



البرنامج التدريبي دور مجلس الأمناء في اللامركزية والحوكمة الرشيدة واللائحة الداخلية

دليل المدرب

٢٠٠٨

البرنامج التدريبي

دور مجلس الأمناء في اللامركزية
والحوكمة الرشيدة واللائحة الداخلية

دليل المدرب

مقدمة:

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 يحتوى 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 الإبتدائي مع توجيهي التربية الاجتماعية على مستوى الإدارات التعليمية، والأخصائيين الاجتماعيين على مستوى المدرسة لدعم وبناء قدرات مجالس الأمناء. كذلك من خلال الإستعانة 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 تُعتبر حجر الأساس في تنفيذ برنامج بناء القدرات.

إن الاهتمام 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 الإعتماد 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، لابد من 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. وهي تتضمن 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 لإدارة 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:

بنهاية البرنامج، يكون الأخصائي الاجتماعي قادراً على ما يلي:

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

المشاركون:

الاخصائيون الاجتماعيون 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"> • الإفتتاح، والترحيب، والتعارف • توقعات المشاركين وعرض أهداف الورشة • تطبيق الإختبار القبلي • مفهوم اللامركزية وأهميته في الإدارة التربوية باستخدام مدخل الحوكمة الرشيدة 	١١:٠٠	٩:٠٠	الأولى	الأول
راحة	١١:٣٠	١١:٠٠		
<ul style="list-style-type: none"> • مبررات ودوافع تطبيق اللامركزية في النظام التعليمي • معوقات تطبيق اللامركزية في النظام التعليمي • الدروس المستفادة من تجارب تطبيق اللامركزية 	١:٠٠	١١:٣٠	الثانية	
راحة	١:٣٠	١:٠٠		
<ul style="list-style-type: none"> • مفهوم الحوكمة الرشيدة وأهميته في تحقيق الإدارة اللامركزية • إستعراض عام لمبادئ الحوكمة الرشيدة 	٣:٠٠	١:٣٠	الثالثة	
<ul style="list-style-type: none"> • مبادئ الحوكمة الرشيدة المدرسية 	١١:٠٠	٩:٠٠	الأولى	
راحة	١١:٣٠	١١:٠٠		
<ul style="list-style-type: none"> • إجراءات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة المدرسية 	١:٠٠	١١:٣٠	الثانية	
راحة	١:٣٠	١:٠٠		
<ul style="list-style-type: none"> • إجراءات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة المدرسية " تابع" • الفرق بين الحوكمة والإدارة 	٣:٠٠	١:٣٠	الثالثة	
<ul style="list-style-type: none"> • تعريف اللائحة الداخلية للمدرسة وأهميتها (للمدرسة – للمجلس – للمجتمع – للإدارة التعليمية) • التحديات التي تواجه وضع اللائحة الداخلية للمدرسة 	١١:٠٠	٩:٠٠	الأولى	الثالث
راحة	١١:٣٠	١١:٠٠		
<ul style="list-style-type: none"> • مكونات اللائحة الداخلية للمدرسة 	١:٠٠	١١:٣٠	الثانية	
راحة	١:٣٠	١:٠٠		
<ul style="list-style-type: none"> • مكونات اللائحة الداخلية للمدرسة " تابع " • ماذا بعد • تطبيق الإختبار البعدي • ختام البرنامج 	٣:٠٠	١:٣٠	الثالثة	

اليوم الأول

الجلسة الأولى

اسم الجلسة:	مفهوم اللامركزية وأهميتها في الإدارة التربوية باستخدام مدخل الحوكمة الرشيدة.
هدف الجلسة:	بنهاية الجلسة، يكون لدى المشارك القدرة على إدراك مفهوم اللامركزية وأهميتها في الإدارة التربوية باستخدام مدخل الحوكمة الرشيدة.
زمن الجلسة:	١٢٠ دقيقة
محتويات الجلسة:	<p>§ مفهوم اللامركزية وأهميتها في الإدارة التربوية</p> <p>§ أنواع اللامركزية</p>
الطرق التدريبيية المستخدمة:	محاضرة قصيرة - مناقشة وحوار - مجموعات عمل - حالة دراسية
الأدوات المستخدمة:	ورق قلاب - جهاز العرض المرئي - كروت

الخطوات التنفيذية للجلسة

م	الخطوات	الطريقة	الزمن
١	<p>§ يبدأ المدرب بافتتاح البرنامج التدريبي والترحيب بالمشاركين</p> <p>§ يقوم المدرب بإجراء عملية التعارف بين المشاركين بحيث يقوم كل مشارك بتعريف اسمه ووظيفته.</p> <p>§ بعد ذلك، يجمع المدرب توقعات المشاركين عن البرنامج ويقوم بتسجيل استجاباتهم على لوحة الورق القلاب ويقوم بتعليق هذه اللوحة في مكان بارز بالقاعة.</p> <p>§ يقوم المدرب بعرض مقدمة تمهيدية عن البرنامج بشكل عام (الأهداف - البرنامج الزمني) ويقارن أهداف البرنامج بتوقعات المشاركين.</p>	حوار محاضرة قصيرة	٣٥ ق
٢	<p>§ يقوم المدرب بتوزيع استمارة الإختبار القبلي، مرفق رقم (١) على المشاركين بعد ان يتم توضيح الهدف منه ويطلب منهم الإجابة عليه.</p>	حوار	٢٠ ق
٣	<p>§ يطرح المدرب تساؤلاً عن مفهوم اللامركزية في التعليم ويقوم بتسجيل إجابات الحاضرين على الورق القلاب ويصل معهم إلى اتفاق حول مفهوم اللامركزية في التعليم.</p> <p>§ يقوم المدرب بتوزيع دراسة حالة مرفق رقم (٢) لإدارة النقاش حول أهمية اللامركزية في التعليم.</p> <p>§ يقوم المدرب بعرض تقديمي حول موضوع اللامركزية وأهميتها. مرفق رقم (٣)</p>	مناقشة محاضرة قصيرة حالة دراسية	٦٠ ق
٤	<p>§ يلخص المدرب موضوعات الجلسة ويمهد بعد ذلك للجلسة القادمة.</p>		٥ ق

مرفق رقم (١)

الإختبار القبلي / البعدي

برنامج دور مجلس الأمناء في اللامركزية والحوكمة الرشيدة واللائحة الداخلية

التاريخ / / ٢٠٠

القبلي

البعدي

الاسم:

مسلسل:

التاريخ:

عزيزي المشارك يحاول هذا التمرين تنشيط معلوماتك ومهاراتك في موضوع اللامركزية والحوكمة الرشيدة بالمدرسة.

