معوقات تفعيل دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين فى تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الأساسى وسبل مواجهتها

شرين يوسف السيد حسن

مقدمة البحث وتساؤلاته

يواجهة التعليم فى العصر الحاضر تحديات كثيرة تستدعى إعادة النظر فى أهدافه وتنظيماته، الأمر الذى يتطلب أن تقوم المؤسسات التعليمية بدورها على أكمل وجه لمواجهة هذه التحديات، وأن تعمل على تقديم تعليم يتسم بالجودة متصمناً المعارف والخبرات والمهارات للمتعلمين لتهيئتهم للتكيف مع التغيرات المتلاحقة، واللحاق بركب التقدم، وتحتل مرحلة التعليم الأساسي مكان الصدارة بالنسبة لمراحل التعليم المختلفة؛ نظراً لسعة حجم هذا التعليم وأهميته بوصفه مرحلة عامة أساسية ينبغي أن يحصل عليها كل أبناء المجتمع، فضلاً عن كونه الحد الأدنى الذي لا يمكن الاستغناء عنه لأنه يجسد المضمون المنطقي لمبدأ تكافؤ الفرص التعليمية في مرحلة الطفولة، وتشكيل سمات الشخصية وتطويرها لتنشئة مواطن صالح ونافع، وإعداد جيل متعلم مدرك لمسئوليته في مواجهة التحديات المستقبلية.

وفى ظل هذه التحديات لم يعد النظام التعليمى بصفة عامة وخاصة فى مرحلة التعليم الأساسى يعمل فى معزل عن النظم المجتمعية الأخرى؛ وأصبح لزامًا عليه أن يكون نظامًا تعليميًا عالى الجودة، ومن هنا اكتسب مفهوم الجودة التعليمية اهتمامًا متزايدًا على كافة المستويات.

وقد خلصت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد لوثيقة من المعايير التى يتم فى ضوئها تقييم جودة التعليم بمؤسسات التعليم قبل الجامعى، وتلخصت هذه المعايير فى مجالين رئيسن: القدرة المؤسسية، والفاعلية التعليمية، ويتفرع من كل مجال مجموعة مجالات فرعية.

وتُعد مجالس الأمناء والآباء والمعلمين أبرز التنظيمات المدرسية التى تسهم بقدر كبير فى تحقيق معايير الجودة على مستوى مدارس التعليم قبل الجامعى وخاصة المعايير التى تتعلق بمجال القدرة المؤسسية؛ فتعمل على توسيع قاعدة

المشاركة المجتمعية فى العمل التربوى بدءً من تخطيطه مروراً بمتابعته ومراقبته، وانتهاءً بتقويم نواتجه من خلال الدور الذى يمكن أن تقوم به هذه المجالس فى فتح الباب أمام الأسرة وأفراد المجتمع المحلى للتعاون البناء فى المدرسة والمشاركة مع السلطات التربوية المختلفة فى تحقيق الأهداف التعليمية، كما أن هذه المجالس تتيح الفرصة المناسبة لإدارة المدرسة لتتعرف عن قرب على الإمكانات البشرية والمادية المتوافرة فى المجتمع المحلى للمدرسة، والتى يمكن أن تستفيد منها فى إثراء طلابها وتعظيم نواتجه (الزواوى، ٢٠٠٣ : ١٤٣).

كما تعد مجالس الأمناء والآباء والمعلمين من الآليات المهمة التى تسعى من خلالها السلطات التعليمية لدعم دور المشاركة المجتمعية فى العملية التعليمية، ومن ثم العمل على تحويل المدرسة المصرية إلى مجتمع تعلم أفضل يعمل فى إطاره المعلمون، والمتعلمون، والإداريون معاً لتحقيق هدف مشترك. (Gary, 2008: 351)

وعلى الرغم من أهمية دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين ودورها الفعال فى تحسين القدرة المؤسسية بمدارس التعليم قبل الجامعى، إلا أن بعض الدراسات أشارت إلى العديد من مظاهر القصور فى أداء مجالس الأمناء والآباء والمعلمين لأدوارها؛ فعلى الرغم من صدور عدد كبير من القرارات والمنشورات الوزارية والتى تناولت أهداف واختصاصات وأدوار مجالس الأمناء والآباء والمعلمين، إلا أنها لا تزال تعانى من قصور شديد سواء فى أهدافها أو تنظيماتها أو أدوارها، أو فى الطريقة التى تدار بها هذه المجالس؛ فما زالت أهدافها عامة وهلامية لم تأخذ الشكل الإجرائى الذى يترجمها إلى أفعال ملموسة ومحددة، كما لا تزال تنظيماتها تعانى من قصور نوعية المشتركين فيها وضعف حماسهم، وقلة مبادراتهم، فضلاً عن القصور فى تحديد اختصاصاتهم وأدوارهم(جميل ورستم، ١٩٩٤ : ١٢).

ومن ثم نشأت فكرة البحث الحالى، والتى تتمحور فى الوقوف على بعض المعوقات التى تحول دون تفعيل دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين فى تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الأساسى فى محاولة لوضع بعض السُبل للتغلب عليها، وعليه تمت صياغة مشكلة البحث الحالي في التساؤلات الآتية:

١- ما الإطار المفهومى لمجالس الأمناء والآباء والمعلمين؟

٢- ما الإطار الفكرى للقدرة المؤسسية بمدارس التعليم الأساسى؟

٣- ما معوقات تفعيل دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين فى تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الأساسى؟

٤- ما سُبل مواجهة المعوقات التى تحول دون تفعيل دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين فى تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الأساسى ؟

أهداف البحث

يكمن الهدف الرئيس للبحث الحالى فى محاولة التوصل إلى بعض المقترحات للتغلب على المعوقات التى تحول دون تفعيل دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين فى تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الأساسى وذلك من خلال:

١- عرض الإطار المفهومى لمجالس الأمناء والآباء والمعلمين.

٢- عرض الإطار الفكرى للقدرة المؤسسية بمدارس التعليم الأساسى.

٣- رصد أهم معوقات تفعيل دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين فى تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الأساسى.

أهمية البحث

ترجع أهمية البحث الحالي لعدة أمور منها:

١- أهمية الدور الذى تقوم به مجالس الأمناء والآباء والمعلمين فى التأكيد على الديمقراطية واتخاذ القرارات المناسبة فى الأمور المتعلقة بالمدرسة، وتحقيق الرقابة المجتمعية ورفع كفاءة العملية التعليمية بالمشاركة الفعالة والمتابعة الكاملة.

٢- وضوح الرؤية والرسالة للمدرسة فى أذهان أولياء الأمور من أجل دعم الثقة بين المدرسة والبيئة والمساهمة الفعالة لتحقيق أهداف المدرسة والرعاية للأبناء.

٣- تعديل النظرة التقليدية أو الفكرة السائدة لدى أولياء الأمور فى أن اتصال ولى الأمر بالمدرسة عبارة عن تحصيل مبالغ مالية فقط.

٤- إشراك مجالس الأمناء والآباء والمعلمين فى تحقيق اللامركزية فى الإدارة والتقويم وصنع واتخاذ القرار.

٥- تعديل مفهوم المشاركة المجتمعية فى أذهان مجالس الأمناء والآباء والمعلمين وأنها ليست مادية فقط بل تمتد لتشمل العمل على اتصال المدرسة برجال الأعمال ومؤسسات المجتمع المدنى وقادة الرأى الذين يمكن الاستفادة منهم فى الأنشطة داخل المدرسة.

٦- قد تسهم نتائج هذه الدراسة فى مساعدة أعضاء مجالس الأمناء والآباء والمعلمين على مستوى مدارس التعليم الأساسى فى زيادة فاعلية وتطوير آداء مجالس الأمناء والآباء والمعلمين فى كافة محافظات الجمهورية.

مصطلحات البحث

مجالس الأمناء والآباء والمعلمين The Board of Trustees, Parents and Teachers

تعرف بأنها مجالس يتم تشكيلها على مستوى كل مدرسة فى مراحل التعليم قبل الجامعى وفقاً للقرارات الوزارية التى صدرت بهذا الخصوص ويضم فى عضويته بالإضافة إلى ممثلى الآباء والمعلمين أعضاء من الشخصيات العامة المهتمة بالتعليم، ويمثل فاعلية للمشاركة الاجتماعية يناط به تحقيق مجموعة من الأهداف وممارسة بعض الاختصاصات المحددة غايتها تطوير العملية التعليمية ورعاية الطلاب وربط المدرسة بالمجتمع ودعم لامركزية الإدارة. (القرار الوزارى ٣٠٦ : ٢٠١٤)

القدرة المؤسسية Institutional Capacity

تعرف بأنها: تحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة التعليمية من خلال مجموعة القواعد والشروط المحددة لبنيتها التنظيمية وامكانياتها البشرية والمادية (الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد:٢٠١١).

منهج البحث وأداته

في ضوء طبيعة الموضوع وأهدافه، استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، وللإجابة على بعض تساؤلات البحث، قامت الباحثة بتصميم استبانة موجهه إلى بعض أعضاء مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بمدارس التعليم الأساسى بمحافظة الدقهلية بغرض رصد أهم معوقات تفعيل دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين فى تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الأساسى ومقترحاتهم لمواجهة تلك المعوقات.

دراسات سابقة

أولاً: درسات عربية

١- دراسة محمد (٢٠٠٩) بعنوان: "واقع بناء قدرات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع بناء قدرات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين فى ضوء معايير المشاركة المجتمعية وذلك من خلال التعرف على أهم المؤشرات المجتمعية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال حصر ووصف واقع بناء قدرات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين فى ضوء عينة من أعضاء مجالس الأمناء

والآباء والمعلمين بإدارة شرق مدينة نصر التعليمية بمحافظة القاهرة من خلال تطبيق مقاييس واقع بناء قدرات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين فى ضوء معايير المشاركة المجتمعية.

وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح من منظور الخدمة الاجتماعية لتفعيل عملية بناء قدرات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين فى ضوء معايير المشاركة المجتمعية.

٢- دراسة الزامل (٢٠١٢) بعنوان: "فاعلية مجلس الأمناء والآباء والمعلمين فى دعم الآداء المدرسى فى المدارس الحكومية فى محافظة طولكرم بفلسطين من وجهة نظر أعضاء المجالس ومديرى المدارس".

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة فاعلية مجالس أولياء أمور الطلبة فى دعم الأداء المدرسى فى المدارس الحكومية والمتغيرات المتعلقة بمديرى المدارس (النوع – المؤهل العلمى – عدد سنوات الخبرة) والمتغيرات المتعلقة بولى الأمر (النوع – المؤهل العلمى – المهنة – العمر) فى تحديد فاعلية المجالس فى دعم الأداء المدرسى.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الدرجة الكلية لتقديرات عينة الدراسة لفاعلية مجالس الآباء والطلبة فى دعم الآداء المدرسى كانت متوسطة وبمتوسط حسابى (٣,٢٨)، وكذلك عدم وجود فروق دالة إحصائياً فى استجابات المديرين وأعضاء مجالس الآباء فى عدم الأداء المدرسى تعزى لمتغير صفة المستجيب، وكذلك عدم وجود فروق دالة إحصائياً فى استجابات المديرين تعزى لمتغيرات النوع وعدد سنوات الخبرة، ووجود فروق دالة إحصائياً فى متغير المؤهل العلمى، وبينت الدراسات عدم وجود فروق دالة إحصائياً فى استجابات أعضاء مجالس أولياء الأمور تعزى لمتغيرات النوع والمهنة والمؤهل العلمى والعمر.

