



# البرنامج التدريبي أدوار ومسئوليات مجلس الأمناء

دليل المدرب

٢٠٠٨

البرنامج التدريبي

أدوار ومسئوليات مجلس الأمناء

دليل المدرب

## المقدمة

فى إطار اهتمام وزارة التربية والتعليم بتحسين جودة العملية التعليمية وتبنيها لمفهوم الإصلاح المتمركز على المدرسة من خلال تطبيق اللامركزية وتفعيل دور المشاركة المجتمعية، أصبح من الضرورى الاهتمام ببناء قدرات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين على مستوى المدرسة. وحيث أن قسم التربية الاجتماعية بالوزارة هو الجهة المنوطة بتفعيل دور مجالس الأمناء، فقد تم إعداد وتصميم برنامج بناء قدرات مجالس الأمناء الذى يحتوى على الموضوعات الأساسية اللازمة لتمكين المجلس من القيام بدوره بفاعلية.

كما تم وضع الأدلة التدريبية اللازمة لتمكين أجهزة التربية الاجتماعية من تقديم الدعم الفنى لمجالس الأمناء متمثلة فى: الدليل الإجرائى للأخصائى الاجتماعى، ودليل المدرب والمتدرب لكل من وحدات الدليل الإجرائى. وهذه الأدلة هى ثمرة العمل ببرنامج تطوير التعليم وبرنامج دعم التعليم الإبتدائى مع موجهي التربية الاجتماعية على مستوى الإدارات التعليمية والأخصائيين الاجتماعيين على مستوى المدرسة لدعم وبناء قدرات مجالس الأمناء، وكذلك من خلال الاستعانة بالمختصين فى الموضوعات التدريبية التى يشملها برنامج بناء قدرات مجالس الأمناء.

ويأتى هذا البرنامج التدريبي فى إطار تنفيذ برنامج بناء قدرات مجالس الأمناء. وهو يتناول أحد الموضوعات الهامة المحورية حول أدوار ومسئوليات مجلس الأمناء حيث أن تربية النشء عملية مشتركة بين كل من المدرسة والمجتمع. وبتحديد أكثر فإن عملية التربية التى يقوم بها المعلم فى المدرسة، وبعض المؤسسات المجتمعية الأخرى وعلى رأسها الأسرة بالإضافة إلى المؤسسات الاجتماعية والدينية المختلفة، فضلاً عن وسائل الإعلام وغيرها تساهم جميعاً فى تربية النشء وإن اختلفت درجة إسهاماتها وذلك بحسب قدرة وصول المضامين التربوية لكل مؤسسة منها إلى النشء، وكذا بحسب مقدرة استيعاب النشء لتلك المضامين.

ولهذا كانت هناك الحاجة دائماً إلى وجود صلات، وعلاقات، وتعاون، وترابط قائم ومستمر بين كل من المدرسة والمجتمع المحلى وبين المدرسة والبيئة المحيطة بها وبالأخص الأسرة التى تمثل الركيزة الأساسية للمجتمع المحلى وأحد مفرداته الجوهرية. ولهذا فقد باتت من الأمور الواضحة أنه كلما زاد التفاهم والتعاون بين المدرسة والمجتمع المحلى، أكسب ذلك العملية التعليمية قدرة أفضل وكفاءة أعلى على تحقيق أهدافها. ومن هنا يري البعض أن أى محاولة لإصلاح التعليم يجب أن تبدأ من خلال إعادة النظر فى وسائل ربط المدرسة بالمجتمع بشكل عام وبالمجتمع المحلى بشكل خاص وبالأسرة بشكل أكثر تحديداً.

وتكتسب الشراكة بين المدرسة والمجتمع أهمية خاصة من حيث تمكين المدرسة كمؤسسة من بلوغ أهدافها المنشودة. فهي تعطي فرصة للمدرسة لمشاركة مسؤولياتها مع المجتمع المحلي بجميع مؤسساته، وتفتح أمامه المجال للقيام بدوره تجاه المؤسسة التعليمية، كما تتيح الفرصة أمام المجتمع للمشاركة الكاملة في صنع القرار داخل المدرسة مما من شأنه حفظ التوازن في عملية صنع القرار، وإيجاد الرقابة اللازمة لعمليات ممارسة السلطة من خلال تطبيق مبادئ الحكم الرشيد لضمان تحقيق الفعالية في إدارة المنظومة التعليمية .

ويُعدّ مجلس الأمناء والآباء والمعلمين بمثابة أحد التنظيمات الاجتماعية القائمة داخل المدرسة الذي يستهدف تحقيق الترابط بين المؤسسة التعليمية والمجتمع المحلي من أجل زيادة فاعليتها في رعاية الطلاب تربوياً، وتعزيز المشاركة في تنمية المجتمع المحلي بموجب القرار الوزاري رقم (٣٣٤) الصادر في ٢٠٠٦/٩/١٤. كما يُعدّ مجلس الأمناء والآباء والمعلمين بمثابة مجموعة منظمة من الأفراد ممن تتوافر لديهم سلطة جماعية للتخطيط، والتصميم، والإشراف، والمراقبة، والتوجيه، واتخاذ القرارات داخل المدرسة لصالح العملية التعليمية.

ويهدف هذا الدليل إلي دعم أعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين وغيرهم من الأطراف الشريكة - سواء علي مستوي المدرسة أو علي مستوي المجتمع المحلي - المعنية بدعم العملية التعليمية وذلك من خلال تعريفهم بالأدوار والمسؤوليات المنوط بها أعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، في ضوء ما نص عليه القرار الوزاري رقم (٣٣٤) الخاص بتشكيل مجلس الأمناء والآباء والمعلمين. كما يهدف لمساعدتهم علي ممارسة هذا الدور. كما يتعرض هذا الدليل لشرح الهيكل التنظيمي لمجلس الأمناء والآباء والمعلمين، وكيفية تشكيل عضويته، والمفاهيم، والمبادئ الأساسية التي يُفترض أن يعمل المجلس علي تحقيقها.

## الهدف العام للبرنامج:

أن يكتسب الأخصائي الاجتماعي المعارف والمهارات اللازمة لتفعيل قيام مجلس الأمناء بالمدرسة بأدواره ومسئوليته بنص وروح القرار رقم ٣٣٤ لسنة ٢٠٠٦.

## الأهداف التفصيلية:

بنهاية البرنامج التدريبي، يكون المشاركون قادرين على:

- فهم الهيكل التنظيمي لمجلس الأمناء.
- التعرف على أدوار ومسئوليات مجلس الأمناء.
- تحديد الأدوار التخصصية لكل من (رئيس المجلس - المراقب العام - أمين المجلس)
- التعرف على طبيعة العلاقة بين مجلس الأمناء والأطراف المختلفة الأخرى (الإدارة المدرسية - مجالس مدرسية أخرى - الإدارة التعليمية - مجلس أمناء الإدارة) وكيفية تفعيلها.
- التعرف على دور اللجان في مساعدة المجلس على تحقيق أهدافه.

المشاركون: الأخصائيون الاجتماعيون أمناء سر مجالس الأمناء والآباء والمعلمين.

