

دور مجلس إدارة المدرسة في دعم العملية التعليمية بالمدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية (دراسة ميدانية على محافظة القليوبية) (٥) المقدمة:

تُعتبر الإدارة المدرسية هي المحور الرئيس والركيزة الأساسية التي تعتمد عليها العملية التربوية والتعليمية في المدارس لأنها مسئولة عن القيام بكثير من الأدوار والمهام والمسئوليات، فهي تتولى مسئولية عمليات التخطيط الاستراتيجي المدرسي، وإدارة هيئة العاملين، وتنفيذ المناهج الدراسية وما يرتبط بها من أنشطة داخل وخارج المدرسة، وتوفير بيئة مدرسية جاذبة للطلاب وكافة العاملين بالمدرسة، ودعم الشراكة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي بكافة هيئاته ومؤسساته المختلفة . ونظراً لكثرة المهام الموكلة للإدارة المدرسية من جانب، وتعقدها وتشابكها من جانب ثان، وتطورها وتجديدها باستمرار من جانب ثالث، والحرص على ديمقراطيتها من جانب رابع اهتمت السلطات التعليمية المسئولة عن إدارة التعليم بتشكيل عدداً من المجالس واللجان المدرسية لها وظائف محددة تشارك في تسيير شئون العمل بكافة ميادين ومجالات العمل المدرسي مثل: مجلس إدارة المدرسة، ومجلس الأمناء والآباء والمعلمين، ومجلس اتحاد الطلاب، ومجموعة من اللجان المساعدة، وهذه المجالس واللجان تساعد مدير المدرسة وتدعمه في أداء كافة مهامه وواجباته الوظيفية لتحقيق أهداف العملية التعليمية بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

لذا تعد التنظيمات المدرسية من أهم البناءات في المدرسة التي تساهم في تحقيق النمو النفسي والاجتماعي للطلبة، وتوفر لهم فرص تبادل وجهات النظر والإسهام في عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم، كل هذه العمليات تجعل الطلاب وإدارة المدرسة وحده متكاملة.(رستم، ٢٠١٢، ٦٣) كما أن من مظاهر نجاح العملية الإدارية في المدارس تأسيس تنظيمات تساعد في تحسين إنتاجيتها ومتابعة وتقويم أدائها، والارتقاء بكفائتها، والسير بها نحو الأفضل، ويُعتبر مجلس إدارة المدرسة إحدى هذه التنظيمات وأهمها بما يختص من مهام ومسئوليات. (معيوف، ٢٠٠٥، ٦٦) ويُعد مجلس إدارة المدرسة آلية من آليات المشاركة في الإدارة المدرسية وتأكيداً لديمقراطيتها حيث يتم اختيار من يمثل الإدارة والمعلمين وهيئة العاملين بالمدرسة وأولياء الأمور والطلبة والمجتمع، وهذا يساعد على استقرار العلاقة بين هذه الفئات وتنمية قدراتهم على إبداء الرأي وروح التعامل مع إدارة المدرسة للصالح العام والمشارك. (عبد الرسول، ٢٠٠٨، ٣٨٠)

♦ إعداد: د/ حسام الدين السيد محمد إبراهيم، دكتور باحث بشعبة بحوث التخطيط التربوي بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

ويعتبر مجلس إدارة المدرسة أيضاً المحرك الرئيس للعمل المدرسي والقلب النابض له، وعقلها المفكر الذي يضع للمدرسة الأسس الرئيسية العامة التي تركز عليها سياساتها واتجاهاتها، فهو بمثابة هيئة للتنظيم والإشراف علي الأعمال المدرسية ، وما تقدمه المدرسة من خدمات وأنشطة تربوية في مختلف مجالات العمل المدرسي. (سليمان، ٢٠٠١، ٤٢٧)

وبالإضافة إلى ذلك يكون المجلس مسئولاً عن توفير المناخ المدرسي المناسب والإمكانات المادية والبشرية والضمانات اللازمة للعمل وحسن توجيهه، ووضع المعايير والقواعد العامة التي تحكم العمل في المدرسة في الشؤون المختلفة مثل: قبول الطلاب وتحويلهم ووضع الحوافز المشجعة على العمل والضوابط الرادعة للانحراف أو التقصير، ومناقشة المشكلات العامة التي تواجه المدرسة ووضع الحلول المناسبة لها، كما يتولى القيام بالبحوث التربوية التي تساعد المدرسة على تحسين العملية التعليمية بها ورفع كفاءتها التعليمية. (المعايطه، ٢٠٠٧، ٢٤٤-٢٤٥)

ولمجالس الإدارات في المدارس مسميات مُتعددة، ففي الولايات المتحدة الأمريكية في ولاية ويسكونسن Wisconsin يُعرف مجلس الإدارة بالفريق الإداري The Administrative Team، ويتشكل من مدير المدرسة ومساعديه والمعلمين الأوائل ورؤساء الأقسام، ويقوم المجلس بمجموعة من المهام أهمها دعم التواصل بين كافة العاملين بالمدرسة، وبناء رؤية واسعة للمدرسة بمشاركة المهتمين، والنهوض بالجوانب التعليمية للطلبة، وقيادة برامج التنمية المهنية، وتيسير عمل المجموعات، وتحليل البيانات، وإدارة الصراع، والقيام بأدوار قيادية تعليمية لتحقيق أهداف الطلبة. (Evers,2010,75)

وفي ولاية نيويورك يُعرف بفريق القيادة المدرسية ويتراوح عدده من ١٠-١٧ عضواً وذلك حسب حجم المدرسة ومرحلتها الدراسية، ويتشكل الفريق من ممثلين عن الإدارة المدرسية وهيئة العاملين بالمدرسة، وطالبيين في المرحلة الثانوية، وممثلين عن أولياء الأمور والمجتمع المحلي، ويتولى المجلس مسؤولية تعيين أو إنهاء عمل هيئة العاملين بالمدرسة، والمشاركة في عمليات تقييم الأداء السنوي للمدرسة، والمشاركة في اتخاذ القرارات الجماعية مع إدارة المدرسة، ودعم العلاقة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي. (New York Department of Education,2013,1-2)

وفي ولاية كوينزلاند Queensland الاسترالية يعرف بفريق الإدارة العليا Senior Management Team ، ويتشكل من مدير المدرسة ومساعديه ورؤساء الأقسام ومساعديهم وغيرهم من المسؤولين الرئيسين بالمدرسة، ويتولى المجلس مسؤولية اتخاذ القرارات الرئيسية والمهمة والتي تحدد سير العملية التعليمية بالمدارس، كما أنه مسئول عن رسم سياسات المدرسة وتنفيذها، وإيجاد وتعزيز ثقافة العمل الجماعي بين العاملين بالمدرسة، وتوفير الموارد البشرية والمادية التي تحتاجها المدرسة لتنفيذ خططها وما تتضمن من برامج ومشروعات وأنشطة. (Ehrich and Neil ,2004,21-31)

وأيضاً وفي الهند يُعرف مجلس الإدارة بفريق الإدارة العليا Senior Management Team، ويتشكل من مدير المدرسة ومساعديه والمعلمين الأوائل، ويتولى الفريق مسئولية بناء وتنفيذ رؤية مشتركة مع المجتمع المدرسي، ومساعدة مدير المدرسة في صنع واتخاذ القرارات المهمة التي تتعلق بالسياسات المدرسية وتوجهاتها الاستراتيجية، والمشاركة في إعداد خطة تطوير وتحسين المدرسة وتنفيذها في كافة ميادين ومجالات العمل المدرسي؛ وقيادة عمليات التغيير المدرسي والإشراف عليه ومتابعة تنفيذه وتقييم مخرجاته، ويجتمع الفريق مرة واحدة على الأقل شهرياً، ويتولى سكرتير المدرسة مسئولية تنظيم اجتماعات الفريق وتوزيع جداول الأعمال التي تتضمن القضايا التي ستناقش قبل الاجتماعات.

(Ministry of Education Culture and Human Resources in India,2009,7)

وفي اسكتلندا يُعرف بمجلس إدارة المدرسة School Board ويتشكل من ممثلين للإدارة المدرسية والمعلمين والاباء والمجتمع، ومدة انتخاب المجلس أربع سنوات، ولكن يوجد تجديد نصفي كل عامين. (Education Department in Scotland ,2002,7)، وتعتمد فلسفة المجلس على مشاركة واسعة وممتدة مع إدارة المدرسة في العملية التعليمية من خلال عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة. (Education Department in Scotland,2006,93)

وفي جنوب أفريقيا يُعرف مجلس الإدارة بفريق الإدارة المدرسية School management team ويتكون من مدير المدرسة ومساعديه ورؤساء الأقسام والمعلمين الأوائل، ويتولى الفريق مسئولية وضع رؤية المدرسة وسياساتها الداخلية والخارجية، وخطط التنمية المدرسية في كافة ميادين ومجالات العمل المدرسي، وإدارة المناهج الدراسية وما ترتبط بها من أنشطة. (Bagarette ,2011,225)

وفي أيرلندا الجنوبية يُعرف بمجلس الإدارة المدرسية Board of management ويتولى مسئولية تسيير شؤون المدرسة ومساعدة الإدارة المدرسية وتقديم لها كل الدعم والعون والنصح والإرشاد في تخطيط وتنفيذ وتقويم برامجها وأنشطتها (United Nations,2011,12) ، ويتشكل المجلس من أعضاء يمثلون الإدارة المدرسية والمعلمين وغيرهم من الهيئة الإدارية المعاونة والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي (Department of Education and Science in Ireland,1998,14-15) ، ويتولى المجلس مسئولية الإشراف على الإدارة اليومية للمدرسة، ورسم خططها وتحديد أهدافها، وتنفيذ المناهج الدراسية، وكتابة التقارير عن مستوى تقدم الطلبة وإرسالها إلى أولياء الأمور والمهتمين بالعملية التعليمية. (European Commission,2010,190)

وفي انجلترا يُعرف المجلس بفريق الإدارة العليا Senior Management Team وهو المسئول عن قيادة المدرسة ، حيث ينظم أمورها الداخلية والخارجية ويسير شؤونها في كافة مجالات العمل المدرسي، ويحدد اتجاهها الاستراتيجي ، وهذا الفريق عادة ما يتكون من مدير المدرسة ونوابه ،

وأعضاء من المدرسين الأوائل ، وأعضاء من المساعدين ، وأولياء الأمور ، وأعضاء من المجتمع المحلي ، وأعضاء من الطلاب . (Wallace and Hall ,1997, 130-133)

وفي كندا يُعرف مجلس إدارة المدرسة بفريق إدارة المدرسة School Administrative Team وهو المسئول عن إدارة المدرسة ، ويتكون الفريق من أعضاء من الإدارة المدرسية والمعلمين والإداريين والطلاب بالإضافة إلى أعضاء من أولياء الأمور والمجتمع المحلي، ويتولى الفريق عديد من المسئوليات مثل: وضع الأهداف العامة التي تسير عليها المدرسة ، ورسم الخطط التي تحقق هذه الأهداف ، و دعم عمليات التحسين والتطوير المدرسي ، و قيادة عمليات التغيير المدرسي ، و توفير المناخ الصحي الذي يشجع علي العمل داخل المدرسة ، و توفير الموارد اللازمة لعمليات التطوير والتغيير المدرسي ، وتدعيم العلاقات بين البيت والأسرة والمدرسة ، و تدعيم العلاقات بين المدرسة ومؤسسات المجتمع الأخرى. (Ontario Ministry of Education,2000, 1-2)

وفي جمهورية مصر العربية يتم تشكيل مجلس إدارة المدرسة من أعضاء يمثلون كافة المستويات الوظيفية بالمدرسة وأعضاء من أولياء الأمور (سليمان، ٢٠٠١، ٤٢٧) ، ويتولى المجلس مسئولية القيام بتحديد مهام العمل في كافة ميادين ومجالات المجتمع المدرسي ، ومتابعة هذه المهام والإشراف علي تنفيذها من خلال المتابعة الميدانية بالمجتمع الخارجي، ووضع خطة تسير عليها المدرسة في خدمة البيئة وفي الاتصال بالمجتمع الخارجي ، وحل ما يعترض المدرسة من مشكلات أو صعوبات ، والرقابة الذاتية على العملية التعليمية، وتقويم مستوى العمل في جميع مجالات الخدمة التعليمية بالمدرسة ، والنظر في أمر الطلاب متكرري الرسوب والغياب واتخاذ قرارات الفصل أو إعادة القيد بشأنهم. (المركز القومي للبحوث القومية والتنمية، ١٩٨٦، ٢١).

مشكلة الدراسة:

أشارت كثير من الدراسات السابقة إلى وجود كثير من أوجه القصور والضعف تتعلق بمجالس إدارات المدارس الثانوية العامة:

- قلة قيام مجلس إدارة المدرسة بعمله بطريقه سليمة وانحصر دوره في قرارات فصل الطلاب أو إعادة قيدهم، وقلة اهتمام مدير المدرسة والمعلمين والأخصائيين الاجتماعيين بعرض المشاكل التي تواجه المدرسة على المجلس، ولا توجد أدوار محددة لأعضاء المجلس، وقلة انتظام اجتماعاته. (رستم، ٢٠١٢، ٨٤).

- عجز مجلس إدارة المدرسة الثانوية العامة في توفير مصادر تمويل بديلة أو صيانة المباني الحالية وتزويدها بالتجهيزات اللازمة فالمدارس ينقصها المباني المناسبة وما بها من أثاث وتجهيزات من المعامل ومتطلبات الأنشطة. (حسن، ٢٠١١، ١٨٨-١٨٩)

- عجز مجلس إدارة المدرسة الثانوية العامة عن حل مشكلات المعلمين مع أولياء الأمور والإدارة المدرسية والزملاء في العمل. (السعيد وآخرون، ٢٠١٢، ٣٠٢)
- قلة السلطات الممنوحة لمجلس إدارة المدرسة لسيادة الطابع المركزي في إدارة التعليم ، وخوف مديري المدارس من تقلص سلطاتهم وصلاحياتهم في ظل الاستقلال الذاتي للمدرسة، وقلة توافر المرونة الكافية لإدارة المدرسة في تحديد طول اليوم الدراسي وفي تحديد عدد أيام السنة الدراسية وعدد الحصص اليومية ومدتها. (عُنيَم، ٢٠١٢، ٥٨-٦٢)
- عجز مجلس إدارة المدرسة الثانوية العامة في مواجهة كثير من المشكلات التي تتعلق بالطلبة مثل العنف، والغياب، والدروس الخصوصية، والإقبال على الشعبة الأدبية وعزوفهم عن الالتحاق بالشعبة العلمية. (سليمان، ٢٠٠٦، ١٩٧-١٩٨)، (الشرقاوي، ٢٠٠٧، ١٦٠)، (السيسي، ٢٠١١، ٣٩٢)، (جبل وموسى، ٢٠٠٥، ٩٧)، (الशल، ٢٠٠٤، ١٩٣)
- بالإضافة إلى ماسبق وجود إهمال وقصور من قبل السلطات التعليمية تجاه مجلس إدارة المدرسة وتطويره باستمرار على مستوى اللوائح والتشريعات المنظمة لعمله ، فما زال تشكيل المجلس يتم وفق القرار الوزاري رقم (٦١) لسنة ١٩٧٨، أما مهامه ومسئوليته وأدواره فإن آخر قرار وزاري صدر بهذا الشأن هو القرار الوزاري رقم (٢٨) لسنة ٢٠٠٤ م، في حين أن مجلس الأمناء والآباء والمعلمين على سبيل المثال صدر له خمس قرارات وزارية منذ عام ٢٠٠٥م إلى عام ٢٠١٤م.
- وتأسيساً على ما سبق يمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:
١. ما الأسس الفكرية لمجلس إدارة المدرسة في بعض الدول؟
 ٢. ما الأطر النظرية لمجلس إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر ؟
 ٣. ما واقع دور مجلس إدارة المدرسة الثانوية العامة في دعم العملية التعليمية بمحافظة القليوبية ؟
 ٤. ما أهم التوصيات التي يمكن من خلالها تفعيل دور مجلس إدارة المدرسة الثانوية العامة في دعم العملية التعليمية بمحافظة القليوبية ؟

أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى:

١. التعرف على الأسس الفكرية لمجلس إدارة المدرسة في بعض الدول.
٢. الوقوف على الأطر النظرية لمجلس إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر.
٣. استكشاف واقع دور مجلس إدارة المدرسة الثانوية العامة في دعم العملية التعليمية بمحافظة القليوبية.

٤. طرح مجموعة من التوصيات يمكن من خلالها تفعيل دور مجلس إدارة المدرسة الثانوية العامة في دعم العملية التعليمية بمحافظة القليوبية.

أهمية الدراسة :

تمثلت أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

١. أنها تساير الاتجاهات العالمية المعاصرة التي تركز على ديمقراطية الإدارة المدرسية وتوزيع السلطات والصلاحيات على عدد من الهيئات والمجالس والجماعات المدرسية .
٢. يمكن أن تفيد أعضاء مجلس إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر بصفة عامة ومحافظة القليوبية بصفة خاصة للتعرف على أساليب وطرائق وإجراءات جديدة في تشكيل المجالس وأدوارها ومسئولياتها من خلال الأسس الفكرية لمجلس إدارة المدرسة في بعض الدول.
٣. يمكن أن تفيد السلطات التعليمية العليا الممثلة في وزارة التربية والتعليم والمديريات والإدارات التعليمية التابعة في توفير كافة جوانب الدعم المادي والبشري لتفعيل دور مجلس إدارة المدرسة في دعم العملية التعليمية بها بمصر بصفة عامة ومحافظة القليوبية بصفة خاصة .

منهج الدراسة:

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي حيث إنه " يهتم بجمع أوصاف علمية دقيقة للظاهرة المدروسة ووصف الوضع الراهن والمعتقدات والاتجاهات عند الأفراد أو الجماعات وطرائقها في النمو و التطور، ودراسة العلاقات القائمة بين الظواهر". (سليمان، ٢٠٠٩، ١٣٥)

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

١. الحدود الموضوعية: حيث اقتصرت على تناول مجلس إدارة المدرسة وأهم أدواره في دعم العملية التعليمية.
٢. الحدود البشرية: حيث اقتصرت على المعلمين.
٣. الحدود المكانية: حيث اقتصرت على المدارس الثانوية العامة في محافظة القليوبية في ست إدارات تعليمية هي كفر شكر وبنها و وطوخ وقلوب وشرق وغرب شبرا الخيمة .
٤. الحدود الزمنية: حيث أجريت الدراسة في العام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦م.

مصطلحات الدراسة:

* مجلس إدارة المدرسة:

يعرف مجلس إدارة المدرسة بأنه " فريق عمل يضم مدير المدرسة ومساعديه والمعلمين الأوائل ورؤساء الأقسام، ويتولى مسئولية الإدارة اليومية للمدرسة". (Mahlangu,2008,48)

كما يُعرف على أنه "هيئة مسئولة عن الحوكمة الإدارية للمدرسة وتسيير شئونها اليومية، ويتشكل من ممثلين عن الإدارة المدرسية والمعلمين وأولياء الأمور والطلبة".

(European Commission,2003,7)

وبالإضافة إلى ذلك يُعرف بأنه "مجلس إداري مدرسي رسمي يتم تشكيله في كل مدرسة وفق قانون التعليم ومسئول عن إدارة شئونها التعليمية الإدارية والمالية".

(Scottish School Board Association,2014,1)

وتأسيساً على ما سبق يعرف مجلس إدارة المدرسة بأنه هيئة إدارية يتم تشكيلها في ضوء اللوائح والتشريعات والقوانين الرسمسة، وتضم ممثلين عن الإدارة المدرسية والمعلمين والأخصائيين والهيئة الإدارية المعاونة والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وتتولى هذه الهيئة مسئولية المشاركة في تسيير شئون المدرسة وتقديم الدعم للمدرسة في الجوانب التعليمية الإدارية والمالية.

الدراسا السابقة:

قام الباحث بتقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات عربية وأجنبية على النحو الآتي:

أولاً الدراسات العربية:

١- دراسة بيومي (١٩٩٦) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مجلس إدارة المدرسة يساهم في تخفيف العبء عن مدير المدرسة، وتدعيم موقفه فيما يتخذ من قرارات، وتبادل الخبرة والمشورة، وتخطيط وتنظيم العمل المدرسي، ومن أهم المعوقات التي تواجه عمل المجلس قدم اللائحة المنظمة لعمله، ولا تقف على الأسس العلمية للتشغيل الفعال مثل التنسيق والمتابعة والتقييم والتمويل ومبدأ توازن السلطة والمسئولية .

٢- دراسة راغب (١٩٩٨) وكشفت نتائج الدراسة عن قصور دور مجلس إدارة المدرسة في تنمية المجتمع المحليعدة أسباب أهمها إهمال أهداف المجلس المرتبطة بالمجتمع المحلي، وضعف وسائل الاتصال بين مجلس إدارة المدرسة والمجتمع المحلي، وضيق الوقت المُتاح لأعضاء مجلس إدارة المدرسة للمشاركة في أنشطة تنمية المجتمع المحلي، وغياب مسئول عن الأنشطة المرتبطة بتنمية المجتمع المحلي ضمن تشكيل المجلس .

٣- دراسة الأغبري (٢٠٠٤) وأشارت نتائج الدراسة إلى موافقة عينة الدراسة على جميع عبارات تفعيل المجالس المدرسية ومنها مجلس إدارة المدرسة ، وأن درجة فاعليتها عالية، كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والمعلمين في العبارات الخاصة بالمجالس واللجان المختلفة.

٤- دراسة حسن (٢٠٠٤) وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود بعض الممارسات التي تعوق عمل المجالس المدرسية بالمعاهد الثانوية الأزهرية تتعلق بالسياسة التعليمية للمعاهد ، وإدارة المعهد لسلطاتها ، وتوزيع المهام الإدارية ، ومناقشة المشكلات والقرارات ، والعلاقات الإنسانية ، وتسيير العمل وتوجيه العاملين.

٥- دراسة رستم (٢٠١٢) وكشفت نتائج الدراسة عن قلة ممارسة مجلس إدارة المدرسة لعمله بصورة سليمة في عدد كبير من المدارس، ويقتصر دوره على فصل الطلاب أو إعادة قيدهم، وقلة اهتمام مديري المدارس والمدرسين بهذا التنظيم وعدم تفعيل دوره، وقلة قيام الأخصائي الاجتماعي بدوره بالالتزامات نحو زملائه في عرض المشاكل التي تعترضهم، وقلة اهتمام المدرسين به لعدم وجود نص قانوني يوضح الأهداف واختصاصات أفرادها، وعدم وجود ترتيبات لأعضائه لتحديد الأدوار والمسئوليات، وقلة انتظام اجتماعاته، وقراراته غير ملزمة ولا بد من الرجوع إلى مجلس الأمناء في اتخاذ القرارات وتنفيذها.

٦- دراسة المعولي (٢٠١٤) وأشارت نتائج الدراسة إلى قلة وعي الأعضاء بمهامهم في مجلس الإدارة المدرسية، وقلة التعاون بين أعضاء المجلس على مستوى المدرسة، وضغوطات العمل اليومية المكلف بها الأعضاء، وضعف التواصل بين المجالس المدرسية، وصعوبة تعامل أعضاء المجلس مع الأزمات المدرسية، وقلة تطبيق مجموعة من المشاريع في الميدان، وقلة الكادر الإداري في بعض المدارس، وكثرة الأعباء الملقاة على عاتق أعضاء المجلس، والمركزية في اتخاذ القرارات المدرسية.

