



البرنامج التدريبي بناء قدرات مجلس الأمناء

دليل المتدرب

٢٠٠٨

البرنامج التدريبي بناء قدرات مجلس الأمناء

دليل المتدرب

الفهرس

الصفحة	الموضوع
٣	مقدمة
٥	الفصل الأول: عملية بناء القدرات (المفهوم - الأهداف - المراحل - المداخل)
١٥	الفصل الثاني: أداة التقييم المؤسسى (التطبيق)
٢٣	الفصل الثالث: تحليل نتائج أداة التقييم المؤسسى ووضع خطة بناء القدرات

مقدمة

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 الضروري 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 تطوير 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 موجهى التربية الاجتماعية على مستوى الإدارات التعليمية، والأخصائيين الاجتماعيين على مستوى المدرسة لدعم وبناء قدرات مجالس الأمناء وكذلك من خلال الاستعانة بالمتخصصين فى الموضوعات التدريبية التى يشملها برنامج بناء قدرات مجالس الأمناء.

ويأتى هذا البرنامج التدريبى فى إطار تنفيذ برنامج بناء قدرات مجالس الأمناء. وهو يتناول أحد الموضوعات التى تعتبر حجر الأساس فى تنفيذ برنامج بناء القدرات. ويتناول البرنامج التدريبى مفهوم بناء القدرات وآلياته بالنسبة لمجالس الأمناء، حيث تعتبر عملية بناء قدرات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بالمدارس عملية مستمرة يشترك فيها أطراف عديدة، بغرض تطوير أداء المجلس. ويلعب الأخصائى الاجتماعى دوراً رئيسياً فى تقديم الدعم الفنى لمجلس الأمناء بدعم من توجيه التربية الاجتماعية. وبالإضافة الى ذلك، يتحمل أعضاء المجلس المسئولية الأكبر فى تطوير قدراتهم حتى يتمكنوا من أداء أدوارهم بفاعلية من أجل تحسين العملية التعليمية.

ويتناول البرنامج التدريبى موضوع بناء قدرات مجلس الأمناء فى ثلاث فصول، حيث يقدم الفصل الأول مفهوم وأهداف ومراحل ومداخل عملية بناء القدرات؛ ويقدم الفصل الثانى شرحاً وافياً لأداة التقييم المؤسسى لمجلس الأمناء؛ بينما يتناول الفصل الثالث تحليل نتائج تطبيق الأداة وكيفية وضع خطة بناء القدرات، ومتابعة الخطة وتقييمها.

الهدف العام للبرنامج:

بنهاية البرنامج التدريبي يتمكن الأخصائي الاجتماعي من تقديم الدعم الفني لمجلس الأمناء لتحديد احتياجاته التدريبية، ووضع وتنفيذ خطة بناء قدرات حتى يتمكن من أداء دوره في تحسين العملية التعليمية بالمدرسة.

الأهداف التفصيلية:

بنهاية البرنامج يكون الأخصائي الاجتماعي قادراً على:

- معرفة مفهوم بناء القدرات وأهميته.
- تحديد مراحل ومداخل بناء القدرات.
- معرفة محتوى أداة التقييم المؤسسي لمجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
- تطبيق أداة التقييم المؤسسي لمجلس الأمناء والآباء والمعلمين وتحليلها.
- معرفة كيفية وضع خطة لبناء قدرات مجلس الأمناء والآباء والمعلمين بناءً على نتائج تطبيق أداة التقييم المؤسسي.
- الإلمام بكيفية متابعة خطة بناء القدرات مجلس الأمناء والآباء والمعلمين وتقييمها.

المشاركون: الأخصائيون الاجتماعيون أمناء سر مجالس الأمناء والآباء والمعلمين

الفترة الزمنية للبرنامج: ٣ أيام

الفصل الأول
عملية بناء القدرات
(المفهوم - الأهداف - المراحل - المداخل)

الفصل الأول

عملية بناء القدرات

(المفهوم - الأهداف - المراحل - المداخل)

مقدمة الفصل:

نتيجة لتبنى وزارة التربية والتعليم لمفهوم الجودة الشاملة في العملية التعليمية من خلال تطبيق اللامركزية من خلال المشاركة المجتمعية، يأتى الاهتمام بمفهوم بناء القدرات كأحدى الآليات لزيادة كفاءة مجلس الأمناء وفاعليته. إن عملية بناء القدرات عملية مستمرة يقوم بها عدة أطراف: فالمجلس ذاته مسئول عن تطوير أدائه وبناء قدراته، والأخصائي الاجتماعي بدوره في تقديم الدعم الفني للمجلس، وتوجيه التربية الاجتماعية. ولكن تقع المسؤولية الأكبر على عاتق المجلس ورغبته في تطوير قدراته مما يمكنه من أداء دوره بفاعلية من أجل تحسين العملية التعليمية بالمدرسة.

ويتناول هذا الفصل المفاهيم الأساسية النظرية حول عملية بناء القدرات كمدخل هام لتناول موضوع البرنامج التدريبي وهو بناء قدرات مجلس الأمناء.

مفهوم بناء القدرات:

هناك مفاهيم متعددة لبناء القدرات كالتالى:

القدرة "هي القوة لفعل أي شئ (نظام، منظمة، أو الأفراد) سواء بشكل فردي أو مجتمعة من أجل تنفيذ نشاط، أو أداء، أو إنتاج". والقدرة يمكن تحسينها من خلال التعلم والتدريب، فهي ليست بالشيء الذي لا يمكن تحسينه. كما أن القدرة تساعد الأفراد والمنظمات لأداء وظيفتها بكفاءة وفعالية وشكل مستمر. والقدرات والموارد الخاصة بأي منظمة هي التي تمكنها من تحقيق رسالتها.

القدرات المؤسسية لمجلس الأمناء: هي مجموع المعارف، والمهارات، والاتجاهات، والنظم التي تُمكن المجلس من تنفيذ أنشطته وتحقيق أهدافه.

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

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

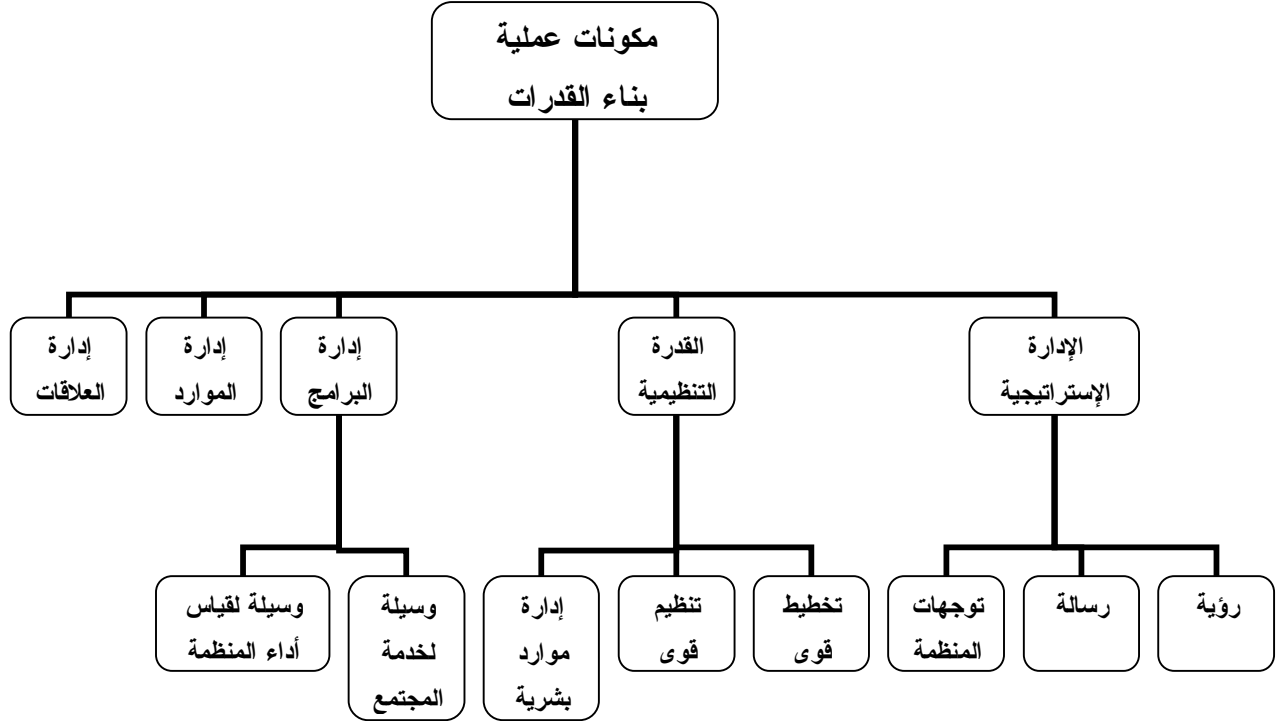
أهداف عملية بناء قدرات مجالس الأمناء:

تهدف عمليات بناء قدرات مجالس الأمناء إلى تحقيق أثر فعّال لرفع كفاءة أداء أعضائه من خلال أربع مجالات رئيسية هي:

١. **تحقيق الكفاءة والفعالية:** فتضمن بذلك أن تؤدي نتائج عمل المجلس إلى تحقيق الأهداف المتفق عليها بشكل كفاء في حدود الزمن والموارد المتفق عليها.
٢. **المشاركة:** حيث تساعد عمليات بناء القدرات على تمكين المجلس من أن يصبح له صوتاً مسموعاً في تقرير السياسات الخاصة بالمدرسة، وفي كل مراحل تنفيذ الأنشطة بالمدرسة.
٣. **الاستمرارية المؤسسية:** وتشير بشكل محدد إلى أي مدى يمتلك مجلس الأمناء القدرات المالية، والفنية، والموارد البشرية، والإدارية اللازمة للإستمرار في عمله رغم تغيير عضويته .
٤. **توليد الشعور بالمساءلة وإيجاد مفهومها لدى المدرسة:** يساعد مفهوم بناء القدرات المجلس على توفير ثلاثة أشياء ضرورية لتفعيل عملية المساءلة والحكم الرشيد، وهي:
 - مشاركة الفئات المعنية (ولى الأمر – العاملين بالمدرسة – الطلاب – أفراد المجتمع) في صناعة القرارات التي تؤثر عليهم، مما يؤدي إلى الشفافية والامركزية السلطة.
 - التمثيل الجيد لكل الفئات والإستجابة لمتطلبات المجتمع المتجددة.
 - المسؤولية لإستخدام الموارد بما يحقق الكفاءة والفعالية.

مكونات عملية بناء القدرات:

توجد خمس مكونات رئيسة لبناء قدرات أى منظمة، وهي: "الإدارة الاستراتيجية، والقدرة التنظيمية، وإدارة البرامج، وإدارة الموارد، وإدارة العلاقات". ويحتوي كل مكون على العديد من المؤشرات والمكونات الفرعية:



١. الإدارة الاستراتيجية للمنظمة: وهي تحتوى على الرؤية، والرسالة، والسياسات العامة للمنظمة وأعضائها.

٢. القدرة التنظيمية: وهي تحتوى داخلها على كل ما يخص الأنظمة الخاصة بإدارة العمل، مثل: نظام شئون الأفراد، والنظام المالي، ونظام إدارة المعلومات، والهيكل التنظيمي، واللوائح، والسياسات، والأنظمة الداخلية الأخرى.

٣. إدارة البرامج: وهي تعد من المكونات الهامة لعمليات بناء القدرات، وقد تقع إدارة البرامج فرعياً تحت القدرة التنظيمية للمنظمة، إلا أن وضعها بشكل منفصل يؤكد على عنصرين هامين، هما:

أ) أن المنظمة هي وسيلة في حد ذاتها لخدمة أفراد المجتمع. ومن ثم، فالبرامج هي عصب المنظمة، حيث أنها القناة الرئيسية لخدمة الفئة المستهدفة.

