المملكة الأردنية الهاشمية
وزارة التربية والتعليم

مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة

برنامج تطوير المدرسة والمديرية

استراتيجية الاتصال
٢٠١٢ - ٢٠١٦

تم إعداد هذه المادة بدعم من الحكومة الكندية
بواسطة الوكالة الكندية للتنمية الدولية

CIDA

تم تطوير هذه الاستراتيجية من قبل وزارة التربية والتعليم ممثلة بالفريق الذي يضم كلا من السادة محمود الرشود، عبدالله الزبون، فواز الحموري، حفص ملوح، بناء على كتاب التكليف رقم (١٤/٨٠/٣٢٤٦١) بتاريخ (٣١/٧/٢٠١١)، وبالتعاون مع مشروع تطوير المدرسة والمديرية ممثلا بخبيرة الاتصال المهندسة نرمين عبيدات ضمن المكون الأول لمشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة وبرنامج تطوير المدرسة والمديرية الممول من الوكالة الكندية للتنمية الدولية (CIDA).

حزيران ٢٠١٢

وزارة التربية والتعليم
هاتف: ٧١٨١ ٥٦٠ ٦ ٠٠٩٦٢ | فاكس: ٦٠١٩ ٥٦٦ ٦ ٠٠٩٦٢
ص.ب. ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن | الموقع الالكتروني www.moe.gov.jo

شكر وتقدير

يتقدم فريق الاتصال بجزيل الشكر والتقدير لكل من أغنى عملية إعداد إستراتيجية الاتصال الخاصة بمشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة وبرنامج تطوير المدرسة والمديرية من المعلمين ومديري المدارس والطلبة وأولياء أمورهم، وأعضاء المجالس التربوية المحلية، والمشرفين التربويين، وموظفي مديريات التربية والتعليم في المملكة، ومديري التربية والتعليم، وجميع العاملين في مركز الوزارة والإدارة العليا، والمؤسسات الإعلامية والجهات المانحة ذات العلاقة بعملية التطوير التربوي.

تنويه

تتبنى وزارة التربية والتعليم سياسة تحريرية تساوي ما بين الجنسين وفق أصول النحو والصرف والبيان للغة العربية ؛ لذا نرجو الأخذ بعين الاعتبار بأن أي استخدام لألفاظ مذكرة تذكيرا لغويا مثل (موظف، مسؤول، مدير..) سواء بصيغة المفرد أو المثنى أو الجمع وما يرتبط بها من حروف وضمائر متصلة و/ أو منفصلة، فهي جميعها أسماء (نوع) وليست أسماء (علم) أو (ذات)، وهي تدل على من ينطبق/ تنطبق عليه/عليها الصفة المقصودة من كلا الجنسين، دون تفضيل جنس على آخر، أو تقديم جنس على آخر.

المحتويات

٨	كلمات مفتاحية
١٠	منهجية إعداد استراتيجية الاتصال
١٣	الجمهور المستهدف والرسائل الموجهة
١٦	الرؤية والرسالة
١٨	أهداف الاتصال
٢٩	السياسات الاتصالية
٣١	الأدلة الإجرائية
٣٩	الاحتياجات التدريبية في مجال الاتصال
٤١	مؤشرات الأداء

كلمات مفتاحية

لغايات هذه الاستراتيجية فإن الكلمات والتعابير التالية تعني ما يلي ما لم يدل السياق على خلاف ذلك:

الوزارة	وزارة التربية والتعليم.
المديرية/ المديريات	مديريات التربية والتعليم المنتشرة في جميع محافظات وألوية المملكة.
المدرسة/ المدارس	جميع المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم في المملكة.
المركز	مركز وزارة التربية والتعليم الكائن في عمان/ العبدلي.
الميدان	مديريات التربية والتعليم و/أو المدارس الحكومية.
المجتمع	المجتمع الأردني كافّةً، أو المجتمع المحلي ضمن المنطقة التابعة لكل مديرية من مديريات التربية والتعليم في المملكة، أو المجتمع المحلي ضمن منطقة تواجد كل مدرسة من المدارس الحكومية في المملكة.
المشروع	مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة/ المرحلة الثانية، وبالإنجليزية (Education Reform for Knowledge Economy Project)، أو اختصارا (ERfKEII).
البرنامج	برنامج تطوير المدرسة والمديرية المنبثق عن مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة، وبالإنجليزية (School and Directorate Development Program)، أو اختصارا (SDDP).
الاستراتيجية	استراتيجية الاتصال الخاصة بمشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة بشكل عام، وبرنامج تطوير المدرسة والمديرية بشكل خاص.
الخطة/ الخطط	الخطة أو الخطط التنفيذية المنبثقة عن استراتيجية الاتصال الخاصة بمشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة،بشكل عام وبرنامج تطوير المدرسة والمديرية بشكل خاص.

الفريق	فريق الاتصال العامل على تطوير استراتيجية الاتصال والخطة/ الخطط التنفيذية المنبثقة عنها.
الإدارة العليا	وزير التربية والتعليم، والأمناء العامون، ومستشارو الوزير، ومديرو الإدارات في مركز الوزارة.
مديرو التربية	مديرو مديريات التربية والتعليم في محافظات ومناطق وألوية المملكة.
المشرفون أو المساندون	المشرفون أو المساندون التربويون العاملون في مختلف مديريات التربية والتعليم في المملكة، والذين يتولون مهمة التوجيه والإشراف والإسناد لمديري المدارس والمعلمين العاملين في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم حسب جهة الاختصاص.
المديرون	مديرو المدارس الحكومية في المملكة.
المعلمون	معلمو المدارس الحكومية في المملكة.
أولياء الأمور	ذوو طلاب المدارس، وأسرهم، والقيادات المحلية من الوجهاء والمخاتير والأئمة وممثلي الادارات الرسمية المحلية، وسائر السكان القاطنين في المناطق التي تقع فيها كل مدرسة من المدارس الحكومية في المملكة، أو ضمن منطقة اختصاص كل مديرية من مديريات التربية والتعليم في المملكة.
الحكومة	حكومة المملكة الأردنية الهاشمية.
الوكالة	الوكالة الكندية للتنمية الدولية، وبالإنجليزية (Canadian International Development Agency)، أو اختصارا (CIDA).

منهجية إعداد الاستراتيجية

لغايات إعداد هذه الاستراتيجية فقد تم اتباع الخطوات التالية ضمن عملية تحليل الوضع القائم للاتصال حول مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة وبرنامج تطوير المدرسة والمديرية:

- توفير الدعم الفني لإعداد الاستراتيجية من قبل برنامج تطوير المدرسة والمديرية، وتشكيل فريق للاتصال يضم في عضويته مجموعة من موظفي وزارة التربية والتعليم المعنيين بالاتصال المؤسسي، وبمشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة، وببرنامج تطوير المدرسة والمديرية.

- إجراء تحليل الفجوات (SWOT Analysis) للوضع الاتصالي القائم، وذلك للوقوف على نقاط القوة (Strengths)، ونقاط الضعف (Weaknesses)، والفرص المتاحة (Opportunities)، والتحديات (Threats).. سواء في ما يتعلق بمشروع تطوير التعليم، أو ببرنامج تطوير المدرسة والمديرية، أو بوزارة التربية والتعليم ككل، وذلك باعتبار أن الوضع الاتصالي للمشروع والبرنامج هو جزء من الوضع الاتصالي العام للوزارة، ولا يمكن تطوير استراتيجية للاتصال خاصة بالمشروع والبرنامج دون أن تكون في ضوء الإطار العام لوظائف الاتصال المؤسسي وعملياته وإجراءاته المطبقة على مستوى وزارة التربية والتعليم ككل.

- مراجعة الأدبيات والتقارير والوثائق والدراسات والخطط السابقة وسائر المصادر، التي تتحدث عن الإطار الاستراتيجي لمشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة، وبرنامج تطوير المدرسة والمديرية، وموقعهما ضمن الإطار العام لجهود التطوير والتحديث في وزارة التربية والتعليم، وما تم إنجازه لغاية الآن، وما يؤمل إنجازه في المرحلة القادمة؛ لتكون جميعها مؤشرات تساعد في تقييم الوضع الاتصالي الحالي، وتحديد محاور الاهتمام والعمل والتركيزعليها عند تطوير استراتيجية الاتصال للمرحلة القادمة.

- مراجعة الممارسات والمبادرات الاتصالية السابقة والحالية لوزارة التربية والتعليم وتحليلها .

- عقد مجموعة من اللقاءات الشخصية المباشرة، التي تندرج ضمن مفهوم «الاتصال الوجاهي» الذي يعتبر أكفأ أنواع الاتصال من أجل الحصول على المعلومات وتبادل الأفكار والآراء. وكذلك تنظيم سلسلة من اجتماعات مجموعات التركيز بوصفها أحد أساليب «الأبحاث النوعية» التي تعتبر أكثر كفاءة وفاعلية من نظيرتها «الكمية» للتعرف إلى أفكار ومواقف وأحكام وصور الأشخاص النمطية ومواقفهم وأحكامهم وصورهم حيال موضوع ما.. حيث شملت هذه اللقاءات والاجتماعات ومجموعات التركيز بشكل أساس شريحة واسعة وممثلة (حوالي ٢٠٠) من جمهور المشروع والبرنامج المستهدف من موظفي وزارة التربية والتعليم والفئات ذات العلاقة، وبما يراعي النوع الاجتماعي:

  - (٧٠) موظفا على مستوى مركز الوزارة والمديريات.
  - (٥٠) من مديري مديريات التربية، والمشرفين، ومديري المدارس، والمعلمين.. يمثلون جميعا ثلاث مديريات للتربية (طبقت البرنامج، تطبق البرنامج، ستقوم بتطبيق البرنامج).
  - المستشار الإعلامي/ الناطق الرسمي باسم الوزارة الأستاذ أيمن بركات.
  - (٣٥) من رؤساء أقسام العلاقات العامة والإعلام* على مستوى مديريات التربية والتعليم.
  - الأمين العام للشؤون الإدارية والمالية الدكتور سامي المجالي.
  - الأمين العام للشؤون التعليمية والفنية السيد صطام عواد.
  - (٦٠) من ممثلي مجالس التطوير التربوي في محافظتي جرش والجيزة.
  - (٤) من ممثلي الجهات المانحة والشركاء الاستراتيجيين.
  - (٥) من ممثلي وسائل الإعلام المطبوعة والإلكترونية.
  - الفريق الفني لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية.

- اتخذت اللقاءات والاجتماعات ومجموعات التركيز أعلاه في المجمل أسلوب النقاش العام بدلا من أسلوب

* في ضوء الهيكل التنظيمي الجديد لوزارة التربية والتعليم، تم استحداث «ادارة الاعلام التربوي والاتصال المجتمعي» وأصبح المسمى الوظيفي «رؤساء أقسام الاعلام التربوي والاتصال المجتمعي».

(سؤال – جواب) التقليدي الذي يبعث على الجمود والتكلف، ويحد من التفاعل والتواصل، ويدفع الأشخاص بطريقة غير واعية لإعطاء إجابات مغلقة أو البحث عن الإجابات المثالية.

