع في التمويل بأشكال عديدة، ويمكن الاستفادة من هذه المشاركة عن طريق الأموال لشراء التجهيزات التعليمية، وتحسين البنية الأساسية، والصيانة، والمشاركة عن طريق التبرع كتنسيق بأرض لبناء مدرسة أو تأثيث وصيانة المدارس ... الخ. وهذا النوع من المشاركة هو ما سوف نستفيض فيها في باقي أجزاء الدليل، والذي يتناول كيفية المشاركة في التمويل من خلال تعبئة الموارد المجتمعية .

ومن هنا نجد أن المشاركة المجتمعية هي صوغٌ جديد للعلاقة بين المدرسة والمجتمع لتصبح علاقة متكامل فيها مسئولية الدولة عن التعليم مع مسئولية أولياء الأمور ومنظمات المجتمع المدني من أجل تطوير التعليم وتحسينه بصورة دائمة . ومن ثم تتعدد أنواع المشاركة المجتمعية حسب طبيعة فكر المجتمع المحلي المحيط بالعملية التعليمية ، كل يسهم في دعم وتطوير التعليم حسب ثقافته وإمكاناته ومعرفته .

الفصل الثانى

تعبئة الموارد المجتمعية

مفهوم الموارد:

هي المدخلات اللازمة لتنفيذ أى نشاط ، سواء أكانت مادية أم بشرية.

مفهوم تعبئة الموارد:

- هي عملية حشد الموارد العينية والبشرية والنقدية المتاحة داخل المجتمع في إطار اللوائح والقوانين من أجل تنفيذ مشروعات، وغرس القيم الاجتماعية لتنمية المجتمع، وتنمية الموارد.
- هي عملية استثمار للموارد المتاحة تقوم على المشاركة المنظمة لكافة الأفراد لضمان الاستمرارية.
- هي عملية لا تقتصر فقط على جمع الأموال، وإنما خلق الانتماء لدى الفرد ليتبنى قضايا المجتمع والمدرسة، فيدافع عنها، ويسعى لدفع مشروعاتها والمشاركة فيها .

أهمية تعبئة الموارد المجتمعية:

لاشك أن اعتماد المدرسة على موارد المجتمع تحقق عديداً من المزايا، منها:

- 1- الاكتفاء الذاتي والاستقلالية وتغطية كل احتياجات المدرسة على مدار العام.
- 2- بناء الاحترام والثقة بالنفس والآخرين من خلال التفاعل في المجتمع.
- 3- وسيلة فعالة لتحقيق أهداف ورسالة المدرسة.
- 4- استمرارية المدرسة في مشروعاتها لتنمية المجتمع.
- 5- خلق الإحساس بملكية المجتمع للمؤسسة التعليمية وضمان استمراريتها.

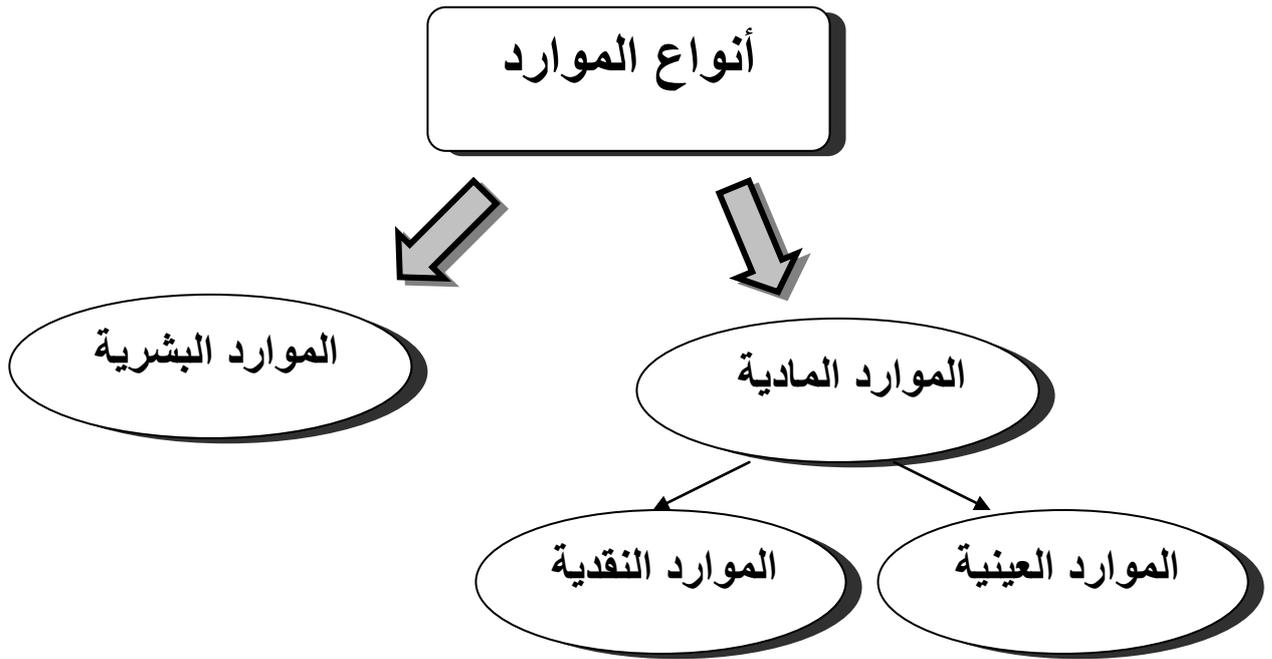
أنواع الموارد المتاحة بالمجتمع :

➤ أولاً- من حيث النوع إلى:

1 الموارد المادية:

- الموارد العينية: وهي الإسهامات الجماعية أو الفردية لأفراد المجتمع سواء أكانت في صورة إسهامات بالأرض أم بالمباني أم بالخامات.
- الموارد النقدية: هي الأموال والنقود السائلة التي يتبرع بها أفراد المجتمع، أو يتم تجميعها منهم أو عائد المشروعات والأنشطة التنموية.

2- الموارد البشرية: هي الجهود التطوعية لأفراد المجتمع سواء أكانت إسهامات بالمجهود أم بالوقت (بشرية حكومية - بشرية أهلية).



➤ ثانياً - من حيث المصدر:

- تتنوع المصادر التي يمكن تعبئة الموارد من خلالها، وتتمثل في المجتمع بجميع فئاته (الأطفال - الأطباء - الخريجين - العمال - المحاسبين - المهندسين - إلخ). وكذلك المدرسة بما لديها من إمكانات مادية وبشرية .
- القطاع الحكومي: وتتمثل في الوحدة الصحية والوحدة المحلية ... إلخ
- القطاع الخاص: وتتمثل في الشركات ورجال الأعمال وأصحاب المحلات والورش ... إلخ
- القطاع المدني: وتتمثل في الجمعيات الأهلية ومراكز الشباب ودور العبادة ... إلخ

دور مجلس الأمناء والآباء والمعلمين في تعبئة وتنمية الموارد :

تعبئة موارد المجتمع تساعد مجالس الأمناء على تحقيق الاستقلال الذاتي لإدارة شئون العملية التعليمية ، وهي جزء منظم من العملية الإدارية الشاملة التي تبدأ بمراحل تحديد الاحتياجات، وتنتهي بمرحلة المتابعة والتقييم مروراً بمراحل التخطيط العام والتنظيم والتنفيذ للتأكد من إشباع الاحتياجات التي تم رصدها من خلال التقييم الذاتي وخطة التحسين المدرسية.

إن تعاون مجلس الأمناء في عملية تدبير الموارد المطلوبة لتنفيذ خطة تحسين المدرسة يعطى المجتمع الثقة والطمأنينة لجدية العمل، ويمكن لمجلس الأمناء من الإسهام الجاد في تنمية الموارد، وذلك من خلال ما يلي :

1. تصميم وتنفيذ حملات تعبئة الموارد.
2. دعم وتشجيع العاملين بالمدرسة على تدبير التمويل.
3. إعداد التوصيات والمقترحات لتنمية الموارد المتاحة.
4. الاتصالات الشخصية المساندة .
5. متابعة فريق العاملين وحل مشكلاتهم .

إستراتيجيات تعبئة وتدبير الموارد:

توجد ثلاث إستراتيجيات تستخدمها الكيانات المؤسسية لتدبير التمويل الذاتي، وهي :
الجهود المستمرة & الحملات المكثفة & المناسبات الخاصة.

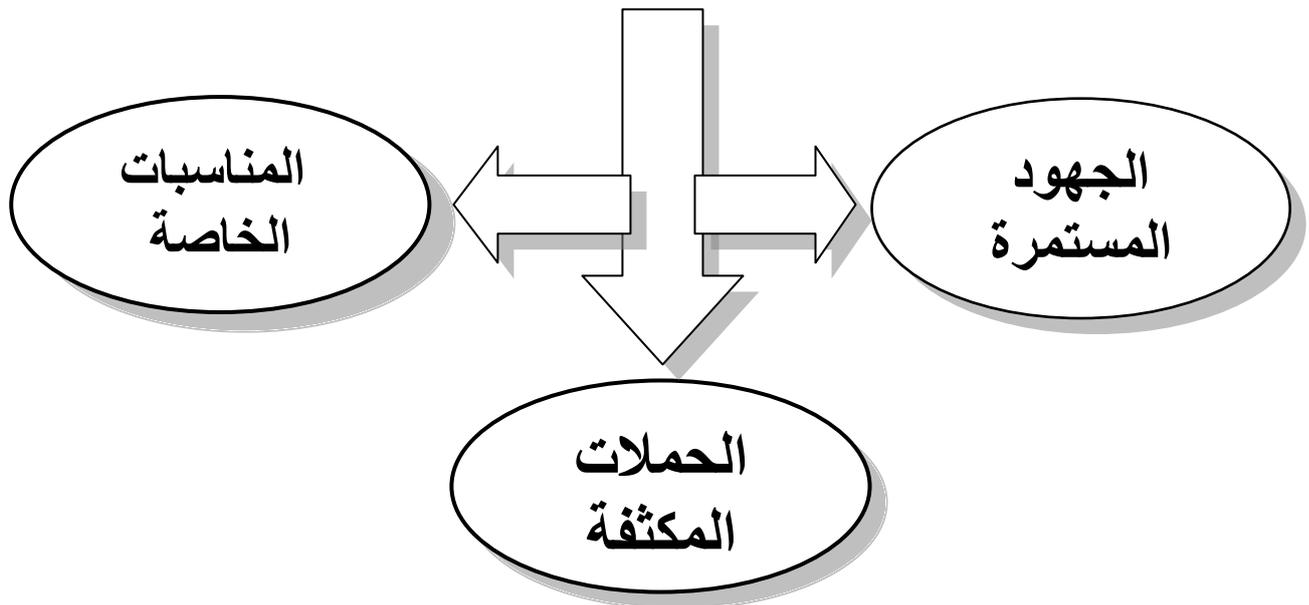
وهنا تتم المفاضلة بين أنسب الإستراتيجيات حسب ظروف المجتمع وفترات الرواج فيه، ومعرفة أفضل الأوقات التي يكون المجتمع وأفراده في قمة العطاء، وكذلك الحالة الاقتصادية لأفراد المجتمع موضوع الحملة، ولذلك فعلى القائمين بتصميم الحملة دراسة أنسب الإستراتيجيات التي تتفق مع ظروف المجتمع.

1. **الجهود المستمرة:** هي تدبير التمويل بشكل مستمر، أي أن جهودها في التدبير تكون بشكل مستمر طوال العام، من خلال لجان مالية أو هياكل تنظيمية لتدبير التمويل بشكل منتظم طوال السنة .

2. **المناسبات الخاصة:** هي تدبير التمويل خلال فترة محددة من العام أو مناسبات خاصة ، حيث توجد أوقات معينة من العام يكون الناس فيها أكثر استعدادا للإسهام، مثل بعض المناسبات الدينية مثل شهر رمضان، أو خلال عودة المواطنين من الخارج، أو في مواسم الحصاد والحصول على عائدات المحاصيل الزراعية خلال فترة معينة من العام، وبعض المناسبات، مثل: الأسواق الخيرية والمناسبات الدينية.

3. **الحملات المكثفة :** هي تدبير التمويل بشكل عاجل لحل مشكلة أو طارئ حدث بالمدرسة، مثل: تهدم سور المدرسة أو تلف بعض المرافق ... الخ . وبناء عليه يتم عمل حملة مكثفة لجمع ما يلزم من موارد وإمكانيات لحل المشكلة .

إستراتيجيات تعبئة وتدبير الموارد:



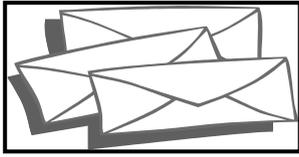
الأساليب والطرق المستخدمة في تدبير الموارد:

هنالك عديد من الأساليب التي يمكن استخدامها لتعبئة وتنمية المواد، ويتوقف ذلك على أنواع وحجم الموارد المطلوبة والفئات المستهدفة في المجتمع والأفراد القائمين على تدبير موارد المجلس، ومن هذه الأساليب المستخدمة :



1 +الاتصال الشخصي المباشر : وهو يحدث وجها لوجه وهو أكثر فاعلية،
مثل:

زيارة رجال الأعمال والمؤسسات لإقناعهم بالفكرة، ويجب مراعاة التهيئة والإعداد الجيد لهذه المقابلات ، والاختيار الجيد لمن سيقوم بالمقابلة مع دراسة الجهة التي سيطلب منها الخدمة .



2- الخطابات الشخصية: ويجب إعدادها بدقة لتجيب على جميع الأسئلة التي يمكن أن يطرحها المتبرع، مثل: (إرسال خطابات للجهات المانحة لإقامة المشروعات) .



3- الاتصالات التليفونية: والتي تنقل رسالة المدرسة ببساطة ويسر، وهي غير رسمية.

4- الدعوة للتبرع عن طريق الإعلان: في الشباب - الجمعيات - دور العبادة... الخ

5- الدعوة للتبرع عن طريق الإعلام: ويتطلب هذا رسائل ذكية للفت الانتباه (صحافة/ أخبار/إعلام محلي)

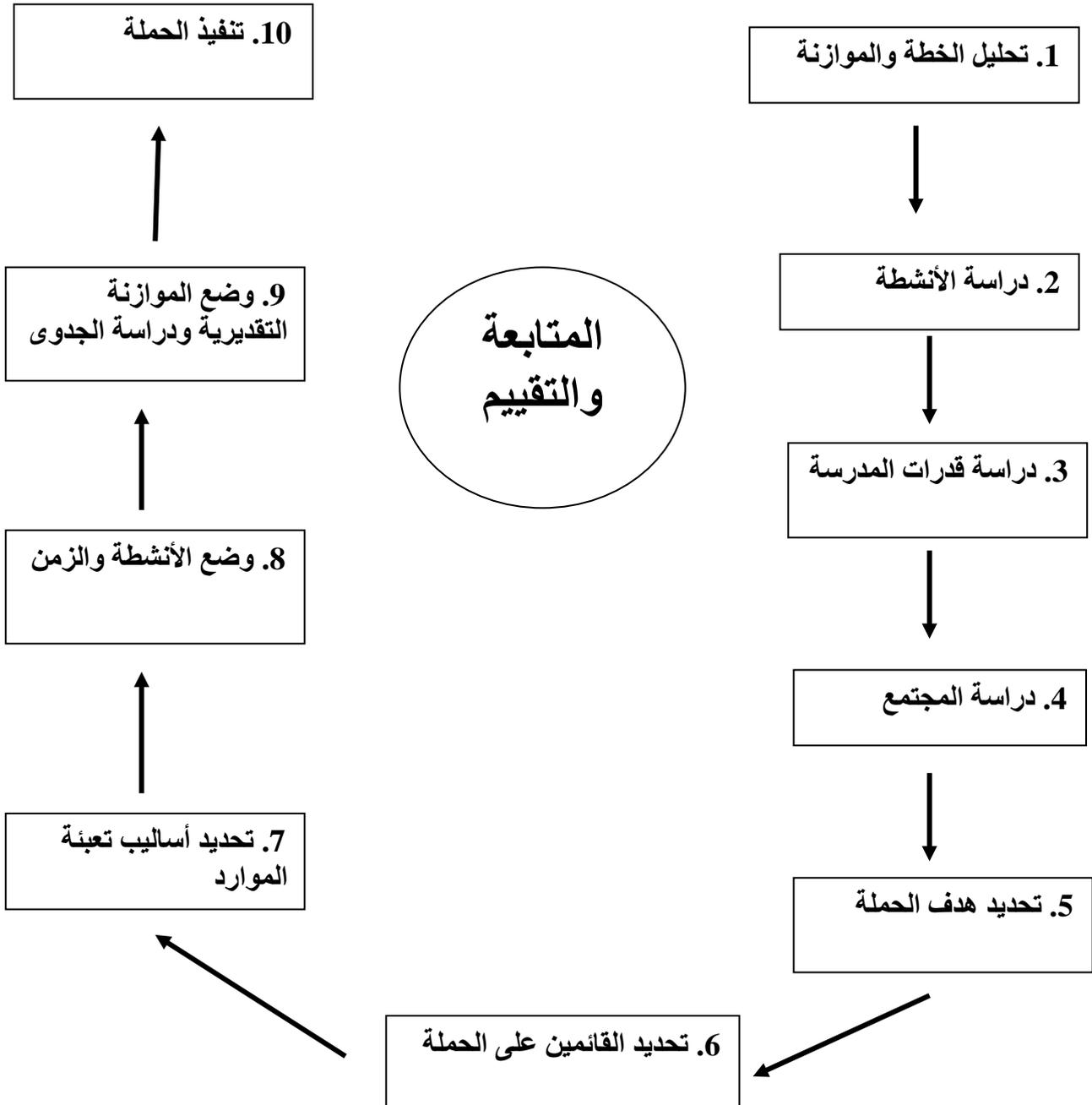
الأنشطة التي يمكن أن تتضمنها حملة تعبئة الموارد :

شكل توضيحي لعدد من الأنشطة والمشروعات التي يمكن أن تتضمنها حملة تعبئة الموارد :

الاتصال بالأطباء المشهورين	تأجير ملاعب المدرسة	التبرع بالمحاصيل الزراعية	قيمة/ حصة التبرعات من معونة الشتاء	جمع جلود الأغنام
تأجير المسرح للأفراح	تعاهد مع مكنتبات ومعارض تجارية	توصيل خدمة البريد الإلكتروني فائق السرعة	عمل فصول تقوية	تأجير صالات ومعدات للعب الرياضية
حث أفراد المجتمع على التبرع	عمل دورات كمبيوتر	دعوة السيد المحافظ في العيد القومي للمحافظة	تأجير/ تشغيل مقصف / بوفية المدرسة	الاتصال بالجهات الحكومية
منفذ بيع لمنتجات الأمن الغذائي	عمل ليالي دينية	حضانة لأبناء العاملين	تبرع الأغنياء	مشتل و بيع المنتجات الزراعية
تلقى التبرعات العينية	عصارة قصب	الاتصال بالشركات الحكومية والخاصة	شراء ماكينة تصوير وتشغيلها	جمع التبرعات في المناسبات الدينية والأعياد المختلفة
نادي صيفي ورعاية الموهوبين	المرور على الفلاحين في مواسم الحصاد	عوائد مشروع المدرسة وحدة منتجة	مخاطبة أبناء القرية في الخارج	فصول تحفيظ القرآن

تصميم حملة تعبئة الموارد :

خطوات تصميم حملة تعبئة موارد المجتمع



1. تحليل الخطة والموازنة:

قبل البدء في وضع وتحديد أهداف حملة تعبئة الموارد، لا بد أن يتم تحليل خطة التحسين المدرسى وموازنتها لتحديد الأنشطة التي يمكن تنفيذها من خلال الإمكانيات المتاحة للمدرسة، وكذلك الأنشطة التي لن يتم تنفيذها إلا من خلال إسهامات المجتمع المحلى.