ب) أن البرامج هي الوسيلة الأساسية التي يقاس بها أداء المنظمة، حيث أن معظم الهيئات ترى أن قدرة المنظمة يجب أن تقيس "الكفاءة والفعالية" بالنظر إلى قدرتها لإدارة البرامج المختلفة سواء من حيث الحجم أو النوعية.

٤. إدارة الموارد: وتمثل الموارد بكافة أنواعها قضية شائكة لمعظم المنظمات حيث أنها تعتمد على مدى قدرة المنظمة على الاستمرار اعتماداً على قدرتها الذاتية في تدبير التمويل اللازمة. وكذلك قدرتها على أن تعمل وفقاً لأولوياتها وليس وفقاً لأولويات الجهات الممولة.

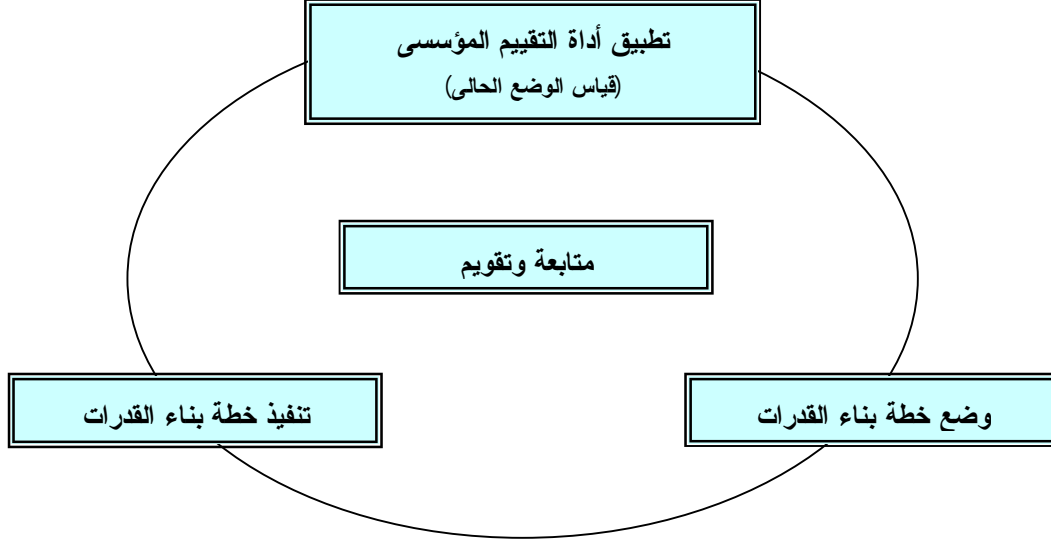
٥. إدارة العلاقات: يتضح مما سبق أن المنظمة تعتبر حلقة وسيطة ما بين العديد من الأطراف "الحكومية، والمجتمع، والقطاع الخاص، وهكذا". ومن ثم، فأحد العناصر المهمة لقدرة المنظمة، هي قدرتها على إدارة العلاقات مع الأطراف المختلفة بفاعلية.

تتأثر كل هذه المكونات السابقة البيئة المحيطة بالمنظمة وتؤثر فيها. كما أنها تتفاعل مع بعضها البعض. فتوجه الرؤية والإدارة الاستراتيجية - مثلاً - المنظمة تجاه تحقيق الرسالة وتحكم سياسات وتوجهات المنظمة. وتترجم الأنظمة إمكانيات المنظمة إلى أشياء ملموسة لإنجاز الرسالة في حين تُعدّ البرامج هي المحك الرئيسي للربط بين رسالة المدرسة، وقدرتها، واحتياجات الفئة المستهدفة.

وتتضمن الأدبيات الخاصة بهذا الموضوع طرق مختلفة لتصنيف هذه المكونات الخمسة ولكنها تتفق في المحتوى. ولأن مجلس الأمناء هو كيان له خصوصيته، لذلك تم تصنيف محتوى هذه المكونات الخمسة لما يتفق مع طبيعة المجلس إلى ثلاث مكونات رئيسية، هي: الحوكمة الرشيدة - نظم العمل بالمجلس - العلاقات والروابط الخارجية. (وسيتم شرح محتوى هذه المكونات في الفصول التالية)

مراحل عملية بناء القدرات:

تمر عملية بناء قدرات أى كيان مثل مجلس الأمناء بأربعة مراحل أساسية هي:



١. تطبيق أداة التقييم المؤسسى وتحليل النتائج:

يُعدّ تطبيق أداة التقييم المؤسسى وتحليل نتائجها من أول مراحل عملية بناء قدرات مجلس الأمناء، حيث يتم من خلالها تحديد احتياجات المجلس التي تمثل مجموع التغييرات الواجب إحداثها لتطوير الأداء، وتحقيق أهداف المجلس المخططة، بالإضافة إلى تحديد أولويات تنفيذ تلك الاحتياجات.

٢. وضع خطة بناء القدرات:

عقب تطبيق أداة التقييم المؤسسى وتحليل النتائج والخروج بتحديد واضح لاحتياجات مجلس الأمناء وأولويات تنفيذها، تأتي مرحلة وضع خطة بناء القدرات. وهي تشمل تحديد الأهداف المرحلية التي تسعى الخطة لتحقيقها، والأنشطة المقترحة لتنفيذها لتحقيق تلك الأهداف، والقائمين عليها، بالإضافة إلى زمن تنفيذ تلك الأنشطة، والموارد المطلوبة لتنفيذها، ونتائجها المتوقعة. ويراعى عند وضع خطة بناء قدرات أعضاء مجلس الأمناء التنوع في الأساليب، وتناسبها مع مستوى أعضاء المجلس، وتوظيف الموارد البشرية والمالية المتاحة، وضرورة التوزيع الزمني لأنشطة بناء القدرات لإعطاء الفرصة للممارسة والتطبيق.

٣ . تنفيذ خطة بناء القدرات:

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

٤ . متابعة خطة بناء القدرات وتقييمها:

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

مداخل عملية بناء القدرات:

من أهم مداخل بناء قدرات أى منظمة ما يلي:

أولاً. التدريب:

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

١ - زيادة المعارف

٢ - تنمية المهارات

٣ - تغيير السلوك

ثانياً. الدعم الفني:

يعد الدعم الفني أحد مداخل بناء قدرات مجلس الأمناء والآباء والمعلمين. وهو يهدف الى مساعدة أعضاء المجلس على تطوير نظم العمل بالمجلس. ويهتم الدعم الفني بالآتي:

- **الأنظمة:** تمكين المجلس وأعضائه من تطوير الذاكرة المؤسسية والنظم بالمجلس (نظام التخطيط - نظام المعلومات - نظام الإدارة - الموارد البشرية - نظام حفظ وتدوين وتصنيف البيانات وتحليلها).

- **العلاقات:** المدرسة كيان تفاعلي له علاقات مع البيئة الخارجية (المجتمع - الجهات الأهلية والحكومية - المدارس الأخرى - الشركاء والهيئات الأجنبية).

- **المهارات والقدرات:** مثل مهارات تعبئة وتنمية الموارد - التخطيط - المتابعة والتقييم - إلخ.

- **إعادة النظر في الدور:** تعيد المدرسة النظر في دورها بما يمكنها من الإستجابة للمجتمع. وكذلك إعادة النظر في رؤيتها ورسالتها.

وطبقاً لنتائج تحليل أداة التقييم المؤسسي لمجلس الأمناء الذى سبق ذكره، يمكن اقتراح مداخل وأساليب بناء القدرات المقترح تنفيذها التى تظهر بجلاء بخطة بناء قدرات المجلس.

العوامل المؤثرة فى عملية بناء القدرات:

توجد العديد من العوامل التى تؤثر على عملية بناء قدرات مجلس الأمناء مثل:

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

خصائص عملية بناء القدرات الفعالة:

تتصف عمليات بناء القدرات الفعالة بعدد من الخصائص كالاتي:

١. أنها عمليات تتم في اتجاهين، أي أنها شراكة ما بين المنظمة (المجلس) والجهة المقدمة للدعم (الأخصائي) فكل منهما لديه الرغبة للاستفادة (المنفعة) وتقوية بعضهم البعض مع وجود أساس لإلتزام طويل المدى للعلاقة والتعاون والدعم ما بين الطرفين والاشتراك في المسئولية والأدوار.

٢. بناء القدرات هي عملية مرنة تستجيب للعمليات المعقدة اللازمة لإحداث التغيير. ومن ثم، فعمليات بناء القدرات ليست مجرد حزمة جاهزة من الدعم الفني والمالي تُقدم للمشاركين.

٣. تحتاج أنشطة بناء القدرات الفعالة إلى مهارات وعاملين وموارد. ولكن تلك العناصر بمفردها ليست كافية، كما أن وجود التسهيلات المادية والمهارات الفنية لايقود بمفرده لعمليات بناء القدرات فلا بد أن تتفاعل المنظمات مع النظام الذي تعمل في إطاره من قيم، وأنشطة، وغيرها.

٤. تحتاج عمليات بناء القدرات إلي الوقت. ومن ثم، كان من الضروري وضع هذا البعد في الحسبان عند تصميم برامج بناء القدرات. فالدور الذي يلعبه الوقت في عملية بناء القدرات، هو أحد العوامل الضرورية المهمة من أجل فهم أفضل للعمليات التي يتم بها أنشطة بناء القدرات على مختلف المستويات.و أيضا يجب النظر إلى اختلاف طبيعة ونوعية التدخلات اللازمة في برنامج بناء القدرات الخاص بالمنظمة، طبقاً لاختلاف المرحلة العمرية التي تمر بها المنظمة. ومن ثم، كان واجباً طرح التساؤل حول أنسب مدخل للبناء المؤسسي طبقاً للمرحلة العمرية للمنظمة المتلقية وطبيعة الوقت المتاح للعملية.

٥. تحتوى عملية بناء القدرات على عمليات مشتركة، وتعتمد على وجود منظمة تبحث عن المساعدة من أجل تحسين أدائها بالنظر إلى رسالتها ومضمونها ومواردها وإستمراريتها. ومن ثم، فأنشطة بناء القدرات تُصمم لإحتياجات المنظمة، وليس مجرد بناء نموذج لمنظمة مثالية.

٦. الملكية تكون للفئة المستهدفة. فالعمليات الخاصة ببناء القدرات يجب أن تُدار وتوجّه بواسطة الفئة المستهدفة (أفراد، منظمات)، وذلك لتشجيع السيطرة، والإدارة، والملكية لدى الفئة المستهدفة، وزيادة مشاركة المعارف وتبادل.

٧. رغم أن عملية بناء القدرات هي عملية مستمرة، إلا أنه من أجل البناء المؤسسي يجب أن تحدث التدخلات الخارجية والداخلية بشكل مخطط، وأن تُركّز على إنجاز تحسينات محددة في إطار مضمون معين، وفي فترة زمنية محددة.

٨. مراعاة الفروق الجوهرية بين المنظمات المختلفة . فهناك اختلاف بين المنظمات من حيث: التأثير على المجتمع، أو الحجم، أو درجة التعقيد في التنظيم الداخلي لها. ولكي تكون التدخلات الخاصة بأنشطة بناء القدرات ناجحة، يجب أن تأخذ في الاعتبار الاحتياجات الخاصة بكل منظمة، وذلك في الفترة العمرية التي تمر بها.

٩. برامج بناء القدرات لا بد أن تتميز بالشمولية حتى تحرز النجاح المطلوب؛ فلا تركز على أحد العناصر دون الاهتمام ببقية العناصر الأخرى، لأن جميع العناصر مكتملة لبعضها وهامة.

خلاصة الفصل:

يتضح من الموضوعات التي تم تناولها في هذا الفصل، إن بناء القدرات هي عملية مستمرة ذات مراحل تبدأ بتحديد الاحتياجات وألوياتها، ثم وضع خطة بالتدخلات لتطوير الأداء يتم تنفيذها ومتابعتها وتقويمها بشكل دوري، وبعد ذلك يتم قياس الوضع الحالي مرة أخرى لتحديد الاحتياجات. كذلك هناك مكونات أساسية لعملية بناء القدرات لا بد أن يركز عليها مراحل تحديد الاحتياجات ووضع خطة التدخلات.

