



الأكاديمية المهنية للمعلمين

Professional Academy for Teachers



# تفعيل دور مجلس الأمناء لأدعم العملية التعليمية

## للأخصائي الاجتماعي

### دليل المدرب

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

2012

# تفعيل دور مجلس الأمناء لدعم العملية التعليمية

دليل المدرب

2012

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	م
4	مقدمة	1
5	إرشادات المدرب	2
7	الإطار العام للبرنامج (تصميم البرنامج التدريبي)	3
11	أجندة عمل البرنامج	4
15	الجلسة الافتتاحية (التعارف – قواعد العمل – التوقعات والأهداف)	5
19	الاختبار القبلي	6
28	أهمية مجالس الأمناء في دعم العملية التعليمية	7
37	الوحدة الأولى "تفعيل أدوار ومسئوليات أعضاء مجلس الأمناء لدعم العملية التعليمية"	8
39	▪ الاختصاصات العامة لمجلس الأمناء	9
46	▪ اختصاصات المناصب الداخلية بالمجلس	10
53	▪ علاقة مجلس الأمناء بالإدارة المدرسية	11
56	▪ بناء القدرات المؤسسية	12
90	الوحدة الثانية "المشاركة المجتمعية وحشد جهود وموارد المجتمع لدعم العملية التعليمية"	13
92	▪ المشاركة المجتمعية "المفهوم – الأهمية"	14
99	▪ تحليل الأطراف المعنية بالمشاركة المجتمعية	15
105	▪ أنواع المشاركة المجتمعية	16
109	▪ تعبئة الموارد المجتمعية "المفهوم – الأنواع-الإستراتيجيات و الأساليب"	17
113	▪ تصميم حملة تعبئة الموارد	18
123	▪ متطلبات وتحديات المشاركة المجتمعية	19
133	▪ آليات لضمان استمرارية دعم المجتمع للمدرسة (أفضل الممارسات)	20
137	الوحدة الثالثة " دور مجلس الأمناء في إعداد ومتابعة خطة التحسين المدرسي"	21
139	▪ مفهوم التخطيط وأهميته	22
142	▪ مراحل إعداد خطة التحسين المدرسي	23
146	▪ دور مجلس الأمناء في مراحل خطة التحسين المدرسي	24
151	▪ تقييم وثيقة خطة التحسين المدرسي قبل تنفيذها	25
155	▪ متابعة تنفيذ خطة التحسين المدرسي	26
165	▪ تقييم تنفيذ خطة التحسين المدرسي	27
168	▪ أفضل الممارسات لضمان جودة عمليات التخطيط بالمدرسة	28
171	الجلسة الختامية (ماذا بعد التدريب – تطبيق الاختبار البعدي – تقييم البرنامج التدريبي)	29
179	قائمة المصطلحات	30
182	أسماء من شاركوا في إعداد البرنامج	31
183	قائمة المراجع	32

**مقدمة الدليل:**

أثبتت التجربة أن نظم التعليم في جميع الدول تحتاج إلى دعم ومساندة دائمة من المجتمع بكافة مؤسساته؛ حتى تحقق الأهداف القومية للتعليم، وتعكس المشاركة المجتمعية رغبة واستعداد المجتمع للمشاركة الفعالة في تحسين التعليم، وزيادة فاعلية المدرسة في تحقيق وظيفتها التربوية.

ويؤدي مجلس الأمناء<sup>(1)</sup> دورًا بارزًا في حشد وتعبئة جهود المجتمع المحلي لدعم العملية التعليمية وبناء العلاقة المتبادلة بين المدرسة والمجتمع. ومن ثم تأتي أهمية دور التربية الاجتماعية في تفعيل دور هذه المجالس للقيام بأدوارها لخدمة العملية التعليمية، لذلك تم تصميم برنامج خاص ببناء قدرات مجالس الأمناء- بالشراكة مع أجهزة التربية الاجتماعية على كافة مستوياتها- يحتوى على الموضوعات الأساسية اللازمة لتمكين هذه المجالس من القيام بدورها بفاعلية في ضوء القرارات الوزارية المنظمة لعملها، وسياسات وزارة التربية والتعليم تجاه تحسين جودة العملية التعليمية.

**ويتناول البرنامج التدريبي مجموعة من الموضوعات التدريبية وهي:**

- أهمية دور مجالس الأمناء في دعم العملية التعليمية.
- تعرف أدوار ومسئوليات مجالس الأمناء وكيفية ممارستها.
- بناء قدرات أعضاء مجالس الأمناء للقيام بأدوارهم ومسئولياتهم بكفاءة وفاعلية.
- المشاركة المجتمعية وحشد وتعبئة الموارد المجتمعية.
- دور مجلس الأمناء في إعداد خطة التحسين المدرسى و متابعتها.

<sup>1</sup> الرجوع الى المفهوم بقائمة مصطلحات الخاصة بالدليل صفحة 179



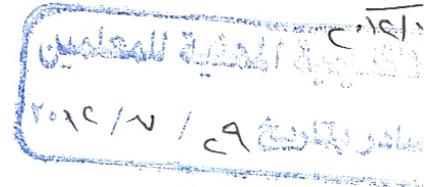
الأكاديمية المهنية للمعلمين  
Professional Academy for Teachers



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 وفقا 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

# شهادة



تشهد الأكاديمية المهنية للمعلمين أن ..

البرنامج التدريبي تفعيل دور مجلس الأمناء 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



**إرشادات للمدرب:****أولاً. قبل استخدام أنشطة هذا الدليل تذكر:**

1. أن المدرب هو الشخص الذي يقود مجموعة، ويستخدم طرقاً متنوعة تساعد كل الأفراد على المشاركة، وتمكنهم من التوصل إلى توافق الآراء في أنشطة الدليل، ويكون المدرب مرشداً وملاحظاً وموجهاً ومقوماً للمجموعة، إلا أن المهارات والأفكار تأتي من المجموعة نفسها للبناء عليها.
2. أنه من الضروري التمكن من بعض المفاهيم المهمة المتعلقة بشكل أساسي بمحتوى الورشة مثل: الحوكمة الرشيدة.
3. أن كل ورقة إرشادية بعنوان: أفضل الممارسات، هي عبارة عن ترجمة لمبادئ الحوكمة الرشيدة<sup>2</sup>.
4. التمكن من المادة العلمية، والإطلاع على مواد مرجعية أكثر من المواد المتاحة على سبيل المثال (المعايير القومية لهيئة الاعتماد وضمان الجودة – القرار الوزاري الخاص بتشكيل مجالس الأمناء – الأدلة التدريبية الخاصة بعملية التقييم الذاتي وخطط التحسين المدرسي.... الخ).
5. أن تطلع على الأدلة المصاحبة والتي تتضمن (دليل المتدرب – المادة المرجعية – العروض التقديمية)
6. أن تطلع على أنشطة الدليل جيداً، وأن تتقن المهارات الخاصة بكل نشاط؛ وكذلك إتقان موضوعات ورشة العمل جيداً.
7. أن تقسم المشاركين إلى مجموعات عمل تعاونية صغيرة حسب تعليمات الأنشطة بالدليل، بحيث تحتوي كل مجموعة على (4-6) أفراد، ويكون لكل مجموعة ميسر (لتيسير العمل بين المجموعة والبناء على خبراتهم)، ومسجل (كاتب للمجموعة)، وميقاتي (مسئول عن الزمن)، وعارض (يعرض إنتاج المجموعة) تختارهم المجموعة من بين أفرادها؛ للتنسيق والتعاون أثناء تنفيذ النشاط، مع مراعاة تدوير الأدوار.
8. أن توزع المواد والأدوات وأوراق العمل المقدمة في كل نشاط على مجموعات العمل، بحيث يكون هناك مسئول عن تلك الأدوات.
9. أنه يمكنك الابتكار والإبداع أثناء تنفيذ أنشطة الدليل، واستخدام ما تراه مناسباً من أساليب التيسير الفعالة (ومنها: العصف الذهني – المناقشة – العمل الفردي – العمل الثنائي – العمل في مجموعات تعاونية...) مع أهمية تحقيق مخرجات كل نشاط.

**الإعداد الشخصي لعملية التدريب تتمثل في:**

- إيجاد جومن الثقة بالنفس، وذكر نفسك دائماً بأنك مستعد.
- لا تتحيز لفكرتك ولا تدعها تتحكم فيك أثناء تيسير الجلسة حتى لا تفقد المصداقية.
- استخدم لغة الجسم بطريقة إيجابية لإحداث التواصل بينك وبين المتدربين.
- أن يكون الصوت قوياً وواضحاً مع مراعاة التنوع في نبرات الصوت.
- استخدم تعبيرات تشجع على المشاركة الفعالة في الأنشطة.
- انصت لما يقوله المشاركون /ات لكي تفهم بعمق.
- روح المرح تساعد على خلق جومن التفاعل الإيجابي.
- احرص على استخدام أسماء المشاركين واستمع إليهم جيداً دون مقاطعة.
- عند طرح فكرة جديدة اترح أسئلة لزيادة التوضيح.

<sup>2</sup> الرجوع الى المفهوم بقائمة مصطلحات الخاصة بالدليل صفحة 179

- الحرص على عدم خروج المشاركين عن موضوعات البرنامج.

### **نقاط يجب تجنبها أثناء التدريب:**

- النقد السلبي على تعليقات المشارك.
- توجيه الأسئلة لشخص بعينه وليس للمجموعة بأكملها.
- النظر إلى الأوراق كثيراً؛ لأنه سيبعث الشعور بعدم الثقة.
- انشغال المشاركين بالأوراق أثناء حديثك.
- عدم التحكم في الوقت أثناء الجلسات.
- الوصول إلى قاعة ورشة العمل بعد المشاركين.

### **ثانياً. أثناء تنفيذ أنشطة الدليل:**

- شجع المشاركين أنفسهم على وضع قواعد للعمل بأنفسهم، والتي قد يكون منها: البناء على خبرات المشاركين؛ واحترام آراء الآخرين؛ ومراعاة آداب الحديث؛ والمحافظة على نظافة المكان.
- اعرض البرنامج المقترح للورشة؛ واطلب من المشاركين وضع توقعاتهم عن ورشة العمل.
- وازن بين توقعات المشاركين وأهداف الورشة.
- راجع الاختبار القبلي لمعرفة المستوى المعرفي للمشاركين، والنقاط التي تحتاج إلى تركيز أكثر أثناء التدريب في الموضوعات المطروحة.
- لاحظ المشاركين أثناء العمل، وشجعهم واستمع إليهم؛ للكشف عن مواهبهم وقدراتهم ومهاراتهم والعمل على تنميتها، أو الكشف عن الصعوبات التي تواجههم في فهم الأنشطة؛ لتقدم لهم الاستجابات الصحيحة.
- لا تعنف المشاركين على أية أخطاء خلال القيام بالأنشطة، وتقبل أية فكرة تأتي منهم.
- ساعد المشاركين على التعاون، واحترام الآخرين أثناء العمل.

### **ثالثاً. بعد تنفيذ أنشطة الدليل:**

- مراجعة التقييم النهائي للبرنامج.
- راجع الاختبار البعدي لمعرفة مدى التقدم في اكتساب المعارف التي خطط لها.

## تصميم البرنامج التدريبي ومكوناته:

اعتمد تصميم هذا البرنامج التدريبي على محتوى الحقيبة الفنية التي تم تطويرها سابقا بهدف تمكين التربية الاجتماعية من تقديم الدعم الفني لمجالس الأمناء وفقاً لمعطيات المجتمع المحلي المصري والواقع الذي تعمل به مجالس الأمناء. ويتمثل محتوى الحقيبة الفنية التي تم إعدادها مسبقاً في: الدليل الإجرائي للأخصائي الاجتماعي على مستوى المدرسة، ودليل المدرب والمتدرب لكل من وحدات الدليل الإجرائي لمدرسي التربية الاجتماعية بالإدارات التعليمية، بالإضافة إلى أدلة أخرى مساعدة، وأفلام فيديو. وهذه الحقيبة الفنية هي توثيق للخبرة العملية في العمل مع موجهي التربية الاجتماعية على مستوى الإدارات التعليمية، والأخصائيين الاجتماعيين على مستوى المدارس لدعم وبناء قدرات مجالس الأمناء في (11) محافظة التي عمل بها برامج سابقة مثل: برنامج تطوير التعليم ERP، مشروع دعم التعليم الإبتدائي STEPS II، وبرنامج المدارس الجديدة NSP خلال الفترة الزمنية من عام 2000 إلى 2010. وقد تم إنتاج الحقيبة المذكورة بالتعاون مع مستشار التربية الاجتماعية بالوزارة، والإدارة العامة للتربية الاجتماعية، وكذلك تم الاستعانة بالمختصين في الموضوعات التدريبية التي يشملها برنامج بناء قدرات مجالس الأمناء. ولقد تم تجريب وتطوير المحتوى الفني لهذه الحقيبة من خلال تنفيذ البرامج السابقة وبواسطة موجهي وأخصائيي التربية الاجتماعية، وفي عام 2010 قام برنامج تطوير التعليم ERP بالعمل مع الإدارة العامة للتربية الاجتماعية ومكتب المستشار للتوسع في نقل الخبرات والتدريب على هذه الحقيبة الفنية إلى باقى محافظات الجمهورية حيث تم إعداد كوادر تدريبية بكل إدارة تعليمية على غرار الكوادر التي تم تأهيلها في المحافظات الأخرى.

واستكمالاً لهذه الجهود قام برنامج دعم التعليم ESP بتطوير هذا البرنامج التدريبي في ضوء المستجدات الحالية بوزارة التربية والتعليم وخاصة وفقاً للمنهجية المقترحة من الأكاديمية المهنية للمعلمين، مع مراعاة السهولة في التطبيق والوقت والإمكانيات المتاحة لإجهزة التربية الاجتماعية وبما يضمن تعظيم الاستفادة على مستوى مجالس الأمناء والآباء والمعلمين.

ولقد تم الاعتماد في بناء البرنامج التدريبي على أن يكون الدافع الأساسي لبناء قدرات مجالس الأمناء هو الإيمان بأهمية مجالس الأمناء في دعم وإثراء العملية التعليمية، وقناعة كافة الأطراف المعنية سواء من العاملين بالتربية والتعليم أو من خارجها. وبناء عليه كانت الانطلاقة الأساسية لبناء قدرات مجالس الأمناء في هذا البرنامج التدريبي هي الأدوار والمسؤوليات المنوطة بهم كخط أساسي؛ لذا تم البدء في الدليل بموضوع الأدوار والمسؤوليات لمجالس الأمناء وكيفية ممارسة هذه الأدوار بكفاءة وفاعلية.

ولضمان استمرارية كفاءة ممارسة هذه الأدوار كان لزاماً التطرق إلى تقييم القدرات المؤسسية للمجلس، والتي تستخدم للتعبير عن مجموعة الاحتياجات التدريبية الخاصة بأعضاء مجالس الأمناء، وكذلك الاحتياجات التدريبية المتعلقة بمعلوماتهم وخبراتهم لممارسة اختصاصات وواجبات وظيفتهم بكفاءة أكبر، على أن ينعكس هذا الدور بممارسات جيدة وحقيقية على أرض الواقع. ومن هذا المنطلق يبدأ تسلسل الدليل في بناء قدرات أعضاء المجلس في أدوارهم ومسئولياتهم والتي تم تلخيصها في عدد من المهام الرئيسية منها:

- دور المجلس فى تفعيل المشاركة المجتمعية وحشد كل الجهود والموارد المجتمعية لصالح العملية التعليمية، وتغيير نظرة المجتمع التى تحد من المشاركة المجتمعية فقط فى الموارد المادية والعينية متجاهلين المشاركة بالخبرة والفكر والجهود؛ ولتغيير هذه الثقافة تم تضمين موضوع تعبئة الموارد كجزء فرعى فى موضوع المشاركة المجتمعية، حتى يكون الأصل هى المشاركة المجتمعية بكل أبعادها بما فيها المشاركة المالية والتي تمثلها تعبئة الموارد.
- دور المجلس فى التخطيط المدرسى، وأهمية متابعة خطة التحسين المدرسى كمهمة رئيسة من مهام المجلس، حيث يقوم بإعدادها واعتمادها ودعمها من خلال تعبئة الموارد المجتمعية بما يضمن تحقيق رؤية ورسالة المدرسة.

وما تم طرحه فى الدليل يعبر عن مهام معينة من مهام المجلس وليس كل اختصاصاته فى صورة وحدات تدريبية لبعض أدوار المجلس واختصاصاته. ومع أن لكل وحدة تدريبية استقلالاً ذاتياً، بحيث يمكن التدريب عليها وحدها أومع أية وحدة أخرى - حسب طبيعة وظروف العمل - إلا أن هناك ترابطاً فكرياً ومنهجياً لتحقيق الهدف العام بين وحدات البرنامج والتي تمثل جميعها فى النهاية أدوار ومسؤوليات مجلس الأمناء.

### مكونات البرنامج التدريبي:

#### أولاً- دليل المدرب:

- ويحتوى على كل أنشطة الوحدة، وأهدافها، وإجراءاتها مع توقيت كل منها. بالإضافة الى:
- أوراق العمل: والتي تشمل مجموعة من الأسئلة والتدريبات التي يتمرن ويحجب عنها المتدرب، وتبين مدى استيعابه لما تمت مناقشته.
- أوراق إرشادية: وبها معلومات مفصلة عن مجالات التدريب، وتفيد المدرب والمتدرب.

#### ثانياً- دليل المتدرب:

ويبين أهداف كل نشاط وما ينبغي على المتدرب عمله من خلال أوراق العمل والتي تشمل مجموعة من الأسئلة والتدريبات التي يتمرن ويحجب عنها المتدرب، وتبين مدى استيعابه لما تمت مناقشته.

#### ثالثاً- مادة مرجعية:

للتوسع فى شرح الموضوعات التدريبية المطروحة بالبرنامج.

#### رابعاً- شرائح:

تقرب المفاهيم المطلقة والصعبة، وتظهر العلاقات بين أجزائها.

**الهدف العام للبرنامج التدريبي:**

بناء قدرات أعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين والأخصائيين الاجتماعيين (أمناء السر) للقيام بأدوارهم ومسئولياتهم بكفاءة بما يضمن زيادة دعم المشاركة المجتمعية في عمليات اتخاذ القرار، وتحسين جودة العملية التعليمية.

**الأهداف التفصيلية (نواتج التعلم):**

- بنهاية البرنامج التدريبي يجب أن يتمكن المشاركون /ات من:**
- تعرف أهمية دور مجالس الأمناء في دعم العملية التعليمية.
  - تعرف أدوار ومسئوليات أعضاء مجالس الأمناء والآباء والمعلمين وكيفية ممارستها داخل المدرسة.
  - تعرف مفهوم وأهمية بناء القدرات المؤسسية.
  - كيفية تحديد الاحتياجات المؤسسية لمجالس الأمناء.
  - تصميم خطط لبناء قدرات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين.
  - تعرف مفهوم المشاركة المجتمعية وأنواعها المختلفة.
  - تحديد الطرق والأساليب المناسبة لربط المجتمع المحيط بالمدرسة.
  - تعرف مفهوم الموارد المجتمعية وأنواعها المختلفة.
  - كيفية تصميم حملة لتعبئة الموارد المجتمعية لصالح العملية التعليمية.
  - تعرف دور مجلس الأمناء في عمليتي التقييم الذاتي وإعداد خطة التحسين المدرسي.
  - تعرف نظام متابعة وتقييم خطة التحسين المدرسي.
  - تحديد أفضل الممارسات التي تسهم في تطبيق كل موضوع من موضوعات الدليل.

**مستخدم الدليل:**

مدربو التربية الاجتماعية بالإدارات التعليمية "أثناء تدريباتهم لمجالس الأمناء".

**الفئة المستهدفة:**

- أعضاء مجالس الأمناء والآباء والمعلمين على مستوى المدرسة.
- الأخصائيون الاجتماعيون (أمناء سر مجالس الأمناء).

**محتوى البرنامج:**

- أهمية دور مجالس الأمناء في دعم العملية التعليمية.
- بناء قدرات أعضاء مجالس الأمناء للقيام بأدوارهم ومسئولياتهم بكفاءة وفاعلية.
- المشاركة المجتمعية وحشد وتعبئة الموارد المجتمعية.
- دور مجلس الأمناء في متابعة خطة التحسين المدرسي.

### الطرق والأساليب التدريبية المستخدمة:

العصف الذهني – مجموعات العمل – فكر زواج شارك – تمثيل الأدوار - مناقشة وحوار – العرض التقديمي - المناظرة – دراسة الحالة.

### المواد والأدوات:

ورق عريض – أقلام ماركر – لاصق – كروت – أوراق عمل – أوراق إرشادية – عرض تقديمي - أفلام فيديو – مواد تدريبية (دليل متدرب – مادة مرجعية).

### تقويم البرنامج:

تقويم مبدئي: (اختبار قبلي / بعدى)

### تقويم تكويني:

- إنتاج المشاركين في ورش العمل (فردى - جماعي)
- مشاركة المتدربين مع بعضهم.
- الحوار والمناقشات أثناء تنفيذ الجلسات.
- عرض المجموعات وتقويمها.
- التزام المشاركين بالمسئولية التي تم تحديدها في بداية البرنامج.تقويم في نهاية اليوم التدريبي
- عرض كل متدرب (ما أعجبه - ما لم يعجبه).

### تقويم في نهاية البرنامج

- استطلاع آراء المشاركين في البرنامج.
- اختبار قبلي - بعدى لتقييم المتدربين.
- بعد انتهاء البرنامج تتم الموازنة بين متوسط درجات المشاركين في الاختبار القبلي، ومتوسط درجاتهم في الاختبار البعدى.

### المدة التي يستغرقها البرنامج:

عدد الأيام: خمسة أيام تدريبية.

عدد الساعات: ثلاثون ساعة تدريبية.

## أجندة عمل البرنامج

الزمن		الموضوع	الجلسات	اليوم
إلى	من			
12.00	9.00	تقديم وترحيب وتعارف الاتفاق علي قواعد العمل أخذ التوقعات وعرض أهداف البرنامج والأجندة	الأولى	الأول
		تطبيق الاختبار القبلي		
		أهمية دور مجلس الأمناء لدعم العملية التعليمية		
12.30	12.00	راحة		
3.30	12.30	الاختصاصات العامة لمجالس الأمناء وكيفية ممارستها	الثانية	
		اختصاصات المناصب القيادية بمجلس الأمناء وكيفية ممارستها		
		ختام اليوم وشكر الحاضرين		
12.00	9.00	افتتاح اليوم الثاني	الأولى	الثاني
		عرض أهداف اليوم الثاني للتدريب		
		مراجعة لليوم السابق		
		علاقة مجلس الأمناء بالإدارة المدرسية		
		بناء القدرات المؤسسية (المفهوم والأهمية)		
أداة التقييم المؤسسي وكيفية تطبيقها				
12.30	12.00	راحة		
3.30	12.30	استكمال تطبيق أداة التقييم المؤسسي	الثانية	
		مفهوم وأهمية المشاركة المجتمعية		
		تلخيص وختام اليوم وشكر الحاضرين		
12.00	9.00	افتتاح اليوم الثالث وعرض أهدافه	الأولى	الثالث
		مراجعة لليوم السابق		
		تحليل الأطراف المعنية بالمشاركة المجتمعية		
		أنواع المشاركة المجتمعية		
		تعبئة الموارد المجتمعية (المفهوم - الأهمية - الأنواع)		
12.30	12.00	راحة		
3.30	12.30	إستراتيجيات وأساليب تعبئة الموارد المجتمعية	الثانية	
		تصميم حملة تعبئة الموارد المجتمعية		
		ختام اليوم وشكر الحاضرين		

الزمن		الموضوع	الجلسات	اليوم
إلى	من			
12.30	9.00	افتتاح اليوم الرابع وعرض أهدافه	الأولى	الرابع
		مراجعة لليوم السابق		
		متطلبات وتحديات المشاركة المجتمعية		
		أفضل الممارسات فى المشاركة المجتمعية وتعبئة الموارد		
		مفهوم التخطيط وأهميته		
12.30	12.00	راحة		
3.30	12.30	استكمال مراحل خطة التحسين المدرسى	الثانية	
		دور مجلس الأمناء فى مراحل التخطيط المختلفة		
		ختام اليوم وشكر الحاضرين		
12.00	9.00	افتتاح اليوم الخامس وعرض أهدافه & مراجعة لليوم السابق	الأولى	
		تقييم وثيقة خطة التحسين المدرسى		
		متابعة تنفيذ خطة التحسين المدرسى		
		نظام متابعة خطة التحسين المدرسى		
12.30	12.00	راحة		
3.30	12.30	استكمال نظام متابعة خطة التحسين المدرسى	الثانية	الخامس
		تقييم تنفيذ خطة التحسين المدرسى		
		أفضل الممارسات فى التخطيط ومتابعة خطة التحسين المدرسى		
		الجلسة الختامية: ماذا بعد التدريب ؟ تطبيق الاختبار البعدى تقييم البرنامج التدريبي وختام وشكر المشاركين		

# اليوم الأول

## أجندة عمل اليوم الأول

الزمن		الموضوع	الجلسات	اليوم
إلى	من			
12.00	9.00	تقديم وترحيب وتعارف الاتفاق علي قواعد العمل أخذ التوقعات وعرض أهداف البرنامج والأجندة	الأولى	الأول
		تطبيق الاختبار القبلي		
		أهمية دور مجلس الأمناء لدعم العملية التعليمية		
12.30	12.00	راحة		
3.30	12.30	الاختصاصات العامة لمجالس الأمناء وكيفية ممارستها	الثانية	
		اختصاصات المناصب القيادية بمجلس الأمناء وكيفية ممارستها		
		ختام اليوم وشكر الحاضرين		

## اليوم الأول - الجلسة الأولى

## نشاط رقم (1) الجلسة الافتتاحية (الترحيب & التعارف)

هدف النشاط:

- أن يتعرف المشاركون /ات على بعضهم البعض.
- تكوين ألفة بين المدرب وبين المشاركين، وكسر الحواجز مع المشاركين.

الزمن: 20 دقيقة

الطرق التدريبية المستخدمة: تمرين

المواد والأدوات: بطاقة تعارف فارغة – أقلام ماركر

إجراءات النشاط:ملاحظات للمدرب:

يمكنك استخدام أى نشاط بديل يساعد على التعارف وتكوين الألفة بين المشاركين.

- يبدأ المدرب بافتتاح البرنامج التدريبي من خلال الترحيب بالمشاركين.
- ثم يقوم المدرب بتوزيع بطاقة تعارف فارغة (من النوع الذي يعلق على الصدر) على المشاركين ويطلب من كل مشارك أن يبدأ بتعريف نفسه للمشاركين، على أن يتضمن التعارف النقاط التالية: (الاسم، والوظيفة، والمدرسة، وخبراته في مجال العمل التطوعي)، وكذلك الإجابة عن التساؤل التالي " إذا لم تكن موجودًا الآن في التدريب أين ستكون، وماذا تفعل؟".
- يتناوب المشاركون /ات في التعارف حتى يتعارف جميع المشاركين.
- بعد انتهاء التعارف اطلب من المشاركين كتابة أسمائهم بخط واضح في بطاقة التعارف، والاحتفاظ بها طوال فترة التدريب.
- من خلال التمرين يؤكد المدرب على أهمية العمل التطوعي وأهمية بناء القدرات لأعضاء المجالس بما يدعم العملية التعليمية.

## اليوم الأول - الجلسة الأولى

## نشاط رقم (2)

## قواعد العمل

هدف النشاط:

- أن يضع المشاركون /ات قواعد عمل للالتزام بها أثناء التدريب.

الزمن: 10 دقائق

الطرق التدريبية المستخدمة: عصف ذهني

المواد والأدوات: ورق قلاب - أقلام - لصق

إجراءات النشاط:

- يطلب المدرب من المشاركين تحديد أهم قواعد العمل التي تساعد على ضبط سير العمل أثناء الورشة.
- يطلب المدرب من أحد المشاركين أن يقوم بتسجيل استجابات المشاركين على ورق قلاب.
- يتأكد المدرب من موافقة جميع المشاركين على قواعد العمل قبل الانتقال إلى النشاط التالي.
- يضع المدرب قواعد العمل التي تم الاتفاق عليها في مكان واضح.
- بعد الانتهاء يوضح المدرب للمشاركين أن الجميع شركاء في إدارة وإنجاح التدريب، وهذا يتوقف على مشاركة كل المتدربين في أنشطة التدريب، وعلى سبيل المثال الاشتراك في: (إعداد تقرير يومي وتقديمه في بداية كل يوم &....الخ).

ملاحظات للمدرب:

وضح أهمية هذه الخطوة لتعظيم واستثمار وقت التدريب، وأنها جزء أصيل في إجراءات اليوم التدريبي.

## اليوم الأول - الجلسة الأولى

## نشاط رقم (3)

## التوقعات والأهداف

هدف النشاط:

- أن يحدد المشاركون /ات توقعاتهم حول مكتسباتهم من المشاركة في البرنامج.
- أن يتعرف المشاركون /ات على أهداف البرنامج .

الزمن: 30 دقيقة

الطرق التدريبية المستخدمة: المناقشة - عصف ذهني

المواد والأدوات: ورقة إرشادية - ورق قلاب - أقلام - عرض تقديمي

إجراءات النشاط:

- يطلب المدرب من كل مجموعة أن يتناقشوا فيما بينهم؛ لتحديد توقعاتهم عن المفاهيم الجديدة والمهارات التي سوف يكتسبونها أثناء التدريب.
- يدون المدرب التوقعات التي تم التوصل إليها على ورق قلاب ويقوم بتعليقها في أحد جوانب القاعة.
- يسأل جميع المشاركين: هل يرغبون في إضافة أي توقعات أخرى.
- يعرض شرائح العرض التقديمي الخاصة بأهداف التدريب ومحتواه.

ملاحظات للمدرب:

- قم بالربط بين التوقعات والأهداف التدريبية والاتفاق بشأنها مع المتدربين قبل الشروع في التدريب.
- إذا كانت التوقعات تتقارب مع أهداف الورشة فألفت نظر المشاركين إلى ذلك.

## اليوم الأول - الجلسة الأولى

## ورقة إرشادية رقم (1)

## أهداف ورشة العمل

**الهدف العام للبرنامج التدريبي:**

بناء قدرات أعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين والأخصائيين الاجتماعيين (أمناء السر) للقيام بأدوارهم ومسئولياتهم بكفاءة بما يضمن زيادة دعم المشاركة المجتمعية في عمليات اتخاذ القرار، وتحسين جودة العملية التعليمية.

**الأهداف التفصيلية (نواتج التعلم):**

بنهاية البرنامج التدريبي يجب أن يتمكن المشاركون /ات من:

- تعرف أهمية دور مجالس الأمناء في دعم العملية التعليمية.
- تعرف أدوار ومسئوليات أعضاء مجالس الأمناء والآباء والمعلمين وكيفية ممارستها داخل المدرسة.
- تعرف مفهوم وأهمية بناء القدرات المؤسسية.
- كيفية تحديد الاحتياجات المؤسسية لمجالس الأمناء.
- تصميم خطط لبناء قدرات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين.
- تعرف مفهوم المشاركة المجتمعية وأنواعها المختلفة.
- تحديد الطرق والأساليب المناسبة لربط المجتمع المحيط بالمدرسة.
- تعرف مفهوم الموارد المجتمعية وأنواعها المختلفة.
- كيفية تصميم حملة لتعبئة الموارد المجتمعية لصالح العملية التعليمية.
- تعرف دور مجلس الأمناء في عمليتي التقييم الذاتي وإعداد خطة التحسين المدرسي.
- تعرف نظام متابعة وتقييم خطة التحسين المدرسي.
- تحديد أفضل الممارسات التي تُسهم في تطبيق كل موضوع من موضوعات الدليل.

## اليوم الأول - الجلسة الأولى

### نشاط رقم (4)

#### اختبار قبلي / بعدى

##### هدف النشاط:

- تقييم المستوى المعرفى لدى المشاركين فى موضوعات ورشة العمل .

الزمن: 30 دقيقة

الطرق التدريبية المستخدمة: المحاضرة

المواد والأدوات: ورقة عمل

##### إجراءات النشاط:

- قم بشرح مقدمة تمهيدية حول أهمية قياس المعارف الخاصة بالمشاركين.
- قم بتوزيع نماذج الاختبار القبلي بورقة عمل رقم (1)، واطلب من المشاركين الإجابة بشكل فردى وفقاً للوقت المحدد.
- بعد الانتهاء قم باستلام النماذج من المشاركين.

##### ملاحظات للمدرب:

- أكد على المشاركين كتابة أسمائهم على النموذج؛ حتى يتم مقارنته بالاختبار البعدى.
- وضح للمشاركين أهمية التقييم اليومي فى تعديل أو تطوير الأداء بالورشة وحل المشكلات فى المستقبل.

