



البرنامج التدريبي دور مجلس الأمناء في اللامركزية والحوكمة الرشيدة واللائحة الداخلية

دليل المتدرب

٢٠٠٨

البرنامج التدريبي

دور مجلس الأمناء فى اللامركزية
والحوكمة الرشيدة واللائحة الداخلية

دليل المتدرب

الفهرس

الصفحة	
٣	المقدمة
٥	الفصل الأول: اللامركزية فى العملية التعليمية
١٠	الفصل الثانى: الحوكمة الرشيدة فى الإدارة المدرسية
٢٧	الفصل الثالث: تطوير اللائحة الداخلية للمدرسة

المقدمة:

في 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 الذي يحتوي على الموضوعات الأساسية اللازمة لتمكين المجلس من القيام بدوره بفاعلية.

كما تم تطوير الأدلة التدريبية اللازمة لتمكين أجهزة التربية الاجتماعية من تقديم الدعم الفني لمجالس الأمناء متمثلة في: الدليل الإجرائي للأخصائي الاجتماعي، ودليل المدرب والمتدرب لكل من وحدات الدليل الإجرائي. وهذه الأدلة هي ثمرة العمل ببرنامج تطوير التعليم، وبرنامج دعم التعليم الابتدائي مع توجيهي التربية الاجتماعية على مستوى الإدارات التعليمية، والأخصائيين الاجتماعيين على مستوى المدرسة لدعم وبناء قدرات مجالس الأمناء، وكذلك من خلال الاستعانة بالمتخصصين في الموضوعات التدريبية التي يشملها برنامج بناء قدرات مجالس الأمناء. ويأتي هذا البرنامج التدريبي في إطار تنفيذ برنامج بناء قدرات مجالس الأمناء وهو يتناول أحد الموضوعات التي تعتبر حجر الأساس في تنفيذ برنامج بناء القدرات.

إن الإهتمام الحالي لوزارة التربية والتعليم هو إحداث نقلة نوعية في تطوير المؤسسة التعليمية على مستوى المدرسة، حيث يتم دعم المدارس ومجتمعاتها المحلية لممارسة الإدارة المتمركزة على المدرسة لتمكين كل مدرسة من تحسين أدائها والارتقاء بجودة المخرجات التعليمية لدى تلاميذها على أساس المعايير القومية، وصولاً إلى الاعتماد التربوي وضمان الجودة. ولتحقيق هذا الهدف، تبنت وزارة التربية والتعليم مدخل الإصلاح المتمركز على المدرسة باعتبارها الوحدة الرئيسية التي يتم فيها فعل التغيير والتطوير.

ويتم التطوير وفق هذا المدخل على أساس دعم الصلاحيات الإدارية، والمالية، والتربوية للإدارة على مستوى المدرسة لتصبح إدارة لامركزية. ولتحقيق هذا المدخل، يجب وجود مبادئ تنظيمية أساسية منها بناء حوكمة رشيدة تستند على المشاركة المجتمعية في جميع قرارات المدرسة. وتتطلب الحوكمة الرشيدة إلى جانب المشاركة المجتمعية الفاعلة قيادة متميزة، وقواعد واضحة للمتابعة والتقييم.

يلعب مجلس الأمناء والجمعية العمومية لأولياء الأمور دوراً قيادياً في ممارسة الحوكمة الرشيدة ومبادئها على مستوى المدرسة. لذا، فإن هذه الوحدة تركز على موضوعات أساسية تساعد أعضاء مجلس الأمناء لتحقيق الإدارة اللامركزية من خلال تفعيل نظم الحوكمة الرشيدة بالمدرسة وتتضمن ما يلي:

- مفهوم اللامركزية وأهميته في الإدارة التربوية.
- مفهوم الحوكمة الرشيدة وأهميته في تحقيق الإدارة اللامركزية.
- كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة من خلال القيادة المدرسية ومجلس الأمناء بالمدرسة.
- كيفية إعداد لائحة داخلية للمدرسة تساعد على إرساء نظم الحوكمة الرشيدة وصولاً إلى إدارة لامركزية.

الهدف العام للبرنامج:

بنهاية البرنامج التدريبي، يتمكن الأخصائي الاجتماعي من تقديم الدعم الفني لمجلس الأمناء لممارسة مبادئ الحوكمة الرشيدة وتطوير لائحة داخلية للمدرسة.

الأهداف التفصيلية:

١. فهم مصطلح اللامركزية وأهميته في تطوير العملية التعليمية بالمدرسة.
٢. فهم مبادئ الحوكمة الرشيدة وأهميتها في الإدارة المدرسية.
٣. تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة لتحقيق إدارة لامركزية بالمدرسة.
٤. إعداد لائحة داخلية للمدرسة تساعد على إرساء نظم الحوكمة الرشيدة بالمدرسة.

المشاركون:

الأخصائيون الاجتماعيون أمناء سر مجالس الأمناء والآباء والمعلمين

الفترة الزمنية للبرنامج: ٣ أيام

الفصل الأول

اللامركزية في العملية التعليمية (المفهوم والأهمية)

اللامركزية في العملية التعليمية (المفهوم والأهمية)

مقدمة الفصل:

اللامركزية هي أحد الملامح الضرورية للتحديث والتطوير المستمرين لإدارة القطاع الحكومي. وتحاول وزارة التربية والتعليم تبني تلك المبادرة في إطار التوجهات العامة للدولة، ليكون نظام التعليم هو الميدان الأول لتأصيل اللامركزية. وتتجه الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم إلى ضرورة انتقال الوظائف والمهام الإدارية من المستوى المركزي إلى مستويات إدارية أخرى مثل مديريات التربية والتعليم، والإدارات التعليمية، والمدارس باعتبار الأخيرة هي الوحدة التنظيمية التي تركز عليها الإدارة وجهود الإصلاح. ويقدم هذا الفصل نبذة موجزة عن اللامركزية وأهميتها.

مفهوم اللامركزية:

يقصد باللامركزية عملية نقل الصلاحيات من مستويات إتخاذ القرارات المركزية إلى مستويات تقديم الخدمة، وذلك من خلال منح المزيد من صلاحيات إتخاذ القرار على مستوى المدرسة والإدارة التعليمية، في حين تظل المهام التنفيذية من متابعة، وتخطيط، وتطوير المنهج مع كل من المديريات والوزارة. واللامركزية التعليم ليست هدفاً في حد ذاتها بل هي وسيلة للارتقاء بجودة العملية التعليمية. ويتسق هذا مع رؤية الدولة في قطاع الخدمات الذي يتطلب أن ينحصر دور السلطات المركزية في صناعة السياسة العامة، وتحديد المعايير، وقياس الأداء، ومراقبة الخدمة وتنظيمها، وضمان العدالة والجودة في كل المستويات. هذا وتستلزم ضخامة منظومة التعليم في مصر التحرك تجاه اللامركزية، وذلك لتحقيق العدالة والتغيرات النوعية في العملية التعليمية. وتُمكن لامركزية المجتمع المحلي من تحقيق إنجاز كبير في تحسين جودة التعليم، وذلك من خلال تفويض السلطة للمحافظات والمجتمعات المحلية والمدارس. (الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر - ٢٠٠٧/٢٠٠٨ - ٢٠١١/٢٠١٢)

وتعني اللامركزية ثلاثة محاور أساسية، كما يلي:

أولاً: الاستقلال الذاتي لمديريات التربية والتعليم:

تقوم اللامركزية في الإدارة التربوية على أساس وجود نوع معين من المهام والأهداف يمكن إدارتها محلياً على مستوى المديرية في النظام التربوي. إلا أن إدارة هذه المصالح وتنفيذها ذاتياً تتوقف بدورها على الاعتراف بالشخصية القانونية للمديرية والوحدات التابعة لها، لتتوفر لديها القدرة الكافية على تحقيق هذه المصالح بأعمال وأدوات قانونية. ويتم تحقيق ذلك عن طريق منح "الشخصية المعنوية" للمديرية والوحدات التابعة باعتبارها الوسيلة اللازمة لتحقيق الشخصية القانونية للوحدات اللامركزية واستقلال هذه الهيئات باختصاصات معينة في حدود الوظيفة الإدارية.

ثانياً: المصالح المحلية المشتركة:

يوجد تباين بين المناطق المختلفة. ومن ثم، فالإدارة اللامركزية ستكون الأقدر على تلمس هذا التباين والتنوع بشكل أفضل من المركز، ومعرفة توجهات وحاجات السكان في المناطق المختلفة، والنهوض بأعباء التنسيق بين السياسات والأنشطة التربوية على المستوى المركزي وعلى المستوى الإقليمي.

ثالثاً: تفعيل المشاركة المجتمعية كبعد سياسي في تعزيز الديمقراطية:

ستفشل محاولات الإدارة التربوية في إقامة الجسور مع المجتمع المحلي لتحسين التفاعل الإيجابي بين المجتمع والمؤسسات التربوية إذا اصطدمت بنظام تربوي شديد المركزية وبنظام مدني مركزي بيروقراطي.

أهمية الإدارة اللامركزية في التعليم:

تؤدي لامركزية التعليم إلي ما يلي:

- **تحسين ملموس في معايير الكفاءة، والشفافية، والمساءلة، والاستجابة في تقديم الخدمة التعليمية.** فقد تعني لامركزية التعليم تلبية أفضل للأولويات المحلية. فعندما يصبح لدى المدرسون، والنظام، والأهالي مزيداً من سلطات اتخاذ القرار، من المفترض أن ينعكس ذلك في مستوى جودة أفضل، حيث سيصبح لهم مصلحة قوية في تحقيق تحسن في الخدمة. وبالتالي، فإن الهدف من لامركزية التعليم هو التوصل إلي أساليب أفضل لإدارة الموارد المجتمعية، سواء المتاحة من خلال المصادر الحكومية، أو القطاع الخاص، أو المجتمع المدني من أجل تحقيق الأهداف التعليمية.
- **تخفيف الأعباء الإدارية عن الإدارة المركزية وعن الإدارة العليا.** يعني استخدام اللامركزية تعدد نقاط اتخاذ القرار بحيث تمتد من أعلى قمة إدارية بالوزارة إلى أصغر وحدة بالوزارة وهي المدرسة. ويعني ذلك، أنه بدلاً من اضطلاع الإدارة المركزية (ديوان الوزارة) باتخاذ كافة القرارات لكل أجزاء الوزارة، تتولى كل إدارة تعليمية، ومديرية، بل ومدرسة اتخاذ ما تراه مناسباً لها من قرارات. وسيؤدي ذلك بالطبع إلى تخفيف العبء عن ديوان الوزارة والإدارة العليا بها مما يتيح لهم المزيد من الوقت والجهد ليتم توجيهه إلى اتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط طويل الأجل.
- **إعداد الكوادر الإدارية:** تساعد اللامركزية في إعداد صف ثاني وثالث من الكفاءات الإدارية بالوزارة. حيث يؤدي استخدام المركزية إلى سيطرة مجموعة محدودة من الأفراد على مجريات الأمور بالوزارة بينما يتحول باقي العاملين إلى مجرد أدوات تنفيذية. بينما سيؤدي استخدام أسلوب اللامركزية إلى اضطلاع معظم العاملين بالوزارة بكافة مستوياتها الإدارية باتخاذ القرارات. وهو مما سيُعد بمثابة تدريب لأولئك العاملين لارتقاء مناصب أعلى في المستقبل. وسيؤدي ذلك إلى عدم اعتماد الوزارة على عدد محدود من الأشخاص، الأمر الذي يؤدي لوجود فراغ إداري ومهاري بخروج هؤلاء الأفراد إلى سن المعاش أو انتقالهم لأماكن أخرى.
- **رفع الروح المعنوية للعاملين:** عندما يتم استخدام أسلوب المركزية في الإدارة، فإن ذلك يؤدي إلى شعور العاملين بعدم الأهمية وبأنهم أدوات تنفيذ ليس عليها سوى الالتزام بتوجيهات وتعليمات الجهات العليا. ويؤدي ذلك، إلى بحث تلك الكفاءات على وظائف أخرى سواء داخل مصر أو خارجها لتحقيق ذاتها. كما يؤدي إلى تقشى الشعور باللامبالاة والعجز عن إصلاح الأمور داخل الوحدة الإدارية التي يعمل بها الفرد.
- **المرونة في الأداء والسرعة في اتخاذ القرار:** تعد المرونة في الأداء مع السرعة في اتخاذ القرار من أهم المزايا التي يحققها استخدام اللامركزية في الوزارة. وتتحقق المرونة من خلال وجود صلاحيات لكل شخص مسئول بالوزارة، أو الإدارة التعليمية، أو المدرسة باتخاذ القرارات التي ستؤثر على أداء وحدته أو إدارته. ويؤدي ذلك إلى التيسير من عملية تغيير، أو تعديل، أو حتى إلغاء القرار استجابة للظروف المحيطة أو المستجدات من الأحداث.
- **الاستجابة لاحتياجات البيئة:** عند استخدام أسلوب اللامركزية في التخطيط واتخاذ القرار، فإن ذلك يبسر عملية التفاعل مع البيئة المحيطة والاستجابة لرغباتها واحتياجاتها. وذلك نظراً لأن كل إدارة أو هيئة تابعة للوزارة تعمل في منطقة مختلفة وبيئة مختلفة ذات ظروف خاصة واحتياجات متباينة. فهناك بيئة الحضر وهناك بيئة الريف، وهناك بيئة الواحات، وهناك بيئة الصعيد.
- **تحسين جودة القرار:** من شأن كل ما سبق الإشارة إليه أن يؤدي إلى تحسين جودة عملية اتخاذ القرار في كل أجزاء الوزارة.