نموذج تحليل موازنة خطة التحسين المدرسى :

البند	الوحدة	عدد الوحدات	تكلفة الوحدة		الإجمالى		المصدر		
			قرش	جنيه	قرش	جنيه	مدرسة		
							قرش	جنيه	
شراء كمبيوتر	جهاز كمبيوتر	1	-	2000	-	2000	-	-	2000
تجهيز مكان للوحدة التدريب	شراء كراسى	8	-	35	-	280	80	-	200
	شراء منضدة	2	-	150	-	300	-	-	300
	شراء دولاب	1	-	450	-	450	50	-	400
	أقلام	20	-	3	-	60	10	-	50
	ورق قلاب	100	30	-	-	30	-	-	30
إجمالى المبلغ									2980

ملحوظة : إن المبلغ 2980 جنيه هو المبلغ المطلوب لحملة التعبئة لموارده .

2. دراسة الأنشطة التي تحتاج إلى تعبئة موارد:

تهدف دراسة الأنشطة إلى معرفة المستفيدين، ونوع الإفادة، والموارد المطلوبة لتنفيذها، وهذا يوفر بيانات عن كمية ونوع الموارد المطلوب الحصول عليها سواء أكانت من داخل المجتمع أم من خارجه.

وفيما يلي نموذج توضيحي لتحديد الاحتياجات :

عيني	بشرى	مالي	أنواع الموارد	البند
أسمنت / طوب / زلط	20 عاملا	4200 جنيه	بناء الجانب الغربي من سور المدرسة	
مواسير / خشب / زوايا حديد	8 عمال	81 جنيه	إنشاء مظلة للطلاب	
سماعات / كراسيات / مسرح	2 عامل	300 جنيه	حفل لدعم موارد المدرسة	
	30 عاملا	4581 جنيه	الإجمالي	

3. دراسة المؤسسة القائمة على تعبئة الموارد، وتهدف إلى ما يلي:

- مدى معرفة المجتمع بالمدرسة وأنشطتها.
- خبرات المؤسسة في مجال تجميع الموارد، ونقاط القوة والضعف.
- معرفة المتبرعين السابقين للمدرسة.
- مدى الثقة المتبادلة بين المجتمع والمدرسة.

ومن هنا نصل إلى معرفة نقاط القوة التي سوف تستخدمها المدرسة لإقناع الناس والممول بالمشاركة ، وأيضاً أوجه القصور والاستفسارات التي يمكن أن توجه للمدرسة من قبل الممول أو المتبرع .

4. دراسة المجتمع :

وتهدف دراسة المجتمع إلى معرفة:

- الحالة الاقتصادية: الأسر الغنية، والأسر الفقيرة، ومصادر الدخل.
- المستوى التعليمي: عدد المتعلمين، وعدد الحاصلين على شهادات عليا .
- الحالة الاجتماعية: العادات والتقاليد، والمعتقدات، والمشاكل الاجتماعية بين الأهالي .
- الحالة السياسية: القيادات الطبيعية والرسمية وصناع القرار.

من هنا نستخلص كم الموارد التي يمكن الحصول عليها من المجتمع، وكيفية الحصول عليها مع تحديد مصادر التمويل ، ويمكن تحليل هذه المصادر وتحديد الأولويات في اتخاذ القرار كما هو موضح بالنموذج التالي :

القرار	الأولوية	فرص التمويل	المصادر المحتملة	الموارد المطلوبة
	1	%60	1- صاحب شركة الاعتماد للمقاولات	عدد 5 طن أسمنت عدد 4 نقلة رمل 5000 طوية 1 طن حديد
	3	%20	2- الإدارة الهندسية بمجلس المدينة	
	2	%40	3- شركة النصر للمقاولات	
	1	%70	1 أولياء أمور الطلاب أصحاب الحرف	عمال عدد 30 عاملا وفنيا
	2	%50	2 صاحب شركة المقاولات	
	3	%40	3 مجلس المدينة	
	1	%80	1 مصنع الخشب الحبيبي بكوم امبو	عدد 10 لوح خشب حبيبي
	2	%60	2 صاحب مغلق السلام للأخشاب	
	3	%40	3 شركة محسن للأخشاب	
	3	%50	1 مؤسسة التقوى للحديد	عدد 10 مواسير عدد 5 زوايا حديد
	2	%60	2 مشروعات الري بكوم امبو	
	1	%75	3 شركة مينا للحديد	
	1	%60	1 صاحب مطبعة الحرمين	عدد 500 تذكرة
	2	%45	2 مكتب ميدو للطباعة	
	3	%25	3 مكتب الأمانة للطباعة والنشر	
	1	%70	1 الحاج/ حسين للفراشة	سماعات - كراسي مسرح - إضاءة
	3	%25	2 مؤسسة الإخلاص للفراشة	

5. تحديد هدف الحملة:

يجب أن يكون لكل حملة تعبئة موارد أهداف محددة ينبغي تحقيقها، وتساعد الصياغة الجيدة للهدف على تحديد الزمن اللازم للحصول على الموارد، ويفضل أن يكون الهدف واضحا ومحددا.

ويتم تصنيف أهداف الحملة إلى:

- هدف عام للحملة.
- أهداف مرحلية.

أمثلة توضيحية لأهداف الحملة:

1 - مثال لصوغ هدف عام للحملة :

"بعد انتهاء حملة تدبير الموارد في شهر () عام 2007/2008 سوف يتم جمع موارد نقدية وحشد موارد عينية وبشرية بما يوازي (7000) جنيه مصري اللازم لتنفيذ مشروع إنشاء قاعة الاجتماعات بمدرسة _____ .

2 - مثال لصوغ الأهداف المرحلية للحملة:

- بنهاية النصف الأول من العام الدراسي 2008/2007 يكون لدى المدرسة () موارد بما يوازي 3000 جنيه مصري.
- بنهاية النصف الثاني من العام الدراسي 2008/2007 يكون لدى المدرسة () موارد بما يوازي 4000 جنيه مصري.

6. تحديد الأشخاص القائمين على الحملة :

يراعى عند اختيار أفراد للقيام بالحملة أن يكونوا ذوي سمعة حسنة ، وقدرة على تحمل المسؤولية ، وخبرة في عملية جمع التبرعات، فضلا عن ضرورة امتلاكهم القدرة على الإقناع، ولديهم الوقت الكافي، والدافع التطوعي؛ لأن ذلك سوف يخلق الثقة بينهم وبين الأفراد الممولين للحملة .

7. دراسة وتحديد الأساليب المختلفة لتدبير الموارد الذاتية :

يوجد عديد من الأساليب التي يمكن أن تستخدم (تم شرحها في الفصل السابق).

8. وضع أنشطة الحملة:

تعد صياغة الأنشطة اللازمة لتنفيذ حملة تدبير الموارد الذاتية للمدرسة من أهم الخطوات التي يحتاج فيها مجلس الأمناء إلى التروي وإعدادها بشكل جيد، فهذه الخطوة هي ترجمة حرفية لأهداف الحملة، لذا وجب العودة لأهداف الحملة وفهمها جيدا، قبل البدء في صوغ خطوات

الأنشطة، وهي خطوة أيضاً ترتبط بما يليها، فهي تحتاج إلى مشاركة أفراد المجتمع في إعدادها، وفي هذه الخطوة يتم صياغة كل الأنشطة اللازمة لحملة تدبير التمويل الذاتي للجمعية، خاصة النشاط المستمر، ويتم تحديد عدد المستفيدين في كل نشاط .

النشاط هو: عبارة عن فعل معين أو مجموعة من الأفعال والمدخلات يتم التعامل معها بهدف الحصول على ناتج نهائي. ويوجد عدد من الخطوات التي يمكن اتباعها لوضع الأنشطة، وهي:

- تحديد الأنشطة المطلوبة.
- صياغة الأنشطة بأسلوب علمي.
- ترتيب الأنشطة حسب أولوياتها ترتيباً منطقياً.
- تحديد الأنشطة التي يمكن تنفيذها في الوقت نفسه.
- تحديد الإطار الزمني لتنفيذ كل نشاط.
- تحديد المسؤولين عن تنفيذ كل نشاط، ومن سوف يتابعهم.
- تحديد متطلبات إنجاز هذه الأنشطة (أدوات - تسهيلات - خدمات).
- تحديد الموازنة اللازمة لإنجاز الأنشطة.
- تحديد مكان تنفيذ النشاط.

ويوجد عدد من الأنشطة تتضمنها خطة تعبئة الموارد المجتمعية، منها: تشكيل فريق العمل ، وتدريبهم، وعمل دراسة للمجتمع، وأيضاً اختيار أنسب الطرق ملائمة لتعبئة الموارد بما يتناسب مع طبيعة وثقافة المجتمع.

ويتم استكمال نموذج الخطة التنفيذية لحملة تعبئة الموارد كالتالي :

التكلفة	مسئول المتابعة	المسئول	المكان	الزمن		الأنشطة	الطرق	الإستراتيجيات	أهداف الحملة
				من	الى				

9. تحديد موازنة الحملة ودراسة جدواها:

من جدول الأنشطة يمكننا الآن :

- تحديد بنود الصرف على الحملة (ضع التقدير المناسب ثم أضف 10% علي إجمالي الميزانية لتقابل بها أي تغيرات في الأسعار التي تم إدراجها في الموازنة).
 - مثال ذلك: تأجير عربات للانتقال - كراسي للحفلات - تأجير مكان - طباعة ورق.
 - تحدي بنود الإيرادات من الحملة (ضع أقل تقدير بدون مغالاة)
 - مثال ذلك: تبرع بقطعة أرض - تبرع عمالة - وقت - مال.
- يتم تقييم مدى نجاح الحملة بمقدار ما استطاعت أن تعبئ وتجمع من موارد مالية أو عينية، وبكل الأشكال لن يكون من الواقعي أن تكون مصروفات الإعداد والتنفيذ للحملة أكبر من حجم الأموال والإيرادات المتوقعة من الحملة.

جدول الموازنة التقديرية لحملة تدبير الموارد من المجتمع :

البند	الوحدة	عدد الوحدات	تكلفة الوحدة		الإجمالي		المصدر	
			قرش	جنيه	قرش	جنيه	مدرسة	مجتمع
			قرش	جنيه	قرش	جنيه	قرش	جنيه

- حدد بنود الصرف على الحملة (ضع أعلى تقدير بدون مغالاة). مثال ذلك: تأجير عربات للانتقال، كراسي للحفلات ، تأجير مكان ، طباعة ورق....الخ
 - حدد بنود الإيرادات من الحملة (ضع أقل تقدير بدون مغالاة). مثال ذلك: تبرع بقطعة أرض ، تبرع عمالة، وقت ، مال... الخ
 - قارن بين التكلفة المحتملة والإيرادات المحتملة، وقرر ما إذا كانت الحملة مجدية أم لا.
- بعد أن يتم تحديد التكلفة الأولية لحملة تعبئة الموارد المجتمعية ، يقوم مسئول الحملة بدراسة العائد المتوقع بعد تنفيذ الحملة مقدرا بشكل نقدي.
- حيث إن ذلك سوف يساعده بشكل أولى على اتخاذ القرار، وعمّا إذا كانت الحملة المخطط لها جديّة أم لا. إذا اتضح أن المصروفات المقدمة هي أعلى من أو مساوية أو مقاربة بشكل غير اقتصادي للعائد المتوقع؛ فإنه من الكياسة لرئيس الحملة أن يتخذ قرارًا بإيقاف نشاط الحملة، أو تغيير إستراتيجيات التنفيذ من أجل أن يقلل التكلفة؛ مما يزيد من العائد.

يوضح المثال التالي كيفية دراسة التكلفة والعائد لإحدى حملات تعبئة الموارد الذاتية :

العائد المتوقع		التكاليف المتوقعة	
الموارد المتوقعة	المصدر	التكلفة	البند
5000	تبرعات رجال أعمال	1000	بدلات انتقال
300	عائد تذاكر المسرحية	1500	إنشاء سرداق
400	عائد الحفلة الخيرية	600	تأجير مسرح
5700	العائد	3100	الإجمالي

من خلال النموذج الموضح للتكاليف والفوائد المتوقعة من الحملة، ما قرارك في تنفيذ الحملة ؟
إذا كان العائد المتوقع من الحملة يصل إلى 70% يمكن تنفيذ هذه الحملة. أما إذا زادت التكاليف المتوقعة عن نسبة 30% يعاد النظر في تكاليف الحملة، وتقليل النفقات بقدر المستطاع .

10. تنفيذ الحملة:

قبل البدء في تنفيذ الحملة لابد من الحصول على التصاريح الرسمية والقانونية اللازمة لتنفيذ بعض أنشطة حملة تدبير التمويل الذاتي للمدرسة، وقد يتسبب عدم معرفة الإجراءات اللازمة للتعامل مع تنفيذ حملة تعبئة الموارد، ومع الأموال التي يتم تعبئتها إلى تعقيدات، وأمور يمكن للمجلس أن يتجنبها حتى لا تقع المدرسة عرضة إلي المسائلة.

ويتم تنفيذ الحملة حسب الخطة الموضوعة بقدر الإمكان، وفي حالة التعديل يجب إخطار جميع القائمين على الحملة.

متابعة وتقييم حملة تعبئة الموارد المجتمعية :

المتابعة والتقييم من أهم المراحل في دورة حياة المشروعات، وبالرغم من أنهما مرحلتان منفصلتان إلا أنهما مستمرتان منذ بداية أي مشروع. ومن هنا نجد أهميتهما في متابعة حملات تعبئة الموارد حتى يمكن الوقوف على المعوقات والصعوبات التي تواجهها، وتذليلها، وتصحيح بعض الأوضاع التي قد تؤدي إلى خروج الحملة عن مضمونها.

أولا . المتابعة :

المتابعة هي العملية المنظمة و المستمرة التي تهدف إلى ملاحظة وتسجيل وجمع البيانات عن كل الأنشطة التي تحدث في حملة تعبئة الموارد ، وذلك بهدف تحديد مدى التقدم في تنفيذ الحملة سواء من حيث الكم أو الجودة بالقياس لما هو مخطط له؛ وذلك بهدف تحسين عملية التنفيذ.

تعد عملية المتابعة من أهم مبادئ إدارة حملة تعبئة الموارد الجيدة ، وتعمل المتابعة الفعالة على تأكيد سلامة تحقيق الحملة للغرض الذي بدأت من أجله بأفضل أسلوب وأنجح النتائج، وتجيب عملية المتابعة على عدد من الأسئلة :

- أين نحن بالنسبة لتقدم العمل والإنجازات والتكلفة مقارنة بالخطة الأصلية؟
- ما الموقف الحالي للحملة ككل مقارنة بالبرنامج الزمني للتنفيذ؟
- كيف يبدأ التحرك من النقطة الحالية التي يتم متابعتها؟

5 أهمية المتابعة :

تساعد المتابعة في التنفيذ الجيد للحملة، وذلك من خلال:

- تحليل الموقف الحالي للحملة وتأثيره في المجتمع.
- تحديد مدى استخدام مدخلات الحملة بشكل جيد من عدمه.
- تحديد المشكلات التي تواجه تنفيذ الحملة، ومحاولة إيجاد الحلول لهذه المشكلات.
- التأكد من أن كل الأنشطة تنفذ بالشكل المناسب من حيث الأفراد أو الوقت المحدد لها.
- الحكم على مدى مناسبة الطريقة التي خططت بها الحملة ، وقدرتها على حل المشكلة المحددة من عدمه.
- تحديد مدى الإخفاق بالتنفيذ قياسا علي المخطط، واتخاذ قرارات تصحيحية في كل من مجالات الموارد البشرية، والموارد المالية، أو الموارد الأخرى.