الفترة الزمنية للبرنامج: ٢ يوم

## الجدول التنفيذي للبرنامج

موضوع الجلسة	الزمن		الجلسة	اليوم
	إلى	من		
الافتتاح والترحيب والتعارف. توقعات المشاركين، وعرض أهداف الورشة، وعرض البرنامج اليومي للورشة. تطبيق الاختبار القبلي. مقدمة تمهيدية حول دور المشاركة المجتمعية وأهميتها في دعم المدرسة. ما هو مجلس الأمناء والآباء والمعلمين. أهمية مجلس الأمناء والآباء والمعلمين .	١١:٠٠	٩:٠٠	الأولى	الأول
راحة	١١:٣٠	١١:٠٠		
أهم المبادئ التي يقوم عليها مجلس الأمناء والآباء والمعلمين أهداف مجلس الأمناء والآباء والمعلمين الهيكل التنظيمي الخاص بمجلس الأمناء والآباء والمعلمين وكيفية تشكيل عضويته. إختصاصات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين	١:٠٠	١١:٣٠	الثانية	
راحة	١:٣٠	١:٠٠		
إختصاصات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين "تابع" الأدوار والمسئوليات التفصيلية لأعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين (رئيس المجلس - النائب - المراقب المالي)	٣:٠٠	١:٣٠	الثالثة	
الأدوار والمسئوليات التفصيلية لأعضاء مجلس الأمناء "تابع" ( المدير التنفيذي - أمين السر )	١١:٠٠	٩:٠٠	الأولى	
راحة	١١:٣٠	١١:٠٠		
اللجان كآلية لتيسير عمل مجلس الأمناء.	١:٠٠	١١:٣٠	الثانية	
راحة	١:٣٠	١:٠٠		
علاقة مجلس الأمناء بالكيانات التعليمية والمجتمعية الأخرى	٣:٠٠	١:٣٠	الثالثة	

## اليوم الأول

## الجلسة الأولى

اسم الجلسة:	فلسفة مجالس الأمناء والأباء والمعلمين
أهداف الجلسة:	بنهاية الجلسة، يكون المتدربين قادرين علي التعرف علي أهمية مجلس الأمناء والأباء والمعلمين في تفعيل دور المشاركة المجتمعية لدعم العملية التعليمية.
زمن الجلسة:	١٢٠ دقيقة
محتويات الجلسة:	<ul style="list-style-type: none"><li>• أهمية المشاركة المجتمعية</li><li>• ما هو مجلس الأمناء والأباء والمعلمين؟ ما أهميته في تفعيل المشاركة المجتمعية؟</li></ul>
الطرق التدريبية المستخدمة:	العرض التقديمي - العصف الذهني - المناقشة والحوار
المعينات المستخدمة	ورق قلاب - جهاز العرض المرئي - كروت تعارف



## الخطوات التنفيذية للجلسة

م	الخطوات	الطريقة	الزمن
١	<p>§ يرحب المدرب بالمشاركين .</p> <p>§ يعطي المدرب لكل مشارك بطاقة تعريف فارغة من النوع الذي يعلق على الصدر .</p> <p>§ يقوم كل مشارك بكتابة اسمه على بطاقة يُظهر فيها اسمه بحروف كبيرة .</p> <p>§ يطلب المدرب من كل مشارك تعريف نفسه . مرفق رقم (١) (طريقة أخرى للتعرف) .</p> <p>§ يوضح للمشاركين أنه حتى يتم التعرف علي ما لدي المشاركين من معرفة عن الموضوع ليتم البناء عليها وحتى يمكن قياس مدي الزيادة في المعارف والمهارات، يجب أن نطبق اختباراً قبلياً وأن يتم تطبيق الاختبار مرة أخرى في نهاية الورشة .</p> <p>§ يقوم المدرب بتوزيع ورقة الاختبار القبلي (مرفق رقم ٢) .</p> <p>§ يطمئن المدرب المشاركين أن هذا ليس اختبار ترقى ولن يطلع عليه أحد سوي المدرب وأن نفس الأسئلة ستتكرر في النهاية . لذا لا تخف فبال تأكيد سيكون هناك تقدم .</p> <p>§ يتيح المدرب وقتاً لإجابة الاختبار .</p> <p>§ يراجع توقعات المشاركين قراءة، ويحاول حذف المكرر، ويعمل مجموعات من التوقعات القريبة .</p> <p>§ يعرض أهداف الورشة (عرض تقديمي مرفق رقم ٣) ويحاول التقريب بينها وبين التوقعات ويستبعد ما هو غريب عن موضوع الورشة حتى يمكن تحقيق توقعات المشاركين .</p>	<p>عصف ذهني</p> <p>مناقشة قصيرة</p> <p>اختبار</p>	٦٠ ق

م	الخطوات	الطريقة	الزمن
٢	<p>١- يقوم المدرب بتقديم افتتاح يوضح أهمية المشاركة المجتمعية، وتبني وزارة التربية والتعليم لمبدأ اللامركزية، وتحقق هذين المبدأين في مجلس الأمناء (مرفق رقم ٤) (أفكار للافتتاحية).</p> <p>٢- يطرح المدرب سؤالاً عن كيف تساعد المشاركة المجتمعية في الوصول لمنتج تعليمي عالي الجودة بحسب معايير ضمان الجودة.</p> <p>٣- يتلقى المدرب الإجابات ويسجلها علي لوحات ورقية قلابة، مع ملاحظة جميع المشاركات المتقاربة في المعنى أو استبعاد المشاركات غير المنطبقة.</p> <p>٤- يشير المدرب إلي أن مدرسة بدون مشاركة مجتمعية فعالة هي كيان معزول سينتهي به المطاف إلي فقدان ثقة المجتمع وبالتالي التقادم.</p> <p>٥- يقوم المدرب بطرح سؤال حول آليات تفعيل المشاركة المجتمعية من وجهة نظرهم، وما هي الكيانات التي تمثل المجتمع التي يمكنها أن تكون القناة لتفعيل المشاركة المجتمعية.</p> <p>٦- يتلقى المدرب الاستجابات ويدونها علي لوحات ورقية قلابة ويتم تصنيف الاستجابات إلي مجالين رئيسيين هي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الكيانات (مثل أولياء الأمور - مجلس الأمناء - الجمعيات الأهلية - المجالس الشعبية - نوادي الشباب - .... أخرى).</li> <li>• مجالس الأمناء</li> </ul> <p>٧- يقدم المدرب ملخصاً حول ما هو مجلس الأمناء، والفلسفة التي بُني عليها لتفعيل المشاركة المجتمعية لدعم المدرسة كما في العرض التقديمي (مرفق رقم ٥).</p> <p><b>ملحوظة:</b> يمكن استخدام الكروت في العصف الذهني بحسب توفر المواد ومناسبة الموقف التدريبي.</p> <p>٨- يتم تلخيص ما سبق .</p>	عصف ذهني مناقشة محاضرة قصيرة	٦٠ ق

مرفق (١)

### فكرة للتعرف

§ جهاز كرة من الورق ثم إرمها بشكل عشوائي ناحية أحد المتدربين

وأطلب منه تعريف نفسه بطريقة جديدة كالآتي:

§ الاسم بالكامل.

§ عدد سنوات الخبرة في المجال.

§ أهم إنجاز حققه علي مستوي العمل.

§ أهم إنجاز حققه علي المستوي الشخصي.

§ توقعاته لما سوف يتم تقديمه في الورشة.

§ علق ورقتين من نوع الورق القلاب بشكل منفصل علي حاملين أو علي

الحائط.

§ سجل علي أحدها سنوات الخبرة لكل مشارك.

§ وسجل علي الأخرى التوقعات.

§ أطلب من المشارك الآن أن يغمض عينيه ويرمي الكرة الورقية في اتجاه أحد المشاركين بشكل عشوائي ليتلقى الكرة ويقوم بتكرار ما قام به المشارك الأول وهكذا حتى ينتهي المشاركون من تعريف أنفسهم.

