



البرنامج التدريبي بناء قدرات مجلس الأمناء

دليل المدرب

٢٠٠٨

البرنامج التدريبي
بناء قدرات مجلس الأمناء

دليل المدرب

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 أجهزة التربية الاجتماعية بالوزارة هى 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 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 التدريبي فى إطار تنفيذ برنامج بناء قدرات مجالس الأمناء وهو يتناول أحد الموضوعات التى تعتبر حجر الأساس فى تنفيذ برنامج بناء القدرات. ويتناول البرنامج التدريبي 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 الاخصائى الاجتماعى دوراً رئيسياً فى تقديم الدعم الفنى لمجلس الأمناء بدعم من توجيه التربية الاجتماعية. وبالإضافة الى ذلك، فإن أعضاء المجلس يتحملون المسئولية الأكبر فى تطوير قدراتهم حتى يتمكنوا من أداء أدوارهم بفاعلية من أجل تحسين العملية التعليمية.

يتناول البرنامج التدريبي موضوع بناء قدرات مجلس الأمناء، من حيث: مفهوم، وأهداف، ومراحل، ومداخل عملية بناء القدرات، وكذلك أداة التقييم المؤسسى لمجلس الأمناء، وكيفية تحليل نتائج تطبيقها، ووضع 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 ما يلي:

- 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 وتقييم خطة بناء القدرات مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.

المشاركون: الاخصائيون الإجتماعيون أمناء سر مجالس الأمناء والآباء والمعلمين

الفترة الزمنية للبرنامج: ٣ أيام

الجدول التنفيذي للبرنامج

موضوع الجلسة	الزمن		الجلسة	اليوم
	إلى	من		
<ul style="list-style-type: none"> • الافتتاح والتوقعات • عرض أهداف الورشة • إجراء الإختبار القبلي • مفهوم بناء القدرات وأهميته 	١١:٠٠	٩:٠٠	الأولي	الأول
راحة	١١:٣٠	١١:٠٠		
<ul style="list-style-type: none"> • مكونات عملية بناء القدرات • مراحل عملية بناء القدرات 	١:٠٠	١١:٣٠	الثانية	
راحة	١:٣٠	١:٠٠		
<ul style="list-style-type: none"> • مداخل بناء القدرات • محددات بناء القدرات • خصائص عملية بناء القدرات الناجحة 	٣:٠٠	١:٣٠	الثالثة	
<ul style="list-style-type: none"> • هدف أداة التقييم المؤسسي • مكونات الأداة • كيفية التطبيق 	١١:٠٠	٩:٠٠	الأولي	
راحة	١١:٣٠	١١:٠٠		
<ul style="list-style-type: none"> • كيفية التطبيق 	١:٠٠	١١:٣٠	الثانية	
راحة	١:٣٠	١:٠٠		
<ul style="list-style-type: none"> • تحليل نتائج الأداة 	٣:٠٠	١:٣٠	الثالثة	
<ul style="list-style-type: none"> • تحليل نتائج تطبيق الأداة • وضع خطة بناء القدرات 	١١:٠٠	٩:٠٠	الأولي	الثالث
راحة	١١:٣٠	١١:٠٠		
<ul style="list-style-type: none"> • وضع خطة بناء القدرات • متابعة وتقييم الخطة 	١:٠٠	١١:٣٠	الثانية	
راحة	١:٣٠	١:٠٠		
<ul style="list-style-type: none"> • متابعة وتقييم الخطة • الاختبار البعدي • ختام الورشة 	٣:٠٠	١:٣٠	الثالثة	

اليوم الأول

اليوم الأول

الجلسة الأولى

اسم الجلسة	: مفهوم وأهداف بناء القدرات
هدف الجلسة	: بنهاية الجلسة، تكون لدي المشاركين القدرة علي التعرف على مفهوم وأهمية بناء القدرات.
زمن الجلسة	: ١٢٠ دقيقة
محتويات الجلسة	: <ul style="list-style-type: none">• الافتتاح والتعارف• توقعات المشاركين والاتفاق على قواعد العمل بالورشة• مفهوم وأهمية بناء القدرات

الطرق التدريبية المستخدمة : حوار ومناقشة - تمثيل أدوار - محاضرة قصيرة
الأدوات المستخدمة : كروت تعارف - ورق قلاب - أقلام - شفافيات

الخطوات التنفيذية للجلسة

م	الخطوات	الطريقة	الزمن
١	يقوم المدرب بافتتاح الورشة وعمل التعارف باستخدام كروت ملونة مختلفة الألوان ويطلب من كل لونين ممثلين تعريف بعضها البعض.	حوار ومحاضرة قصيرة	١٥ ق
٢	يقوم المدرب بتوضيح الهدف العام والأهداف الفرعية للورشة مرفق (١) ثم يقوم بتسجيل توقعات المتدربين ومقارنتها بالموضوعات التي سيتم تناولها من الورشة التدريبية وذلك بعرض الجدول الزمني للورشة. مرفق (٢).	حوار ومحاضرة قصيرة	١٥ ق
٣	يقوم المدرب بالاتفاق مع المتدربين على قواعد العمل وتوزيع جدول المهام (مبقتاتي - مقيم - ملخص)	حوار	١٠ ق
٤	يوزع المدرب استمارة الاختبار القبلي للبرنامج التدريبي. مرفق (٣)	استمارة الاختبار القبلي	١٠ ق
٥	يمهد المدرب لفقرة تمثيل الأدوار ويطلب من المتدربين ملاحظة المشهد جيداً لأنه سيتم مناقشة ما دار به. يدير المدرب مناقشة مع المتدربين حول الأسئلة المذكورة في مرفق (٤)	تمثيل أدوار، حوار ومناقشة	٤٠ ق
٦	يقوم المدرب بتقديم عرض تقديمي (أو باستخدام شفافيات) لمفهوم، وأهمية بناء القدرات وأهدافها. مرفق (٥)	محاضرة قصيرة	٣٠ ق
٧	يقوم المدرب بتخفيض الجلسة ويمهد للجلسة القادمة		٥ ق

اليوم الأول - الجلسة الأولى

مرفق (١)

أهداف الورشة

الهدف العام:

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 ما يلي:

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

مرفق (٢)

الجدول الزمني

اليوم	الجلسة	الزمن		موضوع الجلسة
		إلى	من	
الأول	الأولى	٩:٠٠	١١:٠٠	<ul style="list-style-type: none"> • الافتتاح والتوقعات • عرض أهداف الورشة • عمل الاختبار القبلي • مفهوم بناء القدرات وأهميته
	راحة	١١:٣٠	١١:٠٠	
	الثانية	١١:٣٠	١:٠٠	<ul style="list-style-type: none"> • مكونات عملية بناء القدرات • مراحل عملية بناء القدرات
	راحة	١:٣٠	١:٠٠	
الثاني	الثالثة	١:٣٠	٣:٠٠	<ul style="list-style-type: none"> • مداخل بناء القدرات • محددات بناء القدرات • خصائص عملية بناء القدرات الناجحة
	الأولى	٩:٠٠	١١:٠٠	<ul style="list-style-type: none"> • هدف أداة التقييم المؤسسي • مكونات الأداة • كيفية التطبيق
	راحة	١١:٣٠	١١:٠٠	
	الثانية	١١:٣٠	١:٠٠	<ul style="list-style-type: none"> • كيفية التطبيق
الثالث	الثالثة	١:٣٠	٣:٠٠	<ul style="list-style-type: none"> • تحليل نتائج الأداة
	الأولى	٩:٠٠	١١:٠٠	<ul style="list-style-type: none"> • تحليل نتائج تطبيق الأداة • وضع خطة بناء القدرات
	راحة	١١:٣٠	١١:٠٠	
	الثانية	١١:٣٠	١:٠٠	<ul style="list-style-type: none"> • وضع خطة بناء القدرات • متابعة وتقييم الخطة
الثالث	الثالثة	١:٣٠	٣:٠٠	<ul style="list-style-type: none"> • متابعة وتقييم الخطة • الاختبار البعدي • ختام الورشة

مرفق (٣)

اختبار (قبلي / بعدي)

برنامج "بناء القدرات"

..... الاسم: (اختياري)
..... التاريخ: / /

لاحظ

تهدف هذه الأسئلة إلى تحديد مستوى المعرفة لدى المشارك قبل البرنامج التدريبي وبعده.