ميررات ودوافع تطبيق اللامركزية في النظام التعليمي:

تختلف المبررات والدوافع التي تفسر توجه العديد من الدول نحو مزيد من التطبيق للامركزية في مجال التعليم ومن ذلك:

- أ الرغبة في تحسين جودة العملية التعليمية.
- أ زيادة الفرص التعليمية المتاحة من خلال إفساح مجال أوسع للقطاع الخاص.
- أ تحسين إدارة التعليم.
- أ مواجهة العجز والضغط في الموارد اللازمة لتمويل التعليم.
- أ إقامة نظام مدرسي يطبق مبادئ الحوكمة الرشيدة والديمقراطية والمساءلة من قبل المجتمع.
- أ إدخال درجة أكبر من المرونة والإبداع في النظام التعليمي، وذلك لتمكين الطلاب من المنافسة في ظل نظام العولمة.
- أ الاستجابة للتيارات المتصاعدة والمعبرة عن عدم الرضاء وعدم الثقة في نظام التعليم.

معوقات تطبيق اللامركزية في النظام التعليمي:

- قد يواجه تطبيق اللامركزية مجموعة من التحديات والمعوقات كما يلي:
- أ **مشاكل في اتخاذ القرارات من المستويات الأدنى:** ويحدث ذلك بشكل أساسي بسبب عدم كفاءة أو تدريب تلك المستويات على أصول وقواعد اتخاذ القرارات مع عدم وجود معلومات كافية لديهم.
 - أ **تهرب المستويات الأدنى من اتخاذ القرار:** ويظهر ذلك جلياً في قيام المستوى الأدنى بالاتصال الدائم بالمستوى الأعلى لسؤاله في كل صغيرة وكبيرة تُعرض عليه أو التأشير على كل قرار بضرورة تصديق الإدارة الأعلى عليه.
 - أ **شروع الفوضى وعدم النظام:** ويحدث ذلك عادة إذا تم التحول بشكل سريع وغير مخطط بدقة ووضوح. وفي هذه الحالة، يحدث نوع من الفوضى الإدارية، والتضارب بين القرارات المختلفة، والخلاف بين بعض الإدارات حول صلاحيات كل منها وحدوده التنظيمية.
 - أ **مخالفة اللوائح والقوانين:** يعتقد البعض أن المركزية هي نظام بيروقراطي يعني الالتزام باللوائح والقوانين مع إهمال عنصر الحكم الشخصي، بينما اللامركزية هي نظام مرن غير روتيني يعظم من حرية اتخاذ القرارات المناسبة على حساب الالتزام باللوائح والقوانين. وبالطبع، هذا الاعتقاد خاطئ ويؤدي إلى الكثير من الممارسات السلبية التي ان حدثت، ستؤدي إلى إلغاء النظام اللامركزي والعودة إلى النظام القديم. فاللامركزية هي نظام إداري يشجع على انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل لكي يسمح لكل شخص في الهيكل الإداري باتخاذ القرارات التي يراها مناسبة في حدود صلاحياته وبما لا يخالف اللوائح وقوانين العمل بالوزارة.
 - أ **وجود ثقافة تنظيمية غير مشجعة:** مثل رفض الإدارة المدرسية دور مجلس الأمناء وفهم مجلس الأمناء لطبيعة دوره بشكل خاطئ.

أهم الدروس المستفادة من تجارب تطبيق اللامركزية في العملية التعليمية:

- أ اللامركزية عملية ممتدة وطويلة الأجل.
- أ هناك العديد من النماذج والوسائل لتنفيذ لامركزية التعليم.
- أ تبنت معظم الدول أسلوباً متدرجاً في تنفيذ اللامركزية.
- أ من الأفضل الاحتفاظ مركزياً ببعض المهام مثل إعداد المناهج والمعايير.
- أ سيواجه تطبيق لامركزية التعليم دائماً العديد من العوائق والتحديات. لذا، يجب أن تكون هناك مرونة في التنفيذ.
- أ يجب تمكين مجالس الأمناء بالمدارس لزيادة مشاركة الأهالي لضمان التحسن في الأداء المدرسي.
- أ تشريع المشاركة لا يفيد إذا لم يقابله رغبة حقيقية للتنفيذ من قِبَل القيادات والمسؤولين.
- أ لضمان نجاح اللامركزية على مستوى المدرسة، يجب تدريب المديرين على المهارات الإدارية ومهارات القيادة.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل لامركزية التعليم التي تؤدي إلى تحسُّن ملموس في تقديم الخدمة التعليمية، ومبررات ودوافع تطبيق المزيد من اللامركزية في مجال التعليم؛ وكذلك المعوقات التي تواجه تطبيق اللامركزية التي تتطلب مجموعة من الإجراءات التنظيمية، والفنية، والقانونية التي يجب توافرها قبل تطبيق اللامركزية من أجل ضمان نجاح الإدارة اللامركزية بالمدرسة، وتعظيم ايجابياتها، وتقليل اثارها السلبية على العملية التربوية. وسيتم تناول الحوكمة الرشيدة ومبادئها في الفصل التالي كأحد العناصر الهامة لتطبيق اللامركزية.

الفصل الثاني الحوكمة الرشيدة المدرسية

- أداء الأدوار المدرسية بشكل فعال. ويعني هذا أن تكون الأدوار المطلوبة من أعضاء مجلس الأمناء واضحة، ومحددة، وكذلك المسؤوليات المنوط بهم تحقيقها من الممكن القيام بها.
- إذكاء القيم الإيجابية بالمدرسة، مثل: الديمقراطية، والتسامح، وقبول الآخر، واحترام حقوق الإنسان، والمشاركة الإيجابية، وغيرها.

الفرق بين الحوكمة والإدارة:

ترتبط اختصاصات مجلس الأمناء بما يمكن أن نطلق عليه "سياسات الحوكمة الرشيدة"، ويعني أن الحوكمة الرشيدة لا تهتم بالإدارة اليومية قدر اهتمامها بالقيادة والتوجيه وبالسياسات العامة، وذلك من خلال:

١. وضع رسالة ورؤية للمدرسة يمكن علي أساسها صياغة السياسات والخطط.
٢. وضع السياسات العامة، وتقييم عملية التطبيق، من خلال التركيز علي سياسات المتابعة، والتقييم، والمساءلة، والشفافية. ويتطلب ذلك مهارات وضع السياسة، بما يتضمن عملية الاختيار بين البدائل، وصياغة كل بديل علي حدة، وتحديد مزايا وعيوب كل بديل، وفي النهاية اختيار البديل الأنسب للعمل، وللمدرسة علي السواء.
٣. التركيز علي القضايا الأساسية، بمعنى أن مجلس الأمناء يركز في عمله علي القضايا الأساسية أو المحورية في العمل، مثل قضية إلحاق البنات بالتعليم وجودة التعليم بالمدرسة، ورعاية الطلبة بطيئي التعلم، وتعظيم الاستفادة من موارد المدرسة البشرية والمادية، ورفع الوعي حول حقوق الإنسان، ومبدأ المواطنة.
٤. المساهمة في تعبئة موارد المجتمع من أجل تمويل خطط الإصلاح المدرسي.

وطبقاً لهذا التصور، فإن هناك اختلافاً بين وظيفة مجلس الأمناء ووظيفة الإدارة المدرسية. حيث يضع مجلس الأمناء السياسات، ويحدد وسائل تنفيذها، ويراقب عملية التنفيذ، ويقيم المخرجات. وكذلك يهتم ببناء الكيان الذاتي للمدرسة، ورسم ملامح الطريق نحو المستقبل، وصنع السياسات والتوجهات العامة ثم يشتركون مع العاملين في الإدارة في صنع القرارات المصيرية والخطط الاستراتيجية. بينما في المقابل، تهتم الإدارة المدرسية بالتفاصيل التنفيذية، ومهام الإدارة اليومية، وكيفية استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف، والنتائج المرجوة، ومسئولية تنفيذ وترجمة السياسات والتوجهات العامة للمدرسة من خلال خطط تنفيذية مثل خطة التحسين المدرسي. ويساعد إدراك كل من مجلس الأمناء والإدارة المدرسية لهذا الاختلاف بين وظيفتي الحوكمة والإدارة على تقليل الخلافات التي قد تنشأ بينهما بسبب التداخل في الاختصاصات.

مبادئ الحوكمة الرشيدة:

يتمثل الهدف الأساسي للحوكمة الرشيدة في إيجاد بيئة تنظيمية تقوم على المبادئ التالية:

١. وضوح الهدف
٢. المساءلة
٣. الشفافية
٤. تمثيل أصحاب المصلحة الأساسيين (القاعدة الشعبية)
٥. المشاركة
٦. وضوح الأدوار لمجلس الأمناء ككيان ولكل من أعضائه
٧. تداول المناصب القيادية المسؤولة بالانتخاب
٨. إتباع قواعد وإجراءات واضحة متفق عليها ومعلنة للجميع

١. مبدأ وضوح الهدف:

من المهم أن تكون لكل مدرسة رؤية ورسالة تعبر بوضوح وإحكام عن الهدف العام للمدرسة وكذلك خطة إستراتيجية تحتوى على الاستراتيجيات العامة التى تمكن المدرسة من تحقيق رؤيتها ورسالتها. وتساهم الرؤية والرسالة في ما يلي:

- § تركيز جهود أعضاء المدرسة في اتجاه واحد محدد وعدم تضارب الأغراض داخل المدرسة.
- § ترشيد موارد المدرسة وتخصيصها.
- § وضع وصياغة الأهداف التي يتم وضعها للمدرسة في ضوء هذه الرسالة.
- § تيسير تعامل الأطراف الخارجية والداخلية مع المدرسة نظراً لوجود رؤية واضحة لها.
- § تسهيل عملية اتخاذ القرارات لوجود مرشد واضح لها متمثلاً في رسالة المدرسة.

مؤشرات وممارسات

- § لدى المجلس معرفة بكيفية وضع رؤية ورسالة المدرسة، والهدف من تطويرها، وعملية صياغتها، واعتمادها، ونشرها.
- § يُشرك المجلس ممثلين عن الأطراف المعنية في صياغة رؤية المدرسة.
- § يقوم المجلس بإعداد وتوزيع تقريره السنوى وباقي المطبوعات متضمناً الرسالة مصدقاً عليها من الجمعية العمومية، ويتأكد من إعلام الأطراف المعنية بها.
- § يقوم المجلس بعرض بيان الرسالة على الجمعية العمومية وتوضع في مكان واضح بالمدرسة.
- § يقوم المجلس بمراجعة بيان الرسالة والتصديق على هذه المراجعة من الجمعية العمومية.
- § تضع المدرسة خطة استراتيجية وتترجمها في خطط تنفيذية سنوية.
- § تعقد المدرسة لقاءات لأولياء الأمور والمجتمع والعاملين بالمدرسة لعرض الرؤية، والرسالة، والخطة.

٢. مبدأ المساءلة:-

تؤكد الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر على "إن التفاعل بين المشاركة المجتمعية والمحاسبية في إطار المعايير القومية، واللوائح التنظيمية الواضحة، والشفافية، سوف يضع أساساً قوياً لثقافة المسؤولية والمساءلة مما يساعد على مكافحة الفساد، وشعور المجتمع المدني المحلي بملكية المدرسة، وتعميق الشعور بالمسؤولية عن جودتها وحسن أدائها" (الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠٠٧/٢٠٠٨ - ٢٠١١ / ٢٠١٢ ، ص ٩٠)

ويُقصد بالمساءلة أنه يتعين علي الأشخاص/المؤسسات أن يقدموا "كشف حساب" عن أدائهم للأعمال الموكلة إليهم. وبالتالي، من المتوقع أن تقدم المدرسة كشف حساب عن أدائها، وجودة المنتج التعليمي، ومدى تحقيقها لأهداف خطة التحسين المدرسي في المقام الأول لكل من أولياء الأمور، والمجتمع المحلي، ومجلس الأمناء، وأن يقدم مجلس الأمناء كشف حساب عن أدائه إلى الجمعية العمومية التي قامت بانتخابه. فهناك مساءلة مجلس الأمناء للإدارة المدرسية عن أدائها في تنفيذ خطة التحسين المدرسي، وتحقيق نواتج تعلم جيدة، ومساءلة الجمعية العمومية لمجلس الأمناء عن أدائه على مدار العام، ومدى تحقيقه لأهدافه، ومساءلة أولياء الأمور للمدرسة عن أدائها وعن جودة العملية التعليمية (هذا بخلاف المساءلة الإدارية أمام الجهات الإدارية الأعلى). ولا يمكن ممارسة المساءلة بدون وجود الشفافية واحترام الإطار القانوني. لذلك يرتبط مفهوم المساءلة والشفافية ارتباطاً

طردياً. فكلما زاد التمسك بالمساءلة وإعمال آلياتها، ازدادت مساحة الشفافية، كما يؤدي الإيمان بالشفافية إلى تحقيق مساءلة أفضل.

ومن الأركان الأساسية لعملية المساءلة ركني "السؤال" و"الثواب والعقاب" اللذان يتضمننا أبعاداً عديدة تكمل بعضها البعض كما يلي:

أ- السؤال:

1. الإعلام: من حق من يقوم بالمساءلة عن تصرف ما، أن يحصل على المعلومات المتعلقة بهذا التصرف. وينطوي الإعلام على حوار بين من يسأل ومن يُسأل مما يجعل المساءلة تختلف عن الرقابة الصامتة الأحادية التي تمارسها جهة لها حق الرقابة على جهة أخرى.
2. التفسير والقبول العام: من حق من يقوم بالمساءلة عن تصرف ما، أن يحصل على تفسير منطقي ومقبول عن أسباب القيام بالتصرف على هذا النحو.

ب- الثواب والعقاب المبني على اللوائح والقوانين المكتوبة، والمعتمدة، والمعلنة:

إقرار "الثواب والعقاب". فبعد تقييم التصرف أو السلوك موضع المساءلة، يأتي دور الثواب والعقاب، وذلك لأن كل شخص/مسئول يقوم بتصرف يجب أن يتحمل تبعاته، ولا يجب أن يمضي دون ثواب أو عقاب.

فمن الملاحظ أنه بدون الثواب والعقاب لا تكتمل المساءلة، ولا يمكن اللجوء إلى الثواب والعقاب بدون تطوير للوائح والقوانين المكتوبة، والمعتمدة، والمعلنة، وجمع المعلومات، والتفسير، والحوار، ومساحة التوقع.

