



مجلس الأمناء الجيد..

هدية إلى المجتمع المدرسي في دبي

لم يكن هذا الدليل ليُبصر النور لولا جهود مجموعة من أصدقائنا في الميدان
التربوي، والذين قدموا لنا بكل محبة أفكاراً وتصوراتٍ ونصائح رائعة. وعليه نتوجه
بالشكر الجزيل إلى:

المدير الإقليمي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا والهند في مؤسسة Education Development Trust	طارق علمي
المراقب العام/ رئيس القلم، محاكم مركز دبي المالي العالمي	مارك بير
مستشار مستقل	بيتر. كرو
مؤسس مشارك في Education Consultants International ، ومستشار لهيئة المعرفة والتنمية البشرية	فينس فيرراندو
الأمين العام لرابطة مجالس أمناء المدارس المستقلة (AGBIS)	ريتشارد هارمان
طالبة ماجستير تعد رسالتها في جامعة باث بالمملكة المتحدة حول مجالس الأمناء في المدارس الدولية	ليلي هولميارد
الرئيس التنفيذي لمدرسة السلام الخاصة	سو جونستون
مستشار تعليمي وأستاذ زائر بمعهد التعليم بجامعة University College London، والرئيس التنفيذي السابق لمؤسسة Education Development Trust	ستيف مونبي
رئيس مجلس إدارة Independent Schools Council	بارنابي لينون
مدير تنفيذي في الخدمة المدنية بالحكومة البريطانية، ومستشار لهيئة المعرفة والتنمية البشرية	مارتين ستانلي
مستشار أول للتعليم في مجموعة مدارس Kings	كيفين
شريك في شركة كلايد وشركاه	روس بارفوت
الرئيس التنفيذي للمدرسة الهندية الثانوية	أشوك كومار
الرئيس الإداري لمؤسسة القطيم التعليمية	روب ستوك
الرئيس والمدير التنفيذي لمؤسسة نيو إنجلاند للمدراس والكليات (NEASC)	كاميرون ستابلز

إلى جميع أعضاء مجلس الأمناء في المدارس

تم إعداد هذا الدليل خصيصاً لكم، فشكراً على
اهتمامكم وخبراتكم وتفانيكم لتوفّروا لأبنائنا أرقى
مستويات التعليم.

شكراً لكم من قلوبنا

الفهرس

مجلس الأمناء الجيد.. هدية إلى المجتمع المدرسي في دبي

نبذة عن الدليل	07
ما هو مجلس الأمناء؟	09
ما هو دور مجلس الأمناء في المدارس الخاصة؟	09
من الذي يمكنه الانضمام إلى مجلس الأمناء؟	10
ما الذي يميز دور مجلس الأمناء في قطاع المدارس الخاصة بدي؟	10
المزايا الأساسية لمجلس الأمناء الجيد	14
القيادة والثقافة	16
وضوح الغاية	19
المساءلة	20
التنوع والاستقلالية	23
الكفاءة والفعالية	25
الأدوار والمسؤوليات	29
الالتزام	31
المشاركة المجتمعية	31
الولاء للمجتمع	33
مسرد المصطلحات	34
المراجع	37





نبذة عن الدليل

تم إعداد هذا الدليل ليكون بمثابة مرجع لكل من:

- المدارس الخاصة التي أسست مؤخراً مجلس أمناء، أو لديها مجلس أمناء.
- المستثمرون وجهات تشغيل المدارس.
- المستشارون وجهات تدريب مجالس الأمناء ومجلس الإدارة.
- المؤسسات والأفراد المهتمين في تقديم الدعم للمدارس.

تكمّن الغاية من هذا الدليل في تزويد المدارس بمرجع يساعدها على فهم أفضل الممارسات المتبعة في مجالس الأمناء، وتطوير أداء مجالسها، والتشجيع على مراجعة الثقافة والإجراءات الحالية السائدة في مجلس الأمناء. وليست الغاية من هذا الدليل فرض قوالب جاهزة أو لوائح إجراءات ينبغي على مجلس الأمناء اتباعها.

أمّا بالنسبة للمستثمرين وجهات تشغيل المدارس، فيحمل هذا الدليل إجاباتٍ على كافة تساؤلاتهم حول مجالس الأمناء في مدارس دبي، فضلاً عن كونه مرجعاً لمجالس الإدارة وجهات تدريب مجالس الأمناء، والمستشارين وأعضاء المجتمع المهتمين بالانضمام إلى مجالس الأمناء في مدارس دبي.

ويختتم كل قسم في الدليل بفقرة تحمل عنوان « أسئلة للنقاش»، وهي أسئلة تمّ تصميمها لمساعدتكم في التفكير بأسلوب إدارة مجلس الأمناء في مدرستكم، وتشجيعكم على خوض المزيد من الحوارات بهذا الخصوص. ويتم الإجابة عن هذه الأسئلة بالتعاون بين إدارة المدرسة وأعضاء مجلس الإدارة وغيرهم من الأطراف المهتمة، وذلك لضمان وجود إطار عمل جاد لمجلس الأمناء يتماشى مع أفضل الممارسات الدولية.

وقد اعتمدنا في إعداد هذا الدليل على مجموعة متنوعة من المصادر، كان من بينها، A Competency Framework for Governance الصادر عن وزارة التربية والتعليم في إنجلترا وويلز، وتقرير King IV Report on Corporate Governance لجنوب إفريقيا والصادر عن معهد Directors Southern Africa. وقد تمّ أيضاً استشارة نخبة من أبرز الخبراء المحليين والدوليين في مجالس الأمناء.

ويتوفّر هذا الدليل على الموقع الإلكتروني لهيئة المعرفة والتنمية البشرية. نرحب بآرائكم ومقترحاتكم حول الدليل، لتطوير محتواه أكثر وأكثر في إصداراتنا المقبلة. راسلونا عبر البريد الإلكتروني على العنوان Governors@khda.gov.ae



أنا عضو في مجلس الأمناء



سينتيا ترنش

رئيسة مجلس الأمناء في مدرسة دبي للتخاطب بالإنجليزية وكلية دبي للتخاطب بالإنجليزية

“عملتُ فيما مضى مستشارة قانونية لمدرسة دبي للتخاطب بالإنجليزية، ولقد كان من دواعي سروري أن يُطلب مني الانضمام إلى مجلس الأمناء، ومع أن ذلك يحتاج مني بعض الوقت، إلا أنني سعيدة جداً بذلك. وكم أشعر بالفخر للتطور الذي حققته مدارسنا، فقد حققنا تقدماً لافتاً بالتوسع من عددٍ قليل من الطلبة لنصل اليوم إلى 3000 طالب وطالبة، نفخر بأن نقدّم لهم تعليمًا شاملاً ودعمًا كبيراً في مسيرة تعلمهم.”

ما هو مجلس الأمناء؟

يعتبر مجلس الأمناء وسيلةً يتمّ من خلالها توجيه المؤسسات (التعليمية) ومراقبة عملها. وفي الواقع، يحدد مجلس الأمناء الأعمال والواجبات المنوطة بهذا الكيان، وكيفية وضع قيم المؤسسة (التعليمية). ويتصف مجلس الأمناء الجيد بقدرته على ضمان سير العمل على نحو جيد في المؤسسة، وبأسلوب يحقق أهدافها، وكذلك ضمان عمل إدارة المؤسسة بما ينسجم مع متطلبات مجلس الأمناء. ويتطلب ذلك التخطيط للمستقبل، والحفاظ على قيم المؤسسة وسمعتها، وبما يضمن توفر إدارة مالية جيدة وقوى بشرية فعالة، إلى جانب ممارسة المساءلة فيما يتعلق بأعمال المؤسسة وقراراتها.

ويكمن الاختلاف الرئيسي بين إدارة مجلس الأمناء والإدارة التقليدية في المدارس، في التباين الواضح بين القيادة الاستراتيجية (إدارة مجلس الأمناء) والأعمال التشغيلية للمدرسة (الإدارة التقليدية). وعليه تكون الحوكمة مسؤولية مجلس الأمناء، فيما تكون إدارة المدرسة مسؤولية مديرها.

ما هو دور مجلس الأمناء في المدارس الخاصة؟

يوفر مجلس الأمناء للمدرسة قيادة مفعمة بالحيوية، حيث يضمن قيام الإدارة بتسيير شؤون المدرسة بشكل جيد مع تقديم نتائج مُستدامة. كما يقوم المجلس بدور الضامن لدعم المدرسة لتقديم أفضل الفرص الواعدة لطلبتها. وينصب اهتمام مجلس الأمناء في المدرسة على وضع الخطة الاستراتيجية التي من شأنها مساعدة مدير المدرسة وإدارتها، على تقديم أفضل تعليم ممكن لكل طالب من طلبة المدرسة.

