الجمعية النيوزيلندية لأمناء المدارس وإمكانية الإفادة منها في دعم مجالس الأمناء والآباء والمعلمين في مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر(دراسة حالة)

إعداد

د/ حسام الدين السيد محمد

دكتور باحث بشعبة بحوث التخطيط التربوي

المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية

المجلة العلمية ـ جامعة دمياط

العدد ٧١ يوليو ٢٠١٦

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على الأطر التنظيرية للجمعية النيوزيلندية لأمناء المدارس وإمكانية الإفادة منها في دعم مجالس الأمناء والآباء والمعلمين في مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بمدخل دراسة الحالة. وتوصلت الدراسة إلى أن مجالس الأمناء والآباء والمعلمين في مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر تعاني من كثير من المشكلات مثل: قلة قيام تلك المجالس بالمهام والمسئوليات المنوطة لها، وقلة انتظام اجتماعاتها فضلاً عن قلة حضور الأعضاء من أولياء الأمور والمجتمع المحلي تلك الاجتماعات ، وضعف ميزانيتها، وندرة تقدم برامج تنمية مهنية لأعضائها، وأوصت الدراسة بإنشاء الجمعية المصرية لمجالس الأمناء والآباء والمعلمين، لتكون هيئة داعمة في الجوانب الفنية والإدارية والمالية لمجالس الأمناء والآباء والمعلمين في مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر، ومساعدتها في التغلب على المشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية.

المقدمة:

تُعتبر مجالس الأمناء آلية رئيسة في دعم الشراكة بين المدرسة والمُجتمع ، كما أنها وسيلة مُهمة لتمكين أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي من الإشراف والرقابة على العملية التعليمية وتقديم الدعم لها في شتى ميادين ومجالات العمل المدرسي، بالإضافة إلى أنها أداة يتأكد فيها المجتمع من تحقيق أهداف العملية التعليمية في تربية أبناءه.

وتُعد نيوزيلندا من الدول التي أولت مجالس الأمناء اهتماماً مُتميزاً، ففي عام ١٩٨٨م قامت نيوزيلندا بحركة إصلاح واسعة في نظامها التعليمي، حيث اعتمدت على تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة وإعطاء أولياء الأمور والمجتمع سلطات وصلاحيات واسعة في إدارة المدارس.(Openshaw,2014,191) ، وصدر قانون التعليم عام ١٩٨٩م والذي نصَّ على إنشاء مجلس للأمناء Boards of Trustees في كل مدرسة باعتباره سلطة حاكمة ومسئولة عن إدارة المدرسة، وتدعيماً لدور المجتمع في إدارة المدارس.

(New Zealand School Trustees Association,2005, 5)

ويتشكل مجلس الأمناء في المدارس النيوزيلندية من مجموعة من المهتمين بالعملية التعليمية حيث يتضمن: من ثلاثة إلى سبعة آباء يتم اختيارهم من الجمعية العمومية لآباء المدرسة، ومدير المدرسة، والمرشد التربوي، وقائد تعليمي، وممثل عن الهيئة التعليمية والإدارية بالمدرسة، وممثل عن الطلاب، وممثلين عن المجتمع المحلي، وممثلين عن التعليم على مستوى المجلس المحلي أو الولاية لا يتجاوزون أربعة أعضاء. (New Zealand Ministry of Education,2009,1)

وأشار كل من وايل (Wylie ,2013,35) وأندرسون (Anderson, 2009, 6) أن مجلس الأمناء في المدارس النيوزيلندية يتولى مسئولية الرقابة على العملية التعليمية ، ووضع الخطة الاستراتيجية التي تسير عليها المدرسة بمشاركة هيئة العاملين بها، والإدارة المالية للمدرسة من خلال متابعة إنفاق الميزانية على المجالات المُحددة لها، وتدعيم برامج التنمية المهنية، والمراجعة الذاتية للمدرسة، وتعيين مُدير

المدرسة والمشاركة في تعيين هيئة العاملين بها ، ودعم علاقة المدرسة بأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي، و المشاركة في إدارة المخاطر والبرامج والمشروعات المدرسية .

ولتمكين مجالس الأمناء في المدارس من أداء أدوارها ومهامها ومسئولياتها بكفاءة وفعالية تم إنشاء جمعية النيوزيلندية لأمناء المدارس New Zealand School Trustees Association ، وهي منظمة مؤسسة مجتمعية قومية غير ربحية، وتدعم التميز في حوكمة المدارس النيوزيلندية، وتقديم الدعم المستمر لمجالس أمناء المدارس والدفاع عنهم، كما تقدم لهم برامج التنمية المهنية المستمرة لتمكينهم من أداء وظائفهم بالمدارس، ويصل عدد أعضائها إلى ٢٤٠٠مجلس أمناء مدرسي، و١٤٥٠٠ أمين مستقل.

(United Nations Educational Scientific and Culture organization ,2011,7)

وقد أشارت كثير من الدراسات السابقة إلى أهمية الجمعية ودورها في دعم مجالس الأمناء بالمدارس للارتقاء بمعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم في شتى جوانب العملية التعليمية، حيث أشارت دراسة مورلسون (Morrlson, 2006) أن الجمعية وضعت معايير مهنية لمديري المدارس حتي يتمكنوا من تحسين وتطوير أدائهم المهني، وأيضاً مساعدة مجالس الأمناء في معرفة وفهم طبيعة عمل مدير المدرسة والمهام والمسئوليات التي يجب أن يقوم بها، كما تُستخدم هذه المعايير من قبل المجلس في تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس.

أما دراسة ويلسون (Wilson,2008) فقد أشارت أن الجمعية تُدعم العلاقات التشاركية بين مدير المدرسة ومجلس الأمناء، ويُشارك مسئولين من الجمعية مع مجلس الأمناء في عمليات اختيار وتعيين المديرين وتجديد تعاقدهم أو إنهاء عملهم.

كما اهتمت دراسة برودبنت (Broadbent,2013) بالخدمات التي تقدمها الجمعية لمجالس الأمناء حيث إنها توفر لها برامج تنمية مهنية متعددة تركز على

أدوارهم ومسئولياتهم، والقيادة، وصنع واتخاذ القرار، كما تقدم لها المنشورات العلمية التي تتعلق بالمجالس والمديرين وكثير من جوانب العملية التعليمية الأخرى.

وقد أكدت دراسة وزارة التربية والتعليم بنيوزيلندا (New Zealand Ministry of Education,2013) أن الجمعية تدافع عن مجالس الأمناء في المدارس وتدعم دور وزارة التربية والتعليم في تحقيق أهداف العملية التعليمية، كما تقوم بمناقشة القضايا والمشكلات والأحداث التعليمية مع مجالس الأمناء من خلال الاجتماعات والنشرات والرسائل الإخبارية المُختلفة، كما تُشرف الجمعية على انتخابات مجالس الأمناء، كما تتعاون مع وزارة التربية في تقديم برامج تنمية مهنية لمجالس الأمناء.

كما تناولت دراسة مكتب المراجعة التربوية بنيوزيلندا (Education Review Office in New Zealand,2014) دور الجمعية في مساعدة مجالس الأمناء في تقويم الأداء الوظيفي للمديرين من خلال تذويدهم بالأدلة والنشرات والمبادئ التوجيهية والإجراءات الخاصة بهذا المجال، واستخدام التقويم لتعزيز التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة، و التغذية الراجعة بعد عمليات التقويم وبرامج التحسين والتطوير، والمقوم الخارجي في حال استعانة المجلس به في عمليات التقويم.

أما دراسة منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (Organisation for Economic Co-operation and Development,2011) فقد أكدت قيام الجمعية بتقديم المساعدات والموارد التي تحتاجها مجالس الأمناء على مستوى المدارس، كما توفر لهم برامج التدريب التي يحتاجونها، وتقديم الدعم لمجالس الأمناء لتمكينهم مراجعة الأداء الفعالة في ضوء المعايير المهنية للمديرين التي وضعتها الجمعية، كما تدعم الجمعية دور مجالس الأمناء في عمليات المُراجعة الذاتية المُتمركزة على المدرسة.

وفي مصر بدأ تشكيل مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بشكلها بهذا المُسمى عام ٢٠٠٥م بصدور القرار الوزاري رقم (٢٥٨) بتاريخ ٢٠٠٥/٩/١١م ، حيث كانت تُعرف قبل ذلك بمجالس الآباء والمعلمين، ثم صدر مجموعة من القرارات تدعم عمل تلك المجالس وهي القرار الوزاري رقم(٣٣٤) بتاريخ ٢٠٠٦/٩/١٤م، والقرار الوزاري

رقم(٢٢٠) بتاريخ ٣/٩/ ٢٠٠٩م ، والقرار الوزاري رقم(٢٨٩) بتاريخ ٢٤/٨/ ٢٠١١م، وأخيراً القرار الوزاري رقم(٢٠٦) بتاريخ ٢/٨/ ٢٠١٤م.

وأشار القرار الوزاري رقم(٢٠٦) بتاريخ ٢/٨/ ٢٠١٤م بشأن إعادة تنظيم مجالس الآباء والمعلمين في مادته الخامسة أن مجلس الأمناء يتشكل من خمسة أعضاء يمثلون أولياء أمور الطلاب من غير المعلمين والعاملين بالمدرسة يتم انتخابهم عن طريق الجمعية العمومية، على ألا تكون لهم زوجات تعملن بالمدرسة، وثلاثة أعضاء من الشخصيات العامة المهتمة بالتعليم ممن ليس لهم أبناء بالمدرسة ولا يعملون بالمدرسة يختارهم مدير المديرية أو من يفوضه، وثلاثة من معلمي المدرسة ينتخبهم المعلمون في اجتماع الجمعية العمومية ممن ليس لهم أبناء في المدرسة، ومدير المدرسة، وأقدم الأخصائيين الاجتماعيين بالمدرسة ويكون أميناً بالمجلس، ويتم انتخاب رئيس المجلس ونائبه والمدير المالي من بين أعضاء المجلس عدا مدير المدرسة والمعلمين بها والأخصائي الاجتماعي.