§ اجمع سنوات الخبرة للحاضرين وأذكر أن حاصل الجمع هذا يمثل الخبرة المتوفرة بقاعة التدريب وهي كما ترون ليست بالرقم الهين وتجعلنا ننتبه ونشارك حتى يستطيع كل مشارك أن يخرج بأكبر حصيلة من الخبرة الموجودة.

مرفق (٢)

الاختبار القبلي / البعدي

برنامج الأدوار والمسئوليات

التاريخ / / ٢٠٠

القبلي

البعدي

مسلسل: .....

الاسم: .....

اقرأ 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 لا أعرف ولا تتركه بدون إجابة، فهذا مقياس للمعرفة الحقيقية وليس لقدرتك على تخمين الإجابة الصحيحة. ورجاء بالنسبة للأسئلة الاختيار من متعدد، اختر إجابة واحدة فقط بوضع علامة √ أمام الإجابة المختارة.

١- مفهوم اللامركزية في التعليم، هو:

- نقل الصلاحيات من الوزارة والمديرية إلى مدير المدرسة فيصبح لديه الصلاحيات الكاملة ليفعل ما يراه لإدارة أمور المدرسة.
- إعطاء مزيد من الصلاحيات للمدرسة لإدارة مواردها لصالح العملية التعليمية.
- فتح أبواب المدرسة أمام المجتمع.
- جميع ما سبق
- لا أعرف

٢ - أذكر ٣ من أهداف مجلس الأمناء والآباء والمعلمين؟

---

---

---

٣ - ما هي المناصب المختلفة داخل مجلس الأمناء؟

- رئيس المجلس وسكرتير المجلس وأمين الصندوق.
- رئيس المجلس والأعضاء.
- رئيس المجلس ونائب الرئيس والمدير التنفيذي وأمين السر.
- غير كل ما سبق
- لا أعرف.

٤ - أذكر ثلاثة من المبادئ الأساسية التي يقوم عليها مجلس الأمناء؟

---

---

---

٥ - أذكر ثلاثة من اختصاصات مجلس الأمناء والآباء والمعلمين؟

---

---

---

٦ - حدد الأطراف التي يجب أن ينشئ مجلس الأمناء معها علاقة فعالة من أجل صالح المدرسة.

- مدير المدرسة - أخصائي الأنشطة - المعلمين - الإدارة التعليمية.
- الإدارة المدرسية - مجلس أمناء الإدارة - مجالس مدرسية مجاورة - مؤسسات المجتمع المدني - الإدارة التعليمية.
- أولياء الأمور - خبراء من المجتمع - الجامعات وبيوت الخبرة.
- جميع ما سبق.
- لا أعرف بالضبط.

مرفق (٣)

أهداف الورشة

الهدف العام للبرنامج:

أن يكتسب الأخصائي الاجتماعي المعارف والمهارات اللازمة لتفعيل قيام مجلس الأمناء بالمدرسة بأدواره ومسئوليته بنص وروح القرار ٣٣٤ لسنة ٢٠٠٦.

الأهداف المحددة:

بنهاية البرنامج التدريبي، يكون المشاركون قادرين على:

- فهم الهيكل التنظيمي لمجلس الأمناء.
- التعرف على أدوار ومسئوليات مجلس الأمناء .
- تحديد الأدوار التخصصية لكل من (رئيس المجلس / المراقب العام - أمين المجلس)
- التعرف على طبيعة العلاقة بين مجلس الأمناء والأطراف المختلفة الأخرى (الإدارة المدرسية - مجالس مدرسية أخرى - الإدارة التعليمية - مجلس أمناء الإدارة) وكيفية تفعيلها.
- التعرف على دور اللجان في مساعدة المجلس على تحقيق أهدافه.



مرفق (٤)

أفكار للافتتاح والتقديم

يمكن للمدرب أن يطرح الأفكار التالية كمدخل للحوار في الجلسة الأولى:

- كلنا يعمل في المجال التربوي
- كلنا يعلم أن النتيجة النهائية لجميع ما نعمله هو الطالب الذي يمتلك المعارف الأساسية ولديه المهارات الحياتية (مهارات التفكير ناقد / ابتكاري - مهارات حل المشكلات - مهارات التعايش مع المجتمع).
- كلنا يعلم أن عملنا بتخصصاته المختلفة هو عمل فني بحت يعتمد علي الدراسة والخبرة العملية.
- كل منا لديه أبناء ويعلم أن من حقه الاهتمام بأبنائه ومتابعة تقدمهم لأن التعليم هو الاستثمار الأمثل للمستقبل.
- كلنا يعلم أيضاً أن من حق المجتمع وليس أولياء الأمور فقط الاطمئنان علي الجيل الصاعد والتأكد أن المؤسسة التعليمية تقوم بدورها علي أكمل وجه.
- ولعل اهتمام الدولة الحالي يبيلور اهتماماً مجتمعياً شاملاً. فهناك معايير ضمان الجودة التي تضمن جودة المنتج التعليمي.
- أحد هذه المعايير هي المشاركة المجتمعية والتي أحد أهم أدوارنا هو تفعيلها والتأكد من مشاركة ولي الأمر الإيجابية في تعليم أبنائه بالإضافة لتفعيل الدعم المتبادل بين المدرسة والمجتمع المحيط.

- تتجه وزارة التربية والتعليم لدعم وتفعيل مفهوم اللامركزية. وتُعد المشاركة المجتمعية أحد الوسائل الهامة لدعم اللامركزية.
- تعني اللامركزية إعطاء المدرسة مزيداً من الصلاحيات لإدارة العملية التعليمية. وكما تحتاج اللامركزية مزيداً من الصلاحيات في يد المدرسة، فهي تستلزم أيضاً إدارة تشاركية، ونظام للمسائلة والمحاسبية حتي تضمن سلامة استخدام هذه الصلاحيات.

## أهمية المشاركة المجتمعية في التعليم

تؤدي المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية إلى:

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

مرفق (٥)

### ما هو مجلس الأمناء والآباء والمعلمين؟

هو تنظيم تربوي يضم في عضويته ممثلين عن أولياء الأمور منتخبين بشكل ديمقراطي حر من قِبَل الجمعية العمومية لأولياء الأمور، وممثلين عن المعلمين منتخبين بشكل ديمقراطي حر من قِبَل الجمعية العمومية للمعلمين بالمدرسة. كما تضم ممثلين من الشخصيات العامة المهتمة بالتعليم في المجتمع المحلي، بالإضافة لمدير المدرسة والأخصائي الاجتماعي بحكم وظائفهم.

## فلسفة مجلس الأمناء

تقوم فلسفة مجلس الأمناء والأباء والمعلمين علي قاعدة أساسية من منطلق تكامل الأدوار بين الأسرة، والمدرسة، والمجتمع في تحقيق التنشئة الاجتماعية للنشء، وإشباع الحاجات النفسية، والاجتماعية للطلاب.

توطيد أواصر التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي. وهو الأمر الذي يمثل أحد أساسيات النهوض بالمجتمع، ومن ثم يجب أن يتسم بالحيوية والفاعلية.

تمثل المشاركة المجتمعية واللامركزية الإيجابية أساس نجاح المؤسسة التعليمية في أداء رسالتها على الوجه الأكمل.