وينبغي على مجلس الأمناء في المدارس الخاصة القيام بالمهام الرئيسية التالية:

1. وضع التوجهات الاستراتيجية انطلاقاً من أخلاقيات المؤسسة ورؤيتها الواضحة.
2. مساءلة فريق القيادة العليا عن تحقيق الاستراتيجية وتسيير شؤون المدرسة.
3. الإشراف على الأداء التعليمي للمدرسة عموماً، واقتراح طرق لتطوير أدائها.
4. الإشراف على الأداء المالي للمدرسة، ويشتمل ذلك على تحديد الرسوم، ومراقبة الميزانية، وتحقيق الأهداف المالية.

وقد أظهرت الأبحاث الدولية ونتائج الرقابة المدرسية مدى التأثير الإيجابي لمجلس الأمناء الجيد على أداء المدرسة، فعندما يتوفر مجلس أمناء جيد، ترتفع في الغالب مستويات تحصيل الطلبة. والعكس صحيح، فغالباً ما يكون مجلس الأمناء الضعيف أحد أسباب فشل المدرسة. وينطبق ذلك على إمارة دبي وعلى كافة الدول الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.

ويقوم مجلس أمناء المدرسة بدور الصديق الناصح للمدرسة، الذي يُبرز تحديات الوضع الراهن، ويضع التوقعات المرجوة من المدرسة.

من الذي يمكنه الانضمام إلى مجلس الأمناء؟

يتألف مجلس الأمناء من مجموعة من الأعضاء الذين يقومون بأدوار ومسؤوليات محددة للإشراف على سير العمل في المدرسة. وغالباً ما يكون مجلس الأمناء مستقلاً عن أصحاب المدرسة الخاصة أو المستثمرين فيها، رغم تمثيلهم في المجلس في معظم الأحيان. وعادةً ما يتولى صاحب المدرسة أو مجلس إدارة الشركة القابضة المالكة للمدرسة، تأسيس مجلس الأمناء بشكل مبدئي، واختيار أعضائه من المستثمرين والقيادات المدرسية وأولياء الأمور والطلبة وغيرهم من أفراد المجتمع. ويحتاج الأعضاء إلى الوقت والشغف الكبير والتدريب اللازم والأدوار والمسؤوليات الواضحة، فضلاً عن الدعم الذي يمكن تحصيله من إطار عمل مجلس الأمناء.

وغالباً ما يتم تعيين أعضاء مجلس الأمناء بناءً على مهاراتهم أو مزاياهم أو تخصصاتهم مثل القانون أو المالية أو الموارد البشرية. ورغم أن العديد من المتخصصين وعائلاتهم يختارون العيش والعمل في دبي لفترات طويلة، إلا أن غالبيتهم لا يتقاعدون في دبي. وعليه فإنّ عدداً قليلاً من التربويين المتقاعدين من الصفوف القيادية يمكن أن ينضموا إلى مجلس الأمناء. وهذا يعني أنّ على إدارة المدرسة إيجاد البدائل في تعيين أعضاء مجلس الأمناء، كأن يكونوا تربويين من مدارس أخرى أو من مدارس تابعة أو مؤسسات تعليمية أخرى مثل الجامعات.

ويمكن أن تبني المدارس علاقاتها مع جهات مهنية أو مؤسسات خاصة للمساعدة في إيجاد وتعيين أعضاء جدد لمجلس الأمناء. وقد يتطلب التعاون مع جهات مهنية مثل المدارس المستقلة والمؤسسات وغرف التجارة إلى تأمين أجور أعضاء المجلس. ويمكن لهذه المجموعات تقديم النصّح حول أجور مثل هذه الخبرات المدفوعة في سوق العمل، ويمكن أن تُشجع أعضائها على اعتبار الانضمام إلى مجلس الأمناء بمثابة خدمة مجتمعية، يمكن تقديمها بشكل تطوعي أو مقابل أجر رمزي. وليس من الضروري إدراج ممثلين عن المعلمين أو أولياء الأمور أو الطلبة في المجلس، طالما أن المجلس يتبنى طرّقاً فعالة تُمكنه من الاطلاع على آراء هذه الفئات وأخذها في الحُسبان.

يؤدي الانضمام إلى عضوية مجلس الأمناء إلى تحصيل العديد من المزايا الشخصية والمهنية من بينها: خدمة المجتمع، وبناء شبكة من العلاقات، وتقديم واكتساب خبرات متنوعة. وعلاوةً على ذلك يحظى أعضاء مجلس الأمناء بفرصة مميزة للارتقاء بجودة حياة الطلبة وزيادة العائدات المالية للمدرسة.

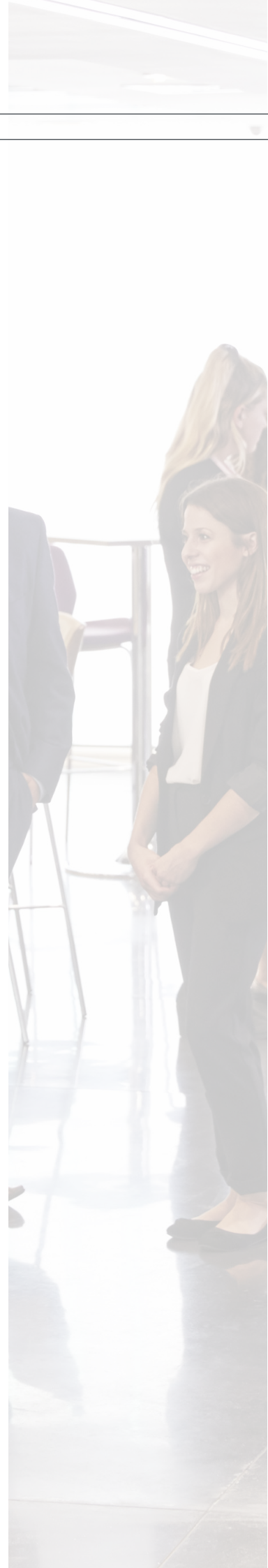
ما الذي يميز دور مجلس الأمناء في قطاع المدارس الخاصة بدبي؟

تمتلك دبي مشهداً تعليمياً فريداً من نوعه في قطاع التعليم الخاص، يتميز بالتنوع في مناهجه التعليمية وثقافته، وهي ميزة تُدرّكها وتقديرها حق التقدير مجالس الأمناء في مختلف مدارس دبي.

وتتنوع المدارس الخاصة بين الربحية وغير الربحية (مثل مدارس الجاليات والمدارس الخيرية والمدارس التابعة للسفارات)، وبالتالي تتفاوت رسومها بشكل كبير. وغالبية المدارس هي مدارس كبيرة، ومملوكة لجهات خاصة أو دولية أو ربحية. واللغة الإنجليزية هي لغة التدريس في معظم المدارس، ولكنها في الغالب ليست اللغة الأم للأكادر الإداري والتدريسي أو لأولياء الأمور أو الطلبة أو حتى للمجتمع الذي تقدم فيه المدرسة خدماتها. وفي الوقت الذي يتم فيه تقديم تجربة تعليمية غنية، يؤدي التنوع في الثقافات والجنسيات إلى اختلاف بين توقعات الأهل من التعليم ودور المدرسة في تحقيقها.

ويتمّ تشجيع مجالس المدارس على فهم التنوع الكبير في مدارسهم وآفاق الاستفادة منه بما يخدم مجتمع دبي. ويعمل مجلس الأمناء الناجح على تطوير وتنفيذ سياسات وممارسات، تتناسب مع أسلوب عمله المحدد، ويمكن أن يشمل ذلك استقطاب وتوظيف الكوادر المدرسية والمحافظة عليها، وإدارة الموارد، وحجم المدرسة، والخلفيات الثقافية لطلبتها. ويحافظ مجلس الأمناء الناجح على قدرٍ جيدٍ من المرونة لدعم الابتكار وريادة الأعمال، وبما يضمن التوازن الكفيل بالحدّ من الأخطار المحتملة. ومن شأن هذه الرؤى والأفكار إبقاء مجلس الأمناء وثيق الصلة بمدرسته ومكانتها في المجتمع.

أسئلة للنقاش
كيف يضع مجلس الأمناء استراتيجيته لتطوير مدرستكم؟
كيف تختار المدرسة مجلس أمنائها بما يضمن التوازن في المهارات والخبرات والخلفيات المهنية؟
كيف يُعبّر مجلس الأمناء عن التنوع القائم في دبي ومدرستكم والأجواء التي تعمل بها؟



أنا عضو في مجلس الأمناء



طارق علمي

رئيس مجلس الأمناء، مدرسة جبل علي

“أصبحت عضواً في مجلس أمناء المدرسة لأساهم بفعالية في خدمة مجتمعي، وليرى أبنائي أهمية العمل التطوعي. أعمل في الأصل في مجال الإدارة الاستراتيجية، وانضمامي إلى مجلس الأمناء هو فرصة رائعة للاستفادة من مهاراتي في ضمان حصول أبنائنا على أفضل الفرص الممكنة في الحياة.”