ثانياً؛ الدراسات الأجنبية:

١- دراسة كرانستون وإيرش (Cranston and Ehrich,2004) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن فرق الإدارة العليا تدعم العملية التعليمية في كثير من المجالات مثل: دعم الأدوار والمسئوليات والأهداف الخاصة بتلك الفرق، وضمان الكفاءة والمصداقية والالتزام لأعضاء الفريق، وتنمية الثقافة والقيم والاعتقادات والطموحات بينهم، وتنمية التواصل بينهم وبين كافة المهتمين بالعملية التعليمية، وتوفير فرص التعلم المهني لجميع أعضاء الفريق.

٢- دراسة ندو (Ndou,2008) وأشارت نتائج الدراسة إلى أن إدارة التغيير في المناهج الدراسية من قبل فريق الإدارة المدرسية كانت صعبة لنقص تدريب بعض أعضاء الفريق على إدارة التغيير، كما كشفت الدراسة أن فريق الإدارة قام بدور فعال في إدارة التغييرات في المناهج الدراسية من خلال إعداد وتجهيز البيئة المدرسية لتنفيذ المناهج الدراسية، وتوفير التخطيط والوقت المناسبين، وتنمية المعلمين مهنيًا، وتدعيم المشاركة بين كافة المهتمين بالعملية التعليمية.

٣- دراسة كرانستون وإيرش (Cranston and Ehrich,2009) وكشفت نتائج الدراسة عن أن أدوار ومسئوليات فرق الإدارة العليا أصبحت معقدة، فهي مسئولة عن القيادة اليومية للمدارس، وصنع واتخاذ القرارات المدرسية، وتحديد أولويات العمل، وأن هناك عديد من العوامل التي تؤثر على فعالية الفريق مثل: اجتماعات الفريق وورش العمل التي تنمي مهارات أعضاءه، وخطط الفريق، وبناء الثقة والاحترام والالتزام بين أعضاء الفريق، وتقارير الأداء.

٤- دراسة لينبورج (Lunenborg,2011) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن فريق التخطيط والإدارة المدرسي له دور رئيس في تطوير خطة المدرسة الشاملة، وتحديد أهداف العلاقات الأكاديمية والاجتماعية والمجتمعية، وتنسيق جميع الأنشطة المدرسية بما في ذلك برامج التنمية المهنية لهيئة العاملين، وتدعيم الحوارات والمناقشات الناقدة حول التعليم والتعلم وتقديم الطلبة، وإجراء تعديلات على طرائق تدريس المناهج الدراسية على أساس احتياجات الطلبة المتغيرة.

٥ - دراسة الأخوين سانج (Sang and Sang,2011) وكشفت نتائج الدراسة عن أن هناك جوانب قصور تتعلق بمجلس إدارة المدرسة في كثير من الجوانب حيث أكد ٣٥% من المديرين أن المجلس ينمي الإحساس والشعور بالملكية داخل المدرسة، و ٣٠% أن المجلس يدعم علاقات إيجابية مع المجتمع المحلي، و ١٥% أن المجلس يحسن المعايير الأكاديمية، و ١٠% أن المجلس يوفر الموارد المادية للمدرسة، و ٥% أن المجلس يوجد بيئة إيجابية تدعم النمو المهني والتعاون بين العاملين، و ٥% أن المجلس يخفف الضغط على مدير المدرسة.

٦- دراسة ايتميلنج ولدم (Itumeleng and Ldm,2014) وأشارت نتائج الدراسة إلى أن فرق الإدارة المدرسية اتخذت عديداً من الإجراءات للارتقاء بأداء المدرسة مثل: تدعيم القيم بين كافة المهتمين بالعملية التعليمية مثل العدالة والمساواة وتدعيم ميثاق أخلاقي وأساليب التواصل بينهم، وتدعيم أنشطة الطلبة التعليمية داخل وخارج المدرسة وتقويمها باستمرار ، والاهتمام بطرائق التدريس التي تعتمد على الجوانب المهارية والممارسات العملية التنفيذية، وتوفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية لإيجاد بيئة تعليمية جاذبة للطلبة، وتنمية مهارات القيادة لدى المتعلمين وقدرتهم على تحمل المسؤوليات، والاعتماد على صنع واتخاذ القرار الجماعي .

٧- دراسة بيولاوا (Bulawa,2014) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك جوانب قصور تتعلق بدور فرق الإدارة العليا في تنفيذ نظام إدارة الأداء مثل: ضعف تدريب أعضاء المجلس على تقويم الأداء، وضعف التواصل مع المسؤولين عن إدارة الأداء في المناطق التعليمية، وقلة الموارد المادية اللازمة لدعم الأداء المدرسي، وتعارض أولويات عمل الفريق مع أولويات عمل المدرسة.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

- أشارت كثير من الدراسات السابقة مثل بيومي (١٩٩٦) ، راغب (١٩٩٨)، والأغبيري (٢٠٠٤)، وكريستن وإيرش (Cranston and Ehrich,2004) وندو (Ndou,2008)، وكريستن إيرش (Cranston and Ehrich,2009) ، ولينبورج (Lunenborg,2011)، والأخوين سانج (Sang and Sang,2011)، وايتميلنج ولدم (Itumeleng and Ldm,2014) أن مجلس إدارة المدرسة بمسماياته المختلفة يقوم بدور مهم للغاية في دعم العملية التعليمية بالمدارس حيث

يتولى مسئولية تدعيم المشاركة بين كافة المهتمين بالعملية التعليمية ، وإدارة المناهج الدراسية، وتنسيق الأنشطة المدرسية ، والمشاركة في عمليات التخطيط المدرسي وتطوير خطة المدرسة ، وتنمية المعلمين مهنيًا، وإعداد وتجهيز البيئة المدرسية بما يناسبها من أدوات وأجهزة ومعدات، وتدعيم القيم بين العاملين بالمدرسة مثل العدالة والمساواة ، والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات المدرسية.

- أشارت بعض الدراسات السابقة مثل: مثل بيومي (١٩٩٦)، وحسن (٢٠٠٤)، ورستم (٢٠١٢)، والمعولي (٢٠١٤)، ودراسة الأخوين سانج (Sang and Sang, 2011)، وبيولوا (Bulawa, 2014)، إلى وجود عدد من المعوقات الخاصة بمجلس إدارة المدرسة تحد من فعاليته في دعم العملية التعليمية بالمدارس مثل: استحواذ إدارة المدرسة على السلطات والصلاحيات، وضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين، وضعف التواصل بين المجلس والمجالس الأخرى بالمدرسة، وكثرة الأعباء الملقاة على عاتق أعضاء المجلس، وضعف كفاءة الكوادر المتضمنة في تشكيل المجلس، وقلة الموارد المادية اللازمة لدعم أنشطته ، وتعارض أولويات عمل المجلس مع أولويات عمل المدرسة.

الإطار النظري للدراسة:

تضمن الإطار النظري للدراسة مبحثين رئيسيين، الأول يشتمل على الأسس الفكرية لمجلس إدارة المدرسة في بعض الدول ، والثاني يتضمن الأطر التنظيرية لمجلس إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر ، وفيما يلي تناول هذين المبحثين بالبيان والتفصيل على النحو الآتي:

المبحث الأول؛ الأسس الفكرية لمجلس إدارة المدرسة في بعض الدول:

وسوف يتم تناول هذا المبحث من خلال المحاور الآتية:

أولاً: أهداف مجلس إدارة المدرسة:

تتعدد وتتنوع أهداف مجلس إدارة المدرسة، ففي اسكتلندا يهدف مجلس إدارة المدرسة إلى الارتقاء بمعايير جودة العملية التعليمية في البيئة المدرسية، وتعزيز وتدعيم الاتصال بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع، ومتابعة تنفيذ الأنشطة المدرسية، وتوحيد الرؤى بشأن الموضوعات المدرسية، وتقديم المشورة والدعم للإدارة المدرسية، وتلقي المعلومات والتقارير من السلطات لتعليمية المحلية، وتوفير الدعم المادي للمدرسة وجمع الأموال. (Education Department in Scotland, 2005, 2-3)

وفي دولة الإمارات العربية المتحدة حددت وزارة التربية والتعليم (١٩٩٨) عدة أهداف لمجلس إدارة المدرسة تتمثل في الإسهام في رسم وإقرار السياسة العامة للمدرسة، وتجسيد عدالة الإدارة

وانسانيتها، واستثمار كافة الخبرات والمواهب والإمكانات، وتأكيد التعاون والتنسيق بين العاملين بالمدرسة، وتحقيق تكامل الأدوار التربوية الموجهة للرعاية الشاملة للأبناء بروح الفريق الواحد، وتنمية وتطوير كافة عمليات المتابعة والتقييم للممارسات التربوية والتعليمية.

وفي المملكة العربية السعودية حدد مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز (٢٠١٢، ١٢) لتطوير التعليم العام عدة أهداف للمجلس تتمثل في تحديد تطلعات المدرسة التعليمية والتربوية والمساعدة في تحقيقها، وبناء إستراتيجيات لتحفيز منسوبي المدرسة والمجتمع المحلي ليكون لديهم دافع قوي للتغيير، ودعم خطط تطوير المدرسة وجهودها في تحسين العملية التعليمية، كما أشار نفس المشروع أيضاً (٢٠١٤، ٣٧) إلى تنمية العلاقة بين المدرسة والمجتمع وتعزيزها بما يحقق رسالة المدرسة ويدعم خططها التطويرية الهادفة لرفع مستوى جودة العملية التربوية والتعليمية ويشجع أوجه الإبداع والتميز المدرسي ويرعاها.

ثانياً: تشكيل مجلس إدارة المدرسة:

يتشكل مجلس إدارة المدرسة من ممثلين لكافة المهتمين بالعملية التعليمية، ففي ولاية كونيتيكت **Connecticut** بالولايات المتحدة الأمريكية يتشكل مجلس الإدارة من مدير المدرسة ممثلاً للإدارة المدرسية، ومجموعة من المعلمين يمثلون كافة التخصصات التعليمية، وممثلين من الهيئة الإدارية المدرسية من غير المعلمين مثل سكرتير المدرسة والأخصائي الاجتماعي، ومجموعة من أولياء الأمور يمثلون جمعية الآباء، وممثلين عن المجلس الطلابي بالمدرسة، وممثلين عن قادة المجتمع ورجال الأعمال. (McLaughlin and Others, 2004, 28)

وفي أيرلندا الجنوبية يتشكل مجلس إدارة المدرسة من عدد من الأعضاء لا يزيدون عن ١٢ عضواً، ثلاثة أو أربع أعضاء يمثلون الإدارة المدرسية ووزارة التربية والتعليم، واثنين من أولياء الأمور ويكون واحد ذكر والثاني أنثى ويتم انتخابهم من خلال الجمعية العمومية للآباء بالمدرسة، واثنين من المعلمين الأوائل بالمدرسة ويتم انتخابهم من خلال هيئة العاملين بالمدرسة بشرط أن يكون عضو ذكر والآخر أنثى، وممثل للطلاب في المرحلة الثانوية، وأي عضو آخر يرى المجلس إضافته لدعم العمل بالمجلس. (Bracken, 2002, 49)

وفي هونج كونج يُعرف مجلس الإدارة بلجنة إدارة المدرسة **School Management Committee** وتتشكل من مدير المدرسة ومساعديه، وممثلين عن المعلمين، وممثلين عن أولياء الأمور، وأعضاء من المجتمع المحلي كمستقلين، وممثلين لخريجي المدرسة، وعدد من المانحين والداعمين والرعاة الذين يقدمون الخدمات للمدرسة.

. (Ministry of Education in Hong Kong, 2015, 3)

وفي الكويت يتشكل المجلس من مدير المدرسة رئيساً، والمدير المساعد نائب الرئيس، ورؤساء الأقسام أو المدرسين الأوائل أو المشرفين الفنيين أعضاء، والباحث الاجتماعي عضواً، والباحث النفسي عضواً، ورئيس قسم التسجيل بالمدرسة. (وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت، ٢٠٠٦، ٢٨)

وفي دولة الإمارات العربية المتحدة أشارت وزارة التربية والتعليم (١٩٩٨) أن المجلس يتشكل من مدير المدرسة ويكون رئيس المجلس، ومساعد المدير ويكون نائباً للمجلس، والأخصائي الاجتماعي أميناً للسر، والمعلمين الأوائل، ومعلم من كل تخصص، ورئيس مجلس الآباء، ورئيس مجلس الطلبة.

وفي المملكة العربية السعودية حدد مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام (٢٠١٤، ٣٧) تشكيل المجلس حيث يتكون من مدير المدرسة، ووكلاء المدرسة، والمرشد الطلابي، ورائد النشاط الطلابي، ومعلم متميز، وثلاثة من أولياء الأمور، وعضو من القطاع الخاص، وأحد المتخرجين من المدرسة، وثلاثة من طلاب المدرسة يدعون عند الحاجة؛ ويكون مدير المدرسة رئيساً للمجلس ويتم اختيار النائب من بين الأعضاء على أن يكون مقرر المجلس أحد العاملين بالمدرسة، ويتم اختيار أعضاء المجلس من أولياء أمور الطلاب والمعلمين بناءً على اجتماع عام تنظمه المدرسة كل عامين وبحضور أولياء أمور الطلاب ومعلمي المدرسة في بداية العام الدراسي، وتقوم إدارة المدرسة بالتشاور مع مجلس المعلمين في المدرسة لترشيح من تراه لعضوية المجلس من غير أولياء الأمور، ويصدر مدير المدرسة قراراً بتشكيل المجلس .

وفي سلطنة عُمان أشارت وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٣، ٢٩) أن المجلس يتشكل في بداية كل عام دراسي من مدير المدرسة رئيساً، ومساعد مدير المدرسة نائباً له، وثلاثة معلمين بالانتخاب أعضاء، والرائد المنفذ مقرراً، ويرفع مدير المدرسة نسخة من تشكيل المجلس إلى المنطقة التعليمية سنوياً. وفي اسكتلندا يتشكل مجلس الإدارة من ثلاثة فئات، الفئة الأولى أعضاء يمثلون أولياء الأمور، والفئة الثانية أعضاء محايدون من المدرسة أو المجتمع المحلي، والفئة الثالثة هيئة العاملين حسب حجم كل مدرسة، ومدير المدرسة ليس عضواً في المجلس كما يحق للمجلس أن يضم لعضويته ممثل مجلس طلاب المدرسة وذلك في المرحلة الثانوية (Education Department in Scotland, 2003, 1-2)، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (١)

يوضح تشكيل مجلس إدارة المدرسة في اسكتلندا وفقاً لحجم المدرسة

حجم المدرسة	أعضاء	أعضاء هيئة	أعضاء محايدون (المجتمع المحلي أو المدرسة)	المجموع
-------------	-------	------------	---	---------

		العاملين	اولياء الأمور	
٧	٢	١	٤	٥٠٠-١
٩	٢	٢	٥	١٠٠٠-٥٠١
١٢	٣	٣	٦	-١٠٠١ ١٥٠٠
١٤	٣	٤	٧	أكثر من ١٥٠٠

Source: (Scottish School Board Association,2014,1)

وفي كينيا يتشكل مجلس إدارة المدرسة من عدة فئات يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (٢)

يوضح تشكيل مجلس إدارة المدرسة في كينيا وفقاً لنوع المدرسة

م	الأعضاء	المدارس الثانوية	المدارس الابتدائية
١	أولياء أمور يتم اختيارهم كل عام، ولا يكون رئيس المجلس من من بينهم.	٤	٨
٢	الرعاة والمانحين في المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة ويتم اختيارهم كل ثلاث سنوات ويمكن أن يكون رئيس المجلس من من بينهم.	٤	٢
٣	المعلمون، ويتم اختيارهم كل عام ولا يكون رئيس المجلس من من بينهم.	٢	٢
٤	مسئولون بوزارة التربية والتعليم في المقاطعة التي تنتمي إليها المدرسة ولا يتولون منصب الرئيس.	٢	١
٥	أعضاء آخرون يختارهم المجلس كيفما يشاء ويتم اختيارهم كل ثلاث سنوات ولا يتولون منصب الرئيس.	٣	٣
٦	مدير المدرسة ويقوم بدور السكرتير ويمكن أن يكون رئيس المجلس .	١	١
	المجموع	١٦	١٧

Source: (Wango,2011,34-35)

وفي المملكة المغربية حددت وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي

بالمملكة المغربية (٢٠٠٩، ١٣) تشكيل المجلس حسب المراحل التعليمية على النحو الآتي:

أ- بالنسبة للمدرسة الابتدائية يتشكل من: مدير المؤسسة بصفته رئيساً، وممثل واحد عن هيئة التدريس عن كل مستوى دراسي من مستويات المرحلة الابتدائية، وممثل واحد عن الأطر الإدارية والتقنية ، ورئيس جمعية آباء وأولياء التلاميذ، وممثل عن المجلس الجماعي التي توجد المؤسسة داخل نفوذه الترابي.

ب- بالنسبة للثانوية الإعدادية يتشكل من: مدير المؤسسة بصفته رئيساً ، وحارس أو حراس عامون للخارجية ؛ والحارس العام للداخلية في حالة توافر المؤسسة على أقسام داخلية أو مطاعم مدرسية ، وممثل واحد عن هيئة التدريس عن كل مادة دراسية ، ومسير المصالح الاقتصادية ، ومستشار في التوجيه التربوي ، وممثلين اثنين عن الأطر الإدارية والتقنية ، ورئيس جمعية آباء وأولياء التلاميذ ، وممثل عن المجلس الجماعي التي توجد المؤسسة داخل نفوذه التربوي.

ج - بالنسبة للثانوية التأهيلية يتشكل من: ممثلين اثنين عن الأطر الإدارية والتقنية ، ومسير المصالح الاقتصادية؛ مستشار في التوجيه التربوي ، وممثلين اثنين عن تلاميذ المؤسسة ، ورئيس جمعية آباء وأولياء التلاميذ ، وممثل عن المجلس الجماعي التي توجد المؤسسة داخل نفوذه التربوي ، ويجوز لرئيس مجلس تدبير المؤسسة أن يدعو لحضور اجتماعات المجلس على سبيل الاستشارة كل شخص يرى فائدة في حضوره بما في ذلك ممثلين عن تلاميذ المدرسة الابتدائية والثانوية الإعدادية.

ثالثاً: أدوار أعضاء مجلس إدارة المدرسة:

تعدد وتتنوع أدوار أعضاء مجلس إدارة المدرسة، ففي أيرلندا الجنوبية حددت وزارة التربية والعلوم (Department of Education and Science in Ireland, 2011, 18-21) ثلاثة أدوار رئيسة يقوم بها أعضاء المجلس وهي:

- الرئيس: Chairperson

ويتولى مسئولية إدارة المجلس وهو الشخص الذي يتوافق مع وزارة التربية والتعليم والمهارات وغالباً يكون مدير المدرسة، ويمكن أن يرشح المدير أحد المعلمين الأوائل بدلاً منه في حالة غيابه أو عند الضرورة، كما يتولى الرئيس إدارة الاجتماعات، كما أنه المسؤول عن ضمان أن المدرسة يتم إدارتها بشكل جيد وأنه يتم تحقيق أهداف وغايات الخطة المدرسية.

- السكرتير: Secretary

ويقوم بهذا الدور المعلم الأول بالمجلس، ويشارك الرئيس في الإعداد للاجتماعات وتوزيع جداول أعمالها ويحتفظ بسجلات دقيقة لهذه الاجتماعات وما نتج عنها من قرارات وعدد الذين صوتوا لصالح القرارات أو ضدها.

- أمين الصندوق: Treasurer

ويتم انتخابه من بين أعضاء المجلس بحيث لا يكون مدير المدرسة أو السكرتير، ويتولى مسئولية كافة الأعمال المالية الخاصة بالمجلس مثل فتح حساب مصرفي باسم المدرسة، والإنفاق على الأنشطة والبرامج والمشروعات المدرسية، والاحتفاظ بسجلات لذلك.

وفي اسكتلندا حدد قسم التربية (Education Department in Scotland, 2003, 11-13)

ثلاث أدوار أساسية يقوم بها أعضاء المجلس هي:

■ **رئيس المجلس: The Chairperson:**

ويتولى رئاسة اجتماعات المجلس، ويتعاون مع نائب الرئيس وكاتب المجلس في إعداد جدول اجتماعات المجلس، وحلقة وصل بين المجلس وإدارة المدرسة والسلطات التعليمية المحلية، ويدير وينظم الحوارات والخلافات والنزاعات أثناء الاجتماعات، ويصدر قرارات المجلس ويتابع تنفيذها.

■ **نائب رئيس المجلس: The Vice Chairperson:**

وينوب عن رئيس المجلس في حالة غيابه ويمارس جميع أدواره.

■ **كاتب المجلس: Clerk:**

ويكون مسئولاً عن الصادر والوارد من بريد المجلس، ويشترك في إعداد جدول أعمال المجلس وإرساله للأعضاء قبل الاجتماع بأسبوع على الأقل، وتسجيل وتدوين كل فعاليات المجلس من آراء وحوارات ومناقشات وقرارات، وتوزيع قرارات المجلس على الجهات المختصة.

وفي المملكة العربية السعودية أشار مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام

(٢٠١٢، ٥) أن أدوار أعضاء المجلس تتمثل في الآتي:

■ **رئيس المجلس:**

ويتولى قيادة المجلس وإدارة الاجتماعات، وتبني أسلوب العمل بروح الفريق بحيث لا يعتمد أي قرار إلا بعد إجماع الأعضاء عليه أو الحصول على الأغلبية، وتوزيع المهام على الأعضاء واللجان، ووضع التوقعات من المجلس بمشاركة الأعضاء، وترشيح نائب له من خلال تصويت أعضاء المجلس، ومتابعة وضع وتنفيذ خطة المجلس وقراراته، واعتماد السياسات واللوائح التنظيمية الخاصة بالمجلس التي يقترحها الأعضاء، واعتماد تقارير الأداء والمنجزات الخاصة بالمجلس والتي تعدها اللجنة الإدارية لمجلس المدرسة، وتزويد وحدة التميز بالمدرسة ووحدة تطوير المدارس بالتقارير والمقترحات الصادرة عن المجلس، وتبني خطة الاتصالات بين أعضاء المجلس.

■ **نائب رئيس المجلس:**

وينوب عن رئيس المجلس وتمثيله في حال غيابه أو في حال انتقاله، والقيام بجميع مهامه، والقيام بالأعمال التي تسند إليه من رئيس المجلس.

■ **أمين سر المجلس:**

ويتولى القيام بجميع الأعمال الكتابية والإدارية، والاحتفاظ بسجلات المجلس، وإعداد جداول أعمال الاجتماعات ومحاضره، والدعوة للاجتماع بالتنسيق مع رئيس المجلس، والتحضير للاجتماعات وجمع الآراء والمقترحات المقدمة للمجلس وتحديد الموضوعات المراد طرحها للنقاش، وإعداد أولويات جدول الأعمال، وإعداد التقارير الختامية.

رابعاً: لجان مجلس إدارة المدرسة:

يعتمد مجلس إدارة المدرسة في عمله على تشكيل عدد من اللجان لمساعدته في أداء مهامه ومسئوليته، ففي اسكتلندا يحق للمجلس أن يشكل أي لجان فرعية تساعده في عمله وفي أداء مهامه وأدواره ، ولكن شريطة أن لا يتجاوز أعضاء أي لجنة أكثر من نصف عدد أعضاء المجلس ، ويمكن أن تستعين اللجنة بأعضاء من المدرسة أو اولياء الأمور أو المجتمع المحلي.

