



# البرنامج التدريبي دور مجلس الأمناء في تعبئة وتنمية الموارد

دليل المدرب

٢٠٠٨

# البرنامج التدريبي دور مجلس الأمناء في تعبئة وتنمية الموارد

دليل المدرب

## مقدمة

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 المنوط بها تفعيل 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 وعلى مستوى المدرسة لدعم وبناء قدرات مجالس الأمناء وكذلك من خلال الإستعانة بالمختصين 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 الهامة فى برنامج بناء القدرات وهو تعبئة وتنمية الموارد. إلا أنه من الصعب النظر إلى موارد المجتمع فى صورة موارد مادية "نقدية" فقط، بل يُعتبر توعية أفراد المجتمع بقيمة التعليم " كقيمة اجتماعية"، عنصر هام من الموارد المطلوب تعبئتها فى المجتمع. ومع ذلك تركز المادة العلمية لهذا الدليل على تعبئة الموارد المادية وإدارتها على اعتبار أن إدارة وتعبئة موارد المجتمع الاجتماعية لها المواد العلمية المخصصة لها.

وجاءت أهمية تناول موضوع تعبئة وتنمية موارد المجتمع (المادية والبشرية) الذى يعمل على تحقيق الاستقلال الذاتى لإدارة شئون العملية التعليمية، وهو جزء منظم من العملية الإدارية الشاملة التى تبدأ بمراحل تحديد الاحتياجات وتنتهى بمرحلة المتابعة والتقييم مروراً بمراحل وضع الخطط التنفيذية، للتأكد من تسديد الاحتياجات التى تم رصدتها وتوضيح الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

وقد حرصنا من خلال هذا الدليل أن نضع أيدي العاملين فى مجال تنمية المجتمع المدرسى على كيفية إعداد حملات تعبئة وتنمية موارد المدرسة، من خلال التخطيط الجيد ومعرفة التحديات التى يمكن أن تواجههم وكيفية مواجهة هذه العقبات وتمكينهم من استخدام الاستراتيجيات المناسبة التى يمكن استخدامها بهذا الصدد.

**دور مجلس الأمناء فى تعبئة وتنمية الموارد – دليل المدرب - نسخة تجريبية**

## الهدف العام للبرنامج:

تنمية قدرات ومهارات الأخصائي الاجتماعي أمين مجلس الأمناء والآباء والمعلمين لتفعيل دور مجلس الأمناء في تعبئة الموارد المجتمعية لتطوير العملية التعليمية.

## الأهداف التفصيلية:

- بنهاية البرنامج، يكون لدى الأخصائيين الاجتماعيين المشاركين القدرة علي:
- فهم وإدراك أهمية الموارد المجتمعية لتطوير المدرسة وتحقيق خطتها.
- تحديد الموارد المجتمعية المحلية، وأنواعها، ومصادرها.
- تطبيق خطوات تصميم حملة تعبئة الموارد المجتمعية لتعبئة الموارد اللازمة لتنفيذ خطة تحسين الأداء المدرسي.
- معرفة خصائص حملة تعبئة الموارد المجتمعية الجيدة.

الفترة الزمنية للبرنامج: ٣ أيام

المشاركون: الأخصائيون الاجتماعيون أمناء مجالس الأمناء والآباء والمعلمين

## الجدول التنفيذي للبرنامج

موضوع الجلسة	الزمن		الجلسة	اليوم
	إلى	من		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الجلسة التمهيدية</li> <li>• تعبئة الموارد المجتمعية ( المفهوم – الأهمية)</li> <li>• أنواع الموارد</li> </ul>	١١:٠٠	٩:٠٠	الأولي	الأول
راحة	١١:٣٠	١١:٠٠		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• متطلبات حملة تعبئة الموارد</li> </ul>	١:٠٠	١١:٣٠	الثانية	
راحة	١:٣٠	١:٠٠		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحليل الأطراف المهمة لدراسة فرص التمويل</li> </ul>	٣:٣٠	١:٣٠	الثالثة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• استراتيجيات تعبئة الموارد وطرقها</li> <li>• خطوات تصميم حملة تعبئة الموارد</li> </ul>	١١:٠٠	٩:٠٠	الأولي	الثاني
راحة	١١:٣٠	١١:٠٠		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• خطوات تصميم حملة تعبئة الموارد:</li> <li>○ تحليل الخطة والموازنة</li> <li>○ دراسة الأنشطة</li> <li>○ دراسة قدرة المدرسة</li> <li>○ دراسة المجتمع</li> </ul>	١:٠٠	١١:٣٠	الثانية	
راحة	١:٣٠	١:٠٠		

موضوع الجلسة	الزمن		الجلسة	اليوم
	إلى	من		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• خطوات تصميم حملة تعبئة الموارد:</li> <li>○ وضع أهداف حملة تعبئة الموارد</li> <li>○ القائمين على الحملة</li> <li>○ تحديد أساليب تعبئة الموارد</li> <li>○ وضع الأنشطة</li> <li>○ نموذج الخطة التنفيذية</li> <li>○ موازنة حملة تعبئة الموارد وتقدير التكلفة والعائد.</li> </ul>	٣:٣٠	١:٣٠	الثالثة	
متابعة وتقييم حملة تعبئة الموارد المجتمعية.	١١:٠٠	٩:٠٠	الأولى	الثالث
راحة	١١:٣٠	١١:٠٠		
مواصفات حملة تعبئة الموارد الجيدة ومهارات العاملين بها.	١:٠٠	١١:٣٠	الثانية	
راحة	١:٣٠	١:٠٠		
خطة العمل لما بعد البرنامج التدريبي ختم البرنامج.	٣:٠٠	١:٣٠	الثالثة	

# اليوم الأول

## اليوم الأول

### الجلسة الأولى

اسم الجلسة: تعبئة الموارد المجتمعية (المفهوم – الأهمية – الأنواع)  
هدف الجلسة: بنهاية الجلسة، يكون لدى المشاركين القدرة على معرفة مفهوم تعبئة وتدبير الموارد وتنميتها.

#### محتويات الجلسة:

- مفهوم وأهمية تعبئة الموارد المحلية
- أنواع الموارد المحلية المتاحة بالمجتمع

١٢٠ دقيقة

#### زمن الجلسة:

الطرق المستخدمة: عصف ذهني – مجموعات عمل – مناقشة وحوار- تمرين  
المعينات المستخدمة: كروت – ورق قلاب- أقلام سبورة – شفافيات – نسخ من الإختبار القبلي



## الخطوات التنفيذية للجلسة

الزمن	الطرق	الخطوات الإجرائية
٣٠ ق	حوار ومناقشة	<p>١- يرحب المدرب بالمشاركين ثم يقوم بالتعارف باستخدام طريقة مناسبة مثل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>تمرين الأمثال الشعبية:</b></li> <li>- كل مشارك يبحث عن المشاركين الآخرين الذين يحملون قصاصات ورق من نفس اللون.</li> <li>- تقوم كل مجموعة بتجميع القصاصات لتكميل مثل شعبي.</li> <li>- يُعرّف كل مشارك نفسه، ويتناقش المشاركون حول المثل الشعبي، فيما يتفقون وفيما يختلفون معه.</li> <li>- تختار كل مجموعة من يمثلها لتعريف باقي المشاركين على مجموعته، والإدلاء بوجهة نظرهم في المثل الشعبي.</li> <li>- يسأل المدرب المشاركين عن توقعاتهم للبرنامج، ويسجل التوقعات على ورق قلاب ثم يعرض أهداف البرنامج التدريبي.</li> <li>- يقوم المدرب بتقسيم العمل لأيام الورشة بحيث تشمل المهام: ميقاتي، ومُقيّم، وملخص، ومنتسب لكل من أيام التدريب.</li> <li>- توزيع الاختبار القبلي على المشاركين. مرفق (١)</li> </ul>
20 ق	عصف ذهني	٢- يسأل المدرب المشاركين عن أهمية ومفهوم تعبئة الموارد ويقوم بتسجيل إجابات المشاركين على ورق قلاب ثم التعليق عليها. مرفق (٢)
٣٠ ق	مجموعات العمل	٣- يُقسّم المدرب المشاركين إلى ٣ مجموعات عمل صغيرة لتحديد أنواع الموارد المتاحة بالمجتمع وكيفية تدبير هذه الموارد، ثم يقوم ممثل عن كل مجموعة بعرض ما تم الوصول إليه، مع تعليق المدرب، وعرض الشفافية. مرفق (٣)
١٠ ق	تمرين	٤- يقوم المدرب بتوزيع تمرين تنشيطي ذهني على المشاركين مرفق (٤)
٢٥ ق	عصف ذهني	٥- يقوم المدرب بفتح نقاش مع المشاركين حول أدوار وإختصاصات مجلس الأمناء في مجال تعبئة الموارد وتحديد المواد القانونية الواردة في القرار الوزاري التي تشجع المجلس على هذا الدور. مرفق (٥)
٥ ق	حوار	٦- يقوم المدرب بشرح ملخص الجلسة والإجابة على إستفسارات المشاركين. ويعطي فكرة عن الجلسة القادمة

اليوم الأول - الجلسة الأولى

دور مجلس الأمناء في تعبئة وتنمية الموارد - دليل المدرب - نسخة تجريبية

مرفق (١)  
اختبار (قبلي / بعدى)  
برنامج تعبئة موارد المجتمع

الاسم: (اختياري) .....
التاريخ: / /
<u>اقرأ بعناية</u>

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، إختتر لا أعرف ولا تتركه بدون إجابة. فهذا مقياس للمعرفة الحقيقية وليس قدرتك على تخمين الإجابة الصحيحة. رجاء، بالنسبة لأسئلة الاختيار من متعدد، إختتر إجابة واحدة فقط بوضع علامة ✓ أمام الإجابة المختارة.

١- دور مجلس الأمناء في تعبئة وتنمية الموارد:

- يحدد احتياجات المدرسة.
- التبرع لصالح تطوير العملية التعليمية.
- تصميم حملات تعبئة الموارد وتنفيذها.
- (د) كل ماسبق.
- (هـ) لا أعرف.

٢- يمكن تصنيف الموارد كالتالي:

- التبرعات والمساهمات التي يتبرع بها أولياء الأمور.
- الرسوم المدرسية.
- عينية وبشرية ونقدية.
- (د) كل ماسبق.
- (هـ) لا أعرف.