١. أذكر مفهوم وأهمية اللامركزية في الإدارة؟

٢. متطلبات تطبيق اللامركزية على مستوى المدرسة، هي:

٣. عرف مفهوم الحوكمة الرشيدة وأذكر مبادئها؟

٤. الفرق بين الحوكمة والإدارة هو:

٥. مكونات اللائحة الداخلية للمدرسة هي:

مرفق (٢)

حالة دراسية

في إحدى المدارس التي كانت ضمن الوحدة المجمعـة بالقرية، ونتيجة لزيادة عدد التلاميذ بها وعدم وجود فصول صالحة للعملية التعليمية، تقدم مدير المدرسة للسيد مدير الإدارة التعليمية عدة مرات بمذكرات يطلب فيها الموافقة على اعتماد ميزانية لإصلاح بعض الأماكن التي كانت مَعْدَة لتربية الدواجن وأُهْمِلت نتيجة فشل المشروع وتُرِكَت دون استخدام لإعدادها كفصول تلاميذ. ثم قام السيد مدير الإدارة برفع هذه المذكرات إلى مديرية التربية والتعليم وإلى الهيئة العامة للأبنية التعليمية. ومضى العام الدراسي دون إتخاذ أي إجراء بينما قضى التلاميذ طوال الوقت في فناء المدرسة وأيضاً إشتكى المدرسون من وجود حالة إرتباك في الجدول المدرسي؟

محاوـر المناقشة:

- هل يمكن أن يتدخل مجلس الأمناء في معاونة إدارة المدرسة على القيام بعملية إصلاح المباني؟
- ساعد باقتراحاتك في دعم المجلس بالبيانات، والأفكار، والطرق التي تساعد على الإتصال بالإدارات المختصة لإقناعهم باتخاذ قرار تفويض إدارة المدرسة في التنفيذ.

مرفق (٣)

مفهوم اللامركزية

يُقصد 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 من إختصاص كل من المديرية والوزارة.

مفهوم اللامركزية في الإدارة التربوية

هي نظام يقوم أساساً على وجود مصالح محلية مشتركة في حدود الوظيفة التربوية في تطوير العملية التعليمية ويستلزم إدارتها وتنفيذها ذاتياً (المدرسة) بمساعدة مراكز الإشراف وبمتابعة الإدارة التعليمية المرتبطة بوزارة التربية والتعليم.

أهمية اللامركزية

تؤدي لامركزية التعليم إلى ما يلي:

أ تحسين ملموس في معايير الكفاءة، والشفافية، والمساءلة، والاستجابة في تقديم الخدمة التعليمية.

أ تخفيف الأعباء الإدارية عن الإدارة المركزية وعن الإدارة العليا.

أ إعداد الكوادر الإدارية.

أ رفع الروح المعنوية للعاملين.

أ المرونة في الأداء والسرعة في اتخاذ القرار. ويؤدي ذلك إلى التيسير من عملية تغيير، أو تعديل، أو حتى إلغاء القرار استجابة للظروف المحيطة أو ما يستجد من أحداث.

أ الاستجابة لإحتياجات البيئة.

أ تحسين جودة القرار.

الجلسة الثانية

اسم الجلسة:	مبررات ودوافع تطبيق اللامركزية في النظام التعليمي ومعوقاتها
هدف الجلسة:	بنهاية الجلسة، يكون لدى المشارك القدرة على ما يلي: § تحديد دوافع تطبيق اللامركزية في النظام التعليمي. § معرفة معوقات تطبيق اللامركزية في النظام التعليمي.
زمن الجلسة:	٩٠ دقيقة
محتويات الجلسة:	§ مبررات ودوافع تطبيق اللامركزية في النظام التعليمي § معوقات تطبيق اللامركزية في النظام التعليمي § الدروس المستفادة من تجارب تطبيق اللامركزية في النظام التعليمي الطرق التدريبية المستخدمة: العصف الذهني - محاضرة قصيرة - مناقشة وحوار - مجموعات عمل الأدوات المستخدمة: ورق قلاب - جهاز العرض المرئي

الخطوات التنفيذية للجلسة

م	الخطوات	الطريقة	الزمن
١	يقوم المدرب بعرض هدف الجلسة وعلاقتها بالجلسة السابقة.		٥ ق
٢	يقوم المدرب بإجراء عصف ذهني للحاضرين عن مبررات ودوافع تطبيق اللامركزية في التعليم، ويقوم بتسجيل إجاباتهم على الورق القلاب، ويصل معهم إلى اتفاق حول أهم المبررات والدوافع المحركة لتفعيل اللامركزية في التعليم. ثم يقوم المدرب بعرض تقديمي حول مبررات ودوافع تطبيق اللامركزية. مرفق رقم (١)	عصف ذهني حوار	١٥ ق
٣	يقوم المدرب بإجراء عصف ذهني للحاضرين عن معوقات تطبيق اللامركزية في العملية التعليمية ومقترحاتهم لكيفية التغلب عليها، ويقوم بتسجيل إجاباتهم على الورق القلاب، ويصل معهم إلى اتفاق حول أكثر المعوقات صعوبة. ثم يقوم المدرب بعرض تقديمي عن المعوقات والدروس المستفادة من تجارب الآخرين مرفق رقم (٢)	عصف ذهني محاضرة قصيرة	١٥ ق
٤	يقوم المدرب بتقسيم الحاضرين إلى مجموعتي عمل، ويقوم بتوزيع الخطة الإستراتيجية لوزارة التربية والتعليم (الفصل الثاني والرابع) للمجموعة الأولى، والقرار الوزاري رقم ٣٣٤ للمجموعة الثانية، ويطلب من كل مجموعة قراءة الملف الخاص بها جيداً والإجابة على النقاط التالية: § تحديد البنود التي تدعم اللامركزية داخل المدرسة بصفقتها وحدة العمل من واقع الخطة الإستراتيجية (الفصل الثاني والرابع). § ما هي المواد الواردة في القرار الوزاري رقم ٣٣٤ التي تدعم مفهوم اللامركزية؟	حوار مجموعات عمل	١٥ ق
٥	يطلب المدرب من كل مجموعة عرض ما تم التوصل إليه وفتح نقاش بين المجموعتين حول العبارات الواردة بالقرارات الوزارية التي توصلت إليها كل مجموعة وتوضح محاور دعم اللامركزية.	مناقشة عصف ذهني	٢٥ ق
٦	بعد الانتهاء من تحديد كل النصوص الواردة بالقرارات الوزارية التي تدعم اللامركزية، يطلب المدرب من الحاضرين مناقشة وتحديد المتطلبات الأساسية الواجب توافرها لتطبيق اللامركزية، ويسجل المدرب آراء المشاركين على ورق قلاب.	مناقشة	١٠ ق
٧	يلخص المدرب موضوعات الجلسة ويمهد بعد ذلك للجلسة القادمة.		٥ ق

مرفق رقم (١)

مبررات ودوافع تطبيق اللامركزية في النظام التعليمي:

- 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 والمساءلة من قبل المجتمع.
- أ إدخال درجة أكبر من المرونة والإبداع في النظام التعليمي، لتمكين الطلاب من المنافسة في ظل نظام العولمة.
- أ الاستجابة للتيارات المتصاعدة المعبرة عن عدم الرضا عن نظام التعليم.