المزايا الأساسية لمجلس الأمناء الجيد

نضع فيما يلي قائمة بالمزايا الأساسية لوجود مجلس أمناء فعال في المدرسة. وهذه المزايا عامّة بطبيعتها، مما يجعل من السهل على أية مدرسة تعديلها بما يناسبها.

1. القيادة والثقافة

- التصرف على المستويين الفردي والجماعي كعضو جيد في المجتمع.
- إدراك حقيقة أن للمجلس حقوق وواجبات والتزامات للمجتمع الأوسع.
- تمكين الطلبة ليكونوا عناصر فاعلة في المجتمع.

2. وضوح الغاية

- وضع غاية واضحة واستراتيجية لتحقيق هذه الغاية.
- عدم الانحراف عن تحقيق الغاية.
- تحديد القيم الأساسية للمدرسة ورسالتها ورؤيتها.
- تطبيق قيم المدرسة على سياساتها وممارساتها.
- فهم طبيعة الروابط بين الغاية والمخاطر والفرص والاستراتيجية والأداء ونموذج الأعمال والتنمية المستدامة للمدرسة.

3. المساءلة

- مساءلة الإدارة العليا عن تحقيق مخرجات الأداء التعليمية والمالية بحسب ما نصت عليه الغاية والاستراتيجية المتفق عليها.
- العمل بمثابة الوصي على أسلوب إدارة المدرسة وجهة التنسيق الأساسية بهذا الخصوص.
- تقييم أداء المجلس ولجانه ورؤيسه وأعضائه، وضمان مساندة ذلك لمسيرة التطوير المستمر.
- ضمان الإشراف الجيد على الميزانية التقديرية.
- إدارة المخاطر والمعلومات والتكنولوجيا بشكل يساعد المدرسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- ضمان الأداء الأمثل للمدرسة من خلال تحليل البيانات ودراسة التقارير المرفوعة لبناء استراتيجيات التطوير.

4. التنوع والاستقلالية

- ضم أعضاء مؤهلين لمجلس الأمناء ليشكلوا مزيجاً متنوعاً من المهارات والخبرات والمزايا والكفاءات، التي تمكنهم من ممارسة التفكير النقدي واتخاذ القرارات الفعالة.
- امتلاك الاستقلالية التي تمكن المجلس من القيام بأدواره ومسؤولياته الخاصة بفعالية وموضوعية.
- امتلاك الحيوية الجماعية الإيجابية وروح العمل بروح الفريق بين أعضائه.

5. الكفاءة والفعالية

- إيجاد هياكل دائمة وأخرى مخصصة لأغراض معينة مثل اللجان الفرعية أو لجان المشاريع الخاصة بتفويض الأعمال، وذلك لتعزيز الاستقلالية في إصدار الأحكام، والمساعدة في الموازنة بين السلطة وإنجاز الواجبات بفعالية.

6. الأدوار والمسؤوليات

- امتلاك صلاحية تعيين مدير المدرسة وإنهاء خدماته.
- امتلاك صلاحية طلب أية معلومات من مدير المدرسة وفريق الإدارة العليا. وتساعد هذه المعلومات المجلس على فهم الصورة كاملة، مما يمكنه من ممارسة صلاحياته ومسؤولياته على أكمل وجه. ومن الأمثلة على ذلك توضيح الآلية المستخدمة في تقييم مدى تقدم الطلبة وتحصيلهم الدراسي في مختلف المواد.

7. الالتزام

- ضمان تلبية كافة المتطلبات القانونية والتعاقدية.
- ضمان الامتثال للقوانين المعمول بها.
- التبنّي بشكل لائق للوائح والمعايير والقواعد غير المُلزمة، ومساعدة المدرسة في تحقيق رسالتها وغاياتها.

8. المشاركة المجتمعية

- تبني نهج يُشرك الأطراف المعنية، وذلك لتأمين التوازن بين حاجات واهتمامات وتوقعات أبرز هذه الأطراف في أكثر الجوانب التي تهم المدرسة على مدار الوقت.



القيادة والثقافة

تُقاس جودة المواطنة المؤسسية بمدى قيام المجلس بعمله بشكل تعاوني، ليكون بمثابة قيادة قوية ومجلس أمناء جيد يقود المؤسسة بالنموذج والقُدوة الحسنة. ويُعدّ المجلس جزءاً من المجتمع الأوسع، له حقوق وتقع عليه مسؤوليات وواجبات، وهو يخضع للمساءلة عن أخلاقيات أعضائه وفعالية قيادته، كما يتولى المجلس مسؤولية رسم التوجهات في سياسات المدرسة، والحفاظ على الأسلوب الذي تتبعه في تعزيز الأخلاقيات المطلوبة ومعالجة الأخلاقيات غير المرغوبة. ومن الأمثلة على ذلك، الاستفادة بالشكل الأمثل من الموارد والمعلمين والمخصصات المالية والمرافق المدرسية، بشكل يضمن تحقيق الطلبة لأفضل النتائج فضلاً عن تطوير سياسات مستدامة تلبي متطلبات المدرسة والمجتمع الذي تخدمه.

ويعمل مجلس الأمناء الجيد (كأفراد أو كمجموعة) بنزاهة وكفاءة ومسؤولية وإنصاف وشفافية مع جاهزيته للمساءلة. ومن السمات الشخصية الإيجابية الواجب توافرها لدى أعضائه: الإيثار والشجاعة والفضول والاستقلالية والصدق والتواضع واللباقة بالإضافة إلى مهارة الاستماع وبناء العلاقات.

ويمتد ذلك إلى لائحة السلوكيات التي يلتزم بها أعضاء المجلس، وأسلوب المجلس في إدارة الأداء لكل عضو من أعضائه. ويجب أن تشتمل لائحة السلوكيات المطبقة في مجلس الأمناء على مستويات عالية من النزاهة والمسؤولية، كما يجب أن تعبر عن ثقافة المدرسة ورؤيتها وشخصيتها. الجدير ذكره أن الأنشطة الاجتماعية وبناء العلاقات بعيداً عن الإطار الرسمي لاجتماعات المجلس، من شأنها تعزيز مستوى العلاقات بين أعضاء المجلس.

ويضع مجلس الأمناء أهداف المدرسة ويصوغ سياساتها ويخطط لآفاق تطويرها المستقبلي. كما يقوم بإنشاء إطار عمل لضمان كفاءة عمل المدرسة وحسن صرف ميزانيتها. وبالإضافة إلى وظائفه الأربعة الأساسية (يمكنك الرجوع إلى "ما هو دور مجلس الأمناء في المدارس الخاصة؟" الصفحة 9)، يحرص مجلس الأمناء الجيد على أن تتماشى أخلاقيات المدرسة مع رؤية دبي 2021 وقوانين دولة الإمارات، بحيث تُعزّز قيم الاحترام المتبادل والتسامح، على أن تظهر ويتم تطبيقها على مستويي السياسات والممارسات.

يقوم مجلس الأمناء بشكل دوري برصد أنشطة المدرسة ومخرجاتها وفقاً لمعايير داخلية أو خارجية (تحددها السياسة التي يضعها المجلس، أو من خلال لائحة السلوكيات التي تضعها مجموعات المدارس، أو من خلال القوانين والتشريعات الحكومية القائمة). وقد تغطي هذه المعايير مجالات مثل: سلامة مكان العمل والصحة والكرامة وتطوير الموظفين وحماية المستهلك وتنمية المجتمع وحماية حقوق الإنسان والبيئة.

ويشكل الخريجون من المدارس الخاصة بدبي جزءاً من القوى العاملة على الصعيدين الوطني والعالمي. وتلعب مجالس الأمناء دوراً في المساعدة برسم ملامح المستقبل لهؤلاء الطلبة، من خلال تزويدهم بالمهارات والمعارف والنصائح اللازمة ليصبحوا عناصر فاعلة ومنتجة في المجتمع. ومن المسؤوليات التي يمكن أن يتولاها مجلس الأمناء الجيد، قدرته على رعاية وتعزيز جودة حياة الطلبة وسعادتهم وحس التسامح لديهم، من خلال تقديم نماذج جيدة على المواطنة العالمية.