٣- لا تنجح المدارس في القيام بتعبئة الموارد، بسبب:

- (أ) ضعف الحالة الاقتصادية لأولياء الأمور.
- (ب) عدم قيام المدارس بتصميم تنفيذ حملات منظمة لتعبئة الموارد.
- (ج) ضعف المستوى التعليمي للتلاميذ.
- (د) عدم وجود موارد.
- (هـ) لا أعرف.

٤- لا يمكن القيام بتعبئة الموارد، ما لم يتوافر:

- (أ) أجهزة كمبيوتر لاستخدامها في تعبئة الموارد.
- (ب) مبني مدرسي مُجهز.
- (ج) أغنياء ورجال اعمال.
- (د) ليس من الاجابات السابقة.
- (هـ) لا أعرف.

٥- مراحل تصميم حملة تعبئة الموارد تبدأ بما يلي:

- (أ) اختيار الأشخاص المتبرعين.
- (ب) إقناع أولياء الامور.
- (ج) إقناع الادارة المدرسية.
- (د) ليس من الاجابات السابقة.
- (هـ) لا أعرف.

٦- من إستراتيجيات تعبئة الموارد:

- (أ) الإجتماعات مع أولياء الامور.
- (ب) إجتماعات مجالس الأمناء.
- (ج) الحملات المكثفة والجهود المستمرة.
- (د) كل ماسبق.
- (هـ) لا أعرف.

٧- أثناء عملك مع مجلس الأمناء لمراجعة خطة تحسين المدرسة، وجدت أن الموارد المتاحة لا تستطيع

تغطية تكاليف الخطة، في رأيك يجب أن:

- (أ) يتم مراجعة الخطة حتي يمكن تنفيذها بالموارد المتاحة.
- (ب) تطالب أعضاء مجلس الامناء بدفع تبرعات.
- (ج) تنظم إجتماع لأولياء الامور لجمع تبرعات.
- (د) تساعد مجلس الأمناء لتصميم وتنفيذ حملة تعبئة موارد.
- (هـ) لا أعرف.

٨- قرر مجلس الأمناء القيام بحملة لتعبئة الموارد، وفي نهاية الفترة المقررة وُجِدَ أن المجلس حقق ١٠ %

فقط من المستهدف. في رأيك، قد ترجع الاسباب إلي:

- (أ) عدم وجود خطة واضحة للحملة.
- (ب) ضعف الثقة بين المدرسة والمجتمع.
- (ج) قلة مهارات الأخصائي الاجتماعي والقائمين علي الحملة.
- (د) كل ما سبق.
- (هـ) لا أعرف.

٩- ما هي المهارات التي ينبغي أن تتوافر في القائم علي حملة تعبئة الموارد؟

- (أ) أن يكون من العاملين بالمدرسة أو مجلس الأمناء.
- (ب) أن يكون متطوعاً.
- (ج) الإقناع.
- (د) ليس من الإجابات السابقة.
- (هـ) لا أعرف.

١٠- في رأيك، حملات تعبئة الموارد الناجحة هي التي:

- (أ) يتم تنفيذها في المجتمعات الغنية.
- (ب) يتم تنفيذها من خلال الجمعيات الأهلية.
- (ج) يتم من خلالها تجميع أكبر قدر ممكن من الأموال.
- (د) يكون لها هدف واضح وإستراتيجيات وأنشطة فعالة.
- (هـ) لا أعرف.

اليوم الأول – الجلسة الأولى

دور مجلس الأمناء في تعبئة وتنمية الموارد – دليل المدرب - نسخة تجريبية

## مفهوم تعبئة الموارد

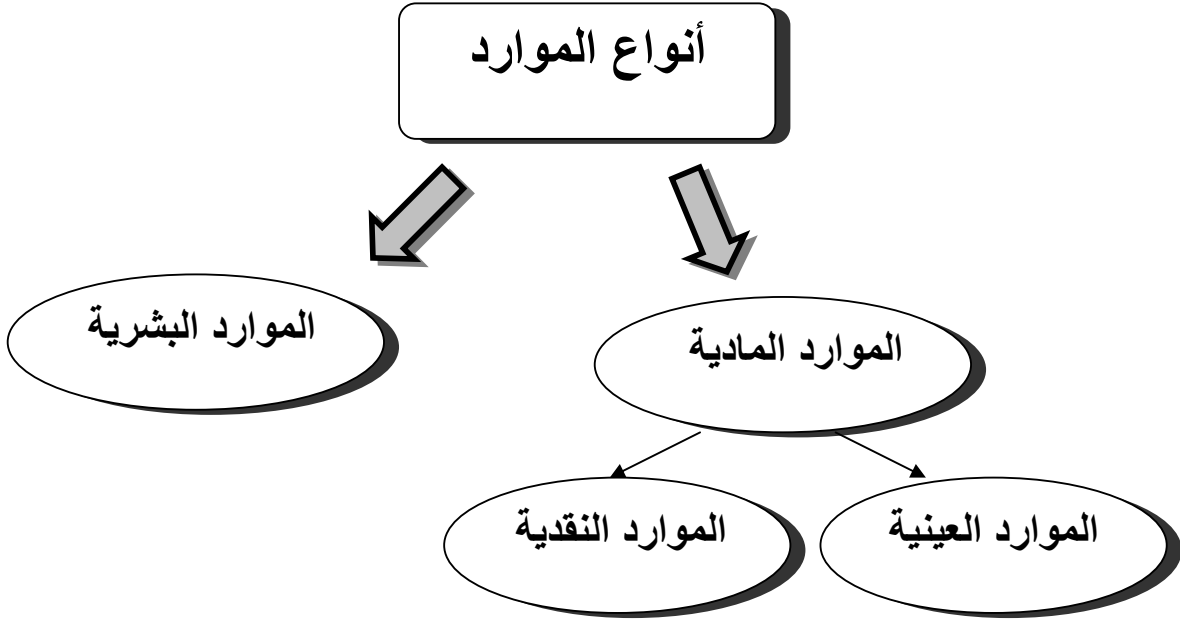
- هي عملية حشد الموارد العينية، والبشرية، والنقدية المتاحة داخل المجتمع في إطار اللوائح والقوانين من أجل تنفيذ مشروعات أو غرس القيم الاجتماعية لتنمية المجتمع وتنمية الموارد.
- هي عملية استثمار للموارد المتاحة، تقوم على المشاركة المنظمة لكافة الأفراد لضمان الاستمرارية.
- هي ليست فقط عملية جمع الأموال، إنما خلق الإنتماء لدى المجتمع ليتبنى قضايا المجتمع والمدرسة فيدافع عنها ويسعى لدفع مشروعاتها ويشارك فيها.

## أهمية تعبئة وتدبير الموارد المجتمعية:

- الإكتفاء الذاتي، والاستقلالية، وتغطية كل احتياجات المدرسة على مدار العام.
- بناء الإحترام، والثقة بالنفس وبالآخرين من خلال التفاعل في المجتمع .
- وسيلة فعالة لتحقيق أهداف المدرسة ورسالتها.
- إستمرارية المدرسة في مشروعاتها لتنمية المجتمع.
- المساعدة على خلق الإحساس بملكية المجتمع للمؤسسة التعليمية وضمان استمراريتها.

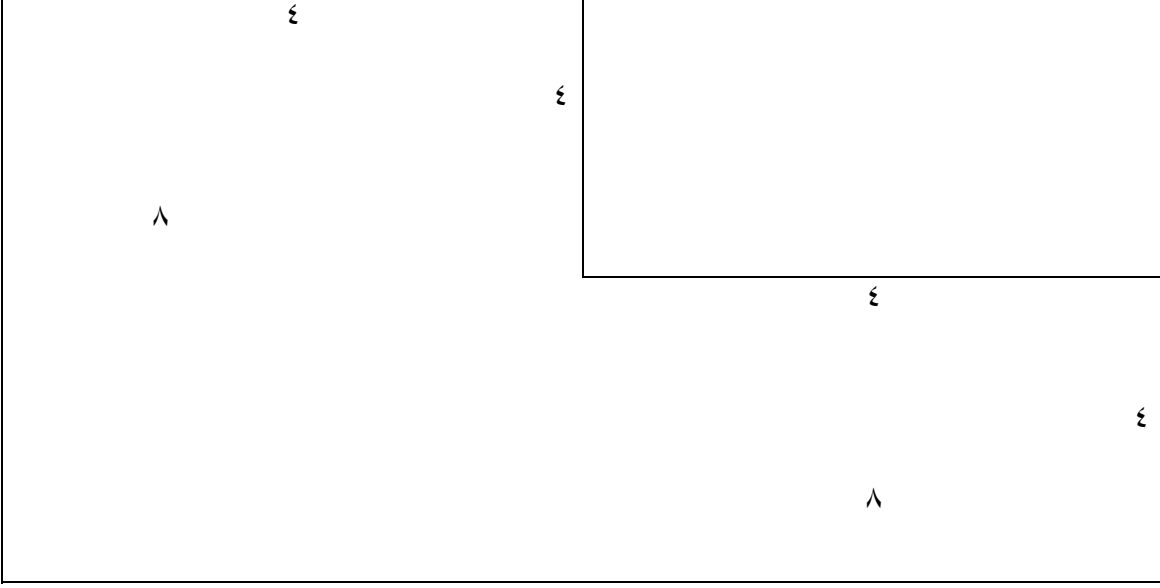
مرفق (٣)

## أنواع الموارد



## مرفق (٤) تمرين تنشيطي ذهني

كيف يمكن تقسيم قطعة الأرض الموضحة بالشكل بالتساوي على أربعة إخوة.



مرفق (٥)

**دور مجلس الأمناء في تعبئة وتنمية الموارد:**

- ١- تصميم وتنفيذ حملات تعبئة الموارد.
- ٢- دعم العاملين بالمدرسة وتشجيعهم على تدبير التمويل.
- ٣- إعداد التوصيات والمقترحات لتنمية الموارد المتاحة.
- ٤- الإتصالات الشخصية المساندة.
- ٥- متابعة فريق العاملين وحل مشكلاتهم.



## الجلسة الثانية

**اسم الجلسة:** متطلبات حملة تعبئة الموارد

**هدف الجلسة:** بنهاية الوحدة، يكون لدى المشاركين القدرة على معرفة المتطلبات الواجب توافرها في المدرسة والمجتمع ومجلس الأمناء والأباء والمعلمين من أجل تنفيذ حملات تعبئة موارد ناجحة.