٣- مجاهد (٢٠١٢) بعنوان: "المشاركة المجتمعية ودورها فى تجويد مدخلات التعليم الابتدائى بمحافظة الدقهلية".

هدفت الدراسة إلى تحديد بعض المتطلبات لتفعيل المشاركة المجتمعية فى تجويد بعض مدخلات التعليم الأساسى وذلك من خلال: تأصيل الإطار المفاهيمى للمشاركة المجتمعية فى التعليم، وإلقاء الضوء على أهم الخبرات العالمية فى مجال المشاركة المجتمعية فى التعليم، وكيفية الاستفادة منها فى الواقع التعليمى المصرى

عرض مؤشرات جودة بعض المدخلات للتعليم الابتدائى فى ضوء المشاركة المجتمعية.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها التحول من فكرة كون التعليم مسئولية الحكومة إلى فكرة قومية للتعليم وضرورة مساهمة جميع القطاعات ومن بينها القطاع الخاص فى تطوير التعليم وتحسين جودته، دعم وتوسيع مفهوم المشاركة المجتمعية بين القطاع العام والخاص والمنظمات غير الحكومية فى تحمل أعباء العملية التعليمية باعتبارها قضية أمن قومى سواء أكان تدبير ذلك فى تدبير الموارد المادية أو البشرية، ونشر ثقافة التعاون والتكامل بين القطاعين العام والخاص، ودعم الثقة وتوطيد العلاقات والمصالح المشتركة بينهما، وتطوير القوانين والتشريعات التى تشجع على المشاركة المجتمعية، ومن ثم تسمح بتحقيق عائد الاستثمار فى مجال التعليم بما يعمل على اجتذاب المستثمرين فى هذا المجال الحيوى لمستقبل مصر.

٤- دراسة محمد (٢٠١٥): بعنوان: "مجالس الأمناء والآباء والمعلمين كآلية لتمويل المدرسة المصرية إلى مجتمع تعلم مهنى".

هدفت الدراسة إلى التوصل إلى مقترحات إجرائية لدعم مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بوصفها آلية لتحويل المدرسة المصرية إلى مجتمعات تعلم مهنية.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفى التحليلى، وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج إلى وضع تصور مقترح لتفعيل دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين كآلية لتمويل المدرسة المصرية إلى مجتمع تعلم أفضل.

ثانياً: دراسات أجنبية

١- دراسة روسر روبرت وآخرون (Roser Robert and Other, 1995): بعنوان: "دراسة تفصيلية لمشاركة الوالدين فى المدرسة خلال المرحلة الابتدائية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم أشكال التعاون بين المدرسة وأولياء الأمور فى المدارس الابتدائية فى مدينة ميتشيجن بالولايات المتحدة الأمريكية من وجهة نظر أولياء الأمور والمعلمين.

وقد استخدمت الدراسة استبانة طبقت على عينة من أولياء الأمور لمعرفة أشكال التعاون مع وجهة نظرهم، وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها أن أهم الاتصالات يتم عبر تزويد الآباء

بمعلومات تتعلق بمستوى الطلاب الدراسى ، والمشكلات السلوكية التى تواجههم، ويتم ذلك بإرسال تقارير مفصلة عن أحوال الطلاب إلى أولياء أمورهم، كما أشارت الدراسة إلى وجود ضعف فى الاتصال والتعاون بين البيت والمدرسة.

٢- دراسة هوبكنز (Hopkins, 1995): بعنوان: "مدارس الجودة: المنظورات الدولية وآثار السياسات".

هدفت الدراسة إلى جودة المعلمين والمدارس من خلال الآفاق الدولية والآثار المترتبة على السياسات حيث المعلمون فى قلب تحسين التعليم وتتطلب تحسين نوعية المعلم، وهذا ما قدمته منظمة التعاون والتنمية من خلال دراسة مقارنة لسياسات تهدف إلى تحسين التعليم.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفى، وتوصلت إلي مجموعة من النتائج أهمها ارتفاع مستوى الجودة للمعلمين متمثلا فى الإجماع على الرؤية والرسالة – علاقات فعالة مع المجتمع والمناطق المحلية – الترتيبات الإدارية المتماسكة – رسمية الإدارة – قدرات الموظفين فى مجال العمل، والأدلة من دراسات الحالة التى تشير إلى أن هناك ثلاث مصادر لنوعية المعلم: (المعلم الفرد – المدرسة على حدة – بيئة السياسات الخارجية) فضلاً عن ذلك الآثار المترتبة على السياسات التى تتدفق منها.

٣- دراسة كوبر (Cooper, 2002) : بعنوان: "اختيار الوالدين ومشاركة المدرسة: وجهات نظر والمعضلات فى الولايات المتحدة وبريطانيا العظمى".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أولياء الأمور فى تعليم أبنائهم فى الدول الغربية والنضال من أجل فهم وظيفة مناسبة من الآباء والأمهات فى السيطرة والمشاركة فى الاستفادة من تعليم أبنائهم.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفى وتوصلت إلي مجموعة من النتائج أهمها أن جزء كبير من الحركات الإصلاحية فى الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا العظمى فى التعليم "خصخصة" لتقديم المزيد من الخيارات والمنافسة والحكم الذاتى فى توفير التعليم الابتدائى والثانوى.

٤- دراسة لانجويل (Languille, 2014): بعنوان: "جودة التعليم من خلال إدارة "أزمة التعليم" وتكنولوجيا الكم فى تنزانيا".

هدفت الدراسة إلى التركيز المتجدد على الجودة فى البحث عن تعريفات ومقاييس التعلم الموحدة دولياً، وإنتاج الأداء

من خلال أجهزة القياس، والاعتماد على القطاع الخاص مما يحفز السلوك الفردى الجديد والمنظمات المؤسسية، ومن المرجح أن تشكل سمة بارزة من سمات المشهد لمساعدات التعليم ما بعد عام ٢٠١٥ فى تنزانيا والتى تواجه أزمة تعلم منذ نهاية عام ٢٠٠٠، وتم نشر تقنيات القياس الكمى من قبل وكالات المساعدة فى إطار دعم الميزانية والمنظمات غير الحكومية المحلية.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفى، وتوصلت إلي مجموعة من النتائج أهمها ضرورة التحليل النقدى للتكنولوجيا الجديدة للإدارة العامة لأنها تمثل الأساس لمرحلة لاحقة فى التعليم الليبرالى الجديد أكثر بالتأكيد من أجل تعزيز التعليم التحويلى.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة يتضح الآتى:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فى مجال الاهتمام وهو مجالس الأمناء والآباء والمعلمين، وكذلك اتفقت مع أغلب الدراسات فى المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفى.

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فى:

رصد أهم معوقات تفعيل دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين فى تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الأساسى.

تقديم بعض المقترحات لمواجهة هذه المعوقات.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فى:

بلورة مشكلة البحث.

التعرف على بعض المفاهيم والمراجع المختلفة التى تغطى بعض جوانب الدراسة.

هذا ويسير البحث وفق أربعة محاور على النحو الآتى:

المحور الأول: الإطار المفهومى لمجالس الأمناء والآباء والمعلمين

أولاً: مفهوم مجلس الأمناء والآباء والمعلمين

يعرف مجلس الأمناء والآباء والمعلمين بأنه: تنظيم رسمى يضم الآباء والمعلمين الذين لديهم الرغبة فى تفعيل المشاركة الوالدية داخل المدرسة، كما يحدث فى الولايات المتحدة الأمريكية واليابان. (Wikipedia, 2014).

كما يعرف فى الولايات المتحدة الأمريكية على أنه: تنظيم مدرسى، الهدف الأساسى منه تدعيم التواصل المعرفى

المشترك بين الآباء والمدرسة. (Jay, 1988: 338)

بناءً على ما سبق يمكن تعريف مجلس الأمناء والآباء والمعلمين على أنه: تنظيم مدرسى رسمى يضم الآباء والمعلمين بهدف توثيق الروابط المعرفية المشتركة بينهم، وتفعيل دور المشاركة الوالدية داخل المدرسة.

كما يعرف مجلس الأمناء والآباء والمعلمين بأنه: بمثابة تنظيم تربوى يضم فى عضويته ممثلين عن أولياء الأمور، يكونون منتخبين بشكل ديمقراطى حر من قبل الجمعية العمومية لأولياء الأمور، وممثلين عن المعلمين منتخبين بشكل ديمقراطى حر من قبل الجمعية العمومية للمعلمين بالمدرسة، كما يضم ممثلين من الشخصيات العامة المهتمة بالتعليم فى المجتمع المحلى، بالإضافة لمدير المدرسة والأخصائى الاجتماعى بحكم وظائفهم. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٨: ٨)

أى أنه يعد تنظيماً مدرسياً، الهدف منه دعم الصلة بين البيت والمدرسة ومؤسسات المجتمع المحلى، كما أنه يمثل إحدى قنوات الاتصال الفعالة التى تربط بين المدرسة والكيانات (المؤسسات) المجتمعية المحيطة بها، وآلية فعالة لدعم دور المشاركة المجتمعية فى عملية التحسين المدرسى.

كما يطلق على التنظيم التربوى الذى يجمع بين الآباء والمعلمين مع قادة المجتمع وخبراء التربية للوصول إلى أفضل استثمار تربوى للطلاب، ويطلق عليه أيضاً بأنه حلقة الوصل بين النسق المدرسى والأنساق المجتمعية الأخرى، وخاصة النسق الأسرى، حيث يعتبر التعاون بين الأسرة والمدرسة أساس ضرورى لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية. (عبد الحارث، ٢٠٠١ : ١٩١)

كما يعرف بأنه: تنظيم مدرسى يجمع المعلمين وأولياء أمور التلاميذ القادرين على التعبير عن آرائهم ولديهم القدرة على القيام بأعمال من شأنها الإسهام فى ترقية الواقع التربوى، وهذا التنظيم يعمل على تنشيط الحياة المدرسية ورفع مستوى فاعليتها فى إيجاد جيل صالح يكون عماد المجتمع فى المستقبل القريب. (منصور، ٢٠٠٣: ٣١٨).

ويتكون مجلس الأمناء والآباء والمعلمين من خمسة عشر عضواً كما يلى: (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٦: ١)

١- خمسة أعضاء من أولياء أمور التلاميذ على أن يكونوا من غير المعلمين والعاملين بالمدرسة ويتم انتخابهم من خلال الجمعية العمومية.

٢- خمسة أعضاء من الشخصيات العامة المهتمة بالتعليم يختارهم المحافظ المختص أو من يفوضه بذلك.

٣- ثلاثة من المعلمين بالمدرسة يتم انتخابهم فى اجتماع الجمعية العمومية بشرط ألا يكون لهم أولاد بالمدرسة.

٤- المدير أو الناظر ويكون "مدير تنفيذى للمجلس".

٥- الأخصائى الاجتماعى "أمين سر المجلس".

٦- رئيس المجلس ونائبه ويتم انتخابهم من أعضاء المجلس عدا المدير والمعلمين.