أسئلة للنقاش
ما هي نقاط القوة الشخصية التي تحظى باهتمام أعضاء مجلس الأمناء ويحرص على إبرازها؟
كيف يمكن لأعضاء مجلس الأمناء الحفاظ على القيادة الأخلاقية والتصرف كمواطنين صالحين في المجتمع؟
كيف يضمن مجلس الأمناء بأن تكون أنشطة المدرسة ومخرجاتها متماشية مع رؤية دبي 2021؟
كيف يمكن لمجلس الأمناء الارتقاء بمستوى جودة الحياة لكافة الطلبة والكوادر المدرسية؟



أنا عضو في مجلس الأمناء



د. عمر محمد شمس

عضو مجلس الأمناء- مدرسة جميرا للتخاطب بالإنجليزية

“درس جميع أولادي في مدرسة جميرا للتخاطب بالإنجليزية، والتي أسهمت بدرجة كبيرة في تعزيز جودة حياتهم، وشعرت بأنه من العدل والإنصاف أن أرد هذا الجميل للمدرسة. وانطلاقاً من كوني رجلاً إماراتياً عاصر رحلة الانتقال من دبي القديمة إلى الإمارات المعاصرة التي ننعم بإنجازاتها والعيش فيها ونحبها من كل قلوبنا، فأنا أحمل لإمارة دبي في قلبي مكانة خاصة. ويعمل مجلس الأمناء بكفاءة عالية كفريق واحد، وكان من ثماره مدرسة رائعة تضاهي أرقى المدارس في العالم. وبالطبع فإن العمل والمساهمة في واحدة من أبرز المؤسسات التعليمية في الدولة هي شرف يفخر به كل عضو من أعضاء المجلس. إنه حقاً لأمر ممتع ورائع يدعو للفخر والسعادة.”

وضوح الهدف

من المهم صياغة قيم المدرسة بوضوح، بحيث يكون التركيز فيها على الغاية من وجود المدرسة وليس على العمل الذي تقوم به. ويساعد وجود مجموعة من القيم الواضحة على الالتزام بأولويات المدرسة على المدى المتوسط والطويل. ويدرك مجلس الأمناء الجيد بأن هذه القيم تعكس رؤية المدرسة، والتي ينبغي أن يسير عليها ويطورها كل عضوٍ حالي أو مستقبلي من أعضاء مجلس الأمناء.

يعتبر تعيين مجلس الأمناء لمدرسة جديدة من أولى الخطوات التي يمكن أن يتخذها أصحاب المدرسة والمستثمرون فيها وقياداتها التنفيذية، ومن الممكن الاستعانة بمستشارين ومدرّبين للقيام بهذه المهمة، ويساعد مجلس الأمناء في وضع الرؤية والقيم الأساسية للمدرسة. وبالنسبة لمجالس الأمناء في المدارس القائمة، فمن الممكن مراجعة رؤيتها وقيمها وإعادة تعريفها بما يتناسب مع التغيرات الحاصلة في أوضاع المدرسة وتوجهاتها الاستراتيجية.

ومن شأن وجود إطار عمل أو ميثاق أو قرار تكليف أو دستور أو لائحة اختصاصات لمجلس الأمناء، مساعدته ومساعدة الآخرين في فهم نطاق وحدود مسؤولياته والتوقعات المرجوة منه والإجراءات¹ المتبعة لديه. وتوفّر وثيقة إطار عمل مجلس الأمناء مع قيم المدرسة الوضوح اللازم لقيام المجلس بعمله على نحو فعال. ويمكن لمجلس الأمناء تعزيز الشفافية عبر عرض إطار عمله للمجتمع، من خلال نشر هذا الإطار على الموقع الإلكتروني للمدرسة.

وغالباً ما يُوصف مجلس الأمناء بأنه الصديق الناقد للمدرسة، فهو يتحدى الوضع الراهن للمدرسة ويضع توقعات عالية لها، ويشتمل ذلك على تركيز الجهود لتوفير أفضل بيئة تعليمية، ينعم فيها كافة الطلبة بالسعادة والتسامح وجودة الحياة.

أسئلة للنقاش
ما المزايا في إطار عمل مجلس الأمناء التي تمكّن أعضاءه من ممارسة دورهم بفاعلية؟
ما هي رؤية مدرستكم أو الغاية منها؟ وما مدى التعبير عنها بوضوح؟
ما هي أولويات مدرستكم على المدى القصير والمتوسط والطويل؟

¹ لأغراض العمل في هذا الدليل، استخدمنا مصطلحي الميثاق وإطار العمل للتعبير عن المعنى ذاته.

المُساءلة

يعتبر مجلس الأمناء بمثابة الوصي على أسلوب إدارة المدرسة وجهة التنسيق الأساسية بهذا الخصوص، ويتولى المجلس مساءلة الإدارة العليا للمدرسة عن أدائها التعليمي والمالي، كما أنه مُطالب بمراقبة أداء المدرسة والتحقق من كونه يسير وفقاً للأهداف والاستراتيجية المتفق عليها، كما يتطلع المجلس إلى الارتقاء بجودة المخرجات التعليمية وأثارها على أداء المدرسة. ومن الأدوار المنوطة بمجلس الأمناء تقديم المقترحات والملاحظات البناءة إلى الإدارة العليا للمدرسة، انطلاقاً من دوره كراع للمدرسة وليس شرطياً عليها. ويحرص المجلس على الاستماع والتعلم من الأخصائيين التربويين، للحصول على النصائح والإرشادات ذات الصلة، وطرح تساؤلاته حول التحديات التي يواجهها، والتي من شأنها فتح باب النقاشات المفيدة بهذا الخصوص.

ومن الضروري الإشارة هنا إلى أن أعضاء مجلس الأمناء ليسوا مسؤولين عن تشغيل المدرسة، فدورهم يقتصر على المُساءلة دون إقحام أنفسهم في الأمور التشغيلية للمدرسة. ويعمل مجلس الأمناء جنباً إلى جنب مع فريق الإدارة العليا للمدرسة، وهم يعلمون بأقصى فعالية ممكنة عندما يكون هنالك شراكة إيجابية تقوم على التواصل المنتظم والفعال مع الفريق التنفيذي. وينبغي إعلام المعنيين بوضوح بحدود المسؤوليات وعمليات التفويض، بغرض الحفاظ على حدود واضحة بين مجلس الأمناء وإدارة المدرسة (انظر إلى قسم الأدوار والمسؤوليات في الصفحة 29)

وبما أنّ مدير المدرسة يرأس فريق الإدارة العليا، فهو مساءلٌ أمام مجلس الأمناء الذي يعد بمثابة الجهة التي يتبع لها إدارياً.

الأداء التعليمي

يضمن مجلس الأمناء قيامه بمُساءلة المدرسة حول أدائها التعليمي من خلال إجراءاته الفعالة في تحليل البيانات ودراسة التقارير المرفوعة. وتقع على المجلس مسؤولية الارتقاء بأداء المدرسة عبر الاستفادة من كافة المعلومات المتوفرة مثل: قنوات التبعية الإدارية داخل المدرسة، وتقارير الرقابة المدرسية، ونتائج التقييمات الدولية TIMSS و PISA بالإضافة إلى نتائج المسح الشامل لجودة حياة الطلبة بدني، وملاحظات ومقترحات أولياء أمور طلبة المدرسة.

يحدّد مجلس الأمناء اتجاه قنوات التبعية الإدارية من مدير المدرسة واللجان الفرعية، ويشتمل ذلك على إطار العمل والمعايير الواجب استخدامها، فضلاً عن التقارير المالية وتقارير الرقابة المدرسية والاعتماد. ويستفيد المجلس من هذه التقارير في تعزيز فعالية خطته الاستراتيجية ومراجعتها عند الحاجة.

ويتحرى مجلس الأمناء عن المخاطر والمعلومات والتقنيات، بشكل يساعد المدرسة على وضع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويكون المجلس مسؤولاً عن إدارة المعلومات والتكنولوجيا مثل: استخدام البيانات وحمايتها واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي بالشكل الذي يدعم المدرسة.

إن التحليل المستقل لأداء المدرسة عبر جهاتٍ مثل جهاز الرقابة المدرسية في دبي ومؤسسات الاعتماد، يؤدي إلى تأسيس نظرة موضوعية عن المدرسة، وتسليط الضوء على الجوانب التي تحتاج للتطوير. وبفضل المشاركة الفاعلة مع جهات الاعتماد وإجراءات الرقابة، يتمكن أعضاء مجلس الأمناء من اكتساب المعرفة والنصح والإرشاد حول أداء المدرسة من خبراء من خارج المدرسة. ويمكن النظر إلى المستشارين ومعاهد التدريب على أنهم مصدرٌ للتطوير في هذا المجال.

الإشراف على الميزانية التقديرية

في إطار مهامه الإشرافية على أداء المدرسة، يدير مجلس الأمناء الميزانية التقديرية للمدرسة باتباع سياسات وإجراءات تتسم بالشفافية، ويضمن ذلك للأطراف المعنية بعمل المدرسة حصول كافة الطلبة على القيمة الأفضل التي يمكن أن تقدمها المدرسة، فضلاً عن ضمان صرف الموارد بشكل مسؤول. وقد يتضمن ذلك الرقابة على أداء الموظفين وإطار العمل المتبع في أجورهم وظروف عملهم.