العلاقة بين عملية التخطيط والتنفيذ والمتابعة:

- المتابعة تعطي مؤشرا عن مدى تحقق الإنجازات مقارنة بالخطة الأصلية.
- المتابعة تعمل على دراسة وتحليل نتائج مقارنة الخطة بما تحقق في محاولة تعرف المشاكل التي تعترض التنفيذ (إن وجدت) وأثرها في سير الحملة ككل.
- المتابعة تساعد على مراجعة الخطة واتخاذ القرار بالتعديل خلال الفترة الباقية من عمر حملة تعبئة الموارد بناءً على ما تم التوصل إليه من حقائق ومعلومات.
- التخطيط يصف الطريقة التي يتم التنفيذ والمتابعة بها.
- التنفيذ والمتابعة تقاد بواسطة خطة تنفيذ العمل.
- المتابعة تعطي بعض البيانات والمعلومات لعمليات التخطيط والتنفيذ .

خطوات متابعة حملة تعبئة الموارد:

- 1 دراسة برنامج تنفيذ حملة تعبئة الموارد المطلوب متابعتها دراسة وافية.
- 2 جمع البيانات بالنسبة للإنجازات التي تمت فعلاً من خلال:
 - التقارير المكتوبة.
 - الزيارات الميدانية.
- 3 تحديد الأنشطة / الخطوات التي جاءت مختلفة في التنفيذ عما هو وارد بالبرنامج، أو عما كان متبعاً في التقارير والزيارات السابقة (حلل الأسباب).
- 4 اقتراح الحلول للمشاكل أو الصعوبات، ويمكن إعطاء نماذج لبعض الأنشطة المماثلة الناجحة كنوع من نقل الخبرة .

مثال:

- إعادة النظر في الخطة الأصلية.
- إعادة توجيه الموارد، أو نقل مبالغ من بند إلى آخر.

ثانيا .التقييم :

التقييم هو جمع وتحليل البيانات عن حملة تعبئة الموارد . وتقييم الحملة يهدف إلي اختبار تصميم الحملة (الأهداف والتخطيط والتنفيذ) (المدخلات والمخرجات) والنتائج (الأثر). التقييم ينظر إلي كفاءة وفاعلية وملاءمة الخطة. التقييم يهتم بالنتائج المخطط لها.

التقييم هو العمليات التي تتم بها الحكم علي مدي إنجاز المشروع المخطط من الأنشطة والأهداف العامة. التقييم مهم في تحديد العقبات التي تعوق الحملة عن تنفيذ أهدافه؛ ومن ثم يمكن تحديد حلول لهذه العقبات. التقييم يحدد أيضا الفائدة التي تتحقق من وراء تنفيذ الحملة سواء أكانت للمستفيدين المخططين أم غير المخططين . ويستفاد من نتائج التقييم غالبا في التخطيط لحمات أخرى.

فائدة التقييم:

قبل حملة تعبئة الموارد	<ul style="list-style-type: none">• تحديد النتائج المحتملة للحملة المخططة، ومدى جدوى الحملة.• اتخاذ قرار بالبدائل التي يجب تنفيذها.• المساعدة في اتخاذ القرار عن الطريقة التي سينفذ بها حملة تعبئة الموارد.
أثناء تنفيذ حملة تعبئة الموارد	<ul style="list-style-type: none">• المساعدة في مراجعة إستراتيجيات الحملة طبقا للتغير في الظروف من أجل الوصول إلي الأهداف المخططة.
بعد تنفيذ حملة تعبئة الموارد	<ul style="list-style-type: none">• تحديد العقبات والمشكلات التي واجهت تنفيذ حملة تعبئة الموارد.• تحديد العائد الحقيقي من حملة تعبئة الموارد.• تحديد نقاط القوة في حملة تعبئة الموارد وإمكانية التكرار .• تحديد مدى تحقق أهداف حملة تعبئة الموارد.

صعوبات عملية المتابعة والتقييم:

- تحتاج إلي تكلفة.
- تحتاج إلي كم هائل من البيانات وتوثيقها، وبالتالي يجب تدريب القائم عليها تدريباً صحيحاً لضمان ذلك.
- دقة البيانات المجمعة، أحيانا ما يقوم بعض الأفراد بالإمداد ببيانات خاطئة عن عملية المتابعة اعتقاداً منهم أن إعطاء صورة جيدة عن طريق تنفيذ الحملة بلخفاء بعض الأخطاء سوف يساعد علي استمرارية الحملة.

مواصفات حملة تعبئة الموارد الجيدة ومهارات العاملين بها :

شروط ومواصفات حملة تعبئة الموارد الجيدة:

توجد مجموعة من الشروط والمواصفات لحملة تعبئة الموارد الجيدة سوف نتناولها بالتفصيل على النحو التالي:

1- أن يكون للحملة شعار واضح يساعد الناس ويحفزهم للتبرع، وأن يكون الشعار بسيطاً ومركزاً يؤثر في الناس، ويمس الجانبين العاطفي والعقلي.

2- تحديد هدف واضح ومحدد للحملة.

مثال ذلك : بعد انتهاء حملة تدبير الموارد في شهر أكتوبر 2007 سوف يتم تجميع مبلغ 1000 جنيه لتنفيذ فصول محو الأمية لأبناء الحي المتسربين من التعليم.

3- أن تكون هناك رسالة ذات أهمية تتطلب المشاركة الفعالة من الجمهور، وتكون الرسالة مناسبة مع ظروف واحتياجات الأهالي الذين يعيشون في المجتمع ذاته.

4- أن يكون موضوع ومضمون الحملة ذي أهمية كافة لإثارة اهتمام المستهدفين من الحملة، ويفضل أن يكون في أول درجات سلم أولوياتهم، بحيث تكون الإثارة والحجة عنصرين مكملين لبعضهما البعض في تحريك الأفراد للمشاركة في تعبئة مواردهم الذاتية والمجتمعية.

5- توفر الخبرات والكفاءات الفنية والإدارية اللازمة التي يمكنها الإعداد والتجهيز للحملات بصورة مناسبة وصحيحة، وكذلك تنفيذ الحملة وإدارتها بما يحقق الأهداف المطلوبة.

6- أن يكون التمويل الكافي للإعداد والتجهيز والتنفيذ والمتابعة لأنشطة الحملة متوافراً ، وكذلك الإدارة والوسائل والخبرات المناسبة حتى لا تتأثر إحدى مراحل أو خطوات الإعداد أو التنفيذ بضعف التمويل، وينتقل هذا التأثير إلى الخطوات والمراحل الأخرى.

مهارات القائمين على حملة تعبئة الموارد:

لا بد أن يراعى عند اختيار القائمين على حملة تعبئة الموارد أن تتوفر فيهم مجموعة من المهارات، مثل:

- مهارة التفاوض والاتصال.
- مهارة إدارة الوقت.
- مهارة إدارة الاجتماعات.

أولاً . مهارة التفاوض والاتصال الفعال :

المفاوضات هي عملية تجميع وجهات نظر مختلفة للتوصل إلى اتفاق مشترك ، أي هي عملية تفاعل وصنع قرار . التفاوض تبادل وجهات النظر ، وتسوية الاختلافات ، والبحث عن مناطق محل اتفاق مشترك ومصلحة متبادلة، والتوصل لبعض أشكال الاتفاق أو التعاهد شفويا أو كتابيا، رسميا أو غير رسمي.

المهارات الأساسية في عملية التفاوض :

ينظر إلى التفاوض بوصفه علما حديثا، وأيضا بوصفه فنا ومهنة وحرفة، وتؤدي فيه الموهبة الذاتية والمهارات الخاصة للمتفاوضين أدوارا مؤثرة، ومن هنا جاءت أحد تعريفات التفاوض بأنه: فن الاتصال الفعال.

ويمكن تحديد المهارات الأساسية للتفاوض فيما يلي:

1. الصفات الشخصية .
2. القدرة على الاتصال الفعال .
3. البراعة في طرح الأسئلة المناسبة .
4. مهارة الإنصات .
5. القدرة على التحفيز .

1 الصفات الشخصية

أهم الصفات الشخصية في المفاوض الجيد ما يلي :

- 1 -التعاطف والتكامل. التعاطف بمعنى تفهم وجهة نظر الطرف الآخر . والتكامل يتضمن كل المكونات الثقافية والعاطفية للمواقف.
- 2 -الصبر والتحكم في الغضب دون تفريط.
- 3 -الثقة في النفس.
- 4 -التحمل والقوة.
- 5 -القدرة على التفكير في ظل الضغوط.
- 6 -تكامل الشخصية.

2 القدرة على الاتصال الفعال:

لكي تجعل اتصالاتك فعالة يجب أن تراعى ما يلي:

- يجب أن تأخذ في اعتبارك أن الاتصال عبارة عن علاقة تبادلية إنسانية ، أي هي تأثير الناس في الناس.
- حدد أهدافك من التفاوض مع مراعاة الكيفية التي يمكن أن يفسر بها الطرف الآخر هذه الأهداف ويتجاوب معها، كما أن عليك أن تتفهم أهدافه التي قد تتعارض أو تختلف مع أهدافك.
- قبل التفاوض عليك أن تكشف الأشياء التي تثير اهتمام الطرف الآخر ، والأشياء التي تثير شكوكه وغضبه.
- يجب أن تكون رسالتك ذات قيمة للطرف الآخر، ووفق مفاهيمه للأشياء ذات القيمة.
- تذكر دائما أن الطرف الثاني يريد الإجابة على سؤالين ، هما: ما تأثير المفاوضات فيّ ؟ وما مكسبي منها ؟
- تذكر أنه في المقابلة الشخصية (وجها لوجه) غالبا ما تعد طريقة المخاطبة أهم كثيرا من المعنى.
- تذكر دائما أنك مهما كنت حصيفا ، فلنك غير معصوم من الخطأ ، وأنهم من الصعب على الإنسان أن يميل إلى شخص يتعالى عليه بمعلوماته.
- المفاوضات حوار ، ولذلك عليك أن تعطى الطرف الثاني وقتا كافيا للمشاركة في الحوار.
- إن الاتصال الفعال يعتمد على التفسير الجيد للرسالة، فشرح المعنى بلأسلوب تحفيزي يتقبله الطرف الآخر ويفهمه بناء على خبراته ومعلوماته السابقة.

3 -المهارة في طرح الأسئلة المناسبة:

للمحافظة على استمرار الحوار يجب أن يكون هناك تغذية استرجاعية من الطرف الآخر تتضمن المؤشرات التي تؤيد أنه تلقى الرسالة، وتساعد الطرف الأول على تحديد كيفية متابعة الحوار . ويمكن الحصول على هذه المؤشرات عن طريق الاستخدام الماهر للأسئلة . وقد تكون الأسئلة إيجابية أو سلبية، فإذا كانت إيجابية ، فإنها توضح طريقة تفكير وإحساس الطرف الآخر، أما إذا كانت سلبية؛ فإنها تشعره بالتوتر والحرج وتدفعه إلى اتخاذ موقف الدفاع.

لذلك يجب مراعاة ما يلي عند طرح الأسئلة:

- يجب أن يكون هدف الأسئلة التوصل إلى اتفاق ، وليس التدخل في المواضيع الشخصية.
- من المهم عدم طرح الأسئلة التي تؤدي إلى قلق وتوتر الطرف الآخر.
- يجب أن تساعد الأسئلة الطرفين، ولا تستخدم للمناورة.
- ينبغي أن تهدف الأسئلة نحو إقامة جو من التعاون بتحفيز الطرف الآخر على الرد بصراحة.
- وأخيرا من المطلوب والمعتاد أن تمتاز الأسئلة باللياقة واحترام الطرف الآخر.

4 مهارة الإنصات :

يعد الإنصات من أهم المهارات في عملية التفاوض . والنقاط التالية سوف تساعدك على ممارسة الاستماع الفعال.

- 1 - قبل الاستماع حاول أن تفرغ عقلك من تفضيلاته وتحيزاته، وأن تستمع من خلال خلفيات المتكلم.
- 2 - استمع بطريقة متفهمة ومشجعة.
- 3 - استمع بدون مقاطعة إلى أن ينتهي الطرف الثاني، وقاوم رغباتك في المعارضة أو النقاش.
- 4 - استمع بكل حواسك . وجه نظراتك إليه . لا تعقد يديك على صدرك، ولا تتراجع بظهرك إلى الوراء.
- 5 - لا تصدر حكما مسبقا على ما قاله الطرف الثاني بناء على ملبسه أو أسلوبه أو لهجته أو طريقة نطقه أو أية صفات سطحية أخرى.

5 - القدرة على التحفيز :

إن أهم عامل في المفاوضات هو فهم سلوك الأفراد، ولماذا يتصرفون بطريقة معينة ؟ وكيف يمكن تحفيزهم؟ هناك عدة نظريات للتحفيز، ومشكلة المفاوضات هي اختيار النظرية التي تحقق أغراضه، وأي نوع من الحوافز يستخدمه مع أي نوع من الأفراد ؟ فمن المعروف أن ردود فعل الأفراد المختلفين تختلف بالرغم من استخدام الحوافز نفسها. كذلك على المفاوض أن يعرف متى يتوقف عن استخدام حافز معين، ويبدأ استخدام حافز آخر؛ لأن لكل نوع من الحوافز مميزات وعيوبه.

ثانيا . إدارة الوقت :

إدارة الوقت يقصد بها عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا؛ لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة، وبين حاجات الجسد والروح والعقل.

1 (مراجعة الأهداف والخطط والأولويات:

يجب على الفرد أن يراجع أهدافه وأولوياته؛ لأنه بدون أهداف واضحة وخطط سليمة وأولويات مرتبة لا يمكن أن يستطيع أن ينظم وقته ؟ ويديره إدارة جيدة.

2 (احتفظ بخطة زمنية أو برنامج عمل:

الخطوة الثانية في إدارة وقتك بشكل جيد ، هي أن تقوم بعمل برنامج عمل زمني (مفكرة) لتحقيق أهدافك على المستوى القصير ، توضح فيه الأعمال والمهام والمسئوليات التي سوف تتجزأها ، وتواريخ بداية ونهاية إنجازها ، والمواعيد الشخصية ... ، ويجب أن تراعي في مفكرتك الشخصية أن تكون منظمة بطريقة جيدة تستجيب لحاجاتك ومتطلباتك الخاصة ، وتعطيك بنظرة سريعة فكرة عامة عن الالتزامات طويلة المدى.

3 (ضع قائمة إنجاز يومية:

الخطوة الثالثة في إدارة وقتك بشكل جيد، هي أن يكون لك يوميا قائمة إنجاز تفرض نفسها عليك كلما نسيت، ويجب أن تراعي عند وضع قائمة إنجازك اليومي عدة نقاط أهمها:

- اجعل وضع القائمة اليومية جزءاً من حياتك.
- لا تبالغ في وضع أشياء كثيرة في قائمة الإنجاز اليومية.
- كن مرناً، فقائمة الإنجاز ليست أكثر من وسيلة لتحقيق الأهداف.

4 (سد منافذ الهروب:

وهي المنافذ التي تهرب بواسطتها من مسؤولياتك التي خطط لإنجازها (وخاصة الصعبة والثقيلة) فتصرفك عنها، مثل: الكسل والتردد والتأجيل والتسويف والترويح الزائد عن النفس ...

ثالثاً . إدارة الاجتماعات الفعالة :

تعرف الاجتماعات بأنها: " عبارة عن تجمع شخصين أو أكثر في مكان معين للتداول والتشاور وتبادل الرأي في موضوع معين. أما الاجتماعات الفعالة فهي التي " تحقق الأهداف المرجوة منها في أقل وقت ممكن وبرضي غالبية الأعضاء.

أهمية الاجتماعات :

تعد الاجتماعات من أكثر وسائل الاتصال أهمية، وتأتي أهميتها في دورها الحيوي كوسيلة اتصال فعالة في حياة الشعوب سواء أكان ذلك على مستوى الأفراد أم على مستوى التنظيمات، حيث يمكن من خلالها تحقيق الأمور التالية:

- التوصل إلى دراسات كاملة وشاملة ومستفيضة ومتأنية للقرارات المتعلقة بالمواضيع الكبيرة، وذلك من خلال تنوع خبرات وتخصصات الأعضاء ومناقشاتهم البناءة القائمة على المشورة وتبادل الرأي.
- التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية بعكس القرارات الفردية التي تعتمد على قدرات شخصية، وتتسم أحياناً بالتحيز والمصالح الشخصية.
- التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود بين الإدارات والأقسام داخل المنظمة الواحدة أو مع المنظمات الأخرى.
- رفع معنويات الأعضاء المشاركين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة في صنع القرارات.

القواعد الأساسية للاجتماع الناجح

نقدم فيما يلي بعض القواعد الأساسية التي لا بدّ من تطبيقها لإنجاح أي اجتماع. تبدو هذه القواعد بسيطة ومعروفة وسهلة التطبيق، ولكنّ الكثيرين منا يغفلون عنها.

1- حدد أهداف الاجتماع:

ماذا نريد أن ننجز؟ لماذا نعقد هذا الاجتماع؟

2- حضر برنامج عمل للاجتماع:

ماذا سنناقش في الاجتماع؟ وزع برنامج العمل على المشاركين في الاجتماع، واسألهم إن كانت مواضيع البرنامج تلقى تأييدهم.