ثانياً: فلسفة مجلس الأمناء والآباء والمعلمين

يعد مجلس الأمناء والآباء والمعلمين بمثابة أحد التنظيمات الاجتماعية القائمة داخل المدرسة الذى يستهدف تحقيق الترابط بين المؤسسة التعليمية والمجتمع المحلى بموجب القرار الوزارى رقم (٣٣٤) الصادر فى ٢٠٠٦/٩/١٤، كما يعد مجلس الأمناء والآباء والمعلمين بمثابة مجموعة منظمة من الأفراد ممن تتوافر لديهم سلطة جماعية للتخطيط، والتصميم، والإشراف، والمراقبة، والتوجيه، واتخاذ القرارات داخل المدرسة لصالح العملية التعليمية.

وتؤكد رؤية وزارة التربية والعليم التزامها بأن يكون التعليم قبل الجامعى تعليماً عالى الجودة للجميع ، كأحد الحقوق الأساسية للإنسان، فى إطار نظام لا مركزى قائم على المشاركة المجتمعية، وأن يكون التعليم فى مصر نموذجاً رائداً فى المنطقة، يعمل على إعداد المواطنين لمجتمع المعرفة فى ظل عقد اجتماعى جديد قائم على الديمقراطية والعدل وعبور دائم للمستقبل وذلك من خلال: (وزارة التربية والتعليم ، ٢٠٠٨: ٦)

١- تفعيل الجهود الشعبية لدعم التعليم ذاتياً.

٢- تعميق التوجه نحو الديمقراطية.

٣- دعم الشعور بالملكية وتعزيز قيم الإنتماء والعمل العام لدى أولياء الأمور، والتلاميذ، وعناصر المجتمع المحلى.

٤- إرساء مبادئ المساءلة والمسئولية على المستوى المحلى، لصالح جودة العملية التعليمية.

وقد تبنت الوزارة مدخل الإصلاح المتمركز على المدرسة كأساس لتحقيق رؤيتها كما أولت مجلس الأمناء والآباء والمعلمين أحد أهم الاستراتيجيات اللازمة

لتحقيق هذا المدخل وإحداث نقلة نوعية فى التعليم قبل الجامعى.

وتقوم فلسفة مجلس الأمناء والآباء والمعلمين على قاعدة أساسية من منطلق تكامل الأدوار بين الأسرة والمدرسة والمجتمع فى تحقيق التنشئة الاجتماعية للنشئ وإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للطلاب، وتوطيد أواصر التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلى، وهو الأمر الذى يمثل أحد أساسيات النهوض بالمجتمع، ومن ثم يجب أن يتسم بالحيوية والفاعلية، وتمثل المشاركة المجتمعية واللامركزية الإيجابية أساس نجاح المؤسسة التعليمية فى أداء رسالتها على الوجه الأكمل.

وتقوم فلسفة مجلس الآباء على قاعدة أساسية من منطلق التكامل الدورى الذى يمكن أن تؤده المدرسة والأسرة فى سبيل تحقيق وظيفة التنشئة الاجتماعية وإشباع اتجاهات التنشئة الاجتماعية بمفردها ، فلابد أن يكون هناك تكامل بين المدرسة والمنزل من خلال التقاء أولياء الأمور والعاملين بالمدرسة لكى يضعوا سوياً الأسلوب المناسب، ولكى يتم تحديد المناخ الملائم لتنشئة الأبناء والأخذ بيدهم نحو تكامل شخصيتهم، ونظراً للعلاقة الوثيقة بين البيت والمدرسة والتى يجب أن تعمل على تحقيق الأهداف التربوية ، فإن هذا يتطلب شكلاً تنظيمياً يشارك فى مسئولية تحقيق هذه العلاقة ومتابعة تحقيق مسئولياتها، الأمر الذى يؤكد أن الحاجة إلى إنشاء مجالس الأمناء والآباء والمعلمين أصبحت ضرورة لابد منها.

ثالثاً: أهداف مجلس الأمناء والآباء والمعلمين

إدراكاً من المعنيين بالتعليم بأهمية المشاركة المجتمعية لدعم المؤسسات التعليمية فقد استحدثوا مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، وخولوا له القيام بالعديد من المهام التى من شأنها تطوير العملية التعليمية لعل أهمها ما يأتي: (حسين، ٢٠٠٩: ٢٣١):

١- وضع الخطط والمقترحات التى تحقق أهداف السياسة التعليمية.

٢- حصر المعوقات التى تواجه العملية التعليمية وعرضها على المسئولين واقتراح الحلول.

٣- العمل على إيجاد مصادر تمويل غير تقليدية.

٤- معاونة إدارة المدرسة على انتظام المدرسة واستقرار العملية التعليمية.

٥- تكريم الطلاب المتفوقين علمياً والموهوبين ورعاية طلاب مدارس التربية الخاصة والمتخلفين دراسياً.

وفيما يلى أهم الأهداف التى يسعى مجلس الأمناء والآباء والمعلمين إلى تحقيقها، بحسب ما ورد فى القرار رقم (٣٣٤) لسنة ٢٠٠٦ التى تتمثل فى، (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٦: ٨):

١- توثيق الصلات والتعاون المشترك بين الآباء والمعلمين، وأعضاء المجتمع المدنى فى جو يسوده الاحترام المتبادل من أجل دعم العملية التعليمية ورعاية الأبناء.

٢- العمل على تأصيل الديمقراطية فى نفوس الطلاب، وإكسابهم المعلومات، والمعارف والقيم الأخلاقية، والاتجاهات السليمة التى تساعد على تعميق روح الإنتماء للمجتمع والوطن.

٣- تحقيق اللامركزية فى الإدارة والتقويم والمتابعة وصنع القرار.

٤- تشجيع الجهود الذاتية والتطوعية لأعضاء المجتمع المدنى لتوسيع قاعدة المشاركة المجتمعية والتعاون فى دعم العملية التعليمية.

٥- تعبئة جهود المجتمع المحلى من أجل توفير الرعاية المتكاملة للطلاب بصفة عامة ورعاية الفئات الخاصة منهم (معوقين / فائقين / موهوبين) بصفة خاصة.

٦- إبداء الرأى بين المدرسة وأعضاء المجتمع المدنى حول أساليب الارتقاء بالعملية التعليمية والتغلب على المشكلات والمعوقات التى قد تعترضها.

٧- تقرير أوجه الصرف والمتابعة على ميزانية المجلس وعلى الموارد الذاتية للمؤسسة التعليمية والتصرف فيها بما يدعم العملية التعليمية والتربوية ويحقق الرعاية المتكاملة لأبنائنا الطلاب.

٨- تعظيم دور المدرسة فى خدمة البيئة والمجتمع المحلى، والعمل على التغلب على مشاكلها وتحقيق طموحاتها.

كما حدد القرار الوزارى رقم (٣٠٦) لسنة ٢٠١٤ أهداف مجالس الأمناء والآباء والمعلمين فيما يأتي: (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤: ١):

١- تحقيق اللامركزية فى الإدارة والتقويم والمتابعة وصنع القرار واتخاذه.

٢- العمل على تأصيل الديمقراطية فى نفوس الطلاب، وإكسابهم المعلومات والمعارف والقيم الأخلاقية

والاتجاهات السليمة، التى تساعد على تعميق روح الإنتماء للمجتمع والوطن.

٣- تشجيع الجهود الذاتية والتطوعية لأعضاء المجتمع المدنى لتوسيع قاعدة المشاركة المجتمعية والتعاون فى دعم العملية التعليمية.

٤- تعبئة جهود المجتمع المحلى من أجل توفير الرعاية المتكاملة للطلاب، وبصفة خاصة الفائقين والموهوبين، وأيضاً ذوى الاحتياجات الخاصة، للارتقاء بهم علمياً وثقافياً واجتماعياً وقومياً.

٥- الارتقاء بالعملية التعليمية والتغلب على المشكلات والمعوقات التى قد تعترضها بالتعاون بين الأمناء والآباء والمعلمين.

٦- توثيق الصلات والتعاون المشترك بين الآباء والمعلمين وأعضاء المجتمع المدنى فى جو يسوده الاحترام المتبادل من أجل دعم العملية التعليمية ورعاية الأبناء.

٧- تعظيم دور المدرسة فى خدمة البيئة والمجتمع المحلى والعمل على التغلب على مشاكلها وتحقيق طموحاتها.

٨- إبداء الرأى فى اختيار مدير المدرسة، أو وكيل المدرسة، وفى تقويم أداء عمل كل منهما عند التجديد لأى منهما.

فى ضوء ما سبق، يمكن القول أن الهدف الرئيسى من بناء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين داخل المدرسة هو تأكيد اللامركزية، ودعم قاعدة المشاركة المجتمعية وتوسيعها، من خلال نشر ثقافة كل من اللامركزية والمشاركة، وما تحملها من قيم واتجاهات تدعم وترسخ بناءهما داخل المدرسة، مثل الديمقراطية، والتعاون، واحترام الرأى الآخر، وزيادة دور مشاركة أولياء الأمور فى العملية التعليمية وتفعيلها، وتقوية العلاقة بين الأسرة والمدرسة والمجتمع المحلى المحيط بها.

رابعاً: مبادئ مجلس الأمناء والآباء والمعلمين

تكتسب الشراكة بين المدرسة والمجتمع أهمية خاصة من حيث تمكين المدرسة كمؤسسة من بلوغ أهدافها المنشودة، فهى تعطى فرصة للمدرسة لمشاركة مسئولياتها مع المجتمع المحلى بجميع مؤسساته، وتفتح أمامه المجال للقيام بدوره تجاه المؤسسة التعليمية، كما تتيح الفرصة أمام المجتمع للمشاركة الكاملة فى صنع القرار داخل المدرسة، الأمر الذى من

شأنه حفظ التوازن فى عملية صنع القرار وإيجاد الرقابة اللازمة لعمليات ممارسة السلطة من خلال تطبيق مبادئ الحكم الرشيد لضمان تحقيق الفعالية فى إدارة المنظومة التعليمية.

وتعد المبادئ الآتية من أهم المبادئ التى يقوم عليها مجلس الأمناء والآباء والمعلمين ويلتزم بتحقيقها: (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٥):

١- **التطوع:** يمثل التطوع الرغبة الصادقة والجادة فى الإنخراط فى العمل والمشاركة فيه بقصد خدمة الآخرين والمجتمع بدون مقابل.

٢- **التعاون:** هو بمثابة سمة جوهرية يجب أن تهيمن على أجواء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، كما يجب أن تنبع صفة التعاون من داخل أعضاء المجلس لتسودهم روح العمل الجماعى.

٣- **الديمقراطية:** وهى مفاهيم ومبادئ مصممة حتى تساعد الأكثرية (أولياء الأمور) وهم يمثلون أصحاب المصلحة من المشاركة فى صنع واتخاذ القرار ليكون معبراً ومرضياً للأغلبية، ويشمل هذا المفهوم العديد من المبادئ مثل:

- مبدأ تداول السلطة، مبدأ فصل السلطات ومفهوم تجزئ الصلاحيات، مبدأ التمثيل والانتخاب.
- مبدأ سيادة القانون.

كما تمثل الديمقراطية تعزيزاً لحرية التعبير عن الرأى، ودعم الإيمان بالحوار الإيجابى من أجل التفاهم حول القضايا المطروحة وممارسة الصلاحيات والقرارات فى إطار النظم القائمة.

٤- **التوجيه:** يحمل التوجيه فى طياته عنصران، هما: النقد والتقويم، بما يتضمنه هذان العنصران من سلبيات وإيجابيات.