(Education Department inScotland,1988,5)

وفي دولة الإمارات العربية المتحدة أشارت وزارة التربية والتعليم(١٩٩٨) أن المجلس يشكل لجنتين، الأولى اللجنة التربوية وتختص بالعلاقات الإنسانية، والحوافز والتكريم، والتحصيل الدراسي، وتوجيه السلوك، ومشاكل الطلبة، والرعاية الصحية، والثانية لجنة التخطيط وتختص بالخطة السنوية، و التنمية التربوية ، والرقابة والمتابعة، والتقارير المدرسية، والمبنى المدرسي، والموازنة المدرسية.

وفي دولة الكويت أشارت الهدود (٢٠٠٦، ٢٨) أن مجلس إدارة المدرسة يُشكل مجموعة من اللجان تساعده في أداء عمله، ومن هذه اللجان لجنة النشاط المدرسي التي تختص بوضع خطة في بداية العام الدراسي للألنشطة المختلفة والإشراف على تنفيذها، وحصر الاحتياجات اللازمة لها، والاحتفاظ بسجلات للأنشطة المدرسية. كما يُشكل المجلس لجنة النظام المدرسي ويشارك فيها رئيس مجلس الطلبة ومن مهامها دراسة الحالات السلوكية للطلبة التي تُحال إليها من إدارة المدرسة واتخاذ ما يلزم بشأنها.

وفي المملكة العربية السعودية أشار مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام(٢٠١٢، ١٤) أن يشكل المجلس مجموعة من اللجان أهمها:

[١] لجنة العلاقات العامة والإعلام وتختص بالآتي:

- تحقيق التواصل بين المجلس وأعضاء المدرسة والمجتمع.
- الإسهام في الصفحة الإلكترونية للمجلس المرتبطة بموقع المدرسة لرفع التقارير الفنية والأنشطة والفعاليات للمجلس.
- تصميم الأدوات الإعلامية كالمصقات والمطويات للتعريف بالمجلس و أهدافه و أنشطته المنطلقة من أنموذج تطوير المدرسة، و آليات التفاعل معه.
- اطلاع المجتمع المحلي على أنشطة وبرامج المدرسة وخططها للتحسين، وتقاريرها عن العاملين في المدرسة.

[٢] اللجنة الإدارية والمالية وتختص بالآتي:

- توفير وتنظيم الموارد المالية للمجلس.

- مراجعة السياسات واعتمادها بشكل مبدئي.
- استقبال الشكاوى والملاحظات حول أداء المجلس وإحالتها إلى رئيس المجلس.
- توثيق وتنظيم السجلات المالية والإدارية.

[٣] اللجنة التعليمية والتربوية وتختص بالآتي:

- قياس أداء مجلس المدرسة وممارساته نحو الأهداف المعلنة.
- دعم خطة تطوير المدرسة، وتذليل الصعوبات في سبيل تحسين العملية التعليمية والتربوية.
- دراسة الاقتراحات والأفكار التعليمية والتربوية ووضع الخطط لتفعيلها.
- اقتراح برامج للتطوير المهني للعاملين في المدرسة.
- دراسة ملاحظات وتوجيهات واقتراحات أولياء الأمور والجهات التربوية الزائرة والمتابعة للمدرسة، وتقديم التوصيات المناسبة.
- تنمية شأن المدرسة في المجتمع وتقوية مكانتها التربوية والثقافية والاجتماعية.
- دراسة الظواهر السلوكية للطلاب، وتقديم التوصيات لمعالجتها.

[٣] اللجنة الطلابية وتختص بالآتي:

- المشاركة في وضع وتعزيز خطة تحسين المدرسة وفيما يخص تعلم الطلاب .
- المشاركة في دراسة المشكلات التربوية والأكاديمية التي تواجه الطلاب.
- تمثل حلقة وصل بين الطلاب والمجلس.

وفي ولاية كونيتيكت **Connecticut** بالولايات المتحدة الأمريكية يشكل المجلس عدداً من اللجان

الفرعية أهمها: (McLaughlin and Others, 2004, 79-83)

أ- لجنة المنهج والتعليم والتقييم:

Curriculum , instruction, Assessment Subcommittee

وتختص هذه اللجنة بدمج المجتمع المدرسي في المناهج الدراسية والتعليم والعلاقات وتنمية الطلبة، وضمان أن العلاقات تركز على العمل المدرسي، والعمل على تحسين الوظائف الاجتماعية والأكاديمية للطلبة، والاستفادة من المجتمع المحلي في عمليات تخطيط برامج وأنشطة المدرسة.

Climate Subcommittee : لجنة المناخ

وتختص هذه اللجنة بضبط وتحسين البيئة الاجتماعية والعاطفية في كافة مظاهر المجتمع المدرسي، وجعل البيئة المدرسية جاذبة للطلبة وتحسن من عمليات تعليمهم وتعلمهم بما تتضمنه من فهم الذات والسلوكيات والإنجاز الأكاديمي، كما تهتم هذه اللجنة بأخلاقيات هيئة العاملين ومشاعرهم وتمكينهم وزيادة قدراتهم على التغيير، وتوفير نماذج من السلوكيات والاتجاهات الإيجابية تمثل الإدارة والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور لدعم المناخ المدرسي .

ج- لجنة تعليم الكبار وتدريبهم : **Adult and Development Subcommittee**

وتختص هذه اللجنة بتولي مسؤولية كافة عمليات التدريب والتنمية المهنية لهيئة العاملين والآباء، حيث تدرب المهتمين على الخطة الشاملة والمتكاملة للمدرسة، وضمان تنمية هيئة العاملين تتوافق مع توجهات المنطقة التعليمية والولاية، وتركز في التنمية على المناهج والتدريس، والطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة وتنمية العلاقات، وزيادة معارف ومهارات الآباء.

د- لجنة العلاقات العامة : **Public Relation Subcommittee**

وتختص هذه اللجنة بتنسيق العلاقات العامة والاتصالات بين كافة المهتمين بالعملية التعليمية، وتشرف على صحيفة المدرسة، وتوفر المعلومات عن المدرسة والمجتمع المحلي للمختصين من الطرفين، وإعداد ملفات فيها كافة المعلومات عن المهتمين بالعملية التعليمية، والمشاركة في إعداد الجداول والتقييم الأكاديمي المدرسي.

هـ- لجنة العلاقات العامة : **Public Relation Subcommittee**

وتختص هذه اللجنة بتنسيق العلاقات العامة والاتصالات بين كافة المهتمين بالعملية التعليمية، وتشرف على صحيفة المدرسة، وتوفر المعلومات عن المدرسة والمجتمع المحلي للمختصين من الطرفين، وإعداد ملفات فيها كافة المعلومات عن المهتمين بالعملية التعليمية، والمشاركة في إعداد الجداول والتقييم الأكاديمي المدرسي.

خامساً : مهام ومسئوليات مجلس إدارة المدرسة:

يتولى مجلس إدارة المدرسة القيام بعدد من المهام والمسئوليات في شتى جوانب العملية التعليمية ، ففي جنوب أفريقيا يتولى المجلس مسؤولية إدارة التمويل وميزانية المدرسة ومتابعة إنفاقها على المشروعات والبرامج والأنشطة المدرسية، وتحديد أولويات العمل والتطوير المدرسي، واختيار الزي المدرسي للطلبة ومتابعة التزامهم به، ووضع الميثاق الأخلاقي للعمل في المدرسة وخصوصاً المتعلمين وتدعيم القيم الخلقية بينهم، ودعم العلاقة بين كافة المهتمين بالعملية التعليمية من هيئة عاملين وأولياء أمور وغيرهم، ووضع أهداف المجلس لتحقيق الجودة في كافة ميادين ومجالات العمل المدرسي، ودعم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وإدارة المناهج المدرسية وما يرتبط بها من أنشطة، ورسم سياسات المدرسة وتحديد اتجاهها الاستراتيجي، والمشاركة في عمليات التقييم المدرسي.

(Van and Marumoloa,2012,102-104)

وفي ولاية كونيتيكت Connecticut بالولايات المتحدة الأمريكية يتولى المجلس مسؤولية: تحسين المناهج الدراسية وعمليات تعليم وتعلم الطلبة، والرعاية المتكاملة للطلاب والاهتمام بنموهم الفسيولوجي، وتحسين العلاقات الاجتماعية بين كافة المهتمين بالعملية التعليمية، وبناء سياسة توجيهية

وإرشادية لجميع برامج المدرسة، والتخطيط لجميع ميادين ومجالات العمل المدرسي، وتحديد اهتمامات المدرسة وأولويات العمل بها، وبناء برامج فعالة لتنمية العاملين، وتدريب أولياء الأمور، والأكاديميين، والمناخ الاجتماعي والعلاقات العامة، والتخطيط للتقويم السنوي المدرسي يمكن من خلاله تحقيق التكامل بين وظائف كافة العاملين بالمدرسة، ومتابعة وتقويم خطة المدرسة المتكاملة وكافة برامج المدرسة، وتوفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ خطط وبرامج وأنشطة المدرسة.

(McLaughlin and Others,2004,26)

كما يتولى مجلس الإدارة مسئولية إعداد خطة شاملة متكاملة لكافة ميادين ومجالات العمل المدرسي ويعمل على تطوير هذه الخطة باستمرار، ويوجد للخطة رؤية ورسالة، وتركز أهداف هذه الخطة على عمليات التعليم والتعلم والمناهج الدراسية والإنجاز الأكاديمي للطلبة، واستراتيجيات التواصل الفعال مع كافة المهتمين بالعملية التعليمية، وأولويات العمل المدرسي، والمناخ المدرسي، ويتم شهرياً مراجعة مات تم إنجازه من الخطة، كما تركز الخطة على تنمية معارف ومهارات هيئة العاملين بالمدرسة من خلال اجتماعات مستمرة تدعم قدراتهم المهنية في مجال التعليم والتعلم، وتعتمد الخطة على تقويم سنوي لكافة أنشطة الفريق. (Maholmes,2004,57-60)

وفي ولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية يُعرف مجلس إدارة المدرسة بفريق إدارة المدرسة School Leadership Team ويتولى هذا الفريق مسئولية التخطيط المدرسي ووضع أهداف للمدرسة ومتابعة إنجازها، والتركيز على التحسين المستمر لإنجاز الطلاب، وتشكيل ثقافة المدرسة، والقيام بعمليات تقويم الأداء المدرسي، وتقديم التغذية الراجعة بصورة مستمرة، وتوفير برامج تنمية مهنية للعاملين بالمدرسة، ودعم العمل الجماعي، ودعم العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وصنع واتخاذ القرارات المدرسية، وإعداد قاعدة بيانات ومعلومات لكافة ميادين ومجالات العمل المدرسي، وقيادة عمليات التحسين والتطوير والتغيير المدرسي، وتدعيم الموارد المادية المدرسية وتوفير احتياجات المدرسة منها. (Superfisky and Flynn ,2013,137-138)

وفي إنجلترا يتولى المجلس القيام بعدد من المهام والمسئوليات مثل: رسم السياسات العامة التي تدير عليها المدرسة، ووضع الخطط التي تحقق أهداف العملية التعليمية، وبناء مناخ صحي فعال وإيجابي داخل المدرسة، وتدعيم الأنشطة المدرسية وتحسينها باستمرار، وتحديد أهداف المدرسة بدقة ووضوح، واتخاذ القرارات النهائية التي تعبر عن المدرسة، وقيادة عمليات التطوير والتحسين والتغيير المدرسي، وتنمية العلاقات الإنسانية بين كافة العاملين بالمدرسة، وتفعيل دور الشراكة بين المدرسة والمجتمع، وحل المشكلات التي تواجه المدرسة، (Wallace,2001, 153-157)، بالإضافة إلى

قيادة عماليات التنمية المهنية لكافة العاملين بالمدرسة وتدعيم العلاقات بين كافة أقسامها ، وتزويد المدرسة بكل ما تحتاجه من موارد وأدوات. (Wallace and Huckman,2003, 230-231)

وفي هونج كونج يتولى المجلس مسئولية عمليات التخطيط الاستراتيجي المدرسي وخطة تنمية وتطوير المدرسة، والخطة التنفيذية السنوية، والتقارير المدرسية، ورسم السياسات المدرسية الخاصة بالعاملين من حيث توظيفهم وتنميتهم المهنية وإدارة أدائهم والمكافآت والحوافز والترقيات أو إنهاء العمل، كما يتولى السياسات الخاصة بالموارد مثل التبرعات والمنح وصيانة المباني والتجهيزات المدرسية وتكنولوجيا المعلومات، وأيضا يتولى المجلس السياسات التعليمية الخاصة بالمناهج وعمليات التعليم والتعلم وتقييم الطلبة والواجبات المنزلية ودعم الطلبة، بالإضافة إلى سياسات التقييم الذاتي والخارجي مثل: قياس الأداء والدراسات المسحية وإنجاز الطلبة والفعالية التنظيمية.

(Ministry of Education in Hong Kong ,2009, 17-34)

وفي اسكتلندا يقوم مجلس الإدارة بعدد من الوظائف أهمها: المشاركة في إعداد الخطط المدرسية ومتابعة تنفيذها وتوفير احتياجاتها، والرقابة المالية على المدرسة ولا سيما في إنفاق المال وشراء الكتب والمعدات والأدوات الخاصة بالمدرسة، والاستفادة من المباني المدرسية بعد أوقات الدراسة شريطة ألا يضر بالمصلحة العامة للمدرسة، والإشراف على صيانة المباني وإصلاح الأعطال في أوقات الإجازات، وتعيين مدير المدرسة ونائبة وتجديد التعاقد أو إنهاء الخدمة، وتعزيز وتدعيم العلاقات بين المدرسة والآباء والمجتمع المحلي، ومتابعة تنفيذ توجهات وتعليمات السلطات لتعليمية المحلية، وتوفير كافة المعلومات اللازمة للآباء والمجتمع والسلطات التعليمية المحلية فيما يخص بوضع العملية التعليمية داخل المدرسة، وذلك من خلال التقرير السنوي للأداء، أو النشرات الإخبارية، أو اللقاءات المفتوحة، والمتابعة والرقابة على جميع جوانب العملية التعليمية.

(Scottish School Board Association,2014,1)

وفي المملكة المغربية يتولى مجلس إدارة المدرسة والذي يُعرف بمجلس التدبير مسئولية دراسة برنامج العمل السنوي الخاص بأنشطة المدرسة والموافقة عليه، وتحديد الإجراءات المتعلقة بتنظيم الدخول المدرسي، والنظر في التقرير السنوي العام المتعلق بنشاط وسير المؤسسة والمصادقة عليه، وتحديد حاجيات المؤسسة للسنة الدراسية الموالية والموافقة عليه، ودراسة برامج عمل المجلس التربوي والمجالس التعاملية والمصادقة عليها، ودراسة برامج العمل السنوي الخاص بأنشطة المدرسة، ودراسة التدابير الملائمة لضمان صيانة المدرسة، وإبداء الرأي بشأن مشاريع اتفاقيات الشراكة التي تعتمزم المدرسة القيام بها. (الخديمي، ٢٠٠٥، ٦٩)

وفي المملكة العربية السعودية أشار مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام (٢٠١٤، ٣٧-٣٨) أن المجلس يتولى مسئولية:

- مراجعة خطة المدرسة بالرأي والمشورة ودراسة وتقويم نتائجها.
- بحث ودراسة احتياجات المدرسة من الأثاث والتجهيزات والوسائل والمرافق وبحث آليات توفيرها.
- بحث نتائج التقويم والاختبارات ومناقشتها وتقديم التوصيات اللازمة لمعالجة السلبيات.
- المشاركة في إقامة البرامج والأنشطة التي تدعم العملية التربوية والتعليمية في المدرسة وفقاً للأنظمة والتعليمات.
- المشاركة في رعاية سلوك الطلاب في المدرسة وبحث الظواهر السلوكية وتقديم المقترحات لعلاجها.
- رصد اتجاهات الطلاب نحو المدرسة للتحسين وللتطوير.
- تقديم التوصيات والاقتراحات والمبادرات الهادفة إلى تطوير العمل التربوي والتعليمي وتحسين البيئة المدرسية.
- الاتفاق مع القطاع الخاص لرعاية برامج المدرسة بما ينسجم مع الأهداف التربوية وفق النظام واللوائح والتعليمات الرسمية.
- بناء شراكات مع الجهات الحكومية والأهلية المرخصة لتطوير العملية التربوية والتعليمية.
- دراسة الملاحظات والاقتراحات الواردة للمدرسة وتقديم التوصيات المناسبة بشأنها.
- المشاركة في بناء سياسات المدرسة وإجراءاتها الرامية لتجويد العملية التعليمية.
- تنمية شأن المدرسة في المجتمع وتقوية مكانتها التربوية والثقافية والاجتماعية.
- بناء الشراكة مع القطاع الخاص لدعم أوجه الإبداع والتميز ورعاية المسابقات والاحتفالات والإنجازات والاحتفاء بها.
- تعزيز مشاركة أولياء الأمور في حل مشكلات الطلاب بمختلف وسائل الإتصال الحديثة، وتأسيس قنوات اتصال فاعلة مع العاملين في المدرسة والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.
- دراسة القضايا والمواضيع التي تحال من إدارة المدرسة أو الجهات المعنية للمجلس لاتخاذ الإجراءات اللازمة أو تقديم التوصيات المتعلقة بشأنها.
- دمج المجالس واللجان المدرسية - عند الحاجة - الواردة في الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام
- عدا مجلس المدرسة ولجنة التوجيه والإرشاد - وبما لا يؤثر على مهامها وتختص بالمدارس التي يكون عدد المعلمين فيها خمسة عشر معلماً فأقل .

- مخاطبة إدارة التربية والتعليم / مكتب التربية والتعليم بشأن العوائق التي يجد المجلس صعوبة في معالجتها .
- إعداد التقارير والنشرات الدورية عن إنجاز وفعاليات مجلس المدرسة مدعماً بالوثائق وتقديمها لإدارة المدرسة لرفعها للجهة المختصة.
- وفي دولة الكويت** حددت وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٦ ، ٢٨) مجموعة من المهام والمسئوليات الخاصة بالمجلس تتمثل في الآتي:
 - الإعداد لاستقبال العام الدراسي الجديد.
 - وضع السياسة العامة للمدرسة ومتابعة تنفيذها.
 - تهيئة الجو المناسب عن طريق إضفاء روح الأسرة الواحدة ونشر المحبة والإخاء بين العاملين.
 - وضع أسس الجدول الزمني (توزيع الخطة).
 - معالجة قضايا الطلبة والعاملين بروح الحكمة والإنصاف وتحري الصالح العام.
 - تشجيع العاملين على تقديم مقترحاتهم لتحسين مستويات أداء العمل ودراستها والإفادة منها.
 - إجراء التنسيق المناسب للاختبارات اليومية للفصول واتخاذ الترتيبات اللازمة لأعمال امتحانات نهاية الفصلين الدراسيين.
 - وضع خطة مناسبة لتقويم الطلبة الضعاف منذ بداية العام الدراسي ومتابعة تقدمهم العلمي.
 - رعاية المتفوقين وتشجيعهم للمحافظة على استمرارية تفوقهم وتقديمهم العلمي.
 - وضع خطة مناسبة لإجراء مسابقات متنوعة بين الفصول وتشجيع المتفوقين في الأنشطة المختلفة.
 - وضع خطة للاحتفال بالمناسبات المختلفة (دينية ، وطنية ،)
 - تشكيل اللجان للقيام بالأعمال المختلفة بالمدرسة ووضع خطة لتنفيذ هذه الأعمال في الوقت المناسب من العام الدراسي.
 - دراسة النشرات الرسمية وتوجيهاتها وتطبيق ما تشير به بدقة.
 - دراسة ما يستجد من أعمال أخرى يرى المجلس ضرورة مناقشتها.
- وفي سلطنة عمان** حددت وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٣ ، ٢٩-٣٠) مجموعة من الاختصاصات والوظائف يتولى مسئوليتها المجلس وهي:
 - إتاحة الفرصة للتباحث في مختلف الجوانب المتعلقة بالمجتمع المدرسي.
 - دراسة المناهج وبرامجها وتوحيد الآراء في المادة عند التعليق عليها.
 - متابعة سلوك الطلاب و الوصول إلى أجح السبل في مساعدتهم على الاتزان والانضباط الذاتي

- دراسة العوامل و الظواهر المعطلة لسير الدراسة وانضباطها مثل : التغيب المستمر، التأخر عن اليوم الدراسي، الإهمال و الاستهتار، الميول العدوانية ، الانحرافات السلوكية.
 - دراسة التعميمات و التعليمات الواردة من الوزارة و المنطقة التعليمية، والعمل على تنفيذها.
 - التدارس مع المعلمين حول كيفية التعامل مع الطلاب.
 - دراسة نتائج الطلاب الفترية و السنوية ، وتقديم الوسائل الكفيلة بتحسينها.
 - المساهمة في دراسة المشكلات الطلابية ، ووضع الحلول المناسبة لها.
 - المساهمة في التخطيط للأنشطة المدرسية وكذلك الاحتفالات و المعارض.
 - المساهمة في تقدير أنواع الثواب والعقاب التي يستحقها الطلاب.
 - القيام بالأعمال التي يوكلها له مدير المدرسة.
- وفي أيرلندا الجنوبية أشار فوستر (Fraser and others, 2012,57) ، ووزارة التربية والعلوم (Department of Education and Science in Ireland, 2014,5-7) ، أن المجلس يتولى القيام بعدد من المهام والوظائف والأدوار مثل:

١ - التخطيط المدرسي: **School Planning**

حيث يتولى المجلس مسئولية اتخاذ الإجراءات والترتيبات اللازمة لإعداد الخطة المدرسية، وضمان مراجعتها بشكل دوري ومنظم وتحديثها وتطويرها باستمرار في ضوء الاحتياجات المتغيرة وتطوير المجتمع المدرسي، ويتم في الخطة المدرسية تحديد الفلسفة التربوية للمدرسة وأهدافها ومتطلبات تحقيقها، كما تركز الخطة في المقام الأول على احتياجات المتعلمين وعمليات التعليم والتعلم داخل المدرسة.

٢ - التقويم الذاتي: **Self-Evaluation**

حيث يتولى المجلس مسئولية بناء نظام للتقويم الذاتي للمدرسة والحفاظ عليه حتى يتم تقويم كافة ميادين ومجالات العمل المدرسي بكفاءة وفعالية لتحسين وتطوير أداء المدرسة بصورة مستمرة.

٣ - التعليم والتعلم: **Teaching and Learning**

حيث يتولى المجلس مسئولية ضمان توفير تعليم متميز لجميع طلبة المدارس، ودعم الأنشطة المدرسية، ومتابعة تنفيذ المناهج الدراسية، وتشجيع وتعزيز التعلم لدى الطلاب، وتقويم إنجاز الطلبة وتقديم تقارير منتظمة لنتائج التقويم لهم وأولياء أمورهم.

٤ - إدارة الموارد: **Management of Resources**

حيث يتولى المجلس مسئولية إدارة الموارد المدرسية ولا سيما الموارد المادية التي توفرها الدولة، فمن الواجبات القانونية للمجلس ضمان أن النظم والإجراءات المتعلقة بالمنح والتوظيف يتم إدارتها بشكل

مناسب وفعال وقانوني، كما يتولى المجلس مسئولية دعم ميزانية المدرسة من خلال المانحين والرعاة للإنفاق على صيانة المباني المدرسية وتوفير ما تحتاجه من تجهيزات، إضافة إلى الأنشطة المدرسية الأخرى.