## أهمية مجلس الأمناء والآباء والمعلمين

- تفعيل الجهود الشعبية لدعم التعلم ذاتياً.
- تعميق التوجه نحو الديمقراطية.
- دعم الشعور بالملكية وتعزيز قيم الانتماء والعمل العام لدى أولياء الأمور والتلاميذ وعناصر المجتمع المحلي.
- إرساء مبادئ المساءلة والمسئولية على المستوى المحلي، لصالح جودة العملية التعليمية.

## اليوم الأول

### الجلسة الثانية

اسم الجلسة: مجلس الأمناء والآباء والمعلمين: المبادئ - الأهداف - الهيكل التنظيمي - الاختصاصات العامة.

أهداف الجلسة: بنهاية الجلسة، يكون المشاركون قادرين علي أن:

- ١- يحددوا أهداف مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
- ٢- يتعرفوا علي أهم المبادئ التي يقوم عليها مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
- ٣- يحددوا الهيكل التنظيمي الخاص بمجلس الأمناء والآباء والمعلمين وكيفية تشكيل عضويته.
- ٤- يشرحوا اختصاصات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين.

زمن الجلسة: ٩٠ دقيقة

محتويات الجلسة:

- مبادئ وأهداف واختصاصات مجلس الأمناء.
  - عضوية مجلس الأمناء والهيكل التنظيمي الخاص به.
- العرض التقديمي - العصف الذهني - المناقشة والحوار - مجموعات عمل - حالة دراسية

الطرق التدريبية المستخدمة:

المعينات المستخدمة: ورق قلاب - جهاز العرض المرئي



## الخطوات التنفيذية للجلسة

م	الخطوات	الطريقة	الزمن
١	يقوم المدرب بشرح هدف الجلسة وعلاقتها بالجلسة السابقة.		٥ ق
٢	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يوضح المدرب الفرق بين المبادئ والمسئوليات والاختصاصات.</li> <li>• يقوم المدرب بعمل عصف ذهني للحاضرين عن أهم المبادئ التي يقوم عليها المجلس. ويقوم بتسجيل إجاباتهم على الورق القلاب ويصل معهم إلى اتفاق حول أهم المبادئ.</li> <li>• يقوم المدرب بتقسيم المشاركين إلى ٣ مجموعات عمل ويقوم بتوزيع الحالة الدراسية، مرفق رقم (١) على كل مجموعة ويطلب منهم دراستها جيداً وتحديد الأتي:             <ol style="list-style-type: none"> <li>١. أهداف مجلس الأمناء</li> <li>٢. اختصاصات مجلس الأمناء</li> </ol> </li> <li>• يطلب المدرب من كل المجموعة الأولى عرض ما توصلت إليه ثم يطلب من باقي المجموعات الإضافة علي ما توصلت إليه المجموعة الأولى.</li> <li>• يقدم المدرب العرض التقديمي، مرفق رقم (٢) حول أهداف واختصاصات مجلس الأمناء.</li> <li>• يستعرض المدرب كيفية تشكيل مجلس الأمناء وتركيبه العضوية به (مرفق رقم ٣) والمنطق خلف هذا التشكيل بحسب القرار ٣٣٤ ثم يطلب من المجموعات العودة للعمل والإجابة عن السؤال التالي:             <p style="text-align: center;"><b>"كيف يساهم تشكيل مجلس الأمناء في تحقيق أهداف واختصاصات المجلس؟"</b></p> </li> <li>• علي سبيل المثال "تمثيل أولياء الأمور يحقق المشاركة" - المجلس نفسه بصلاحياته يساهم في تحقيق اللامركزية - وجود مراقب مالي يساعد علي مراقبة الموازنة - (...).</li> <li>• يطلب المدرب من كل مجموعة عرض ما توصلت إليه مع فتح نقاش حول عمل كل مجموعة حتى يتأكد من فهم الجميع للأهداف والاختصاصات كما وردت بالقرار.</li> </ul>	عصف ذهني مجموعات عمل حوار	٧٠ ق

الزمن	الطريقة	الخطوات	م
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• يقوم المدرب بتوزيع ورقة بالأدوار والمسئوليات الخاصة بمجلس الأمناء علي كل مجموعة، ثم يطلب منهم اقتراح أكبر عدد ممكن من الإجراءات التنفيذية لتحقيق الأدوار، كما يطلب منهم اقتراح عشرة إجراءات ليس من حق المجلس التدخل فيها.</li> <li>• يطلب المدرب من كل مجموعة عرض ما توصلت إليه ويفتح النقاش بين المشاركين حول عمل المجموعات.</li> </ul>	
١٥ ق	حوار	يلخص المدرب موضوعات الجلسة ويمهد بعد ذلك للجلسة القادمة .	٣

## مرفق (١)

### دراسة حالة

أرسل أمين سر المجلس الدعوة لاتعداد الاجتماع الأول (الشهر السابق علي بدء العام الدراسي) لمجلس الأباء والأمناء والمعلمين لمدرسة النور الثانوية مرفقاً به جدول الأعمال وكان به الموضوعات الآتية:

- ١ - خطة المدرسة للعام الدراسي الجديد.
- ٢ - خطة صيانة المدرسة.
- ٣ - إعلان القواعد والجدول الدراسية وأخذ رأي أولياء الأمور فيها.
- ٤ - دفع مصروفات التلاميذ غير القادرين.
- ٥ - احتياج المدرسة لبعض التعديلات لتناسب التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة.
- ٦ - مناقشة بعض الظواهر التي تم ملاحظتها علي التلاميذ في العام الماضي.
- ٧ - 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 رأيتما جدول أعمال الاجتماع القادم للمجلس.

خالد الدويري: نعم، وإن كنت أعتقد أن هذا الجدول لن تتمكن من الانتهاء منه خلال الاجتماع فهذا يحتاج ليومين مناقشة. ولكن أنا أري أن هناك موضوعات ليست من أهدافنا ولا اختصاصاتنا مناقشتها فهل تتفقان معي؟

حسين علواني: أنا كان لي هذا الانطباع أيضاً، ولكن معظم الموضوعات من اختصاصاتنا.

محمد جمال: ما هي الموضوعات التي ترون أنها ليست من أهدافنا أو اختصاصاتنا؟

خالد الدويري: مثل خطة صيانة المدرسة والظواهر التي تم ملاحظتها علي التلاميذ. ما لنا نحن والظواهر، يمكن للمدير مقابلة ولي أمر التلميذ الذي لاحظ عليه الظاهرة؟

محمد جمال: ألا تعتقد أننا ممثلين لأولياء الأمور وأن انتخابنا يضع علينا مسؤولية كبيرة. فأولياء الأمور قد فوضونا لمراقبة العملية التعليمية ككل، والتأكد أن الأبناء يحصلون علي القدر المناسب من التعليم.

حسين علواني: أنا أري 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 دائماً علي حق. فنحن نأمر والمدير ينفذ.

محمد جمال: هذا مفهوم خاطئ فأهداف وجود المجلس أن يضمن مشاركة أولياء الأمور في تعليم أبنائهم كما أنه يضع عليهم مسؤولية المشاركة في إدارة المدرسة وهو 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 والعملاء بالنسبة للمدرسة فكما أن لنا هذا الحق علينا أن نعمل علي توفير أكبر قدر ممكن من الموارد لصالح أبنائنا فهم المستفيدون الأساسيين.

حسين علواني: أنا لا أري أننا متفقون فكل منا له وجهة نظره. دعونا نطرح هذا الموضوع في الاجتماع القادم لنتفق علي أهداف وإختصاصات واضحة للمجلس حتي يمكننا أن نعمل بوضوح ولا نتدخل في إختصاصات ليست لنا.