3- حدد وقت الاجتماع:

متى سيبدأ الاجتماع ؟ ومتى سينتهي؟

4- اختر مكاناً مناسباً للاجتماع:

تأكد من أن المكان يتسع للجميع، وأن متطلبات الراحة متوفرة فيه.

5- اختر رئيس الاجتماع:

لا بدّ من أن يقوم أحد المشاركين بقيادة الاجتماع، وإلا فإن المناقشات ستكون عامة ومشتتة وغير مجدية.

6- شجّع على المشاركة:

شجّع المشاركين على النقاش والحوار في مواضيع جدول الأعمال، وعلى تقديم آرائهم ومقترحاتهم.

7- اكتب مناقشات الاجتماع:

اطلب من أحد المشاركين أن يقوم بتدوين كل مناقشات الاجتماع وتوصياته وملاحظاته بطريقة دقيقة وبلغة واضحة.

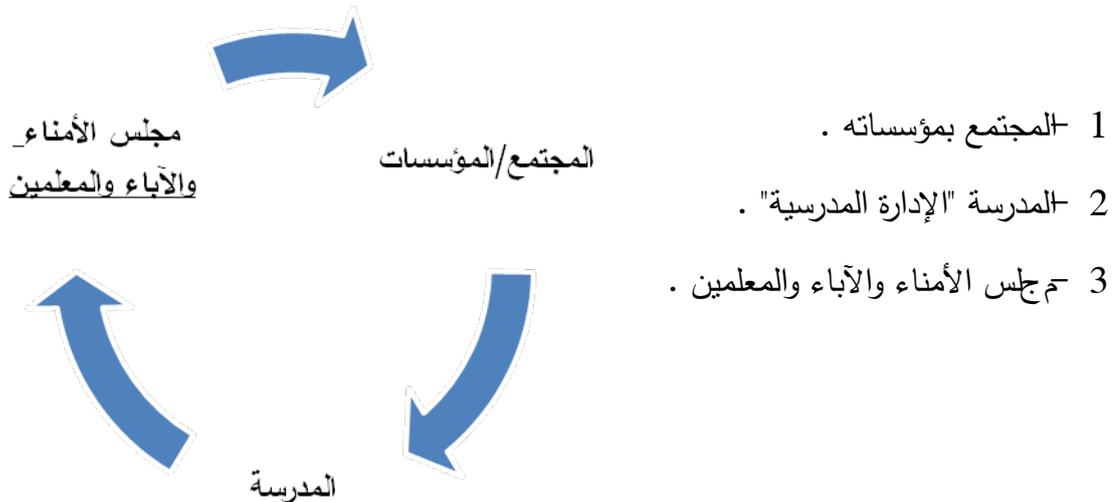
8- رتب للاجتماع القادم:

إذا كان لابد من عقد اجتماع آخر، فعليك أن تحدد موعد ومكان ومحاور الاجتماع القادم قبل مغادرة المشاركين.

إن تطبيق هذه القواعد الأساسية يساعدك على عقد الاجتماع في وقت قصير، ويساعدك على الخروج بنتائج أكثر إيجابية من الاجتماع.

متطلبات أساسية لتفعيل المشاركة المجتمعية :

رغم أهمية المشاركة المجتمعية وإيمان كافة الأطراف المعنية بضرورتها إلا أننا نجد أن هذه الأطراف لا تتوافر بها المتطلبات الأساسية التي تجعلها مؤهلة لإنجاح مبدأ المشاركة المجتمعية، وكونها طرفاً فاعلاً فيه ، و تواجهها عديداً من الصعوبات والتحديات، بل قد يصل الأمر إلى أنها هي كطرف تكون سبباً في عرقلة المشاركة المجتمعية وتفعيلها بالشكل الكافي للإفادة منها داخل العملية التعليمية. لذا، كان لزاماً الاتفاق على هذه المتطلبات، ودراسة أسباب ومعوقات تفعيل المشاركة المجتمعية بالمدرسة، والوقوف على كيفية التغلب على مثل هذه التحديات، وتحديد الأدوار المختلفة التي يجب على كل طرف ممارستها لتحقيق المشاركة المجتمعية . ويمكن أن نجمل هذه الأطراف في الآتي :



المتطلبات، والتحديات، وكيفية التغلب عليها :

الطرف	المتطلبات الواجب توافرها	التحديات	مقترحات التغلب عليها
المؤسسات	<ul style="list-style-type: none"> وجود مؤسسات مؤثرة وفعالة في المجتمع. وجود مؤسسات متنوعة الأنشطة. وجود مؤسسات تؤمن بفائدة العمل التطوعي والمشاركة. وجود مؤسسات لديها خبرات فنية يمكن الاستفادة منها. 	<ul style="list-style-type: none"> إن هذه المؤسسات تعمل بشكل روتيني. عدم تفهم مديري بعض المؤسسات لرؤية المدرسة ورسالتها. ضعف الثقة بين المؤسسة والمدرسة. فرض بعض المؤسسات شروطاً عند تقديم الخدمة. 	<ul style="list-style-type: none"> الاتصال من جانب المدرسة لتوطيد العلاقات مع هذه المؤسسات. عمل لقاء مفتوح مع مديري المؤسسات لتوضيح رؤية ورسالة المدرسة. فتح أبواب المدرسة لخدمة المؤسسات وتبادل الخدمات. التفاوض مع المؤسسات لتيسير تقديم الخدمة. إشراك مسؤولي المؤسسات الحيوية في مجلس الأمناء.
المجتمع	<ul style="list-style-type: none"> الإيمان بقيمة العمل التطوعي ، وتوافر الوقت لممارسته ، وإدراك قيمة المشاركة . وعي بمشاكل المجتمع. صفة حب الخير والبذل والعطاء. الانتماء لمجتمعهم. الشعور بالرضا عند العطاء بما يؤدي لتحقيق ذاته. 	<ul style="list-style-type: none"> قصور وسائل الإعلام في نشر ثقافة المشاركة. وجود صراعات بين أفراد المجتمع، وضعف قنوات الاتصال بينهم. حضور أولياء الأمور مرتبط بجمع التبرعات. فقدان المصداقية والشفافية في العاملين بالمؤسسات التعليمية. عدم وجود خدمة ملموسة بالمؤسسة التعليمية. غياب المسؤولية الاجتماعية لدى رجال الأعمال والقيادات. المعوقات الإدارية في قبول المتطوعين أو التبرعات . بعض الأفراد يربطون المشاركة بالاتجاه السياسي. الثقافة الموروثة لدى الأفراد بأن التبرع للمؤسسات الدينية فقط . 	<ul style="list-style-type: none"> ضرورة قيام المدرسة بالإعلان عن رؤيتها ورسالتها وموقفها المالي. تنظيم زيارات ميدانية من قبل أفراد المجتمع المحلي للمدرسة للوقوف على الوضع الحالي. تعظيم فرص المشاركة من خلال إشراك أفراد المجتمع في التخطيط بالمدرسة. تأكيد أهمية دور رجال الدين لحث أفراد المجتمع على المشاركة ودعم العملية التعليمية. أهمية دور وسائل الإعلام للتوعية بأهمية العمل التطوعي والمسؤولية الاجتماعية. تبسيط إجراءات التبرع ومراعاة الشفافية.
الإدارة المدرسية	<ul style="list-style-type: none"> وجود قيادات تعليمية واعية ومقتنعة بأهمية المشاركة المجتمعية . 	<ul style="list-style-type: none"> السمعة غير الجيدة لإدارة المدرسة. قاعدة بيانات غير مكتملة. 	<ul style="list-style-type: none"> تفعيل دور المؤسسة التعليمية في خدمة المجتمع، ودراسة احتياجاته وتبليتها مع قيامها بتقديم منشآتها

<ul style="list-style-type: none"> ■ وإمكاناته للمجتمع. ■ إنشاء قاعدة بيانات شاملة وكافية. ■ تبسيط الإجراءات الإدارية عن طريق إعداد لائحة داخلية للمدرسة. ■ تعديل بعض القوانين التي تعوق المشاركة المجتمعية، وتغيير تلك القوانين لتلبي مفهوم المشاركة المجتمعية. ■ عمل دورات تدريبية للقيادات التعليمية لتوضيح أهمية المشاركة المجتمعية. ■ زيادة الوعي عن طريق وسائل الإعلام المختلفة (مقروءة - مسموعة - مرئية) بأهمية المشاركة المجتمعية. ■ إزالة الحواجز الوهمية بين المدرسة والمجتمع، وذلك بإشراك الأفراد في وضع رؤية المدرسة ورسالتها. ■ الالتزام بمبدأ الشفافية، وذلك لتوطيد الثقة من قبل أفراد المجتمع بالمؤسسة التعليمية. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ الإجراءات الإدارية المعقدة. ■ تعدد وتعارض القوانين والنشرات المنظمة للعمل داخل المؤسسة التعليمية. ■ عدم اقتناع بعض القيادات التعليمية بموضوع المشاركة المجتمعية؛ مما يؤدي إلى فقدان الثقة والتواصل بين المؤسسة التعليمية والمجتمع. ■ عدم تفعيل مبدأ اللامركزية في صنع واتخاذ القرار في المستويات المختلفة. ■ عدم وجود قنوات ووسائل اتصال بين المدرسة والمجتمع الخارجي . 	<ul style="list-style-type: none"> ■ القيام بأنشطة مجتمعية تجعل من المدرسة مركز إشعاع لمجتمعها . ■ وجود رؤية ورسالة للمدرسة. ■ توفر نظام محاسبي دقيق يتيح للمجتمع أن يطمئن على موارده التي يدعم بها المدرسة. ■ وجود لجان متخصصة ومسئولة عن تفعيل المشاركة المجتمعية وحشد الجهود المجتمعية لدعم المدرسة . ■ وجود قاعدة بيانات. ■ قدرة المدرسة على تنفيذ حملات توعية للمجتمع. ■ تبسيط الإجراءات الإدارية المتعلقة بمشاركة المجتمع سواء أكانت الإجراءات المادية أم البشرية . ■ وجود مجلس أمناء نشيط وفعال. 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ عقد دورات تدريبية متخصصة لهيئات الأمناء . ■ ندوات واجتماعات لهيئة التدريس للتوعية بأهمية المجلس. ■ إسهامات المجلس في المدارس، وتشمل: اتخاذ القرارات المدرسية، والأنشطة والدعم التطوعي في العملية التعليمية. ■ تطويق قدرات المدرسة (بشرية ومادية). ■ رعاية النمو التحصيلي والاجتماعي للطلاب. ■ أن ينفذ مجلس الأمناء برامج لتأهيل المتطوعين للمشاركة في برامج المدرسة، مثل: محو الأمية - الصيانة 	<ul style="list-style-type: none"> ■ نقص معرفة المجلس بأدواره ومسئوليته. ■ صعوبة اقتناع إدارة المدرسة بدور المجلس. ■ اعتبار حضور اجتماعات المجلس مضيعة للوقت. ■ وجود أعضاء سلبيين داخل المجلس. ■ لا توجد قاعدة بيانات متاحة بالمجلس. ■ ضعف مهارات الاتصال لدى أعضاء المجلس ■ القصور في الموارد المدرسية 	<ul style="list-style-type: none"> ■ مجلس أمناء منتخب ■ مجلس يؤمن بالعمل التطوعي والمشاركة المجتمعية. ■ مجلس يفعل نظم الحوكمة الرشيدة ومبادئها الأساسية . ■ يفهم أدواره واختصاصاته و يلم بالقرارات الوزارية المنظمة للمجلس. ■ مجلس أمناء فعال ذو سمعة طيبة. ■ يشارك في تحديد الاحتياجات ووضع الخطة. ■ لديه خبرات وقدرات مختلفة. ■ لديه علاقات إيجابية مع الإدارة المدرسية . 	<p style="text-align: center;">مجلس الأمناء</p>

<p>البيسطة والترميمات – الأنشطة المدرسية</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ فتح قنوات اتصال بين المجلس ووسائل الإعلام والمؤسسات والجمعيات الأهلية والمجتمع المحلي. ▪ تنظيم لقاءات سنوية لمناقشة الخطط والسياسة التعليمية مع الأسر والهيئات المهتمة بالتعليم. ▪ عقد لقاءات دورية بين المعلمين وأولياء الأمور. ▪ الإعلان عن إنجازات المدرسة وخططها التطويرية من خلال نشرات دورية. ▪ دراسة احتياجات المجتمع المحلي، وتنفيذ برامج تقوم بها المدرسة في حدود الإمكانيات المتاحة، مثل: فتح فصول محو الأمية لأفراد المجتمع. ▪ وضع خطط لتدريب العاملين والتلاميذ وأولياء الأمور على المشاركة المجتمعية. ▪ إقامة علاقات إيجابية مع قادة المجتمع المحلي لدمجهم في العمل المدرسي. 	<p>المطلوبة لتفعيل دور مجلس الأمناء.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ يقوم بتنفيذ أنشطة ممنهجة لدعم وتطوير الممارسات التعليمية بالمدرسة. ▪ ينمي قدرات وإمكانيات المدرسة. 	
--	--	---	--

خلاصة الوحدة :

على الرغم من الاعتناء بتفعيل قضية المشاركة المجتمعية، والتي تُعد من الدائم الأساسية للنهوض بالتعليم ، إلا أنه توجد ثقافة عامة لدى المجتمع وحتى العاملين بالتربية والتعليم مفادها أن المشاركة المجتمعية قاصرة فقط على المشاركة المادية ، لذا ركزت الوحدة في تناوله على المشاركة بأبعادها المختلفة، والتي تعني بمشاركة كافة أطراف المجتمع في دعم وتطوير العمليات التعليمية، وهو الدور الذي يؤديه مجلس الأمناء ، فهو يُعد حلقة الوصل بين المدرسة والمجتمع المحيط، وهو المنوط به حشد جميع الجهود والموارد والخبرات المجتمعية بما يدعم ويطور إمكانيات المدرسة .

لذا، تناولت الوحدة المفهوم العام للمشاركة المجتمعية وأهميتها في التعليم وأنواعها المختلفة، والتي تتمثل في المشاركة في التخطيط والإدارة والتمويل، كما تطرقت إلى كيفية تصميم حملات دعائية وتنمية موارد المجتمع بنجاح لتحقيق الاستقلالية المالية، والقدرة على تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى إليها المدرسة ليس فقط في حدود ما تمتلكه من إمكانيات وما يوجد بأرصدها المالية، وإنما لما تطمح إليه خطة التحسين المدرسي من أهداف ورؤى ، وهذا ما سوف نتناوله في الوحدة التالية .

الوحدة الثالثة

دور مجلس الأمناء فى
إعداد ومتابعة خطة التحسين المدرسى

مقدمة الوحدة :

تتناول هذه الوحدة أحد الموضوعات المهمة المتعلقة بعمل المجلس ودوره تجاه تطوير العملية التعليمية بالمدرسة، وهو موضوع دور المجلس في التخطيط من أجل تطوير وتحسين المدرسة، وكذلك كيفية متابعة وتقييم الخطط التي يتم وضعها على مستوى المدرسة .

فكثيرا ما نقابل الخطط التنفيذية تحديات كثيرة خلال دورة حياتها خاصة مع متغيرات عالمنا الحاضر ال ذي يتسم بالتناقص والسرعة والكثافة وعدم الثبات، لذا فمن الطبيعي وجود تصورات أو عوامل لم يتم أخذها في الحسبان ، ومن هنا يأتي دور المتابعة كعملية لتقييم الأداء، وتصحيح الأخطاء، وتدارك القصور، وإعادة الدراسة والتوجيه للخطة التنفيذية الموضوعية لاستيفاء الخطة؛ لذا فلن متابعة تنفيذ الخطة و تقييها يُعد من أهم أسباب نجاحها ، وتحققها لأهدافها ، بل لقد أظهرت الدراسات التي أجريت علي الخطط المتغيرة أن أغلبها يعود إلي المتابعة الفعالة والتقييم الجيد .

كما يُعد التقييم أداة مهمة في قياس تقدم الإنجاز المحقق طبقا لأهداف الخطة وأثرها وقياس كفاءة وفاعلية الأداء والجهد المبذول في هذا الصدد ؛ لذلك لا ينتهي التخطيط بمجرد وضع الخطة وتنفيذها بل يهتد إلي المتابعة الدائمة والتقييم المستمر .

وباختصار، فلن عمليات التخطيط ومراحله تُعد نموذجا متصلا من العمليات التحليلية والتفاعلية المستمرة، والتي تصل بنا في النهاية إلى صنع قرارات منطقية .

الفصل الأول

دور مجلس الأمناء فى إعداد خطة التحسين المدرسى

➤ تعريف التخطيط:

هناك تعريفات متعددة للتخطيط، ولكنها تتفق في جوهرها كالتالي:

- هو عملية تحديد واقع المؤسسة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والوسائل التي ستستخدمها لتحقيق تلك الأهداف "أين كنا، وأين نحن الآن، وأين نريد أن نصل"، وتحديد "الاحتياجات" والعمل على وضع أفضل الطرق "للاستجابة" لتلك الاحتياجات، كل ذلك ضمن إطار عمل يوفّر الأولويات والآليات.
- هو وسيلة علمية منظمة ومستمرة يتم بموجبها حصر الموارد المتاحة، وتقدير احتياجات المجتمع في ضوء هذه الموارد، ثم تحديد طريقة استغلالها.
- هو عملية وضع الأهداف وتحديد الخطوات والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وتتضمن هذه العملية ممارسة عملية جمع البيانات والمعلومات وتحليلها بغرض اتخاذ القرارات (الاختيار بين البدائل).

