



# البرنامج التدريبي دور مجلس الأمناء في الدعوة وكسب التأييد للقضايا التعليمية

دليل المدرب



## المقدمة

فى إطار اهتمام وزارة التربية والتعليم بتحسين جودة العملية التعليمية وتبنيها لمفهوم الإصلاح المتمركز على المدرسة من خلال تطبيق اللامركزية وتفعيل دور المشاركة المجتمعية، أصبح من الضروري الاهتمام ببناء قدرات مجالس الأمناء والأباء والمعلمين على مستوى المدرسة. وحيث أن قسم التربية الاجتماعية بالوزارة هو الجهة المنوطة بتفعيل دور مجالس الأمناء، فقد تم إعداد وتصميم برنامج بناء قدرات مجالس الأمناء الذى يحتوى على الموضوعات الأساسية اللازمة لتمكين المجلس من القيام بدوره بفاعلية.

كما تم وضع الأدلة التدريبية اللازمة لتمكين أجهزة التربية الاجتماعية من تقديم الدعم الفنى لمجالس الأمناء متمثلة فى: الدليل الإجرائى للأخصائى الاجتماعى، ودليل المدرب والمتدرب لكل من وحدات الدليل الإجرائى. وهذه الأدلة هى ثمرة العمل ببرنامج تطوير التعليم وبرنامج دعم التعليم الإبتدائى مع موجهى التربية الاجتماعية على مستوى الإدارات التعليمية، والأخصائيين الاجتماعيين على مستوى المدرسة لدعم وبناء قدرات مجالس الأمناء وكذلك من خلال الاستعانة بالمتخصصين فى الموضوعات التدريبية التى يشملها برنامج بناء قدرات مجالس الأمناء.

ويأتى هذا البرنامج التدريبى فى إطار تنفيذ برنامج بناء قدرات مجالس الأمناء وهو يتناول أحد الموضوعات التى تعتبر حجر الأساس فى تنفيذ برنامج بناء القدرات. ويتناول البرنامج التدريبى دور مجلس الأمناء فى الدعوة وكسب التأييد للقضايا التعليمية حيث أن من أحد الأدوار الهامة لمجلس الأمناء مساندة المدرسة للارتقاء بالعملية التعليمية والتغلب على المشكلات والمعوقات التى قد تعترضها. وتتنوع الطرق والأساليب التى يمكن لمجلس الأمناء استخدامها للقيام بأدواره حيث يمكن للمجلس القيام بالاعمال الخيرية من تقديم الدعم المالى والمعنوي للمدرسة وللتلاميذ الذين يعانون من ظروف صعبة. كما يمكن للمجلس أيضاً القيام بأدواره من منظور تنموي عن طريق القيام بالبرامج والأدوار المخططة لتحسين المدرسة والعملية التعليمية. كما يمكن أيضاً للمجلس القيام بأدواره من منظور دفاعي يركز على الدفاع عن كل ما يتصل بالارتقاء بالعملية التعليمية. وقد برز فى الآونة الاخيرة موضوع الدعوة وكسب التأييد للقضايا التعليمية كأحد الطرق التى تُستخدَم فى حل المشاكل والقضايا التعليمية من خلال التأثير على صناع القرار وواضعي السياسات وحثهم على الاهتمام بهذه القضايا مما يؤدي إلي الارتقاء بالعملية التعليمية بالمدرسة. ويمكن لمجلس الأمناء التعاون مع منظمات المجتمع المدني لممارسة عملية الدعوة وكسب التأييد مما يساهم فى مشاركة مختلف فئات المجتمع وأفراده فى حل المشكلات وطرح القضايا التى تؤثر سلبياً على المدرسة.

ويتناول هذا الدليل التدريبي موضوع الدعوة وكسب التأييد من حيث المفهوم والأساليب المستخدمة وذلك حتي يتمكن الأخصائي الاجتماعي من تقديم الدعم الفني المطلوب لمجالس الأمناء لكي يتمكن المجلس من تحديد القضايا التي تؤثر في الارتقاء بالعملية التعليمية في المدرسة، ودراسة هذه القضايا، وتحديد القوانين والقرارات ذات الصلة بالقضايا، وتصميم حملات دعوة وكسب تأييد بغرض التأثير في عملية صنع واتخاذ القرار لتحقيق مصلحة المدرسة، وتعظيم فرص تحقيق الجودة في العملية التعليمية بما يعود بالنفع علي التلاميذ والتلميذات.

ويتكون هذا الدليل من ثلاث فصول حيث يتناول الفصل الأول مفهوم وأهمية الدعوة وكسب التأييد؛ ويتناول الفصل الثاني كيفية تصميم حملة دعوة وكسب تأييد فعالة؛ بينما يتناول الفصل الثالث كيفية وضع خطة تنفيذية وخطة متابعة وتقييم لتنفيذ حملة الدعوة بكفاءة وفاعلية.

## الهدف العام للبرنامج :

تنمية قدرات ومهارات الأخصائي الاجتماعي لدعم مجالس الأمناء في إعداد وتنفيذ حملات الدعوة وكسب التأييد لتعبئة الرأي العام وصناع القرار لدعم القضايا الخاصة بالتعليم.

## الأهداف التفصيلية:

بنهاية البرنامج يكون لدي الأخصائيين الاجتماعيين المشاركين القدرة علي ما يلي:

- تحديد أهمية أنشطة الدعوة وكسب التأييد لدعم القضايا التعليمية.
- الفهم والتطبيق الفعال لحملات الدعوة وكسب التأييد.
- وضع تصور عن أهم القضايا التعليمية في نطاق عمل مجالس الأمناء، وكيف يمكن مواجهتها.
- وضع خطة تنفيذية لحملة دعوة وكسب تأييد.

## المشاركون:

الأخصائيون الاجتماعيون أمناء مجالس الأمناء والآباء والمعلمين

الفترة الزمنية للبرنامج: ٣ أيام

## الجدول التنفيذي للبرنامج

موضوع الجلسة	الزمن		الجلسة	اليوم
	إلى	من		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الافتتاح والجلسة التمهيدية والإختبار القبلي</li> <li>• مفهوم الدعوة وكسب التأييد</li> <li>• أدوار مجلس الأمناء في الدعوة وكسب التأييد</li> <li>• إرتباط المشاكل المدرسية بالدعوة وكسب التأييد</li> </ul>	١١:٠٠	٩:٠٠	الأولي	الأول
راحة	١١:٣٠	١١:٠٠		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مراحل تصميم حملة دعوة وكسب التأييد</li> <li>• إختيار قضية الدعوة</li> <li>• تحليل قضية الدعوة</li> </ul>	١:٠٠	١١:٣٠	الثانية	
راحة	١:٣٠	١:٠٠		
تحديد وصياغة أهداف حملة الدعوة وكسب التأييد	٣:٠٠	١:٣٠	الثالثة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ماهية القاعدة الشعبية وكيفية بنائها</li> <li>• الجمهور المستهدف الأولي والثانوي</li> </ul>	١١:٠٠	٩:٠٠	الأولي	الثاني
راحة	١١:٣٠	١١:٠٠		
صياغة رسائل الدعوة للجمهور المستهدف الأولي والثانوي	١:٠٠	١١:٣٠	الثانية	
راحة	١:٣٠	١:٠٠		
إستراتيجيات ووسائل الدعوة وكسب التأييد	٣:٠٠	١:٣٠	الثالثة	
وضع خطة تنفيذية لحملة الدعوة وكسب التأييد	١١:٠٠	٩:٠٠	الأولي	الثالث
راحة	١١:٣٠	١١:٠٠		
خطة المتابعة والتقييم لحملة الدعوة وكسب التأييد	١:٠٠	١١:٣٠	الثانية	
راحة	١:٣٠	١:٠٠		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• خطة العمل المستقبلية</li> <li>• الإختبار البعدي</li> <li>• تقييم الورشة</li> </ul>	٣:٠٠	١:٣٠	الثالثة	

## اليوم الأول

اليوم الأول

## الجلسة الأولى مفهوم الدعوة وكسب التأييد

هدف الجلسة:

بنهاية الجلسة يكون لدى المشاركين القدرة علي تحديد وتعريف مفهوم الدعوة وكسب التأييد وأهميته للعمل المدرسي.

محتويات الجلسة:

- مفهوم الدعوة وكسب التأييد
- ارتباط المشكلات التي تواجه المدرسة بالقرارات والقوانين