- هدفت اللقاءات والاجتماعات ومجموعات التركيز أعلاه بشكل أساس للوقوف على:

  - مدى إحاطة فئات الجمهور المستهدف بمشروع تطوير التعليم، وبرنامج تطوير المدرسة والمديرية، والمبادئ التي يقومان عليها، والأهداف التي يسعيان لتحقيقها، وما يتخللهما من عمليات وإجراءات، وانعكاس ذلك كله على سير العمل اليومي في المديريات والمدارس، وعلى العلاقة بين مختلف مكونات العملية التعليمية، بما في ذلك الطلاب وذووهم وأولياء الأمور وسائر فئات وفعاليات المجتمعات المحلية.
  - تقييم الجمهور المستهدف لعمليات وإجراءت الاتصال المطبقة لدى وزارة التربية والتعليم في ما يتعلق بعمل مشروع تطوير التعليم، وبرنامج تطوير المدرسة والمديرية، أو في ما يتعلق بمجمل عمل الوزارة، وكفاءة هذه العمليات والإجراءات في ضمان سرعة تدفق المعلومات وإستمراريتها عموديا من مركز الوزارة والميدان وإليهما، أو أفقيا بين المدارس ضمن مديرية التربية والتعليم الواحدة، و مديريات التربية والتعليم بعضها البعض في سائر محافظات المملكة ومناطقها .

- توزعت آراء الشريحة التي شملتها الاجتماعات واللقاءات ومجموعات التركيز وملاحظاتها، ومقتراحاتها، كما يلي:

  ١. آراء تتعلق مباشرة بالاتصال ودوره، ووظائفه، وأدواته في وزارة التربية والتعليم بشكل عام.
  ٢. آراء تتعلق مباشرة بهوية مشروع (ERfKEII)، ومدى المعرفة والالتزام بتنفيذ محاور المشروع، والتحديات التي تعيق عملية تدفق المعلومات حول البرنامج في مركز الوزارة وعلى مستوى الميدان ومع الشركاء الخارجيين.
  ٣. آراء تتعلق بكفاءة الاتصال وتدفق المعلومات حول المكون الأول، المعني ببرنامج تطوير المدرسة والمديرية (منهجية العمل، البرامج التدريبية على مستوى المديرين والمعلمين، والأدوار الجديدة للمشرفين التربويين، وعملية تطوير الخطط التطويرية، ومجالس التطوير التربوي، والإنجازات والتحديات).
  ٤. آراء لا تتعلق مباشرة بموضوع الاتصال، وإنما ترتبط أكثر بالواقع المؤسسي والإداري والإجرائي داخل وزارة التربية والتعليم، وانطباعات المشاركين ومواقفهم إزاءها، ومع هذا فهي ذات أهمية من أجل إعداد استراتيجية الاتصال وتطويرها، فهذه الانطباعات والمواقف تحدد البيئة العامة التي ستتفاعل ضمنها استراتيجية الاتصال المقترحة، وإلى أي مدى ستكون هذه البيئة داعمة أو مقاومة أو غير مبالية بأية خطط أو مبادرات أو إجراءات اتصالية يمكن أن تتمخض عنها الاستراتيجية.

- في ضوء جميع ما تقدم، تم إعداد تقرير شامل لتقييم الوضع الاتصالي القائم، واعتماده من قبل فريق الاتصال، ليكون الوثيقة المرجعية في تطوير استراتيجية الاتصال.

- بعد الانتهاء من تقييم الوضع الاتصالي القائم، تم الشروع بتطوير الرؤية والرسالة والأهداف الاتصالية لاستراتيجية الاتصال الخاصة بمشروع تطوير التعليم، وبرنامج تطوير المدرسة والمديرية.. وذلك انطلاقا من منظورين رئيسين:

  - المنظور الأول: منظور وظائف الاتصال، حيث تم وضع هدف استراتيجي خاص بكل وظيفة من وظائف الاتصال لدى وزارة التربية في ما يتعلق بمشروع تطوير التعليم وبرنامج تطوير المدرسة والمديرية، وترجمة كل هدف من هذه الأهداف الاستراتيجية إلى عدد من الأهداف الإجرائية وذلك من أجل:

    - تحديد ما سيتم القيام به (العمليات والإجراءات والنشاطات والفعاليات الاتصالية).
    - تحديد من سيقوم به (المهام والمسؤوليات والصلاحيات، احتياجات التدريب).
    - تحديد كيفية القيام به (الأدلة الإجرائية، الكلفة التقديرية).

  - المنظور الثاني: منظور الرسائل الموجهة، من حيث طبيعة المعلومات والأفكار التي تتضمنها كل رسالة من هذه الرسائل، وطبيعة فئات الجمهور المستهدف، بما يراعي النوع الاجتماعي. حيث تم حصر المضامين الرئيسة الخاصة بهذه الرسائل الموجهة لتكون بمثابة المرجع والموجه عند الشروع فعليا

بصياغة الرسائل الاتصالية وتوجيهها على أرض الواقع عبر مختلف وسائل الاتصال وأدواته (مطبوعات، منشورات، أخبار، تقارير، مقابلات، موقع إلكتروني، إعلانات، حملات.. إلخ).

- تم تكليف أعضاء فريق الاتصال، كل حسب طبيعة اختصاصه بترجمة الأهداف الإجرائية ضمن كل وظيفة من وظائف الاتصال على شكل مجموعة من العمليات والإجراءات العملية المقترحة؛ وذلك للانتقال باستراتيجية الاتصال من المستوى النظري إلى المستوى التطبيقي؛ تمهيدا لوضع «الخطة التنفيذية» الخاصة بالاستراتيجية.

- تطوير مقترح الخطة التنفيذية المنبثقة عن استراتيجية الاتصال للعام (٢٠١٢-٢٠١٣).

- مراجعة جميع ما تقدم من قبل مستشارة الاتصال المهندسة نرمين عبيدات؛ من أجل صياغة استراتيجية الاتصال بشكلها النهائي، ورفعها إلى الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم؛ لاعتمادها بشكل رسمي بما في ذلك الخطة التنفيذية المنبثقة عن الاستراتيجية.

- تعميم الاستراتيجية والخطة التنفيذية على الجهات كافة، وفئات الجمهور المستهدف، وعقد اللقاءات والاجتماعات وجلسات العمل اللازمة بهذا الخصوص.

الرسائل الموجهة

كما سبقت الإشارة، فقد تم تطوير هذه الاستراتيجية وفق منظورين؛ منظور «وظائف الاتصال» في ما يتعلق بتحديد الأهداف الاستراتيجية والإجرائية المراد تحقيقها ضمن كل وظيفة من هذه الوظائف. ومنظور «الرسائل الموجهة» في ما يتعلق بطبيعة المعلومات والأفكار التي تتضمنها كل رسالة، وجمهورها المستهدف، بما يسهم في ترجمة الأهداف وتحقيق النتائج المطلوبة.

أما من حيث طبيعة المضامين الخاصة بالرسائل ضمن مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة وبرنامج تطوير المدرسة والمديرية، فقد تم تقسيمها إلى:

- رسائل أساسية: وتشمل الإطار النظري والاستراتيجي العام الخاص بمشروع تطوير التعليم وبرنامج تطوير المدرسة والمديرية، ومكوناتهما ومجالاتهما وجوانبهما المختلفة، ورؤيتهما، ورسالتهما، وأهدافهما، وموقعهما ضمن مجمل خطط التطوير والتحديث التي تطبقها وزارة التربية والتعليم في المملكة.

- رسائل متخصصة: وتشمل المعلومات الإجرائية والفنية الخاصة بالأدوار والمهام والمسؤوليات المطلوبة من كل جهة وشخص مشاركين في تنفيذ برنامج تطوير المدرسة والمديرية، وآلية العمل وخطواته ومراحله ضمن كل مجال وجانب من مجالات البرنامج وجوانبه، والأدوات والمنهجيات والمفاهيم والمعايير المطبقة بهذا الخصوص.

ويمكن حصر مضامين جميع الرسائل الأساسية والمتخصصة الموجهة من خلال صياغتها على شكل أسئلة وأجوبة، بما يحقق المزايا الآتية:

١. تسهيل العمل وتنظيمه والتأكد من تغطية مجالات عمل البرنامج وجوانبه كافة.

٢. أسلوب الأسئلة والأجوبة، بما يتناسب مع طبيعة أدوات المراجعة الذاتية وأدوات التحليل المستخدمة ضمن برنامج تطوير المدرسة والمديرية والمصوغة بدورها على شكل قوائم واستبانات وأسئلة وأجوبة.

٣. إمكانية الاستفادة من هذه الأسئلة والأجوبة، لتكون بحد ذاتها مطبوعة تعريفية وإرشادية يتم توزيعها على مختلف فئات الجمهور، أو عبر الموقع الإلكتروني لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية وموقع وزارة التربية والتعليم.

٤. تكون هذه الأسئلة والأجوبة بمثابة المرجع الذي يعود إليه موظفو الاتصال، للحصول على المعلومة الدقيقة عند صياغة الرسائل الاتصالية المختلفة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الصيغة الاتصالية النهائية لكل رسالة موجهة من حيث وقعها، وجمالياتها، وخفتها، ورشاقتها، وسجعها، وحسها الإعلامي والدعائي.. تترك في حينه، وذلك تبعا لطبيعة أداة الاتصال المستخدمة، وطبيعة النشاطات والفعاليات الاتصالية التي يتم بث هذه الرسائل خلالها.

وتاليا أمثلة على الأسئلة التي يتم من خلالها حصر مضامين الرسائل الأساسية والمتخصصة الموجهة،حيث سيقوم أعضاء فريق الاتصال بحصر جميع الأسئلة ذات العلاقة وأجوبتها، وصياغتها على شكل مطبوعة تعريفية وإرشادية، يتم إرفاقها بالخطة التنفيذية، وإدراجها ضمن المواد التدريبية التي يتم توزيعها على الموظفين المعنيين:

الرسائل الأساسية

- ما مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة (إرفكي)؟
- ما مكونات مشروع(إرفكي)؟

- ما رؤية مشروع (إرفكي)؟
- ما رسالة مشروع (إرفكي)؟
- ما أهداف مشروع(إرفكي)؟
- ما برنامج تطوير المدرسة والمديرية؟
- ما علاقة البرنامج بمشروع تطوير المدرسة والمديرية؟
- ما مجالات عمل مشروع المدرسة والمديرية وجوانبه ؟
- ما خصائص المدرسة الفاعلة وأدوارها ؟
- ما المقصود بالمراجعة الذاتية؟

... وهكذا دواليك؟

الرسائل المتخصصة

- ما مراحل عملية تطوير المدرسة؟
- ما الخطوات العملية التي يتم اتباعها ضمن كل مرحلة من مراحل عملية تطوير المدرسة: التهيئة، والمراجعة الذاتية، التحليل والتخطيط، تطوير المدرسة؟
- ما أدوات المراجعة الذاتية التي يستخدمها المعلم ضمن دوره في بناء الخطة التطويرية الخاصة بمدرسته والخطة الإجرائية المنبثقة عنها؟
- ما أدوات المراجعة الذاتية التي يستخدمها مدير المدرسة ومساعده... الخ؟
- ما أدوات المراجعة الذاتية التي يستخدمها أولياء أمور الطلبة... الخ؟
- ما أدوات المراجعة الذاتية التي يستخدمها الطلبة... الخ؟
- ما مهمات ومسؤوليات المعلمين أعضاء فرق التطوير في كل مدرسة؟
- ما مهمات ومسؤوليات مدير المدرسة ضمن فريق التطوير في مدرسته؟
- ما مهمات المشرف التربوي الميسر ومسؤولياته تجاه فرق التطوير في المدارس الواقعة ضمن مجتمع اختصاصه؟

الجمهور المستهدف

في العادة يتم تقسيم جمهور أي مؤسسة إلى فئتين أساسيتين: جمهور داخلي، وهم العاملون داخل المؤسسة والجهات التابعة لها (جميع الموظفين الذين يتبعون إداريا لهذه المؤسسة). وجمهور خارجي، وهم شركاء المؤسسة وجميع المعنيين بطبيعة عملها وخدماتها من غير العاملين فيها.

