



دائرة رأس الخيمة للمعرفة
RAS AL KHAIMAH
DEPARTMENT OF KNOWLEDGE

دليل تنظيم مجالس الأمناء
في المدارس الخاصة في رأس الخيمة

2025





المادة رقم 7 من اللائحة التنفيذية لقانون الاتحادي رقم (28) لسنة 1999 م في شأن التعليم الخاص

اللغة العربية

المادة 7:

لا يجوز لصاحب الترخيص أو الشركاء أو أعضاء مجلس الإدارة التواجد الدائم داخل مبنى المؤسسة التعليمية أو المؤسسة التدريبية أثناء الدوام الرسمي؛

ولا يجوز لهم التدخل في أعمال الإدارة بأي حال من الأحوال.

يهدف هذا الدليل إلى:

- تقديم المشورة والتوجيه حول مدى فعالية الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة في إمارة رأس الخيمة وهيكل مجلس الأمناء (مجلس الإدارة).
- تعزيز الحوكمة المدرسية ومجالس الأمناء في المدارس الخاصة.
- تزويد المؤسسات التعليمية الخاصة بنماذج مقترحة للإدارة المدرسية الفعالة.
- تعزيز أهمية وجود ممثلين لأولياء الأمور، والمعلمين، والطلبة كجزء من مجلس الأمناء لطرح آراءهم وملاحظاتهم.
- مراجعة إجراءات الحوكمة وهيكل مجلس الأمناء الحالي المطبق في المدرسة.

- تسمى الآليات التي يتم من خلالها توجيه المدارس وتنظيمها بالحوكمة.
- تحدد الحوكمة مسؤوليات الهيئة الإدارية ودورها في ترسيخ قيم وألويات المدرسة.
- والتي تشمل التخطيط لمستقبل المدرسة، وحماية سمعتها وقيمتها، وحوكمة اتخاذ القرارات المدرسية، مما يضمن توفير موارد بشرية فعالة، وتخطيط مالي سليم.

تشمل المهام الأساسية لمجلس أمناء المدرسة :

1. تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمدرسة ضمن رؤيتها وأهدافها وقيمتها.
2. مساءلة المدرسة عن قراراتها وتصرفاتها وقياس جودة النتائج المحققة.
3. الإشراف والتأكد من نزاهة عمليات التقييم الذاتي للمدرسة.
4. مراقبة وتتبع وتوجيه ودعم القيادة المدرسية في تنفيذ خطط تحسين المدرسة.



- لا يمكن لمدير المدرسة أن يكون عضوًا في مجلس الأمناء. وإنما سيُطلب من المدير، بحكم منصبه، تزويد مجلس الإدارة بالتحديثات الهامة في كل اجتماع.
- يتحمل مجلس الإدارة مسؤولية مساءلة قيادة المدرسة، وبالتالي سيكون هناك تضارب واضح في المصالح إذا كان مدير المدرسة أيضًا عضوًا في مجلس الأمناء.
- لوفقاً لقانون التعليم الخاص، لا يجوز لموظفي المدرسة أو أي شخص موجود بشكل دائم في المدرسة أن يكون من أعضاء مجلس الأمناء. ويمكن إضافتهم **كممثلين** (ممثل طلبة، ممثل معلمين، ممثل أولياء أمور، وغيره).
- يجب أن يكون للمجلس أمين سر لتعميم جدول أعمال الاجتماع وتدوين محاضر الاجتماعات.
- ويجب أن يتفق مجلس الإدارة على دورية عقد الاجتماعات.
- نقترح على المدارس الخاصة في الإمارة ألا يقل عدد الاجتماعات السنوية لمجلس الإدارة (واللجان الفرعية) عن 3 اجتماعات سنوية.
- يُوصى بأن يتم دمج اللجان الفرعية لتعزيز الكفاءة والفعالية، مثل دمج لجنة الموارد البشرية واللجنة التنفيذية (المالية والعمليات) لتبسيط الرقابة والمتابعة.
- ولكن قد تجتمع بعض مجالس الأمناء المدرسية بشكل شهري أو ربع سنوي، وذلك قرار خاص بمجلس الأمناء وملاك المدارس.
- ينبغي لجميع أعضاء مجلس الإدارة المشاركة في لجنة فرعية واحدة على الأقل، ويمكن أن تشمل هذه:

لجنة متابعة إنجاز الطلبة	لجنة جودة حياة الطلبة.	لجنة تنمية المناهج و التعلم و التقييم	لجنة الطلبة ذوي الهمم	لجنة التقييم و جودة أداء المدرسة	لجنة الرقابة المدرسية	لجنة الأمن و السلامة
لجنة الابتكار و الشراكات	لجنة مصادر التعلم	لجنة حماية الطفل	لجنة تقييم المدير و متابعة الأداء	لجنة حل النزاعات	لجنة الميزانية	لجنة الموارد البشرية

- يعمل مجلس الأمناء على تحقيق المصالح المدرسية، ولا يمثلون أي مجموعات محددة.

- جميع المعلومات التي يتم مناقشتها ومشاركتها خلال اجتماعات مجلس أمناء المدرسة هي سرية وتتبع حقوق الملكية الفكرية

للمدرسة.

- يجب على أعضاء مجلس الأمناء التصريح في حال وجود تضارب مصلحة مع أي بند من بنود جدول الأعمال؛ على سبيل المثال،

في حال مناقشة قضايا متعلقة بالفئة العمرية الخاصة بطفل عضو مجلس الأمناء، يتوجب عليه الإعلان عن تضارب المصالح

في بداية الاجتماع، ودون أي تحيز، مغادرة الاجتماع أثناء مناقشة ذلك البند.

- من الممارسات الجيدة أن يسأل رئيس مجلس الأمناء جميع الأعضاء في بداية كل اجتماع للتصريح عن أي أمور تتعلق بتضارب

المصالح.



- اعداد وتنفيذ السياسات التي توجه إدارة المدرسة وعملياتها التشغيلية.
- التخطيط الاستراتيجي: تحديد الأهداف طويلة المدى للمدرسة ووضع الخطط للوصول إليها بشكل استراتيجي.
- المساءلة: تحميل إدارة المدرسة مسؤولية نتائج الأداء والتأكد من شفافية إجراءات اتخاذ القرار.
- الرقابة المالية: فحص الميزانيات والموافقة عليها، ومراقبة النتائج المالية، والتأكد من إدارة موارد المدرسة بشكل سليم.
- توظيف واختيار وتقييم أداء مدير المدرسة، بالإضافة للموظفين الإداريين الآخرين في قيادة المدرسة.
- المشاركة المجتمعية : العمل كوسيط بين المجتمع والمدرسة، وتعزيز احتياجات وأهداف أصحاب المصلحة والأسر والطلاب. من المهم مشاركة آراء أولياء الأمور التي تم جمعها خلال الاستبانات والاجتماعات.
- الامتثال: التأكد من أن المدرسة تتبع جميع القوانين والقواعد والمبادئ الأخلاقية المعمول بها. ويتضمن ذلك اتباع الإرشادات المتعلقة بمسائل مثل الدمج والمساواة والتنوع.



- رئيس مجلس الأمناء: القائد المنتخب أو المعين لمجلس الإدارة أو الأمناء والذي يشرف على إدارة مجلس إدارة المدرسة ويوفر التوجيه الاستراتيجي.
 - أمناء/ أعضاء مجلس الأمناء: المسؤولون عن إدارة المدرسة والتخطيط الاستراتيجي والتأكد من التزامها بجميع القواعد التنظيمية والمتطلبات الأكاديمية.
 - ممثلو أولياء الأمور: الأشخاص الذين يتم اختيارهم أو تعيينهم للتحدث عن مصالح أولياء الأمور والعائلات داخل مجتمع المدرسة.
 - ممثلو إدارة المدرسة: وتشمل وجود ممثلين في الاجتماع بحكم مناصبهم في فريق إدارة المدرسة، يقدمون المعرفة ووجهات النظر حول كيفية إدارة المدارس مثل مدراء المدارس.
 - ممثلو الطلبة: يتم ترشيح الطلبة أو انتخابهم لتمثيل مصالح ووجهات نظر أقرانهم في المجلس والمشاركة في إجراءات صنع القرار. كما يمكن لممثلي الطلبة إعداد وإرسال قرارات/ اقتراحات مجلس الطلاب إلى مجلس الإدارة بدلاً من الحضور شخصياً للاجتماع.
 - ممثلو المعلمين: المعلمون الذين يتم اختيارهم أو انتخابهم للتحدث عن احتياجات أعضاء هيئة التدريس والمعلمين داخل المدرسة. بالإضافة إلى ذلك، قد تضم المدرسة ممثلاً للصحة والسلامة وممثلاً للدمج في مجلس الإدارة.
 - أمين سر.
- يفضل أن يتغير الممثلون بشكل دوري.