مرفق رقم (٢)

معوقات تطبيق اللامركزية في النظام التعليمي

أ وجود مشاكل في اتخاذ القرارات من المستويات الأدنى بسبب عدم كفاءة وتدريب تلك المستويات.

أ تهرب المستويات الأدنى من اتخاذ القرار.

أ شيوع الفوضى وعدم النظام إذا تم التحول بشكل سريع وغير مخطط بدقة.

أ مخالفة اللوائح والقوانين مما يؤدي إلى الكثير من الممارسات السلبية التي إن حدثت ستؤدي إلى إلغاء النظام اللامركزي والعودة إلى النظام القديم.

أ وجود ثقافة تنظيمية غير مشجعة: مثل رفض الإدارة المدرسية دور مجلس الأمناء، وفهم مجلس الأمناء لطبيعة دوره بشكل خطأ.

أ مركزية الإدارة المالية مما يؤدي إلى إفتقاد القيادات على مستوى الإدارة والمدرسة إلى الموارد والصلاحيات المالية المناسبة.

أ التضارب في تفسير القرارات الوزارية وغياب المحاسبية.

أهم الدروس المستفادة من تجارب تطبيق اللامركزية في العملية التعليمية

Å اللامركزية عملية ممتدة وطويلة الأجل.

Å هناك العديد من النماذج والوسائل لتنفيذ لامركزية التعليم.

Å تبنت معظم الدول أسلوباً متدرجاً في تنفيذ اللامركزية.

Å من الأفضل الاحتفاظ مركزياً ببعض المهام، مثل: إعداد المناهج والمعايير.

Å سيواجه تطبيق لامركزية التعليم دائماً العديد من العوائق والتحديات. لذا، يجب أن تكون هناك مرونة في التنفيذ.

Å يجب تمكين مجالس الأمناء بالمدارس لزيادة مشاركة الأهالي وذلك لضمان تحقيق التحسن في الأداء المدرسي.

Å لا يفيد تشريع المشاركة، إذا لم يقابله رغبة حقيقية للتنفيذ من القيادات والمسؤولين.

Å لضمان نجاح اللامركزية على مستوى المدرسة، يجب تدريب المديرين على المهارات الإدارية ومهارات القيادة.

الجلسة الثالثة

اسم الجلسة:	مفهوم الحوكمة الرشيدة ومبادئها
هدف الجلسة:	بنهاية الجلسة، يكون لدى المشارك القدرة على ما يلي: § فهم وإدراك المعنى الحقيقي لمفهوم الحوكمة الرشيدة وأهميتها في العملية التعليمية.
زمن الجلسة:	§ فهم المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الحوكمة الرشيدة المدرسية. ٩٠ دقيقة
محتويات الجلسة:	§ مفهوم الحوكمة الرشيدة وأهميتها في العملية التعليمية § مبادئ الحوكمة الرشيدة الطرق التدريبيية المستخدمة: العصف الذهني - محاضرة قصيرة - مناقشة وحوار - مجموعات عمل الأدوات المستخدمة: ورق قلاب - جهاز العرض المرئي

الخطوات التنفيذية للجلسة

م	الخطوات	الطريقة	الزمن
١	يبدأ المدرب بعرض هدف الجلسة وعلاقتها بالجلسة السابقة	حوار	٥ ق
٢	يقوم المدرب بعمل عصف ذهني للحاضرين عن مفهوم الحوكمة الرشيدة ويقوم بتسجيل إجاباتهم على الورق القلاب ويصل معهم إلى اتفاق حول مفهوم الحوكمة الرشيدة. ثم يقوم المدرب بعرض تقديمي حول مفهوم الحوكمة الرشيدة. مرفق (١)	عصف ذهني محاضرة قصيرة	١٥ ق
٣	يقوم المدرب بتقسيم المشاركين الى مجموعتين ويوزع عليهم نسخاً من (المجال الخاص بالحوكمة من معايير هيئة ضمان الجودة والإعتماد)، ويطلب من كل مجموعة في ضوء قراءتها للمعايير أن تحدد مدى أهمية الحوكمة الرشيدة وفائدتها للمدرسة في صورة نقاط.	مجموعات عمل	٢٠ ق
٤	يطلب المدرب من كل مجموعة عرض ما توصلت إليه ثم يقوم بعمل حوار ومناقشة بين المجموعتين والتوصل الى نقاط موحدة لأهمية الحوكمة الرشيدة وفائدتها للمدرسة. ثم يقوم المدرب بعرض تقديمي حول أهمية الحوكمة الرشيدة. مرفق (٢)	حوار محاضرة قصيرة	٢٥ ق
٥	يقوم المدرب بعرض تقديمي عن المبادئ العامة للحوكمة الرشيدة بشكل مجمل دون تفصيل. مرفق (٣)	محاضرة قصيرة	٢٠ ق
٦	<ul style="list-style-type: none"> • يلخص المدرب اليوم الأول للتدريب ويمهد لليوم التالي. • يكلف المدرب أحد المشاركين بعمل تقريراً ملخصاً عن اليوم الأول لعرضه في بداية اليوم الثاني للورشة. 		٥ ق

مفهوم الحوكمة الرشيدة

تهتم الحوكمة الرشيدة بكيفية ممارسة عملية صنع وإتخاذ القرار والقيادة داخل المدرسة بطريقة من شأنها إتاحة الفرصة أمام أصحاب المصلحة الأساسيين للمشاركة الكاملة في صنع القرار.