٥ - سياسات المدرسة: **School Policies**

حيث يتولى المجلس المسئولية الكاملة عن سياسة المدرسة وتنفيذها ومراجعتها وتطويرها حسب الحاجة، ومن هذه السياسات: سياسة الانتساب، سياسة حماية الطلبة، وسياسة السلوك الأخلاقي ومكافحة العنف والبلطجة، وسياسة الشكاوي، وسياسة الحضور والانضباط والصحة والسلامة.

٦ - حماية الطالب: **Student Protection**

حيث يتولى المجلس المسئولية الكاملة عن حماية الطلبة وتقديم كافة الرعاية والاهتمام لهم في جميع جوانب الحياة المدرسية، والالتزام بقانون حماية الطفل من خلال السياسات والممارسات والأنشطة.

٧ - سياسة الميثاق الأخلاقي ومكافحة البلطجة:

Code of Behaviour /Anti-bullying policy

حيث يتولى المجلس المسئولية الكاملة عن التأكد أن المدرسة تفي بالتزاماتها في إطار قانون رفاهية التعليم (Welfare) Act الصادر عام ٢٠٠٠م ، وأن الميثاق الأخلاقي للمدرسة تم بناءه في ضوء المبادئ التوجيهية للمجلس الوطني للتعليم، كما ينبغي على المجلس التأكد من أن المدرسة لديها سياسة واضحة وحازمة لمكافحة البلطجة في ضوء المبادئ التوجيهية للمجلس الوطني للتعليم أيضاً.

٨ - تقارير المعلومات: **Reporting Information**

حيث يتولى المجلس مسئولية إعداد تقارير عن الأداء المدرسي وتوصيلها وإبلاغها إلى أولياء الأمور والمهتمين بالعملية التعليمية حول أداء المدرسة على مدار العام الدراسي والأهداف التي تحققت على نحو مبين من خطة المدرسة.

٩ - التواصل مع الطلبة: **Engaging with Students**

حيث يتولى المجلس مسئولية تشكيل مجلس للطلبة وتولي إجراءات عملية الانتخاب أو حل المجلس وفق المبادئ التوجيهية لوزارة التربية والتعليم والتشاور مع المعلمين وأولياء الأمور، حيث يعتبر مجلس الطلبة هو الصوت المعبر عن آراء وآمال وطموحات وتطلعات طلبة المدارس.

١٠ - التواصل مع الآباء: **Engaging with Parents**

حيث يتولى المجلس مسئولية تفعيل الشراكة مع أولياء أمور الطلبة ليتأكد الآباء أن المدرسة تلبي احتياجات أبنائهم المختلفة، كما يتولى المجلس مسئولية تقديم كافة التسهيلات لتشكيل جمعية الآباء

التي تضم جميع أولياء أمور الطلبة لتعزيز مصالح الطلبة في المدرسة ودعم التعاون بين الأسرة والإدارة المدرسية والمعلمين.

سادساً : انتخابات مجلس إدارة المدرسة:

تتم انتخابات مجلس إدارة المدرسة من خلال عديد من الإجراءات **ففي المملكة العربية السعودية** حدد مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام (٢٠١٢، ١١) أن انتخابات المجلس تسير وفق الإجراءات الآتية:

[١] معايير ترشيح الأعضاء

وتتضمن الأعضاء من المجتمع المدرسي ويُشترط فيهم الكفاءة البدنية والذهنية والفكرية، وحسن اليرسة والسلوك، والمؤهل العلمي المناسب والكفاءة المهنية، والاهتمام بالشأن التربوي، والحصول على أعلى الأصوات في الاقتراع خطياً أو من خلال موقع المدرسة الإلكتروني . أما الأعضاء من خارج المجتمع المدرسي فيشترط فيهم الاشتراطات السابقة، عدا الشرط الأخير، ويتم الترشيح من قبل أعضاء المجلس من داخل المدرسة خطياً أو من خلال موقع مجلس المدرسة الإلكتروني.

[٢] آلية تكوين مجلس المدرسة وتشمل:

- يبدأ الإعداد لإنشاء «مجلس المدرسة» من بداية العام الدراسي حيث يقوم فريق التميز في المدرسة بالتعريف بالمجلس و أعماله و آلية الترشيح وتحديد الأشخاص الذين تنطبق عليهم الشروط للانتساب لمجلس المدرسة، ثم يتم عن طريق لوحة إعلانات المدرسة ومن خلال أدوات الاتصال المختلفة، التوا صل مع الطلاب ومنسوبي المدرسة للدعوة لاختيار أعضاء المجلس وفق الآلية المعتمدة ، بحيث يراعى فيها تكافؤ الفرص بين المرشحين.
 - بالنسبة لأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي ، فيتم التوا صل معهم بالطرق المختلفة (رسائل مقروءة - بطاقات دعوة - بريد إلكتروني - رسائل عن طريق الهاتف المحمول وغيرها) لدعوتهم إلى الترشيح لعضوية المجلس، ثم تزويد جميع أولياء الأمور بمعلومات عن الراغبين في الانضمام للمجلس بغرض التصويت لمن يروونه مناسباً ليكون عضواً في مجلس المدرسة .
- وفي اسكتلندا** لا يحتاج الترشيح لعضوية المجلس المحلي للمدرسة أي مؤهلات مهنية من الأعضاء، أو خبرات ومعرفة بالتربية والتعليم ، وفترة الانتخابات شهرين ونصف تقريباً من أول سبتمبر حتى منتصف نوفمبر. (Education Department inScotland,2004,1) وبالنسبة لأولياء الأمور يُشترط أن يكون لهم أبناء ملتحقين بالمدرسة، أما أعضاء المجلس المحلي يُشترط أن يكون لهم سجل انتخابي في المجلس المحلي الذي تنتمي إليه المدرسة، (Scottish School Board Association,2014, 1)

ويتم تشكيل لجنة من أولياء الأمور والمجتمع والمدرسة تدير عمليات الانتخابات، وتتلقى اللجنة طلبات الترشيح ، والنظر في الطعون بحيث لا يقبل أي عضو يشترك في أكثر من مجلس محلي، وتُحدد اللجنة يوم للاقتراع، ومكان محدد يتم فيه الانتخاب وفرز الأصوات وإعلان النتائج وتقبل الطعون في النتائج، ومدة المجلس أربع سنوات وهناك تجديد نصفي كل عامين، وتُلغى عضوية الفرد إذا كان غير قادر على أداء مهامه لظروف صحية، أو انقطاعه عن حضور ثلاث اجتماعات متتالية للمجلس، وفي هذه الحالة تُجرى انتخابات على المقعد الشاغر . (Education Department in Scotland,1988,3-5)

وفي أيرلندا الجنوبية حددت وزارة التربية والعلوم (Department of Education and

Science in Ireland,2011,31-38) ، أنه يتم انتخابات المجلس وفق الإجراءات الآتية:

- بالنسبة لممثلي الإدارة المدرسية ووزارة التربية:

ويتم ترشيحهم من خلال المجلس المحلي للتعليم.

- بالنسبة للمعلمين بالمجلس:

حيث يتم اختيارهم من خلال اجتماع عام لجميع هيئة العاملين بالمدرسة، ويجب اختار جميع هيئة العاملين بموعد الاجتماع قبلها بعشرة أيام على الأقل، وكل فرد له حق التصويت في هذا الاجتماع، ويستثنى من الترشيح المعلم المُعار أو المؤقت أو الذي في طور تجديد رخصة مزاوله المهنة أو الحاصل على إجازة أو القائم بأعمال مدير المدرسة، ويتاح للمعلمين الأوائل الترشح، ويتم الانتخاب من بينهم في اقتراع سري، وفي تساوي أصوات المرشحين يتم الاختيار بالقرعة.

- بالنسبة لأولياء الأمور بالمجلس:

حيث يتم اختيارهم من خلال جمعية الآباء بالمدرسة في اجتماع عام ، ويحق لأي ولي أمر الترشح شريطة ألا يكون له صلة قرابة بالأعضاء الآخرين بالمجلس، كما يجب أن يكون المرشحين من أسرتين منفصلتين.

سابعاً : اجتماعات مجلس إدارة المدرسة:

تُعتبر الاجتماعات وسيلة مهمة للتواصل بين أعضاء المجلس وفيها تتخذ القرارات، ولذلك يحرص المجلس على عقدها في ضوء إجراءات تنظيمية محددة، ففي اسكتلندا أشار قسم التربية (Education Department in Scotland,2004,4) أن اجتماعات المجلس تتميز في بأنها اجتماعات مفتوحة للجمهور من أولياء الأمور والمجتمع المحلي بمؤسساته وتنظيماته المختلفة، ويحق للمجلس دعوة أي عضو يراه يثري عمل المجلس، كما يحق للحضور المشاركة في مناقشة جدول الأعمال والقضايا والموضوعات والمشكلات المطروحة.

كما أشار قسم التربية (Education Department in Scotland, 2003, 11-15) أن

اجتماعات المجلس تتضمن ثلاثة مراحل رئيسة هي:

أ- قبل الاجتماع:

يشارك كل من رئيس المجلس والكاتب ومدير المدرسة في إعداد جدول الأعمال الخاص بالاجتماع، ويجب أن يتضمن الموضوعات والقضايا المهمة في المجال المدرسي وإتاحة فرصة لموضوعات يقترحها الحضور، ويتم إرسال هذا الجدول إلى كافة المشاركين قبل الاجتماع بأسبوع على الأقل.

ب- أثناء الاجتماع:

يرحب رئيس الاجتماع بالحضور، ويستعرض جدول الأعمال، ويحدد الفترة الزمنية لكل موضوع وكل متحدث، وينبه على الأعضاء بضرورة التركيز في موضوعات الاجتماع وعدم الحياذ عنها، وتشجيع الأعضاء الأكثر هدوءاً على المشاركة في الحوارات والمناقشات، وعدم السماح لبعض الأعضاء بالهيمنة على الاجتماع وفرض آرائهم على الجميع، ومناقشة بند بند وتلخيص هذه المناقشة وإصدار القرار بهذا البند، والتنبية على الكاتب بتسجيل الحوارات والمناقشات والقرارات الخاصة بكل البنود، وفي نهاية الاجتماع يعرض ملخص له وقراراته ويحدد موعد الاجتماع التالي .

ج- بعد الاجتماع:

يتم إعداد محضر الاجتماع من قبل الكاتب، ويتم مراجعته مع رئيس المجلس ومدير المدرسة، وتوزيعه على جميع الحضور والمهتمين، ومتابعة تنفيذ بنوده في العملية التعليمية بالمدرسة.

وفي ولاية كونيتيكت **Connecticut** بالولايات المتحدة الأمريكية تعتمد اجتماعات المجلس

على الإجراءات الآتية: (McLaughlin, 2004, 33-35)

١- بناء إجراءات متوافق عليها:

حيث يتم بناء إجراءات متوافق عليها من جميع أعضاء المجلس، وتحديد قائمة من السلوكيات الخاصة التي تساعد الفريق على العمل بفعالية مثل الالتزام ببداية ونهاية زمن الاجتماع، والالتزام بجدول أعمال المجلس وما يتضمنه من موضوعات، والالتزام الأعضاء بالمهام الموكلة لهم في الاجتماعات، وآداب الحوار والمناقشة في الاجتماعات، ويُعقد الاجتماع مرة واحدة على الأقل كل شهر أو كلما دعت الضرورة، ويكون موعد الاجتماع بعد انتهاء اليوم الدراسي.

٢- قبل الاجتماع:

يقوم رئيس الفريق بالتعاون مع الميسر بإعداد جدول الأعمال وما يتضمنه من موضوعات بمشاركة مدير المدرسة ويتم إرساله إلى كافة المهتمين قبل الاجتماع بأسبوع حتى يتمكنوا من موائمة ظروفهم لحضور الاجتماع.

٣- أثناء الاجتماع:

يقوم رئيس الفريق بالترحيب بجميع الأعضاء ويتيح الفرصة لأعضاء المجتمع المدرسي لحضور الاجتماع ، ويعرض جدول الأعمال ويتم مناقشة البنود واتخاذ قرارات بشأنها، ويتاح إضافة بنود جديدة إذا كان هناك وقت، وإذا لم يكن هناك وقت توجّل للاجتماع التالي.

٤- نهاية الاجتماع:

وفي نهاية الاجتماع يقوم رئيس المجلس بتلخيص ما دار به وعرض القرارات النهائية الخاصة بكل موضوع وتحديد موعد الاجتماع التالي والموضوعات المقترحة له .

وفي أيرلندا الجنوبية يجب أن تكون اجتماعات المجلس دورية على مدار العام الدراسي، اجتماع واحد على الأقل في كل فصل دراسي وليس أقل من خمسة على مدار العام، ويكون النصاب قانونياً لعقد الاجتماع إذا كان العدد ٥ أعضاء في المدارس كبيرة الحجم، ٤ أعضاء في المدارس صغيرة الحجم، وينبغي إرسال جدول الأعمال الخاص بالاجتماعات قبل الاجتماع بأسبوع على الأقل ومحدد فيه الموضوعات والمكان والزمان، وهناك أربعة أنواع من الاجتماعات هي:

(National Parents Council Primary,2011,16-29)

- الاجتماع الأول: First meeting

ويكون عند تشكيل المجلس، وفي الاجتماع لأول أو قبله يوقع الأعضاء على إعلان قبول عضوية المجلس وهو بمثابة تعهد للعضو بأنه سوف يلتزم بالقواعد والإجراءات المُنظمة للمجلس والواجبات والمسئوليات المنبثقة عن عضوية المجلس، وفي هذا الاجتماع يتم انتخاب الأعضاء الذين يتولون الأدوار الرئيسية بالمجلس وهي الرئيس والسكرتير وأمين الصندوق.

- الاجتماعات العادية (الدورية): Ordinary meetings

وهي الاجتماعات المعتادة الدورية، والتي يتم فيها إرسال جدول العمل للأعضاء قبلها بأسبوع مع تحديد الزمان والمكان والموضوعات.

- الاجتماعات المطلوبة: Requested meetings

وهي الاجتماعات التي تعقد بناء على طلب ريع أعضاء المجلس على الأقل، لمناقشة أمر من الأمور أو قضية من القضايا الخاصة بشأن بعض الأعمال مثل الأعمال المالية.

- الاجتماعات الطارئة: Emergency meetings

وهي الاجتماعات التي تعقد بناء على طلب رئيس المجلس لمناقشة قضية ما أو أحد الأمور المستعجلة، ولا يشترط فيها إرسال جدول الأعمال قبلها بسبعة أيام إلى الحضور وإنما يُشترط اكتمال النصاب القانوني للمجلس .

وفي دولة الإمارات العربية أشارت وزارة التربية والتعليم (١٩٩٨) أن اجتماعات المجلس الاعتياديّة تتم مرّة كل شهر ، أمّا الطارئة فتتم بناءً على طلب المدير أوثلث الأعضاء .

وفي سلطنة عُمان أشارت وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٣، ٣٠) أن مجلس إدارة المدرسة يجتمع (٥) مرات على الأقل خلال العام الدراسي، ويعتبر الاجتماع صحيحاً بحضور أغلبية الأعضاء، ويقوم المجلس باستدعاء من يلزم كم أعضاء الهيئة الإدارية و التدريسية و الفنية لحضور الجلسات الخاصة بالمواضيع المتعلقة بمهامهم، ويقوم مدير المدرسة باعتماد كل اجتماع للمجلس مع رفع نسخة من محضر الاجتماع إلى المنطقة التعليمية .

وفي المملكة المغربية أشارت وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي (٢٠٠٩، ١٤) أن المجلس يجتمع بدعوة من رئيسه كلما دعت الضرورة إلى ذلك، وعلى الأقل مرتين في السنة ، دورة في بداية السنة الدراسية وتخصص لتحديد التوجهات المتعلقة بتسيير المؤسسة، وعلى الخصوص، ودورة في نهاية السنة الدراسية، وتخصص لدراسة منجزات وحاجيات المؤسسة .

ثامناً : تمويل مجلس إدارة المدرسة:

يعتمد المجلس في تمويله على عدة مصادر ففي اسكتلندا تعتمد المجالس المدرسية المحلية على التمويل الحكومي من قبل السلطات التعليمية المحلية لتغطية نفقاتها المختلفة،

(Education Department in Scotland,2004,7)

كما تعتمد على التمويل المحلي من خلال مساهمات مؤسسات وهيئات المجتمع المدني، ويكون للمجلس ميزانية وحساب بنكي مستقل ينفق من خلاله، ويقدم تقارير مالية بصورة منتظمة ومستمرة للسلطات التعليمية المحلية.(Education Department in Scotland,2003,10)

وفي أيرلندا الجنوبية يتم تمويل المجلس على النحو الآتي:

(Department of Education and Science in Ireland,2011,26-29)

١ - الأعمال والنفقات الأساسية: Capital expenditure and works

حيث لا يجوز إجراء أي تعديل أو تمديد أو استبدال لمبنى المدرسة لأسباب من قبل المجلس ما لم يتم الموافقة عليه خطياً من قبل المجلس المحلي للتعليم، ويجب على مجلس الإدارة الامتثال للوائح البناء والتخطيط ومتطلبات المشتريات العامة الحالية، كما لا ينبغي أن تتعدى النفقات ميزانية المدرسة بأي شكل من الأشكال، ويحق للمجلس تشكيل لجنة فرعية لإدارة ميزانيته.

٢ - المنح المدفوعة: Grant Payments

وهي تخصص للمدارس من قبل الوزارة، أو من خلال التبرعات، وتكون لأغراض محددة مثل شراء معدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أو من أجل مساعدة الوالدين في تكاليف الكتب.

٣ - التأمين: Insurance

من واجب مجلس إدارة المدرسة التأمين الشامل على المدرسة لحماية المدرسة من مغبة الإهمال من جانب أي شخص يعمل لدى المجلس أو أي موظف أو وكيل المجلس، أو أي خلل في المباني والمنشآت والتجهيزات والمعدات للمدرسة.

٤ - جمعيات الآباء: Parents Association

حيث يحق لجمعيات الآباء جمع الأموال اللازمة لإدارة أنشطتها ولكن بالتشاور مع المجلس، وأن يتم إنفاق هذه الأموال في الغرض الذي جمعت من أجله.

تاسعاً : تدريب أعضاء مجلس إدارة المدرسة:

يُعتبر التدريب متطلب رئيس لنجاح عمل المجلس، حيث يؤدي إلى فهم أعضاء المجلس لأدوارهم ومن ثم العمل على تحقيق أهداف المجلس بكفاءة وفعالية، ففي اسكتلندا هناك اهتمام كبير للغاية في مدارس بعمليات التنمية المهنية لأعضاء مجالس المدارس المحلية ، ويتولى هذه المسؤولية جمعية مجلس إدارة المدرسة الاسكتلندية (SSBA) The Scottish School Board Association وتتولى مسؤولية إعداد وتنظيم برامج تدريب لأعضاء مجالس المدارس المحلية، وهذه الجمعية تم إنشاءها عام ١٩٩١م ولها فروع في ٧٥% من السلطات التعليمية المحلية في اسكتلندا، وتعد الجمعية دورات تدريبية مستمرة بحد أدنى ٣٦متدرب في الدورة الواحدة، وبمساعدة السلطات التعليمية المركزية والمحلية، ومؤسسات التعليم في المجتمع المدني.

وتقدم جمعية مجلس إدارة المدرسة الاسكتلندية خمسة برامج تدريبية هي:

(Scottish School Board Association,2014,1)

١. شراكات ومسئوليات مجلس المدرسة المحلي:

Partnerships and Responsibilities for School Board members

وتتناول هذه الدورة مسؤوليات ومهام الأعضاء، والسلطات لمنوحة لهم، والعلاقة بين المجلس والإدارة المدرسية، والمشاكل الأساسية التي يمكن أن تواجه المجلس وسبل التغلب عليها.

٢. اتصالات فعالة/ومجلس محلي فعال في العمل:

Effective Communication / Effective School Board at Work

وتتناول هذه الدورة الاتصالات الفعالة للمجلس مع الآباء والمعلمين والإدارة المدرسية، والسلطات التعليمية المحلية والمركزية، ومؤسسات المجتمع المدني.

٣. تعيين كبار هيئة العاملين: Appointment of Senior Staff

وتتناول هذه الدورة إجراءات اختيار وتعيين وتوظيف كبار هيئة العاملين، والسرية في إجراءات التعيين والمقابلات، وبناء أسئلة المقابلة تستند على مواصفات الوظيفة والسلامة البدنية، وتخطط مقابلات منظمة فعالة.

٤. عمل مرشد المدرسه المهني: Councilor briefing

وتتناول مسؤوليات مستشار المجلس ودوره في تدعيم المجلس مع السلطات التعليمية المحلية والإدارة المدرسية، ودور المستشار في تمثيل المجلس والدفاع عنه وعن خطته وإجرائته.

٥. مديري المدارس والمجالس المحلية المدرسية:

Head teachers and their School Boards

وتتناول هذه الدورة، دور مدير المدرسة، ودور المجلس ، ولتعاون بين الإدارة المدرسية والمجالس والمشكلات التي يمكن أن تهدد مسار هذا التعاون، ومسار خطة التنمية المدرسية، والميزانية المدرسية، وتقارير المجلس المحلي للمدرسة.

وفي ولاية كونيتيكت Connecticut بالولايات المتحدة الأمريكية تتولى لجنة متخصصة من مجلس إدارة المدرسة بتدريب أعضائه تسمى لجنة تعليم الكبار وتدريبهم، وتتولى اللجنة مسئولية عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم لكافة برامج تدريب أعضاء المجلس، حيث يتم تدريبهم على عمليات التخطيط المدرسي وما تتضمنه من وضع الأهداف والأغراض، وإعداد جداول الأعمال، وإدارة المناهج الدراسية وما تتضمنه من أنشطة وبرامج، وصنع واتخاذ القرار، والتواصل وتنمية العلاقات مع الآخرين، وتنمية مهارات الحوار والمناقشة، وملفات الإنجاز، وتقييم الأعمال ويعتمد التدريب بشكل رئيس على ورش العمل. (Malcolm N and Others,2004,81-87)

وفي أيرلندا الجنوبية نظراً لتعدد مسؤوليات المجلس اهتم قسم تدريب المعلم Teacher

Education Section التابع لوزارة التربية والتعليم في أيرلندا بإعداد برامج تدريبية لأعضاء مجلس إدارة المدرسة لتمكينهم من أداء مسؤولياتهم وأدوارهم بما يتفق مع الأولويات الوطنية وتوجهات الوزارة، ويتولى مسئولية التدريب بالقسم مركز دريكوموندا التعليمي Drumcondra Education Centre ، ويستعين المركز بمجموعة من الرعاة والمؤسسات المجتمعية لتقديم الدعم المادي والخبرات التدريبية.