١. أذكر مفهومك عن بناء القدرات.

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

٢. ما هي مراحل بناء القدرات؟

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

٣. من القائم بعملية بناء القدرات؟

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

٤. ما فوائد بناء القدرات بالنسبة للمجلس؟

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

مرفق (4)

تمثيل الأوار

الهدف: توضيح مفهوم وأهمية بناء القدرات

الشخصيات:

الفريق الزائر: رئيس مجلس أمناء مدرسة (س) / أمين السر / عضو مجلس
الفريق المضيف: رئيس مجلس أمناء مدرسة (ص) / أمين السر / عضو مجلس

الخطوات الاجرائية:

يطلب المدرب من بعض المشاركين القيام بتمثيل أدوار الشخصيات اللازمة بالفريقين، ويقوم المدرب بدور المخرج ويُعرف كل فريق دوره.

أداء المشهد:

يواجه مجلس أمناء مدرسة (س) صعوبة في تعبئة الموارد اللازمة لتنفيذ خطة تحسين المدرسة وهي أحد نقاط ضعف المجلس. فكر الأخصائي الاجتماعي أمين سر المجلس بتنظيم زيارة تبادلية مع مجلس أمناء مدرسة (ص) الذي تُعتبر تعبئة الموارد هي أحد نقاط القوة بمجلسه.

يصور هذا المشهد اللقاء بين أعضاء المجلسين كالتالي:

- يبدأ مجلس أمناء مدرسة (ص) بالترحيب بمجلس أمناء مدرسة (س).
- يقوم أمين سر مدرسة (س) بعرض هدف الزيارة.
- يبدأ مجلس أمناء (ص) بعرض إنجازاته في مجال تعبئة الموارد، ويسرد كيف تمكن من القيام بذلك: إنها كانت من نقاط ضعف المجلس الذي ظهرت في تحديد الاحتياجات التدريبية الذي قام به المجلس مع الأخصائي في بداية العام، وتم وضع خطة لتطوير أدائهم. قام الأخصائي مع المجلس بتشكيل لجنة لتعبئة الموارد التي قام بتدريبها على تعبئة الموارد ومساعدتها على وضع خطة عمل واضحة. وقام المجلس بوضع نظام لمتابعة عمل اللجنة وفقاً لما تعلمه بهذا الشأن عن تشكيل اللجان وإدارتها.

وبعد الانتهاء من التمثيلية، يسأل المدرب المشاركين:

- 1- كيف قام أخصائي مدرسة (ص) بمساعدة المجلس على تطوير أدائه في تعبئة الموارد؟
- 2- ما العائد من التدريبات التي قدمها الأخصائي للمجلس ولجنة تعبئة الموارد؟

مرفق (5)

مفهوم وأهداف بناء القدرات

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

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

أهداف عملية بناء قدرات مجالس الأمناء

١. تحقيق الكفاءة والفعالية: وتضمن بذلك أن نتائج عمل المجلس تؤدي الى 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 الى أى مدى يمتلك مجلس الأمناء القدرات المالية، والفنية والموارد البشرية، والإدارية 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 وعدم مركزية السلطة.
- التمثيل الجيد لكل الفئات والاستجابة لمتطلبات المجتمع المتجددة.
- المسؤولية لاستخدام الموارد بما يحقق الكفاءة والفعالية.

الجلسة الثانية

اسم الجلسة : مكونات ومراحل بناء القدرات
هدف الجلسة : بنهاية الجلسة تكون لدي المشاركين القدرة علي التعرف على مكونات ومراحل بناء القدرات.

زمن الجلسة : ٩٠ دقيقة

محتويات الجلسة:

- مكونات عملية بناء القدرات
- مراحل عملية بناء القدرات

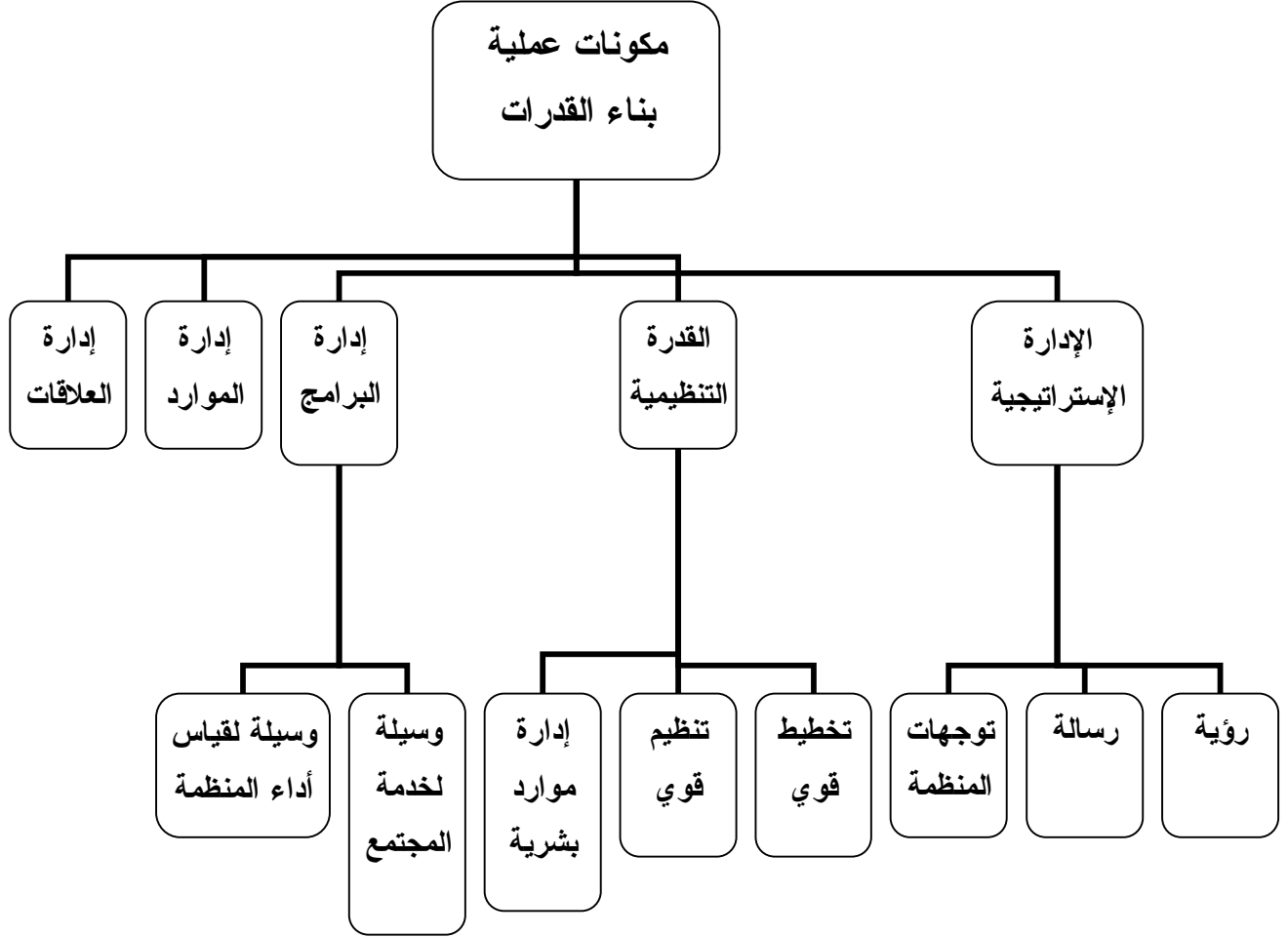
الطرق التدريبية المستخدمة: حوار ومناقشة - محاضرة قصيرة - عصف ذهني
الأدوات المستخدمة : كروت - ورق قلاب - أقلام - شفافيات