مستويات المساءلة:

تنقسم مستويات المساءلة عادة إلى مستويين:

1. مساءلة أفقية: ويقصد بالمساءلة الأفقية المساءلة التي تقوم بها جهة / شخص تتمتع بنفس القدر من المساواة مع الجهة / الشخص الذي يخضع للمساءلة. مثال على ذلك، عندما يقوم أولياء الأمور أو مجلس الأمناء بمساءلة المدرسة عن أدائها، ونتائج الامتحانات الطلبة، أو عن التصرف في الموارد.
2. مساءلة رأسية: تقوم بها جهة/شخص تتمتع بسلطة ووضع متميز في مواجهة الجهة/الشخص الذي يخضع للمساءلة. مثال على ذلك، عندما يخضع المستوى الإداري الأدنى للمستوى الأعلى مثل مساءلة المدرسة أمام الإدارة التعليمية.

أنماط المساءلة:

γ مساءلة المدخلات: وتهدف هذه المساءلة إلى التأكد من توفر وجودة مدخلات العملية التعليمية بالمدرسة مثل: توفر وكفاءة هيئة التدريس، وتوفر الموارد بالمدرسة، ووجود نظام لإدارتها، ووجود النظم واللوائح، ووجود خطط العمل، ووجود آليات وخطط تنمية مهنية مستدامة للعاملين، والمعامل والتجهيزات، إلخ. وإلى جانب الاهتمام بالإجراءات والقواعد القانونية في المساءلة، يتم الاهتمام كذلك بطرق إنفاق الموارد العامة، وسبل توظيف الطاقات البشرية، وما إذا كان قد لحق بها أي تقصير أو إهدار للموارد حتى مع عدم وجود أية مخالفات قانونية أو كسر للوائح والقواعد.

ϒ مساءلة العمليات: تنصب مساءلة العمليات على جملة العمليات والأنشطة التي يتم خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات، مثل: التدريس بالفصول الدراسية، وتنفيذ الأنشطة اللاصفية، وتنفيذ خطة التحسين المدرسية، إلخ. وذلك للتأكد أن المدرسة تباشر نشاطها، وأن التلاميذ يحصلون على خدمة تعليمية متقدمة ذات جودة عالية، وأن الأولويات القومية للتعليم يجري الأخذ بها في المدرسة، وأن الموارد المتاحة للمدرسة يجري الاستفادة منها بكفاءة وفعالية. وتتحقق المساءلة على مستوى

العملية من خلال عدة مؤشرات ومعايير كمية لمقارنة الفعلي بالمستهدف في أي برنامج/خطة عمل/نشاط. وبذلك يكشف هذا المستوى من المساءلة عن حجم الأداء الفعلي للمدرسة. ويرى البعض أن هناك مجموعة من التساؤلات التي تثار حول تنفيذ العمليات ويمكن من خلالها تحقيق المساءلة، مثل:

- هل يجرى تنفيذ العمليات وفق الأهداف المحددة؟ هل تُنفذ العمليات بكفاءة لخدمة الغرض أو الأغراض التي وضعت من أجلها أم لا؟
 - هل يجرى تنفيذ العمليات بكفاءة وفاعلية؟ وهل هناك أي انحراف في التطبيق عن القواعد القانونية، واللوائح، والنظم المعمول بها؟
 - هل الموارد المخصصة كافية؟ وهل يتم الاستفادة منها بكفاءة وفاعلية؟
 - هل حققت العمليات العوائد المتوقعة أم لا؟
 - هل يتوافق النظام المحاسبي السائد مع مبادئ ومعايير المساءلة المعمول بها؟
- ٧** مسألة المخرجات: تنصب هذه المسألة على ما يمكن تسميته بمخرجات العملية التعليمية من نواتج تعلم متميزة على مستوى الطالب، والآثار المجتمعية لأنشطة المدرسة، ومدى التزام المدرسة بدورها التربوي والمجتمعي إزاء الطلاب، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي.

نمط المساءلة	مؤشرات وممارسات
مساءلة المدخلات	<ul style="list-style-type: none"> • يشارك ممثلين عن أولياء الأمور في عملية التقييم الذاتي ووضع خطة التحسين المدرسي. • يناقش مجلس الأمناء خطة التحسين المدرسي ويعتمدها. • يضع مجلس الأمناء خطة لتعبئة الموارد المالية والبشرية للمدرسة لسد احتياجاتها. • يعرض المجلس والمدرسة خطة التحسين المدرسي وموازنتها على أعضاء الجمعية العمومية. • تقوم المدرسة بالعمل مع الإدارة التعليمية لاستيفاء احتياجاتها من هيئة التدريس. • تتيح المدرسة المعلومات عن: عدد العاملين بها وتخصصاتهم، ومواردها، وإمكانياتها، وإنجازاتها، إلخ لمجلس الأمناء والمجتمع.
مساءلة العمليات	<ul style="list-style-type: none"> • تضع الأطراف المتعددة داخل المدرسة خطط تنفيذية تفصيلية (شهرية - ربع سنوية) لتنفيذ خطة التحسين المدرسي. • تضع المدرسة خطة للتنمية المهنية للمعلمين. • يقوم مجلس الأمناء بمتابعة تنفيذ خطة التحسين المدرسي بشكل دوري خلال اجتماعاته الشهرية. • تقوم المدرسة برصد نتائج تنفيذ الأنشطة والعمليات التي تتم بالمدرسة للتأكد من تحقق الأهداف الموضوعية. • يقوم مجلس الأمناء بمناقشة نتائج الاختبارات الدورية في اجتماعه الشهري. • يتم تقديم الرأي والمشورة للنهوض بالعملية التعليمية. وهنا يصبح السؤال عن عدد المرات التي قُدمت فيها آراء من هذا القبيل؟ وكم عدد الاقتراحات التي عرفت طريقها للتنفيذ؟ • توجد سجلات مالية للمجلس، ويتم التأكد من مدى اتساقها مع القواعد المالية المعمول بها.

مؤشرات وممارسات	نمط المساءلة
<ul style="list-style-type: none"> • يقوم المجلس بشكل منتظم بإعداد تقارير دورية عن أنشطته وتوزيعها على أعضاء المجلس، والجمعية العمومية، والأجهزة الحكومية المعنية، وأفراد المجتمع. • يتم إعداد تقرير موجز عن نشاط المدرسة، والنتائج الدراسية، والخطة الموضوعية ويُرسَل قبل إجتماع أولياء الأمور بأسبوع على الأقل، بهدف إطلاعهم على المعلومات الأساسية قبل عقد الاجتماع، مما قد يترتب عليه مزيداً من المشاركة والفعالية. 	
<ul style="list-style-type: none"> • مخرجات الخطة - العوائد قابلة للقياس كمياً، وكيفياً من خلال مؤشرات توضع لقياس رضا المستفيدين منها (الطلاب، والمدرسين، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي). • تقييم أداء المجلس، وتسجيل المناقشات الخاصة بذلك، وإعدادها للنشر على العامة. • تسجيل العوامل التي أدت إلى الإخفاق في تنفيذ بنود الخطة، واستخراج دروس مستفادة منها، تدون، وتكون جزءاً من الذاكرة المؤسسية للمجلس حتي يمكن الاستفادة منها. • مناقشة نتائج آخر العام • مناقشة المشكلات التي تتعلق بمخرجات التعلم وبالمهارات الأساسية التي يجب ان يمتلكها الطلاب (القدرة على القراءة والكتابة على سبيل المثال). 	<p>مساءلة المخرجات</p>

٣. مبدأ الشفافية:

تركز الشفافية على مدى توفر وتدفق المعلومات بحيث تكون في متناول المعنيين بها وأن يُمد مجلس الأمناء بمعلومات عن كل من مدخلات، وعمليات، ومخرجات العملية التعليمية كما ذكرنا سابقاً لكي يتمكن المجلس من تقديم النصح حول أداء المدرسة؛ وكذلك أن تكون المعلومات المتوفرة كافية لفهم ومتابعة العمليات التي تتم بالمدرسة مما يعكس استعداد المدرسة لإشراك الآخرين في المعلومات، والحقائق، والبيانات الخاصة بعملها، واستعدادها لمناقشة كل ما يتعلق بأداء المدرسة بخيرية.

وتؤدي المساءلة والشفافية إلى تنفيذ خطط وسياسات المدرسة بكفاءة وفعالية، ومحاربة كافة سبل الفساد. كما تؤدي أيضاً إلى تعظيم دور أولياء الأمور وأصحاب المصلحة الأساسيين بهدف تحسين جودة نواتج التعلم. ويوجد عدد من المؤشرات تدل على وجود الشفافية بالمدرسة منها:

- تدفق معلومات دقيقة وثرية ومحدثة عن الأنشطة
- وجود تقارير دورية
- وجود قنوات إعلامية (نشرة شهرية - كتاب سنوي - شرائط فيديو - موقع إنترنت)
- وجود لجنة للإعلام والعلاقات العامة
- نشر ميزانية المدرسة (أسماء مصادر التمويل - بنود الميزانية - أوجه الإنفاق)

مؤشرات وممارسات

- § يجري الإعلان عن التبرعات التي يحصل عليها مجلس الأمناء في مكان ظاهر، مما يعزز الثقة المتبادلة في المجتمع المدرسي.
- § يتم التوسع في استخدام وسائل إعلام متعددة لإطلاع المجتمع المحلي، وبخاصة أولياء الأمور علي ما يجري في المدرسة، مثل (نشرات- مطويات- موقع الكتروني- لوحة إعلانات...)
- § تتوفر الآليات الدورية (مثل التقارير الشهرية مثلاً) التي تُمكن مجلس الأمناء من معرفة المعلومات المتصلة بالعملية التعليمية من الإدارة المدرسية، خاصة مستوي التحصيل المعرفي، ونتائج الطلاب، ومظاهر الضعف في الوظيفة التعليمية للمدرسة، وكيفية تقوية الجانب التعليمي، الخ.
- § يتم نشر تقارير الاجتماعات الدورية لمجلس الأمناء في مكان ظاهر، ويكون معلوماً لكل أعضاء الجمعية العمومية، بما في ذلك ما ينطوي عليه من تسجيل للمشكلات التي واجهت المجلس في عمله.
- § يتم نشر مخرجات اجتماعات مجلس الأمناء، ويبلغ بها أصحاب المصلحة، والطلاب (أولياء الأمور في الأساس)، سواء من خلال رسائل، أو تقارير، أو موقع الكتروني، إذا توفرت القدرة المادية للمدرسة.
- § ينظم مجلس الأمناء، بصورة دورية، جلسات إستماع مع أولياء الأمور أعضاء الجمعية العمومية، ويدعوهم للمشاركة في لجانهم.
- § يتم نشر الحساب المالي الختامي لمجلس الأمناء عبر كافة وسائل الإعلام المتاحة في المدرسة.
- يقوم المجلس بإعداد محاضر الاجتماعات التي تتضمن قراراته وتوزيعها على العاملين بالمدرسة، وأعضاء الجمعية العمومية بصفة منتظمة، ولأعضاء من المجتمع من غير أعضاء الجمعية العمومية.
- يتم تسجيل قرارات مجلس الأمناء بالإقتراع الفردي.
- يقدم المجلس عرضاً داخل المدرسة لما تم في اجتماعاته (بعض القرارات التصيرية) بصفة دورية.
- تتيح المدرسة المعلومات عن: عدد العاملين بها، وتخصصاتهم، ومواردها، وإمكانياتها، وإنجازاتها، إلخ لمجلس الأمناء والمجتمع.
- تقوم المدرسة بعمل وتوزيع مطبوعات تشمل سياسات وإجراءات المدرسة، وإجراءات تقييم الطلاب، والأهداف التعليمية لكل مادة، وطرق الاتصال بالمدرسة لأولياء الأمور.

٤. مبدأ تمثيل أصحاب المصلحة الأساسيين (القاعدة الشعبية):

يُقصد بتمثيل أصحاب المصلحة الأساسيين تمثيل الأفراد المهتمين برسالة المدرسة وأنشطتها العامة في عملية صناعة القرار مما يجعل لديهم الرغبة في مساندة المدرسة. ويمثل أولياء الأمور والمهتمين بالعملية التعليمية بالمجتمع العناصر الهامة في أصحاب المصلحة الأساسيين، لذلك يجب أن تعكس عضوية مجلس الأمناء تمثيل العناصر المختلفة للقاعدة الشعبية بحيث لا تقتصر العضوية على النخبة من أولياء الأمور والمهتمين بالعملية التعليمية. فالتنوع في عضوية المجلس من حيث الخلفيات الدراسية، والخبرات العملية والحياتية، والنوع الاجتماعي يكفل الثراء، والإفادة من هذا التنوع لخدمة الأهداف التي ينهض عليها المجلس. كذلك يجب أن يهتم المجلس بأراء القاعدة الشعبية حول أداء المدرسة واقتراحاتهم.

مؤشرات وممارسات

- تقوم المدرسة بعمل استطلاع لأراء أصحاب المصلحة الأساسيين بشكل دوري.
- يعمل مجلس الأمناء على زيادة مشاركة وحضور أعضاء الجمعية العمومية وأفراد المجتمع لاجتماع الجمعية العمومية من عام لآخر.
- يسعى مجلس الأمناء أن يكون لديه لجننتين فأكثر من أعضاء الجمعية العمومية.
- يتيح المجلس بشكل منتظم فرصاً لأعضاء أصحاب المصلحة الأساسيين للتعبير عن آرائهم وإحتياجاتهم وأولوياتهم خلال اجتماعات مجلس الأمناء .
- يوجد لدي المجلس قاعدة بيانات عن أعضاء الجمعية العمومية وتكون محدّثة بشكل دوري.
- توجد خريطة علاقات لدي المجلس مع المؤسسات والهيئات القائمة بالمجتمع.
- ينجح المجلس في تنفيذ ما لا يقل عن نشاطين بالتعاون مع مؤسسات المجتمع.
- يتم تمثيل الفئات المهمشة من النساء والأقليات في اللجان والمجلس.
- تنص لائحة المدرسة على الصفات الأساسية من حيث التخصصات والخلفيات المهنية التي يجب أن تتوفر في أعضاء المجلس واللجان مما يضمن استمرارية التنوع.