أسئلة للنقاش
ما الإجراءات والاستراتيجيات التي يتم تطبيقها لضمان وجود علاقة إيجابية بين مجلس الأمناء وإدارة المدرسة؟
كيف يقدم مجلس الأمناء ملاحظاته ومقترحاته البناءة إلى مدير المدرسة؟
كيف يقيم مجلس الأمناء أداءه؟
ما مدى استفادة مجلس الأمناء من تحليل البيانات ودراسة التقارير المرفوعة في مراقبة أداء المدرسة؟
ما الإجراءات التي يتم تطبيقها لضمان الاستخدام الفعال للموارد المالية والبشرية للمدرسة؟



أنا عضو في مجلس الأمناء



سريفيدي هاريكريشنان

عضو في مجلس الأمناء، مدرسة أمباسادور

“ قررت الانضمام إلى مجلس أمناء المدرسة بعد انجذابي إلى فكرة الابتكار ومواكبة التغيرات في مجال التعليم. كأعضاء في مجلس أمناء، نحن مسؤولون عن ضمان حصول جميع الطلبة على تعليم يتماشى مع احتياجات القرن 21. وبشغل إيجاد توازن بين احتياجات جميع الأطراف المعنية، تحدّ كبير. وللارتقاء بأسلوب التعليم وفرص الطلبة المستقبلية، يستفيد مجلس الأمناء من كافة مهارات وخبرات أعضائه العملية في اتخاذ قرارات استراتيجية. إنّ انضمامنا لمجلس الأمناء أكسبنا قوة كبيرة على المستوى الشخصي كأفراد وعلى المستوى الجماعي كفريق عمل. ”

الاستقلالية والتنوع

تتميز مجالس الأمناء ذات الأداء العالي بامتلاكها طيفاً متنوعاً من المهارات والخبرات والقدرات التي تمكنها من ممارسة التفكير النقدي واتخاذ القرارات الصائبة. ويتمثل التنوع في أعضاء المجلس باختلاف أعراقهم وأعمارهم وخلفياتهم، الأمر الذي يحدّ من الفكر الجماعي ويشجع على ولادة أفكار جديدة والنظر فيها، كما يكشف الأمور الغامضة ويشجع على الإبداع والابتكار وخوض النقاشات الصحية التي تقود إلى تغييرات إيجابية وقوية.

وهناك عدد من العوامل التي ينبغي النظر إليها عند تحديد عدد الأعضاء الواجب تعيينهم في مجلس الأمناء. وعادةً ما يرتبط ذلك بعدد الأعضاء المطلوبين لتحقيق ما يلي:

- ضمان امتلاك المجلس مزيجاً مناسباً من المعارف والمهارات والخلفيات والخبرات (بما في ذلك الخبرات في مجالات التعليم والمالية والأعمال).
- اتخاذ قرارات فعالة بشأن المدرسة والإجماع حولها.

ويحتاج ترشيح وانتخاب وتعيين أعضاء مجلس الأمناء إلى اتباع إجراءات معينة، قد يكون من بينها تحديد المهارات التي يجب توفرها في المجلس (مثل المهارات المالية وإدارة الموارد البشرية). ويحتاج أعضاء المجلس إلى تخصيص وقتٍ كافٍ للقيام بدورهم بشكل مدروس وموثوق. ونظراً لارتباط الكثير من أعضاء المجلس بأعمال أخرى بدوام كامل، فإنه يكون من غير المُجدي مشاركتهم في الكثير من المجالس. وعلى سبيل المثال إن اختارت مجموعة من المدارس تشكيل مجلس أمناء واحد للإشراف على عدة مدارس، يكون من المهم الأخذ في الحُسبان الوقت اللازم تخصيصه لكل مدرسة، علماً بأن لكل منها أهدافها وظروفها المختلفة. ومن المفضّل في مثل هذه المجالس المشتركة ألا ينضم الأعضاء لأكثر من أربعة مجالس في آن واحد.

وينبغي أن يأخذ مجلس الأمناء الجيد في حُسبان الحد الأدنى لمدة العضوية، وذلك للحفاظ على أكبر قدر من المعارف وتنقلها بين الأعضاء. وبالمثل ينبغي أن يكون هناك إرشادات حول المدة القصوى للعضوية، وذلك حرصاً على التجديد المستمر.



وتطبق مجالس الأمناء ذات النظرة الاستباقية سياسات للتدريب وتجهيز الأعضاء الجدد، للحفاظ على حيوية المجلس وفعاليته. ويحتاج الأعضاء الجدد إلى برامج تعريفية وتدريبية، يمكن تغطيتها من الميزانية التقديرية. وتساعد برامج التدريب والإرشاد المستمرة وأنشطة تشارك المعرفة على الارتقاء بقدرات وكفاءة أعضاء المجلس.

ويحتاج كل عضو من أعضاء المجلس إلى امتلاك الثقة لتحدي أي عضو آخر (حتى رئيس المجلس)، أو توفر الآلية التي تساعد على القيام بذلك. وقد يؤدي النزاع بين أعضاء المجلس أو عدم وجود توازن حقيقي أو ملموس في السلطات، إلى شلل المجلس أو ضعفه في اتخاذ القرارات. ويُعدّ التقييم الدوري والمبرمج لأعضاء المجلس أو فترات العضوية المحدودة أو كليهما، بمثابة أدوات تنظيمية يمكن استخدامها لإقالة الأعضاء غير الفعالين أو الذين يعيقون عمل المجلس. ومن شأن عمليات التدريب والإرشاد وقاية المجلس من مثل هذه الإشكالات أو معالجتها في حال وقوعها.

ويجب أن يكون أعضاء مجلس أمناء المدرسة مستقلين وبعيدين عن أي شكل من أشكال تضارب المصالح. ومن واجبهم التصرف باستقلالية فيما يخص مصالح المدرسة. ومن الضروري أن يفهم كلّ منهم الدور الموكل إليه، ويصرّح عن كافة المصالح التي قد تتعارض فور ظهورها.

أسئلة للنقاش

ما مدى التنوع في مجلس أمنائكم من حيث التمثيل ووجهات النظر؟
ما الآليات التي يطبقها المجلس لمساعدته في إدارة النزاعات؟
كيف يدير مجلس الأمناء عملية نقل المعرفة عبر الزمن ويضمن استمراريته؟
ما التدريب والإرشاد الذي يحصل عليه أعضاء المجلس الحاليين والجدد؟
ما المهارات التي يحتاجها مجلس أمنائكم؟ وكيف ستملأون الفجوات الموجودة؟

الفعالية والكفاءة

إطار العمل والميثاق

إن وجود ميثاق واضح ومختصر لمجلس الأمناء هو أمر أساسي لتمكين المدرسة من العمل بفعالية. ومن خلال إطار العمل، تستطيع الجهة المشغلة للمدرسة بناء رأس مالها الفكري والاجتماعي والديني والمالي بما يتماشى مع رؤيتها، الأمر الذي يضمن نجاح المستثمرين ويدعم رؤية هيئة المعرفة في توفير تعليم عالي الجودة لطلبة دبي.

ويؤدي اعتماد إطار عمل واضح إلى فوائد عديدة مثل:

- الارتقاء بمستوى القيادة، والفعالية في اتخاذ القرارات، والرؤية الاستراتيجية.
- الحكم على مدى فعالية الإجراءات المتبعة في المجلس.
- تطوير سياسات حول التنوع وفترة العضوية والأدوار اللازم توفرها.
- إعداد الضوابط وتأمين التوازن اللازم في الهيكل الكامل لمجلس الأمناء.
- الارتقاء بآليات المراقبة وإدارة المخاطر.
- زيادة الثقة لدى جميع الأطراف المعنية (الداخلية والخارجية) بما في ذلك الطلبة والتربويين وأولياء الأمور والمجتمعات المحلية.
- ضمان التوافق مع توجهات هيئة المعرفة ودبي في تعزيز مكانة الإمارة في توفير التعليم الجيد، وما يشتمل عليه من تعزيز جودة الحياة والصحة والسعادة لكل من الطلبة والمعلمين والمجتمع المدرسي.
- ويشتمل الميثاق على بروتوكولات حول طلب المعلومات وقنوات التبعية الإدارية، وتنظيم الاجتماعات وشروط الحضور، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، علاوة على قياس أداء المجلس. وتجري مراجعة منتظمة لهذه البروتوكولات التي تمنح الصفة الرسمية للممارسات الحالية التي تدعم الاستمرارية والاستقرار.
- وتجري صياغة السياسات والممارسات بما يتناسب مع الاعتبارات الخاصة بالمدرسة، مثل حجم وسرعة تبديل الكوادر المدرسية والموارد والطلبة. وتتطلب العلاقات ضمن مجموعة مدارس وجود إطار عمل لمجلس الأمناء، لا يُسبب تضارباً مع أية سياسات أخرى متصلة ضمن المجموعة.
- ويجب أن يكون مجلس الأمناء قادراً على تطبيق وشرح مبرراته من وراء تنفيذ أو عدم تنفيذ السمات الرئيسية الموضحة في ميثاقه. وبفضل هذه الشفافية، يمكن تضمين الميثاق عملية اختيار أعضاء مجلس الأمناء، لتشجيع الأعضاء الراغبين بالتقدم لشغل المناصب المطروحة في المجلس.