وفي الفصل التالي، سيتم تناول مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية لمجلس الأمناء باستخدام أداة التقييم المؤسسي التي تم تطويرها لتناسب وطبيعة أهداف وعمل مجلس الأمناء على مستوى المدرسة.

الفصل الثاني

أداة التقييم المؤسسي (التطبيق)

الفصل الثانى

أداة التقييم المؤسسى (التطبيق)

مقدمة الفصل:

إن مرحلة تحديد الاحتياجات وقياس الوضع الحالى هي حجر الأساس لعملية بناء القدرات، حيث يتم من خلالها الوقوف على مواطن القوة والضعف من أجل تصميم خطة لبناء وتطوير قدرات المجلس وفقاً لتلك الاحتياجات. ولكي تتم هذه المرحلة بأسلوب منهجى لا بد من وجود أداة للتقييم المؤسسى تساعد المجلس على التعرف على احتياجاته تمهيداً لوضع خطة لتطوير أدائه. ويتناول هذا الفصل شرحاً تفصيلياً لأداة التقييم المؤسسى لمجلس الأمناء من حيث: الهدف منها، ومكوناتها، وأهم المفاهيم التى تناولتها، وكيفية تطبيقها.

الهدف من أداة التقييم المؤسسى:

تهدف هذه الأداة إلى ما يلي:

- تحديد الاحتياجات المؤسسية لمجلس الأمناء وأولوياتها، حتى يمكن وضع خطة لرفع وبناء قدرات المجلس.
- قيام المجلس بتقييم أدائه ذاتياً بشكل دورى.
- قياس مدى التقدم في تطور أداء المجلس نتيجة لتنفيذ خطة بناء القدرات.
- التعرف على الصعوبات التي عرقلت الأداء الفعال للمجلس.
- إثارة وعى المجلس تجاه الأداء الفعال المستهدف الوصول إليه.

مكونات وثيقة أداة التقييم المؤسسى:

الجزء الأول: دليل استرشادي حول تطبيق الأداة يتضمن ما يلي: خطوات مقترحة للتطبيق،

ووسائل التحقق، وتوضيح للمصطلحات والمفاهيم المستخدمة في الأداة.

الجزء الثانى: أداة التقييم المؤسسى مُقسمة إلى ثلاث مكونات رئيسية هي الحوكمة الرشيدة، ونظم

العمل بالمجلس، والعلاقات والروابط الخارجية. و يحتوى كل من هذه المكونات على عدد من المعايير؛ ولكل معيار توجد أربعة مؤشرات تعبر عن قياس وصفي متدرج في أداء المجلس (من الأقل إلى الأعلى). كما توجد وسائل تحقق تساعد الأخصائى والمجلس فى تحديد مستوى الأداء، ومكان مخصص لكتابة التعليق فى حالة الاحتياج وذلك لذكر توضيح سبب اختيار المؤشر، أو لإعطاء أمثلة، أو أخرى.

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

محتوى الأداة ومنطقية بنائها:

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

المكون الأول: الحوكمة الرشيدة

الحوكمة الرشيدة هي مجموعة المبادئ والممارسات لمجلس الأمناء التي تعظم وتوسع مشاركة المستويات المختلفة من أفراد/أعضاء المدرسة والجمعية العمومية في عملية صنع القرار كما يتيح مجالاً من الشفافية والمساءلة للمسئولين عن اتخاذ القرار.

مبادئ الحوكمة الرشيدة:

١. وضوح الهدف
٢. المشاركة
٣. المساءلة
٤. الشفافية
٥. انتخابات مجلس الأمناء وتداول المسئوليات القيادية
٦. وضوح أدوار أعضاء مجلس الأمناء
٧. تمثيل القاعدة الشعبية

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

- **مشاركة أولياء الأمور فى حضور اجتماع الجمعية العمومية:** بهدف تحديد مدى مشاركتهم فى انتخاب واختيار ممثليهم بالمجلس. والمشاركة الواسعة تتيح الفرصة أمام أولياء الأمور للتعرف على أداء المدرسة والمجلس خلال العام السابق، ومساءلتهم وكذلك اقتراح حلولاً للصعوبات التى تعترض المدرسة.
- **ممارسة عملية الانتخاب:** ركزت الأداة على مدى ممارسة عملية الانتخاب بشكل ديمقراطى ووفقاً للإجراءات السلمية.
- **التمثيل فى عضوية المجلس:** ركزت الأداة فقط على تمثيل العنصر النسائى. حيث أن الخبرة العملية أثبتت ضعف اهتمام المجلس بهذا. لذلك يُعتبر سبب وجود هذا المعيار بالأداة هو لرفع وعى المجلس حول هذه القضية وتشجيعه من أجل العمل عليها.
- **معرفة أعضاء المجلس لأدوارهم ومسئولياتهم وهو أحد مبادئ الحوكمة الرشيدة:** هو أحد المبادئ الهامة للحوكمة الرشيدة ويؤثر بشكل جوهري على أداء المجلس لأنه كلما كانت الأدوار واضحة بين المجلس والإدارة المدرسية وكذلك أدوار أعضاء المجلس ذاتهم، أدى ذلك إلى مزيد من التعاون.
- **عملية صنع واتخاذ القرار:** مدى مشاركة المجلس فى صنع القرارات على مستوى المدرسة، ومدى ممارسته لدوره فى ذلك، وكذلك مستوى الشفافية فى إعلان القرارات التى يتخذها المجلس للأطراف المعنية، وحرص المجلس على ذلك.
- **إتاحة تقارير المجلس:** مما يدعم مبدأ الشفافية من خلال إتاحة المجلس لتقاريره لأكبر عدد من أولياء الأمور مما يساعد على ممارستهم لحقهم فى مساءلة المجلس عن أدائه.

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

• **استطلاع آراء أولياء الأمور:** وهو من الممارسات الأساسية لقياس مدى رضى أولياء الأمور عن أداء المدرسة والمجلس. وتركز الأداة ليس فقط على تنفيذ هذا الاستطلاع وإنما على كيفية الاستفادة من نتائجه.

المكون الثانى: نظم العمل بالمجلس

والمقصود بمصطلح "نظام" المستخدم بهذه الأداة هو مجموعة الإجراءات والسياسات والأدوات التي تنظم العمل وكذلك تحديد القائمين على التطبيق وأدوارهم بشكل منظم ومتكامل. وقد ركزت الأداة فى هذا المكون على عدد من النظم اللازمة لتمكين المجلس من أداء دوره بفاعلية وبشكل منظم غير عشوائى وضمان استمرارية العمل حتى مع تغير العضوية. وتشمل هذه النظم مايلي:

• **نظام إدارة المعلومات:** ويقصد به ليس فقط وجود المعلومات وإنما كيفية تعامل المجلس مع المعلومات. ويشمل النظام معلومات عن المجتمع المحيط، وأعضاء الجمعية العمومية، وكذلك حفظ التقارير والمستندات والوثائق الخاصة بعمل المجلس.

• **نظام عقد اجتماعات المجلس:** وهو يتناول هذا الجزء مدى التزام المجلس بإجراءات عقد الاجتماع وتوثيق محاضر الاجتماعات وكذلك مدى التزام أعضاء المجلس بحضور الاجتماعات بشكل منتظم، ومتابعة تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها.

ملحوظة: يجدر الإشارة إلى أن المقصود بالمعيار رقم (١٦) فى الأداة ليس احتساب متوسط حضور الأعضاء للاجتماعات على مدار العام ولكن نسبة عدد الأعضاء المنتظمين فى حضور الاجتماعات لإجمالى عدد أعضاء المجلس عن طريق مراجعة الأسماء المنتظمة فى الحضور فى محاضر الاجتماعات.

- **نظام التخطيط بالمجلس:** وهو يشمل قدرة المجلس على التخطيط (تحديد الاحتياجات - جودة وثيقة الخطة - توزيع الأدوار بالخطة والالتزام بها - الالتزام بالتنفيذ - متابعة ومراجعة الخطة بشكل دورى - نظام عمل اللجان بالمجلس).
- **نظام المتابعة والتقييم:** وهو يشمل على: وجود خطط للمتابعة والتقييم - دورية المتابعة والتقييم - توزيع الأدوار والمسئوليات - كيفية الاستفادة من النتائج - نظام التقارير وكذلك قيام المجلس بتقييم أدائه ذاتيا عن طريق استخدام أداة التقييم المؤسسى ووضع خطط لتطوير أدائه بشكل دورى.
- **النظام المالى:** وهو يتناول قدرة المراقب المالى على القيام بدوره ومدى امتلاكه للأدوات والنماذج التى تمكنه من ذلك وكذلك مدى التزام الإجراءات المالية الصحيحة لعمليات الصرف مما يضمن الشفافية فى أداء المجلس المالى.
- **نظام تعبئة وتنمية الموارد بالمجلس:** وجود خطة لتعبئة الموارد بناءً على دراسة للموارد المتاحة بالمدرسة والمجتمع، ومدى نجاح المجلس فى تنفيذ الخطة.

المكون الثالث: العلاقات والروابط الخارجية

يُعتبر مجلس الأمناء هو حلقة الوصل بين العديد من الأطراف "الحكومية، والمجتمع، والقطاع الخاص" والمدرسة. ولذلك، فأحد العناصر المهمة هو قدرة المجلس على إدارة العلاقات مع الأطراف المختلفة بفاعلية. وتحدد الأداة بعض الأطراف الأخرى كالتالى:

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

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

مستخدم الأداة:

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

صفات ميسر جلسة / جلسات تطبيق الأداة: يجب أن يتمتع ميسر جلسة / جلسات تطبيق الأداة

بما يلي:

- المعرفة جيدة بقرار مجلس الأمناء والآباء والمعلمين
- المعرفة والفهم الجيدين للأداة ومحتوياتها وكيفية تحليل النتائج
- المعرفة والخبرة في وضع خطة لبناء القدرات وتطوير الأداء.
- مهارات الاتصال والتمهيد الجيدة

المبادئ التي يجب مراعاتها أثناء تطبيق الأداة:

- ١- الملكية: فالأساس هنا أن يثق أعضاء المجلس في الأداة وفي نتائجها وأن يتبنوا خطط تطوير أدائهم. لذا، فتطبيقها يجب أن يتم على أساس الفهم الكامل لجميع مفرداتها والثقة في مخرجاتها.
- ٢- 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.
- ٣- المصادقية: أن يكون أعضاء المجلس واقعيين في تقييم أدائهم، وأن يعكس التقييم أداءً فعلياً للمجلس. لأنه بدون ذلك لن يمكن قياس التطور في أداء المجلس.
- ٤- 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. كما تقدم الأداة مقترحات للتطوير من خلال الوصف المتدرج للمؤشرات الذي يعمل على بناء ثقافة مؤسسية مشتركة.

خطوات تطبيق الأداة:

يُفضَّل إتباع الأخصائي الاجتماعي الخطوات التالية عند التطبيق:

١. يتأكد الأخصائي الاجتماعي من الفهم الجيد لمحتوى الأداة بمساعدة موجه التربية الاجتماعية.
٢. يضع الأخصائي الاجتماعي خطة لتنفيذ الأداة مع المجلس.

٣. يقوم بتنفيذ الأداة مع كل مجلس على حدة بشرط حضور ٨٠ % من أعضاء المجلس على الأقل، وبعض أعضاء اللجان الفرعية (من غير أعضاء المجلس) ويكون دور الأخصائي الاجتماعي هو تيسير الجلسة فقط.
٤. يقوم الأخصائي الاجتماعي بعقد جلسة تمهيدية مع المجلس بهدف:
- أ. توضيح الهدف من الأداة
 - ب. التعرف على الخطوط العريضة للأداة
 - ج. التعرف على المفاهيم التي تتضمنها الأداة
 - د. التعرف على خطوات تنفيذ الأداة (التطبيق - التحليل - وضع خطة بناء القدرات).
٥. 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 الذي يتفق عليه معظم الحاضرين. ويتم التأكد من كل إجابة من خلال المستندات المرجعية (وسائل التحقق) مع إعطاء أهمية لمدي جودة المستند.
٦. 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.
٧. يقوم موجه التربية الاجتماعية بتقديم الدعم الفني للأخصائي في تنفيذ الأداة.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل، بالتفصيل، أداة التقييم المؤسسي لمجلس الأمناء ومكوناتها وخطوات تطبيقها. وسيتم تناول كيفية تحليل نتائج تطبيق الأداة ووضع خطة لبناء القدرات.