٥- **الإيمان بالفرد:** يعنى الإيمان بالفرد أن كل شخص إنما يتمتع بفردية وخصوصية ، وذلك من حيث الفكر والمهارات والقدرات، هذا فضلاً عن قدرة هذا الشخص على التعاون مع الآخرين، إذا ما أتيحت له الفرصة المناسبة لتحقيق هذا.

خامساً: اختصاصات مجلس الأمناء والآباء والمعلمين

يمارس مجلس الأمناء والآباء والمعلمين عمله فى إطار قانون التعليم والقرارات الوزارية المنفذة له ويختص

بالآتى، (وزارة التربيـــة والتعلـــيم، ٢٠٠٨: ١٦):

١- المساهمة الفعالة مع إدارة المدرســـة فى وضع خطة متكاملة لتحقيق أهداف المجلس وتطوير المدرسة فى ضـــوء تلك الأهداف، ومتابعة تنفيذها، وتذليل الصعوبات التى قد تعترضها.

٢- العمل على دعـــم العمليـــة التعليميـــة وتطويرها وتحديثها بمصادر تمويـــل غير تقليدية عن طريق تشجيع الجهود الذاتية للأفـــراد القـــادرين ورجـــال الأعمال.

٣- إتصال المدرســـة برجـــال الأعمـــال ومؤسسات المجتمع المـــدنى، وقـــادة الرأى الذين يمكن الاستفادة منهم فـــى أنشطة المشاركة المجتمعية.

٤- التعاون مع إدارة المدرسة فى وضـــع خطة تنفيذية لصيانة المبانى والمرافق الخاصة بالمدرسة، وكذلك الأجهـــزة والأدوات والوسائل التعليمية.

٥- العمل على دعم الأنـــشطة التربويـــة المدرسية ومتابعة تنفيذها مـــن أجـــل تنمية شخصية الطلاب وقدراتهم على مواجهـــة الظـــواهر الـــسلبية التـــى يتعرضون لها (تـــدخين – إدمـــان – عنف ... إلخ).

٦- العمل على توفير الرعاية والبـــرامج والأنشطة التربوية اللازمـــة للفئـــات الخاصة مـــن الطـــلاب (معـــوقين – فائقين – موهوبين)، وكـــذلك تـــوفير الرعايـــة الاقتـــصادية والاجتماعيـــة للطلاب غير القادرين مادياً.

٧- العمل علـــى تحقيـــق التعـــاون بـــين المدرســـة والمؤســـسات الأخـــرى كالجامعـــات، ومراكـــز الـــشباب، والجمعيات الأهلية، والإعلام، والثقافة لاستغلال ما يوجد بها من إمكانيـــات تستمثر فى دعـــم العمليـــة التعليميـــة ورعايـــة أبنائنـــا الطـــلاب (فنيـــة – ملاعب – مكتبة – معمل كمبيوتر – أدوات).

٨- تعزيز دور المدرسة فى خدمة البيئـــة المحيطـــة والتعامـــل مـــع مـــشاكلها وطموحاتها (فصول محـــو أميـــة – توعية – نادى صيفى).

٩- العمل على دعم إعداد قاعدة بيانـــات بالمدرسة تـــشمل شـــئون الطـــلاب، والعـــــاملين، والعهـــــد، والأدوات الموجودة بالمدرسة.

١٠-تقديم الخبرة والرأى لإدارة المدرســـة فـــى مختلـــف المجـــالات التربويـــة والتعليمية، والمعاونـــة فـــى تـــذليل

الصعوبات والمشكلات الطلابية والتعليمية، والمشاركة فى برامج تقويم سلوك الطلاب.

١١-اعتماد الحساب الختامى للمشروعات وفق الخطة المقدمة.

١٢-تقرير صرف أى مبلغ من أمواله لتحقيق الخطة التى يقررها المجلس فى حدود الموازنة المعتمدة.

١٣-مناقشة، ومراجعة، وإقرار الحساب الختامى والميزانية العمومية تمهيداً لعرضهما على الجمعية العمومية بالمدرسة فى بداية العام الدراسى التالى.

١٤-إعداد التقرير السنوى الذى يعطى صورة مفصلة عن نشاط المجلس وأعماله الذى يتضمن المشروعات والخدمات التى قام بها أو شارك فيها مقرونة بما أنفق عليها والصعوبات التى حالت دون تنفيذ بعض ما ورد فى خطته، ولا يجوز عرض التقرير السنوى على الجمعية العمومية إلا بعد موافقة المجلس.

وقد حدد القرار الوزارى رقم (٥) بتاريخ ١٩٩٣/١/١٣ وفى المادة الثانية عشرة اختصاصات مجلس الأمناء والآباء والمعلمين على النحو الآتى، (وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٣: ٢١):

١- وضع خطة متكاملة لتحقيق أهداف التنظيم وذلك على أساس ما يتقدم به الأعضاء أو اللجان من اقتراحات ووضع موازنة على أمواله على هذا الأساس.

٢- معاونة المدرسة على تذليل الصعوبات والمشكلات التعليمية والطلابية وإبداء الرأى فيها والقيام بدوره فى المشاركة فيما يسند إليها لتذليل هذه الصعوبات.

٣- يتابع مجلس الآباء بالمدرسة ما يقوم به رائد كل فصل من خلال عدة تنظيمات وعدة اجتماعات دورية بين الآباء والمعلمين للتعرف على المستوى التحصيلى والسلوكى للطلاب.

٤- تنفيذ قرارات وتوصيات الجمعيات العمومية وتوصيات المجلس الأعلى لمجالس الآباء.

٥- رفع ما يره من توصيات وتقارير بشأن الموضوعات العامة المتصلة بأهدافه إلى المستوى الأعلى من الآباء والمعلمين.

٦- مناقشة ومراجعة وإقرار الحساب الختامى للميزانية الخاصة بالمجلس.

٧- إعداد التقرير السنوى الذى يعطى صورة مفصلة عن نشاطه وأعماله.

ويمارس مجلس الأمناء والآباء والمعلمين اختصاصاته فى إطار قانون التعليم رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١ ولائحته التنفيذية والقرارات المنفذة له، ومن أهم هذه الاختصاصات ما يأتى:

(وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤: ١٠):

١- المساهمة الفعالة مع إدارة المدرسة فى وضع خطة متكاملة لتحقيق أهداف تطوير المدرسة، ومتابعة تنفيذها، وتذليل الصعوبات التى قد تواجهها.

٢- العمل على دعم العملية التعليمية، وتطويرها، وتحديثها بمصادر تمويل غير تقليدية، عن طريق تشجيع الجهود الذاتية للأفراد القادرين ورجال المجتمع المدنى.

٣- التعاون مع إدارة المدرسة فى وضع خطة تنفيذية لصيانة المبانى والمرافق الخاصة بالمدرسة، وكذا الأجهزة والأدوات والوسائل التعليمية الحديثة.

٤- العمل على دعم الأنشطة التربوية المدرسية، ومتابعة تنفيذها، من أجل تنمية شخصية الطلاب، وتنمية قدرتهم على مواجهة الظواهر السلبية التى يتعرضون لها، مثل: التدخين – والإدمان – والعنف.

٥- التعاون بين المدرسة والمؤسسات الأخرى، كالجامعات، ومراكز الشباب، والجمعيات الأهلية، والمؤسسات الإعلامية والثقافية، واستغلال إمكاناتها فى دعم العملية التعليمية ورعاية الطلاب، كالمساهمة فى بناء الأفنية والملاعب – وإنشاء المكتبات – وتجهيز معامل الحاسب الآلى – والإمداد بالأدوات المساعدة.

٦- تعزيز دور المدرسة فى خدمة البيئة المحيطة، والتعامل مع مشاكلها وطموحاتها، مثل: إنشاء فصول محو الأمية – وعقد الأندية الصيفية.

٧- تقديم الخبرة والرأى لإدارة المدرسة فى مختلف المجالات التربوية والتعليمية، والمعاونة فى تذليل الصعوبات والمشكلات الطلابية والتعليمية، والمشاركة فى برامج تقويم سلوك الطلاب.

فى ضوء ما تقدم ؛ حيث يقوم بالعديد من المهام، مثل: الإسهام فى مهام وأعمال الإدارة المدرسة ومتابعة أداء الطلاب،

وتقويم سلوكهم، وتذليل الصعوبات والعقبات التى قد تواجههم ومواجهة الظواهر السلبية التى قد يتعرضون لها، علاوة على ذلك يعد المجلس همزة وصل يربط بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المدنى من أجل الارتقاء بالعملية التعليمية، وذلك من خلال تحسين الأوضاع الحالية للمدرسة والبيئة المحيطة بها، بهدف خدمة البيئة، وتحسينها، وحل المشكلات التى تعترضها، مثل: مشكلات محو الأمية، وتعليم الكبار، وغيرها.

ومجلس الأمناء والآباء والمعلمين كأحد أشكال التعاون بين الأسرة والمدرسة يمكن أن يقوم بأدوار مهمة على النحو التالى:

١- **الدور التعليمى:** تقوم مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بتدارس المشكلات التى يعانى منها التلاميذ فى المنزل، والصعوبات التى تواجهها المدرسة فى تعاملها مع التلاميذ ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لهذه المشاكل.

٢- **الدور القيادى:** فبمقدور مجالس الآباء – الذى يجمع بين المعلمين والآباء – بما لهم من نشاطات وأعمال داخل المجتمع أن يقوم بدور قيادى فى توسيع دائرة مفهوم التربية، حيث يجعل المدرسة مركزاً للإشعاع الحضارى، ووضع إمكاناتها فى خدمة المجتمع المحلى.

٣- **الدور التوجيهى:** فى مقدور مجالس الآباء تطوير رسالة المدرسة لتشمل ما يدور فى المجتمع المحلى وما يشغله من قضايا، عن طريق توجيه وإرشاد التلاميذ للتعاون مع مؤسسات المجتمع وما تطلبه هذه المؤسسات من مساعدة وتعاون من جميع أفراد المجتمع. (بطرس، ٢٠٠٢: ٤٣).

المحور الثانى: الإطار الفكرى للقدرة المؤسسية بمدارس التعليم الأساسى

أولاً: مفهوم القدرة المؤسسية

تعرف بأنها: تحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة التعليمية من خلال مجموعة القواعد والشروط المحددة لبنيتها التنظيمية وامكانياتها البشرية والمادية (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد:٢٠١١).

وكما تعرف القدرة المؤسسية في الاصطلاح بأنها" قدرة المنظمة على إيجاد ودعم بيئة منتجة وعلاقات تيسر وتدعم العمل الجماعي الهادف والموجه نحو تحقيق أهدافها"(الشخيبي، وآخرون: ٢٠١٢، ١٤٠).