ولكن نظرا لتشعب مجالات مشروع تطوير التعليم وبرنامج تطوير المدرسة والمديرية، وتعدد الجهات المعنية بتنفيذ المشروع والبرنامج، بما يتجاوز العاملين في وزارة التربية والتعليم (المجتمع المحلي والجهات المانحة على سبيل المثال)، فقد تم تقسيم الجمهور المستهدف في استراتيجية الاتصال الخاصة بالمشروع والبرنامج إلى:

- **جمهور خاص:** وهم جميع الجهات والأشخاص المعنيين مباشرة بتنفيذ مكونات مشروع تطوير التعليم وبرنامج تطوير المدرسة والمديرية، من خلال الأدوار المطلوبة منهم والمهمات والمسؤوليات والإجراءات والعمليات التي يقومون بها، كل حسب اختصاصه.

- **جمهور عام:** وهم بقية فئات الجمهور من غير المعنيين مباشرة بتنفيذ المشروع والبرنامج، دون أن يعني ذلك أنهم لا يؤثرون أو يتأثرون بالمشروع وبالبرنامج وخطة الاتصال الخاصة بهما وما ينبثق عنها.

وبالنسبة للرسائل الموجهة إلى فئات الجمهور العام، فهي تقتصر غالبا على "الرسائل الأساسية" الهادفة إلى إعطاء الجمهور فكرة موجزة عن الإطار العام لمشروع تطوير التعليم وبرنامج تطوير المدرسة والمديرية والأهداف والغايات المرجوة من تنفيذهما.

وأما بالنسبة للرسائل الموجهة إلى فئات الجمهور الخاص، فهي تشمل كلا من الرسائل الأساسية والرسائل المتخصصة، وذلك تبعا لطبيعة الدور المطلوب من كل فئة من فئات الجمهور الخاص في تنفيذ مكونات عمل برنامج تطوير المدرسة والمديرية ومجالاته وجوانبه.

وتاليا فئات الجمهور المستهدف المندرجة تحت كل من الجمهور العام والجمهور الخاص لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية:

- **الجمهور الخاص**

- موظفو الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم (الوزير، الأمناء العامون، مديرو المديريات، رؤساء فرق العمل، الناطق الإعلامي، رؤساء أقسام العلاقات العامة والإعلام في المديريات).
- مديرو التربية والتعليم ومساعدوهم.
- المشرفون التربويون.
- مديرو المدارس ومساعدوهم.
- معلمو المدارس والإداريون المساندون.
- طلبة المدارس.
- ذوو الطلبة والمجتمع المحلي الأعضاء في المجالس التربوية.
- مندوبو وسائل الإعلام المنتدبون لتغطية أخبار وزارة التربية والتعليم (في ما يتعلق بتعريفهم بالآليات والعمليات والإجراءات المنبثقة عن هذه الاستراتيجية في ما يتعلق بإدارة علاقة الوزارة مع وسائل الإعلام).

- **الجمهور العام**

- جميع الموظفين العاملين في مديريات التربية والتعليم.
- جميع الموظفين العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم.
- الوزارات المعنية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي و وزارة التخطيط والتعاون الدولي، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ووزارة الصناعة والتجارة ووزارة العمل).
- مجلس الوزراء.
- لجنة التربية والثقافة في مجلس (الأعيان والنواب).
- الجهات المانحة والداعمة.
- الجامعات وكليات المجتمع والمؤسسات الأكاديمية.
- وسائل الإعلام.
- المجتمع بشكل عام.

الرؤية والرسالة

الرؤية الاتصالية

«منظومة اتصال مؤسسي تقوم على المصداقية والموضوعية والاحتراف، والشراكة الفاعلة من أجل كسب التأييد وحشده لمشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة لتحقيق أهدافه، وبما يكرّس صورة وزارة التربية والتعليم ودورها بيتاً للخبرة على المستوى الإقليمي في مجال التطوير التربوي».

وكلمة «منظومة» تشير إلى وجود أكثر من مسار مؤسسي، يتضمن كل منها مدخلات، ومخرجات، وما بينهما من عمليات، يقوم بها أشخاص محددون، وفق آلية تنظيمية محددة بحيث تسير هذه المسارات جميعها بشكل متواز زمانيا، ومتدرج إداريا (مركز، مديريات، مدارس).. كل ذلك من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة مسبقاً، سواء أكانت أهدافا إجرائية آنية ومباشرة، أو أهدافا إستراتيجية بعيدة المدى.

أما «المصداقية والموضوعية والاحتراف» فهي لا تشير هنا إلى القيم والأخلاقيات التي ينبغي أن يتمتع بها الأشخاص القائمون على الاتصال، وإنما تعني القيم والأخلاقيات الناظمة لإجراءات الاتصال المؤسسي وعملياته ونشاطاته في وزارة التربية والتعليم.

وبالنسبة «للشراكة الفاعلة»، فإن كلمة الشراكة تعيد تأكيد أن الأهداف الاتصالية التي تسعى وزارة التربية والتعليم لتحقيقها، سواء على مستوى الدور التربوي والتعليمي للوزارة كافة، أو على مستوى مشروع تطوير التعليم وبرنامج تطوير المدرسة والمديرية.. هي مسؤولية جماعية لا يمكن للوزارة، مهما بلغت إمكانياتها ومواردها وإرادة التغيير لديها، أن تحققها ما لم تتظافر جهودها وتتكامل وجهود بقية الشركاء أصحاب العلاقة مع بعضها البعض.

وكلمة «فاعلة» مأخوذة من كلمة «فاعلية»، وهو مصطلح إداري يعني مدى «قدرة أي برنامج على تحقيق أهدافه الأساسية». فالشراكة التي لا تفضي إلى تحقيق الأهداف المحددة والمعتمدة والمتفق عليها سلفا ليست شراكة حقيقية بمقدار ما أنها مشاركة في الإخفاق.

وتكريس صورة وزارة التربية والتعليم بيتاً للخبرة على المستوى الإقليمي، ينسجم مع أحد ثوابت السياسة والإدارة العامة في الأردن بكون الأردن دولة محدودة الموارد والثروات الطبيعية، وأنه يعتمد بشكل أساس على عنصره البشري بصفته رأس المال الحقيقي لعمليات التطوير والتحديث. وتميز الأردن في مجال التطوير والتحديث التربوي، وفي مجال الاتصال المؤسسي التربوي، يمكن أن يكون سلعة أخرى يصدرها الأردن إلى الدول المجاورة، استمرارا للدور التاريخي الذي لعبته وتلعبه الكوادر والكفاءات الأردنية المميزة في تطوير قطاع التربية والتعليم في العديد من الدول العربية الشقيقة.

الرسالة الاتصالية

«تطوير إجراءات وعمليات ونشاطات للاتصال المؤسسي، على مستوى المدارس ومديريات التربية والتعليم ومركز الوزارة تضمن تدفق المعلومات بشكل كفء وفاعل باستخدام أحدث أدوات الاتصال».

كلمة «تطوير» توحي بالاستمرارية والالتزام والتراكم، كما توحي بالمشاركة والتفاعل بين أفراد وجهات يتعددون بتعدد أوجه العمل (إجراءات، عمليات، نشاطات)، وتعدد الأهداف المرجو تحقيقها، وتعدد مستويات ترجمة هذه الأهداف (مركز، مديريات، مدارس).

أما كلمة «كفء» فمأخوذة من كلمة «كفاءة»، وهو مصطلح إداري يشير إلى «قدرة أي برنامج على تحقيق أكبر نتيجة أو عائد ممكن بأقل كلفة ممكنة، والكلفة هنا تشير بشكل أساس إلى الكلفة المادية، ولكنها قد تعني أيضا الوقت المكرّس والجهد المبذول. وتتكامل كلمة «كفء» مع كلمة «فاعل»، التي سبقت الإشارة إلى أنها مأخوذة من

مصطلح «فاعلية» الذي يعني قدرة إجراءات وعمليات ونشاطات أي برنامج على تحقيق أهدافه الأساسية.

ويلاحظ هنا توظيف مفهومي الرغبة (Want) والحاجة (Need) في تطوير الرؤية والرسالة الاتصاليتين الخاصتين بمشروع تطوير التعليم، وبرنامج تطوير المدرسة والمديرية.

فرغبة وزارة التربية والتعليم هي الوصول إلى (منظومة اتصال مؤسسي.. الخ). وما تحتاجه الوزارة للوصول إلى هذه المنظومة هو (تطوير إجراءات وعمليات ونشاطات.. الخ).

أهداف الاتصال

تم صياغة أهداف الاتصال الخاصة باستراتيجية مشروع تطوير التعليم وبرنامج تطوير المدرسة والمديرية في ضوء وظائف الاتصال، وبحيث يكون لكل وظيفة من وظائف الاتصال هدف استراتيجي (يرتبط بالرؤية)، وأهداف إجرائية (ترتبط بالرسالة)، ومن ثم ترجمة كل هدف من الأهداف الإجرائية إلى مجموعة من العمليات والإجراءات والنشاطات والفعاليات الاتصالية التي يتم من خلالها تطوير الخطة التنفيذية، وصياغة مؤشرات الأداء الكمية التي سيتم من خلالها متابعة مستوى الإنجاز والنجاح وتقييمها.

١. الوظيفة الإخبارية/ الإعلامية

الهدف الاستراتيجي

- ضمان بقاء فئات الجمهور المستهدفة في صورة كل ما يتعلق بعمل وزارة التربية والتعليم وإنجازاتها، بما في ذلك مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة.

الأهداف الإجرائية

- تفعيل العلاقة مع وسائل الإعلام المقروء والمسموع والمرئي والإلكتروني، سواء من خلال إدامة التواصل معهم، أو من خلال الورش التعريفية والتدريبية، أو من خلال إنتاج البرامج والمواد الإعلامية المشتركة.

  - تطوير دليل إجرائي خاص بإدارة العلاقة مع وسائل الإعلام، وتدريب موظفي المركز والميدان المعنيين على توظيف هذا الدليل، وتعميمه وفق الأصول ليتم العمل والالتزام بمقتضاه رسميا.

  - تطوير دليل إجرائي خاص بإعداد التقرير الصحفي اليومي المتضمن الأخبار والتغطيات والمقالات والبرامج الإذاعية والتلفزيونية الإخبارية والحوارية المتعلقة بوزارة التربية والتعليم على مستوى المركز و المديريات والمدارس، وكيفية تعميم هذا التقرير إلكترونيا عبر البريد الإلكتروني والشبكة الداخلية والموقع الإلكتروني للوزارة ؛ لغايات التحليل الصحفي وتقييم الزيادة في الوعي العام حول مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة وبرنامج تطوير المدرسة والمديرية، وكيفية التعامل مع القضايا التربوية التي تستدعي رداً أو إجراء سريعاً من قبل الوزارة.