الحكومة الفعالة وفقاً لمعيار الأداء رقم 6 من إطار التقييم والرقابة المدرسية (1 من 2)

6.4 مجالس الأمناء

أبرز عناصر الجودة

- 6.4.1 مشاركة أولياء الأمور والأطراف المعنية الأخرى وتأثيرها على صنع القرارات في المدرسة.
- 6.4.2 ضمان المساءلة عن عمل المدرسة ومخرجاتها.
- 6.4.3 التأثير في أداء المدرسة وتحمل المسؤولية.

وصف توضيحي موجز

متميز	جيد جداً	جيد	مقبول	ضعيف	ضعيف جداً
6.4.1 مشاركة أولياء الأمور والأطراف المعنية الأخرى وتأثيرها على صنع القرارات في المدرسة					
تضم مجالس الأمناء / المجالس الاستشارية في عضويتها تمثيلاً واسعاً عن جميع الأطراف المعنية. ومجالس الأمناء بمن فيهم فُلاك المدارس * تسعى دائماً إلى استطلاع وجهات نظر الأطراف المعنية ودراستها بعمق، مما يتيح لها تكوين معرفة شاملة ودقيقة عن المدرسة.	تضم مجالس الأمناء / المجالس الاستشارية في عضويتها تمثيلاً تقريباً. ومجالس الأمناء بمن فيهم فُلاك المدارس * تسعى دائماً إلى استطلاع وجهات نظر الأطراف المعنية ودراستها، مما يتيح لها تكوين معرفة عميقة عن المدرسة.	تضم مجالس الأمناء / المجالس الاستشارية في عضويتها تمثيلاً عن معظم الأطراف المعنية. ومجالس الأمناء بمن فيهم فُلاك المدارس * تسعى على نحو منظم إلى استطلاع وجهات نظر الأطراف المعنية ودراستها، مما يتيح لها تكوين معرفة مفصلة عن المدرسة.	تضم مجالس الأمناء / المجالس الاستشارية في عضويتها تمثيلاً عن غالبية الأطراف المعنية. ومجالس الأمناء بمن فيهم فُلاك المدارس * تسعى من حين إلى آخر إلى استطلاع وجهات نظر الأطراف المعنية، ولا تتمكن من تكوين سوى معرفة محدودة عن المدرسة.	لا تضم مجالس الأمناء / المجالس الاستشارية في عضويتها تمثيلاً عن غالبية الأطراف المعنية. ومجالس الأمناء بمن فيهم فُلاك المدارس * لا تولي اهتماماً كافياً باستطلاع وجهات نظر الأطراف المعنية، لذلك لا تتمكن من تكوين معرفة وافية عن المدرسة.	تضم مجالس الأمناء / المجالس الاستشارية في عضويتها تمثيلاً محدوداً عن الأطراف المعنية، ونادراً ما تسعى إلى استطلاع وجهات نظر الأطراف المعنية، أو تستجيب إلى تحفظاتهم. ومجالس الأمناء بمن فيهم فُلاك المدارس * لديهم وجهة نظر غير دقيقة للغاية عن أداء المدرسة.