## اليوم الأول - الجلسة الأولى

## ورقة عمل رقم (1)

## اختبار (قبلي / بعدى)

- القبلي  
 البعدي

مسلسل:

الاسم:

أقرأ بعناية:  
تهدف هذه الأسئلة إلى تحديد مستوى المعرفة لديك قبل ورشة العمل وبعدها. ونحن لا نتوقع أن تكون على دراية بإجابات جميع الأسئلة. فرجاء في حالة عدم معرفتك بأي سؤال اكتب لأعرف ولا تتركه بدون إجابة، فهذا مقياس للمعرفة الحقيقية وليس مقياساً لقدرتك على تخمين الإجابة الصحيحة .

## 1 - اختر إجابة واحدة فقط بوضع علامة ✓ أمام الإجابة المختارة:

## ■ من أهداف مجلس الأمناء:

1. تحقيق اللامركزية في الإدارة والتقييم والمتابعة وصنع واتخاذ القرار.	2. العمل على تأصيل الديمقراطية في نفوس الطلاب.
3. تشجيع الجهود الذاتية والتطوعية لأعضاء المجتمع المدني لتوسيع قاعدة المشاركة المجتمعية.	4. الارتقاء بالعملية التعليمية والتغلب على المشكلات التي تعترضها.
5. جميع ما سبق.	6. لا شيء مما سبق.

## ■ ما الاختصاصات الخاصة بالمجلس؟

1. وضع خطة بالتعاون مع إدارة المدرسة لصيانة المباني.	2. وضع جدول الحصص والامتحانات.
3. تقييم المعلمين	4. متابعة حضور العاملين بالمدرسة
5. جميع ما سبق.	6. لا شيء مما سبق.

## ■ ما أنشطة بناء القدرات لمجالس الأمناء؟

1. التدريب وورش العمل.	2. التدريب أثناء التنفيذ.
3. تبادل الخبرات.	4. جميع ما سبق.
5. لا شيء مما سبق.	

■ **من المعايير التي تقيس الأداء الجيد للمجلس:**

1. جودة الخطة التي يقوم بإعدادها المجلس	2. إعلان القرارات التي يتم اتخاذها بالمجلس
3. قيام المجلس بتقييم أدائه ووضع خطط للتحسين	4. عدد أولياء الأمور الذين قاموا بترشيح أنفسهم لعضوية المجلس
5. كل ما سبق	6. لا شيء مما سبق

■ **أى من الأطراف الآتية تمثل شريكاً أساسياً لدعم المدرسة:**

1. الجهات الحكومية	2. مؤسسات المجتمع المدني
3. أولياء الأمور	4. الشخصيات العامة والقيادات
5. القطاع الخاص	6. جميع ما سبق

■ **من مكاسب المشاركة المجتمعية للمدرسة:**

1. تحمل المجتمع وأولياء الأمور مسئولية مساندة المدرسة	2. تقهّم المجتمع للمشاكل والمعوقات التي تعاني منها المدرسة
3. انخفاض معدل تسرب التلاميذ	4. شعور الأسرة والمجتمع بأن المدرسة تؤدي مهمتها في خدمة المجتمع
5. جميع ما سبق	6. لا شيء مما سبق

■ **من أنشطة تعبئة الموارد للمدرسة :**

1. عمل دورات كمبيوتر	2. توزيع إيصالات التبرع
3. تأجير صالات ومعدات الألعاب الرياضية	4. حضارة لأبناء العاملين
5. جميع ما سبق	6. لا شيء مما سبق

**2- رتب الخطوات الآتية لإعداد حملة لتعبئة الموارد:**

دراسة المجتمع	وضع الأنشطة والزمن
تنفيذ الحملة	تحليل الخطة والموازنة
تحديد أساليب تعبئة الموارد	دراسة الأنشطة
تحديد القائمين على الحملة	وضع الموازنة التقديرية ودراسة الجدوى
دراسة قدرات المدرسة	تحديد هدف الحملة

**3- ضع علامة (✓) أمام العبارات الصحيحة وعلامة (x) أمام العبارة الخاطئة:**

- ( ) - يُعد عدم تفعيل مبدأ اللامركزية في صنع واتخاذ القرار من التحديات التي تواجه المشاركة المجتمعية على مستوى الإدارة المدرسية.
- ( ) - يجب التخطيط بناءً على الموارد المتاحة في موازنة المدرسة.
- ( ) - التقييم الذاتي هو مجموعة الخطوات الإجرائية التي يقوم بها أفراد المجتمع المدرسي لتقييم مؤسستهم بأنفسهم استناداً إلى مرجعية معايير الجودة والاعتماد.
- ( ) - مناقشة مجلس الأمناء لخطة التحسين المدرسي واعتمادها تعد من أدوار مجلس الأمناء في التخطيط.
- ( ) - تساعد المتابعة على تمكين القائمين على تنفيذ النشاط من معرفة مواطن الخلل للعمل على علاجها.

**4- أذكر أدوار مجلس الأمناء في مراحل إعداد خطة التحسين المدرسي:**

المرحلة	دور المجلس
التقييم الذاتي	
تحديد الأولويات	
وضع الخطة	
بعد انتهاء إعداد وثيقة الخطة	

	تنفيذ الخطة
	متابعة تنفيذ الخطة

■ كيف تتم متابعة خطة التحسين المدرسي؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## اليوم الأول - الجلسة الأولى

## ورقة إرشادية رقم (2)

## نموذج الإجابة للاختبار (قبلي / بعدي)

- القبلي  
 البعدي

الاسم:

مسلسل:

اقرأ بعناية:  
تهدف هذه الأسئلة إلى تحديد مستوى المعرفة لديك قبل ورشة العمل وبعدها. ونحن لا نتوقع أن تكون على دراية بإجابات جميع الأسئلة. فرجاءً في حالة عدم معرفتك بأي سؤال اكتب لأعرف ولا تتركه بدون إجابة، فهذا مقياس للمعرفة الحقيقية، وليس مقياساً لقدرتك على تخمين الإجابة الصحيحة.

## 1 - اختر إجابة واحدة فقط بوضع علامة √ أمام الإجابة المختارة:

## ■ من أهداف مجلس الأمناء:

1. تحقيق اللامركزية في الإدارة والتقييم والمتابعة وصنع واتخاذ القرار.		2. العمل على تأصيل الديمقراطية في نفوس الطلاب.	
3. تشجيع الجهود الذاتية والتطوعية لأعضاء المجتمع المدني لتوسيع قاعدة المشاركة المجتمعة.		4. الارتقاء بالعملية التعليمية والتغلب على المشكلات التي تعترضها.	
7. جميع ما سبق.	√	8. لا شيء مما سبق.	

## ■ ما الاختصاصات الخاصة بالمجلس؟

1. وضع خطة بالتعاون مع إدارة المدرسة لصيانة المباني.	√	2. وضع جدول الحصص والامتحانات.	
3. تقييم المعلمين.		4. متابعة حضور العاملين بالمدرسة.	
5. جميع ما سبق.		6. لا شيء مما سبق.	

## ■ ما أنشطة بناء القدرات لمجالس الأمناء؟

1. التدريب وورش العمل		2. التدريب أثناء التنفيذ	
3. تبادل الخبرات		4. جميع ما سبق	√
5. لا شيء مما سبق			

▪ **من المؤشرات التي تقيس الأداء الجيد للمجلس:**

1. جودة الخطة التي يقوم بإعدادها المجلس.		2. إعلان القرارات التي يتم اتخاذها بالمجلس.
3. قيام المجلس بتقييم أدائه ووضع خطط للتحسين.		4. عدد أولياء الأمور الذين قاموا بترشيح أنفسهم لعضوية المجلس.
5. كل ما سبق.	√	6. لا شيء مما سبق.

▪ **أى من الأطراف الآتية تمثل شريكاً أساسياً لدعم المدرسة؟**

1. الجهات الحكومية		2. مؤسسات المجتمع المدني
3. أولياء الأمور		4. الشخصيات العامة والقيادات
5. القطاع الخاص	√	6. جميع ما سبق

▪ **من مكاسب المشاركة المجتمعية للمدرسة:**

1. تحمل المجتمع وأولياء الأمور مسئولية مساندة المدرسة		2. تفهم المجتمع للمشاكل والمعوقات التي تعاني منها المدرسة
3. انخفاض معدل تسرب التلاميذ		4. شعور الأسرة والمجتمع بان المدرسة تؤدي مهمتها في خدمة المجتمع
5. جميع ما سبق	√	6. لا شيء مما سبق

▪ **من أنشطة تعبئة الموارد للمدرسة:**

1. عمل دورات كمبيوتر		2. توزيع إيصالات التبرع
3. تأجير صالات ومعدات الألعاب الرياضية		4. حضارة لأبناء العاملين
5. جميع ما سبق	√	6. لا شيء مما سبق

**2- رتب الخطوات الآتية لإعداد حملة لتعبئة الموارد:**

4	دراسة المجتمع	8	وضع الأنشطة والزمن
10	تنفيذ الحملة	1	تحليل الخطة والموازنة
7	تحديد أساليب تعبئة الموارد	2	دراسة الأنشطة
6	تحديد القائمين على الحملة	9	وضع الموازنة التقديرية ودراسة الجدوى

3	دراسة قدرات المدرسة	5	تحديد هدف الحملة
11	المتابعة والتقييم		

### 3- ضع علامة ( ✓ ) أمام العبارات الصحيحة وعلامة ( x ) أمام العبارة الخاطئة:

- ( ✓ ) - يُعد عدم تفعيل مبدأ اللامركزية في صنع واتخاذ القرار من التحديات التي تواجه المشاركة المجتمعية على مستوى الإدارة المدرسية.
- ( x ) - يجب التخطيط بناءً على الموارد المتاحة في موازنة المدرسة.
- ( ✓ ) - التقييم الذاتي هو مجموعة الخطوات الإجرائية التي يقوم بها أفراد المجتمع المدرسي لتقييم مؤسستهم بانفسهم استناداً إلى مرجعية معايير الجودة والاعتماد.
- ( ✓ ) - مناقشة مجلس الأمناء لخطة التحسين المدرسي واعتمدها يُعد من أدوار مجلس الأمناء في التخطيط.
- ( ✓ ) - تساعد المتابعة على تمكين القائمين علي تنفيذ النشاط من معرفة مواطن الخلل للعمل علي علاجها.

### 4- أذكر أدوار مجلس الأمناء في مراحل إعداد خطة التحسين المدرسي:

المرحلة	دور المجلس
التقييم الذاتي	<ul style="list-style-type: none"> <li>يسهم في تشكيل فريق الجودة وتحديد أدواره.</li> <li>متابعة فريق الجودة في تخطيط وتنفيذ عملية التقييم الذاتي للمدرسة.</li> <li>يشارك في تنفيذ التقييم الذاتي من خلال ممثليه بفريق الجودة.</li> </ul>
تحديد الأولويات	<ul style="list-style-type: none"> <li>يقوم بدراسة التقرير النهائي لدراسة التقييم الذاتي.</li> <li>يعقد لقاءات مع فريق الجودة لمناقشة والإتفاق على الأولويات.</li> <li>يشارك في تنفيذ هذه الخطوة من خلال ممثليه بفريق الجودة.</li> </ul>
وضع الخطة	<ul style="list-style-type: none"> <li>يشارك في تنفيذ هذه الخطوة من خلال ممثليه بفريق الجودة.</li> <li>يقدم خطة بناء قدرات المجلس لتضمينها في خطة التحسين المدرسي.</li> </ul>
بعد انتهاء إعداد وثيقة الخطة	<ul style="list-style-type: none"> <li>مراجعة وتقييم وثيقة الخطة التي تم إعدادها.</li> <li>عقد لقاءات مع الأطراف المعنية (هيئة التدريس، أولياء الأمور، المجتمع). لعرض الخطة وتلقى اقتراحاتهم.</li> <li>اعتماد خطة التحسين المدرسي قبل التنفيذ.</li> </ul>
تنفيذ الخطة	<ul style="list-style-type: none"> <li>يشارك في تحمل مسؤوليات التنفيذ.</li> <li>يشكيل لجان تنفيذية لبعض مهام الخطة.</li> <li>يتأكد أن جميع القائمين على التنفيذ لديهم نسخة من الخطة الخاصة بهم.</li> <li>يذلل الصعوبات التي تواجه التنفيذ.</li> <li>يشارك في تخصيص الموارد وتوزيعها.</li> <li>يعبئ الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● تشكيل لجنة متابعة وتقييم.</li> <li>● التأكد من استلام تقرير شهري مكتوب من اللجنة عن تنفيذ الخطة.</li> <li>● مناقشة إلى أى مدى يتم الالتزام بتنفيذ الخطة.</li> <li>● تذليل الصعوبات التي تواجه التنفيذ.</li> </ul>	متابعة تنفيذ الخطة
العمل مع لجنة المتابعة والتقييم للقيام بمراجعة نهائية لتنفيذ الخطة لتحديد الدروس المستفادة والنتائج التي تم تحقيقها قبل البدء فى إعداد خطة العام الجديد.	تقييم تنفيذ الخطة

### ■ كيف تتم متابعة خطة التحسين المدرسى؟

تتم عملية المتابعة من خلال نظام محدد للمتابعة، ويكون فيه مجلس الأمناء مسؤولاً عن تفعيل هذا النظام على النحو الآتي:

- 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 على تنفيذ باقى الخطة مع تقديم توصياته واقتراحاته بشأن التنفيذ.

## اليوم الأول - الجلسة الأولى

## نشاط رقم (5)

## أهمية مجالس الأمناء في دعم العملية التعليمية

هدف النشاط:

- أن يتعرف المشاركون /ات أهمية دور مجالس الأمناء في دعم العملية التعليمية.

الزمن: 90 دقيقةالطرق التدريبيه المستخدمة: مجموعات عمل - عرض فيلم - المناقشة والحوارالمواد والأدوات: فيلم على أسطوانة مدمجة - أوراق عمل - ورق قلابإجراءات النشاط:

- قم بشرح مقدمة تمهيدية حول أهمية دعم العملية التعليمية من كافة أطراف المجتمع إلى جانب عناية الدولة بها، مع التأكيد على دور مجلس الأمناء في هذا الجانب.
- قسم المشاركين إلى أربع مجموعات عمل، ووزع عليهم ورقة العمل رقم (2)، واطلب منهم أن يصفوا وضع مدرسة بها مجلس أمناء فعال في المجالات الآتية: الإدارة المدرسية والمعلمين - العناية بالطلاب - وعلاقة المدرسة بالمجتمع وأولياء الأمور - وتطوير إمكانيات المدرسة والإسهام في حل المشكلات التي تعيقها.
- اطلب من كل مجموعة عرض نتائج العمل مع مناقشة ما يتم طرحه مع المشاركين.
- اعرض على المشاركين فيلمًا لنماذج من مجالس الأمناء، واطلب منهم التركيز أثناء عرض الفيلم. على أن تقوم بعرض الفيلم على أجزاء وفقًا للفقرات الواردة بالفيلم.

- بعد كل فقرة يتم عرضها في الفيلم قم بفتح نقاش مع المشاركين من خلال طرح التساؤلات الآتية على المشاركين:

ملاحظات للمدرب:

- وجه تفكير المشاركين في كيان مجالس الأمناء بصفته المسئول عن دعم المؤسسة التعليمية.
- حاول ألا تقود المشاركين نحو خريطة الأطراف المعنية في هذه المرحلة.
- أعط أمثلة توضح أوجه الأهمية التي يمكن أن يحققها وجود المجلس لدعم العملية التعليمية.
- اطلب من المشاركين أثناء مجموعات العمل ألا يفكروا في السلبيات والخبرات السيئة لبعض المجالس، وأن يطلقوا العنان للتفكير الإيجابي فقط.

- ✓ ما الأنشطة التي قام بها المجلس فى هذا الجزء ؟ ومن الشركاء فى التنفيذ؟
- ✓ اذكر أهم الأدوار التي تطرق لها الفيلم وقام بتنفيذها المجلس ؟

- بعد الانتهاء من النقاش العام اطلب من ممثلي أعضاء المجلس أن يذكروا أمثلة لإنجازاتهم التي قاموا بها بمدارسهم.
- بعد الانتهاء قم بتلخيص عام وختام للجلسة.

#### ● **سيناريو بديل لتنفيذ النشاط:**

فى حالة تعذر عرض الفيديو لأى سبب من الأسباب الإدارية أو الفنية يمكن استبداله بتوزيع قصص النجاح المكتوبة بالورقة الإرشادية رقم (3)، واطلب من المشاركين دراستها، واستكمال نفس إجراءات النشاط.

اليوم الأول - الجلسة الأولى

ورقة عمل رقم (2)

مجموعة (1):

بالتعاون مع مجموعتك قم بوصف لإحدى المدارس التي بها مجلس أمناء فعال وأثره في :

■ الإدارة المدرسية والمعلمين:

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

اليوم الأول - الجلسة الأولى

ورقة عمل رقم (2)

مجموعة (2):

بالتعاون مع مجموعتك قم بوصف لإحدى المدارس التي بها مجلس أمناء فعال وأثره في:

■ العناية بالطلاب:

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

اليوم الأول - الجلسة الأولى

**ورقة عمل رقم (2)**

**مجموعة (3):**

بالتعاون مع مجموعتك قم بوصف لإحدى المدارس التي بها مجلس أمناء فعال وأثره في:

■ علاقة المدرسة بالمجتمع المحيط وأولياء الأمور:

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

اليوم الأول - الجلسة الأولى

**ورقة عمل رقم (2)**

**مجموعة (4):**

بالتعاون مع مجموعتك قم بوصف لإحدى المدارس التي بها مجلس أمناء فعال وأثره في:

- تطوير إمكانيات المدرسة والإسهام في حل المشكلات التي تعيقها.

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

## اليوم الأول - الجلسة الأولى

## ورقة إرشادية رقم (3)

## قصص نجاح مجالس الأمناء

**1. المياه في المدرسة الإعدادية بحجازة قبلي:**

في المدرسة الإعدادية بحجازة قبلي واجه الطلاب مشكلة وهي انقطاع المياه بصفة مستمرة. وذلك لوجود المدرسة في الجبل بعيدة عن العمران، وكان ذلك يسبب مشكلة كبيرة للطلبة. اضطر كل طالب أن يحضر معه زجاجة مياه، وعندما تنفذ منه يبقى بدون مياه، ويشعر بالعطش دون حل. وفي الاجتماع الشهري لمجلس أمناء المدرسة عرض مدير المدرسة المشكلة على الأعضاء فاقترحوا حلول لهذه المشكلة، ألا وهي شراء موتور رفع المياه من الأرض، وتم تشكيل لجنة من الأعضاء لتقوم بجمع التبرعات من أولياء الأمور لشراء الطلبة والموتور. وتكليف عضومن مجلس الأمناء بتركيب الطلبة والموتور كمساهمة منه وتم بالفعل شراء وتركيب الطلبة والموتور وتم حل المشكلة.

**2. معسكر القراءة والكتابة بقرية بني خيار الابتدائية بأبوقرقاص:**

في الاجتماع الشهري لمجلس الأمناء وكان جدول الأعمال يحتوى على مناقشة المجلس لنتيجة الترم الأول وفوجئ الجميع ببعض النتائج السيئة للطلبة وبسؤال إدارة المدرسة وحضور بعض من المدرسين كانت الإجابة أحدثت صدمة وهي أن هؤلاء الطلبة لا يجيدون القراءة والكتابة.

ومن هنا أخذ المجلس قرار وهو تحسين مستوى هؤلاء الطلبة في القراءة والكتابة وتم الاتفاق على عمل معسكر للقراءة والكتابة وتوفير الدعم المالي الكامل وبمشاركة كلا من الإدارة المدرسية ومجلس الأمناء تم الاتفاق على جميع الخطوات لإنجاح المعسكر.

وتم تقسيم أعضاء المجلس فمجموعة تهتم بالأمر الإدارية بالمعسكر من توزيع وجبات للطلبة والهدايا لتحفيز الطلبة ومجموعة أخرى (المعلمين المنتخبين داخل المجلس) تهتم بالأمر الفنية من متابعة المجموعات الدراسية فنيا والمشاركة في تقييم التجربة يوميا وتحفيز المدرسين على أداء عملهم.

وكانت المفاجأة في نهاية المعسكر تحقيق تقدم لمعظم التلاميذ بنسبة كبيرة وبعد أن قام المجلس بتقييم التجربة، قرر أن يعيد هذه التجربة في الأجازة الصيفية.

**3. مجلس أمناء مدرسة الزاوية الإعدادية بالفيوم:**

تقع مدرسة الزاوية الإعدادية في إطار تجمع مدارس وهيئات حكومية مختلفة مثل: مدارس "مجمع الزاوية والزاوية الجديدة" وأيضا ملاصقة للوحدة المحلية والوحدة البيطرية ومكتب التموين. وتتمثل مشكلة المدرسة في عدم وجود سور يحوي تلاميذ المدرسة بداخله أوفصل المدرسة عن تلك الهيئات مما يؤثر ويعوق خصوصية العملية التعليمية حيث يشهد اليوم الدراسي عبور بعض المنتفعين للوحدة البيطرية والتموين وعبور المشاية والحيوانات من خلال المدرسة للوصول إلي أماكن تقديم الخدمات البيطرية والتي

تقع في موقع ملاصق لمبنى المدرسة ولا يفصله سور عنه مما يعوق أيضا إمكانية ممارسة الأنشطة المختلفة بفناء المدرسة وقد يعرض حياه التلاميذ للخطر.

وعليه فقد سعت إدارة المدرسة مع مجلس الأمناء إلي حل تلك المشكلة علي مدي عامين دراسيين عن طريق التقدم بالعديد من الشكاوي والطلبات إلي مديره التربية والتعليم والأبنية التعليمية وأيضا الوحدة المحلية بقرية الزاوية لحل تلك المشكلة ولكن لم تكن هناك استجابات واضحة واقتراح بدائل او حلول لمواجهة تلك المشكلة من قبل تلك الجهات. فأصبح من المهم أن تسعى إدارة المدرسة ومجلس الأمناء لحل تلك المشكلة بطريقة ذاتية وبمشاركة مجتمعية. من أهم الأنشطة التي قام بها المجلس لحل تلك المشكلة هي:

- قام مجلس الأمناء بالمدرسة بتحفيز وحث المجتمع المحيط بالمدرسة لتبني تلك القضية وذلك من خلال العديد من اللقاءات التي عقدها المجلس مع أولياء الأمور وقيادات المجتمع المحيط.
- عقد المجلس اجتماعات مع أعضاء مجالس أمناء المدارس المحيطة وأيضا مجلس إدارة جمعية تنمية المجتمع بالقرية لعرض المشكلة عليهم والتنسيق فيما بينهم.
- قام مجلس الأمناء بمخاطبة الوحدة المحلية والمجلس الشعبي المحلي للتدخل السريع في حل المشكلة.
- قام المجلس بحملة كبيرة لتعبئة الموارد لجمع التبرعات من اجل بناء السور للمدرسة شملت تقديم طلبات لجمعية تنمية المجتمع بالزاوية للمساهمة في بناء ذلك السور ومخاطبة رجال الأعمال بالقرية. وقد أثمرت تلك الحملة عن توفير مبالغ نقدية وعينية تقدر بحوالي 3100 تنوعت تلك التبرعات ما بين مادية وأيضا تبرعات بمواد للبناء من رجال الأعمال بالقرية.
- تم تنفيذ معسكر لمدة يومين بمشاركة المجلس والتلاميذ والمعلمين وبعض من أولياء الأمور لبناء السور وتجميل المدرسة.

وأخيرا وليس آخرا أصبح لمدرسة الزاوية الإعدادية سورا يفصل بينها وبين المؤسسات الاخرى ويعطيها الخصوصية بفضل المشاركة المجتمعية والمؤسسات الحكومية والأهلية بالمجتمع.

#### 4. مجلس أمناء مدرسة البسيونية الابتدائية بمحافظه الفيوم:

إن النواحي الصحية للتلاميذ من أهم الأمور التي يجب علي مجلس الأمناء وضعها في الاعتبار لأن حالة التلميذ الصحية تؤثر علي قدرته الاستيعابية وفهم المواد التعليمية والتفوق في مدرسته. ولا بد أن يتعاون الجميع (القطاع الأهلي والحكومي) لتوفير الخدمة الطبية المناسبة للتلاميذ وخاصة في المجتمعات الفقيرة البعيدة عن أماكن تقديم الخدمة. لذا فقد قام مجلس أمناء مدرسة البسيونية الابتدائية بتبني تنفيذ قافلة طبية لأهالي القرية بالتنسيق مع مديرية الصحة والسكان بالفيوم والوحدة المحلية لقرية البسيونية والوحدة الصحية بالقرية.

أسفرت القافلة عن النتائج التالية:

- § عدد (3800) حالة من أهالي القرية تم توقيع الكشف الطبي عليهم وإعطائهم العلاج اللازم مجاناً.
- § عدد (8) عمليات جراحية \_ جراحات اليوم الواحد \_ تم إجراؤها من خلال القافلة.
- § عدد (68) قرار علاج على نفقة الدولة تم استصدارها من خلال القافلة.

وهكذا أصبحت المدرسة من خلال المشاركات المختلفة مصدرا لتقديم الخدمات المختلفة للمجتمع بأفضل صورة.

## 5. تغيير ميعاد القطار بعزبة الروضة بمحافظة المنيا:

قرية الروضة هي إحدى قرى محافظة المنيا – والتي تم إنشاء مدرسة بها – تتبع برنامج المدارس الجديدة. تقع المدرسة بجوار خط سكة حديد لعربات نقل القصب لمصنع السكر. ونظراً لمرور القطار أثناء مواعيد انصراف التلاميذ، وقعت العديد من الحوادث المرورية. نتيجة لذلك قام مجلس الأمناء بالمدرسة بالاتصال برئيس الوحدة المحلية، ورئيس مجلس المدينة، وأعضاء مجلس الشعب وذلك لإيجاد حل للمشكلة، ونتيجة لذلك تم التوصل إلى قرار بتغيير مواعيد القطارات الخاصة بمصنع السكر بحيث تمر بعد انتهاء اليوم الدراسي.

## 6. الخوف وسنيته !!

في أثناء تدريب الأخصائيين على حملة تعبئة الموارد كنت أحس بأن هذه الفكرة ”عبيطه“ مش ممكن أشارك فيها وكنت بأقول لنفسي: مين اللي هايدى فلوس للمدرسة! هي الناس لاقية تاكل.. ثم أنا غريب عن البلد إزاي هاأروح أطلب من الناس؟ يعني أنا هاأشحت؟... كنت أحس بالخجل والخوف. كنت محتار أهرب إزاي من العمليه دي؟

وفى تدريب مجالس الأمناء كان مشارك مع 3 من أعضاء المجلس (محمد سليم وأشرف محمود وجمال عبد الحلیم المدرس بالمدرسة) وحكى زملاء لنا عن التجارب الناجحة فى مدارسهم، وده كان عامل مساعد حيث اتكلمنا مع بعض إننا مش أقل من المدارس الثانية ومدرستنا محتاجة إلى دعم مالى وإننا مش هانجمع حاجه نحطها فى جيوبنا ولكن إحنا ها نعمل لصالح ولادنا. تحمسنا والناس شجعتنا ، ففى أول محاولة بعد أن وضعنا خطة تعبئة الموارد قدرنا:

- جمع 1155 جنيه وده كان تصور خيالى بالنسبه لنا
- بعدها ساعدنا أحد أولياء الأمور فى إصلاح مقاعد التلاميذ وصيانة دورة المياه (باع لنا أحد الأباء أدواتها بتخفيض 20%) وتركيب مراوح (6 مراوح سقف تبرع من ولى أمر تلميذ)

هانكمل مشورانا وأنا سعيد إنى أسجل قصة نجاحنا زى باقى المدارس خاصة إنى شفت إهتمام إدارة المشروع وتشجيعه لنا وسبنا الخوف.

## الوحدة الأولى

### تفعيل أدوار ومسئوليات أعضاء مجالس الأمناء لدعم العملية التعليمية

## مقدمة الوحدة:

تهدف هذه الوحدة إلي دعم أعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين وغيرهم من الأطراف الشريكة – سواء علي مستوي المدرسة أو علي مستوي المجتمع المحلي – والمعنية بدعم العملية التعليمية، من خلال تعريفهم بالأدوار والمسئوليات المنوط بها أعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، في ضوء ما نصت عليه القرارات الوزارية الخاصة بتشكيل مجلس الأمناء والآباء والمعلمين كما يهدف لمساعدتهم 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 هي أحد أهم العوامل التي تحدد نجاح المؤسسة التعليمية، فكلما ازداد التعاون والتفاهم بين الطرفين كلما 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 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.

كما تتناول 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 المسؤولية الأكبر في تطوير قدراتهم حتى يتمكنوا من أداء أدوارهم بفاعلية من أجل تحسين العملية التعليمية.

## الأهداف:

بنهاية هذه الوحدة التدريبية سوف يتمكن المشاركون/ات من:

- إدراك أهمية دور مجالس الأمناء في دعم العملية التعليمية.
- تعرف أدوار ومسئوليات أعضاء مجالس الأمناء وكيفية ممارستها داخل المدرسة.
- تعرف مفهوم وأهمية بناء القدرات المؤسسية.
- كيفية تحديد الاحتياجات المؤسسية لمجالس الأمناء.
- تصميم خطط لبناء قدرات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين.

الزمن: 7 ساعات و خمسة و اربعون دقيقة .

## اليوم الأول - الجلسة الثانية

## النشاط رقم (6)

## الاختصاصات العامة لمجلس الأمناء

هدف النشاط:

- تعرف أهداف مجلس الأمناء.
- تحديد الاختصاصات العامة لمجلس الأمناء، وكيفية ممارسة هذه الاختصاصات.

الزمن: 75 دقيقة

الطرق التدريبية المستخدمة: مجموعات عمل - مناقشة - عصف ذهني

المواد والأدوات: حالة دراسية - ورق قلاب - عروض تقديمية - ماركر - ورقة عمل

إجراءات النشاط:

- قم بعمل عصف ذهني للحاضرين عن أهم أهداف مجلس الأمناء، وقم بتسجيل إجاباتهم على الورق القلاب، وتوصل معهم إلى اتفاق حول أهم أهداف مجلس الأمناء (يمكن الاستعانة بالعرض التقديمي).
- قم بعرض مقدمة مختصرة عن تشكيل وهيكل مجلس الأمناء باستخدام العرض التقديمي، ووضح لهم أنه سوف يتم توضيح اختصاصات مجلس الأمناء بشكل عام، ثم توضيح اختصاصات كل منصب من المناصب القيادية المذكورة بالتشكيل .
- قم بتقسيم المشاركين إلى ثلاث مجموعات عمل، ووزع عليهم الحالة الدراسية بورقة عمل رقم (3)، واطلب منهم دراستها جيدًا لتحديد الاختصاصات العامة لمجلس الأمناء .
- اطلب من المجموعة الأولى عرض ما توصلت إليه، ثم اطلب من باقي المجموعات الإضافة (دون تكرار) علي ما توصلت إليه المجموعة الأولى.
- قدم العرض التقديمي، والذي يتضمن الاختصاصات العامة لمجلس الأمناء.

ملاحظات للمدرب:

- ساعد المشاركين أثناء وضع الآليات لممارسة الاختصاصات بأمتثلة لأدوارهم المطروحة في كل حقيبة فنية على سبيل المثال (دورهم في خطة التحسين & تشكيل اللجان المتخصصة وكيفية عملها & وضع خطط المتابعة & تصميم نظم لإدارة العمل، والتنسيق مع مجلس أمناء الإدارة والمجالس المجاورة. الخ).
- أثناء تصنيف الاختصاصات والأهداف وجه المشاركين بأن يكون التصنيف نحو العناوين الرئيسية للموضوعات التدريبية للمجلس كمجالات كبيرة.

- قم بتقسيم المشاركين إلى مجموعات عمل بنفس التقسيم السابق، ووزع على كل مجموعة عدد من الاختصاصات، واطلب منهم العمل على ورقة العمل رقم (4).
- اطلب من المجموعات عرض نتائج العمل، وافتح نقاشاً حول الآليات المقترحة لممارسة اختصاصات المجلس.
- بعد الانتهاء اطلب من المشاركين أن ينقسموا إلى مجموعات عمل بنفس التقسيم السابق، ووزع على كل مجموعة عدد من الكروت الملونة، واطلب من كل مجموعة تصنيف الأهداف والاختصاصات العامة للمجلس المتشابهة إلى مجالات كبيرة (على سبيل المثال تفعيل المشاركة المجتمعية، والإسهام في التخطيط والمتابعة، ..)، وأن يضعوا تحت عنوان المجال الكبير الاختصاصات المناسبة له.
- بعد الانتهاء اطلب من ممثل كل مجموعة عرض ما توصلت إليه المجموعة على أن يتم مناقشة نتائج العمل، والاتفاق عليها، وبعدها اطلب منهم تعليق كل كرت في مكان بارز في القاعة مع الاختصاصات والأهداف التي تتناسب معه.
- نوه للمشاركين أن هذه المجالات تمثل الأدوار والمهام الرئيسية للمجلس ككل، وهي ما سوف يتم تناوله وتدريب المجلس عليه بالتفصيل.