الخطوات التنفيذية للجلسة

م	الخطوات	الطريقة	الزمن
١	يسأل المدرب: إذا أردنا بناء قدرات المدرسة كمؤسسة تعليمية، فماذا ستكون مكونات وعناصر هذه العملية الأساسية؟ وقد يعطى مثال: إدارة الموارد. ثم يطلب من المتدربين أن يكتبوا أحد هذه العناصر على كارت، بحيث يحتوي كل كارت على عنصر واحد فقط.	عصف ذهني	١٠ ق
٢	يبدأ المدرب في تجميع أفكار المتدربين من خلال الكروت، ثم يُصنفها على السبورة أو الحائط في مجموعات متشابهة وفقاً لمكونات عملية بناء القدرات التي في ذهنه.	حوار	١٥ ق
٣	يعرض المدرب مكونات عملية بناء القدرات (عرض تقديمي أو باستخدام الشفافيات). ثم يتيح وقتاً للأسئلة والاستفسارات. مرفق (١)	محاضرة قصيرة	٢٥ ق
٤	يسأل المدرب المتدربين عن مدى معرفتهم بمراحل عملية التخطيط لتحسين المدرسة كنموذج للتمهيد حول مراحل عملية بناء القدرات. ثم يسجل إجاباتهم على ورق قلاب. وقد يستخدم المدرب مثلاً آخر، مثل: وضع برنامج تدريبي لرفع كفاءة العاملين بقسم التربية الاجتماعية.	عصف ذهني	١٥ ق
٥	يعرض المدرب مراحل عملية بناء القدرات (عرض تقديمي أو باستخدام الشفافيات). ثم يتيح وقتاً للأسئلة والاستفسارات. مرفق (٢)	محاضرة قصيرة	٢٥ ق

مرفق (1)

مكونات عملية بناء القدرات



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

٢. القدرة التنظيمية: وهي تحتوى 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:

(أ) البرامج هي عصب المنظمة، حيث أنها القناة الرئيسية لخدمة الفئة المستهدفة.

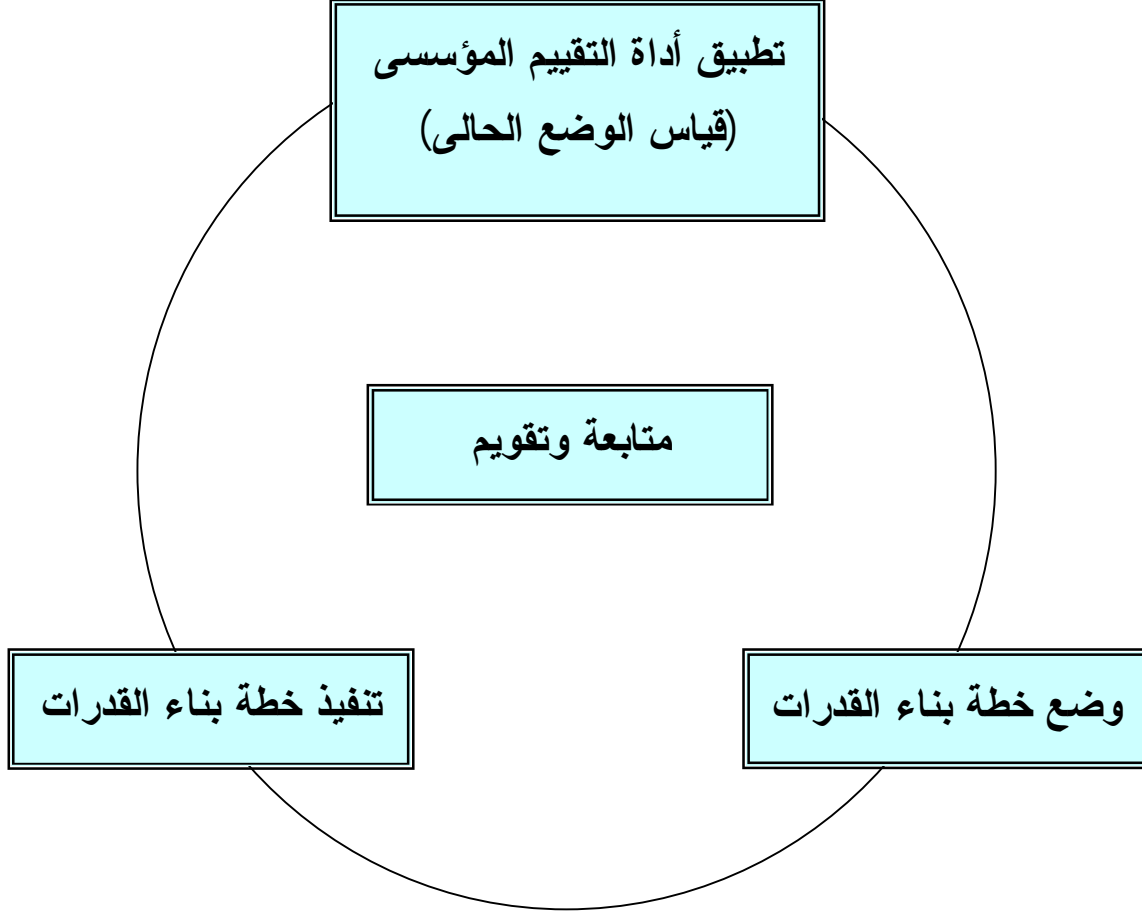
(ب) البرامج هي الوسيلة الأساسية التي يقاس بها أداء المنظمة

٤. إدارة الموارد: فالى أي مدى تستطيع المنظمة الاستمرار إعتماذاً على قدرتها الذاتية في تدبير التمويل اللازم.

٥. إدارة العلاقات: أحد العناصر المهمة لقدرة المنظمة هي قدرتها على إدارة العلاقات مع الأطراف المختلفة بفاعلية.