  - إعداد قائمة بجميع وسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية والإلكترونية في المملكة، ومعلومات الاتصال الخاصة بها، ومكاتبها المنتشرة في مختلف محافظات المملكة، وأسماء رؤساء التحرير ومديري التحرير والمندوبين المعتمدين والمنتدبين لتغطية أخبار وزارة التربية والتعليم اضافة الى كبار كتاب الأعمدة، وقادة الرأي، ومقدمي البرامج الحوارية في المحطات الإذاعية والتلفزيونية، وتعميم هذه القائمة على جميع موظفي الاتصال المعنيين في المركز والميدان، وتحديثها باستمرار من أجل التواصل معهم عند الحاجة، أو لدعوتهم لحضور النشاطات والفعاليات النوعية المختلفة التي تنظمها الوزارة والمديريات والمدارس.

  - تنظيم اللقاءات الدورية بين الإدارة العليا في الوزارة ومندوبي وسائل الإعلام، واللقاءات بين مديري التربية ومديري المدارس ومندوبي وسائل الإعلام في المحافظات.

  - تنظيم المؤتمرات الصحفية الدورية لوزير التربية والتعليم أو للأمناء العامين أو للناطق الرسمي باسم الوزارة، لتكون بمثابة تقليد ثابت لدى الوزارة (مرة واحدة كل ثلاثة أشهر على سبيل المثال)، بهدف وضع مندوبي وسائل الإعلام في صورة كل ما يستجد على عمل الوزارة، والإجابة على أسئلتهم واستفساراتهم، بالإضافة إلى المؤتمرات الصحفية التي تعقدها الوزارة عادة، مثل المؤتمر الصحفي لوزير التربية والتعليم لإعلان نتائج امتحانات الثانوية العامة في دورتيها الصيفية والشتوية.

- عقد ورشات تدريبية لرؤساء أقسام العلاقات العامة والإعلام على مستوى المديريات حول الأصول الاحترافية لإعداد التغطيات والتقارير والتحقيقات حول المواضيع التربوية والتعليمية، ويمكن لهذه الغاية التعاقد مع مؤسسات أكاديمية وصحفية متخصصة لتصميم وعقد هذه الدورات، أو يمكن للوزارة تصميم برنامجها التدريبي الخاص في مجال الاتصال وتنظيم الورشات التدريبية بالاعتماد على إمكاناتها الخاصة.

- عقد مجموعات تعلم تفاعلية (Interactive Peer Learning) مع الصحفيين المعنيين بتغطية القطاع التربوي لتوحيد المفاهيم والمصطلحات التربوية المتعلقة بمشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة وبرنامج تطوير المدرسة والمديرية والتباحث حول أهم الرسائل الإعلامية لزيادة الوعي العام بعملية التطوير التربوي.

- التنسيق مع الصحف اليومية من أجل تخصيص مساحة أسبوعية خاصة بالموضوعات التربوية والتعليمية (صفحة أو صفحتين أسبوعيا)، يتم إعدادها اعتمادا على إسهامات موظفي الوزارة والمشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين، كل حسب طبيعة اختصاصه، مع التركيز على إبراز قصص النجاح والإنجازات الجماعية والفردية من خلال هذه الصفحات.

- التنسيق مع المحطات الإذاعية من أجل إنتاج برنامج حواري تفاعلي أسبوعي يعنىبالموضوعات التربوية والتعليمية.

- التنسيق مع المحطات التلفازية لإنتاج تقارير مصورة تأخذ شكل الأفلام الوثائقية القصيرة حول وزارة التربية والتعليم، ومديرياتها، ومدارسها، والمشاريع والبرامج التي تنفذها، والنشاطات والفعاليات التي تنظمها، من أجل بث هذه التقارير عبر شاشات هذه المحطات، وكذلك إتاحتها عبر الموقع الإلكتروني للوزارة، أو عبر قناة خاصة بوزارة التربية والتعليم على موقع التواصل الاجتماعي (يوتيوب).

- التنسيق مع وسائل الإعلام الإلكترونية من أجل إجراء استطلاعات الرأي العام بطريقة التصويت والاستبيانات الإلكترونية.

- تفعيل دور أقسام العلاقات العامة والإعلام على مستوى المديريات، ومديريتي الإعلام والعلاقات العامة في مركز الوزارة.

- تدريب موظفي العلاقات العامة والإعلام على الأدلة الإجرائية المعتمدة للاتصال في وزارة التربية والتعليم، وعلى الأصول الاحترافية للعلاقات العامة والتعامل مع الجمهور وكتابة التقارير ومحاضر الاجتماعات والكتابة الصحفية والإعلام الإلكتروني ومهارات التصوير الرقمي.

- تزويد مديرية الإعلام والعلاقات العامة في المركز وأقسام العلاقات العامة في المديريات بالتجهيزات والأدوات اللازمة مثل الربط على الإنترنت، وخطوط الفاكس، والكاميرات الرقمية، والمسجلات الرقمية، وأجهزة العرض الرقمي (Data Show)، وأجهزة الكمبيوتر المحمول (Laptops).

- تفويض موظفي العلاقات العامة والإعلام بالصلاحيات في ما يتعلق بالاتصال والتواصل مع مندوبي وسائل الإعلام، وتوضيح الموضوعات التي يمكنهم إعطاء معلومات عنها أو الإجابة عن الأسئلة والاستفسارات حولها مباشرة، دون الحاجة الى العودة إلى الإدارة العليا أو مركز الوزارة، وذلك في ضوء المهام والمسؤوليات المحددة لهؤلاء الموظفين بموجب الهيكل التنظيمي المعتمد لمديريتي الإعلام والعلاقات العامة وأقسام العلاقات العامة والاعلام، وفي ضوء ما هو منصوص عليه في الأدلة الإجرائية الخاصة بتنظيم مختلف عمليات الاتصال في الوزارة، وفي ضوء تعليمات الوزارة في ما يتعلق بالتعامل مع قانون حق الحصول على المعلومة.

- رفع كفاءة «خدمة الجمهور» في مركز الوزارة وتعميم ثقافة خدمة الجمهور على المدارس ومديريات التربية والتعليم كافة.

- استحداث مكاتب خدمة الجمهور على مستوى المديريات، وتدريب موظفي خدمة الجمهور على الأصول الاحترافية للتعامل مع الجمهور.

- توفير المطبوعات والمنشورات الإرشادية لدى مكاتب خدمة الجمهور، بما في ذلك صناديق الاقتراحات والشكاوى والنماذج الخاصة بها وتعليمات استخدامها.

- توفير المقاعد المريحة، والمياه النظيفة، ودورات المياه، وأنظمة الاصطفاف الآلي في مراكز خدمة الجمهور التي تستقبل عدداً كبيراً من المراجعين، على غرار مركز خدمة الجمهور في مركز الوزارة وبما يراعي احتياجات المراجعين من الرجال والنساء للاستفادة من خدمة الجمهور بالشكل الأمثل.

- تطوير المحتوى الإلكتروني لموقع الوزارة ؛ ليكون بمثابة بوابة تفاعلية توفر لمتصفحيها من داخل المملكة وخارجها المعلومة الوافية والمحدثة حول عمل وزارة التربية والتعليم.

- إجراء مراجعة وتقييم شاملين لموقع وزارة التربية والتعليم الإلكتروني، من حيث التصميم الفني، وكفاية المحتوى وتوفره باللغتين العربية والإنجليزية، وسهولة الاستخدام (User Friendly)، وإمكانية تضمينه تطبيقات تفاعلية مثل القوائم البريدية ونماذج إرسال الأسئلة والاقتراحات والشكاوى، وأن يتضمن نظاماً لإدارة المحتوى الإلكتروني (CMS) يتيح مستويات متعددة لصلاحيات الدخول و التصفح وتحميل وتعديل المحتوى، و أقساماً خاصة بالجمهور العام، والموظفين، والمعلمين، والطلبة، وأولياء الأمور.

- تخصيص قسم أو صفحة على الموقع الإلكتروني لكل مديرية تربية وتعليم، وكل مدرسة من مدارس المملكة، إذا أمكن، بحيث تتضمن معلومات الاتصال والإعلانات والأخبار وصور النشاطات والفعاليات والمعلومات المتعلقة بها. ويمكن أن يكون ذلك عن طريق خارطة تفاعلية للمملكة ،يمكن من خلالها الوصول إلى أي مديرية تربية وتعليم أو مدرسة من خلال الضغط على الخارطة.

- تطوير دليل إجرائي لإدارة محتوى الموقع الإلكتروني، يحدد القائمين على ذلك، وصلاحياتهم ومسؤولياتهم، وإجراءات التحديث والمتابعة، وتدريب الموظفين المعنيين على استخدام نظام إدارة المحتوى الإلكتروني الخاص بالموقع.

- في حال تعذر تفويض صلاحيات تحديث المحتوى الإلكتروني للموقع، بسبب صعوبات فنية أو إدارية، تتم تسمية ضابط ارتباط في كل مديرية ومدرسة ليتولى تزويد مركز الوزارة أولا بأول بالمعلومات المحدثة ؛ لإرسالها إلى إدارة الموقع ونشرها.

- استحداث صفحة خاصة بوزارة التربية والتعليم على موقعي(التويتر) و(الفيسبوك) وربطهما بموقع الوزارة الإلكتروني من أجل تكوين مجموعات تفاعلية تربوية على مواقع التواصل الاجتماعي، ويمكن في المستقبل توسيع التجربة ليكون هناك صفحات خاصة بمديريات التربية والتعليم والمدارس الريادية في المملكة.

- تضمين التصميم الفني للموقع الإلكتروني في دليل الهوية البصرية (Branding Manual) الخاص بوزارة التربية والتعليم.

- تطوير خدمة الخط الساخن بحيث تشمل أيضا الإجابة عن أسئلة متلقي الخدمة واستفساراتهم إلى جانب تلقي الملاحظات والشكاوى.

- تدريب موظفي الخط الساخن على الأصول الاحترافية للرد على المكالمات الهاتفية والتعامل مع الجمهور.

- الاستفادة من خدمة الرد الآلي إذا أمكن.

- وضع دليل شامل (سؤال وجواب) حول أهم جوانب عمل وزارة التربية والتعليم في ما يتعلق بمشروع التطوير التربوي وبرنامج المدرسة والمديرية، يستند إليه موظفو الخط الساخن في الإجابة عن أسئلة المتصلين واستفساراتهم، ويمكن أن يكون هذا الدليل نسخة ورقية أو إلكترونية أو الاثنتين معا.

٢. الوظيفة الإجرائية

الهدف الاستراتيجي

- تطوير عمليات الاتصال المؤسسي في المدارس ومديريات التربية والتعليم ومركز الوزارة وفق أفضل الممارسات المطبقة في هذا المجال.