زمن الجلسة: ١٢٠ دقيقة

الطرق المستخدمة: محاضرة قصيرة – عصف ذهني – مناقشة

الأدوات المستخدمة: ورق قلاب - ورق كروت



## الخطوات التنفيذية للجلسة

الزمن	الطرق المستخدمة	الخطوات الإجرائية
١٥ ق	عرض	يبدأ المدرب الجلسة الافتتاحية بتقديم البرنامج، وتوضيح أن برنامج الدعوة وكسب التأييد يأتي ضمن سلسلة برامج دعم قدرات الأخصائيين الاجتماعيين من أجل تفعيل دور مجالس الأمناء، ثم يقوم المدرب بإجراء تعارف بين المشاركين.
١٠ ق	عرض	يقدم المدرب أهداف البرنامج مع توضيح أسس البرنامج التدريبي الفعال (المشاركة الإيجابية، والإنصات، وعدم استخدام الموبايل، والإمتناع عن الأحاديث الجانبية)
١٠ ق	مناقشة مفتوحة	يطلب المدرب من المشاركين ذكر توقعاتهم من البرنامج التدريبي ويقوم المدرب المساعد بتدوين توقعات المشاركين على السبورة الورقية، ثم يقوم المدرب بمقارنة توقعات المشاركين مع ما ورد في البرنامج الزمني للورشة. يحدد المدرب ثلاثة متطوعين لكل يوم ليقوموا بمهام الميقاتي، والمقيّم، والملخص لليوم الثاني ويوضح لهم أدوارهم. - توزيع الاختبار القبلي على المشاركين مرفق (١).
١٥ ق	عصف ذهني	يوجه المدرب سؤالاً للمشاركين حول أدوار مجالس الأمناء، ويقوم بجمع ما يثيره المشاركون من أدوار، ثم يتم تدوين إجابات المشاركين على الورق القلاب.
١٥ ق	مناقشة	يناقش المدرب المشاركين في الإجابات المطروحة، ثم يقارن بينها وبين ما تم تجهيزه بالمرفق رقم (٢).
٢٠ ق	محاضرة قصيرة مناقشة	يقدم المدرب مفهوم الدعوة وكسب التأييد كأحد الأدوار الجديدة لمجلس الأمناء، ويوجه سؤالاً للمشاركين حول ماذا تعنيه لهم كلمة دعوة وكسب التأييد ويتم مناقشتها معهم، ثم يعرض تعريف مفهوم الدعوة وكسب التأييد على الشرائح مرفق رقم (٣).
١٠ ق	عصف ذهني	يوجه المدرب سؤالاً للمشاركين حول أهم المشكلات الشائعة التي تواجه المدارس، ويقوم بجمع آراء المشاركين وتدوينها على الورق القلاب.
٢٠ ق	محاضرة قصيرة مناقشة	يقدم المدرب الرسم التوضيحي شريحة مرفق (٤) لتحليل مدي ارتباط المشكلات التي تواجه المدارس بالقوانين والقرارات. ثم يقوم المدرب بإدارة النقاش لتطبيق هذا الرسم على بعض المشكلات التي ذكرها المشاركون لتوضيح أن قضية الدعوة لا بد أن تكون متعلقة ببعض القوانين أو القرارات
٥ ق		يلخص المدرب النقاط الرئيسية بالجلسة ويمهد للجلسة القادمة الخاصة بمراحل تصميم حملات الدعوة وكسب التأييد.

مرفق رقم (١)  
اختبار (قبلي / بعدى)  
برنامج الدعوة وكسب التأييد للقضايا التعليمية

الاسم: (اختياري) .....
التاريخ: / /
اقرأ بعناية:

تهدف هذه الأسئلة إلى تحديد مستوى المعرفة لديك قبل ورشة العمل وبعدها. ونحن لا نتوقع أن تكون على دراية بإجابات جميع الأسئلة. فرجاء في حالة عدم معرفتك بأي سؤال، اختر لا أعرف و لا تتركه بدون إجابة. فهذا مقياس للمعرفة الحقيقية وليس لقدرتك على تخمين الإجابة الصحيحة. رجاء، بالنسبة لأسئلة الاختيار من متعدد، اختر إجابة واحدة فقط بوضع علامة ✓ أمام الإجابة المختارة.

**١. تعتبر الدعوة وكسب التأييد:**

- (أ) أسلوب لتطوير العملية التعليمية.
- (ب) أحد أنشطة مجالس الأمناء لدعم التلاميذ الفقراء.
- (ج) عملية للتأثير علي صانعي القرار.
- (د) كل ماسبق.
- (هـ) لا أعرف.

**٢. حملة الدعوة وكسب التأييد تعنى مجموعة من الأنشطة الموجهة بهدف:**

- (أ) جذب أكبر عدد من أولياء الأمور للمشاركة في حضور اجتماعات أولياء الأمور.
- (ب) تغيير سلوكيات المعلمين / المعلمات نحو التعامل مع التلاميذ.
- (ج) توعية أولياء الأمور بأهمية التبرع للمدرسة.
- (د) إحداث تغيير في السياسات أو القوانين المتصلة بقضية الدعوة.
- (هـ) لا أعرف.

### ٣. الجمهور المستهدف في حملة الدعوة هو:

- (أ) الأشخاص الذين لديهم السلطة والقدرة علي إتخاذ القرار.
- (ب) المعلمين والمعلمات في المدرسة.
- (ج) أولياء الأمور وأعضاء مجلس الأمناء.
- (د) الجمعيات الأهلية ومنظمات المجتمع المدني.
- (هـ) لا أعرف.

### ٤. القاعدة الشعبية لحملة الدعوة هي:

- (أ) وسائل الاعلام.
- (ب) الجمعيات الاهلية.
- (ج) مجموعة المتأثرين أو المهتمين بقضية الدعوة.
- (د) ليس من الإجابات السابقة.
- (هـ) لا أعرف.

### ٥. تُعتَبَر رسالة الدعوة هي:

- (أ) خطابات الشكاوى والمطالبة بحل المشكلات.
- (ب) عبارة موجزة لحث متلقيها علي المشاركة في مساندة قضية الدعوة.
- (ج) لافتات الاعلان عن قضية الدعوة.
- (د) كل ما سبق.
- (هـ) لا أعرف.

### ٦. وجدت أثناء عملك مع مجلس الامناء أن هناك عجزاً كبيراً في عدد معلمي اللغة الانجليزية. في رأيك

#### الطريقة المثلى لكي يساعد المجلس في حل هذه المشكلة عن طريق:

- (أ) تكليف بعض معلمي المدرسة بتدريس اللغة الانجليزية.
- (ب) التعاقد مع معلمين متطوعين لتدريس اللغة الانجليزية.
- (ج) تخطيط وتنفيذ أنشطة منظمة للتأثير علي القائمين علي الادارة التعليمية لسد العجز.
- (د) توفير حوافز مادية لمعلمي اللغة الانجليزية للعمل عدداً أكبر من الحصص.
- (هـ) لا أعرف.

٧. أثناء اجتماع مجلس الأمناء تم مناقشة قضية غياب التلاميذ وتسربهم بسبب ذهابهم للمقهى المجاور

للمدرسة الذي يملكه أحد الأشخاص الأغنياء المؤثرين في المجتمع، فكيف يتصرف المجلس:

- (أ) عقاب التلاميذ الغائبين.
- (ب) إستدعاء أولياء أمور التلاميذ الغائبين والتنبيه عليهم بعدم تكرار الغياب.
- (ج) تصميم حملة دعوة وكسب تأييد لنقل المقهى من مكانه المجاور للمدرسة.
- (د) تكليف مدير المدرسة بالتصرف في الموضوع.
- (هـ) لا أعرف.

٨. في رأيك ماهى إحدى استراتيجيات الدعوة وكسب التأييد؟

- (أ) إجتماعات أولياء الأمور.
- (ب) النشرات والمطويات.
- (ج) التوعية والتعليم.
- (د) كل ما سبق.
- (هـ) لا أعرف.

٩. بعد قيام مجلس الأمناء بتنفيذ حملة دعوة وكسب تأييد، لم يتم حل المشكلة. فى رأيك قد ترجع الأسباب

إلى:

- (أ) قصور فى تحديد الجمهور المستهدف.
- (ب) عدم مساندة القاعدة الشعبية.
- (ج) قصور فى التخطيط والتنفيذ.
- (د) كل ما سبق.
- (هـ) لا أعرف.

١٠. أهمية قيام مجلس الأمناء بأنشطة الدعوة وكسب التأييد تتمثل فى:

- (أ) تحقيق إنجازات للمدرسة عن طريق مجلس الأمناء.
- (ب) تحسين جودة العملية التعليمية.
- (ج) الاستفادة من الشخصيات البارزة فى مجلس الأمناء.
- (د) زيادة مشاركة أولياء الأمور فى العملية التعليمية.
- (هـ) لا أعرف.

عناصر استرشادية حول أدوار مجالس الأمناء

الدور	المهام	مزاياه	عيوبه	تحديات
الدور الخيري	<ul style="list-style-type: none"> <li>● مساعدة الطلاب الأيتام والفقراء داخل المدرسة.</li> <li>● تقدير التلاميذ.</li> <li>● رعاية ذوى الاحتياجات الخاصة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تلقائي سهل العمل به</li> <li>● لا يحتاج إلى تخطيط مسبق</li> <li>● خدماته مباشرة لا يحتاج إلى دعم وتأييد من المجتمع</li> <li>● لا يحتاج إلى متابعة وتقييم .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● يقدم من طرف واحد</li> <li>● خدماته مؤقتة يبدأ بزيادة ثم يقل</li> <li>● محدود الأثر.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● غير منظم</li> <li>● مؤقت</li> <li>● ومهدد بعدم الاستمرار</li> <li>● عدم توافر عنصر الشفافية</li> </ul>
الدور التنموي	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الإهتمام ببناء القدرات لدى أعضاء مجالس الأمناء والإدارة المدرسية عن طريق الاجتماعات، والندوات، وورش العمل، وتبادل الزيارات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● المشاركة</li> <li>● دائم ومستمر</li> <li>● إيجابي</li> <li>● مخطط</li> <li>● متابعة وتقييم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● يحتاج إلى وقت وجهد أكبر من المجتمع والقاعدة الشعبية وخبراء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● يحتاج إلى موارد</li> </ul>
الدور الدفاعي	<ul style="list-style-type: none"> <li>● يقوم بالدفاع عن كل ما يتصل بنجاح العملية التعليمية عن طريق توعية المواطنين بحقوقهم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● يساعد على إكتشاف خبرات داخل المجتمع، وتوضيح دور مجلس الأمناء.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● يحتاج إلى وقت وجهد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● عدم وعى الناس واقتناعهم بأهمية المشكلات التي تحتاج إلى أنشطة الدعوة وكسب التأييد.</li> </ul>

## الدعوة هي :

## ما هي الدعوة ؟

العملية التي يتم من خلالها دعم قضية ما ،  
وحملة الدعوة هي مجموعة الأنشطة  
الموجهة بهدف :

- بناء قاعدة دعم للقضية محور الاهتمام .
- التأثير في الآخرين لدعم القضية .
- إحداث تغيير في السياسات أو القوانين  
المتصلة بالقضية

---

## الدعوة هي :

## ما هي الدعوة ؟

التحدث بصوت مرتفع وجذب اهتمام  
أفراد المجتمع نحو إحدى المشكلات  
أو القضايا العامة وتوجيه أنظار صناع  
القرار نحو الحل المقترح. كما أنها  
تعني العمل مع الآخرين من الأفراد  
والمنظمات لإحداث تغيير إيجابي  
في المجتمع .