الفصل الثالث
تحليل نتائج أداة التقييم المؤسسى
ووضع خطة بناء القدرات

الفصل الثالث

تحليل نتائج أداة التقييم المؤسسي

ووضع خطة بناء القدرات

مقدمة الفصل:

تحليل نتائج التطبيق وتحديد الاحتياجات الحقيقية لمجلس الأمناء هو من أهم الخطوات التي تحتاج أن يتم تنفيذها بعناية وشفافية من قبل أعضاء المجلس. ويتناول هذا الفصل الخطوات التفصيلية لتحليل نتائج الأداة وتحديد الأولويات، وكذلك الخروج بخطة لبناء القدرات. كما يتناول الفصل متابعة وتقييم خطة بناء القدرات.

خطوات تحليل نتائج أداة التقييم المؤسسي ووضع خطة بناء القدرات:

١. بعد تطبيق أداة التقييم المؤسسي والانتهاء من استيفاء جميع المعايير الموجودة بها، 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 لنموذج التحليل التالي (الموجود بالجزء الثالث من الأداة):

#	المكون الرئيسي	مجموع الأسئلة	أعلى الدرجات الممكنة	الدرجة المحتسبة	النسبة المئوية
١	الحوكمة الرشيدة	١٠	٤٠		
٢	نظم العمل داخل المجلس	٢٠	٨٠		
٣	العلاقات والروابط الخارجية	٥	٢٠		
	المجموع الكلي	٣٥	١٤٠		

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

أ. وفقاً للدرجة المئوية لكل مكون، يتم ترتيب الثلاث مكونات من الأضعف إلى الأقوى.

ب. يتم تناول كل مكون على حدة لتحديد المعايير الضعيفة الحاصلة على درجة ١ أو ٢. ثم يتم مراجعتها لتحديد نقاط الضعف التي يتم صياغتها في صورة مشكلات. ثم كتابتها

بالعمود الخاص بها بالجدول. فى هذه الخطوة، يجب القيام بتحليل مبدئى للمعايير الضعيفة. بمعنى أن لا يتم نقل المعايير بنفس صياغتها من وثيقة الأداة كنقاط ضعف.

ج. يتم تحليل الأسباب الكامنة وراء نقاط الضعف / المشكلات التى تم تحديدها. وهنا لابد من التأكد أن هذه الأسباب تمثل جذور المشكلة وليست أعراض لها. ويمكن استخدام طريقة "شجرة المشكلات" كوسيلة لتحليل أسباب كل مشكلة. ثم يتم مناقشة مقترحات تحسين هذه النقاط الضعيفة. وفى النهاية يتم كتابة ذلك فى الأعمدة الخاصة بذلك فى الجدول. وفقاً للنموذج التالى (يوجد بالجزء الثالث من الأداة):

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

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

٣. حيث أنه من الصعب العمل على تحسين جميع نقاط الضعف على مدار العام، فلابد من تحديد أولويات للعمل فى خطة بناء القدرات لتحسين هذه النقاط التى تم رصدها فى الجدول السابق. ويتم تحديد الأولويات وفقاً لبعض المعايير، مثل:

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

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

- التنوع في الأساليب (جلسة تدريبية - زيارة تبادلية - إلخ).
- أن تتناسب الأساليب مع مستوى أعضاء المجلس.
- توظيف الموارد البشرية والمالية المتاحة بالمدرسة والمجلس.
- أن يتم تخطيط الأنشطة التدريبية وتبادل الزيارات بعناية والتأكد من تحقيقها للهدف الذي وضعت من أجله.
- ضرورة التوزيع الزمني المناسب لأنشطة بناء القدرات الذي يتفق مع أنشطة المدرسة والعام الدراسي.
- أن يعالج التدخل المقترح احتياج حقيقي لدى المجلس أو جذور المشكلة.
- مراجعة الخطة السابقة لبناء القدرات ومدى فاعلية التدخلات التي تم تنفيذها في تحسين أداء المجلس، حتى لا يتم تكرار تدخلات لم يكن لها تأثير قوى في العام السابق. وهنا يمكن الرجوع إلى مقارنة نتائج أداة التقييم للعام السابق للعام الحالي كدليل على فاعلية هذه التدخلات.

مثال توضيحي:

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

#	المكون الرئيسي	مجموع الأسئلة	أعلى الدرجات الممكنة	الدرجة المحتمتية	النسبة المئوية
١	الحوكمة الرشيدة	١٠	٤٠	١٩	٤٧,٥ %
٢	نظم العمل داخل المجلس	٢٠	٨٠	٥٠	٦٢,٥ %
٣	العلاقات والروابط الخارجية	٥	٢٠	٩	٤٥ %
	المجموع الكلي	٣٥	١٤٠		

ثم بدأ الأخصائي مع المجلس بتحليل النتائج وبدأ في ترتيب المكونات حسب الجدول التالي:

مقترحات للتحسين	الأسباب وراء نقاط الضعف	وصف نقاط الضعف وفقاً للأولوية بناءً على الدرجات المحتسبة	الترتيب حسب الدرجة المئوية	المكون
			٢	الحوكمة الرشيدة
			٣	نظم العمل داخل المجلس
			١	العلاقات والروابط الخارجية

ثم بدأ في تناول المكون ذو الأولوية من حيث أنه أقل المكونات في الدرجة المئوية وهو مكون "العلاقات والروابط الخارجية". وبدأ في مراجعة المعايير الخاصة بهذا المكون لتحديد المعايير التي حصلت على درجة (١) أو (٢). يوجد بهذا المكون (٥) معايير ولكن هناك (٣) معايير حصلت على درجة (١) & (٢) كالتالي:

- (٣١) علاقة المجلس بمجالس أمناء المدارس الأخرى - الدرجة (٢)
- (٣٣) علاقة المجلس مع القطاع الخاص - الدرجة (١)
- (٣٥) قدرة المجلس على إنتاج واستخدام مواد إعلامية مثل: مطويات - نشرات دورية - إلخ -
الدرجة (١)

وهكذا المكون الثاني والثالث بنفس الطريقة.

ثم يقوم مع المجلس بملء باقى الجدول السابق كالتالى:

المكون	الترتيب حسب الدرجة المؤوية	وصف نقاط الضعف وفقاً للأولوية بناءً على الدرجات المحتسبة	الأسباب وراء نقاط الضعف	مقترحات للتحسين
الحوكمة الرشيدة	٢			
نظم العمل داخل المجلس	٣			
العلاقات والروابط الخارجية	١	<ul style="list-style-type: none"> لا يوجد علاقة للمجلس بالقطاع الخاص 	<ul style="list-style-type: none"> لا توجد قاعدة بيانات بالمجلس عن جهات القطاع الخاص لم يتم إدراج القطاع الخاص ضمن الجهات التى سيتم تعبئة مواردها بخطة المجلس لتعبئة الموارد صعوبة الاتصال بجهات القطاع الخاص 	<ul style="list-style-type: none"> إنشاء قاعدة بيانات بالمجلس عن جهات القطاع الخاص تشكيل لجنة للاتصال بجهات القطاع الخاص لمعرفة الموارد المتاحة وما يمكن للمدرسة تقديمه لهذه الجهات
		<ul style="list-style-type: none"> لم يقوم المجلس بأنشطة مشتركة مع مجالس الأمناء المجاورة 	<ul style="list-style-type: none"> عدم تبادل المعلومات مع المجالس الأخرى عدم التعاون من قبل أحد المجالس الأخرى 	<ul style="list-style-type: none"> إرسال نسخة من تقرير الإنجازات إلى المجالس الأخرى عقد لقاءات دورية لمناقشة الخطط وتحديد الأنشطة المشتركة.
		<ul style="list-style-type: none"> لم يُعد المجلس أو يستخدم أى مواد إعلامية عنه 	<ul style="list-style-type: none"> عدم معرفة المجلس بكيفية إعداد مواد إعلامية عدم توفر ميزانية كافية لإنتاج مواد إعلامية 	<ul style="list-style-type: none"> البحث عن أشخاص ذوى خبرة فى هذا المجال بالمجتمع لمساعدة المجلس التعرف على مواد إعلامية تم إنتاجها بواسطة مجالس أخرى بمساعدة الأخصائى الاجتماعى

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

نموذج خطة بناء قدرات مجلس الأمناء والآباء والمعلمين

التكلفة	المسئول	الفترة الزمنية				النتائج المتوقعة	النشاط	الهدف

متابعة وتقييم خطة بناء قدرات مجلس الأمناء

تنفيذ خطة بناء قدرات مجلس الأمناء والآباء والمعلمين

بعد وضع خطة بناء قدرات مجلس الأمناء تأتي مرحلة تنفيذها. ويشترك في تنفيذ الخطة جميع أعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين وباقي مسؤولي التنفيذ حسب ما ورد بالخطة وطبقاً للموارد والخطة الزمنية الموضوعة والنتائج المتوقعة لتحقيق أهداف الخطة. ومن الملاحظ أنه عند صياغة خطة بناء قدرات بشكل محدد وواضح متضمنة جميع النقاط السابق ذكرها، يؤدي ذلك إلى سهولة تنفيذها وندرة المعوقات التي قد تعترضها.

متابعة وتقييم خطة بناء القدرات

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

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

أهمية المتابعة والتقييم لخطة بناء قدرات مجلس الأمناء

1. هي أسلوب لتطوير قدرات المجلس.
2. تساعد القائمين على برامج بناء القدرات على تقدير حجم التقدم في أداء المجلس وبالتالي أداء المدرسة كنتيجة للتدخلات المختلفة.
3. تحدد نقاط الضعف وكيفية التغلب عليها، وإلى أي مدى تؤدي التدخلات إلى بناء المجلس مؤسسياً.

٤. تساعد المجلس على التعلم من خبرات الماضي وتطوير طرق وأساليب التنفيذ في المستقبل.
٥. تساعد عمليات التقويم على فهم ما تم إنجازه وما لم يتم إنجازه وتضع تفسيراً لذلك.
٦. تضع المسؤولين عن التنفيذ في موقع المحاسبة سواء بالنسبة للمخرجات أو الأشياء التي لم يتم تنفيذها.

مستويات التقييم في حقل بناء القدرات وأدوات قياسها كالاتي:

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

نموذج لمتابعة خطة بناء القدرات

النشاط	مؤشرات التحقق	مسئول المتابعة	توقيت المتابعة	طريقة المتابعة

نموذج خطة تقييم بناء القدرات

الأهداف	مؤشرات التحقق	مسئول التقييم	توقيت التقييم	طريقة التقييم

خلاصة الفصل:

من الهام جدا متابعة تنفيذ خطة بناء القدرات للتأكد أنها ستحقق الأهداف المرجوة وتؤدي إلى تطور فى أداء المجلس. وتقع مسؤولية تنفيذ خطة بناء القدرات على عاتق جميع أعضاء المجلس، ويجب أن ينعكس ذلك على أداء المدرسة وتحسين جودة العملية التعليمية.

مرفقات الدليل

مرفق (١)

أداة التقييم المؤسسي لمجلس الأمناء والآباء والمعلمين

مديرية التربية والتعليم بمحافظة:

إدارة:

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

الجزء الأول

دليل استرشادي
لتطبيق أداة التقييم المؤسسي

نبذة تاريخية عن هذه الأداة:

في 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 التي تم استخدامها سابقاً مع مجالس الآباء والمعلمين لتتوافق مع أهداف وأدوار مجالس الأمناء، وفي ضوء الدروس المستفادة من التطبيق السابق، وكذلك في ضوء المعايير القومية للتعليم وخاصة مجال المشاركة المجتمعية.