مرفق (٢)

مراحل عملية بناء القدرات



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 التى تمثل مجموع التغييرات الواجب إحداثها من أجل تطوير الأداء وتحقيق أهداف المجلس المخططة، بالإضافة الى تحديد أولويات تنفيذ تلك الاحتياجات للتنفيذ.

٢. وضع خطة بناء القدرات:

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

٣. تنفيذ خطة بناء القدرات:

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

٤ . متابعة وتقييم خطة بناء القدرات :

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

اليوم الأول

الجلسة الثالثة

اسم الجلسة	: مداخل وخصائص عملية بناء القدرات الناجحة والعوامل المؤثرة فيها
هدف الجلسة	: بنهاية الجلسة تكون لدى المشاركين القدرة علي التعرف على مداخل ومحددات وخصائص عملية بناء القدرات الناجحة.
زمن الجلسة	: ٩٠ دقيقة
محتويات الجلسة:	

- مداخل عملية بناء القدرات
- العوامل المؤثرة في عملية بناء القدرات
- خصائص عملية بناء القدرات الناجحة

الطرق التدريبية المستخدمة: حوار ومناقشة - محاضرة قصيرة - عصف ذهني
الأدوات المستخدمة : كروت - ورق قلاب - أقلام - شفافيات

الخطوات التنفيذية للجلسة

م	الخطوات	الطريقة	الزمن
١	يسأل المدرب المتدربين حول طرق بناء القدرات ويوزع كروت على المتدربين ويطلب منهم كتابة أحد الطرق على كارت. ثم يقوم بتجميع الكروت وقراءتها ومحاولة تصنيفها على السبورة أو الحائط إلى مجموعات.	عصف ذهني	١٠ ق
٢	يقوم المدرب بعرض مداخل بناء القدرات مع إعطاء أمثلة لكل مدخل من واقع العمل. مرفق (١)	محاضرة قصيرة	١٥ ق
٣	يقوم المدرب بعرض العوامل المؤثرة في عملية بناء القدرات مع إعطاء أمثلة. مرفق (٢)	محاضرة قصيرة	١٠ ق
٤	يقسم المدرب المتدربين إلى مجموعات عمل، كل مجموعة تقوم بمناقشة خصائص عملية بناء القدرات الناجحة. ثم يطلب من كل مجموعة تسجيل ذلك على ورق قلاب.	مجموعات عمل	١٥ ق
٥	تقوم المجموعة الأولى بالعرض، ثم يطلب المدرب من المجموعات التالية عرض النقاط الجديدة المختلفة عن المجموعات السابقة في العرض.		٢٠ ق
٦	يعرض المدرب خصائص عملية بناء القدرات الناجحة، مع الإشارة إلى علاقتها بمنتج عمل المجموعات. مرفق (٣)	محاضرة قصيرة	٢٠ ق

مرفق (١)

مداخل عملية بناء القدرات

أولاً. التدريب:

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

ويهتم التدريب بما يلي:

١- زيادة المعارف

٢- تنمية المهارات

٣- تغيير السلوك

ثانياً. الدعم الفني:

يُعدّ الدعم الفني أحد مداخل بناء قدرات مجلس الأمناء والآباء والمعلمين ويهدف إلى مساعدة أعضاء المجلس على تطوير نظم العمل بالمجلس. ويهتم الدعم الفني بما يلي:

- **الأنظمة:** تمكين المجلس وأعضائه من تطوير الذاكرة المؤسسية والنظم بالمجلس (نظام التخطيط - نظام للمعلومات - نظام إدارة - الموارد البشرية - نظام حفظ، وتدوين، وتصنيف، وتحليل البيانات).
- **العلاقات:** المدرسة كيان تفاعلي له علاقات مع البيئة الخارجية (المجتمع - الجهات الأهلية والحكومية - مدارس أخرى - 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 الاستجابة للمجتمع كما تعيد النظر في رؤيتها ورسالتها.

مرفق (٢)

العوامل المؤثرة في عملية بناء القدرات

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

خصائص عملية بناء القدرات الناجحة

١. بناء القدرات هي عمليات تتم في اتجاهين بين الطرف المتلقى للدعم والطرف المقدم للدعم.
٢. بناء القدرات هو استجابة للعمليات المعقدة اللازمة لإحداث التغيير .
٣. تحتاج أنشطة بناء القدرات الفعالة إلى مهارات ،وعاملين، وموارد مع النظر للتفاعلات المختلفة المحيطة به حتى يثمر نتيجة فعالة نحو بناء المدرسة مؤسسياً.
٤. الوقت هو أحد العوامل الضرورية والمهمة في عملية بناء القدرات.
٥. تحتوي عملية بناء القدرات على عمليات مشتركة.
٦. تكون الملكية للفئة المستهدفة.
٧. يجب أن تحدث عملية بناء القدرات بشكل مخطط، وأن تركز على إنجاز تحسينات محددة في إطار مضمون معين وفي فترة زمنية محددة.
٨. هناك حاجة إلى إيجاد إطار مؤسسي واضح داخل المنظمة لضمان استمرارية الأداء الذي يتم تطويره في المستقبل.
٩. مراعاة الفروق الجوهرية بين المنظمات المختلفة .

اليوم الثاني

الجلسة الأولى

اسم الجلسة	: التعرف على الإطار العام لأداة التقييم المؤسسي لمجلس الأمناء
هدف الجلسة	: بنهاية الجلسة يتعرف المشاركون على الإطار العام لأداة التقييم المؤسسي.
زمن الجلسة	: ١٢٠ دقيقة
محتويات الجلسة:	

- هدف الأداة
- مكونات الأداة والمفاهيم العامة
- كيفية تطبيق الأداة

الطرق التدريبية المستخدمة: حوار ومناقشة - مجموعات عمل - محاضرة قصيرة - تمثيل أدوار
الأدوات المستخدمة: كروت تعارف - ورق قلاب - أقلام - شفافيات

الخطوات التنفيذية للجلسة

م	الخطوات	الطريقة	الزمن
١	يقوم المدرب بتوزيع نسخة من دليل المدرب لكل مشارك، أو نسخة من أداة التقييم المؤسسي لمجلس الأمناء ثم يبدأ بعرض الشفافية الخاصة بمراحل بناء القدرات (مرفق ٢ - الجلسة الثانية - اليوم الأول) ويشير إلى ربط أداة التقييم المؤسسي بمرحلة قياس الوضع الحالي كأولى مراحل عملية بناء القدرات.	حوار ومحاضرة قصيرة	١٥ ق
٢	يقدم المدرب عرضاً تقديمياً (أو باستخدام شفافيات) حول: <ul style="list-style-type: none"> • نبذة تاريخية عن تطوير الأداة. • هدف الأداة والمبادئ التي يجب مراعاتها عند التطبيق. • مكونات الأداة مع ربطها بعناصر عملية بناء القدرات التي تم تناولها سابقاً. (مرفق (١) - الجلسة الثانية - اليوم الأول) • أهم المفاهيم التي تتضمنها الأداة • كيفية التطبيق يقوم المدرب بتلخيص أهم النقاط التي تم عرضها، ويشير إلى وجود ما تم عرضه بالجزء الأول من الأداة التي تم توزيعها بعنوان "دليل استرشادي لتطبيق أداة التقييم المؤسسي" ويتيح فرصة لطرح الأسئلة.	حوار ومحاضرة قصيرة	٣٠ ق
٣	يقسم المدرب المشاركين إلى ثلاث مجموعات، كل مجموعة تكون مسؤولة عن أحد مكونات الأداة الثلاثة. ويطلب من كل مجموعة عمل مايلي: <ol style="list-style-type: none"> ١. مراجعة الجزء الخاص بهم، والتأكد من وضوح جميع المفاهيم. ٢. التحضير لتنفيذ هذا الجزء مع المجلس. 	مجموعات عمل	٢٠ ق