اللجان الفرعية

ويضم مجلس الأمناء ذو الأداء الجيد لجاناً فرعية، لتفويض المسؤولين بالشكل المناسب، وتعزيز الاستقلالية في إصدار القرارات، والمساعدة في توازن السلطات، فضلاً عن المساهمة في تعزيز فعالية أداء المجلس عموماً. وتنشأ الهياكل الفعالة لمجلس الأمناء من وضع السلطات المناسبة في المستويات المناسبة.

ويمكن لمجلس الأمناء أن يختار تفويض أدوار ومسؤوليات معينة لأعضاء محددين، كما يمكنه تشكيل لجان دائمة أو غير رسمية. وتحدد السياسة المتفق عليها الشروط المتعلقة بعضوية اللجان الفرعية ومدى صلاحياتها. وعلى سبيل المثال، تتألف اللجنة الفرعية المعنية بالموارد البشرية من رئيس اللجنة ومدير المدرسة وأعضاء المجلس الذين لديهم خبره في مجال الموارد البشرية؛ ويمكن أن يكون هناك لجنة مؤقتة لمشروع خاص، تهتم بالإشراف على توسعة المبنى، وتضم الأعضاء من أصحاب الخبرات المالية و/أو العقارية. وتعاون اللجان فيما بينها لتجنب التكرار أو التجزئة في الأدوار والمسؤوليات. وفيما يلي مجموعة من الأمثلة الشائعة الأخرى عن لجانٍ فرعية لمجلس الأمناء:

- لجنة الحراسة الأمنية
- لجنة التعلم والمنهاج التعليمي
- لجنة الموارد
- لجنة تقييم أداء مدير المدرسة
- لجنة الميزانية التقديرية
- لجنة حل الشكاوى

أسئلة للنقاش

كيف يساهم ميثاق مجلس أمنائكم في تمكين المدرسة من العمل بفعالية؟

ما مدى قيامكم بمراجعة ميثاق المجلس لضمان تحقيق أقصى قدر من الفعالية؟

ما نوع الهيكل والتفويض اللازم للجان الفرعية الذي تحتاجه مدرستك؟



أنا عضو في مجلس الأمناء



عمرو البيلي

رئيس مجلس الأمناء، أكاديمية جيمس دبي الأمريكية

“إنها لفرصة رائعة أن أكون عضواً في مجلس الأمناء، فبذلك أستطيع رد الجميل لمدرسة رائعة مثل أكاديمية دبي الأمريكية، وأساعد الأطفال في مرحلة مهمة من حياتهم. كما يتيح لي ذلك المجال لاستخدام مهاراتي التي اكتسبتها خلال حياتي المهنية بما يعود بالخير والفائدة على الأطفال. وأستمتع كثيراً بالعمل ضمن فريق متنوع من الخبراء والمتخصصين الذين يعملون لهدف واحد، وهو التركيز على إعداد جيل من الطلبة القادرين على تحقيق أفضل النتائج.”

الأدوار والمسؤوليات

توفّر مجالس الأمناء للمدارس قيادة مفعمة بالحيوية والنشاط، فهي جزء لا يتجزأ من المنظومة اللازمة لضمان حسن إدارة المدرسة وتحقيقها نتائج مستدامة. وتمارس المجالس دورها القيادي من خلال المسؤوليات الرئيسية التالية:

- توجيه المدرسة وضبط توجهاتها الاستراتيجية.
- مراقبة أداء المدرسة ومديرها.
- إدارة الميزانيات التقديرية للمدرسة.
- تخطيط السياسات واعتمادها.
- الإشراف على تطبيق السياسات.
- التقييم الذاتي والتطوير.
- التخطيط لتجهيز جيل جديد من الكوادر.

ويتولى أعضاء مجلس الأمناء مسؤولية وضع خطة لتطوير المدرسة، تصبح بمثابة أداة عملية لإدارة أعمالها الرئيسية، بما فيها رفع التقارير من مدير المدرسة واللجان الفرعية، فضلاً عن أطر العمل والمعايير التي تحدّد فعالية خطة التطوير. وإنّ وجود إجراءات ومؤشرات لمراقبة ومراجعة مستوى التقدّم الحاصل في تطبيق الأهداف الاستراتيجية المتفق عليها، يسمح لمجلس الأمناء بتحديث رؤية المدرسة وأهدافها وفقاً لاحتياجات محددة مثل مراحل النمو الرئيسية أو الحفاظ على جودة أداء المدرسة.

ويقوم مجلس الأمناء الفعال على نحو منتظم بتقييم أدائه وأداء اللجان المنبثقة عنه وأداء رئيسه وأعضائه فضلاً عن مدير المدرسة، وذلك لدعم التطوير المستمر لأدائه وفعاليته وأداء وفعالية المدرسة ككل.

ويبذل المجلس جهوداً حثيثة على الدوام لإجراء مراجعات قوية لاستراتيجيته بغرض تطويرها، وذلك في الجوانب التالية:

- الجداول الزمنية/ الخطط القصيرة والمتوسطة وطويلة الأجل.
- المخاطر والفرص.
- التشريعات والاحتياجات والاهتمامات والتوقعات المعقولة للأطراف المعنية.
- التأثيرات التي قد تلحق بالميزانية التقديرية عند تنفيذ مقترحات جديدة.
- الترابط والتكامل بين الأمور آنفة الذكر.

توضيح السلطات

ينبغي أن تشتمل وثائق مجلس الأمناء على ترسيم واضح للحدود بين الأدوار والمسؤوليات المنوطة بأعضاء مجلس الأمناء وتلك المنوطة بفريق القيادة المدرسية. وليس من مسؤوليات أعضاء مجلس الأمناء تشغيل المدرسة، فدورهم هو المساءلة وتقديم النصّح، دون التدخل في عمليات التشغيل اليومية للمدرسة.

ويضع مجلس الأمناء كآفة السياسات المتعلقة بشؤون التوظيف وإنهاء الخدمات والتقييم وخطط استبدال الكوادر والالتزام بمؤشرات الأداء الرئيسية، بحيث تُطبّق هذه السياسات على مدير المدرسة وجميع العاملين فيها، بالإضافة إلى أعضاء مجلس الأمناء. ويقوم مجلس الأمناء بحماية العلاقة بين مدير المدرسة والعاملين فيها، من خلال تولي المسؤولية في اتخاذ القرارات الإدارية الصعبة.

ويمتلك مجلس الأمناء السلطة اللازمة لتعيين مدير المدرسة² وإنهاء خدماته. وفي مثل هذه الحالات، قد يكون من الأفضل قيام طرف خارجي بتقييم أداء مدير المدرسة، وذلك للحفاظ على علاقة إيجابية ومثمرة بين المجلس ومدير المدرسة.

ويتولى المجلس مسؤولية السياسات الرامية إلى الموازنة بين الحد من المخاطر وخوض فرص ريادة الأعمال والابتكار وعلى سبيل المثال، قد يسمح المجلس بتجربة أسلوب جديد في تقديم مادة ما لفترة معينة، ومن ثم يقوم بمراجعته قبل اعتماد التطبيق الكامل لهذا الأسلوب في المدرسة.

كما يضمن المجلس إيجاد آليات رسمية للتواصل مع الأطراف المعنية وإشراكها، بما في ذلك مجموعة من آليات تسوية النزاعات والإجراءات³ المرتبطة بها. وإذا تطلب الأمر، يمكن للمجلس لعب دور الوسيط في فض النزاعات الناشئة بين المدرسة والأطراف المعنية.

ويتولى مدير المدرسة مسؤولية تشغيلها فضلاً عن تطبيق وتنفيذ استراتيجية المجلس المتفق عليها. ويكون المدير بمثابة صلة الوصل الرئيسية بين الإدارة التشغيلية للمدرسة ومجلس الأمناء، وهو مُساءل أمام المجلس. ويتعاون المدير مع التحقيقات والتحديات والمُساءلات التي يطلبها المجلس، عبر تقديم كافة المعلومات والبيانات المطلوبة.

وتُعَدّ العلاقة الجيدة بين مدير المدرسة ومجلس الأمناء أمراً أساسياً لنجاح المدرسة، وتتعرّض هذه العلاقة بالتواصل الجيد والمنتظم بين الطرفين وباستنادها إلى فهم واضح للأدوار والمسؤوليات الموكلة لكل منهما.

رئيس مجلس الأمناء

يتم اقتراح وترشيح وانتخاب وتعيين رئيس مجلس الأمناء عبر اتباع إجراءات محددة. ويلعب رئيس المجلس دوراً حيوياً فريداً في نجاح المجلس وإدارة فعاليته في الجوانب التالية:

- إدارة النقاشات وضمان الاستماع لكافة الآراء.
- حلّ النزاعات.
- تطوير ثقافة داعمة لمجلس أمناء جيد.
- بناء وتعزيز علاقة عمل إيجابية بين مدير المدرسة وأعضاء مجلس الأمناء.