٥. مبدأ المشاركة الإيجابية:

تؤكد الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر علي ما يلي: "إن نجاح برامج المشاركة المجتمعية والحوكمة الرشيدة التي تستهدفها برامج الإصلاح المتمركز على المدرسة واللامركزية الداعمة لمشاركة المجتمع المدني وتعميق الشعور بالملكية والمسؤولية على مستوى المجتمع المحلي، سوف يترتب عليها بالضرورة زيادة ثقة أولياء الأمور بالمدرسة، والمناخ المدرسي الجديد، والمعلم. وسوف يحول ذلك طاقة أولياء الأمور إلى مزيد من المشاركة المجتمعية، والشعور بملكية المؤسسات التعليمية، وممارسة المسؤولية والمساءلة" (الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠٠٧/٢٠٠٨ - ٢٠١١ / - ٢٠١٢ ، ص ١٩)

وتعتبر المشاركة عملية هامة جداً في الحوكمة الرشيدة. والمقصود بالمشاركة هنا هي مشاركة وتجاوب أعضاء الجمعية العمومية (أولياء الأمور) والمهتمين في صناعة القرارات الخاصة بالعملية التعليمية والأنشطة التي تتم داخل المدرسة. وكلما زادت مساحة هذه المشاركة، تحققت عملية الديمقراطية في المدرسة.

ويطلب تفعيل دور أولياء الأمور في الحياة المدرسية حزمة من البرامج والممارسات، بحيث يتمكنوا من متابعة الشأن المدرسي لأبنائهم، والمشاركة في الحياة المدرسية، وتقديم الدعم للنشاط المدرسي. ولن يتحقق ذلك إلا بانفتاح المدرسة علي المجتمع، بالإضافة إلي وجود جملة من الأنشطة التي تجعل أولياء الأمور علي صلة واتصال بواقع العملية التعليمية. وهو ما يمثل المدخل الطبيعي لمشاركتهم في عضوية مجالس الأمناء، أو علي الأقل المشاركة بالحضور، والتصويت في الانتخابات.

ويعتبر حق أولياء الأمور في اختيار من يمثلهم بالمجلس بحيادية، وموضوعية، وفي ضوء نظام واضح لممارسة العملية الانتخابية هو بمثابة تعميق لمشاركتهم في الشأن المدرسي بما ينعكس في النهاية علي اختيار أفضل العناصر، أو اتخاذ المناسبات الانتخابية الدورية فرصة لإثابة العناصر الفاعلة، وتغيير العناصر التي لم تثبت تجاوباً مع احتياجات الواقع المدرسي.

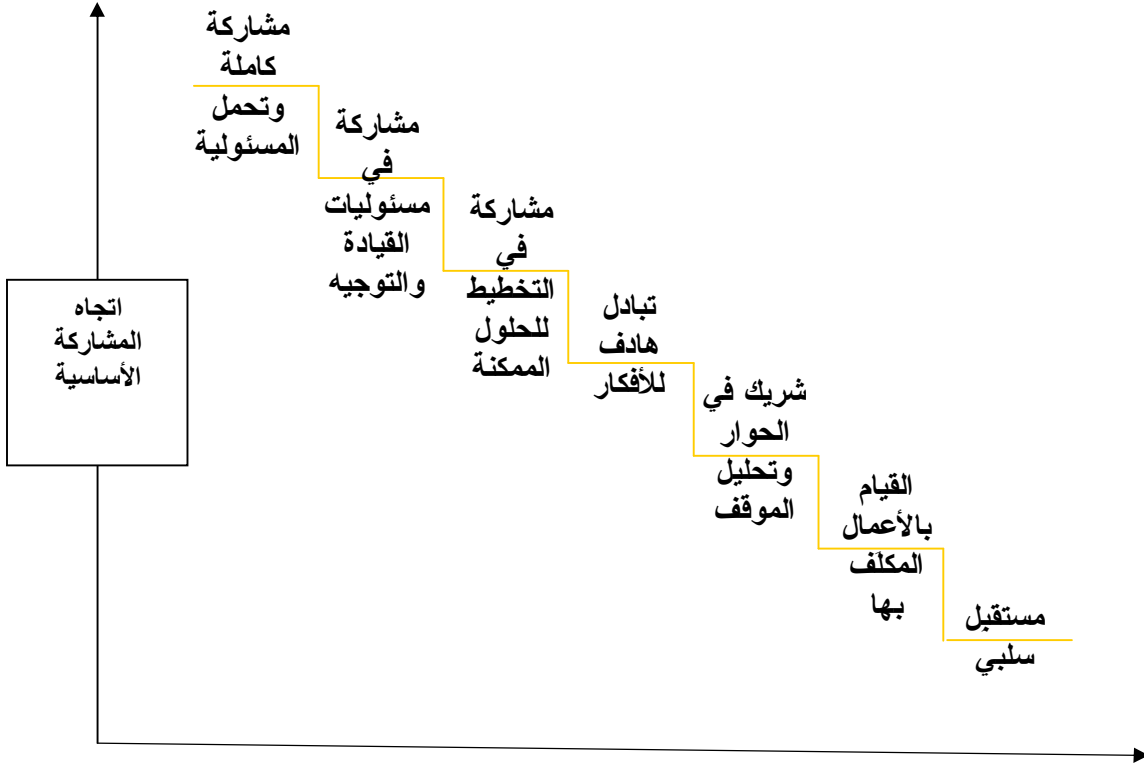
مستويات المشاركة:

هناك تصنيفات كثيرة لمستويات المشاركة، مثل تصنيفها إلى ما يلي:

- **المشاركة الأساسية:** وهي مشاركة مباشرة في عمليات هامة وجوهرية خاصة بالمدرسة. وكى يُصنّف ولى الأمر أو المهتم على أنه مشارك بطريقة مباشرة، عليه أن يتواجد بالفعل بعض المرات المتكررة داخل المدرسة، وأن يتواصل مع الإدارة المدرسية، وهيئة التدريس، ومجلس الأمناء. مثال ذلك: الاشتراك فى لجان المجلس الفرعية، والتطوع فى أنشطة المدرسة.
- **المشاركة الثانوية:** ومن أمثلتها: المعرفة والاهتمام بما يتم داخل المدرسة، ومتابعة أخبار وتطورات تلك الأحداث والبرامج، والمشاركة فى أحد أنشطة المدرسة، وتقديم بعض الجهد والوقت التطوعي، والتجاوب والتعاطف مع رسالة وبرامج المدرسة.

ويمكن تصنيف مستويات المشاركة أيضاً كالتالى:

المستويات المختلفة للمشاركة



مؤشرات وممارسات	
•	إطلاع أعضاء الجمعية العمومية على قرارات إجتماعات مجلس الأمناء.
•	يتم إعداد وتوزيع جدول أعمال إجتماعات مجلس الأمناء قبل موعد انعقاده.
•	لدي المدرسة لائحة داخلية مكتوبة وموزعة على أعضاء المجلس الأمناء، كما أن أعضاء الجمعية العمومية على دراية بهذه اللائحة.
•	تتيح اللائحة الداخلية للمجلس الفرصة أمام الأعضاء لإبداء الرأي في الموضوعات المطروحة للمناقشة في إجتماعات مجلس الأمناء .
•	يتم اتخاذ قرارات مجلس الأمناء بالاقتراع وتُدْرَج نتائج الاقتراع الفردي في محضر الإجتماع.
•	يضم مجلس الأمناء أعضاء من الجمعية العمومية والمجتمع في عضوية لجننتين أو أكثر.
•	يجذب المجلس عدداً من المتطوعين من الجمعية العمومية للمشاركة في تنفيذ بعض أنشطة المجلس.
•	يُعقد إجتماع الجمعية العمومية أكثر من مرة خلال العام.
•	يحضر ممثلون من الجمعية العمومية إجتماعات المجلس بصفتهم مراقبين.
•	يقوم مجلس الأمناء بوضع خطة متكاملة لتعميق المشاركة المجتمعية بالمدرسة.

٦. مبدأ الأدوار الواضحة لمهام مجلس الأمناء:

طبقاً للمفهوم الحوكمة الرشيدة، يتولى مجلس الأمناء قيادة المدرسة بما لديه من سلطة جماعية لوضع استراتيجيات العمل بالمدرسة بمشاركة الإدارة المدرسية، والإشراف على تنفيذها، وكذلك اعتماد خطة التحسين المدرسي وموازنتها، ومتابعة تنفيذها خلال التقارير الدورية، واتخاذ الإجراءات المناسبة. لذا، يعتبر التحديد الواضح لمسئوليات مجلس الأمناء، والمناصب القيادية به من العوامل التي تساعد على نجاح تطبيق مفهوم الحوكمة الرشيدة، حتى لا تتضارب مع وظائف إدارة المدرسة.

مؤشرات وممارسات
<ul style="list-style-type: none">• لدى المجلس دليل يتضمن مسئوليات وأدوار مجلس الأمناء، ووصفاً وظيفياً للمناصب المختلفة بالمجلس ولجانه.• لدى المجلس دليل يتضمن مسئوليات وأدوار مجلس الأمناء ويقوم بتعريف الأعضاء الجدد بهذه المسئوليات.

٧. تداول المناصب القيادية بالانتخاب:

توجد أربعة مناصب قيادية بالمجلس هي: رئيس المجلس، ونائبه، والمراقب المالي، وأمين السر. ويجرى إختيار الرئيس ونائبه بالانتخاب من بين أعضاء المجلس من أولياء الأمور والمهتمين بالعملية التعليمية. ورغم أن فترة عمل المجلس هي لمدة عامين، ففي كثير من الأوقات، نجد عدداً من الأعضاء تستمر عضويتهم لفترات طويلة، وبالتالي قد يستمر شغلهم لمنصب الرئيس والنائب. وحتى يكون هناك ممارسة للحوكمة الرشيدة بالمجلس، لابد من تداول هذه المناصب القيادية وأن تكون بالانتخاب والتصويت السري. كما يجب أن يتم إتاحة فرصاً لعناصر جديدة أن تنضم إلى عضوية المجلس عند اختيار المهتمين بالعملية التعليمية لعضوية المجلس، مما يحقق الديمقراطية في صنع واتخاذ القرارات بالمجلس.

مؤشرات وممارسات
<ul style="list-style-type: none">• أن يقضى أعضاء مجلس الأمناء فترة خدمة محددة بالمجلس ويتم إستبدالهم بعدها.• أن يتم تغيير رئيس المجلس بالانتخاب بعد فترة خدمة بما لا يتجاوز فترتين إنتخابيتين بالمجلس.

٨. إتباع قواعد وإجراءات واضحة متفق عليها ومعلنة للجميع:

وبعني ذلك في أبسط معانيه أن الأنشطة التي تجري بالمدرسة تتم في إطار أحكام القانون، والقرارات الوزارية، واللوائح مما يدعم مبدأ المساواة، والعدالة، والاحتكام للقانون داخل المدرسة، واحترام حقوق العاملين بالمدرسة، والطلاب، وأولياء الأمور. وترجع أهمية وجود لائحة داخلية بالمدرسة إلي أنها بمثابة القانون الداخلي الذي ينظم جميع الأعمال والعلاقات داخل السياق المدرسي بما يكفل تحقيق مبادئ الحوكمة الرشيدة.

مؤشرات وممارسات	
•	وجود نسخة من القوانين والقرارات الوزارية بالمدرسة.
•	إتاحة نسخة القوانين والقرارات الوزارية بالمدرسة لجميع العاملين بالمدرسة ومجلس الأمناء.
•	الإلتزام بتنفيذ أحكام القوانين والقرارات الوزارية.
•	وجود لائحة داخلية للمدرسة معتمدة ومعلنة للجميع ويتم تطبيقها.

آليات ممارسة الحوكمة الرشيدة

يمثل مجلس الامناء بالمدرسة الآلية المحددة التي تجسد مبدأ الحوكمة الرشيدة ومبادئها في الواقع العملي. ولتفعيل هذه الآلية يجب مراعاة الآتي:

١. تفعيل إجتماعات مجلس الأمناء:

- ي إعداد خطاب الدعوة قبل عقد الاجتماع بأسبوع علي الأقل، متضمناً المحاور الأساسية التي سوف يجري النقاش حولها، بالإضافة إلي بند "ما يستجد من أعمال" حتى يستطيع الأعضاء إضافة القضايا والموضوعات التي تعن لهم مناقشتها.
- ي توفير أوراق العمل المتعلقة بأجندة الاجتماع، بحيث يجري إرسالها مع خطاب الدعوة لأعضاء مجلس "الأمناء والآباء والمعلمين". ومثال علي ذلك، بيان بمستوي الطلاب والطالبات خلال شهر، والخطط الشهرية، ومقترحات بأنشطة، وتقارير اللجان الفرعية، وهكذا. ويساعد ذلك علي تعميق النقاش، والشفافية في عمل المجلس مما يجعل المنتج النهائي (نواتج التعلم) في حالة أفضل.
- ي توثيق محضر إجتماع مجلس الأمناء من خلال التدوين في الدفتر المخصص لذلك، ووضع ملخصاً للاجتماع في اليوم التالي لعقده في "لوحة الإعلانات بالمدرسة"، وإرسال الملخص- إذا تسنى ذلك- إلي أولياء الأمور عن طريق أبنائهم وبناتهم بالمدرسة، أو علي الأقل إرساله إلي المهتمين منهم الذين يشاركون في أنشطة المدرسة بانتظام.
- ي إعداد محضر كامل لاجتماع مجلس الأمناء للتصديق عليه في الاجتماع التالي مباشرة.