الحوكمة الفعالة وفقاً لمعيار الأداء رقم 6 من إطار التقييم والرقابة المدرسية (2 من 2)

6.4.2 ضمان المساءلة عن عمل المدرسة ومخرجاتها

يفشل مجلس الأمناء في مساءلة أعضاء القيادة العليا عن جودة أداء المدرسة، بما في ذلك إنجازات جميع الطلبة وتطورهم الشخصي.	لا يُخضع مجلس الأمناء القيادة العليا لمساءلة كافية عن جودة أداء المدرسة، بما في ذلك إنجازات جميع الطلبة وتطورهم الشخصي.	يطبق مجلس الأمناء على فترات محددة متابعة لعمل المدرسة، ويَحْمَل القيادة العليا مسؤولية جودة أداء المدرسة، بما في ذلك إنجازات جميع الطلبة وتطورهم الشخصي.	يطبق مجلس الأمناء متابعة دورية لعمل المدرسة، ويَحْمَل القيادة العليا مسؤولية جودة أداء المدرسة، بما في ذلك إنجازات جميع الطلبة وتطورهم الشخصي.	يطبق مجلس الأمناء متابعة منتظمة لعمل المدرسة، ويَحْمَل القيادة العليا مسؤولية جودة أداء المدرسة، بما في ذلك إنجازات جميع الطلبة وتطورهم الشخصي. ويؤدي المجلس دوره على نحو فعال وبناء جداً كصديق ناقد للمدرسة.	يطبق مجلس الأمناء متابعة وفعالة جداً لعمل المدرسة، ويَحْمَل القيادة العليا المسؤولية الكاملة عن جودة أداء المدرسة، بما في ذلك إنجازات جميع الطلبة وتطورهم الشخصي. ويؤدي المجلس دوره على نحو فعال وبناء للغاية كصديق ناقد للمدرسة.
---	---	--	--	---	---

6.4.3 التأثير في أداء المدرسة وتحمل المسؤولية.

مجلس الأمناء يفشل في إزالة العوائق أو يتسبب في إيجاد عوائق تُحْد من تطوير المدرسة. ولا تلبية المدرسة عدداً ملحوظاً من المتطلبات القانونية.	يقدم مجلس الأمناء دعماً محدوداً لإرشاد قيادة المدرسة وتوجيهها. ولا يتأكد المجلس من توفير الكادر والمصادر الملائمة لمعالجة مواطن الضعف في المدرسة، وتلبية المدرسة لجميع المتطلبات القانونية. ولا تستفيد المدرسة من وجود مجلس فعال.	للمجلس بعض التأثير على قيادة المدرسة وتوجيهها. ويتأكد من توفير مصادر لمعالجة مواطن الضعف في المدرسة، وتلبية المدرسة لجميع المتطلبات القانونية. وللمجلس بعض التأثير على جودة الأداء العام للمدرسة.	للمجلس تأثير إيجابي على قيادة المدرسة وتوجيهها استناداً إلى مبادئ أخلاقية واضحة. ويتأكد من أن المدرسة تحظى بكادر ومصادر ملائمة لمعالجة مواطن الضعف في المدرسة. ويضمن تلبية المدرسة لجميع المتطلبات القانونية. وللمجلس تأثير مباشر على جودة الأداء العام للمدرسة.	للمجلس تأثير إيجابي جداً على قيادة المدرسة وتوجيهها، ويستند في عمله إلى مبادئ أخلاقية واضحة. ويتيقن من أن المدرسة تحظى بكادر ومصادر جيدة قادرة على معالجة مواطن الضعف في المدرسة. ويضمن تلبية المدرسة لجميع المتطلبات القانونية. وللمجلس تأثير إيجابي على جودة الأداء العام للمدرسة.	يقدم المجلس مساهمة كبيرة في قيادة المدرسة وتوجيهها ويستند في عمله إلى مبادئ أخلاقية واضحة. ويتيقن المجلس من أن المدرسة تحظى بكادر واف جداً ومصادر وافرة جداً، ويضمن تلبية المدرسة لجميع المتطلبات القانونية. ويقدم المجلس مساهمة مهمة وفعالة في جودة الأداء العام للمدرسة.
--	---	---	--	--	--



كيف تبدو الحوكمة المتميزة في المدرسة وفقاً لإطار الرقابة والتقييم المدرسي الموحد؟

- لدى المدرسة مجلس أمناء يضم المالك/الملاك ويمثل بشكل كامل مجتمع المدرسة والسياق الذي تعمل به.
- لدى المدرسة عمليات فعالية مطبقة لضمان تقديم آراء جميع أصحاب المصلحة والاستجابة لها.
- يجتمع مجلس الإدارة بانتظام وبشكل دوري لمراجعة عمل المدرسة.
- جميع الاجتماعات موثقة بالكامل ويتم توزيع المعلومات ذات الصلة على أصحاب المصلحة.
- تعد التغذية الراجعة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك أولياء الأمور والموظفين والطلبة، جزءاً أساسياً من عملية صنع القرار في المدرسة. مما يساهم في اتخاذ قرارات واضحة وسريعة، ويساعد على توجيه التغيير وإدارة موارد المدرسة بكفاءة.