وهي تتعلق أيضا بكيفية ممارسة القيادة والعلاقات داخل المدرسة علي أساس من مبادئ الشفافية، والمساءلة، والإلتزام بالقانون: من سيتخذ القرار؟ كيف سيتخذ القرار، وكيف سيتم مساءلة متخذي القرارات.

مفهوم الحوكمة الرشيدة

من مبادئ مدخل الإصلاح المتمركز على المدرسة الذى تتبناه الوزارة:

"... بناء حوكمة رشيدة تستند على المشاركة المجتمعية الفعالة، وإنخراط المجتمع المدني في جميع القرارات واتخاذها على مستوى المدرسة فيتم اتخاذ القرار بشكل جماعي وليس شكل فردي من قِبَل مدير المدرسة أو بشكل مركزي من قِبَل وزارة التربية والتعليم أو مديريات التربية والتعليم أو الإدارات التابعة لها. وتتطلب الحوكمة الرشيدة إلى جانب المشاركة المجتمعية الفاعلة، قيادة متميزة، وقواعد واضحة للمتابعة والتقييم."

يحق نظام الحوكمة الرشيدة ما يلي:

- إدارة أفضل للموارد المتاحة.
- أقصى درجة ممكنة من مشاركة أصحاب المصلحة الأساسيين في عمليات صنع القرارات ورسم السياسات العامة للمدرسة.
- مساحة أكبر من الشفافية في التعامل.
- إتاحة الفرصة داخل المدرسة لحرية الرأي وتكوين وجهات نظر مختلفة.
- ممارسة الديمقراطية على أسس صحيحة مما يتيح الفرصة لأكبر عدد من أولياء الأمور في المشاركة.
- توزيع المسؤوليات والسلطات وتعريف حدودها مما يؤدي إلى تقوية الإتصال الفعال وتوفير جو من الثقة .

مبادئ الحوكمة الرشيدة

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

اليوم الثاني

اليوم الثاني

الجلسة الأولى

اسم الجلسة:	مبادئ الحوكمة الرشيدة
هدف الجلسة:	بنهاية الجلسة، يكون لدى المشاركون القدرة على فهم مبادئ الحوكمة الرشيدة.
زمن الجلسة:	١٢٠ دقيقة
محتويات الجلسة:	مبادئ الحوكمة الرشيدة
الطرق التدريبية المستخدمة:	محاضرة قصيرة - مناقشة وحوار - البازل
الأدوات المستخدمة:	ورق قلاب - جهاز العرض المرئي

الخطوات التنفيذية للجلسة

م	الخطوات	الطريقة	الزمن
١	<p>§ يبدأ المدرب بالترحيب بالمشاركين في اليوم الثاني للورشة ثم يطلب من المسئول عن عمل تقرير اليوم الأول تقديمه للتذكير بأهم موضوعات اليوم الأول وخاصة مبادئ الحوكمة الرشيدة.</p> <p>§ يقوم المدرب بعرض مقدمة تمهيدية عن اليوم الثاني بشكل عام (أهدافه ومحتواه) وربطه بما تم تناوله في اليوم الأول ثم يعرض هدف الجلسة.</p>	حوار	١٥ ق
٢	<p>§ يقوم المدرب باستعراض مبادئ الحوكمة الرشيدة بشكل سريع ويوضح للحاضرين أنه سيتم تناول المبادئ من خلال مجموعات العمل.</p> <p>§ يقسم المدرب المشاركين إلى ٣ مجموعات عمل ويوزع المبادئ على المجموعات:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مجموعة (١): المبدأ الأول، والثاني، والثالث • مجموعة (٢): المبدأ الرابع والخامس • مجموعة (٣): المبدأ السادس، والسابع، والثامن <p>§ يوزع المدرب المادة التدريبية (أو دليل المتدرب) ويطلب من كل مجموعة أن تدرس جيداً المبادئ الخاصة بها لأنهم سيقومون بشرحها للمجموعات الأخرى. وأثناء عمل المجموعات، يقدم المدرب الدعم اللازم لمساعدة المجموعات على فهم المبادئ.</p>	محاضرة قصيرة البازل	٤٥ ق
٣	<p>بعد إنتهاء وقت المجموعات، يقوم المدرب بتشكيل مجموعات جديدة بحيث يكون بكل مجموعة ممثلين من كل من المجموعات الثلاثة السابقة. ويطلب من المجموعات الجديدة أن يقوم أفراد كل مجموعة بشرح وتقديم المبادئ التي كانت مجموعاتهم السابقة مكلفة بها. يتأكد المدرب أن كل مجموعة قامت بمناقشة وشرح المبادئ بشكل كاف.</p>		٥٥ ق
٤	يلخص المدرب موضوعات الجلسة ويمهد للجلسة القادمة.	محاضرة	٥ق

اليوم الثاني

الجلسة الثانية

اسم الجلسة: إجراءات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة
هدف الجلسة: بنهاية الجلسة، يكون لدى المشارك القدرة على وضع إجراءات لتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بالمدرسة.

زمن الجلسة: ٩٠ دقيقة

محتويات الجلسة: إجراءات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة داخل المدرسة.

الطرق التدريبية المستخدمة: محاضرة قصيرة - مناقشة وحوار - مجموعات عمل

الأدوات المستخدمة: ورق قلاب - جهاز العرض المرئي

الخطوات التنفيذية للجلسة

م	الخطوات	الطريقة	الزمن
١	يبدأ المدرب بالترحيب بالمشاركين في الجلسة الثانية ويقوم بعرض هدف الجلسة.		٥ ق
٢	يبدأ المدرب بطرح أسئلة عامة عن مبادئ الحوكمة الرشيدة لتذكرة المشاركين بها والتأكد من الفهم الصحيح للنقاط الأساسية.	محاضرة قصيرة	١٥ ق
٣	يقسم المدرب المشاركين إلى مجموعات عمل لوضع وإقتراح إجراءات محددة على مستوى المدرسة لتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة مع تحديد المسئول عن تنفيذ هذه الإجراءات. يوزع المدرب المبادئ على المجموعات، بأن يكلف كل مجموعة بعدد (٢-٣) من المبادئ كما يلي: <ul style="list-style-type: none"> مجموعة (١): المبدأ الأول، والثاني، والثالث مجموعة (٢): المبدأ الرابع والخامس مجموعة (٣): المبدأ السادس، والسابع، والثامن يوزع المدرب نسخة من دليل الممارسات المتميزة للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد لكل مجموعة للإسترشاد به في تحديد الممارسات والإجراءات لتطبيق مبادئ الحوكمة.	مجموعات عمل	٣٠ ق
٤	يطلب المدرب من المجموعة الأولى والثانية عرض عملها، ثم يفتح المناقشة مع المجموعة الكبيرة لإضافة أى اقتراحات أخرى.	حوار ومناقشة	٣٥ ق
٥	يلخص المدرب موضوعات الجلسة ويمهد للجلسة القادمة.	محاضرة	٥ ق