(Department of Education and Science in Ireland,2007,12)

ويتم تدريب أعضاء المجلس على موضوعات متعددة مثل: وظائف وأدوار المجلس والأعضاء، والإجراءات التي تحكم تعيين هيئة العاملين في المدارس، تمويل المجلس ودور أمين الصندوق، والقضايا القانونية والسياسات والإجراءات الناتجة عن التشريعات والمبادئ التوجيهية والتعاميم، وقانون حماية الطفل. (Department of Education and Science in Ireland,2011,8-9)

عاشراً : تقويم مجلس إدارة المدرسة:

يحتاج المجلس لتقويم أداءه باستمرار للتعرف على جوانب القوة والجوانب التي تحتاج لتطوير، ففي اسكتلندا يتم تقويم عمل مجلس الإدارة من خلال استبانة تشتمل على عشرة مجالات وكل مجال يتضمن عدد من الفقرات، وتُعطى الإجابة بنعم درجة والإجابة بلا صفر وذلك على النحو الآتي :

(Scottish School Board Association,2014,1)

- معرفة الآباء بوجود مجلس المدرسة المحلي.
- اجتماعات مجلس المدرسة المحلي مفتوحة للجمهور.
- معرفة الآباء والمجتمع المحلي بأدوار ومسئوليات ومهام مجلس المدرسة المحلي.
- مناقشة اهتمامات وأراء وموضوعات الآباء والمجتمع المحلي في اجتماعات المجلس.
- تشجيع المجلس المدير للعمل مع المجلس والمشاركة في أنشطته وبرامجه المختلفة.
- اتصال المجلس وعلاقاته بالسلطات التعليمية العليا.
- دور المجلس في تدعيم وتعزيز عمل مدير المدرسة والمعلمين.
- تشجيع المجلس علاقات العمل الفعالة مع جمعيات الآباء.
- الاستعانة باستشارات وخبرات الآباء.
- تدريب أعضاء المجلس على القيام بالمهام وتحمل المسؤوليات.

وبعد عرض الأسس الفكرية لمجلس إدارة المدرسة في بعض الدول يتضح الآتي:

- أن أهداف مجلس إدارة المدرسة تركز على الارتقاء بجودة العملية التعليمية من خلال استثمار كافة الخبرات والمواهب والإمكانات ، وتدعيم الشراكة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وتقديم الدعم للإدارة المدرسية في شتى ميادين وجالات العمل المدرسي، والإسهام في رسم وإقرار السياسة العامة للمدرسة، وتنمية وتطوير كافة عمليات المتابعة والتقويم للممارسات التربوية والتعليمية.
- أن تشكيل مجلس إدارة المدرسة يتضمن ممثلين عن كافة المهتمين بالعملية التعليمية من إدارة مدرسية ومُعلمين وأخصائيين وإداريين وطلاب وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي، ويتولى مدير المدرسة رئاسة المجلس أو أحد أولياء الأمور والمجتمع المحلي، ويتحدد أعضاء المجلس في ضوء عدد فصول المدرسة وطبيعة المرحلة التعليمية والموارد البشرية الموجودة في المدرسة.
- يتولى أعضاء مجلس الإدارة القيام بعدد من الأدوار أهمها رئيس المجلس، ونائب الرئيس، والسكرتير، وأمين الصندوق.

- يُشكل مجلس إدارة المدرسة مجموعة من اللجان لتعاونه وتساعدته في عمله، وضمان أن المهام والمسئوليات المُحددة للمجلس يتولى مسئوليتها مختصين لديهم المعارف والخبرات والمهارات التي تمكنهم من أدائها والقيام بها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، وتتحدد مسميات اللجان وفق المهام التي تقوم بها.
- يتولى مجلس إدارة المدرسة القيام بعدد من المهام والمسئوليات والوظائف الرئيسية أهمها المشاركة في عمليات التخطيط المدرسي ومتابعة تنفيذه وتوفير احتياجاته ، والمشاركة في تحسين المناهج الدراسية وعمليات تعليم وتعلم الطلبة، والمشاركة في إدارة التمويل وميزانية المدرسة ومتابعة إنفاقها على المشروعات والبرامج والأنشطة المدرسية، ووضع الميثاق الأخلاقي للعمل في المدرسة، والمتابعة والإشراف على المباني والتجهيزات المدرسية وتوفير متطلباتها، ووضع أهداف المجلس ، والمشاركة في عمليات تقييم الأداء السنوي للمدرسة، وتوفير الموارد البشرية التي تحتاجها المدرسة، ودعم الشراكة المجتمعية بين المدرسة والمجتمع المحلي، والإشراف على عمليات قبول الطلاب في المدرسة، ورعاية جميع الطلاب وحل مشكلاتهم، والاهتمام بالمبدعين والموهوبين منهم، وكذا ذوي الاحتياجات الخاصة.
- الاهتمام بانتخابات مجلس الإدارة من خلال مجموعة من الإجراءات والضوابط مثل: تشكيل لجنة أو مجموعة متخصصة تتولى مسئولية الانتخابات، وتحديد معايير لترشيح الأعضاء، وتحديد موعد للانتخابات، تحديد مكان للاقتراع الذي يكون سرياً ويتم فيه فرز الأصوات وإعلان النتائج، وقبول الطعون في النتائج.
- وجود مدة محددة لعمل المجلس قد تكون عامين أو أربعة أعوام مع مراعاة التجديد النصفى.
- وضع ضوابط محدد لإلغاء العضوية من المجلس أهمها إذا كان غير قادر على أداء مهامه لظروف صحية، أو انقطاعه عن حضور الاجتماعات، أو القيام بأي أعمال تخالف الميثاق الأخلاقي لمهنة التعليم.
- اهتمام المجلس باجتماعاته من خلال مجموعة من الإجراءات المنظمةة مثل: استمرارية ودورية الاجتماعات، وتحديد موعد الاجتماع ومكانه، وإعداد جدول للأعمال وتوزيعه على المشاركين قبل الاجتماع بوقت كافٍ، ومراعاة قواعد الحوار والمناقشة أثناء الاجتماعات، وتحديد موعد للاجتماع التالي في نهاية الاجتماع، وبعد الاجتماع يتم إرسال القرارات التي تم اتخاذها إلى كافة المعنيين والمهتمين.

- يعتمد المجلس في تمويله على مصادر متنوعة مثل المخصصات المالية للمجلس في ميزانية المدرسة، أو الدعم من المجالس واللجان وجماعات العمل الأخرى بالمدرسة، والتبرعات والمنح من أولياء الأمور والمجتمع المحلي من مؤسسات ورجال أعمال.
- الاهتمام بتدريب أعضاء المجلس على أداء مسؤولياتهم وأدوارهم ، ومعرفة كافة جوانب العملية التعليمية ، ويتم التدريب في أماكن متعددة مثل التدريب داخل المدرسة الذي يتولى مسؤوليته فريق التنمية المهنية أولجنة خاصة بالمجلس، والتدريب الذي تتولى مسؤوليته جمعيات مجالس الإدارات، وأقسام ومراكز التدريب في المستويات الإدارية العليا التابعة لوزارة التربية والتعليم.
- الاهتمام بتقويم عمل المجلس بشكل دوري للتعرف على جوانب القوة في الأداء والجوانب التي تحتاج لتطوير وتحسين، ويُركز التقويم على مهام ومسؤوليات المجلس، واجتماعاته، واتصالاته، وتدريب أعضائه، وعلاقة المجلس بالإدارة المدرسية.

المبحث الثاني؛ الأطر النظرية لمجلس إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر:

ويتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

أولاً: تشكيل مجلس إدارة المدرسة:

بدأ تشكيل مجلس إدارة المدرسة في المدارس الثانوية العامة بمصر عام ١٩٦٨م عندما صدر القرار الوزاري رقم (١٢) بتاريخ ١٢/٢/١٩٦٩ بتشكيل لجنة استشارية في كل مدرسة إعدادية أو ثانوية لإدارة المدرسة، وتتشكل هذه اللجنة من مدير المدرسة أو ناظرها وعضوية كل من وكيل المدرسة أو أقدم وكلائها في حالة تعددهم، وأقدم المدرسين الأوائل في كل مادة من المواد الدراسية بالمدرسة، وممثل لوحة الاتحاد الاشتراكي في الحي أو البلد الذي تقع فيه المدرسة، والأخصائي الاجتماعي بالمدرسة أو المشرف الرياضي ويقوم بعمل أمين السر للمجلس، وتضم لجنة إدارة المدرسة الثانوية بجانب الأعضاء المذكورين أمين اتحاد طلابها. (رستم، ٢٠١٢، ٨١)

ثم صدر القرار الوزاري رقم (٦١) لسنة ١٩٧٨ ونص على تشكيل مجلس إدارة المدرسة من: مدير المدرسة رئيساً، ووكلاء المدرسة أعضاء، والإخصائي الاجتماعي الأول أو أقدم الإخصائيين أمين المجلس، وأقدم المدرسون الأوائل لكل مادة أعضاء، وأقدم الإداريين بالمدرسة أعضاء. أما سليمان (٢٠٠١، ٤٢٧) فأشار أنه يتشكل من: مدير المدرسة أو ناظرها، ووكيل المدرسة، والمدرسين الأوائل في كل مادة دراسية، واثنين من أولياء الأمور، وأحد أمناء المكتبة، والأخصائي الاجتماعي بالمدرسة، وأحد الإداريين، وثلاثة طلاب من كل صف دراسي.

وأشار الصديقي ومنصور (٢٠٠٥، ٣١١) أن مجلس إدارة المدرسة يتشكل من المعلمين الأوائل للمواد الدراسية أو ممثل لكل مادة من المواد الدراسية، ووكلاء المدرسة أو أحدهما، ومدير المدرسة، والأخصائي الاجتماعي باعتباره أمين سر المجلس.

كما أشار عفيفي (٢٠٠٧، ١٩٨) أن مجلس إدارة المدرسة يتشكل من مدير المدرسة رئيساً، والوكلاء والمدرسون الأوائل أعضاء، والأخصائي الاجتماعي أميناً للسرا.

ويتم التشكيل بالانتخابات الحرة بغية تمثيل جميع العناصر البشرية بالمدرسة ، ويجتمع مرة كل شهر أو كلما دعت الضرورة إلى ذلك. (المركز القومي للبحوث القومية والتنمية ، ١٩٨٦ ، ٢١)

ثانياً: مهام ومسئوليات مجلس إدارة المدرسة:

أشار (رستم، ٢٠١٢، ٨٢) أن المادة (٣) من القرار الوزاري رقم (١٢) لسنة ١٩٦٩

اختصاصات مجلس إدارة المدرسة الثانوية على النحو الآتي:

- تقرير الميزانية المقترحة لفصول النمو والتوسع.
- توفير احتياجات المدرسة من القوى البشرية.
- توفير احتياجات مباني المدرسة من أدوات وتجهيزات واستخدامها الاستخدام الأمثل والاستعانة بالجهود الذاتية في استكمالها.
- اقتراح تطوير الخطط والمناهج والكتب الدراسية.
- وضع الأسس الفنية التي يمكن على ضوءها توزيع جدول الدراسة، وتعديل مواعيد اليوم الدراسي بما يتمشى وظروف المدرسة مع الالتزام بخطة الدراسة المقررة.
- فصل الطلاب وإعادة القيد وقبول حالات التحويل بعد دراسة وبحث حالاتهم.
- مراقبة جدية العمل في المدرسة ومدى انتظام العاملين وحرصهم على مواعيد العمل ووضع حلول عاجلة لغياب المدرسين.
- دراسة خطط وبرامج الرعاية التربوية والاجتماعية والصحية والأنشطة المدرسية تسير جنباً إلى جنب مع العملية التعليمية، وتوفير وتوزيع الميزانيات المخصصة لها.
- تحديد سائل رعاية الطلاب والتلاميذ المتفوقين والمعوقين.
- استثمار أوقات فراغ الطلاب وخاصة في العطلة الصيفية.
- اختيار رواد الفصول ومشرفي جماعات النشاط.
- الإعداد لاستقبال العام الدراسي الجديد.
- معاونة المدرسة في استغلال الإمكانيات المادية المتوفرة في البيئة بما يضمن ربط المدرسة بالحياة والمجتمع.

- اقتراح الحوافز للممتازين من المدرسين وبقية العاملين

كما حدد القرار الوزاري رقم (٦١) لسنة ١٩٧٨ عديد من المهام والمسئوليات يقوم بها مجلس إدارة المدرسة أهمها:

- الاعتماد والتصديق على الخطة والبرنامج الزمني للمجالس المدرسية .
 - رسم السياسة العامة للمدرسة في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية .
 - إعداد المشروعات والبرامج التي تخدم المجتمع المدرسي .
 - توزيع المدرسين على فصول المدرسة لكل مادة ومعدلات الحصص .
 - التصدي للمشكلات التي تواجه المجتمع المدرسي ووضع خطة لمواجهتها .
 - النظر في أمر الطلاب متكرري الغياب والرسوب ...إلخ
 - النظر في أمم الطلاب الذين يرغبون في التحويل من وإلى المدرسة في ضوء القرارات الوزارية المنظمة لذلك .
 - الإشراف العام على الأنشطة المدرسية ومتابعة التنفيذ .
 - متابعة تنفيذ توجيهات السادة الموجهين الفنيين والإداريين الذين يزورون المدرسة ويوجهون المدرسة لارتفاع بمستوى الأداء وحسن تنظيم الأعمال التعليمية والتربوية والمالية والإدارية بالمدرسة .
 - دراسة النشرات والمكاتبات التي ترد من المستويات العلى وأسلوب تنفيذها على مختلف المستويات بالمدرسة .
 - عرض ميزانيات (الأمناء - الاتحاد - النشاط الاجتماعي - الرياضى - الثقافي - الفني - ...إلخ) واعتماد توزيعها على بنود الصرف ومتابعة الصرف مع المسؤولين.
 - تقويم الخدمات والأنشطة المدرسية المختلفة وفق الخطط الموضوعة .
- أما القرار الوزاري رقم (٢٨) لسنة ٢٠٠٤ م فحدد مجموعة من المهام والمسئوليات يقوم بها مجلس إدارة المدرسة تتمثل في الآتي:
- تنفيذ القانون وقراراته التنفيذية وكافة القوانين والقرارات التي تخضع لها المدرسة.
 - إعداد مشروع اللائحة الداخلية طبقا للنماذج التي تعدها الوزارة في ضوء المعايير القومية للتعليم .
 - الالتزام بما يرد في اللائحة الداخلية.
 - اقتراح ما يلزم بشأن صيانة المباني ودراسة مشروعات الإنشاءات الجديدة بما لا يضر بسير العمل المدرسي.
 - دراسة تزويد المدرسة بما يلزمها من أثاث وأدوات تعليمية وصيانتها .
 - تحديد إعداد الطلاب في ضوء نتائج امتحانات النقل والشهادات.

- البت في قبول الطلاب في ضوء القرارات الوزارية المنظمة لذلك والبت في قبول طلبات التحويل علي المبادئ المقررة والكثافة.
- دراسة أسس توزيع الطلاب علي مبني المدرسة والفصول وشعب التخصص.
- دراسة وتحليل نتائج الامتحانات.
- وضع النظم الكفيلة بالكشف عن المهارات والمتفوقين بين الطلاب ورعايتهم ومتابعتهم.
- اتخاذ الوسائل الكفيلة برعاية الطلاب صحيا واجتماعيا في ضوء القرارات الوزارية.
- متابعة النشاط المدرسي في شتى المجالات.
- وضع القواعد الخاصة بتنظيم سلوك الطالب .
- وضع رؤية ورسالة المدرسة في ظل المعايير القومية للتعليم.
- بحث طلبات الإعفاء من مصروفات التعليم في حدود النسبة المقررة.
- دراسة التقارير الدورية لمدير المدرسة أو النظار أو الوكلاء أو المدرسين الأوائل.
- تنظيم مجموعات التقوية طبقا للقرارات الوزارية واللوائح المنظمة .
- دراسة احتياجات المدرسة من العاملين اللازمين للمدرسة.
- اقتراح تعيين العاملين اللازمين للمدرسة أو طلب إعارتهم أو ندبهم أو إنهاء خدمتهم وفقا للأحكام المنظمة لذلك مع مراعاة النسب المقررة للعاملين.
- اقتراح تحديد أجور العاملين ومكافأاتهم واقتراح منحهم العلاوات والمكافآت والحوافز واقتراح لائحة الجزاءات بما لا يتعارض مع قانون العاملين المدنيين بالدولة.
- وأشار تقرير المركز القومي للبحوث القومية والتنمية (١٩٨٦ ، ٢١) أن مجلس إدارة المدرسة يتولى مسؤولية:
- القيام بتحديد مهام العمل في ميادين ومجالات المجتمع المدرسي .
- متابعة هذه المهام والإشراف علي تنفيذها من خلال المتابعة الميدانية بالمجتمع الخارجي.
- وضع خطة تسير عليها المدرسة في خدمة البيئة وفي الاتصال بالمجتمع الخارجي .
- حل ما يعترض المدرسة من مشكلات أو صعوبات .
- الرقابة الذاتية على العملية التعليمية .
- تقويم مستوى العمل في جميع مجالات الخدمة التعليمية بالمدرسة .
- النظر في أمر الطلاب متكرري الرسوب والغياب واتخاذ قرارات الفصل أو إعادة القيد بشأنهم.
- وأشار عفيفي (٢٠٠٧ ، ١٩٨) أن مجلس إدارة المدرسة يختص بالآتي:
- وضع خطة الدراسة في ضوء السياسات التعليمية والقرارات المركزية المختلفة.

- وضع خطة للأنشطة المدرسية في جميع بميادين ومجالات العمل المدرسي.
- التنسيق بين خطة الدراسة والأنشطة لتحقيق التكامل ومنع الازدواج ومواجهة الصعوبات.
- متابعة خطة الدراسة والأنشطة والتأكد من سيرها وفقاً للبرامج الزمنية المختلفة.
- دراسة المشروعات والمشكلات التي تواجه التنفيذ وتقديم الحلول المختلفة.
- تقويم الجهود والبرامج والخطط في ضوء النتائج التي تحققت.
- كما أشار الصديقي ومنصور (٢٠٠٥ ، ٣١٢) أن مجلس إدارة المدرسة يتولى مسؤولية:
- المعاونة في وضع سياسة المدرسة في مجال تخصصها وفي حدود السياسة العامة وطبيعة واحتياجات المرحلة العمرية، وتوزيع العمل على أعضاء هيئة التدريس والموظفين والإداريين.
- وضع مشروع خطة عمل المدرسة خلال العام الدراسي في إطار احتياجات الواقع التربوي وإفرازات العام المنصرم ، ويتضمن ذلك:

- تلقي مقترحات المعلمين بشأن الأهداف والبرامج، وانتقاء الملائم منها.
- تحديد المشروعات التي سوف تُنفذ في العام الدراسي الحالي.
- تحديد وسائل التمويل والتقويم.
- إخراج الخطة في صورتها النهائية.
- متابعة التنفيذ بعد تحديد الجهات المنوطة بذلك.
- التقويم النهائي للخطة وتحديد المعوقات والإيجابيات.
- العمل على مواجهة المشكلات التعليمية والتربوية التي تُعانيها المدرسة من خلال برامج ومشروعات تساعد على حلها.

ثالثاً: لجان مجلس إدارة المدرسة:

أشار شحاته (٢٠٠٦ ، ١٦٨-١٦٩) مجلس إدارة المدرسة يشكل مجموعة من اللجان تساعد في أداء مهامه والقيام بمسئوليته علي أكمل وجه وذلك مثل اللجنة الاجتماعية ولجنة الصحافة والنشر ، واللجنة الرياضية، ولجنة التغذية، ولجنة الأثاث والمباني، ولجنة الميزانية، وتتنصر أهم مهام ومسئوليات هذه اللجان فيما يلي:

- القيام بحملة توعية للارتقاء بمستوى الأخلاق أو تربية الاتجاهات المفيدة .
- تقوية الروح العامة ومنع الحوادث .
- طبع وتوزيع نشرات شهرية بما يجب أن يفعلها الطلاب لتنمية روح المعاملات واكتساب صفات المواطنة الصالحة .
- إهداء شارات الشرف لمن تفوق في عمل من الأعمال .

- متابعة الاتصال بالخريجين وتعريفهم بما يجري داخل المدرسة وتعريف الطلاب بهم .
- وضع تصور لتطوير المدرسة ، ومساعدة رجال الصف الثاني (الإداريين) .
- جمع المعلومات عن الوظائف المختلفة والجامعات والمعاهد العليا للانتفاع بها في إرشاد الطلاب وتوجيههم .
- إزالة الانحرافات عن الشباب .
- تنظيم دعوة للجمهور لمشاهدة أوجه النشاط بالمدرسة .
- إقامة التوعية من أجل النظافة والنظام ، وإعداد حفلات التعارف والترفيه بالمدرسة .
- إعداد كتيب عن تاريخ المنطقة المحلية التي بها المدرسة وعظماء الرجال والنساء والذين عاشوا فيها والأعمال التي قاموا بها .
- إقامة متحف للمدرسة ، والترحيب بالموظفين والمدرسين الجدد .
- القيام بمهمات الاستعلامات في المدرسة والإشراف علي المقصف وأعمال المكتبة ، وتصميم جوائز المدرسة وشعارها .
- إرسال بطاقات المجاملات للطلاب والمدرسين المرضى والتعزية والمواساة .

وبعد عرض الأطر النظرية لمجلس إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر يتضح الآتي:

- وجود إهمال وقصور شديدين في الاهتمام بمجلس إدارة المدرسة فلم تظهر الوثائق هذا الاهتمام إلا في ثلاث جوانب هي التشكيل، والمهام والمسئوليات، واللجان، وبعض الجوانب المحدودة جداً الخاصة بالانتخابات والاجتماعات.
- لم يراع تشكيل المجلس التطورات والتجديدات في الموارد البشرية المدرسة في المدرسة الثانوية العامة مثل: نائب المدير والمرشد التعليمي والأخصائي التكنولوجي، ورؤساء الوحدات المدرسية (المنتجة- التدريب- المعلومات والإحصاء)، كذلك لم يواكب المسميات الحديثة لقانون كادر التعليم مثل المعلم الخبير وكبير المعلمين.
- لم يُتاح تشكيل المجلس مرونة كافية في تشكيله وفقاً لعدد فصول المدرسة وحجم الموارد البشرية الموجودة بالمدرسة وفي المجتمع المحلي المحيط بها.
- لم يتناول التشكيل بعض الأدوار الأساسية والرئيسية لأعضاء المجلس مثل: نائب الرئيس والسكرتير وأمين الصندوق.
- لم يُحدد التشكيل مهام ومسئوليات الأدوار الأساسية والرئيسية لأعضاء المجلس.
- لم يتناول تشكيل المجلس ممثلين للمجتمع المحلي كأعضاء أساسيين بالمجلس .

- وجود قصور في تحديد مهام ومسئوليات اللجان التي يُشكلها المجلس حيث لا يوجد توصيف مُحدد لعمل كل لجنة.
- وجود تداخل في المهام والمسئوليات والوظائف المُحددة للمجلس مع جهات أخرى، فكثير من الوظائف هي من اختصاصات مجالس أخرى مثل: مجلس الأمناء والآباء والمعلمين وغيره من المجالس، واللجان والوحدات المدرسية، وغيرها من الموارد البشرية مثل المرشد التعليمي والأخصائي النفسي.
- لا توجد إجراءات محددة لانتخابات المجلس من مثل: تشكيل لجنة تتولى مسؤولية الانتخابات، وتحديد معايير لترشيح الأعضاء، وتحديد موعد ومكان للانتخابات، وقبول الطعون في النتائج.
- لا توجد ضوابط محددة لإلغاء العضوية من المجلس مثل: الظروف الصحي للعضو أو انقطاعه عن حضور الاجتماعات، أو القيام بأي أعمال تخالف الميثاق الأخلاقي لمهنة التعليم.
- عدم الاهتمام بالإجراءات التنظيمية لاجتماعات المجلس مثل: تحديد موعد الاجتماع ومكانه، وإعداد جدول للأعمال وتوزيعه على المشاركين قبل الاجتماع بوقت كافٍ، ومراعاة قواعد الحوار والمناقشة أثناء الاجتماعات، وتحديد موعد للاجتماع التالي ، وإرسال القرارات التي تم اتخاذها إلى كافة المعنيين والمهتمين.
- عدم وضوح مصادر تمويل المجلس سواء تمويل داخلي أم تمويل خارجي.
- عدم الاهتمام بتدريب أعضاء المجلس على أداء مسئولياتهم وأدوارهم سواء تدريب داخلي من قبل وحدة التدريب والجودة أو تدريب خارجي في الأكاديمية المهنية للمعلمين.
- لا توجد معايير واضحة لتقويم عمل المجلس للتعرف على جوانب القوة الضعف في الأداء.