أسئلة للنقاش
كيف يميز مجلس أمنائكم بين أدواره ومسؤولياته وتلك المنوطة بمدير المدرسة؟
كيف تضمن المدرسة تواصلاً فعالاً بين مجلس الأمناء ومدير المدرسة؟
كيف يوفر ميثاق مجلس الأمناء الدعم لأعضاء المجلس في تحمّل المخاطر واتخاذ القرارات الحاسمة؟

² يجب أن يلتزم مديرو المدارس بالشروط واللوائح الصادرة عن هيئة المعرفة والتنمية البشرية قبل حصولهم على الموافقة النهائية لتولي وظيفتهم.

³ يجب أن يكون رفع النزاعات إلى المجلس هو الملجأ الأخير، بعد فشل إمكانية تسويتها على مستوى المدرسة من خلال السياسات المعمول بها.

الالتزام

يتولى مجلس الأمناء الإشراف على متطلبات الالتزام في المدرسة، ويبقى على اطلاع بأية تغييرات قد تطرأ على هذه المتطلبات. ويستلزم ذلك تكوين فهم شامل لكيفية ارتباط القوانين المطبقة والقواعد غير الملزمة واللوائح والمعايير ببعضها البعض، مع الاهتمام على نحو خاص بحماية الطلبة وجودة حياتهم.

ويمكن للمستشارين والمدرسين أن يكونوا بمثابة قاعدة معرفية مليئة بالمصادر اللازمة لمجلس الأمناء. وفي حين أن التشريعات المعمول بها تضع المعايير الدنيا التي ينبغي الالتزام بها، فينبغي على مجلس الأمناء السعي لتحقيق التطلعات الكبرى التي تصب في مصلحة المدرسة وطلبتها.

ويتحمل مجلس الأمناء مسؤولية المواطنة المجتمعية للمدرسة من خلال تحديد التوجه في أسلوب المدرسة حيالها وكيفية التعامل معها، بما في ذلك الالتزام بالقانون ووضع المعايير والسياسيات والامتثال للسياسات ولوائح السلوك المعتمدة لديها.

أسئلة للنقاش

كيف يضمن مجلس أمناء مدرستكم اطلاعه الدائم على كافة التشريعات واللوائح الصادرة في دولة الإمارات ودبي بخصوص التعليم؟

إشراك المجتمع

يتم تشجيع المجالس المدرسية على الاستماع إلى احتياجات الأطراف المعنية بعمل المدرسة وتعزيز مشاركتها، علاوةً على تطبيق آليات رسمية تمكنها من القيام بذلك. وفي الغالب تكون مجالس الأمناء النشيطة في مجتمعاتها (بشكل رسمي أو غير رسمي) أقدر على مساعدة مدارسها في تحقيق أهدافها وضمان الجدوى المالية لاستمرارها في المستقبل. ويجني أعضاء مجلس الأمناء فوائد كبيرة من التواصل مع بعضهم البعض ومع المجتمع المدرسي على اختلاف مستوياته. وتتنوع الأنشطة التي يمكنهم القيام بها من حفل توزيع الجوائز المدرسية إلى أمسية اجتماعية لأعضاء مجلس الأمناء وغيرها.

أسئلة للنقاش

ما الاستراتيجيات التي يتبعها مجلس أمنائكم للاستماع إلى آراء المجتمع المدرسي؟

ما هي الطرق التي يتفاعل فيها أعضاء مجلس الأمناء مع بعضهم البعض ومع المجتمع المدرسي، بعيداً عن اجتماعات المجلس؟

كيف يُمثل أعضاء مجلس الأمناء مدرستكم في المجتمع؟



أنا عضو في مجلس الأمناء



أندرو شايفر

عضو مجلس الأمناء، مدرسة صفا كومبيونيتي

“أعمل في مجال المالية، إلا أنني أولاً وقبل كل شيء ولي أمر التحق أولادي بالمدرسة منذ افتتاحها. وأرى بأن مساهمتي في مجلس الأمناء جاءت لكوني جزءاً من عائلة المدرسة ولدي اهتمام خاص بسعادة الأطفال وفريق العمل. لقد أدركت تماماً صدق وإخلاص أصحاب المدرسة وقادتها في رؤيتهم لجعلها مكاناً أفضل، ولذلك أردت أن أساهم معهم في تحقيق هذه الرؤية بقدر استطاعتي. وأشعر بأن ما اكتسبته من عملي في مجلس الأمناء أكثر بكثير ممّا قدمته، وأنا في غاية الامتنان لحصولي على مثل هذه الفرصة.”

الولاء للمجتمع

في الختام، نأمل بأن يكون هذا الدليل مفيداً لكم ولمدرستكم. وقد تحدثنا أثناء إعداده إلى تربويين وقيادات مدرسية وأعضاء مجالس أمناء، وقد رأينا فيهم جميعاً حبّ الالتزام بإحداث تغيير إيجابي في العالم من خلال خدمة مجتمعاتهم. ونشكركم على قراءة هذا الدليل وعلى التزامكم الدائم بخدمة مجتمعكم.

هذا الدليل متجدد باستمرار، وسيتمّ تحديثه بانتظام، وعليه نرحب بملاحظاتكم ومقترحاتكم لتطوير هذا الدليل. يمكنكم إرسال استفساراتكم وتعليقاتكم إلى البريد الإلكتروني governors@khda.gov.ae



مسرد المصطلحات

المساءلة	الالتزام بالإجابة حول تنفيذ المسؤوليات. المسؤولية يمكن تفويضها، في حين أن المساءلة لا يمكن تفويضها.
المجلس	مجلس الإدارة، أعضاء مجلس الأمناء.
رأس المال	الموارد المالية والفكرية والاجتماعية التي يملكها شخص أو مؤسسة.
تضارب المصالح	ينشأ تضارب المصالح عند وجود خلاف مباشر أو غير مباشر بين مصالح العضو ومصالح المدرسة، سواء كان ذلك نظرياً أو على أرض الواقع.
المواطنة المؤسسية	الإدراك بأن المدرسة جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي تعمل فيه، وتكون بمثابة شخصية اعتبارية في هذا المجتمع لها حقوق وعليها مسؤوليات وواجبات. ومن مضامين هذه المواطنة الإدراك بأن المجتمع هو الجهة المعنوية لترخيص وجود المدرسة.
الحوكمة المؤسسية	ممارسة مجلس الأمناء للقيادة الأخلاقية والفعالة بشكل جماعي. وتشير كلمة "المؤسسية" إلى المؤسسات التي غالباً ما تكون مدرجة في تشكيل كيانات قانونية منفصلة عن مؤسسيها، وذلك ينطبق على جميع أشكال هذه الكيانات سواء كانت شركة أو جمعية تطوعية، أو صندوق تقاعدي، أو كيان تشريعي أو غيره. أما في مجالس أمناء المدارس، فليس من الضروري أن يأخذ مجلس الأمناء هذه الأشكال المؤسسية، فالغرض منه أن يعمل بشكل جماعي كجهة قائمة بحد ذاتها.
المواطنة الاجتماعية الجماعية	تُعرّف كالمواطنة المؤسسية وتُوكّل إليها التوقعات نفسها من مسؤوليات وواجبات والتزامات تجاه المجتمع الأوسع، لكن دون أن تتصف بالشخصية الاعتبارية.
الثقافة	في السياق التنظيمي، يُنظر إلى الثقافة على أنها "الأسلوب الذي يرتبط فيه أعضاء مؤسسة ما ببعضهم بعضاً وبعملهم وبالعالم الخارجي، مقارنةً بغيرهم من المؤسسات" ⁴ . وتوصف عموماً بالأسلوب الذي نمارس فيه أعمالنا، حتى عندما نكون لوحدها.
التنوع	وجهات النظر وأساليب العمل المختلفة التي ينتهجها أعضاء مجموعات متعددة الهويات. ويشمل ذلك التنوع في مجالات المعرفة والمهارات والخبرات وكذلك التنوع في العمر والثقافة والعرق والجنس.
الأخلاقيات	اعتماد ما هو جيد ومناسب للذات والآخرين. ويمكن التعبير عن الأخلاقيات بالقول المأثور "عامل الناس كما تحب أن يعاملوك". وفي المؤسسات، تشير الأخلاقيات إلى القيم المعمول بها عند اتخاذ القرارات، والعلاقة بين المؤسسة والأطراف المعنية بعملها والمجتمع الذي تعمل فيه.