المطلوب:

ساعد السادة الأعضاء في توضيح أهداف وإختصاصات المجلس من خلال إبداء رأيك في الموضوعات التي تم طرحها وإضافة أهداف أوإختصاصات تري أنها ضرورية ولم يتم مناقشتها.

مرفق (٢)

أهم المبادئ التي يقوم عليها مجلس الأمناء

التطوع

التعاون

الديمقراطية

التوجيه

الإيمان بالفرد

## أهم أهداف مجلس الأمناء والأباء والمعلمين

- توثيق الصلات والتعاون المشترك بين الأباء والمعلمين، وأعضاء المجتمع المدني
- العمل على تأصيل الديمقراطية في نفوس الطلاب
- تحقيق اللامركزية في الإدارة، والتقويم، والمتابعة، وصنع واتخاذ القرار.
- تشجيع الجهود الذاتية والتطوعية لأعضاء المجتمع المدني لتوسيع قاعدة المشاركة المجتمعة
- تعبئة جهود المجتمع المحلي من أجل توفير الرعاية المتكاملة للطلاب
- إبداء الرأي بين المدرسة وأعضاء المجتمع المدني حول أساليب الارتقاء بالعملية التعليمية
- تقرير أوجه الصرف والمتابعة على ميزانية المجلس وعلى الموارد الذاتية للمؤسسة
- تعظيم دور المدرسة في خدمة البيئة والمجتمع المحلي

## اختصاصات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين

- المساهمة الفعالة مع إدارة المدرسة في وضع خطة متكاملة لتحقيق أهداف المجلس وتطوير المدرسة في ضوء تلك الأهداف، ومتابعة تنفيذها، وتذليل الصعوبات التي قد تعترضها.
- العمل علي دعم العملية التعليمية، وتطويرها، وتحديثها بمصادر تمويل غير تقليدية عن طريق تشجيع الجهود الذاتية للأفراد القادرين، ورجال الأعمال.
- اتصال المدرسة برجال الأعمال، ومؤسسات المجتمع المدني، وقادة الرأي الذين يمكن الاستفادة منهم في أنشطة المشاركة المجتمعية.
- 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، والبرامج، والأنشطة التربوية اللازمة للفئات الخاصة من الطلاب (معوقين – فائقين – موهوبين). وكذا توفير الرعاية الاقتصادية والاجتماعية للطلاب غير القادرين مادياً.



مرفق (٣)

الهيكل التنظيمي الخاص بمجلس الأمناء والآباء والمعلمين

يتم تشكيل المجلس من ثلاث فئات أساسية بإجمالي ١٥ عضو كما يلي:

الفئات المنتخبة: (أولياء الأمور - المعلمين) وعددهم ٨ عضو

الفئات المختارة: (المهتمين بالتعليم) ٥ عضو

فئات بحكم وظائفهم: (مدير المدرسة والأخصائي الاجتماعي) ٢ عضو

## أولاً: انتخاب أولياء الأمور من خلال الجمعية العمومية العادية للآباء

المستهدفين : أولياء أمور كافة التلاميذ المقيدين بالمدرسة.

موعد الأنعقاد : في غضون الأسبوع السادس من بدء العام الدراسي

صحة الأنعقاد : حضور ٥٠ % من عدد الأعضاء علي الأقل، وإذا لم

يكتمل يكون صحيحاً بحضور نسبة ٢٥% علي الأقل من

عدد الأعضاء.

## ثانياً: انتخاب المعلمين من قبل الجمعية العمومية العادية للمعلمين

المستهدفين : جميع معلمي المدرسة.

موعد الأنعقاد : في غضون الأسبوع السادس من بدء العام الدراسي

صحة الأنعقاد : حضور ٥٠ % من عدد الأعضاء علي الأقل، وإذا لم

يكتمل يكون صحيحاً بحضور نسبة ٢٥% علي الأقل من

عدد الأعضاء.

### الجلسة الثالثة

اسم الجلسة:	الأدوار والمسئوليات التفصيلية للوظائف القيادية بمجلس الأمناء والأباء والمعلمين (رئيس المجلس - النائب - المراقب المالي).
أهداف الجلسة:	بنهاية الجلسة، يكون المشاركون قادرين علي أن يحددوا دور كل من: (رئيس مجلس الأمناء - نائب رئيس المجلس - المراقب المالي).
زمن الجلسة:	٩٠ دقيقة.
محتويات الجلسة:	• الأدوار والمسئوليات التفصيلية لأعضاء مجلس الأمناء والأباء والمعلمين (رئيس المجلس & نائب الرئيس & المراقب المالي).
الطرق التدريبية المستخدمة:	العرض التقديمي - مجموعات عمل - العصف الذهني - المناقشة والحوار
المعينات المستخدمة:	ورق قلاب - جهاز العرض المرئي

## الخطوات التنفيذية للجلسة

م	الخطوات	الطريقة	الزمن
١	يبدأ المدرب بعرض ملخص عن الجلسة السابقة ويقوم بشرح أهداف الجلسة الحالية وعلاقتها بالجلسة السابقة		٥ ق
٢	يقوم المدرب بعمل عصف ذهني للحاضرين عن مسميات المناصب المختلفة داخل المجلس. يقوم المدرب باستعراض اختصاصات المناصب التالية (رئيس مجلس الأمناء - نائب الرئيس - المراقب المالي) بحسب القرار ٣٣٤ رقم (مرفق رقم ١).	عصف ذهني	١٥ ق
٣	يقوم المدرب بتقسيم المشاركين إلى ٣ مجموعات عمل ويوزع على المجموعات القرار الوزاري الخاص بتشكيل مجالس الأمناء. ويطلب من كل مجموعة دراسة إخصاصات كل من (رئيس المجلس - النائب - المراقب المالي) الواردة في القرار، على أن تكون كل مجموعة مسئولة عن منصب واحد فقط. ويطلب منهم أن يضعوا من وجهة نظرهم إجراءات عملية لممارسة هذه المسؤوليات في أرض الواقع داخل المدرسة. يقوم المدرب بتوزيع ورقة عمل مرفق رقم (٢) لتساعد المجموعة علي تنفيذ المهمة.	مجموعات عمل	٤٠ ق
٤	يطلب المدرب من كل مجموعة عرض ما توصلت إليه من إجراءات عملية لممارسة اختصاصات كل منصب أو وظيفة، ثم يقوم بإجراء حوار ومناقشة بين المجموعات والتوصل إلى رؤية موحدة لفهم اختصاصات كل منصب، والإجراءات العملية التي تمكّن من ممارسته بشكل صحيح .	حوار	١٥ ق
٥	يلخص المدرب اليوم الأول للتدريب ويمهد لليوم القادم. يطلب المدرب أن يقوم أحد المشاركين بعمل تقرير ملخص عن اليوم الأول لعرضه في بداية اليوم الثاني للورشة.	محاضرة قصيرة	١٥ ق

مرفق (١)

اختصاصات رئيس مجلس الأمناء والأباء والمعلمين

- رئاسة جلسات الجمعية العمومية ومجلس الأمناء، والإشراف علي اللجان وله حق دعوتها وحضور اجتماعاتها.
- تمثيل مجلس الأمناء والنيابة عنه أمام الجهات الفنية والإدارية والقضائية.
- إقرار جدول أعمال جلسات المجلس ومتابعة تنفيذ قراراته.
- التوقيع نيابة عن المجلس علي جميع العقود والاتفاقيات التي يوافق المجلس علي إبرامها.
- التوقيع علي جميع الخطابات والمذكرات المالية .
- البت في المسائل الضرورية العاجلة التي يعرضها عليه أمين المجلس التي لا تحتل الإرجاء لحين اجتماع المجلس علي أن تعرض هذه المسائل وماقرره بشأنها علي المجلس في أول اجتماع له.