الدراسة الميدانية؛ دور مجلس إدارة المدرسة في دعم العملية التعليمية بالمدارس

الثانوية العامة في محافظة القليوبية:

وتناولت الدراسة الميدانية المحاور الآتية:

[١] مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من معلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة القليوبية للعام الدراسي

٢٠١٥/٢٠١٦م.

[٢] عينة الدراسة:

تم اختيار (٦) إدارات تعليمية من إجمالي (٩) إدارات بمحافظة القليوبية هي كفر شكر وبنها و طوخ و قليب و شرق وغرب شبرا الخيمة ، وتم اختيار خمس مدارس من كل إدارة بطريقة عشوائية ، وتم توزيع

عشر استمارات في كل مدرسة، وبلغ عدد الاستمارات الموزعة (٣٠٠) استمارة، بلغ العائد منها (٢٨٣)، منها (٩) غير مكتملة البيانات، ووصلت الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي ومكتملة البيانات (٢٧٤) استمارة.

[٣] أداة الدراسة :

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وتم الاعتماد في تحديد بنودها بشكل أساسي على مهام ومسئوليات مجلس إدارة المدرسة الواردة في القرارات الوزارية والأدب النظري ، وتكونت الاستبانة من أربعة محاور ، الأول التخطيط الاستراتيجي واشتمل على ١١ عبارة، والثاني الموارد البشرية واشتمل على ١٤ عبارة، والثالث الموارد المادية واشتمل على ١٢ عبارة، والرابع: دعم الطلبة واشتمل على ١٤ ، وبلغ إجمالي عبارات محاور الاستبانة ككل ٥١ عبارة.

[٤] صدق الأداة :

اعتمد الباحث على في تحديد صدق الاستبانة على الصدق الظاهري ، حيث تم عرض الاستبانة على نخبة من الأساتذة المحكمين من ذوى الاختصاص في بعض كليات التربية بالجامعات المصرية، والمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، وبعد تجميع آراء وملاحظات المحكمين وتصنيفها وتحليلها، تبين موافقة غالبيتهم على الاستبانة من حيث المحتوى والشكل، وإن كان هناك بعض المحكمين قد أبدوا بعض الملاحظات البناءة والتي أفادت في إجراء بعض التعديلات على الصورة الأولية للاستبانة حتى وصلت إلى الصورة النهائية التي تكونت من ستة محاور و ٤٨ عبارة.

[٥] ثبات الأداة:

تم حساب معامل الثبات باستخدام اختبار ألفا كرونباخ من خلال التطبيق على عينة مكونة من ٣٠ معلماً في إدارتي كفر شكر وبنها ، وجاء معامل ثبات المحور الأول ٠.٨٥ ، والثاني ٠.٨٨ ، والثالث ٠.٨٤ ، والرابع ٠.٨٠ أما ثبات الاستبانة ككل فقد جاء ٠.٨٣ وهي نسبة ثبات مرتفعة وتسمح بتطبيق الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية.

[٦] أسلوب المعالجة الإحصائية:

وتمت المعالجة الإحصائية كالاتي:

أ - حساب التكرارات والنسبة المئوية لاستجابات أفراد العينة .

ب- حساب الوزن النسبي للممارسة أو المتوسط حسب المعادلة الآتية:

مج (ك × الوزن النسبي)

متوسط الوزن النسبي = —

ن

حيث إن الأوزان النسبية المقابلة للاستجابات (كبيرة، متوسطة، ضعيفة) هي (١،٢،٣) على الترتيب

وتم حساب متوسط الوزن النسبي المئوي وفقاً للمعادلة الآتية :

متوسط الوزن النسبي

$$\text{متوسط الوزن النسبي المئوي} = \frac{\text{—}}{3} \times 100$$

حيث : ك: التكرار، ن: العدد الكلي لأفراد العينة

ج- تحديد العبارات التي تحظى بمرتبة عليا ومتوسطة وضعيفة من حيث الحدوث من خلال المعادلات الآتية :

$$1- \text{ المدى الكلي} = \text{أعلى وزن نسبي} - \text{أقل وزن نسبي} = 82.4\% - 44.9\% = 37.5\%$$

$$2- \text{ فرق المدى} = \text{—} \text{ أي} \text{—} = 12.5\% = \frac{37.5}{3} \text{ عدد الاستجابات}$$

3- عبارات المرتبة الأولى (كبيرة الحدوث) = أعلى وزن نسبي - فرق المدى

$$= 82.4\% - 12.5\% = 69.9\% \text{، أي أنها تبدأ من } 69.9\% \text{ فأكثر}$$

4- عبارات المرتبة الثانية (المتوسطة الحدوث) = أعلى وزن نسبي يلي أقل وزن

$$\text{نسبي لعبارات المرتبة الأولى} - \text{ فرق المدى} = 68.5\% - 12.5\% = 56\%$$

أي أنها تبدأ من 56% إلى أقل من 69.9%.

5- عبارات المرتبة الثالثة (قليلة الحدوث) = أعلى وزن نسبي يلي أقل وزن

$$\text{نسبي لعبارات المرتبة الثانية} - \text{ فرق المدى} = 55.9\% - 12.5\% = 43.4\%$$

أي أنها تبدأ من 43.4% إلى أقل من 56%.

نتائج الدراسة وتفسيرها:

بعد إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات، تم رصد النتائج في صورة جداول إحصائية وتحليلها وتفسيرها

على النحو الآتي:

المحور الأول؛ التخطيط الاستراتيجي:

ويوضح الجدول رقم (٣) متوسط الوزن النسبي والنسبة المئوية للمتوسط لاستجابات أفراد العينة حول

دور مجلس إدارة المدرسة في تدعيم التخطيط الاستراتيجي .

جدول رقم (٣)

يوضح متوسط الوزن النسبي والنسبة المئوية للمتوسط لاستجابات أفراد العينة حول دور مجلس إدارة

المدرسة في تدعيم التخطيط الاستراتيجي.

م	العبارة	الاستجابات					
		لا		إلى حد ما		نعم	
		%	ك	%	ك	%	ك
١	نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين كافة المهتمين بالعملية التعليمية المدرسية من خلال (محاضرات- ورش عمل- ندوات- اجتماعات- حلقات نقاشية... إلخ).	٥١.٤	١٤١	٢٧.٤	٧٥	٢١.٢	٥٨
٢	تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي المدرسي.	٤٦	١٢٦	٢٩.٦	٨١	٢٤.٤	٦٧
٣	تحديد الفترة الزمنية للخطة الاستراتيجية.	٣٢.٥	٨٩	٥٥.٥	١٥٢	١٢	٣٣
٤	بناء قاعدة بيانات ومعلومات لكافة مجالات المدرسة.	٥٣.٧	١٤٧	٢٥.٩	٧١	٢٠.٤	٥٦
٥	تحديد الشركاء الداعمين للخطة الاستراتيجية المدرسية.	٣٦.٩	١٠١	٣٤.٣	٩٤	٢٨.٨	٧٩
٦	المشاركة في صياغة رؤية المدرسة في ظل معايير جودة التعليم.	٥٣.٣	١٤٦	٢٨.١	٧٧	١٨.٦	٥١
٧	تشكيل رسالة المدرسة في ضوء الرؤية التي تم صياغتها.	٤٦.٤	١٢٧	٣١	٨٥	٢٢.٦	٦٢
٨	تحديد القيم التي تركز عليها الخطة الاستراتيجية.	٦٠.٢	١٦٥	٢٣	٦٣	١٦.٨	٤٦
٩	المشاركة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة.	٤٣	١١٨	١٥	٤١	٤٢	١١٥
١٠	وضع الأهداف الاستراتيجية المدرسية.	٣٦.٥	١٠٠	٢٦.٣	٧٢	٣٧.٢	١٠٢
١١	تصميم الخطة التنفيذية للمدرسة ومتابعة تنفيذها.	٤٥.٢	١٢٤	٤٤.٢	١٢١	١٠.٦	٢٩

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور مجلس إدارة المدرسة في تدعيم عمليات التخطيط الاستراتيجي المدرسي تراوحت بين (٥٢.٣% - ٦٦.٩%) أي بين القليلة والمتوسطة ، وحصلت العبارات أرقام (١)، (٢)، (٣)، (٥)، (٧)، (٩)، (١٠) على نسبة متوسطة من الحدوث، وحصلت باقي العبارات على نسبة قليلة من الحدوث، وفيما يلي بيان هذه الاستجابات وتفسيرها على النحو الآتي:

[أ] استجابات حصلت على نسبة متوسطة من الحدوث :

- حصلت العبارة رقم (١) والخاصة ب" نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين كافة المهتمين بالعملية التعليمية المدرسية من خلال (محاضرات- ورش عمل- ندوات- اجتماعات- حلقات

نقاشية... إلخ " على نسبة حدوث متوسطة بلغت (٥٦.٦%)، والعبارة رقم(٢) والخاصة ب" تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي المدرسي " على نسبة حدوث متوسطة بلغت (٥٩.٥%)، والعبارة رقم(٣) والخاصة ب" تحديد الفترة الزمنية للخطة الاستراتيجية " على نسبة حدوث متوسطة بلغت (٥٩.٨%)، والعبارة رقم(٥) والخاصة ب" تحديد الشركاء الداعمين للخطة الاستراتيجية المدرسية " على نسبة حدوث متوسطة بلغت (٦٤%)، والعبارة رقم(٧) والخاصة ب" تشكيل رسالة المدرسة في ضوء الرؤية التي تم صياغتها " على نسبة حدوث متوسطة بلغت (٥٨.٨%)، والعبارة رقم(٩) والخاصة ب" المشاركة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة " على نسبة حدوث متوسطة بلغت (٦٦.٣%)، والعبارة رقم(١٠) والخاصة ب" وضع الأهداف الاستراتيجية المدرسية " على نسبة حدوث متوسطة بلغت (٦٦.٩%).

[ب] استجابات حصلت على نسبة قليلة من الحدوث:

- حصلت العبارة رقم(٤) والخاصة ب" بناء قاعدة بيانات ومعلومات لكافة مجالات المدرسة " على نسبة حدوث قليلة بلغت (٥٥.٦%)، وحصلت العبارة رقم(٦) والخاصة ب" المشاركة في صياغة رؤية المدرسة في ظل معايير جودة التعليم " على نسبة حدوث قليلة بلغت (٥٥.٩%)، وحصلت العبارة رقم(٨) والخاصة ب" تحديد القيم التي تركز عليها الخطة الاستراتيجية " على نسبة حدوث قليلة بلغت (٥٢.٣%)، وحصلت العبارة رقم(١١) والخاصة ب" تصميم الخطة التنفيذية للمدرسة ومتابعة تنفيذها " على نسبة حدوث قليلة بلغت (٥٥.٢%).

ويتضح مما سبق قصور دور مجلس إدارة المدرسة في تدعيم عمليات التخطيط الاستراتيجي المدرسي فجميع العبارات حصلت على درجة متوسطة وقليلة من الحدوث، ويرجع ذلك إلى ضعف الفكر الاستراتيجي في مدارس الثانوية العامة بشكل عام والاعتماد على الفكر التقليدي في التخطيط، بالإضافة إلى شكلية عمل مجلس الإدارة والذي يركز فقط في اجتماعاته على بعض الأمور الإدارية المدرسية مثل المباني والتجهيزات وغياب الطلاب وتوقيع عقوبات على الطلاب الذين يُحدثون مشكلات سلوكية أو منقطعين عن الحضور ، كما أن كثير من أعضاء مجلس الإدارة يفتقدون إلى الثقافة التنظيمية الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي، فضلاً عن عدم التنسيق بين مجلس الإدارة ومجلس الأمناء والآباء والمعلمين والذي من أهم مجالات عمله التخطيط الاستراتيجي المدرسي.

المحور الثاني؛ الموارد البشرية:

ويوضح الجدول رقم (٤) متوسط الوزن النسبي والنسبة المئوية للمتوسط لاستجابات أفراد العينة حول دور مجلس إدارة المدرسة في تدعيم الموارد البشرية.

جدول رقم (٤)

يوضح متوسط الوزن النسبي والنسبة المئوية للمتوسط لاستجابات أفراد العينة حول دور مجلس إدارة المدرسة في تدعيم الموارد البشرية.

م	العبارة	الاستجابات							
		لا		إلى حد ما		نعم			
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	دراسة احتياجات المدرسة من العاملين اللازمين لها.	١١٧	٤٢.٧	٧٤	٢٧	٨٣	٣٠.٣	٢.١٢	٧٠.٨
٢	اقتراح تعيين العاملين اللازمين للمدرسة أو طلب إعارتهم أو ندبهم أو إنهاء خدمتهم وفقا للوائح والتشريعات والقوانين.	٩٥	٣٤.٦	١٢٩	٤٧.١	٥٠	١٨.٣	٢.١٦	٧٢.١
٣	الإشراف على انتخابات مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.	٨٧	٣١.٨	٧١	٢٥.٩	١١٦	٤٢.٣	١.٨٩	٦٣.١
٤	توفير برامج تدريبية لأعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين لتمكينهم من أداء أدوارهم ومسئولياتهم بكفاءة وفعالية.	٩٣	٣٣.٩	٨٤	٣٠.٧	٩٧	٣٥.٤	١.٩٩	٦٦.٢
٥	الإشراف على انتخابات مجلس اتحاد طلاب المدرسة.	٩٤	٣٤.٣	٦٢	٢٢.٦	١١٨	٤٣.١	١.٩١	٦٣.٧
٦	توفير برامج تدريبية لأعضاء مجلس اتحاد طلاب لتمكينهم من أداء أدوارهم ومسئولياتهم بكفاءة وفعالية.	٧٠	٢٥.٥	٤٩	١٧.٩	١٥٥	٥٦.٦	١.٦٩	٥٦.٣
٧	دعم برامج التدريب لهيئة العاملين بالمدرسة بخبرات تدريبية خارجية من المؤسسات التعليمية والتدريبية بالمجتمع المحلي.	٧٥	٢٧.٤	٩٨	٣٥.٨	١٠١	٣٦.٨	١.٨٠	٥٩.٩
٨	توفير فرص تدريبية خارجية لهيئة العاملين بالمدرسة في المؤسسات التعليمية والتدريبية بالمجتمع المحلي.	٥١	١٨.٦	٩٣	٣٣.٩	١٣٠	٤٧.٥	١.٣٥	٤٤.٩
٩	دعم المشروعات الإنتاجية المدرسية بخبرات تدريبية خارجية من مؤسسات المجتمع المحلي.	٣٨	١٣.٩	١٦٤	٥٩.٨	٧٢	٢٦.٣	١.٨٨	٦٢.٥
١٠	المشاركة في عمليات تقويم الأداء الوظيفي لهيئة العاملين بالمدرسة.	١٣٧	٥٠	٩٩	٣٦.١	٣٨	١٣.٩	٢.٣٦	٧٨.٧
١١	توزيع المدرسين على فصول المدرسة لكل مادة ومعدلات الحصص.	٧٦	٢٧.٧	١١٦	٤٢.٤	٨٢	٢٩.٩	١.٩٨	٦٥.٩
١٢	متابعة تنفيذ توجيهات الموجهين الفنيين والإداريين الذين يزورون المدرسة.	١٠٠	٣٦.٥	٩١	٣٣.٢	٨٣	٣٠.٣	٢.٠٦	٦٨.٧

٧٢.٥	٢.١٨	٢٣.٧	٦٥	٣٥.١	٩٦	٤١.٢	١١٣	١٣	دراسة التقارير الدورية الواردة من أعضاء الإدارة المدرسية والمعلمين الأوائل.
٥٢.٤	١.٥٧	٣٣.٢	91	٣٩.٨	١٠٩	٢٧	74	١٤	الإشراف العام على تنفيذ الجدول الدراسي .

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور مجلس إدارة المدرسة في تدعيم الموارد البشرية تراوحت بين (٥٢.٤% - ٧٨.٧%) أي بين القليلة والكبيرة ، وحصلت العبارات أرقام (١)، (٢)، (١0)، (١٣) على نسبة كبيرة من الحدوث، والعبارات أرقام (٣)، (٤)، (5)، (٦)، (٧)، (٩)، (١١)، (١٢) على نسبة متوسطة من الحدوث، وحصلت العبارتين رقمي (٨)، و(١٤) على نسبة قليلة من الحدوث، وفيما يلي بيان هذه الاستجابات وتفسيرها على النحو الآتي:

[أ] استجابات حصلت على نسبة كبيرة من الحدوث:

- حصلت العبارة رقم (١) والخاصة ب" دراسة احتياجات المدرسة من العاملين اللازمين لها " على نسبة حدوث كبيرة بلغت (٧٠.٨%)، والعبارة رقم (٢) والخاصة ب" اقتراح تعيين العاملين اللازمين للمدرسة أو طلب إعارتهم أو ندهم أو إنهاء خدمتهم وفقاً للوائح والتشريعات والقوانين " على نسبة حدوث كبيرة بلغت (٧٢.١%)، ويرجع ذلك إلى حرص مجلس إدارة المدرسة على استقرار العملية التعليمية وتجنباً للمشكلات التي يمكن أن تحدث من وجود وظائف شاغرة في المدرسة، بالإضافة إلى قيام مدير المدرسة بالحصول على موافقة مجلس الإدارة في التعيينات المؤقتة أو بالأجر كشرط أساسي لاعتماد التعيين والمشاركة في تحمل المسؤولية.
- حصلت العبارة رقم (١٠) والخاصة ب" المشاركة في عمليات تقويم الأداء الوظيفي لهيئة العاملين بالمدرسة " على نسبة حدوث كبيرة بلغت (٧٨.٧%)، ويرجع ذلك إلى أن الإدارة المدرسية أعضاء أساسيين في مجلس الإدارة ورئيس المجلس هو مدير المدرسة وهو الذي يتولى وضع تقارير الكفاءة السنوية لتقويم أداء جميع العاملين بالمدرسة.
- حصلت العبارة رقم (١٣) والخاصة ب" دراسة التقارير الدورية الواردة من أعضاء الإدارة المدرسية والمعلمين الأوائل " على نسبة حدوث كبيرة بلغت (٧٢.٥%)، ويرجع ذلك إلى حرص المجلس على معرفة مستوى الأداء المدرسي وأهم القضايا والمشكلات المدرسية، بالإضافة إلى بعض التقارير تحتاج إلى اعتماد من المجلس.

[ب] استجابات حصلت على نسبة متوسطة من الحدوث:

- حصلت العبارة رقم (٣) والخاصة ب" الإشراف على انتخابات مجلس الأمناء والآباء والمعلمين " على نسبة حدوث متوسطة بلغت (٦٣.١%)، والعبارة رقم (٤) والخاصة ب" توفير برامج تدريبية لأعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين لتمكينهم من أداء أدوارهم ومسئولياتهم بكفاءة وفعالية " على نسبة حدوث متوسطة بلغت (٦٦.٢%)، والعبارة رقم (٥) والخاصة ب" الإشراف على

انتخابات مجلس اتحاد طلاب المدرسة " على نسبة حدوث متوسطة بلغت (٦٣.٧%)، والعبارة رقم(٦) والخاصة ب" توفير برامج تدريبية لأعضاء مجلس اتحاد طلاب لتمكينهم من أداء أدوارهم ومسئولياتهم بكفاءة وفعالية " على نسبة حدوث متوسطة بلغت (٥٦.٣%)، ويرجع ذلك إلى شكلية عمل مجالس الأمناء ومجالس الطلاب في المدارس الثانوية العامة، فلا انتخابات حقيقية تتم، ولا اجتماعات منتظمة تُعقد، ولا اتصالات فعالة تحدث، ولا تمويل كافي للقيام بالأدوار والمهام والمسئوليات المنوطة بهم، ولا سلطات وصلاحيات تُمنح لهم فعلياً، وبالتالي فإن المجلس لا يولي اهتماماً لهذين المجلسين ويترك هذه المهمة لمدير المدرسة والأخصائي الاجتماعي.

- حصلت العبارة رقم(٧) والخاصة ب" دعم برامج التدريب لهيئة العاملين بالمدرسة بخبرات تدريبية خارجية من المؤسسات التعليمية والتدريبية بالمجتمع المحلي " على نسبة حدوث متوسطة بلغت (٥٩.٩%)، ويرجع ذلك إلى ضعف الشراكة المجتمعية مع المدرسة، بالإضافة إلى شكلية ونمطية برامج التدريب المدرسية، فضلاً عن أن مثل هذه الخبرات قد تحتاج مخصصات مالية لا يستطيع المجلس ولا المدرسة توفيرها.

- حصلت العبارة رقم(٩) والخاصة ب" دعم المشروعات الإنتاجية المدرسية بخبرات تدريبية خارجية من مؤسسات المجتمع المحلي " على نسبة حدوث متوسطة بلغت (٦٢.٥%)، ويرجع ذلك إلى ضعف شراكة مؤسسات المجتمع التي بها خبرات تدريبية مع المدرسة ، فضلاً عن المشروعات الإنتاجية بالمدرسة الثانوية العامة لا تلقى الاهتمام المطلوب من كافة المهتمين بالعملية التعليمية ومنها مجلس الإدارة حيث التركيز فقط على الجانب التعليمي.

- حصلت العبارة رقم(١١) والخاصة ب" توزيع المدرسين على فصول المدرسة لكل مادة ومعدلات الحصص " على نسبة حدوث متوسطة بلغت (٦٥.٩%)، ويرجع ذلك إلى سيطرة الإدارة المدرسية على هذه المسؤولية.

- حصلت العبارة رقم(١٢) والخاصة ب" متابعة تنفيذ توجيهات الموجهين الفنيين والإداريين الذين يزورون المدرسة " على نسبة حدوث متوسطة بلغت (٦٨.٧%)، ويرجع ذلك إلى قلة اجتماعات المجلس حيث إن متابعة تنفيذ توجيهات الموجهين وغيرهم تحتاج لتواجد مستمر واجتماعات متتابعة وهذا غير متوافر بشكل تام في المجلس .

[ج] استجابات حصلت على نسبة قليلة من الحدوث:

- حصلت العبارة رقم(٨) والخاصة ب" توفير فرص تدريبية خارجية لهيئة العاملين بالمدرسة في المؤسسات التعليمية والتدريبية بالمجتمع المحلي " على نسبة حدوث قليلة بلغت (٤٤.٩%)،

ويرجع ذلك إلى ضعف شراكة المدرسة مع المؤسسات التعليمية والتدريبية بالمجتمع المحلي، كما أن هذه المؤسسات تطلب موارد مالية قد لا تتوافر في المدرسة، بالإضافة إلى ضعف برامج التدريب داخل المدرسة والتي تركز في الغالب مع موضوعات تقليدية، وقلة حماس العاملين بالمدرسة لمثل هذه البرامج.

- حصلت العبارة رقم (١٤) والخاصة بـ "الإشراف العام على تنفيذ الجدول الدراسي" على نسبة حدوث قليلة بلغت (٥٢.٤%)، ويرجع ذلك إلى وجود لجنة مدرسية خاصة بالجدول المدرسي تتولى هذه المسئولية، كما أن الجدول المدرسي تطوراً عليه تغيرات مستمرة طوال العام الدراسي وبالتالي من الصعب على المجلس الذي يجتمع مرات محدودة في العام الدراسي القيام بهذه المهمة.