م	الخطوات	الطريقة	الزمن
٤	بعد إنتهاء المجموعات من العمل، يطلب المدرب من المجموعة الأولى (الحوكمة الرشيدة)، تنفيذ الجزء الخاص بها مع باقى المشاركين باعتبارهم يمثلون أعضاء مجلس الأمناء. يطلب المدرب من المشاركين تسجيل ملاحظاتهم أثناء تطبيق المكون، من حيث: ١. وضوح المفاهيم والمعايير. ٢. أداء الميسر.	تمثيل أدوار	٤٠ ق
٥	بعد إنتهاء المجموعة الأولى من تنفيذ المكون الأول من الأداة، يسأل المدرب المشاركين حول ملاحظاتهم، ثم يبدأ فى الرد على الاستفسارات المطروحة. إذا كان هناك استفسار لا يوجد لدى المدرب رد عليه، يقوم بتسجيله على ورق قلاب حتى يتم مناقشته بنهاية تطبيق الأداة.	حوار ومناقشة	١٥ ق

مرفق (١)

الهدف من الأداة:

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 دوري.
- قياس مدى التقدم في تطور أداء المجلس نتيجة لتنفيذ خطة بناء القدرات.
- التعرف على الصعوبات التي عرقلت الأداء الفعال للمجلس.
- إثارة وعي المجلس تجاه الأداء الفعال المستهدف الوصول إليه.

مكونات وثيقة الأداة:

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

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

الجزء الثالث: تحليل الأداة وخطة بناء القدرات. وهو يشمل 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

المكون الأول: الحوكمة الرشيدة

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

أ - مشاركة أولياء الأمور فى حضور اجتماع الجمعية العمومية

ب - ممارسة عملية الانتخاب

ج - التمثيل فى عضوية المجلس

د - معرفة أعضاء المجلس لأدوارهم ومسئولياتهم وهو أحد مبادئ الحوكمة الرشيدة

هـ - عملية صنع واتخاذ القرار

و - إتاحة تقارير المجلس

ز - مشاركة أولياء الأمور فى تنفيذ الأنشطة

ح - استطلاع آراء أولياء الأمور

المكون الثاني: نظم العمل بالمجلس

وتشمل هذه النظم ما يلي:

- نظام إدارة المعلومات
- نظام عقد اجتماعات المجلس
- نظام التخطيط بالمجلس
- نظام المتابعة والتقويم
- النظام المالى
- نظام تعبئة وتنمية الموارد بالمجلس

المكون الثالث: العلاقات والروابط الخارجية

- القطاع الخاص
- القطاع الحكومى
- القطاع الأهلى
- مجالس الأمناء الأخرى
- إنتاج مواد إعلامية

مستخدم الأداة: مجلس الأمناء والآباء والمعلمين - قسم التربية الاجتماعية بوظائفه المختلفة.

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

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

المبادئ التي يجب مراعاتها أثناء تطبيق الأداة:

١ - الملكية

٢ - المشاركة

٣ - المصادقية

٤ - بناء الوعي

خطوات تطبيق الأداة:

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

مرفق (٢)

المكون الرئيسي الأول				
الحوكمة الرشيدة				
وسائل التحقق	١. حضور أولياء الأمور لاجتماعات الجمعية العمومية العادية:			
تقرير الجمعية العمومية	٤	٣	٢	١
شامل المرفقات	١. لم يتم عقد اجتماع للجمعية العمومية العادية.			
	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 العمومية	٤	٣	٢	١
شامل المرفقات	١. تم تشكيل مجلس الأمناء والآباء والمعلمين بالاختيار (التعيين) بدون عقد اجتماع جمعية عمومية.			
	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 العمومية	٤	٣	٢	١
شامل المرفقات	١. لم يتم أي أمر بترشيح نفسه لعضوية المجلس وقامت المدرسة بوضع قائمة أسماء مرشحة.			
	٢. ترشح عدد ٥ أولياء أمور فقط لعضوية المجلس وفازوا بالتركية.			
	٣. ترشح عدد ٧ أولياء أمور لعضوية المجلس تم الاقتراع عليهم و اختيار خمسة منهم.			
	٤. ترشح أكثر من ٧ أولياء أمور لعضوية المجلس تم الاقتراع عليهم و اختيار 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 :			
<ul style="list-style-type: none"> تقرير توصيف المجلس دليل قواعد وسياسات العمل الخاص بالمجلس 	٤	٣	٢	١
	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:				
(يرجاء 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 والآباء والمعلمين.			
	٢. استطاع أعضاء المجلس ذكر اثنين فقط من أدوار ومسئوليات المجلس كما ورد في القرار الوزاري وتمكنوا من تفسيرها.			
	٣. استطاع أعضاء المجلس ذكر معظم أدوار ومسئوليات المجلس كما ورد في القرار الوزاري وتمكنوا من تفسيرها.			
	٤. استطاع أعضاء المجلس ذكر جميع أدوار ومسئوليات المجلس كما ورد في القرار الوزاري وتمكنوا من تفسيرها .			
تعليق:				
وسائل التحقق	٦. صنع القرار داخل المجلس:			
<ul style="list-style-type: none"> 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 	١	٢	٣	٤
	١. لا يتم إعلان محاضر الاجتماعات أو القرارات التي يتخذها المجلس.			
	٢. يتم إعلان محاضر الاجتماعات والقرارات المتخذة بشكل غير دوري / غير منتظم.			
	٣. يتم إعلان محاضر الاجتماعات والقرارات المتخذة بشكل دوري / منتظم في أماكن متاحة لجميع العاملين والزائرين.			
٤. يتم إعلان محاضر الاجتماعات والقرارات المتخذة بشكل دوري في أماكن متاحة لجميع العاملين والزائرين 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 	١	٢	٣	٤
	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:				
وسائل التحقق	٩. مدى إشراك المجلس لأولياء الأمور في أنشطته:			
<ul style="list-style-type: none"> • تقارير الأنشطة التي قام بها المجلس • خطط المجلس واللجان • تشكيل اللجان 	١	٢	٣	٤
	١. لا يشرك المجلس أولياء الأمور في أنشطته.			
	٢. يشرك المجلس أولياء الأمور في تنفيذ أنشطته بشكل غير مخطط.			
	٣. يشرك المجلس أولياء الأمور في تنفيذ أنشطته بشكل مخطط ويمنحهم أدوار محددة.			
٤. يشرك المجلس أولياء الأمور في تخطيط وتنفيذ أنشطته بشكل مخطط ويمنحهم أدوار محددة.				