## الدعوة هي :

### ما هي الدعوة؟

- ☀️ التوصل إلى وضع إحدى القضايا على جدول الأعمال بهدف إيجاد الحلول المناسبة لها .
- ☀️ فعل يهدف إلى تغيير بعض السياسات أو الاتجاهات السائدة في المجتمع .
- ☀️ عملية تشتمل على عدد من الإستراتيجيات التي تهدف إلى التأثير على صنع القرار وواضعي السياسات على جميع المستويات المحلية والقومية والإقليمية والدولية .
- ☀️ مشاركة الجماهير في اتخاذ القرارات الهامة والتي من شأنها التأثير على حياتهم العامة .

تمكين المواطن العادي



تغيير عملية صنع واتخاذ القرار

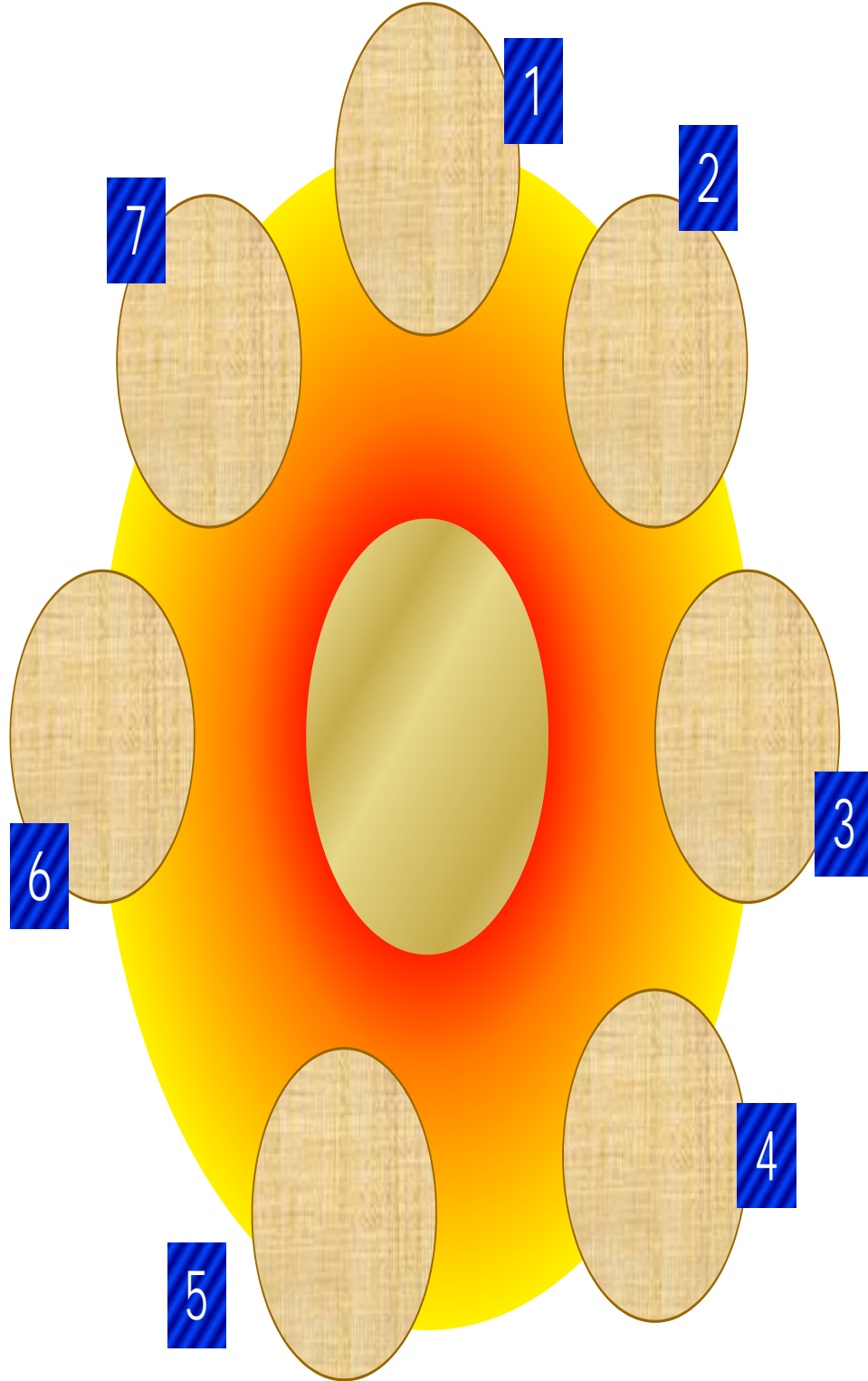


تغيير سياسة / قانون أو حل مشكلة

النتائج التي يمكن تحقيقها  
من خلال أنشطة الدعوة

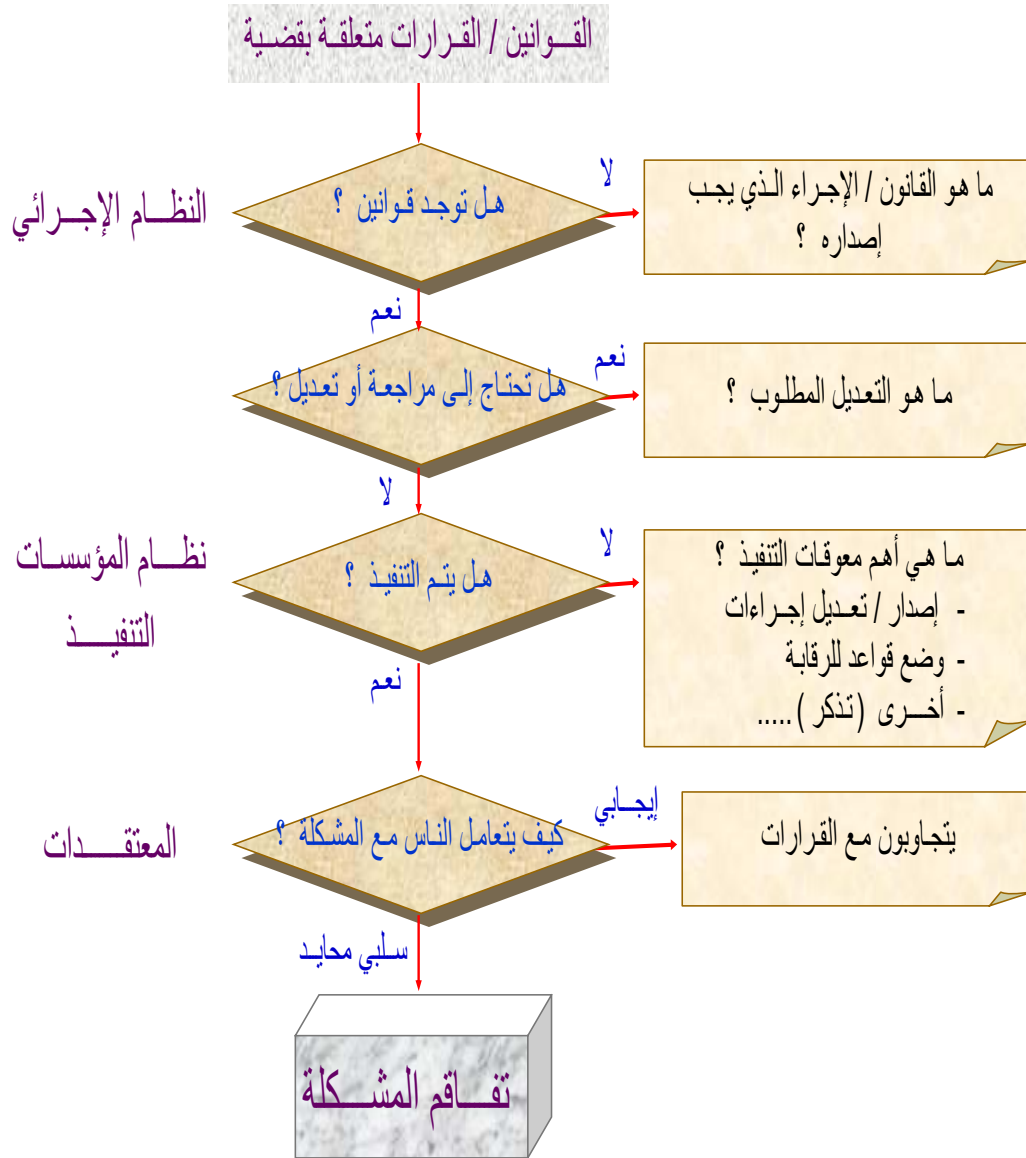
## الدعوة لماذا؟

تحدث الدعوة كلما  
أراد الناس التأثير  
على صنع القرار  
في أي مكان .





مرفق رقم (٤)



اليوم الأول

**الجلسة الثانية**  
**تصميم حملات الدعوة وكسب التأييد**  
**- تحليل قضية الدعوة**

**هدف الجلسة:**

بنهاية الجلسة يكون لدى المشاركين القدرة على تحديد وتحليل قضية الدعوة.