كما أشار نفس القرار السابق في مادته العاشرة إلى أن مجلس الأمناء يقوم بعديد من الوظائف والمهام والمسئوليات في المدارس المصرية مثل: المساهمة الفعالة مع إدارة المدرسة في وضع خطة متكاملة لتحقيق أهداف تطوير المدرسة ومتابعة تنفيذها ، والعمل على دعم العملية التعليمية وتطويرها وتحديثها بمصادر تمويل غير تقليدية ، والتعاون مع إدارة المدرسة في وضع خطة تنفيذية لصيانة المباني والمرافق الخاصة بالمدارس ، والعمل على دعم الأنشطة التربوية المدرسية ومتابعة تنفيذها ، والعمل على توفير الرعاية والبرامج والأنشطة التربوية للفئات الخاصة من الطلاب مثل الفائقين والموهوبين، وذوي الاحتياجات الخاصة، وتوفير الرعاية الاقتصادية والاجتماعية للطلاب غير القادرين، والتعاون بين المدرسة والمؤسسات الأخرى كالجامعات ومراكز الشباب والجمعيات الأهلية والإعلام والثقافة لتوظيف ما يوجد بها من إمكانات تستثمر في دعم العملية التعليمية ، وتعزيز دور المدرسة في خدمة البيئة المحيطة والتعامل مع مشكلاتها وطموحاتها.

مشكلة الدراسة:

بالنظر إلى واقع مجالس الأمناء والآباء والمعلمين في مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر يتضح عدم وجود جمعيات خاصة بها تقدم لها الدعم المادي والفني لتمكينها من أداء مهامها ومسئولياتها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، وهذا ساهم بشكل كبير في وجود كثير من السلبيات وجوانب القصور خاصة بتلك المجالس وهذا ما أشارت إليه نتائج كثير من الدراسات السابقة، حيث توصلت نتائج دراسة وزارة التربية والتعليم بمصر بالتعاون مع البنك الدولي والاتحاد الأوروبي (٢٠٠٥، ١٨) إلى أن أعضاء مجالس الأمناء لا يحضرون اجتماعاته بصورة منتظمة لقلة الاهتمام بإرسال جداول أعمال الجلسات قبل انعقاد تلك المجالس بوقت كافٍ. وكشفت نتائج دراسة عبد الحميد (٢٠٠٦، ٣٢١-٣٢٤) أن أعضاء المجالس لا يقومون بالرقابة والمتابعة على العملية التعليمية في المدارس وأن إدارة المدرسة لا ترحب بدور المجلس حتى لا يكشفون سلبيات وجوانب قصور وضعف الأداء المدرسي، كما أن الإدارة المدرسية لا تسمح لأعضاء المجلس بإطلاع على الميزانية ولا السجلات الخاصة بها.

كما توصلت نتائج دراسة مرسي (٢٠٠٥، ١٠٦) إلى ضعف الميزانية المخصصة لمجلس الأمناء، وضعف مشاركة القادرين مادياً في المجتمع المحلي في توفير الأجهزة التعليمية التي تحتاجها العملية التعليمية بالمدرسة، وتدني وعي أولياء الأمور بأهمية مجالس الأمناء ودورها في المدرسة، وعدم وجود دليل إرشادي يوضح لأولياء الأمور وأعضاء المجلس المهام المسئوليات المنوطة بهم وكيفية تنفيذها، وقلة برامج التنمية المهنية للقيام بأدوارهم المختلفة.

وأبرزت نتائج دراسة عبد الرسول (٢٠٠٦، ٢٣٠) قصور مجالس الأمناء عن تحقيق أهدافها وعن قيامها بدورها، وعدم ممارستها لاختصاصاتها. وكشفت نتائج دراسة طه(٢٠٠٧، ٥٩٣- ٥٩٤) قلة وضوح أهداف مجالس الأمناء ، وضعف وعي المعلمين والآباء باختصاصات المجلس،وغياب آليات واضحة لتنفيذ ما يصدره المجلس من قرارات وتوجيهات ، والثقافة السلبية لدى الطلاب وقلة وعيهم بأهمية المجلس

فيمتنعون عن إخبار الآباء بمواعيد الانتخابات ويسجلون أرقام هواتف وهمية حتى لا يحضر آبائهم للمدرسة.

وأظهرت نتائج شوره (٢٠٠٧، ١٠٣٧) ضيق الوقت لدى أولياء الأمور المشاركين في تلك المجالس، وقلة الوعي بالمشاركة الوالدية والمجتمعية في التعليم، وعدم وجود ثقافة اللامركزية لدى أعضاء المجتمع المحلي، ومقاومة التغيير والتمسك بالقديم، وعدم الوعي بأهمية اللامركزية. أما دراسة محمود (٢٠٠٧، ٣٩١) فخلُصت نتائجها إلى ندرة حصول أعضاء مجالس الأمناء والآباء والمعلمين على دورات تدريبية تستهدف زيادة وعيهم بأهداف واختصاصات تلك المجالس، وتمكنهم من التغلب على لمشكلات التي تواجه المجلس.

كما بينت نتائج دراسة عمارة (٢٠٠٨، ١٠٤٨– ١٠٥٤) وجود قصور في دور الأخصائي الاجتماعي بالمجلس باعتباره أميناً للمجلس وداعماً له في جمع البيانات والمعلومات عن أولياء الأمور بالمدرسة، وضعف القدرة على تحديد السمات والخصائص المميزة لأعضاء المجلس، وقلة المهارة في اكتشاف وتدريب القيادات من المعلمين وأولياء الأمور بالمجلس، وقصور في مهارات العمل الفريقي مع المعلمين وأولياء أمور الطلاب، وقلة استثارة أعضاء المجلس في إحداث التغيير المنشود بالمدرسة، وقلة الاحساس بالمسئولية الاجتماعية تجاه جميع أعضاء المجلس، وضعف في توفير المُناخ الديمقراطي في العمل، وقلة مساعدة المجلس في التحديد الدقيق لأهم الاحتياجات والمشكلات المدرسية.

وكشفت نتائج دراسة الزكي (٢٠٠٩، ٢٥٤) افتقاد مجالس الأمناء إلى الدور المحوري المنوط لها في تحقيق الشراكة المُجتمعية بمفهومها الواسع، وأن دورها يقتصر فقط على الدعم المادي للمدرسة، كما أنها لا تشارك بفعالية في عمليات صُنع واتخاذ القرار المدرسي حتى على تصدم مع السلطات المركزية. وتناولت دراسة بالي (٢٠١٠، ٦٤٢) عدة مشكلات تواجه مجالس الأمناء مثل: ضعف العلاقة بين المجلس والمجتمع المحلي ،ونقص خبرة أعضاء المجلس في القيام بالعمليات التنسيقية مع الجهات المهتمة بالتعليم،وعدم وجود خطط لتدريب أعضاء المجلس على العمليات التنسيقية،

وصعوبة تمويل مشروعات مشتركة بين الجهات المهتمة بالتعليم. في حين أكدت نتائج دراسة حسنين (٢٠١٠، ١٨٤٧) ضعف المُساهمة الفعالة لمجالس الأمناء والآباء والمعلمين مع إدارة المدرسة في الارتقاء بالعملية التعليمية في مختلف جوانبها، وعدم فعاليتها في تحقيق أهدافها وأدوارها المحددة والمتوقعة لها نحو الطلاب والمدرسة والمجتمع المحلي، وقلة معارف ومهارات أعضائها في العملية التعليمية المدرسية.

وخلُصت نتائج دراسة شاروده (٢٠١١، ١٣-١٤) إلى عدم إلمام كثير من أعضاء هذه المجالس بالقرارات الوزارية واللوائح الخاصة التي تنظم عملها، وقلة وجود الوعي الإعلامي بأهمية هذه المجالس من محاضرات وندوات توضح لأولياء الأمور والمجتمع المحلي أهمية المجالس لصالح أبنائهم. كما توصلت نتائج دراسة صيام (٢٠١١، ١٧٣-١٧٤) إلى أن مجالس الآباء والمعلمين لم يُحسن تنظيمها، ولم تقم بدورها كاملاً، وتتسم بالناحية الشكلية، وإحجام أولياء الأمور والمجتمع المحلي عن حضور اجتماعات المجلس، وعمومية بعض أهداف المجلس، والصراع على السلطة بين رئيس المجلس ومدير المدرسة.

أما دراسة البهائي (٢٠١١، ٤٩٥- ٤٩٧) فقد توصلت نتائجها إلى انخفاض الوعي التربوي لدى أولياء الأمور نتيجة ضعف مستواهم الثقافي والتعليمي، وعدم ثقتهم في إدارة المدرسة في الاجتماعات مما يؤدي إلى عزوفهم عن حضورها، وعدم وضوح الأهداف الخاصة بالمجلس واتسامها بالعمومية، وضعف دافعية الأعضاء من هيئة العاملين بالمدرسة، وعدم التزام المجلس بالخُطة الموضوعة مع إدارة المدرسة، وقلة اهتمام المجتمع المحلي بالعمل التطوعي في المدارس ومنها المشاركة في عضوية مجالس الأمناء و الأنشطة والبرامج والمشروعات التي يتولى المجلس تنفيذها.

وأبرزت نتائج دراسة إبراهيم (٢٠١١، ٢٣٠٣- ٢٣٠٥) أن تشكيل مجالس الأمناء والآباء والمعلمين يتم بطريقة تقليدية نمطية، وضعف عملية الاستثارة والتوعية من قبل المدرسة لأولياء الأمور للترشيح للمجلس، وضعف الشراكة المُجتمعية بين المدرسة والمجتمع المحلي، وعدم وضوح أهداف مجلس الأمناء لدى أولياء الأمور

والمجتمع، ولا توجد برامج لتدريب أعضاء المجلس على أداء أدوارهم ومسئولياتهم بعد انتخابهم.

وبالإضافة إلى ذلك فإن برامج التنمية المهنية التي أعدتها الأكاديمية المهنية للمعلمين بمصر(٢٠٠٨أ، ب،ج)، (٢٠١٢)، والتي تتناول مجالس الأمناء والآباء والمُعلمين موجهة لأجهزة التربية الاجتماعية بالوزارة مثل موجهي التربية الاجتماعية بالمديريات والإدارات التعليمية، والاخصائيين الاجتماعيين بالمدارس وليس لأعضاء تلك المجالس.

كما لم تُشر الدراسات التي تناولت وحدات التدريب بالمدارس مثل دراسة الحبشي(٢٠٠٣)، وويح (٢٠٠٤)، وحسن(٢٠٠٨)، أن تلك الوحدات تقدم برامج تدريب وتأهيل لأعضاء مجالس الأمناء والآباء والمُعلمين في المدارس.