المحور الثالث؛ الموارد المادية:

ويوضح الجدول رقم (٥) متوسط الوزن النسبي والنسبة المئوية للمتوسط لاستجابات أفراد العينة حول دور مجلس إدارة المدرسة في تدعيم الموارد المادية.

جدول رقم (٥)

يوضح متوسط الوزن النسبي والنسبة المئوية للمتوسط لاستجابات أفراد العينة حول دور مجلس إدارة المدرسة في تدعيم الموارد المادية.

م	العبارة	الاستجابات					
		لا		إلى حد ما		نعم	
		%	ك	%	ك	%	ك
١	اقترح ما يلزم بشأن صيانة المباني المدرسية وتزويد المدرسة بما يلزمها من أثاث وأدوات تعليمية.	٢٨.١	٧٧	٢٤.٨	٦٨	٤٧.١	١٢٩
٢	دراسة مشروعات الإنشاءات الجديدة بما لا يضر بسير العملية التعليمية.	١٦.٨	٤٦	١٩.٣	٥٣	٦٣.٩	١٧٥
٣	إعداد المشروعات والبرامج التي تخدم المجتمع المدرسي.	٣٧.٦	١٠٣	٣١.٨	٨٧	٣٠.٦٦	٨٤
٤	مشاركة الإدارة المدرسية في إعداد ميزانية المدرسة.	٤٢.٧	١١٧	٢٢.٦	٦٢	٣٤.٧	٩٥
٥	متابعة صرف ميزانية المدرسة بما يحقق أهدافها.	٢٧	٧٤	٢٥.٥٦	٧٠	٤٧.٤	١٣٠

٥١.٦	١.٥٤	٣١.٤	٨٦	٤٦.٣	١٢٧	٢٢.٣	٦١	٦	توفير مصادر تمويل خارجية لدعم الأنشطة والمشروعات والبرامج المدرسية.
٦٣	١.٨٩	٣٨.٣	١٠٥	٣٤.٣	٩٤	٢٧.٤	٧٥	٧	توفير الآلات والأجهزة والمعدات التي تحتاجها المشروعات الإنتاجية المدرسية.
٦٥.٣	١.٩٦	٣٢.٥	٨٩	٣٩.١	١٠٧	٢٨.٤	٧٨	٨	تسويق منتجات المشروعات الإنتاجية المدرسية في المجتمع المحلي.
٨٠.٧	٢.٤٢	١٣.١	٣٦	٣١.٧	٨٧	٥٥.٢	١٥١	٩	إقامة الاحتفالات لتكريم المتميزين في الأداء.
٦١.٧	١.٨٥	٤١.٦	١١٤	٢٨.١	٧٧	٣٠.٣	٨٣	١٠	الإشراف على الخدمات والأنشطة المدرسية المختلفة ومتابعة تنفيذها وتقييمها.
٧٦.٤	٢.٣٠	١٩	٥٢	٣٢.٨	٩٠	٤٨.٢	١٣٢	١١	الإشراف على تنظيم المعارض المدرسية لعرض أعمال الطلبة وإنجازاتهم.

ينتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور مجلس إدارة المدرسة في تدعيم الموارد البشرية تراوحت بين (٥١.٦% - ٨٢.٤%) أي بين القليلة والكبيرة ، وحصلت العبارات أرقام (١)، (٢)، (٥)، (٩)، (١١) على نسبة كبيرة من الحدوث، والعبارات أرقام (٣)، (٤)، (٧)، (٨)، (١٠) على نسبة متوسطة من الحدوث، وحصلت العبارة رقم (٦) على نسبة قليلة من الحدوث، وفيما يلي بيان هذه الاستجابات وتفسيرها على النحو الآتي:

[أ] استجابات حصلت على نسبة كبيرة من الحدوث:

- حصلت العبارة رقم (١) والخاصة ب" اقتراح ما يلزم بشأن صيانة المباني المدرسية وتزويد المدرسة بما يلزمها من أثاث وأدوات تعليمية " على نسبة حدوث كبيرة بلغت (٧٣%)، والعبارة رقم (٢) والخاصة ب" دراسة مشروعات الإنشاءات الجديدة بما لا يضر بسير العملية التعليمية " على نسبة حدوث كبيرة بلغت (٨٢.٤%)، ويرجع ذلك إلى حرص المجلس على توفير بيئة تعليمية فيزيقية جيدة للطلاب، بالإضافة إلى ان التشريعات والقوانين توجب موافقة المجلس على أي إصلاحات وصيانة وإنشاءات جديدة بالمدرسة .
- حصلت العبارة رقم (٥) والخاصة ب" متابعة صرف ميزانية المدرسة بما يحقق أهدافها " على نسبة حدوث كبيرة بلغت (٧٣.٥%)، ويرجع ذلك إلى حرص المجلس بأن تتفق بنود الميزانية في وجهتها الصحيحة ومكنتها المناسب.
- حصلت العبارة رقم (٩) والخاصة ب" إقامة الاحتفالات لتكريم المتميزين في الأداء " على نسبة حدوث كبيرة بلغت (٨٠.٧%)، والعبارة رقم (١١) والخاصة ب" الإشراف على تنظيم المعارض المدرسية لعرض أعمال الطلبة وإنجازاتهم " على نسبة حدوث كبيرة بلغت (٧٦.٤%)، ويرجع

ذلك إلى حرص المجلس على دعم جهود التميز والجودة في الأداء، وكذلك دعم العلاقات بين كافة المهتمين بالعملية التعليمية، فضلاً عن شروط إقامة الاحتفالات والمعارض موافقة مجلس إدارة المدرسة .

[ب] استجابات حصلت على نسبة متوسطة من الحدوث:

- حصلت العبارة رقم (٣) والخاصة ب" إعداد المشروعات والبرامج التي تخدم المجتمع المدرسي " على نسبة حدوث متوسطة بلغت (٦٤.٣%)، والعبارة رقم (١٠) والخاصة ب" الإشراف على الخدمات والأنشطة المدرسية المختلفة ومتابعة تنفيذها وتقييمها " على نسبة حدوث متوسطة بلغت (٦١.٧%)، ويرجع ذلك إلى وجود كثير من اللجان والمجالس وجماعات العمل الأخرى التي تضلع بهذه المهمة، فضلاً عن قلة اجتماعات المجلس حيث إن هذه البرامج والمشروعات والأنشطة تحتاج وقت كبير في التخطيط والإعداد والتنفيذ والمتابعة والتقييم .
- حصلت العبارة رقم (٤) والخاصة ب" مشاركة الإدارة المدرسية في إعداد ميزانية المدرسة " على نسبة حدوث متوسطة بلغت (٦٤%)، ويرجع ذلك إلى أن بنود الميزانية يُحدد أوجه صرفها التشريعات والقوانين وليس للمجلس سلطات في تغيير بنودها، فضلاً على استحواذ مدير المدرسة على إعداد الميزانية لأنها موضع مسائلة ومحاسبة من الجهات المعنية.
- حصلت العبارة رقم (٧) والخاصة ب" توفير الأدوات والأجهزة والمعدات التي تحتاجها المشروعات الإنتاجية المدرسية " على نسبة حدوث متوسطة بلغت (٦٣%)، والعبارة رقم (٨) والخاصة ب" تسويق منتجات المشروعات الإنتاجية المدرسية في المجتمع المحلي " على نسبة حدوث متوسطة بلغت (٦٥.٣%)، ويرجع ذلك إلى ضعف ميزانية المدرسة بشكل عام ومجلس الإدارة بشكل خاص، بالإضافة إلى ضعف الاهتمام بالمشروعات الإنتاجية في المدارس الثانوية العامة لأن الطلاب يعتبرونها مضيعة للوقت، فضلاً عن قلة مساهمة مؤسسات المجتمع المدني في هذا المجال.

[ج] استجابات حصلت على نسبة قليلة من الحدوث:

- حصلت العبارة رقم (٦) والخاصة ب" توفير مصادر تمويل خارجية لدعم الأنشطة والمشروعات والبرامج المدرسية " على نسبة حدوث قليلة بلغت (٥١.٦%)، ويرجع ذلك إلى ضعف شراكة المدرسة مع مؤسسات المجتمع المدني المحيط بالمدرسة، بالإضافة إلى وجود كثير من القيود التشريعية والقانونية التي لا تعطي الحرية الكاملة في جمع التبرعات وغيرها من الموارد المالية من المجتمع .

المحور الرابع؛ دعم الطلبة:

ويوضح الجدول رقم (٦) متوسط الوزن النسبي والنسبة المئوية للمتوسط لاستجابات أفراد العينة حول دور مجلس إدارة المدرسة في دعم الطلبة .

جدول رقم (٦)

يوضح متوسط الوزن النسبي والنسبة المئوية للمتوسط لاستجابات أفراد العينة حول دور مجلس إدارة المدرسة في دعم الطلبة.

النسبة المئوية للمتوسط %	متوسط الوزن النسبي	الاستجابات						العبارة	م
		لا		إلى حد ما		نعم			
		%	ك	%	ك	%	ك		
٦٢.٧	١.٨٨	٣٩.١	١٠٧	٣٣.٩	٩٣	٢٧	٧٤	١	تحديد أعداد الطلاب في ضوء نتائج امتحانات النقل والشهادات.
٥٩.٥	١.٧٨	٤٤.٢	١٢١	٣٣.٢	٩١	٢٢.٦	٦٢	٢	البت في قبول الطلاب في ضوء اللوائح والتشريعات والقوانين المنظمة لذلك.
٦٢.٩	١.٨٩	٤٠.١	١١٠	٣١	٨٥	٢٨.٨	٧٩	٣	البت في قبول طلبات التحويل علي المبادئ المقررة وكثافة الفصول.
٦٦.٢	١.٩٨	٣٣.٦	٩٢	٣٤.٣	٩٤	٣٢.١	٨٨	٤	دراسة أسس توزيع الطلاب علي مبني المدرسة والفصول وشعب التخصص.
٧٩.٦	٢.٣٩	١٠.٢	٢٨	٤٠.٩	١١٢	٤٨.٩	١٣٤	٥	دراسة وتحليل نتائج الامتحانات.
٦٢.٤	١.٨٧	٣٨.٧	١٠٦	٣٥.٤	٩٧	٢٥.٩	٧١	٦	الكشف عن المتفوقين والمبدعين والموهوبين بين الطلاب ورعايتهم ومتابعتهم.
٦٧.٨	٢.٠٣	٣٤	٩٣	٢٨.٨	٧٩	٣٧.٢	١٠٢	٧	اتخاذ الوسائل الكفيلة برعاية الطلاب صحيا واجتماعيا.
٥٦.٧	١.٧٠	٥٠.٨	١٣٩	٢٨.٥	٧٨	٢٠.٨	٥٧	٨	وضع القواعد الخاصة بتنظيم سلوك الطلاب.
٦٤.٧	١.٩٤	٤٢.٣	١١٦	٢١.٢	٥٨	٣٦.٥	١٠٠	٩	بحث طلبات الإعفاء من مصروفات التعليم في حدود النسبة المقررة.
٧٥.٣	٢.٢٦	٢١.٩	٦٠	٣٠.٣	٨٣	٤٧.٨	١٣١	١٠	النظر في أمر الطلاب متكررى الغياب والرسوب.
٥٨.٢	١.٧٤	٥٣.٣	١٤٦	١٩	٥٢	٢٧.٧	٧٦	١١	تنظيم مجموعات التقوية طبقا للقرارات الوزارية واللوائح المنظمة.

٥٧.٨	١.٧٣	٥١.٥	١٤١	٢٣.٧	٦٥	٢٤.٨	٦٨	الكشف عن الطلاب الذين يعانون من صعوبات تعلم ورعايتهم ومتابعتهم.	١٢
------	------	------	-----	------	----	------	----	---	----

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور مجلس إدارة المدرسة في تدعيم الموارد البشرية تراوحت بين (٥٦.٧% - ٧٩.٦%) أي بين المتوسطة والكبيرة ، وحصلت العبارتين رقمي(٥)، (١٠) على نسبة كبيرة من الحدوث، وباقي العبارات على نسبة متوسطة من الحدوث، وفيما يلي بيان هذه الاستجابات وتفسيرها على النحو الآتي:

[أ] استجابات حصلت على نسبة كبيرة من الحدوث:

- حصلت العبارة رقم(٥) والخاصة ب" دراسة وتحليل نتائج الامتحانات " على نسبة حدوث كبيرة بلغت (٧٩.٦%)، ويرجع ذلك إلى أن القوانين والتشريعات تتضمن ضرورة عرض نتائج الامتحانات في النقل والشهادة على مجلس الإدارة لدراستها وتحليلها وتقديم توصيات ومقترحات لتحسينها والارتقاء بها.

- حصلت العبارة رقم(١٠) والخاصة ب" النظر في أمر الطلاب متكرري الغياب والرسوب " على نسبة حدوث كبيرة بلغت (٧٥.٣%)، ويرجع ذلك إلى أن أي قرارات تُتخذ تجاه هذه الفئة ولا سيما الفصل المؤقت أو النهائي فلا بد أن يتم اعتماده من قبل مجلس الإدارة .

[ب] استجابات حصلت على نسبة متوسطة من الحدوث:

- حصلت العبارة رقم(١) والخاصة ب" تحديد أعداد الطلاب في ضوء نتائج امتحانات النقل والشهادات " على نسبة حدوث متوسطة بلغت (٦٢.٧%)، والعبارة رقم(٢) والخاصة ب" البت في قبول الطلاب في ضوء اللوائح والتشريعات والقوانين المنظمة لذلك " على نسبة حدوث متوسطة بلغت (٥٩.٥%)، العبارة رقم(٣) والخاصة ب" البت في قبول طلبات التحويل علي المبادئ المقررة وكثافة الفصول " على نسبة حدوث متوسطة بلغت (٦٢.٩%)، وحصلت العبارة رقم(٤) والخاصة ب" دراسة أسس توزيع الطلاب علي مبني المدرسة والفصول وشعب التخصص " على نسبة حدوث متوسطة بلغت (٦٦.٢%)، ويرجع ذلك إلى أن الإدارة التعليمية التابع لها المدرسة هي التي تحدد أعداد الطلاب المقبولين وهي التي تبت في طلبات التحويل، فضلاً عن وجود لجنة للقبول بكل مدرسة تكون مسئولة عن هذه الأمور، حيث تتطلب هذه العمال تواجداً باستمرار لتلقي الطلبات وفحصها ودراستها والبت فيها وهي تكون قبل بدء العام الدراسي، في حين أن المجلس قد لا يجتمع في هذه الأوقات.

- حصلت العبارة رقم(٦) والخاصة ب" الكشف عن المتفوقين والمبدعين والموهوبين بين الطلاب ورعايتهم ومتابعتهم " على نسبة حدوث متوسطة بلغت (٦٢.٤%)، وحصلت العبارة رقم(١٢)

والخاصة ب" الكشف عن الطلاب الذين يعانون من صعوبات تعلم ورعايتهم ومتابعتهم " على نسبة حدوث متوسطة بلغت (٥٧.٨%)، ويرجع ذلك لأن هذه المهام يتولى مسئوليتها متخصصون في المدرسة وهم الأخصائي النفسي، والأخصائي الاجتماعي، والمترشد التعليمية والمعلمين في الفصول.

- حصلت العبارة رقم(٧) والخاصة ب" اتخاذ الوسائل الكفيلة برعاية الطلاب صحيا واجتماعيا " على نسبة حدوث متوسطة بلغت (٦٧.٨%)، ويرجع ذلك لأن هذه المهام يتولى مسئوليتها متخصصون في المدرسه مثل فريق الصحة المدرسية ومجلس الأمناء ومجلس الطلاب.
- حصلت العبارة رقم(٨) والخاصة ب" وضع القواعد الخاصة بتنظيم سلوك الطلاب " على نسبة حدوث متوسطة بلغت (٥٦.٧%)، ويرجع ذلك إلى وجود لجنة مدرسية تختص بهذا العمل تسمى لجنة تقويم السلوك الطلابي.
- حصلت العبارة رقم(٩) والخاصة ب" بحث طلبات الإعفاء من مصروفات التعليم في حدود النسبة المقررة " على نسبة حدوث متوسطة بلغت (٦٤.٧%)، ويرجع ذلك لتولي شئون الطلاب في المدارس هذه المهمة في ضوء التشريعات والقوانين المنظمة لذلك.
- حصلت العبارة رقم(١١) والخاصة ب" تنظيم مجموعات التقوية طبقا للقرارات الوزارية واللوائح المنظمة " على نسبة حدوث متوسطة بلغت (٥٨.٢%)، ويرجع ذلك لسيطرة الدروس الخصوصية على العملية التعليمية فلا يوجد مجموعات تقوية على أرض الواقع، وإن وجدت فالذي ينظمها لجنة مختصة بهذه المهمة يُشكلها مدير المدرسة.

ملخص نتائج الدراسة الميدانية:

بعد عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها وتحليلها يتضح وجود بعض جوانب القوة في دور مجلس إدارة المدرسة في دعم العملية التعليمية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية، كما توجد كثير من جوانب الضعف في هذا المجال وذلك على النحو الآتي:

أولاً؛ جوانب القوة وتتمثل في قيام المجلس بالمسئوليات والمهام الآتية:

- دراسة احتياجات المدرسة من العاملين اللازمين لها.
- اقتراح تعيين العاملين اللازمين للمدرسة وفقا للوائح والتشريعات والقوانين.
- المشاركة في عمليات تقويم الأداء الوظيفي لهيئة العاملين بالمدرسة.
- دراسة التقارير الدورية الواردة من أعضاء الإدارة المدرسية والمعلمين الأوائل.
- اقتراح ما يلزم بشأن صيانة المباني المدرسية وتزويد المدرسة بما تحتاجه من تجهيزات.

- دراسة مشروعات الإنشاءات الجديدة بالمدرسة بما لا يُعطل سير العملية التعليمية.
- متابعة صرف ميزانية المدرسة في مجالاتها المُحددة.
- إقامة الاحتفالات لتكريم المتميزين في الأداء.
- الإشراف على تنظيم المعارض المدرسية لعرض أعمال الطلبة وإنجازاتهم.
- دراسة وتحليل نتائج الامتحانات.
- النظر في أمر الطلاب متكررى الغياب والمنقطعين والراسبيين.

ثانياً؛ جوانب الضعف وتتمثل في قصور في قيام المجلس بالمسئوليات والمهام الآتية:

- نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين كافة المهتمين بالعملية التعليمية المدرسية من خلال (محاضرات- ورش عمل- ندوات- اجتماعات- حلقات نقاشية... إلخ).
- تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي المدرسي، وتحديد الفترة الزمنية للخطة الاستراتيجية.
- تحديد الشركاء الداعمين للخطة، وبناء قاعدة بيانات ومعلومات لكافة مجالات المدرسة.
- المشاركة في صياغة رؤية ورسالة المدرسة في ظل معايير جودة التعليم.
- تحديد القيم التي تركز عليها الخطة الاستراتيجية، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة .
- وضع الأهداف الاستراتيجية المدرسية، وتصميم الخطة التنفيذية للمدرسة ومتابعة تنفيذها.
- الإشراف على انتخابات مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، وتوفير برامج تدريبية لأعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين لتمكينهم من أداء أدوارهم ومسئولياتهم بكفاءة وفعالية، وتوفير فرص تدريبية خارجية لهيئة العاملين بالمدرسة في المؤسسات التعليمية والتدريبية بالمجتمع المحلي.
- الإشراف على انتخابات مجلس اتحاد طلاب المدرسة، وتوفير برامج تدريبية لأعضاء مجلس اتحاد طلاب لتمكينهم من أداء أدوارهم ومسئولياتهم بكفاءة وفعالية.
- دعم برامج التدريب لهيئة العاملين بالمدرسة بخبرات تدريبية خارجية من المؤسسات التعليمية والتدريبية بالمجتمع المحلي، ودعم المشروعات الإنتاجية المدرسية بخبرات تدريبية خارجية من مؤسسات المجتمع المحلي.
- توزيع المدرسين على فصول المدرسة لكل مادة ومعدلات الحصص، ومتابعة تنفيذ توجيهات الموجهين الفنيين والإداريين الذين يزورون المدرسة، والإشراف العام على تنفيذ الجدول الدراسي.
- إعداد المشروعات والبرامج التي تخدم المجتمع المدرسي، والإشراف على الخدمات والأنشطة المدرسية المختلفة ومتابعة تنفيذها وتقييمها.

- مشاركة الإدارة المدرسية في إعداد ميزانية المدرسة، وتوفير الآلات والأجهزة والمعدات التي تحتاجها المشروعات الإنتاجية المدرسية.
- توفير مصادر تمويل خارجية لدعم الأنشطة والمشروعات والبرامج المدرسية.
- تحديد أعداد الطلاب في ضوء نتائج امتحانات النقل والشهادات، والبت في قبول الطلاب في ضوء اللوائح والتشريعات والقوانين المنظمة لذلك، والبت في قبول طلبات التحويل علي المبادئ المقررة وكثافة الفصول، ودراسة أسس توزيع الطلاب علي مبني المدرسة والفصول وشعب التخصص.
- الكشف عن المتفوقين والمبدعين والموهوبين بين الطلاب ورعايتهم ومتابعتهم، والكشف عن الطلاب الذين يعانون من صعوبات تعلم ورعايتهم ومتابعتهم، واتخاذ الوسائل الكفيلة برعاية الطلاب صحياً واجتماعياً، ووضع القواعد الخاصة بتنظيم سلوك الطلاب، وبحث طلبات الإعفاء من مصروفات التعليم في حدود النسبة المقررة، وتنظيم مجموعات التقوية طبقاً للقرارات الوزارية واللوائح المنظمة.

توصيات الدراسة:

بعد عرض الأسس الفكرية لمجلس إدارة المدرسة في بعض الدول ، والأطر التنظيرية لمجلس إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر ، وواقع دور مجلس إدارة المدرسة في دعم العملية التعليمية بالمدارس الثانوية العامة في محافظة القليوبية، توصي الدراسة بمجموعة من التوصيات العامة والخاصة على النحو الآتي:

أولاً؛ التوصيات العامة:

إصدار وزارة التربية والتعليم قرار وزاري جديد يتضمن كافة الجوانب التنظيمية الخاصة بمجلس إدارة المدرسة من حيث:

- وضع أهداف خاصة بالمجلس تركز على تحقيق الجودة في العملية التعليمية من خلال استثمار كافة الموارد البشرية والمادية المدرسية، وتدعيم الشراكة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وتقديم الدعم للإدارة المدرسية في شتى ميادين وجالات العمل المدرسي، والإسهام في رسم وإقرار السياسة العامّة للمدرسة وتوجهها الاستراتيجي، ومتابعة ووتقويم الممارسات التربويّة والتعليميّة المدرسية.