مُخرجات مجلس الأمناء	الفوائد والتأثيرات الإيجابية لمجلس الأمناء الجيد، والتي تقاس بالأداء الجيد (على المستويين الأكاديمي والمالي) والسمعة (على مستوى الأداء والقيم).
مجلس الأمناء	مجلس الأمناء هو الجهة التنظيمية التي تتحمل المسؤولية الأساسية عن قيادة المؤسسة وأدائها.
الاستقلالية	الاستقلالية عموماً هي ممارسة الحكم بموضوعية ودون قيود.
النزاهة	في سياق الحوكمة والأخلاقيات، يُنظر إلى النزاهة على أنها صفة الصدق وامتلاك مبادئ أخلاقية عالية. وتشمل الاتساق بين المعايير الأخلاقية والمعنوية المعلنة والسلوك الفعلي.
الأطراف المعنية	المجموعات أو الأفراد الذين من المتوقع تأثرهم بشكل ملحوظ بأنشطة وأعمال المؤسسة، ومخرجاتها أو نتائج عملها، أو من المتوقع أن تكون أفعالها مؤثرة بشكل ملحوظ في قدرة المؤسسة على تقديم قيمة ملموسة مع مرور الأيام.
مدير المدرسة	يُستخدم للتعبير عنها في الإنجليزية مصطلحات عديدة مثل: Head Teacher و Head school superintendent
المسؤولية	تولي مهام أو واجبات والالتزام بأدائها.
أخذ الأطراف المعنية في الحسبان	نهج يأخذ مجلس الأمناء فيه بالحسبان الاحتياجات والمصالح والتوقعات المعقولة والمشروعة لجميع الأطراف المعنية عند القيام بواجباته.
التنمية المستدامة	يُقصد بها عموماً التنمية التي تلبي احتياجات الوقت الحاضر، دون الإضرار بقدرة الأجيال المقبلة على تأمين احتياجاتها في المستقبل ⁵
الشفافية	الممارسة الواضحة والصادقة لعملية المُساءلة، والتي تضمن بأن تكون عمليات اتخاذ القرار وأنشطة الأعمال (بمخرجاتها ونتائجها الإيجابية والسلبية) من السهل فهمها ومقارنتها مع المعايير الأخلاقية.



المراجع والمصادر

نأمل أن تستفيد من المراجع المذكورة أدناه. والجدير ذكره أن هذه القائمة ليست شاملة، ولا يعدّ ذكر المنشورات الواردة فيها بمثابة تزكية من قبل هيئة المعرفة.

الإمارات العربية المتحدة ودبي - التشريعات واللوائح

https://www.khda.gov.ae/ar/regulations?i=2	قوانين وتشريعات هيئة المعرفة والتنمية البشرية
http://www.elaws.gov.ae/DefaultAr.aspx	وزارة العدل، بوابة التشريعات
http://ejustice.gov.ae/downloads/latest_laws2016/union_law_3_2016_children_rights_En.pdf	قانون حماية الطفل - القانون رقم 3 لعام 2016 ((قانون وديمة
https://www.cda.gov.ae/ar/aboutus/pages/lawsand-legislation.aspx	هيئة تنمية المجتمع، حكومة دبي، القوانين والتشريعات

المصادر والأدوات والمنشورات والمراجع بحسب الدولة

الإمارات العربية المتحدة

https://www.vision2021.ae	رؤية الإمارات العربية المتحدة
https://www.vision2021.ae/-/الأجندة-الوطنية-2021	الأجندة الوطنية لدولة الإمارات العربية المتحدة 2021
https://www.dubaipplan2021.ae/	خطة دبي
http://www.pearlinitiative.org/#!/home	مبادرة بيرل
http://www.dubaichamber.com/ar/%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D9%84-%D8%A8%D9%86%D8%A7	غرفة دبي
https://www.khda.gov.ae/ar/publications	إطار معايير الرقابة المدرسية والتقييم
https://www.dfsa.ae/Documents/Corporate%20Governance%20Thematic%20Review%202013/Corporate%20Governance%20Report%20English%20Final%20Aug%2011%202014.pdf	مركز دبي المالي العالمي Dubai International Financial Centre: Corporate Governance Thematic Review
https://www.cclacademy.com/courses/17/international-corporate-governance-certificate/	International Corporate Governance Certificate – CCL Academy (training)

المملكة المتحدة

https://www.gov.uk/education/school-governance	UK School Governing board legislation
Governance Handbook 2017 A Competency Framework for Governance Keeping Children Safe in Education	Department for Education
https://www.nga.org.uk/Guidance.aspx	National Governance Association: resources

https://www.icsa.org.uk/knowledge/governance-and-compliance	ICSA , the Governance Institute
https://www.cobis.org.uk/uploaded/COBIS_-_About_Us/COBIS_-_Code_of_Good_Governance_(August_2015).pdf	Council of British International Schools: Code of Good Governance
http://www.educationandemployers.org/wp-content/uploads/2014/06/School-Governance-Study-Bath-university.pdf	University of Bath & Business in the Community: Governing our Schools
https://www.governorsforschools.org.uk/e-learning/	Governors for Schools - free online training courses
https://schoolgovernors.thekeysupport.com/	The Key –paid subscription to governance assistance
http://www.rsacademics.co.uk/wp-content/uploads/2016/08/AOISH-24.08.16.pdf	RSA Academics: The Art of International School Headship:
https://www.educationdevelopmenttrust.com/~media/EDT/Reports/Research/2015/r-successful-school-leadership.pdf	Education Development Trust: Successful school leadership
http://apps.nationalcollege.org.uk/resources/modules/academies/academies-online-resource/ac-s4/ac-s4-t4.html	National College for Teaching and Leadership: Governance structures
https://www.nfer.ac.uk/publications/LGMS01	The National Foundation for Educational Research: Governance Models in Schools
http://dx.doi.org/10.1080/13632434.2013.813457	Chris James & Paul Sheppard (2014) The governing of international schools: the implications of ownership and profit motive, School Leadership & Management, 34:1, 2-20,
http://www.bobtricker.co.uk/assets/bob-tricker-%E2%80%93-practical-steps-to-better-corporate-governance.pdf	Bob Tricker (2010) Twenty practical steps to better corporate governance
http://cadbury.cjbs.archios.info/report/further-reports	University of Cambridge, Judge Business School: Further corporate governance reports
https://www.ecis.org/learning/governance-foundations	The Educational Collaborative for International Schools: paid training
http://www.thegovernor.org.uk/downloads.shtml#sa	The Governor: skills audits & resources
www.governorstoolkit.com	Governors' Toolkit: paid compliance tool

أميركا الشمالية

https://www.nsba.org/	National School Boards Association USA
https://cis.neasc.org/standards-policies/standards-indicators/standard-2-governance	New England Association of Schools and Colleges (NEASC): Standards and Indicators
https://www.nais.org/articles/pages/governance-models.aspx	National Association of Independent Schools: Governance Models
http://ontarioschooltrustees.org/ A Guide for Trustees, School Boards, Directors of Education and Communities Good Governance for School Boards: Trustee Professional Development Program	Ontario Public School Boards Association
http://www.asba.ab.ca/	Alberta School Boards Association

الهند

https://www.britishcouncil.in/sites/default/files/indian_school_education_system_-_an_overview_1.pdf	Indian School Education System - An Overview
---	--

أستراليا

https://rd.acer.org/	Australian Council for Educational Research (ACER)
http://www.stephencodrington.com/Hub/Media_files/School_Board_Effectiveness.pdf	CIRCLE - The Centre for Innovation, Research, Creativity and Leadership in Education: Improving School Board Effectiveness
http://www.schoolgovernance.net.au/resources/	School Governance Australia: resources
http://educationaltransformations.com.au/wp-content/uploads/Breakthrough+in+Governance.pdf	Specialist Schools & Academies Trust: Breakthrough in governance
http://www.petercrow.com/uploads/8/6/4/1/8641405/thesis_phd_pr_crow_published.pdf	Crow, P. R. (2016). Understanding corporate governance, strategic management and firm performance: . (Ph.D thesis)

هونغ كونغ

http://www.edb.gov.hk/en/sch-admin/sbm/gov-framework/index.html	The Government of Hong Kong, Education Bureau: School-based Management and School-based Management Governance Framework
---	---

أفريقيا

http://www.iodsa.co.za/page/KingIVReport http://www.iodsa.co.za/?page=Guidancenotes	Institute of Directors of Southern Africa: Guidance Notes and King IV report
--	--

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)

https://www.oecd.org/edu/school/44374889.pdf	Improving School Leadership: Policy and Practice
https://www.oecd.org/edu/school/44339174.pdf	Improving School Leadership: The Toolkit
http://dx.doi.org/10.1787/9789264267510-8-en	PISA 2015 Results (Volume II): Policies and Practices for Successful Schools School governance, assessment and accountability

المصادر الدولية

http://icgn.flpbks.com/icgn_global_governance_principles/#p=1	International Corporate Governance Network: Global Governance Principles
---	--



هيئة المعرفة والتنمية البشرية

المبنى رقم 8، مدينة دبي الأكاديمية

ص.ب: 500008

دبي، الإمارات العربية المتحدة

هاتف: +97143640000 فاكس: +97143640001

#BEINGWELLDUBAI



@KHDA



@KHDADUBAI



/KHDAOFFICIAL