ويتضح من عرض المشكلات السابقة أن مجالس الأمناء والآباء والمعلمين في مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر تفتقد وتفتقر إلى الدعم المادي والفني، ومن ثم أصبحت الحاجة ماسة وضرورية إلى هيئة داعمة تقدم لها الدعم الشامل والمُتكامل لتمكينها من أداء مهامها ومسئولياتها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية مثل الجمعية النيوزيلندية لأمناء المدارس.

وتأسيساً على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

١- ما الأطر التنظيرية للجمعية النيوزيلندية لأمناء المدارس ؟

٢- ما أوجه الإفادة من الجمعية النيوزيلندية لأمناء المدارس دعم مجالس الأمناء والآباء والمعلمين في مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر .

٣- ما أهم التوصيات التي يمكن من خلالها دعم مجالس الأمناء والآباء والمعلمين في مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء الجمعية النيوزيلندية لأمناء المدارس؟

أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى:

١- التعرف على الأطر التنظيرية للجمعية النيوزيلندية لأمناء المدارس.

٢- تحديد أوجه الإفادة من الجمعية النيوزيلندية لأمناء المدارس دعم مجالس الأمناء والآباء والمعلمين في مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر.

٣- وضع مجموعة من التوصيات التي يمكن من خلالها دعم مجالس الأمناء والآباء والمعلمين في مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء الجمعية النيوزيلندية لأمناء المدارس.

أهمية الدراسة :

تمثلت أهمية الدراسة في كونها يمكن أن تفيد أعضاء مجالس الأمناء على مستوى المدارس والإدارات والمديريات والجمهورية؛ والسلطات التعليمية العليا وواضعي السياسات ومتخذي القرارات، في التعرف على الأطر التنظيرية للجمعية النيوزيلندية لأمناء المدارس وإمكانية أنشاء مثيلها في مصر لتقدم الدعم لمجالس الأمناء .

حدود الدراسة:

١- الحدود الموضوعية:

وتقتصر على مجالس الأمناء في نيوزيلندا ومصر من حيث التشكيل والمهام والمسئوليات، بالإضافة إلى الأطر التنظيرية للجمعية النيوزيلندية لأمناء المدارس.

٢- الحدود البشرية:

وتقتصر على أعضاء مجالس الأمناء في نيوزيلندا ومصر، وأعضاء الجمعية النيوزيلندية لأمناء المدارس.

٣- الحدود المكانية:

مدارس التعليم قبل الجامعي في نيوزيلندا ومصر.

٤- الحدود الزمنية:

فترة إجراء الدراسة في العام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦م .

منهج الدراسة:

اتبع الباحث المنهج الوصفي الذي يعتمد على " البحث والتقصي حول الظواهر التعليمية ووصفها وصفاً دقيقاً، وتشخيصها، وتحليلها، وتفسيرها، بهدف اكتشاف العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين الظواهر التعليمية الأخرى. (جابر

وكاظم،٢٠١١، ٦٤-٦٥) ، وتم الاعتماد على دراسة الحالة التي تقوم على اختيار وحدة إدارية أو اجتماعية واحدة ، وجمع المعلومات التفصيلية عن كل جوانب أنشطتها وصفاتها بشكل تفصيلي. (سليمان،٢٠٠٩، ٢٧٥)

وتم تناول الجمعية النيوزيلندية لأمناء المدارس كدراسة حالة من حيث نشأتها وتطورها، واتجاهها وسياستها الاستراتيجية، ونظامها الإداري، وأدوارها المهنية المتعددة في دعم مجالس الأمناء بمدارس التعليم قبل الجامعي في نيوزيلندا.

مصطلحات الدراسة:

١- مجلس الأمناء:

يُعرف مجلس الأمناء في المدارس النيوزيلندية على أنه هيئة إدارية تتشكل من ممثلين عن أولياء أمور الطلاب لا يزيدون عن سبعة ولا يقلون عن ثلاثة ويتم اختيارهم من خلال الجمعية العمومية للآباء، وممثلين عن المجتمع المحلي، ومدير المدرسة، وممثلين عن هيئة العاملين بالمدرسة والطلاب، ويتولى المجلس المشاركة مع مدير المدرسة في إدارة العملية التعليمية بالمدرسة. (Morrison, 2013, 30)

ويُعرَّف في المدارس المصرية على أنه تنظيم يتم تشكيله بطريقة رسمية ووفق قرارات وزارية ويضم ممثلين عن الآباء والمجتمع المحلي والمعلمين ومدير المدرسة ، وذلك لمساعدة المدرسة في إدارة شئونها واستغلال مواردها في توفير تعليم وتعلم متميز لجميع تلاميذ المدرسة. (وزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية، ٢٠٠٥، ١)

٢- الجمعية النيوزيلندية لأمناء المدارس:

هي مؤسسة غير ربحية تُدعم ثقة المجتمع في العمل الخيري، تم إنشاؤها عام ١٩٨٩م ، وتضم في عضويتها مجالس الأمناء بالمدارس، وتهدف إلى تقديم الدعم لمجالس الأمناء وتنمية أعضائها مهنياً، والدفاع عنهم لتمكينهم من المشاركة الفعالة في العمليات الإدارية المدرسية مثل: التخطيط، والتنظيم، والمتابعة ،والمراجعة الذاتية، والتمويل المدرسي.

(New Zealand School Trustees Association,2012, 4)

الأطر التنظيرية للرابطة النيوزيلندية لأمناء المدارس:

وتضمنت الأطر التنظيرية للرابطة النيوزيلندية لأمناء المدارس المحاور الآتية:

المحور الأول؛ الإصلاح التربوي الذي أدى إلى نشأة الجمعية:

في بداية ثمانينيات القرن العشرين اتسم النظام التعليمي النيوزيلندي بالمركزية الشديدة حيث كانت تدار المدارس بمركزية شاملة، وكان هناك استياء مجتمعي تجاه هذا النظام، حيث كان يفتقد للمرونة ، ومشاركة الآباء والمجتمع المحلي في العملية التعليمية، وشعور المجتمع أنه عاجز عن التأثير في هذا النظام التعليمي الجامد ، حيث إنه غير قادر على تحقيق طموحات المجتمع في تربية أبناءه. (Baker, 2002,11)

وفي عام ١٩٨٤ تم انتخاب حكومة حزب العمال في نيوزيلندا وذلك في ظل ظروف اقتصادية صعبة حيث كانت البلاد على شفا انهيار اقتصادي لانسحاب معظم الاستثمارات الأجنبية من البلاد، وشرعت الحكومة في تنفيذ سلسلة من الإصلاحات في شتى الميادين والمجالات ومنها النظام التعليمي حيث بدت الحكومة في تحديد أهداف جديدة للنظام التعليمي تواكب التحديات الاقتصادية المعاصرة. (McMillan, 1995,82)

وفي عام ١٩٨٧م تم إعادة انتخاب حكومة حزب العمال ، وكلف رئيس الوزراء حينذاك ديفيد لانج David Lange وزير التعليم براين بيكوت Brian Picot بتشكيل لجنة عليا taskforce لتقويم وإصلاح التعليم.(Young and Levin, 1999,6-7)

وأشار بريس (Perris, 1998,9) أن التقرير توصل إلى أنه يوجد أزمة في النظام التعليمي النيوزيلندي حيث يعاني من خمسة أوجه قصور وضعف هي:

١- **المركزية المفرطة في اتخاذ القرارات: Over Centralization of Decision-Making** حيث يتطلب اتخاذ القرارات أن تمر بمراحل عديدة وفقاً للتسلسل الهرمي للسلطة.

٢- **التعقيد: complexity**

وذلك مثل غياب التنسيق في العمل،والازدواجية في تقديم الخدمات.

٣- **نقص في المعلومات: lack of information**

حيث لا تواجد معايير واضحة لقياس انجاز الطلاب.

٤- **قلة الممارسات الإدارية الفعالة: lack of effective management practices**

وتمثل ذلك في عدم وضوح المسئوليات وتضارب في الأدوار، وعدم وجود نظام مسائلة ومحاسبة فعال، وقلة الحوافز التي تمنح للمتميزين في الأداء.

٥- **مشاعر العجز: feelings of powerlessness**

و يتمثل ذلك عدم رضا العملاء وسخطهم ولا سيما الآباء والأمهات.

وبعد هذا التقرير شرعت الحكومة عام ١٩٨٩م في تنفيذ سلسلة من الإصلاحات الشاملة في النظام التعليمي أهمها :

أ- إعادة هيكلة وزارة التربية :

حيث أشارت فارهمن (Vareham, 2001,78) و يونج وليفن، (Young and Levin, 1999,6-7) أنه تم تعديل مسمى قسم التربية أو مكتب التربية Department of educationإلى وزارة التربية Ministry of Education ، وتم إحالة كبار الموظفين في الوزارة إلى التقاعد أو إلحقوا بوظائف أخرى غير أماكنهم.

و أشارت دراسة وزارة التربية والتعليم (Ministry of Education in New Zealand,2000,26)، ودراسة مكتب المراجعة التربوية (Educational Review Office,2004,9) أنه تم تطبيق النظام اللامركزي في التعليم والاعتماد على الإدارة الذاتية للمدارس التي تتيح لها حرية التصرف واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق أهداف العملية التعليمية بدون الرجوع للسلطات المركزية والقيام بعمليات التحسين والتطوير المتمركزة على المدرسة ، ‘كما أصبحت المدارس تتولى مسئولية التقويم الذاتي لأدائها من خلال ما عرف بالمراجعة الذاتية للمدرسة School Self Review.

ب- **زيادة المشاركة المجتمعية في التعليم من خلال مجالس الأمناء:**

حيث أصبح المجتمع هو المسئول عن إدارة المدارس من خلال إنشاء مجالس الأمناء، والتي تشكلت من ممثلين عن أولياء أمور الطلاب لا يزيدون عن سبعة ولا يقلون عن ثلاثة ويتم اختيارهم من خلال الجمعية العمومية للآباء،وممثلين عن المجتمع المحلي، ومدير المدرسة، وممثلين عن هيئة العاملين بالمدرسة والطلاب. (Morrison,2013,30)

وأشار فيرجسون (Fergusson,1998,10-11) ووايل (Wylie,2002,9) أن مجلس الأمناء أصبح هو المسئول عن إدارة المدرسة مالياً، ويشرف على تنفيذ المناهج، ويتابع أداء العملية التعليمية ويعد الميزانية، ويشارك الهيئة التعليمية في وضع الخطة الإستراتيجية للمدرسة، والإشراف والتوجيه ومراقبة وتقويم الأداء داخل المدارس النيوزيلندية حيث يشرف المجتمع من خلالها على المدرسة ويتأكد من جودة الخدمة التعليمية بها .