**محتويات الجلسة:**

- مراحل تصميم حملة دعوة وكسب تأييد
- اختيار قضية الدعوة
- تحليل قضية الدعوة للتعرف على أسبابها

**زمن الجلسة:** ٩٠ دقيقة

**الطرق التدريبية:** محاضرة قصيرة - مجموعات عمل

**المعينات المستخدمة:** شفافية - كروت - أقلام

## الخطوات التنفيذية للجلسة

الزمن	الطرق المستخدمة	الخطوات الإجرائية
٥ ق		يقدم المدرب الجلسة الثانية، ويربطها بالجلسة السابقة، ويوضح هدف الجلسة.
١٠ ق	محاضرة قصيرة	يعرض المدرب مراحل تصميم حملة دعوة وكسب تأييد، مع توضيح العلاقة بين المراحل المختلفة وكيف أنها مبنية على بعضها البعض. ويوضح المدرب للمشاركين أنه سيتم استعراض مراحل تصميم الحملة بالتفصيل والتطبيق على بعض القضايا المدرسية. مرفق (١)
١٠ ق	محاضرة قصيرة مناقشة	ينتقل المدرب لتوضيح مرحلة تحديد قضية الدعوة ويعرض قائمة ببعض محددات اختيار القضايا ذات الأولوية لتصميم حملة الدعوة وكسب التأييد مرفق (٢) ثم يناقش المتدربين للوصول إلى قائمة بمعايير اختيار القضية.
٢٠ ق	محاضرة قصيرة مناقشة	يقدم المدرب مفهوم تحليل قضية الدعوة وكسب التأييد من خلال تقديم مثلث التحليل الثلاثي لقضايا الدعوة مرفق (٣) ويناقش مع المشاركين لتحليل أحد القضايا على سبيل المثال.
٢٠ ق	مجموعات عمل	يقسم المدرب المشاركين إلى ثلاثة مجموعات، ويطلب من كل مجموعة أن تراجع الخطة المدرسية وتختار أحد موضوعات الخطة المدرسية التي يمكن أن تدرج كموضوع للدعوة وكسب التأييد. ثم تقوم المجموعة بعمل تحليل لقضية الدعوة وكسب التأييد حسبما يتم عرضه أثناء شرح تحليل القضية. مرفق (٤)
٢٠ ق	عرض مجموعات	تعرض كل مجموعة القضية التي يتم اختيارها، وذلك باستخدام نفس خطوات التحليل المنطقي للقضية. ويناقش المدرب كل مجموعة ويشجع المشاركين على إبداء آراءهم.
٥ ق		يلخص المدرب الجلسة ويعيد التأكيد على أهم الرسائل الهامة للجلسة وربط ذلك بأهداف الجلسة. يقدم المدرب الجلسة التالية وهي صياغة أهداف حملة الدعوة وكسب التأييد.

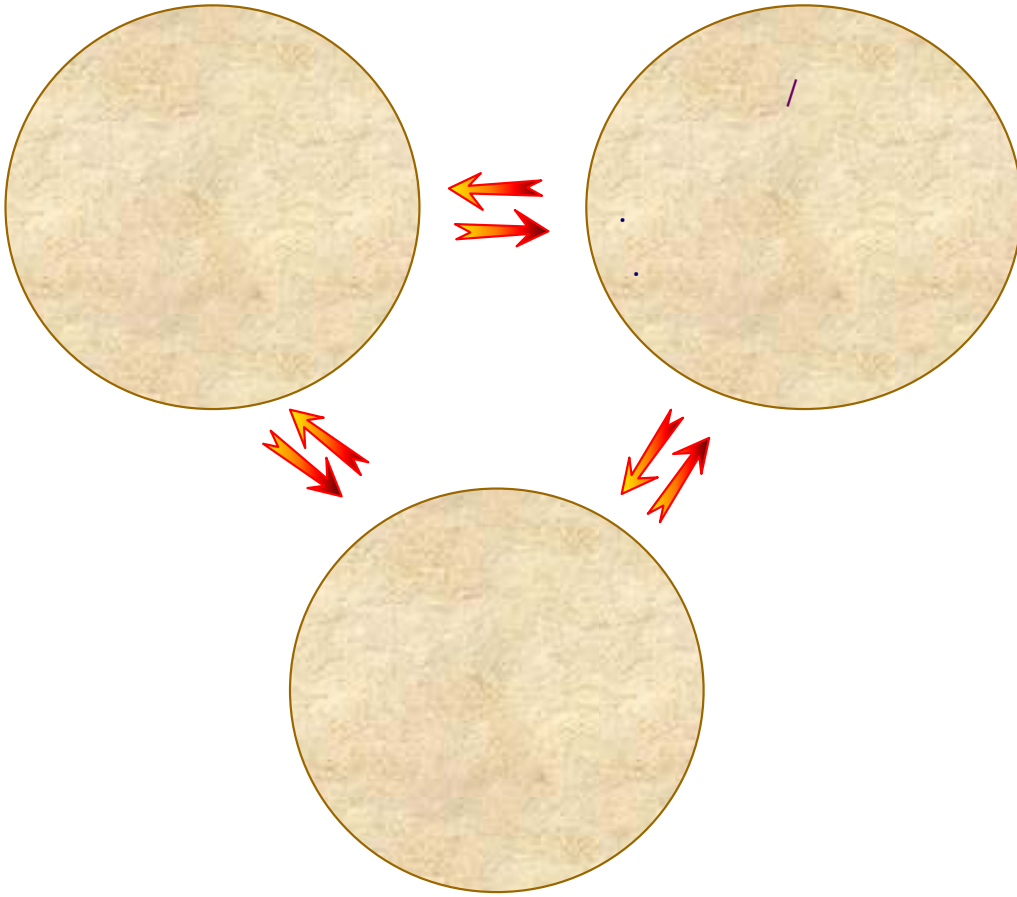
## مراحل تصميم حملة دعوة وكسب تأييد

- ١- تحديد قضية الدعوة
- ٢- تحليل القضية
- ٣- وضع أهداف الدعوة وصياغتها
- ٤- تحديد القاعدة الشعبية
- ٥- تحديد الجمهور المستهدف الأولي والثانوي
- ٦- تحديد رسائل الدعوة
- ٧- تحديد إستراتيجية الدعوة
- ٨- تحديد أساليب الدعوة
- ٩- وضع الخطة التنفيذية للحملة

اختيار القضية ذات الأولوية لتصميم حملة الدعوة

محددات اختيار القضايا ذات الأولوية:

- تحديد واضح للتأثير الإيجابي الفوري والملموس في الارتقاء بالعملية التعليمية وتحسين الأداء المدرسي نتيجة التصدي لهذه القضية.
- يجب توضيح التكلفة والمنافع قصيرة وبعيدة المدى، والفئة التي يمكن أن تتضرر من إهمال القضية، والفئة المستفيدة، وكيفية الاستفادة منها.
- يجب علي مجلس الأمناء العمل علي اكشاف كافة الزوايا، والوقوف على أسبابها وأكثرها أهمية لتركيز الجهود عليها.
- يلزم تقدير احتياجات المدرسة بالمشاركة مع كافة الأطراف المعنية من الإدارة المدرسية، والمعلمين والعاملين بالمدرسة، وأولياء الأمور، والتلاميذ، والمهتمين بالتعليم من أفراد ومنظمات المجتمع المدني لتحديد الهدف المرجو تحقيقه لتحسين الأداء المدرسي.
- يجب أن تكون الأولوية للقضايا التي تتناول اهتمامات أكبر عدد من الأطراف الرئيسية المعنية حيث يعد ذلك أساساً جيداً لكسب المؤيدين، وتعبئة المتطوعين للحملة، وتوفير الدعم المالي وهي كلها أمور لازمة للتأثير في عملية صنع القرار.



تحليل المشكلات التي تواجه المدرسة وارتباطها بالدعوة وكسب التأييد

هل يمكن أن تُحلّ بواسطة الدعوة وكسب التأييد؟	أسبابها	المشكلة

## اليوم الأول

### الجلسة الثالثة

### تحديد أهداف حملة الدعوة وكسب التأييد وصياغتها

#### هدف الجلسة:

بنهاية الوحدة يكون لدى المشاركين القدرة على ربط قضية الدعوة بالأهداف وصياغة الأهداف بأسلوب علمي.

#### محتويات الجلسة:

- مفهوم تحديد الأهداف وصياغتها
- وضع أهداف حملة الدعوة

#### زمن الجلسة: ٩٠ ق

الطرق المستخدمة: مناقشة وحوار – تمرين تنشيطي - محاضرة قصيرة – دراسة حالة

المعينات المستخدمة: ورق قلاب – أقلام سبورة – شفافيات



## الخطوات التنفيذية للجلسة

الزمن	الطرق المستخدمة	الخطوات الإجرائية
١٠ ق	حوار	يبدأ المدرب الجلسة بالترحيب بالمشاركين وتحفيزهم علي المزيد من العمل لإنجاح اليوم التدريبي. ثم يطبق المدرب أحد أساليب التنشيط الذهني "تمرين تنشيط ذهني" مرفق (١)
٥ ق	محاضرة قصيرة	يربط المدرب بين تمرين التنشيط الذهني وعملية تحديد الأهداف وصياغتها حيث أنها تحتاج للتفكير والابتكار.
٢٠ ق	محاضرة قصيرة	يقدم المدرب مفهوم تحديد الأهداف وصياغتها وخصائصها من خلال استعراض الشرائح المعدة لذلك. مرفق (٢)
١٥ ق	دراسة حالة مجموعات عمل	يدعو المدرب المجموعات الثلاث المقسمة سابقاً لمناقشة حالة عملية. مرفق (٣) ثم استكمال تصميم حملة الدعوة وكسب التأييد من خلال ترجمة القضايا المتفق عليها ليتم صياغتها في أهداف طويلة الأمد وأخري قصيرة الأمد.
٢٠ ق	عروض مجموعات	تعرض كل مجموعة ما توصلت إليه من أهداف ويعلق المدرب على صياغة أهداف لكل مجموعة.
١٥ ق	محاضرة ونقاش	يلخص المدرب اليوم التدريبي مؤكداً على النقاط الأساسية وأهم الرسائل التدريبية وذلك من خلال تحفيز المشاركين علي تحديد أهم النقاط التي تم مناقشتها خلال اليوم ويدون هذه النقاط على كروت ويتم تعليقها على جدران القاعة تحت عنوان "أهم رسائل اليوم الأول".
٥ ق		يتولى مسئول التقييم مناقشة المجموعة في إيجابيات وسلبيات اليوم، ثم يختم المدرب اليوم.

مرفق رقم (١)

تمرين تنشيط ذهني

استكمل المربع التالي بالأرقام من ١ - ٩ بحيث يكون إجمالي الأعمدة (رأسياً وأفقياً) ١٥


مرفق رقم (٢)

وضع أهداف طويلة، ومتوسطة، وقصيرة المدى لحملة الدعوة

يجب وضع سلسلة من الأهداف التي تمثل ما يمكن تحقيقه خلال فترة زمنية محددة، كما يجب أن تكون هذه الأهداف ثلاثية الأبعاد بحيث تتضمن ما نسعى إلى تحقيقه على المدى البعيد، وما يمكن تحقيقه عند منتصف الطريق، وما يلزم تحقيقه على الفور.