٢. الاهتمام بالجانب المؤسسي لمجلس الأمناء:

- وذلك بهدف توسيع امكانيات الأعضاء وتطوير قدراتهم علي اللجوء الي اختيارات متعددة، وصياغة القرارات التي تؤثر في مسار حياة المدرسة، ودعم القدرة المؤسسية للمجلس ككل. ويتم ذلك كما يلي:
- ي يضع مجلس الأمناء لائحة عمل له، تتضمن الإجراءات والخطوات التنفيذية لتفعيل القرار الوزاري المنظم لعمله ويجري إقرار هذه اللائحة من الجمعية العمومية.
- ي يطلع أعضاء المجلس علي القرار الوزاري المنظم لعمله، بكافة بنوده، بما في ذلك ما يتصل بالاختصاصات والأدوار، ويحتفظ كل عضو بصورة من القرار.
- ي يعقد مجلس الأمناء لقاءات "سنوية" يعلن عنها، ويدعو أولياء الأمور لحضورها، ويجري من خلالها ما يطلق عليه "إعادة زيارة القرار الوزاري". والهدف من الاجتماعات دراسة ما يقوم به مجلس الأمناء، وهل يمثل ذلك كل ما ينص عليه القرار من صلاحيات له، أم أن هناك عدم

فهم لبعض أبعاد القرار؟ وقد يكون ذلك مناسبة للإلتقاء بموجه التربية الاجتماعية، وطرح موضوعات تتعلق بفهم القرار، والإشكاليات التي تكتنف تطبيقه في الواقع العملي.

يلتزم مجلس الأمناء بإنتاج وثيقة سنوية، أو مقترح يتعلق بتفعيل دور مجلس الأمناء في الخبرة المدرسية. وقد تنطوي الوثيقة على الحديث التفصيلي عن مشكلات وعقبات يواجهها مجلس الأمناء، وأفاق تفعيل دوره. وتعلن هذه الوثيقة على نطاق واسع، وتخطب بها الجهة الإدارية في وزارة التربية والتعليم، وتكون عنواناً لتطوير المشاركة المجتمعية من خلال الدور الذي يقوم به مجلس الأمناء.

توفير حزمة من البرامج التدريبية لأعضاء مجلس الأمناء وتكون مبنية على التحليل العلمي المؤسسي للاحتياجات التدريبية وغير التدريبية في مجالات، مثل: التفكير الاستراتيجي، وصياغة الخطط والمقترحات، وإعداد التقارير، وجذب التمويلات، الخ.

توجد خطة سنوية معتمدة من المجلس لبناء قدراته بمساعدة الأخصائي الاجتماعي بالمدرسة. تعكس نتائج أداة التقييم المؤسسي لمجلس الأمناء تطوراً إيجابياً من سنة لأخرى.

٣. تفعيل دور مجلس الأمناء في الحياة المدرسية:

يقوم مجلس الأمناء بوضع خطة متكاملة لتعميق المشاركة المجتمعية. وتنطوي هذه الخطة على رصد دقيق للجمعيات، والروابط، والأندية في المنطقة الجغرافية التي توجد فيها المدرسة، وكذلك التعرف على أنشطتها الأساسية، وتحديد ما يلاءم منها، وسبل دفع الطلاب والطالبات للمشاركة فيها.

يقوم مجلس الأمناء بالعمل على تطوير جودة التعليم في المدرسة من خلال الحرص، بالتعاون مع الإدارة المدرسية، على تطبيق استقصاء لقياس آراء المستفيدين من العملية التعليمية، والطلاب، وأولياء الأمور، والمعلمين، بشكل دوري، للإفادة من نتائجها، وتعميمها، وإقرارها مدخلات في الخطط المدرسية المتنوعة.

يهتم مجلس الأمناء بتطوير ما يُعرف بالمنهج الخفي في العملية التعليمية. ويعني ذلك "الحياة المدرسية خارج المقرر الدراسي بمختلف أبعادها". وذلك من خلال طرح خطط عمل واضحة على الإدارة المدرسية للإهتمام بالأنشطة التي من شأنها تدعيم مشاركة الطلاب في الشأن المدرسي، وخلق نماذج صحية من العلاقة بين المدرسين والطلاب. ومن الأفكار التي يمكن طرحها في هذا الصدد ما يلي:

الأخذ بفكرة المائدة المستديرة وقت "الفسحة المدرسية" حيث يقوم ممثلو الطلاب بمناقشة بعض قضايا الشأن المدرسي. ومن خلالها يمكن الاستماع إلي آراء الطلاب، وبلورتها، ووضعها على أجندة مجلس الأمناء للبحث والدراسة.

تخصيص يوم شهري لمناقشة العلاقة بين "المدرس والطالب"، وذلك بحضور بعض أعضاء مجلس الأمناء، والطلاب، والمدرسين. ويكون ذلك مناسبة لطرح أفكار جديدة، والتعرف على المشكلات التي تكتنف هذه العلاقة، وسبل التصدي لها. وقد يمثل ذلك فرصة لدعوة أحد المحاضرين من الخارج لمناقشة هذه العلاقة، ووضع حصيلة المناقشات التي تتمخض عن هذه الاجتماعات على أجندة عمل مجلس الأمناء.

يهتم مجلس الأمناء ببحث الظواهر السلوكية السلبية مثل "العنف"، و"التدخين"، والإدمان"، وذلك من خلال الحصول على إحصاءات دقيقة بعدد المدمنين، والمدخنين في المدرسة من خلال الأخصائي الاجتماعي، ووضع خطة تفصيلية لمواجهة خطر الإدمان والتدخين بما يتضمن إشراك جمعيات أهلية أو مؤسسات مدنية معنية بمحاربة التدخين والإدمان، وإطلاق حملات توعية قد تتعدى المدرسة إلي البيئة المحيطة. وهنا قد يبدو تأثير مجلس الأمناء في تغيير البيئة الخارجية، وفي الوقت نفسه تحصين المدرسة والطلاب من كافة مظاهر التأثير السلبي التي قد تنبعث من البيئة الخارجية.

٤. تفعيل اللجان الفرعية بالمجلس:

الغرض من هذه اللجان توفير مساحة من الوقت لمناقشة مختلف القضايا التي تتعلق بالعملية التعليمية بشكل متعمق، تمهيداً لرفع تقارير بشأنها إلى الاجتماع الشهري لمجلس الأمناء والمعلمين. ويحتاج تشكيل اللجان إلى إطار منظم لها، علي نحو يجعل منها جزءاً من هيكلية عمل مجلس "الأمناء والآباء والمعلمين". ويساعد ذلك علي مناقشة الموضوعات بصورة أفضل، ودعم المساءلة والشفافية من خلال التوسع في مناقشة القضايا، وطرح حلول للمشكلات، ونشر ما يتمخض عن هذه اللجان علي نطاق واسع. ويضاف إلي ذلك تشجيع أولياء الأمور علي الانخراط في أعمال اللجان الفرعية، تدعيماً للمشاركة من ناحية، وتشجيعاً لأولياء الأمور علي ترشيح أنفسهم في الانتخابات التالية وفق برنامج محدد، تتبلور من خلاله المعرفة والاختبار علي مستوى عمل اللجان المتنوعة. ويمكن تنظيم اللجان علي النحو التالي:

- تحديد عدداً من اللجان في بداية العام الدراسي، واختيار مقررراً لها من أعضاء مجلس الأمناء، وعضوية اثنين من أعضاء المجلس. ويضاف إليهم ثلاثة أعضاء آخرين من الجمعية العمومية للآباء، ينضمون إليها بحسب التخصص الدراسي، والخبرة العملية، والإهتمام بالقضايا التي تبحث فيها اللجنة. ويُعلن عن تشكيل اللجان في الجمعية العمومية، ويُطلب ممن أولياء الأمور الالتحاق باللجان، وتترك لهم حرية ذلك.
- تعقد اللجان إجتماعات دورية، بحيث تكون قبل الإجتماع الشهري لمجلس الأمناء والآباء والمعلمين، وذلك حتى يتسنى عرض مخرجات اللجان الفرعية علي المجلس، بهدف البحث والدراسة، واتخاذ القرارات، قبولاً أو رفضاً، لما انتهت إليه مناقشات اللجان الفرعية.
- تنشر اللجان الفرعية النقاشات التي تدور فيها علي نطاق واسع، سواء من خلال لوحة الإعلانات، أو جلسات الإستماع مع أعضاء الجمعية العمومية من أولياء الأمور، أو في إجتماعات الجمعية العمومية العادية من خلال استعراض تقارير العمل الخاصة بكل لجنة فرعية.

٥. تفعيل الجمعية العمومية للمدرسة:

يجب عدم إغفال أهمية الجمعية العمومية للمدرسة في غمرة الحديث عن مجلس الأمناء، فهي التي تتولى مهمة المساءلة والرقابة علي أداء مجلس الأمناء الذي هو نفسه إفران من الجمعية العمومية.

ولتحقيق أفضل فعالية للجمعية العمومية، يجب مراعاة ما يلي:

تفعيل "الانتخابات" لاختيار ممثلي أولياء الأمور بالمجلس:

يُحدد موعداً للتقدم بطلب الترشيح لعضوية مجلس "الأمناء والآباء والمعلمين"، ويُعلن عنه سلفاً، ويُحدّد الموعد النهائي لتلقي طلبات الترشيح، وليكن اليوم السابق لموعد إنعقاد الجمعية العمومية. ويساعد ذلك علي إشاعة مناخ من الجدية والمصداقية للعملية الانتخابية.

يُطلب من كل مرشح تقديم ورقة واحدة، يوضح فيها ما يريد القيام به حال انتخابه عضواً في مجلس "الأمناء والآباء والمعلمين"، والمجالات التي يفضل العمل فيها، والأساليب التي سينتجها لتحقيق الأهداف الموضوعية.

إتاحة الفرصة أمام المرشّحين قبل الجمعية العمومية وأثناءها، للحوار والنقاش، بشكل منفرد، حتى يتسنى لهم - حسب الأحوال - إيجاد قوائم انتخابية مشتركة فيما بينهم، وبلورة برامج محددة. ويساعد ذلك علي رفع مستوى التنافس، وتدريب المرشّحين علي التلاقي علي أجندة مشتركة، وتحقيق مساحة من الإختيارات بالنسبة لجمهور الناخبين، ومساءلة ممثلين الآباء المنتخبين بشأن تنفيذ البرامج، والوعود الانتخابية خلال الإجتماعات اللاحقة للإنتخابات.

يُمد كل مرشح لمجلس "الأمناء والآباء والمعلمين" بقائمة تضم أعضاء الجمعية العمومية للآباء، والأسماء، والعناوين، ووسيلة الاتصال، إذا رغب في ذلك، مما يمكنه من لقاء أعضاء الجمعية العمومية قبل الانتخابات والتواصل معهم، وشرح برنامج الانتخابي لهم. ويتحمل المرشّح تكلفة تصوير أو طباعة هذه القائمة.

يُطلب من المرشّحين - أثناء الجمعية العمومية - شرح البرنامج الانتخابي في حدود "خمسة دقائق مثلاً"، والرد علي تساؤلات الحضور، قبل البدء في عملية الإقتراع.

ي تجري عملية الانتخاب، بالإقتراع السري المباشر، وذلك حتى يُعبر جمهور الناخبين عن رأيهم، وإختياراتهم بحرية. وتتشكل لجنة محايدة من ثلاثة أعضاء من الجمعية العمومية (من غير المرشّحين أو أقاربهم) بالإضافة إلي مدير المدرسة أو من ينيبه والأخصائي الاجتماعي، وذلك بهدف الإشراف علي عملية الانتخاب، بدءاً من تسجيل أسماء أعضاء الجمعية العمومية، وتوقيع كل عضو أمام اسمه في كشف الحضور، وإعلان أسماء المرشّحين، وتوزيع أوراق الاقتراع وجمعها، وفرزها علي مرأي من أعضاء الجمعية العمومية. يُطلب من أعضاء الجمعية العمومية التوقيع أمام أسمائهم بالحضور، ثم توزع عليهم بطاقات الإقتراع "قد تكون مجرد ورقة صغيرة مختومة بخاتم المدرسة" ويكتب فيها الشخص أسماء الأعضاء الذين يود إنتخابهم، ثم يضع بطاقات الإقتراع في الصندوق المخصص للإقتراع.

زيادة مشاركة الجمعية العمومية خلال العام الدراسي:

لا يجب أن يقتصر ظهور أعضاء الجمعية العمومية يوم عقد إجتماعها السنوي فقط، بل يجب ان تبقى الصلة بالمدرسة مستمرة خلال العام الدراسي، ويمكن ذلك من خلال ما يلي:

ي إعداد تقرير موجز عن نشاط المدرسة، والنتائج الدراسية، والخطة الموضوعية، ليرسل لأولياء الأمور قبل الإجتماع بأسبوع علي الأقل، بهدف إطلاعهم علي المعلومات الأساسية قبل عقد الاجتماع، مما قد يترتب عليه مزيداً من المشاركة والفعالية.

ي إقامة بعض الأنشطة الجاذبة علي هامش الجمعية العمومية مثل "المعارض"، أو "الحفلات الموسيقية"، أو "الأنشطة الرياضية"، أو "الأنشطة البيئية"، أو "عرض فيلم سينمائي"، وخلافه. فقد يسهم كل ذلك في تحويل الأنظار تجاه ما يجري في المدرسة، وتشجيع أولياء الأمور علي المشاركة في الجمعية العمومية.

ي إرسال تقرير موجز عن إجتماع الجمعية العمومية يرصد النقاشات، ويوثق المخرجات التي تمخضت عنها، إلي كل أعضاء الجمعية العمومية، سواء من شارك أو من لم يشارك. فكل ذلك يساهم في رفع مستوي الوعي العام بأهمية الجمعية العمومية، مما قد يترتب عليه لاحقاً مشاركة أوسع، وأكثر فاعلية.

ي حضور ممثلو الطلاب والطالبات إجتماعات الجمعية العمومية، وتخصيص وقتاً لهم للحديث عن الشأن المدرسي من وجهة نظرهم، مما قد يساعد في النهاية علي تحقيق مزيداً من الشفافية، والمساءلة، ونقل احتياجات الطلاب، أي المستفيدين الأساسيين من العملية التعليمية، مباشرة إلي أولياء الأمور، والإدارة المدرسية، وهو ما يشكل التزاماً أخلاقياً ومهنياً علي مجلس الأمناء والآباء والمعلمين للتعامل بجدية معها.