## اليوم الأول - الجلسة الثانية

## ورقة عمل رقم (3)

## دراسة حالة

أرسل أمين سر المجلس دعوة لانعقاد الاجتماع الأول (الشهر السابق على بدء العام الدراسي) لمجلس الآباء والأمناء والمعلمين لمدرسة النور الثانوية مرفقا به جدول الأعمال، وكان به الموضوعات الآتية:

1. خطة المدرسة للعام الدراسي الجديد، وخطة صيانة المدرسة.
2. إعلان القواعد والجدول الدراسية وأخذ رأي أولياء الأمور فيها.
3. دفع مصروفات التلاميذ غير القادرين.
4. احتياج المدرسة لبعض التعديلات؛ لتناسب التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة.
5. مناقشة بعض الظواهر التي تم ملاحظتها على التلاميذ في العام الماضي.
6. طريقة اتخاذ القرار بالمدرسة، والتعاون بين المجلس والإدارة المدرسية.

وفي مقابلة بين السيد محمد جمال، والسيد حسين علواني، والسيد خالد الدويري، وجميعهم أعضاء في مجلس أمناء المدرسة وأصدقاء خارجها.

## دار هذا الحوار:

- محمد جمال** : هل رأيتم جدول أعمال الاجتماع القادم للمجلس.
- خالد الدويري** : نعم، وإن كنت أعتقد أن هذا الجدول لن تتمكن من الانتهاء منه خلال الاجتماع، فهذا يحتاج إلى يومين لمناقشته، ولكن أنا أرى أن هناك موضوعات ليست من أهدافنا، وليست من اختصاصاتنا مناقشتها، هل تتفقان معي؟
- حسين علواني** : وأنا لدي هذا الانطباع أيضا، ولكن معظم الموضوعات من اختصاصاتنا.
- محمد جمال** : ما الموضوعات التي ترون أنها ليست من أهدافنا أو اختصاصاتنا؟
- خالد الدويري** : مثل خطة صيانة المدرسة، والظواهر التي تم ملاحظتها على التلاميذ ما لنا نحن والظواهر، يمكن للمدير مقابلة ولي أمر التلميذ الذي لاحظ عليه الظاهرة؟
- محمد جمال** : ألا تعتقد أننا ممثلون لأولياء الأمور، وأن انتخابنا يضع علينا مسؤولية كبيرة. فأولياء الأمور قد فوضونا لمراقبة العملية التعليمية ككل والتأكد من أن الأبناء يحصلون على القدر المناسب من التعليم.
- حسين علواني** : أنا أرى أن الأمور التنفيذية مثل: خطة المدرسة، وخطة الصيانة هي مسؤولية المدير وعليه عرضها علينا قبل أن يبدأ في التنفيذ، فنحن نعد بمثابة العملاء بالنسبة للمدرسة، والعميل دائما علي حق فنحن نأمر والمدير ينفذ.
- محمد جمال** : هذا مفهوم خاطئ، فأهداف وجود المجلس أن يضمن مشاركة أولياء الأمور في تعليم أبنائهم كما أن يضع عليهم مسؤولية المشاركة في إدارة المدرسة ليس بالأمر ولكن بطرح وجهة النظر من الأطراف المختلفة، وكذلك بتعبئة الموارد لصالح المدرسة، فكيف للمدرسة تنفيذ خطة الصيانة ما لم يتوفر لها الموارد اللازمة.

**خالد الدويري :** ولكن ما لنا نحن وتوفير الموارد هل نحن جامعي ضرائب؟  
**محمد جمال :** ما دمنا أولياء الأمور والعلماء بالنسبة للمدرسة، فكما أن لنا هذا الحق علينا أن نعمل علي توفير أكبر قدر ممكن من الموارد لصالح أبنائنا، فهم المستفيدون الأساسيون.  
**حسين علواني :** أنا لا أرى أننا متفوقون، فكل منا له وجهة نظره، دعونا نطرح هذا الموضوع في الاجتماع القادم لنتفق علي أهداف واختصاصات واضحة للمجلس؛ حتي يمكننا أن نعمل بوضوح ولا نتدخل في اختصاصات ليست لنا.

### المطلوب:

ساعد السادة الأعضاء في:

1. توضيح اختصاصات المجلس من خلال إبداء رأيك في الموضوعات التي تم طرحها.
2. إضافة اختصاصات ترى أنها ضرورية ولم يتم مناقشتها.

## اليوم الأول - الجلسة الثانية

## ورقة عمل رقم (4)

بالتعاون مع مجموعتك قم بملء الجدول التالي:

آليات التطبيق (إجراءات لممارسة الاختصاص)	الاختصاص

## اليوم الأول - الجلسة الثانية

## ورقة إرشادية رقم (4)

➤ أهم أهداف مجلس الأمناء والآباء والمعلمين:

- تحقيق اللامر<sup>3</sup> كزية في الإدارة والتقويم والمتابعة وصنع واتخاذ القرار.
- العمل على تأصيل الديمقراطية في نفوس الطلاب.
- تشجيع الجهود الذاتية والتطوعية لأعضاء المجتمع المدني لتوسيع قاعدة المشاركة المجتمعية
- تعبئة جهود المجتمع المحلي من أجل توفير الرعاية المتكاملة للطلاب.
- الارتقاء بالعملية التعليمية والتغلب على المشكلات التي تعترضها.
- توثيق الصلات والتعاون المشترك بين الآباء والمعلمين وأعضاء المجتمع المدني.
- تعظيم دور المدرسة في خدمة البيئة والمجتمع المحلي.
- إبداء الرأي في اختيار مدير المدرسة وأناظر المدرسة وفي تقويم أداء عمل كلا منهما عند التجديد لأى منهما.

<sup>3</sup> الرجوع الى المفهوم بقائمة مصطلحات الخاصة بالدليل صفحة 179

## ➤ اختصاصات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين:

- الاسهام الفعال مع إدارة المدرسة في وضع خطة متكاملة لتحقيق أهداف تطوير المدرسة ومتابعة تنفيذها، وتذليل الصعوبات التي قد تواجهها.
- العمل علي دعم العملية التعليمية وتطويرها وتحديثها بمصادر تمويل غير تقليدية عن طريق تشجيع الجهود الذاتية للأفراد القادرين ورجال المجتمع المدني.
- 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 مثل الفائقين والموهوبين وذوى الاحتياجات الخاصة، وتوفير الرعاية الاقتصادية والاجتماعية للطلاب غير القادرين.
- التعاون بين المدرسة والمؤسسات الأخرى كالجامعات، ومراكز الشباب، والجمعيات الأهلية، والإعلام والثقافة؛ لاستغلال ما يوجد بها من إمكانيات تستثمر في دعم العملية التعليمية ورعاية الطلاب (أفنية وملاعب - مكتبات - معمل كمبيوتر - أدوات).
- تعزيز دور المدرسة في خدمة البيئة المحيطة، والتعامل مع مشاكلها وطموحاتها (فصول محو الأمية- توعية- نادي صيفي)
- تقديم الخبرة والرأى لإدارة المدرسة في مختلف المجالات التربوية والتعليمية، والمعاونة في تذليل الصعوبات والمشكلات الطلابية والتعليمية، والمشاركة في برامج تقويم سلوك الطلاب.
- تقرير صرف أي مبلغ من أمواله لتحقيق الخطة التي يقررها المجلس وفي حدود الموازنة.
- اعتماد الحساب الختامى للمدرسة وفق الخطة المقدمة.
- إعداد التقرير السنوى الذى يعطى صورة مفصلة عن نشاطه وأعماله، والذى يتضمن المشروعات والخدمات التى قام بها أوشارك فيها مقرونة بما أنفق عليها، والصعوبات التى حالت دون تنفيذ بعض ما ورد فى خطته، ولا يجوز عرض التقرير السنوى على الجمعية العمومية إلا بعد موافقة المجلس.

## اليوم الأول - الجلسة الثانية

## النشاط رقم (7)

## اختصاصات المناصب الداخلية بالمجلس

هدف النشاط:

- تحديد اختصاصات المناصب القيادية بالمجلس من واقع القرار الوزاري.
- تحديد خطوات إجرائية لممارسة اختصاصات كل منصب.

الزمن: 105 دقيقة

الطرق التدريبية المستخدمة: مجموعات عمل - مناقشة - عصف ذهنيالمواد والأدوات: القرار الوزاري الخاص بتشكيل مجلس الأمناء - أوراق عمل - ورقة إرشاديةإجراءات النشاط:

- قم بعمل عصف ذهني للحاضرين عن مسميات المناصب المختلفة داخل المجلس.
- قم بتقسيم المشاركين إلى مجموعات عمل، ووزع على كل مجموعة نسخة من القرار الوزاري الخاص بتشكيل مجالس الأمناء والنشرة التوجيهية الخاصة بدور الأخصائي الاجتماعي بورقة إرشادية رقم (5)، واطلب من كل مجموعة دراسة أدوار المناصب القيادية (رئيس المجلس - النائب - المراقب المالي - الأخصائي الاجتماعي - مدير المدرسة) الواردة في القرار والنشرة، على أن تكون كل مجموعة مسئولة عن منصب واحد فقط، واطلب منهم أن يضعوا- من وجهة نظرهم- إجراءات عملية لممارسة هذه المسؤوليات في أرض الواقع داخل المدرسة باستخدام ورقة العمل رقم (5).
- اطلب من كل مجموعة عرض ما توصلت إليه من إجراءات عملية لممارسة أدوار كل منصب أو وظيفة، ثم قم بإجراء حوار ومناقشة بين المجموعات والتوصل إلى رؤية موحدة لفهم اختصاصات كل منصب، والإجراءات العملية التي تُمكن من ممارسته بشكل صحيح .
- في النهاية قم بعمل تقييم لليوم (أعجبنى & لم يعجبني)، ثم قم بختام اليوم وشكر المشاركين.

ملاحظات للمدرب:

- ساعد المشاركين بأمثلة لإجراءات ممارسة أدوار المناصب القيادية.
- وجه نظر المشاركين أنه ليس من المهم مجرد معرفة الأدوار والمسؤوليات، ولكن المهم معرفة كيفية ممارسة الأدوار بكفاءة.
- وضح للمشاركين أن أحد آليات ممارسة الأدوار هو تشكيل لجان تخصصية لتنفيذ المهام.

## اليوم الأول - الجلسة الثانية

## ورقة عمل رقم (5)

بالتعاون مع مجموعتك قم باستيفاء الجدول الآتي فيما يتعلق بالمنصب المسئولة عنه المجموعة:

(كل منصب من مناصب المجلس في ورقة منفصلة)

الإجراءات عملية لممارسة الاختصاصات	الاختصاص من واقع القرار الوزاري

## اليوم الأول - الجلسة الثانية

## ورقة إرشادية رقم (5)

## النشرة التوجيهية الخاصة بدور الأخصائي الاجتماعي

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

**أ - الجانب التنظيمي:**

١. إعداد مشروع الخطة.
٢. إعداد جدول الأعمال.
٣. إبلاغ الجهات الإدارية بمواعيد الاجتماعات.
٤. إعداد السجلات.
٥. تسجيل الاجتماعات.
٦. تلاوة محضر الجلسة السابقة.
٧. إعداد التقارير.
٨. إعداد التقرير السنوي عن أعمال مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
٩. إعداد الميزانية والحساب الختامي.

**ب - الجانب الفني:**

١. إرسال الدعوات مرفق بها جدول الأعمال المقرر مناقشته في الاجتماع.
٢. تحديد الموضوعات المقرر مناقشتها في الاجتماع القادم.
٣. تحديد مشروع الخطة والميزانية التقديرية اللازمة لتنفيذها.
٤. تحديد أولويات، واحتياجات، ومشكلات مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
٥. تحديد الموارد المادية، والبشرية، والتنظيمية اللازمة لتنفيذ البرامج.

**ج - جامع ومحلل البيانات:**

- إعداد قاعدة بيانات بالمدرسة تتضمن ما يلي:
١. بيانات الطلاب وأولياء أمورهم، ووظائفهم، وعناوينهم؛ للاستفادة من مجهوداتهم في مواجهة المشكلات.
  ٢. بيانات عن أعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
  ٣. بيانات عن مؤسسات المجتمع المدني الموجودة بالمجتمع.
  ٤. بيانات ومعلومات عن المشكلات التي تواجه مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
  ٥. بيانات ومعلومات عن الجهود التي بذلت لمواجهة المشكلات.
  ٦. بيانات ومعلومات عن الأجهزة التنفيذية المحلية المحيطة بالمدرسة.
  ٧. بيانات ومعلومات عن أعضاء مجلس الشعب والشورى والمجالس المحلية ذات العلاقة بالمجتمع المدرسي.

**د - كمعلم :**

١. شرح القرارات الوزارية المنظمة لمجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
٢. عقد ندوات توعية بدور مجلس الأمناء والآباء والمعلمين والأعضاء.
٣. المناقشة المستمرة مع أعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
٤. القيام بدور تعليمي في كيفية مواجهة المشكلات وإيجاد الحلول.

**هـ - كمستشار:**

١. المشورة المستمرة للأعضاء لمساعدتهم علي حل مشكلاتهم.
٢. تعرف القرارات الوزارية والنشرات المتعلقة بمجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
٣. التعاون مع إدارة المدرسة لتقديم الخدمات للطلاب.
٤. التعاون مع المعلمين من أجل مساعدة الطلاب.

**و - كمنسق:**

١. التنسيق بين وجهات نظر مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
٢. التنسيق بين الخدمات التي يقدمها مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
٣. التنسيق فيما يتعلق بتوزيع الميزانية الخاصة بمجلس الأمناء والآباء والمعلمين علي البرامج والمشروعات المختلفة
٤. التنسيق بين مجلس الأمناء والآباء والمعلمين والجهات ذات الصلة.
٥. التنسيق بين المعلمين، وأولياء الأمور، والإدارة المدرسية، والقيادات المحلية، ورجال الأعمال، وممثلي مؤسسات المجتمع المدني في التصدي للمشكلات الطلابية.

**ز - كمنشط:**

١. منح القوة للأعضاء المتميزين بمجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
٢. دعم موارد مجلس الأمناء والآباء والمعلمين واكتشاف موارد جديدة.
٣. عرض نماذج من أعمال مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
٤. إبلاغ القيادات الموجودة في المجتمع بحضور الاجتماعات.
٥. حث أعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين علي حضور اجتماعات المجلس لتحقيق الأهداف.
٦. 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 إلي الموارد الموجودة في المجتمع المحلي التي يمكن الاستفادة منها.
2. توجيه الطلاب إلى الاستفادة من مصادر الخدمات المتوفرة في المجتمع المحلي.

**ط - كمدافع:**

١. العمل على تحقيق الإندماج بين أعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين ومساعدتهم علي تخطي العقبات.
٢. التدخل بفاعلية لصالح الطلاب الأكثر تعرضاً للمشكلات.

٣. تسهيل عملية الاتصال بين أعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، والآباء، والمعلمين وإدارة المدرسة.
٤. مساعدة أعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين لتعريف بحقوقهم وواجباتهم داخل المجلس.
٥. الدفاع عن البرامج والمشروعات التي تعود بالنفع علي المدرسة بصفة عامة وعلي الطلاب بصفة خاصة.

# اليوم الثانى

## أجندة عمل اليوم الثاني

الزمن		الموضوع	الجلسات	اليوم
إلى	من			
12.00	9.00	افتتاح اليوم الثاني	الأولى	الثاني
		عرض أهداف اليوم الثاني للتدريب		
		مراجعة لليوم السابق		
		علاقة مجلس الأمناء بالإدارة المدرسية		
		بناء القدرات المؤسسية (المفهوم والأهمية)		
أداة التقييم المؤسسي وكيفية تطبيقها				
12.30	12.00	راحة		
3.30	12.30	استكمال تطبيق أداة التقييم المؤسسي	الثانية	
		مفهوم وأهمية المشاركة المجتمعية		
		تلخيص وختام اليوم وشكر الحاضرين		

## اليوم الثاني - الجلسة الأولى

## النشاط رقم (8)

## علاقة مجلس الأمناء بالإدارة المدرسية

هدف النشاط:

- كيفية بناء علاقات عمل قوية مع الإدارة المدرسية.

الزمن: 60 دقيقةالطرق التدريبية المستخدمة: مناظرة - مجموعات عمل - مناقشةالمواد والأدوات: ورقة إرشادية - القرار الوزاري الخاص بتشكيل مجالس الأمناءإجراءات النشاط:

- قم بافتتاح اليوم ورحب بالمشاركين، وقدم المشارك المسئول عن تلخيص اليوم الأول. ثم قم بعرض أهداف اليوم الثاني والأجندة الخاصة به.
- قم بعرض مدخل عن أهمية العمل الجماعي من أجل منتج تعليمي أفضل، وفي هذا السياق قدم أهمية تعاون المجلس مع الإدارة المدرسية، ومجلس أمناء الإدارة، والمجالس المحيطة، ويمكن الاستعانة بالورقة الإرشادية رقم (6) .
- قم بتقسيم المشاركين إلي مجموعتين، واطلب منهم الآتي:
  - ✓ المجموعة الأولى: تتقمص وجهة نظر أعضاء مجلس الأمناء، وتذكر الأسباب التي تؤدي إلي توتر العلاقة بين أعضاء المجلس والإدارة المدرسية، مع ذكر طلبات محددة يرون أنها مهمة، ويجب علي الإدارة المدرسية فهمها وتوفيرها ليتحقق التوافق.
  - ✓ المجموعة الثانية: تتقمص وجهة نظر الإدارة المدرسية، وتذكر الأسباب التي تؤدي إلي توتر العلاقة بين أعضاء المجلس والإدارة المدرسية، مع ذكر طلبات محددة يرون أنها مهمة، ويجب علي أعضاء المجلس فهمها وتوفيرها ليتحقق التوافق.

ملاحظات للمدرب:

- إذا كان هناك صعوبة في إدارة المناظرة يمكن استبدالها بإى نشاط تدريبي آخر يحقق الهدف .

- اطلب من كل مجموعة - بعد أن ينتهوا من هذه المهمة - أن يرشحو عدد ثلاثة أفراد منهم للدخول في مناظرة مع أعضاء من الفريق الآخر حول: لماذا تتوتر العلاقة بين الإدارة المدرسية ومجلس الأمناء، وكيفية تحسينها؟
- تعقد المناظرة علي أن يقوم الفريق الأول بذكر نقطة واحدة مثل: (دائما يري المدير أنه الأوحد الذي يفهم في التعليم، وأن الباقيين ليس لهم حق التدخل ولولبالاقتراح، وأنه ليس من حق أحد مراجعته، وأن دور المجلس الوحيد هو جمع الأموال لصالح المدرسة)، واطلب من المجموعة الأخرى الرد علي هذا الادعاء، وذكر ما يضاده لديهم، وهكذا حتى يتم تنفيذ جميع ادعاءات الطرفين.
- اطلب من كل مجموعة وصف كيف - من وجهة نظرهم - يمكن تحسين العلاقة في صورة نقاط محددة.

- اطلب تعليقًا من باقي الأعضاء.
- فى النهاية وضح للمشاركين أن فهم الأدوار والمسئوليات وممارستهم بكفاءة وفاعلية تعد من أقوى العوامل التى تساعد على إنجاح وتقوية العلاقة بين المدرسة ومجلس الأمناء بما يخدم العملية التعليمية.

## اليوم الثاني - الجلسة الأولى

## ورقة إرشادية رقم (6)

## مدخل للجلسة

كلنا يعلم أن وجود مجلس الأمناء ضروري جداً من أجل دعم العملية التعليمية وتحسين نواتج التعلم، وأن مجلس الأمناء يجب أن يعمل بشراكة كاملة مع إدارة المدرسة من أجل الوصول للأهداف المشتركة.

كما أن واقع المدارس يعكس ثلاثة أنماط مختلفة للعلاقة بين مجلس الأمناء والإدارة المدرسية هي:

- مجلس الأمناء والإدارة المدرسية في حالة انسجام، وتعاون، وتفاعل، وشراكة كاملين.
- مجلس الأمناء والإدارة المدرسية في حالة تنافر شديد، وتحدي مستمر، وتجاهل من كل طرف للآخر.
- مجلس الأمناء والإدارة المدرسية في حالة فتور وتذبذب، نتيجة عدم الاعتناء واللامبالاة من الطرفين.

وأن لكل منهم أسبابه : قد يتصور مدير المدرسة أن ما يمارسه مجلس الأمناء يُعد تدخلاً في اختصاصاته أو معطلاً لها، وقد يتصور مجلس الأمناء أن مدير المدرسة يتجاهل أعضاء المجلس، وأنه يصر علي الانفراد بإدارة المدرسة، وقد يخطئ المدير في استخدام صلاحياته، وقد يتدخل المجلس فيما لا يجب التدخل فيه.

تعالوا معاً نحاول فهم هذه العلاقة، واقتراح الطرق التي تجعلها أفضل.

## اليوم الثاني - الجلسة الأولى

## النشاط رقم (9)

## بناء القدرات المؤسسية

هدف النشاط:

- تعرف مفهوم بناء القدرات وأهميته.

الزمن: 60 دقيقةالطرق التدريبيه المستخدمة: حالة دراسية - مجموعات عمل - مناقشةالمواد والأدوات: ورقة عمل- ورقة إرشادية - عرض تقديميإجراءات النشاط:

- قم بعمل مقدمة تمهيدية حول عمليات بناء القدرات المؤسسية<sup>4</sup>، والتي تُعنى بتحديد الاحتياجات والمشكلات في ممارسة الأدوار والمسئوليات وكيفية معالجتها وتطويرها .
- قم بعدها بتقسيم المشاركين إلى مجموعتي عمل، ووزع عليهم الحالة الدراسية بورقة عمل رقم (6)، واطلب من كل مجموعة أن تقرأ الحالة جيدًا ثم تجيب عن الأسئلة الواردة في الدراسة (المجموعة الأولى تجيب عن السؤال الأول & والمجموعة الثانية تجيب عن السؤال الثاني).
- قم بفتح مناقشة مع المتدربين حول الأسئلة المذكورة في الحالة الدراسية.
- بعد الانتهاء من المناقشة قدم العرض التقديمي حول مفهوم بناء القدرات المؤسسية وأهدافه.

**ملاحظات للمدرب:**

- في الإجابة عن السؤال الأول بالحالة الدراسية ساعد المجموعة في تحديد الأساليب التي استخدمت في بناء القدرات مثل (التدريبات-الزيارات التبادلية الدعم الفني...).

<sup>4</sup> الرجوع الى المفهوم بقائمة مصطلحات الخاصة بالدليل صفحة 179

## اليوم الثاني - الجلسة الأولى

## ورقة عمل رقم (6)

## حالة دراسية

أثناء اجتماع مجلس أمناء مدرسة الثورة الابتدائية تم مناقشة الصعوبة التي تواجههم في تعبئة الموارد اللازمة لتنفيذ خطة التحسين المدرسي، وأنهم لا يستطيعون حل المشكلة ويقفون عاجزين أمامها؛ لذا فكر الأخصائي الاجتماعي (أمين سر المجلس) في تقديم اقتراح للمجلس بعمل زيارة تبادلية مع مجلس أمناء مدرسة التحرير الابتدائية المجاورة، والتي فازت في مسابقة أكثر المدارس تميزاً في المشاركة المجتمعية، حيث استطاعت تعبئة أكثر من (20000) ألف جنيه (عيني - نقدي) خلال العام الماضي. وبالفعل وافق المجلس على تنفيذ الاقتراح بتنفيذ الزيارة.

## أثناء الزيارة:

بدأ مجلس أمناء مدرسة التحرير الابتدائية بالترحيب بمجلس أمناء مدرسة الثورة الابتدائية، وقام الأخصائي الاجتماعي (أمين سر) مدرسة الثورة الابتدائية بعرض هدف الزيارة، ومشكلتهم التي يتمنى أن يجدوا لها حلاً والتي كانت سبباً في الزيارة.

بدأ مجلس أمناء مدرسة التحرير الابتدائية بعرض إنجازاته في مجال تعبئة الموارد، وسرد كيف تمكن من القيام بذلك: وكيف أنها كانت أيضاً مشكلة بالنسبة لهم، والتي ظهرت في تحديد الاحتياجات التدريبية التي قام به المجلس مع الأخصائي في بداية العام الماضي، وتم وضع خطة لتطوير أدائهم، وبالفعل بدأنا في تنفيذ خطة التطوير، والتي تضمنت:

- تشكيل لجنة لتعبئة الموارد، والتي قام الأخصائي الهُمام عندنا بتدريبها على كيفية تعبئة الموارد بطريقة علمية، ومساعدتها على وضع خطة عمل واضحة.
- وقمنا بوضع نظام لمتابعة عمل اللجنة وفقاً لما تعلمناه بهذا الشأن عن تشكيل اللجان وإدارتها.
- بعدها ساعدنا التوجيه المالي والإداري في تنظيم الجانب المالي وكيفية متابعته.

بعد انتهاء الزيارة تقدم رئيس مجلس أمناء مدرسة الثورة الابتدائية بخالص الشكر لمدرسة التحرير ومجلس أمنائها على الدعم الذي قدموه لهم، وأكد على أنه من اليوم سوف يبدأون في تنفيذ هذه الخطوات ليس فقط لحل مشكلة تعبئة الموارد ولكن لجميع أوجه القصور في أدائهم، وسوف يكونون في استقبالهم قريباً لرد واجب الزيارة.

من واقع قراءتك للحالة الدراسية أجب عن الأسئلة التالية:

- 1- كيف قام أخصائي مدرسة التحرير الابتدائية بمساعدة المجلس على تطوير أدائه ؟
- 2- ما العائد من التدريبات التي قدمها الأخصائي للمجلس وللجنة المتابعة له ؟

## اليوم الثاني - الجلسة الأولى

## ورقة إرشادية رقم (7)

## مفهوم وأهمية بناء القدرات

➤ مفهوم بناء القدرات المؤسسية لمجلس الأمناء:

عملية مستمرة من خلالها يتمكن مجلس الأمناء من تطوير ودعم المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنه من تحقيق أهدافه وأداء أدواره بفاعلية وكفاءة وبصورة جيدة.

➤ أهمية بناء القدرات المؤسسية:

- تقوية الانظمة الداخلية لمجلس الأمناء حتى يستطيع أن يعبر عن احتياجات المدرسة التي يعمل فيها ويقوم بسد هذه الاحتياجات.
- تقوية دور المجالس حتى يكون لها دور فعال في الإطار الذي تعمل فيه، وتصبح نقطة مؤثرة ومركزاً لنشر الخبرات والمعارف للمنظمات الأخرى التي تعمل في نفس المجال، وذلك من خلال تحديد الاحتياجات ومعالجتها.
- فحص مستمر لنمو وتدهور المجالس والفرص المحيطة بها.
- زيادة قدرة المجالس وإجراءاتها الخاصة بمواجهة البيئة المتغيرة من حولها.
- بناء مناخ إيجابي للتطوير.
- تطوير أساليب المجلس في علاجه للمشكلات التي تواجهه.
- زيادة الحماس ومقدرة أفراد المجلس على تحليل مشكلاتهم وإيجاد حلول لها.
- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المجلس.

## اليوم الثاني - الجلسة الأولى

## النشاط رقم (10)

## أداة التقييم المؤسسي لمجالس الأمناء

هدف النشاط:

- تعرف مراحل عملية تقييم الأداء.
- تعرف أداة التقييم المؤسسي لمجالس الأمناء بمكوناتها المختلفة.

الزمن: 60 دقيقة

الطرق التدريبية المستخدمة: مجموعات عمل - مناقشة

المواد والأدوات: عرض تقديمي- ورق قلاب - اقلام ماركر – أوراق إرشادية - نسخ من الأداة - أوراق عمل

إجراءات النشاط:

- قم بعمل مقدمة تمهيدية حول أهمية بناء القدرات المؤسسية وكيفية القيام به.
- ثم قم بعرض تقديمي حول مراحل تطبيق أداة التقييم المؤسسي لمجالس الأمناء، ووضح أنه سوف يتم شرح كل مرحلة بالتفصيل.
- قم بتقسيم المشاركين إلى ثلاث مجموعات عمل، ووزع عليهم الأداة على النحو التالي:
  - مجموعة (1) (دليل استرشادي لتطبيق أداة التقييم المؤسسي + الحوكمة الرشيدة)
  - مجموعة (2) (دليل استرشادي لتطبيق أداة التقييم المؤسسي + نظم العمل)
  - مجموعة (3) (دليل استرشادي لتطبيق أداة التقييم المؤسسي + العلاقات والروابط)
- وزع ورقة العمل رقم (7) واطلب منهم الآتي: تعرف الأداة من خلال قراءة جيدة للجزء المسئولين عنه وتحديد المفاهيم والأجزاء التي تحتاج إلى تأكيد وشرح.
- بعد انتهاء عمل المجموعات اطلب منهم تقديم عرض لنتائج العمل على أن يكون العرض بهدف التعريف بالأداة ومكوناتها للمجموعات الثلاثة بالتتابع، ثم افتح نقاشاً أثناء عروض المجموعات مع التركيز على أكثر المناطق صعوبة في محتوى الأداة من وجهة نظر المشاركين.
- قم بعرض إطار نظري حول المفاهيم والبنود التي تحتاج إلى إيضاح مع التركيز على مناطق الصعوبة في محتوى الأداة باستخدام العرض التقديمي.

## اليوم الثاني - الجلسة الأولى

### ورقة عمل رقم (7)

#### إرشادات لمجموعات العمل

30 دقيقة

بالتعاون مع مجموعتك قم بالآتي:

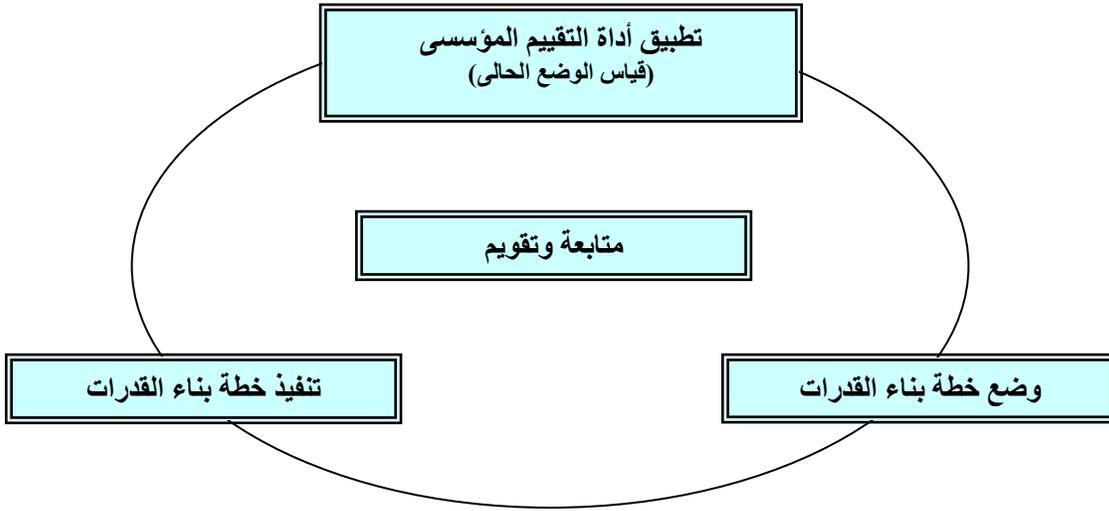
- قراءة الأداة فرديا.
- فتح نقاش بين المجموعة بشكل منظم حول محتويات الأداة.
- تحديد المفاهيم والنقاط التي تحتاج إلى تأكيد وشرح.
- تحديد من سيقوم بعرض ما توصلت إليه المجموعة.
- قم بتجهيز عرض عن الأداة من خلال قراءتك لتقديمه لباقي المشاركين بحيث يتضمن العناصر التالية:
  1. الهدف من الجزء المسئولة عنه المجموعة بالأداة.
  2. مكونات الجزء المسئولة عنه المجموعة من وثيقة الأداة.
  3. عدد المعايير / الأسئلة في هذا الجزء.
  4. تقديم ملخص عن المفاهيم / المصطلحات الرئيسية في هذا الجزء.
  5. تحديد المفاهيم التي تحتاج إلى تأكيد وشرح.
  6. تحديد النقاط / البنود التي تحتاج إلى إيضاح.

اليوم الثاني - الجلسة الأولى

ورقة ارشادية رقم (8)

مراحل عملية التقييم

تمر عملية التقييم لمجلس الأمناء بأربع مراحل أساسية هي:



اليوم الثاني - الجلسة الأولى / الثانية

ورقة إرشادية رقم (9)

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:

تاريخ تطبيق الأداة: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

عدد المشاركين في التطبيق:

من المجلس ( ) من اللجان ( ) آخرون ( )

دليل استرشادي  
لتطبيق أداة التقييم المؤسسي

**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 المسؤولين 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 الجديد الخاص بمجالس الأمناء رقم 334 لعام 2006.