تعليق: (برجاء إعطاء أمثلة واضحة لكيفية مشاركة أولياء الأمور في تنفيذ الأنشطة)				
وسائل التحقق	١٠. استخدام المجلس وسائل وأساليب مختلفة لاستطلاع آراء أولياء الأمور حول أنشطته وإنجازاته:			
<ul style="list-style-type: none"> • الأدوات والوسائل المستخدمة لاستطلاع الآراء • تقارير عن نتائج استطلاع الآراء • محاضر اجتماعات المجلس تعكس مناقشة هذه النتائج 	١	٢	٣	٤
	١. لا يقوم المجلس باستطلاع آراء أولياء الأمور.			
	٢. يستطلع المجلس آراء بعضاً من أولياء الأمور عند الضرورة.			
	٣. يستخدم المجلس وسائل وأساليب مختلفة لاستطلاع آراء أولياء الأمور ولكنه يتم بشكل عشوائي.			
٤. يوجد نظام مطبق لاستطلاع آراء أولياء الأمور وتحليلها ومناقشتها داخل المجلس لاتخاذ اللازم.				
تعليق: (برجاء كتابة أمثلة لبعض وسائل وأساليب استطلاع الرأي)				

المكون الرئيسي الثاني
نظم العمل بالمجلس

أولاً. نظام إدارة المعلومات:

وسائل التحقق	١١. قيام المجلس بإعداد قاعدة بيانات تفصيلية عن المجتمع المحيط :			
<ul style="list-style-type: none"> • قاعدة البيانات • تقرير عن أنشطة / قرارات تم صنعها بالاستفادة من قاعدة البيانات 	٤	٣	٢	١
	١. لا يقوم المجلس بجمع أي بيانات عن المجتمع المحيط.			
	٢. يقوم المجلس بجمع البيانات عن المجتمع المحيط عند الاحتياج فقط.			
	٣. يقوم المجلس بإعداد قاعدة بيانات تفصيلية عن المجتمع المحيط ولكنها غير مُحدّثة ولا يوجد نظام لاستخدامها والاستفادة بها.			
٤. يقوم المجلس بإعداد قاعدة بيانات تفصيلية عن المجتمع المحيط مُحدّثة وهناك نظام لاستخدامها والاستفادة بها.				
تعليق:				
وسائل التحقق	١٢. وجود قاعدة بيانات عن أعضاء الجمعية العمومية لدى المجلس :			
<ul style="list-style-type: none"> • قاعدة البيانات • تقرير الجمعية العمومية 	٤	٣	٢	١
	١. لا يوجد لدى المجلس أي بيانات مكتوبة عن أعضاء الجمعية 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 مُحدّث 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 مُطبق لانعقاد اجتماعات المجلس :			
	١	٢	٣	٤
• نظام مكتوب لعقد الاجتماعات	١. لا يوجد نظام لانعقاد اجتماعات المجلس.			
• دعوات لحضور الاجتماع تم إرسالها	٢. يوجد نظام مكتوب لانعقاد اجتماعات المجلس ولكنه غير مُطبق.			
	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:			
	١	٢	٣	٤
• محاضر اجتماعات المجلس	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:			
	١	٢	٣	٤
• محاضر اجتماعات المجلس	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:				
١٧. يقوم المجلس بمتابعة تنفيذ القرارات التي يتخذها في اجتماعاته:				
وسائل التحقق	٤	٣	٢	١
• محاضر اجتماعات المجلس	١. لم يتابع المجلس تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها في الاجتماعات.			
• تقارير الانجازات	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:				

ثالثاً. التخطيط بالمجلس:

١٨. قدرة المجلس على تحديد الاحتياجات بالمشاركة مع الإدارة المدرسية والقاعدة الشعبية للمدرسة:				
وسائل التحقق	٤	٣	٢	١
• نظام مكتوب ومعلن لتلقى طلبات الدعم	١. المجلس لا يقوم بالتعرف على احتياجات المدرسة ولا يتلقى أى طلبات دعم من الإدارة المدرسية.			
• تقرير دراسة الاحتياجات	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 مُطبق لدى المجلس لتحديد الاحتياجات وتلقى طلبات الدعم بالمشاركة مع الإدارة المدرسية والقاعدة الشعبية للمدرسة.			
تعليق:				

		١٩ . قيام المجلس بوضع خطط عمل:			
وسائل التحقق	• الخطة الإستراتيجية للمدرسة	١	٢	٣	٤
	• 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:					
		٢٠ . قيام المجلس بتحديد وتوزيع الأدوار في تنفيذ خطته السنوية:			
وسائل التحقق	• الخطة السنوية	١	٢	٣	٤
	• الخطط الشهرية	١ . لا يوجد تحديد وتوزيع للأدوار في 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 في تنفيذ أنشطة خطة المجلس السنوية.			
تعليق:					
		٢١ . التزام المجلس بتنفيذ ومراجعة الخطط الموضوعية:			
وسائل التحقق	• تقارير الانجازات	١	٢	٣	٤
	• محاضرات الاجتماعات	١ . لا يلتزم المجلس بتنفيذ الخطط.			
	• المجلس	٢ . يقوم المجلس بتنفيذ بعض بنود الخطة.			
		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:					

وسائل التحقق		٢٢. جودة الخطة التي يقوم بإعدادها المجلس:					
• الخطة السنوية	• الخطط الشهرية	٤	٣	٢	١		
		١. لا تشمل خطة المجلس العناصر الأساسية لأي خطة (هدف - نشاط - مخرج - فترة زمنية - مسئول - موازنة) وتعتبر مجرد بنود صرف.					
		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:					
• تقرير عن تشكيل اللجان وأدوارها وعضويتها.	• محاضر اجتماعات اللجان	• خطط اللجان	• تقارير إنجازات 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 والتقويم

وسائل التحقق	٢٤. نظام المتابعة والتقويم بالمجلس (خطط للمتابعة والتقويم - دورية المتابعة والتقويم - توزيع الأدوار والمسئوليات - كيفية الاستفادة من النتائج - نظام التقارير)			
• نظام المتابعة والتقويم	٤	٣	٢	١
• خطة المتابعة والتقويم	١. لا يوجد أي نظام يحدد إجراءات المتابعة والتقويم لأعمال المجلس.			
• التقارير	٢. يوجد نظام متفق عليه ولكن غير موثق للمتابعة والتقويم ولا يتم الالتزام به.			
	٣. يوجد نظام متفق عليه وموثق للمتابعة والتقويم ولكن لا يتم الالتزام به.			
	٤. يوجد نظام متفق عليه وموثق للمتابعة والتقييم ويتم الالتزام به.			
تعليق:				
وسائل التحقق	٢٥. إعداد ودورية تقارير المجلس:			
• تقارير الانجازات	٤	٣	٢	١
	١. لا يعد 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:			
• أداة قياس القدرة المؤسسية التي تم استكمالها	٤	٣	٢	١
• خطة المجلس لتحسين أدائه	١. لا يقوم المجلس بتقييم أدائه.			
• تقرير عن تحليل نتائج تطبيق الأداة	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:

وسائل التحقق	٢٧. قدرة المراقب المالي على القيام بدوره:			
<ul style="list-style-type: none"> • تقارير المراقب المالي • النماذج والأدوات التي يستخدمها المراقب 	٤	٣	٢	١
	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:

وسائل التحقق	٢٨. الإجراءات المالية الصحيحة لعمليات الصرف التي تضمن الشفافية في الأداء المالي للمجلس:			
<ul style="list-style-type: none"> • مذكرات الصرف • محاضر اجتماعات المجلس 	٤	٣	٢	١
	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 والقبيل 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:

٢٩. قدرة المجلس على دراسة الموارد المتاحة ووضع خطة لتعبئة هذه الموارد وتنميتها:					
وسائل التحقق	• خريطة	٤	٣	٢	١
	• الأطراف المعنية	١. لا يوجد لدى المجلس معرفة بكيفية تعبئة وتنمية الموارد.			
	• خطة تعبئة 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:					
٣٠. مدى نجاح المجلس في تعبئة الموارد (البشرية والمالية):					
وسائل التحقق	• التقارير المالية	٤	٣	٢	١
	• الحساب الختامي	١. لم يتم المجلس بتعبئة الموارد من قبل.			
	• السجلات المالية	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:					

الجلسة الثانية

اسم الجلسة	: تطبيق أداة التقييم المؤسسى
هدف الجلسة	: بنهاية الجلسة يتمكن المشاركون من استكمال تطبيق أداة التقييم المؤسسى.
زمن الجلسة	: ٩٠ دقيقة
محتويات الجلسة	:
	• تطبيق الأداة

الطرق التدريبية المستخدمة: حوار ومناقشة - محاضرة قصيرة - تمثيل أدوار
الأدوات المستخدمة : كروت تعارف - ورق قلاب - أقلام - شفافيات

الخطوات التنفيذية للجلسة

م	الخطوات	الطريقة	الزمن
١	يطلب المدرب من المجموعة الثانية (نظم العمل بالمجلس) تنفيذ الجزء الخاص بها مع باقى المشاركين باعتبارهم يمثلون أعضاء مجلس الأمناء. ويطلب المدرب من المشاركين تسجيل ملاحظاتهم أثناء تطبيق المكون من حيث: • وضوح المفاهيم والمعايير. • أداء الميسر	تمثيل أدوار	٤٠ ق
٢	بعد إنتهاء المجموعة الثانية من تنفيذ المكون الثانى من الأداة، يسأل المدرب المشاركين حول ملاحظاتهم، ثم يبدأ فى الرد على الاستفسارات المطروحة. إذا كان هناك استفسار لا يوجد لدى المدرب رد عليه، يقوم بتسجيله على ورق قلاب حتى يتم مناقشته بنهاية تطبيق الأداة.	حوار ومناقشة	١٥ ق
٣	يطلب المدرب من المجموعة الثالثة (العلاقات والروابط) تنفيذ الجزء الخاص بها مع باقى المشاركين باعتبارهم يمثلون أعضاء مجلس الأمناء. ويطلب المدرب من المشاركين تسجيل ملاحظاتهم أثناء تطبيق المكون من حيث: • وضوح المفاهيم والمعايير. • أداء الميسر	تمثيل أدوار	٢٥ ق
٤	بعد إنتهاء المجموعة الثالثة من تنفيذ المكون الثالث من الأداة، يسأل المدرب المشاركين حول ملاحظاتهم، ثم يبدأ فى الرد على الاستفسارات المطروحة. إذا كان هناك استفسار لا يوجد لدى المدرب رد عليه، يقوم بتسجيله على ورق قلاب حتى يتم مناقشته بنهاية تطبيق الأداة.	حوار ومناقشة	١٠ ق

الجلسة الثالثة

اسم الجلسة	: تحليل نتائج تطبيق أداة التقييم المؤسسي
هدف الجلسة	: بنهاية الجلسة يتمكن المشاركون من تحليل نتائج تطبيق أداة التقييم المؤسسي.
زمن الجلسة	: ٩٠ دقيقة
محتويات الجلسة	:

- تحليل نتائج أداة التقييم المؤسسي

الطرق التدريبية المستخدمة: حوار ومناقشة - مجموعات عمل - محاضرة قصيرة
الأدوات المستخدمة: كروت تعارف - ورق قلاب - أقلام - شفافيات

الخطوات التنفيذية للجلسة

م	الخطوات	الطريقة	الزمن
١	يقدم المدرب عرضاً تقديمياً (أو باستخدام شفافيات) حول كيفية تحليل نتائج الأداة مع تطبيقاً عملياً على إحدى الأدوات التي تم ملئها بواسطة المجلس. ويقوم بإجراء الخطوات التالية: ١. احتساب النتائج الرقمية ٢. تحليل النتائج الرقمية والوقوف على نقاط الضعف ٣. تحديد الأسباب الكامنة وراء نقاط الضعف ٤. وضع مقترحات للتحسين أثناء القيام بالخطوات السابقة، يقوم المدرب بملء النماذج الخاصة بالتحليل. مرفق (١)	محاضرة قصيرة	٤٠ ق
٢	يقسم المدرب المشاركين إلى أربعة مجموعات، ثم يوزع على كل مجموعة نسخة من أداة التقييم المؤسسي التي تم تطبيقها مع أحد المجالس، ويطلب من كل مجموعة تحليل نتائج الأداة وملء النماذج الخاصة بذلك، ويعطى المجموعة عدداً من النسخ للنماذج المطلوبة. يقوم المدرب بتقديم الدعم لكل مجموعة أثناء العمل للتأكد من معرفتهم بكيفية تحليل نتائج الأداة.	مجموعات عمل	٥٠ ق

مرفق (١)

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 للأولوية بناءً على الدرجات المحتسبة	الأسباب وراء نقاط الضعف	مقترحات للتحسين

اليوم الثالث

الجلسة الأولى

اسم الجلسة	: تحليل أداة التقييم المؤسسي ووضع خطة بناء القدرات
هدف الجلسة	: بنهاية الجلسة يتمكن المشاركون من تحليل نتائج أداة التقييم المؤسسي ووضع خطة بناء القدرات.
زمن الجلسة	: ١٢٠ دقيقة
محتويات الجلسة	: <ul style="list-style-type: none"> • تحليل نتائج أداة التقييم المؤسسي • وضع خطة بناء القدرات

الطرق التدريبية المستخدمة: حوار ومناقشة - محاضرة قصيرة - مجموعات عمل
الأدوات المستخدمة: كروت تعارف - ورق قلاب - أقلام - شفافيات

الخطوات التنفيذية للجلسة

م	الخطوات	الطريقة	الزمن
١	يطلب المدرب من كل مجموعة عرض عملهم في تحليل نتائج الأداة في حوالى (١٠ ق) ويحافظ المدرب على أن يكون التركيز على الخطوات، وكيف تم تنفيذها، والمفاهيم المتعلقة بعملية التحليل أكثر من الوقوف على التفاصيل الصغيرة. ثم يعطى المدرب (١٠ ق) للتعليقات العامة على عروض المجموعات.	عرض المجموعات	٥٠ ق
٢	يشرح المدرب النقاط التالية: <ul style="list-style-type: none"> • كيفية تحديد الأولويات • كيفية وضع خطة بناء القدرات مع إعطاء أمثلة لتدخلات بناء القدرات. • تذكرة بعناصر الخطة: الهدف - النشاط - النتائج المتوقعة - الزمن - المسئول - التكلفة 	محاضرة قصيرة	٢٠ ق
٣	يطلب المدرب من المشاركين الرجوع إلى نفس مجموعات العمل السابقة، لتحديد الأولويات ووضع خطة بناء القدرات ويوزع المدرب نسخ من نموذج الخطة.	مجموعات عمل	٥٠ ق