**محتويات الجلسة:**

- متطلبات تعبئة الموارد من منظور المجتمع – المدرسة – مجلس الأمناء والأباء والمعلمين

**زمن الجلسة:** ٩٠ ق

**الطرق المستخدمة:** مناقشة وحوار – مجموعات عمل - محاضرة قصيرة

**المعينات المستخدمة:** ورق قلاب – أقلام سبورة – شفافيات بروجيكتور

**الخطوات التنفيذية للجلسة**

الزمن	الطرق	الخطوات الإجرائية
٥ ق	مناقشة وحوار	١- يبدأ المدرب بتحية المشاركين وعرض ملخص للجلسة السابقة و الهدف من الجلسة الحالية.
٥٠ ق	مجموعات عمل & محاضرة قصيرة	٢- يقوم المدرب بعمل مقدمة تمهيدية حول وجود بعض المتطلبات الواجب توافرها حتى تتم عملية تعبئة الموارد بنجاح لكل من (المدرسة – مجلس الأمناء – المجتمع)، بعدها يقوم المدرب بتقسيم المشاركين الى ٣ مجموعات عمل ويطلب من كل مجموعة أن تحدد المتطلبات الواجب توافرها في كل طرف بحيث تكون كل مجموعة مسئولة عن طرف واحد فقط من الأطراف السابقة والتحديات التي تواجهه وكيفية التغلب عليها. يطلب المدرب من كل مجموعة عرض ما توصلت اليه ثم يقوم بعمل حوار ومناقشة بين المجموعات والتوصل الى نقاط موحدة للمتطلبات والتحديات وكيفية التغلب عليها لكل من الأطراف المشار اليها.
٣٠ ق	محاضرة قصيرة	٣- يقوم المدرب بعرض تقديمي حول المتطلبات والتحديات وكيفية التغلب عليها. مرفق (١)
٥ ق	حوار	٤- يلخص المدرب الجلسة ويمهد للجلسة القادمة.

مرفق (١)

**أ- متطلبات تعبئة الموارد من منظور المؤسسات:**

- وجود مؤسسات مؤثرة وفعّالة في المجتمع.
- وجود مؤسسات متنوعة الأنشطة.
- وجود مؤسسات تؤمن بفائدة العمل التطوعي والمشاركة.
- وجود مؤسسات لديها خبرات فنية يمكن الإستفادة منها.

**التحديات:**

- ١- تعمل هذه المؤسسات بشكل روتيني.
- ٢- عدم تفهم مديرو بعض المؤسسات لرؤية المدرسة ورسالتها.
- ٣- ضعف الثقة بين المؤسسة والمدرسة.
- ٤- فرض بعض المؤسسات شروط عند تقديم الخدمة.

**ويوجد عدد من الاقتراحات للتغلب على المعوقات السابقة، منها:**

- ١- الإتصال من جانب المدرسة لتوطيد العلاقات مع هذه المؤسسات.
- ٢- عمل لقاء مفتوح مع مديري المؤسسات لتوضيح رؤية المدرسة ورسالتها.
- ٣- فتح أبواب المدرسة لخدمة المؤسسات وتبادل الخدمات.
- ٤- التفاوض مع المؤسسات لتيسير تقديم الخدمة.
- ٥- إشراك مسؤولي المؤسسات الحيوية في مجلس الأمناء.

## **ب- متطلبات تعبئة الموارد من منظور المجتمع:**

- ١- الإيمان بقيمة العمل التطوعي وتوافر الوقت لممارسته.
- ٢- تاريخ سابق في عملية جمع التبرعات.
- ٣- الوعي بمشاكل المجتمع.
- ٤- صفة حب الخير، والبذل، والعطاء.
- ٥- الإلتزام لمجتمعهم.
- ٦- الشعور بالرضا عند العطاء بما يؤدي لتحقيق الذات.

## **التحديات:**

- ١- فقدان المصداقية والشفافية في العاملين بالمؤسسات التعليمية.
- ٢- عدم وجود خدمة ملموسة بالمؤسسة التعليمية.
- ٣- غياب المسؤولية الاجتماعية لدى رجال الأعمال والقيادات.
- ٤- المعوقات الإدارية في قبول التبرعات.
- ٥- بعض الأفراد يربطون التبرع بالإتجاه السياسي.
- ٦- الثقافة الموروثة لدى الأفراد بأن التبرع للمؤسسات الدينية فقط.

## **ويمكن التغلب على المعوقات السابقة، من خلال مجموعة من الآليات منها:**

- ١- ضرورة قيام المدرسة بالإعلان عن رؤيتها ورسالتها وموقفها المالي.
- ٢- تنظيم زيارات ميدانية لأفراد المجتمع المحلي للمدرسة للوقوف على الوضع الحالي.
- ٣- تعظيم فرص المشاركة من خلال إشراك أفراد المجتمع في التخطيط بالمدرسة.
- ٤- التأكيد على أهمية دور رجال الدين لحث أفراد المجتمع للمشاركة ودعم العملية التعليمية.

٥- أهمية دور وسائل الإعلام للتوعية بأهمية العمل التطوعي والمسئولية الاجتماعية.

٦- تبسيط إجراءات التبرع ومراعاة الشفافية.

### ج. متطلبات تعبئة الموارد من منظور الإدارة المدرسية

- توفر نظام محاسبي ذو شفافية يتيح لأي متبرع أن يطمئن علي تبرعه.
- وجود رؤية ورسالة للمدرسة ترشد مجلس الأمناء وإدارة المدرسة إلي أهمية تنمية الموارد ومسئولية المجلس عنها.
- وجود لجنة مسئولة عن جمع وتنمية الموارد.
- وجود قاعدة بيانات عن أولياء الأمور (وظائفهم – اهتماماتهم).
- قدرة المدرسة علي تنفيذ حملات توعية لتنمية الموارد.
- وجود خريطة للعلاقات الخارجية تتضمن الجهات الحكومية وغير الحكومية التي يمكن أن تستفيد منها المدرسة.
- تنفيذ المدرسة لأنشطة متكاملة مثل اليوم المفتوح وتدعو إليه القيادات الشعبية والعناصر المشاركة وتكرم فيه العناصر الفعالة والمتطوعين.
- تبسيط إجراءات قبول التبرعات وإياداعها بطريقة سليمة.
- وجود مجلس أمناء نشيط وفعال.

## التحديات:

- ١- السمعة غير الجيدة لإدارة المدرسة.
- ٢- وجود قاعدة بيانات غير مكتملة عن المجتمع وأولياء الأمور والمؤسسات.
- ٣- سوء العلاقة بين الإدارة المدرسية والمجتمع الخارجي.
- ٤- الإجراءات الإدارية المعقدة.
- ٥- قلة إقتناع الإدارة بحملة التوعية.
- ٦- وجود رؤية ورسالة غير واضحة.
- ٧- نقص الإيمان بالتغيير والديكتاتورية في اتخاذ القرار.
- ٨- قيام إدارة المدرسة بوضع خطة تعبئة غير فعالة وعدم صياغتها بشكل علمي.

## وسائل التغلب عليها:

- ١- إنشاء قاعدة بيانات شاملة وكافية.
- ٢- تبسيط الإجراءات الإدارية عن طريق إعداد لائحة داخلية للمدرسة.
- ٣- إعداد دورات تدريبية لإدارة المدرسة لتوعيتها بأهمية تعبئة الموارد وإعداد خطة لها وديمقراطية إتخاذ القرار. (عن طريق وحدة التدريب بالمدرسة)

## د. متطلبات تعبئة الموارد من منظور مجلس الأمناء:

- ١- مجلس أمناء مُنْتخَب مُنْبَثِق عن جمعية عمومية صحيحة.
- ٢- مجلس أمناء مؤمن بالعمل التطوعي والمشاركة المجتمعية.
- ٣- مجلس أمناء يتفهم أدواره واختصاصاته.
- ٤- مجلس أمناء مُلم بالقرارات الوزارية المنظمة للمجلس.
- ٥- مجلس أمناء فعال ذو سمعة طيبة ويؤثر في المجتمع.
- ٦- مجلس أمناء يمثل كافة التخصصات المطلوبة للنهوض بالمدرسة.
- ٧- مجلس أمناء يشارك في تحديد الاحتياجات ووضع الخطة.
- ٨- مجلس أمناء لديه خبرات وقدرات مختلفة.

## التحديات:

- ١- صعوبة اقتناع إدارة المدرسة بدور مجلس الأمناء في تعبئة الموارد.
- ٢- وجود أعضاء سلبيين داخل المجلس.
- ٣- عدم وجود قاعدة بيانات متاحة حول الموارد المتاحة بالمجتمع.
- ٤- ضعف مهارة الاتصال لدى أعضاء مجلس الأمناء.
- ٥- القصور في الموارد المدرسية المطلوبة لتفعيل دور مجلس الأمناء.
- ٦- القصور في التمثيل النسائي داخل المجلس.
- ٧- القصور في تفهم هيئة التدريس لأهمية مجلس الأمناء

## وسائل التغلب على التحديات المتعلقة بمجلس الأمناء والآباء والمعلمين:

- ١- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس لتوضيح أهمية دور مجلس الأمناء في تعبئة الموارد وعرض قصص النجاح.
- ٢- ندوات وإجتماعات لهيئة التدريس للتوعية بأهمية المجلس.
- ٣- حملة ندوات توعية للعمل التطوعي.

اليوم الأول

### الجلسة الثالثة

اسم الجلسة: تحليل الأطراف المهمة لدراسة فرص التحويل

هدف الجلسة: بنهاية الجلسة، يكون لدى المشاركين القدرة على تحديد الأطراف المهمة لدراسة فرص التمويل.

محتويات الجلسة:

- رسم خريطة الأطراف المعنية.
- تحفيز الأطراف المهمة وتوثيق علاقاتهم بالمدرسة.
- آليات ربط بعض الأطراف المهمة بالمدرسة.