➤ التخطيط المدرسي:

التخطيط للعمل المدرسي ضرورة لنجاح العمل ووسيلة لتحقيق أهداف المدرسة . ويقصد بالتخطيط المدرسي وضع السياسة العامة للمدرسة ووضع برنامج شامل للعمل وتوزيعه على فترات تتناسب مع إمكانات المدرسة. والتخطيط المدرسي يعنى بالإجابة على ثلاثة أسئلة أساسية:

- 1) ما واقع المدرسة: التلاميذ والمعلمون، الإمكانيات المادية من مبنى وتجهيزات؟
- 2) ما الذى يراد تحقيقه؟ الأهداف التى تسعى المدرسة إلى تحقيقها.
- 3) كيف يمكن تحقيق ذلك فى ضوء الواقع؟ رسم الطرق التى تؤدى إلى تحقيق هذه الأهداف فى ضوء الواقع داخل المدرسة وفى البيئة والمجتمع.

➤ يرتبط التخطيط:

- 1- بتحقيق الأهداف المرجوة من التعليم، فكل نظام تعليمي أهدافه الموضوعية في قوانينه ولوائحه، ولكن نص الأهداف التعليمية شيء وتحقيق النظام التعليمي لها شيء آخر. والتخطيط التربوي ينقل مثل هذه الأهداف من حالتها النظرية إلى واقع عملي ملموس ومخرجات تعليمية فاعلة.
- 2- باختيار الوسائل الأنجح والأكفاً للوصول إلى تحقيق الأهداف، فإن كان المعلم والمبنى المدرسي والخدمات التعليمية والإدارة المدرسية كلها وسائل، فإن تحقيق الأهداف يرتبط بمدى كفاءة هذه العناصر؛ فكلما كانت هذه المدخلات جيدة كانت حصيلتها مخرجات جيدة والعكس صحيح.
- 3- بحساب التقديرات المالية اللازمة للوصول إلى الأهداف التي سبق تحديدها، وتعد هذه التقديرات نقطة البدء في صنع الوسيلة وضمان وجودها. وهنا نذكر أن جودة الوسائل لا تقاس بنتائجها فحسب، وإنما بهذا الناتج قياساً إلى كلفتها، فالوسيلة الأكفاً والأكثر فاعلية هي التي إذا قورنت بغيرها كان ناتجها أكبر مع الكلفة نفسها أو كانت كلفتها أقل مع الناتج نفسها.
- 4- بعنصر الوقت، فالوقت ينظر إليه بوصفه مورداً من الموارد المتاحة التي ينبغي استثمارها، فالتخطيط هو الاستخدام الأمثل للوقت.
- 4 - بعملية التنفيذ والمتابعة، فإن إعداد مجموعة من القرارات بشأن التعليم لا يستقيم دون تنفيذ ومتابعة هذه القرارات في الواقع، وما يترتب على هذا من كشف لمزيد من الحقائق والأخطاء التي تكون بمثابة تغذية مرتدة للخطة، فيتم إعادة النظر فيها أو تعديلها.

➤ أهمية التخطيط:

- 1- التخطيط يساعد على تحقيق أهداف التعليم بكفاءة عالية: المدرسة مؤسسة اجتماعية ذات أهداف ورسالة محددة, ومما لا شك فيه أن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها دفعة واحدة وفي عام واحد, ولذلك فإن انتهاز القيادة المدرسية لأسلوب التخطيط وتطبيق مبادئه سيساعدها على تحقيق هذه الأهداف بصورة مستمرة, كما أن التخطيط المدرسي بما يتضمن من أساليب متابعة وتقويم سيكشف عن الأهداف والغايات التي تم تحقيقها بكفاءة عالية, وتلك التي لم يتم تحقيقها.
- 2- التخطيط يوفر الوقت: فالوقت عنصر حرج في أي عمل, حيث إن وضع الخطة وتنفيذ الأنشطة يتطلب وقتاً, ورغم أن هناك من يرون أن التخطيط يتطلب وقتاً كبيراً في الأمور المتصلة بدراسة الوضع الراهن وما تحتاجه من بيانات, ثم تبويب وتحليل للبيانات, ثم وضع الخطط, إلا أن ما قد يستغرق في عملية التخطيط يعوض بما يحققه العمل المبني على التخطيط من نجاحات إذا ما قورن بالتنفيذ المبني على العشوائية.
- 3- التخطيط يساعد على استغلال الموارد المادية والبشرية الاستغلال الأمثل: فالمدرسة تضم قوى عاملة متنوعة, إذ تتعدد مؤهلات المعلمين وتتعدد كفاءاتهم, كما أن لهذه المدرسة مخصصات مالية سنوية ومبنى مدرسيّ وتجهيزات, ويختلف ذلك كله من مدرسة إلى مدرسة أخرى. ولذلك فإن التخطيط للعمل في هذه المدرسة يساعد على استغلال هذه الإمكانيات أفضل استغلال, بالحد من الفقد, وتنمية الموارد, ورفع كفاءتها. إن التخطيط يساعد على استغلال الموارد المادية والبشرية الاستغلال الأمثل, وذلك أن التخطيط يتقضى الإشراف الناجم عن الارتجال وما يصاحبه من محاولات وأخطاء والحد من النفقات, وتنمية الموارد ورفع كفاءتها. وهو يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد المتنوعة المادية والبشرية والتكنولوجية.

➤ مبادئ التخطيط:

- 1- التنسيق: التنسيق يعمل على تكامل الأعمال وتحقيق الأهداف دون فاقد في الجهد الإنساني أو الموارد, ويتم التنسيق بتحديد المسؤوليات, وبالتنسيق يتم تبادل الخبرات والمعلومات, وتلتقى الجهود التي تحقق الأهداف; مما يضمن عدم التكرار أو التضارب أو الأزواج في رسم وتنفيذ الخطة كل على حدة في المجتمع المدرسي.
- 2- الواقعية: يقصد بذلك أن يأخذ التخطيط الوضع القائم في الاعتبار من حيث طبيعة الاحتياجات والإمكانيات الفعلية ويراعي ثقافة المجتمع وعاداته وتقاليده. والواقعية ذات أبعاد متعددة: هناك البعد الثقافي الذي يتضمن ثقافة المجتمع عامة والبيئة التي توجد بها المدرسة, وعادات وتقاليدها وأفرادها وقيمهم. والبعد الاقتصادي والاجتماعي ويقصد به المستوى التعليمي لأولياء الأمور ومستواهم الاقتصادي, كما يشمل هذا البعد أيضاً إمكانيات المجتمع والبيئة لتوفير التمويل اللازم للمدرسة وأنشطتها.
- 3- المرونة: إذ يجب ألا يكون التخطيط جامداً بحيث يعجز عن مواجهة المتغيرات المختلفة وما قد يجد من عوامل وظروف قد تعرض الخطة للانهايار; لذلك لابد أن يراعى ما يحتمل حدوثه من مشكلات وظروف, واضعاً في الاعتبار كيفية مواجهتها, ويجب أن يكون هناك بدائل مطروحة يؤخذ بأكثرها ملاءمة للظروف عند تنفيذ الخطة.
- 4- الشمول: التخطيط بالمدرسة لابد أن يشمل جميع عناصر المؤسسة التعليمية من معلم ومتعلم وموارد مادية وبشرية وأنشطة اتصال المدرسة بالمجتمع, ولا بد أن يشمل أيضاً التخطيط الجانب التعليمي والاقتصادي والبشرى والنواحي الاجتماعية, ويشمل جميع مشكلات المدرسة.

5- المشاركة: يقصد بذلك ألا ينفرد فرد واحد أو إدارة واحدة بالتخطيط، بل لابد من تضافر الجهود ومشاركة كافة الأطراف المعنية فى عملية التخطيط حتى يشعر الجميع بملكية الخطة؛ مما يدعم تنفيذها.

6- التوقيت: التخطيط الناجح يوفر الوقت خاصة فى أثناء عملية تنفيذ الخطة، والتخطيط دون توقيت محدد لا يمكن اعتباره تخطيطاً ناجحاً. فالخطة يجب جدولتها تنفيذها زمنياً بشكل يتحدد فيه زمن بدء الأنشطة والأعمال وزمن الانتهاء منها، مع مراعاة التنسيق بين هذه الأزمنة.

7- ترتيب الأولويات: لا تستطيع الخطة تناول كل الاحتياجات والتطلعات التى لدى المؤسسة، وكذلك هناك حدود للإمكانات المادية والبشرية التى يمكن أن تتوافر خلال زمن الخطة، لذلك لابد من أن تحدد وترتب الأولويات.

8- التقدمية: هى التقدم والنمو نحو تحقيق الأهداف، ويكون التقدم بأن نبدأ كل خطة جديدة من حيث تنتهى الخطة السابقة حيث تدعمها وتترابط فى تحقيق الأهداف بعيدة المدى، ويكون التقدم بحيث لا تقف الخطة عند حد معين دون بلوغ الهدف أو تحقيق التقدم المنشود.

خطة التحسين المدرسي:

خطة تحسين الأداء المدرسي هي الوثيقة التي تعنى بوصف جميع الأنشطة والتدخلات التي ستقوم بها المدرسة على مدار العام الدراسي، وذلك في ضوء نتائج تطبيق أدوات التقويم الذاتي للمدرسة والمصممة وفق المعايير القومية للتعليم.

أهمية خطة التحسين المدرسي:

- أداة جيدة لمساعدة أفراد المجتمع المدرسي لتحديد أولويات التطوير فى العمل المدرسي ، وتحديد الأهداف المنشود تطبيقها فى كل مجال.
- إحدى الأدوات اللازمة لتحقيق الإصلاح المتمركز على المدرسة.
- تساعد المدرسة على اتخاذ خطوات منظمة ومدرسة ومحددة بزمن لتنفيذ التطوير المدرسي المأمول.

رؤية ورسالة المدرسة:

قبل البدء فى مراحل وضع خطة التحسين المدرسي، لابد من وجود رؤية ورسالة واضحة للمدرسة حتى يتم وضع أهداف الخطة فى ضوءها. ولذلك لابد من تعريف المقصود برؤية المدرسة ورسالتها، وخصائص كل منهما.

الرؤية: هي الحلم الأكبر الذي تتمنى أن تصل إليه المؤسسة التعليمية ، وقد يستغرق تحقيق هذا الحلم مدة زمنية طويلة. رؤية المدرسة هي الحلم الذي تسعى لتحقيقه والوصول إليه، لذا فإن مرحلة وضع رؤية للمؤسسة التعليمية واحدة من أهم خطوات السعي للجودة.

خصائص الرؤية الجيدة:

- تكون طموحة .. حيث ينبغي إيصالها إلى العاملين على مستويين: المستوى العقلي الإدراكي، ومستوى عواطفهم ومشاعرهم.
- واضحة .. بحيث يستطيع الفرد أن يراها، وأن يتصورها في مخيلته حتى يمكن العمل على تحقيقها.
- أن تصف مستقبلاً أفضل .. فالعاملون يتفاعلون مع الرؤية حينما يجدون المستقبل الذي تصوره لهم يقدم لهم شيئاً يريدونه .

- أن يتم اختيار كلماتها بعناية وتفكير ، وأن يتم وزن الدلالات الخاصة بكل عبارة ، فلا تكون مملة ولا سطحية باهتة، ولكن صادقة ومخلصة حتى تثير الطموح لدى من يقرؤها ، وتدفعه إلى العمل كما أن هذه الكلمات ينبغي أن تعكس قيم المنظمة التي تريد إرساءها.
- أن يشارك في وضعها جميع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية على مستوى المدرسة.
- أن يكون مداها من 5 إلى 10 سنوات نحو المستقبل.
- أن تكون مختصرة وسهلة الحفظ.
- أن تصف مرحلة أو حالة محددة .
- أن تعبر عن أهداف من الممكن تحقيقها، وتمثل تعبيرًا حقيقيًا.

الرسالة:

تعبر عن كيفية تحقيق هذه الرؤية، ومن المفروض أن تكون واضحة ومحددة. ولكي يتم تصميم الرسالة بشكل جيد سواء أكانت رسالة لمدرسة أم أية مؤسسة، يجب أن نضع في اعتبارنا ضرورة أن تغطي الرسالة العناصر التالية:

- 1- نشاط المؤسسة.
- 2- الفئة المستفيدة من المؤسسة.
- 3- المنطقة التي تعمل بها المؤسسة.
- 4- أهداف المؤسسة.
- 5- الخدمات التي تؤديها المؤسسة.
- 6- نظرة المؤسسة لنفسها وإدراكها لإمكاناتها.
- 7- الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الجمهور.
- 8- فلسفة المؤسسة، وهي القيم والمعتقدات التي تقود أعضائها.

خصائص الرسالة الجيدة:

- الرسالة مستمرة، تأتي كفعل، مثل: تأمين أو إسعاد، أو تقوية، أو تعليم، أو مساعدة، أو رفع، أو تحقيق....
- الرسالة في المضارع وليست في الماضي، ولا في المستقبل، بل هي الآن وكل زمان.
- الرسالة مختصرة وواضحة ومفهومة، وتشتمل على عدة معاني.
- أن تعكس ما تمتاز به هذه المؤسسة.
- أن تكون مرنة، وتعكس القيم والمعتقدات المرتبطة بالمؤسسة.
- أن تكون واقعية بدرجة تسمح بتحقيق أهدافها.
- أن تصاغ بطريقة تحفز الأفراد لتحقيق الأهداف المطلوبة.

لذا، فإن المؤسسة التعليمية التي ليس لها رؤية ورسالة تتمنى تحقيقها لن يكون لها أية فرصة للتقدم والنمو. كما أن عملية وضع رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية ليست قاصرة فقط على طرف واحد، ولكن يجب أن يتم إعداد رؤية ورسالة أية مؤسسة من خلال مشاركة عديد من الأطراف داخل المؤسسة التعليمية ، وكذلك المستفيدين، وهم: أولياء الأمور – الطلاب – المعلمون – الإدارة المدرسية ؛ حيث إن رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية تعتمد على ه ذه الأطراف جميعها، وإذا فقدت الرؤية أو الرسالة أحد هذه الأطراف ؛ فسوف يكون هناك خلل واضح قد يؤثر في نجاح هذه المؤسسة.

نماذج للرؤية

رؤية شركة مايكروسوفت
كمبيوتر لكل مكتب وفي كل منزل يستخدم برامجنا كأداة لتحقيق الفاعلية والقيمة.

نموذج (2)

طالبات متميزات لديهن القدرة على التفكير العلمي والتعلم المستمر مدى الحياة مع مشاركة مجتمعية فعالة.

نموذج (1)

نتطلع إلى تعليم ذي جودة عالية، وبيئة تربوية مشوقة، ومشاركة مجتمعية فاعلة، وجيل مبدع ملتزم بدينه محب لوطنه يتغير دائماً نحو الأفضل.

نماذج للرسالة

تسعي المدرسة لتنمية الوعي الثقافي لدى المجتمع المحلي لدعم العملية التعليمية. وكذلك تنمية المهارات التكنولوجية لدى المعلمين والتلاميذ. وأيضاً التنمية الشاملة للتلميذ في جميع النواحي النفسية والاجتماعية والتعليمية. وكذلك تحقيق التنمية المهنية المستدامة للمعلمين، ودعم المتفوقين علمياً وتحقيق التميز العلمي في جميع المجالات. ورعاية الموهوبين والاهتمام بهم، وعمل برامج خاصة لتنمية مواهبهم. وأخيراً دمج ذوى الاحتياجات الخاصة.

نموذج (2)

نسعى إلى تحويل مدرستنا إلى بيئة تواصل مع المجتمع؛ لتنمية ومواكبة التطور والتغير المستمر للعصر المعرفي والتكنولوجي الذي

نموذج (1)

تسعي المدرسة لتزويد التلاميذ بوسائل المعرفة المختلفة، وغرس المبادئ الخلقية والدينية والوطنية لخلق مجتمع متحضر وبناء وطن كريم.

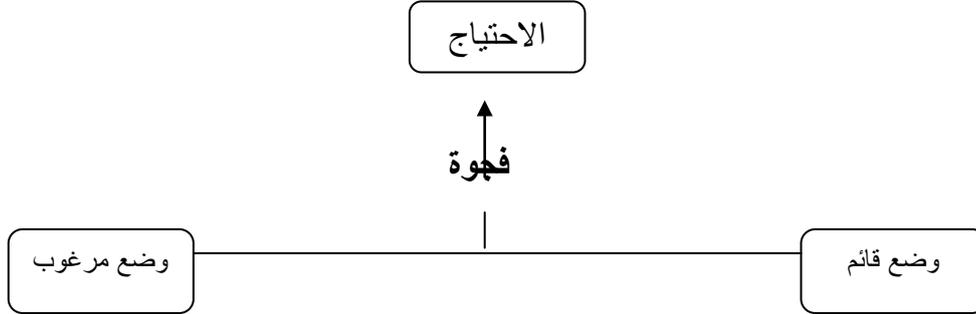
دورة التخطيط المدرسي :

و هي عبارة عن سلسلة من الخطوات/المراحل التي تتبع من أجل القيام بعملية التخطيط المدرسي كما يوضحها الرسم التالي :



المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات (التقييم الذاتي)

تقدير الاحتياجات هو أن نبدأ بدراسة العوامل المحيطة بالمدرسة مثل العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وكذلك ظروف البيئة الداخلية. ويعرف الاحتياج بأنه: الفرق بين الوضع القائم والوضع المرغوب



ويشير الشكل السابق إلى أن الاحتياج يمثل الفجوة بين الوضع القائم والوضع المرغوب. ويعد تحديد الاحتياجات لوضع خطة مدرسية من أهم خطوات التخطيط المدرسي؛ وذلك لأن الخطط تحتاج إلى معلومات دقيقة وواقعية تعكس الاحتياجات الحقيقية، وليس مجرد افتراضات من قبل الخبراء والعاملين. وتعرف عملية تحديد الاحتياجات للمدرسة بأنها: نظام فعال للاستفسار والحصول على بعض البيانات اللازمة من أجل المساعدة في اتخاذ القرار بشأن تغيير وضع المدرسة للأفضل. وتعد عملية التقييم الذاتي طريقة منظمة يشارك فيها كافة الأطراف المعنية بالمدرسة لتعرف الاحتياجات بالنسبة لكافة المجالات على مستوى المدرسة.