وقد تم تدريب جميع موجهي التربية الاجتماعية المسؤولين عن المدارس التي يعمل معها البرنامج على كيفية تطبيق الأداة واستخلاص النتائج منها. ويتم تطبيق الأداة على مستوى جميع مجالس الأمناء التي يعمل معها البرنامج في السبع محافظات منذ عام ٢٠٠٤. وأثناء التطبيق، ظهر احتياج لمراجعة الأداة مرة أخرى بعد تجربتها واستخدامها مع مجالس الأمناء وكذلك مع صدور القرار الجديد الخاص بمجالس الأمناء رقم ٣٣٤ لعام ٢٠٠٦.

وفي هذا الإطار خلال شهر يوليو من عام ٢٠٠٦، تم عقد عدد من ورش العمل التي شارك بها موجهي التربية الاجتماعية على مستوى المديرية والإدارة في نطاق عمل البرنامج، وممثلين عن مجالس الأمناء، وممثلين عن الأخصائيين الاجتماعيين، ومديري المدارس لمراجعة الأداة في ضوء التطبيق الميداني. وقد تمت هذه الورش بدعم ومشاركة الإدارة العامة للتربية الاجتماعية، ومكتب مستشار التربية الاجتماعية بالوزارة. كما شارك ممثلين عن برنامج المدارس الجديدة وبرنامج دعم التعليم الإبتدائي في بعض هذه اللقاءات. وتم إدراج التعديلات والتوصيات في 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 ذاتياً خلال العام.
- قياس مدى التقدم في تطور أداء المجلس.
- التعرف على الصعوبات التي عرقلت الأداء الفعال للمجلس.
- إثارة وعى المجلس تجاه الأداء الفعال المستهدف الوصول إليه.

منطقية بناء الأداة:

تراعى الأداة في تصميمها العناصر الأساسية اللازمة لقيام مجلس الأمناء ككيان مؤسسي بدوره لتحقيق الهدف من وجوده. وترتكز الأداة على قياس مدى وضع نظم للعمل داخل المجلس تستمر برغم تغير عضوية الأفراد، كما تتناول جانباً من المعارف، والمهارات، والاتجاهات الخاصة بأعضاء المجلس.

مكونات الأداة:

- دليل استرشادي حول تطبيق الأداة، يتضمن: خطوات مقترحة للتطبيق، ووسائل التحقق، وتوضيح للمصطلحات والمفاهيم المستخدمة في الأداة.
- تتكون الأداة من ثلاث مكونات رئيسية، هي: الحوكمة الرشيدة – نظم العمل بمجلس الأمناء – العلاقات والروابط الخارجية.
- توجد لكل مكون رئيسي، مجموعة من المعايير التي تعبر عما تتضمنه هذه المكونات.
- توجد 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 لخطة بناء قدرات المجلس.

مستخدم الأداة:

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

صفات ميسر جلسة / جلسات تطبيق الأداة: يجب أن يتمتع ميسر جلسة / جلسات تطبيق الأداة بما يلي:

- المعرفة جيدة بقرار مجلس الأمناء والآباء والمعلمين
- المعرفة والفهم الجيدين للأداة، ومحتوياتها، وكيفية تحليل النتائج
- المعرفة والخبرة في وضع خطة لبناء القدرات وتطوير الأداء.
- مهارات اتصال وتيسير جيدة

التوقيت المقترح لتطبيق الأداة:

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

المبادئ التي يجب مراعاتها أثناء تطبيق الأداة:

٥ - الملكية: فالأساس هنا أن يثق أعضاء المجلس في الأداة وفي نتائجها وأن يتبنوا خطط تطوير أدائهم. لذا، فإن تطبيقها يجب أن يتم على أساس الفهم الكامل لجميع مفرداتها والثقة في مخرجاتها.

٦ - 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.

٧ - المصداقية: أن يكون أعضاء المجلس واقعيين في تقييم أدائهم، وأن يعكس التقييم أداءً فعلياً للمجلس، لأنه بدون ذلك لن يمكن قياس التطور في أداء المجلس.

٨ - 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. كما تقدم الأداة مقترحات للتطوير من خلال الوصف المتدرج للمؤشرات الذي 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.

ويمكن القيام بالخطوات التالية عند التطبيق:

١. يتأكد الأخصائي الاجتماعي من الفهم الجيد لمحتوى الأداة بمساعدة موجه التربية الاجتماعية.

٢. يضع الأخصائي الاجتماعي خطة لتنفيذ الأداة مع المجلس.

٣. يتم تنفيذ الأداة مع كل مجلس على حدة بشرط حضور ٨٠ % من أعضاء المجلس على الأقل وبعض أعضاء اللجان الفرعية (من غير أعضاء المجلس) ويكون دور الأخصائي الاجتماعي هو تيسير الجلسة فقط.

٤. يقوم الأخصائي الاجتماعي بعقد جلسة تمهيدية مع المجلس بهدف:

أ. توضيح الهدف من الأداة

ب. التعرف على الخطوط العريضة للأداة

ج. التعرف على المفاهيم التي تتضمنها الأداة

د. التعرف على خطوات التنفيذ (التطبيق - التحليل - وضع خطة بناء القدرات).

٥. 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 الذي يتفق عليه معظم الحاضرين. ويتم التأكد من كل إجابة من خلال المستندات المرجعية (وسائل التحقق) مع إعطاء أهمية لمدي جودة المستند.

٦. يُستخدم الجزء الخاص بالتعليق الموجود بنهاية كل معيار لكتابة مزيد من الإيضاح حول المؤشر الذي تم اختياره أو لإضافة بعض الملحوظات الخاصة بالمجلس تجاه المعيار.

٧. 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.

٨. يتم ملء الجدول التحليلي لنتائج الأداة كالتالي:

أ. وفقاً للدرجة المئوية لكل مكون ويتم ترتيب المكونات من الأضعف إلى الأقوى.

ب. يتم تناول كل مكون على حدة لتحديد المعايير الأضعف والحاصلة على درجة ١

أو ٢.

ج. ثم تحليل أسباب نقاط الضعف ثم كتابة مقترحات المجلس لتحسين هذه النقاط

الضعيفة التي تعبر عن احتياجات المجلس المؤسسية.

- ٩ . يقوم الأخصائي الاجتماعي مع المجلس بتحديد أولويات هذه الاحتياجات المؤسسية التي تم رصدها في الجدول السابق التي سيعمل المجلس على تطويرها خلال العام.
- ١٠ . يستخدم الأخصائي النموذج المُدرَج 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. وتُدرَج هذه الخطة ضمن خطة المدرسة السنوية.
- ١١ . يحتفظ الأخصائي بنسخة من الأداة شاملة التقرير وخطة بناء القدرات.
- ١٢ . يقوم موجه التربية الاجتماعية بتقديم الدعم الفني للأخصائي في تنفيذ الأداة وكذلك استلام خطط بناء القدرات الخاصة بالمجلس لمراجعتها وإبداء الرأي. وعند وجود أنشطة مماثلة في خطط بناء القدرات، يقوم الموجه بتنسيق الجهود لتنفيذ أنشطة مشتركة بين عدد من الأخصائيين/المجالس.
- ١٣ . 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 للتعرف على الوضع الراهن لتطويره وإن الهدف ليس هو الحصول على أعلى الدرجات.
- كن إيجابياً في المناقشة حتى لا تعطى انطباع 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 كيفية تكون قد ظهرت أثناء المناقشة لأنها قد تفيد في تحليل النتائج وكتابة التقرير.
- إذا كان هناك تباين كبير في إجابات المشاركين، تأكد من فهمهم الصحيح للمؤشر أولاً ثم بعد ذلك إجمالاً* إلى وسيلة التحقق لحسم الموقف.
- استخدم أساليب متنوعة لتفعيل مشاركة الحضور في المناقشة.
- ناقش ما يقال من آراء وحقائق واطلب أن يكون هناك أساس مرجعي لمزيد من التحقق واترك الحكم النهائي لأعضاء المجلس. تذكر أن دورك ميسر فقط وليس مقيم.
- لا تدخل في جدال مع الحاضرين ولا تؤثر على اختياراتهم بما يتوافق مع وجهة نظرك. فعلى سبيل المثال، لا تظهر عدم اقتناعك بما يقال ولا تشعرهم أنك تفضل أن يختاروا مؤشراً معيناً سواء ليحصلوا على درجة ضعيفة حتى يحصلوا على دعم فني أكبر أو درجة عالية لتظهر فاعلية خطة بناء القدرات لأن هذا من شأنه ترسيخ عدم الاهتمام بجدية تطبيق هذه الأداة لدى أعضاء مجلس الأمناء.

مفاهيم ومصطلحات مستخدمة بالأداة

م	البند	الوصف / المفهوم
١	الحوكمة الرشيدة	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 للمسئولين عن اتخاذ القرار. <u>مبادئ الحوكمة الرشيدة:</u> ٨. وضوح الهدف ٩. المشاركة ١٠. المساءلة ١١. الشفافية ١٢. انتخابات مجلس الأمناء وتداول المسئوليات القيادية ١٣. وضوح أدوار أعضاء مجلس الأمناء ١٤. تمثيل القاعدة الشعبية
٢	المجتمع	تستخدم كلمة المجتمع بالأداة للإشارة إلى كل المؤسسات الموجودة بالمجتمع من جهات حكومية، ومؤسسات مجتمع مدني، وقطاع خاص، وأفراد.
٣	المجتمع المدني	هناك تعريفات كثيرة لهذا المصطلح، مثل: "مجموعة التنظيمات التطوعية الحرة التي تملأ المجال العام بين الاسرة والدولة لتحقيق مصالح أفرادها، ملتزمة في ذلك بقيم ومعايير الاحترام والتراضي والتسامح والإدارة السلمية للتنوع والخلاف". إلا أنه لا بد من توافر أركان أساسية، هي: • <u>ركن الفعل الإرادي الحر أو الطوعي</u> : أن يختار الفرد أن ينضم إلى عضوية مؤسسات المجتمع المدني • <u>الركن التنظيمي</u> : هو مجتمع منظم تعمل به منظمات أو مؤسسات بصورة منهجية ووفقاً لمعايير منطقية ويلتزم أعضائها بشروط وقواعد يتم التراضي بشأنها وقبولها. • <u>الركن الأخلاقي والسلوكي</u> : متمثلاً في قبول التنوع والاختلاف والالتزام في إدارة الخلاف داخل مؤسسات المجتمع المدني وبينها 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. ولتلك المنظمات وجود في الحياة العامة، وهي تنهض بعبء التعبير عن اهتمامات وقيم أعضائها أو الآخرين، استناداً إلى اعتبارات أخلاقية، أو ثقافية، أو سياسية، أو علمية، أو دينية، أو خيرية. ويشير المجتمع المدني إلى منظمات أو مؤسسات مثل: المنظمات غير الحكومية، وجمعيات تنمية المجتمع، والاتحادات النوعية، والنقابات المهنية، والمنظمات الخيرية، والجمعيات الخيرية الدينية، والاتحادات العمالية، والنوادي الاجتماعية.

٤	صنع القرار	تحديد و/أو تحليل المشاكل الإستراتيجية والتنظيمية ومحاولة وضع تصورات مختلفة للحلول، وطرح أفضل البدائل من بين هذه التصورات ومتابعة توصيل تلك البدائل إلى متخذي القرار.
٥	اتخاذ القرار	يقوم به الفرد/الجهة التي يتوفر لديها سلطة اختيار أفضل البدائل من بين التصورات المطروحة لحل مشكلة ما المعروضة من قبل صانعي القرار، كما يمكن أن يكون صانع القرار هو نفسه متخذ القرار.
٦	نظام	مجموعة من الإجراءات والسياسات والأدوات التي تنظم العمل مع تحديد القائمين على التطبيق وأدوارهم بشكل منظم ومتكامل.
٧	التخطيط الاستراتيجي	هو الجهد المنظم لصناعة القرارات المصيرية؛ فهو الجهد الذي يصبغ هوية المدرسة ومبرر وجودها؛ وهو مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي صممت لتساعد مدير المدرسة ومجلس الأمناء والمخططين أن يفكروا ويتصرفوا بشكل إستراتيجي؛ وهو الذي يساعد المدرسة على أن 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.
٨	بناء القدرات المؤسسية	يتم تعريف بناء القدرات المؤسسية على أنه تدعيم قدرة المنظمات على القيام بالمهام بفعالية وكفاءة من أجل تحقيق أهدافها التي تأسست من أجلها. كما تُعتبر عملية بناء القدرات عملية مستمرة تشمل تنمية الموارد بكافة أشكالها: البشرية، والمؤسسية، والمالية، والمعلوماتية.