ي تنظيم جلسات إستماع شهرية لأولياء الأمور في وقت محدد، ومتفق عليه، يطلع من خلالها أولياء الأمور المشاركين علي سير العملية الدراسية، والنتائج الشهرية للطلاب والطالبات، ويلتقون فيها بأعضاء مجلس الأمناء، والمدرسين، وممثلي إتحاد الطلاب، حيث يمكن من خلال هذا الاجتماع "غير الرسمي" طرح الأفكار، وبلورة الآراء للتصدي لمشكلات المدرسة، وتعميق مستوي الشفافية والمساءلة، ونشر ثقافة الديمقراطية علي المستوي المجتمعي، فضلاً عن تعبئة الجهود والموارد. ويفضل أن تُعقد هذه الجلسات قبل إجتماع مجلس الأمناء والآباء والمعلمين مباشرة، وذلك حتى يتسنى لأعضاء المجلس حضورها، بالإضافة إلي أن المجلس ستكون لديه فرصة لمناقشة الآراء والأفكار التي تمخضت عنها جلسات الإستماع، مباشرة في الاجتماع التالي له، مما يُشعر أولياء الأمور المشاركين بأن الآراء التي يبديونها تكون محل نقاش جاد من جانب مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.

ي دعوة عدداً من أولياء الأمور إلي حضور إجتماع مجلس "الأمناء والآباء والمعلمين" بصفة "مراقب"، لإبداء الرأي، دون أن يكون لهم الحق في التصويت علي القرارات. ويمكن لأولياء الأمور المشاركة في النقاشات في الاجتماعات، إذا أذن لهم رئيس المجلس. ويكون حضورهم بعدد معين متفق عليه، وليكن "خمسة أشخاص علي الأكثر"، بمثابة فرصة لإطلاعهم علي سير العملية التعليمية، وتشجيع أولياء الأمور المشاركين علي الإنخراط في عضوية اللجان

الفرعية، ودفعهم للترشيح والمشاركة في مجلس الأمناء والآباء والمعلمين في الانتخابات التالية.

دعوة أولياء الأمور لحضور حفل شهري لتكريم الطلاب والطالبات المتفوقين، وهو ما يمثل فرصة لإطلاع أولياء الأمور على سير العملية التعليمية شهرياً، والوقوف على نقاط الضعف والقوة فيها، والتعرف على جهود مجلس "الأمناء والآباء والمعلمين"، وما يتمخض عنه من قرارات. وتساعد المشاركة في هذه المناسبات على مد جسور الالتقاء بين المدرسة والمجتمع، وبين أولياء الأمور والإدارة المدرسية، مما يساعد على تحقيق الشراكة بين الجانبين، ودفع أولياء الأمور على المشاركة بفاعلية في اجتماعات الجمعية العمومية، وتكوين وشائج وروابط "نفسية" بين أسر الطلاب والطالبات والإدارة المدرسية.

تنظيم ما يُعرف باليوم المفتوح ويُحدد سلفاً، وقد يكون شهرياً، ويمكن لأولياء الأمور زيارة المدرسة، والتعرف على نتائج أولادهم، وسؤال المدرسين عن الحالة التعليمية لأبنائهم. وقد يُرتَّب- وفق نظام معين- مثل أن يحضر أولياء الأمور جزءاً من أحد الحصص المدرسية، وقد تمنح المدرسة لهذا اليوم طابعاً خاصاً، يرفع عن كاهل الإدارة المدرسية والمدرسين الشعور بأن أولياء الأمور يسعون للتفتيش عليهم أو مراقبة أدائهم من قبيل: تزيين المدرسة، وإقامة حفلة خاصة، ومشاركة أولياء الأمور التلاميذ أو الطلاب في أنشطة رياضية أو فنية، الخ.

الإستعانة بأولياء الأمور لإلقاء محاضرات أو تدريس بعض الموضوعات في سياق نظام معين متفق عليه، في حدود تخصصاتهم، أو خبراتهم، دون أن يشكل ذلك خللاً للعملية التعليمية، ويترتب على ذلك مزيداً من انخراط أولياء الأمور في الشأن المدرسي، والاقتراب من الطلاب والطالبات، وفهم احتياجاتهم الأساسية، والسعي للتعبير عنها من خلال الفرص المتاحة لهم.

يُطلب من أولياء الأمور التوقيع بالاستلام على شهادة الدرجات الشهرية للطلاب أو الطالبة، مما يجعلهم على وعي بالمستوي الدراسي لأبنائهم، وقد يدفعهم ذلك إلى الاهتمام بالمشاركة في المدرسة بإبداء الرأي، أو بحضور الفعاليات المتنوعة، وهكذا.

تنظيم بعض الحوارات- سواء في صورة ندوات شهرية- بين أولياء الأمور، والطلاب، والمعلمين لمناقشة قضايا الاهتمام المشترك، مثل الموضوعات المتعلقة بالتربية، وكيفية التعامل مع التحديات التي يفرضها المجتمع، والحوار بين الأجيال المختلفة، الخ. فمثل هذه الندوات تمثل فرصاً مهمة لأولياء الأمور للتفاعل مع الطلاب في السياق المدرسي.

٦. تفعيل ممارسة مبدأ الشفافية والمساءلة:

يجري الإعلان عن التبرعات التي يحصل عليها مجلس الأمناء في مكان ظاهر، مما يعزز الثقة المتبادلة في المجتمع المدرسي.

التوسع في استخدام وسائل إعلام متعددة لإطلاع المجتمع المحلي، وبخاصة أولياء الأمور على ما يجري في المدرسة، مثل (النشرات- المطويات- الموقع الإلكتروني- لوحة الإعلانات...)

توفير الآليات الدورية (مثل التقارير الشهرية مثلاً) التي تمكن مجلس الأمناء من معرفة المعلومات المتصلة بالعملية التعليمية من الإدارة المدرسية، خاصة مستوى التحصيل المعرفي، ونتائج الطلاب، ومظاهر الضعف في الوظيفة التعليمية للمدرسة، وكيفية تقوية الجانب التعليمي، الخ.

نشر تقارير الاجتماعات الدورية لمجلس الأمناء في مكان ظاهر، ويكون معلوماً لكل أعضاء الجمعية العمومية، بما في ذلك ما ينطوي عليه من تسجيل للمشكلات التي واجهت المجلس في عمله.

نشر مخرجات اجتماعات مجلس الأمناء، ويُبلِّغ بها أصحاب المصلحة، والطلاب (أولياء الأمور في الأساس) سواء من خلال رسائل، أو تقارير، أو موقع الكتروني إذا توفرت القدرة المادية للمدرسة.

يُنظّم مجلس الأمناء، بصورة دورية، جلسات إستماع مع أولياء الأمور أعضاء الجمعية العمومية، ويدعوهم للمشاركة في لجانهم.

نشر الحساب المالي الختامي لمجلس الأمناء عبر كافة وسائل الإعلام المتاحة في المدرسة.

يلتزم مجلس الأمناء بنشر الملاحظات والتقارير الصادرة عن الهيئات الرقابية التي تتبع أوجه الإنفاق المالي في المدرسة، وكذلك الملاحظات الواردة من المديرية والإدارات التعليمية.

هل يمكن أن تتحقق الحوكمة الرشيدة في المدرسة؟

نعم من الممكن أن تتحقق الحوكمة الرشيدة في المدرسة بأن يكون:

- 1- أعضاء مجلس الأمناء منتخبون ب أصحاب المصلحة الأساسيين في المدرسة ولخدمتهم: الطلاب، وأولياء الأمور، والمدرسون، والإدارة المدرسية، والمجتمع المحلي، فهم يمثلون آخرين ولا يمثلون مصالحهم الخاصة أو الذاتية.
- 2- نظراً لأن أعضاء مجلس الأمناء يمثلون مصالح أصحاب المصلحة الأساسيين، ولا يمثلون مصالحهم الخاصة، فهم بحاجة إلي "رسالة" واضحة تحكم المدرسة، وتعطي لها المعنى والغاية، ويتحركون في هديها، ويعملون علي تحقيق الأهداف الواردة فيها.
- 3- أعضاء مجلس الأمناء، يحرصون علي حماية المدرسة من أي "خطر، أو تهديد، أو إساءة". ومن هنا فأعضاء مجلس الأمناء يجب أن يتحلون بروح المسؤولية التي تجعلهم يسهرون علي مصالح الآخرين، ويحملون مسؤولية تنمية الموارد نيابة عنهم، والتأكد من سلامة العملية الدراسية، وتوفير المقومات المادية لها، الخ.
- 4- أعضاء مجلس الأمناء يتحدثون ويعملون إنطلاقاً من مبدأ أساسي؛ أنهم "مجلس واحد"، وليسوا مجرد أفراد متفرقين. ومن هنا فإن المجلس لا يمتلك السلطة بوصفه أفراداً، ولكن تعبيراً عن هيئة جماعية، ممثلة لأصحاب مصالح أساسيين.
- 5- أعضاء مجلس الأمناء، يتحركون بوصفهم وحدة واحدة. ومن ثم، فهم يتحلون بمسؤولية جماعية، ويعملون علي تحقيق الأهداف الموضوعية أمامهم كفريق عمل، ولكن أيضاً من خلال اللجان النوعية المختلفة، التي تنبثق عن المجلس، بهدف التعمق في دراسة موضوعات بعينها، ووضع اقتراحات تفصيلية تُعرض علي المجلس بكامل هيئته.
- 6- أعضاء مجلس الأمناء فريق واحد، يجب أن يركز حديثه وعمله علي "المسائل الجوهرية" التي تتعلق بتطوير العملية التعليمية، ونمو الطلاب والطالبات، في ضوء الاختصاصات الممنوحة له.
- 7- أعضاء مجلس الأمناء، وهم واعون لمسئولياتهم، لا يصرفون كل الوقت في خدمة الأهداف الموضوعية أمامهم، بل يخصصون بعضاً من الوقت للتنمية الذاتية، من خلال إكتساب مهارات، ومعارف، وخبرات تعينهم علي أداء مسؤولياتهم بشكل متطور وأفضل.

معوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة بالمدرسة:

- 1- الغموض في اللوائح والقرارات المنظمة لعمل مجلس الأمناء، مما يجعل هناك حالة من عدم الفهم لطبيعة عمل مجلس الأمناء، والأدوار المطلوبة من الأعضاء، الأمر الذي يجعلهم يفعلون أشياء غير مطلوبة منهم، ويحجمون عن فعل أشياء هي في صميم عملهم، ورسالتهم، والدور الذي ينتظره المجتمع المدرسي منهم.
- 2- الإنشغال الدائم والمفرط لأعضاء مجلس الأمناء، مما يجعل مساحة الوقت المتاحة لهم للتداول، والبحث، واتخاذ القرارات في الشأن المدرسي محدودة، هذا فضلاً عن عدم وجود فرصة لتطوير قدراتهم سواء المعرفية أو المهارية.
- 3- المقاومة النفسية من جانب الإدارة المدرسية في رفض التعامل مع "أطراف أخري" في إدارة العملية التعليمية، وإحساسها المستمر بأن العملية التعليمية هي أمر "فني خاص" تديره الإدارة المدرسية، ولا يصح- في رأيها- أن يشارك فيه غيرها.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل مفهوم الحوكمة الرشيدة، ومبادئها، وكيفية ممارستها على مستوى المدرسة. كما تناول الصعوبات التي تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة. وفي الفصل التالي، سيتم تناول أحد آليات تطبيق الحوكمة الرشيدة الهامة؛ وهي اللائحة الداخلية للمدرسة.

الفصل الثالث
تطوير اللائحة الداخلية للمدرسة
(المنهجية – الأهمية – التحديات)

تطوير اللائحة الداخلية للمدرسة (المنهجية – الأهمية – التحديات)

مقدمة الفصل:

تناول الجزء الأول من الوحدة كيفية تفعيل اللامركزية في الإدارة المدرسية، وذلك إتساقاً مع الإتجاهات العامة لتطوير العملية التعليمية وإفساح المجال للمشاركة المجتمعية. ومن الأوجه الداعمة لتفعيل الإدارة اللامركزية تطوير لائحة داخلية للمدرسة لتكون عوناً لمجلس الأمناء والإدارة المدرسية لتفعيل عملية إتخاذ القرار.

مفهوم اللائحة الداخلية للمدرسة:

هي عبارة عن تفسير للمواد الغامضة في القرارات الوزارية، وهي عملية يتم من خلالها رسم سياسة العمل بالمدرسة ومتابعة تنفيذها في ظل القوانين والقرارات الوزارية.

أهمية اللائحة الداخلية المدرسية:

تمثل اللائحة الداخلية محوراً جيداً نحو تفعيل اللامركزية. وتساعد على تطور النظام المدرسي من خلال عدد من المحاور الرئيسية كما يلي:

أولاً: مجلس الأمناء:

- § تعظيم الإستفادة من الطاقات المتوفرة بمجلس الأمناء.
- § وضع نظام داخلي يعمل كحافز طبيعي داخل المجلس.
- § تنظيم العلاقة بين المجلس والكيانات الأخرى بالمدرسة (مجلس إدارة المدرسة، والإتحاد الطلابي، وهكذا).
- § التأكيد على أهمية ربط المدرسة بالمجتمع وتفعيل المشاركة المجتمعية في المستويات الأعلى لعمليات إتخاذ القرار، وذلك من خلال تشجيع المشاركة المجتمعية (جمعية عمومية للآباء – المهتمين) علي الإشتراك في عمليات الإنتخابات.
- § توفير آلية جيدة ولها شرعية القبول من قِبل المدرسة، والمجلس، والجمعية العمومية بما يساعد على تنظيم عملية المساءلة من قِبل المجلس للمدرسة، والجمعية العمومية للمجلس.

ثانياً: المدرسة:

- § التنسيق بين الأنشطة المختلفة، وتعظيم الإستفادة من عمليات التكامل بين المحاور المختلفة للعملية التعليمية (مدرس، ودارس، ومنهج، وإدارة، ...).
- § مساعدة الإدارة المدرسية لإتخاذ القرارات، وتلاشي العمليات الروتينية.
- § توضيح العلاقة بين الأدوار المختلفة.
- § وضع نظم مدرسية تتوافق مع الظروف الخاصة بكل مدرسة، بما يساعد على توفير بيئة مناسبة محفزة للعاملين بالمدرسة.