الأهداف الإجرائية

- بناء القدرات المؤسسية للمدارس والمديريات ومركز الوزارة في مجال الاتصال من خلال:

- وضع هيكلية تنظيمية احترافية للمديريات و/ أو الأقسام المعنية بوظائف الاتصال في مركز الوزارة ومديريات التربية والتعليم، واعتماد هذه الهيكلية ضمن الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم، على أن تتضمن:

  - الوصوفات الوظيفية.
  - المسميات الوظيفية.
  - المهمات والمسؤوليات.
  - الصلاحيات.
  - المؤهلات والخبرات.
  - تطوير "تعليمة العمل" وفق الأدلة الإجرائية ذات العلاقة.

- بناء القدرات البشرية في مجال الاتصال من خلال التوظيف والتدريب والتأهيل.

- دراسة الإمكانات البشرية الحالية لدى وزارة التربية والتعليم في مجال الاتصال وتعزيزها من خلال إدراج تخصصات الصحافة والإعلام، والإذاعة والتلفاز، والعلاقات العامة، والتسويق، والتصميم الجرافيكي.. ضمن جدول تشكيلات الوظائف السنوي الخاص بالوزارة.

- إشراك موظفي الإعلام والعلاقات العامة والأقسام والجهات المعنية بالاتصال (مثل ديوان الوزارة، أمانة سر لجنة التخطيط، مجلس التربية، كوادر الموقع الإلكتروني والمنظومات الإلكترونية الداعمة) بالدورات التدريبية المتخصصة وفق خطة سنوية للتدريب والتأهيل، على أن تتضمن دورات لإعداد المدربين (TOT)، ودورات للتخطيط الاستراتيجي، ودورات لإجراء المسوحات وقياسات الرأي العام.

- بناء التجهيزات والقدرات المادية في مجال الاتصال وتفعيلها، من تجهيزات وأدوات وبنية تحتية.

- تأمين الربط الإلكتروني عبر الإنترنت لمديريات التربية والتعليم والمدارس الحكومية في المملكة كافة، سواء من خلال الخط الأرضي، أو الشرائح اللاسلكية. ويمكن لهذا الغرض استدراج العروض الخاصة أو عروض الدعم من قبل شركات الاتصالات ومشغلي الخدمات.

- توفير كاميرا رقمية واحدة على الأقل في كل مديرية ومدرسة مع المستلزمات الخاصة بها كافة (حقيبة، و بطاريات قابلة للشحن، و شاحن، وكابل للتوصيل بالكمبيوتر، وشرائح ذاكرة (SD Card). ويمكن لهذه الغاية استدراج العروض الخاصة من الوكلاء أو المنح من قبل المنظمات والدول المانحة.

- الاستفادة من الأنظمة المحوسبة المتطورة التي تستخدمها وزارة التربية والتعليم مثل منظومة التعلم الإلكتروني (إديو وايف) في تطوير قاعدة بيانات متكاملة (ومن ضمنها معلومات الاتصال).

- وضع دليل إجرائي خاص بإعداد تقارير الإنجازات الشهرية الخاصة بكل قسم وكل مديرية داخل مركز الوزارة، والمشاريع والبرامج والخطط التي تنفذها أو تشرف عليها هذه الأقسام والمديريات. أما بالنسبة لمديريات التربية والتعليم فيمكن تعميم فكرة تقارير الإنجازات عليها في المستقبل، بحيث يتم تزويد هذه

التقارير على أساس فصلي أو كل ثلاثة أشهر .

- تسمية ضابط ارتباط في كل إدارة في مركز الوزارة (وفي مرحلة لاحقة في كل مديرية تربية وتعليم ومدرسة) لأغراض المتابعة والتنسيق في ما يتعلق بإعداد وتزويد تقارير الإنجازات، وتدريب ضباط الارتباط هؤلاء على الدليل الإجرائي الخاص بهذه التقارير.

- تطوير الأدلة الإجرائية الخاصة بنشاطات الاتصال والتدريب عليها، بما في ذلك تنظيم العلاقة مع وسائل الإعلام، وتفعيل وظائف الناطق الإعلامي، سواء على مستوى الوزارة كافة أو على مستوى المشاريع والفعاليات، وكيفية صياغة الرسائل الإخبارية من أجل توحيد الخطاب الإعلامي الصادر عن الوزارة.

- وضع صلاحيات وإجراءات عمل واضحة ومحددة للناطق الإعلامي باسم وزارة التربية والتعليم ضمن الدليل الإجرائي الخاص بتنظيم العلاقة مع وسائل الإعلام.

- تعميم تجربة الناطق الإعلامي، بحيث يكون لكل مديرية تربية وتعليم في المملكة ناطقها الإعلامي الخاص، مع رفد هؤلاء الناطقين الإعلاميين بالتدريب والتأهيل اللازمين .

- تفويض مديري المدارس بصلاحيات الناطق الإعلامي في ما يتعلق بشؤون مدارسهم، على أن يتم توضيح حدود صلاحياتهم بهذا الخصوص، والموضوعات التي يستطيعون الإجابة عليها مباشرة إلى ممثلي وسائل الإعلام، من خلال دليل تنظيم العلاقة مع وسائل الإعلام.

- إعداد دليل تدريبي خاص بكيفية كتابة الأخبار الصحفية، بحيث يتضمن قائمة بأهم المسميات والألقاب والمصطلحات والمفاهيم المرتبطة بعمل وزارة التربية والتعليم.

- تضمين نشاطات الاتصال المؤسسي وفعالياته ضمن الخطط التطويرية للمدارس والمديريات.

- تكليف كل مدرسة بتضمين الإتصال في خطتها التطويرية السنوية، ومن ثم رفعها إلى مديرية التربية والتعليم التي تتبع لها ليتم تضمينها في الخطة التنفيذية للاتصال الخاصة بالمديرية، ومن ثم جمع جميع الخطط التنفيذية الخاصة بالمديريات ؛ لتضمينها ضمن الخطة التنفيذية العامة لوزارة التربية والتعليم.

- تدريب المعنيين من موظفي المدارس والمديريات على الأصول الاحترافية لإعداد الخطط التنفيذية الخاصة بالاتصال وتطويرها ، بحيث تكون منسجمة مع استراتيجية الاتصال الخاصة بوزارة التربية والتعليم، في ضوء إمكانات المدارس والمديريات وموازناتها المتاحة، مع الاستفادة من أوجه الدعم والتعاون والمشاركة التي يتيحها المجتمع المحلي.

- تنظيم تدفق المعلومات من خلال نظام المعلومات التربوية (EMIS) لأغراض الاتصال المؤسسي.

- تنظيم عمل شبكة رؤساء أقسام العلاقات العامة والإعلام وشبكة ضباط ارتباط الموقع الإلكتروني.

- رفع كفاءة ديوان الوزارة في ما يتعلق بسرعة إيصال الكتب والمراسلات الصادرة عن الوزارة أو الواردة إليها، والمراسلات الداخلية، وتوفير جميع هذه المراسلات وتسهيل الرجوع إليها عبر قاعدة البيانات من خلال الأرشفة الإلكترونية.

- تفعيل عملية تنسيخ الكتب والمراسلات الصادرة والواردة الخاصة بكل عملية أو إجراء من عمليات وإجراءات الاتصال التي يتم استحداثها داخل وزارة التربية والتعليم بموجب هذه الاستراتيجية، بحيث تصل المعلومة المطلوبة للجهة المعنية بالسرعة والوقت المناسبين.

- تمكين موظفي الإعلام والعلاقات العامة بتصدير المراسلات الخاصة بعمل مديرياتهم وأقسامهم مباشرة في ما يتعلق بالاتصال من خلال الربط والأرشفة الإلكترونيين في ضوء الصلاحيات الممنوحة لهم في الأدلة الإجرائية للاتصال، أو بموجب تعليمات خاصة تصدر لهذه الغاية بالتنسيق مع ديوان الوزارة، وفي ضوء الإمكانية الفنية والإلكترونية المتاحة لهذه الغاية.

- تفعيل نظام الاقتراحات والشكاوى، سواء داخليا (الموظفين) وخارجيا (الجمهور).

  - تطوير دليل إجرائي خاص بالاقتراحات والشكاوى.

- الاستفادة من بيت الخبرة (Clearing House) عند إنشائه في تعزيز وظائف الاتصال.

- إرساء معايير وأدوات المتابعة والتقييم ورصد التغذية الراجعة وقياس رضى متلقي الخدمة، باعتباره إجراء مناسباً ضمن مختلف جوانب عمل وزارة التربية والتعليم بما في ذلك الجانب الاتصالي.

  - تدريب موظفي الاتصال على الأسس الاحترافية لإجراء تحليل الفجوات، والرصد الإعلامي، وتحليل المضمون، وإعداد وتنفيذ الاستبانات والمسوحات وقياسات الرأي العام ورضى الجمهور.

  - إجراء مسوحات وقياسات دورية للرأي العام ورضى الجمهور، للوقوف على نقاط القوة والضعف، مع الاستفادة من المعلومات والبيانات التي توفرها أدوات الاتصال المباشرة وغير المباشرة المتاحة في وزارة التربية والتعليم مثل، صناديق الاقتراحات والشكاوى، والموقع الإلكتروني.

٣. الوظيفة الدعائية

الهدف الاستراتيجي

- خلق وإدامة صورة إيجابية لمشاريع التطوير التربوي لوزارة التربية والتعليم لدى فئات الجمهور المستهدفة، وذلك بما يسهم في إيجاد بيئة داعمة تعزز ثقة الجمهور بعمل الوزارة والتفاعل والتعاون من مختلف فئات الجمهور.

الأهداف الإجرائية

- إرساء خطاب عصري جديد في الحديث عن مشاريع التطوير التربوي ومجمل عمل وزارة التربية والتعليم قوامه المصداقية، والمعلومة والابتعاد عن المغالاة والمبالغة.. وذلك بخلاف نمطية الخطاب التقليدي وجموده.

  - مراعاة الأصول المهنية والاحترافية الحديثة في كتابة المواد الإخبارية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم، وذلك وفق الدليل الخاص بكتابة التغطيات الصحفية والإعلامية.

  - تفعيل قاعدة بيانات وزارة التربية والتعليم بحيث تكون مرجعا متاحا وآنيا ومحدثا؛ من أجل تدعيم التغطيات الصحفية والإعلامية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم وتعزيزها بالمعلومات والأرقام والبيانات والإحصاءات الموثوقة.

  - تطوير دليل إجرائي خاص بالمطبوعات والمنشورات الإرشادية والتوعوية (نشرات إخبارية News Bulletins، نشرات صحفية Newsletters، مطويات Leaflets، بروشورات Brochures، كتيبات Booklets، أدلة Manuals.. الخ)، سواء من حيث الشكل والتصميم الفني، أو من حيث صياغة المحتوى المكتوب.

  - التركيز على الأشكال العصرية الحديثة من المواد الصحفية والإعلامية مثل (الشهادات الحية Testimonials، أو قصص النجاح Success Stories، أو العروض الصوتية المصورة Slide Shows، أو التقارير المصورة التي تتخذ شكل الأفلام الوثائقية القصيرة Short Videos).

  - تأكيد دور وزارة التربية والتعليم التربوي والمهني في خطاباتها الرسمية، وترك الردود والتعليقات السياسية للناطق الرسمي باسم الحكومة باعتبار أن سياسات وزارة التربية والتعليم هي جزء من السياسات العامة للحكومة.