الجزء الثاني

أداة التقييم المؤسسي لمجلس الأمناء والآباء والمعلمين

المكون الرئيسي الأول

الحوكمة الرشيدة

المكون الرئيسي الأول				
الحوكمة الرشيدة				
وسائل التحقق	١. حضور أولياء الأمور لاجتماعات الجمعية العمومية العادية:			
تقرير الجمعية	٤	٣	٢	١
العمومية شامل	١. لم يتم عقد اجتماع للجمعية العمومية العادية.			
المرفقات	٢. تم عقد الجمعية العمومية العادية وبلغت نسبة حضور أولياء الأمور من ٢٥ إلى ٥٠ %			
	٣. تم عقد الجمعية العمومية العادية وبلغت نسبة حضور أولياء الأمور من ٥١ إلى ٧٥ %.			
	٤. تم عقد الجمعية العمومية العادية وبلغت نسبة حضور أولياء الأمور أكثر من ٧٥ %.			
تعليق:				
(يكتب من قام بالتوعية والدعوة لاجتماع الجمعية العمومية - النسبة الفعلية التي حضرت)				
وسائل التحقق	٢. انتخاب الممثلين عن أولياء الأمور بالمجلس من قبل الجمعية العمومية :			
تقرير الجمعية	٤	٣	٢	١
العمومية شامل	١. تم تشكيل مجلس الأمناء والآباء والمعلمين بالاختيار (التعيين) بدون عقد اجتماع جمعية عمومية.			
المرفقات	٢. تم عقد اجتماع جمعية عمومية ولكن تم تشكيل المجلس بالتركية.			
	٣. تم عقد اجتماع جمعية عمومية وتم إجراء انتخابات ذات طابع ديمقراطي برفع الأيدي.			
	٤. تم إجراء انتخابات ذات طابع ديمقراطي يجري فيها الناخبون تصويت سري.			
تعليق:				

وسائل التحقق	٣. عدد أولياء الأمور الذين قاموا بترشيح أنفسهم لعضوية المجلس:			
تقرير الجمعية	٤	٣	٢	١
العمومية شامل المرفقات	١. لم يقم أي ولي أمر بترشيح نفسه لعضوية المجلس وقامت المدرسة بوضع قائمة أسماء مرشحة.			
	٢. ترشح عدد ٥ أولياء أمور فقط لعضوية المجلس وفازوا بالتزكية.			
	٣. ترشح عدد ٧ أولياء أمور لعضوية المجلس وتم الاقتراع عليهم واختيار خمسة منهم.			
	٤. ترشح أكثر من ٧ أولياء أمور لعضوية المجلس وتم الاقتراع عليهم واختيار خمسة منهم.			
تعليق: (يكتب في التعليق عدد أولياء الأمور الذين تم ترشيحهم)				
وسائل التحقق	٤. تمثيل العنصر النسائي في عضوية مجلس الأمناء والآباء والمعلمين من أولياء الأمور أو المهتمين :			
• تقرير توصيف المجلس	٤	٣	٢	١
• دليل قواعد وسياسات العمل الخاص بالمجلس	١. لا يضم المجلس بين أعضائه من أولياء الأمور والمهتمين أي عناصر نسائية			
	٢. يضم المجلس بين أعضائه من أولياء الأمور والمهتمين عدد ١ سيدة.			
	٣. يضم المجلس بين أعضائه من أولياء الأمور والمهتمين عدد ٢ سيدة.			
	٤. يضم المجلس بين أعضائه من أولياء الأمور والمهتمين عدد ٣ سيدات أو أكثر.			
تعليق: (برجاء توضيح هل عضوية هذه العناصر النسائية بالانتخاب أم الاختيار)				

وسائل التحقق	٥. معرفة أعضاء المجلس للأدوار والمسئوليات الخاصة بهم في ضوء القرار الوزاري:			
	٤	٣	٢	١
	١. ليس لدى أعضاء المجلس أي معرفة بأدوارهم ومسئولياتهم في ضوء قرار مجلس الأمناء والأباء والمعلمين.			
	٢. استطاع أعضاء المجلس ذكر اثنين فقط من أدوار ومسئوليات المجلس بحسب ما ورد في القرار الوزاري وتمكنوا من تفسيرها.			
	٣. استطاع أعضاء المجلس ذكر معظم أدوار ومسئوليات المجلس بحسب ما ورد في القرار الوزاري وتمكنوا من تفسيرها.			
	٤. استطاع أعضاء المجلس ذكر جميع أدوار ومسئوليات المجلس بحسب ما ورد في القرار الوزاري وتمكنوا من تفسيرها.			
تعليق:				
وسائل التحقق	٦. صنع القرار داخل المجلس:			
• محاضر اجتماعات المجلس	٤	٣	٢	١
	١. جميع القرارات هي عبارة عن تصديق لاحق علي ما قامت به الإدارة المدرسية خلال الفترة السابقة.			
	٢. يتم طرح الموضوعات التي تحتاج إلى قرارات، ولكن يقوم شخص واحد بصنع واتخاذ القرار.			
	٣. يتم طرح الموضوعات التي تحتاج إلى قرارات ومناقشتها بواسطة أعضاء المجلس قبل اتخاذ القرار بها.			
	٤. يتم طرح الموضوعات التي تحتاج إلى قرارات ومناقشتها بواسطة أعضاء المجلس قبل اتخاذ القرار عن طريق التصويت.			
تعليق:				

وسائل التحقق		٧. إعلان القرارات التي يتم اتخاذها بالمجلس :			
<ul style="list-style-type: none"> • الأساليب التي استخدمت • لعرض القرارات ومحاضر الاجتماعات وإعلام أولياء الأمور بها 	٤	٣	٢	١	
	١. لا يتم إعلان محاضر الاجتماعات أو القرارات التي يتخذها المجلس.				
	٢. يتم إعلان محاضر الاجتماعات والقرارات المتخذة بشكل غير دوري / غير منظم.				
	٣. يتم إعلان محاضر الاجتماعات والقرارات المتخذة بشكل دوري / منظم في أماكن متاحة لجميع العاملين و الزائرين.				
٤. يتم إعلان محاضر الاجتماعات والقرارات المتخذة بشكل دوري في أماكن متاحة لجميع العاملين و الزائرين كما يتم إعلام أولياء الأمور بالقرارات الهامة.					
تعليق:					
وسائل التحقق		٨. إتاحة تقارير المجلس لأعضائه وأعضاء الجمعية العمومية:			
<ul style="list-style-type: none"> • تقارير تشمل الأنشطة التي قام بها المجلس لعرض التقارير 	٤	٣	٢	١	
	١. التقارير غير متاحة لأعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.				
	٢. التقارير متاحة فقط لرئيس المجلس أو مدير المدرسة أو عدد من أعضاء المجلس.				
	٣. التقارير متاحة لجميع أعضاء المجلس.				
٤. يقوم المجلس بعرض التقارير وإتاحتها لجميع أعضائه والجمعية العمومية.					
تعليق:					

		٩. مدى إشراك المجلس لأولياء الأمور في أنشطته:			
		١	٢	٣	٤
<ul style="list-style-type: none"> • وسائل التحقق • تقارير الأنشطة التي قام بها المجلس • خطط المجلس واللجان • تشكيل اللجان 	١. لا يُشرك المجلس أولياء الأمور في أنشطته.				
	٢. يُشرك المجلس أولياء الأمور في تنفيذ أنشطته بشكل غير مخطط.				
	٣. يُشرك المجلس أولياء الأمور في تنفيذ أنشطته بشكل مخطط ويمنحهم أدوار محددة.				
	٤. يُشرك المجلس أولياء الأمور في تخطيط وتنفيذ أنشطته بشكل مخطط ويمنحهم أدوار محددة.				
تعليق: (برجاء إعطاء أمثلة واضحة لكيفية مشاركة أولياء الأمور في تنفيذ الأنشطة)					
		١٠. استخدام المجلس وسائل وأساليب مختلفة لاستطلاع آراء أولياء الأمور حول أنشطته وإجازاته:			
		١	٢	٣	٤
<ul style="list-style-type: none"> • الأدوات والوسائل المستخدمة لاستطلاع الآراء • تقارير عن نتائج استطلاع الآراء • محاضر اجتماعات المجلس تعكس مناقشة هذه النتائج 	١. لا يقوم المجلس باستطلاع آراء أولياء الأمور.				
	٢. يستطلع المجلس آراء بعض من أولياء الأمور عند الضرورة.				
	٣. يستخدم المجلس وسائل وأساليب مختلفة لاستطلاع آراء أولياء الأمور ولكنه يتم بشكل عشوائي.				
	٤. يوجد نظام مُطبَّق لاستطلاع آراء أولياء الأمور وتحليلها ومناقشتها داخل المجلس لاتخاذ اللازم.				
تعليق: (برجاء كتابة أمثلة لبعض وسائل وأساليب استطلاع الرأي)					

المكون الرئيسي الثانى

نظم العمل بالمجلس

أولاً. نظام إدارة المعلومات:

وسائل التحقق	١١. قيام المجلس بإعداد قاعدة بيانات تفصيلية عن المجتمع المحيط :			
● قاعدة البيانات	٤	٣	٢	١
● تقرير عن	١. لا يقوم المجلس بجمع أي بيانات عن المجتمع المحيط.			
أنشطة/ قرارات	٢. يقوم المجلس بجمع البيانات عن المجتمع المحيط عند الاحتياج فقط.			
تم صنعها	٣. يقوم المجلس بإعداد قاعدة بيانات تفصيلية عن المجتمع المحيط ولكنها غير مُحدّثة ولا يوجد نظام لاستخدامها والاستفادة بها.			
بالاستفادة من	٤. يقوم المجلس بإعداد قاعدة بيانات تفصيلية مُحدّثة عن المجتمع المحيط وهناك			
قاعدة البيانات	نظام لاستخدامها والاستفادة بها.			
تعليق:				
وسائل التحقق	١٢. وجود قاعدة بيانات عن أعضاء الجمعية العمومية لدى المجلس :			
● قاعدة البيانات	٤	٣	٢	١
● تقرير الجمعية	١. لا يوجد لدى المجلس أي بيانات مكتوبة عن أعضاء الجمعية العمومية.			
العمومية	٢. يوجد بيانات عامة عن أعضاء الجمعية العمومية لدى إدارة المدرسة فقط من خلال ملفات الطلاب.			
	٣. يوجد لدى المجلس قاعدة بيانات عن أعضاء الجمعية العمومية ولكنها غير مُحدّثة.			
	٤. يوجد لدى المجلس قاعدة بيانات عن أعضاء الجمعية العمومية ويتم تحديثها دورياً.			
تعليق:				

وسائل التحقق		١٣. مستوى حفظ وتنظيم الملفات ودقتها:			
<ul style="list-style-type: none"> • نظام حفظ الملفات • معرفة أعضاء المجلس به 	٤	٣	٢	١	
		١. لا توجد ملفات خاصة بمجلس الأمناء.			
		٢. توجد ملفات بشكل عشوائي وغير مكتملة.			
		٣. يوجد نظام حفظ ملفات ولكنه غير منفذ جيداً وغير مُحدَّث ويصعب الحصول على معلومات منه.			
	٤. يوجد نظام متكامل دقيق لحفظ الملفات والتقارير في المجلس ويسهل الحصول على معلومات منه.				
تعليق:					

ثانياً. نظام عقد الاجتماعات بالمجلس:

وسائل التحقق		١٤. وجود نظام مطبق لانعقاد اجتماعات المجلس :			
<ul style="list-style-type: none"> • نظام مكتوب لعقد الاجتماعات • دعوات لحضور الاجتماع تم إرسالها 	٤	٣	٢	١	
		١. لا يوجد نظام لانعقاد اجتماعات المجلس.			
		٢. يوجد نظام مكتوب لانعقاد اجتماعات المجلس ولكنه غير مطبَّق.			
		٣. يوجد نظام مكتوب لانعقاد اجتماعات المجلس ولا يتم الالتزام بجميع بنوده (مثال: يتم إعداد جدول أعمال للاجتماع قبل انعقاده ولكن لا يتم الالتزام بمناقشته).			
	٤. يوجد نظام مكتوب لانعقاد اجتماعات المجلس ويتم الالتزام بتطبيق جميع بنوده.				
تعليق:					

وسائل التحقق		١٥. توثيق محاضر اجتماعات المجلس:			
• محاضر اجتماعات المجلس	٤	٣	٢	١	
	١. لا يتم توثيق محاضر اجتماعات المجلس.				
	٢. يتم توثيق محاضر اجتماعات المجلس بشكل غير دوري ولا تعكس المناقشات التي تمت في الاجتماع.				
	٣. يتم توثيق محاضر المجلس بشكل دوري ولا تعكس المناقشات التي تمت في الاجتماع.				
٤. يتم توثيق محاضر المجلس بشكل دوري وتعكس المناقشات التي تمت في الاجتماع.					
تعليق:					
وسائل التحقق		١٦. انتظام حضور أعضاء المجلس للاجتماعات:			
• محاضر اجتماعات المجلس	٤	٣	٢	١	
	١. يحضر أقل من ٢٥ % من أعضاء المجلس بانتظام الاجتماعات الشهرية.				
	٢. يحضر نسبة من ٢٦ إلى ٥٠ % من أعضاء المجلس بانتظام الاجتماعات الشهرية.				
	٣. يحضر نسبة من ٥١ إلى ٧٥ % من أعضاء المجلس بانتظام الاجتماعات الشهرية.				
٤. يحضر أكثر من ٧٥ % من أعضاء المجلس بانتظام الاجتماعات الشهرية.					
تعليق:					

وسائل التحقق	١٧. يقوم المجلس بمتابعة تنفيذ القرارات التي يتخذها في اجتماعاته:			
• محاضر اجتماعات المجلس • تقارير الانجازات	٤	٣	٢	١
	١. لم يتابع المجلس تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها في الاجتماعات.			
	٢. تابع المجلس تنفيذ بحد أقصى ٢٥ % من عدد القرارات التي تم اتخاذها في الاجتماعات.			
	٣. تابع المجلس تنفيذ ٢٦ - ٧٥ % من عدد القرارات التي تم اتخاذها في الاجتماعات.			
	٤. تابع المجلس تنفيذ أكثر من ٧٥ % من عدد القرارات التي تم اتخاذها في الاجتماعات.			
تعليق:				

ثالثا. التخطيط بالمجلس:

وسائل التحقق	١٨. قدرة المجلس على تحديد الاحتياجات بالمشاركة مع الإدارة المدرسية والقاعدة الشعبية للمدرسة:			
• نظام مكتوب ومعلن لتلقى طلبات الدعم • تقرير دراسة الاحتياجات	٤	٣	٢	١
	١. المجلس لا يقوم بالتعرف على احتياجات المدرسة ولا يتلقى أى طلبات دعم من الإدارة المدرسية.			
	٢. المجلس لا يقوم بالتعرف على احتياجات المدرسة ولكنه مجرد يتلقى طلبات لتقديم الدعم بواسطة الإدارة المدرسية ليرجها في خطته.			
	٣. المجلس يحدد احتياجات المدرسة ويناقشها مع الإدارة المدرسية، بالإضافة إلى تلقي طلبات الدعم ليرجها في خطته.			
	٤. يوجد نظام مطبق لدى المجلس لتحديد الاحتياجات وتلقى طلبات الدعم بالمشاركة مع الإدارة المدرسية والقاعدة الشعبية للمدرسة.			

تعليق:				
وسائل التحقق		١٩. قيام المجلس بوضع خطط عمل:		
• الخطة الإستراتيجية للمدرسة	٤	٣	٢	١
• خطة المدرسة والمجلس السنوية	١. لا يضع المجلس خطط عمل.			
	٢. يقوم المجلس بوضع خطط عمل قصيرة بما لا يزيد عن شهر إلى ٣ أشهر.			
	٣. يقوم المجلس بوضع خطة عمل سنوية يحولها إلى خطط مرحلية تنفيذية (ربع سنوية - شهرية).			
	٤. يقوم المجلس بوضع خطة إستراتيجية يضع في ضوءها خطة العمل السنوية.			
تعليق:				
وسائل التحقق		٢٠. قيام المجلس بتحديد وتوزيع الأدوار فى تنفيذ خطته السنوية:		
• الخطة السنوية	٤	٣	٢	١
• الخطط الشهرية	١. لا يوجد تحديد وتوزيع للأدوار فى تنفيذ أنشطة الخطة السنوية.			
• خطط اللجان	٢. يوجد تحديد وتوزيع للأدوار مكتوب ولكن على الورق فقط وغير معروف لأعضاء المجلس والقائمين بالتنفيذ.			
	٣. يوجد تحديد وتوزيع للأدوار مكتوب ومعروف لدى قلة من أعضاء المجلس والقائمين على التنفيذ ولا يتم الإلتزام به عند التنفيذ.			
	٤. يوجد تحديد وتوزيع للأدوار مكتوب ومعروف لجميع أعضاء المجلس والقائمين على التنفيذ ويتم الإلتزام به فى تنفيذ أنشطة خطة المجلس السنوية.			
تعليق:				

٢١. التزام المجلس بتنفيذ ومراجعة الخطط الموضوعية:	
وسائل التحقق	١ ٢ ٣ ٤
• تقارير الانجازات	١. لا يقوم المجلس بالالتزام بتنفيذ الخطط.
• محاضرات الاجتماعات	٢. يقوم المجلس بتنفيذ بعض بنود الخطة.
• اجتماعات المجلس	٣. يقوم المجلس بتنفيذ الخطة بشكل كامل ولكن دون مراجعة وتقييم للخطة.
	٤. يقوم المجلس بتنفيذ الخطة بشكل كامل وبمراجعتها وتقييمها أثناء التنفيذ بشكل دوري.
تعليق:	
٢٢. جودة الخطة التي يقوم بإعدادها المجلس:	
وسائل التحقق	١ ٢ ٣ ٤
• الخطة السنوية	١. لا تشمل خطة المجلس العناصر الأساسية لأي خطة (هدف - نشاط - مخرج - فترة زمنية - مسئول - موازنة) وتعتبر مجرد بنود صرف.
• الخطط الشهرية	٢. يقوم المجلس بوضع خطة عمل تراعى بعض عناصر الخطة الأساسية ولكن لا يوجد ترابط وتكامل بينها.
	٣. يقوم المجلس بوضع خطة عمل تراعى جميع العناصر الأساسية للخطة ولكن لا يوجد ترابط وتكامل بينها.
	٤. يقوم المجلس بوضع خطة عمل تراعى جميع عناصر الخطة الأساسية ويوجد ترابط وتكامل بينها.
تعليق:	

وسائل التحقق		٢٣. عمل اللجان:			
<ul style="list-style-type: none"> • تقرير عن تشكيل اللجان وأدوارها وعضويتها. • محاضر اجتماعات اللجان • خطط اللجان • تقارير انجازات اللجان 	٤	٣	٢	١	
	١. لا توجد لجان بالمجلس.				
	٢. توجد لجان بالمجلس ولكنها على الورق فقط وبدون تحديد للمهام.				
	٣. توجد لجان بالمجلس ذات مهام محددة وتجتمع بشكل دوري ولكن ليس لديها خطط مكتوبة للأنشطة الموكلة إليها.				
٤. توجد لجان بالمجلس ذات مهام محددة وتجتمع بشكل دوري وتنفذ خطط مكتوبة واضحة للأنشطة الموكلة إليها.					
تعليق:					

رابعاً. نظام المتابعة والتقييم:

وسائل التحقق		٢٤. نظام المتابعة والتقييم بالمجلس (خطط للمتابعة و التقييم - دورية المتابعة و التقييم - توزيع الأدوار و المسؤوليات- كيفية الاستفادة من النتائج - نظام التقارير)			
<ul style="list-style-type: none"> • نظام المتابعة والتقييم • خطة المتابعة والتقييم • التقارير 	٤	٣	٢	١	
	١. لا يوجد أي نظام يحدد إجراءات المتابعة والتقييم لأعمال المجلس.				
	٢. يوجد نظام متفق عليه ولكن غير موثق للمتابعة والتقييم ولا يتم الالتزام به.				
	٣. يوجد نظام متفق عليه وموثق للمتابعة والتقييم ولكن لا يتم الالتزام به.				
٤. يوجد نظام متفق عليه وموثق للمتابعة والتقييم ويتم الالتزام به.					
تعليق:					

وسائل التحقق		٢٥. إعداد ودورية تقارير المجلس:			
<ul style="list-style-type: none"> • تقارير الانجازات 		٤	٣	٢	١
		١. لا يُعد المجلس أي تقارير مكتوبة عن الأنشطة التي يقوم بتنفيذها.			
		٢. يقوم المجلس بإعداد التقرير الختامي فقط بهدف العرض على الجمعية العمومية أثناء انعقادها كل عام.			
		٣. يقوم المجلس بإعداد تقارير مكتوبة تفصيلية عن الأنشطة التي يقوم بتنفيذها ولكن بشكل غير دوري على مدار العام.			
	٤. يقوم المجلس بإعداد تقارير مكتوبة تفصيلية عن الأنشطة التي يقوم بتنفيذها بشكل دوري كل شهر.				
تعليق:					
وسائل التحقق		٢٦. قيام المجلس بتقييم أدائه ووضع خطط للتحسين:			
<ul style="list-style-type: none"> • أداة قياس القدرة المؤسسية التي تم استكمالها • خطة المجلس لتحسين أدائه • تقرير عن تحليل نتائج تطبيق الأداة 		٤	٣	٢	١
		١. لا يقوم المجلس بتقييم أدائه.			
		٢. يقوم المجلس بتقييم أدائه ولا يقوم بعمل أنشطة لتحسين أدائه.			
		٣. يقوم المجلس بتقييم أدائه ويقوم بأنشطة عشوائية لتحسين أدائه.			
	٤. يقوم المجلس بتقييم أدائه ويضع خطة لتحسين الأداء بشكل دوري.				
تعليق:					

خامساً. النظام المالي:

٢٧. قدرة المراقب المالي على القيام بدوره:		٤	٣	٢	١
وسائل التحقق	تقارير المراقب المالي النماذج والأدوات التي يستخدمها المراقب				
	١. 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).				
	٢. لدى المراقب المالي نماذج/أدوات (قائمة مراجعة للإجراءات - نماذج يتم ملؤها) ولكنه لا يقوم بتطبيقها.				
	٣. لدى المراقب المالي نماذج/أدوات ويقوم بتطبيقها ولكن لا يوثقها في تقرير ملاحظة.				
	٤. لدى المراقب المالي نماذج/أدوات ويقوم بتطبيقها ويعد تقرير ملاحظة لعرضه ومناقشته مع المجلس.				
تعليق:					
٢٨. الإجراءات المالية الصحيحة لعمليات الصرف التي تضمن الشفافية في أداء المجلس المالي:					
وسائل التحقق	مذكرات الصرف محاضر اجتماعات المجلس				
	١. كل المصروفات المالية تتم دون الرجوع للمجلس ولكن يتم عرضها بعد انتهاء عمليات الصرف.				
	٢. معظم المصروفات المالية بالمجلس تتم دون الرجوع للمجلس ولكن يتم عرضها بعد انتهاء عملية الصرف كما أن بعضاً منها غير مطابق للخطة المتفق عليها مع المجلس.				
	٣. معظم المصروفات المالية تتم بالرجوع للمجلس وبموافقة مسبقة على مذكرات الصرف والقليل منها غير مطابق للخطة المتفق عليها مع المجلس.				
	٤. كل المصروفات المالية بالمجلس تتم طبقاً للخطة المتفق عليها مع المجلس وبموافقة مسبقة على مذكرات الصرف من المجلس قبل البدء في تنفيذ عمليات الصرف.				
تعليق:					