- § توفير مبدأ الشفافية في إتخاذ القرارات المختلفة.
- § توضيح العلاقة والحدود الإدارية لسلطات المدرسة والمستويات الأعلى (الإدارة)، وذلك من خلال مراجعة السلطات الممنوحة للمدرسة، وإعادة شرحها وتوضيحها للإدارة المدرسية، بما يمكّن من وجود الأركان القانونية المحفزة لإتخاذ القرارات من قِبَل الإدارة المدرسية، وعدم الرجوع بإستمرار للمستويات الأعلى.
- § يساعد وجود اللائحة على تفعيل الإدارة المدرسية المفوّضة، أى عدم تركيز عمليات إتخاذ القرارات فى يد مدير المدرسة.

ثالثاً: المجتمع:

- § سوف يؤدى وجود لائحة داخلية إلى زيادة الثقة من قِبَل المجتمع فى المدرسة كمؤسسة تعليمية ترعى أبنائهم.
- § زيادة موارد المدرسة من المجتمع، نتيجة لوضع قواعد واضحة تُمكن المجتمع (المانحين) من مراقبة عمليات التمويل وكيف تدار الموارد.
- § زيادة مرونة المدرسة نحو تقديم خدمات مجتمعية بما يعمق العلاقة بين المدرسة والبيئة.

رابعاً: الإدارة التعليمية:

- § سوف تساعد اللائحة على تقليل الأعباء من على كاهل العاملين بالمديرية، وتتيح لهم المزيد من الوقت لإدارة الأمور الأكثر أهمية، مثل وضع الإستراتيجيات والخطط العامة لتطوير الإدارة بدلاً من الإغراق فى الإجراءات الإدارية.
- § زيادة الدعم الفني المقدم من الإدارة للمدرسة نتيجة لتحول الإدارة من منظور التفتيش للتوجيه. وتعطي اللائحة إجراءات واضحة للتصرف فى المواقف المختلفة. ومن ثم، فإن الحاجة للتوجيه من الإدارة سوف تكون أكبر.
- § يتحول دور الإدارة بشكل أكبر نحو الدور التنسيقي لنقل الخبرات والممارسات الناجحة بين المدارس المختلفة.

التحديات التي تواجه وضع اللائحة الداخلية المدرسية:

تمثل اللائحة الداخلية نقلة جوهرية في أسلوب العلاقات بين المدرسة والكيانات الأخرى ذات العلاقة (نظام تعليمي - مجتمع). ومن ثم، فمن الضروري أن تكون هذه الكيانات الأخرى مؤهلة ولديها الإستعداد للتعامل من منظور لامركزية المدرسة. وعلى الجانب الآخر، يثار تساؤل حول مدى جاهزية المدرسة كوحدة تنظيمية للتعامل مع متطلبات اللامركزية التي تمثل اللائحة الداخلية أحد أشكالها.

أهم التحديات التي تواجه وجود اللائحة والأمور المطروحة للتغلب عليها:

التحدي	كيف يمكن التغلب عليه
<p>أولاً: المدرسة</p> <p>§ ضعف قدرات الإدارة المدرسية لإتخاذ القرارات.</p> <p>§ تخوف الإدارة المدرسية من تحمل مسئولية أخطاء معينة.</p> <p>§ عدم كفاية الموارد لدى المدرسة لتغطية القرارات المتخذة بشكل لامركزي.</p> <p>§ ضعف التنسيق بين الأنشطة المختلفة داخل المدرسة مما يحد من دور اللائحة في الإدارة (إتحاد الطلاب، والأنشطة النوعية،...).</p> <p>§ وجود بعض السلطات غير ممنوحة للمدرسة للتصرف بها مثال ذلك:</p> <p>§ الثواب والعقاب (في حدود قليلة جداً).</p> <p>§ النقل أو تغيير أحد المدرسين.</p>	<p>§ عمل خطة لتدريب العاملين بالمدرسة، للتمكن من إتخاذ القرارات وذلك بناء على توجيه الإدارة.</p> <p>§ زيادة اللقاءات بين التوجيه المالي والإداري من الإدارة والمديرية لبتث الثقة لدى العاملين بالمدرسة.</p> <p>§ تنشيط عمليات تعبئة الموارد الذاتية بالمدرسة (مهارات للعاملين - علاقات).</p> <p>§ وضع خطة مجمعة لكل الأنشطة المدرسية مما يسهل إيجاد علاقات التداخل والتنسيق.</p> <p>§ وضع نظام داخلي للحوافز. ومن ثم، يمكن المدرسة من إستخدامه كأسلوب للإدارة.</p> <p>§ زيادة عقد الإجتماعات بين المسؤولين عن إتخاذ القرارات (الثواب - العقاب) في المستويات الأعلى بحيث يتم الإسترشاد برأى مدير المدرسة.</p> <p>§ عمل دراسة لتحديد مدى الحاجة لنقل بعض السلطات من المستوى الأعلى للمستوى الأقل وعرضها على السادة المسؤولين بالوزارة</p>

التحدي	كيف يمكن التغلب عليه
	لتعميمها.
<p>ثانياً: مجلس الأمناء</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ضعف التعاون بين مجلس الأمناء وإدارة المدرسة، وقد يكون مرجعية ذلك عدد من الأسباب منها: § ضعف القدرات الإدارية لمجلس الأمناء. § إفراد الانتخابات أفراداً غير جادين في تولى مسئولية مجلس الأمناء. § عدم تفرغ مجلس الأمناء لمسايرة القرارات المدرسية ومتابعتها أولاً بأول. § شعور المدرسة بأن سلطاتها يتم سحبها بواسطة مجلس الأمناء. 	<p>§ عقد دورات تدريبية وإرشادية بواسطة الأخصائي الإجتماعي لمساعدة مجلس الأمناء.</p> <p>§ وضع نظام لإجراءات العمل داخل المجلس بما يضمن فعالية كل أعضاء المجلس.</p> <p>§ عمل نماذج إسترشادية لأعضاء مجلس الأمناء لتمكينهم من إتخاذ القرارات بيسر.</p> <p>§ توضيح الأدوار والمفهوم الجديد للإدارة المدرسية القائم على الفصل بين الحوكمة والإدارة، وأن دور مجلس الأمناء هو الإدارة الإستراتيجية والسياسات الخاصة بتطوير أداء المدرسة أكثر من كونه آلية تنفيذ.</p>
<p>ثالثاً – الإدارة التعليمية والمديرية:</p> <ul style="list-style-type: none"> § عدم وجود أهمية ودور لللائحة بالنسبة للعاملين بالإدارة والمديرية، مما يؤدي إلى عرقلة عملية صنع القرارات بشكل لامركزي إستناداً على اللائحة في المدرسة. § وجود العديد من القرارات الوزارية والإدارية التي تُصعب من عمل اللائحة. § يوجد عدد من القرارات في المنظومة التعليمية ترسخ مفهوم المركزية. 	<p>§ زيادة عقد اللقاءات مع العاملين بالإدارة والمديرية لشرح مفهوم اللائحة الداخلية.</p> <p>§ إشراك العاملين بالإدارة المدرسية بمراحل وضع اللائحة المختلفة.</p> <p>§ عمل كتيب إرشادي يجمع القرارات الوزارية والإدارية والنشرات، بما يسهل مراجعة اللائحة في ضوءها والتأكد من عدم وجود تضارب.</p> <p>§ عقد ورشة عمل وإجتماع تشاوري مع القيادات بالوزارة لدراسة فلسفة القرارات الصادرة ومحاولة الإتجاه نحو اللامركزية.</p>

نموذج اللائحة المدرسية الداخلية

الديباجة

تهدف اللائحة الداخلية للمدرسة إلى تعميق فلسفة اللامركزية في الإدارة المدرسية، وذلك من خلال توفير بيئة ملائمة، وإفساح المجال للعاملين في المدرسة لإتخاذ القرارات بالأسلوب والتوقيت الذي يتناسب مع طبيعة البيئة التي يعملون بها. وقد تم صياغة اللائحة الداخلية لتكون مرشداً في ظل النظام العام للدولة، والقرارات الوزارية، والنشرات، والكتب الدورية ولا تتعارض معها. كما يتم إستحداث بعض القواعد الخاصة بطبيعة المدرسة؛ فيما لا يتعارض مع القرارات الصادرة من المستوى الأعلى، على أن تكون المدرسة مكلفة بتنفيذ تلك النظم وخاضعة للمراقبة من المستويات الإدارية الأعلى بما يكفل الشفافية والمحاسبية. وقد تم وضع اللائحة في ظل قانون التعليم، والقرارات الوزارية ذات الصلة.

محتويات اللائحة:

تحتوي اللائحة المدرسية الداخلية على (٦٠) مادة تتناول الجوانب العامة لإدارة شؤون المدرسة.

أولاً: الأحكام العامة

تتكون الأحكام العامة من مجموعة المواد الخاصة بالتوجه العام للمدرسة، والنظام العام الذي يحكم نظام الإدارة، وعلاقة المدرسة بالأطراف المختلفة.

مادة (١) :

يتم تسيير أمور المدرسة طبقاً لما ورد بالنظام العام للدولة، والقوانين المتعلقة بالتعليم، والقرارات الوزارية، والنشرات، والكتب الدورية ذات الصلة بالمدرسة.

مادة (٢) :

تعمل المدرسة في ظل الرؤية والرسالة الخاصة بها، ويراعى إشراك كل الاطراف في مراحل صياغة الرؤية والرسالة. ويتولى وضع الرؤية والرسالة الخاصة بالمدرسة فريق يضم أعضاء من مجلس الأمناء، والإدارة المدرسية، وإتحاد الطلاب. ويجوز إضافة أفراد آخرين متطوعين حسب الحاجة لذلك.

مادة (٣) :

يجب أن تُنشر الرؤية والرسالة بين جميع العاملين بالمدرسة، والطلاب، والمجتمع من أجل تفعيلها وتوظيفها كمحفز لربط المدرسة والمجتمع.

مادة (٤) :

يتم اعتماد الرؤية والرسالة في إجتماع الجمعية العمومية للأباء والمعلمين، وكذلك أيضاً في حالة تعديلها.

مادة (٥) :

تعتبر اللائحة سارية من تاريخ إتمامها من الإدارة التعليمية، وذلك بعد عرضها على الجمعية العمومية للأباء والجمعية العمومية للمعلمين وإتمامها منها، وذلك بأغلبية الثلثين على الأقل من الحضور في الاجتماع القانوني.

ثانياً: إدارة المدرسة

مادة (٦):

تتكون إدارة المدرسة من جهاز حكم (مجلس الأمناء)، وجهاز تنفيذي من مجلس إدارة المدرسة وأية تشكيلات أخرى نصت عليها القرارات الوزارية.

مادة (٧):

يخضع تشكيل مجلس الأمناء والمهام الخاصة به للقرارات الوزارية المنظمة في هذا الصدد. ويراعى أن يرفق القرار باللائحة كمرجعية لتوضيح المهام والمسئوليات.

مادة (٨):

تشكل بالمدرسة مجموعة من اللجان المنبثقة عن مجلس الأمناء. وتكون المهمة الأساسية للجان هي تفعيل خطة مجلس الأمناء والعمل على توفير آلية جادة لتنفيذ ومتابعة قرارات مجلس الأمناء.

مادة (٩):

تشكل اللجان من (٤) لجان أساسية، وهي: لجنة التخطيط والمتابعة، ولجنة إدارة الموارد، ولجنة العلاقات العامة، ولجنة تطوير الأنشطة الطلابية والسلوك، وتضاف لجان أخرى حسب الحاجة.

مادة (١٠):

تشكل اللجان من ثلاثة أفراد على الأقل، على أن يكون من بينهم أحد أعضاء مجلس الأمناء لإيجاد التواصل المستمر بين مجلس الأمناء واللجان. وتقوم كل لجنة بتقديم تقرير مبسط عن أعمالها أثناء انعقاد جلسات مجلس الأمناء.

مادة (١١):

يُعقد إجتماع كل ثلاثة أشهر بين الكيانات المسؤولة عن المدرسة (مجلس الأمناء، ومجلس إدارة المدرسة، وممثلين للجان، والإتحاد الطلابي) وذلك لمناقشة تنفيذ الخطة المدرسية والتأكيد على فلسفة التنسيق والتعاون.

مادة (١٢):

مدير المدرسة هو الجهة التنفيذية المسؤولة عن تنفيذ خطة مجلس الأمناء. وهو يقدم لمجلس الأمناء تقريراً شفوياً خلال الإجتماعات الشهرية وتقريراً مكتوباً كل ثلاثة أشهر عن أهم إنجازات الخطة.

ثالثاً: إدارة الموارد بالمدرسة

مادة (١٣):

تضع المدرسة خطة لتدبير وتعبئة الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة السنوية للمدرسة مع مراعاة تنوع المصادر والموارد.

مادة (١٤):

يقوم على تنفيذ خطة تدبير وتعبئة الموارد الأخصائي الإجتماعي أمين سر مجلس الأمناء أو من يحل محله في حالة عدم وجود أخصائي اجتماعي بالمدرسة.

مادة (١٥):

تمثل عملية تعبئة الموارد المحلية أحد المهام الرئيسية لمجلس الأمناء. وعليه، فإن المجلس يبذل الجهد اللازم من خلال لجنة إدارة الموارد لتدبير الموارد المطلوبة.

مادة (١٦):

يضع مدير المدرسة خطة لإستغلال الموارد المتاحة بالمدرسة بشكل إقتصادي، مما يدر عائداً مناسباً يساهم في تنفيذ خطة المدرسة، ويجب أن لا يؤدي إستغلال موارد المدرسة إلى ممارسات تتنافى مع رؤية المدرسة ورسالتها في بث القيم الأخلاقية بالمجتمع.

مادة (١٧):

يتم التعامل مع الموارد العينية والمالية التي يتم تعبئتها من خلال الإجراءات والقرارات المعمول بها في وزارة التربية والتعليم بهذا الشأن، وطبقاً للقواعد الخاصة بإدارة المال العام.