- عدم مشاركة وزارة التربية والتعليم أو تعاونها في النشاطات والفعاليات التي تنظمها مؤسسات ومنظمات عرضة للنقد والتشكيك من قبل وسائل الإعلام والفعاليات السياسية والشعبية، حتى لا يلحق الضرر بمسموعية الوزارة.

- إبراز خطط التطوير التربوي وبرامجه ضمن الخطط والبرامج الوطنية للتطوير والتحديث والأولويات الحكومية في هذا المجال.

- إعداد تقرير سنوي لإنجازات وزارة التربية والتعليم بمديرياتها وأقسامها كافة، وخطط التطوير التربوي وبرامجه التي تقوم بها، وإعلان ذلك التقرير من خلال مؤتمر صحفي أو فعالية خاصة يتم تنظيمها لهذه الغاية.

- الحديث عن خطط التطوير التربوي وبرامجه من خلال اللقاءات والمؤتمرات الصحفية الدورية لوزارة التربية والتعليم التي تمت الإشارة إليها، ويمكن أيضا إبراز هذه الخطط والبرامج من خلال إرسال تقارير الإنجازات الدورية إلى الناطق الرسمي باسم الحكومة ؛ للحديث عن هذه المنجزات خلال مؤتمره الصحفي الأسبوعي، وكذلك إمكانية مشاركة وزير التربية والتعليم أو أحد موظفي الإدارة العليا في هذا المؤتمر إذا لزم الأمر، للإجابة عن أسئلة الصحفيين واستفساراتهم.

- إعداد المطبوعات والمنشورات التوعوية والإرشادية التي تتحدث عن خطط التطوير التربوي وبرامجه.

- إفراد قسم أو صفحة خاصة لكل برنامج من برامج التطوير التربوي وتحديثها بشكل مستمر عبر الموقع الإلكتروني لوزارة التربية والتعليم.

- إبراز أسماء برامج التطوير والتحديث من خلال مشاركات وزارة التربية والتعليم في المناسبات والفعاليات والنشاطات الوطنية والتطوعية.

- إبراز ملكية الوزارة وإدارتها للمشاريع التي تنفذها من خلال الجهات المانحة.

- تأكيد ضرورة ذكر ملكية وزارة التربية والتعليم لمختلف خطط التطوير التربوي وبرامجه بشكل صريح في الأخبار والتغطيات الصادرة عن الوزارة، وتوضيح دور الجهات الأخرى المعنية، سواء أكانت جهات مشاركة، أو متعاونة، أو منفذة، أو داعمة، أو ممولة.

- تأكيد ضرورة عرض أي خبر أو تغطية إعلامية تعدها الجهات المنفذة والداعمة والممولة حول خطط التطوير التربوي وبرامجه على المعنيين في وزارة التربية والتعليم، وأخذ الموافقة النهائية عليها بشكل رسمي، قبل إرسالها إلى مندوبي وسائل الإعلام وممثليهم.

- إيجاد هوية اتصالية خاصة بمشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة (ERfKEII).

- تطوير دليل للهوية البصرية (Branding Manual) خاص بالمشروع يراعي النوع الاجتماعي في اللغة والصور والامثلة المستخدمة.

- تطوير مطبوعات ومنشورات إرشادية وتوعوية خاصة بالمشروع.

- تطوير بوابة إلكترونية خاصة بالمشروع عبر شبكة الإنترنت، يمكن الوصول إليها مباشرة أو عبر الموقع الإلكتروني لوزارة التربية والتعليم.

- تنظيم حملة توعوية للتعريف بالمشروع، مع التركيز على أسلوب اللقاءات والاجتماعات والمحاضرات الموجهة إلى موظفي وزارة التربية والتعليم في المركز والميدان، والمجتمعات المحلية للمدارس المشمولة بالمشروع حول المملكة.

٤. وظيفة كسب التأييد

الهدف الاستراتيجي

- تبني فئات الجمهور المستهدفة -وصولا إلى المجتمع كافة- سياسات التطوير التربوي وخططه وبرامجه.

الأهداف الإجرائية

- إشراك موظفي الوزارة كافة في المركز والمديريات والمدارس في عملية صنع القرارات المتعلقة بمشروع التطوير.

  - تعميم إستراتيجية الاتصال الخاصة بمشروع تطوير التعليم وبرنامج تطوير المدرسة والمديرية على جميع موظفي وزارة التربية والتعليم في المركز والميدان، وفتح الباب لاستقبال آرائهم وملاحظاتهم ومقترحاتهم خلال مهلة زمنية محددة، ومن جملة ذلك النشاطات والفعاليات النوعية والدورية التي يقترحون تضمينها في الخطة التنفيذية المنبثقة عن الاستراتيجية.

  - تنظيم ورشات عمل للموظفين المعنيين بالاتصال للتعريف بالاستراتيجية، ومرتكزاتها، ومحاورها وأهدافها الرئيسة، والأدلة الإجرائية والاحتياجات التدريبية المرتبطة بها والمنبثقة عنها، وأخذ آرائهم وملاحظاتهم ومقترحاتهم بهذا الخصوص.

  - تفعيل نظام مجدٍ ومحفز للمكافآت والحوافز خاص بمشروع تطوير التعليم وبرنامج تطوير المدرسة والمديرية، وذلك لمكافأة قصص النجاح والأفكار والمقترحات النوعية التي تسهم في دفع جهود المشروع والبرنامج وتحقيق أهدافهما.

  - وضع تعليمات للاجتماعات الدورية بين الموظفين المعنيين بالمشروع في مركز الوزارة والميدان مع بعضهم البعض، ومع الإدارة العليا ومديري التربية ومديري المدارس، بحيث تكون هذه الاجتماعات إلزامية، ووفق خطة زمنية معدة مسبقا، وبحيث يتم توثيق هذه الاجتماعات أصوليا وفق أسس ونماذج تعتمد خصيصا لهذه الغاية.

- تفعيل دور المجتمع المحلي في عمليات التطوير التربوي، وإبراز قصص النجاح بهذا الخصوص.

  - وضع تعليمات للاجتماعات الدورية لأعضاء المجالس التربوية، ومع أعضاء المجالس الأخرى ضمن مديرية التربية والتعليم الواحدة، ومع مديري التربية والتعليم وموظفي الإدارة العليا في مركز الوزارة، بحيث تكون هذه الاجتماعات إلزامية، ووفق خطة زمنية معدة مسبقا، وبحيث يتم توثيق هذه الاجتماعات أصوليا وفق أسس ونماذج تعتمد خصيصا لهذه الغاية.

  - رفد المجالس التربوية بالدعم الإداري، بحيث يتم تكليف أحد موظفي/ معلمي المدارس أو موظفي مديرية التربية والتعليم بمهمات أمانة السر للمجالس التربوية، ليتولى متابعة الترتيبات الإدارية والفنية كافة لعقد الاجتماعات، والاتصال بأعضاء المجالس، ودعوتهم، وتحرير محاضر الاجتماعات وفق الأسس والنماذج المعتمدة، وإعداد تقارير الإنجازات الشهرية والدورية الخاصة بعمل المجالس التربوية وإرسالها إلى مركز الوزارة.

  - ضم كتاب الأعمدة وقادة الرأي ومندوبي وسائل الإعلام وممثليهم في مختلف محافظات المملكة ومدنها إلى عضوية المجالس التربوية كل حسب منطقة سكناه أو تواجده.

  - تغطية اجتماعات المجالس التربوية، والنشاطات والفعاليات التي تنظمها، عبر مختلف وسائل الإعلام، وإتاحة المجال أمام أعضاء هذه المجالس ليتولوا هم مقاليد الحديث وإعطاء المعلومة حول عمل مجالسهم لوسائل الإعلام.

  - تطوير تعليمات مالية تنظم عملية جمع التبرعات من قبل المجالس التربوية ؛من أجل توفير الدعم المادي

للمدارس من المجتمع المحلي أو تنظيم النشاطات والفعاليات المختلفة، وتكليف أحد أعضاء المجلس أو أحد موظفي المدارس/ مديريات التربية (حسب ما يتم الاتفاق عليه بالتراضي مع المجالس التربوية) بمهمات أمين الصندوق، ليتولى إدارة عمليات القبض والصرف والعهدة وتوثيقها جميعا وفق الأصول.

- التعاون مع المجالس التربوية لتطوير خطة تنفيذية، تتضمن النشاطات والفعاليات كافة التي يقترحون تنظيمها بالشراكة مع المدارس ومديريات التربية على مدار السنة، وخاصة النشاطات والفعاليات التي يمكن أن تصبح تقليدا سنويا ثابتا، كالنشاطات الرمضانية، وفي الأعياد والمناسبات الدينية والوطنية، وخلال العطلة الصيفية، ودخول فصل الشتاء (التبرعات لأسر الطلاب العفيفة مثلا).. أو المشاركة في النشاطات والفعاليات النوعية الكبرى التي يتم تنظيمها في المدن والمحافظات.

- إقناع صانعي القرار في وزارة التربية والتعليم، والحكومة بسلطتيها التنفيذية و التشريعية .. بأية تعديلات إجرائية أو تنظيمية أو تشريعية تستدعيها عملية التطوير التربوي.

- تنظيم محاضرات وورشات عمل لإطلاع موظفي الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم على المفاهيم الاحترافية الحديثة للاتصال، والعلاقات العامة، والإعلام.. وأهميتها الحيوية لدفع جهود التطوير والتحديث والتخطيط الاستراتيجي في أي وزارة أو مؤسسة، بغض النظر عن طبيعة عمل هذه الوزارة والمهمات التي تقوم بها والخدمات التي تقدمها.

- تدريب موظفي الاتصال على الأصول الاحترافية لصياغة مقترحات الأفكار والمشاريع (Proposals)، وإعداد العروض الرقمية (PPP Presentations)، ومهارات الإلقاء والإقناع والتعامل مع الأسئلة المحرجة ضمن وقت محدود (Elevator Pitch).

- إعداد العروض الخاصة بمقترحات الأفكار والمشاريع لعرضها على الإدارة العليا في الوزارة، أو مجلس الوزراء، ولجنة التربية في مجلس النواب، والأمانة العامة للمجلس.. وسائر الجهات صاحبة العلاقة والقرار في ما يتعلق بمقترحات ومشاريع التطوير التربوي.

- الاستفادة من وسائل الإعلام من أجل خلق الزخم والرأي العام اللذين يسهمان في الضغط على صانعي القرار في السلطتين التنفيذية والتشريعية من أجل تبني المقترحات المقدمة من قبل وزارة التربية والتعليم، وذلك من خلال التقارير والمقابلات ومقالات الرأي التي تتحدث عن أهمية هذه المقترحات ومزاياها وآثارها الإيجابية المتوقعة على عملية التطوير التربوي.

- استقطاب أوجه الدعم المالي والمادي المتاحة من الجهات ذات العلاقة (منظمات مجتمع مدني، دول مانحة، قطاع خاص.. الخ).

- تعزيز دور اللجنة التوجيهية العليا لمشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة.

- المتابعة المستمرة لأخبار الدول والمنظمات والمؤسسات الدولية والإقليمية والمحلية الداعمة، وما تطرحه من مبادرات وبرامج وفرص لتقديم المنح والدعم في المجالات ذات العلاقة بالتطوير التربوي وبعمل وزارة التربية والتعليم، سواء أكان هذا الدعم موجها للوزارة ككل، أو موجها للأفراد من موظفين ومشرفين ومديري مدارس ومعلمين وطلاب.