يتضح من المفوهمين السابقين أن القدرة المؤسسية تقوم علي أساس الاستغلال الأمثل للإمكانات والموارد والمهارات، وتعزيز العلاقات بين العاملين، ودعم التفاهم

والتعاون مما ينعكس علي المناخ الجامعي وفق مجموعة من المبادئ والضوابط المنظم للبيئة الجامعية.(السعودي:٢٠١٨، ٧٢٤)،

وبالتالي تعرف القدرة المؤسسية إجرائياً بأنها قدرة المؤسسات علي تحقيق الجودة الشاملة وتوفير الظروف المناسبة للعمل الجماعي في ظل قيادة إدارية تشجع العمل الجماعي وتتصف بالمصداقية والشفافية، والتقويم المستمر الموجه نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: مجالات القدرة المؤسسية بمدارس التعليم الأساسى

١- **الرؤية والرسالة:** تمثل الرؤية الهدف العام الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، وكذا التطلعات المستقبلية التي يتحدد في ضوئها السياسة العامة للعمل وإجراءات تطوير الأداء بالمؤسسة، وتترجم المؤسسة رؤيتها في صورة إجراءات وممارسات تمثل رسالة تسعي لتحقيقها، وذلك من خلال تفعيل أدوار جميع فئات المجتمع المؤسسى والمحلي، علاوة علي تفعيل كافة عناصر المنظومة، ولذا فإن هناك ضرورة لوجود وثيقة تعبر عن رؤية المؤسسة ورسالتها، ولعل من أفضل الممارسات التي يتحتم علي المؤسسة الأخذ بها حالة وضع رؤيتها ورسالتها، العمل علي إيجاد وثيقة واضحة ومعلنة لكل من الرؤية والرسالة ، تشارك الأطراف المعينة بالمؤسسة والمستفيدون منها في صياغة كل من الرؤية والرسالة، ويتطلب هذا نوع من التهيئة لمجتمع المؤسسة لأعداد وثيقتي الرؤية والرسالة من خلال عقد لقاءات واجتماعات مع القائمين علي المؤسسة والعاملين بها والمستفيدين من خدماتها، وكذا أعضاء المجتمع المحلي والمعنيين بالخدمات التي تقدمها المؤسسة(خالد وآخرون:٢٩٥).

٢- **الموارد المادية :** للمؤسسة مواردها المالية والمادية والتسهيلات الداعمة الملائمة لطبيعة نشاطها وحجمه، بما يمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها، وتحرص على كفاءة استخدام تلك الموارد وتنميتها. تأتي أهمية هذا المعيار من كونه يمثل البيئة الحاضنة لجميع الأنشطة والمهمات التي تضطلع بها المؤسسة من تعليم وتعلم وبحث علمي وخدمات مجتمعية. كما أنه يشكل البيئة الراعية للمصادر البشرية من طلاب وباحثين واداريين وموظفي الخدمات، ولذا فإنصحة

البيئة المؤسسية وجودتها من الأسس التي يجب على المؤسسات وضع الخطط المتميزة لضمان مراقبتها وتحسينها المستمر، وتنفيذ الإجراءات الكفيلة بتنفيذ الخطط ومراقبتها بشكل دوري، ومن المحاور الرئيسة لضمان سلامة البيئة الجامعية: ضمان توفر المصادر المالية،والمصادر البشرية، والخطط لإدارة المخاطر والضغوط المحتملة، والإجراءات التي تتبعها من أجل التحسين المستمر (عبد المعطي، ٢٠١٥،٧٣)

٣- **المشاركة الإدارية:** للمؤسسة جهاز إداري ملائم من حيث العدد والمؤهلات مع حجم وطبيعة أنشطة المؤسسة ويتسم بكفاءة الأداء بما يكفل تحقيق رسالتها وأهدافها، وتحرص المؤسسة على التنمية المستمرة لأفراده وتلتزم بتقييم أدائهم وضمان قياس آرائهم. يتناول هذ المعيار قياس الاحتياجات التدريبية للعاملين في الجهاز الإداري والحاقهم ببرنامج مخطط يهدف إلى تحسين الأداء واحداث تغيرات قابلة لمقياس في المعرفة والمهارات والسلوك الاجتماعي من أجل القيام بعمل معين، ويعزز كفاءة العاملين وانتاجهم وأداءهم، ويساعدهم على اكتساب المعارف الجديدة والمهارات المطلوبة لأداء وظائفهم الحالية بكفاءة وبما يتناسب مع ظروف العصر، وتعمل المؤسسات عمل توفير فرص التطوير المستمر لمعاملين ليس فقط لوظائفهم الحالية، ولكن أيضا لتطوير قد راتهم للوظائف الأخرى التي قد ينظر إليها في المستقبل (١٧٨ : Rajeswari , Palanichamy, 2015)

٤- **القيادة والحوكمة الرشيدة:** تعد القيادة والحوكمة من أهم مجالات القدرة المؤسسية التي تؤثر بشكل واضح علي أداء المؤسسة، ويتناول هذا لمجال عدة معايير أساسية في المؤسسة كالتنمية المهنية للكوادر العاملة بالمؤسسة، فضلا عن تشجيع وتوفير الإمكانات الت تساعد علي التجديد والإبداع، والتوظيف الأمثل للتكنولوجيا الحديثة، كل ذلك في ظل نظام ديموقراطي من التعامل، واتخاذ القرارات السديدة لمساندة المجتمع المؤسسي والمحلي والتغلب علي المشكلات، وفجوات الآداء التي تحول دون استيفاء معايير الجودة.

٥- **المشاركة المجتمعية:** تعد هذه المشاركة من أحد العوامل المساهمة في تحقيق معايير جودة الأداء المؤسسي، حيث تسهم المشاركة في إمداد المؤسسة ببعض الموارد البشرية التي يمكن أن تقدم أفكارها وإمكانياتها للارتقاء بمستوي أداء المؤسسة والمجتمع معا. ويمكن للمشاكة المجتمعية أن تتم في إطار من العمل التطوعي، الأمر الذي يخفف العبء عن ميزانية المدرسة وذلك من خلال الحصول علي ما يقدمه المتطوعون من خدمات للمؤسسة بدون أجر، وتستوجب الاستفادة من المشاركة المجتمعية ضرورة أن تأخذ المؤسسة مبادرة إعداد قائمة بإحتياجاتها الأساسية التي تتطلب الاستفادة من خدمات المواطنين من خلال المشاركة، علي أن يتمذلك عن طريق اللجان الممثلة من العاملين بالمؤسسة والمستفيدين منها، والمعنيين بخدماتها، والمتخصصين في مجال هذه الخدمات.

ثالثاً: أهمية بناء قدرات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بمدارس التعليم الأساسى

وقد وضعت وزارة التربية والتعليم دليلاً إجرائياً للأخصائى الاجتماعى يدعم بناء قدرات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين فى المحافظات السبع التى بدأ فيها برنامج تطوير التعليم ERP منذ عام ٢٠٠٤م ، وتدريجياً فقد تم تعميمه على كافة محافظات الجمهورية.

وقد عرفت عملية بناء قدرات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بأنها: تدعيم قدرة مجلس الأمناء للقيام بمهامه بفاعلية وكفاءة من أجل تحقيق أهدافه التى أسس من أجلها، ويعتبر بناء القدرات عملية مستمرة وتشمل تنمية الموارد بكافة أشكالها: البشرية، والمؤسسية، والمالية، والمعلوماتية، كما عرفت القدرات المؤسسية بأنها: مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات والقيم التى تمكن مجلس الأمناء والآباء والمعلمين من تحقيق أهدافه. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٦: ٨٩) وعلى المستوى الإجرائى فى إطار الدراسة الراهنة فإنه يمكن تعريف بناء قدرات مجالس الأمناء والمعلمين فى ضوء معايير المشاركة المجتمعية على النحو التالى:

١- مجموع المعارف والمهارات والاتجاهات والقيم والسلوكيات المتاحة والمتوقعة لدى أعضاء مجال الأمناء لتحقيق الأهداف المناطة بهم من حيث: إدراك مفهوم المشاركة المجتمعية، وأدوارهم فيها والتى تتضمن الحكم الرشيد، وخدمة

المجتمع، وتحقيق مبدأ التعليم للجميع، وتعبئة الموارد لدعم المدرسة، وكسب التأييد لحل مشكلات المدرسة.

٢- أثر تلك القدرات فى معايير المشاركة المجتمعية والتى تشمل وعى الأبناء بوجود ثقافة داعمة للمشاركة المجتمعية وإنجازاتهم واتجاهاتهم نحو العمل التطوعى، ودعم العلاقات الخارجية بين المدرسة والأسرة والمجتمع المحلى واستخدام الإمكانيات فى خدمة المجتمع وكسب التأييد لتوفير موارد أخرى.

٣- معوقات أداء مجالس الأمناء لأدوارها فى تحقيق المشاركة المجتمعية.

٤- محاولة التوصل إلى تصور مقترح لتفعيل بناء قدرات مجالس الأمناء فى تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الأساسى.

وتتأتى أهمية بناء قدرات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين لجملة من الأمور لعل أهمها مايلى:

تحقيق الكفاءة والفاعلية: بمعنى أن نتائج عمل المجلس تؤدى إلى تحقيق الأهداف المتفق عليها بشكل كفء.

المشاركة بتمكين المجلس من أن يصبح له صوت مسموع فى تقرير السياسات الخاصة بالمدرسة وفى كل مراحل تنفيذ الأنشطة.

استمرار المؤسسية: بمعنى إلى أى مدى يكون لدى مجلس الأمناء القدرات المالية والفنية والموارد البشرية والإدارية ليستمر فى عمله رغم تغيير العضوية.

توليد الشعور وإيجاد مفهوم المساءلة لدى المدرسة.

يساعد مفهوم بناء القدرات المجلس على توفير ثلاثة آليات ضرورية لتفعيل عملية المساءلة:

مشاركة الفئات المختلفة المعنية (ولى أمر – عاملين – طلاب – مجتمع) فى صناعة القرارات التى تؤثر عليهم بها يؤدى إلى الشفافية وعدم تركيز السلطة.

التمثيل الجيد لكل الفئات والاستجابة لمتطلبات المجتمع.

المسئولية لاستخدام الموارد بما يحقق الكفاءة والفاعلية.

رابعاً: مداخل قياس فعالية مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بمدارس التعليم الأساسى

لقد تعددت المداخل والمؤشرات المتعلقة بقياس الفعالية ومنها:

(أ) الإطار التصورى الذى حدده "روبرت الكين ومارك موليتور" Robert Elkin & Mark Molitor: (Robert, 1985: 11)

والذى يتضمن ستة أبعاد لقياس الفعالية، وكل بعد مهم فى أحد جوانبه ولا يكون كافياً بذاته فى قياس الفعالية، ولكن

تتكامل الأبعاد الستة مع بعضها مما يؤدى إلى تحديد واضح لفعالية الخدمات، ويمكن تطبيقها فى التخطيط لفعالية مجالس الأمناء والآباء والمعلمين فى تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الأساسى، وهذه الأبعاد الستة هى:

١-كفاية المصادر والموارد بالمؤسسة (المدرسة).

٢-ملائمة المطالب والاحتياجات للطلاب.

٣-مناسبة وملائمة العمليات التى تقدم من خلالها الخدمات للطلاب.

٤-تحديد ووضوح الأهداف فى النسق المدرسى.

٥-التأثير فى الطلاب وفى النسق المدرسى فى نفس الوقت.

٦-التأثير طويل المدى على الطلاب بتعديل اتجاهاتهم السلبية.

(ب) الإطار الذى وضعه كامبيل (Robert, 1985: 20):Cambel

حيث أوضح أنه ليس هناك معيار واحد لقياس الفعالية ولكن هناك مجموعة من المعايير ومنها:

الإنتاجية، الاستقرار والتماسك، فوائد النمو، التدعيم، دوران العمل، خطر ضياع الوقت.

(ج) الإطار الذى حدده كلاً من "أرت كنجتون ونانسى" Art Kinghton & Nancy:(أبو المعاطى، ١٩٩٧: ١٨٢)

حيث صمم تصوراً لقياس فعالية الخدمات والأنشطة التى تتم داخل مؤسسات الخدمات الإنسانية، ويمكن الأخذ بها فى عملية التخطيط لتفعيل دور مجالس الآباء فى تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الأساسى، ويعتمد هذا التصور على عدة معايير هى:

٧- المعرفة بخدمات المدرسة التى تقدم للطلاب والذى يقوم بتقديمها مجلس الآباء.