ج- حق اختيار المدارس:

حيث تم إعطاء الآباء حق اختيار المدارس التي يلتحق بها أبنائهم، وهذا يشجع المدارس على المنافسة في تقديم خدمة تعليمية متميزة. (Young and Levin,1997,7)

د- الحق في وضع ميثاق المدارس:

كل مدرسة لها الحق في وضع ميثاق خاص بها وفقاً لظروفها وطبيعتها وأهدافها شريطة أن يتوافق مع الأهداف العامة المعلنة للدولة. (Young and Levin, 1997,7)

هـ- إنشاء مكتب المراجعة التربوية: Education Review Office

شرعت منذ بداية الإصلاح إلى إنشاء مكتب المراجعة التربوية في عام ١٩٨٩م لكي يشرف على المدارس ويراجع أدائها للتأكد من أنها تقدم خدمات تعليمية متميزة للطلاب، ويكون تبعيته لوزير التربية والتعليم. (LaRocque,2000,3)

و- إنشاء هيئة منح المؤهلات: The New Zealand Qualifications Authority

حيث أشار ماكملان (McMillan, 1995,84) حيث تم وضع إطار عام للمؤهلات يتمثل في هيئة مستقلة ، وأصبحت هذه الهيئة مسئولة عن تسجيل ومراقبة جميع الدرجات العلمية والمهنية، والمؤهلات المختلفة التي تمنحها المؤسسات التعليمية والتدريبية والمهنية الخاصة بالجامعات والمعاهد الفنية .

المحور الثاني؛ التعريف العام بالجمعية:

ويتضمن الجوانب الآتية:

[١] النشأة :

تم إنشاء الجمعية النيوزيلندية لأمناء المدارس عام ١٩٨٩م وذلك بعد اعتماد سياسة مدارس الغد في النظام التعليمي النيوزيلندي، وهي هيئة تُقدم الدعم والنصيحة والمشورة والتنمية المهنية لأعضاء مجالس الأمناء في المدارس، ويتولى مسئولية إدارتها مجلس مُنتخب من قبل أعضائها.(Broadbent,2013, 12)

[٢] الاتجاه والسياسة الاستراتيجية للجمعية:

يتحدد الاتجاه والسياسة الاستراتيجية للجمعية النيوزيلندية لأمناء المدارس (New Zealand School Trustees Association,2014,1-2) في الجوانب الآتية:

أ- الرسالة:Mission

تتحدد رسالة الجمعية في تعزيز قيادة حوكمة المدارس بقوة وثقة في نيوزيلندا.

ب- الرؤية:Vision

تتحدد رؤية الجمعية في كونها أكثر المُنظمات تأثيرا وفعالية في تمكين مجالس الأمناء من حوكمة المدارس بكفاءة وتميز لتحقيق نتائج مُتميزة للطلاب.

ج- القيم الأساسية:Core Values

تعتمد الجمعية في عملها على مجموعة من القيم هي التوقعات العالية، والثقة، والشفافية، والمحاسبة والمُسائلة.

د- المبادئ الأساسية:Core Principles

ترتكز الجمعية في عملها على مجموعة من المبادئ هي:

- يقود المُجتمع الفعّال الحوكمة المدرسية الرشيدة.
- العمل بشرف والالتزام ودعم الشراكة بين المدرسة والمجتمع.
- العدالة في تمويل المدارس وتقديم الدعم لها.
- احترام عضوية الأعضاء بشكل مُتميز ودعمهم بشكل مُستمر.
- النزاهة والأمانة والاستقامة وحسن النية في العمل.

هـ- الأهداف الاستراتيجية:Core Principles

تضع الجمعية مجموعة من الأهداف الاستراتيجية تسعى لتحقيقها أهمها:

- ضمان تلقي مجالس الأمناء الجودة الشاملة ولا سيما في الحصول على المعلومات في الوقت المناسب، والتنمية المهنية المُستمرة لتمكينهم من القيام بمسئولياتهم وتحمل نتائجها.
- تقديم صوتاً مستقلاً وقوياً نيابة عن أعضاء مجالس الأمناء.
- أن تكون المُقدم المُتميز لبرامج التنمية المهنية ذات الجودة العالية لأمناء المدارس في جميع أنحاء نيوزيلندا.
- توفير القيادة للأمناء، وتطوير ثقافة التحسين المستمر والحفاظ عليها.

[٣] الميثاق الأخلاقي للجمعية:

يتضمن الميثاق الأخلاقي للجمعية النيوزيلاندية لأمناء المدارس (New Zealand School Trustees Association, 2016E,11) التزام الأمناء بقواعد السلوك الأخلاقي في المسئوليات والسلطات في الجوانب الآتية:

- فهم القيم والأهداف المدرسية والحفاظ عليها.
- بناء الميثاق الخاص بالمدرسة.
- ضمان الوفاء باحتياجات الطلاب وإنجازاتهم.
- ضمان الولاء التنظيمي للمدرسة ورسالتها.
- تمثيل المدرسة بطريقة علنية وسلوك إيجابي.
- احترام نزاهة وأمانة مدير المدرسة وهيئة العاملين بها والآباء والطلبة.

- الحفاظ على سرية المعلومات التي بين أيديهم من ولا يتم كشفها حتى لا يلحق الضرر بالمدرسة.
- الاجتهاد في العمل وحضور اجتماعات المجلس بصورة منتظمة، والاستعداد الكامل للاشتراك في عمليات صُنع واتخاذ القرارات الخاصة بالمجلس.
- التزام جميع أعضاء المجلس بتنفيذ قراراته حتى لو كان أحد الأعضاء لم يوافق على القرار.
- التحدث بصوات واحد في السياسات التي تبناها المجلس حتى إذا كان هناك بعض الاختلافات بين الأعضاء.
- تجنب أي صراع في الاهتمامات والمصالح، واحترام مسئوليات ومهام الأعضاء بوصفهم أمناء للمدرسة.
- الالتزام بأ عمل مع مدير المدرسة أو هيئة العاملين حتى لو كان قليلا.
- الاعتراف بسلطة رئيس المجلس في التحدث عن المجلس أو من يفوضه بالقيام بذلك الدور.
- مراقبة ومتابعة أداءه الشخصي بشكل مستمر في ضوء سياسات وإجراءت المجلس.
- لديه استعداد للتنمية المهنية المستمرة.

[٤] تمويل الجمعية:

أشار سبرنجفورد (Springford, 2006,38) تحصل الجمعية على مخصصات مادية من وزارة المالية تُدعم بها أنشطتها وبرامجها ولا سيما برامج التنمية المهنية التي تُقدم لأعضاء مجالس الأمناء لتمكينهم من إدارة المدارس بكفاءة وفعالية .

كما أشارت وايل (Wylie, 2009,135) تتعاون الجمعية مع اتحادات المعلمين ومنظمات مديري المدارس في تقديم الدعم للنظام التعليمي، والمشاركة في اختيار وتعيين الموارد البشرية المدرسية، وحل المشكلات التي تواجه المدارس، وتقديم المساعدات المالية لتمكين المدرسة من تحقيق أهداف العملية التعليمية.

وتحصل الجمعية على دعم من المؤسسات الاقتصادية في المجتمع المحلي، وقيمة اشتراك الأعضاء في الجمعية، بالإضافة إلى قيمة الاشتراك في المؤتمرات، وبيع بعض الكتيبات والأدلة.

(New Zealand School Trustees Association, 2015, 4-6)

[٥] اتصالات الجمعية:

تعتمد الجمعية في اتصالاتها بشكل أساسي على موقعها الالكتروني على شبكة الانترنت وهو (www.nzsta.org.nz)، حيث يُنشر من خلاله كافة أخبار الجمعية، كما يوجد به الأدلة والكتيبات الخاصة بالجمعية، وتسجيل الأعضاء، والبرامج التدريبية الالكترونية، والتقارير السنوية للجمعية. (New Zealand School Trustees Association, 2012,12)

المحور الثالث؛ النظام الإداري بالجمعية:

حددت الجمعية النيوزيلندية لأمناء المدارس (New Zealand School Trustees Association, 2012,6-10) ، (New Zealand School Trustees Association, 2013,37-38) تنظيمها الإداري على النحو الآتي:

[١] الهيئة الوطنية:National Board

وهي المسئولة عن إدارة الجمعية والدعوة للاجتماعات والانتخابات وتنفيذ قرارات المجلس الوطني ، ويتكون المجلس من خمسة أعضاء.

[٢] المجلس الوطني: National Council

ويضم ممثلين عن الجمعية في جميع أنحاء نيوزيلندا، ويتشكل من ستة عشر عضواً، ويعقد المجلس اجتماعات دورية لمناقشة الموضوعات والقضايا المُهمة التي تختص بها الجمعية.

[٣] المكتب الوطني: National Office

ويضم عشرة أعضاء، ويتعاون مع الهيئة الوطنية في إدارة شئون الجمعية.

[٤] رؤساء المناطق التعليمية بالجمعية: NZSTA Regional Chairpersons

ويضم رؤساء المناطق التعليمية بالجمعية وعددهم أحد عشر عضواً.

[٥] مكتب المساعدة والدعم: Helpdesk

ويتشكل من ثلاثة أعضاء، ومسئوليته إدارة الدعم والمساعدة التي تُقدم لمجالس الأمناء، وتقديم النصائح والإرشادات لها، وتيسير التواصل بين مجالس بينها على مستوى المناطق التعليمية.

[٦] موظفو خدمة العلاقات الاستشارية الصناعية:

Personnel Industrial Relations Advisory Service

وتتشكل تلك الهيئة من أحد عشر عضواً، ويكونون على مستوى المناطق التعليمية، ومهمتهم توفير الدعم المادي والبشري للجمعية للإنفاق على أنشطتها ولا سيما برامج التنمية المهنية .