مادة (١٨):

يجوز أن تضع المدرسة نظاماً للحوافز بحيث تربط عملية تعبئة الموارد المجتمعية بنسب حوافز يُتفق عليها، ويصدر بها قراراً من مجلس الأمناء. مثال ذلك: يتم وضع نسبة ٥ % حوافز للعاملين بالمدرسة ممن ساهموا في تنفيذ حملات تعبئة الموارد بنجاح.

مادة (١٩):

تضع المدرسة نظاماً يَمَكِّن من تحقيق التحفيز اللازم للمانحين وتشجيعهم للإستمرار. ومثال ذلك لوحة الشرف، وحفلات التكريم، وهكذا. وفي حالة المساهمات الكبيرة، يجوز بعد أخذ موافقة الجهات المعنية مكافأة المتبرع بإطلاق اسمه على أحد العلامات البارزة بالمدرسة. مثلاً: في حالة بناء معمل، يتم إطلاق اسمه عليه.

مادة (٢٠):

يطور مجلس الأمناء بمساعدة الأخصائي الإجتماعي (أمين سر المجلس) نظاماً لإدارة العمل التطوعي بما يساعد في تنفيذ خطة المدرسة. ومثال ذلك: وضع نظاماً لإستقطاب المتطوعين وتدريبهم نحو تنفيذ بعض الأنشطة المدرسية المطلوبة، مثل: فصول التقوية، وعمل فصول محو أمية لأولياء أمور الطلاب، وتنفيذ الأنشطة الرياضية، وهكذا.

رابعاً: تقويم الأداء ونظم التحفيز

مادة (٢١):

يخضع العاملون المعينون من قبل وزارة التربية والتعليم لنظم تقييم الأداء والتحفيز المقررة بالقرارات الوزارية، والإدارية، والنشرات، والكتب الدورية ذات الصلة.

مادة (٢٢):

يجوز لمجلس الأمناء تشكيل لجنة لتقويم الأداء بشكل دوري أو غير دوري للوقوف على مدى تقدم العملية التعليمية.

مادة (٢٣):

يقتصر دور لجنة التقويم على مراجعة نتائج تنفيذ الخطة وعمل دراسات تحليلية حول مستوى الطلاب من خلال مراجعة نتائج الإمتحانات الشهرية أو الفصلية وتقديم المقترحات بشأنها من أجل إتخاذ القرارات الملائمة.

مادة (٢٤):

لمجلس الأمناء أن يدعو التوجيه الفني لأحد المواد أو كلها لحضور إجتماعات المجلس حال مناقشة مقترحات تطوير أداء التلاميذ في أحد المواد الخاضعة للتوجيه الفني أو وجود بعض الملاحظات المراد مناقشتها مع التوجيه الفني صاحب الإختصاص الأصيل في إدارة العملية التعليمية داخل الفصل.

مادة (٢٥):

لا يجوز توجيه ملاحظات فنية للمعلم إلا من خلال التوجيه الفني المختص به.

مادة (٢٦):

في حالة وجود ملاحظات لدى مجلس الأمناء حول الأداء المتعلق بأي من العاملين بالمدرسة، فإنه يجب مناقشتها مع مدير المدرسة الذي يقوم بدوره كراع للعملية التعليمية داخل المدرسة بإختيار الطريقة والوقت المناسب لتوصيل الملاحظة للشخص المعني.

مادة (٢٧):

يجوز لمجلس الأمناء أن يضع نظاماً للحوافز ويقره بقرار من المجلس لتحفيز العاملين المتميزين بالمدرسة، وأن يتم توفير الإعتمادات المالية لذلك من حصيلة تعبئة الموارد.

مادة (٢٨):

لا يجوز لأي من أعضاء المجلس أخذ أية أنواع من البدلات عن الجلسات بصفتهم كأعضاء بالمجلس، ويجوز في حالة الإنتقال للقيام بأعمال خاصة بالمدرسة أن يصرف لهم بدل إنتقالات وإقامة إن إستدعت الضرورة، بشرط موافقة المجلس على محضر صرف البدلات، وتكون البدلات في حدود الموارد المتاحة وحسب التكلفة الفعلية ما لم يُنص على غير ذلك في القرارات والنشرات الوزارية. ويراعى أن تُصرف تلك البدلات من حصيلة تعبئة الموارد الذاتية.

مادة (٢٩):

يقيم أداء المجلس مرتين خلال العام، الأولى في شهر يناير والثانية في شهر مايو وذلك لتحديد أوجه التطور المطلوبة في أداء المجلس.

مادة (٣٠):

تشكل لجنة تقييم ومراجعة أداء المجلس من ثلاثة أفراد وهم: موجه أول التربية الإجتماعية بالإدارة، ورئيس مجلس أمناء الإدارة، وأحد أولياء الأمور النشطين من غير أعضاء مجلس الأمناء.

مادة (٣١):

تعمل لجنة التقييم والمراجعة على إتباع أسس التقييم الذاتي. وعلى مجلس الأمناء أن يتفهم أن دور اللجنة إستشاري وليس سلطوي أي أن ما ينتج عن اللجنة هو نصائح تصب في الصالح العام لتطوير أداء المجلس.

مادة (٣٢):

يجوز للجنة أن تستخدم النماذج المعدة لتقييم أداء مجالس الأمناء (مرفق نموذج مطور بواسطة برنامج تطوير التعليم) وهو ما يسهل عمل اللجنة ويمكّنها من تنفيذ عملية التقييم بشكل منظم.

مادة (٣٣):

يناقش مجلس الأمناء تقرير لجنة التقييم في أول إجتماع له بعد صدور التقرير، ويجب أن يتخذ الإجراءات اللازمة نحو تفعيل التوصيات الواردة به وتنفيذها.

مادة (٣٤):

يجوز لمجلس الأمناء أن يقرر صرف البدلات المناسبة للسادة أعضاء لجنة التقييم الذاتي، وذلك من حساب تعبئة الموارد الذاتية.

مادة (٣٥):

في حالة وجود تقصير من أحد أعضاء مجلس الأمناء مما يستوجب معه إتخاذ قراراً نحو عضو ما، فإن للمجلس بأغلبية الثلثين أن يتخذ القرار المناسب مثل الحرمان من عدد معين من الجلسات، أو رفع توصية للسيد وكيل الوزارة بشطب العضو من العضوية وفتح باب الترشيح على المنصب الخالي.

خامساً: الشفافية والمحاسبية

مادة (٣٦):

مجلس الأمناء مسئول أمام الجمعية العمومية للآباء والجمعية العمومية للمعلمين، ويجب أن يقدم خطته للإعتماد وأيضاً الموازنة في أثناء انعقاد الجمعية العمومية العادية.

مادة (٣٧):

أحد الأدوار الهامة لمجلس الأمناء هو العمل على نشر الوعي بالمشاركة وتحفيز أعضاء الجمعية العمومية للآباء والمعلمين للمشاركة الفعالة.

مادة (٣٨):

تقع مسئولية تنشيط الجمعية العمومية ورفع درجة وعيها بأهمية المشاركة بشكل رئيسي ضمن إختصاصات الأخصائي الاجتماعي أمين سر المجلس.

مادة (٣٩):

إذا رأت الجمعية العمومية العادية سحب الثقة من المجلس، فإنه يتم رفع توصية بهذا الشأن لرئيس مجلس أمناء الإدارة وذلك لإتخاذ الإجراءات المناسبة بالتنسيق مع السيد مدير الإدارة ووكيل الوزارة لإتخاذ القرار المناسب.

مادة (٤٠):

يجوز لعدد ١٥ عضواً من الجمعية العمومية للآباء والمعلمين الدعوة لعقد جمعية عمومية غير عادية لسحب الثقة من مجلس الأمناء، والتقدم بناءً على ذلك بطلب للسيد رئيس مجلس أمناء الإدارة للإعداد لعقد الجمعية العمومية غير العادية وإتخاذ الإجراءات المناسبة.

مادة (٤١):

يتولى أمين سر مجلس الأمناء عرض جميع القرارات الخاصة بالمجلس في لوحة الإعلانات بالمدرسة.

مادة (٤٢):

يضع مجلس الأمناء نظاماً لتلقى شكاوى أولياء الأمور وذلك من خلال صندوق الشكاوى أو الإجتماعات التي ينظمها مع أولياء الأمور للإستماع لأرائهم.

مادة (٤٣):

جميع الشكاوى الواردة من أولياء الأمور يجب أن تُدرج في محاضر إجتماعات مجلس الأمناء للمناقشة، وإبداء الرأى، والرد على صاحب الشكوى.

سادساً: إدارة المعلومات والسجلات

مادة (٤٤):

تحتفظ المدرسة بالسجلات اللازمة لضمان توثيق الأنشطة المدرسية، وذلك في ضوء التعليمات الوزارية الواردة بهذا الشأن. ويجوز للمدرسة أن تضع من السجلات وأنظمة حفظ الملفات ما يساعدها في أداء أعمالها بالشكل المناسب.

سابعاً: التدريب ورفع القدرات

مادة (٤٥):

وحدة التدريب بالمدرسة مسئولة عن وضع خطة التدريب في بداية العام الدراسي بما يضمن رفع قدرات ومهارات العاملين بالمدرسة.

مادة (٤٦):

يجوز لمجلس الأمناء بالتنسيق مع وحدة التدريب توفير برامج تدريبية خارج نطاق الموازنة المعتمدة من الوزارة من أجل توفير تدريب متميز للعاملين بالمدرسة، ويقوم المجلس بتدبير الموارد اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية المقترحة.

مادة (٤٧):

تضع وحدة التدريب نظاماً لتفعيل العملية التدريبية داخل المدرسة، وذلك بوضع النماذج والسجلات اللازمة لتحديد الإحتياجات وتنفيذ التدريب ومتابعة وتقييم أثر العملية التدريبية.

مادة (٤٨):

لمجلس الأمناء أن يقوم بإجراء التعلم بالمعايشة وذلك لرفع كفاءة العاملين بالمدرسة من خلال إرسال الأفراد للمعايشة في مدارس مشهود لها بالتميز في مجالات معينة لمدة لا تزيد عن أسبوع وذلك بتوفير النفقات اللازمة من حصيلة تعبئة الموارد الذاتية.

مادة (٤٩):

يعتمد مجلس الأمناء خطة التدريب والمدربين في بداية العام الدراسي.

مادة (٥٠):

العاملون الذين تم إرسالهم في مهام تعليمية أو برامج تدريبية خارج المدرسة وعلى تكلفة حصيلة مجلس الأمناء / الجهود الذاتية يجب أن يوقعوا على إقرار بعدم ترك المدرسة قبل عام على الأقل وترسل صورة للإدارة التعليمية للإحاطة.

ثامناً: الاجازات الخاصة بالعاملين

مادة (٥١):

تخضع الاجازات الخاصة بالعاملين للقرارات الوزارية والنشرات الصادرة بهذا الشأن.

تاسعاً: التعينات المؤقتة

مادة (٥٢):

يحصر مدير المدرسة العجز في التخصصات المختلفة ويقدم بها تقريراً في بداية العام الدراسي لمناقشته في إجتماعات مجلس الأمناء.

مادة (٥٣):

مجلس الأمناء مسئول عن توفير الموازنة من خلال المصادر المختلفة لإجراء التعينات المؤقتة اللازمة لسد العجز في التخصصات.

مادة (٥٤):

يتم الإعلان عن الوظائف المطلوبة بالطرق المتاحة للمدرسة سواء داخل مبنى المدرسة أو خارجها وفي الاماكن العامة وذلك لفترة لا تقل عن ١٥ يوماً.

مادة (٥٥):

يقوم سكرتير المدرسة بتلقى الطلبات ووضعها بشكل منظم لإجراء عمليات الاختيار.

مادة (٥٦):

تشكل لجنة الاختيار بقرار من مجلس الأمناء، على أن تتضمن أحد أعضاء مجلس الأمناء (الآباء)، ومدير المدرسة، وأقدم وكيل أو مدرس أول. ويفضل أن يكون المدرس الأول من ذات التخصص المتقدم إليه شاغلوا الوظائف.

مادة (٥٧):

تضع اللجنة نظاماً للاختبارات (تحريرية / شفهية) بما يضمن تحقيق العدالة وعدم التفرقة بين المتقدمين لأي من الأسباب.

مادة (٥٨):

بعد إجراء المقابلات، يتم عمل كشف بدرجات المتقدمين وترتيبهم ورفع النتيجة لمجلس الأمناء للإعتماد وإتخاذ قرارات التعيين المؤقتة.

مادة (٥٩):

في حالة وجود صلة قرابة حتى الدرجة الثانية بين أحد الأفراد المتقدمين وأحد أعضاء اللجنة، فإن العضو لا يحق له التصويت.

مادة (٦٠):

يجوز لمجلس الأمناء في حالة إتضاح عدم كفاءة الشخص المعين مؤقتاً، وذلك من خلال التقرير الذي يعده المدرس الأول المسئول عن المدرس المعين أو المدير المباشر في حالة العمالة الاخرى غير التدريس أن يقوم المجلس بتوجيه إنذار أول وثاني خلال ١٥ يوماً؛ وإذا لم يستجب للملاحظات، يتم إنهاء عقده.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل مفهوم اللائحة الداخلية، وأهميتها للمدرسة، والتحديات التي تواجه عملها. كما تناول نموذجاً لإحدى اللوائح الداخلية المدرسية.

قائمة المراجع المستخدمة

١. الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر - ٢٠٠٧/٢٠٠٨ - ٢٠١١/٢٠١٢.
٢. د. مسعد رضوان ، برنامج مبادئ الحوكمة الرشيدة في الإدارة المدرسية، برنامج تطوير التعليم، ٢٠٠٦.
٣. برنامج تدريب المدربين في مجال الحكم الداخلي - مركز خدمات المنظمات غير الحكومية.
٤. د. على ابراهيم & د. روزان حزين، اللامركزية في التعليم المصري الحديث: الجذور التاريخية، ٢٠٠٧.
٥. د. سامح فوزى ، الحكم الرشيد في المدرسة، برنامج تطوير التعليم، ٢٠٠٨.