٨- السياسات والإجراءات المتبعة لتقديم الخدمات.

٩- فريق العمل المدرسى القائم بتقديم الخدمات.

١٠- متابعة وتقويم الخدمات التى يقدمها مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.

١١- توفير التمويل اللازم لتوفير الخدمات المقدمة للطلاب.

١٢- الاتصال الداخلى والخارجى وعلاقة المدرسة بالمؤسسات الأخرى.

١٣- قدرة مجلس الأمناء والآباء والمعلمين على حل مشكلات الطلاب والمجتمع المدرسى.

(د) الإطار الذى وضعه "رينو باتى" Rinoy Y. Patti (Rinoy, 1987: 377):

ويمكن ذكر أهم هذه المتغيرات بالتطبيق على الطلاب المستفيدين من خدمات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين فى المدرسة من خلال النقاط التالية:

١- مدى قدرة الخدمة على إحداث تغيير فى أنماط سلوك الطلاب.
٢- مدى قدرة الخدمة على تنمية وإثراء معارف الطلاب المستفيدين من الخدمة.
٣- مدى قدرة الخدمة على تعديل أو تغيير اتجاهات الطلاب المستفيدين من الخدمة.
٤- مدى قدرة الخدمة على إحداث تغيير فى المكانة الاجتماعية للطلاب المستفيدين من الخدمة.
٥- مدى قدرة الخدمة على إحداث تعديل أو تغيير فى الظروف البيئية غير المرغوبة والمعوقة والتى تحول دون تحقيق الخدمة لأهدافها المرجوة.
٦- مدى قدرة الخدمة على إشباع حاجة من الحاجات الأساسية للطلاب.
٧- مدى قدرة الخدمة على مواجهة وحل مشكلات الطلاب.
٨- سهولة وبساطة إجراءات حصول الطلاب على الخدمة.
٩- الحصول الفورى على الخدمة فى أقل وقت ممكن.
١٠-مدى توافق الخدمة مع توقعات الطلاب المستفيدين منها.
١١-مدى توافر ضوابط ومحددات تكفل تقديم الخدمة باستمرارية.
١٢-مدى مراعاة الخدمة للاعتبارات الإنسانية ولظروف الطلاب.
١٣-مدى مراعاة الخدمة الأخلاقية ومبادئ المهنة.

المحور الثالث: معوقات تفعيل دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين فى تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الأساسى

يمثل هذا المحور الإطار الميدانى للبحث، والذى يهدف إلى التعرف على معوقات تفعيل دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين فى تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الأساسى، ولتحقيق هذا الهدف، قامت الباحثة بإعداد استبانة مكونة من محورين، وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب التربوي ذى الصلة، وقد تم التحقق من صدق هذه الأداة بعرضها على مجموعة من المحكمين، بالإضافة إلى صدق الاتساق الداخلى والذى أسفر عن ارتباط كل مفرده بالمحور الذى تنتمى إليه، وارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة، كما تم التحقق من ثباتها من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ – Alpha

Chornbach، وبلغت قيمتــه (٠,٨٩٢)، و هى قيمة عالية مقبولة إحــصائياً، وقــد تــم تطبيق هذه الأداة على عينــة ممثلــة مــن أعضاء مجالس الأمناء والآبــاء والمعلمــين بمدارس التعليم الأساسى بمحافظة الدقهليــة، حيث تم توزيع (٣٠٠) استبانة على أعضاء مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بمــدارس التعليم الأساسى بالإدارات المختــارة، وبلــغ عدد الاســتبانات التــى اســترتدها الباحثــة (٢٥٤) استبانة بفاقد (٤٦) استبانة، ويوضح الجدول (١) وصف العينــة وفقــاً للقطــاع، والإدارة التعليمية، والعضوية، على النحــو الآتى:

جدول (١)

توصيف عينة البحث وفقاً للقطاع والإدارة التعليمية والعضوية

القطاع والإدارات	العضوية	العضوية									العينة الكلية	
		داخل المدرسة					خارج المدرسة					
		مدير	أخصائى	معلم	المجموع	%	مهتم	ولى أمر	المجموع	%	المجموع	%
قطاع الشمال	بلقاس	٤	٤	١٤	٢٢	٨,٧	٧	٧	١٤	٥,٥	٣٦	١٤,٢
	شربين	٥	٥	٢٤	٣٤	١٣,٤	١٠	١٠	٢٠	٧,٩	٥٤	٢١,٣
	المنزلة	٤	٤	١٠	١٨	٧,١	٣	٣	٦	٢,٤	٢٤	٩,٤
	نبروه	٣	٣	٥	١١	٤,٣	٢	٢	٤	١,٦	١٥	٥,٩
	المجموع	١٦	١٦	٥٣	٨٥	٣٣,٥	٢٢	٢٢	٤٤	١٧,٣	١٢٩	٥٠,٨
قطاع الوسط	شرق المنصورة	٥	٥	١٥	٢٥	٩,٨	٨	٨	١٦	٦,٣	٤١	١٦,١
	دكرنس	٤	٤	٨	١٦	٦,٣	٣	٣	٦	٢,٤	٢٢	٨,٧
	المجموع	٩	٩	٢٣	٤١	١٦,١	١١	١١	٢٢	٨,٧	٦٣	٢٤,٨
قطاع الجنوب	أجا	٣	٣	٦	١٢	٤,٧	٢	٢	٤	١,٦	١٦	٦,٣
	السنبلاوين	٥	٥	٢٠	٣٠	١١,٨	٨	٨	١٦	٦,٣	٤٦	١٨,١
	المجموع	٨	٨	٢٦	٤٢	١٦,٥	١٠	١٠	٢٠	٧,٩	٦٢	٢٤,٤
المجموع الكلى		٣٣	٣٣	١٠٢	١٦٨	٦٦,١	٤٣	٤٣	٨٦	٣٣,٩	٢٥٤	١٠٠

يتضح من جدول (١) أن عينة البحث تتسم بالآتى:

- تمثيل مختلف القطاعات بمحافظة الدقهلية (شمال – وسط – جنوب)؛ حيث بلغت عينة البحث بقطاع الشمال (١٢٩) فرداً بنسبة (٥٠,٨%) من العينة الكلية، كما بلغت عينة البحث بقطاع الوسط (٦٣) فرداً بنسبة (٢٤,٨%) من العينة الكلية، وكذلك بلغت عينة البحث بقطاع الجنوب (٦٢) فرداً بنسبة (٢٤,٤%) من العينة الكلية.
- تجمع ما بين أعضاء مجالس الأمناء والآباء والمعلمين من داخل المدرسة وخارجها؛ حيث بلغ عدد الأعضاء من داخل المدرسة فى عينة البحث (١٦٨) عضو بنسبة (٦٦,١%) من العينة الكلية، كما بلغ عدد عدد الأعضاء من خارج المدرسة فى عينة البحث (٨٦) عضو بنسبة (٣٣,٩%) من العينة الكلية.

وبناءً على ما تقدم عرضه يمكن اعتبار عينة البحث ممثلة للمجتمع الأصلى.

المعالجة الإحصائية وتحليل نتائج التطبيق الميداني

١- المعالجة الإحصائية

بعد تجميع الاستبانات وفحصها واستبعاد الاستبانات غير المكتملة تم إجراء بعض الخطوات على النحو الآتى:

- تفريغ البيانات الورادة فى استجابات أفراد العينة فى جداول، حيث أعطيت ثلاث درجات للبديل موافق بدرجة كبيرة، ودرجتين للبديل موافق بدرجة متوسطة، ودرجة واحدة للبديل موافق بدرجة صغيرة.
- إدخال البيانات على الحاسب الآلى، ثم مراجعتها للتأكد من صحتها ودقتها.
- تم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS Ver (21) (**S**tatistical **P**ackage for the **S**ocial **S**ciences)، كما تم استخدام الأساليب الإحصائة الآتية:

- حساب التكرارات ونسبتها لكل مفردة.
- حساب التقدير الرقمى لكل مفردة من خلال المعادلة الآتية:

التقدير الرقمى = (٣ × تكرار البديل موافق بدرجة كبيرة + ٢ × تكرار البديل موافق بدرجة متوسطة + ١ × تكرار البديل موافق بدرجة صغيرة).

- حساب الوزن النسبى لكل مفـردة، من خلال المعادلة الآتية:

الوزن النسبى= (التقدير الرقمـى × ١٠٠) / ن حيث **ن:** عـدد العينة

- ترتيب العبارات حسب الوزن النسبى أو الأهمية النسبية لكل منها؛ حيـث إن:

الأهمية النسبية أو التقدير المئوى = الـوزن النسبى / عدد البدائل

- تم حساب قيمة كا^{٢} لحسن المطابقـة لكل مفردة، وذلـك للكـشف عـن الفروق فى اختيارات أفـراد العينـة لبدائل الاسـتجابة الثلاثـة (موافـق بدرجة كبيـرة – موافـق بدرجـة متوسطة – موافق بدرجة صغيرة)، وذلك بتطبيق المعادلة الآتية:

$$\text{كا}^{٢} = \text{مجـ} \frac{(\text{ت} - \text{ت م})^{٢}}{\text{ت م}}$$

حيث إن: ت = التكـرار الملاحـظ أو التجريبى.

ت م = التكرار المتوقع.

٢- تحليل نتائج الدراسة الميدانية

نتائج المحور الأول: معوقات تفعيل دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين فـى تحسين القدرة المؤسسية لمـدارس التعلـيم الأساسى

لمعرفة رؤية أفـراد عينـة البحـث (أعضاء مجالس الأمناء والآباء والمعلمـين بمدارس التعليم الأساسى بمحافظة الدقهلية) حول درجة موافقتهم على وجـود بعـض معوقات تحول دون تفعيـل دور مجـالس الأمناء والآباء والمعلمين فى تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الأساسى، كانـت استجاباتهم كما هى مبينة بجدول (٢) علـى النحو الآتى:

جدول (٢)

استجابات عينة الدراسة ككل حول معوقات تفعيل دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين فى تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الأساسى وقيمة (كا٢) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية

العبارات	البدائل						كا٢	مستوى الدلالة	الأهمية النسبية	الترتيب
	درجة الموافقة									
	كبيرة		متوسطة		صغيرة					
	ك	%	ك	%	ك	%				
١. ضعف اشراك المجلس أولياء الأمور فى أنشطته.	٧٤	٢٩,١	٩٨	٣٨,٦	٨٢	٣٢,٣	٣,٥	غير دالة	٦٥,٦	٥
٢. صعوبة استطلاع أراء أولياء الأمور حو ل أنشطة المجلس وإنجازاته.	٤٥	١٧,٧	١٢٨	٥٠,٤	٨١	٣١,٩	٤٠,٩	٠,٠١	٦١,٩	١١
٣. صعوبة الحصول على بيانات عن المجتمع المحلى المحيط.	٤١	١٦,١	٩٩	٣٩,٠	١١٤	٤٤,٩	٣٥,١	٠,٠١	٥٧,١	١٣
٤. نقص الوعى التخطيطى لدى معظم أعضاء المجلس.	٤٧	١٨,٥	١٢٠	٤٧,٢	٨٧	٣٤,٣	٣١,٦	٠,٠١	٦١,٤	١٢
٥. ضعف العلاقة بين المجلس والمجالس الأخرى بالمدرسة.	٦٥	٢٥,٦	٩٤	٣٧,٠	٩٥	٣٧,٤	٦,٩	٠,٠٥	٦٢,٧	١٠
٦. ضعف العلاقة بين المجلس ومؤسسات المجتمع المدنى.	٢٧	١٠,٦	١٢٦	٤٩,٦	١٠١	٣٩,٨	٦٢,٦	٠,٠١	٥٧	١٤
٧. قلة اهتمام أولياء الأمور بالعملية التعليمية.	٢٢	٨,٧	٦٨	٢٦,٨	١٦٤	٦٤,٦	١٢٤,٠	٠,٠١	٤٨	١٧
٨. احساس أولياء الأمور بأن الاجتماعات المدرسية عملية صورية وشكلية ومضيعة للوقت.	١١١	٤٣,٧	٧٤	٢٩,١	٦٩	٢٧,٢	١٢,٤	٠,٠١	٧٢,٢	٣
٩. ضعف ثقة الأهالى والمجتمع المحلى فى المجلس.	٧٠	٢٧,٦	١١٣	٤٤,٥	٧١	٢٨,٠	١٤,٢	٠,٠١	٦٦,٥	٤
١٠. قلة اقتناع أعضاء المجلس بأهمية دورهم فى المدرسة.	٦١	٢٤,٠	١٠٨	٤٢,٥	٨٥	٣٣,٥	١٣,٠	٠,٠١	٦٣,٥	٨
١١. قلة وجود توعية أو دورات تدريبية للتعرف على أهداف واختصاصات المجلس.	٥٩	٢٣,٢	١٠٧	٤٢,١	٨٨	٣٤,٦	١٣,٨	٠,٠١	٦٢,٩	٩
١٢. ضعف جدية المدرسة فى تحقيق أهداف المجلس.	٦٣	٢٤,٨	١١٥	٤٥,٣	٧٦	٢٩,٩	١٧,٣	٠,٠١	٦٥	٦
١٣. الفكر البيروقراطى الذى يسود الإدارة المدرسية.	٥٠	١٩,٧	١١٨	٤٦,٥	٨٦	٣٣,٩	٢٧,٣	٠,٠١	٦١,٩	مكرر١١
١٤. القصور فى إعداد المعلم وتأهيله وتدريبه.	٢٧	١٠,٦	٧٨	٣٠,٧	١٤٩	٥٨,٧	٨٨,٧	٠,٠١	٥٠,٧	١٦
١٥. ضعف التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلى.	٦٨	٢٦,٨	١٠١	٣٩,٨	٨٥	٣٣,٥	٦,٤	٠,٠٥	٦٤,٤	٧
١٦. ضعف ميزانية المجلس.	١٧٧	٦٩,٧	٥٠	١٩,٧	٢٧	١٠,٦	١٥٤,٢	٠,٠١	٨٦,٤	١
١٧. كثرة أعباء المدير والمعلمين يقلل من فاعلية المجلس.	١٢٨	٥٠,٤	١٠٣	٤٠,٦	٢٣	٩,١	٧١,١	٠,٠١	٨٠,٤	٢
١٨. تهميش دور الأخصائى الاجتماعى بالمجلس.	١٩	٧,٥	١١٠	٤٣,٣	١٢٥	٤٩,٢	٧٧,٧	٠,٠١	٥٢,٨	١٥

جاءت استجابات عينة الدراسة حول معوقات تفعيل دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين فى تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الأساسى بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية فى العبارات (٨، ١٦، ١٧) لصالح البديل **(موافق بدرجة كبيرة)** حيث جاءت قيم (كا^{2}) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، بينما كانت الفروق فى العبارات (٢، ٤، ٦، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٥) لصالح البديل **(تتحقق بدرجة متوسطة)** حيث جاءت قيم (كا^{2}) دالة عند مستويى دلالة (٠,٠١، ٠,٠٥)، وكانت الفروق فى العبارات (٣، ٥، ٧، ١٤، ١٨) لصالح البديل **(تتحقق بدرجة صغيرة)** حيث جاءت قيم (كا^{2}) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١، ٠,٠٥)، أما العبارة (١) فلا توجد بها فروق لصالح أى البدائل حيث جاءت قيمة (كا^{2}= ٣,٥) غيردالة إحصائيًا.

يتضح من نتائج جدول (٢) ما يأتى:

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ ما يأتى :

- جاءت العبارة (١٦) وهى (ضعف ميزانية المجلس) فى المرتبة الأولى فى ترتيب معوقات تفعيل دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين فى تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الأساسى، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٦,٤%). وقد يرجع ذلك إلى أن ميزانية مجلس الأمناء والآباء والمعلمين أصبحت صغيرة بعد توزيع ميزانية المدارس من النشاط العام وتنظيم التعليم علي الوزارة والمديرية والإدارة الذي يتبقي صغير ولا يفي بحاجة الطلاب المحتاجين وخاصة وأن ضغوط الحياة كبيرة فيوجد أعداد كثيرة من الطلاب الذين يستحقون الرعاية المتكاملة. تتفق هذه النتيجة مع دراسة رشدى(٢٠٠٥) والتي توصلت إلي ضعف ميزانية المجلس نظراً لعدم اهتمام المدرسة بتحصيل المصروفات، ولاتتفق هذه النتيجة مع دراسة خان(٢٠٠٦) لأن المجالس تقوم بإتخاذ القرارات المتعلقة بتدبير الموارد البشرية والمالية والوقت، ويقوم الأعضاء بإعداد ميزانيات المدارس وتوزيع وتخصيص الموراد
- جاءت العبارة (١٧) وهى (كثرة أعباء المدير والمعلمين يقلل من فاعلية المجلس) فى المرتبة الثانية فى ترتيب معوقات تفعيل دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين فى تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الأساسى، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٠,٤%). وقد يرجع ذلك إلى أن كثرة

الأعباء الفعلية للمعلمين والمديرين لا تمكنهم من تفعيل المجلس كما يجب لعدم توافر الوقت بسبب الأعمال اليومية (الفنية والإدارية) التي أثقلت كاهل كل من المعلم والمدير والتي تحظي الكثير من المساءلة القانونية في التقصير فيها فيتجه كلا منهم لآداء عمله الوظيفي علي أكمل وجه خوفاً من المساءلة فتطغي علي الجوانب الأخري مثل تفعيل المجلس. تتفق هذه النتيجة ٢٠٠٥)، دراسة عاشور(٢٠١٠) في مشاركة أولياء الأمور بوضع خطة سنوية لعقد الاجتماعات واللقاءات المفتوحة.

- جاءت العبارة (٨) وهى (احساس أولياء الأمور بأن الاجتماعات المدرسية عملية صورية وشكلية ومضيعة للوقت) فى المرتبة الثالثة فى ترتيب معوقات تفعيل دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين فى تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الأساسى، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٢,٢%): كان قبل ذلك يعتبر ولي الأمر أن اجتماعات المدرسة عملية روتينية وشكلية فقط لا يحقق من ورائها منفعة وكان الاعتقاد السائد أن الاجتماعات هذه وسيلة لجلب المال بالاكراه والإحراج من ولي الأمر لذا كان ينظر لها علي أنها مضيعة للوقت وتمارس شكليا فقط ، تتفق هذه النتيجة مع رشدى (٢٠٠٥) ودراسة الحليبي (١٩٩٨) ودراسة العجمى (٢٠٠٥) ودراسة فتحي(٢٠٠٧) التي توصلت إلي التخوف من احتمال قيام المدرسة بجمع التبرعات المالية، وضيق الوقت وكثرة المشاغل، وعدم الاستفادة من حضور الاجتماعات ولا تتفق مع دراسة اسبيزيال(٢٠١٢) في إغلاق المدارس لمواجهة مصالح المجتمع بصورة مباشرة.

- جاءت العبارة (١٨) وهى (تهميش دور الأخصائى الاجتماعى بالمجلس) فى المرتبة الخامسة عشرة فى ترتيب معوقات تفعيل دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين فى تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الأساسى، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٥٢,٨%): كان يستأثر المدير بالاجتماع دن اشراك الاخصائي الاجتماعي في الاجتماع قبل ذلك لذا كان له دور هامشي في المجلس ولكن بالقرار الجديد٣٧٨ أصبح للاخصائي الاجتماعي له صوت وهو الذي يدير المجلس ويدون محضر الجلسة. تتفق هذه النتيجة مع دراسة رشدى(٢٠٠٥)

والتي توصلت إلي عدم قيام الأخصائى بعملية المتابعة والرقابة بالنسبة لأعمال المجلس عدم قيام الأخصائى بعملية المتابعة والرقابة بالنسبة لأعمال المجلس، وعدم قيامه بالتنسيق داخل المجلس، وانشغال الأخصائى بصفة دائمة، وعدم قيامه بالتنسيق داخل المجلس، وانشغال الأخصائى بصفة دائمة، ولا تتفق هذه النتيجة مع دراسة إبراهيم (٢٠١١) والتي توصلت إلي وضع تصور مقترح لأدوار الممارس العام فى الخدمة الاجتماعية يساهم فى تحسين جودة التنظيمات المدرسية.

- جاءت العبارة (١٤) وهى (القصور فى إعداد المعلم وتأهيله وتدريبه) فى المرتبة السادسة عشرة (قبل الأخيرة) فى ترتيب معوقات تفعيل دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين فى تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الأساسى، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٥٠,٧%): لأنها من اختصاص قسم التدريب بالوزارات والمديريات والإدارات حسب جداول موضوعة للتنمية المهنية المستدامة تختص بها حسب الخطة الزمنية لكل منها فيقف عائقا لأنها ليست من اختصاصات المجلس طبقا للقرار الوزاري ، تتفق هذه النتيجة مع دراسة السخيل(٢٠١٠)، دراسة عطية(٢٠١٠)، دراسة جرتيج وآخرون(٢٠٠١) والتي توصلت إلي اهتمام إدارة المدرسة بالإرتقاء بالمستوى العلمى والمهنى والثقافى لمعلميها وذلك بالاعتماد على مدخل الكفايات فى بناء برامج إعداد معلم وتدريبه، ولاتتفق هذه النتيجة مع دراسة هوبكنز(١٩٩٥)، دراسة أندرسون(٢٠٠٠) حيث توصلت إلى الجودة العالية للمعلمين و علاقات فعالة مع المجتمع والمناطق المحلية.

- جاءت العبارة (٧) وهى (قلة اهتمام أولياء الأمور بالعملية التعليمية) فى المرتبة السابعة عشرة (الأخيرة) فى ترتيب معوقات تفعيل دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين فى تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الأساسى، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٤٨%): ليست من اختصاصات المجلس ولا الحجر علي ولي الأمر في كيفية تربية أبنائهم وترجأ لأسباب عدة منها ماهو ثقافي أو اجتماعي أو اقتصادي وذلك ضغوط الحياة التي تجعل ولي الأمر يعمل بأكثر من مهنة في اليوم الواحد فلا يستطيع متابعة أولاده ويكون بمثابة مصدر للمال

لأبنائهم لتلبية مطالبهم تتفق هذه النتيجة مع دراسة المالكي(٢٠٠٥)، دراسة الألفى(٢٠٠٧) والتي توصلت إلي عزوف عدد كبير من أولياء الأمور وإحجامهم عن تلبية دعوة المجلس للمشاركة فى الأنشطة التربوية والمدرسية للطلاب، ولا تتفق هذه النتيجة مع دراسة كويل ووتشر(٢٠٠٤)، دراسة كوبر(٢٠٠٢) والتي توصلت إلي أن لأولياء الأمور دوره الواضح فى خدمة المدرسة فى مجال الدعم المالى والمادى ومجال الاستثمارات.