1. الترحيب، الحضور، الغياب، تصريح تضارب المصالح (رئيس مجلس الأمناء)
2. الموافقة واعتماد محضر الاجتماع السابق (رئيس مجلس الأمناء)
3. تحديث بشأن نقاط التحسين المحددة في تقرير التقييم المدرسي السابق (مدير المدرسة)
4. جوانب التطوير في المدرسة :
 1. مراجعة خطة عمل ما بعد عمليات التقييم
 2. مراجعة أهداف خطة تحسين المدرسة - أين نحن من التوصيات السابقة؟ كيف تعمل المدرسة على تحسين جودة التعلم والتدريس؟ (مدير المدرسة)
5. تحديث تحليل بيانات إنجاز الطلاب - بما في ذلك البيانات الداخلية والخارجية (مدير المدرسة)
6. الصحة والسلامة / حماية الطلبة (رئيس اللجنة الفرعية أو المدير)
7. المراجعة المالية (أمين الصندوق أو الممثل المالي المعين من قبل مجلس الإدارة)
8. التحضير لتقييم الجودة القادم (مدير المدرسة)
9. الدعم المطلوب (ربط التحسين بالتعلم) / التعليم الدامج
10. أي أعمال أخرى

تاريخ الاجتماع المقبل (أمين السر)

* الأجنحة المقترحة لا تشمل جميع محاور الاجتماع ويمكن للمدرسة إضافة أو حذف أجنحة معينة بناءً على أولويات المدرسة.



نموذج لقواعد السلوك (يجب أن يوقعه جميع أعضاء مجلس الإدارة)

تحدد وثيقة السلوك التوقعات والالتزامات المطلوبة من جميع أعضاء مجلس أمناء المدرسة (الضمان تنفيذ دورها ومسؤولياتها بشكل صحيح)
1. الالتزام

أقر بأن قبول المنصب كعضو في مجلس الأمناء يتطلب التزامًا بالوقت والطاقة.
وأني سأبذل جهودًا كاملة لحضور جميع الاجتماعات، ولكن في حالة عدم القدرة على الحضور، سأوضح السبب عند تقديم الاعتذار لأمين السر.
وسأتعرف على المدرسة جيدًا وسأستجيب للفرص للمشاركة في الأنشطة المدرسية عند الحاجة.
وسأحدد الاحتياجات الفردية والجماعية للتدريب والتطوير وسأخضع للتدريب المناسب حسب الحاجة.
وأقبل نشر اسمي على موقع المدرسة وفي محاضرات الاجتماعات التي ستكون متاحة للجماعات والأفراد المهتمين من أجل مشاركة مفتوحة للمعلومات.

2. سرية المعلومات

سأحافظ على النزاهة عندما تعتبر المسائل سرية، وأضمن ألا تُناقش المسائل سوى في اجتماع مجلس الأمناء.
لن أكشف عن معلومات سرية قد نصبح على علم بها أثناء خدمتنا كأعضاء في مجلس الأمناء.
لن أسعى للتأثير على أي عضو في مجلس الأمناء خارج الاجتماعات لمحاولة توجيه قرار باتجاه معين.

3. تضارب المصالح:

سأتصرف دائمًا في أفضل مصلحة للمدرسة، وليس كممثل لأي مجموعة

أي معلومات يتم مناقشتها ومشاركتها داخل مجلس الأمناء تظل ملكية فكرية للمدرسة. سيقدم الأعضاء، عند مغادرتهم، أي بيانات أو موارد أو معلومات يمتلكونها تتعلق بمجلس الأمناء لرئيس مجلس الإدارة.

الإعلان

لقد قرأت، وفهمت، وأوافق على وثيقة سلوك أعضاء مجلس الأمناء:

التوقيع: _____ الاسم بالطباعة: _____ التاريخ: _____