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 العمل 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 التي تعبر عما تتضمنه هذه المكونات.
- لكل معيار أربعة مؤشرات تعبر عن قياس وصفي متدرج في أداء المجلس (من الأقل إلى الأعلى).
- نموذج تقرير يعكس تحليلاً كمياً وكيفياً 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 أدائها، لذا فإن تطبيقها يجب أن يتم على 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 أيضاً: أين هو الآن من الوضع المثالي؟ وكذلك تقدم الأداة مقترحات للتطوير من خلال وصف المؤشرات المتدرج، 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 دائماً 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.
1. يضع الأخصائي الاجتماعي خطة لتنفيذ الأداة مع المجلس.

2. 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.
3. 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).
4. 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.
5. 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.
6. 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 وفقاً للجدول الموضح في نهاية الأداة.
7. يتم ملء الجدول التحليلي لنتائج الأداة كالتالي:
  1. وفقاً للدرجة المئوية لكل مكون يتم ترتيب المكونات من الأضعف إلى الأقوى.
  2. يتم تناول كل مكون على حدة لتحديد المعايير الأضعف والحاصلة على درجة 1 أو 2.
  3. ثم تحليل أسباب نقاط الضعف ثم كتابة مقترحات المجلس لتحسين هذه النقاط الضعيفة والتي تعبر عن احتياجات المجلس المؤسسية.
8. يقوم الأخصائي الاجتماعي مع المجلس بتحديد أولويات هذه الاحتياجات المؤسسية التي تم رصدها في الجدول السابق والتي سيعمل المجلس على تطويرها خلال العام.
9. 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 سابقاً، وتدرج هذه الخطة ضمن خطة المدرسة السنوية.
10. يحتفظ الأخصائي بنسخة من الأداة شاملة التقرير وخطة بناء القدرات.
11. 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.
12. يتم مراجعة خطة بناء القدرات بشكل منتظم للتأكد من مدى الالتزام بتنفيذها وتعديلها إن تطلب الأمر نظراً 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 إيجابياً 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 أى تعليقات أو ملاحظات أو معلومات تظهر أثناء المناقشة؛ لأنها قد تفيد في تحليل النتائج وكتابة التقرير.
- 🕒 إذا كان هناك تباين كبير فى إجابات المشاركين، تأكد من فهمهم الصحيح للمؤشر أولاً ثم بعد ذلك الجأ إلى وسيلة التحقق لحسم الموقف.
- 🕒 استخدم أساليب متنوعة لتفعيل مشاركة الحضور فى 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 فنى 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. <u>مبادئ الحكم الرشيد:</u> 1. وضوح الهدف 2. المشاركة 3. المساءلة 4. الشفافية 5. انتخاب مجلس الأمناء وتداول المسؤوليات القيادية 6. وضوح أدوار أعضاء مجلس الأمناء 7. 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 لابد 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 أخيرية. 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 متخذ 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 القانمين على التطبيق وأدوارهم بشكل منظم ومتكامل.
6	التخطيط الاستراتيجي	هو الجهد المنظم لصناعة القرارات المصيرية، وأنه الجهد الذي يصيغ 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

1. حضور أولياء الأمور لاجتماعات الجمعية العمومية العادية:				
وسائل التحقق	1	2	3	4
تقرير الجمعية العمومية شامل المرفقات	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)				
2. انتخاب الممثلين عن أولياء الأمور بالمجلس من قبل الجمعية العمومية:				
وسائل التحقق	1	2	3	4
تقرير الجمعية العمومية شامل المرفقات	1. تم تشكيل مجلس الأمناء والآباء والمعلمين بالاختيار (التعيين) بدون عقد اجتماع جمعية عمومية.			
	2. تم عقد اجتماع جمعية عمومية ولكن تم تشكيل المجلس بالتزكية.			
	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:				
3. عدد أولياء الأمور الذين قاموا بترشيح أنفسهم لعضوية المجلس:				
وسائل التحقق	1	2	3	4
تقرير الجمعية العمومية شامل المرفقات	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 بالتزكية.			
	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 في التعليق عدد أولياء الأمور الذين تم ترشيحهم)				
وسائل التحقق	<b>4. تمثيل العنصر النسائي في عضوية مجلس الأمناء والآباء والمعلمين من أولياء الأمور أو المهتمين:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>تقرير توصيف المجلس</li> <li>دليل قواعد وسياسات العمل الخاص بالمجلس</li> </ul>	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	<b>5. معرفة أعضاء المجلس للأدوار والمسئوليات الخاصة بهم في ضوء القرار الوزاري:</b>			
	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	<b>6. صنع القرار<sup>5</sup> داخل المجلس:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>محاضر اجتماعات المجلس</li> </ul>	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				

<sup>5</sup> الرجوع الى المفهوم بقائمة مصطلحات الخاصة بالدليل صفحة 179

المجلس قبل اتخاذ القرار عن طريق التصويت.				
تعليق:				
7. إعلان القرارات التي يتم اتخاذها بالمجلس:				
وسائل التحقق	4	3	2	1
الأساليب التي استخدمت لعرض القرارات ومحاضر الاجتماعات وإعلام أولياء الأمور بها	1. لا يتم إعلان محاضر الاجتماعات أو القرارات التي يتخذها المجلس. 2. يتم إعلان محاضر الاجتماعات والقرارات المتخذة بشكل غير دوري / غير منظم. 3. يتم إعلان محاضر الاجتماعات والقرارات المتخذة بشكل دوري / منظم 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:				
8. إتاحة تقارير المجلس لأعضائه وأعضاء الجمعية العمومية:				
وسائل التحقق	4	3	2	1
تقارير تشمل الأنشطة التي قام بها المجلس لعرض التقارير	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:				
9. مدى إشراك المجلس لأولياء الأمور في أنشطته:				
وسائل التحقق	4	3	2	1
● تقارير الأنشطة التي قام بها المجلس ● خطط المجلس واللجان ● تشكيل اللجان	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:			
	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>الأدوات والوسائل المستخدمة لاستطلاع الآراء</li> <li>تقارير عن نتائج استطلاع الآراء</li> <li>محاضر اجتماعات المجلس تعكس مناقشة هذه النتائج</li> </ul>	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 الثاني

## نظم العمل بالمجلس

## أولاً. نظام إدارة المعلومات:

وسائل التحقق	11. قيام المجلس بإعداد قاعدة بيانات تفصيلية عن المجتمع المحيط:			
	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>قاعدة البيانات</li> <li>تقرير عن أنشطة / قرارات تم صنعها بالاستفادة من قاعدة البيانات</li> </ul>	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:			
	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>قاعدة البيانات</li> <li>تقرير الجمعية العمومية</li> </ul>	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			

دوريا.				
تعليق:				
<b>13. مستوى حفظ وتنظيم الملفات ودقتها:</b>				
وسائل التحقق	1	2	3	4
● نظام حفظ الملفات	1. لا توجد ملفات خاصة بمجلس الأمناء.			
● معرفة أعضاء المجلس به	2. توجد ملفات بشكل عشوائي وغير مكتملة.			
	3. يوجد نظام حفظ ملفات ولكنه غير منفذ جيدا وغير محدث ويصعب الحصول على معلومات منه.			
	4. يوجد نظام متكامل دقيق لحفظ الملفات والتقارير في المجلس ويسهل الحصول على معلومات منه.			
تعليق:				

**ثانيا. نظام عقد الاجتماعات بالمجلس:**

<b>14. وجود نظام مطبق لانعقاد اجتماعات المجلس:</b>				
وسائل التحقق	1	2	3	4
● نظام مكتوب لعقد الاجتماعات	1. لا يوجد نظام لانعقاد اجتماعات المجلس.			
● 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:				
<b>15. توثيق محاضر اجتماعات المجلس:</b>				
وسائل التحقق	1	2	3	4
● محاضر اجتماعات المجلس	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:				

16. انتظام حضور أعضاء المجلس للاجتماعات:		4	3	2	1
وسائل التحقق	● محاضر اجتماعات المجلس	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.			
<b>تعليق:</b>					
17. يقوم المجلس بمتابعة تنفيذ القرارات التي يتخذها في اجتماعاته:		4	3	2	1
وسائل التحقق	● محاضر اجتماعات المجلس ● تقارير الانجازات	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.			
<b>تعليق:</b>					

## ثالثاً. التخطيط بالمجلس:

18. قدرة المجلس على تحديد الاحتياجات بالمشاركة مع الإدارة المدرسية والقاعدة الشعبية للمدرسة:		4	3	2	1
وسائل التحقق	● نظام مكتوب ومعلن لتلقى طلبات الدعم ● تقرير دراسة الاحتياجات	1. المجلس لا يقوم بتعرف احتياجات المدرسة ولا يتلقى أي طلبات دعم من الإدارة المدرسية.			
		2. المجلس لا يقوم بتعرف احتياجات المدرسة ولكنه مجرد يتلقى طلبات لتقديم الدعم بواسطة الإدارة المدرسية ليديرها في خطته.			
		3. المجلس يحدد احتياجات المدرسة ويناقشها مع الإدارة المدرسية، بالإضافة إلى تلقي طلبات الدعم ليديرها في خطته.			
		4. يوجد نظام مطبق لدى المجلس لتحديد الاحتياجات وتلقى طلبات الدعم بالمشاركة مع الإدارة المدرسية والقاعدة الشعبية للمدرسة.			
<b>تعليق:</b>					

وسائل التحقق		19. قيام المجلس بوضع خطط عمل:			
		4	3	2	1
<ul style="list-style-type: none"> <li>الخطة الإستراتيجية للمدرسة</li> <li>خطة المدرسة والمجلس السنوية</li> </ul>	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 في ضوئها خطة العمل السنوية.			
<b>تعليق:</b>					
وسائل التحقق		20. قيام المجلس بتحديد وتوزيع الأدوار فى تنفيذ خطته السنوية:			
		4	3	2	1
<ul style="list-style-type: none"> <li>الخطة السنوية</li> <li>الخطط الشهرية</li> <li>خطط اللجان</li> </ul>	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.			
<b>تعليق:</b>					
وسائل التحقق		21. التزام المجلس بتنفيذ ومراجعة الخطط الموضوعية:			
		4	3	2	1
<ul style="list-style-type: none"> <li>تقارير الانجازات</li> <li>محاضر اجتماعات المجلس</li> </ul>	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.			
<b>تعليق:</b>					
وسائل التحقق		22. جودة الخطة التى يقوم بإعدادها المجلس:			
		4	3	2	1
<ul style="list-style-type: none"> <li>الخطة السنوية</li> <li>الخطط الشهرية</li> </ul>	1.	لا تشمل خطة المجلس العناصر الأساسية لأى خطة (هدف - نشاط - مخرج - فترة زمنية - مسئول - موازنة) وتعتبر مجرد بنود صرف.			
	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.			
<b>تعليق:</b>				
<b>23. عمل اللجان:</b>				
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 انجازات اللجان	4. توجد لجان بالمجلس ذات مهام محددة وتجتمع بشكل دوري وتنفذ خطط مكتوبة واضحة للأنشطة الموكلة إليها.			
<b>تعليق:</b>				

**رابعاً. نظام المتابعة والتقويم:**

وسائل التحقق	24. نظام المتابعة والتقويم بالمجلس (خطط للمتابعة والتقويم – دورية المتابعة والتقويم – توزيع الأدوار والمسئوليات – كيفية الاستفادة من النتائج - نظام التقارير)			
● نظام المتابعة والتقويم	4	3	2	1
● خطة المتابعة والتقويم	1. لا يوجد أي نظام يحدد إجراءات المتابعة والتقويم لأعمال المجلس.			
● التقارير	2. يوجد نظام متفق عليه ولكن غير موثق للمتابعة والتقويم ولا يتم الالتزام به.			
	3. يوجد نظام متفق عليه وموثق للمتابعة والتقويم ولكن لا يتم الالتزام به.			
	4. يوجد نظام متفق عليه وموثق للمتابعة والتقويم ويتم الالتزام به.			
<b>تعليق:</b>				
<b>25. إعداد ودورية تقارير المجلس:</b>				
وسائل التحقق	4	3	2	1
● تقارير الانجازات	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 دورى على مدار العام.			

4. يقوم المجلس بإعداد تقارير مكتوبة تفصيلية عن الأنشطة التي يقوم بتنفيذها بشكل دورى كل شهر.				
<b>تعليق:</b>				
26. قيام المجلس بتقييم أدائه ووضع خطط للتحسين:				
وسائل التحقق	4	3	2	1
● أداة قياس القدرة	1. لا يقوم المجلس بتقييم أدائه.			
● المؤسسة التي تم استكمالها	2. يقوم المجلس بتقييم أدائه ولا يقوم بعمل أنشطة لتحسين أدائه.			
● خطة المجلس لتحسين أدائه	3. يقوم المجلس بتقييم أدائه ويقوم بأنشطة عشوائية لتحسين أدائه.			
● تقرير عن تحليل نتائج تطبيق الأداة	4. يقوم المجلس بتقييم أدائه ويضع خطة لتحسين الأداء بشكل دورى.			
<b>تعليق:</b>				

**خامسا. النظام المالي:**

27. قدرة المراقب المالي على القيام بدوره:				
وسائل التحقق	4	3	2	1
● تقارير المراقب المالي	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).			
● النماذج والأدوات التي يستخدمها المراقب	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.			
<b>تعليق:</b>				
28. الإجراءات المالية الصحيحة لعمليات الصرف والتي تضمن الشفافية في أداء المجلس المالي:				
وسائل التحقق	4	3	2	1
● مذكرات الصرف	1. كل المصروفات المالية تتم دون الرجوع للمجلس ولكن يتم عرضها بعد انتهاء عمليات الصرف.			
● محاضر اجتماعات المجلس	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.
<b>تعليق:</b>	

## سادساً. نظام تعبئة وتنمية الموارد بالمجلس:

وسائل التحقق	29. قدرة المجلس على دراسة الموارد المتاحة ووضع خطة لتعبئة هذه الموارد وتنميتها:			
	4	3	2	1
• خريطة الأطراف المعنية	1. لا يوجد لدى المجلس معرفة بكيفية تعبئة وتنمية الموارد.			
• خطة تعبئة 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 دورى وتعديلها إذا لزم الأمر.			
<b>تعليق:</b>				
وسائل التحقق	30. مدى نجاح المجلس في تعبئة الموارد (البشرية والمالية):			
	4	3	2	1
• التقارير المالية	1. لم يتم المجلس بتعبئة الموارد من قبل.			
• الحساب الختامى	2. نجح المجلس في تعبئة 1-10% من الموارد المخطط تعبئتها لدعم خطة العمل السنوية للمدرسة.			
• السجلات المالية	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.			
<b>تعليق:</b>				

## المكون الرئيس الثالث

## العلاقات والروابط

وسائل التحقق	31. علاقة المجلس بمجالس أمناء المدارس الأخرى:			
	4	3	2	1
• مراسلات	1. لا توجد أي علاقة بين المجلس والمجالس الأخرى.			

<ul style="list-style-type: none"> <li>● مذكرات تفاهم</li> <li>● تقارير عن اجتماعات تم عقدها</li> <li>● تقارير عن أنشطة مشتركة تم القيام بها</li> </ul>	<b>2. اشترك المجلس في لقاءات خاصة بتبادل الخبرات بين المجالس.</b>			
	<b>3. قام المجلس بتبادل مواد إعلامية انتجها المجلس عن انشطته مع مجالس أخرى بشكل دوري.</b>			
	<b>4. قام المجلس بتنفيذ أنشطة مشتركة مع مجالس أخرى بالإضافة إلى تبادل المواد الإعلامية بشكل دوري.</b>			
<b>تعليق: (رجاء ذكر أمثلة توضيحية)</b>				
<b>32. علاقة المجلس مع مؤسسات المجتمع المدني:</b>				
وسائل التحقق	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● مراسلات</li> <li>● مذكرات تفاهم</li> <li>● تقارير عن اجتماعات تم عقدها</li> <li>● تقارير عن أنشطة مشتركة تم القيام بها</li> </ul>	<b>1. لا توجد أي علاقة بين المجلس ومؤسسات المجتمع المدني.</b> <b>2. يوجد لدى المجلس قائمة بمؤسسات المجتمع المدني التي يمكن ان تخدم المدرسة ولكن لم يتم بتنفيذ أي أنشطة معهم.</b> <b>3. يوجد لدى المجلس قائمة بمؤسسات المجتمع المدني التي يمكن ان تخدم المدرسة وقام بتنفيذ عدد من اللقاءات والأنشطة المشتركة.</b> <b>4. يوجد لدى المجلس قائمة بمؤسسات المجتمع المدني التي يمكن ان تخدم المدرسة وقام بتوقيع اتفاقية تعاون لتنفيذ خطة عمل مشتركة.</b>			
<b>تعليق: (رجاء ذكر أمثلة توضيحية)</b>				
<b>33. علاقة المجلس مع القطاع الخاص:</b>				
وسائل التحقق	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● مراسلات</li> <li>● مذكرات تفاهم</li> <li>● تقارير عن اجتماعات تم عقدها</li> <li>● تقارير عن أنشطة / دعم قام بها القطاع الخاص من أجل المدرسة</li> </ul>	<b>1. لا توجد أي علاقة بين المجلس وجهات القطاع الخاص.</b> <b>2. يوجد لدى المجلس قائمة بجهات القطاع الخاص التي يمكن ان تخدم المدرسة وأجرى بعض الاتصالات بها بهدف الحصول على بعض الخدمات.</b> <b>3. يوجد لدى المجلس قائمة بجهات القطاع الخاص التي يمكن ان تخدم المدرسة وقامت بتمويل عدد من الأنشطة المدرجة بخطة العمل السنوية.</b> <b>4. يوجد لدى المجلس قائمة بجهات القطاع الخاص التي يمكن ان تخدم المدرسة وقام بعمل اتفاقية لدعم المدرسة بشكل منتظم في بعض المجالات.</b>			
<b>تعليق: (رجاء ذكر أمثلة توضيحية)</b>				
<b>34. علاقة المجلس مع الجهات الحكومية:</b>				
وسائل التحقق	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● مراسلات</li> </ul>				

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

## تحليل نتائج الأداة ووضع خطة التدخلات

النتائج الرقمية لمؤشرات أداء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين:

#	المكون الرئيس	مجموع الأسئلة	أعلى الدرجات الممكنة	الدرجة المحتسبة	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	المسئول	التكلفة

اسم القائم بملء الأداة وكتابة التقرير: .....

الوظيفة: .....

التاريخ: .....

مراجعة واعتماد:

رئيس المجلس

.....

المدير التنفيذي

.....

## اليوم الثانى - الجلسة الثانية

## النشاط رقم (11)

## تطبيق أداة التقييم المؤسسى لمجالس الأمناء

هدف النشاط:

- كيفية تطبيق أداة التقييم المؤسسى لمجلس الأمناء.
- كيفية وضع خطة لبناء قدرات المجلس.

الزمن: 105 دقيقة

الطرق التدريبية المستخدمة: مجموعات عمل

المواد والأدوات: عرض تقديمى- ورق قلاب - أقلام ماركر - أوراق إرشادية - نسخ من الأداة - أوراق عمل

إجراءات النشاط:

- اطلب من المشاركين بنفس التقسيم الذى تم بالنشاط السابق، ووزع عليهم ورقة عمل رقم (8)، واطلب منهم الآتى:

✓ إجراء عملية التقييم بكل مراحلها (التقييم - احتساب النتائج الرقمية - تحليل النتائج والوقوف على نقاط الضعف- وضع مقترحات للتحسين)

- وضح أن كل مجموعة سوف تقوم بتمثيل أدوار داخل المجموعة (تمثيل اجتماع لمجلس الأمناء)؛ لتطبيق الجزء الخاص بهم على النحو التالى:

✓ أن يقوم أحدهم بدور الميسر (الأخصائى)ويمكن أن يستعين بالنصائح الموجهة للميسر فى الأداة.

✓ باقى المجموعة يمثلون أعضاء مجلس الأمناء.

✓ الملاحظين: عدد من أعضاء المجموعة يقومون بتسجيل ملاحظاتهم أثناء تطبيق المكون من حيث:

1. أكثر المناطق صعوبة فى تطبيق الأداة.

2. أداء الميسر.

ملاحظات للمدرب:

- لاحظ أداء المجموعات، وقدم لهم الدعم الفنى أثناء العمل.
- حاول تجهيز كروت للشخصيات التى سوف تقوم بتمثيل الأدوار مثال:(الأخصائى- رئيس المجلس - مدير المدرسة - معلم.....).

- بعد انتهاء عمل المجموعات اطلب منهم تقديم عرض لنتائج العمل، على أن يكون العرض لعملية التطبيق من المجموعات الثلاث.
- بعد انتهاء العروض اسأل المشاركين حول ملاحظاتهم والخاصة بأكثر المناطق صعوبة في إجراءات عملية التطبيق، ثم ابدأ في الرد على الاستفسارات المطروحة، وافتح نقاشاً حول دور الميسر.
- بعدها قم بتقديم عرض تقديمي، يتضمن:
  - ✓ عملية التقييم الصحيحة وطريقة تحليل نتائج الأداة.
  - ✓ معايير تحديد الأولويات للخطوة، والنقاط التي يجب مراعاتها عند صياغة الخطوة.
  - ✓ عناصر الخطوة: (الهدف - النشاط - النتائج المتوقعة - الزمن - المسئول - التكلفة - المتابعة - التقييم).
- في النهاية قم بطرح السؤال الآتي على المشاركين: أنه في ضوء ما تم مناقشته لكيفية قيام المجلس بأدواره"، ما أفضل الآليات التي تضمن ممارسة أعضاء المجلس لأدوارهم بكفاءة ولا تتغير بتغير الأفراد؟ وأفضل الممارسات التي تساعد على ترسيخ قيم التقييم المؤسسي وأهمية بناء القدرات ؟
- تلقى استجابات المشاركين وقم بتسجيلها على الورق القلاب، ثم افتح النقاش مع المشاركين حول استجاباتهم باستخدام الورقة الإرشادية رقم (11).

## اليوم الثانى - الجلسة الثانية

## ورقة عمل رقم (8)

## وضع خطة بناء قدرات لمجلس الأمناء

30 دقيقة

بالتعاون مع مجموعتك قم بالآتى:

- تقييم الأداة فى الجزء المسئول عنه، واحتساب الدرجات، تحليل النتائج، ووضع مقترحات للتحسين.
- فى ضوء مقترحات التحسين التى تم تحديدها، قم بوضع خطة بناء قدرات لمعالجة أوجه القصور باستخدام النموذج الموضح:

نموذج خطة بناء قدرات مجلس الأمناء والآباء والمعلمين:

التكلفة	المسئول	الفترة الزمنية				النتائج المتوقعة	النشاط	الهدف

- قم بتجهيز عرض عن نتائج عمل المجموعة .

## اليوم الثانى - الجلسة الثانية

## ورقة إرشادية رقم (10)

➤ معايير لتحديد الأولويات:

1. مدى تأثيرها على أداء المجلس.
2. اتجاه الزيادة أو النقصان في حدة المشكلة.
3. مدى تأثيرها على جودة العملية التعليمية بالمدرسة.
4. معايير أخرى يمكن أن يحددها أعضاء المجلس.

➤ نقاط يجب مراعاتها عند صياغة الخطة:

1. التنوع فى أنشطة بناء القدرات مثال (تدريبات – دعم فنى - جلسات تدريبية – زيارات تبادلية – إلخ).
2. أن تتناسب الأنشطة مع مستوى أعضاء المجلس.
3. توظيف الموارد البشرية والمالية المتاحة بالمدرسة والمجلس.
4. أن يتم تخطيط الأنشطة التدريبية وتبادل الزيارات بعناية والتأكد من تحقيقها للهدف الذى وضعت من أجله.
5. ضرورة التوزيع الزمنى المناسب لأنشطة بناء القدرات الذى يتفق مع أنشطة المدرسة والعام الدراسى.
6. أن يعالج التدخل المقترح احتياج حقيقى لدى المجلس أو جذور المشكلة.
7. مراجعة الخطة السابقة لبناء القدرات ومدى فاعلية التدخلات التى تم تنفيذها فى تحسين أداء المجلس، حتى لا يتم تكرار تدخلات لم يكن لها تأثير قوى فى العام السابق. وهنا يمكن الرجوع إلى مقارنة نتائج أداة التقييم للعام السابق بالعام الحالى كدليل على فاعلية هذه التدخلات.

## اليوم الثاني - الجلسة الثانية

## ورقة إرشادية رقم (11)

## أفضل الإجراءات لممارسة الاختصاصات والإهتمام بالجانب المؤسسي لمجلس الأمناء

- وجود لائحة داخلية للمدرسة معتمدة ومعلنة للجميع يتم تطبيقها، وتتضمن الإجراءات والخطوات التنفيذية لتفعيل القرار الوزاري المنظم لعمله، ويجري إقرار هذه اللائحة من الجمعية العمومية على أن توضح:
  - مسؤوليات وأدوار مجلس الأمناء، ووصفاً وظيفياً للمناصب المختلفة بالمجلس ولجانه، ويقوم بتعريف الأعضاء الجدد بهذه المسؤوليات بما يضمن مشاركة جميع الأطراف.
  - المواصفات الأساسية من حيث التخصصات والخلفيات المهنية التي يجب أن تتوفر في أعضاء المجلس واللجان مما يضمن استمرارية التنوع.
  - كيفية تنظم استخدام موارد المدرسة بواسطة المجتمع.
- وجود نسخة من القوانين والقرارات الوزارية بالمدرسة وإتاحتها لجميع العاملين بالمدرسة ومجلس الأمناء والالتزام بتنفيذ أحكام هذه القوانين والقرارات الوزارية.
- توفير حزمة من البرامج التدريبية لأعضاء مجلس الأمناء، مبنية على التحليل العلمي المؤسسي للاحتياجات التدريبية وغير التدريبية في مجالات، مثل: التفكير الإستراتيجي، وصياغة الخطط والمقترحات، وإعداد التقارير، وجذب التمويلات، الخ.
- توجد خطة سنوية معتمدة من المجلس لبناء قدراته بمساعدة الأخصائي الاجتماعي بالمدرسة.

## خلاصة الوحدة:

ركزت الوحدة على أهمية فهم الأدوار والمسئوليات المنوط بها أعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، في ضوء ما نصت عليه القرارات الوزارية الخاصة بتشكيل مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، ليس فقط عند حد المعرفة بالدور، ولكن كيفية ممارسة هذا الدور بكفاءة وفاعلية من خلال ممارسات جيدة لدعم العمليات التعليمية، الأمر الذي من شأنه تقوية وإنجاح العلاقة بين مجلس الأمناء والإدارة المدرسية بما ينعكس على العملية التعليمية وعلي نواتج التعلم ويحقق الإدارة التشاركية بين الطرفين.

ولضمان تحقيق هذا الهدف وتمكين المجالس من ممارسة أدوارهم بكفاءة تناولت الوحدة مفهوم بناء القدرات وآلياته بالنسبة لمجالس الأمناء، بغرض تطوير أداء المجلس، حيث إن أعضاء المجلس يتحملون المسؤولية الأكبر في تطوير قدراتهم؛ حتى يتمكنوا من أداء أدوارهم بفاعلية من أجل تحسين العملية التعليمية.

## 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. وكثيراً ما 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 يعتبر توعية أفراد المجتمع بقيمة التعليم "كقيمة اجتماعية" عنصر مهم 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.

**الأهداف:**

بنهاية هذه الوحدة التدريبية سوف يتمكن المشاركون/ات من:

- ▶ تعرف مفهوم المشاركة المجتمعية وأنواعها المختلفة.
- ▶ تحديد الطرق والأساليب المناسبة لربط المجتمع المحيط بالمدرسة.
- ▶ تعرف مفهوم الموارد المجتمعية وأنواعها المختلفة.
- ▶ كيفية تصميم حملة لتعبئة الموارد المجتمعية لصالح العملية التعليمية.

الزمن: 8 ساعات و خمسة و اربعون دقيقة.

## اليوم الثانى - الجلسة الثانية

## نشاط رقم (12)

## المشاركة المجتمعية

هدف النشاط:

- تعرف مفهوم وأهمية المشاركة المجتمعية .

الزمن: 60 دقيقة

الطرق التدريبية المستخدمة: عصف ذهنى - مناقشة - مجموعات عملالمواد والأدوات: عرض تقديمى - ورقة عملإجراءات النشاط:

- قم بعرض مقدمة تمهيدية حول المشاركة المجتمعية وأهميتها فى دعم وتطوير العملية التعليمية، والمعنيين بها، حيث أصبح شرطاً أساسياً لاعتماد<sup>6</sup> المدارس هو قدرتها على تفعيل المشاركة المجتمعية واستيفائها المعايير القومية للتعليم<sup>7</sup> فى مجال المشاركة المجتمعية.
- قم بعمل ربط لموضوع الأدوار والمسئوليات بالمشاركة المجتمعية مذكراً بتصنيف اختصاصات المجلس إلى مجالات رئيسة منها: المشاركة المجتمعية، وتعبئة الموارد المجتمعية .
- قسم المشاركين إلى مجموعات عمل، ووزع عليهم ورقة العمل رقم (9)، واطلب منهم تحديد الاختصاصات التى لها علاقة مباشرة بدورهم فى عملية المشاركة المجتمعية .
- اطلب من المجموعة الأولى عرض نتائج العمل، واطلب من باقى المجموعات التعليق إما بالموافقة أو الإضافة أو الاعتراض .

ملاحظات للمدرب:

- قم بتنفيذ تمرين تنشيطى مع المشاركين لتنشيط الذهن و اخذ راحة قبل البدء فى الوحدة الجديدة
- وجه نظر المشاركين إلى وجود معايير قومية خاصة بمجال المشاركة المجتمعية
- يمكن توفير نسخ من المعايير القومية للمشاركين لزيادة معارفهم .
- يمكنك استبدال قصة النجاح الموجودة بالجلسة بقصص نجاح من عندك أو من المشاركين انفسهم، المهم ان تؤدى نفس الغرض المرجو منها

<sup>6</sup> الرجوع الى المفهوم بقائمة مصطلحات الخاصة بالدليل صفحة 180  
<sup>7</sup> الرجوع الى المفهوم بقائمة مصطلحات الخاصة بالدليل صفحة 180

- قم بطرح سؤال على المشاركين حول مفهوم المشاركة المجتمعية، وتلقى الاستجابات، وقم بتسجيلها على الورق القلاب، ثم قدم العرض التقديمي موازنًا بين ما قالوه وبين العرض.
- قسم المشاركين إلى مجموعات عمل، ووزع عليهم قصة نجاح بورقة عمل رقم (10) عن المشاركة المجتمعية، واطلب منهم رصد الدروس المستفادة وتسجيلها على ورق قلاب للعرض.
- اطرح على المشاركين سؤالاً حول: ما أهمية المشاركة المجتمعية من واقع الدروس المستفادة التي تم مناقشتها بقصة النجاح؟ وسجل إجابات المشاركين على الورق القلاب، وبعدها قدم العرض التقديمي الخاص بأهمية المشاركة.

## اليوم الثانى - الجلسة الثانية

## ورقة عمل رقم (9)

بالتعاون مع مجموعتك قم بوضع علامة صح أمام الاختصاصات ذات الصلة بموضوع دور المجلس في تفعيل المشاركة المجتمعية وتعبئة الموارد:

✓	الاختصاص
	الاسهامات الفعالة مع إدارة المدرسة في وضع خطة متكاملة لتحقيق أهداف تطوير المدرسة ومتابعة تنفيذها وتذليل الصعوبات التي قد تواجهها.
	العمل على دعم العملية التعليمية وتطويرها وتحديثها بمصادر تمويل غير تقليدية عن طريق تشجيع الجهود الذاتية للأفراد القادرين ورجال المجتمع المدني.
	العمل على دعم الأنشطة التربوية المدرسية ومتابعة تنفيذها من أجل تنمية شخصية الطلاب وقدراتهم على مواجهة الظواهر السلبية التي يتعرضون لها (تدخين - إدمان - عنف).
	التعاون مع إدارة المدرسة في وضع خطة تنفيذية لصيانة المباني والمرافق الخاصة بالمدرسة وكذلك الأجهزة والأدوات والوسائل التعليمية الحديثة.
	العمل على توفير الرعاية اللازمة والبرامج والأنشطة التربوية للفئات الخاصة من الطلاب مثل الفائقين والموهوبين وذوى الاحتياجات الخاصة، وتوفير الرعاية الاقتصادية والاجتماعية للطلاب غير القادرين.
	التعاون بين المدرسة والمؤسسات الأخرى كالجامعات ومراكز الشباب والجمعيات الأهلية والإعلام والثقافة لاستغلال ما يوجد بها من إمكانيات تستثمر في دعم العملية التعليمية ورعاية الطلاب (أفنية وملاعب - مكتبات - معمل كمبيوتر - أدوات).
	تقديم الخبرة والرأى لإدارة المدرسة فى مختلف المجالات التربوية والتعليمية والمعاونة فى تذليل الصعوبات والمشكلات الطلابية والتعليمية والمشاركة فى برامج تقويم سلوك الطلاب.
	تقديم الخبرة والرأى لإدارة المدرسة فى مختلف المجالات التربوية والتعليمية والمعاونة فى تذليل الصعوبات والمشكلات الطلابية والتعليمية والمشاركة فى برامج تقويم سلوك الطلاب.
	تقرير صرف أى مبلغ من أمواله لتحقيق الخطة التي يقررها المجلس وفى حدود الموازنة.
	اعتماد الحساب الختامى للمدرسة وفق الخطة المقدمة.
	إعداد التقرير السنوى الذى يعطى صورة مفصلة عن نشاطه وأعماله والذى يتضمن المشروعات والخدمات التى قام بها أوشارك فيها مقرونة بما انفق عليها والصعوبات التى حالت دون تنفيذ بعض ما ورد فى خطته، ولا يجوز عرض التقرير السنوى على الجمعية العمومية إلا بعد موافقة المجلس.
	تعزيز دور المدرسة فى خدمة البيئة المحيطة والتعامل مع مشاكلها وطموحاتها (فصول محو الأمية- توعية- نادى صيفى).