المحور الرابع: سُبل مواجهة المعوقات التى تحول دون تفعيل دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين فى تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الأساسى

باستقصاء أراء عينة البحث من خلال سؤال مفتوح حول مقترحاتهم للتغلب علي معوقات تفعيل دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين فى تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الأساسى (المحور الثانى بالاستبانة)، أسفرت آرائهم عن مجموعة من المقترحات، وضمنت الباحثة هذه المقترحات مع ما توصلت إليه من خلال الأدبيات التربوية فى مجال مجالس الأمناء والآباء والمعلمين ومجال القدرة المؤسسية بمدارس التعليم الأساسى وذلك على النحو الآتى:

١- زيادة مساحة الاهتمام بتنمية المجتمع المحلى من خلال والاهتمام بصيانة المبنى وآثار المدرسة وتطويرها وإقامة المشروعات التي تساهم فى تنميته.

٢- اهتمام المجلس بمساعدة الطلاب المحتاجين والمعاقين بالمدرسة ودعم الرعاية الصحية وتنظيم مجموعات التقوية اللازمة للطلاب واهتمام المجلس بتنشيط فكرة حب الطلاب لمدرستهم.

٣- الاهتمام بعقد الندوات فى المناسبات و الاشتراك فى المناظرات التى تقوم بها المدرسة.

٤- التركيزعلى مشكلات المدرسة واحتياجاتها وعلي قرارات المجلس لتحسين العملية التعليمية.

٥- الاهتمام بتبصير الآباء بأهداف المجلس وتبصير الآباء بمستوى أبنائهم السلوكى والتحصيلى.

٦- اختيار أعضاء اللجان على أسس ديمقراطية وحرص الآباء على الاشتراك فى إحدى اللجان المنبثقة من المجلس.

٧- تبصير الآباء بإنجازات المجلس فى نهاية العام و إحاطة أعضاء المجلس

بالحساب الختامى وإنجازات العام الماضى والمحافظة على ميزانية المجلس وعدم تبديدها وتقديم النصح والإرشاد وفقاً للقرارات والنشرات الوزارية.

٨- تصحيح الفكرة الخاطئة بأن اجتماعات المجلس تكون بغرض جمع التبرعات.

٩- الانتظام فى عقد الاجتماعات الدورية لإزالة معوقات تنفيذ قرارات المجلس وقيام اللجان بدورها فى تحقيق أهداف المجلس ومتابعة قراراته وتنفيذها.

١٠-الانتظام فى حضور اجتماعات المجلس وسعة صدورهم عند مناقشة أعمال المجلس.

١١-اشراكهم فى اتخاذ القرارات وتشجيعهم لإبداء ملاحظاتهم ومتابعة ما يتم رفعه للجهات العليا من قرارات وتوجيهات،الاهتمام بتسجيل اجتماعات المجلس بكل أمانة ودقة والاهتمام ببنودها.

١٢-توعية المعلمين بأهمية المجلس وأهدافه و زيادة التعاون بين المعلمين والآباء بشكل إيجابى.

١٣-عدم تفضيل حضور الحصص الدراسية عن اجتماعات المجلس وتدعيم العلاقات الاجتماعية مع الطلاب وعدم المغالاة فى أسلوب عقابهم.

١٤-الاستفادة من علاقة الآباء بأبناء المجتمع المحلى فى زيادة الدعم المالى للمدرسة وتشجيع الجهود الذاتية للمواطنين بهدف الإسهام فى دعم العملية التعليمية.

١٥-التركيز على دعوة جميع الآباء والمعلمين قبل الاجتماع بفترة كافية والحرص على إرفاق جدول الأعمال مع الدعوى التى توجه إلى ولى الأمر.

١٦-إحاطة الآباء والمعلمين بكل ما يصدره المجلس من قرارات وعقد دورات تثقيفية للآباء لإرشادهم فى كيفية التعامل مع أبنائهم.

١٧-تبصير الأعضاء باختصاصات وأهداف المجلس وتقديم النماذج والتجارب الجديدة المحلية والدولية وعرضها كنموذج لأعضاء المجلس.

١٨-الحرص على استقبال الآباء بطريقة لائقة عند زيارتهم للمدرسة ووضع خطة لتحقيق أهداف لقاءات المعلمين بالآباء فى المدرسة.

قائمة المراجع

أولاً: المـــراجـــع العربيـــة:

١- الزواوى، خالد محمد (٢٠٠٣). **الجودة الشاملة فى التعليم وأسواق العمل فـــى الوطن العربى**، القاهرة، مجموعة النيل العربية.

٢- الشخيبي، وآخرون(٢٠١٢). إعداد معلم التربية الخاصـــة وتنمتيـــه مهنيـــاً فـــي جمهورية مـــصر العربيـــة : "دراســـة تحليلية"، **مجلة البحـــث العلمـــي فـــي التربية**، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلـــوم والتربيـــة، مـــج(٢)، ع(١٣)، ص ص ٧١٠-٦٩١.

٣- الهيئة القومية لضمان جـــودة التعلـــيم والاعتماد(٢٠١١). **وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد للمؤسسات التعلـــيم قبل الجامعي**، وثيقـــة التعلـــيم الثـــانوي العام، الإصدارالثالث، القـــاهرة، الهيئـــة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

٤- بطرس، فهيمه لبيـــب (٢٠٠٢). مـــدى تحقيق أهـــداف اختـــصاصات مجـــالس الآباء والمعلمين بالمـــدارس الابتدائيـــة بمحافظة المنيا، **مجلة البحث فى التربية وعلم النفس**، كلية التربية، جامعة المنيا ، مـــج (١٦)، ع (٢)، ص ص - 145 .179

٥- حجاج، إبراهيم عبد المحـــسن محمـــد. متطلبات القدرة المؤســـسية لمنظمـــات المجتمع المـــدني لتحقيـــق الأهـــداف الإنمائية للألفية الجديدة، **مجلة التربية**، جامعة الأزهر، مج(١)، ع (١٤٥)، ص ص ١١٣-٦١.

٦- حسين، شعبان محمـــد (٢٠٠٩). واقـــع بناء القدرات لمجالس الأمنـــاء والآبـــاء والمعلمين، **المؤتمر العلمى الثالث**، كلية التربية، جامعة الأزهر، مـــج (٢)، ص ص ٣١٣-٢٣١ .

٧- خالـــد، محمـــد عبـــد الـــرازق وآخرون(٢٠٠٩). القـــدرة المؤســـسية لبعض منظمات الرعاية الاجتماعية في ضوء معايير الجودة الشاملة دراسة في منظور طريقة تنظيم المجتمـــع، **مجلـــة التربية**، جامعة الأزهر، مـــج(٣)، ص ص٣٢٤-٢٨٧.

٨- رستم، رسمى عبد الملك وسليمان، سعيد جميل (١٩٩٤). مجلس الأمناء صـــيغة لربط المدرســـة بـــالمجتمع المحلى "دراسة ميدانية"، المركز القومى للبحوث التربوية، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، كلية التربية، جامعة القاهرة، ص ص ١١٩- ١١٨.

٩- الزامل، مجدى على (٢٠١٣). فاعلية مجلس الأمناء والآباء والمعلمين فى دعم الآداء المدرسى فى المدارس فى محافظة طولكرم بفلسطين من وجهة نظر أعضاء المجالس ومديرى المدارس، **المجلة التربوية**، الكويت، ع(١٠٩).

١٠- السعودي، رمضان محمد محمد(٢٠١٨). تصور لإدارة ضغوط العمل التنظيمية لدي العاملين في الجهاز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء متطلبات القدرة المؤسسية، **المجلة التربوية**، المجلد (٥٤)، ص ص ٨٢١-٧١٥.

١١- الشخيبي، علي السيد وآخرون(٢٠١٢). **معجم مصطلحات الحكامة التربوية(الحكم الرشيد)**، الرباط، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.

١٢- عبد الحارث، حمدى (٢٠٠١). **ممارسة الخدمة الاجتماعية فى المدرسة**، الأسكندرية، المكتب الجامعى الحديث.

١٣- عبد المعطي، هشام(٢٠١٥). أثرالجودة والاعتماد علي تطوير وتحسين المؤسسات التعليمية، **المؤتمر السنوي السابع "أثر الجودة والاعتماد في التعليم"**، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، الدار البيضاء، المملكة العربية السعودية، ٨-٧ ديسمبر.

١٤- قرار وزير التربية والتعليم رقم ٥ لسنة (١٩٩٣). **بشأن مجالس الآباء والمعلمين. بتاريخ ١/١٣**

١٥- قرار وزير التربية والتعليم رقم ٢٥٨ لسنة (٢٠٠٥). **بشأن مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، بتاريخ ٩/١١.**

١٦- قرار وزيرالتربية والتعليم رقم ٣٣٤ لسنة (٢٠٠٦). **بشأن بمجالس الأمناء والآباء والمعلمين، بتاريخ ٩/١١.**

١٧- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٨). **بشأن أدوار ومسئوليات مجلس الأمناء.**

١٨- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٨). **بشأن البرنامج التدريبى أدوار ومسئوليات مجلس الأمناء.**

١٩- قرار وزير التربية والتعليم رقم ٣٠٦ لسنة(٢٠١٤): **بشأن مجالس الأمناء والآباء والمعلمين، بتاريخ ٨/٣**

٢٠- محمد، إكرام أحمد (٢٠١٥). مجالس الأمناء والآباء والمعلمين كآلية لتمويل المدرسة المصرية إلى مجتمع تعليم مهنى، **مجلة الإدارة التربوية**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (٤)، مصر، ص ص٢٨٩-١.

٢١- مجاهـــد، محمـــد عطـــوة (٢٠٠٥). **المدرسة والمجتمع فى ضوء مفـــاهيم الجودة،** قسم أصـــول التربيـــة، كليـــة التربية، المنصورة.

٢٢- منـــصور، ســـمير حـــسن (٢٠٠٣). **الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعيـــة فى المجتمع المدرسى،** الأسكندرية، دار المعرفة الجامعية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

23- Cooper, B. (2002). *Parent Choice and School Involvement: Perspectives and Dilemmas in the United States and Great Britain,* ***Original International Journal of Educational***, pp 235 : 250.

24- Gary, David Crook (2008) ***.The Routledg International Encyclopedia of Education***, New York, Great Britain, p.351.

25- Hopkins, D. (1995). ***Quality Teachers, Quality Schools: International Perspectives and Policy Implications***, University of California, Berkeley, USA, pp 501 – 551

26- Jay M. Shafritz (1988**).** ***Dictionary of Education*****,** New York, Oxford, p.338.

27- Rajeswari, T., Palanichamy, P.(2015)"**.** *The effect of Training Programmers on employee performance A Conceptualframework",* ***International Journal of Business and Administration Research Review,*** Vol.1 Issue.10, April-June**.**

ثالثاً: مـــواقـــع الإنترنـــت:

28- http://en:wikipedia.org/wiki/capacity-building,05/10/2009.

29- http://www.encore.eu/coastal-wiki/the_capacity_building_concept, 5/10/2009.