[٧] خدمات التنسيق على مستوى المناطق التعليمية:

Regional Coordination Service

وتتشكل تلك الهيئة من خمسة أعضاء في خمس مناطق تعليمية هي أوكلاند Auckland، وواكيتو Waikato، وويلنجتون Wellington، وكريستريتش Christchurch، والمكتب الوطنيNational Office في ويلنجتون، ومهمتها التنسيق في خدمات الدعم والتنمية المهنية على مستوى المناطق التعليمية.

المحور الرابع؛ الخدمات المهنية للجمعية:

تقدم الجمعية برامج تنمية مهنية وخدمات استشارية لأعضاء مجالس الأمناء، ففي عام ٢٠٠٨م قامت الجمعية بتنفيذ برامج في المناطق الريفية والنائية، والمناطق ذات الدخول الاقتصادية المُنخفضة وركزت هذه البرامج على التعريف بمجالس الأمناء وأهم أدوارها وطرائق التقدم والترشح لعضويتها وباقي إجرائتها التنظيمية . (Morrison, 2013,32)

وتستعين الجمعية في تقديم برامج التنمية المهنية لأعضاء مجالس الأمناء بفرق التحسين المدرسية Schooling Improvement Teams ، أو تعاقدات مع بيوت خبرة متخصصة أو مؤسسات ومنظمات تعليمية.-(Office of the Auditor General, 2008,9-10)

ومن الجوانب التي تركز عليها برامج التنمية المهنية التي تقدمها الجمعية إدارة الاجتماعات لماذا ومتى وكيف، كما تهتم أيضاً بموضوع بناء وتشكيل لجان مجالس الأمناء، والمُشكلات التي تواجه المدارس.

(The New Zealand Catholic Education Office, 2013,66)

وقامت الجمعية بتأهيل ٩٣% من أعضاء المجالس، ووصلوا إلى ٩٥% عام ٢٠٠٦م، ويوجد للجمعية حوالي ٨٠٠ مكتب مساعدة وتدريب لأعضاء مجالس الأمناء بالمدارس. (Lindberg, 2006,14)

وتقدم الجمعية مجموعة من الخدمات المهنية المتنوعة يمكن عرضها بالبيان والتفصيل على النحو الآتي:

[١] المؤتمرات العلمية:

تعقد الجمعية النيوزيلندية لأمناء المدارس (New Zealand School Trustees Association, 2012,13) مؤتمراً سنوياً ، ففي عام ٢٠١٠م عقدت الجمعية مؤتمرها في كرايستشيرش Christchurch بحضور ٣٦٠ عضو مجلس أمناء من جميع أنحاء نيوزيلندا، وتعتبر مؤتمرات الجمعية فرصة مناسبة للتنمية المهنية للأعضاء والتواصل بينهم، وفي عام ٢٠١٠ عقدت الجمعية مؤتمرها في أوكلاند Auckland، والتسجيل لهذه المؤتمرات يكون مُخفضاً لأعضاء الجمعية، كما أن فترة انعقاد المؤتمر تعتبر فترة ثرية لتسجيل أعضاء جدد، كما أن الاجتماع السنوي للجمعية يُعقد أثناء فعاليات المؤتمر، ويتم التخطيط للمؤتمر التالي بعد يوم من انتهاء المؤتمر الحالي الذي تعقده الجمعية.

وفي عام ٢٠١٥ عقدت الجمعية مؤتمرها السنوي السادس والعشرين بأوكلاند في الفترة من ٣-٥يوليو بعنوان" الحوكمة الاستراتيجية قيادة ثقافة التميز Strategic Governance: Driving a Culture of Excellence" ، وحضر المؤتمر قرابة ٨٠٠ فرد من أعضاء مجالس أمناء المدارس، ومديري المدارس، والمستشارين، وصانعي السياسات.

(New Zealand School Trustees Association, 2015,2-3)

وتضمن المؤتمر أبحاث وأوراق عمل تناولت موضوعات وقضايا مُتعددة مثل: المراجعة الذاتية والتحسين المدرسي، والحوكمة الاستراتيجية القوية للمدارس، وتقارير الجودة لمجالس الأمناء، وإجراءات تقويم أداء مُدير المدرسة، وصنع التغيير وثقافة التميز، ودور مجلس الأمناء في تحسين الصحة والأمان المدرسي، وتحسين الانتقال من المدرسة للجامعة، والتعليم المهني، ودور المجلس في تحقيق جودة الحياة المدرسية، وبناء الثقافة والثقة لدى أعضاء مجالس الأمناء، والتخطيط الناجح، ودور مجلس الأمناء في بناء ثقافة المشاركة لدى جميع أعضاء المجتمع المدرسي.

(New Zealand School Trustees Association, 2016A,1-2)

[٢] المجلات العلمية:

تصدر الجمعية صحيفة قومية شهرية تحت عنوان أخبار جمعية أمناء المدارس STA News ، وتتناول موضوعاتها الإدارة والحوكمة الإدارية الفعالة وإنجاز وتحصيل الطلاب، ويُشارك أعضاء مجالس الأمناء ومديري المدارس بأوراق عمل أو مقالات فيها ، كما تصدر الجمعية مجلات دورية على مستوى المناطق التعليمية NZSTA Regional Newsletters مرة واحدة كل فصل دراسي . (New Zealand School Trustees Association, 2016B,1)

[٣] التعليم الالكتروني:

تهتم الجمعية بالتعليم الالكتروني حيث تقدم مجموعة من الموديولات يبلغ عددها ثمانية، ويتم عرضها بالوسائل السمعية والبصرية عبر الانترنت، ويمكن لأعضاء مجالس الأمناء الحصول عليها أو المشاركة فيها وهم جالسون في البيت، فالموديول الأول يتضمن القيادة ومراجعة ميثاق المدرسة وعمليات التخطيط وكتابة التقارير، والثاني يحتوي على الترحيب بمجلس الأمناء كمقدمة لعمله، والثالث والحوكمة الفعّالة ومسئوليات أعضاء مجالس الأمناء، والرابع يشتمل على مراجعة أداء مُدير المدرسة ومساعدة أعضاء المجلس على تطوير وتنفيذ عمليات وسياسات وإجراءات إدارة الأداء ، والخامس يتضمن انضباط الطلاب وتمكين أعضاء المجلس من اتخاذ الإجراءات العقابية المُناسبة، والسادس يشتمل على الصحة والأمنان المدرسي وتمكين

أعضاء مجالس الأمناء من فهم التغيرات التشريعية والقانونية التي طرأت على مجالات الصحة والأمان المدرسي، والسابع يحتوي على قانون الطفل وأهم البنود التي تضمنت حقوق الأطفال في التربية والتعليم، أما الموديول الثامن والأخير فيتضمن يتضمن اختيار وتعيين المديرين الجدد ومسئوليات وأدوار المجلس في هذا الشأن.

(New Zealand School Trustees Association, 2016C,1-2)

[٤] برامج التنمية المهنية :

أشار ليندبيرج (Lindberg, 2006,116) أن الجمعية قدمت مجموعة من برامج التنمية المهنية لأعضائها في جميع المناطق التعليمية بين عامي ٢٠٠٢-٢٠٠٥، ومن هذه البرامج :

أ- جلسات الجمعية :

حيث تشتمل كل جلسة على ساعتين ونصف، وتضمنت الجلسات موضوعات متعددة مثل: دليل الحوكمة، وست خطوات للتخطيط الاستراتيجي، مفاتيح الأمناء الفعالين، وتدقيق مجلس الأمناء وقياس أداءه، وأدوار أعضاء المجلس

ب- ورش العمل المصاحبة للمؤتمرات :

في المؤتمر السنوي للجمعية عام ٢٠٠٥م في أوكلاند ، عقدت الجمعية أربع ورش عمل مصاحبة للمؤتمر تضمنت موضوعات متنوعة هي: دور مجلس الأمناء في تمويل المدرسة، وإجراءات الاجتماعات، وتعيين مديري المدارس، وسبع خطوات ضرورية لبناء مدارس فعالة، وقيادة التغيير لتحسين نتائج الطلبة. وعقدت الجمعية ثلاث ورش عمل في منطقة نورثلاند عام ٢٠٠٥م، واشتملت على موضوعات متعددة مثل:إدارة أداء المدير، وأدوار ومسئوليا الأمناء، والصحة والآمان في موقع العمل، ودور مجلس الأمناء في الإدارة المدرسية المناسبة .

ج- برامج التنمية المهنية بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم :

عقدت الجمعية مجموعة من البرامج التدريبية بالتعاون مع وزارة التربية والعليم في منطقة شمال توي south of Towai عام ٢٠٠٥م، واشتملت على موضوعات متعددة مثل: دعم أعضاء مجلس الأمناء، ومتابعة أداء رئيس المجلس وأعضاءه،

والتخطيط وإعداد التقارير، والعدالة بين الأعضاء، وشبكات الاتصال الماورية(سكان البلاد الأصليين) والباسفيكية.

هـ- برامج الأنشطة التربوية في المنطقة الشمالية الريفية :

عقدت الجمعية مجموعة من برامج الأنشطة التربوية في المنطقة الشمالية الريفية عام ٢٠٠٥م، واشتملت على موضوعات متنوعة مثل: أساسيات الحوكمة المتميزة، والحوكمة والإدارة، وأدوار أعضاء مجالس الأمناء، والتخطيط الاستراتيجي وإعداد التقارير، وعمليات إعداد المُدير.

[٥] ورش العمل المستقلة:

تنظم الجمعية ورش عمل لأعضائها بصورة مستمرة وذلك للارتقاء بمعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم نحو العملية التعليمية بالمدارس، وفي عام ٢٠١٦م نظمت الجمعية ورش عملها في أحد عشر منطقة تعليمية هي: نورثلاند، وأوكلاند، وواكيتو، وبلينتي، ومركز الشرق، ومركز الغرب، وولينجتون، مارلبورو، نيلسون والساحل الغربي، كانتربري، وأوتاجو، وساوس لاند، وركزت ورش العمل على مجالين أساسيين ، الأول تنفيذ العمل الصحي وثقافة الأمان Implementing a Work Health and Safety Culture، والثاني قانون الطفل ٢٠١٤ و السهر على صحة ورفاهية الأطفال، بالإضافة إلى عمليات التخطيط الناجح في كلا المجالين السابقين.