الأهداف بعيدة المدى:

وهي تكرار الأهداف العامة أو النهائية للدعوة. فعلى سبيل المثال: إذا كانت القضية هي عدم ممارسة الفتيات للرياضة المدرسية فإن الهدف العام يمكن أن يكون مثلاً توفير بيئة آمنة لممارسة الرياضة للفتيات في المدرسة. وقد يكون أحد أجزاء الهدف العام أو الهدف بعيد المدى للمنظمة هو زيادة الحصة المخصصة لممارسة الأنشطة الرياضية في الموازنة العامة لوزارة التربية والتعليم، واعتبار ذلك إحدى القضايا التي يجب طرحها والعمل على ترويجها خلال المناسبات المختلفة.

الأهداف متوسطة المدى:

وهي تعكس النجاحات التي يمكن أن تتحقق في منتصف الطريق أو التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف بعيدة المدى لحملة الدعوة. وعلى سبيل المثال: فتحقيق الهدف العام الذي يتمثل في توفير بيئة آمنة لممارسة الرياضة للفتيات في المدرسة قد يتطلب تعبئة أعضاء مجالس الأمناء وكبار المسؤولين لدعم بناء ملاعب جديدة بها مواصفات مختلفة أو إقناع مسؤولي الأجهزة الحكومية للضغط على الوزارات وأعضاء البرلمان من أجل زيادة التمويل المخصص لهذا المجال.

الأهداف قصيرة المدى:

وهي الخطوات التي يلزم اتخاذها لتحقيق الأهداف متوسطة المدى – ويتم ذلك من خلال تنظيم المشاركة الشعبية أو كسب التأييد المبدي للمسؤولين المحليين وأعضاء البرلمان. وقد تتضمن الأهداف قصيرة المدى الأخرى إعداد تقرير يوضح الفجوة بين عدد الملاعب المتاحة للفتيات وبين عدد الفتيات في المدرسة. كما قد تتضمن الحصول على فترة إذاعية أو تليفزيونية أو مساحة في إحدى الجرائد لعرض قضية الدعوة وأهدافها.

مرفق رقم (٣)

حالة عملية

أثناء اجتماع مجلس الأمناء بمدرسة مبارك، تم طرح موضوعات للمناقشة بينها قضية تسرب التلاميذ من المدرسة فتيين من خلال مناقشة القضية أن هناك ارتفاع في نسبة التسرب. لذلك، تم الاتفاق على القيام بحملة دعوة وكسب تأييد من القاعدة الشعبية محل هذه القضية وتم وضع أهداف لهذه الحملة كالآتي:

هدف الحملة:

بنهاية شهر سبتمبر ٢٠٠٨ يكون لدى المدرسة القدرة على حل مشكلة التسرب الموجودة بنسبة ٦٠% من خلال عمل حصر وإجراء أبحاث ومقابلات لأولياء الأمور.

المحاور:

- ١ – ما رأيك في صياغة هدف الحملة؟ وهل هي جيدة؟ ولماذا؟
- ٢ – إذا كان هناك تعديلات فما هي هذه التعديلات؟

## اليوم الثاني

اليوم الثانى

## الجلسة الأولى بناء القاعدة الشعبية وتحديد الجمهور المستهدف

### هدف الجلسة:

بنهاية الجلسة يكون لدى المشاركين القدرة علي تحديد أهمية بناء القاعدة الشعبية والعمل مع الجمهور المستهدف.

### محتويات الجلسة:

- مفهوم القاعدة الشعبية
- تصنيف الجمهور المستهدف الأولي والثانوي

زمن الجلسة: ١٢٠ ق

الطرق المستخدمة: الحوار- محاضرة قصيرة – مجموعات عمل – دراسة حالة – عصف ذهني

المعينات المستخدمة: ورق قلاب- أقلام سبورة – لوحة – شفافيات

## الخطوات التنفيذية للجلسة

الزمن	الطرق المستخدمة	الخطوات الإجرائية
١٠ ق	عرض وحوار	يبدأ المدرب اليوم التدريبي بشرح هدف اليوم وتوزيع الجلسات، وكيف أنها ضمن سلسلة صياغة حملة الدعوة وكسب التأييد. ويطلب المدرب من مسئول التلخيص أن يعرض ملخصاً لما تم يوم أمس مع مناقشة المشاركين بعد انتهاء الملخص. يعرض المدرب نتائج تقييم اليوم التدريبي الأول ويسأل المشاركين عن كيفية التغلب على ما دُكر من سلبيات.
١٥ ق	عصف ذهني محاضرة قصيرة	يطرح المدرب سؤالاً على المشاركين: " لماذا نقوم بأنشطة الدعوة وكسب التأييد؟ ولمصلحة من؟" ثم يستدرِك إذا كنا نعمل لمصلحة المواطنين وبالذات أولياء الأمور، فكيف نعمل دون التعاون معهم؟ يجمع المدرب إجابات المشاركين، ويستخدمها كمدخل للتعرف على مفهوم القاعدة الشعبية مستخدماً الشريحة المعدة لذلك. مرفق (١)
١٥ ق	محاضرة قصيرة	يشرح المدرب للمشاركين خطوات ومراحل بناء القاعدة الشعبية وأهميتها من خلال عرض الشرائح المعدة لذلك. مرفق (١)
١٥ ق	مجموعات عمل	يدعو المدرب المشاركين للعمل في المجموعات السابق تقسيمها، وذلك لاستكمال حملة الدعوة من خلال تحديد ماهية القاعدة الشعبية اللازمة للقضية التي تم تحديدها من المجموعة.
٢٠ ق	مناقشة	تعرض كل مجموعة ما توصلت إليه من تعريف للقاعدة الشعبية وخطة العمل لبناء القاعدة الشعبية ويعلق المدرب على عمل المجموعات لاستخلاص الدروس المستفادة .
١٥ ق	محاضرة قصيرة	يمهد المدرب لعرض فكرة الجمهور المستهدف مع توضيح الفرق بين الجمهور المستهدف الأول والثانوي وذلك من خلال عرض الشرائح الخاصة بذلك. مرفق (٢)
١٥ ق	دراسة حالة مجموعات عمل	يقسم المدرب المشاركين لمجموعات غير متجانسة " ليست نفس المجموعات الرئيسية لخطة حملة الدعوة وكسب التأييد"، وذلك بهدف كسر ملل العمل في نفس المجموعة. ويقوم بتوزيع حالة عملية مرفق (٣) التي تهدف لمساعدة المشاركين للتفريق بين الجمهور المستهدف الأول والثانوي. ويعطى المجموعات تعليمات العمل.
١٥ ق	مناقشة	تعرض كل مجموعة رؤيتها وتحليلها للحالة العملية ثم يعلق المدرب عليها. يختتم المدرب الجلسة ويمهد للجلسة القادمة.

مرفق رقم (١)

## القاعدة الشعبية

القاعدة الشعبية هي مجموعات المواطنين المتأثرين و/أو المهتمين بقضية الدعوة ولديهم الاستعداد لدعم القضية. وهم قوة التأثير الرئيسية على صناعات القرار.

### عوامل تساعد على زيادة دعم القاعدة الشعبية:

١. إلمام القاعدة الشعبية بالمشكلة.
٢. عدم رضا القاعدة الشعبية عن الظروف المحيطة.
٣. اقتناع القاعدة الشعبية بجدوى البدائل المطروحة.
٤. إتباع أساليب صحيحة تساعد على المشاركة الفعالة.

### تحديد القاعدة الشعبية:

١. من هم أصحاب المشكلة (المتأثرين) و/أو المهتمين؟
٢. ماذا سيستفيدون إذا نجحت جهود الدعوة وكسب التأييد؟
٣. ما الأضرار التي تقع عليهم إذا لم يتم تناول لقضية الدعوة؟
٤. ما المخاطر التي يمكن أن يتعرضوا لها نتيجة دعمهم لقضية الدعوة؟
٥. ماذا لديهم من قوة للضغط على المستهدفين بالدعوة وكسب التأييد؟



## طرق الوصول إلى القاعدة الشعبية والتأثير عليها:

- وسائل دعائية كالأفلام، ... إلخ.
- لافتات دعائية.
- تقديم العروض خلال الاجتماعات العامة.
- الكتيبات والمطويات والنشرات.
- الإعلانات والمقالات الصحفية.
- تقارير حقائق.
- البرامج والتحقيقات الإذاعية.
- البرامج التلفزيونية والإخبارية.
- التقارير الموجزة حول المدرسة.
- الاتصال الشخصي والاتصال غير المباشر.

مرفق رقم (٢)

تحديد الجمهور المستهدف الأولى والثانوي

الجمهور المستهدف الأولى:

هم الأشخاص الذين لديهم السلطة والقدرة على اتخاذ القرار لتحويل الحلول المقترحة إلى حقائق واقعية. ويجب وضع الأسماء الفعلية لصناع القرار الذين يمثلون الجمهور المستهدف الأولى من جهود الدعوة. وإذا كان هذا المستهدف هو هيئة أو مؤسسة ما، فتعريفها في صورة أسماء محددة يجعل من تحقيق الأهداف أمراً يمكن إنجازه. وعلى سبيل المثال، فإنه يبدو من الأسهل كثيراً التأثير على السيد "س" ونائبه السيد "ص" بدلاً من محاولة التصدي للإدارة أو المجلس المحلي بأكمله. ويجب اختيار أكثر من مستهدف أولي واحد، كلما كان ذلك ممكناً، لأن السلطة عادة ما تكون موزعة على عدد من الإدارات الحكومية. ومن ثم فإن الضغط يكون أكثر تأثيراً إذا كان صادراً عن جهات متعددة.