تقدير الاحتياجات:

إن أية عملية تخطيط تبدأ بدراسة الاحتياجات المختلفة، ويرتبط تحديد الاحتياجات بتحليل المشاكل ارتباطاً متكاملاً، ومن الصعب الفصل بسهولة بين تحليل المشاكل وتقدير الاحتياجات.

خطوات تقدير الاحتياجات:

- توفير قاعدة بيانات عن الخدمات والخطط القائمة، ومدى قدرتها على تلبية احتياجات المدرسة.
- تحديد المناطق التي تفتقر إلى نوعيات محددة من الخدمات داخل المدرسة.
- تحديد القطاعات التي سيتم تقدير احتياجات المدرسة فيها.
- تحديد المعلومات المطلوبة.
- تحديد مصادر المعلومات.
- تحديد أدوات جمع البيانات.
- جمع البيانات.
- تحليل البيانات.
- تحديد أولوية الاحتياجات.
- وضع التوصيات.

التقييم الذاتي كوسيلة لتقدير الاحتياجات بالمدرسة:

يقصد بالتقييم الذاتي للمؤسسة التعليمية مجموعة الخطوات الإجرائية التي يقوم بها أفراد المجتمع المدرسي لتقييم مؤسستهم بأنفسهم استناداً إلى مرجعية معايير الجودة والاعتماد، وذلك من خلال جمع المعلومات والبيانات عن الأداء المدرسي في الوضع الحالي، ومقارنته بمعايير الجودة والاعتماد.

أهداف التقييم الذاتي:

يهدف التقييم الذاتي إلى تعرف:

- درجة التوافق بين الممارسات السائدة في المدرسة وبين المعايير في مجالاتها المختلفة.
 - جوانب القوة والضعف في الأداء المدرسي في ضوء متطلبات الوصول إلى معايير الجودة والاعتماد.
 - تحديد نقطة الانطلاق في بناء وتنفيذ خطط التحسين المستمر لتحقيق متطلبات الجودة .
- يجب أن تنتهي هذه الدراسة إلى إعداد تقرير شامل عن الوضع الحالي للمؤسسة يوضح:
- نقاط القوة
 - نقاط الضعف
 - مقترحات للتطوير

خطوات التقييم الذاتي للمدرسة:

- 1- تشكيل فريق على مستوى المدرسة يدعى "فريق الجودة".
- 2- عمل خطة دراسة التقييم الذاتي.
- 3- تشكيل وتدريب فريق الجودة.
- 4- جمع المعلومات والبيانات المطلوبة باستخدام أساليب مختلفة.
- 5- معالجة وتحليل المعلومات واستخلاص الدلالات.
- 6- إعداد التقرير النهائي لدراسة التقييم الذاتي.

القائمون بدراسة التقييم الذاتي (فريق الجودة):

عادة يتكون فريق الجودة من:

1. مدير المدرسة.
2. أحد الوكلاء.
3. المعلمين الأوائل لجميع المواد.
4. ممثلين لمجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
5. ممثلين للمتعلمين (يفضل في المرحلة الابتدائية أن يكونوا من بين المتعلمين في الصفوف النهائية).
6. ممثلين عن المجتمع المحلي / أولياء الأمور.
7. الإخصائي الاجتماعي / النفسي.
8. ممثلين عن الإداريين.

دور فريق الجودة:

- نشر الوعي بثقافة الجودة داخل وخارج المدرسة.
- تنفيذ خطوات عملية التقييم الذاتي.
- تحليل النتائج وتحديد الأولويات.
- كتابة التقرير النهائي لدراسة التقييم الذاتي.
- وضع مسودة خطة التحسين المدرسي لعرضها ومناقشتها مع مجلس الأمناء.

مكونات التقرير النهائي لدراسة التقييم الذاتي:

يراعى عند كتابة تقرير دراسة التقييم الذاتي للمدرسة أن يشمل النقاط التالية:

- 1 - المنهجية المستخدمة في التقييم الذاتي. (بعد أقصى 5 صفحات)
- 2 - تقويم الأداء. (بعد أقصى 15 صفحة)
- 3 - السياق المؤسسي. (بعد أقصى 5 صفحات)
- 4 - نظرة شاملة للفعالية التربوية. (بعد أقصى 5 صفحات)

يمكن الرجوع الى نموذج تقرير دراسة التقييم الذاتي فى المواد المساعدة "ملف التقدم لاعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي لمرحلة التعليم الأساسي" (التعليم الابتدائي - التعليم الإعدادي)

المرحلة الثانية - تحديد الأولويات.

أولا- تحديد الأولويات.

مفهوم وتعريف الأولويات:

يُعد تحديد الأولويات من أهم مراحل التخطيط، حيث إن أية عملية تخطيطية تبدأ بدراسة وتقدير الاحتياجات المختلفة وفق الموارد المتاحة، أو التي يمكن إتاحتها. ولا بد من تحديد أولويات المشكلات/الاحتياجات التي سنتناولها الخطة.

معايير تحديد الأولويات:

- مدى تأثير تلبية الاحتياج في تلبية احتياجات أخرى.
- مدى تأثير الاحتياج في تحقيق رؤية ورسالة المدرسة.
- حجم المتأثرين بالاحتياج.
- اتجاه الاحتياج إلى الزيادة أو النقصان أو الثبات.
- مدى توافر موارد مادية وبشرية للتغلب على الاحتياج.
- مدى أهمية الاحتياج للتلاميذ ، ولأولياء الأمور ، وللفئات الأخرى.

المرحلة الثالثة: وضع الخطة.

بعد تحديد أولويات الاحتياجات وتحليلها ، تبدأ عملية وضع خطة التطوير والتحسين. وتعد خطة التطوير والتحسين الدليل الذي يوضح لأفراد المجتمع المدرسي الإجراءات التي يجب عليهم القيام بها لتحقيق جودة الأداء المدرسي المنشود. ولوضع خطة جيدة لا بد من:

أولا- تحديد الأهداف:

يعد تحديد الأهداف محورا أساسياً في عملية التخطيط، حيث إنه يشير إلى النقاط النهائية لما يجب عمله، وه و يتعلق بالمستقبل، والذي يبذل في سبيله الجهد. وأهمية تحديد الأهداف في عملية التخطيط قائمة على أساس المدلول البسيط، وهو "أنك إذا كنت تعرف أين تذهب قبل بداية رحلتك؛ فإنك سوف تصل إلى هدفك المقصود".

في ضوء نتائج التقييم الذاتي وترتيب أولويات التطوير، تشتق أهداف خطة التحسين المدرسي؛ بما يؤدي إلى تطوير الأداء لمستوى المحك المطلوب، وهو ما تركز عليه هذه الجلسة .

وتصنف أهداف خطة التحسين المدرسي إلى:

➤ أهداف عامة:

تعد الإطار العام لاتخاذ خطوات عملية نحو تحقيق رؤية ورسالة المدرسة. وتحدد الوضع الذي ترغب في أن يكون عليه الموقف بعد انتهاء الخطة، وتركز على المخرجات المرغوب فيها .

➤ أهداف فرعية/إجرائية:

هي نتائج محددة قابلة للقياس يمكن تحقيقها في فترة زمنية محددة، وهي تؤخذ مباشرة من الأهداف العامة .

خصائص الهدف الإجرائي الجيد أن يكون :

S	Specific	محددًا
M	Measurable	قابلًا للقياس
A	Achievable	قابلًا للإنجاز
R	Realistic	واقعيًا
T	Time-bound	له بعد زمني

من أجل صوغ الأهداف، فإنه يجب اتباع الخطوات الآتية:

- تحويل كل الأوضاع السلبية "ذات الأولوية" إلى أوضاع إيجابية.
- يتم اختيار الأوضاع الإيجابية المرغوبة لمعرفة ما إذا كانت واقعية يمكن تحقيقها ومقبولة في الوقت الزمني المتاح.
- التأكد من أن الأوضاع الإيجابية لها علاقة منطقية بالأوضاع السلبية المراد تغييرها.
- إذا كان من الصعوبة تحويل المشكلة إلى وضع إيجابي، فإن هذا مؤشر على أن تحليل المشكلة لم يتم بالشكل المطلوب، ويجب إعادة النظر مرة أخرى في عملية التحليل.

ثانيا. وضع الأنشطة:

وهنا يتم تحويل الأهداف إلى إستراتيجيات، والتي يقصد بها الأنشطة والإجراءات التي يجب أن يقوم بها أفراد المجتمع المؤسسي كل بحسب موقعه لتحقيق أهداف الخطة. والتي تتطلب مهارات عالية من الفريق القائم بالتخطيط لوضع إستراتيجيات قابلة للتنفيذ فعليا، وتتوافر بها الشروط الآتية :

- الاتساق مع أهداف الخطة.
- القابلية للتنفيذ في ضوء الموارد المتاحة.
- الفعالية في النهوض بمستوى الأداء إلى معايير الجودة.

تعريف النشاط:

هو عبارة عن فعل معين أو مجموعة من الأفعال ، سوف يتم التعامل معها بهدف الحصول على ناتج نهائي يؤدي إلى تحقق الهدف.

خطوات وضع الأنشطة:

- ◀ حدد ماهية الأنشطة المطلوبة.
- ◀ قم بصياغة الأنشطة في شكل ترتيب منطقي.
- ◀ حدد الأنشطة التي يجب البدء بها أولاً.
- ◀ حدد الأنشطة التي يمكن عملها في الوقت نفسه.
- ◀ حدد إطاراً زمنياً لتنفيذ كل نشاط .
- ◀ حدد الشخص المسئول عن تنفيذ كل نشاط.
- ◀ حدد الأدوات والمعدات والخدمات والتسهيلات المطلوبة من أجل إنجاز هذا النشاط.
- ◀ قرر الموزانة التقديرية اللازمة لتنفيذ كل نشاط .

يراعى في صياغة الأنشطة ما يلي:

1. لا بد أن ترتبط بالأهداف الفرعية.
2. مراعاة التكامل في تنفيذ الأنشطة.
3. مراعاة الترتيب المنطقي للأنشطة.
4. مراعاة الزمن المحدد.
5. يفضل أن يبدأ بفعل أو مصدر .
6. يوضح العلاقة بين المدخلات والمخرجات.
7. مراعاة الفئة المستهدفة.

ثالثاً- وضع النتائج المتوقعة:

وهي معايير قياسية تستخدم للحكم على مستوى الإنجاز في خطة المدرسة وتحقيقها للأهداف التي تم وضعها. فلا بد أن يتوفر فيها ما يلي:

- تصف نواتج محددة.
- تتسق مع أهداف الخطة.
- يمكن تحقيقها في إطار التوقيت المحدد للهدف والموارد المتاحة.
- يمكن قياسها.

أمثلة:

- 30% من طلاب الصف الثالث يشتركون خلال الفصل الدراسي الواحد بمسابقة علمية واحدة (علي الأقل) على مستوى الإدارة التعليمية.
- 90% من مدرسي مادة اللغة العربية يستخدمون اختبارات قياس مهارات القراءة والكتابة مع طلابهم بالصفوف الرابع والخامس والسادس مرة واحدة شهرياً (على الأقل).

رابعاً- الموازنة التقديرية للخطة:

الهدف من إعداد الموازنة التقديرية:

- ◀ التاكيد من أن المصادر المطلوبة لتنفيذ الخطة سوف يتم الحصول عليها.
- ◀ تحديد تكلفه تنفيذ الخطة.
- ◀ التأكيد من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- ◀ إمكانية المتابعة والتقييم لمعرفة المصروفات الفعلية مقارنة بما هو مقدر.

خطوات تقدير الموازنة:

1. مراجعة خطة العمل، وتحديد كل الأنشطة التي سوف تحتاج إلى موارد.
2. تقدير ما الذي سوف يحتاجه كل خطوة من تنفيذ النشاط.

نقاط يجب مراعاتها:

- 1 - التأكيد من المصادر المطلوبة لتنفيذ الخطة التي سوف يتم الحصول عليها.
- 2 - التأكيد من الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- 3 - تحديد جملة تكاليف الخطة.
- 4 - من خلال المتابعة والتقييم يجب معرفة المصروفات الفعلية.
- 5 - أن يتم معرفة حدود الموارد المتاحة حتى لا يبالغ في تقدير الموازنة.
- 6 - أن تحتوى الموازنة على أرقام واقعية ودقيقة.
- 7 - تحديد الإطار الزمني للموازنة.
- 8 - مراعاة نسبة التضخم والطوارئ واحتياج السوق.
- 9 - يجب أن تكون عناصر الموازنة واضحة ومبينة في جداول.

نموذج لموازنة تقديرية

ملاحظات	الإسهامات		إجمالي التكلفة	تكلفة الوحدة	عدد الوحدات	الوحدة	البند
	المجتمع	المدرسة					
	250	750	1000 جنيه	1000 جنيه	1	ورشة	تدريبات
						
							الإجمالي

نموذج خطة التحسين المدرسي شاملة الموازنة

المسئول	النتائج المتوقعة	مصادر التمويل		الموازنة			الفترة الزمنية	الأنشطة	الأهداف الفرعية	الأهداف العامة
		مجتمع	مدرسة	عينية	نقدية	بشرية				
								نشاط 1	هدف	الهدف العام الأول
								نشاط 2	فرعي 1	
								نشاط 1	هدف	
								نشاط 2	فرعي 2	

دور مجلس الأمناء فى مراحل التخطيط المدرسى:

فى ضوء مراحل وضع خطة التحسين المدرسى، يجدر الحديث عن دور مجلس الأمناء من جهة تنفيذ كل مرحلة:

المرحلة	دور المجلس
التقييم الذاتى	<ul style="list-style-type: none"> • يسهم فى تشكيل فريق الجودة وتحديد أدواره . • متابعة فريق الجودة فى تخطيط وتنفيذ عملية التقييم الذاتى للمدرسة. • يشارك فى تنفيذ التقييم الذاتى من خلال ممثليه بفريق الجودة.
تحديد الأولويات	<ul style="list-style-type: none"> • يقوم بدراسة التقرير النهائى لدراسة التقييم الذاتى . • عقد لقاءات مع فريق الجودة لمناقشة والاتفاق على الأولويات. • يشارك فى تنفيذ هذه الخطوة من خلال ممثليه بفريق الجودة.
وضع الخطة	<ul style="list-style-type: none"> • يشارك فى تنفيذ هذه الخطوة من خلال ممثليه بفريق الجودة. • يقدم خطة بناء قدرات المجلس لتضمينها فى خطة التحسين المدرسى.
بعد انتهاء إعداد وثيقة الخطة	<ul style="list-style-type: none"> • مراجعة و تقييم وثيقة الخطة التى تم إعدادها . • عقد لقاءات مع الأطراف المعنية (هيئة التدريس ، أولياء الأمور ، المجتمع) لعرض الخطة وتلقى اقتراحاتهم. • اعتماد خطة التحسين المدرسى قبل التنفيذ.
تنفيذ الخطة	<ul style="list-style-type: none"> • يشارك فى تحمل مسؤوليات التنفيذ. • تشكيل لجان تنفيذية لبعض مهام الخطة. • التأكد من أن جميع القائمين على التنفيذ لديهم نسخة من الخطة الخاصة بهم. • تذليل الصعوبات التى تواجه التنفيذ. • المشاركة فى تخصيص الموارد و توزيعها. • تعبئة الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة.
متابعة تنفيذ الخطة	<ul style="list-style-type: none"> • تشكيل لجنة متابعة وتقييم. • التأكد من استلام تقرير شهرى مكتوب من اللجنة عن تنفيذ الخطة. • يناقش إلى أى مدى يتم الالتزام بتنفيذ الخطة. • تذليل الصعوبات التى تواجه التنفيذ.
تقييم تنفيذ الخطة	<p>العمل مع لجنة المتابعة والتقييم للقيام بمراجعة نهائية لتنفيذ الخطة لتحديد الدروس المستفادة والنتائج التى تم تحقيقها قبل البدء فى إعداد خطة العام الجديد.</p>

تقييم وثيقة خطة التحسين المدرسي قبل تنفيذها:

بعد أن يقوم فريق الجودة بوضع مسودة خطة التحسين المدرسي، يتم تقديمها لمجلس الأمناء لمراجعتها ومناقشتها؛ ومن ثم اعتماد الخطة. وهناك معايير استرشادية لمناقشة ومراجعة وثيقة الخطة:

أولاً- مرحلة التقييم الذاتي وتحديد الأولويات:

- هل الأدوات التي تم استخدامها مبنية على المعايير القومية؟
- ما مصادر البيانات التي تم الاعتماد عليها (سجلات المدرسة - تقييم الطلاب للعام السابق- الخ)؟
- ما الأطراف التي اشتركت في التقييم الذاتي (أولياء أمور - مجلس الأمناء - ... الخ)؟
- ما أهم نتائج التقييم الذاتي؟
- كيف تم تحديد الأولويات؟

ثانياً- خطة التحسين المدرسي:

- ما مدى شمولية خطة التحسين المدرسي للخطط الأخرى بالمدرسة، مثل: خطة بناء القدرات، وخطة الأنشطة... إلخ؟
- ما مدى اتفاق أهداف الخطة مع الأولويات التي تم تحديدها في التقييم الذاتي؟
- ما مدى وضوح الأهداف (واضحة - محددة - قابلة للتطبيق - واقعية - مرتبطة بزمن)؟
- هل تحقق الأنشطة الهدف الخاص بها؟
- هل هناك تحديد وتوزيع للأدوار بالخطة؟
- هل ترتبط النتائج المتوقعة بالأهداف؟
- هل توزيع الزمن/الوقت مناسب؟
- هل تم تحديد الموارد المطلوبة النقدية وغير النقدية (البشرية - العينية)؟
- هل يوجد بالخطة موازنة منطقية؟
- هل تتضمن الخطة مؤشرات لقياس تحقيق الأهداف؟
- هل توجد خطة المتابعة؟

1 - بيانات أساسية لابد من وجودها لثتم مراجعة الخطة: يتم السؤال هنا عن الوجود فقط وليس الجودة.
 نموذج لأداة مراجعة وثيقة الخطة

العنصر	نعم	لا	أدلة وشواهد	تعليقات
الجزء الأول - بيانات صفحة الغلاف				
1.1				
1.1.1				اسم المحافظة.
1.1.2				الإدارة التعليمية.
1.1.3				المرحلة (ابتدائي - إعدادي - - تعليم أساسي - ثانوي عام - ثانوي فني).
1.1.4				اسم المدرسة.
1.1.5				العام الدراسي.
الجزء الثاني - التنسيق العام				
1.2				
1.2.1				ترقيم الصفحات.
1.2.2				تنظيم واضح.
1.2.3				خط واضح .
1.2.4				اعتماد الخطة (صفحة الغلاف موجود عليها توقيعات مدير المدرسة ورئيس مجلس الأمناء ، ومرفق بها محضر اجتماع مجلس الأمناء الخاص ب اعتماد الخطة.
الجزء الثالث - بيانات المدرسة				
1.3				
1.3.1				خلفية /نبذة عن المدرسة (الموقع الجغرافي - بيانات إحصائية - ... الخ)
الجزء الرابع - محتويات خطة التحسين المدرسية				
1.4				
1.4.1				الرؤية.
1.4.2				الرسالة.
1.4.3				نتائج التقييم الذاتي.
1.4.4				الخطة الإجرائية لتحسين المدرسة.