- دعوة سفراء الدول المانحة وممثلي المنظمات والمؤسسات الدولية والإقليمية على مختلف النشاطات والفعاليات النوعية التي تنظمها وزارة التربية والتعليم سواء أكان بين الوزارة وهذه الدول والمنظمات والمؤسسات مشاريع تعاون مشتركة قائمة أم لم يكن.

- تنظيم جولات ميدانية لممثلي الدول والمنظمات والمؤسسات المانحة للإطلاع على إنجازات مشاريع التطوير التربوي ونجاحاته التي تنفذها وزارة التربية على أرض الواقع.

- إبراز اسم الدول والمنظمات والمؤسسات المانحة عبر التغطيات الصحفية والإعلامية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم، وتكريمها بالدروع وشهادات التقدير، أو حتى التنسيب بأسمائها بالتعاون ما بين مجلس

الوزراء والديوان الملكي العامر؛ لتكريمها بأوسمة الاستحقاق التي تمنحها الدولة الأردنية من مختلف المستويات.

- توقيع مذكرات التوأمة والتفاهم بين وزارة التربية والتعليم الأردنية ونظيراتها في الدول المانحة.

- تشكيل مجلس للشراكة بين وزارة التربية والتعليم والقطاع الخاص.

- ضم ممثلي غرف التجارة والصناعة وكبار رجال الأعمال والمستثمرين والتجار والصناعيين في المحافظات إلى عضوية المجالس التربوية، كل حسب منطقة سكناه أو تواجده.

٥. الوظيفة التوعوية

الهدف الاستراتيجي

- بناء ثقافة جديدة للاتصال المؤسسي لدى وزارة التربية، وإحداث تغيير في المفاهيم والقيم والأحكام والصور النمطية والسلوكيات بما يعزز عملية التطوير التربوي.

الأهداف الإجرائية

- ربط المعلومة الإجرائية المقدمة للجمهور بقيم المجتمع وعاداته وتقاليده وتعاليم الدين الحنيف.

- الالتزام بالإرشادات والتوجيهات المنصوص عليها في أدلة الاتصال الإجرائية المعتمدة من قبل وزارة التربية والتعليم، والخاصة بالأصول المهنية والاحترافية لصياغة التغطيات الصحفية والإعلامية، وتطوير المطبوعات والمنشورات الإرشادية والتوعوية، وغيرها من الأدلة والتعليمات الخاصة بمختلف وظائف وعمليات الاتصال المؤسسي في الوزارة.

- الابتعاد ما أمكن عن استخدام المصطلحات الأجنبية، وتعريب غير المعرب منها في الحملات التوعوية والنشاطات الاعلامية.

- الابتعاد عن استخدام المصطلحات والمفاهيم الجدلية التي قد تلقى رفضا أو تشكيكا من المجتمع، والاستعاضة عنها بالمصطلحات والمفاهيم التي تنسجم مع قيم المجتمع وعاداته وتقاليده.

  - إرساء تجربة احترافية مستدامة في تنظيم الحملات التوعوية المتكاملة التي تستفيد من مختلف قنوات الاتصال وأدواته المتاحة.

- تطوير دليل إجرائي خاص بكيفية تصميم الحملات التوعوية وتنظيمها وإدارتها، وتدريب موظفي الاتصال المعنيين على هذا الدليل.

- الابتعاد عن المبالغة والإبهار في تنظيم الحملات التوعوية، والتركيز على وسائل وأدوات الاتصال الأقل كلفة والأكثر استدامة مثل اللقاءات والاجتماعات والمحاضرات والندوات المباشرة، والمطبوعات والمنشورات الورقية والإلكترونية، ووسائل التواصل الاجتماعي عبر الإنترنت.. وذلك عوضا عن الإعلانات الصحفية والإذاعية والتلفازية وإعلانات الطرق عالية الكلفة ومحدودة الزمن، مع إمكانية الاستفادة من عروض الدعم والرعاية والخصومات التي يمكن الحصول عليها، لكون حملات وزارة التربية والتعليم حملات وطنية غير ربحية.

- استقطاب الدعم والرعاية للحملات التوعوية التي تنظمها وزارة التربية والتعليم ضمن عدة مستويات (الراعي الماسي، الراعي الذهبي، الراعي الفضي، والراعي الإعلامي)، سواء أكان هذا الدعم على شكل مبالغ مالية مباشرة، أو خدمات مجانية، أو خصومات وعروض خاصة مجزية.

- إبراز أسماء الداعمين والرعاة عبر الرسائل الموجهة لحملات وزارة التربية والتعليم التوعوية، أو عبر التغطيات الصحفية والإعلامية لهذه الحملات.

- تكريم الداعمين والرعاة للحملات التوعوية التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم، ويمكن أن يكون ذلك من خلال فعالية نوعية سنوية ثابتة تنظمها وزارة التربية والتعليم من أجل تكريم من ترغب بتكريمه من موظفيها، أو من شركائها، أو من الجهات الداعمة والراعية والمانحة، مع إمكانية استقطاب الرعاية الملكية أو الرعاية الحكومية لتنظيم مثل هذه الفعالية.

- توفير الفرص المناسبة لمشاركة الموظفات في وزارة التربية والتعليم على مستوى مركز الوزارة والمديريات والمدارس والنساء من أولياء الأمور في إعداد وتنفيذ الحملات التوعوية.

- وضع تعليمات واضحة تكافئ السلوك الإيجابي وتحد من السلوك السلبي وذلك لحث فئات الجمهور المستهدفة على الالتزام بالتوجهات والسلوكيات الجديدة التي يسعى المشروع لإرسائها، بما يضمن وجود استمرارية ومواظبة وثبات لحين النجاح في إحداث التغيير الثقافي المطلوب.

- تعميم كافة الأدلة الإجرائية المنبثقة عن استراتيجية الاتصال على جميع موظفي وزارة التربية والتعليم وفق الأصول المتبعة، من أجل الالتزام بالعمل بمقتضاها رسميا وذلك لتصبح هذه الأدلة وما تتضمنه من إرشادات ونصائح مع مرور الزمن جزءا من ثقافة وتقاليد العمل اليومي داخل وزارة التربية والتعليم.

- تفعيل نظام مجدٍ ومجز للمكافآت والحوافز خاص بمشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة وبرنامج تطوير المدرسة والمديريًة كما سبقت الإشارة.

- تحقيق مبدأ العدالة في إتاحة الفرص لجميع موظفي وزارة التربية والتعليم وموظفاتها للمشاركة في مختلف اللجان وفرق العمل المنبثقة عن مشروع تطوير التعليم، وبرنامج تطوير المدرسة والمديرية، وسائر مشاريع وبرامج التطوير والتحديث التي تنفذها الوزارة والإعلان عن تشكيل هذه اللجان والشواغر داخلها بشكل صريح وشفاف، وتأكيد أن اختيار الموظفين لعضوية هذه الفرق واللجان يكون وفق معايير وأسس وإجراءات للتقييم والاختيار واضحة ومحددة ومعلنة بشكل مسبق.

روعي في وضع التصور الخاص بكل دليل من الأدلة الإجرائية للاتصال ليس فقط مدى «كفاءته» و «فاعليته» في تحقيق أهدافه المرجوة، بل أيضا مراعاة السياسات الإدارية العامة التي تتبناها وتدفع باتجاهها وزارة التربية والتعليم، ومجمل الإدارة الحكومية في الأردن، من حيث اللامركزية، وتفويض الصلاحيات، واحترام التخصص.. وكما هو موضح تاليا:

١. اللامركزية

لا تعني اللامركزية إعفاء المركز من واجباته ومسؤولياته وإلقاءها على كاهل الميدان، بل بالعكس، فاللامركزية تلقي على المركز عبئا أكبر يتمثب بكونه نموذجا يحتذى يتعلم منه الميدان كيفية القيام بعمله بكل كفاءة وفاعلية، والارتقاء المستمر بمستوى أدائه وصولا إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

كما أن اللامركزية لا تعني نزع سلطة المركز في علاقته تجاه الميدان، وإنما تعني تغليب الدور «الإشرافي» على الدور «الرقابي» في هذه العلاقة، وبصورة تتكامل مع فلسفة مشروع تطوير التعليم وبرنامج تطوير المدرسة والمديرية، كما هو حاصل على سبيل المثال في العلاقة بين «المشرفين التربويين» ومديري ومعلمي المدارس.

٢. تفويض الصلاحيات

يندرج مفهوم تفويض الصلاحيات تحت «التمكين الإداري»، ويعني منح الإدارة المتوسطة (المستوى الفني) صلاحيات الإدارة العليا (المستوى القيادي)، ومنح الميدان صلاحيات المركز، بحيث يستطيع الموظفون المفوضون اتخاذ القرارات الآنية المناسبة في ما يتعلق بتسيير شؤون العمل اليومية دون الحاجة في كل مرة الى العودة إلى رؤسائهم أو المركز، وبصورة ترفع وتيرة الأداء والإنجاز، وتساهم في توفير الوقت والجهد والنفقات.

ويحتاج تفويض الصلاحيات إلى وجود أنظمة أو تعليمات أو لوائح أو إرشادات[١] تحدد الصلاحيات المفوضة بشكل واضح ودقيق، ومتى تمارس هذه الصلاحيات، والآلية الإدارية الإجرائية التي تمارس من خلالها.. وذلك لتلافي وقوع أي هفوات أو أخطاء أو تجاوزات.

ويحتاج تفويض الصلاحيات أيضا إلى تغيير في عقلية (Mindset) الأشخاص الذين تفوض إليهم الصلاحيات، ففي كثير من الأحيان تكون المشكلة أن الأشخاص المفوضين يخشون ويترددون في ممارسة الصلاحيات المخولة إليهم، ويصرون في كل مرة على العودة إلى المركز أو الإدارة العليا، ولو من قبيل "الاستمزاج" قبل حسم قرارهم إزاء الإجراء المناسب الذي ينبغي عليهم اتخاذه.

٣. احترام التخصص

لا يعني احترام التخصص التقليل من أهمية الخبرة والتراكم الحاصل لدى الموظفين العاملين في مجال الاتصال المؤسسي، دون أن يكون لديهم مؤهل أكاديمي في أي من المجالات ذات العلاقة المباشرة بالاتصال كالصحافة والإعلام أو العلاقات العامة.

بالعكس، الخبرة في الغالب أهم من التخصص، وهو المبدأ المطبق على مستوى أكبر المؤسسات العامة والرسمية

[١] تشكل الأدلة الإجرائية بديلا عمليا مناسبا للأنظمة والتعليمات واللوائح والإرشادات، فهي تتضمن الإطار النظري والرقابي الذي تنضوي عليه الأنظمة والتعليمات، والمسار العملي الذي تنضوي عليه اللوائح والإرشادات.. وفي نفس الوقت تتمتع بمرونة كبيرة من حيث تطويرها وإقرارها وتعميمها وتعديلها بخلاف الأنظمة والتعليمات التي تستدعي المرور في قنوات بيروقراطية تؤخر الوقت وتستنفد الجهد وتؤثر سلبا في كفاءة وكفاية المخرج النهائي.