- التوقيع مع الأمين علي دعوات الحضور لأعضاء المجلس والخطابات ومحاضر الاجتماعات الخاصة بالمجلس.

### إختصاصات نائب رئيس مجلس الأمناء والأباء والمعلمين

- القيام باختصاصات ومسئوليات الرئيس في حالة غيابه.
- الاشتراك في متابعة تنفيذ قرارات المجلس.

### إختصاصات المراقب المالي، فيما يتعلق بمجلس الأمناء والأباء والمعلمين

- الإشراف العام علي موارد مجلس الأمناء ومصروفاته.
- الإشراف علي الجرد السنوي والدوري وتقديم نتيجة الجرد إلي المجلس.
- متابعة صرف جميع المبالغ التي يتقرر صرفها ومراجعة المستندات الدالة على الصرف.

- مراجعة السجلات المالية الخاصة بمجالس الأمناء والأباء والمعلمين.
- إعداد حساب بالإيرادات، والمصروفات، والميزانية العامة (الحساب الختامي).

مرفق رقم (٢)

م	الوظيفة	الاختصاص بحسب القرار رقم ٣٣٤	إجراءات عملية للقيام بالاختصاص
١	رئيس مجلس الأمناء		
٢	نائب رئيس مجلس الأمناء		
٣	المراقب المالي		

## اليوم الثاني



## اليوم الثاني

### الجلسة الأولى

الأدوار والمسئوليات التفصيلية لأعضاء مجلس الأمناء "تابع" (المدير التنفيذي - أمين السر)	اسم الجلسة:
بنهاية الجلسة، يكون المشاركون قادرين أن يحددوا دور كل من: المدير التنفيذي - أمين السر .	أهداف الجلسة:
١٢٠ دقيقة	زمن الجلسة:
الأدوار والمسئوليات التفصيلية لأعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين. (أمين السر & المدير التنفيذي).	محتويات الجلسة:
العرض التقديمي - العصف الذهني - مجموعات عمل - المناقشة والحوار	الطرق التدريبية المستخدمة:
ورق قلاب - جهاز العرض المرئي	المعينات المستخدمة:

## الخطوات التنفيذية للجلسة

م	الخطوات	الطريقة	الزمن
١	يقوم المدرب بالترحيب بالمشاركين، ثم يطلب من المسئول عن عمل تقرير اليوم الأول تقديمه لباقي المشاركين للتذكرة بأهم الموضوعات. ثم يقوم المدرب بعرض مقدمة تمهيدية عن اليوم الثاني بشكل عام (أهدافه ومحتواه) وربطه بما تم تناوله في اليوم الأول. وبعدها يتم عرض الأهداف الخاصة بالجلسة ومسئوليات أمين السر والمدير التنفيذي كما نظمها القرار رقم ٣٣٤ مرفق (١)	حوار	٣٠ ق
٢	يقوم المدرب بتقسيم المشاركين إلى مجموعتي عمل، ويوزع على المجموعات القرار الوزاري الخاص بتشكيل مجالس الأمناء. ويطلب من كل مجموعة دراسة اختصاصات كل من (المدير التنفيذي - أمين السر) الواردة في القرار. على أن تكون كل مجموعة مسئولة عن منصب واحد فقط. ويطلب منهم أن يضعوا من وجهة نظرهم إجراءات عملية لممارسة هذه المسئوليات علي أرض الواقع داخل المدرسة. يقوم المدرب بتوزيع ورقة عمل مرفق رقم (٢) لتساعد المجموعة علي تنفيذ المهمة.	مجموعات عمل	٤٥ ق
٣	يطلب المدرب من كل مجموعة عرض ما توصلت إليه من إجراءات عملية لممارسة اختصاصات كل منصب أو وظيفة، ثم يقوم بإجراء حوار ومناقشة بين المجموعات، والتوصل إلى رؤية موحدة لفهم اختصاصات كل منصب والإجراءات العملية التي تمكن من ممارسته بشكل صحيح .	حوار	٤٠ ق
٤	يلخص المدرب ما تم في الجلسة ويمهد للجلسة التالية.		٥ ق

مرفق (١)

اختصاصات المدير التنفيذي

- إبلاغ الجهة الإدارية بتشكيل المجلس وترشيح الأعضاء المعنيين.
- تقرير الموضوعات التي تعرض على المجلس بالتنسيق مع رئيس المجلس.
- تجهيز البيانات، واحتياجات المدرسة التي تساعد المجلس في وضع خطته المختلفة.
- تلقي التقارير، والمكاتبات، وملاحظات الموجهين، والمتابعين وعرضها على المجلس.
- رفع المذكرات المالية الخاصة بالصرف المراد تنفيذها للعرض على المجلس.
- تنفيذ البرامج والأنشطة التي يوافق عليها المجلس واتخاذ إجراءات الصرف.
- هو المسئول عن تنفيذ قرارات المجلس ويعاونه في ذلك جميع العاملين بالمدرسة.
- دعم المجلس بالبيانات، والمعلومات، والإحصاءات المطلوبة لدراسة الموضوعات المطروحة بعد تحليلها وتصنيفها.

## اختصاصات أمين السر

- 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 والأباء والمعلمين.
  ٩. إعداد الميزانية والحساب الختامي.

• الجانب الفني:

١. إرسال الدعوات ومرفق 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 والأباء والمعلمين.
٥. تحديد الموارد المادية، والبشرية، والتنظيمية اللازمة لتنفيذ البرامج
٦. جامع ومحل بيانات
٧. كمعلم
٨. كمستشار
٩. كمنسق
١٠. كمنشط
١١. كوسيط
١٢. كمدافع

مرفق رقم (٢)

م	الوظيفة	الاختصاص بحسب قرار ٣٣٤	إجراءات عملية للقيام بالاختصاص
١	أمين المجلس		
٢	المدير التنفيذي		

## اليوم الثاني

### الجلسة الثانية

اسم الجلسة:	اللجان كآلية لتيسير عمل المجلس
أهداف الجلسة:	بنهاية الجلسة، يكون المشاركون قادرين على التعرف على أهمية دور اللجان في تيسير عمل المجالس وكيفية تشكيلها وتنظيم عملها.
زمن الجلسة:	٩٠ دقيقة.
محتويات الجلسة:	<ul style="list-style-type: none"><li>• أسباب إنشاء اللجان</li><li>• دور اللجان ومسمياتها</li><li>• تنظيم أعمال اللجان</li></ul>
الطرق التدريبية المستخدمة:	العرض التقديمي - العصف الذهني - مجموعات العمل - المناقشة والحوار
المعينات المستخدمة:	ورق قلاب - جهاز العرض المرئي

### الخطوات التنفيذية للجلسة

م	الخطوات	الطريقة	الزمن
١	يبدأ المدرب بعرض الأهداف الخاصة بالجلسة.		٥ ق
٢	يقوم المدرب بعمل مراجعة سريعة لأهداف واختصاصات المجلس ويقوم بطرح تساؤل حول كيف لأعضاء مجلس الأمناء الذين لديهم أعمال أخرى تعوقهم عن القيام بدورهم كاملاً تحقيق الأهداف وتنفيذ الاختصاصات الخاصة بالمجلس؟ وما هي الآليات التي يمكن أن تيسر عمله؟ يقوم بتسجيل استجاباتهم على الورق القلاب، ويصل معهم إلى مجموعة من الاستراتيجيات التي تيسر عمل المجلس التي من بينها اللجان المنبثقة عن المجلس.	عصف ذهني مناقشة	١٠ ق