## اليوم الثاني - الجلسة الثانية

## ورقة عمل رقم (10)

## قصة نجاح

## سور مدرستنا .....

مدرستنا بيت قديم ، لكن نعمل إيه؟! حاجة ولادنا ليها كبيرة علشان يتعلموا ما هي جنب بيوتنا و بعيدة عن سكة العربات و ده مطمنا على ولادنا و لكن ..... سور بيت جارنا مال على المدرسة و جعلنا في هم و خوف على التلاميذ لأنه ها يقع عليهم لو إنتظرنا – صرخنا للمختصين و لكن مين يقدر يتدخل ، ما هي المدرسة مؤجره و ممنوع على الإدارة تجرى أى إنشاءات فيها ... و كان لازم جهه على قدر المسئولية تتصرف في الموقف و الأفكار

نحن لها ... مجلس الأمناء  
لنا اتصالاتنا و علينا ان نفعها

تبرع الأعضاء بـ 3000 طوبة حمراء + 10 شكاير اسمنت + رمل + اجور العمال + تكلفة ضيافة العمال و البناء +باب خشبي .

جيران المدرسة و ولادنا و مدرسهم كانوا على رأس المساعدين لنكون في أمان و يكون لنا تجربة جديدة .  
بنينا السور و قد إيه فرحنا بالمشروع اللي بيضمن سلامة ولادنا

كما قدر اولياء الأمور و الإدارة التعليمية الجهود الى بذلت و تكاتف الجهود على أمل البدء في بناء مدرسة جديدة .!!!!!! .

## اليوم الثاني - الجلسة الثانية

## ورقة إرشادية رقم (12)

➤ مفهوم المشاركة:

هي الجهود التطوعية القائمة على الشعور بالولاء والانتماء من أفراد المجتمع ومنظماته وقياداته من خلال إسهامهم في تطوير العملية التعليمية.

➤ أهمية المشاركة المجتمعية في التعليم:

المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية تؤدي إلى:

- تحمل المجتمع وأولياء الأمور مسئولية مساندة المدرسة لتحسين جودة المنتج التعليمي.
- تفهم المجتمع للمشاكل والمعوقات التي تعاني منها المدرسة والعمل على وضع أنسب الحلول لها حتى تؤدي المدرسة رسالتها على الوجه الأكمل.
- تفهم المجتمع وأولياء الأمور للنجاحات والإنجازات التي تحقها المدرسة والمساعدة 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.

## اليوم الثالث

## أجندة عمل اليوم الثالث

الزمن		الموضوع	الجلسات	اليوم
إلى	من			
12.00	9.00	افتتاح اليوم الثالث وعرض أهدافه مراجعة لليوم السابق	الأولى	الثالث
		تحليل الأطراف المعنية بالمشاركة المجتمعية		
		أنواع المشاركة المجتمعية		
		تعبئة الموارد المجتمعية (المفهوم- الأهمية- الأنواع)		
12.30	12.00	راحة		
3.30	12.30	إستراتيجيات وأساليب تعبئة الموارد المجتمعية	الثانية	
		تصميم حملة تعبئة الموارد المجتمعية		
		ختام اليوم وشكر الحاضرين		

## اليوم الثالث- الجلسة الأولى

## نشاط رقم (13)

## تحليل الأطراف المعنية بالمشاركة المجتمعية

هدف النشاط:

- تحديد الأطراف المعنية بدعم العملية التعليمية.
- كيفية تحفيز الأطراف المعنية وتوثيق علاقاتهم بالمدرسة.

الزمن: 120 دقيقة

الطرق التدريبيية المستخدمة: عصف ذهني - مناقشة - مجموعات عمل

المواد والأدوات: عرض تقديمي - أوراق عمل - دليل إشراك أولياء الأمور فى العملية التعليمية

إجراءات النشاط:ملاحظات للمدرب:

- أعط أمثلة لبعض الأطراف المعنية لتقريب المعنى للمشاركين.
- نوه للمشاركين أنه يمكن تنفيذ أنشطة لكل الأطراف المعنية على غرار أنشطة أولياء الأمور.

- قم بعمل عصف ذهني للمشاركين حول معنى الأطراف المعنية ومن هم؟ وتلقى الاستجابات وقم بتسجيلها على الورق القلاب.
- بعدها قم بعمل مقدمة تمهيدية حول معنى الأطراف المعنية وأهميتها بناءً على استجابات المشاركين، ثم قم بعرض الخطوات الإجرائية لعملية تحليل الأطراف المعنية باستخدام العرض التقديمي.
- قسم المشاركين إلى ثلاث مجموعات عمل (على أن تمثل كل مجموعة إحدى المدارس)، واطلب منهم العمل على ورقة العمل رقم (11).
- اطلب من كل مجموعة عرض ما توصلت إليه، ثم قم بفتح حوار ومناقشة حول نتائج العمل.
- بعدها قدم شرحًا تفصيليًا لآليات تحفيز وربط الأطراف المعنية بالمدرسة مستعينا بما قدمته مجموعات العمل، ووضح للمشاركين أنه يوجد العديد من الأنشطة الفنية التي تساعد على تحقيق هذا الهدف مثل الأنشطة الواردة فى دليل إشراك أولياء الأمور والذي سوف نتناوله بالتفصيل.
- قم بعرض مقدمة حول دليل إشراك أولياء الأمور وهدفه.
- قم بعمل عصف ذهني حول أهمية إشراك أولياء الأمور كطرف معني أساسي بالمدرسة، وتلقى الاستجابات، وقم بتسجيلها على الورق القلاب، ثم قدم العرض التقديمي حول أهمية إشراك أولياء الأمور.
- قسم المشاركين إلى مجموعات عمل، وقم بتوزيع الدليل عليهم للقراءة.
- افتح مناقشة حول محتوى الدليل بعد قراءته.

- بعد الانتهاء من مناقشة الأنشطة التي يمكن أن تجذب وتحفز الأطراف المعنية، اطرح سؤالاً على المشاركين حول " ماذا يمكن أن تقدم المدرسة لخدمة المجتمع المحيط؟".
- تلقى الاستجابات وقم بتسجيلها على الورق القلاب.
- قم بمناقشة ما تم طرحه من أفكار لخدمة المجتمع وقدم أمثلة وأفكار إضافية على سبيل المثال (خدمة المجتمع في مجال البيئة – تعليم الكبار للقضاء على الأمية – توفير أماكن للممارسة الرياضة... الخ).
- بعد الانتهاء من مناقشة أهمية المشاركة المجتمعية وضرورة إقامة علاقات إيجابية مع كل الأطراف المعنية، ووجه نظر المشاركين إلى إمكانية تحويل هذه الأهمية إلى منهجية ونظام واضح داخل المدرسة من خلال التخطيط المنظم لتجميع كل الأفكار التي تم مناقشتها سابقاً، ويمكن أن يتم الاستعانة ببعض الأدوات التي تساعد في تحديد أوجه القصور في المشاركة المجتمعية لإقتراح أنشطة لتفعيلها ضمن خطة التحسين المدرسي منها:

✓ نتائج التقييم الذاتي وخاصة في مجال المشاركة المجتمعية.

✓ أخرى: مثل نماذج استطلاعات الرأي، .... الخ.

### ملاحظات للمدرب:

- أكد على أهمية وجود علاقة متبادلة بين المدرسة والمجتمع المحيط بحيث تكون المدرسة بمثابة منارة لمجتمعها.
- يمكن توفير نسخ من قائمة التحقق من المشاركة المجتمعية
- أثناء مناقشة كيفية تقوية العلاقة مع الأطراف المعنية وضح أن ذلك ليس فقط من أجل المصالح المشتركة ولكن

## اليوم الثالث - الجلسة الأولى

## ورقة عمل رقم (11)

بالتعاون مع مجموعتك قم بالآتي:

- الإجابة عن السؤال التالي: من المعني (من وجهة نظر المجموعة) بقضية التعليم في المجتمع المحلي (اذكر الأطراف)؟
- ارسم الخريطة التي ترونها للأطراف المعنية من حيث قربها أو بعدها من المدرسة.
- قم بتحليل الأطراف المعنية باستخدام الجدول التالي:

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

- قم بتجهيز عرض على الورق القلاب عن نتائج عمل المجموعة لكل خطوات المهمة المطلوبة، على أن يتولى أحد أعضاء المجموعة العرض.

## اليوم الثالث - الجلسة الأولى

## ورقة إرشادية رقم (13)

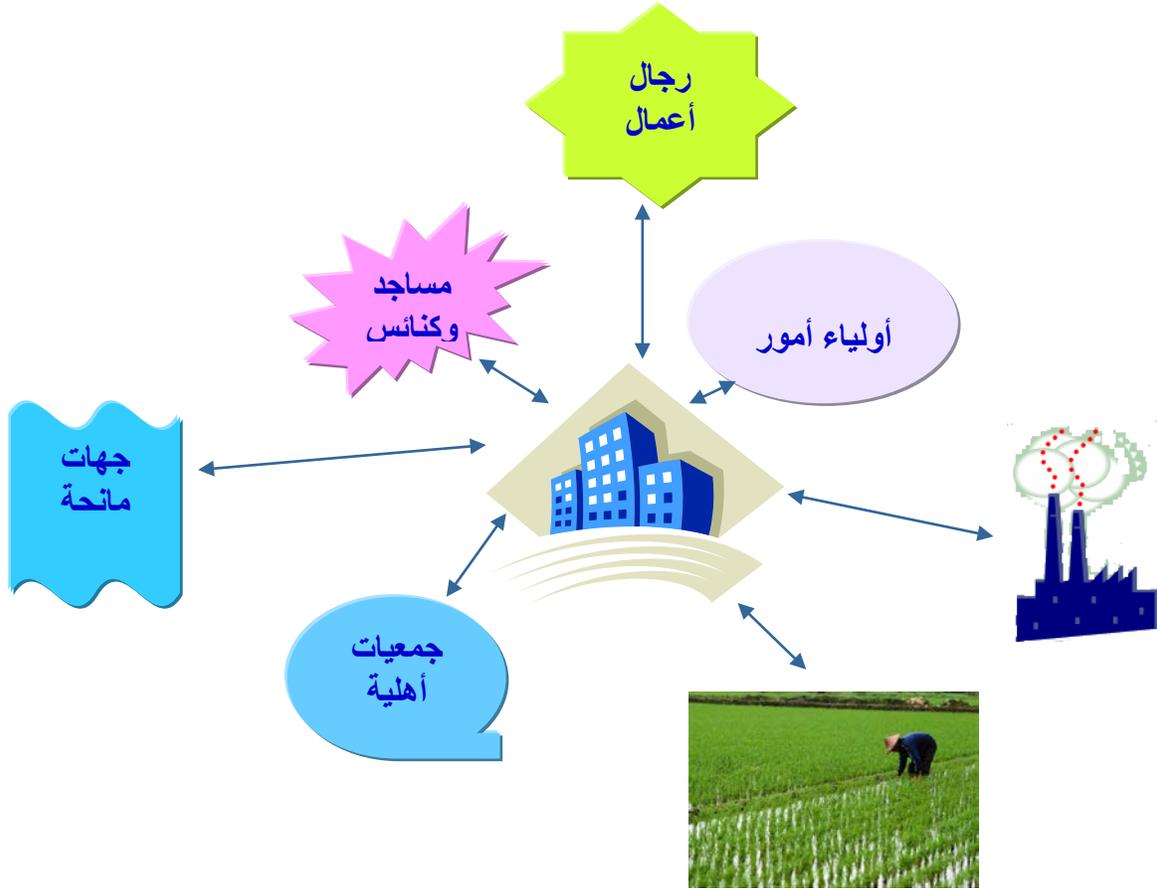
## دراسة وتحليل الأطراف المعنية

تمر عملية تحليل الأطراف المعنية بعدد من الخطوات كالآتي:

**أولاً: تحديد فئات المجتمع المعنية بالعملية التعليمية (الأطراف المعنية):**

ما المجتمع المحيط بالمدرسة (فئات المجتمع)؟

يقصد بالمجتمع المحيط بالمدرسة: هو كافة الجهات الحكومية والأهلية والأفراد وأولياء أمور التلاميذ، الذين يحيطون بالمدرسة، ويمكن أن يقدموا لها الدعم سواء كان مادياً، أو عينياً، أو بشرياً، كما لا تقتصر العلاقة علي الحصول علي الدعم من هذه الجهات، وإنما تمتد لتقديم الدعم من المدرسة لهم أيضاً 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؟)
  - علاقته بي كمدرسة (كيف يرانا: موردي خدمة - معنيين به وبتطويره - الخ، ولماذا؟)

2. كل طرف - كما بالرسم أيضاً - تختلف درجة بُعده أو قُربه من المدرسة. يتم تحديد الجهات ذات العلاقة المباشرة والغير مباشرة بالمدرسة، وكذلك تحديد الأدوار المتبادلة بين المدرسة وكل جهة.

### ثانياً: تصنيف فئات المجتمع التي تم تحديدها: (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

**ثالثاً: دراسة العناصر المؤثرة في المجتمع:**

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

دور المدرسة تجاه الطرف المعنى		الموارد المتاحة لديهم	الجهة (الأطراف المعنية)
آليات ربط الأطراف المعنية بالمدرسة	تحفيز 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 وهوما ينقلنا للخطوة التالية.

**رابعاً: تحفيز الأطراف المعنية وتوثيق علاقتها بالمدرسة:**

يوجد العديد من الأدوات التي تساعد في توثيق العلاقة مع الأطراف المعنية منها:

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

**خامساً: آليات ربط الأطراف المعنية بالمدرسة:**

ليس فقط عملية التكريم والمشاركة في الأنشطة الاحتفالية للمدرسة هي الهدف الأساسي للعمل مع الأطراف المختلفة " الممولين المحتملين" ولكن يجب أن يسعى الأخصائي (أمين السر) ومجلس الأمناء ككل نحو تأسيس العلاقة بين تلك الأطراف والمدرسة بحيث لا تكون عملية الاسهامات المادية فقط لمرة واحدة، ولكن تصبح عملية مستمرة ومرغوب فيها من قبل هؤلاء الأطراف، حيث توجد عدد من الآليات يمكن أن توظف في هذا الشأن منها:

- إشراك هؤلاء الأفراد في اللجان سواء العاملة أو المشرفة في المدرسة.
- يؤخذ رأيهم وإشراكهم في إعداد الخطة.
- إشراكهم في عمليات التقييم والمتابعة.

## اليوم الثالث - الجلسة الأولى

## نشاط رقم (14)

## أنواع المشاركة المجتمعية

هدف النشاط:

- تعرف أنواع المشاركة المجتمعية.

الزمن: 30 دقيقةالطرق التدريبية المستخدمة: عصف ذهني - مناقشة - مجموعات عملالمواد والأدوات: عرض تقديمي - أوراق إرشادية - كروت ملونةإجراءات النشاط:

- قم بافتتاح اليوم والترحيب بالمشاركين، ثم اعرض أهداف اليوم.
- وزع على المشاركين كروت ملونة واسألهم: فى ضوء ما تم توضيحه حول أهمية المشاركة المجتمعية فى التعليم، فما مجالات وأنواع المشاركة التى يمكن أن تسهم فيها الأطراف المعنية معاً لدعم العملية التعليمية بالمدرسة؟ واطلب منهم تسجيل مجال واحد فى كل كرت فى صورة مثال من أرض الواقع .
- اطلب منهم لصق الكروت على الحائط، واطلب أن تقوم مجموعة متطوعة بتصنيف الكروت فى مجموعات متشابهة، واطلب من المجموعة الكبيرة تحديد اسم لكل مجموعة يتناسب معها.
- بعدها قدم العرض التقديمي الخاص بأنواع المشاركة المجتمعية والذي يتضمن:

✓ المشاركة فى الإدارة (التى تم توضيحها أثناء طرح موضوع أدوار ومسئوليات مجلس الأمناء)

✓ المشاركة فى التخطيط (التى سوف يتم توضيحها أثناء طرح موضوع دور المجلس فى متابعة

خطة التحسين المدرسى).

✓ المشاركة فى التمويل: وكيفية تصميم حملة لتعبئة الموارد المجتمعية.

ملاحظات للمدرب:

- قم بربط دواعى تكوين شراكة مع الأطراف المعنية بما تم ذكره فى أهمية المشاركة المجتمعية.
- أعط أمثلة للمشاركين لبعض مجالات المشاركة مثل (المشاركة فى التخطيط - التمويل - القرارات.....).
- وضح أن المشاركة لا تقتصر فقط على التبرعات ولكن المشاركة المجتمعية هى نطاق أوسع وأهم.

## اليوم الثالث - الجلسة الأولى

## ورقة إرشادية رقم (14)

## أنواع المشاركة

**1. المشاركة في التخطيط:**

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

**2. المشاركة في الإدارة:**

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

**3. المشاركة في التمويل:**

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 أمر شائع كتبرع بأرض لبناء مدرسة أو تأثيث المدارس... الخ.

## اليوم الثالث - الجلسة الأولى

## نشاط رقم (15)

## تعبئة الموارد المجتمعية

هدف النشاط:

- تعرف مفهوم وأهمية تعبئة الموارد، وأنواعها المختلفة.

الزمن: 30 دقيقة

الطرق التدريبية المستخدمة: عصف ذهني - مناقشة

المواد والأدوات: عرض تقديمي - ورقة إرشادية

إجراءات النشاط:

- قم بعمل عصف ذهني عن ماهية الموارد المجتمعية وأهميتها.
- تلقى الاستجابات وقم بتسجيلها على الورق القلاب، ثم قدم عرضاً تقديمياً حول مفهوم الموارد المجتمعية وأنواعها.
- بعدها قم بسؤال المشاركين: ما أنواع الموارد المتاحة بالمجتمع؟ مذكراً بما تم طرحه في أنواع المشاركة المجتمعية، وتلقى الاستجابات وقم بتسجيلها على الورق القلاب، ثم قدم عرضاً تقديمياً حول أنواع الموارد المجتمعية.

ملاحظات للمدرب:

وضح للمشاركين أن الموارد المجتمعية ليس فقط موارد مالية أو عينية.

## اليوم الثالث - الجلسة الأولى

## ورقة إرشادية رقم (15)

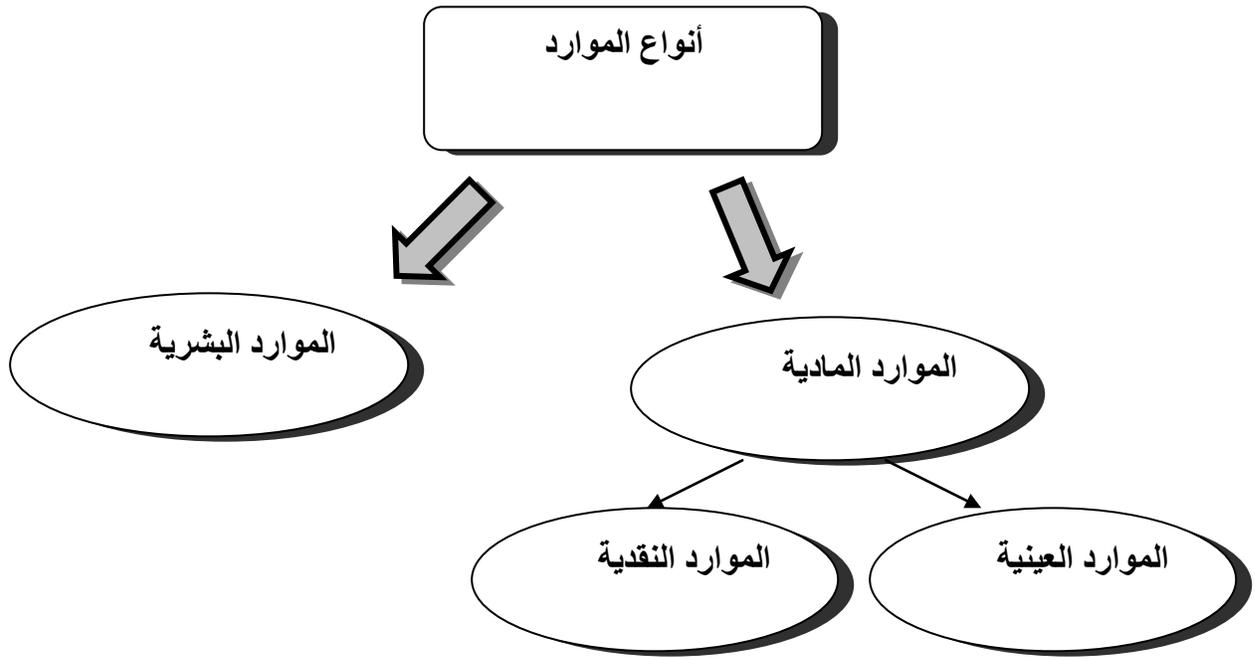
مفهوم تعبئة و تنمية الموارد:

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

أهمية تعبئة و تنمية الموارد المجتمعية:

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

أنواع الموارد:



## اليوم الثالث - الجلسة الثانية

## نشاط رقم (16)

## إستراتيجيات وأساليب تعبئة وتدبير الموارد

هدف النشاط:

- تعرف إستراتيجيات تعبئة وتدبير الموارد.
- تحديد الأساليب والطرق المناسبة لتعبئة الموارد المجتمعية.

الزمن: 45 دقيقة

الطرق التدريبية المستخدمة: مجموعات عمل - عصف ذهني

المواد والأدوات: عرض تقديمي - كروت

إجراءات النشاط:

- قم بسؤال المشاركين حول ما إستراتيجيات تعبئة الموارد ؟ تلقى الاستجابات وقم بتسجيلها على الورق القلاب، ثم قم بتقديم العرض التقديمي حول هذه الإستراتيجيات.
- قم بعمل مقدمة تمهيدية حول طرق وأساليب تعبئة الموارد والأنشطة التي يمكن تنفيذها لتعبئة الموارد.
- قم بتقسيم المشاركين إلى مجموعتي عمل، ووزع على كل مجموعة عددًا من الكروت، واطلب منهم الآتي:

- ✓ المجموعة الأولى: تحدد الطرق والأساليب المناسبة من وجه نظرهم حول تعبئة الموارد (على أن يتم تسجيل كل طريقة أو أسلوب في كرت مستقل).
- ✓ المجموعة الثانية: إعطاء أمثلة لبعض الأنشطة التي يمكن تنفيذها لتعبئة الموارد من الواقع العملي (على أن يتم تسجيل كل نشاط في كرت مستقل).

- اطلب من كل مجموعة تعليق الكروت على الحائط على أن يقوم أحد أعضاء المجموعة بعرض الكروت ومناقشتها مع المشاركين .

- قم بفتح مناقشة مع المشاركين لربط ما تم طرحه من طرق و إستراتيجيات مع أنشطة تعبئة الموارد .

ملاحظات للمدرب:

- ساعد المشاركين في البناء على خبراتهم العملية.
- شجع المشاركين على استحضار أمثلة من الواقع العملي على الطرق والأساليب المستخدمة في تعبئة الموارد.

## اليوم الثالث - الجلسة الثانية

## ورقة إرشادية رقم (16)

## إستراتيجيات تعبئة الموارد

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 والمدرسة. ومن أهم الاستراتيجيات:

1. **الجهود المستمرة:** هي تدبير التمويل بشكل مستمر أي أن جهودها في التدبير تكون بشكل مستمر طوال العام، من خلال لجان مالية أو هيكل 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 للاسهام، كما في بعض المناسبات الدينية مثل شهر رمضان أو خلال عودة المواطنين من الخارج أوفي مواسم الحصاد والحصول على عائدات المحاصيل الزراعية خلال فترة معينة من العام وبعض المناسبات مثل الأسواق الخيرية والمناسبات الدينية.
3. **الحملة المكثفة:** هي تدبير التمويل بشكل عاجل لحل مشكلة أوطارىء حدث بالمدرسة مثل: تهدم صور المدرسة أو تلف بعض المرافق... الخ. وبناء عليه يتم عمل حملة مكثفة لجمع ما يلزم من موارد وإمكانات لحل المشكلة.

الأساليب والطرق المستخدمة في تدبير الموارد:

- الاتصال الشخصي المباشر.
- الخطابات الشخصية.
- الاتصالات التليفونية.
- الدعوة للتبرع عن طريق الإعلان.
- الدعوة للتبرع عن طريق الإعلام.

أمثلة لمشروعات تعبئة وتنمية موارد المدرسة:

- تأجير الملاعب والقاعات.
- عوائد مشروع المدرسة كوحدة منتجة.
- عمل قوافل طبية.
- شراء ماكينة تصوير وتشغيلها.
- عمل دورات تدريبية في حجرة الحاسب الآلي واستخدام الانترنت.

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 للافراح	تعاقد مع مكاتب ومعارض تجارية	توصيل خدمة البريد الالكتروني 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 وبيع المنتجات الزراعية
تلقي 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

## اليوم الثالث - الجلسة الثانية

## نشاط رقم (17)

## تصميم حملة تعبئة الموارد

هدف النشاط:

- كيفية تصميم حملة لتعبئة الموارد المجتمعية.

الزمن: 135 دقيقة

الطرق التدريبية المستخدمة: عصف ذهني - مجموعات عمل - مناقشة

المواد والأدوات: ورق قلاب - أقلام ماركر - العرض التقديمي - أوراق عمل

إجراءات النشاط:

- قم بطرح سؤال على المشاركين عن خطوات تصميم حملة تعبئة الموارد، تلقى الاستجابات وقم بتسجيلها على الورق القلاب. بعدها قم بعرض تقديمي حول خطوات تصميم حملة تعبئة الموارد.
- قم بتقسيم المشاركين إلى مجموعات عمل، ووزع على كل مجموعة نسخة من خطة تحسين مدرسى لإحدى المدارس، واطلب من كل مجموعة تصميم خطة لتعبئة الموارد بالموازنة الخاصة بها (وفقا لخطة التحسين) باستخدام أوراق العمل أرقام (12-13).
- بعد الانتهاء اطلب من إحدى المجموعات عرض نموذج الخطة، واطلب من المشاركين تحديد أكثر الخطوات صعوبة فى تصميم الخطة، ثم قم بشرح كل خطوة من خطوات تصميم الحملة وارتباطها بالأخرى مع التركيز على الخطوات الصعبة باستخدام العرض التقديمي حول خطوات تصميم حملة تعبئة الموارد والورقة الإرشادية رقم (17).

ملاحظات للمدرب:

- اثناء مجموعات العمل اجعل الشريحة الخاصة بخطوات تصميم الحملة معروضة باستمرار امام المشاركين .

## اليوم الثالث - الجلسة الثانية

## ورقة عمل رقم (12)

## 1. نموذج الخطة التنفيذية لحملة تعبئة الموارد:

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

## 2. جدول الموازنة التقديرية لحملة تدبير الموارد من المجتمع:

المصدر		الإجمالي	تكلفة الوحدة	عدد الوحدات	الوحدة	البند
مجتمع	مدرسة					

## اليوم الثالث - الجلسة الثانية

## ورقة عمل رقم (13)

➤ نموذج تحليل موازنة خطة التحسين المدرسي:

المصدر		الإجمالي	تكلفة الوحدة	عدد الوحدات	الوحدة	البند
مجتمع	مدرسة					

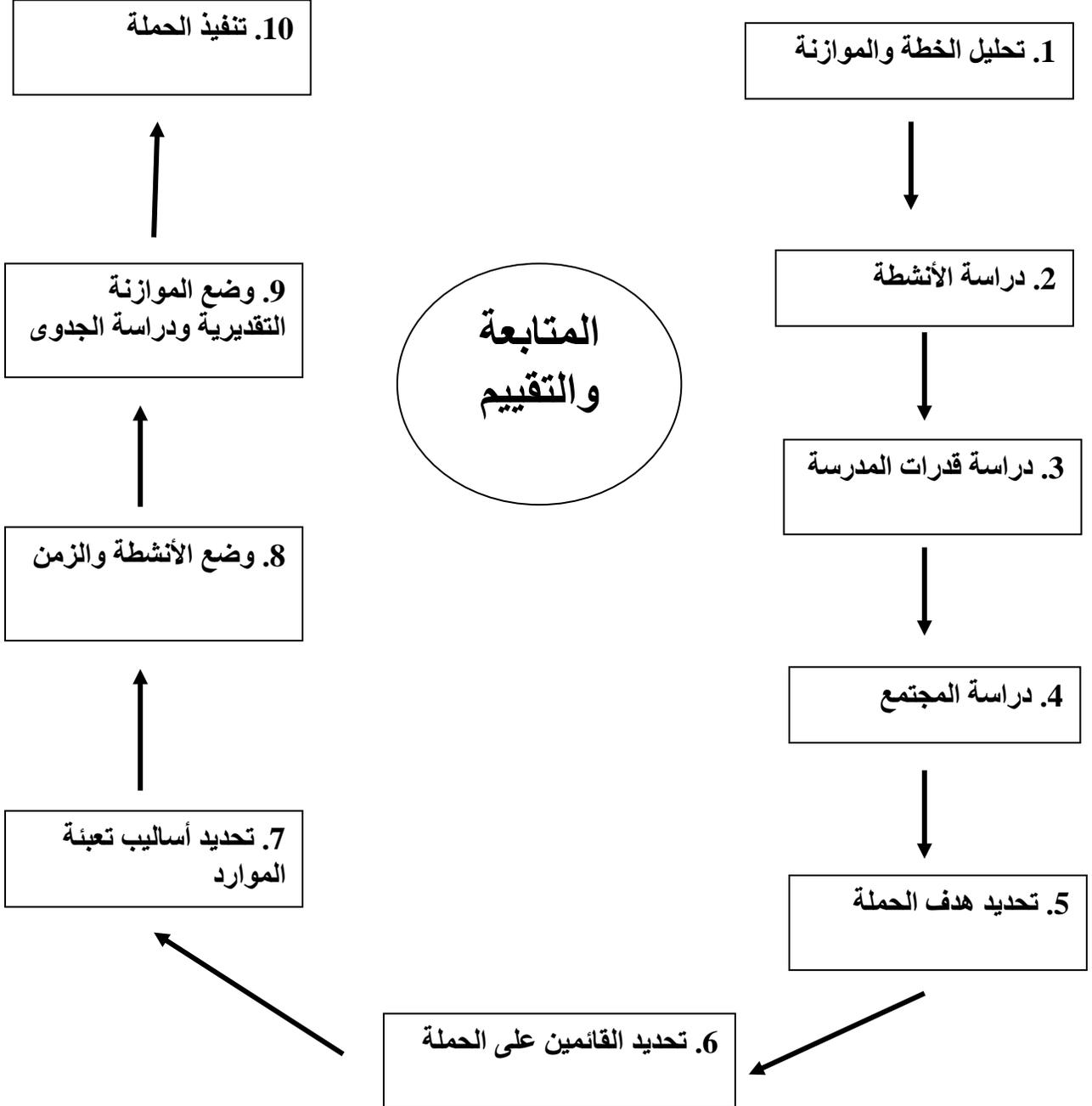
➤ دراسة الأنشطة التي تحتاج إلى تعبئة موارد:

البند	أنواع الموارد		
	مالي	بشري	عيني

## اليوم الثالث - الجلسة الثانية

## ورقة إرشادية رقم (17)

## خطوات تصميم حملة تعبئة موارد المجتمع



**1. تحليل الخطة والموازنة:**

قبل البدء في وضع وتحديد أهداف حملة تعبئة الموارد لابد أن يتم تحليل خطة التحسين المدرسي وموازنتها لتحديد الأنشطة التي يمكن تنفيذها من خلال الإمكانيات المتاحة للمدرسة، وكذلك الأنشطة التي لن يتم تنفيذها إلا من خلال اسهامات المجتمع المحلي.

**نموذج تحليل موازنة خطة التحسين المدرسي:**

البند	الوحدة	عدد الوحدات	تكلفة الوحدة		الإجمالي		المصدر	
			قرش	جنيه	قرش	جنيه	مجتمع	مدرسة
شراء كمبيوتر	جهاز كمبيوتر	1	-	2000	-	2000	-	2000
تجهيز مكان للوحدة التدريب	شراء كراسي	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
<b>إجمالي المبلغ</b>								<b>2980</b>

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 الاستفادة، والموارد المطلوبة لتنفيذها، وهذا يوفر بيانات عن كمية ونوع الموارد المطلوب الحصول عليها سواء من داخل المجتمع أو خارجه.