(New Zealand School Trustees Association, 2016D,1)

[٦] الكُتيبات والأدلة :

أصدرت الجمعية النيوزيلندية لأمناء المدارس(New Zealand School Trustees Association, 2016E,1) منذ نشأتها مجموعة من الكتيبات والأدلة في شتى ميادين ومجالات العمل المدرسي لتساعد أعضاء مجالس الأمناء على فهم العملية التعليمية بصورة شاملة ومتكاملة، وتمكنهم من إدارة المدرسة بكفاءة وفعالية، ومن هذه الكتيبات والأدلة:

- إرشادات لمجلس الأمناء: إدارة تقويم الأداء الوظيفي للمديرين عام ٢٠٠٥م.
- إرشادات لمجلس الأمناء: تعيين مديري المدارس عام ٢٠٠٥م.

- دور المديري كرئيس تنفيذي لمجلس الأمناء ٢٠٠٦م.
- المعايير المهنية لمديري المدارس الثانوية عام ٢٠٠٦م.
- إرشادات لمجالس الأمناء في المدارس الابتدائية: مراجعة أداء مديري المدارس الابتدائية عام ٢٠٠٩م.
- قانون سرية المعلومات عام ٢٠٠٩م.
- كتيب العضوية للجمعية عام ٢٠١٢م.
- الأمناء: دليل لمجالس الأمناء عام ٢٠١٣م.
- الإطار المرجعي للجمعية النيوزيلندية لأمناء المدارس عام ٢٠١٤م.
- الرئيس والمدير: علاقات التعاون المهني عام ٢٠١٥م .
- إرشادات لمساعدة مجلس الأمناء للوفاء بالتزامات الموظفين عام ٢٠١٥م.
- كتيبات أمناء الطلاب أعوام ٢٠٠٩م، ٢٠١١م، ٢٠١٥م.
- إطار إرشادات لدعم المجتمع المدرسي: أدوار القيادة والمعلمين ٢٠١٥.
- الانتقال لمجتمع التعلم عام ٢٠١٥م.
- سياسة مجالس الأمناء عام ٢٠١٦.

[٧] وضع معايير لمهام ومسئوليات مجالس الأمناء :

قامت الجمعية النيوزيلندية لأمناء المدارس (New Zealand School Trustees Association, 2016E,7-8) بوضع معايير لمهام ومسئوليات المجلس حتى تكون دليلاً لأعضاء المجلس لتحقيق جودة الأداء، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (١)

يوضح معايير مجلس الأمناء التي وضعتها الجمعية النيوزيلندية لأمناء المدارس

م	المجلس	المعايير
١	يُحدد الاتجاه والخطط طويلة المدى ويتابع تقدم أداء المدرسة.	– يقود المجلس عملية مراجعة سنوية لميثاق السنوية. – يضع المجلس الأهداف الاستراتيجية ويراجعها. – يوافق المجلس على الخطة والأهداف السنوية ويضمن تقديم ميثاق المدرسة لوزارة التربية والتعليم في موعد أقصاه بداية مارس من كل عام. – تتضمن اجتماعات المجلس الدورية تقريرا عن التقدم الذي تم إنجازه نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. – الميثاق هو الأساس لجميع عمليات صنع القرار داخل المجلس.
٢	مراقبة وتقويم تقدم الطلاب وإنجازهم.	– يوافق المجلس على جدول المراجعة السنوية التي تغطي جوانب المناهج الدراسية وتقدم الطلاب وتقارير الإنجاز. – يقدم مدير المدرسة تقارير دورية لمجلس الأمناء في اجتماعاته عن التقدم الذي تحقق في تنفيذ الخطة النوية ، والنجاحات والأخطار التي تواجهها. – تحقيق أهداف الخُطة السنوية، وتنفيذ سياسة المناهج وأولويتها بصورة مُرضية.
٣	حماية الميثاق الخاص بالمدرسة.	– يكون الميثاق الخاص بالمدرسة واضحاً في جميع قرارات مجلس الأمناء. – يتم تضمين التقرير الخاص بميثاق المدرسة في كل اجتماع للمجلس كجزء من تقرير مدير المدرسة.
٤	تعيين وتقويم ودعم أداء المُدير	– تنفيذ نظام إدارة أداء مدير المدرسة.
٥	الموافقة على الميزانية المدرسية ومراقبة الإدارة المالية للمدرسة	– يتم الموافقة على الميزانية في الاجتماع الأول لمجلس الأمناء في كل عام. – الأداء المُرضي للمدرسة في ضوء ميزانيتها.
٦	إدارة المخاطر بفعالية.	– يملك المجلس حوكمة فعالة للمدرسة في كل مكان. – تحديد المخاطر الداخلية والخارجية بدقة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهتها.

		– تحديد بؤر المخاطر ومراجعة أدائها بدقة. **– تتضمن تقارير مُدير المدرسة جميع المخاطر المحتملة والحقيقية واتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها.**
٧	**ضمان الالتزام بالمتطلبات القانونية.**	**– يقرأ ويفهم أعضاء المجلس الُجدد إطار الحوكمة من السياسات وميثاق المدرسة ، واحتياجات وتطلعات أعضاء المجلس.** **– أن أعضاء المجلس الجُدد والقدامى على علم بأي تغييرات في الشئون القانونية الخاصة بالعملية التعليمية بالمدارس.** **– الالتزام بجميع قرارات المجلس التي تم الاتفاق عليها في اجتماعاته.** **– مُناقشة القضايا المُتعلقة بالأعضاء في اجتماعات المجلس العامة.** **– الالتزام بالنصاب القانوني في اجتماعات المجلس.**
٨	**ضمان حضور الأمناء اجتماعات المجلس، ويقومون بدور نشط وفعال.**	**– إدارة اجتماعات المجلس بشكل فعال.** **– يحضر الأمناء اجتماعات المجلس ولديهم الوثائق والتقارير اللازمة للاجتماعات.** **– حضور الأمناء ٨٠% من الاجتماع.** **– لا للغياب غير المُبرر من قبل الأمناء ، ولو غاب العضة ثلاث اجتماعات متتالية بدون أعذار مقبولة يتم فصله من المجلس.**
٩	**الموافقة على السياسات الرئيسة ومبادرات البرامج.**	**– الموافقة على مبادرات البرامج وفقاً للسياسات المُتبعة.** **– تنفيذ مراقبي المجلس مبادرات البرامج.**
١٠	**الاهتمام بالتراث الثقافي النيوزيلندي وفق معاهدة ويتنج**	**– تُعتبر معاهدة ويتنج واضحة في قرارات مجلس الأمناء.** **– يستجيب مجلس الأمناء والمُدير وهيئة العاملين للمؤثرات الثقافية المحلية.**
١١	**الموافقة والمراقبة على سياسات وإجراءات الموارد البشرية التي تضمن الممارسة الفعالة والمساهمة في مسؤولياتها**	**– يُصبح ويبقى مطلعا على ظروف العمل الواسعة النطاق والتي تشمل الموظفين.** **– يضمن أن سياسات شؤون تتبع ميثاق القواعد السلوكية والأخلاقية.**

	باعتبارها المسؤولة عن هيئة العاملين.	**– يضمن وجود مُتابعة ومراجعة مستمرة لجميع سياسات شؤون الموظفين.**
١٢	**حل النزاعات والصراعات المدرسية وفق إجراءات المدرسة**	**– الحل الناجح لأي نزاعات وصراعات مدرسية.**
١٣	**يمثل المدرسة بطريقة إيجابية و أخلاق مهنية.**	**– الالتزام بالميثاق الأخلاقي للمدرسة.**
١٤	**الحفاظ والحماية وتعزيز الموارد الأساسية.**	**– تلبية الاحتياجات اللازمة لتحقيق أهداف التحصيل العلمي للطلاب.**
١٥	**تسليم الإدارة لمجلس الأمناء الجديد بعد الانتخابات.**	**– تقديم دليل الحوكمة للأمناء الجُدد.** **– أن الأمناء الجُدد لديهم القدرة على المشاركة في البرامج الجديدة.** **– مُشاركة مجلس الأمناء في برامج التنمية المهنية.**

أوجه الإفادة من الجمعية النيوزيلندية لأمناء المدارس في دعم مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بمدارس التعليم قبل الجامعي في مصر :

بعد عرض الأطر التنظيرية للجمعية النيوزيلندية لأمناء المدارس ، يمكن الإفادة منها في دعم مجالس الأمناء والآباء والمعلمين في مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر على النحو الآتي:

- تعتمد فلسفة عمل الجمعية على العمل الخيري التطوعي غير الربحي يتمثل في تقديم الدعم والنصيحة والمشورة والتنمية المهنية لأعضاء مجالس الأمناء في المدارس، والدفاع عنهم لتمكينهم من المشاركة الفعالة في إدارة المدارس لتدعيم ثقة المجتمع في العملية التعليمية، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
- ارتباط نشأة الجمعية بحركة إصلاح واسعة في النظام التعليمي النيوزيلندي شملت كافة جوانب العملية التعليمية.
- انطلاق عمل الجمعية من المشاركة المجتمعية الواسعة والممتدة في العملية التعليمية المدرسية تخطيطاً وتنظيماً وتنفيذا وتقويماً وذلك من خلال أولياء الأمور ومؤسسات ومنظمات وهيئات المجتمع المدني التعليمية والاقتصادية وغيرها .

- التخطيط العلمي الدقيق والمُنظم لعمل الجمعية حيث تعتمد على عمليات التخطيط الاستراتيجي من حيث بلورة الرؤيا، وتشكيل الرسالة، وتحديد القيم، ووضع المبادي، وصياغة الأهداف الاستراتيجية.
- تركيز الجمعية في عملها على الجانب القيمي الأخلاقي، وتنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية، حيث يوجد ميثاق أخلاقي للجمعية يكون موجهاً ومرشداً لجميع أعضائها في سلوكياتهم وممارساتهم المهنية.
- اهتمام الجمعية في تمويلها على تنوع وتعدد مصادر التمويل فهي لا تعتمد فقط على الدعم الحكومي بل تستفيد من دعم مؤسسات المجتمع المدني، والاتحادات والجمعيات المهنية لمديري المدارس ومعلميهم ، بالإضافة إلى التمويل الذاتي من برامجها وأنشطتها.
- الاتصالات المتنوعة للجمعية حيث تعتمد على عدد من الأنماط مثل:الاتصال عبر الانترنت من خلال موقع الجمعية الخاص على الشبكة العنكبوتية، والأدلة، والنشرات، والتقارير السنوية.
- وجود نظام إداري دقيق للجمعية يُراعي المستوى المركزي والإقليمي والمحلي من خلال مجالس مُنتخبة بطريقة ديمقراطية تُمثل كافة المستويات التنظيمية التعليمية بالدولة.
- تعدد وتنوع خدمات التنمية المهنية التي تقدمه الجمعية لأعضائها مثل: المؤتمرات العلمية، والمجلات الدورية، وبرامج التنمية المهنية من تعليم الكتروني، وورش عمل، واجتماعات مستمرة ، والكُتيبات والأدلة، ومعايير مهام ومسئوليات مجالس الأمناء.