زمن الجلسة: ١٢٠ ق

الطرق المستخدمة: حوار- محاضرة قصيرة – مجموعات عمل

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



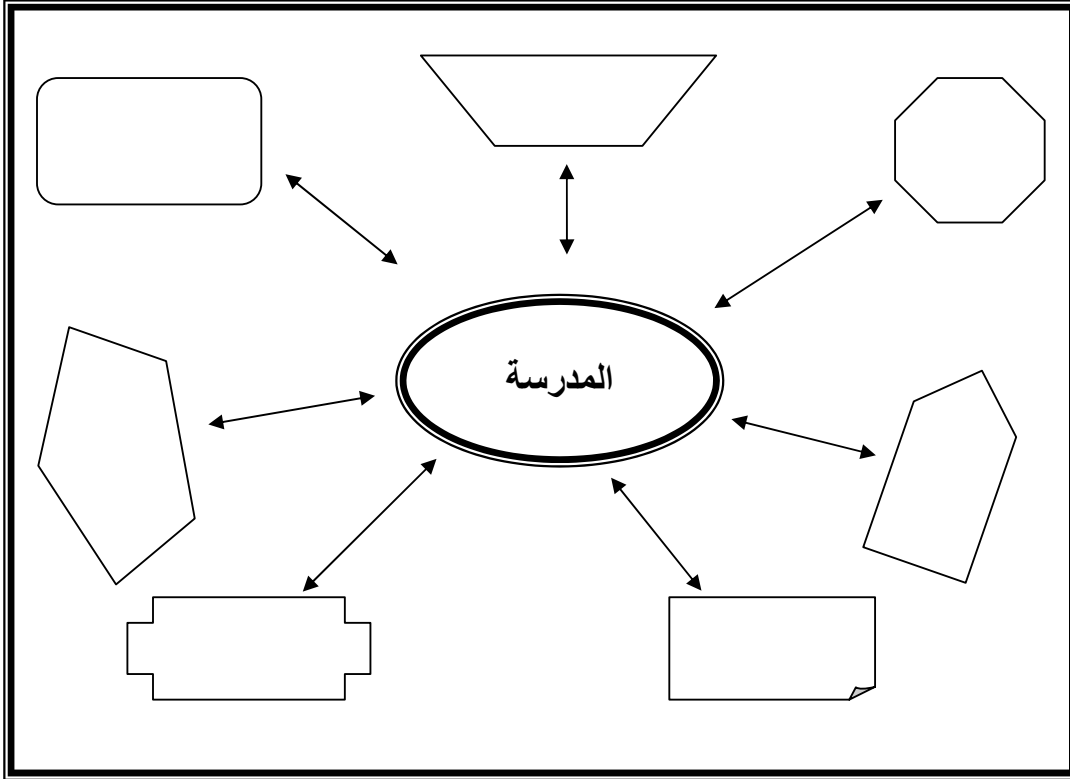
## الخطوات التنفيذية للجلسة

الزمن	الطرق	الخطوات الإجرائية
١٥ ق	حوار	١- يبدأ المدرب بالترحيب بالمشاركين وعرض ملخصاً وتقييماً لليوم السابق والهدف من الجلسة الحالية.
٧٥ ق	مجموعات عمل	٢ - يقوم المدرب بعمل مقدمة تمهيدية حول معنى الأطراف المعنية وأهمية تحديدها بشكل جيد، ثم يقوم بتقسيم المشاركين الى ٣ مجموعات عمل ويطلب من كل مجموعة الأجابة على السؤال التالي: <b>من المعني (من وجهة نظر المجموعة) بقضية التعليم في المجتمع المحلي (ذكر الأطراف)؟</b> ويطلب من المجموعة رسم الخريطة التي يرونها للأطراف المعنية من حيث قربها أو بعدها من المدرسة، ثم يحدد دور كل من الأطراف المعنية تجاه المدرسة ودور المدرسة تجاه كل طرف، باستخدام مرفق (١). ثم، تقوم كل مجموعة بعرض أعمالها ويقوم المدرب بالتعليق عليها، والاتفاق على الأطراف المعنية.
٢٠ ق	محاضرة قصيرة	٣ - يقدم المدرب عرض تقديمي حول تحفيز الأطراف المهتمة وتوثيق علاقتها بالمدرسة وآليات ربطها بالمدرسة، ثم يفتح المناقشة حول موضوع الجلسة. مرفق (٢)
١٠ ق	حوار	٤- يلخص المدرب ما ورد بالجلسة ويشكر الحاضرين ويمهد لموضوع الجلسة القادمة.

## مرفق ( ١ ) مدرستنا والمجتمع المحلي

من المعني (من وجهة نظر المشاركين) بقضية التعليم في المجتمع المحلي:

- ذكر الأطراف المعنية بالتعليم في المجتمع المحلي.
- رسم الخريطة التي يرونها للأطراف المعنية.



ونحن نرسم خريطة الأطراف المعنية، نريد أن نبحث عن تفاصيل العلاقة بيننا وبين هذه الأطراف. لذلك، يرجى ملاحظة أن:

١. كل طرف - كما بالرسم - مختلف عن باقي الأطراف في:

- كيانه (طبيعته)
- علاقتي كمدرسة به (كيف أراه؟)
- علاقتي بي كمدرسة (كيف يرانا؟ موردتي خدمة - مهتمين به وبتطويره - ... الخ) ولماذا؟

٢. كل طرف - كما بالرسم أيضاً - تختلف درجة بُعده أو قُربه من المدرسة  
ملاحظة: الإستعانة بالمادة العلمية في الدليل لمحاولة تصنيف كل طرف.

## تحليل الأدوار فى خريطة الأطراف المعنية

العقبات المتوقعة	الفرص المواتية	دور الجهة تجاه المدرسة	دور المدرسة تجاهها	الجهة (الطرف المعني)

## مرفق (٢)

### تحفيز الأطراف المهمة وتوثيق علاقتها بالمدرسة

توجد العديد من الأدوات التي تساعد في توثيق العلاقة مع الأطراف المهمة، منها:

- ١- دعوتهم لحضور الأنشطة المدرسية.
- ٢- تكريمهم في المناسبات الخاصة.
- ٣- تسجيل أسماءهم في لوحات الشرف.
- ٤- مخاطبة العاطفة لتوضيح أهمية المشاركة في دعم المدرسة.
- ٥- استخدام أفراد ذوى تأثير لجذبهم نحو المدرسة.

### آليات ربط الأطراف المهمة بالمدرسة

- إشراك هؤلاء الأفراد في اللجان سواء العاملة أو المشرفة في المدرسة.
- أخذ رأيهم وإشراكهم في إعداد الخطة.
- إشراكهم في عمليات التقييم والمتابعة.

## اليوم الثاني

## اليوم الثاني

### الجلسة الأولى

**اسم الجلسة:** استراتيجيات تعبئة وتنمية الموارد وخطوات تصميم حملة تعبئة الموارد  
**هدف الجلسة:** بنهاية الجلسة، يكون لدى المشاركين القدرة على استخدام الإستراتيجية المناسبة في تعبئة الموارد والتعرف على خطوات تصميم حملة تعبئة الموارد

### محتويات الجلسة:

- الاستراتيجيات الخاصة بتعبئة الموارد
- الأساليب والطرق المستخدمة في تعبئة الموارد
- خطوات تصميم حملة تعبئة الموارد

**زمن الجلسة:** ١٢٠ ق

**الطرق المستخدمة:** عصف ذهني – مجموعات عمل – محاضرة – حوار- تمرين

**المعينات المستخدمة:** شفافيات - ورق قلاب- أقلام

### الخطوات التنفيذية للجلسة

الزمن	الطرق	الخطوات الإجرائية
١٠ ق	حوار	١- يرحب المدرب بالحاضرين ويعطي ملخصاً موجزاً عن الجلسة السابقة مع تحديد هدف الجلسة الحالية.
٣٥ ق	محاضرة قصيرة	٢- يقوم المدرب بشرح أهم الاستراتيجيات المناسبة لتعبئة الموارد والطرق المستخدمة في تنفيذها، مع إتاحة وقت للمناقشة. مرفق (١)
٣٠ ق	مجموعات عمل	٣- يقسم المدرب المشاركين الى ثلاث مجموعات لاختيار أنسب الإستراتيجيات التي تتناسب مع مجتمع ريفي – مجتمع صناعي – مجتمع عاملين بالخارج ويقوم المدرب بالتعليق على عرض المجموعات.
٤٠ ق	عصف ذهني وتمرين	٤ - يقوم المدرب بطرح سؤالاً على المشاركين حول خطوات تصميم حملة لتعبئة الموارد؛ ويقوم بتوزيع كروت ملونة؛ ويطلب من كل مشارك أن يحدد خطوة واحدة لتسجيلها على الكارت؛ ويطلب منهم تعليقها على الحائط بالقاعة؛ ويطلب من كل المشاركين مراجعة الكروت على الحائط وترتيبها منطقياً. ثم يقوم بعرض تقديمي حول الخطوات. مرفق (٢) وينوه المدرب على أنه سيتناول كل خطوة بشرح تفصيلي.
٥ ق	حوار	٥- يعطي المدرب المشاركين ملخصاً عما دار بالجلسة ويمهد للجلسة القادمة.

مرفق (١)

### استراتيجيات تعبئة الموارد

١- الجهود المستمرة ٢- الحملات المكثفة ٣- المناسبات الخاصة

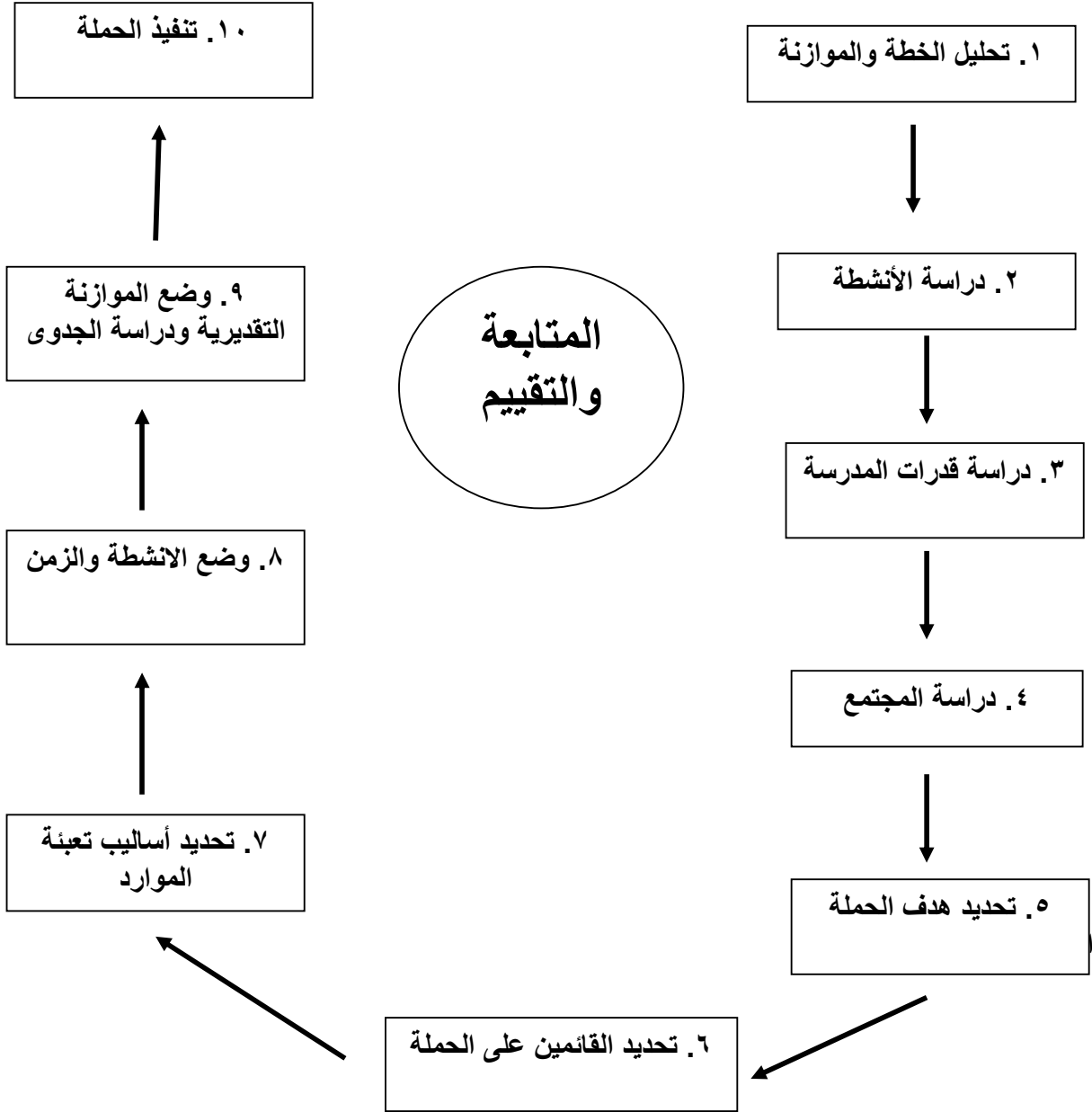
### الأساليب والطرق المستخدمة في تدبير الموارد

- ١- الإتصال الشخصي المباشر
- ٢- الخطابات الشخصية
- ٣- الإتصالات التليفونية
- ٤ - الدعوة للتبرع عن طريق الإعلان
- ٥- الدعوة للتبرع عن طريق الإعلام

### أمثلة لمشروعات تعبئة وتنمية موارد المدرسة

- تأجير الملاعب والقاعات
- عوائد مشروع المدرسة كوحدة منتجة.
- عمل قوافل طبية.
- شراء ماكينة تصوير وتشغيلها.
- عمل دورات تدريبية في حجرة الحاسب الآلي واستخدام الإنترنت.

مرفق (٢)  
خطوات تصميم حملة تعبئة موارد المجتمع





## الجلسة الثانية

**اسم الجلسة:** خطوات تصميم حملة تعبئة الموارد  
**هدف الجلسة:** بنهاية الجلسة، يكون لدى المشاركين القدرة على تصميم حملة تعبئة الموارد  
**محتويات الجلسة:**

- تحليل الخطة وموازنتها
- دراسة الأنشطة التي تحتاج إلى تعبئة موارد
- دراسة قدرات المدرسة على تعبئة الموارد
- دراسة المجتمع المحلي

**زمن الجلسة:** ٩٠ ق

**الطرق المستخدمة:** عصف ذهني – محاضرة – حوار-مجموعات عمل  
**المعينات المستخدمة:** شفافيات - مطبوعات – ورق قلاب- أقلام

## الخطوات التنفيذية للجلسة

الزمن	الطرق	الخطوات الإجرائية
٥ ق	حوار	١- يرحب المدرب بالحاضرين ويعطي ملخصاً موجزاً عن الجلسة السابقة مع تحديد هدف الجلسة الحالية.
٥٥ ق	مجموعات عمل ومحاضرة قصيرة	٢- يقدم المدرب عرضاً تقديمياً حول أول ثلاث خطوات لتصميم حملة تعبئة الموارد. مرفق(١) وبعدها، يقوم بتقسيم المشاركين إلى ٣ مجموعات عمل؛ ويقوم بتوزيع نموذج لجزء من خطة تحسين المدرسة وموازنتها لكل مجموعة؛ ويطلب من كل مجموعة تطبيق الخطوات الثلاث في ضوء هذه الخطط. تعرض المجموعات ما توصلت إليه ثم يقوم المدرب بعمل مناقشة بين المجموعات.
٢٥ ق	عصف ذهني ومحاضرة قصيرة	٣- يقوم المدرب بتقديم عرضاً تقديمياً حول الخطوة الرابعة من خطوات حملة تعبئة الموارد الخاصة بدراسة المجتمع. مرفق (٢) ثم، يقوم بعمل عصف ذهني للمشاركين حول نوعية البيانات المطلوبة لدراسة المجتمع في كل من الجانب (الإقتصادي - الإجتماعي - ....)؛ ويقوم بتسجيل إستجاباتهم على الورق القلاب؛ ويصل معهم إلى اتفاق حول كل البيانات التي يجب توافرها عن المجتمع لإعطاء صورة حقيقية تفيد في رسم أنشطة حملة تعبئة الموارد. مرفق (٣)
٥ ق	حوار	٤- يلخص المدرب ما ورد بالجلسة ويشكر الحاضرين ويمهد لموضوع الجلسة القادمة.

مرفق (١)

## ١. تحليل الخطة والموازنة:

قبل البدء فى وضع وتحديد أهداف حملة تعبئة الموارد لابد أن يتم تحليل خطة التحسين المدرسى وموازنتها لتحديد الأنشطة التى يمكن تنفيذها من خلال الامكانيات المتاحة للمدرسة وكذلك الأنشطة التى لن يتم تنفيذها الا من خلال مساهمات المجتمع المحلى.

نموذج تحليل موازنة خطة التحسين المدرسى

البند	الوحدة	عدد الوحدات	تكلفة الوحدة		الاجمالى		المصدر	
			قرش	جنيه	قرش	جنيه	مدرسة	مجتمع
			قرش	جنيه	قرش	جنيه	قرش	جنيه
شراء كمبيوتر تر	جهاز كمبيوتر	١	-	٢٠٠٠	-	٢٠٠٠	-	-
تجهيز مكان للوحة التدريب	شراء كراسى	٨	-	٣٥	-	٢٨٠	-	٨٠
	شراء منضدة	٢	-	١٥٠	-	٣٠٠	-	-
	شراء دولاب	١	-	٤٥٠	-	٤٥٠	-	٥٠
	اقلام	٢٠	-	٣	-	٦٠	-	١٠
	ورق قلاب	١٠٠	٣٠	-	-	٣٠	-	--
اجمالى المبلغ								
						٢٩٨٠	--	١٤٠

ملحوظة : المبلغ ٢٩٨٠ جنيه هو المبلغ المطلوب لحملة التعبئة لموارده.

## ٢. دراسة الأنشطة التي تحتاج إلى تعبئة موارد:

تهدف دراسة الأنشطة إلى معرفة من هم المستفيدين، ونوع الاستفادة، والموارد المطلوبة لتنفيذها - وهذا يوفر بيانات عن كمية ونوع الموارد المطلوب الحصول عليها، سواء من داخل المجتمع أو خارجه.  
وفيما يلي، نموذج توضيحي لتحديد الاحتياجات:

البند	أنواع الموارد	مالي	بشرى	عيني
	بناء الجانب الغربي من سور المدرسة	٤٢٠٠ جنيه	٢٠ عامل	اسمنت / طوب / زلط
	إنشاء مظلة للطلاب	٨١ جنيه	٨ عمال	مواسير / خشب / زوايا حديد
	حفل لدعم موارد المدرسة	٣٠٠ جنيه	٢ عامل	سماعات / كراسيات / مسرح
	الإجمالي	٤٥٨١ جنيه	٣٠ عامل	

## ٣. دراسة المؤسسة القائمة على تعبئة الموارد "المدرسة" وتهدف إلى:

- مدى معرفة المجتمع بالمدرسة وأنشطتها.
  - خبرات المؤسسة في مجال تجميع الموارد ونقاط القوة والضعف.
  - من هم المتبرعون السابقين للمدرسة.
  - مدى الثقة المتبادلة بين المجتمع والمدرسة.
- ومنها نصل إلى معرفة نقاط القوة في نظام وطريقة عمل المدرسة التي سوف تستخدمها لإقناع الناس والممول بالمشاركة. وكذلك، ما هي أوجه القصور التي يجب الاستعداد للرد على استفساراتهم بخصوصها.

مرفق (٢)

#### ٤. دراسة المجتمع:

تهدف دراسة المجتمع إلى معرفة ما يلي:

**الحالة الاقتصادية:** "الأسر الغنية، والأسر الفقيرة، ومصادر الدخل".

**المستوى التعليمي:** "عدد المتعلمين، وعدد الحاصلين على شهادات عليا".

**الحالة الاجتماعية:** "العادات والتقاليد، والمعتقدات، والمشاكل الاجتماعية بين الأهالي".

**الحالة السياسية:** "القيادات الطبيعية، والرسمية، وصناع القرار".

ومن هنا نستخلص كم الموارد التي يمكن الحصول عليها من المجتمع، وكيفية الحصول عليها، مع تحديد مصادر التمويل ومعرفة اتجاهاتهم. ويمكن تحليل هذه المصادر وتحديد الأولوية في اتخاذ القرار كما هو موضح بالنموذج التالي:

القرار	الأولوية	فرص التمويل	المصادر المحتملة	الموارد المطلوبة
	١	%٦٠	١- صاحب شركة الإعتماد للمقاولات	عدد ٥ طن أسمنت عدد ٤ نقلة رمل ٥٠٠٠ طوبة ١ طن حديد
	٣	%٢٠	٢- الإدارة الهندسية بمجلس المدينة	
	٢	%٤٠	٣- شركة النصر للمقاولات	
	١	%٧٠	١- أولياء أمور الطلاب أصحاب الحرف	عمال: عدد ٣٠ عامل وفني
	٢	%٥٠	٢- صاحب شركة المقاولات	
	٣	%٤٠	٣- مجلس المدينة	
	١	%٨٠	١- مصنع الخشب الحبيبي بكوم امبو	عدد ١٠ لوح خشب حبيبي
	٢	%٦٠	٢- صاحب مغلق السلام للأخشاب	
	٣	%٤٠	٣- شركة محسن للأخشاب	
	٣	%٥٠	١- مؤسسة التقوى للحديد	عدد ١٠ مواسير عدد ٥ زوايا حديد
	٢	%٦٠	٢- مشروعات الري بكوم امبو	
	١	%٧٥	٣- شركة مينا للحديد	
	١	%٦٠	١- صاحب مطبعة الحرمين	عدد ٥٠٠ تذكرة
	٢	%٤٥	٢- مكتب ميدو للطباعة	
	٣	%٢٥	٣- مكتب الأمانة للطباعة والنشر	
	١	%٧٠	١- الحاج/ حسين للفراشة	سماعات - كراسي مسرح - إضاءة
	٣	%٢٥	٢- مؤسسة الإخلاص للفراشة	
	٢	%٤٠	٣- فراشة أحمد طه	

مرفق (٣)

أ) نموذج جهات حكومية

م	الهيئة	التليفون	العنوان	اسم المدير	الخدمات المقدمة

ب) المصانع ورجال الأعمال

م	الاسم	التليفون	العنوان	الخدمات المقدمة

ج) المنظمات الأهلية

م	الهيئة	التليفون	العنوان	اسم المدير	الخدمات المقدمة

الجلسة الثالثة

اسم الجلسة:	خطوات تصميم حملة تعبئة الموارد (تابع)
هدف الجلسة:	بنهاية الجلسة، يكون لدى المشاركين القدرة على وضع الأهداف والخطة التنفيذية لحملة تعبئة الموارد
محتويات الجلسة:	

- أهداف حملة تعبئة الموارد
- القائمين علي الحملة
- الأساليب المناسبة للحملة
- أنشطة حملة تعبئة الموارد
- نموذج لخطة تعبئة الموارد
- وضع الموازنة التقديرية

زمن الجلسة: ١٢٠ دقيقة

الطرق المستخدمة: محاضرة - حوار ومناقشة - مجموعات عمل.

المعينات المستخدمة: شفافيات - ورق قلاب- أقلام.



## الخطوات التنفيذية للجلسة

الزمن	الطرق	الخطوات الإجرائية
٥ ق	حوار	١ - يرحب المدرب بالحاضرين ويعطي ملخصاً موجزاً عن الجلسة السابقة مع تحديد هدف الجلسة الحالية.
٤٥ ق	محاضرة قصيرة ومجموعات عمل	٢ - يقدم المدرب عرضاً تقديمياً حول أهداف حملة تعبئة الموارد وتحديد الفائزين عليها، وكذلك الأساليب المناسبة لتنفيذها. مرفق (١) ثم يقسم المشاركين إلى ذات مجموعات اليوم السابق للعمل على نفس خطط التحسين التي تم توزيعها، بحيث تعمل كل مجموعة على إحدى الخطط، ويطلب من كل مجموعة عمل ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع أهداف حملة تعبئة الموارد</li> <li>• تحديد مواصفات الفائزين عليها</li> <li>• تحديد الأساليب المناسبة لتعبئة الموارد</li> </ul> تقوم المجموعات بعرض ما توصلوا إليه، مع المناقشة والتعليق من قِبل المدرب وباقي المجموعات.
٤٠ ق	محاضرة قصيرة ومجموعات عمل	٣ - يقدم المدرب عرضاً تقديمياً حول وضع الخطة التنفيذية من أنشطة، وزمن، والمسئول. مرفق (٢) ثم يطلب من ذات المجموعات العمل على نفس خطط التحسين التي تم توزيعها للقيام بالتالي: <ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع أنشطة حملة تعبئة الموارد.</li> <li>• استكمال نموذج الخطة التنفيذية (الزمن - المسئول - إلخ).</li> </ul> تقوم المجموعات بعرض ما توصلوا إليه، مع المناقشة والتعليق من قِبل المدرب وباقي المجموعات.
٢٥ ق	محاضرة قصيرة ومجموعات عمل	٤ - يقدم المدرب عرضاً تقديمياً حول وضع الموازنة التقديرية لحملة تعبئة الموارد ودراسة جدواها. مرفق (٣) ثم يطلب من ذات المجموعات العمل على نفس خطط التحسين التي تم توزيعها للقيام بالتالي: <ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع موازنة تقديرية لحملة تعبئة الموارد</li> <li>• دراسة جدوى تنفيذ حملة تعبئة الموارد</li> </ul>
٥ ق	حوار	٥- يلخص المدرب موضوع الجلسة في نقاط محددة ثم يهيئ المشاركين للجلسة التالية.

مرفق (١)

### ٥. تحديد هدف الحملة:

لابد أن يكون لكل حملة تعبئة موارد أهداف محددة ينبغي تحقيقها. وتساعد الصياغة الجيدة للهدف على تحديد الزمن اللازم للحصول على الموارد. ويفضل أن يكون الهدف واضح ومحدد.

ويتم تصنيف أهداف الحملة الى:

▪ هدف عام للحملة.

▪ أهداف مرحلية.

### أمثلة توضيحية لأهداف الحملة:

١- مثال لصياغة هدف عام للحملة:

"بعد انتهاء حملة تدبير الموارد في شهر ( ) عام ٢٠٠٧/٢٠٠٨، سيتم جمع موارد نقدية وحشد موارد عينية وبشرية بما يوازي (٧٠٠٠) جنيه مصري، وهو المبلغ اللازم لتنفيذ مشروع انشاء قاعة الأتماعات بمدرسة \_\_\_\_\_.

٢- مثال لصياغة الأهداف المرحلية للحملة:

- بنهاية النصف الأول من العام الدراسي ٢٠٠٧/٢٠٠٨، يكون لدى المدرسة ( ) موارد بما يوازي ٣٠٠٠ جنيه مصري.
- بنهاية النصف الثاني من العام الدراسي ٢٠٠٧/٢٠٠٨ يكون لدى المدرسة ( ) موارد بما يوازي ٤٠٠٠ جنيه مصري.

## ٦. تحديد الأشخاص القائمين على الحملة:

يراعى عند إختيار أفراد للقيام بالحملة، أن يكونوا ذوى سمعة حسنة؛ ولديهم مهارة الإقناع؛ ولديهم الوقت الكافي؛ ولديهم خبرة في عملية جمع التبرعات؛ ولديهم القدرة على تحمل المسؤولية؛ وأن يكون لديهم الدافع التطوعي؛ لأن ذلك سوف يخلق الثقة بينهم وبين الأفراد المراد الحصول على الموارد منهم. ويجب أن تتوفر فيهم المهارات اللازمة.

## ٧. دراسة الأساليب المختلفة لتدبير الموارد الذاتية وتحديدھا

**٨. وضع أنشطة الحملة:**

**النشاط هو:** فعل معين أو مجموعة من الأفعال والمدخلات سيتم التعامل معها بهدف الحصول على ناتج نهائي. ويوجد عدد من الخطوات التي يمكن إتباعها لوضع الأنشطة وهي:

- تحديد الأنشطة المطلوبة.
- صياغة الأنشطة بأسلوب علمي.
- ترتيب الأنشطة حسب أولويتها ترتيباً منطقياً.
- تحديد الأنشطة التي يمكن تنفيذها في نفس الوقت.
- تحديد الإطار الزمني لتنفيذ كل نشاط.
- تحديد المسؤولين عن تنفيذ كل نشاط ومن سوف يتابعهم.
- تحديد متطلبات إنجاز هذه الأنشطة (أدوات – تسهيلات – خدمات).
- تحديد الموازنة اللازمة لإنجاز الأنشطة.
- تحديد مكان تنفيذ النشاط.

ويتم استكمال نموذج الخطة التنفيذية لحملة تعبئة الموارد كما يلي:

التكلفة	مسئول المتابعة	المسئول	المكان	الزمن		الأنشطة	الطرق	الاستراتيجيات	أهداف الحملة
				من	إلى				

مرفق (٣)

٩. تحديد موازنة الحملة ودراسة جدواها:

من جدول الأنشطة، يمكننا الآن تحديد بنود الصرف على الحملة، (ضع التقدير المناسب ثم أضف ١٠% علي إجمالي الميزانية، لتقابل بها أي تغيرات في الأسعار التي تم إدراجها في الموازنة).

مثال ذلك: تأجير عربات للانتقال - كراسي للحفلات - تأجير مكان - طباعة ورق.

\* حدد بنود الإيرادات من الحملة (ضع أقل تقدير بدون مغالاة) مثال ذلك: التبرع بقطعة ارض - تبرع عمالة - وقت - مال.

ويتم تقييم مدى نجاح الحملة بمقدار ما استطاعت أن تعبئ وتجمع من موارد مالية أو عينية. وبكل الأشكال لن يكون من الواقعي أن تكون مصروفات الإعداد والتنفيذ للحملة أكبر من حجم الأموال والإيرادات المتوقعة من الحملة.

جدول الموازنة التقديرية لحملة تدبير الموارد من المجتمع:

البند	الوحدة	عدد الوحدات	تكلفة الوحدة		الإجمالي		المصدر	
			قرش	جنيه	قرش	جنيه	مدرسة	مجتمع
							قرش	جنيه

- حدد بنود الصرف على الحملة (ضع أعلى تقدير بدون مغالاة). مثال ذلك: تأجير سيارات للانتقال - كراسي للحفلات - تأجير مكان - طباعة ورق.
- حدد بنود الإيرادات من الحملة (ضع أقل تقدير بدون مغالاة). مثال ذلك: التبرع بقطعة أرض - تبرع عمالة - وقت - مال.

- قارن بين التكلفة المحتملة والإيرادات المحتملة، وقرر إذا كانت الحملة مجدية أم لا.
- بعد أن يتم تحديد التكلفة الأولية لحملة تعبئة الموارد المجتمعية، يقوم مسئول الحملة بدراسة العائد المتوقع بعد تنفيذ الحملة مقدراً بشكل نقدي.

## اليوم الثالث

## الجلسة الاولى

- اسم الجلسة:** متابعة وتقييم حملة تعبئة الموارد المجتمعية
- هدف الجلسة:** بنهاية الجلسة، يكون لدى المشاركين القدرة علي معرفة أهمية مراحل وخطوات تنفيذ عمليات المتابعة والتقييم
- محتويات الجلسة:**

- تعريف وأهمية عمليات المتابعة والتقييم.
- مراحل وخطوات تنفيذ عمليات المتابعة والتقييم.

**زمن الجلسة:** ١٢٠ دقيقة

**الطرق المستخدمة:** حوار – محاضرة قصيرة – عصف ذهني

**المعينات المستخدمة:** شفافيات - ورق قلاب - أقلام.

## الخطوات التنفيذية للجلسة

الزمن	الطرق	الخطوات الإجرائية
١٥ ق	حوار	١- يرحب المدرب بالمشاركين ثم يعطي ملخصاً عن الأيام السابقة ويوضح الهدف من الجلسة الحالية.
٤٠ ق	حوار ومناقشة	٢- يطلب المدرب من مجموعات العمل بالجلسة السابقة عرض عملهم فيما يتعلق بالموازنة التقديرية لحملة تعبئة الموارد، ويتيح فرصة للتعليق والمناقشة.
٣٠ ق	عصف ذهني	٣- يقوم المدرب بعمل عصف ذهني للمشاركين عن الصعوبات التي يمكن أن تواجه تنفيذ الخطة وكيفية التغلب عليها؛ ويقوم بتسجيل إستجاباتهم على الورق القلاب؛ ويصل معهم إلى اتفاق حول ما طرحوه من نقاط.
٣٠ ق	محاضرة قصيرة	٤- يشرح المدرب أهمية المتابعة والتقييم وعلاقتها بالتخطيط وكذلك خطواتهما. مرفق (١)
٥ ق	حوار	٥- يلخص المدرب موضوع الجلسة في نقاط محددة ثم يهيئ المشاركين للجلسة التالية.



مرفق (١)

أهمية المتابعة

- تحليل الموقف الحالي للحملة وتأثيرها في المجتمع.
- تحديد هل مدخلات الحملة يتم استخدامها بشكل جيد أم لا.
- تحديد المشكلات التي تواجه تنفيذ الحملة ومحاولة إيجاد الحلول لهذه المشكلات.
- التأكد أن كل الأنشطة تُنفَّذ بالشكل المناسب من حيث الأفراد أو الوقت المحدد لها.
- تحديد ما إذا كانت الطريقة التي حُطِّت بها الحملة هي الأنسب لحل المشكلة المحددة أم لا.
- تحديد اتجاهات التنفيذ، هل هي في تزايد أم في تناقص؟
- تحديد مدى الانحراف بالتنفيذ قياساً على المخطط، واتخاذ قرارات تصحيحية في مجالات الموارد البشرية، والموارد المالية، أو الموارد الأخرى.

العلاقة بين عملية التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة:

- تعطى المتابعة مؤشراً عن مدى تحقق الإنجازات مقارنة بالخطة الأصلية.
- تعمل المتابعة على دراسة وتحليل نتائج مقارنة الخطة بما تحقق، في محاولة للتعرف على المشاكل التي تعترض التنفيذ (إن وجدت) وأثرها على سير الحملة ككل.
- تساعد المتابعة على مراجعة الخطة وإتخاذ القرار بالتعديل خلال الفترة الباقية من عمر حملة تعبئة الموارد، بناءً على ما تم التوصل إليه من حقائق ومعلومات.

- يصف التخطيط الطريقة التي يتم بها التنفيذ والمتابعة.
- يُقاد التنفيذ والمتابعة بواسطة خطة تنفيذ العمل.
- تعطي المتابعة بعض البيانات والمعلومات لعمليات التخطيط والتنفيذ.

### خطوات متابعة حملة تعبئة الموارد:

- ١-دراسة برنامج تنفيذ حملة تعبئة الموارد المطلوب متابعتها دراسة وافية.
- ٢-جمع البيانات بالنسبة للإنجازات التي تمت فعلاً، من خلال:
  - التقارير المكتوبة.
  - الزيارات الميدانية.
  - الزيارات الميدانية.
- ٣-تحديد الأنشطة / الخطوات التي جاءت مختلفة في التنفيذ عما هو وارد بالبرنامج أو عما كان متبعاً في التقارير والزيارات السابقة (حلل الأسباب).
- ٤- اقتراح الحلول للمشاكل أو الصعوبات، ويمكن إعطاء نماذج لبعض الأنشطة المماثلة الناجحة كنوع من نقل الخبرة مثال:
  - إعادة النظر في الخطة الأصلية.
  - إعادة توجيه الموارد أو نقل مبالغ من بند إلى آخر.

## التقييم

- التقييم هو جمع وتحليل البيانات عن حملة تعبئة الموارد.
- يهدف تقييم الحملة إلي إختبار تصميم الحملة (الأهداف والتخطيط والتنفيذ) (المدخلات والمخرجات) والنتائج (الأثر).
- ينظر التقييم إلي كفاءة، وفاعلية الخطة وملائمتها.
- يهتم التقييم بالنتائج المخطط لها.
- التقييم هو العمليات التي يتم بها الحكم علي مدي إنجاز المشروع المُخَطَّط من الأنشطة والأهداف العامة.
- التقييم مهم في تحديد العقبات التي تعوق الحملة من تنفيذ أهدافها، ومن ثم يمكن تحديد حلول لهذه العقبات.
- يحدد التقييم أيضاً الفائدة التي تتحقق من وراء تنفيذ الحملة سواء للمستفيدين المخططين أو غير المخططين. ويستفاد من نتائج التقييم، غالباً، كدروس مستفادة في التخطيط لحملات أخرى.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد النتائج المحتملة للحملة المخططة ومدى جدوى الحملة.</li> <li>• اتخاذ قرار بالبدائل التي يجب تنفيذها.</li> <li>• المساعدة في اتخاذ القرار عن الطريقة التي ستُنفذ بها حملة تعبئة الموارد.</li> </ul>	<p><b>قبل حملة تعبئة الموارد</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• المساعدة في مراجعة استراتيجيات الحملة طبقاً للتغير في الظروف من أجل الوصول إلي الأهداف المخططة.</li> </ul>	<p><b>أثناء تنفيذ حملة تعبئة الموارد</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد العقبات والمشكلات التي واجهت تنفيذ حملة تعبئة الموارد.</li> <li>• تحديد العائد الحقيقي من حملة تعبئة الموارد.</li> <li>• تحديد نقاط القوة في حملة تعبئة الموارد وإمكانية تكرارها.</li> <li>• تحديد مدي تحقق أهداف حملة تعبئة الموارد.</li> </ul>	<p><b>بعد تنفيذ حملة تعبئة الموارد</b></p>

### صعوبات عملية المتابعة والتقييم

- تحتاج إلي تكلفة.
- تحتاج إلي كم هائل من البيانات وتوثيقها، وبالتالي يجب تدريب القائمين عليها تدريباً صحيحاً لضمان ذلك.
- دقة البيانات المجمعة، فأحياناً يقوم بعض الأفراد بالإمداد ببيانات خاطئة عن عملية المتابعة إعتقاداً منهم أن إعطاء صورة جيدة عن طريقة تنفيذ الحملة بإخفاء بعض الأخطاء سوف يساعد علي استمرارية الحملة.

## الجلسة الثانية

- اسم الجلسة:** مواصفات حملة تعبئة الموارد الجيدة ومهارات القائمين عليها
- هدف الجلسة:** بنهاية الجلسة يكون لدى المشاركين القدرة على التعرف على مواصفات حملة تعبئة الموارد الجيدة ومواصفات ومهارات القائمين عليها.
- محتويات الجلسة:**

- شروط ومواصفات حملة تعبئة الموارد الجيدة.
- مواصفات ومهارات القائمين على حملة تعبئة الموارد.

**زمن الجلسة:** ٩٠ ق

**الطرق التدريبية المستخدمة:** مناقشة وحوار - عصف ذهني - مجموعات عمل

**المعينات المستخدمة:** ورق قلاب- أقلام سبورة - بروجيكتور - شفافيات.

## الخطوات التنفيذية للجلسة

الزمن	الطرق	الخطوات الإجرائية
٥ ق	حوار	١- يبدأ المدرب بتحيةة المشاركين وعرض ملخصاً للجلسة السابقة والهدف من الجلسة الحالية .
٢٥ ق	عصف ذهني	٢- يسأل المدرب المشاركين عن مواصفات حملة تعبئة الموارد ويطلب من أحد المشاركين تدوين الإجابات، ثم يستخلص الاجابات ويعلق عليها مع استخدام الشفافية المرفقة. مرفق (١)
٤٠ ق	مجموعات عمل	٣- يقسم المدرب المشاركين إلى ثلاث مجموعات وذلك لتحديد مواصفات ومهارات القائمين على حملة تعبئة الموارد من ناحية التفاوض، والاتصال، والإقناع؛ ثم تقوم كل مجموعة بعرض ما توصلت إليه من مناقشات؛ ثم يُعَقَّب المدرب على الآراء.
١٥ ق	محاضرة قصيرة	٤ - يقدم المدرب عرضاً تقديمياً حول المهارات التي يجب توفرها لدى القائمين على حملة تعبئة الموارد. مرفق (٢)
٥ ق	حوار	٥- يلخص المدرب ما تم خلال الجلسة ويمهد للجلسة التالية.

مرفق (١)

شروط حملة تعبئة الموارد الجيدة ومواصفاتها:

- ١- أن يكون للحملة شعاراً واضحاً.
- ٢- تحديد هدف واضح ومحدد للحملة.
- ٣- أن تكون هناك رسالة ذات أهمية.
- ٤- توفر الخبرات والكفاءات الفنية والإدارية.
- ٥- أن يكون التمويل الكافي للإعداد، والتجهيز، والتنفيذ، والمتابعة لأنشطة الحملة متوافراً.

مرفق (٢)

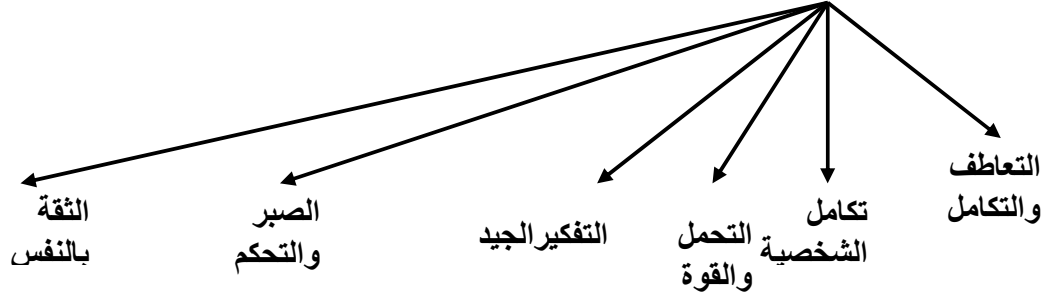
مواصفات ومهارات القائمين على حملة تعبئة الموارد

١. أن يكونوا ذوي سمعة حسنة.
٢. أن يكون لديهم مهارة الإقناع.
٣. أن يكون لديهم خبرة في عملية جمع التبرعات.
٤. الوقت الكافي.
٥. أن يكون لديهم القدرة على تحمل المسؤولية.
٦. أن يكون لديهم الدافع التطوعي.

## مهارات القائمين على حملة تعبئة الموارد

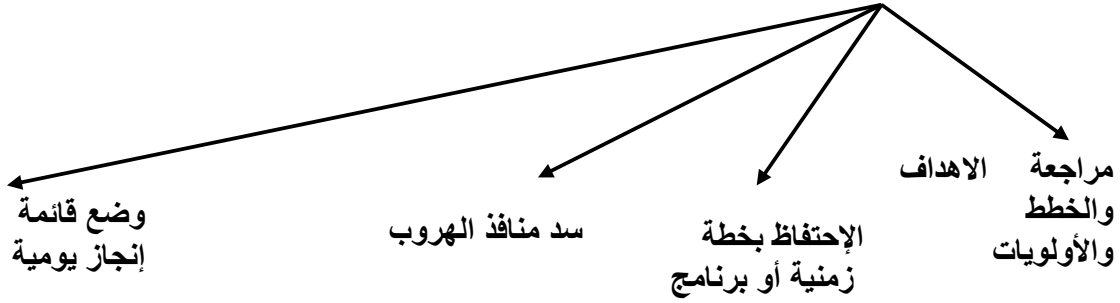
### أولاً: مهارة التفاوض والاتصال الفعال

#### الصفات الشخصية



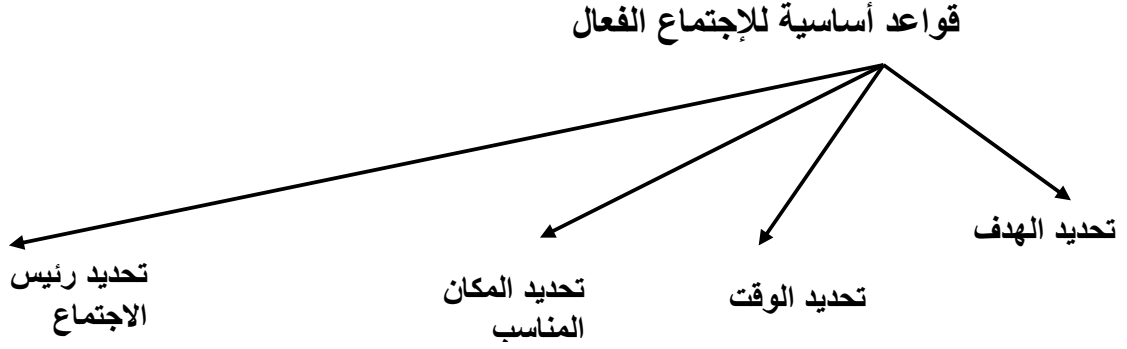
#### مهارة إدارة الوقت

إدارة الوقت هو عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا لتحقيق الأهداف المرجوة.





إدارة الاجتماعات الفعالة  
هي تجمع شخص أو أكثر في مكان معين للتداول، والتشاور، وتبادل الرأي في موضوع معين



## اليوم الثالث

### الجلسة الثالثة

- اسم الجلسة: الخطوات القادمة
- هدف الجلسة: بنهاية الجلسة يكون لدى المشاركين تصور للخطوات القادمة ما بعد الورشة
- محتويات الجلسة:

• خطة عمل لما بعد البرنامج التدريبي

زمن الجلسة: ٩٠ ق

الطرق التدريبية المستخدمة: مناقشة وحوار - عصف ذهني - مجموعات عمل

المعينات المستخدمة: ورق قلاب- أقلام سبورة - بروجيكتور - شفافيات.

### الخطوات التنفيذية للجلسة

الزمن	الطرق	الخطوات الإجرائية
٥ ق	حوار	١- يبدأ المدرب بالترحيب بالمشاركين وعرض ملخص للجلسة السابقة والهدف من الجلسة الحالية.
٤٠ ق		٢ - يقوم المدرب بعرض مقدمة تمهيدية حول ماذا بعد ورشة العمل الحالية، ثم يقوم بتقسيم المشاركين إلى ٣ مجموعات عمل ويطلب منهم كتابة قائمة بالخطوات اللازم تنفيذها خلال الفترة القادمة لضمان تفعيل حملات تعبئة الموارد لصالح العملية التعليمية بالإستعانة بالنموذج المرفق رقم (١). يطلب المدرب من كل مجموعة عرض ما تم التوصل إليه و يفتح مناقشة مفتوحة بين المجموعات حول الخطوات المقترحة.
٢٠ ق	اختبار	٣- يوزع المدرب الاختبار البعدي على المشاركين ويقوم بتجميعه. مرفق رقم (٢)
٢٥ ق	حوار	٤- يلخص المدرب ما تم خلال البرنامج التدريبي، ويشكر الحاضرين ثم يقوم بإنهاء البرنامج بعمل التقييم النهائي للورشة. مرفق رقم (٣)

مرفق (١)

نموذج خطة عمل

إدارة \_\_\_\_\_ التعليمية

النشاط	الزمن	المسئول	مؤشرات الاداء	الدعم المطلوب

مرفق (٢)  
إختبار ( قبلى / بعدى )  
برنامج تعبئة موارد المجتمع

الاسم: (اختياري) .....
التاريخ: / /
<b>اقرأ بعناية</b>

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 ولا 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- دور مجلس الأمناء في تعبئة وتنمية الموارد:

- تحديد احتياجات المدرسة.
- التبرع لصالح تطوير العملية التعليمية.
- تصميم وتنفيذ حملات تعبئة الموارد.
- كل ماسبق.
- لا أعرف.

٢- يمكن تصنيف الموارد كالتالي:

- التبرعات والمساهمات التي يتبرع بها أولياء الأمور.
- الرسوم المدرسية.
- عينية، وبشرية، ونقدية.
- كل ماسبق.
- لا أعرف.

٣- لا تتجج المدارس في القيام بتعبئة الموارد، بسبب:

- (أ) ضعف الحالة الاقتصادية لأولياء الأمور.
- (ب) عدم قيام المدارس بتصميم تنفيذ حملات منظّمة لتعبئة الموارد.
- (ج) ضعف المستوى التعليمي للتلاميذ.
- (د) عدم وجود موارد.
- (هـ) لا أعرف.

٤- لا يمكن القيام بتعبئة الموارد ما لم يتوافر:

- (أ) وجود أجهزة كمبيوتر لاستخدامها في تعبئة الموارد.
- (ب) وجود مبني مدرسي مجهز.
- (ج) وجود أغنياء ورجال اعمال.
- (د) ليس من الإجابات السابقة.
- (هـ) لا أعرف.

٥- مراحل تصميم حملة تعبئة الموارد تبدأ بما يلي:

- (أ) اختيار الأشخاص المتبرعين.
- (ب) إقناع أولياء الأمور.
- (ج) إقناع الإدارة المدرسية.
- (د) ليس من الإجابات السابقة.
- (هـ) لا أعرف.

٦- من استراتيجيات تعبئة الموارد:

- (أ) الإجتماعات مع أولياء الامور.
- (ب) إجتماعات مجالس الأمناء.
- (ج) الحملات المكثفة والجهود المستمرة.
- (د) كل ما سبق.
- (هـ) لا أعرف.

٧- في اثناء عملك مع مجلس الأمناء لمراجعة خطة تحسين المدرسة، وجدت أن الموارد المتاحة لا تستطيع

تغطية تكاليف الخطة. في رأيك يجب أن:

- (أ) يتم مراجعة الخطة حتي يمكن تنفيذها بالموارد المتاحة.
- (ب) تطالب أعضاء مجلس الأمناء بدفع تبرعات.
- (ج) تنظم إجتماع لأولياء الأمور لجمع التبرعات.
- (د) تساعد مجلس الأمناء لتصميم وتنفيذ حملة تعبئة موارد.
- (هـ) لا أعرف

٨- قرر مجلس الأمناء القيام بحملة لتعبئة الموارد، وفي نهاية الفترة المقررة وُجد أن المجلس حقق ١٠

% فقط من المستهدف. في رأيك قد ترجع الأسباب الي:

- (أ) عدم وجود خطة واضحة للحملة.
- (ب) ضعف الثقة بين المدرسة والمجتمع.
- (ج) قلة مهارات الأخصائي الاجتماعي والقائمين علي الحملة.
- (د) كل ما سبق.
- (هـ) لا أعرف.

٩- ما هي المهارات التي ينبغي أن تتوافر في القائم علي حملة تعبئة الموارد؟

- (أ) ان يكون من العاملين بالمدرسة أو مجلس الأمناء.
- (ب) أن يكون متطوعاً.
- (ج) الإقناع.
- (د) ليس من الاجابات السابقة.
- (هـ) لا أعرف.

١٠- في رأيك، حملات تعبئة الموارد الناجحة هي التي:

- (أ) يتم تنفيذها في المجتمعات الغنية.
- (ب) يتم تنفيذها من خلال الجمعيات الأهلية.
- (ج) يتم من خلالها تجميع أكبر قدر ممكن من الأموال.
- (د) يكون لها هدف واضح وإستراتيجيات وأنشطة فعالة.
- (هـ) لا أعرف.

مرفق (٣)

نموذج تقييم برنامج

التاريخ:

عزيزي المشارك:

آرائك ومقترحاتك سوف تكون مفيدة جداً لنا لتطوير البرنامج عند تنفيذه مستقبلاً.  
شكراً

، حقق البرنامج التدريبي أهدافه بدرجة

كبيرة جداً  كبيرة  متوسطة  ضعيفة  لم يحقق

في حالة أنه أقل من كبيرة، نرجو ذكر الأسباب:

-----  
-----  
-----

، الاستفادة من البرنامج كانت

كبيرة جداً  كبيرة  متوسطة  ضعيفة  لم أستفيد

، درجة تفاعلك مع البرنامج كانت

كبيرة جداً  كبيرة  متوسطة  ضعيفة  لم أتفاعل

، إمكانية تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة خلال البرنامج في الواقع العملي

كبيرة جداً  كبيرة  متوسطة  ضعيفة  غير ممكن

● القائمون على التدريب:

العنصر	ممتازة	جيدة جداً	جيدة	متوسطة	ضعيفة
التفاعل مع المشاركين استخدام المعينات التدريبية توصيل المعلومات					

● المادة التدريبية الموزعة

مناسبة  غير مناسبة

في حالة غير مناسبة، نرجو ذكر الأسباب.

---

---

، مكان تنفيذ التدريب

جيد  متوسط  غير مناسب

، الراحة

جيد  متوسط  غير مناسبة

ملاحظات أخرى

---

---

---