الجلسة الثالثة

اسم الجلسة:	إجراءات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة (استكمال)
هدف الجلسة:	بنهاية الجلسة، يكون لدى المشارك القدرة على وضع إجراءات لتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بالمدرسة.
زمن الجلسة:	٩٠ دقيقة
محتويات الجلسة:	إجراءات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة داخل المدرسة.
الطرق التدريبية المستخدمة:	محاضرة قصيرة - مناقشة وحوار - مجموعات عمل
الأدوات المستخدمة:	ورق قلاب - جهاز العرض المرئي

الخطوات التنفيذية للجلسة

م	الخطوات	الطريقة	الزمن
١	<ul style="list-style-type: none"> • يبدأ المدرب بالترحيب بالمشاركين في الجلسة الثالثة لليوم ويعرض هدف الجلسة. 		٥٥ ق
٢	<ul style="list-style-type: none"> • يطلب المدرب من المجموعة الثالثة عرض عملها، ثم يفتح المناقشة مع المجموعة الكبيرة لإضافة أي اقتراحات أخرى. • يراجع المدرب مع المشاركين عرض الثلاث مجموعات والإتفاق على قائمة الممارسات والإجراءات التي يمكن للمدرسة تنفيذها من أجل تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة مع التأكيد على دور مجلس الأمناء. • يعرض المدرب أيضاً مرفق (١) وهو أمثلة لإجراءات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة. 	حوار ومناقشة	٣٥ ق
٣	<ul style="list-style-type: none"> • يقوم المدرب بعمل عصف ذهني للحاضرين حول الفئات التي من شأنها إدارة المدرسة وحول اذا ما كان هناك فرق بين دور كل من هذه الفئات أم لا؟ ويقوم بتسجيل إستجاباتهم على الورق القلاب ثم يلخص الإجابات كتمهيد لعمل المجموعات في الخطوة التالية. 	عصف ذهني	١٠ اق
٤	<ul style="list-style-type: none"> • يقوم المدرب بتقسيم المشاركين الى مجموعتين عمل ويقوم بتوزيع دراسة حالة حول الفرق بين الحوكمة والإدارة مرفق رقم (٢) ويطلب من كل مجموعة الإجابة على التساؤل المطروح فيدراسة الحالة. • بعدها يطلب من كل مجموعة عرض ما توصلت اليه ثم يقوم بعمل مناقشة مفتوحة بين المجموعتين لتحليل الإجابات الواردة منهم والاتفاق على الحل النهائي لدراسة الحالة. 	مجموعات عمل دراسة حالة مناقشة	٣٠ ق
٥	<ul style="list-style-type: none"> • يلخص المدرب اليوم الثاني للورشة ويمهد لليوم القادمة. • يطلب المدرب ان يقوم أحد المشاركين بعمل تقرير ملخص عن اليوم الثاني لعرضه في بداية اليوم الثالث للورشة. • يطلب المدرب من أحد المشاركين عمل تقييم لليوم الثاني للورشة وذلك بتحديد الإيجابيات والسلبيات من وجهة نظرهم ويسجل استجاباتهم على الورق القلاب لأخذها في الإعتبار في باقي أيام الورشة. 		١٠ ق

آليات ممارسة الحوكمة الرشيدة

١. تفعيل إجتماعات مجلس الأمناء

٢. الإهتمام بالجانب المؤسسي لمجلس الأمناء

٣. تفعيل دور مجلس الأمناء في الحياة المدرسية

٤. تفعيل اللجان الفرعية بالمجلس

٥. تفعيل الجمعية العمومية للمدرسة:

- أ. تفعيل "الإنتخابات" لإختيار ممثلي أولياء الأمور بالمجلس.
- ب. زيادة مشاركة الجمعية العمومية خلال العام الدراسي.

٦. تفعيل ممارسة مبدأ الشفافية والمساءلة

دراسة حالة

تمتلك مدرسة الثانوية بنين بمدينة القاهرة قاعة للتدريبات والإجتماعات، تقوم المدرسة بتأجيرها الى أغلب المؤسسات والهيئات المحيطة التي تحتاج اليها في عقد الأجتتماعات أوالتدريبات بها، ولمس أحد أعضاء مجلس الأمناء بالمدرسة من خلال متابعة العمل بالقاعة أنها لا تدار بشكل جيد والعاملين بها من العاملين بالمدرسة وليس لديهم المهارات الكافية لإدارتها. لذا، قرر عضوالمجلس التطوع للإضمام للعمل في إدارة القاعة والعمل على تحسين الخدمات بها مع اللجنة المسؤولة. وفي الأيام الأولى من عمله تبين له أن رئيس اللجنة المسئول عن القاعة لا يقوم بعمله بالكفاءة المطلوبة وذلك من خلال مراجعة تكاليفات العمل واللائحة المنظمة لعمل القاعة، ولم تعجبه بعض التكاليفات الموكَّلة لباقي أعضاء اللجنة. وبناءً على ذلك، ذهب الى المدير التنفيذي في مكتبه، وأغلق الباب وراءه، وأخبره أنه ارتكب أخطاءً غير مقبولة في إدارة القاعة وأمره بتغييرها. إلا أن المدير رفض ذلك وأخبره أنه قد تخطي حدوده وأن عمله هو مساعدة اللجنة المختصة بخبراته. ولكنه رد عليه بأنه عضو مجلس أمناء وبالتالي مسئول عن متابعة أعماله والإشراف على طريقة أدائه لوظيفته. وأنه قام بالمتابعة التي تبين منها سوء الإدارة وأنه يأمره من منطلق دوره الإشرافي على أعمال المدرسة. فقام المدير بالشكوى الى مجلس الأمناء من هذا التدخل.

والآن، أجب عن الأسئلة التالية:

١. هل قام عضو مجلس الأمناء بدوره ومسئولياته بطريقة سليمة؟
٢. ماذا يجب على مجلس الأمناء إتخاذة حيال هذا الموقف؟
٣. ماذا يمكن للمدير عمله غير الشكوى؟
٤. ماذا كنت ستفعل إذا كنت مكانه؟

اليوم الثالث

الجلسة الأولى

أهمية اللائحة الداخلية والتحديات التي تواجه تطويرها	اسم الجلسة:
بنهاية الجلسة، يكون لدى المشارك القدرة على:	هدف الجلسة:
<ul style="list-style-type: none">• معرفة مفهوم اللائحة الداخلية وأهميتها.• تحديد العقبات المختلفة التي يمكن أن تواجه تطوير اللائحة الداخلية وكيفية التغلب عليها.	زمن الجلسة:
١٢٠ دقيقة	محتويات الجلسة:
<ul style="list-style-type: none">• مفهوم اللائحة الداخلية وأهميتها.• العقبات المختلفة التي يمكن أن تواجه تطوير اللائحة الداخلية وكيفية التغلب عليها.	الطرق التدريبية المستخدمة:
محاضرة قصيرة - مناقشة وحوار - مجموعات عمل	الأدوات المستخدمة:
ورق قلاب - جهاز العرض المرئي	

الخطوات التنفيذية للجلسة

م	الخطوات	الطريقة	الزمن
١	<p>§ يبدأ المدرب بالترحيب بالمشاركين في اليوم الثالث للورشة ثم يطلب من المسئول عن عمل تقرير اليوم الثاني تقديمه للتذكير بأهم الموضوعات.</p> <p>§ يقوم المدرب بعرض مقدمة تمهيدية عن اليوم الثالث بشكل عام (أهدافه ومحتواه) وربطه بما تم تناوله خلال الأيام السابقة.</p> <p>§ بعدها يقوم المدرب بعرض هدف الجلسة.</p>	حوار	١٥ ق
٢	<p>§ يقوم المدرب بعمل مقدمة تمهيدية حول الأدلة والوثائق الأساسية التي يجب أن يمتلكها المجلس التي تساعده على تنظيم أعماله وبناء الكيان الذاتي له بما يضمن تفعيل نظم الحوكمة الرشيدة وتطبيق مبادئها.</p> <p>§ يقوم المدرب بعمل عصف ذهني للمشاركين عن مفهوم وأهمية اللائحة الداخلية للمدرسة؛ ويقوم بتسجيل إستجاباتهم على الورق القلاب؛ ويصل معهم إلى إتفاق حول المفهوم والأهمية. ثم يقوم بعرض تقديمي عن الموضوع مرفق رقم (١)</p>	محاضرة قصيرة عصف ذهني	٣٠ ق
٣	<p>§ يقوم المدرب بتقسيم المشاركين الى ٣ مجموعات عمل ويطلب منهم تحديد التحديات التي تواجه وضع اللائحة وطرق التغلب عليها لكل من:</p> <p>(١) المدرسة (٢) الإدارة التعليمية (٣) مجلس الأمناء</p> <p>ثم يطلب من كل مجموعة عرض ما تم التوصل إليه ويفتح مناقشة مفتوحة بينهم للإتفاق على أهم التحديات وطرق التغلب عليها، ثم يقوم بعرض تقديمي عن الموضوع بإستخدام مرفق رقم (٢)</p>	مجموعات عمل مناقشة	٧٠ ق
٤	<p>§ يلخص المدرب موضوعات الجلسة ويمهد للجلسة القادمة.</p>		٥ ق

أدلة ووثائق أساسية لتنظيم عمل مجلس الأمناء

- القرارات الوزارية المرتبطة بعمل المجلس
- النظام الداخلي (اللائحة الداخلية للمدرسة)
- الخطة الإستراتيجية للمدرسة التي تتضمن ما يلي:
 ١. الرؤية
 ٢. الرسالة
 ٣. الإستراتيجيات
 ٤. البرامج
- خطة العمل السنوية للمدرسة
- الميزانية الحالية
- نسخ من أية نشرات أو بيانات حول المدرسة

مفهوم اللائحة الداخلية للمدرسة

هي عبارة عن تفسير الغموض 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. وهي تساعد على تطور النظام المدرسي من خلال عدد من المحاور الرئيسية التي تشمل:

أولاً : مجلس الأمناء

ثانياً: المدرسة

ثالثاً: المجتمع

رابعاً: الإدارة التعليمية

أولاً: الأهمية بالنسبة لمجلس 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، الإتحاد الطلابي، وهكذا).
- § التأكيد على أهمية ربط المدرسة بالمجتمع وتفعيل المشاركة المجتمعية في المستويات الأعلى لعمليات إتخاذ القرار.
- § توفير آلية جيدة لها شرعية القبول من قِبل المدرسة، والمجلس، والجمعية العمومية بما يساعد على تنظيم عملية المساءلة من قِبل المجلس للمدرسة، والجمعية العمومية للمجلس.

ثانياً: الأهمية بالنسبة للمدرسة:

- § 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.
- § 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 - المدرسة).
- § تفعيل الإدارة المدرسية المفوضة، أي عدم تركيز عمليات إتخاذ القرارات في يد مدير المدرسة.
- §

ثالثاً: الأهمية بالنسبة للمجتمع:

- § وجود لائحة داخلية سوف يؤدي إلى زيادة الثقة من قِبل المجتمع في 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: الأهمية بالنسبة للإدارة 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 في الإجراءات الإدارية.
- § زيادة الدعم الفني المقدم من الإدارة للمدرسة نتيجة لتحول الإدارة من منظور التفتيش للتوجيه. كما تتيح اللائحة إجراءات واضحة للتصرف في 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 الإدارات المختلفة.

مرفق رقم (٢)

التحديات التي تواجه وضع اللائحة الداخلية
المدرسية

التحدى	كيف يمكن التغلب عليه
<p><u>أولاً: المدرسة</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ضعف قدرات الإدارة المدرسية علي إتخاذ القرارات. • تخوف الإدارة المدرسية من تحمل مسئولية أخطاء معينة. • عدم كفاية موارد المدرسة لتغطية القرارات المتخذة بشكل لامركزي. • ضعف التنسيق بين الأنشطة المختلفة داخل المدرسة مما يحد من دور اللائحة في الإدارة (إتحاد الطلاب، والأنشطة النوعية، ...). • وجود بعض السلطات غير الممنوحة للمدرسة للتصرف بها، مثال ذلك: <ul style="list-style-type: none"> ○ الثواب والعقاب (في حدود قليلة جداً). ○ النقل أو تغيير أحد المدرسين. 	<ul style="list-style-type: none"> • عمل خطة لتدريب العاملين بالمدرسة، للتمكن من إتخاذ القرارات وذلك بناءً على توجيه الإدارة. • زيادة اللقاءات بين التوجيه المالي والإداري من الإدارة والمديرية لبتث الثقة لدى العاملين بالمدرسة. • تنشيط عمليات تعبئة الموارد الذاتية بالمدرسة (مهارات للعاملين - علاقات). • وضع خطة مجمعة لكل الأنشطة المدرسية مما يُسهل إيجاد علاقات التداخل والتنسيق. • وضع نظام داخلي للحوافز. ومن ثم يمكن للمدرسة إستخدامه كأسلوب للإدارة. • زيادة عقد الإجتماعات بين المسؤولين عن إتخاذ القرارات (الثواب - العقاب) في المستويات الأعلى بحيث يتم الإسترشاد برأي مدير المدرسة. • عمل دراسة لتحديد مدى الحاجة لنقل بعض السلطات من المستوى الأعلى للمستوى الأقل وعرضها على السادة المسؤولين بالوزارة لتعميمها.

ثانياً: مجلس الأمناء:

- ضعف التعاون بين مجلس الأمناء وإدارة المدرسة، وقد يكون مرجعية ذلك عدداً من الأسباب منها:
 - ضعف القدرات الإدارية لمجلس الأمناء.
 - إفراز الانتخابات أفراداً غير جادين في تولي مسئولية مجلس الأمناء.
 - عدم تفرغ مجلس الأمناء لمسايرة القرارات المدرسية ومتابعتها أولاً بأول.
 - شعور المدرسة بأن سلطاتها يتم سحبها بواسطة مجلس الأمناء.

- عقد دورات تدريبية وإرشادية بواسطة الأخصائي الاجتماعي لمساعدة مجلس الأمناء.
- وضع نظام لإجراءات العمل داخل المجلس بما يضمن فعالية كل أعضاء المجلس.
- عمل نماذج إشرافية لأعضاء مجلس الأمناء لتمكينهم من إتخاذ القرارات بيسر.
- 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.

ثالثاً - الإدارة التعليمية والمديرية:

- عدم وجود أهمية ودور لللائحة بالنسبة للعاملين بالإدارة والمديرية، مما يؤدي إلى عرقلة عملية صناعة القرارات بشكل لامركزي إستناداً إلي اللائحة في المدرسة.
- وجود العديد من القرارات الوزارية والإدارية التي تصعب من عمل اللائحة.
- وجود عدد من القرارات في المنظومة التعليمية ترسخ مفهوم المركزية.

- زيادة عقد اللقاءات مع العاملين بالإدارة والمديرية لشرح مفهوم اللائحة الداخلية.
- إشراك العاملين بالإدارة المدرسية بمراحل وضع اللائحة المختلفة.
- عمل كتيب إرشادي يجمع القرارات الوزارية، والإدارية والنشرات، بما يسهل مراجعة اللائحة في ضوءها والتأكد من عدم وجود تضارب.
- عقد ورش عمل وإجتماعات تشاورية مع القيادات بالوزارة لدراسة فلسفة القرارات الصادرة ومحاولة الإتجاه نحو اللامركزية.

الجلسة الثانية

اسم الجلسة:	مكونات اللائحة الداخلية
هدف الجلسة:	بنهاية الجلسة، يكون لدى المشارك القدرة على: § تحديد المكونات الرئيسية لللائحة، وامكانية التوفيق بين اللائحة والأنظمة المدرسية الأخرى.
زمن الجلسة:	§ اكساب مهارات خاصة لكيفية إعداد لائحة داخلية للمدرسة وفق القرارات والقوانين المنظمة بما يعكس نظم الحوكمة الرشيدة لتحقيق الإدارة اللامركزية. ٩٠ دقيقة
محتويات الجلسة:	● مكونات اللائحة الداخلية ● كيفية إعداد اللائحة الداخلية الطرق التدريبية المستخدمة: محاضرة قصيرة - مناقشة وحوار - مجموعات عمل الأدوات المستخدمة: ورق قلاب - جهاز العرض المرئي

الخطوات التنفيذية للجلسة

م	الخطوات	الطريقة	الزمن
١	يبدأ المدرب بالترحيب بالمشاركين في الجلسة الثانية ويقوم بعرض هدف الجلسة.		٥ ق
٢	يقوم المدرب بتوزيع كروت ملونة على الحاضرين؛ ويطلب من كل عضو تسجيل بنداً واحداً في كل كارت يصلح أن يكون أحد بنود اللائحة؛ ويطلب منهم تعليق هذه الكروت وترتيبها في مجموعات متشابهة (مثال: وضع الكروت المتعلقة بالنواحي المالية معاً)؛ ويفتح نقاش حول ما تم التوصل اليه. ثم يقوم بعرض تقديمي حول المكونات الرئيسية لللائحة باستخدام العرض التقديمي مرفق رقم (١).	تمرين محاضرة قصيرة	٣٠ ق
٣	يقوم المدرب بإجراء عصف ذهني للحاضرين للإجابة على السؤال التالي: <u>ما هي الإجراءات العامة التي يجب القيام بها لمساعدة مجالس الأمناء لإعداد لائحة داخلية للمدرسة؟</u> ويقوم بتسجيل إستجاباتهم على الورق القلاب؛ ويصل معهم إلى إتفاق حول هذه الإجراءات وتوزيع المسؤوليات لتنفيذها (مثال: تشكيل لجنة مصغرة لإعداد مسودة اللائحة - ... إلخ)	عصف ذهني	٢٠ ق
٤	يقوم المدرب بتقسيم الحاضرين الى مجموعتي عمل: المجموعة الأولى مختصة بالنواحي الإدارية؛ والمجموعة الثانية مختصة بالنواحي المالية. ويقوم بتوزيع القرارات الوزارية ذات الصلة مثل (قرار ٣٣٤ ، ٤١٧ ، وغيرها ...) بالإضافة الى (التقارير وأوراق العمل التي تم إعدادها في جلسات اللامركزية والحوكمة الرشيدة) ويطلب من كل مجموعة صياغة نصوص مواد اللائحة (كنموذج) في ضوء المكونات التي تم الإتفاق عليها سابقاً.	محاضرة مجموعات عمل	٣٠ ق
٥	يلخص المدرب موضوعات الجلسة ويمهد للجلسة القادمة التي سوف يتم بها استكمال الحديث عن اللائحة الداخلية.	محاضرة	٥ ق

مكونات اللائحة الداخلية

تحتوى اللائحة الداخلية للمدرسية على عدد من المواد المصاغة بطريقة قانونية تتناول الجوانب العامة لإدارة شؤون المدرسة التي تتضمن:

- § أولاً : الأحكام العامة
- § ثانياً : إدارة المدرسة
- § ثالثاً : إدارة الموارد بالمدرسة
- § رابعاً : تقويم الأداء ونظم التحفيز
- § خامساً : الشفافية والمحاسبية
- § سادساً : إدارة المعلومات والسجلات
- § سابعاً : التدريب ورفع القدرات
- § ثامناً : الاجازات الخاصة بالعاملين
- § تاسعاً : التعيينات المؤقتة
- § عاشراً : أخرى من وجهة نظر المجلس

الجلسة الثالثة

إعداد اللائحة الداخلية	اسم الجلسة:
بنهاية الجلسة، يكون لدى المشارك القدرة على ما يلي:	هدف الجلسة:
اكتساب مهارات خاصة بكيفية إعداد لائحة داخلية للمدرسة وفق القرارات والقوانين المنظمة، بما يعكس نظم الحوكمة الرشيدة لتحقيق الإدارة اللامركزية.	
٩٠ دقيقة	زمن الجلسة:
	محتويات الجلسة:
كيفية إعداد اللائحة الداخلية	
محاضرة قصيرة - مناقشة وحوار - مجموعات عمل	الطرق التدريبية المستخدمة:
ورق قلاب - جهاز العرض المرئي	الأدوات المستخدمة:

الخطوات التنفيذية للجلسة

م	الخطوات	الطريقة	الزمن
١	يبدأ المدرب بالترحيب بالمشاركين في الجلسة الثالثة ويقوم بعرض هدف الجلسة.		٥ ق
٢	يطلب المدرب استكمال المهمة التي تم البدء بها في الجلسة السابقة؛ ويطلب من كل مجموعة أن تقوم بعرض ما تم التوصل إليه؛ ويفتح مناقشة مفتوحة بين المجموعتين حول المواد التي تم صياغتها وأخذ الملاحظات عليها كتمرين عملي لممارسة ذلك مع مجلس الأمناء والمدرسة. ثم يقوم بعرض نموذج للائحة مدرسية. مرفق رقم (١)	مناقشة محاضرة قصيرة	٤٠ ق
٣	يقوم المدرب من خلال مناقشة مفتوحة مع المشاركين بتحديد ماذا بعد ورشة العمل الحالية من خلال كتابة قائمة بالخطوات الواجب تنفيذها خلال الفترة القادمة لضمان تفعيل ممارسات اللامركزية والحوكمة الرشيدة في مدارسهم. يسجل المدرب الخطوات المقترحة على الورق القلاب ويتفق عليها مع المشاركين.	مناقشة	٢٠ ق
٤	يلخص المدرب أهم النقاط الأساسية التي تم تناولها أثناء الورشة والأهداف التي تم تحقيقها ثم يقوم بمقارنتها بقائمة التوقعات التي وضعها المشاركون في أول أيام الورشة للتأكد من تلبيتها خلال الورشة. بعدها يقوم المدرب بتوزيع استمارات الإختبار البعدي؛ مرفق رقم (٢) بعد أن يتم توضيح الهدف منه ويطلب منهم الإجابة عليه وتسليمه للمدرب. يقوم المدرب بتوزيع استمارات التقييم النهائي للورشة؛ مرفق رقم (٣) بعد أن يتم توضيح الهدف منه ويطلب منهم استيفائه وتسليمه له بعد الإنتهاء منه. في النهاية يتم ختام الورشة وشكر المشاركين.	محاضرة	٢٥ ق

مرفق رقم (١)

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 اعتمادها من الإدارة التعليمية، وذلك بعد عرضها علي الجمعية العمومية للأباء والجمعية العمومية للمعلمين واعتمادها منها، وذلك بأغلبية الثلثين على الأقل من الحضور في الإجتماع القانوني.

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 شفويًا 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 تنويع 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 قِبَل 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):

يقنصر 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 باختيار 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):

يقم 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 المعدّة لتقييم أداء مجالس الأمناء (مرفق نموذج مطور بواسطة برنامج تطوير التعليم) وهو ما يسهل عمل اللجنة ويمكنها من تنفيذ عملية التقييم بشكل منتظم.

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 إنعقاد 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 تُدرَج 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 مسؤولة 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 الاحتياجات 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 والمدرسين 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 الإختيار.

مادة (٥٦):

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

مادة (٥٧):

تضع اللجنة نظاماً للإختبارات (تحريرية / شفوية) 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 الأخرى غير التدريس أن يقوم المجلس بتوجيه إنذار أول وثاني خلال ١٥ يوماً؛ وإذا لم يستجب للملاحظات، يتم إنهاء عقده.

مرفق رقم (٢)

الأختبار القبلي / البعدي

برنامج اللامركزية والحوكمة الرشيدة بالمدرسة

التاريخ / / ٢٠٠

القبلي

البعدي

مسلسل:

الاسم:

التاريخ:

عزيزي المشارك، يحاول هذا التمرين تنشيط معلوماتك ومهاراتك في موضوع اللامركزية والحوكمة الرشيدة بالمدرسة.

١. أذكر مفهوم وأهمية اللامركزية في الإدارة اللامركزية؟

٢. متطلبات تطبيق اللامركزية على مستوى المدرسة، هي:

٣. عرف مفهوم الحوكمة الرشيدة في تحقيق الإدارة اللامركزية وأذكر مبادئه؟

٤ . الفرق بين وظائف الحكم والإدارة هو:

٥ . مكونات اللائحة الداخلية للمدرسة، هي:

مرفق رقم (٣)

نموذج تقييم برنامج

التاريخ:

عزيزي المشارك:

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

شكراً

حقق البرنامج التدريبي أهدافه بدرجة

كبيرة جداً كبيرة متوسطة ضعيفة لم يحقق

في حالة أنه أقل من كبيرة، نرجو ذكر الأسباب:

الاستفادة من البرنامج كانت

كبيرة جداً كبيرة متوسطة ضعيفة لم أستفيد

درجة تفاعلك مع البرنامج كانت

كبيرة جداً كبيرة متوسطة ضعيفة لم أتفاعل

إمكانية تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة خلال البرنامج في الواقع العملي

كبيرة جداً كبيرة متوسطة ضعيفة غير ممكن

. القائمون على التدريب:

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

. المادة التدريبية الموزعة

غير مناسبة

مناسبة

في حالة غير مناسبة، نرجو ذكر الأسباب.

مكان تنفيذ التدريب

غير مناسب

متوسط

جيد

الراحت

غير مناسبة

متوسطة

جيدة

ملاحظات أخرى