سادساً. نظام تعبئة وتنمية الموارد بالمجلس:

وسائل التحقق	٢٩. قدرة المجلس على دراسة الموارد المتاحة ووضع خطة لتعبئة هذه الموارد وتميئتها:			
<ul style="list-style-type: none"> • خريطة الأطراف المعنية • خطة تعبئة الموارد 	١	٢	٣	٤
	١. لا يوجد لدي المجلس معرفة بكيفية تعبئة وتنمية الموارد.			
	٢. قام المجلس بعمل دراسة للموارد المتاحة (داخلياً وخارجياً).			
	٣. لدى المجلس خطة واضحة ومكتوبة لتعبئة وتنمية الموارد المتاحة (داخلياً وخارجياً) مبنية على الدراسة.			
٤. يقوم المجلس بمراجعة وتقييم الخطة بشكل دوري وتعديلها إذا لزم الأمر.				
تعليق:				
وسائل التحقق	٣٠. مدى نجاح المجلس في تعبئة الموارد (البشرية والمالية):			
<ul style="list-style-type: none"> • التقارير المالية • الحساب الختامي • السجلات المالية 	١	٢	٣	٤
	١. لم يتم المجلس بتعبئة الموارد من قبل.			
	٢. نجح المجلس في تعبئة ١-١٠% من الموارد المخطط تعبئتها لدعم خطة العمل السنوية للمدرسة.			
	٣. نجح المجلس في تعبئة ١١-٢٥% من الموارد المخطط تعبئتها لدعم خطة العمل السنوية للمدرسة.			
٤. نجح المجلس في تعبئة أكثر من ٢٥% من الموارد المخطط تعبئتها لدعم خطة العمل السنوية للمدرسة.				
تعليق:				

المكون الرئيسي الثالث

العلاقات و الروابط

٣١. علاقة المجلس بمجالس أمناء المدارس الأخرى:				
وسائل التحقق	٤	٣	٢	١
• مراسلات				
• مذكرات تفاهم				١. لا توجد أي علاقة بين المجلس والمجالس الأخرى.
• تقارير عن اجتماعات تم عقدها				٢. اشترك المجلس في لقاءات خاصة بتبادل الخبرات بين المجالس.
• تقارير عن أنشطة مشتركة تم القيام بها				٣. قام المجلس بتبادل مواد إعلامية أنتجها المجلس عن أنشطته مع مجالس أخرى بشكل دوري.
				٤. قام المجلس بتنفيذ أنشطة مشتركة مع مجالس أخرى بالإضافة إلى تبادل المواد الإعلامية بشكل دوري.
تعليق: (رجاء ذكر أمثلة توضيحية)				
٣٢. علاقة المجلس مع مؤسسات المجتمع المدني :				
وسائل التحقق	٤	٣	٢	١
• مراسلات				
• مذكرات تفاهم				١. لا يوجد أي علاقة بين المجلس ومؤسسات المجتمع المدني.
• تقارير عن اجتماعات تم عقدها				٢. يوجد لدى المجلس قائمة بمؤسسات المجتمع المدني التي يمكن أن تخدم المدرسة و لكن لم يتم بتنفيذ أي أنشطة معهم.
• تقارير عن أنشطة مشتركة تم القيام بها				٣. يوجد لدى المجلس قائمة بمؤسسات المجتمع المدني التي يمكن أن تخدم المدرسة وقام بتنفيذ عدد من اللقاءات والأنشطة المشتركة.
				٤. يوجد لدى المجلس قائمة بمؤسسات المجتمع المدني التي يمكن أن تخدم المدرسة وقام بتوقيع اتفاقية تعاون لتنفيذ خطة عمل مشتركة.
تعليق: (رجاء ذكر أمثلة توضيحية)				

وسائل التحقق		٣٣. علاقة المجلس مع القطاع الخاص:			
• مراسلات	٤	٣	٢	١	
• مذكرات تفاهم	١. لا يوجد أى علاقة بين المجلس وجهات القطاع الخاص.				
• تقارير عن اجتماعات تم عقدها	٢. يوجد لدى المجلس قائمة بجهات القطاع الخاص التي يمكن أن تخدم المدرسة وأجرى بعض الاتصالات بها بهدف الحصول على بعض الخدمات.				
• تقارير عن أنشطة / دعم قام بها القطاع الخاص من أجل المدرسة	٣. يوجد لدى المجلس قائمة بجهات القطاع الخاص التي يمكن أن تخدم المدرسة وقامت بتمويل عدد من الأنشطة المدرجة بخطة العمل السنوية.				
	٤. يوجد لدى المجلس قائمة بجهات القطاع الخاص التي يمكن أن تخدم المدرسة وقام بعمل اتفاقية لدعم المدرسة بشكل منتظم فى بعض المجالات.				
تعليق: (رجاء ذكر أمثلة توضيحية)					
وسائل التحقق		٣٤. علاقة المجلس مع الجهات الحكومية:			
• مراسلات	٤	٣	٢	١	
• مذكرات تفاهم	١. لا توجد علاقة بين المجلس والجهات الحكومية.				
• تقارير عن اجتماعات تم عقدها	٢. 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.				
• تقارير عن دعم مقدم من هذه الجهات للمدرسة	٣. توجد بعض الأنشطة التي تم تنفيذها بدعم من جهات حكومية بناءً على العلاقات والمعرفة الشخصية ولكن بشكل غير موثق.				
	٤. يوجد تعاون رسمي موثق بين المجلس كجهة رسمية وجهات حكومية التي تقدم الدعم بشكل متكرر.				
تعليق: (رجاء ذكر أمثلة توضيحية)					

وسائل التحقق	٣٥. قدرة المجلس على إنتاج واستخدام مواد إعلامية مثل: مطويات - نشرات دورية - إلخ:			
• المواد الإعلامية التي تم إنتاجها	٤	٣	٢	١
	١. لم يقوم المجلس بإنتاج أي مواد إعلامية عنه.			
	٢. قام المجلس بعمل مطوية تُقدَّم عند الطلب.			
	٣. يقوم المجلس بإنتاج مواد إعلامية مختلفة ويقوم باستخدامها في المناسبات المختلفة للدعاية عن أنشطته ولكنها غير مصممة جيداً.			
	٤. يقوم المجلس بإنتاج مواد إعلامية مختلفة وجيدة التصميم يقوم باستخدامها في كل المناسبات المختلفة التي يشارك فيها.			
تعليق: (رجاء ذكر أمثلة توضيحية)				

الجزء الثالث

تحليل الأداة
وخطة بناء القدرات

تحليل نتائج الأداة

النتائج الرقمية لأداة التقييم المؤسسي:

#	المكون الرئيسي	مجموع الأسئلة	أعلى الدرجات الممكنة	الدرجة المحتسبة	النسبة المئوية
١	الحوكمة الرشيدة	١٠	٤٠		
٢	نظم العمل داخل المجلس	٢٠	٨٠		
٣	العلاقات والروابط الخارجية	٥	٢٠		
	المجموع الكلي	٣٥	١٤٠		

تقرير تحليل نتائج تطبيق الأداة

المكون	الترتيب حسب الدرجة المئوية	وصف لنقاط الضعف وفقاً لأولوية بناء على الدرجات المحتسبة	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

مرفق (٢)

شجرة تحليل المشكلات

الغرض :

تستخدم أداة تحليل المشكلة لتحديد العلاقة بين المسببات والآثار الناجمة عن مشكلة معينة وعادة ما يتم عمل تحليل المشكلة بعد أن يتم التعرف عليها ويتم تحديدها بشكل إجرائي دقيق.

خطوات تطبيق الأداة :

- يتم التعامل مع كل مشكلة علي حدة.
- جمع كل الأسباب ذات العلاقة بالمشكلة
- توضيح الأسباب أسفل المشكلة والآثار أعلي المشكلة

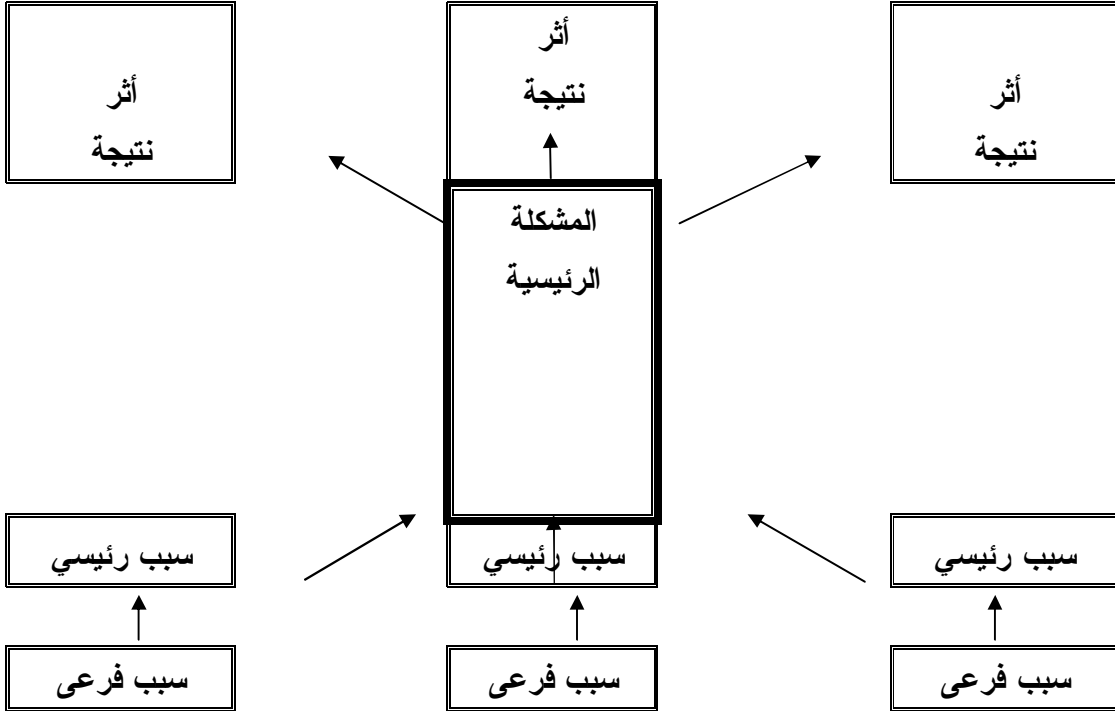
النتيجة المتوقعة:

باستخدام هذه الأداة، يمكن تحليل المشكلات ومعرفة كل الجوانب المتعلقة بها من أسباب وآثار وتُعتبر هذه الخطوة الأساس في وضع تصور الحل ومقترحاته.

ما يراعي عند تطبيق الأداة:

- لا بد من التحديد الجيد للمشكلة الأساسية والتفريق بينها وبين الأسباب.
- لا بد من استخدام البطاقات بسهولة تحريكها من مكان لآخر.
- لا يُكتب أكثر من سبب على البطاقة الواحدة.
- إيدا بالمشكلة الأساسية فالأسباب ثم أسباب الأسباب وهكذا.
- تأكد وراجع اتجاهات الأسهم التي يجب أن تكون كلها متجهة إلي أعلي.
- تأكد من المنطقية في تحديد الأسباب والنتائج (هل هذا السبب يؤدي الي هذه النتيجة هل هذه النتيجة نتجت من تأثير هذا السبب؟)

مثال لشجرة مشكلة



قائمة المراجع

- د. 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
- د. مسعد رضوان عبد الحميد، دليل المتدرب لورشة عمل مع توجيه التربية الاجتماعية بمحافظات قنا، وأسيوط، وسوهاج حول بناء قدرات مجلس الأمناء، أغسطس ٢٠٠٧.