2 - محتويات خطة التحسين المدرسية

العنصر	نعم	لا	أدلة وشواهد	تعليقات
2.1				الرؤية:
2.1.1				تنص على ما تتطلع إليه المدرسة.
2.1.2				تؤكد تحسين نواتج التعلم.
2.2				الرسالة:
2.2.1				تنص على ما تسعى المدرسة لتحقيقه.
2.2.2				تعكس الرؤية.
2.3				التقييم الذاتي:
2.3.1				تستخدم المدرسة أدوات تقييم ذاتي مبنية على المعايير القومية.
2.3.2				يتضمن التقييم الذاتي مصادر متنوعة للبيانات (سجلات المدرسة* - تقييم الطلاب للعام السابق- الخ)
2.3.3				اشترك عديد من الأطراف المعنية في التقييم الذاتي (أولياء أمور - مجلس الأمناء - ... الخ).
2.3.4				تم تحديد أولويات الاحتياجات بناء على التقييم الذاتي.
إجمالي درجات المكون الأول (8 /)				

3 - الخطة الإجرائية لتحسين المدرسة:

تعليقات	أدلة وشواهد	لا	نعم	العنصر	
				تتضمن الخطة أنشطة تركز على تحسين نواتج التعلم لدى المتعلم (مهارات القراءة والكتابة - مهارات التفكير الناقد ...)	1.3
				تتضمن الخطة أنشطة تدعم مصادر التعلم.	2.3
				تتضمن الخطة أنشطة تتسق مع الأولويات التي تم تحديدها في التقييم الذاتي.	3.3
				تتضمن الخطة أنشطة تنمية مهنية للعاملين بالمدرسة على كل المستويات (الإدارة المدرسية - المعلمين - الإخصائي - الخ).	4.3
				تتضمن الخطة أنشطة خاصة بالمشاركة المجتمعية.	5.3
				تتضمن الخطة تحديد الموارد غير النقدية المطلوبة للتنفيذ (البشرية - العينية).	6.3
				تتضمن الخطة أنشطة لتحسين بيئة التعلم داخل المدرسة (الفيزيائية ، مثل: المبنى والأثاث و... الخ/ - المناخ المدرسي: مثل العلاقات وطرق التدريس ... الخ) .	7.3
				أهداف الخطة مصوغة وفق مواصفات صوغ الهدف الجيد (واضحة - محددة - قابلة للتطبيق - واقعية - مرتبطة بزمن).	8.3
				أنشطة الخطة وخطوات التنفيذ تحقق الأهداف.	9.3
				تحدد الخطة الأشخاص المسئولين عن التنفيذ.	10.3
				تحدد الخطة توقيت تنفيذ الأنشطة.	11.3
				تتضمن الخطة مؤشرات لقياس تحقيق الأهداف.	12.3
				يوجد موازنة نقدية بالخطة.	13.3
				إجمالي درجات المكون الثاني (13 /)	

المرحلة الرابعة: تنفيذ الخطة:

بعد عرض الخطة على مجلس الأمناء لمناقشتها واعتمادها، تدخل الخطة إلى حيز التنفيذ، حيث يتم تقسيمها إلى خطط شهرية تفصيلية يقوم بوضعها مسئولو التنفيذ. وعادة ما يشكل المجلس لجانا تنفيذية منبثقة من تنفيذ بعض أجزاء الخطة، بينما يقوم بتنفيذ أجزاء أخرى العاملون بالمدرسة بحكم وظائفهم. كما يقوم المجلس من خلال لجنة تعبئة الموارد بالعمل على توفير الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة.

يقوم المجلس في اجتماعاته الشهرية بمراقبة عملية التنفيذ عن طريق استعراض خطة الشهر الماضي، وتقرير المتابعة المعد من لجنة المتابعة والتقييم بالمجلس (سيتم الحديث عنها في الفصل التالي) للوقوف على مدى التقدم في تنفيذ الخطة، والصعوبات التي قابلت القائمين بالتنفيذ، وكذلك استعراض خطة الشهر القادم، والتأكد من وضوح مسؤوليات التنفيذ والأنشطة التفصيلية.

أثناء تنفيذ الخطة تراعى النقاط التالية:

- إشراك الأطراف المعنية المختلفة بالمجتمع وأولياء الأمور في تنفيذ الأنشطة من خلال عضوية اللجان التنفيذية بالمجلس.
- اطلاع المجتمع وأولياء الأمور والعاملين بالمدرسة بشكل دوري حول ما يتم إنجازه من خطة التحسين المدرسي.
- ضرورة مراجعة الخطة من وقت لآخر لعمل التعديلات المطلوبة.
- التوزيع الجيد للأدوار والمسؤوليات أثناء التنفيذ.
- متابعة أداء اللجان التنفيذية بشكل دوري بواسطة المجلس.
- أخذ آراء أولياء الأمور والعاملين بالمدرسة حول جودة الأنشطة التي يتم تنفيذها بالخطة بشكل دوري.

المرحلة الخامسة: المتابعة (سيتم تناولها بالتفصيل في الفصل التالي)

وهي عملية جمع المعلومات بصورة منتظمة ودورية عن جوانب الخطة وبرامجها الزمنية ورصد ما تم تنفيذه، كما يجب تحديد الصعوبات المتوقعة، وكيفية التغلب عليها قبل أن تصبح عقبات. ويجب أن تشمل تقارير المتابعة على الأنشطة التي تم تنفيذها، ومقارنة تاريخ التنفيذ المخطط بالفعلي، وتكلفة التنفيذ المتوقعة بالتكلفة الفعلية، والأدلة والشواهد الدالة على إنجاز الأنشطة، كما يجب تحديد الأنشطة التي لم يتم تنفيذها أو المؤجلة وأسباب التأجيل.

المرحلة السادسة: التقييم (سيتم تناولها بالتفصيل في الفصل التالي)

هو عملية جمع وتحليل المعلومات لتحديد مدى قدرة الخطة على تحقيق الأهداف المخططة، ومن خلال التقييم يتم الحصول على معلومات مفيدة للخطط المستقبلية، كما يتم تقدير النتائج المتحققة من تنفيذ الخطة، وقيمتها الكمية والكيفية، وتعرف أنسب الوسائل في تحقيق الأهداف وتعرف الدروس المستفادة من خلال سلبيات وإيجابيات تنفيذ الخطة.

الفصل الثانى
متابعة وتقييم خطة التحسين المدرسى

أولاً- المتابعة:

هي العملية المنظمة و المستمرة التي تهدف إلي ملاحظة وتسجيل وجمع البيانات عن كل الأنشطة التي تحدث في النشاط؛ وذلك بهدف تحديد مدى التقدم في تنفيذ النشاط سواء أكان ذلك من حيث الكم أم الجودة بالقياس لما هو مخطط له وذلك بهدف تحسين عملية التنفيذ.

تعد عملية المتابعة من أهم مبادئ إدارة النشاط الجيدة، وتعمل المتابعة الفعالة على تأكيد سلامة تحقيق النشاط للغرض الذي وضع من أجله بأفضل أسلوب وأنجح النتائج، وتجب عملية المتابعة على عدد من الأسئلة:

- أين نحن بالنسبة لتقدم العمل والإنجازات والتكلفة مقارنة بالخطة الأصلية ؟
- ما الموقف الحالي للخطة ككل مقارنةً بالبرنامج الزمني للتنفيذ ؟
- كيف يبدأ التحرك من النقطة الحالية التي يتم متابعتها ؟

أهمية المتابعة:

تساعد المتابعة في التنفيذ الجيد للخطة، وذلك من خلال:

- تحليل الموقف الحالي للخطة، وتأثيره في المدرسة.
- تحديد مدى استخدام مدخلات النشاط بشكل جيد أم لا.
- تحديد المشكلات التي تواجه تنفيذ النشاط، ومحاولة إيجاد الحلول لهذه المشكلات.
- التأكد من أن كل الأنشطة تنفذ بالشكل المناسب المخطط من حيث الأفراد، أو الوقت المحدد لها.
- استخدام الدروس المستفادة من النشاط في تحسين أنشطة الخطة الأخرى.
- تحديد مدى الانحراف بالتنفيذ قياساً علي المخطط واتخاذ قرارات تصحيحية في مجالات الموارد البشرية، والموارد المالية، أو الموارد الأخرى.
- مراجعة الخطة واتخاذ القرار بالتعديل خلال الفترة المتبقية من عمر النشاط بناءً على ما تم التوصل إليه من حقائق ومعلومات.

العناصر الرئيسية للمتابعة:

تتكون عملية المتابعة من عدد من الأبعاد، وهي:

- 1 - أنشطة الخطة: هي الأنشطة المراد متابعتها والمحددة داخل الخطة المدرسية.
- 2 - المؤشرات: عبارة عن العلامة التي تقيس مدى تقدم الخطة، أو مدى إسهام أنشطتها في إحداث التغييرات المتوقعة وفقاً لما هو مخطط له.

أمثلة لبعض مجالات ومؤشرات المتابعة:

المؤشرات	المجال
1. نسبة الأنشطة المنفذة إلى المخططة. 2. نسبة الأنشطة المؤجلة إلى المخططة.	• الأنشطة المنفذة بالمقارنة بالأنشطة المخططة من حيث التوقيت.
1. نسبة ما تم صرفه إلى الموازنة. 2. نسبة المحقق من تعبئة الموارد للمخطط.	1. الموارد المالية : • المنصرف مقارنة بالموازنة . • الموارد التي تمت تعبئتها بالمقارنة بخطة تعبئة الموارد .

3 - مصادر المعلومات: هم الأفراد (أو الجهات) الذين يتم جمع المعلومات من خلالهم حول مؤشرات المتابعة.

4 - أدوات المتابعة: هي الوسائل البحثية التي من خلالها يتم الحصول على المعلومات الكافية لإتمام عملية المتابعة مثل (المقابلة الفردية – الاستمارات... الخ).

5 - التوقيت: أن يكون توقيت المتابعة في الموعد نفس الذي يتم تنفيذ النشاط فيه للتأكد من أن النشاط يتم تنفيذه وفقاً لما هو مخطط له.

نظام مقترح لمتابعة مجلس الأمناء لخطة التحسين المدرسي:

يهدف هذا الجزء الخاص بمتابعة وتنفيذ خطة التحسين المدرسية - إلى تمكين مجلس الأمناء من متابعة تنفيذ الخطة بشكل دورى لضمان تحقيق أهدافها لتطوير وتحسين أداء المدرسة. وتعتمد آلية تنفيذ هذه المتابعة للخطة على قيام المجلس بتشكيل لجنة خاصة بذلك منبثقة منه ترفع تقاريرها إلى المجلس بشكل دورى لاتخاذ اللازم.

◀ القائم بمتابعة الخطة :

تقع مسئولية متابعة خطة التحسين المدرسية على عاتق مجلس الأمناء. قد يقوم مجلس الأمناء بتشكيل لجنة منبثقة من المجلس للمتابعة .

◀ دور مجلس الأمناء:

- يؤدي مجلس الأمناء الدور الأساسى فى عملية متابعة الخطة من خلال:
- تشكيل لجنة خاصة بالمتابعة منبثقة من المجلس.
- مناقشة التقارير المقدمة من اللجنة لاتخاذ اللازم بشأنها.
- مشاركة نتائج المتابعة مع الأطراف المعنية من العاملين بالمدرسة وأولياء الأمور والمجتمع.
- إعلام القائمين على التنفيذ بنتائج المتابعة وتأثيرها فى تنفيذ باقى الخطة مع تقديم توصياته واقتراحاته بشأن التنفيذ .

◀ دور لجنة المتابعة بالمجلس:

- الاطلاع على خطة التحسين المدرسية.
- وضع خطة عمل لتنفيذ المتابعة تشمل (المعلومات المطلوبة - الأدلة والشواهد - الزمن - المسئول) من خلال:
- تحديد الأنشطة الخاصة بكل شهر.
- مراجعة تقارير المتابعة عن الشهر (الأشهر) السابق.
- تحديد دور كل عضو من اللجنة فى تنفيذ المتابعة ووضع جدول زمنى.
- تنفيذ خطة المتابعة وتوثيق النتائج الخاصة بالأنشطة.
- إعداد تقرير شهرى عن نتائج متابعة أنشطة الشهر.
- عرض التقرير والنتائج على المجلس فى اجتماعه الدورى للمناقشة .
- استخدام أدوات للمتابعة .
- الاحتفاظ بسجلات عن تقارير المتابعة أعمال اللجنة بشكل عام.

◀ تشكيل اللجنة:

تتشكل اللجنة من ممثلى الأطراف المختلفة بالمدرسة مع إمكانية إضافة أعضاء مهتمين من أولياء الأمور أو المجتمع. يفضل أن يكون أعضاء اللجنة مختلفين عن أعضاء فريق الجودة الذى قام بوضع الخطة لضمان الحيادية فى عملية المتابعة والتقييم، ولكن يمكن أن تضم اللجنة أعضاء من فريق الجودة أو المجلس، وفى هذه الحالة لابد من التأكد عند توزيع الأدوار والمسئوليات على أعضاء اللجنة أنهم لا يكونون مسئولين عن متابعة أنشطة هم مسئولون عن تنفيذها فى الوقت نفسه ، وهذا يشمل جميع أعضاء اللجنة.

◀ مواصفات أعضاء اللجنة:

- لديهم قدرات تحليلية للأرقام وتفسير الشواهد .
- لديهم القدرة التنظيمية لما يتطلبه العمل من التعامل مع كم كبير من المعلومات .
- لديهم درجة عالية من مهارات الاتصال، والقدرة على التعامل مع الآخرين .
- يتمتعون بالدقة والموضوعية .

◀ الخطوات الإجرائية التي تقوم بها اللجنة لتنفيذ المتابعة :

- 1 - يتطلب تنفيذ الخطة تعديلا مستمرا لبرنامج العمل منذ بدء الخطة ومراجعة الإنجازات؛ لذلك يجب دراسة الخطة دراسة كاملة قبل البدء في متابعة أنشطتها.
 - 2 - قياس الإنجازات، بمعنى تحديد الأنشطة التي اكتملت ومراجعتها في ضوء الخطة ككل للوصول إلى مقارنة فعلية.
 - 3 - عقد اجتماعات أو زيارات ميدانية دورية يحضرها جميع القائمين على التنفيذ؛ لمناقشة الموقف الحالي للأنشطة والخطة، وتعرف أسباب التأخير، ويجب مراعاة الصراحة والوضوح والموضوعية.
 - 4 - إعداد تقرير متابعة يتضمن المشكلة مع اقتراح بدائل . ويجب أن يتضمن التقرير الالتزامات قصيرة المدى والواجب أن يلتزم بها القائمون على التنفيذ لمعالجة نتائج المشكلة.
 - 5 - كثيرا ما تكون تقارير المتابعة غير واضحة وغير محددة، ولا تتضمن الحقائق كاملة؛ لذلك يجب التأكد من خلال الزيارات الميدانية من البيانات المطلوبة.
 - 6 - جمع البيانات بالنسبة للإنجازات التي تمت فعلا من خلال التقارير المكتوبة - الزيارات الميدانية.
 - 7 - تحديد الأنشطة / الخطوات التي جاءت مختلفة في التنفيذ عما هو وارد بالخطة، أو عن ما كان متبعا في التقارير والزيارات السابقة (تحليل الأسباب).
 - 8 - اقتراح الحلول للمشاكل أو الصعوبات، ويمكن إعطاء نماذج لبعض الخطط الناجحة كنوع من نقل الخبرة عن طريق:
 - إعادة النظر في الخطة الأصلية.
 - إعادة توجيه الموارد أو نقل مبالغ من بند إلى آخر.
 - ما البيانات الواجب جمعها؟ كيف يتم جمعها؟ ومتى يتم جمعها؟
- 10- يجب على القائمين بعملية المتابعة أن يضعوا ثلاثة جوانب أمام أعينهم أثناء عملية المتابعة، هي:
- متابعة إجراءات التنفيذ (الوقت) .
 - متابعة الجودة (الموارد وجودة المنتج ومستوى الأداء).
 - متابعة مالية (التكلفة الإجمالية - سعر الوحدة - السيولة النقدية).