توصيات الدراسة:

في ضوء ما تم عرضه في مقدمة الدراسة عن مجالس الأمناء في نيوزيلندا ومصر من حيث تشكيلها ومهامها ووظائفها، والمشكلات التي تواجه تلك المجالس بمصر، وأيضاً ما تم عرضه من أُطر تنظيمية للجمعية النيوزيلندية لأمناء المدارس وإمكانية

الإفادة منها في دعم مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بمدارس التعليم قبل الجامعي في مصر توصي الدراسة بالآتي:

- إنشاء الجمعية المصرية لمجالس الأمناء والآباء والمعلمين.
- ارتكاز النظام الإداري للجمعية على وجود فرع رئيس في القاهرة باعتبارها عاصمة الدولة، وفروع في جميع المحافظات، ومكاتب على مستوى الإدرات التعليمية .
- إدارة الجمعية تتم من خلال مجالس إدارات على كافة المستويات، ويتم انتخابها من قبل أعضاء الجمعية، ومدة عمل تلك المجلس ثلاث سنوات، ويتم بعدها انتخابات مجالس جديدة عن طريق انتخابات ديمقراطية تتيح حرية الترشيح للأعضاء.
- اعتماد الجمعية في عملها على التخطيط الاستراتيجي من حيث بلورة رؤية تركز على الدعم الشامل والمتكامل لمجالس الأمناء والآباء والمعلمين ، ورسالة تتضمن تقديم مجموعة من الخدمات المهنية المتنوعة للارتقاء بكفاءات أعضاء مجالس الأمناء والآباء والمعلمين ، وقيم ومبادئ تشتمل على الرعاية والاهتمام والثقة والمُحاسبة والمسائلة والالتزام والعدالة والاحترام والنزاهة والأمانة والاستقامة ، وأهداف استراتيجية تهتم بتحقيق الجودة والتميز في العمل، وخطة إجرائية سنوية للجمعية تنطلق من الأهداف الاستراتيجية التي تم تحديدها.
- تمويل الجمعية يتم من خلال مصادر متنوعة رسمية مثل: وزارة التربية والتعليم، ومصادر غير رسمية مثل: رجال الأعمال ومؤسسات ومنظمات المجتمع المحلي الاقتصادية.
- بناء ميثاق أخلاقي للجمعية يُركز على قيم الاحترام، والنزاهة، والأمانة، والعدالة، والشفافية، والالتزام.
- إنشاء موقع الكتروني للجمعية لتيسير الاتصالات بين أعضائها، ونشر كافة أخبارها، بالإضافة إلى تقديم الخدمات المهنية الالكترونية الأخرى كالتدريب الالكتروني، والكُتيبات والأدلة، والنشرات الدورية، ويُتيح هذا الموقع استقبال كافة الرسائل من أعضائها واستفساراتهم والرد عليها باهتمام.

- تقديم الجمعية مجموعة من الخدمات المهنية للارتقاء بمعارف ومهارات وقدرات واتجاهات أعضاء مجالس الأمناء والآباء والمعلمين في المدارس المصرية وذلك على النحو الآتي:

- تصميم وتنفيذ مجموعة متنوعة من برامج التنمية المهنية لأعضاء مجالس الأمناء والآباء والمُعلمين بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم ممثلة في الأكاديمية المهنية للمعلمين، ووحدات التدريب والجودة بالمدارس والإدارات والمديريات التعليمية، ووزارة التعليم العالي مُمثلة في الجامعات والكليات والمعاهد المُتخصصة ولا سيما كليات التربية.
- إصدار مجموعة من الكُتيبات والأدلة تساعد أعضاء مجالس الأمناء والآباء والمُعلمين على فهم العملية التعليمية في بمُختلف جوانبها.
- بناء معايير ومؤشرات لمهام ومسئوليات مجالس الأمناء تساعد على تحقيق الجودة والتميز في الأداء، ومساعدة أعضائها على تقويم أدائهم بطريقة فعالة.
- عقد مؤتمر سنوي خاص للجمعية يتم عرض فيه أبحاث وأوراق عمل تتناول الموضوعات والقضايا والمشكلات المرتبطة بالعملية التعليمية بالمدارس بصفة عامة، ومجالس الأمناء والآباء والمعلمين بصفة خاصة.
- إصدار مجلة علمية باسم الجمعية تصدر بصفة دورية، وتركز على قضايا العملية التعليمية بالمدارس ودور مجالس الأمناء فيها، وتعرض أحدث التوجهات في دعم مجالس الأمناء والشراكة المُجتمعية، كما تعرض تجارب وخبرات ناجحة في هذا المجال، وغيرها من الموضوعات الأخرى المرتبطة بالعملية التعليمية.
- إصدار نشرات دورية تتضمن أخر أخبار الجمعية، والتطورات والتغيرات المُرتبطة بالعملية التعليمية بصفة عامة وعمل الجمعية بصفة خاصة ، والتأكيد على بعض الأمور مثل: الاجتماعات، والانتخابات، والمؤتمرات، والإجراءات التنظيمية، والتعليمات الخاصة بأعضاء الجمعية.

مراجع الدراسة:

أولاً؛ المراجع العربية:

١- إبراهيم، أبو الحسن عبدالموجود.(٢٠١١). **تصور مقترح لأدوار الممارس العام في الخدمة الاجتماعية لتحقيق جودة التنظيمات المدرسية : دراسة مطبقة على مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بالمدارس الابتدائية بقنا**، المؤتمر العلمي الدولي الرابع والعشرون للخدمة الاجتماعية (الخدمة الاجتماعية والعدالة الاجتماعية) – مصر ، ٢٢٣٠ – ٢٣٣٤.

٢- بالي، محمود علي عطية متولي .(٢٠١٠). **التكامل بين مجالس الأمناء و الآباء و المعلمين و بين المجتمع المحلي و التخفيف من الآثار السلبية لمشكلة الدروس الخصوصية**، المؤتمر العلمي الدولي الثالث والعشرين للخدمة الاجتماعية (انعكاسات الأزمة المالية العالمية على سياسات الرعاية الاجتماعية) – مصر ، ٥٩٩– ٦٩٥.

٣- البهاني ، أمل عادل طه؛ القصبي ، راشد صبري؛ جورج ، جورجيت دميان.(٢٠١١). دراسة لواقع أداء مجالس الأمناء والآباء والمعلمين في المرحلة الابتدائية بمحافظة بورسعيد، **مجلة كلية التربية ببورسعيد – مصر**،(٩)، ٤٨١ – ٥٠١.

٤- جابر، عبد الحميد جابر؛ كاظم، أحمد خيري. (٢٠١١). **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، الكويت: دار الزهراء.

٥- الحبشى، محمد محمد حسن.(٢٠٠٣) . **الدور التربوي للمدرسة كوحدة تدريبية وتقويمية في ضوء الأهداف الموضوعة وخبرات بعض الدول الأجنبية المتقدمة**، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة.

٦- حسن ، رجب عليوة علي.(٢٠٠٨). **وحدات التدريب والتقويم في مدارس التعليم العام والفني بمحافظة الشرقية : دراسة تقويمية في ضوء أهدافها**. دراسات في التعليم الجامعي –مصر ، (١٨)، ٢٨٠ – ٤٢٢.

٧- حسنين ، يسري سعيد.(٢٠١٠). متطلبات تفعيل دور الأخصائي الاجتماعي بمجالس الأمناء للآباء والمعلمين بالمدرسة المصرية من منظور خدمة الجماعة، **مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية – مصر** ، ٤(٢٨)، ١٨٤٣ – ١٨٨٥.

٨- الزكي ، أحمد عبدالفتاح .(٢٠٠٩). دور مجالس الأمناء بالمدارس في تحقيق المشاركة المجتمعية في التعليم في محافظة دمياط، **المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل – العلوم الانسانية والادارية** ، ١٠(٢)، ٢٣٣ – ٢٥٤.

٩- سليمان، سناء محمد.(٢٠٠٩).**مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس ومهارته الأساسية**، القاهرة: عالم الكتب.

١٠- شارودة ،أمنية فاروق محمود .(٢٠١١). **مشكلات مجالس الأمناء و الآباء و المعلمين و مواجهتها باستخدام أسلوب حوكمة المدرسة في ضوء خبرات بعض الدول**، رسالة ماجستير غير منشور كلية التربية جامعة بنها– مصر.

١١- شوره ، أحمد حمدي .(٢٠٠٧). **دور المشاركة المجتمعية في تطوير التعليم في مصر في ضوء لا مركزية التعليم :دراسة مطبقة على مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بإدارة قنا التعليمية**، المؤتمر العلمي الدولي العشرون للخدمة الاجتماعية –مصر ، ٢٠٠٧، ١٠٠٤– ١٠٧٩.

١٢- صيام ،عبير إمام مطر.(٢٠١١). تفعيل مجالس الأمناء و الآباء و المعلمين بالتعليم الابتدائي بمحافظة شمال سيناء : تصور مقترح، **مجلة القراءة والمعرفة – مصر ،(١٢١)**، ، ١٧١ – ١٩١.

١٣- طه ، راضي عبد المجيد.(٢٠٠٧). ،**الشراكة بين المدرسة والمجتمع في بعض الدول المتقدمة وإمكانية الاستفادة منها في تطوير مجالس الأمناء باعتبارها صيغة من صيغ الشراكة: دراسة ميدانية على محافظة أسوان** ، دراسة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثامن للتربية المنعقد في كلية التربية جامعة الفيوم ، ٥٨٩– ٧١٢.

١٤- عبد الحميد ، فاطمة فتحي.(٢٠٠٦). **تفعيل دور مجالس الآباء والمعلمين في إدارة مدارس التعليم قبل الجامعي والخاص مع التطبيق على محافظة الشرقية** ، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية جامعة الزقازيق– مصر.