الجمهور المستهدف الثانوي:

هم الهيئات أو الأفراد اللذين ليست لهم سلطة مباشرة لتحقيق أهداف الدعوة إلا أنهم في مواقع تؤهلهم للتأثير على المستهدفين الرئيسيين لاتخاذ القرارات وإحداث التغييرات المطلوبة. ومن الشروط الأساسية الواجب توافرها في الجمهور الثانوي هو أنه يجب أن تكون لديه قدر من السلطة والتأثير على المستهدفين الرئيسيين أكثر مما لدى المنظمة وفي ذات الوقت يجب أن يكون تأثير المنظمة والقائمين على حملة الدعوة عليهم أسهل من المستهدفين الرئيسيين.

الحلفاء والمعارضون:

حلفاء حملة الدعوة هم الأفراد والمؤسسات والهيئات التي سوف تدعم القضية ويمكن إقناعهم بسهولة لدعم القضية والتعاون مع المنظمة في تنفيذ جهود الدعوة. أما المعارضون فهم الأفراد والمؤسسات والهيئات التي

إما:

- أن يكونوا معارضين بشدة لقضية الدعوة ويتحدثون ضدها معظم الوقت.
- من المحتمل أن يعارضوا القضية إلا أنهم قد يقتنعوا بها فيما بعد.
- أن يكونوا في موقف المتردد.

مرفق رقم (٣)

دراسة حالة

الأستاذ عبد السميع سكرتير المدير

شكّلت مدرسة الأذكياء الابتدائية مجموعة من مجلس الأمناء للقيام بحملة للدعوة وكسب التأييد، وذلك لاستصدار قرار من السيد رئيس الوحدة المحلية بوضع مطبات صناعية أمام المدرسة لكثرة الحوادث. وكان من المشكلات الصعبة التي تواجه استصدار القرار هو وجود أحد رجال الأعمال المهمين في القرية، والذي لا يرغب في وضع مطبات صناعية حتى لا تعوق حركة عربات النقل الخاصة به. وقد لوحظ أن السيد سكرتير رئيس الوحدة المحلية تربطه علاقة صداقة مع رجل الأعمال، ومن ثم يقف حائلاً دون عرض فكرة المطبات، مما يؤثر على قرار السيد رئيس الوحدة المحلية. وقد سبب هذا الأمر حيرة لأعضاء فريق الدعوة وكسب التأييد. فكيف يستطيعون التأثير على رئيس الوحدة المحلية؟ وهل يجب استهداف السكرتير أولاً للتأثير عليه؟ وهل هذا منطقي أم ماذا؟

محاور المناقشة:

- ١ – من وجهة نظرك من هم الجمهور المستهدف الأولى والثانوي؟
- ٢ – بماذا تنصح فريق الدعوة وكسب التأييد؟

## اليوم الثانى

### الجلسة الثانية صياغة رسائل الدعوة وكسب التأييد

#### هدف الجلسة:

بنهاية الجلسة يكون لدى المشاركين القدرة على تحليل قضية الدعوة واستخراج الرسائل منها.

#### محتويات الجلسة:

- مفهوم رسائل الدعوة
- صياغة رسائل الدعوة للجمهور المستهدف

#### زمن الجلسة: ٩٠ ق

الطرق المستخدمة: محاضرة قصيرة - مجموعة عمل - مناقشة

المعينات المستخدمة: شفافيات - ورق قلاب- أقلام

## الخطوات التنفيذية للجلسة

الزمن	الطرق المستخدمة	الخطوات الإجرائية
٥ ق		يبدأ المدرب بربط هدف الجلسة بما تم عرضه في الجلسة السابقة، ويركز على بعض الرسائل التدريبية الهامة.
٢٠ ق	محاضرة قصيرة مناقشة	يقدم المدرب مفهوم رسائل الدعوة وكسب التأييد، ويفرق بينها وبين مفهوم رسالة المؤسسة، ويوضح أن المقصود بها هو رسالة يراد توصيلها وغرسها في فكر الفئة المستهدفة، ويستخدم المدرب الشرائح المعدة لذلك. مرفق (١)
٣٠ ق	مجموعات عمل	يدعو المدرب المشاركين للعمل في المجموعات الأساسية لوضع خطة حملة الدعوة وكسب التأييد وذلك: <ul style="list-style-type: none"> <li>• لتحديد الجمهور المستهدف " أولي – ثانوي "</li> <li>• وضع رسائل لكل من الجمهور المستهدف الأول والثانوي</li> </ul>
٣٠ ق	مناقشة	تعرض كل مجموعة نتائج أعمالها ويراجع المدرب الرسائل من خلال طرحها للنقاش العام وذلك من خلال وضع ورقة قلاب على يمين سبورة العرض مكتوباً عليها خصائص الرسائل الجيدة .
٥ ق	محاضرة قصيرة	يلخص المدرب الجلسة ويعيد التأكيد على دورة إعداد الخطة التنفيذية لحملة الدعوة ومراحلها وذلك للتمهيد للجلسة القادمة وهي إستراتيجيات ورسائل الدعوة وكسب التأييد.

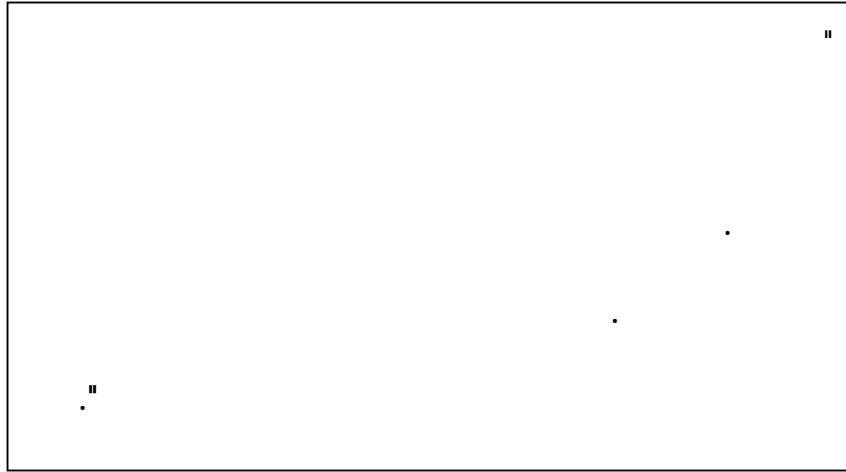
مرفق رقم (١)

رسالة الدعوة

الرسالة هي عبارة موجزة للتعريف بقضية الدعوة وهدفها العام وتتضمن ما نسعى إلى تحقيقه، وأسباب ذلك، والطريقة التي نتبعها لتحقيق أهداف الدعوة. وحيث أن الغرض من توجيه هذه الرسائل هو حث متلقيها على المشاركة بدور إيجابي في مساندة قضية الدعوة المطروحة، فإنها يجب أن تحتوي على الدور الذي تود منهم القيام به وما تتوقعه منهم تحديداً في هذا الإطار.

مثال:

هذه الرسالة موجهة إلى رجال المجلس المحلي لحثهم على المشاركة في الدعوة الرامية إلى تخصيص مساحات أوسع لبناء المدارس.



اليوم الثانى

## الجلسة الثالثة

### إستراتيجيات ووسائل الدعوة وكسب التأييد

#### هدف الجلسة:

بنهاية الجلسة، يكون لدى المشاركين القدرة على اختيار الإستراتيجية المناسبة لحملة الدعوة وكسب التأييد.

#### محتويات الجلسة:

- الاستراتيجيات الخاصة بالدعوة وكسب التأييد
- اختيار الإستراتيجية المناسبة

زمن الجلسة: ٩٠ ق

الطرق المستخدمة: عصف ذهني – تمرين – محاضرة قصيرة - حوار

المعينات المستخدمة: شفافيات - ورق قلاب- أقلام

## الخطوات التنفيذية للجلسة

الزمن	الطرق المستخدمة	الخطوات الإجرائية
٥ ق	تمرين تنشيطي	يبدأ المدرب بالترحاب بالمشاركين ويحاول بث روح الدعابة وذلك للتغلب على إرهاق الجلسة الثالثة . يمكن للمدرب أن يستخدم تمرين تنشيط عضلي عبارة عن أن المشاركين يعدون من رقم ١ - ٧ ومن يأتي عليه الدور لرقم ٧ يشاور في الاتجاه الذي يريد أن يبدأ منه العد.
١٠ ق	عصف ذهني	يمهد المدرب للجلسة الثالثة من خلال توضيح الهدف منها وطرح سؤالاً للمشاركين حول تعريف كلمة إستراتيجية. ويكتب المدرب ما يطرحه المشاركون من إجابات وتدوينها على ورق قلاب .
١٠ ق	محاضرة قصيرة	يعرض المدرب مفهوم الإستراتيجية من خلال الشرائح المعدة لذلك. ويتناول الإستراتيجيات المختلفة التي يمكن أن تستخدم في تنفيذ حملات الدعوة وكسب التأييد. مرفق (١)
١٥ ق	مجموعات عمل	يقسم المدرب المشاركين إلى مجموعات غير متجانسة، وذلك لتحديد الإجابة على ثلاثة تساؤلات خاصة بالإستراتيجيات (كل مجموعة تأخذ إستراتيجية) لتحديد: <ul style="list-style-type: none"> <li>• مزايا الإستراتيجية وعيوبها.</li> <li>• هل يمكن استخدامها في مجال التربية والتعليم؟</li> <li>• ما هي المتطلبات اللازم توفرها بمجلس الأمناء حتى يمكن أن تعنى الإستراتيجية؟</li> </ul>
١٥ ق	مناقشة	تعرض كل مجموعة ما توصلت إليه من نتائج، ويلخص المدرب أهم الدروس المستفادة المتعلقة بتطبيق الإستراتيجيات المختلفة بواسطة مجلس الأمناء.
١٠ ق	محاضرة قصيرة	يعرض المدرب وسائل الاتصال المختلفة التي يمكن أن يتم استخدامها مع الإستراتيجيات المختلفة وذلك من خلال الشرائح المعدة لذلك . مرفق (٢)
١٥ ق	مجموعات عمل	يطلب المدرب من المشاركين أن يعودوا للمجموعات الأساسية الخاصة بحملة الدعوة وكسب التأييد وذلك لتحديد الإستراتيجية المناسبة بقضيتهم وأهم الوسائل التي سيتم توظيفها.
١٠ ق	مناقشة	يتم عرض نتائج المجموعات ويعلق المدرب عليها بشكل مختصر. يختتم المدرب اليوم ويقوم مسئول التقييم بسؤال المشاركين عن إيجابيات اليوم وسلبياته.