◀ نماذج المتابعة :

- خطة المتابعة : والتي تتضمن جميع عناصر خطة التحسين، مضاف إليها :
 1. مسئول المتابعة.
 2. تاريخ المتابعة .
 3. أساليب المتابعة.
- التقرير الشهري عن المتابعة .

نماذج المتابعة :

1. نموذج خطة المتابعة لخطة تحسين الأداء المدرسي :

مجال: معيار:
الهدف العام:

المتابعة			القائم على التنفيذ	تاريخ الانجاز	تحقق مؤشرات النجاح	الإستراتيجيات (الأنشطة)	الأهداف الإجرائية
أساليب المتابعة	التاريخ	مسئول المتابعة					

ملاحظات :

.....

.....

رئيس فريق المتابعة

يعتمد : مدير المدرسة

2. نموذج التقرير الشهري للمتابعة يقوم بإعداده لجنة المتابعة والتقييم :

محافظة :
المدسة :
إدارة :
تقرير عن شهر عام

1. الأنشطة:

المقترحات	أسباب أوجه القصور إن وجدت	عوامل النجاح	أدلة وشواهد تم التحقق منها	مؤجل	لم يتم	تم	النشاط	البعء الرئيس

2. الموارد المالية:

المقترحات	الأسباب	تعبة الموارد		الأسباب	الموازنة		النشاط	البعء الرئيس
		المخطط	الفعلى		المخطط	الفعلى		

3. تعليق عام: :

- وصف مختصر تحليلى لنتائج المتابعة (باستخدام نسب - تحليل عام).

.....

- تحليل للمعوقات والصعوبات التى واجهت تنفيذ الخطة وعوامل النجاح خلال الشهر.

.....

- هل هناك تأثير في تنفيذ باقى الخطة نتيجة لمستوى تنفيذ الخطة هذا الشهر ؟

.....

- توصيات واقتراحات عامة:

.....

ثانياً- التقييم:

هو جمع وتحليل البيانات عن النشاط الذي ينفذ أو انتهى. وتقييم النشاط يهدف إلى اختبار تصميم النشاط (الأهداف والتخطيط والتنفيذ) و(المدخلات والمخرجات) والنتائج (الأثر). التقييم ينظر إلى كفاءة وفاعلية وملاءمة واستمرارية النشاط. التقييم يهتم بالنتائج المخطط لها وتلك التي لم يكن مخططاً لها. التقييم هو العمليات التي يتم بها الحكم علي ما يلي:

- إلى أي مدى أنجز النشاط المخطط؟ مما أدى إلى تحقيق الأهداف العامة؟
- هل الطريقة التي خطط بها النشاط هي الأنسب لحل المشكلة المحددة أو لا؟
- ما العقبات التي تعوق النشاط من تحقيق أهدافه؟ وما الحلول الممكنة لمواجهة هذه العقبات؟
- ما الفائدة التي تتحقق من وراء تنفيذ النشاط سواء أكانت للمستفيدين المخططين أم غير المخططين؟
- ما الدروس المستفادة من نتائج التقييم التي يمكن أن تستخدم عند وضع خطط أخرى؟

أهمية التقييم:

- يمكن القائمين علي تنفيذ النشاط من معرفة مواطن الخلل للعمل علي علاجها.
- يمنح المستفيدين من النشاط معرفة ما إذا كانوا حصلوا علي الفائدة المتوقعة بالجودة الملائمة أم لا.
- يساعد على التعلم من الأخطاء، وعدم الوقوع فيها في المستقبل.

أنواع التقييم:

- تقييم داخلي، والذي يمكن إجراؤه بواسطة مدير النشاط أو العاملين بالنشاط.
- تقييم خارجي، والذي يمكن إجراؤه بواسطة جهة خارجية، مثل: الاستشاريين.

يمكن التفرقة بين التقييم الخارجي والداخلي كالآتي:

التقييم الداخلي	التقييم الخارجي
أحيانا يعتمد علي الخبرة الشخصية غير المنظمة.	يعتمد على من لديه الإمكانيات والأدوات والخبرة ما يمكنه من إجراء التقييم بشكل محترف.
يستطيع الوصول للحقائق بسهولة وفي وقت قصير.	يصعب الوصول للحقائق ويحتاج لوقت طويل في بعض الأحيان.
أحيانا تؤثر الاتجاهات الشخصية في طريقة الحكم وتقييم الأمور.	غير متحيز
نتيجة للعمل بالنشاط وعدم المقارنة بمشروعات أخرى مثيل في جهات أخرى، يصعب تقدير كفاءة النشاط المقيم.	لوجود خبرة بمشروعات مشابهة لدى القائمين به، يسهل تقييم كفاءة النشاط.
نتيجة لأنه جزء من المنظمة، فقد يكون هناك حرج في توجيه توصيات للمستوي الأعلى.	يمكن من خلاله توجيه التوصيات بالإصلاح لكل المستويات.

مكونات عملية التقييم:

توجد خمسة مكونات في عملية التقييم:

1- الكفاءة: هي تعبير عن العلامة ما بين المدخلات والمخرجات، أي مدى منطقية العلاقة بين النتائج المتحصل عليها في ضوء الجهد المبذول.

2- الفاعلية: وتشير إلى مدى تحقق أهداف الخطة، وهل النتائج المحققة كانت هي المتوقعة بالقياس بمخرجات الخطة.

3- الأثر: التغيرات أو الآثار الإيجابية والسلبية المخططة وغير المتوقعة للخطة على مستوى أداء العملية التعليمية بالمدرسة.

4- الملاءمة: إلي أي مدى لاتزال الخطة لها مبراراتها من منظور أولويات واحتياجات المجتمع المدرسي.

5- الاستمرارية: وتشير إلي مدى استمرار الأثر الإيجابي للخطة بعد انتهاء المساعدة الخارجية.

خطوات وضع خطة تقييم الأنشطة:

1. تحديد من يجب أن يقوم بعملية التقييم:

- مجموعة خاصة من قبل المجتمع.
- المستفيدون.
- خبير تقييم خارجي.

2. ما الذي يجب تقييمه:

- هل الأهداف الموضوعية بالخطة تم إنجازها ؟
- دراسة كفاءة الأنشطة.
- كيف يمكن تحسين أداء وطريقة تنفيذ الأنشطة ؟
- ما التغييرات المطلوبة ؟
- ما الذي يسير بشكل صحيح ؟ وما الذي تسير بشكل خطأ ؟
- ما النتائج المباشرة وغير المباشرة للأنشطة ؟ وما الآثار الناتجة عن النشاط ؟

3. متى يجب عمل التقييم :

- في بداية ووسط ونهاية النشاط.
- بشكل مستمر يومي، شهري، سنوي.
- ستة أشهر بعد انتهاء النشاط (متابعة الأثر).

4. كيف يمكن تقييم النشاط:

- يجب تحديد ماهية المعلومات المطلوبة.
- ماهية مصادر تلك المعلومات.
- ماهية الطرق والأدوات التي يجب استخدامها لجمع تلك البيانات.
- كيفية تحليل البيانات المجمعة.
- كيفية استخدام نتائج تحليل البيانات.

أسماء من شاركوا في إعداد البرنامج التدريبي

هذا البرنامج التدريبي تم تطويره استنادا على الحقيبة الفنية التي تم إعدادها من قبل برنامج تطوير التعليم (ERP) بما في ذلك الدليل الإجرائي للإخصائي الاجتماعي و الذي تم إعداده بالشراكة مع الإدارة العامة للتربية الاجتماعية، ومكتب مستشار التربية الاجتماعية، وتوجيه التربية الاجتماعية بعدد (11) محافظة، ومشروع دعم التعليم الإبتدائي (STEPS II)، بالإضافة الى المتخصصين في مجال المشاركة المجتمعية. واستكمالا لهذا الجهد تم تطوير البرنامج التدريبي الحالي والذي شارك في إعداده ومراجعته مجموعة العمل التالية:

مكتب مستشار التربية الاجتماعية:

- الأستاذ / صلاح صبره مستشار التربية الاجتماعية
- الأستاذة / إيمان محمود روؤف مدير إدارة بمكتب مستشار التربية الاجتماعية

الإدارة العامة للتربية الاجتماعية:

- الأستاذة / هيام توفيق محرم مدير عام الإدارة العامة للتربية الاجتماعية
- الأستاذ / عصمت طه سعد مدير إدارة المجالس المدرسية

ممثلين عن الكوادر التدريبيية بالتربية الاجتماعية:

- الأستاذ / سعيد السيد محروس موجه تربية اجتماعية – محافظة الإسكندرية
- الأستاذة / لطيفة محمد طرمان موجه تربية اجتماعية – محافظة مطروح
- الأستاذ / حمادة عرفات عبدالجواد موجه تربية اجتماعية – محافظة بنى سويف
- الأستاذ / عبد النبي مصطفى كمال موجه تربية اجتماعية – محافظة الفيوم
- الأستاذ / عبد السلام محمد موسى موجه أول تربية اجتماعية – محافظة اسوان
- الأستاذة / عبير زهير عبد الغني أخصائي اجتماعي – محافظة الوادى الجديد
- الأستاذ / مؤمن عبد المنعم محمود سليمان أخصائي أول – محافظة الشرقية
- الأستاذة / وفاء محمود السيد أخصائي أول – محافظة الإسماعلية

برنامج دعم التعليم (ESP):

- الأستاذة / جيهان عبد السيد مدير الدعم الفنى لمجالس الأمناء
- الأستاذة / هالة فاروق أحمد أخصائي أول دعم مجالس الأمناء
- الأستاذ / إيميل نبيل زكى أخصائي مجالس الأمناء بقطاع الأسكندرية وغرب الدلتا
- الأستاذ / خالد عمران أخصائي مجالس الأمناء بقطاعالأسكندرية وغرب الدلتا
- الأستاذة / إيناس سمير إبراهيم أخصائي مجالس الأمناء بقطاع المنيا وشمال الصعيد
- الأستاذ / رضا حنا أخصائي مجالس الأمناء بقطاع قنا وجنوب الصعيد
- الأستاذة / عاطف حلمي عاطف أخصائي مجالس الأمناء بقطاع قنا وجنوب الصعيد
- الأستاذ / عمر عثمان محمد أخصائي مجالس الامناء بقطاعالاسماعيلية وشرق الدلتا وسيناء
- الأستاذ / مصطفى على مرجان أخصائي مجالس الامناء بقطاعالاسماعيلية وشرق الدلتا وسيناء
- الأستاذ / عطا الله أبو الخير أخصائي مجالس الامناء بقطاع القاهرة
- الأستاذ / وليد ربيع أخصائي مجالس الامناء بقطاع القاهرة

بالإضافة الى الكوادر التدريبيية بالتربية الاجتماعية بكل إدارة تعليمية بجميع محافظات الجمهورية، القائمين على تدريب مجالس الأمناء بهدف تمكينهم من القيام بأدوارهم ومسئولياتهم بكفاءة وفاعلية لخدمة ودعم العملية التعليمية بالمدارس.

قائمة المراجع

1. سعيد جميل ورسمي عبد الملك، "مجالس الأمناء كصيغة لربط المدرسة بالمجتمع المحلي في ضوء بعض الخبرات الأجنبية"، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، (1994).
2. مؤسسة ملتقى الحوار للتنمية وحقوق الانسان، "الدليل التدريبي لدعم الشفافية ومكافحة الفساد في التعليم"، القاهرة، (2005).
3. وزارة التربية والتعليم – البنك الدولي، "برنامج تدريب أعضاء مجالس الآباء والأمناء"، القاهرة، (2005).
4. المصدر: موقع وزارة التربية والتعليم علي الشبكة الدولية للمعلومات " <http://knowledge.moe.gov.eg/arabic>
5. الخطة الإستراتيجية لوزارة التربية والتعليم - موقع الوزارة علي الشبكة الدولية للمعلومات " <http://knowledge.moe.gov.eg/arabic>
6. مسعد رضوان عبد الحميد، تقييم إستراتيجيات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية المصرية بالتطبيق على جمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة) جامعة القاهرة :كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٠٠٣.
7. عبد الهادي الجوهري، البعد الاجتماعي للتطوع، مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية، العدد 12، 2001
8. عبد الهادي الجوهري: تنمية المشاركة الشعبية، ورقة عمل، مؤتمر الخدمة الاجتماعية والتحديات البيئية، يوليو 1997 – القاهرة.
9. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، الهيئة العامة المصرية للكتاب، القاهرة، 1979.
10. هدى بدران، تنظيم المجتمع، مطبعة المليجي / الجيزة، 1969.
11. محمد محمد عويس، دليل تنظيم وإدارة مشروعات خدمة وتنمية المجتمع، القاهرة، الأمانة العامة للمنظمة الكشفية العربية، المختبر الكشفي التربوي، 1996.
12. الفاروق زكي يونس، تنمية المجتمع في الدول النامية، مكتبة القاهرة الحديثة، 1967.
13. إيمان القفاص، المشاركة المجتمعية في تطوير التعليم، ورقة عمل، مؤتمر التعليم ضمير الوطن، جمعية المرأة والمجتمع، ديسمبر 2003 القاهرة.
14. الفاروق زكي يونس، الخدمة الاجتماعية والتغير الاجتماعي، (القاهرة، عالم الكتب، 1978).
15. حمدي عبد الحارس، التدخل المهني في تنمية المجتمعات المحلية، (الاسكندرية: المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، 1996).
16. رسمي عبد الملك رستم، تفعيل دور مجالس الآباء والأمناء والمعلمين في المدارس، (دار العين للنشر، 2006).
17. عبد الحليم رضا عبد العال، تنظيم المجتمع النظرية والتطبيق، (القاهرة: مصر العربية للنشر والتوزيع، 1996).
18. عبد الهادي الجوهري وآخرون، دراسات في التنمية الاجتماعية مدخل إسلامي، (القاهرة: مكتبة نهضة الشرق، 1986).
19. عمر عبد العزيز، أصول إدارة المنظمات في الخدمة الاجتماعية، (أسوان: مطابع دهب، 1990).
20. عمر عبد العزيز، تنظيم المجتمع، (أسوان: مطابع دهب، 1996).
21. مجدي سيدهم وآخرون، شركاء لدعم التعليم تعبئة الموارد، (الجمعية المصرية الشاملة، 2006).
22. محمد عبد الغني حسين هلال، مهارات الاعتماد على النفس، تعبئة الموارد الفردية والجماعية (مهارات تطوير الأداء العدد 16 2000).
23. محمد عبد الفتاح محمد، الخدمة الاجتماعية في مجال تنمية المجتمع المحلي، (الاسكندرية: المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع 1996).

24. مسعد رضوان، برنامج تعبئة الموارد المجتمعية(دليل تدريب)، (أسوان: مكتب تطوير التعليم 2007).
25. نجدة إبراهيم علي سليمان، تطوير الإدارة التعليمية رؤية مستقبلية، (القاهرة: دار الشمس للطباعة والكمبيوتر، 2000).
26. إبراهيم عبد الهادي المليجي، التخطيط للتنمية، المكتب الجامعي الحديث، 2004.
27. أبو الحسن عبد الموجود، إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث 2006 .
28. أحمد شفيق السكري، المدخل في تخطيط الخدمات وتنمية المجتمعات المحلية والحضرية والريفية، دار المعارف الجامعية، 2002.
29. أحمد مصطفى خاطر، التخطيط الاجتماعي مدخل القرن الواحد والعشرين، المكتب الجامعي الحديث بالإسكندرية.
30. أمين عبد العزيز حسين: إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة، المكتب الحديث، 1999.
31. أيمن محرم غانم: ورشة عمل المتابعة والتقييم (برنامج تطوير التعليم مكون محو الأمية المتكامل)، 2007.
32. صليب روفائيل: دور العمليات التخطيطية (مجلة التربية الحديثة).
33. عبد الغنى النورى، اتجاهات حديثة في التخطيط التربوى فى البلاد العربية، دار الثقافة 1987.
34. عبد الله عبد الدايم: التخطيط التربوى وأصول وأساليبه الفنية وتطبيقاته فى البلاد العربية، دار العلم للملايين، 1999.
35. عبد العزيز عبد الله مختار - رياض أمين حمزاوى: التخطيط الاجتماعي فى مهنة الخدمة الاجتماعية، 1983.
36. عبد الهادى الجوهري: مذكرات فى التخطيط الإجتماعي، مكتبة الأميرية، 1988.
37. محمد حامد منصور: الإدارة المدرسية كقيادة تربوية – مقاله التوثيق التربوى، المملكة العربية السعودية، 1399 هـ.
38. مختار حمزة وآخرون: التنمية والتخطيط والتعليم الوظيفى فى البلاد العربية والمركز الدولى للتعليم الوظيفى فى العالم العربى، القاهرة.
39. منال طلعت محمود، أساسيات فى علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، 2000.



الأكاديمية المهنية للمعلمين
Professional Academy for Teachers