وفيما يلي نموذج توضيحي لتحديد الاحتياجات:

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

**3. دراسة المؤسسة القائمة على تعبئة الموارد "المدرسة" وتهدف إلى:**

- مدى معرفة المجتمع بالمدرسة وأنشطتها.
- خبرات المؤسسة في مجال تجميع الموارد ونقاط القوة والضعف.
- من المتبرعون السابقون للمدرسة؟
- مدى الثقة المتبادلة بين المجتمع والمدرسة.

ومنها نصل إلى معرفة نقاط القوة في نظام وطريقة عمل المدرسة التي سوف تستخدمها لإقناع الناس والممول بالمشاركة، وأيضاً ما أوجه القصور التي يجب الاستعداد للرد على استفساراتهم.

**4. دراسة المجتمع:**

وتهدف دراسة المجتمع إلى معرفة كم الموارد التي يمكن الحصول عليها من المجتمع، وكيفية الحصول عليها مع تحديد مصادر التمويل ومعرفة اتجاهاتهم.

**5. تحديد هدف الحملة:**

لكل حملة تعبئة موارد محددة ينبغي تحقيقها، وتساعد الصياغة الجيدة للهدف على تحديد الزمن اللازم للحصول على الموارد، ويفضل أن يكون الهدف واضحاً ومحددًا. ويتم تصنيف أهداف الحملة إلى:

- هدف عام للحملة.
- أهداف مرحلية.

**6. تحديد الأشخاص القائمين على الحملة:**

يراعى عند اختيار أفراد للقيام بالحملة أن يكونوا (ذوى سمعة حسنة، لديهم مهارة الإقناع، لديهم الوقت الكافي، ولديهم خبرة في عملية جمع التبرعات، والقدرة على تحمل المسؤولية، وأن يكون لديهم الدافع التطوعي)؛ لأن ذلك سوف يخلق الثقة بينهم وبين الأفراد المراد الحصول على الموارد منهم، ويجب أن تتوافر فيهم المهارات اللازمة، ويمكن لمجلس الأمناء تشكيل لجنة متخصصة للعلاقات العامة وتعبئة الموارد المجتمعية.

**7. دراسة وتحديد الأساليب المختلفة لتدبير الموارد الذاتية:**

يوجد العديد من الأساليب التي يمكن أن تستخدم (تم شرحها في النشاط السابق).

**8. وضع أنشطة الحملة:**

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

- تحديد الأنشطة المطلوبة وصياغتها بأسلوب علمي.
- ترتيب الأنشطة حسب أولويتها ترتيباً منطقيًا.

- تحديد الإطار الزمني لتنفيذ كل نشاط.
- تحديد المسؤولين عن تنفيذ كل نشاط ومن سوف يتابعهم.
- تحديد متطلبات انجاز هذه الأنشطة (أدوات – تسهيلات – خدمات).
- تحديد الموازنة اللازمة لإنجاز الأنشطة.
- تحديد مكان تنفيذ النشاط.

### 9. تحديد موازنة الحملة ودراسة جدواها:

من جدول الأنشطة يمكننا الآن تحديد بنود الصرف على الحملة، (ضع التقدير المناسب ثم أضف 10% على إجمالي الميزانية لتقابل بها أي تغيرات في الأسعار التي تم إدراجها في الموازنة).

مثال ذلك: تأجير عربات للانتقال – كراسي للحفلات – تأجير مكان – طباعة ورق.

حدد 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:

المصدر		الإجمالي	تكلفة الوحدة	عدد الوحدات	الوحدة	البند
مجتمع	مدرسة					

### 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 وجمع الأموال التي يتم تعبئتها إلى تعقيدات، وأمور يمكن للمجلس أن يتجنبها حتى لا تتعرض المدرسة للمساءلة، ثم يتم تنفيذ الحملة حسب الخطة الموضوعية.

**11. متابعة وتقييم حملة تعبئة الموارد:**

تُعد 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.

**أولاً. المتابعة:**

هي العملية المنظمة والروتينية 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 والجودة بالقياس لما هو مخطط له، وذلك بهدف تحسين عملية التنفيذ، وتُعد عملية المتابعة من أهم مبادئ إدارة حملة تعبئة الموارد الجيدة، وتعمل المتابعة الفعالة على تأكيد سلامة تحقيق الحملة للغرض الذي وجدت من أجله بأفضل أسلوب وأنجح النتائج، وتجيب عملية المتابعة عن 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؟

**ثانياً. التقييم:**

التقييم هو جمع وتحليل البيانات عن حملة تعبئة الموارد، وتقييم الحملة يهدف إلى اختبار تصميم الحملة (الأهداف، والتخطيط، والتنفيذ) (المدخلات، والمخرجات) والنتائج (الأثر)، وينظر التقييم إلى كفاءة وفاعلية وملائمة الخطة، ويعني التقييم بالنتائج المخطط لها.

والتقييم هو العمليات التي يتم بها الحكم على مدى ما أنجزه المشروع المخطط من الأنشطة والأهداف العامة، والتقييم مهم في تحديد العقبات التي تعوق الحملة من تنفيذ أهدافها، ومن ثم يمكن تحديد حلول لهذه العقبات، ويحدد التقييم الفائدة التي تتحقق من وراء تنفيذ الحملة سواء للمستفيدين المخططين أو غير المخططين، ويستفاد من نتائج التقييم غالباً كدروس مستفادة في التخطيط لحملات أخرى.

## اليوم الرابع

## أجندة عمل اليوم الرابع

الزمن		الموضوع	الجلسات	اليوم
إلى	من			
12.30	9.00	افتتاح اليوم الرابع وعرض أهدافه & مراجعة لليوم السابق	الأولى	الرابع
		متطلبات وتحديات المشاركة المجتمعية		
		أفضل الممارسات في مجال تعبئة الموارد		
		مفهوم التخطيط وأهميته		
		مراحل خطة التحسين المدرسي		
12.30	12.00	راحة		
3.30	12.30	استكمال مراحل خطة التحسين المدرسي	الثانية	
		دور مجلس الأمناء في مراحل التخطيط المختلفة		
		ختام اليوم وشكر الحاضرين		

## اليوم الرابع - الجلسة الأولى

## نشاط رقم (18)

## متطلبات وتحديات المشاركة المجتمعية

هدف النشاط:

- تحديد المتطلبات الواجب توافرها في الأطراف المعنية بتفعيل المشاركة المجتمعية.
- تعرف تحديات ومعوقات المشاركة المجتمعية وكيفية التغلب عليها.

الزمن: 60 دقيقة

الطرق التدريبية المستخدمة: عصف ذهني - مناقشة - مجموعات عمل

المواد والأدوات: عرض تقديمي - ورقة عمل

إجراءات النشاط:

- وجه نظر المشاركين إلى أننا في نهاية موضوع المشاركة المجتمعية وتعبئة الموارد، واطرح سؤالاً على المشاركين حول " هل الإجراءات المتبعة في المشاركة المجتمعية وتعبئة الموارد تضمن النجاح لهذه القضية على أرض الواقع أم أن هناك عوامل ومتطلبات أخرى لا بد من النظر إليها ؟"، واطلب أن تكون الاستجابات في صورة أمثلة من المشاركين.
- اربط بين ما قاله المشاركون /ات وبين وجود بعض المتطلبات التي يجب أن تتوافر في الأطراف المعنية (المدرسة - مجلس الأمناء - المجتمع) والتي تمثل العوامل التي تساعد في نجاح وتفعيل المشاركة المجتمعية بأبعادها المختلفة.
- بعدها قم بتقسيم المشاركين إلى ثلاث مجموعات عمل، ووزع عليهم ورقة العمل رقم (14) لدراسة متطلبات نجاح المشاركة المجتمعية وتحدياتها وطرق التغلب عليها على النحو التالي:

1. المجموعة الأولى: تدرس المتطلبات الخاصة بالمجتمع والمؤسسات.
2. المجموعة الثانية: تدرس المتطلبات الخاصة بالمدرسة.
3. المجموعة الثالثة: تدرس المتطلبات الخاصة بمجلس الأمناء.

ملاحظات للمدرب:

- أعط أمثلة لبعض المتطلبات اللازمة لمساعدة المشاركين في التفكير.
- ساعد المشاركين في أن يربطوا بين أفضل الممارسات المطرحة لكيفية التغلب على المعوقات وبين مبادئ الحوكمة

- اطلب من كل مجموعة عرض ما توصلت إليه، ثم قم بفتح حوار ومناقشة بين المجموعات والتوصل إلى نقاط موحدة للمتطلبات والتحديات وكيفية التغلب عليها لكل طرف من الأطراف المشار إليها باستخدام العرض التقديمي.
- فى النهاية قم بعمل ملخص لأكثر الممارسات التى تساعد فى المحافظة على ثقة الأطراف المعنية والتي تعطى مساحة أكبر للشفافية والمساءلة.

## اليوم الرابع - الجلسة الأولى

## ورقة عمل رقم (14)

**مجموعة (1)**

- بالتعاون مع مجموعتك قم بمناقشة المتطلبات والتحديات وكيفية التغلب عليها التي تعترض نجاح وتفعيل المشاركة المجتمعية باستخدام الجدول التالي:
- أولاً: بالنسبة للمجتمع (الأفراد – المؤسسات):

مقترحات التغلب عليها	التحديات	المتطلبات الواجب توافرها

## اليوم الرابع - الجلسة الأولى

## ورقة عمل رقم (14)

مجموعة (2)

- بالتعاون مع مجموعتك قم بمناقشة المتطلبات والتحديات وكيفية التغلب عليها التي تعترض نجاح وتفعيل المشاركة المجتمعية باستخدام الجدول التالي:
- ثانيًا: بالنسبة للإدارة المدرسية:

مقترحات التغلب عليها	التحديات	المتطلبات الواجب توافرها

## اليوم الرابع - الجلسة الاولى

## ورقة عمل رقم (14)

**مجموعة (3)**

- بالتعاون مع مجموعتك قم بمناقشة المتطلبات والتحديات وكيفية التغلب عليها التي تعترض نجاح وتفعيل المشاركة المجتمعية باستخدام الجدول التالي:
- ثالثاً: بالنسبة لمجالس الأمناء:

مقترحات التغلب عليها	التحديات	المتطلبات الواجب توافرها

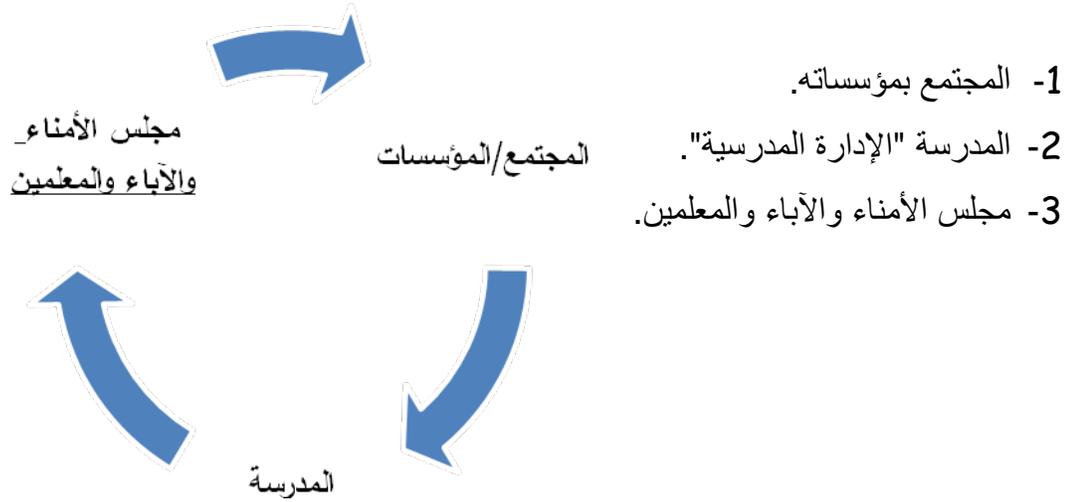
## اليوم الرابع - الجلسة الأولى

## ورقة إرشادية رقم (18)

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 لانجاح مبدأ المشاركة المجتمعية وكونها طرفاً فاعلاً فيه، وتواجهها العديد من الصعوبات والتحديات، بل قد يصل الأمر إلى أنها كطرف قد تكون سبباً في عرقلة المشاركة المجتمعية، وتفعيلها بالشكل الكافي للاستفادة 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، وما 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"> <li>وجود مؤسسات مؤثرة وفعالة في المجتمع.</li> <li>وجود مؤسسات متنوعة الأنشطة.</li> <li>وجود مؤسسات تؤمن بفائدة العمل التطوعي والمشاركة.</li> <li>وجود مؤسسات لديها خبرات فنية يمكن الاستفادة منها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أن هذه المؤسسات تعمل بشكل روتيني.</li> <li>عدم تفهم مديري بعض المؤسسات لرؤية ورسالة المدرسة.</li> <li>ضعف الثقة بين المؤسسة والمدرسة.</li> <li>فرض بعض المؤسسات شروطاً عند تقديم الخدمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاتصال من جانب المدرسة لتوطيد العلاقات مع هذه المؤسسات.</li> <li>عمل لقاء مفتوح مع مديري المؤسسات لتوضيح رؤية ورسالة المدرسة.</li> <li>فتح أبواب المدرسة لخدمة المؤسسات وتبادل الخدمات.</li> <li>التفاوض مع المؤسسات لتيسير تقديم الخدمة.</li> <li>إشراك مسؤولي المؤسسات الحيوية في مجلس الأمناء.</li> </ul>
المجتمع	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإيمان بقيمة العمل التطوعي وتوافر الوقت لممارسته وإدراك قيمة المشاركة.</li> <li>وعي بمشاكل المجتمع.</li> <li>صفة حب الخير والبذل والعطاء.</li> <li>الانتماء لمجتمعهم.</li> <li>الشعور بالرضا عند العطاء بما يؤدي لتحقيق ذاته.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قصور وسائل الإعلام في نشر ثقافة المشاركة.</li> <li>وجود صراعات بين أفراد المجتمع وضعف قنوات الاتصال بينهم.</li> <li>حضور أولياء الأمور مرتبب بجمع التبرعات.</li> <li>فقدان المصداقية والشفافية في العاملين بالمؤسسات التعليمية.</li> <li>عدم وجود خدمة ملموسة بالمؤسسة التعليمية.</li> <li>غياب المسؤولية الاجتماعية لدى رجال الأعمال.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ضرورة قيام المدرسة بالإعلان عن رؤيتها ورسالتها وموقفها المالي.</li> <li>تنظيم زيارات ميدانية لأفراد المجتمع المحلي للمدرسة للوقوف على الوضع الحالي.</li> <li>تعظيم فرص المشاركة من خلال إشراك أفراد المجتمع في التخطيط بالمدرسة.</li> <li>التأكيد على أهمية دور رجال الدين لحث أفراد المجتمع للمشاركة ودعم العملية التعليمية.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ أهمية دور وسائل الإعلام للتوعية بأهمية العمل التطوعي والمسئولية الاجتماعية.</li> <li>■ تبسيط إجراءات التبرع ومراعاة الشفافية.</li> </ul>	<p>والقيادات.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ المعوقات الإدارية في قبول المتطوعين أو التبرعات.</li> <li>■ بعض الأفراد يربطون المشاركة بالاتجاه السياسي.</li> <li>■ الثقافة الموروثة لدى الأفراد بان التبرع للمؤسسات الدينية فقط.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تفعيل دور المؤسسة التعليمية في خدمة المجتمع ودراسة احتياجاته وتلبيتها مع قيامها بتقديم منشآتها وإمكانياتها للمجتمع.</li> <li>■ إنشاء قاعدة بيانات شاملة وكافية.</li> <li>■ تبسيط الإجراءات الإدارية عن طريق إعداد لائحة داخلية للمدرسة.</li> <li>■ تعديل بعض القوانين التي تعوق المشاركة المجتمعية وتغيير تلك القوانين لتلبي مفهوم المشاركة المجتمعية.</li> <li>■ عمل دورات تدريبية للقيادات التعليمية لتوضيح أهمية المشاركة المجتمعية.</li> <li>■ زيادة الوعي عن طريق وسائل الإعلام المختلفة (مقروءة- مسموعة - مرئية) بأهمية المشاركة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ السمعة غير الجيدة لإدارة المدرسة.</li> <li>■ قاعدة بيانات غير مكتملة الإجراءات الإدارية المعقدة.</li> <li>■ تعدد وتعارض القوانين والنشرات المنظمة للعمل داخل المؤسسة التعليمية.</li> <li>■ عدم اقتناع بعض القيادات التعليمية بموضوع المشاركة المجتمعية مما يؤدي إلى فقدان الثقة والتواصل بين المؤسسة التعليمية والمجتمع.</li> <li>■ عدم تفعيل مبدأ اللامركزية في صنع واتخاذ القرار في المستويات المختلفة.</li> <li>■ عدم وجود قنوات ووسائل اتصال بين المدرسة والمجتمع الخارجي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ وجود قيادات تعليمية واعية ومقتنعة بأهمية المشاركة المجتمعية.</li> <li>■ القيام بأنشطة مجتمعية تجعل من المدرسة مركز إشعاع لمجتمعها.</li> <li>■ وجود رؤية ورسالة للمدرسة.</li> <li>■ توفر نظام محاسبي دقيق يتيح للمجتمع أن يطمئن على موارده التي يدعم بها المدرسة.</li> <li>■ وجود لجان متخصصة ومسئولة عن تفعيل المشاركة المجتمعية وحشد الجهود المجتمعية لدعم المدرسة.</li> <li>■ وجود قاعدة بيانات.</li> <li>■ قدرة المدرسة علي تنفيذ</li> </ul>	<p>الإدارة المدرسة</p>

<p>المجتمعية.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ إزالة الحواجز الوهمية بين المدرسة والمجتمع وذلك بإشراك الأفراد في وضع رؤية المدرسة ورسالتها.</li> <li>■ الالتزام بمبدأ الشفافية وذلك لتوطيد الثقة من قبل أفراد المجتمع بالمؤسسة التعليمية.</li> </ul>		<p>حملات توعية للمجتمع.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ تبسيط الإجراءات الإدارية المتعلقة بمشاركة المجتمع سواء المادية أو البشرية.</li> <li>■ وجود مجلس أمناء نشيط وفعال.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ عقد دورات تدريبية متخصصة لمجالس الأمناء.</li> <li>■ ندوات واجتماعات لهيئة التدريس للتوعية بأهمية المجلس.</li> <li>■ مساهمات المجلس في المدارس وتشمل اتخاذ القرارات المدرسية والأنشطة والدعم التطوعي في العملية التعليمية.</li> <li>■ تطوير قدرات المدرسة (بشرية ومادية).</li> <li>■ رعاية النمو التحصيلي والاجتماعي للطلاب.</li> <li>■ أن ينفذ مجلس الأمناء برامج لتأهيل المتطوعين للمشاركة في برامج المدرسة مثل (محو الأمية – الصيانة البسيطة والترميمات –</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ نقص معرفة المجلس بأدواره ومسئوليته.</li> <li>■ صعوبة إقناع إدارة المدرسة بدور المجلس.</li> <li>■ اعتبار حضور اجتماعات المجلس مضيعة للوقت.</li> <li>■ وجود أعضاء سلبيين داخل المجلس.</li> <li>■ لا توجد قاعدة بيانات متاحة بالمجلس</li> <li>■ ضعف مهارات الاتصال لدى أعضاء المجلس .</li> <li>■ القصور في الموارد المدرسية المطلوبة لتفعيل دور مجلس الأمناء.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ مجلس أمناء منتخب.</li> <li>■ مجلس يؤمن بالعمل التطوعي والمشاركة المجتمعية.</li> <li>■ مجلس يفعل نظم الحوكمة الرشيدة ومبادئها الأساسية.</li> <li>■ يفهم أدواره واختصاصاته وملم بالقرارات الوزارية المنظمة للمجلس.</li> <li>■ مجلس أمناء فعال ذو سمعة طيبة.</li> <li>■ يشارك في تحديد الاحتياجات ووضع الخطة.</li> <li>■ لديه خبرات وقدرات مختلفة.</li> <li>■ لديه علاقات إيجابية مع الإدارة المدرسية.</li> <li>■ يقوم بتنفيذ أنشطة ممنهجة</li> </ul>	<p>مجلس الأمناء</p>

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

## اليوم الرابع - الجلسة الأولى

## النشاط رقم (19)

## آليات لضمان استمرارية دعم المجتمع للمدرسة (أفضل الممارسات)

هدف النشاط:

- تحديد الإجراءات التي تسهم في المحافظة على ثقة الأطراف المعنية.

الزمن: 30 دقيقة

الطرق التدريبية المستخدمة: عصف ذهني - مناقشة

المواد والأدوات: ورقة إرشادية - ماركر - ورق قلاب

إجراءات النشاط:ملاحظات للمدرب:

تذكر ان ما يتم طرحه في هذا النشاط يساعد في تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة.

- في نهاية الوحدة اطرح السؤال التالي على المشاركين: من واقع ما تم مناقشته حول تفعيل المشاركة المجتمعية وبعد كل هذا المجهود في تعبئة الموارد، ما أفضل الإجراءات التي يمكن أن تقوم بها المدرسة لكسب ثقة الأطراف المعنية وبصفة مستمرة؟
- تلقى الاستجابات، وقم بتسجيلها على الورق القلاب، ثم افتح نقاشاً مع المشاركين حول استجاباتهم، وقم بعرض أمثلة من الإجراءات التي يمكن أن تقوم بها المدرسة ومجلس الأمناء للمحافظة على هذه الثقة والتي يمكن أن تصبح نظاماً دائماً للعمل داخل المدرسة باستخدام الورقة الإرشادية رقم (19).
- في النهاية اطلب من مجموعة متطوعة من المشاركين عمل قائمة مجمعة لهذه الآليات (كتكليف) وعمل نسخة لكل المشاركين.

## اليوم الرابع - الجلسة الأولى

## ورقة إرشادية رقم (19)

### أفضل الممارسات التي يمكن أن تقوم بها المدرسة لكسب ثقة الأطراف المعنية وبما يضمن استمرارية دعم المجتمع للمدرسة

- ينجح المجلس في تنفيذ ما لا يقل عن نشاطين بالتعاون مع مؤسسات المجتمع.
- إطلاع أعضاء الجمعية العمومية على قرارات اجتماعات مجلس الأمناء.
- يجذب المجلس عدداً من المتطوعين من الجمعية العمومية للمشاركة في تنفيذ بعض أنشطة المجلس
- يحضر ممثلون من الجمعية العمومية اجتماعات المجلس بصفتهم مراقبين.
- يجري الإعلان عن التبرعات التي يحصل عليها مجلس الأمناء في مكان ظاهر، مما يعزز الثقة المتبادلة في المجتمع المدرسي.
- يتم التوسع في استخدام وسائل إعلام متعددة لإطلاع المجتمع المحلي، وبخاصة أولياء الأمور علي ما يجري في المدرسة، مثل (نشرات -مطويات -موقع إلكتروني -لوحة إعلانات...).
- تضع وحدات التدريب بالمدرسة مفهوم المشاركة المجتمعية وآليات إشراك أولياء الأمور في العملية التعليمية ضمن الموضوعات التدريبية المقدمة للمعلمين من خلال برنامج التنمية المهنية الخاصة بالمعلم.
- لدى المدرسة مجلس أمناء به أعضاء منتخبون ديمقراطياً ويمثلون القاعدة الشعبية للمدرسة.
- تعقد المدرسة/مجلس الأمناء اجتماع الجمعية العمومية مرة واحدة سنوياً على الأقل بمشاركة كبيرة من أولياء الأمور (أكثر من 25 %).
- يعقد العاملين بالمدرسة ومجلس الأمناء لقاءات دورية مع أولياء الأمور والمجتمع لمناقشة أداء المدرسة في ضوء رؤيتها ورسالتها وخطة التحسين.
- تتيح المدرسة المعلومات عن: عدد العاملين بها وتخصصاتهم، ومواردها وإمكاناتها، وإنجازاتها، إلخ لمجلس الأمناء والمجتمع.
- يستخدم مدير المدرسة والعاملين بها أساليب وأدوات متعددة وبشكل دوري لاستطلاع رأى أولياء الأمور والمجتمع حول أداء المدرسة. وتم اتخاذ قرارات معينة بناء على نتائج استطلاع الرأى.
- تعكس خطة المدرسة توظيف جيد لموارد المجتمع.
- أشركت المدرسة مؤسسات المجتمع في صياغة رؤية ورسالة المدرسة عن طريق: الحصول على آرائهم، ومشاركة ممثلين عنهم، إلخ.
- قامت المدرسة بعمل وتوزيع مطبوعات تشمل سياسات وإجراءات المدرسة، وإجراءات تقييم الطلاب، والأهداف التعليمية لكل مادة، وطرق الاتصال بالمدرسة لأولياء الأمور.
- تعلن المدرسة ومجلس الأمناء عن القرارات المهمة التي يتم اتخاذها لأولياء الأمور بشكل دوري وبطرق متعددة.
- يشارك أولياء الأمور باللجان المشكلة بالمدرسة ممثلين لقطاعات عريضة من أولياء الأمور والمجتمع.
- تعلن المدرسة عن الموارد المتاحة بها وتدعو أعضاء ومؤسسات المجتمع للاستفادة بها.
- تبذل المدرسة جهوداً لتناول احتياجات المجتمع مثل: الاتصال بمؤسسات المجتمع، وعقد لقاءات، إلخ.

- ينفذ مجلس الأمناء أنشطة تخدم المجتمع مثل: فصول محو الأمية، ولقاءات توعية خاصة بقضايا عامة، إلخ.
- لدى مجلس الأمناء علاقات جيدة بمجلس أمناء الإدارة والمديرية، بمؤسسات المجتمع، والعاملين بالإدارة التعليمية، وآخرين عن طريق: إرسال تقارير بشكل دوري – عقد اجتماعات – مشاركتهم بمشكلات المدرسة – إلخ.
- يرفع مجلس أمناء المدرسة إلى مجلس أمناء الإدارة والمديرية و/أو العاملين بالإدارة والمديرية التعليمية مشكلات المدرسة التي تتطلب تدخلهم ودعمهم.
- يحصر مجلس الأمناء ويوثق المشكلات التي تعوق العملية التعليمية بالمدرسة والتي تحتاج إلى رفعها إلى صناع القرار.
- يعقد مجلس الأمناء اجتماعات / لقاءات مع مجالس أمناء أخرى و/أو مؤسسات المجتمع لمناقشة القضايا / المشكلات المشتركة الخاصة بالمدارس.
- خطة عمل مشتركة و/أو تحالف تم تشكيله للقيام بالدعوة تجاه قضية مشتركة.
- نجح مجلس الأمناء في حل بعض المشكلات التي احتاجت إلى القيام بأنشطة كسب التأييد.
- يضع مجلس الأمناء خطة لتعبئة الموارد المالية والبشرية للمدرسة لسد احتياجاتها.
- توجد سجلات مالية للمجلس، ويتم التأكد من مدي اتساقها مع القواعد المالية المعمول بها.
- يتم نشر الحساب المالي الختامي لمجلس الأمناء عبر كافة وسائل الإعلام المتاحة في المدرسة.

**خلاصة الوحدة:**

على الرغم من الاعتناء بتفعيل قضية المشاركة المجتمعية والتي تُعد من الدعائم الأساسية للنهوض بالتعليم، إلا أنه توجد ثقافة عامة لدى المجتمع وحتى العاملين بالتربية والتعليم تعتبر أن المشاركة المجتمعية قاصرة فقط على المشاركة المادية، لذا ركزت الوحدة في تناولها على المشاركة بأبعادها المختلفة والتي تعني بمشاركة كافة أطراف المجتمع في دعم وتطوير العمليات التعليمية، وهو الدور الذي يلعبه 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 تعبئة وتنمية موارد المجتمع بنجاح لتحقيق الإستقلالية المالية، والقدرة على تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى إليها المدرسة ليس فقط في حدود ما تمتلكه من إمكانيات وما يوجد بأرصدها المالية لكن 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 فى التخطيط<sup>8</sup> من أجل تطوير وتحسين المدرسة، وكذلك كيفية متابعة وتقييم الخطط التى يتم وضعها على مستوى المدرسة.

فكثيرا ما تقابل الخطط التنفيذية تحديات كثيرة خلال دورة حياتها خاصة مع متغيرات عالمنا الحاضر الذي يتسم بالتنافس والسرعة والكثافة وعدم الثبات، لذا فمن الطبيعى وجود تصورات أو عوامل لم يتم أخذها فى الحسبان، ومن هنا يأتى دور المتابعة كعملية لتقييم الأداء، وتصحيح الأخطاء، وتدارك القصور، وإعادة الدراسة والتوجيه للخطة التنفيذية الموضوعة لاستيفاء الخطة؛ لذا فإن متابعة تنفيذ الخطة وتقييمها يُعد من أهم أسباب نجاحها، وتحقيقها لأهدافها. بل لقد أظهرت الدراسات التي أجريت على الخطط المتغيرة، والتي أثبتت أن أغلبها يعود إلى 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 يمتد إلى المتابعة الدائمة والتقويم المستمر.

وباختصار فإن عمليات التخطيط ومراحله تُعد نموذجًا متصلًا من العمليات التحليلية والتفاعلية المستمرة والتي تصل بنا فى النهاية إلى صنع قرارات منطقية.

## الأهداف:

بنهاية هذه الوحدة التدريبية سوف يتمكن المشاركون/ات من:

- ▶ تعرف دور مجلس الأمناء فى عمليتي التقييم الذاتى وإعداد خطة التحسين المدرسى.
- ▶ تعرف نظام متابعة وتقييم خطة التحسين المدرسى.
- ▶ تحديد أفضل الممارسات التى تسهم فى تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بكل موضوع من موضوعات البرنامج التدريبى .

الزمن: 10 ساعات.

<sup>8</sup> الرجوع الى المفهوم بقائمة المصطلحات الخاصة بالدليل صفحة 180

## اليوم الرابع - الجلسة الأولى

## نشاط رقم (20)

## مفهوم التخطيط وأهميته

هدف النشاط:

- تعرف اختصاصات مجلس الأمناء فيما يتعلق بعملية التخطيط المدرسي<sup>9</sup>.
- تعرف مفهوم التخطيط وأهميته.
- تعرف مفهوم خطة التحسين .

الزمن: 60 دقيقة

الطرق التدريبية المستخدمة: المناقشة - عصف ذهنيالمواد والأدوات: ورق قلاب – أقلام ماركر - عروض تقديمية - ورقة إرشاديةإجراءات النشاط:

- قم بالترحيب بالمشاركين وقم بعرض أهداف اليوم.
- قم بعمل مقدمة تمهيدية لربط موضوع الأدوار والمسئوليات والمشاركة المجتمعية بالتخطيط والمتابعة لخطة التحسين كأحد آليات المشاركة للمجلس مذكراً بتصنيف الاختصاصات إلى مجالات رئيسة منها التخطيط والمتابعة.
- قسم المشاركين إلى مجموعات عمل، ووزع عليهم ورقة العمل رقم (15)، واطلب منهم تحديد الاختصاصات التي لها علاقة مباشرة بدورهم في عملية التخطيط المدرسي.
- اطلب من المجموعة الأولى عرض نتائج العمل، واطلب من باقى المجموعات التعليق إما بالموافقة أو الإضافة أو الاعتراض .
- اطلب من المجموعات عصفاً ذهنياً عن معني التخطيط وهل يحتاج مجلس الأمناء للتخطيط ، قم بتسجيل الاستجابات على الورق القلاب، ثم قم بتقديم العرض التقديمي .
- اطلب من المجموعات عصفاً ذهنياً حول مفهوم وأهمية خطة التحسين.
- قم بتسجيل الاستجابات على الورق القلاب، ثم قم بتقديم العرض التقديمي.