م	الخطوات	الطريقة	الزمن
٣	يقوم المدرب بعمل عرض تقديمي حول مفهوم اللجان، وكيفية تشكيلها، وأنواعها عرض تقديمي (مرفق رقم ١).	عرض تقديمي	١٠ ق
٤	يقوم المدرب بتقسيم المشاركين إلي مجموعات عمل، ثم يطلب منهم اعتبار كل مجموعة كما لو كانت مجلس أمناء وأن عليهم اقتراح ثلاثة لجان، وتشكيلها، ووضع أدوار لكل لجنة للقيام بها. كما أنه علي كل مجموعة تقديم الإجابة عن الأسئلة التالية: ١- ما هي أسماء اللجان التي ترون أنها ضرورية من أجل إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية؟ ٢- ما هو العدد المناسب لكل لجنة؟ ٣- ما هي الفئات التي ترون ضرورة وجودها في كل لجنة؟ ٤- ما هو الهيكل الداخلي لكل لجنة؟ ٥- ما هي الأدوار المتوقع أن تقوم بها كل لجنة؟ ٦- أذكر ثلاثة معوقات يمكن أن تعوق عمل اللجنة وكيفية التغلب عليها.	مجموعات عمل	٢٥ ق
٥	يطلب المدرب من كل مجموعة عرض ما توصلت إليه. ثم يفتح المجال أمام النقاش العام.	مناقشة	٢٥ ق
٦	يحاول المدرب الاتفاق مع المشاركين حول المعوقات التي من الممكن أن تعوق عمل اللجنة مثل (لا يوجد لها هدف واضح - لا يوجد لها خطة عمل - لا يوجد تنظيم داخلي - يوجد تعارض مع لجان أخرى في العمل - عدم اتفاق وتوافق الأعضاء داخل اللجنة ...).	مناقشة عصف ذهني	١٠ ق
٧	يلخص المدرب موضوعات الجلسة ويمهد للجلسة القادمة.	محاضرة	٥ ق



مرفق (١)

أسباب إنشاء اللجان

- تخفيف العبء الذي يتحمله المجلس في تنفيذ خطة تحسين المدرسة.
- تغطية النقص في خبرات محددة من خلال وجود لجان تتعامل مع اختصاصات بعينها.
- تفعيل مشاركة أعضاء الجمعية العمومية والمجتمع من خلال اشتراكهم في عضوية اللجان.
- زيادة التنفيذ المتقن من خلال التركيز وتنسيق العمل وتوزيع المهام والمسؤوليات بين المجلس.

## أنواع اللجان

- اللجنة الدائمة: وهي تُشكّل للقيام بمسؤوليات ومهام ذات طبيعة مستمرة من حيث طبيعتها ومدتها. أي أنها تباشر مهام دائمة للمجلس .
- اللجنة المؤقتة: وهي تُشكّل للقيام بمسؤوليات ومهام محددة من حيث طبيعتها ومدتها. أي أنها تؤدي وظيفة مؤقتة للمجلس، وينتهي وجودها بانتهاء هذه الوظيفة .

## أدوار اللجان

- تنفيذ قرارات مجلس الأمناء، ووضع خطط العمل التي تحقق تنفيذ المهام المنوط بها، وتقديم المقترحات التطويرية، ومتابعة أعمال ونشاطات المجلس .

## علاقة اللجنة بالمجلس وباللجان الأخرى

تتبع اللجان في عملها مجلس الأمناء. فهو الذي يضع للجنة محددات عملها، والغرض منها، ويتابع تنفيذها لما هو موكل إليها. ولا يجب أن تكون اللجان عبئاً إضافياً علي المجلس. فيجب أن تتمتع بشيء من الاستقلالية في ضوء محددات العمل الموسوعة من قبل مجلس الأمناء

ولا بد أن تقوم اللجنة بإطلاع المجلس على إنجازاتها والنشاطات التي تقوم بها، والنشاطات التي تنوي القيام بها. وهذا من شأنه ضمان دعم المجلس للجنة، ومساندتها، وإمدادها بما تطلب أولاً بأول، كما يضمن التنسيق مع أعضاء اللجان الأخرى حتى يسير العمل في توافق تام.

ولا بد أن تنسق اللجان فيما بينها أيضاً، خاصة أن الكثير من أعمالها يُعتبر مكملاً لأعمال بعضها البعض. ويمكن تحقيق هذا التنسيق من خلال تحديد اجتماع شهري لرؤساء اللجان يشارك فيه المدير التنفيذي، والعاملين المعنيين بأعمال اللجان .

## اليوم الثاني

### الجلسة الثالثة

اسم الجلسة:	علاقة مجلس الأمناء والآباء والمعلمين بالمجالس الأخرى
أهداف الجلسة:	بنهاية الجلسة، يكون المشاركون قادرين علي معرفة ضرورة بناء علاقات عمل قوية مع (الإدارة المدرسية - مجلس أمناء الإدارة - مجالس أمناء المدارس المجاورة).
زمن الجلسة:	٩٠ دقيقة.
محتويات الجلسة:	<ul style="list-style-type: none"><li>• علاقة المجلس بالإدارة المدرسية</li><li>• علاقة المجلس بالمجالس المجاورة</li><li>• علاقة المجلس بمجلس أمناء الإدارة</li></ul>
الطرق التدريبية المستخدمة:	العرض التقديمي - العصف الذهني - المناظرة - مجموعات عمل - المناقشة والحوار
المعينات المستخدمة:	ورق قلاب - جهاز العرض المرئي

## الخطوات التنفيذية للجلسة

م	الخطوات	الطريقة	الزمن
١	يقوم المدرب بعرض الأهداف الخاصة بالجلسة		٥ ق
٢	<p>١. يعرض المدرب مدخل أهمية العمل الجماعي من أجل منتج تعليمي أفضل. وفي هذا السياق يقدم أهمية تعاون المجلس مع الإدارة المدرسية، ومجلس أمناء الإدارة، والمجالس المحيطة. (مرفق رقم ١ مقترح للمدخل)</p> <p>٢. يقوم المدرب بتقسيم المشاركين إلي مجموعتين، ويطلب من المجموعة الأولى تقمص وجهة نظر أعضاء مجلس الأمناء، وذكر الأسباب التي تؤدي إلي توتر العلاقة بين أعضاء المجلس والإدارة المدرسية مع ذكر طلبات محددة يرون أنها هامة ويجب علي الإدارة المدرسية فهمها وتوفيرها ليتحقق التوافق.</p> <p>٣. يطلب المدرب من المجموعة الثانية تقمص وجهة نظر الإدارة المدرسية، وذكر الأسباب التي تؤدي إلي توتر العلاقة بين أعضاء المجلس والإدارة المدرسية مع ذكر طلبات محددة يرون أنها هامة ويجب علي أعضاء المجلس فهمها وتوفيرها ليتحقق التوافق.</p> <p>٤. يطلب من كل مجموعة - بعد أن ينتهوا من هذه المهمة - أن يرشحوا عدد ثلاثة أفراد منهم للدخول في مناظرة مع أعضاء من الفريق الأخر حول لماذا تتوتر العلاقة بين الإدارة المدرسية ومجلس الأمناء وكيفية تحسينها؟</p> <p>٥. يعقد 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 ولو بالاقتراح، وأنه ليس من حق أحد مراجعته، وأن دور المجلس الوحيد هو جمع الأموال لصالح المدرسة). يطلب من المجموعة الأخرى الرد علي هذا الادعاء وذكر ما يضاده لديهم وهكذا حتى يتم تنفيذ جميع ادعاءات الطرفين.</p> <p>٦. يطلب من كل مجموعة وصف كيف - من وجهة نظرهم - يمكن تحسين العلاقة في صورة نقاط محددة.</p> <p>٧. يطلب تعليق من باقي الأعضاء.</p>	عرض تقديمي ومجموعات عمل	٣٥ ق