١٥- عبد الرسول، محمود أبو النور .(٢٠٠٦). مجالس الأمناء بالتعليم قبل الجامعي بمصر وبعض الدول الأجنبية : دراسة مقارنة، **مجلة التربية – مصر** ، ٩ (٢٠)، ٢٠٧– ٢٤٧.

١٦- عمارة ، طارق لبيب.(٢٠٠٨). العلاقة بين واقع الممارسة المهنية لعمليات تنظيم المجتمع وبين تحقيق مجالس الأمناء والآباء والمعلمين لأهدافها : دراسة مطبقة على مديرية التربية والتعليم بكفر الشيخ، **مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية – مصر** ، ٣(٢٤)، ١٠٢٧ – ١٠٧٩.

١٧- الأكاديمية المهنية للمعلمين بمصر.(٢٠٠٨أ). **دور مجلس الأمناء في تحقيق المشاركة المجتمعية: دليل المتدرب**، القاهرة.

١٨-الأكاديمية المهنية للمعلمين بمصر.(٢٠٠٨ب). **أدوار ومسئوليات مجلس الأمناء: دليل المتدرب**، القاهرة.

١٩-الأكاديمية المهنية للمعلمين بمصر.(٢٠٠٨ج). **بناء قدرات مجلس الأمناء: دليل المتدرب**، القاهرة.

٢٠-الأكاديمية المهنية للمعلمين بمصر.(٢٠١٢). **تفعيل دور مجلس الأمناء لدعم العملية التعليمية: دليل المتدرب** ، القاهرة.

٢١-محمود ، نصر محمد .(٢٠٠٧). دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين في تحقيق بعض متطلبات الجودة بمدارس التعليم الأساسي: دراسة تحليلية ميدانية، **مجلة كلية التربية جامعة أسيوط**، ٢٣(٢)، ٣٣٥– ٤٢٩.

٢٢- مرسي، وفاء حسن.(٢٠٠٥). ، دور مجلس الأمناء في المدرسة الثانوية العامة : دراسة تقويمية، **التربية المعاصرة – مصر** ، ٢٢(٧٠)، ٤٦–١٢٠

٢٣- وزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية.(٢٠٠٥) . **القرار الوزاري رقم (٢٥٨) بتاريخ ٢٠٠٥/٩/١١ بشأن مجلس الأمناء والآباء والمعلمين**، القاهرة.

٢٤- وزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية.(٢٠٠٦) . القرار الوزاري رقم(٣٣٤) بتاريخ ٩/١٤/ ٢٠٠٦م **بشأن مجلس الأمناء والآباء والمعلمين**، القاهرة.

٢٥- وزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية.(٢٠٠٩) . القرار الوزاري رقم(٢٢٠) بتاريخ ٩/٣/ ٢٠٠٩م **بشأن مجلس الأمناء والآباء والمعلمين**، القاهرة.

٢٦- وزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية.(٢٠١١) . **القرار الوزاري رقم(٢٨٩) بتاريخ ٨/٢٤/ ٢٠١١م بشأن إعادة تنظيم مجلس الأمناء والآباء والمعلمين**، القاهرة.

٢٧- وزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية.(٢٠١٤) . **القرار الوزاري رقم(٢٠٦) بتاريخ ٨/٢/ ٢٠١٤م بشأن إعادة تنظيم مجالس الآباء والمعلمين** ، القاهرة.

٢٨- وزارة التربية والتعليم بمصر بالتعاون مع البنك الدولي والاتحاد الأوروبي.(٢٠٠٥). **تفعيل دور المجالس المدرسية(مجالس الأمناء – مجالس الآباء والمعلمين) في إنجاح وتطوير العملية التعليمية** ،القاهرة :وحدة التخطيط والمتابعة– مشروع تحسين التعليم.

٢٩- ويح ، محمد عبد الرازق ابراهيم. (٢٠٠٤). دراسة تقويمية لوحدات التدريب والتقويم بالحلقة الاولي من التعليم الاساسي. **التربية –مصر** ، ٧ (١٢)، ٧٣ – ١٦٠

ثانياً؛ المراجع الأجنبية:

30- Anderson, Carol.(2009). **The New Zealand Principal's Experience of the School Board as Employer: Survey Report to the New Zealand Principals' Federation and the New Zealand Secondary Principals' Council**, Auckland: SGS Knew Zealand Limited.

31- Baker, Robyn.(2002. **Parental and community involvement in schools – opportunities and challenges for school**

change, Paper prepared for the International Symposium on Creation of Schools for the 21st Century, Tokyo, 1-18.

32- Broadbent,Lynda Joy.(2013).**Investigation into the decision making process of boards of trustees relating to the suspension, exclusion and expulsion of students in New Zealand schools**, thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Education, Victoria University of Wellington, New Zealand.

33- Broadbent,Lynda Joy.(2013).**Investigation into the decision making process of boards of trustees relating to the suspension, exclusion and expulsion of students in New Zealand schools**, thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Education, Victoria University of Wellington, New Zealand.

34- Education Review Office in New Zealand.(2014). **Supporting school improvement through effective principal appraisal**, Wellington: Crown copyright.

35- Educational Review Office.(2000). **a Review of the Roles and Responsibilities of the Education Review Office, Report to the Minister of Education**, Wellington .

36- Fergusson, Val.(1998). **Supervision for the self-managing school: the New Zealand experience** , Paris :International Institute for Educational Planning (IIEP).

37- LaRocque, Norman.(2000). **The New Zealand Education Reforms: Recent Developments**, Washington: The World Bank.

38- Lindberg, Katharine.(2006).**Role of the Principal as Chief Executive to the board**, Wellington: New Zealand School Trustees Association.

39- McMillan, Bruce W. (1995). Social and Educational Reform in New Zealand: The Promise and Threat of Information Technology , **Educational Technology Research and Development ETR&D**, 43(4), , 80-82.

40- Morrison, Michele.(2013).Parents Appointing the Principal: The Experiences of Four New Zealand Primary School Boards of Trustees, **International Studies in Educational Administration**, 41(3), 29-44.

41- MorrIson,Michele .(2006).**Confidence and Competence? The capacity of New Zealand Boards of Trustees to appoint highly effective school Principals**, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Educational Leadership at The University of Waikato, New Zealand.

42- New Zealand Ministry of Education.(2004). **Working in Partnership :Information for New School Trustees 2004 – 2007** , Wellington :Crown Copyright .

43- New Zealand Ministry of Education.(2009). **Boards of trustees**, Wellington.

44- New Zealand Ministry of Education.(2013).**Effective governance How boards work**, Wellington: Learning Media Limited.

45- New Zealand School Trustees Association .(2005), **Guidelines for Boards of Trustees: Principal Appointment** , Wellington.

46- New Zealand School Trustees Association,(2012). **Association Membership Handbook 2011/12**, Wellington.

47- New Zealand School Trustees Association.(2013). **Trusteeship a guide for school trustees**, Wellington.

48- New Zealand School Trustees Association.(2015). **NZSTA 26Th Annual Conference 3-5 July 2015:Strategic Governance Driving a Culture of Excellence**, Auckland.

49- New Zealand School Trustees Association.(2016A). **Membership**, Wellington, http://www.nzsta.org.nz/membership/conference.

50- New Zealand School Trustees Association.(2016B). **Benefits of Membership**, Wellington. http://www.nzsta. org.nz / Benefits/

51- New Zealand School Trustees Association.(2016C). **NZSTA Professional Development E-Learning**, Wellington, http:/ /www.nzsta. org.nz /professional-development/e-learning

52- New Zealand School Trustees Association.(2016D). **Toolkits**, Wellington, http:/ /www.nzsta. org.nz / Toolkits.

53- New Zealand School Trustees Association.(2016D). **Workshops in your region, Wellington**. http://www.nzsta.org.nz/professional-development/workshops-in-your-region

54- New Zealand School Trustees Association.(2014).**NZSTA Policy Framework Integrated Policies: NZSTA Strategic Plan**, Wellington.

55- New Zealand School Trustees Association.(2016E). **School Policy Framework 2016: The following documentation outlines the board's governance framework and is aligned with the school's Charter values**, Wellington.

56- Nusche, Deborah; Laveault, Dany ;MacBeath, John ;Santiago,Paulo .(2012), **OECD Reviews of Evaluation and Assessment in Education: New Zealand:2011**, Paris :Organization for Economic Co-operation and Development.

57- Office of the Auditor-General.(2008). **Ministry of Education: Monitoring and supporting school boards of trustees** , Wellington.

58- Openshaw ,Roger. (2014). Revisiting New Zealand's radical educational reforms: continuities and disjuncture's, **Journal of Educational Administration and History**, 46(2), 190-206.

59- Perris, Lyall.(1998). **Implementing Education Reforms in New Zealand: 1987b-97**, Washington :The World Bank.

60- Springford, Liz.(2006). Tomorrow's Primary Schools: Time to Evaluate Governance Alternatives, **policy Quarterly**, 2(3), 32-39.

61- The New Zealand Catholic Education Office.(2013). **Handbook for Boards of Trustees, Principals and Staff of New Zealand Catholic Integrated Schools**, Wellington.

62- United Nations Educational Scientific and Culture organization.(2011). **World Data in Education2010/2011:New Zealand** ,Paris: International Bureau of Education.

63- Vareham, Sally.(2001).Recent Developments in New Zealand 'Tomorrow's Schools' today-legal issues in New Zealand Education, Education and the Law, 13(1), 77-86.

64- Wilson,Robert.(2008).**Characteristics for Principal Employment: A Board of Trustee Chair Perspective** ,thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of educational leadership and management Unitec Institute of Technology, New Zealand.

65- Wylie, Cathy.(2002). **The Local and Systemic Roles of School Trustees**, Paper Presented at the NZARE Conference 'lay governance of New Zealand's Schools: an Educational, Democratic, or Managerialist Experiment?', Palmerston North,1-15.

66- Wylie, Cathy.(2009).**Getting more from school self-management. In Langley**, John (Ed.),Tomorrow'sSchools20 years (pp. 134-174). Cognition: Cognition Institute.

67- Wylie,Cathy.(2013). **Secondary schools in 2012 Main Findings From the NZCER National Survey**, Wellington: New Zealand Council for Educational Research. p.35.

68- Young, Jon ; Levin, Ben.(1997). **The Origins of Educational Reform: A Comparative Perspective,** Paper presented at the Annual Meeting of the Canadian Society for the Study of Education (St. John's, Newfoundland, 1-40.