- تشكيل مجلس إدارة المدرسة من خلال ممثلين عن كافة المهتمين بالعملية التعليمية من إدارة مدرسية ومُعلمين وأخصائيين وإداريين وطلاب وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي، ويتولى مدير المدرسة وأحد أولياء الأمور والمجتمع المحلي رئاسة المجلس.
- تحديد أعضاء المجلس في ضوء عدد فصول المدرسة وطبيعة المرحلة التعليمية والموارد البشرية الموجودة في المدرسة، ويتولى أعضاء مجلس الإدارة القيام بعدد من الأدوار أهمها رئيس المجلس، ونائب الرئيس، والسكرتير (أمين سر المجلس)، وأمين الصندوق.
- قيام المجلس بتشكيل مجموعة من اللجان لتعاونه وتساعدته في عمله، وتحديد مسميات اللجان وفق المهام والمسئوليات التي تقوم بها.
- تحديد المهام والمسئوليات والاختصاصات الخاصة بالمجلس بدقة ووضوح بحيث لا تتعارض مع المجالس أو اللجان أو الجماعات التنظيمية الأخرى بالمدرسة.
- وضع إجراءات وضوابط تنظيمية خاصة بانتخابات المجلس مثل: تشكيل لجنة متخصصة تتولى مسئولية الانتخابات، وتحديد معايير لترشيح الأعضاء، وتحديد موعد للانتخابات، تحديد مكان للاقتراع الذي يكون سرياً ويتم فيه فرز الأصوات وإعلان النتائج، وقبول الطعون في النتائج.
- زيادة مدة عمل المجلس بحيث تكون عامين أو أربعة أعوام مع مراعاة وجود تجديدات سنوية.
- وجود ضوابط محدد لإلغاء العضوية من المجلس أهمها إذا كان العضو غير قادر على أداء مهامه لظروف صحية، أو انقطاعه عن حضور الاجتماعات، أو القيام بأي أعمال تخالف الميثاق الأخلاقي لمهنة التعليم.
- وضع مجموعة من الإجراءات المنظمةة لاجتماعات المجلس مثل: دورية الاجتماعات، وتحديد موعد الاجتماع ومكانه، وإعداد جدول للأعمال وتوزيعه على المشاركين قبل الاجتماع بوقت كافٍ، ومراعاة قواعد الحوار والمناقشة أثناء الاجتماعات، وتحديد موعد للاجتماع التالي، وإرسال القرارات التي تم اتخاذها إلى كافة المعنيين والمهتمين بالعملية التعليمية.
- منح المجلس صلاحيات وسلطات لتتويج مصادر تمويله سواء أكان من المخصصات المالية للمجلس في ميزانية المدرسة، أو الدعم من المجالس واللجان وجماعات العمل الأخرى بالمدرسة، والتبرعات والمنح من أولياء الأمور والمجتمع المحلي من مؤسسات ورجال أعمال.
- الاهتمام بتدريب أعضاء المجلس على أداء مسئولياتهم وأدوارهم، سواء أكان هذا التدريب داخل المدرسة أم خارجها.
- تقويم عمل المجلس بشكل دوري للتعرف على جوانب القوة والضعف في الأداء، وذلك من خلال معايير ومؤشرات محددة.

ثانياً؛ التوصيات الخاصة:

وتتضمن دور مجلس إدارة المدرسة في دعم العملية التعليمية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية وذلك على النحو الآتي:

[١] توصيات خاصة بدور مجلس إدارة المدرسة في دعم التخطيط الاستراتيجي وتشمل:

- الاهتمام بتدريب المشاركين في العملية التعليمية المدرسية على التخطيط الاستراتيجي المدرسي داخلياً من خلال وحدة التدريب بالمدرسة، وخارجية في الأكاديمية المهنية للمعلمين.
- مشاركة المجلس مع غيره من التنظيمات المدرسية الأخرى في جميع عمليات التخطيط الاستراتيجي المدرسي من حيث نشر ثقافته ، وتشكيل فريقه، وبناء قاعدة بيانات ومعلومات لكافة مجالات المدرسة، و صياغة وتشكيل رؤية ورسالة المدرسة، وتحديد الفترة الزمنية للخطة الاستراتيجية وقيمها وأهدافها وشركائها وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، وتصميم الخطة التنفيذية للمدرسة ومتابعة تنفيذها.
- إقرار واعتماد الخطة الاستراتيجية للمدرسة وتوزيعها على كافة المهتمين بالعملية التعليمية داخل وخارج المدرسة.
- قيام المجلس بتوفير كافة الاحتياجات المادية والبشرية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي، ومتابعة تنفيذ عملياته وتقييمها.

[٢] توصيات خاصة بدور مجلس إدارة المدرسة في دعم الموارد البشرية وتشمل:

- الإشراف على انتخابات مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، وتوفير برامج تدريبية لأعضاءه لتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية، وتدعيم ميزانيته سواء من مصادر داخلية أو خارجية.
- دعم برامج التدريب المتمركزة على المدرسة للعاملين بها بخبرات تدريبية خارجية من المؤسسات التعليمية والتدريبية بالمجتمع المحلي (الجامعات- الكليات- المعاهد)، وتوفير فرص تدريبية خارجية لهيئة العاملين بالمدرسة في تلك المؤسسات.
- الإشراف على انتخابات مجلس اتحاد طلاب المدرسة، وتوفير برامج تدريبية لأعضاءه لتمكينهم من أداء أدوارهم التي تحقق آمال وتطلعات طلاب المدرسة، وكذا تدعيم ميزانيته ليتمكن من تنفيذ أنشطته لتحقيق تلك الآمال والتطلعات .
- دعم المشروعات الإنتاجية المدرسية بخبرات تدريبية متميزة وذا خبرة عالية خارجية من مؤسسات المجتمع المحلي، والاستفادة من هذه الخبرات في تدريب العاملين في الوحدة المنتجة بالمدرسة من إداريين ومعلمين وطلاب.

- متابعة تنفيذ توجيهات وإرشادات الموجهين الفنيين والإداريين الذين يزورون المدرسة وتحليل تقارير زيارتهم والاستفادة منها في تدعيم جوانب القوة وعلاج جوانب القصور والضعف.
 - الإشراف العام على الجدول الدراسي واعتماده وإقراره، ومراعاة العدالة والمساواة بين المعلمين في توزيع الحصص، وتلقي الشكاوي منهم بشأن الجدول ودراستها ومناقشتها مع إدارة المدرسة.
- [٣] توصيات خاصة بدور مجلس إدارة المدرسة في دعم الموارد المادية وتشمل:**

- توفير مصادر تمويل خارجية لدعم الأنشطة والمشروعات والبرامج المدرسية، وذلك من خلال المؤسسات الاقتصادية ورجال الأعمال في المجتمع المحلي.
- الإشراف الفعال على إعداد المشروعات والبرامج والخدمات والأنشطة المدرسية المختلفة ومتابعة تنفيذها وتقويمها.
- مشاركة التنظيمات المدرسية الأخرى (مجلس الأمناء - مجلس الطلاب - مجلس الأنشطة، ...إلخ) في إعداد ميزانية المدرسة، وتوفير الأدوات والأجهزة والمعدات التي تحتاجها البرامج والخدمات والمشروعات المدرسية.

[٤] توصيات خاصة بدور مجلس إدارة المدرسة في دعم الطلاب وتشمل:

- المشاركة الفعالة مع التنظيمات المدرسية الأخرى في علاج المشكلات التي تواجه الطلاب مثل المشكلات السلوكية والغياب المستمر من خلال برامج توعوية وإرشادية وندوات تثقيفية.
- تشكيل لجنة من المجلس تتعاون مع إدارة المدرسة في تحديد أعداد الطلاب في ضوء نتائج امتحانات النقل والشهادات، والبت في قبول الطلاب في ضوء اللوائح والتشريعات والقوانين المنظمة لذلك للتأكد من سير هذه العملية بطريقة سليمة وتجنب أي شكاوي في المستقبل.
- المشاركة الفعالة مع إدارة المدرسة في دراسة قبول طلبات التحويل من وإلى المدرسة وفقاً لكثافة الفصول مع مراعاة الحالات الصحية والظروف الاجتماعية للطلاب.
- توفير برامج متخصصة لرعاية الطلاب المتفوقين والمُبدعين والمُوهوبين وتحفيزهم باستمرار .
- توفير برامج متخصصة لرعاية الطلاب الذين يعانون من صعوبات تعلم والاستعانة بالمتخصصين من داخل المدرسة وخارجها لتمكينهم من التغلب على تلك الصعوبات.
- المشاركة الفعالة مع التنظيمات المدرسية الأخرى في توفير رعاية صحية واجتماعية مُتميزة للطلاب .
- إعطاء المجلس سلطة إعفاء الطلاب من المصروفات الدراسية في حالات معينة مثل:الطلاب الذين يعانون من ظروف اجتماعية وصحية صعبة، أو المُتفوقين والمُبدعين والمُوهوبين.

مراجع الدراسة:

أولاً؛ المراجع العربية:

- ١- الأغبري، عبد الصمد قائد. (٢٠٠٤). عوامل تفعيل المجالس واللجان المدرسية من وجهة نظر عينة من مديري مدارس التعليم العام ومعلميها في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية : دراسة ميدانية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، ٣٠(١١٣)،
<http://library.kuniv.edu.kw/AP/>
- ٢- بيومي، محمد غازي. (٩٩٦). واقع المجالس اللجان المدرسية بالتعليم العام بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية وسبل تفعيله: دراسة ميدانية، التربية المعاصرة - مصر، ١٣(٤٤) ، ١٩٩٦ ، ١٠٩-١٥٣ .
- ٣- جبل ، فوزي محمد؛ موسى ، عبدالفتاح تركي. (٢٠٠٥). العوامل النفسية والاجتماعية المتعلقة بظاهرة الدروس الخصوصية وكيفية مواجهتها ، دراسات تربوية واجتماعية - مصر ، ١١ (١) ، ٥٤-١٠٣ .
- ٤- حسن ، رشاد محمد. (٢٠١١). تفعيل دور المشاركة المجتمعية في حل بعض المشكلات المدرسية بمحافظة حلوان : دراسة ميدانية. مستقبل التربية العربية - مصر ، ١٨ (٦٨) ، ١١٣ - ٢٣٨ .
- ٥- حسن، أشرف عبد التواب عبد المجيد. (٢٠٠٤). تطوير دور المجالس المدرسية في إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء اتجاه الإدارة الذاتية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية - جامعة الأزهر.
- ٦- الخديمي، رشيد. (٢٠٠٥). مجالس المؤسسة أداة للرفع من جودة التربية والتكوين ، مجلة علوم التربية -المغرب، (٢٩) ، ٦٧،٢٠٠٥-٧٤.
- ٧- راغب ،إيمان زغلول راغب. (١٩٩٨). دور التنظيمات المدرسية في المرحلة الثانوية العامة في تنمية المجتمع المحلي، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية جامعة عين شمس.
- ٨- رستم، رسمي عبد الملك. (٢٠١٢). التخطيط التربوي لتحديث التنظيمات المدرسية لمرحلة التعليم قبل الجامعي في ضوء المتغيرات الثقافية والاجتماعية في المجتمع المصري، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- ٩- السعيد ، رانيا السعيد عبدالهادي؛ حسان ، حسن محمد إبراهيم؛ المهدي ، مجدي صلاح طه. (٢٠١٢). بعض مشكلات المعلمات في المدارس الثانوية العامة ومتطلبات مواجهتها. مجلة كلية التربية بالمنصورة -مصر ، ١(٧٩) ، ٢٩٣ - ٣٢٥ .

- ١٠- سليمان ، نجدة إبراهيم علي. (٢٠٠٦). دور الإدارة في مواجهة العنف في مدارس التعليم الثانوي العام، دراسات فى التعليم الجامعى - مصر ، (١١) ، ١٩٦-٣٢٤.
- ١١- سليمان، عرفات عبد العزيز.(٢٠٠١). استراتيجية الإدارة في التعليم : ملامح من الواقع المعاصر ، القاهرة :مكتبة الأنجلو المصرية.
- ١٢- سليمان ،سناء محمد.(٢٠٠٩). مناهج البحث العلمي ومهاراته الأساسية :في التربية وعلم النفس، القاهرة :عالم الكتب.
- ١٣- السيسى ، جمال أحمد. (٢٠١١). دور المدرسة الثانوية العامة في مواجهة تداعيات العولمة على الهوية الثقافية، مجلة كلية التربية بالمنصورة -مصر ،٢ (٧٥) ، ٥١١-٦٣٧.
- ١٤- الشال ، محمود مصطفى محمود. (٢٠٠٤). الإقبال على شعبة الأدبي في الثانوية العامة : "الواقع، الأسباب، الإنعكاسات وسبل العلاج" دراسة تحليلية، مستقبل التربية العربية - مصر ، ١٠ (٣٤) ، ١٣٩-٢٠٩.
- ١٥- شحاته ،حسن.(٢٠٠٦). النشاط المدرسي : مفهومه ووظائفه ومجالات تطبيقه ، ط٩ ، القاهرة : الدار المصرية اللبنانية ، ص ص ١٦٨-١٦٩.
- ١٦- الشرقاوي ، عادل عبدالله. (٢٠٠٧). دور المدرسة الثانوية في مواجهة العنف الطلابي : دراسة حالة لمحافظة بورسعيد، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية - مصر، (٩) ، ١٥٩-١٩٥.
- ١٧- الصديقي، سلوى عثمان عباس؛ منصور، سمير حسن.(٢٠٠٥). الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية في المجتمع المدرسي ، الاسكندرية- مصر: دار المعرفة الجامعية.
- ١٨- عفيفي، عبد الخالق محمد.(٢٠٠٧). الخدمة الاجتماعية في المجال المدرسي من الألفية الثانية إلى الألفية الثالثة، الاسكندرية- مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- ١٩- غنيم ، صلاح الدين عبدالعزيز . (٢٠١٢). إستراتيجية مقترحة لتحقيق الاستقلال الذاتي لإدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر، مستقبل التربية العربية - مصر ، ١٩ (٧٦) ، ٩-١٠٤ .
- ٢٠- محمد، فتحي عبد الرسول.(٢٠٠٨). الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية ، الجيزة- مصر، الدار العالمية للنشر والتوزيع.
- ٢١- المركز القومى للبحوث القومية والتنمية .(١٩٨٦). تطور التعليم فى جمهورية مصر العربية خلال الفترة من ١٩٨٤ - ١٩٨٦ ، القاهرة.
- ٢٢- مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام.(٢٠١٢). الدليل الإرشادي للمجلس المدرسي، الرياض: برنامج تطوير المدارس.

- ٢٣- مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام.(٢٠١٤). الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام للعام الدراسي ٢٠١٣ - ٢٠١٤ ، الرياض: برنامج تطوير المدارس.
- ٢٤- المعاينة ، عبدالعزيز عطاء الله .(٢٠٠٧). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر: عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ٢٥- المعولي ، عبد الله بن سالم بن علي.(٢٠١٤). مدى ممارسة المجالس المدرسية لأدوارها ومهامها الوظيفية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة الباطنة جنوب، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة لقسم التربية والدراسات الإنسانية بجامعة نزوى - سلطنة عُمان.
- ٢٦- معيوف، ياسر حسن عبدالله.(٢٠٠٥). واقع مجلس إدارة المدرسة وسبل تطويره ، التربية - البحرين، ٦ (١٦) ، ٦٦.
- ٢٧- الهدود، دلال عبدالواحد.(٢٠٠٦). المشاركة الجماعية والممارسات الديمقراطية في النظام التعليمي في دولة الكويت، المجلة التربوية - الكويت ، ٢١ (٨١) ، ١٣-٥٦.
- ٢٨- وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي بالمملكة المغربية.(٢٠٠٩). مهام وأدوار هيئة الإدارة التربوية، الرباط.
- ٢٩- وزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية .(١٩٧٨). القرار الوزاري رقم (٦١) لسنة ١٩٧٨ بشأن مجلس إدارة المدرسة، القاهرة.
- ٣٠- وزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية .(٢٠٠٤). القرار الوزاري رقم (٢٨) لسنة ٢٠٠٤ م بشأن معدلات الوظائف المدرسية، القاهرة.
- ٣١- وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة .(١٩٩٨). القرار الوزاري رقم ٣٩١٩ / ٢ لسنة ١٩٩٨ بشأن مجلس إدارة المدرسة.
- ٣٢- وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت .(٢٠٠٦). الدليل التنظيمي للمدارس الكويتية، الكويت.
- ٣٣- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.(٢٠٠٣). دليل عمل مدارس التعليم الأساسي ، مسقط.

ثانياً؛ المراجع الأجنبية:

- 34- Bagarette, Nathan .(2011).Power Relations in School Governing Bodies: Implications for Effective School Governance, **Journal of Social Sciences**, 29(3). 223-236.
- 35- Bracken,Johnny.(2002).**Handbook for Vocational Education Committees and Boards of Management of Schools and Community Colleges**, Dublin: Department of Education and Science in Ireland.
- 36- Bulawa, Philip. (2014). Impediments to senior management team s (SMT) role of implementing theperformance management system (PMS) in senior

- secondary schools in Botswana, **International Journal of Current Research and Academic Review** , 2(3), 1-18.
- 37- Cranston, Neil C. ; Ehrich, Lisa C. (2009). Senior management teams in schools : understanding their dynamics, enhancing their effectiveness, **Leading Managing**, 15(1), 14-25.
- 38- Cranston, Neil C. ; Ehrich, Lisa C.(2004).Developing Senior Management Teams in Schools: Can Micropolitics help?,**International Studies in Educational Administration**, 32(1), 21-31.
- 39- Department of Education and Science in Ireland.(1998). **Education Act 51**, Dublin.
- 40- Department of Education and Science in Ireland.(2007). **Primary Boards of Management : Information Manual**, Dublin.
- 41- Department of Education and Science in Ireland.(2011). **Boards of Management of National Schools Constitution of Boards and rules of Procedure 2011**, Cornamaddy :School Governance Section.
- 42- New York Department of Education.(2013).School Leadership Teams, Division of Family and Community Engagement, New York.
- 43- Education Department in Scotland. (1988).**School Boards (Scotland) Act**,Chapter 47, p.5.
- 44- Education Department in Scotland. (2003). **school boards Members' Handbook**, Astron :Schools Division.
- 45- Education Department in Scotland.(2002). **School Boards in Scottish Schools**, Edinburgh :Schools Division.
- 46- Education Department in Scotland.(2003). **school board Elections :Get involved in your child's school**, Edinburgh:Crown Copyright.
- 47- Education Department in Scotland.(2004). Frequently Asked Questions **:Get involved in your child's school**,Astron: Schools Division.
- 48- Education Department in Scotland.(2005). **school boards and parent councils: a comparison**,Astron: Schools Division.
- 49- Education Department in Scotland.(2006). **Parents as partners in their children's learning :Toolkit** , Edinburgh :Crown copyright.
- 50- Ehrich, Lisa Catherine ; Neil, Cranston.(2004).Developing Senior Management Teams in Schools: Can Micropolitics help?,**International Studies in Educational Administration**, 32(1), 21-31.
- 51- European Commission.(2003).**Structures of Education, Vocational Training, and Adult Education, Systems in Europe: Ireland 2003** , Brussels: Eurydice European Unit.
- 52- European Commission.(2010). Directorate-General for Education and Culture , **Organization of the education system in Ireland2009-2010** , Brussels :Eurydice European Unit.

- 53- Evers, Tony.(2010).**Advancing Student Learning Through Distributed Instructional Leadership: A Toolkit for High School Leadership Teams**, Wisconsin: Wisconsin Department of Public Instruction.
- 54- Itumeleng, Setlhodi-Mohapi; Ldm, Lebeloane (2014). The Role of School Management Teams in Underperforming Schools: A Matter of Values. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 5(3), 475-483.
- 55- J.K. Sang; Hillary K. Sang. (2011). Decentralization of school management to boards of governors in secondary schools in Kenya: a case of Trans-Nzoia County, **Inkanyiso, Jnl Hum & Soc Sci**, 3(2), 158-164.
- 56- Lunenburg ,Fred C..(2011).The Comer School Development Program: Improving Education for Low-Income Students, **National Forum of Multicultural Issue Journal**,(8), 1-14.
- 57- Mahlangu, Rosina. (2008). The Effective Functioning of A School Governing Body: A Case Study in Selected Schools, **submitted in fulfilment of the requirements for the degree Master of Education in the subject Educational Management at the University of South Africa**.
- 58- Maholmes, Valerie, (2004). **Designing Comprehensive School Plan** ,in (Edward T. Joyner, Michael Ben-Avie, James P. Comer , Transforming School Leadership and Management to Support Student Learning and Development: The Field Guide to Comer Schools in Action), California, Corwin Press ,.
- 59- Martin Fraser; (et.al).(2012). **Quality and Standards in Human Services in Ireland: The School System**,Dublin :National Economic and Social Council.
- 60- McLaughlin, Miriam, Everol Ennis, and Fred Hernandez.(2004). **The School Planning and Management Team** ,in (Edward T. Joyner, Michael Ben-Avie, James P. Comer ,Transforming School Leadership and Management to Support Student Learning and Development: The Field Guide to Comer Schools in Action), California, Corwin Press,p.28.
- 61- Ministry of Education Culture and Human Resources in India.(2009). **School Management Manual For Rectors of State Secondary Schools: Policies, Procedures & Guidelines on School Management Issues**, Delhi :School Management Division7.
- 62- Miriam McLaughlin, Everol Ennis, and Fred Hernandez.(2004). **The School Planning and Management Team: SPMT subcommittees**, in (Edward T. Joyner, Michael Ben-Avie, James P. Comer ,Transforming School Leadership and Management to Support Student Learning and Development: The Field Guide to Comer Schools in Action), California, Corwin Press.

- 63- Ministry of Education in Hong Kong.(2015). **School Administration Guide:2014/15 school year**, Hong Kong: Education Bureau.
- 64- Ministry of Education in Hong Kong.(2009).**School-based Management document:School managers Handbook**,Hong Kong.
- 65- National Parents Council Primary.(2011). **The Board of Management in Your Primary School – A Guide for Parents** ,Dublin.
- 66- Ndou, Nkhangweleni Florence.(2008).The Role of School Management Teams in Curriculum Change Management, **Submitted in part fulfillment of the requirements for the degree of Master of Education in the subject Education Management at the University of South Africa.**
- 67- Ontario Ministry of Education.(2000). **Ontario Report and Guide on School Improvement planning 1999- 2000**, Toronto :Education Quality and Accountability Office in Toronto
- 68- Scottish School Board Association.(2014). **Parents in Education Around the World'' SSBA Parents' Conference**, Glasgow,Scotland, Membership of the School Board, [http://www.schoolboard-scotland.com /publications /membership_of_the_school_board.htm](http://www.schoolboard-scotland.com/publications/membership_of_the_school_board.htm).
- 69- Superfisky, Phyllis E. ;Flynn,Stephanie M.(2013).Nine Lessons of Successful School Leadership Teams: Distilling a Decade of Innovation, by Bill McKeever & The California School Leadership Academy,**Journal of Catholic Education**, 8 (1), 137-139
- 70- United Nations.(2011). **World Data in Education 2010/2011:Irland**, New York International Bureal of Education.
- 71- Van Wyk, Chris; Marumoloa, Mohau.(2012). The Role and Functioning of School Management Teams in Policy Formulation and Implementation at School Level, **Inkanyiso, J Soc Sci**, 32(1), 101-110.
- 72- Wango, G. M. (2011). **Kenya New Constitution and Education: Education inKenya Under the New Constitution**, Nairobi: Paper Presented to the Task Forceon the Realignment of the Education System to the Constitution of Kenya.
- 73- Wallace, Mike; Hall, Valerie.(1997). **The dynamic of teams**, in Megan C rawford and Others(Eds), leadership and teams in educational management, Buckingham: open university press.
- 74- Wallace, Mike.(2001) sharing leadership of schools through team work: Justifiable Risk ? **Educational Management & Administration**, 29(2), , 153-167.
- 75- Wallace, Mike ; Huckman ,Lynda.(2003). **Senior Management Teams : Creating a Team in their Image** , in Lesley Kydd and Others (Eds), Leading People and Teams in Education), London: Pul Chapman Publishing.