م	الخطوات	الطريقة	الزمن
٣	يقسم المدرب المشاركين إلي ٣ مجموعات ثم يوزع عليهم نسخة من أدوار مجلس أمناء الإدارة، ثم يطلب منهم ذكر خمسة عناصر إجرائية يمكن أن تساعد مجلس الأمناء علي مستوي المدرسة. يطلب المدرب من كل مجموعة العرض ثم يفتح مناقشة عامة.	مجموعات عمل	١٠ ق
٤	يطلب المدرب من المشاركين العودة لمجموعاتهم ثم يناقشوا أهمية التعاون، ومشاركة المعلومات والخبرات مع المجالس المحيطة، علي أن ينتهوا بقائمة لأسباب عملية تمثل مجالات يمكن لمجلس أمناء المدرسة الاستفادة منها وتمثل حافزاً علي عمل علاقات قوية مع مجالس أمناء محيطة. ويطلب من كل مجموعة اقتراح ثلاثة طرق مختلفة يمكن بها تقوية العلاقة مع المدارس المحيطة.	مناظرة	٥ ق
٥	يتيح المدرب الفرصة لعرض المجموعات والتعليق عليها.		١٠ ق
٦	يلخص المدرب ما تم التوصل إليه خلال هذه الجلسة.	عرض عام	٥ ق
٧	يلخص المدرب أهم النقاط الأساسية التي تم تناولها أثناء الورشة، والأهداف التي تم تحقيقها، ثم يقوم بمقارنتها بقائمة التوقعات التي وضعها المشاركون في أول أيام الورشة للتأكد من تليبيتها خلال الورشة. بعدها يقوم المدرب بتوزيع استمارات الاختبار البعدي (مرفق رقم ٢) بعد أن يتم توضيح الهدف منها، ويطلب منهم الأجابة عليها وتسليمها للمدرب. يقوم بتوزيع استمارات التقييم النهائي للورشة مرفق رقم (٣) بعد أن يتم توضيح الهدف منها، ويطلب منهم استيفائها، وتسليمها له بعد الإنتهاء منها. في النهاية يتم ختام الورشة وشكر المشاركين.	محاضرة	٢٠ ق

## مرفق (١)

### مدخل للجلسة الثالثة

كلنا يعلم أن وجود مجلس الأمناء ضروري جداً من أجل دعم العملية التعليمية وتحسين نواتج التعلم.

أن مجلس الأمناء يُعدّ هو صاحب المصلحة الأولى بعد الطالب من المدرسة. أن مجلس الأمناء يجب أن يعمل بشراكة كاملة مع إدارة المدرسة من أجل الوصول للأهداف المشتركة.

أن واقع المدارس يعكس ٣ 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 للأخر.
- مجلس الأمناء والإدارة المدرسية في حالة فتور وتذبذب نتيجة عدم الاهتمام واللامبالاة من الطرفين.

وأن لكل منهم أسبابه: فقد يتصور مدير المدرسة أن ما يمارسه مجلس الأمناء يُعدّ تدخلاً في اختصاصاته أو معطلاً لها. وقد يتصور مجلس الأمناء أن مدير المدرسة يتجاهل أعضاء المجلس، وأنه يصر على 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.

مرفق (٢)

الأختبار القبلي / البعدي

برنامج الأدوار والمسئوليات

التاريخ / / ٢٠٠

القبلي

البعدي

مسلسل:

الاسم:

اقرأ 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، اختر لا أعرف ولا تتركه بدون إجابة. فهذا مقياس للمعرفة الحقيقية وليس لقدرتك على تخمين الإجابة الصحيحة. رجاء، بالنسبة للأسئلة الاختيار من متعدد، اختر إجابة واحدة فقط بوضع علامة √ أمام الإجابة المختارة

١ - مفهوم اللامركزية في التعليم هو:

- نقل الصلاحيات من الوزارة والمديرية إلى مدير المدرسة فيصبح لديه الصلاحيات الكاملة ليفعل ما يراه لإدارة أمور المدرسة.
- إعطاء مزيد من الصلاحيات للمدرسة لإدارة مواردها لصالح العملية التعليمية.
- فتح أبواب المدرسة أمام المجتمع.
- جميع ما سبق
- لا أعرف



٢ - أذكر ٣ من أهداف مجلس الأمناء والآباء والمعلمين ؟

---

---

---

٣- ما هي المناصب المختلفة داخل مجلس الأمناء ؟

- رئيس المجلسن وسكرتير المجلسن وأمين الصندوق.
- رئيس المجلسن والأعضاء.
- رئيس المجلسن، ونائب الرئيس، والمدير التنفيذي، وأمين السر.
- غير كل ما سبق
- لا أعرف.

٤ - أذكر ثلاثة من المبادئ الأساسية التي يقوم عليها مجلس الأمناء ؟

---

---

---

٥ - أذكر ثلاثة من اختصاصات مجلس الأمناء والآباء والمعلمين ؟

---

---

---

٦- حدد الأطراف التي يجب أن ينشئ مجلس الأمناء معها علاقة فعالة من أجل صالح المدرسة؟

- مدير المدرسة - أخصائي الأنشطة - المعلمين - الإدارة التعليمية.
- الإدارة المدرسية - مجلس أمناء الإدارة - مجالس مدرسية مجاورة - مؤسسات المجتمع المدني - الإدارة التعليمية.
- أولياء الأمور - خبراء من المجتمع - الجامعات وبيوت الخبرة.
- جميع ما سبق.
- لا أعرف بالضبط.

مرفق ( ٣ )

### نموذج تقييم برنامج

التاريخ:

عزيزي المشارك:

آرائك ومقترحاتك سوف تكون مفيدة جداً لنا لتطوير البرنامج عند تنفيذه مستقبلاً. شكراً

٦ حقق البرنامج التدريبي أهدافه بدرجة

كبيرة جداً      كبيرة      متوسطة      ضعيفة      لم يحقق

في حالة أنه أقل من كبيرة، نرجو ذكر الأسباب:

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

٦ الاستفادة من البرنامج كانت

كبيرة جداً      كبيرة      متوسطة      ضعيفة      لم يحقق

٦ درجة تفاعلك مع البرنامج كانت

كبيرة جداً      كبيرة      متوسطة      ضعيفة      لم يحقق

إمكانية تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة خلال البرنامج في الواقع العملي

كبيرة جداً      كبيرة      متوسطة      ضعيفة      لم يحقق

٦ القائمون على التدريب:

العنصر	ممتازة	جيدة جداً	جيدة	متوسطة	ضعيفة
٦ التفاعل مع المشاركين					
٦ استخدام المعينات التدريبية					
٦ توصيل المعلومات					

٦ المادة التدريبية الموزعة

مناسبة      غير مناسبة

في حالة غير مناسبة، نرجو ذكر الأسباب.

-----

-----

-----

٦ مكان تنفيذ التدريب

جيد متوسط غير مناسب

٦ الراحات

جيد متوسط غير مناسبة

ملاحظات أخرى

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