## إستراتيجيات العمل في قضايا الدعوة وكسب التأييد

### ما هي الإستراتيجية؟

"هي الرؤية العامة لخطة التحركات التنظيمية الهامة، ومدخل التأثير على صنع القرار، والأدوات التي تُستخدم في تحقيق أهداف حملة الدعوة وتحقيق رسالتها".

### أهم الاستراتيجيات الخاصة بحملات الدعوة وكسب الرأي والتأييد:

هناك أربعة من الاستراتيجيات الأساسية في حملات الدعوة، وهي:

#### ( أ ) إستراتيجية التوعية والتعليم:

والمقصود بهذه الإستراتيجية هو قيام مجلس الأمناء بمجموعة من الأنشطة والأدوات بقصد التأثير على الثقافة المجتمعية، والوعي العام لأفراد المجتمع، للدرجة التي يتمكنون فيها من التأثير على الجهة المستهدفة من عملية الدعوة وكسب التأييد.

#### ( ب ) إستراتيجية التنسيق والتعاون:

في هذه الإستراتيجية يقوم مجلس الأمناء بالتأثير على صانع القرار عن طريق عدد من الأنشطة والأدوات التي تدخل مجلس الأمناء مع الجهة صانعة القرار في شكل يبدو كأنه عمل مشترك، أو بأن يكونا على درجة عالية من التعاون بغرض إحداث التغيير المطلوب. ويمكن للمجلس أن يتبنى هذه الإستراتيجية متى كان لدى الجهة صانعة القرار الإمكانية لعمل التغيير المطلوب ولكنها تفتقد القدرة على التنفيذ، أو اتخاذ المبادرة، أو الخوف من المعارضين، أو غيرها من مثل هذه الظروف.

## ( ج ) إستراتيجية المواجهة:

فى هذه الإستراتيجية يقوم المجلس باستخدام ما يملك من أدوات وأنشطة فى إحداث مواجهة مباشرة مع صاحب القرار، وبطريقة المواجهة التي تؤدي إلى إحداث التغيير المطلوب مباشرة. وفى الغالب يتبنى المجلس هذه الإستراتيجية متى تأكد أن الجهة المستهدفة لحملة الدعوة قادرة بالفعل على تحقيق الهدف، وأنها تمتلك الفرصة لاتخاذ القرار اللازم، وأيضاً متى تأكد المجلس أنه قائد لحملة الدعوة ويمتلك القدرة على المواجهة المباشرة مع صانع القرار. وفى الغالب تكون المواجهة مباشرة بين المجلس والجهة المستهدفة.

## (د) إستراتيجية الدعاوى القانونية:

وهذه صورة أخرى من صور استراتيجيات المواجهة، وفيها يلجأ المجلس إلى طرف ثالث محايد هو القضاء. ومن مميزات هذه الإستراتيجية، أنها توفر الدعم والحماية اللازمة للمجلس، وفى نفس الوقت تظهر مدى عمومية القضية موضوع حملة الدعوة.

## أساليب العمل فى الدعوة وكسب التأييد

### • تكوين تحالفات مع المجموعات المؤيدة (القاعدة الشعبية):

يجب الاتصال بالمنظمات الأخرى التي يحتمل انضمامها إلى جهود الدعوة مع ضرورة التأكد من وضوح وفهم الأدوار والمسئوليات لدى جميع الأعضاء.

### • استخدام وسائل الإعلام لدفع حملة الدعوة إلى الأمام:

تكوين علاقات مع الصحف والإذاعة المحلية من خلال لقاءات مع المحررين وتقديم القصص التي تفيد حملة الدعوة ومراسلة أبواب بريد القراء في الصحف.

### • عقد لقاءات مع المجموعات المستهدفة ومسئولي الحكومة:

التأكد من توضيح الهدف أمام المجموعات المستهدفة بالتفصيل، حيث يصعب التعامل مع الموضوعات المشوشة. وقد ثبتت فعالية أسلوب الاتصالات الشخصية بالمسؤولين وصناع القرار التي يمكن من خلالها القضاء على الفلق إزاء نوعية المطالب أو حجمها.

### • مطبوعات التوعية:

يمكن استخدام مطبوعات التوعية للوصول إلى الجمهور في مواقعه وتعبئته لصالح القضية، وكأسلوب لتوعية وسائل الإعلام بالقضية والحملة، ولتقديم تقارير عن التقدم أو النتائج.

### • الإقناع الشخصي:

عن طريق الزيارات المنزلية أو التخاطب مع الناس في الشوارع لإقناعهم بالقضية والحصول على تأييدهم. وقد لا تكون جهود الإقناع الشخصي هي الأسرع في إيصال الرسالة، ولكنها توفر الفرصة لتوصيل الرسالة بأسلوب شخصي ومباشرة. وتوفر هذه الطريقة أيضا فرصة الاستماع إلى آراء أعضاء المجتمع المحلى بشأن الموضوع.

## • الإلتماسات:

الإلتماسات هي جمع أسماء وعناوين الأشخاص الذين يؤيدون حملة معينة، أو صدور تشريع معين، أو مبادرات معينة و تقديمها إلى السلطات العامة أو صناع القرار وفقاً للقواعد المتبعة.

## اليوم الثالث

اليوم الثالث

## الجلسة الأولى وضع الخطة التنفيذية لحملة الدعوة وكسب التأييد

### هدف الجلسة:

بنهاية الجلسة يكون لدى المشاركين القدرة على تطبيق مفاهيم الخطة التنفيذية في أنشطة الدعوة وكسب التأييد.

### محتويات الجلسة:

- مفهوم التخطيط
- عناصر الخطة التنفيذية
- كيفية وضع الخطة التنفيذية

زمن الجلسة: ١٢٠ دقيقة

الطرق المستخدمة: محاضرة – مجموعات عمل – حوار ومناقشة – عصف ذهني

المعينات المستخدمة: شفافيات - ورق قلاب - أقلام

## الخطوات التنفيذية للجلسة

الزمن	الطرق المستخدمة	الخطوات الإجرائية
١٥ ق	حوار ومناقشة	يستهل المدرب اليوم التدريبي بتحيةة المشاركين وشكرهم على أدائهم في اليومين السابقين مؤكداً على هدف البرنامج. يطلب من المسئول عن التلخيص عرض ملخص اليوم السابق ويستعرض أهم نتائج تقييم اليوم السابق محاولاً توضيح كيف يمكن تجنب السلبيات المذكورة.
١٥ ق	محاضرة قصيرة	يعرض المدرب مراحل وضع الخطة التنفيذية لحملة دعوة وكسب تأييد ويقوم باسترجاع المفاهيم الواردة بالمراحل المختلفة وذلك للتأكيد على فهم المشاركين لتلك المفاهيم.
١٥ ق	عصف ذهني مناقشة	يناقش المدرب المشاركين في مفهوم التخطيط وماهى عناصر الخطة، وذلك لاستدعاء خبراتهم السابقة في حضور برنامج التخطيط. ويدون ما يذكره المشاركون على ورق قلاب.
١٠ ق	مناقشة	يستخلص المدرب من مناقشات المشاركين شكل الخطة التنفيذية وعناصرها: <ul style="list-style-type: none"> <li>• النشاط</li> <li>• المسئول</li> <li>• الزمن</li> <li>• المكان</li> <li>• الموارد</li> </ul> ثم يطرح عليهم سؤالاً: كيف يتم ربط ذلك بعناصر حملة الدعوة وكسب التأييد؟ (القضية – الأهداف – الرسائل – الإستراتيجيات)
٣٠ ق	مجموعات عمل	يلخص المدرب إلى الاتفاق حول شكل الخطة التنفيذية لحملة الدعوة وكسب التأييد كما هي موضحة بمرفق (١) وكيفية صياغة الأنشطة ووضع الموازنة. ويطلب من كل مجموعة أن تقوم بعمل مراجعة بما تم الاتفاق عليه من مراحل الدعوة وكسب التأييد وإعادة صياغة الخطة التنفيذية لحملة الدعوة وكسب التأييد.
٣٠ ق	عروض مجموعات مناقشة	تقوم كل مجموعة بعرض ما تم عمله من خطة تنفيذية ويعلق عليها المدرب مع الإشارة لأهم الدروس المستفادة مستقبلياً.
٥ ق		يلخص المدرب ما تم في الجلسة، مؤكداً على خصائص خطة التنفيذ الجيدة لحملة الدعوة وكسب التأييد وذلك في ضوء مبادئ التخطيط الجيد.

مرفق رقم (١)

الخطة التنفيذية لحملة الدعوة وكسب التأييد

الموارد	المكان	الزمن		المسئول	الأنشطة	الأهداف الإستراتيجية
		إلى	من			



## وضع أنشطة الخطة

### صياغة ووضع الأنشطة اللازمة لتنفيذ البدائل

- تحديد الأنشطة اللازم اتخاذها من أجل تحقيق البديل المختار.
- تجميع الأنشطة الفرعية ووضعها تحت أنشطة رئيسية.
- دراسة العلاقة بين الأنشطة المختلفة (الأنشطة الفرعية لدراسة مدى انسجامها أو ارتباطها لتحقيق النشاط الرئيسي).
- تحليل الأنشطة الرئيسية المختلفة لوضعها في شكل منطقي متسلسل لضمان التنفيذ وتوفير الوقت والموارد.
- بعد تحليل الأنشطة الرئيسية ومعرفة الأنشطة الفرعية الخاصة بها، يتم ترتيب الأنشطة الرئيسية لمعرفة الترتيب المنطقي بينهما.

### تحديد الزمن اللازم لتنفيذ كل من الأنشطة الفرعية والأنشطة الرئيسية:

- يتوقف تحديد الزمن اللازم لتنفيذ النشاط (رئيسي أو فرعي) على مجموعة من العوامل:
- تعقد أو بساطة النشاط نفسه.
  - استخدام التكنولوجيا الحديثة. فمثلاً عند إجراء اتصالات وعلاقات مع الممولين، فإن توفر خبرة وسيلة اتصال حديثة ستوفر وقتاً في عمليات التنفيذ.
  - كفاءة وخبرة المتوقع أن يقوموا بأداء الأعمال.
  - تقدير الزمن اللازم لتنفيذ النشاط قد يكون من خلال استخدام الخبرة الشخصية أو خبرات مماثلة مرت بها المنظمة في تنفيذ نشاط مشابه.

## تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ كل من الأنشطة:

حملة دعوة بدون موارد مناسبة (مادية – بشرية – أخرى) يصعب الجزم بنجاحها. القدرة لتدبير الموارد اللازمة لتنفيذ حملة الدعوة تعتبر من أحد المهارات الهامة والتي تعتمد على مجموعة من العوامل الرئيسية:

- حجم الأنشطة المنفذة في حملة الدعوة.
- نوعية الموارد المطلوبة لتنفيذ الحملة (بشرية، مادية)
- مصادر التمويل المتاحة. هل هناك مصادر متاحة داخل المجتمع أو المدرسة؟

## تحديد الأدوار والمسئوليات:

تحديد الأدوار والمسئوليات للعمليات، لازمة لتسهيل سير العمل وتفعيل نظام المتابعة، والتقييم، ومسائلة المقصر، وحفز المجتهد. ويجب أن تتناسب المسئوليات والأدوار مع كفاءة الأشخاص الموكل بهم تلك الأعمال.

## تحديد أساليب المتابعة والتقييم:

المتابعة هي العملية الروتينية الخاصة بجمع المعلومات عن الأنشطة والعمليات المختلفة لحملة الدعوة. وتستخدم هذه المعلومات لدراسة الوضع الحالي لعمليات التنفيذ، وتحديد مدى الانحراف فيما بين المخطط والمنفذ. ولا تتوقف المتابعة عند مجرد توصيف الواقع فقط، ولكنها تذهب إلى اقتراح الإجراءات، إذا تطلب الأمر ذلك.

ويوفر التقييم تحليلاً لأداء حملة الدعوة، ومدى فعاليته، وتأثيره وذلك بالنظر لتحقيق الأهداف المقررة للحملة. وقد يُجرى التقييم أثناء تنفيذ حملة الدعوة. مثال ذلك: تقييم نصف المدة، كما قد يُجرى في نهاية الحملة. ويهدف التقييم بالأساس إلى تحديد الدروس المستفادة من عمليات التنفيذ، والاستفادة منها للتطوير مستقبلاً. كما يهدف إلى إظهار إنجازات حملة الدعوة مما يساعد على كسب تأييد المزيد من صناع القرار والقاعدة الشعبية.

## تجهيز موازنة لحملة دعوة وكسب تأييد

### الهدف من إعداد الموازنة:

١. التأكد أن الموارد المطلوبة لتنفيذ الدعوة سيتم الحصول عليها.
٢. تحديد كم سيتكلف تنفيذ حملة الدعوة.
٣. التأكد من الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
٤. إتاحة الفرصة لإمكانية المتابعة، والتقييم لمعرفة المصروفات الفعلية مقارنة بما هو مُقدّم.

### المكونات الرئيسية للموازنة:

١. الموارد المطلوبة وجهات / مصادر التمويل.
٢. عند وضع موازنة حملة، تُعطى الأولوية دائماً لتقدير المصروفات أولاً وبناء على المصروفات المتوقعة يمكن تحديد مصادر الإيرادات. ويعتمد ذلك أساساً على تقدير المصروفات المتعلقة بالأنشطة.
٣. بعد أن يتم تحديد الموارد المطلوبة، يتم البحث عن مصادر التمويل. وقد يمكن الحصول على مصادر التمويل، مثل: بنود مجالس الأمناء، أو جهودات أعضاء مجلس الأمناء.

ويمكن استخدام النموذج التالي لوضع الموازنة كما يلي:

أولاً: نموذج حساب المصروفات:

البند	الوحدة	عدد الوحدات	تكلفة الوحدة	إجمالي التكلفة

ثانياً : نموذج حساب الإيرادات المتوقعة للصرف على حملة الدعوة وكسب التأييد:

ملاحظات	الموارد المتوقعة	نوع الموارد		المصدر
		عيني	مالي	
				تبرعات رجال الأعمال

## اليوم الثالث

### الجلسة الثانية

## متابعة خطة الدعوة وكسب التأيد وتقييمها

### هدف الجلسة:

بنهاية الجلسة، يكون لدى المشاركين القدرة علي تطبيق مفاهيم المتابعة والتقييم في حملات الدعوة وكسب التأيد.

### محتويات الجلسة:

- مفهوم المتابعة والتقييم
- وضع خطة المتابعة والتقييم لحملة الدعوة

### زمن الجلسة: ٩٠ دقيقة

الطرق المستخدمة: حوار – محاضرة قصيرة – مجموعات عمل – عصف ذهني

المعينات المستخدمة: شفافيات - ورق قلاب

## الخطوات التنفيذية للجلسة

الزمن	الطرق المستخدمة	الخطوات الإجرائية
٥ ق		يبدأ المدرب الجلسة بالترحيب بالمشاركين وشكرهم على المجهود المبذول في عمل الخطة التنفيذية.
١٥ ق	محاضرة قصيرة	يعرض المدرب مفهوم المتابعة والتقييم وذلك من خلال توضيح الفرق بينهما، وتعريف كل منهما وذلك اعتماداً على خبرة المشاركين السابقة في حضور برامج المتابعة والتقييم.
١٥ ق	عصف ذهني مناقشة	يسأل المدرب المشاركين عن أهمية المتابعة والتقييم بالنسبة لخطة الدعوة وكسب التأييد، ويدون آراء المشاركين على ورق قلاب. ثم يلخص المدرب أهم النقاط من مناقشات المشاركين.
٢٠ ق	محاضرة قصيرة مناقشة	يعرض المدرب الخطوات اللازمة لعمل خطة متابعة وتقييم لحملات الدعوة وكسب التأييد وذلك باستخدام الشرائح المعدة لذلك. ثم يقوم بتوزيع نماذج لبعض خطط المتابعة والتقييم لخطط دعوة وكسب تأييد ويطلب منهم التعليق عليها. مرفق (١)
٢٠ ق	مجموعات عمل	يطلب المدرب من المجموعات الأساسية العمل في شكل جماعي من أجل تصميم خطة للمتابعة والتقييم لحملات الدعوة وكسب التأييد التي وصفوها.
١٥ ق	عرض مجموعات	تقوم المجموعات بعرض نتائج أعمالها ويعلق عليها المدرب لاستخلاص الدروس المستفادة ثم يختتم المدرب الجلسة ويمهد للجلسة التالية.

مرفق رقم (١)

نموذج متابعة حملة دعوة وكسب التأييد

أسباب عدم التنفيذ	الأنشطة التي لم يتم تنفيذها	الأدلة على الأنشطة التي تم تنفيذها	التكلفة		تاريخ التنفيذ		النشاط	الهدف العام
			الفعلي	المخطط	الفعلي	المخطط		

## اليوم الثالث

### الجلسة الثالثة خطة العمل المستقبلية

#### هدف الجلسة:

بنهاية الجلسة يكون لدى المشاركين القدرة علي وضع خطة مستقبلية قابلة لتطبيق ما تعلموه في التدريب مع مجالس الأمناء.

#### محتويات الجلسة:

- وضع خطة مستقبلية للتطبيق مع مجلس الأمناء
- الاختبار البعدي
- تقييم الورشة

#### زمن الجلسة: ٩٠ ق

الطرق التدريبية المستخدمة: مناقشة وحوار- عصف ذهني - مجموعات عمل – اختبار بعدي

المعينات المستخدمة: ورق قلاب – نموذج تقييم نهائي للبرنامج



## الخطوات التنفيذية للجلسة

الزمن	الطرق المستخدمة	الخطوات الإجرائية
٥ ق		يبدأ المدرب الجلسة بتهنئة المشاركين على إتمام أهداف الورشة وتحقيق الإنجازات الجيدة بوضع نماذج لخطط تنفيذية لقضايا دعوة وكسب تأييد.
٢٠ ق	حوار ومناقشة	يمهد المدرب لهدف الجلسة وهو وضع خطة عملية يمكن تطبيقها بعد العودة للعمل من أجل ضمان نقل أثر التدريب للمدارس، ثم يقوم بعرض مراحل عملية الدعوة وكسب التأييد بواسطة الشريحة المعدة لذلك ويطلب من كل مشارك أن يذكر رسالة أو اثنين تعلمهم في كل مرحلة. يساعد المدرب أحد الزملاء في كتابة رسائل المشاركين على الورق القلاب.
٢٥ ق	مجموعات عمل	يطلب المدرب من المشاركين الجلوس في مجموعات حسب المدارس وتقوم كل مجموعة بوضع خطة مستقبلية لتنفيذ حملة دعوة وكسب تأييد بالتعاون مع مجالس الأمناء وذلك من خلال الاطلاع على الدليل الإجرائي .
٢٠ ق	عرض مجموعات	تقوم كل مجموعة بعرض خطتها "متضمنة كيفية تقديم المفهوم للإدارة المدرسية ومجالس الأمناء" وكيفية تطبيق جلسات الدعم الفني للدليل الإجرائي (وحدة الدعوة وكسب التأييد). ويعلق المدرب على خطط العمل ويعطى النصائح اللازمة لتعديل الخطط.
٢٠ ق	مناقشة	يختتم المدرب البرنامج ويتم توزيع الاختبار البعدي واستمارات التقييم النهائية