<sup>9</sup> الرجوع الى المفهوم بقائمة المصطلحات الخاصة بالدليل صفحة 180

## اليوم الرابع - الجلسة الأولى

## ورقة عمل رقم (15)

بالتعاون مع مجموعتك قم بوضع علامة صح أمام الاختصاصات ذات الصلة بموضوع دور المجلس فى التخطيط ومتابعة خطة التحسين:

✓	الاختصاص
	المساهمة الفعالة مع إدارة المدرسة فى وضع خطة متكاملة لتحقيق أهداف تطوير المدرسة ومتابعة تنفيذها وتذليل الصعوبات التى قد تواجهها.
	العمل على دعم العملية التعليمية وتطويرها وتحديثها بمصادر تمويل غير تقليدية عن طريق تشجيع الجهود الذاتية للأفراد القادرين ورجال المجتمع المدنى.
	العمل على دعم الأنشطة التربوية المدرسية ومتابعة تنفيذها من أجل تنمية شخصية الطلاب وقدراتهم على مواجهة الظواهر السلبية التى يتعرضون لها (تدخين - إدمان - عنف).
	التعاون مع إدارة المدرسة فى وضع خطة تنفيذية لصيانة المباني والمرافق الخاصة بالمدرسة وكذلك الأجهزة والأدوات والوسائل التعليمية الحديثة.
	العمل على توفير الرعاية اللازمة والبرامج والأنشطة التربوية للفئات الخاصة من الطلاب مثل الفائقين والموهوبين وذوى الاحتياجات الخاصة. وتوفير الرعاية الاقتصادية والاجتماعية للطلاب غير القادرين.
	التعاون بين المدرسة والمؤسسات الأخرى كالجامعات ومراكز الشباب والجمعيات الأهلية والإعلام والثقافة لاستغلال ما يوجد بها من إمكانيات تستثمر فى دعم العملية التعليمية ورعاية الطلاب (أفنية وملاعب - مكتبات - معمل كمبيوتر - أدوات).
	تقديم الخبرة والرأى لإدارة المدرسة فى مختلف المجالات التربوية والتعليمية والمعاونة فى تذليل الصعوبات والمشكلات الطلابية والتعليمية والمشاركة فى برامج تقويم سلوك الطلاب.
	تقديم الخبرة والرأى لإدارة المدرسة فى مختلف المجالات التربوية والتعليمية والمعاونة فى تذليل الصعوبات والمشكلات الطلابية والتعليمية والمشاركة فى برامج تقويم سلوك الطلاب.
	تقرير صرف أى مبلغ من أمواله لتحقيق الخطة التى يقررها المجلس وفى حدود الموازنة.
	اعتماد الحساب الختامى للمدرسة وفق الخطة المقدمة.
	اعداد التقرير السنوى الذى يعطى صورة مفصلة عن نشاطه وأعماله والذى يتضمن المشروعات والخدمات التى قام بها أوشارك فيها مقرونة بما انفق عليها والصعوبات التى حالت دون تنفيذ بعض ما ورد فى خطته، ولا يجوز عرض التقرير السنوى على الجمعية العمومية الا بعد موافقة المجلس.
	تعزيز دور المدرسة فى خدمة البيئة المحيطة والتعامل مع مشاكلها وطموحاتها (فصول محو الأمية- توعية- نادى صيفى).

## اليوم الرابع - الجلسة الأولى

## ورقة إرشادية رقم (20)

**تعريف التخطيط:**

- 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، وكل 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).

**أهمية التخطيط:**

- التخطيط يساعد علي تحقيق أهداف التعليم بكفاءة عالية.
- التخطيط يوفر الوقت.
- التخطيط يساعد على استغلال الموارد المادية والبشرية الاستغلال الأمثل.

**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 إمكانيات المدرسة.

**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 في العمل المدرسي وتحديد الأهداف المنشود تطبيقها في كل مجال.
- أحد الأدوات اللازمة لتحقيق الإصلاح المتمركز على المدرسة.
- تساعد المدرسة على اتخاذ خطوات منظمة ومدروسة ومحددة بزمن لتنفيذ التطوير المدرسي المأمول.

## اليوم الرابع - الجلسة الأولى/الثانية

## نشاط رقم (21)

## مراحل إعداد خطة التحسين المدرسى

هدف النشاط :

- أن يتعرف المشاركون /ات مراحل وضع خطة التحسين المدرسى.

الزمن: 120 دقيقةالطرق التدريبية المستخدمة: المناقشة - عصف ذهني - مجموعات عملالمواد والأدوات: ورق قلاب - أقلام ماركر - ورقة عملإجراءات النشاط:ملاحظات للمدرب:

- قم بتوزيع ورقة العمل كاملة على المشاركين وحدد لهم أسماء العناصر المسئولين عن مناقشتها.
- أثناء تلخيصك للعناصر قم بتوضيح الربط والتكامل بين كل العناصر.
- استعين بالورقة الإرشادية لتصحيح الأخطاء في إجابة المشاركين إن وجدت.
- احرص على ان تجعل دورة التخطيط المدرسى معروضة باستمرار اثناء مجموعات العمل

- قم بعمل عصف ذهني للمشاركين حول دورة التخطيط المدرسى، وتلقى الإجابات ثم قم بعرض تقديمي حول دورة التخطيط المدرسى.
- قسم المشاركين إلى ثلاث مجموعات، ووزع على كل مجموعة ورقة العمل رقم (16)، والتي تتضمن عناصر التخطيط وتعريف كل عنصر بحيث تقسم العناصر على المجموعات بالتساوى.
- اطلب من كل مجموعة أن تقوم بقراءة ورقة العمل، ثم اطلب منهم التفكير فردياً أولاً في الإجابة، ثم ثنائياً ثم في مجموعة (فكر - زوج - شارك).
- اطلب من كل مجموعة عرضاً عن العناصر المسئولين عنها بترتيب العناصر وفقاً لدورة التخطيط المدرسى على أن يتضمن العرض النقاط التالية:
  - ✓ اسم العنصر وتعريفه الصحيح.
  - ✓ مثال واحد لكل عنصر يراعى الخصائص الخاصة بهذا العنصر.
- قم بتلخيص لكل العناصر التي تم عرضها في الجلسة باستخدام العرض التقديمي.

## اليوم الرابع - الجلسة الأولى/الثانية

## ورقة عمل رقم (16)

## عناصر خطة التحسين

الزمن (20)

صل من العمود (1) ما يناسبه من العمود (2).

العنصر	المفهوم والخصائص
مؤشرات القياس	تحدد الوضع الذي ترغب أن يكون عليه الموقف بعد انتهاء الخطة، وتركز على المخرجات المرغوب فيها.
الأنشطة	تصف نواتج محددة يمكن التوصل إليها في التوقيت المحدد، وتتسق مع أهداف الخطة، وتتكامل معاً في إطار الخطة المقترحة.
الأهداف الإجرائية	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 وهو ما يعرف (بتحديد الاحتياجات).
الموازنة	هو عبارة عن فعل معين أو مجموعة من الأفعال ومدخل معين أو مجموعة من المدخلات سوف يتم التعامل معها بهدف الحصول على ناتج نهائي يؤدي إلى تحقق الهدف. ولا بد أن ترتبط بالأهداف الفرعية مع مراعاة التكامل في تنفيذ الأنشطة والترتيب المنطقي والزمن المحدد، ويفضل أن يبدأ بفعل ويوضح العلاقة بين المدخلات والمخرجات، ومراعاة الفئة المستهدفة.
الأهداف العامة	تحدد جملة التكاليف مع معرفة حدود الموارد المتاحة حتى لا يبالغ في تقدير الموازنة، وأن تحتوي على أرقام واقعية ودقيقة مع مراعاة نسبة التضخم والطوارئ واحتياج السوق.
تحديد الأولويات	الحلم الأكبر الذي تتمنى أن تصل إليه المؤسسة التعليمية وقد يستغرق تحقيق هذا الحلم مدة زمنية طويلة. ولا بد أن تكون طموحة، وواضحة، وتصف مستقبلاً أفضل، وأن يتم اختيار كلماتها بعناية.
الرسالة	محدد، وقابل للقياس، وقابل للإنجاز، وواقعياً، وله بعداً زمنياً.
الرؤية	تعبر عن كيفية تحقيق الرؤية، ومن المفروض أن تكون واضحة ومحددة، ولا بد أن تراعى العناصر التالية: نشاط المؤسسة، والفئة المستفيدة، والمنطقة التي تعمل بها المؤسسة، وفلسفة المؤسسة وهي القيم والمعتقدات التي تقود أعضائها.
التقييم الذاتي	لا بد أن تراعى: <ul style="list-style-type: none"> <li>- مدى تأثير تلبية الاحتياج علي تلبية احتياجات أخرى.</li> <li>- مدى تأثير الاحتياج علي تحقيق رؤية ورسالة المدرسة.</li> <li>- حجم المتأثرين بالاحتياج.</li> <li>- اتجاه الاحتياج إلي الزيادة أو النقصان أو الثبات.</li> <li>- مدى توافر الموارد المادية والبشرية للتغلب علي الاحتياج.</li> <li>- مدى أهمية الاحتياج للتلاميذ، ولأولياء الأمور، وللفئات الأخرى.</li> </ul>

اليوم الرابع - الجلسة الأولى/الثانية

ورقة إرشادية رقم (21)

دورة التخطيط المدرسي



## اليوم الرابع - الجلسة الأولى/الثانية

## ورقة إرشادية رقم (22)

## نموذج إجابة ورقة العمل رقم (16)

العنصر	المفهوم والخصائص الواجب توافرها
الرؤية	الحلم الأكبر الذي تتمنى أن تصل إليه المؤسسة التعليمية وقد يستغرق تحقيق هذا الحلم مدة زمنية طويلة. ولا بد أن تكون طموحة، وواضحة، وتصف مستقبلاً أفضل، وأن يتم اختيار كلماتها بعناية.
الرسالة	تعبر عن كيفية تحقيق الرؤية، ومن المفروض أن تكون واضحة ومحددة، ولا بد أن تراعى العناصر التالية: نشاط المؤسسة، والفئة المستفيدة، والمنطقة التي تعمل بها المؤسسة، وفلسفة المؤسسة وهي القيم والمعتقدات التي تقود أعضائها.
التقييم الذاتي	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 وهو ما يعرف (بتحديد الاحتياجات).
تحديد الأولويات	لا بد أن تراعى: <ul style="list-style-type: none"> <li>- مدى تأثير تلبية الاحتياج علي تلبية احتياجات أخرى.</li> <li>- مدى تأثير الاحتياج علي تحقيق رؤية ورسالة المدرسة.</li> <li>- حجم المتأثرين بالاحتياج.</li> <li>- اتجاه الاحتياج إلي الزيادة أو النقصان أو الثبات.</li> <li>- مدى توافر الموارد المادية والبشرية للتغلب علي الاحتياج.</li> <li>- مدى أهمية الاحتياج للتلاميذ، ولأولياء الأمور، وللجهات الأخرى.</li> </ul>
الأهداف العامة	تحدد الوضع الذي ترغب أن يكون عليه الموقف بعد انتهاء الخطة، وتركز على المخرجات المرغوب فيها.
الأهداف الإجرائية	محددًا، وقابلًا للقياس، وقابلًا للإنجاز، وواقعيًا ، وله بعدًا زمنيًا.
مؤشرات القياس	تصف نواتج محددة يمكن التوصل إليها في التوقيت المحدد، وتتسق مع أهداف الخطة، وتتكامل معاً في إطار الخطة المقترحة.
الأنشطة	هو عبارة عن فعل معين أو مجموعة من الأفعال ومدخل معين أو مجموعة من المدخلات سوف يتم التعامل معها بهدف الحصول على ناتج نهائي يؤدي إلى تحقق الهدف. ولا بد أن ترتبط بالأهداف الفرعية مع مراعاة التكامل في تنفيذ الأنشطة والترتيب المنطقي والزمن المحدد، ويفضل أن يبدأ بفعل ويوضح العلاقة بين المدخلات والمخرجات، ومراعاة الفئة المستهدفة.
الموازنة	تحدد جملة التكاليف مع معرفة حدود الموارد المتاحة حتى لا يبالغ في تقدير الموازنة، وأن تحتوى على أرقام واقعية ودقيقة مع مراعاة نسبة التضخم والطوارئ واحتياج السوق.

## اليوم الرابع - الجلسة الثانية

## نشاط رقم (22)

## دور مجلس الأمناء في مراحل خطة التحسين المدرسي

**هدف النشاط:**

- تحديد أدوار ومسئوليات مجلس الأمناء في المراحل المختلفة لخطة التحسين.

**الزمن:** 90 دقيقة

**الطرق التدريبية المستخدمة:** مجموعات عمل - المناقشة - عصف ذهني

**المواد والأدوات:** ورق قلاب - أقلام - عرض تقديمي - ورقة عمل

**إجراءات النشاط:**

- قم بتقسيم المشاركين إلى مجموعات عمل، ووزع عليهم ورقة العمل رقم (17) والتي تتضمن دور مجلس الأمناء في المراحل المختلفة للتخطيط المدرسي وكيفية ممارسة الدور، على أن يتم توزيع المراحل بالتساوي على المشاركين.
- بعد الانتهاء اطلب من كل مجموعة عرض ما توصلت إليه، وافتح نقاشاً حول كل ما تم عرضه وتوصل إلى اتفاق موحد مع المشاركين حول دور المجلس في هذه المراحل باستخدام العرض التقديمي.
- قم بتلخيص لما تم بالنشاط، ووضح للمشاركين أنه سوف يتم شرح تفصيلي لكيفية ممارسة بعض الأدوار الرئيسية التي تم الإتفاق عليها منها: (تقييم وثيقة خطة التحسين، متابعة الخطة،... إلخ).

## اليوم الرابع - الجلسة الثانية

## ورقة عمل رقم (17)

## دور مجلس الأمناء فى مراحل التخطيط المدرسى

بالتعاون مع مجموعتك قم بحديد دور المجلس فى كل مرحلة من المرحلة المذكورة بالجدول التالي:

المرحلة	دور المجلس
التقييم الذاتى	
تحديد الأولويات	
وضع الخطة	
بعد انتهاء إعداد وثيقة الخطة	
تنفيذ الخطة	
متابعة تنفيذ الخطة	
تقييم تنفيذ الخطة	

## اليوم الرابع - الجلسة الثانية

## ورقة إرشادية رقم (23)

## نموذج الإجابة على ورقة العمل رقم (17)

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

المرحلة	دور المجلس
التقييم الذاتي	<ul style="list-style-type: none"> <li>يسهم في تشكيل فريق الجودة وتحديد أدواره.</li> <li>متابعة فريق الجودة في تخطيط وتنفيذ عملية التقييم الذاتي للمدرسة<sup>10</sup>.</li> <li>يشارك في تنفيذ التقييم الذاتي من خلال ممثليه بفريق الجودة.</li> </ul>
تحديد الأولويات	<ul style="list-style-type: none"> <li>يقوم بدراسة التقرير النهائي لدراسة التقييم الذاتي.</li> <li>يعقد لقاءات مع فريق الجودة للمناقشة والإتفاق على الأولويات.</li> <li>يشارك في تنفيذ هذه الخطوة من خلال ممثليه بفريق الجودة.</li> </ul>
وضع الخطة	<ul style="list-style-type: none"> <li>يشارك في تنفيذ هذه الخطوة من خلال ممثليه بفريق الجودة.</li> <li>يقدم خطة بناء قدرات المجلس لتضمينها في خطة التحسين المدرسي.</li> </ul>
بعد انتهاء اعداد وثيقة الخطة	<ul style="list-style-type: none"> <li>مراجعة وتقييم وثيقة الخطة التي تم إعدادها.</li> <li>عقد لقاءات مع الأطراف المعنية (هيئة التدريس، أولياء الأمور، المجتمع). لعرض الخطة وتلقى اقتراحاتهم.</li> <li>اعتماد خطة التحسين المدرسي قبل التنفيذ.</li> </ul>
تنفيذ الخطة	<ul style="list-style-type: none"> <li>يشارك في تحمل مسؤوليات التنفيذ.</li> <li>تشكيل لجان تنفيذية لبعض مهام الخطة.</li> <li>يتأكد أن جميع القائمين على التنفيذ لديهم نسخة من الخطة الخاصة بهم.</li> <li>يذلل الصعوبات التي تواجه التنفيذ.</li> <li>يشارك في تخصيص الموارد وتوزيعها.</li> <li>يعبئ الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة.</li> </ul>
متابعة تنفيذ الخطة	<ul style="list-style-type: none"> <li>يشكيل لجنة متابعة وتقييم.</li> <li>يتأكد من استلام تقرير شهري مكتوب من اللجنة عن تنفيذ الخطة.</li> <li>يناقش إلى أي مدى يتم الإلتزام بتنفيذ الخطة.</li> <li>يذلل الصعوبات التي تواجه التنفيذ.</li> </ul>
تقييم تنفيذ الخطة	<p>العمل مع لجنة المتابعة والتقييم للقيام بمراجعة نهائية لتنفيذ الخطة لتحديد الدروس المستفادة والنتائج التي تم تحقيقها قبل البدء في إعداد خطة العام الجديد.</p>

<sup>10</sup> الرجوع إلى المفهوم بقائمة المصطلحات الخاصة بالدليل صفحة 180

# اليوم الخامس

## أجندة عمل اليوم الخامس

الزمن		الموضوع	الجلسات	اليوم
إلى	من			
12.00	9.00	افتتاح اليوم الخامس وعرض أهدافه مراجعة لليوم السابق	الأولى	الخامس
		تقييم وثيقة خطة التحسين المدرسى		
		متابعة تنفيذ خطة التحسين المدرسى		
		نظام متابعة خطة التحسين المدرسى		
12.30	12.00	راحة		
3.30	12.30	استكمال نظام متابعة خطة التحسين المدرسى	الثانية	
		تقييم تنفيذ خطة التحسين المدرسى		
		أفضل الممارسات فى التخطيط ومتابعة خطة التحسين المدرسى		
		الجلسة الختامية: - ماذا بعد التدريب؟ - تطبيق الاختبار البعدى - تقييم البرنامج التدريبي وختام وشكر المشاركين		

## اليوم الخامس - الجلسة الأولى

## نشاط رقم (23)

## تقييم وثيقة خطة التحسين المدرسي قبل تنفيذها

هدف النشاط:

- كيفية تقييم وثيقة خطة التحسين المدرسي قبل الشروع فى تنفيذها.

الزمن: 60 دقيقة

الطرق التدريبية المستخدمة: لعب أدوار - مجموعات عمل

المواد والأدوات: ورق قلاب - أقلام - عرض تقديمى - ورقة عمل

إجراءات النشاط:

- ابدأ بعرض الجزء الخاص بتقييم وثيقة الخطة والأداة الخاصة.
- قم بتقسيم المشاركين إلى مجموعات عمل (كل مجموعة تمثل مجلس أمناء أحد المدارس)، وقم بتوزيع نسخ من خطط تحسين مدرسي حقيقية على كل مجموعة ونسخ من قائمة مراجعة خطة التحسين ورقة عمل رقم (18).
- اطلب من كل مجموعة فتح نقاش حول محاور تقييم خطة التحسين المدرسي والاتفاق على مواطن القوة والضعف بالوثيقة.
- اطلب من كل مجموعة عرض تعليقاتهم حول عملية التقييم والصعوبات من وجهة نظرهم.
- قم بمناقشة تعليقاتهم وكيفية التعامل مع الصعوبات.

ملاحظات للمدرب:

- جهز نسخ من خطط تحسين مدرسي فعلية.
- اطلب من المشاركين القيام بتمثيل جلسة مجلس أمناء حقيقية أثناء تقييم خطط التحسين المدرسي.
- يمكن أن تُجزئ الأداة على المجموعات بالتساوى أو تعمل كل مجموعة على أداة كاملة.

## ورقة عمل رقم (18)

## نموذج لأداة مراجعة وثيقة الخطة

1- بيانات أساسية لا بد من وجودها لتتم مراجعة الخطة: يتم السؤال هنا عن الوجود فقط وليس الجودة.

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 موجودا عليها توقيعات مدير المدرسة ورئيس مجلس الأمناء ومرفقا بها محضر اجتماع مجلس الأمناء الخاص باعتماد 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 طموحة و تصف مستقبلا أفضل				
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 <sup>11</sup> - تقييم الطلاب للعام السابق - الخ)			استمارات احتساب الدرجات - نتائج MAP & BOTAT - المصفوفة والتقارير النهائي للتقييم الذاتي - قائمة بالمصادر التي تم الاستعانة بها	
2.3.3 اشترك العديد 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 / )				

<sup>11</sup> الرجوع الى المفهوم بقائمة المصطلحات الخاصة بالدليل صفحة 180

3 - الخطة الإجرائية<sup>12</sup> لتحسين المدرسة:

تعليقات	أدلة وشواهد	لا	نعم	العنصر	
				تتضمن الخطة أنشطة تركز على تحسين نواتج التعلم لدى المتعلم (تحسين مهارات القراءة والكتابة - مهارات التفكير الناقد - الخ)	1.3
				تتضمن الخطة أنشطة تدعم مصادر التعلم. <sup>13</sup> (المعامل - المكتبات....)	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 - الأخصائي - الخ)	4.3
				تتضمن الخطة أنشطة خاصة بالمشاركة المجتمعية	5.3
				تتضمن الخطة تحديدًا للموارد 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 و... الخ)	7.3
				أهداف الخطة مصاغة ووفقًا لمواصفات صياغة الهدف الجيد (واضحة - محددة - قابلة للتطبيق - واقعية - مرتبطة بزمان)	8.3
				أنشطة الخطة وخطوات التنفيذ تحقق الأهداف	9.3
				تحدد الخطة الأشخاص المسئولين عن التنفيذ	10.3
				يوجد تحديد لتوقيت تنفيذ الأنشطة بالخطة	11.3
				تتضمن الخطة مؤشرات لقياس تحقيق الأهداف	12.3
				يوجد موازنة نقدية بالخطة	13.3
				إجمالي درجات المكون الثاني ( 13 / )	

<sup>12</sup> الرجوع إلى المفهوم بقائمة المصطلحات الخاصة بالدليل صفحة 180<sup>13</sup> الرجوع إلى المفهوم بقائمة المصطلحات الخاصة بالدليل صفحة 180

## اليوم الخامس - الجلسة الأولى

### نشاط رقم (24)

#### متابعة تنفيذ خطة التحسين المدرسي

##### هدف النشاط:

- تعرف مفهوم وأهمية المتابعة.
- تحديد العناصر الرئيسية لعملية المتابعة.

الزمن: 60 دقيقة

الطرق التدريبية المستخدمة: عصف ذهني - مناقشة

المواد والأدوات: عرض تقديمي - ورق قلاب

##### إجراءات النشاط:

- قم بسؤال المشاركين حول مفهوم المتابعة وأهميتها، وتلقى الاستجابات وسجلها على الورق القلاب.
- قم بتقديم العرض التقديمي حول المفهوم والأهمية.
- اطرح سؤالاً على المشاركين حول ما العناصر الرئيسية للمتابعة؟
- تلقى الإجابات وقم بتسجيلها على الورق القلاب، ثم قم بتقديم عرض تفصيلي حول كل عنصر من العناصر الرئيسية.

## اليوم الخامس - الجلسة الأولى

## ورقة إرشادية رقم (24)

## المتابعة

أولاً. المتابعة:

هي العملية المنظمة و المستمرة و التي تهدف إلي ملاحظة وتسجيل وجمع البيانات عن كل الممارسات التي تحدث في النشاط، وذلك بهدف تحديد مدى التقدم في تنفيذ النشاط سواء من حيث الكم أو الجودة<sup>14</sup> بالقياس لما هو مخطط له وذلك بهدف تحسين عملية التنفيذ.

تُعد 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 عن عدد من الأسئلة:

1. أين نحن بالنسبة لتقدم العمل والإنجازات والتكلفة مقارنة بالخطة الأصلية؟
2. ما الموقف الحالي للخطة ككل مقارنة بالبرنامج الزمني للتنفيذ؟
3. 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 هل مدخلات النشاط يتم استخدامها 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 على المخطط واتخاذ قرارات تصحيحية في مجالات (الموارد البشرية والموارد المالية أو الموارد الأخرى)
- مراجعة الخطة واتخاذ القرار بالتعديل خلال الفترة الباقية من عمر النشاط بناءً على ما تم التوصل إليه من حقائق ومعلومات.

<sup>14</sup> الرجوع الى المفهوم بقائمة المصطلحات الخاصة بالدليل صفحة 179

**العناصر الرئيسية للمتابعة:**

تتضمن عملية المتابعة عددًا 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 وفقًا 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 تم تعبئتها بالمقارنة بخطة تعبئة الموارد

- 3- **مصادر المعلومات:** هم الأفراد أو الجهات الذين يمكن من خلالهم جمع المعلومات حول مؤشرات المتابعة.
- 4- **أدوات المتابعة:** هي الوسائل البحثية التي من خلالها يتم الحصول على المعلومات الكافية لإتمام عملية المتابعة مثل (المقابلة الفردية – الاستمارات)
- 5- **التوقيت:** أن يكون توقيت المتابعة في نفس الموعد الذي يتم فيه تنفيذ النشاط للتأكد من أن النشاط يتم تنفيذه وفقًا لما هو مخطط له.

## اليوم الخامس – الجلسة الأولى / الثانية

## نشاط رقم (25)

## نظام متابعة خطة التحسين المدرسى

هدف النشاط:

- تعرف نظام متابعة خطة التحسين المدرسى.
- تمكين المشاركين من وضع خطة متابعة لخطة التحسين المدرسى.

الزمن: 165 دقيقة

الطرق التدريبية المستخدمة: مجموعات عمل - المناقشة - عصف ذهنى

المواد والأدوات: عرض تقديمى – أوراق عمل.

إجراءات النشاط:ملاحظات للمدرب:

- إذا تم شرح عناصر الخطة قبل هذا النشاط فلا داعى من تكرار الشرح ولكن فقط ذكر المشاركين بما تم شرحه سابقا فى هذا الصدد.
- أعط أمثلة للمشاركين حول أنشطة المتابعة مثل (زيارات ميدانية – اجتماعات....).
- وضح للمشاركين مدى أهمية التقرير الشهرى فى نجاح عملية المتابعة

- اسأل المشاركين حول كيفية متابعة خطة التحسين، وتلقى إجابات المشاركين ثم توصل معهم إلى اتفاق محدد حول كيفية المتابعة (نظام المتابعة).
- قم بعرض تقديمى حول المحاور الرئيسة لنظام المتابعة والذي يتضمن (القائم بالمتابعة – دور المجلس فى المتابعة – نماذج المتابعة)
- اسأل المشاركين عن من المسئول عن المتابعة ؟ وتلقى الإجابات وسجلها على الورق القلاب، ثم افتح نقاشاً من خلال استجابات المشاركين حول القائم بالمتابعة والمواصفات الواجب توافرها فيه.
- وضح للمشاركين أن نماذج المتابعة تتضمن (خطة المتابعة & تقارير شهرية عن المتابعة) وسوف يتم شرح كلا منهم بالتفصيل:
- ✓ أولاً: خطة المتابعة:
- اسأل المشاركين عن ماذا تعنى خطة المتابعة ؟ وما العناصر التي تتضمنها ؟
- اعرض على المشاركين نموذج خطة المتابعة مع شرح كل عنصر من العناصر الواردة بالنموذج.

- قسم المشاركين إلى مجموعات عمل، واطلب منهم وضع خطة متابعة لخطة التحسين التي تم تقييمها في النشاط السابق باستخدام ورقة العمل رقم (19).
- بعد انتهاء مجموعات العمل، اعرض أحد النماذج لعمل المجموعات مع سؤال المشاركين حول أكثر العناصر صعوبة في صياغة الخطة لشرحها بالتفصيل.
- ✓ ثانياً: تقرير المتابعة:
- قسم المشاركين إلى مجموعات عمل بنفس التقسيم السابق، ووزع على كل مجموعة نسخة من تقرير المتابعة ورقة عمل رقم (20)، وأعط وقتاً للمشاركين لقراءة عناصر التقرير وناقش معهم عناصر التقرير وما إذا كان هناك أي بند غير مفهوم.
- اطلب من المجموعات إعداد تقرير متابعة بالاستعانة بنسخ خطط التحسين التي تم استخدامها سابقاً.
- اطلب من كل مجموعة عرضاً لتقرير المتابعة الذي تم إعداده.

## اليوم الخامس – الجلسة الأولى/الثانية

## ورقة عمل رقم (19)

## نموذج خطة متابعة

نموذج خطة المتابعة لخطة تحسين الأداء المدرسي

مجال<sup>15</sup>:

.....

معيار:

.....

الهدف العام:

.....

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

ملاحظات:

.....

.....

.....

.....

<sup>15</sup> الرجوع الى المفهوم بقائمة المصطلحات الخاصة بالدليل صفحة 180

## اليوم الخامس – الجلسة الأولى/ الثانية

## ورقة عمل رقم (20)

## نموذج التقرير الشهري للمتابعة

(تقوم بإعداده لجنة المتابعة والتقييم)

محافظة:.....  
 المدرسة:.....  
 إدارة:.....

تقرير عن شهر..... عام.....

## 1. الأنشطة:

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

## 2. الموارد المالية:

النشاط	الموازنة		الأسباب	تعبئة الموارد		الأسباب	المقترحات
	المخطط	الفعلي		المخطط	الفعلي		

## 3. تعليق عام:

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

.....

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

.....

.....

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

.....  
.....

**توصيات واقتراحات عامة:**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## اليوم الخامس – الجلسة الأولى / الثانية

## ورقة إرشادية رقم (25)

## نظام مقترح لمتابعة مجلس الأمناء لخطة التحسين المدرسي

◀ **القائم بمتابعة الخطة:** تقع مسؤولية متابعة خطة التحسين المدرسية على عاتق مجلس الأمناء، وقد يقوم مجلس الأمناء بتشكيل لجنة منبثقة من المجلس للمتابعة.

◀ **دور مجلس الأمناء:**

- يؤدي مجلس الأمناء الدور الأساسي في 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 على تنفيذ باقى الخطة مع تقديم توصياته واقتراحاته بشأن التنفيذ.

◀ **دور لجنة المتابعة بالمجلس:**

- الإطلاع 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) السابقة.
  - تحديد دور كل عضو من اللجنة في تنفيذ المتابعة ووضع جدول زمنى.
- تنفيذ خطة المتابعة وتوثيق النتائج الخاصة بالأنشطة.
- إعداد تقرير شهري عن نتائج متابعة أنشطة الشهر.
- عرض التقرير والنتائج على المجلس في اجتماعه الدورى للمناقشة.
- استخدام أدوات للمتابعة.
- الاحتفاظ بسجلات عن تقارير متابعة أعمال اللجنة بشكل عام.

◀ **تشكيل اللجنة:**

تتشكل اللجنة من ممثلين للأطراف المختلفة بالمدرسة مع إمكانية إضافة أعضاء معينين من أولياء الأمور أوالمجتمع، ويفضل 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 أوالمجلس، وفى هذه الحالة لابد من التأكد -عند توزيع الأدوار والمسئوليات- من أن أعضاء اللجنة ليسوا مسئولين عن متابعة أنشطة، وفى نفس الوقت يكونون مسئولين عن تنفيذها، ويشمل هذا 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:

يتطلب تنفيذ الخطة ما يلي:

- 1- تعديل مستمر 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 أزيارات 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 ماتكون تقارير المتابعة غير واضحة وغير محددة ولا تتضمن الحقائق كاملة، لذلك يجب التأكد - من خلال الزيارات الميدانية- من البيانات المطلوبة.
- 6- جمع البيانات عن الإنجازات التي تمت فعلا من خلال التقارير المكتوبة - الزيارات الميدانية.
- 7- تحديد الأنشطة / الخطوات التي جاءت مختلفة في التنفيذ عما هو وارد بالخطة أو عما 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 بند آخر.
- ما البيانات الواجب جمعها؟ كيف يتم جمعها؟ ومتى يتم جمعها؟
- 9- يجب علي القائمين بعمليات المتابعة أن يضعوا ثلاثة جوانب أمام أعينهم أثناء عملية المتابعة هي:
- متابعة إجراءات التنفيذ (الوقت).
- متابعة الجودة (الموارد-جودة المنتج-مستوى الأداء).
- متابعة مالية (التكلفة الإجمالية - سعر الوحدة - السيولة النقدية).

### ◀ نماذج المتابعة:

- خطة المتابعة: والتي تتضمن جميع عناصر خطة التحسين مضافاً إليها: مسئول المتابعة - تاريخ المتابعة - أساليب المتابعة.
- التقرير الشهري عن المتابعة.

## اليوم الخامس - الجلسة الثانية

### نشاط رقم (26)

#### تقييم تنفيذ خطة التحسين المدرسي

##### هدف النشاط:

- تعرف مفهوم وأهمية التقييم.
- تعرف خطوات عملية تقييم خطة التحسين المدرسي.

##### الزمن: 30 دقيقة

##### الطرق التدريبية المستخدمة: عصف ذهني - مناقشة

##### المواد والأدوات: عرض تقديمي

##### إجراءات النشاط:

- اطرح على المشاركين سؤالاً حول مفهوم وأهمية التقييم.
- تلقى الاستجابات، وقم بتسجيلها على الورق القلاب، ثم قم بعرض مفهوم وأهمية التقييم.
- افتح نقاشاً مع المشاركين حول خطوات عملية تقييم خطة التحسين المدرسي، وتوصل إلى اتفاق حول هذه الخطوات.
- بعدها قارن بين ما تم الإتفاق عليه و بين ما ورد بالعرض التقديمي .

## اليوم الخامس - الجلسة الثانية

## ورقة إرشادية رقم (26)

## 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).

وينظر التقييم إلى كفاءة وفاعلية وملائمة واستمرارية النشاط، ويعني التقييم بالنتائج المخطط لها، وتلك التي لم يكن مخططا لها. والتقييم هو العمليات التي يتم بها الحكم علي:

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

## أهمية التقييم:

- يُمكن 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 بها في المستقبل.