مرفق (١)

معايير لتحديد الأولويات:

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

نقاط يجب مراعاتها عند صياغة الخطة:

١. التنوع في الأساليب (جلسة تدريبية - زيارة تبادلية - إلخ).
٢. تناسب الأساليب مع مستوى أعضاء المجلس.
٣. توظيف الموارد البشرية والمالية المتاحة بالمدرسة والمجلس.
٤. تخطيط الأنشطة التدريبية، وتبادل الزيارات بعناية، والتأكد من تحقيقها للهدف الذى وضعت من أجله.
٥. ضرورة التوزيع الزمنى المناسب لأنشطة بناء القدرات الذى يتفق مع أنشطة المدرسة والعام الدراسى.
٦. أن يعالج التدخل المقترح احتياج حقيقى لدى المجلس أو جذور المشكلة.
٧. مراجعة الخطة السابقة لبناء القدرات ومدى فاعلية التدخلات التى تم تنفيذها فى تحسين أداء المجلس، حتى لا يتم تكرار تدخلات لم يكن لها تأثير قوى فى العام السابق. وهنا يمكن الرجوع إلى مقارنة نتائج أداة التقييم للعام السابق بالعام الحالى كدليل على فاعلية هذه التدخلات.

نموذج خطة بناء قدرات مجلس الأمناء والآباء والمعلمين

التكلفة	المسئول	الفترة الزمنية				النتائج المتوقعة	النشاط	الهدف

الجلسة الثانية

اسم الجلسة	: متابعة وتقييم الخطة.
هدف الجلسة	: بنهاية الجلسة يتمكن المشاركون من وضع خطة بناء القدرات والتعرف على كيفية متابعتها وتقييمها.
زمن الجلسة	: ٩٠ دقيقة
محتويات الجلسة	: • متابعة وتقييم خطة بناء القدرات

الطرق التدريبية المستخدمة: حوار ومناقشة - محاضرة قصيرة
الأدوات المستخدمة : كروت تعارف - ورق قلاب - أقلام - شفافيات

الخطوات التنفيذية للجلسة

م	الخطوات	الطريقة	الزمن
١	يطلب المدرب من كل مجموعة عرض عملهم في وضع خطة بناء القدرات في حوالى (١٠ ق)، ويطلب من كل مجموعة أن تعلق الورق القلاب الخاص بها على الحائط، ويطلب من المشاركين تسجيل أهم التدخلات التي تم ذكرها بالخط وأى ملاحظات أخرى.	عرض المجموعات	٤٠ ق
٢	بعد انتهاء عرض المجموعات، يطلب المدرب من المشاركين أن يذكروا أهم التدخلات التي ذُكرت بالخطط التي تم عرضها ويقوم بتسجيل ذلك على ورق قلاب، ويفتح النقاش مع المشاركين حول هذه التدخلات وهل هناك بدائل أخرى. ثم يعطى الفرصة لإبداء أى ملاحظات عامة.	حوار ومناقشة	٣٠ ق
٣	يقوم المدرب بتقديم عرض تقديمي (أو باستخدام شفافيات) عن متابعة وتقييم خطة بناء القدرات. ثم يعطى المشاركين فرصة لطرح الأسئلة.	محاضرة قصيرة	٢٠ ق

مرفق (1)

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 الى 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 أنشطة بناء قدرات أعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين تتم بالجودة المطلوبة وحسب المخطط لها. كما تستهدف عمليات المتابعة الكشف عن أي قصور في الأدوار وتقتراح الحلول اللازمة له. أما عمليات التقييم، فهي تهدف إلى قياس فعالية وكفاءة أنشطة وبرامج بناء قدرات أعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، وإلى أي مدى تُحقق الأهداف المخططة لها بالإضافة الى تقييم تلك الخطة للحصول على أفضل النتائج لتنمية قدرات مجلس الأمناء. تساعد 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 أساليب التنفيذ في المستقبل. 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 الإجراءات المناسبة التي تعدل مسار التنفيذ في حالة وجود حاجة لذلك.

أهمية المتابعة والتفوييم لخطّة بناء قدرات مجلس الأمناء:

١. هي أسلوب لتطوير قدرات المجلس.
٢. تساعد القائمين على برامج بناء القدرات على تقدير حجم التقدم في أداء المجلس وبالتالي أداء المدرسة كنتيجة للتدخلات المختلفة.
٣. تحدد نقاط الضعف وكيفية التغلب عليها وإلى أى مدى تؤدي التدخلات إلى بناء المجلس مؤسسياً.
٤. تساعد المجلس على التعلم من خبرات الماضي وتطوير طرق وأساليب التنفيذ في المستقبل.
٥. تساعد عمليات التفوييم على فهم ما تم إنجازه وما لم يتم إنجازه وتضع تفسيراً لذلك.
٦. تضع عمليات التقييم 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 متلقو الخدمة في نوعية وجودة الخدمة (إستمارة - استطلاع الرأي).
- ب- تقييم مستوى التعلم: يقيس حاصل ما تعلمه المشاركين/ات في البرنامج وذلك قياساً على أهداف البرنامج. (الإختبار 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 تقييم مجلس 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

الجلسة الثالثة

اسم الجلسة	: وضع خطة متابعة وتقييم خطة بناء القدرات.
هدف الجلسة	: بنهاية الجلسة يتمكن المشاركون من وضع خطة متابعة وتقييم خطة بناء القدرات.
زمن الجلسة	: ٩٠ دقيقة
محتويات الجلسة:	

- وضع خطة متابعة وتقييم خطة بناء القدرات

الطرق التدريبية المستخدمة: حوار ومناقشة - محاضرة قصيرة - مجموعات عمل
الأدوات المستخدمة: كروت تعارف - ورق قلاب - أقلام - شفافيات

الخطوات التنفيذية للجلسة

م	الخطوات	الطريقة	الزمن
١	يطلب المدرب من المشاركين العودة إلى نفس مجموعات العمل السابقة لوضع خطة متابعة وتقييم لخطة بناء القدرات التي وضعتها المجموعة، ويوزع نسخ من النماذج المستخدمة في ذلك.	مجموعات عمل	٢٠ ق
٢	تقوم المجموعات بعرض عملها (٥ ق لكل مجموعة). وبعد انتهاء الأربعة مجموعات من العرض، يتيح المدرب الفرصة للمشاركين لطرح الأسئلة والتعليقات العامة.	حوار ومناقشة	٣٠ ق
٣	يقوم المدرب بتلخيص محتوى البرنامج التدريبي لتذكرة المشاركين بما تم تناوله خلال جلسات الأيام الثلاثة. ثم يوزع نسخة من الإختبار البعدي على المشاركين.	محاضرة قصيرة	٣٠ ق
٤	يختتم المدرب الورشة بعد إجراء التقييم باستخدام النموذج. المرفق (١)		١٠ ق

مرفق (١)
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					

٧ المادة التدريبية الموزعة

غير مناسبة

مناسبة

في حالة غير مناسبة، نرجو ذكر الأسباب.

٦ مكان تنفيذ التدريب

غير مناسب

متوسط

جيد

٦ الراحة

غير مناسبة

متوسط

جيد

ملاحظات أخرى:
