

----- مديرية التربية والتعليم بمحافظة: -----

----- إدارة تعليمية بمركز: -----

أداة التقييم المؤسسي لمجلس الأمناء والآباء والمعلمين

مجلس أمناء وآباء ومعلمين مدرسة:	
_____	_____
محافظة:	مركز:
_____	_____
قرية / نجع / حي :	_____
تاريخ تطبيق الأداة:	_____ / _____ / _____
عدد المشاركين في التطبيق:	_____
من المجلس ()	من اللجان ()
آخرون ()	

دليل استرشادى لتطبيق أداة التقييم المؤسسى

نبذة تاريخية عن هذه الأداة:

فى بداية العمل ببرنامج تطوير التعليم قام فريق العمل بمكون المجالس المدرسية بالبرنامج بالشراكة مع قسم التربية الاجتماعية والجمعيات الأهلية الشريكة مع البرنامج بتطوير وتعديل أداة مؤشرات الأداء التى تم استخدامها سابقا مع مجالس الآباء والمعلمين لتتوافق مع أهداف وأدوار مجالس الأمناء وفى ضوء الدروس المستفادة من التطبيق السابق وكذلك فى ضوء المعايير القومية للتعليم وخاصة مجال المشاركة المجتمعية.

تم تدريب جميع موجهى التربية الاجتماعية المسئولين عن المدارس التى يعمل معها البرنامج على كيفية تطبيق الأداة واستخلاص النتائج منها ، ويتم تطبيق الأداة على مستوى جميع مجالس الأمناء التى يعمل معها البرنامج فى السبع محافظات منذ عام 2004. أثناء التطبيق ظهر احتياج لمراجعة الأداة مرة أخرى بعد تجربتها واستخدامها مع مجالس الأمناء وكذلك مع صدور القرار الجديد الخاص بمجالس الأمناء رقم 334 لعام 2006.

وفى هذا الإطار خلال شهر يوليو من عام 2006 تم عقد عدد من ورش العمل التى شارك بها موجهى التربية الاجتماعية على مستوى المديرية والإدارة فى نطاق عمل البرنامج ، وممثلين عن مجالس الأمناء ، وممثلين عن الأخصائيين الاجتماعيين ، ومديرى المدارس لمراجعة الأداة فى ضوء التطبيق الميدانى. تمت هذه الورش بدعم ومشاركة الإدارة العامة للتربية الاجتماعية ومكتب مستشار التربية الاجتماعية بالوزارة. كما شارك ممثلين عن برنامج المدارس الجديدة وبرنامج دعم التعليم الإبتدائى فى بعض هذه اللقاءات. وتم إدراج التعديلات والتوصيات فى هذه النسخة المعدلة من الأداة.

الهدف من الأداة:

تهدف هذه الأداة إلى:

- تحديد الاحتياجات المؤسسية لمجلس الأمناء والآباء والمعلمين حتى يتم وضع خطة لرفع وبناء قدرات المجلس.
- قيام المجلس بتقييم أدائه ذاتيا خلال العام.
- قياس مدى التقدم فى تطور أداء المجلس.
- التعرف على الصعوبات التى عرقلت الأداء الفعال للمجلس.
- إثارة وعى المجلس تجاه الأداء الفعال المستهدف الوصول إليه.

منطقية بناء الأداة:

تراعى الأداة فى تصميمها العناصر الأساسية اللازمة لقيام مجلس الأمناء ككيان مؤسسى بدوره لتحقيق الهدف من وجوده. وترتكز الأداة على قياس مدى تطوير نظم للعمل داخل المجلس تستمر برغم تغير عضوية الأفراد ، كما تتناول جانب من المعارف والمهارات والاتجاهات لأعضاء المجلس.

مكونات الأداة:

- دليل استرشادى حول تطبيق الأداة يتضمن: خطوات مقترحة للتطبيق ، وسائل التحقق ، وتوضيح للمصطلحات والمفاهيم المستخدمة فى الأداة.
- تتكون الأداة من ثلاث مكونات رئيسية: الحكم الرشيد - نظم العمل بمجلس الأمناء - العلاقات والروابط الخارجية.
- لكل مكون رئيسي، مجموعة من المعايير التي تعبر عن ما تتضمنه هذه المكونات.
- لكل معيار، أربعة مؤشرات تعبر عن قياس وصفي متدرج في أداء المجلس (من الأقل إلى الأعلى).
- نموذج تقرير يعكس تحليلا كميا وكيفيا لنتائج تطبيق الأداة.
- نموذج لخطة بناء القدرات للمجلس.

مستخدم الأداة:

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

صفات ميسر جلسة / جلسات تطبيق الأداة:

- معرفة جيدة بقرار مجلس الأمناء والآباء والمعلمين
- معرفة وفهم جيد للأداة ومحتوياتها وكيفية تحليل النتائج
- معرفة وخبرة فى وضع خطة لبناء القدرات وتطوير الأداء
- أن يكون لديه مهارات اتصال وتيسير جيدة

التوقيت المقترح لتطبيق الأداة:

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

المبادئ التي يجب مراعاتها أثناء تطبيق الأداة:

- 1- **الملكية:** فالأساس هنا أن يثق أعضاء المجلس في الأداة وفي نتائجها وأن يتبنوا خطط تطوير أدائهم ، لذا فإن تطبيقها يجب أن يتم علي أساس الفهم الكامل لجميع مفرداتها والثقة في مخرجاتها.
- 2- **المشاركة:** مشاركة جميع أعضاء المجلس في تطبيق هذه الأداة وتحليل نتائجها ووضع خطة بناء القدرات ، لأنه بدون هذه المشاركة لن يكون هناك تطور في الأداء.
- 3- **المصادقية:** أن يكون أعضاء المجلس واقعيين في تقييم أدائهم ، وأن يعكس التقييم أداء فعلى للمجلس . لأنه بدون ذلك لن يمكن قياس التطور في أداء المجلس.
- 4- **بناء الوعي:** فالأداة ليست مجرد روتين يجب أن يتم بل هي أداة لبناء وعي المجلس بما يجب أن يكون عليه، ليس هذا فحسب و إنما أيضا أين هو الآن من الوضع المثالي. كذلك تقدم الأداة مقترحات للتطوير من خلال وصف المؤشرات المتدرج والذي يعمل على بناء ثقافة مؤسسية مشتركة.

الخطوات المقترحة لتطبيق الأداة:

يعتمد تطبيق الأداة على إقامة حوار ومناقشة بين جميع أعضاء المجلس حول المؤشرات التي تتضمنها الأداة، وهنا يصبح دور الأخصائي الاجتماعي هو تيسير المناقشة لتمكين أعضاء المجلس من تقييم أدائهم. يؤكد ميسر الجلسة دائما على ضرورة الرجوع إلى وسائل التحقق قبل الوصول إلى اتفاق عام بشأن مستوى أداء المجلس بالنسبة لكل معيار.

يمكن القيام بالخطوات التالية عند التطبيق:

1. يتأكد الأخصائي الاجتماعي من الفهم الجيد لمحتوى الأداة بمساعدة موجه التربية الاجتماعية.
2. يضع الأخصائي الاجتماعي خطة لتنفيذ الأداة مع المجلس.
3. يتم تنفيذ الأداة مع كل مجلس على حدة بشرط حضور 80 % من أعضاء المجلس على الأقل وبعض أعضاء اللجان الفرعية (من غير أعضاء المجلس) ويكون دور الأخصائي الاجتماعي هو تيسير الجلسة فقط.

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

1. توضيح الهدف من الأداة
2. التعرف على الخطوط العريضة للأداة
3. التعرف على المفاهيم التي تتضمنها الأداة
4. التعرف على خطوات التنفيذ (التطبيق - التحليل - وضع خطة بناء القدرات).
5. البدء باستعراض كل معيار بالأداة والمؤشرات الخاصة به ومناقشتها للتأكد من الفهم المشترك لجميع الحاضرين. ثم اختيار المؤشر الذي يعبر عن الوضع الحالي لأداء المجلس والذي يتفق عليه معظم الحاضرين. يتم التأكد من كل إجابة من خلال المستندات المرجعية (وسائل التحقق) مع إعطاء أهمية لمدي جودة المستند.
6. يستخدم الجزء الخاص بالتعليق الموجود بنهاية كل معيار لكتابة مزيد من الإيضاح حول المؤشر الذي تم اختياره أو لإضافة بعض الملحوظات الخاصة بالمجلس تجاه المعيار.
7. تحليل نتائج الأداة: بعد الانتهاء من استيفاء جميع المعايير الموجودة بالأداة ، يقوم الأخصائي الاجتماعي بتيسير عملية تحليل نتائج الأداة مع أعضاء المجلس حيث يتم احتساب وتجميع درجات كل مكون على حدة ثم احتساب المجموع الكلي وفقا للجدول الموضح في نهاية الأداة.
8. يتم ملء الجدول التحليلي لنتائج الأداة كالتالي:
 1. وفقا للدرجة المئوية لكل مكون يتم ترتيب المكونات من الأضعف إلى الأقوى.
 2. يتم تناول كل مكون على حدة لتحديد المعايير الأضعف والحاصلة على درجة 1 أو 2
 3. ثم تحليل أسباب نقاط الضعف ثم كتابة مقترحات المجلس لتحسين هذه النقاط الضعيفة والتي تعبر عن احتياجات المجلس المؤسسية.
9. يقوم الأخصائي الاجتماعي مع المجلس بتحديد أولويات هذه الاحتياجات المؤسسية التي تم رصدها في الجدول السابق والتي سيعمل المجلس على تطويرها خلال العام.
10. يستخدم الأخصائي النموذج المدرج في نهاية الأداة لوضع خطة لرفع وبناء قدرات المجلس تجاه هذه الأولويات التي تم تحديدها. يراعى قبل وضع خطة لرفع وبناء القدرات

أن يتم مراجعة الخطة السابقة وموضوعات الدعم الفني التي حصل عليها المجلس سابقاً. تدرج هذه الخطة ضمن خطة المدرسة السنوية.

11. يحتفظ الأخصائي بنسخة من الأداة شاملة التقرير وخطة بناء القدرات.

12. يقوم موجه التربية الاجتماعية بتقديم الدعم الفني للأخصائي في تنفيذ الأداة وكذلك استلام خطط بناء القدرات الخاصة بالمجلس لمراجعتها وإبداء الرأي. عند وجود أنشطة مماثلة في خطط بناء القدرات، يقوم الموجه بتنسيق الجهود لتنفيذ أنشطة مشتركة بين عدد من الأخصائيين/المجالس.

13. يتم مراجعة خطة بناء القدرات بشكل منتظم للتأكد من مدى الالتزام بتنفيذها وتعديلها إن تطلب الأمر نظراً لحدوث بعض المتغيرات.

نصائح لميسر الجلسة

- ٨ وجه نظر المشاركين من وقت لآخر أنه ليس اختبار ولكنه وسيلة للتعرف على الوضع الراهن لتطويره. إن الهدف ليس هو الحصول على أعلى الدرجات
- ٨ كن إيجابيا فى المناقشة حتى لا تعطى انطباع أنك تفتش عن أخطاء المجلس. ركز على الإيجابيات ونقاط القوة أكثر من جوانب الضعف.
- ٨ اجعل أسئلتك مفتوحة لتثير المناقشة، واستخدم أمثلة من واقع عمل المجلس لتقريب مفهوم المؤشر.
- ٨ أثناء المناقشة ، من المفيد تسجيل أى تعليقات أو ملاحظات أو معلومات كيفية تكون قد ظهرت أثناء المناقشة. لأنها قد تفيد في تحليل النتائج وكتابة التقرير.
- ٨ إذا كان هناك تباين كبير فى إجابات المشاركين ، تأكد من فهمهم الصحيح للمؤشر أولا ثم بعد ذلك إلبأ* إلى وسيلة التحقق لحسم الموقف.
- ٨ استخدم أساليب متنوعة لتفعيل مشاركة الحضور فى المناقشة.
- ٨ ناقش ما يقال من آراء وحقائق واطلب أن يكون هناك أساس مرجعي لمزيد من التحقق واترك الحكم النهائى لأعضاء المجلس. تذكر أن دورك ميسر فقط وليس مقيم.
- ٨ لا تدخل فى جدال مع الحاضرين ولا تؤثر على اختياراتهم بما يتوافق مع وجهة نظرك. على سبيل المثال ، لا تظهر عدم اقتناعك بما يقال ولا تشعرهم أنك تفضل أن يختاروا مؤشرا معينا سواء ليحصلوا علي درجة ضعيفة حتى يحصلوا على دعم فنى أكبر أو درجة عالية لتظهر فاعلية خطة بناء القدرات. لأن هذا من شأنه ترسيخ عدم الاهتمام بجدية تطبيق هذه الأداة لدى أعضاء مجلس الأمناء.

مفاهيم ومصطلحات مستخدمة بالأداة

م	البند	الوصف / المفهوم
---	-------	-----------------

<p>مجموعة المبادئ والممارسات لمجلس الأمناء التي تعظم وتوسع مشاركة المستويات المختلفة من أفراد/أعضاء المدرسة والجمعية العمومية في عملية صنع القرار. وكذلك تسمح بحد من الشفافية والمساءلة للمسؤولين عن اتخاذ القرار.</p> <p><u>مبادئ الحكم الرشيد:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. وضوح الهدف 2. المشاركة 3. المساءلة 4. الشفافية 5. انتخاب مجلس الأمناء وتداول المسؤوليات القيادية 6. وضوح أدوار أعضاء مجلس الأمناء 7. تمثيل القاعدة الشعبية 	<p>الحكم الرشيد</p>	<p>1</p>
<p>تستخدم كلمة المجتمع بالأداة للإشارة إلى كل المؤسسات الموجودة بالمجتمع من جهات حكومية ومؤسسات مجتمع مدني وقطاع خاص وأفراد.</p>	<p>المجتمع</p>	<p>2</p>
<p>هناك تعريفات كثيرة لهذا المصطلح مثل:</p> <p>"مجموعة التنظيمات التطوعية الحرة التي تملأ المجال العام بين الاسرة والدولة لتحقيق مصالح أفرادها ملتزمة في ذلك بقيم ومعايير الاحترام والتراضي والتسامح والإدارة السلمية للتتوع والخلاف". إلا أنه لا بد من توافر أركان أساسية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>ركن الفعل الإرادي الحر أو الطوعي:</u> أن يختار الفرد أن ينضم إلى عضوية مؤسسات المجتمع المدني • <u>الركن التنظيمي:</u> هو مجتمع منظم تعمل به منظمات او مؤسسات بصورة منهجية ووفقا لمعايير منطقية ويلتزم أعضائها بشروط وقواعد يتم التراضي بشأنها وقبولها. 	<p>المجتمع المدني</p>	<p>3</p>

<p>• <u>الركن الأخلاقي والسلوكي</u>: متمثلاً في قبول التنوع والاختلاف والالتزام في إدارة الخلاف داخل وبين مؤسسات المجتمع المدني بالوسائل السلمية وفي ضوء قيم الاحترام والتسامح والتعاون والتنافس والصراع السلمى.</p> <p>ويستخدم مصطلح المجتمع المدني للإشارة إلى مجموعة كبيرة من المنظمات غير الحكومية والمنظمات التي لا تهدف إلى الربح. ولتلك المنظمات وجود في الحياة العامة، وتتهض بعبء التعبير عن اهتمامات وقيم أعضائها أو الآخرين، استناداً إلى اعتبارات أخلاقية، أو ثقافية، أو سياسية، أو علمية، أو دينية، أو خيرية.</p> <p>ويشير المجتمع المدني إلى منظمات أو مؤسسات مثل: المنظمات غير الحكومية ، جمعيات تنمية المجتمع ، الاتحادات النوعية ، النقابات المهنية ، المنظمات الخيرية، الجمعيات الخيرية الدينية، الاتحادات العمالية، النوادي الاجتماعية.</p>		
<p>تحديد و/أو تحليل المشاكل الاستراتيجية والتنظيمية ومحاولة وضع تصورات مختلفة للحلول، وطرح أفضل البدائل من بين هذه التصورات ومتابعة توصيل تلك البدائل إلى متخذى القرار.</p>	<p>4 صنع القرار</p>	
<p>يقوم به الفرد/الجهة التي يتوفر لديها سلطة اختيار أفضل البدائل من بين التصورات المطروحة لحل مشكلة ما والمعروضة من قبل صانعي القرار، كما يمكن أن يكون صانع القرار هو نفسه متخذ القرار.</p>	<p>5 اتخاذ القرار</p>	
<p>مجموعة من الإجراءات والسياسات والأدوات التي تنظم العمل مع تحديد القائمين على التطبيق وأدوارهم بشكل منظم ومتكامل.</p>	<p>نظام</p>	

<p>هو الجهد المنظم لصناعة القرارات المصيرية ، أنه الجهد الذي يصبح هوية المدرسة ومبرر وجودها ، هو مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي صممت لتساعد مدير المدرسة ومجلس الأمناء والمخططين أن يفكروا ويتصرفوا بشكل إستراتيجي ، وهو الذي يساعد المدرسة على أن تصنع قرارات فعالة تؤدي إلى تحقيق رسالتها وإرضاء الفئات المعنية ، في ظل ما يحيط بالمدرسة من فرص وتهديدات بالبيئة الخارجية ونقاط ضعف وقوة في بيئتها الداخلية. وهو عملية تتضمن: وضع وتحديد رؤية ورسالة المدرسة ، دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة ، ووضع الأهداف الاستراتيجية.</p>	<p>التخطيط الاستراتيجي</p>	<p>6</p>
<p>يتم تعريف بناء القدرات المؤسسية على أنه تدعيم قدرة المنظمات على القيام بالمهام بفعالية وكفاءة من أجل تحقيق أهدافها التي أسست من أجلها. كما تعتبر عملية بناء القدرات عملية مستمرة تشمل تنمية الموارد بكافة أشكالها: البشرية والمؤسسية والمالية والمعلوماتية.</p>	<p>بناء القدرات المؤسسية</p>	<p>7</p>

أداة التقييم المؤسسي لمجلس الأمناء والآباء والمعلمين

المكون الرئيسي الأول الحكم الرشيد

وسائل التحقق	1. حضور أولياء الأمور لاجتماعات الجمعية العمومية العادية:			
تقرير الجمعية العمومية شامل المرفقات	4	3	2	1
	1. لم يتم عقد اجتماع للجمعية العمومية العادية.			

	2. تم عقد الجمعية العمومية العادية وبلغت نسبة حضور أولياء الأمور من 25 إلى 50 %				
	3. تم عقد الجمعية العمومية العادية وبلغت نسبة حضور أولياء الأمور من 51 إلى 75 %.				
	4. تم عقد الجمعية العمومية العادية وبلغت نسبة حضور أولياء الأمور أكثر من 75 %.				
تعليق:					
(يكتب من قام بالتوعية والدعوة لاجتماع الجمعية العمومية - النسبة الفعلية التي حضرت)					
وسائل التحقق	2. انتخاب الممثلين عن أولياء الأمور بالمجلس من قبل الجمعية العمومية :				
تقرير الجمعية العمومية شامل المرفقات	<table border="1"> <tr> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> </table>	4	3	2	1
4	3	2	1		
	1. تم تشكيل مجلس الأمناء والآباء والمعلمين بالاختيار (التعيين) بدون عقد اجتماع جمعية عمومية.				
	2. تم عقد اجتماع جمعية عمومية ولكن تم تشكيل المجلس بالتزكية.				
	3. تم عقد اجتماع جمعية عمومية وتم إجراء انتخابات ذات طابع ديمقراطي برفع الأيدي.				
	4. تم إجراء انتخابات ذات طابع ديمقراطي يجري فيها الناخبون تصويت سري.				
تعليق:					
وسائل التحقق	3. عدد أولياء الأمور الذين قاموا بترشيح أنفسهم لعضوية المجلس:				
تقرير الجمعية العمومية شامل المرفقات	<table border="1"> <tr> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> </table>	4	3	2	1
4	3	2	1		
	1. لم يقم أي ولى أمر بترشيح نفسه لعضوية المجلس وقامت المدرسة بوضع قائمة أسماء مرشحة.				
	2. ترشح عدد 5 أولياء أمور فقط لعضوية المجلس وفازوا بالتزكية.				

	3. ترشح عدد 7 أولياء أمور لعضوية المجلس تم الاقتراع عليهم و اختيار خمسة منهم.			
	4. ترشح أكثر من 7 أولياء أمور لعضوية المجلس تم الاقتراع عليهم و اختيار خمسة منهم.			
تعليق: (يكتب في التعليق عدد أولياء الأمور الذين تم ترشيحهم)				
وسائل التحقق	4. تمثيل العنصر النسائي في عضوية مجلس الأمناء والآباء والمعلمين من أولياء الأمور أو المهتمين :			
<ul style="list-style-type: none"> • تقرير توصيف المجلس • دليل قواعد وسياسات العمل الخاص بالمجلس 	4	3	2	1
	1. لا يضم المجلس بين أعضائه من أولياء الأمور والمهتمين أي عناصر نسائية			
	2. يضم المجلس بين أعضائه من أولياء الأمور والمهتمين عدد 1 سيدة.			
	3. يضم المجلس بين أعضائه من أولياء الأمور والمهتمين عدد 2 سيدة.			
	4. يضم المجلس بين أعضائه من أولياء الأمور والمهتمين عدد 3 سيدات أو أكثر.			
تعليق: (برجاء توضيح هل عضوية هذه العناصر النسائية بالانتخاب أم الاختيار)				
وسائل التحقق	5. معرفة أعضاء المجلس للأدوار والمسئوليات الخاصة بهم في ضوء القرار الوزاري:			
	4	3	2	1
	1. ليس لدى أعضاء المجلس أي معرفة بأدوارهم ومسئولياتهم في ضوء قرار مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.			
	2. استطاع أعضاء المجلس ذكر اثنين فقط من أدوار ومسئوليات			

	المجلس بحسب ما وردت في القرار الوزاري وتمكنوا من تفسيرها .			
	3. استطاع أعضاء المجلس ذكر معظم أدوار ومسئوليات المجلس بحسب ما وردت في القرار الوزاري وتمكنوا من تفسيرها .			
	4. استطاع أعضاء المجلس ذكر جميع أدوار ومسئوليات المجلس بحسب ما وردت في القرار الوزاري وتمكنوا من تفسيرها .			
تعليق:				
وسائل التحقق	6. صنع القرار داخل المجلس:			
• محاضر اجتماعات المجلس	4	3	2	1
	1. جميع القرارات هي عبارة عن تصديق لاحق علي ما قامت به الإدارة المدرسية خلال الفترة السابقة.			
	2. يتم طرح الموضوعات التي تحتاج إلى قرارات ولكن يقوم شخص واحد بصنع واتخاذ القرار.			
	3. يتم طرح الموضوعات التي تحتاج إلى قرارات ومناقشتها بواسطة أعضاء المجلس قبل اتخاذ القرار بها.			
	4. يتم طرح الموضوعات التي تحتاج إلى قرارات ومناقشتها بواسطة أعضاء المجلس قبل اتخاذ القرار عن طريق التصويت.			
تعليق:				
وسائل التحقق	7. إعلان القرارات التي يتم اتخاذها بالمجلس :			
• الأساليب التي استخدمت لعرض القرارات ومحاضر الاجتماعات وإعلام أولياء الأمور بها	4	3	2	1
	1. لا يتم إعلان محاضر الاجتماعات أو القرارات التي يتخذها المجلس.			
	2. يتم إعلان محاضر الاجتماعات والقرارات المتخذة بشكل غير دوري / غير منظم.			
3. يتم إعلان محاضر الاجتماعات والقرارات المتخذة بشكل دوري /				

	منتظم في أماكن متاحة لجميع العاملين و الزائرين.			
	4. يتم إعلان محاضر الاجتماعات والقرارات المتخذة بشكل دوري في أماكن متاحة لجميع العاملين والزائرين كما يتم إعلام أولياء الأمور بالقرارات الهامة.			
تعليق:				
وسائل التحقق	8. إتاحة تقارير المجلس لأعضائه وأعضاء الجمعية العمومية:			
• تقارير تشمل الأنشطة التي قام بها المجلس لعرض التقارير	4	3	2	1
	1. التقارير غير متاحة لأعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.			
	2. التقارير متاحة فقط لرئيس المجلس أو مدير المدرسة أو عدد من أعضاء المجلس.			
	3. التقارير متاحة لجميع أعضاء المجلس.			
	4. يقوم المجلس بعرض التقارير وإتاحتها لجميع أعضائه والجمعية العمومية.			
تعليق:				
وسائل التحقق	9. مدى إشراك المجلس لأولياء الأمور في أنشطته:			
• تقارير الأنشطة التي قام بها المجلس • خطط المجلس واللجان • تشكيل اللجان	4	3	2	1
	1. لا يشترك المجلس أولياء الأمور في أنشطته.			
	2. يشترك المجلس أولياء الأمور في تنفيذ أنشطته بشكل غير مخطط.			
	3. يشترك المجلس أولياء الأمور في تنفيذ أنشطته بشكل مخطط ويمنحهم أدوار محددة.			
	4. يشترك المجلس أولياء الأمور في تخطيط وتنفيذ أنشطته بشكل مخطط ويمنحهم أدوار محددة.			
تعليق: (برجاء إعطاء أمثلة واضحة لكيفية مشاركة أولياء الأمور في تنفيذ الأنشطة)				

وسائل التحقق	10. استخدام المجلس وسائل وأساليب مختلفة لاستطلاع آراء أولياء الأمور حول أنشطته وإنجازاته:			
<ul style="list-style-type: none"> • الأدوات والوسائل المستخدمة لاستطلاع الآراء • تقارير عن نتائج استطلاع الآراء • محاضر اجتماعات المجلس تعكس مناقشة هذه النتائج 	4	3	2	1
	1. لا يقوم المجلس باستطلاع آراء أولياء الأمور.			
	2. يستطلع المجلس آراء بعضا من أولياء الأمور عند الضرورة.			
	3. يستخدم المجلس وسائل وأساليب مختلفة لاستطلاع آراء أولياء الأمور ولكنه يتم بشكل عشوائي.			
4. يوجد نظام مطبق لاستطلاع آراء أولياء الأمور وتحليلها ومناقشتها داخل المجلس لاتخاذ اللازم.				
تعليق: (برجاء كتابة أمثلة لبعض وسائل وأساليب استطلاع الرأي)				

المكون الرئيسي الثاني نظم العمل بالمجلس

أولا. نظام إدارة المعلومات:

وسائل التحقق	11. قيام المجلس بإعداد قاعدة بيانات تفصيلية عن المجتمع المحيط:			
<ul style="list-style-type: none"> • قاعدة البيانات • تقرير عن أنشطة / قرارات تم صنعها بالاستفادة من قاعدة البيانات 	4	3	2	1
	1. لا يقوم المجلس بجمع أي بيانات عن المجتمع المحيط.			
	2. يقوم المجلس بجمع البيانات عن المجتمع المحيط عند الاحتياج فقط.			
	3. يقوم المجلس بإعداد قاعدة بيانات تفصيلية عن المجتمع المحيط			

	ولكنها غير محدثة ولا يوجد نظام لاستخدامها والاستفادة بها.			
	4. يقوم المجلس بإعداد قاعدة بيانات تفصيلية عن المجتمع المحيط محدثة وهناك نظام لاستخدامها والاستفادة بها.			
تعليق:				
وسائل التحقق	12. وجود قاعدة بيانات عن أعضاء الجمعية العمومية لدى المجلس :			
	4	3	2	1
• قاعدة البيانات	1. لا يوجد لدى المجلس أي بيانات مكتوبة عن أعضاء الجمعية العمومية.			
• تقرير الجمعية العمومية	2. يوجد بيانات عامة عن أعضاء الجمعية العمومية لدى إدارة المدرسة فقط من خلال ملفات الطلاب.			
	3. يوجد لدى المجلس قاعدة بيانات عن أعضاء الجمعية العمومية ولكنها غير محدثة.			
	4. يوجد لدى المجلس قاعدة بيانات عن أعضاء الجمعية العمومية ويتم تحديثها دوريا.			
تعليق:				
وسائل التحقق	13. مستوى حفظ وتنظيم الملفات ودقتها:			
	4	3	2	1
• نظام حفظ الملفات	1. لا توجد ملفات خاصة بمجلس الأمناء.			
• معرفة أعضاء المجلس به	2. توجد ملفات بشكل عشوائي وغير مكتملة.			
	3. يوجد نظام حفظ ملفات ولكنه غير منفذ جيدا وغير محدث ويصعب الحصول على معلومات منه.			
	4. يوجد نظام متكامل دقيق لحفظ الملفات والتقارير في المجلس ويسهل الحصول على معلومات منه.			

تعليق:

ثانيا. نظام عقد الاجتماعات بالمجلس:

وسائل التحقق	14. وجود نظام مطبق لانعقاد اجتماعات المجلس :			
<ul style="list-style-type: none"> • نظام مكتوب لعقد الاجتماعات • دعوات لحضور الاجتماع تم إرسالها 	4	3	2	1
	1. لا يوجد نظام لانعقاد اجتماعات المجلس.			
	2. يوجد نظام مكتوب لانعقاد اجتماعات المجلس ولكنه غير مطبق.			
	3. يوجد نظام مكتوب لانعقاد اجتماعات المجلس ولا يتم الالتزام بجميع بنوده (مثال: يتم إعداد جدول أعمال للاجتماع قبل انعقاده ولكن لا يتم الالتزام بمناقشته).			
4. يوجد نظام مكتوب لانعقاد اجتماعات المجلس ويتم الالتزام بتطبيق جميع بنوده.				

تعليق:

وسائل التحقق	15. توثيق محاضر اجتماعات المجلس:			
<ul style="list-style-type: none"> • محاضر اجتماعات المجلس 	4	3	2	1
	1. لا يتم توثيق محاضر اجتماعات المجلس.			
	2. يتم توثيق محاضر اجتماعات المجلس بشكل غير دوري ولا تعكس المناقشات التي تمت في الاجتماع.			
	3. يتم توثيق محاضر المجلس بشكل دوري ولا تعكس المناقشات التي تمت في الاجتماع.			
4. يتم توثيق محاضر المجلس بشكل دوري وتعكس المناقشات التي تمت في الاجتماع.				

تعليق:

وسائل التحقق	16. انتظام حضور أعضاء المجلس للاجتماعات:			
<ul style="list-style-type: none"> • محاضر اجتماعات المجلس 	4	3	2	1
	1. يحضر أقل من 25 % من أعضاء المجلس بانتظام الاجتماعات الشهرية.			
	2. يحضر نسبة من 26 إلى 50 % من أعضاء المجلس بانتظام الاجتماعات الشهرية.			
	3. يحضر نسبة من 51 إلى 75 % من أعضاء المجلس بانتظام الاجتماعات الشهرية.			
	4. يحضر أكثر من 75 % من أعضاء المجلس بانتظام الاجتماعات الشهرية.			
تعليق:				
وسائل التحقق	17. يقوم المجلس بمتابعة تنفيذ القرارات التي يتخذها في اجتماعاته:			
<ul style="list-style-type: none"> • محاضر اجتماعات المجلس • تقارير الانجازات 	4	3	2	1
	1. لم يتابع المجلس تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها في الاجتماعات.			
	2. تابع المجلس تنفيذ بحد أقصى 25 % من عدد القرارات التي تم اتخاذها في الاجتماعات.			
	3. تابع المجلس تنفيذ 26 - 75 % من عدد القرارات التي تم اتخاذها في الاجتماعات.			
	4. تابع المجلس تنفيذ أكثر من 75 % من عدد القرارات التي تم اتخاذها في الاجتماعات.			
تعليق:				

ثالثا. التخطيط بالمجلس:

وسائل التحقق	18. قدرة المجلس على تحديد الاحتياجات بالمشاركة مع الإدارة المدرسية والقاعدة الشعبية للمدرسة:			
<ul style="list-style-type: none"> • نظام مكتوب ومعلن • تتلقى طلبات الدعم • تقرير دراسة الاحتياجات 	4	3	2	1
	1. المجلس لا يقوم بالتعرف على احتياجات المدرسة ولا يتلقى أي طلبات دعم من الإدارة المدرسية.			
	2. المجلس لا يقوم بالتعرف على احتياجات المدرسة ولكنه مجرد يتلقى طلبات لتقديم الدعم بواسطة الإدارة المدرسية ليدرجها في خطته.			
	3. المجلس يحدد احتياجات المدرسة ويناقشها مع الإدارة المدرسية ، بالإضافة إلى تلقي طلبات الدعم ليدرجها في خطته.			
4. يوجد نظام مطبق لدى المجلس لتحديد الاحتياجات وتلقى طلبات الدعم بالمشاركة مع الإدارة المدرسية والقاعدة الشعبية للمدرسة.				
تعليق:				
وسائل التحقق	19. قيام المجلس بوضع خطط عمل:			
<ul style="list-style-type: none"> • الخطة الإستراتيجية للمدرسة • خطة المدرسة والمجلس السنوية 	4	3	2	1
	1. لا يضع المجلس خطط عمل.			
	2. يقوم المجلس بوضع خطط عمل قصيرة بما لا يزيد عن شهر إلى 3 أشهر.			
	3. يقوم المجلس بوضع خطة عمل سنوية يحولها إلى خطط مرحلية تنفيذية (ربع سنوية - شهرية).			
4. يقوم المجلس بوضع خطة إستراتيجية يضع في ضوءها خطة العمل السنوية.				
تعليق:				

وسائل التحقق	20. قيام المجلس بتحديد وتوزيع الأدوار في تنفيذ خطته السنوية:			
• الخطة السنوية	4	3	2	1
• الخطط الشهرية	1. لا يوجد تحديد وتوزيع للأدوار في تنفيذ أنشطة الخطة السنوية.			
• خطط اللجان	2. يوجد تحديد وتوزيع للأدوار مكتوب ولكن على الورق فقط وغير معروف لأعضاء المجلس والقائمين بالتنفيذ.			
	3. يوجد تحديد وتوزيع للأدوار مكتوب ومعروف لدى قلة من أعضاء المجلس والقائمين على التنفيذ ولا يتم الإلتزام به عند التنفيذ.			
	4. يوجد تحديد وتوزيع للأدوار مكتوب ومعروف لجميع أعضاء المجلس والقائمين على التنفيذ ويتم الإلتزام به في تنفيذ أنشطة خطة المجلس السنوية.			
تعليق:				
وسائل التحقق	21. التزام المجلس بتنفيذ ومراجعة الخطط الموضوعية:			
• تقارير الانجازات	4	3	2	1
• محاضر اجتماعات المجلس	1. لا يقوم المجلس بالإلتزام بتنفيذ الخطط.			
	2. يقوم المجلس بتنفيذ بعض بنود الخطة.			
	3. يقوم المجلس بتنفيذ الخطة بشكل كامل ولكن دون مراجعة وتقييم للخطة.			
	4. يقوم المجلس بتنفيذ الخطة بشكل كامل ويمراجعتها وتقييمها أثناء التنفيذ بشكل دوري.			
تعليق:				
وسائل التحقق	22. جودة الخطة التي يقوم بإعدادها المجلس:			
• الخطة السنوية	4	3	2	1
• الخطط الشهرية	1. لا تشمل خطة المجلس العناصر الأساسية لأي خطة (هدف -			

	نشاط - مخرج - فترة زمنية - مسئول - موازنة) وتعتبر مجرد بنود صرف.			
	2. يقوم المجلس بوضع خطة عمل تراعى بعض عناصر الخطة الأساسية ولكن لا يوجد ترابط وتكامل بينها.			
	3. يقوم المجلس بوضع خطة عمل تراعى جميع العناصر الأساسية للخطة ولكن لا يوجد ترابط وتكامل بينها.			
	4. يقوم المجلس بوضع خطة عمل تراعى جميع عناصر الخطة الأساسية ويوجد ترابط وتكامل بينها.			
تعليق:				
	23. عمل اللجان:			
وسائل التحقق	4	3	2	1
• تقرير عن تشكيل اللجان وأدوارها وعضويتها.	1. لا توجد لجان بالمجلس.			
• محاضر اجتماعات اللجان	2. توجد لجان بالمجلس و لكنها على الورق فقط وبدون تحديد للمهام.			
• خطط اللجان	3. توجد لجان بالمجلس ذات مهام محددة وتجتمع بشكل دوري ولكن ليس لديها خطط مكتوبة للأنشطة الموكلة إليها.			
• تقارير انجازات اللجان	4. توجد لجان بالمجلس ذات مهام محددة وتجتمع بشكل دوري وتنفذ خطط مكتوبة واضحة للأنشطة الموكلة إليها.			
تعليق:				

رابعاً. نظام المتابعة والتقييم:

وسائل التحقق	24. نظام المتابعة والتقييم بالمجلس (خطط للمتابعة و التقييم - دورية المتابعة و التقييم - توزيع الأدوار و
--------------	---

المسؤوليات - كيفية الاستفادة من النتائج - نظام التقارير)				
<ul style="list-style-type: none"> • نظام المتابعة والتقييم • خطة المتابعة والتقييم • التقارير 	4	3	2	1
	1. لا يوجد أي نظام يحدد إجراءات المتابعة والتقييم لأعمال المجلس.			
	2. يوجد نظام متفق عليه ولكن غير موثق للمتابعة والتقييم ولا يتم الالتزام به.			
	3. يوجد نظام متفق عليه وموثق للمتابعة والتقييم ولكن لا يتم الالتزام به.			
4. يوجد نظام متفق عليه وموثق للمتابعة والتقييم ويتم الالتزام به.				
تعليق:				
25. إعداد ودورية تقارير المجلس:				
<ul style="list-style-type: none"> • وسائل التحقق • تقارير الاتجازات 	4	3	2	1
	1. لا يعد المجلس أي تقارير مكتوبة عن الأنشطة التي يقوم بتنفيذها.			
	2. يقوم المجلس بإعداد فقط التقرير الختامي بهدف العرض على الجمعية العمومية أثناء انعقادها كل عام.			
	3. يقوم المجلس بإعداد تقارير مكتوبة تفصيلية عن الأنشطة التي يقوم بتنفيذها ولكن بشكل غير دورى على مدار العام.			
4. يقوم المجلس بإعداد تقارير مكتوبة تفصيلية عن الأنشطة التي يقوم بتنفيذها بشكل دورى كل شهر.				
تعليق:				
26. قيام المجلس بتقييم أدائه و وضع خطط للتحسين:				
<ul style="list-style-type: none"> • أداة قياس القدرة • المؤسسة التي تم استكمالها • خطة المجلس 	4	3	2	1
	1. لا يقوم المجلس بتقييم أدائه.			
	2. يقوم المجلس بتقييم أدائه ولا يقوم بعمل أنشطة لتحسين أدائه.			
3. يقوم المجلس بتقييم أدائه ويقوم بأنشطة عشوائية لتحسين أدائه.				

لتحسين أدائه • تقرير عن تحليل نتائج تطبيق الأداة	4. يقوم المجلس بتقييم أدائه ويضع خطة لتحسين الأداء بشكل دوري.
تعليق:	

خامسا. النظام المالي:

وسائل التحقق	27. قدرة المراقب المالي على القيام بدوره:			
• تقارير المراقب المالي • النماذج والأدوات التي يستخدمها المراقب	4	3	2	1
	1. لا يمتلك المراقب المالي أي نماذج/أدوات توضح له الإجراءات التي يجب اتخاذها. (قائمة مراجعة للإجراءات - نماذج يتم ملؤها بغرض إجراء عمليات المراقبة المالية على مصروفات المجلس).			
	2. لدى المراقب المالي نماذج/أدوات (قائمة مراجعة للإجراءات - نماذج يتم ملؤها) ولكنه لا يقوم بتطبيقها.			
	3. لدى المراقب المالي نماذج/أدوات ويقوم بتطبيقها ولكن لا يوثقها في تقرير ملاحظة.			
	4. لدى المراقب المالي نماذج/أدوات ويقوم بتطبيقها ويعد تقرير ملاحظة لعرضه ومناقشته مع المجلس.			
تعليق:				
وسائل التحقق	28. الإجراءات المالية الصحيحة لعمليات الصرف و التي تضمن الشفافية في أداء المجلس المالي:			
• مذكرات الصرف • محاضر اجتماعات المجلس	4	3	2	1
	1. كل المصروفات المالية تتم دون الرجوع للمجلس ولكن يتم عرضها			

	بعد انتهاء عمليات الصرف.
	2. معظم المصروفات المالية بالمجلس تتم دون الرجوع للمجلس ولكن يتم عرضها بعد انتهاء عملية الصرف كما أن بعضاً منها غير مطابق للخطة المتفق عليها مع المجلس.
	3. معظم المصروفات المالية تتم بالرجوع للمجلس وبموافقة مسبقة على مذكرات الصرف والقليل منها غير مطابق للخطة المتفق عليها مع المجلس.
	4. كل المصروفات المالية بالمجلس تتم طبقاً للخطة المتفق عليها مع المجلس وبموافقة مسبقة على مذكرات الصرف من المجلس قبل البدء في تنفيذ عمليات الصرف.
	تعليق:

سادساً . نظام تعبئة وتنمية الموارد بالمجلس:

وسائل التحقق	29. قدرة المجلس على دراسة الموارد المتاحة ووضع خطة لتعبئة هذه الموارد وتنميتها:				
• خريطة الأطراف المعنية • خطة تعبئة الموارد	<table border="1"> <tr> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> </table> <p>1. لا يوجد لدى المجلس معرفة بكيفية تعبئة وتنمية الموارد.</p> <p>2. قام المجلس بعمل دراسة للموارد المتاحة (داخليا وخارجيا).</p> <p>3. لدى المجلس خطة واضحة ومكتوبة لتعبئة وتنمية الموارد المتاحة (داخليا وخارجيا) مبنية على الدراسة.</p> <p>4. يقوم المجلس بمراجعة وتقييم الخطة بشكل دوري وتعديلها إذا لزم الأمر.</p>	4	3	2	1
4	3	2	1		
	تعليق:				

وسائل التحقق	30. مدى نجاح المجلس في تعبئة الموارد (البشرية والمالية):			
<ul style="list-style-type: none"> التقارير المالية الحساب الختامي السجلات المالية 	4	3	2	1
	1. لم يقيم المجلس بتعبئة الموارد من قبل.			
	2. نجح المجلس في تعبئة 1-10% من الموارد المخطط تعبئتها لدعم خطة العمل السنوية للمدرسة.			
	3. نجح المجلس في تعبئة 11-25% من الموارد المخطط تعبئتها لدعم خطة العمل السنوية للمدرسة.			
4. نجح المجلس في تعبئة أكثر من 25% من الموارد المخطط تعبئتها لدعم خطة العمل السنوية للمدرسة.				
تعليق:				

المكون الرئيسي الثالث العلاقات و الروابط

وسائل التحقق	31. علاقة المجلس بمجالس أمناء المدارس الأخرى:			
<ul style="list-style-type: none"> مراسلات مذكرات تفاهم تقارير عن اجتماعات تم عقدها تقارير عن أنشطة مشتركة تم القيام بها 	4	3	2	1
	1. لا توجد أي علاقة بين المجلس والمجالس الأخرى.			
	2. اشترك المجلس في لقاءات خاصة بتبادل الخبرات بين المجالس.			
	3. قام المجلس بتبادل مواد إعلامية أنتجها المجلس عن أنشطته مع مجالس أخرى بشكل دوري.			
4. قام المجلس بتنفيذ أنشطة مشتركة مع مجالس أخرى بالإضافة إلى تبادل المواد الإعلامية بشكل دوري.				
تعليق: (رجاء ذكر أمثلة توضيحية)				

32. علاقة المجلس مع مؤسسات المجتمع المدني :				
وسائل التحقق • مراسلات • مذكرات تفاهم • تقارير عن اجتماعات تم عقدها • تقارير عن أنشطة مشتركة تم القيام بها	4	3	2	1
	1. لا يوجد أي علاقة بين المجلس ومؤسسات المجتمع المدني.			
	2. يوجد لدى المجلس قائمة بمؤسسات المجتمع المدني التي يمكن أن تخدم المدرسة و لكن لم يتم بتنفيذ أي أنشطة معهم.			
	3. يوجد لدى المجلس قائمة بمؤسسات المجتمع المدني التي يمكن أن تخدم المدرسة وقام بتنفيذ عدد من اللقاءات والأنشطة المشتركة.			
4. يوجد لدى المجلس قائمة بمؤسسات المجتمع المدني التي يمكن أن تخدم المدرسة وقام بتوقيع اتفاقية تعاون لتنفيذ خطة عمل مشتركة.				
تعليق: (رجاء ذكر أمثلة توضيحية)				
33. علاقة المجلس مع القطاع الخاص:				
وسائل التحقق • مراسلات • مذكرات تفاهم • تقارير عن اجتماعات تم عقدها • تقارير عن أنشطة / دعم قام بها القطاع الخاص من أجل المدرسة	4	3	2	1
	1. لا يوجد أي علاقة بين المجلس وجهات القطاع الخاص.			
	2. يوجد لدى المجلس قائمة بجهات القطاع الخاص التي يمكن أن تخدم المدرسة وأجرى بعض الاتصالات بها بهدف الحصول على بعض الخدمات.			
	3. يوجد لدى المجلس قائمة بجهات القطاع الخاص التي يمكن أن تخدم المدرسة وقامت بتمويل عدد من الأنشطة المدرجة بخطة العمل السنوية.			
4. يوجد لدى المجلس قائمة بجهات القطاع الخاص التي يمكن أن تخدم المدرسة وقام بعمل اتفاقية لدعم المدرسة بشكل منتظم في بعض المجالات.				
تعليق: (رجاء ذكر أمثلة توضيحية)				

وسائل التحقق		34. علاقة المجلس مع الجهات الحكومية:		
<ul style="list-style-type: none"> • مراسلات • مذكرات تقاهم • تقارير عن اجتماعات تم عقدها • تقارير عن دعم مقدم من هذه الجهات للمدرسة 	4	3	2	1
	1. لا توجد علاقة بين المجلس والجهات الحكومية.			
	2. تربط أعضاء المجلس علاقات شخصية مع بعض الإدارات الحكومية ولكن لا يعمل المجلس على استخدامها على النحو الأمثل و الإفادة بها في دعم الأنشطة التي يقوم بتنفيذها.			
	3. توجد بعض الأنشطة التي تم تنفيذها بدعم من جهات حكومية بناء على العلاقات والمعرفة الشخصية ولكن بشكل غير موثق.			
	4. يوجد تعاون رسمي موثق بين المجلس كجهة رسمية وجهات حكومية التي تقدم الدعم بشكل متكرر.			
تعليق: (رجاء ذكر أمثلة توضيحية)				
وسائل التحقق		35. قدرة المجلس على إنتاج واستخدام مواد إعلامية مثل: مطويات – نشرات دورية – إلخ:		
<ul style="list-style-type: none"> • المواد الإعلامية التي تم إنتاجها 	4	3	2	1
	1. لم يقوم المجلس بإنتاج أي مواد إعلامية عنه.			
	2. قام المجلس بعمل مطوية تقدم عند الطلب.			
	3. يقوم المجلس بإنتاج مواد إعلامية مختلفة ويقوم باستخدامها في المناسبات المختلفة للدعاية عن أنشطته ولكنها غير مصممة جيدا.			
	4. يقوم المجلس بإنتاج مواد إعلامية مختلفة وجيدة التصميم يقوم باستخدامها في كل المناسبات المختلفة التي يشارك فيها.			
تعليق: (رجاء ذكر أمثلة توضيحية)				

تحليل نتائج الأداة و وضع خطة التدخلات

النتائج الرقمية لمؤشرات أداء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين:

#	المكون الرئيسي	مجموع الأسئلة	أعلى الدرجات الممكنة	الدرجة المحتسبة	النسبة المئوية
1	الحكم الرشيد	10	40		
2	نظم العمل داخل المجلس	20	80		
3	العلاقات والروابط الخارجية	5	20		
	المجموع الكلي	35	140		

تقرير تحليل نتائج تطبيق الأداة

المكون	الترتيب حسب الدرجة المئوية	وصف لنقاط الضعف وفقا للأولوية بناء على الدرجات المحتسبة	الأسباب وراء نقاط الضعف	مقترحات للتحسين

خطة بناء القدرات

الهدف	النشاط	النتائج المتوقعة	الفترة الزمنية	المسئول	التكلفة

اسم القائم بملء الأداة وكتابة التقرير:

الوظيفة:

التاريخ:

مراجعة واعتماد:

رئيس المجلس

المدير التنفيذي