خطوات عملية تقييم الأنشطة:

1. تحديد من يجب أن يقوم بعملية التقييم:
  - مجموعة خاصة من قبل المجتمع
  - المستفيدين
  - خبير تقييم خارجي
2. ما الذي يجب تقييمه:
  - هل الأهداف الموضوعية بالخطوة تم إنجازها؟
  - دراسة كفاءة الأنشطة.
  - كيف يمكن تحسين أداء وطريقة تنفيذ الأنشطة.
  - ما التغييرات المطلوبة؟
  - ما الذي يسير بشكل صحيح وما الذي يسير بشكل خاطئ؟
  - ما النتائج المباشرة وغير المباشرة للأنشطة؟ وما الآثار الناتجة عن النشاط؟
3. متى يجب عمل التقييم:
  - في بداية ووسط ونهاية النشاط.
  - بشكل مستمر يومي، وشهري، وسنوي.
  - ستة أشهر بعد انتهاء النشاط (متابعة الأثر).
4. كيف يمكن تقييم النشاط:
  - تحديد المعلومات المطلوبة.
  - تحديد مصادر تلك المعلومات.
  - تحديد الطرق والأدوات التي يجب استخدامها لجمع تلك البيانات.
  - كيفية تحليل البيانات المجمعة.
  - كيفية استخدام نتائج تحليل البيانات.

## اليوم الخامس - الجلسة الثانية

## نشاط رقم (27)

## أفضل الممارسات لضمان جودة عمليات التخطيط بالمدرسة

هدف النشاط:

- تحديد الإجراءات التي تسهم في المحافظة على ثقة الأطراف المعنية.

الزمن: 30 دقيقة

الطرق التدريبية المستخدمة: عصف ذهني - مناقشة

المواد والأدوات: ورقة إرشادية - ماركر - ورق قلاب

إجراءات النشاط:

- في نهاية الوحدة قم بعدها بطرح سؤال للمشاركين حول: أنه في ضوء ما تم طرحه لأدوار المجلس في عملية التخطيط " ما أفضل الممارسات التي تضمن للمجلس ولإدارة المدرسة جودة عملية التخطيط بالمدرسة ومتابعة خطة التحسين ؟ " .
- تلقى الاستجابات، وقم بتسجيلها على الورق القلاب، ثم افتح نقاشاً مع المشاركين حول هذه الاستجابة، وتوصل معهم إلى اتفاق حول أفضل الممارسات بالاستعانة بالورقة الإرشادية رقم (25).

- في النهاية اطلب من مجموعة متطوعة من المشاركين عمل قائمة مجمعة لهذه الآليات (كتكليف) وعمل نسخة لكل المشاركين.

**ملاحظات للمدرب:**

تذكر ان ما يتم طرحه في هذا النشاط يساعد في تطبيق مبادئ الحكمة الرشيدة .

## اليوم الخامس - الجلسة الثانية

## ورقة إرشادية رقم (27)

## أفضل الممارسات لضمان جودة عمليات التخطيط بالمدرسة ومتابعة خطة التحسين

- لدى المجلس معرفة بكيفية وضع رؤية ورسالة المدرسة، والهدف من تطويرها، وعملية صياغتها، واعتمادها، ونشرها.
- يُشرك المجلس ممثلين عن الأطراف المعنية في صياغة رؤية المدرسة وفي عملية التقييم الذاتي ووضع خطة التحسين المدرسي.
- يقوم المجلس بإعداد وتوزيع تقريره السنوي وباقي المطبوعات متضمناً الرسالة، ومصداقاً عليها من الجمعية العمومية، ويتأكد من إعلام الأطراف المعنية بها، وتوضع في مكان واضح بالمدرسة.
- تضع المدرسة خطة إستراتيجية وتترجمها في خطط تنفيذية سنوية .
- يناقش مجلس الأمناء خطة التحسين المدرسي ويعتمدها .
- يعرض المجلس والمدرسة خطة التحسين المدرسي وموازنتها على أعضاء الجمعية العمومية
- تضع الأطراف المتعددة داخل المدرسة خططاً تنفيذية تفصيلية (شهرية – ربع سنوية) لتنفيذ خطة التحسين المدرسي.
- تقوم المدرسة برصد نتائج تنفيذ الأنشطة والعمليات التي تتم بالمدرسة للتأكد من تحقق الأهداف الموضوعية.
- يقوم مجلس الأمناء بمناقشة نتائج الاختبارات الدورية في اجتماعها الشهري.
- يتم تقديم الرأي والمشورة للنهوض بالعملية التعليمية، وهنا يصبح السؤال عن عدد المرات التي قُدمت فيها آراء من هذا القبيل، وكم عدد الاقتراحات التي عرفت طريقها للتنفيذ؟
- يقوم المجلس بشكل منتظم بإعداد تقارير دورية عن أنشطتها، وتوزيعها على أعضاء المجلس، والجمعية العمومية، والأجهزة الحكومية المعنية، وأفراد المجتمع.
- يتم إعداد تقرير موجز عن نشاط المدرسة، والنتائج الدراسية، والخطة الموضوعية ويُرسَل قبل إجتماع أولياء الأمور بأسبوع علي الأقل، بهدف إطلاعهم علي المعلومات الأساسية قبل عقد الاجتماع، مما قد يترتب عليه مزيداً من المشاركة والفاعلية.
- تتوافر الآليات الدورية (مثل التقارير الشهرية مثلاً) التي تُمكن مجلس الأمناء من معرفة المعلومات المتصلة بالعملية التعليمية من الإدارة المدرسية، خاصة مستوي التحصيل المعرفي، ونواتج الطلاب، ومظاهر الضعف في الوظيفة التعليمية للمدرسة، وكيفية تقوية الجانب التعليمي، الخ.
- يتم نشر تقارير الاجتماعات الدورية لمجلس الأمناء في مكان ظاهر، ويكون معلوماً لكل أعضاء الجمعية العمومية، بما في ذلك ما ينطوي عليه من تسجيل للمشكلات التي واجهت المجلس في عمله.
- يتم نشر مخرجات اجتماعات مجلس الأمناء، ويَبْلَغ بها أصحاب المصلحة، والطلاب (أولياء الأمور في الأساس)، سواء من خلال رسائل، أو تقارير، أو موقع إلكتروني، إذا توافرت القدرة المادية للمدرسة.

## خلاصة الوحدة:

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

ولتمكين المجلس من ممارسة هذا الدور بكفاءة وفاعلية تم التطرق إلى مفهوم التخطيط وأهميته، وعناصر الخطة مع شرح مراحل تصميم خطة التحسين المدرسى، وتم التركيز على دور المجلس فى كل مرحلة من مراحل التخطيط، وكيفية ممارسة هذا الدور؛ ولضمان تحقيق الأهداف التى تم التخطيط لها، تم التأكيد- فى الوحدة- على ترسيخ وتعظيم أهمية المتابعة، وكيفية تحويلها إلى نظام عمل دائم بالمجلس.

## اليوم الخامس - الجلسة الثانية

## نشاط رقم (28)

## الجلسة الختامية

هدف النشاط:

- تعرف الخطوات التي يمكن اتباعها لنقل التدريب داخل المدارس.
- تقييم المستوى المعرفى لدى المشاركين حول محتوى البرنامج التدريبي.
- تقييم البرنامج التدريبي.

الزمن: 45 دقيقة

الطرق التدريبية المستخدمة: عصف ذهني - محاضرة صغيرةالمواد والأدوات: نموذج الاختيار البعدي – نموذج استمارة تقييم التدريبإجراءات النشاط:

- وضح للمشاركين أننا فى نهاية التدريب، وبناءً عليه لابد أن نراجع معا أهدافنا، وإلى أى مدى نجحنا معا فى تحقيقها.
- اسأل المشاركين السؤال التالي: ماذا بعد التدريب؟ وما خططهم لتطبيق الموضوعات التى تم تناولها بالبرنامج بالمدرسة، وكيفية تحويلها إلى واقع عملى؟
- ثم تلقى الاستجابات، وقم بتسجيلها على أن تكون فى صورة نقاط محددة.
- وضح ضرورة إعادة تطبيق الاختبار القبلى /البعدي لمعرفة درجة التقدم فى معارف المشاركين.
- قم بتوزيع نماذج الاختبار البعدي، واطلب من المشاركين الإجابة بشكل فردى وفقا للوقت المحدد، وبعد الانتهاء قم باستلام نماذج الاختبار من المشاركين.
- بعد انتهاء الاختبار قم بتوزيع نموذج تقييم الورشة، واطلب من المشاركين استيفاء جميع بياناتهم، ثم قم باستلام استمارات التقييم.
- قم بشكر المشاركين، واختم الورشة.

ملاحظات للمدرب:

- أعط أمثلة للمشاركين لكيفية نقل التدريب منها (عقد اجتماعات دورية مع باقى المجلس لتدريبه).
- وضح للمشاركين أن أهدافنا تتضمن زيادة معارفنا ومهاراتنا وتغييراً أو تطويراً فى اتجاهاتنا.
- وضح للمتدربين أهمية التقييم العام للورشة وأثره على تحسين ممارستك فى الأنشطة التدريبية.

## اليوم الخامس - الجلسة الختامية

## ورقة عمل رقم (21)

## اختبار (قبلي / بعدى)

الاسم:  
مسلسل:

اقرأ بعناية  
تهدف هذه الأسئلة إلى تحديد مستوى المعرفة لديك قبل ورشة العمل وبعدها، ونحن لا نتوقع أن تكون على دراية بإجابات جميع الأسئلة. فرجاءً في حالة عدم معرفتك بأي سؤال اكتب لا أعرف، ولا تتركه بدون إجابة، فهذا مقياس للمعرفة الحقيقية وليس مقياساً لقدرتك على تخمين الإجابة الصحيحة .

## 1 - اختر إجابة واحدة فقط بوضع علامة √ أمام الإجابة المختارة:

## ■ من أهداف مجلس الأمناء:

تحقيق اللامركزية في الإدارة والتقييم والمتابعة وصنع واتخاذ القرار	العمل على تأصيل الديمقراطية في نفوس الطلاب
تشجيع الجهود الذاتية والتطوعية لأعضاء المجتمع المدني لتوسيع قاعدة المشاركة المجتمعة	الارتقاء بالعملية التعليمية والتغلب على المشكلات التي تعترضها
جميع ما سبق	لا شيء مما سبق

## ■ ما الاختصاصات الخاصة بالمجلس؟

وضع خطة بالتعاون مع إدارة المدرسة لصيانة المباني	وضع جدول الحصص والامتحانات
تقييم المعلمين	متابعة حضور العاملين بالمدرسة
جميع ما سبق	لا شيء مما سبق

## ■ ما أنشطة بناء القدرات لمجالس الأمناء؟

التدريب	الدعم الفني
تبادل الخبرات	جميع ما سبق
لا شيء مما سبق	

▪ من المؤشرات التي تقيس القدرات المؤسسية للمجلس:

جودة الخطة التي يقوم بإعدادها المجلس	إعلان القرارات التي يتم اتخاذها بالمجلس
قيام المجلس بتقييم أدائه ووضع خطط للتحسين	عدد أولياء الأمور الذين قاموا بترشيح أنفسهم لعضوية المجلس
كل ما سبق	لا شيء مما سبق

▪ أى من الأطراف الآتية تمثل شريكاً أساسياً لدعم المدرسة؟

الجهات الحكومية	مؤسسات المجتمع المدني
أولياء الأمور	الشخصيات العامة والقيادات
القطاع الخاص	جميع ما سبق

▪ من مكاسب المشاركة المجتمعية للمدرسة:

تحمل المجتمع وأولياء الأمور مسئولية مساندة المدرسة	تفهم المجتمع للمشاكل والمعوقات التي تعاني منها المدرسة
انخفاض معدل تسرب التلاميذ	شعور الأسرة والمجتمع بان المدرسة تؤدي مهمتها في خدمة المجتمع
جميع ما سبق	لا شيء مما سبق

▪ من أنشطة تعبئة الموارد للمدرسة :

عمل دورات كمبيوتر	توزيع إيصالات التبرع
تأجير صالات ومعدات الألعاب الرياضية	حضانة لأبناء العاملين
جميع ما سبق	لا شيء مما سبق

**2- رتب الخطوات الآتية لإعداد حملة لتعبئة الموارد:**

دراسة المجتمع	وضع الأنشطة والزمن
تنفيذ الحملة	تحليل الخطة والموازنة
تحديد أساليب تعبئة الموارد	دراسة الأنشطة
تحديد القائمين على الحملة	وضع الموازنة التقديرية ودراسة الجدوى
دراسة قدرات المدرسة	تحديد هدف الحملة

**3- ضع علامة ( ✓ ) أمام العبارات الصحيحة وعلامة ( x ) أمام العبارة الخاطئة:**

- ( ) - يُعد عدم تفعيل مبدأ اللامركزية في صنع واتخاذ القرار من التحديات التي تواجه المشاركة المجتمعية على مستوى الإدارة المدرسية.
- ( ) - يجب التخطيط في ضوء على الموارد المتاحة في موازنة المدرسة.
- ( ) - مؤشرات القياس لمخرجات الخطة المدرسية هي تحديد الوضع الذي ترغب في أن يكون عليه الموقف بعد انتهاء الخطة، وتركز على المخرجات المرغوب فيها.
- ( ) - التقييم الذاتي هو مجموعة الخطوات الإجرائية التي يقوم بها أفراد المجتمع المدرسي لتقييم مؤسساتهم بأنفسهم استنادًا إلى مرجعية معايير الجودة والاعتماد.
- ( ) - مناقشة مجلس الأمناء لخطة التحسين المدرسي واعتمادها يُعد من أدوار مجلس الأمناء في التخطيط.
- ( ) - تساعد المتابعة على تمكين القائمين علي تنفيذ النشاط من معرفة مواطن الخلل للعمل علي علاجها.

**4- أذكر أدوار مجلس الأمناء في مراحل إعداد خطة التحسين المدرسي:**

المرحلة	دور المجلس
التقييم الذاتي	
تحديد الأولويات	
وضع الخطة	
بعد انتهاء إعداد وثيقة الخطة	
تنفيذ الخطة	
متابعة تنفيذ الخطة	

- ما النماذج المستخدمة في متابعة خطة التحسين المدرسي؟ وما محتوى كل نموذج؟

.....  
.....  
.....

- عبر من وجهه نظرك عن أهمية مجالس الأمناء لدعم العملية التعليمية.

.....  
.....  
.....

## ورقة عمل رقم (22) نموذج تقييم برنامج

### برنامج دعم التعليم

تقييم دورة تدريبية

اسم الدورة:

من / / إلى / /

السادة الحضور:

حتى يتسنى لنا تقييم هذا التدريب، نرجو من سيادتكم استيفاء هذه الاستمارة لمعرفة آرائكم ومقترحاتكم الأمر الذي سيسهم في التخطيط الأفضل لتدريبات أخرى في المستقبل. مع خالص الشكر على حسن تعاونك معنا.

كيفية ملء لاستمارة:

رجاءً تقييم كل عبارة من العبارات التالية، مستخدماً التدرج الرقمي الموضح من 1 إلى 5. إذا كان لديك ملاحظات أو مقترحات برجاها كتابتها في المواضع المحددة لذلك.

**أولاً: محتوى ورشة العمل وأهدافها:**

التدرج: 5 = أوافق  
4 = أوافق  
3 = لا أوافق ولا أرفض  
2 = أرفض  
1 = أرفض بشدة

التقييم/الدرجة	العبارة
	كانت الأهداف العامة لهذه الدورة التدريبية واضحة
	تم تحقيق أهداف الدورة
	نتيجة لهذه الدورة التدريبية أرى أنني أستطيع
	● إدراك أهمية دور مجالس الأمناء في دعم العملية التعليمية.
	● ممارسة أدوارى ومسئولياتى بكفاءة و فاعلية .
	● أتعرف على مفهوم المشاركة المجتمعية وأنواعها المختلفة و كيفية تصميم حملة لتعبئة الموارد المجتمعية لصالح العملية التعليمية.

التعرف على دورى فى عمليتى التقييم الذاتى وإعداد خطة التحسين المدرسى و التعرف نظام متابعة وتقييم خطة التحسين المدرسى.

التعرف على مفهوم وأهمية بناء القدرات المؤسسية و كيفية تصميم خطط لبناء قدرات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين.

ملاحظات/ مقترحات:

ثانياً: المواد التدريبية:

الدرجة: 5 = أوافق

4 = أوافق

3 = لا أوافق ولا أرفض

2 = أرفض

1 = أرفض بشدة

بشدة

التقييم/الدرجة	العبارة
	كانت المواد التدريبية جيدة التنظيم والتنسيق
	المواد التدريبية ستفيدني في عملي

ملاحظات/ مقترحات:

ثالثاً: مهارات المدرب:

الدرجة: 5 = أوافق

4 = أوافق

3 = لا أوافق ولا أرفض

2 = أرفض

1 = أرفض بشدة

بشدة

التقييم/الدرجة اسم المدرب:	العبارة
	قام المدرب بعرض أهداف الورشة والمفاهيم والأفكار الجديدة مستخدماً لغة ملائمة وسهلة الفهم
	حقق المدرب توازناً جيداً بين الشرح من ناحية والتدريب العملي والمناقشة من ناحية أخرى
	قام المدرب بمتابعة أدائي وقدم لي المساعدة عندما طلبتها منه
	حافظ المدرب علي اهتمامات المتدربين وأعطى الفرصة للتفاعل بينهم

ملاحظات/ مقترحات:

رابعاً: إدارة الدورة التدريبية:

الترج: 5 = أوافق  
بشدة

4 = أوافق

3 = لا أوافق ولا أرفض

2 = أرفض

1 = أرفض بشدة

التقييم/الدرجة	العبارة
	كان برنامج الدورة مقبولاً (من حيث موعد البداية والنهاية وعدد ساعات التدريب اليومية ووقت الاستراحات)
	تم إخباري بميعاد بدء الدورة قبلها بفترة زمنية كافية

ملاحظات/مقترحات:

خامساً: قاعات التدريب:

الترج: 5 = أوافق  
بشدة

4 = أوافق

3 = لا أوافق ولا أرفض

2 = أرفض

1 = أرفض بشدة

التقييم/الدرجة	العبارة
	قاعة التدريب كانت جيدة من حيث الإضاءة والتهوية والمساحة
	مساحة قاعة التدريب كانت مناسبة لعدد المشاركين
	قاعة التدريب على مسافة مناسبة من مكان عملي
	الطعام الذي تم تقديمه في مكان التدريب كان جيداً

ملاحظات/مقترحات:

هل سيكون في استطاعتك تنفيذ ما تعلمته في هذه الدورة؟

نعم لا 

نرجو توضيح ما تعلمته من التدريب :

قائمة المصطلحات الخاصة بالدليل

المصطلح	المفهوم
مجلس الأمناء والآباء والمعلمين	هو تنظيم تربوي يضم في عضويته ممثلين عن أولياء الأمور منتخبين بشكل ديمقراطي حر من قبل الجمعية العمومية العمومية لأولياء الأمور، وممثلين عن المعلمين منتخبين بشكل ديمقراطي حر من قبل الجمعية العمومية للمعلمين بالمدرسة، كما يضم ممثلين من الشخصيات العامة المعنية بالتعليم في المجتمع المحلي، بالإضافة لمدير المدرسة بحكم وظيفته، 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 مزيداً من الرقابة المجتمعية علي العملية التعليمية، مما يجعل هذه المجالس تتمتع بسلطات إدارية ومالية واسعة تخدم تطوير العملية التعليمية.
اللامركزية	درجة عدم تركيز السلطة، أي تشتت السلطة وتوزيعها بين الأشخاص والمستويات الإدارية المختلفة في المنظمة أو على مستوى الدولة.
اللامركزية في التعليم	عملية نقل الصلاحيات من مستويات اتخاذ القرارات المركزية إلى مستويات تقديم الخدمة، وذلك من خلال منح المزيد من صلاحيات اتخاذ القرار على مستوى المدرسة والإدارة التعليمية في حين تظل المهام التنفيذية من متابعة وتخطيط وتطوير المنهج لكل من المديريات والوزارة.
الحوكمة الرشيدة	كيفية ممارسة عملية صنع واتخاذ القرار والقيادة داخل المدرسة بطريقة من شأنها إتاحة الفرصة أمام أصحاب المصلحة الأساسيين للمشاركة الكاملة في صنع القرار. كما أنها تتعلق بالعلاقات داخل المدرسة علي أساس من مبادئ الشفافية والمساءلة والالتزام بالقانون.
صنع القرار	تحديد أو تحليل المشاكل الإستراتيجية والتنظيمية، ومحاولة وضع تصورات مختلفة للحلول، وطرح أفضل البدائل من بين هذه التصورات، ومتابعة توصيل تلك البدائل إلى متخذى القرار.
إدارة الجودة الشاملة	أداء العمل بأسلوب صحيح متقن وفق مجموعة من المعايير التربوية الضرورية لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي بأقل جهد وكلفة، محققاً الأهداف التربوية التعليمية، وأهداف المجتمع وسد حاجة سوق العمل من الكوادر المؤهلة علمياً.
ضبط جودة التعليم	وسيلة للتأكد من أن العملية التعليمية والإدارة التربوية وتدريب المعلمين والإداريين، والتطوير التربوي في المؤسسات التعليمية، تتم جميعاً وفق الخطط المعتمدة والمواصفات القياسية.
الفعالية التعليمية	تحقيق مخرجات عالية الجودة، في ضوء رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها من خلال مجموعة العمليات التي توفر فرص التعليم والتعلم المتميز للجميع.
التخطيط للجودة	هي العمليات التي يقوم بها كيان ما لتحديد الأهداف والاحتياجات المتعلقة بالجودة وكيفية تحقيقها.
الجودة	مجموعة خصائص الخدمة / المنتج الذي تقدمه المؤسسة أياً ما كانت نوعية هذه المؤسسة ساعية إلي إرضاء العميل الذي يستخدم هذا المنتج / الخدمة وتلبي احتياجاته.
الجودة الشاملة	هي ثقافة يتبناها نظام ما بحيث يصبح التطوير متضمناً في كل العمليات الداخلية لتحقيق هدف واضح يسعى إليه هذا النظام (المؤسسة)، وهو تحسين أدائه، ومن ثم تحسين مخرجاته.
إدارة الجودة الشاملة	مجموعة العمليات (تخطيط - تنفيذ - متابعة - تقييم) التي تقوم بها الإدارة والعاملين للتأكد من أن النظام (المؤسسة) سوف يلبي في النهاية احتياجات مستقبل الخدمة.
ضمان الجودة	هي نظام وقائي يتضمن جميع الإجراءات المخططة والمنظمة اللازمة لتوفير الثقة الكافية من أن المنتج التعليمي سوف يحقق متطلبات الجودة.
ضبط الجودة	هي نظام علاجي يتضمن الكشف عن أسباب المشكلات التي تواجه عمليات إعداد المنتج التعليمي وكيفية علاجها؛ للتأكد من أن هذا المنتج التعليمي سوف يحقق متطلبات الجودة.
القدرة المؤسسية	تحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة التعليمية، من خلال مجموعة القواعد، والشروط المحددة لبنيتها التنظيمية وإمكاناتها البشرية والمادية.
الاعتماد التربوي	هي عملية مستمرة لتعرف مدى تحقيق المعايير، والمؤشرات، وتحديد نقاط القوة والضعف، والعمل

على تحسين الأداء لمختلف مجالات المؤسسة ومنظوماتها، ويتم هذا من خلال الشواهد والأدلة المتمثلة في قواعد البيانات والمعلومات المتاحة، والوثائق وغيرها. وهى الشهادة بأن المؤسسة التعليمية تحقق معايير الجودة الشاملة.	
إطار مرجعي يتم على أساسه بناء المؤشرات، ومقاييس التقدير والممارسات وبناء الأدوات لقياس أداء مؤسسات التعليم (المدارس)، وذلك لإحداث نقلة نوعية فى مدخلات، ومنظومات مؤسسات التعليم وعملياتها، للحصول على مخرجات تعليمية عالية الكفاءة والجودة يمكن اعتمادها.	المعايير القومية
هي جميع المواد التعليمية المطبوعة السمعية والبصرية مثل: الأشرطة والأفلام والشفافيات والمجسمات وبرامج الحاسب المعتمدة.	مصادر التعلم
هي كل ما يكتسبه المتعلم من معارف ومهارات واتجاهات وقيم نتيجة مروره بخبرة تربوية معينة أودراسته لمنهج معين.	نواتج التعلم
هى من مصادر البيانات اللازمة لدراسة الوضع الراهن، وتضم جميع البيانات الوثائقية الخاصة بالمدرسة وتكمل نتائج التقييم الذاتي من حيث التحقق من صدق البيانات الواردة في التقييم الذاتي، كما أنها توفر البيانات التي لم تتناولها نتائج التقييم الذاتي.	السجلات المدرسية
هي أدوات يمكن من خلالها التأكد من تحقق بعض المعايير والمؤشرات، من خلال تطبيقها على القائمين بالعملية التعليمية والمنوط بهم تحقيق هذه المؤشرات، مثل: مدير المدرسة، والمعلم، والمتعلم، وكل من الأخصائي الاجتماعي، والنفسي، وأخصائي التكنولوجيا، ومدير وحدة التدريب والجودة وأعضاء مجالس الأمناء بالمؤسسة التعليمية.	بطاقات التقييم
تقرير تقويمى تحليلي مفصل يوضح مستوى أداء المؤسسة في كل مجال/معياري/مؤشر، ويتضمن إيجابيات وسلبيات الأداء كما يتضمن الأدلة والشواهد، ويشترط فى كتابته أن يكون سهل القراءة، وشاملا، وواضحا، ودقيقا، وصادقا، ومفسرا، ومتسق المكونات والنتائج.	تقرير التقييم الذاتى
محاولة علمية منظمة لاستثمار موارد المؤسسة لأقصى حد، بغرض تحقيق أهداف معينة في فترة زمنية محددة مع السعي المتواصل لتنمية قدرات وموارد المؤسسة لتحقيق مزيد من الأهداف.	التخطيط
وضع السياسة العامة للمدرسة ووضع برنامج شامل للعمل وتوزيعه على فترات تتناسب مع إمكانيات المدرسة.	التخطيط المدرسي
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.	خطة التحسين المدرسي
ذلك الجهد المنظم لإنتاج قرارات وأفعال أساسية تشكل وتقود المؤسسة، وتلك العمليات التي يتم من خلالها تحويل السياسات إلى إجراءات.	التخطيط الإستراتيجي
الأفراد أو الهيئات التي نحتاج للرجوع إليهم في حالة وجود قضية معينة لا تتوفر البيانات لدينا لتغطيتها، والذين من الواجب الرجوع إليهم لاستكمال البيانات اللازمة للفريق لاتخاذ القرار المناسب.	المرجعيات
وثيقة مكتوبة تصف وتحدد التغييرات التي ستقوم بها المدرسة للارتقاء بمستوي الممارسات التعليمية السائدة فيها للوصول بها إلي مستوي المعايير القومية في مجالاتها المختلفة؛ بهدف تحقيق جودة تعليم التلاميذ ومن ثم تحسين مستوي تعلمهم.	الخطة الإجرائية
هذه الوثيقة تتضمن تفصيلا للمراحل التي يمكن القيام بها متضمنة تحديد الاختصاصات والمهام وتوقيتات إتمام كل مرحلة من المراحل؛ للوصول للهدف المنشود في ضوء مرجعية المعايير القومية للتعليم.	
عبارات تشير إلى الحد الأدنى من الكفايات المطلوب تحقيقها لغرض معين، ويعد هذا الحد الأدنى هو أقل الكفايات الواجب توافرها لدى الفرد /المؤسسة، كي تلحق بالمستوى الأعلى، ولكي تؤدي وظيفتها في المجتمع.	المجالات
الجوانب الكبرى التي تتضمنها منظومة تعليمية معينة.	المعايير

المؤشرات	عبارات تصف الإنجاز (الأداء) المتوقع من الفرد(معلم /متعلم /المؤسسة )، وتتصف صياغتها بأنها أكثر تحديداً وأكثر إجرائية.
فجوة الأداء	هي نقاط تحتاج الى تحسين تتضح في الأداء وتقاس بالفرق بين الأداء الراهن (الوضع الحالي) والوضع المأمول (مستوي المحك المنشود).
الأولوية	هي احتياج يعبر عن فجوة في الأداء، وهي الأشد تأثيراً والتي حددها أفراد المجتمع المدرسي في ضوء نتائج التقييم الذاتي والبيانات والمرجعيات ليبدأ بها التطوير أولاً.
التقويم المؤسسي	هي عملية تشخيصية علاجية، لتحديد جوانب القوة والضعف في أداء المؤسسة وذلك من أجل تعزيز نقاط القوة، وعلاج نقاط الضعف، ويرتبط هذا بالإطار العام لسياسة الدولة، ورؤية المؤسسة ورسالتها، ويؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي.
النتائج	عبارات قابلة للقياس تشير إلى المستوى الذي ترغب المدرسة في الوصول إليه في المستقبل لتحقيق الهدف في نهاية الزمن المحدد له.
شواهد التحقق	هي مجموعة الأدلة والشواهد التي توضح للقائمين علي عمليات متابعة تنفيذ الخطة الاجرائية، مدي التقدم الذي تحرز به المدرسة أولاً بأول.
مقاييس التقدير	هي قواعد لقياس وتقدير الأداء بالنسبة لكل مؤشر، وتتكون من أربعة مستويات.
الموازنة	جملة تكاليف الخطة، وهي تحتوي على ارقام واقعية ودقيقة ويراعى عند وضعها نسبة التضخم والطوارئ واحتياج السوق.
مؤشرات الأداء	هي معايير قياسية تستخدم للحكم على مستوى الإنجاز في المدرسة لنشاطاتها التطويرية كافة. أما وسائل التحقق فهي مصادر المعلومات المستخدمة في قياس النجاح والحكم على مستوى ما تحقق من الهدف.
الأدلة والشواهد	هي الوثائق ومصادر جمع البيانات التي يمكن أن يستدل بها على تحقق بعض المؤشرات.
المجتمع المدني	مجموعة التنظيمات التطوعية الحرة التي تملأ المجال العام بين الأسرة والدولة لتحقيق مصالح أفرادها، ملتزمة في ذلك بقيم ومعايير الاحترام والتراضي والتسامح.
MAP	تقييم الإدارة المدرسية في ضوء المعايير القومية للتعليم Management Protocol Assessment
BOTAT	أداة التقييم المؤسسي لمجالس الأمناء Board Of Trustees Assessment Tool
المتابعة	هي العملية المنظمة والروتينية التي تهدف إلى ملاحظة وتسجيل وجمع البيانات عن كل الأنشطة التي تحدث، وذلك بهدف تحديد مدي التقدم في تنفيذ النشاط سواء من حيث الكم والجودة بالقياس لما هو مخطط له وذلك بهدف تحسين عملية التنفيذ.
التقييم	هو جمع وتحليل البيانات عن النشاط الذي ينفذ أو انتهى، ويهدف إلى اختبار تصميم النشاط من الأهداف والتخطيط والتنفيذ والمدخلات والمخرجات والنتائج، كما أنه ينظر إلى كفاءة وفاعلية وملائمة واستمرارية النشاط ويعنى بالنتائج المخطط لها وتلك التي لم يكن مخططاً لها.
السجلات المدرسية الرسمية	هي السجلات التي صدر بها تعميم أو خطاب أو قواعد ولوائح من قبل الجهات المختصة والتي توزع عن طريق الإدارة التعليمية أو المديرية أو تترد من جهات الاختصاص بوزارة التربية والتعليم ، ويلتزم مدير المدرسة بتوفيرها في المدرسة.

## أسماء من شاركوا فى إعداد البرنامج التدريبي

هذا البرنامج التدريبي تم تطويره استنادا على الحقيبة الفنية التي تم إعدادها من قبل برنامج تطوير التعليم (ERP) بما فى ذلك الدليل الإجرائي للإخصائى الاجتماعى و الذى تم إعداده بالشراكة مع الإدارة العامة للتربية الاجتماعية، ومكتب مستشار التربية الاجتماعية، وتوجيه التربية الاجتماعية بعدد (11) محافظة، ومشروع دعم التعليم الإبتدائى (STEPS II)، بالإضافة الى المتخصصين فى مجال المشاركة المجتمعية.

واستكمالاً لهذا الجهد تم تطوير البرنامج التدريبي الحالى والذى شارك فى 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 سعيد
- مدير إدارة المجالس المدرسية

### ممثلين عن الكوادر التدريبية 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 النبى مصطفى كمال
- موجه تربية اجتماعية – محافظة الفيوم
- الأستاذ / عبد السلام محمد موسى
- موجه أول تربية اجتماعية – محافظة اسوان
- الأستاذة / عبيد زهير عبد الغني
- أخصائى اجتماعي – محافظة الوادى الجديد
- الأستاذ / مؤمن عبد المنعم محمود سليمان
- أخصائى أول – محافظة الشرقية
- الأستاذة / وفاء محمود السيد
- أخصائى أول – محافظة الإسماعلية

### برنامج دعم التعليم (ESP):

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

بالإضافة إلى الكوادر التدريسية بالتربية الإجتماعية 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 ذهب، 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 فى 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 الوظيفي فى البلاد العربية والمركز الدولي للتعليم الوظيفي فى العالم العربى، القاهرة.
39. منال طلعت محمود، أساسيات فى علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، 2000.



أكاديمية المهنيين للمعلمين  
Professional Academy for Teachers