في العالم، وذلك بكون التخصص ينحصر غالبا في المعلومة النظرية، في حين أن الخبرة تقوم على الربط بين المعلومة النظرية والظروف الموضوعية العملية على أرض الواقع.

وفلسفة استراتيجية الاتصال الخاصة بمشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة وبرنامج تطوير المدرسة والمديرية تقوم على رفد خبرات موظفي الاتصال الحاليين وتعزيزها في مركز وزارة التربية والتعليم والميدان بالإطار النظري الاحترافي المناسب، وذلك من خلال خطط وورشات ودورات التدريب والتأهيل الاحترافية المتخصصة، و في الوقت نفسه مراعاة مسألة التخصص الأكاديمي في الهيكل التنظيمي والوصوفات الوظيفية وفي سياسات التعيين لدى وزارة التربية والتعليم في المستقبل.

٤. نقل المعرفة

وجود إجراءات عمل موثقة ومكتوبة تم تطويرها في ضوء الواقع المؤسسي واحتياجات سير العمل اليومي على أرض الواقع، وبالاعتماد على خبرات الموظفين أنفسهم هو من المقومات الأساسية من أجل نقل ومشاركة المعرفة، وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة، وتحويل أي مؤسسة إلى مرجع ودار للخبرة في مجال اختصاصها.

مع الأخذ بعين الاعتبار بأن وجود نظام فاعل لإدارة المعرفة هو من المعايير العالمية الأساسية في قياس تميز الأداء المؤسسي وتقييمه، كما هو حاصل على سبيل المثال في «جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية»، الجائزة الأرفع من نوعها على مستوى الأردن.

الأدلة الإجرائية الاتصالية

في ضوء الأهداف الاستراتيجية والإجرائية التي تسعى استراتيجية الاتصال إلى تحقيقها، فإن هناك حاجة لإعداد الأدلة الإجرائية التالية وتطويرها من أجل دفع جهود الاتصال وتعزيزها وضمان مأسستها وديمومتها واستمراريتها، وفق الأصول المهنية والاحترافية وبما يراعي النوع الاجتماعي:

- دليل إدارة العلاقة مع وسائل الإعلام.
- دليل إعداد الإيجاز الصحفي اليومي.
- دليل كتابة الأخبار والتغطيات الصحفية.
- دليل إدارة الموقع الإلكتروني لوزارة التربية والتعليم.
- دليل الخط الساخن.
- دليل الاقتراحات والشكاوى.
- دليل إعداد تقارير الإنجازات الشهرية والسنوية.
- دليل إعداد المطبوعات والمنشورات الإرشادية والتوعوية.
- دليل الهوية البصرية لوزارة التربية والتعليم (Branding Manual).
- دليل تنظيم حملة توعوية؟
- دليل تنظيم فعالية أو نشاط؟
- الدليل الإداري والمالي للمجالس التربوية.
- دليل توثيق وأرشفة محاضر الاجتماعات.
- دليل تطوير الخطط التطويرية الاتصالية.

وبالعودة إلى الأدلة الإجرائية، تاليا نبذة عن كل دليل من الأدلة الإجرائية المنبثقة عن استراتيجية الاتصال الخاصة بمشروع تطوير التعليم وبرنامج تطوير المدرسة والمديرية:

- **دليل إدارة العلاقة مع وسائل الإعلام**

تعد وسائل الإعلام من أهم أدوات الاتصال بالنسبة لأي مؤسسة، وخاصة مؤسسات القطاع العام؛ وذلك بسبب انتشارها الواسع، وقدرتها الكبيرة على التأثير في الرأي العام وتوجيهه، وإعطاء الزخم أو نزعه لأي قضية مطروحة تمس الصالح العام، إضافة إلى الدور الرقابي الذي تلعبه وسائل الإعلام في متابعة أداء مؤسسات القطاع العام ورصد أي أخطاء أو اختلالات أو تجاوزات.

ويهدف دليل إدارة العلاقة مع وسائل الإعلام إلى تنظيم علاقة وزارة التربية والتعليم ومأسستها مع الصحف ووسائل الإعلام وذلك من خلال:

- تحديد مهمات ومسؤوليات كل قسم وكل موظف من موظفي الاتصال، والعلاقات العامة، والناطق الإعلامي.. وتنسيق جهودهم وسير العمل اليومي في ما بينهم.

- تحديد خطوات إعداد التغطيات الصحفية الصادرة عن وزارة التربية، وما يتضمنه ذلك من جمع للمعلومة، وصياغة التغطية، ورفعها إلى المرجع المسؤول لاعتمادها بصيغتها النهائية، وإرسالها إلى مندوبي وسائل الإعلام، والتأكد من وصولها، وما إذا تم نشرها بالشكل المطلوب.

- تحديد آلية التعامل مع أسئلة الصحفيين والإعلاميين واستفساراتهم الواردة إلى وزارة التربية والتعليم.

- تحديد صلاحيات كل من الوزير، أو الأمناء العامين، أو الناطق الإعلامي، أو مديري المديريات في مركز الوزارة، أو مديري التربية، أو مديري المدارس، أو موظفي الاتصال والعلاقات العامة.. في الرد مباشرة على أسئلة الصحفيين والإعلاميين والإجابة عن استفساراتهم.

- آلية التعامل مع الردود الصحفية

- آلية تنظيم اللقاءات والمؤتمرات الصحفية وإدارتها.

- آلية الترتيب لإجراء المقابلات الصحفية والإذاعية والتلفازية، سواء كاستجابة لطلبات الصحفيين ووسائل الإعلام، أو بمبادرة من وزارة التربية والتعليم .

- **دليل إعداد الإيجاز الصحفي اليومي**

الإيجاز أو الملخص الصحفي اليومي هو أداة مهمة جدا لأي مؤسسة من أجل التعرف على صورتها لدى وسائل الإعلام، وطبيعة الخطاب السائد حولها أو حول المسائل والقضايا المتعلقة بطبيعة عملها، وأهم الملاحظات والانتقادات الموجهة إليها.. وذلك من أجل اتخاذ الإجراء المناسب إزاءها.

كما يساعد الإيجاز الصحفي المؤسسة في التعرف إلى أهم القضايا والموضوعات التي تحظى بالأولوية والاهتمام من قبل الجمهور، سواء تلك التي تتعلق مباشرة بطبيعة عمل المؤسسة، أو تلك التي تؤثر فيها وترتبط بها بطريقة غير مباشرة.

ويمكن الاستفادة من الإيجاز الصحفي أيضا كمؤشر لتقييم الأداء والإنجاز، وذلك من خلال رصد حجم التغطيات الإعلامية المنشورة حول المؤسسة ونوعيتها خلال فترة محددة من الزمن، ومقارنتها مع نظيراتها خلال فترة محددة أخرى من الزمن.

ومن أهم المشاكلات التي تواجه إعداد الإيجازات الصحفية اليومية في مؤسسات القطاع العام:

- اتباع الطرق التقليدية (قص ولصق) في إعداد التقرير بما يؤدي إلى تأخير الإنجاز، وصعوبة الحفظ والأرشفة، وصعوبة استرجاع المعلومات، وصعوبة توزيع الإيجاز وتعميمه على جميع الموظفين.

- اقتصار هذا الإيجاز على أخبار الصحف وتغطياتها، وحديثا تغطيات المواقع الإلكترونية وتعليقات متصفحيها.. وخلوه من رصد ما تبثه المحطات الإذاعية والتلفازية ومتابعتها وتوثيقها .

- إقتصار مهمة إعداد الايجاز الصحفي على إعداد التقرير وإرساله والانتظار لحين اطلاع المسؤول أو الموظف المتخصص عليه، في حين أن الأصل أن يكون من مهمات موظف العلاقات الإعلامية الذي يقوم بإعداد الإيجاز الصحفي اليومي رصد أي أخبار أو تغطيات تمس المؤسسة بشكل مباشر، وتنبيه المسؤولين إزاءها فورا، وتقديم المقترحات والتوصيات حول الإجراء المناسب الذي ينبغي اتخاذه بخصوصها، أو حتى الشروع باتخاذ هذا الإجراء من تلقاء نفسه في حال تفويضه بالصلاحيات اللازمة.

- **دليل كتابة الأخبار والتغطيات الصحفية**

يقول المثل العربي: "أهل مكة أدرى بشعابها"، وبالتالي موظفو أي مؤسسة هم الأدرى بطبيعة عملها، وإجراءاتها، والتفاصيل الدقيقة المتعلقة بذلك كافة وبالتالي هم الأقدر على الحديث عن هذه المؤسسة، وإيصال المعلومة الشافية الوافية الدقيقة الواضحة إلى جمهور المؤسسة المستهدف.

ويهدف دليل كتابة الأخبار والتغطيات الصحفية إلى إكساب موظفي وزارة التربية والتعليم المهارات الأساسية لكتابة مختلف أشكال الفنون الصحفية، ابتداء من الأخبار البسيطة، والبيانات والردود الصحفية الاعتيادية.. وصولا إلى الأشكال الأكثر حداثة وعصرية مثل التقارير المتخصصة المكتوبة والمسموعة والمرئية، والمقالات المحكمة، والشهادات وقصص النجاح، وبما يحقق العديد من المزايا الإضافية إلى جانب دقة وكفاية المضمون.. مثل:

- أحيانا قد يحجم الصحفيون عن كتابة التغطيات الصحفية الخاصة بمؤسسة ما، أو يحجمون عن إعداد المواد

النوعية عنها.. بسبب ضيق الوقت، أو لعدم الرغبة بتكبد مشقة إعداد هذه المواد. ووجود مادة صحفية جاهزة تعدها المؤسسة وفق الأسس الاحترافية للكتابة الصحفية، وتضعها تحت تصرف مندوبي الصحف ووسائل الإعلام بحيث تكون جاهزة للنشر مباشرة، أو لا تحتاج إلا للحد الأدنى من المراجعة والتدقيق والتحرير.. هذا من شأنه زيادة فرص أي مؤسسة بنشر الأخبار والتغطيات الصحفية المتعلقة بها، وإفراد المساحة الكافية لها سواء على صفحات الصحف أو عبر أثير الإذاعات والتلفزيون.

- المواد والتغطيات الصحفية التي تعدها أي مؤسسة يمكن الاستفادة منها كمرجع لتوثيق الأحداث والنشاطات والفعاليات، والحصول على المعلومات.. حتى وإن لم تنشر عبر الصحف ووسائل الإعلام.

- يمكن الاستفادة من مهارة الموظفين وخبرتهم في كتابة الأخبار والتغطيات الصحفية في إنتاج النشرات الإخبارية والصحفية الخاصة بالمؤسسة نفسها، وبمستوى يضمن لها الوصول والقبول والرواج لدى جمهورها المستهدف.

- **دليل إدارة الموقع الإلكتروني لوزارة التربية والتعليم**

تتميز المواقع الإلكترونية بكونها بوابات تفاعلية تتيح لأي مؤسسة البقاء على تماس آني ومباشر مع جمهورها المستهدف على مدار الـ (٢٤) ساعة، وبغض النظر عن مكان تواجدهم وإقامتهم.

وتتميز أيضا بكونها أوعية للمعلومات يمكن من خلالها حفظ جميع المعلومات المتعلقة بطبيعة عمل أي مؤسسة وخدماتها، وبغض النظر عن شكلها (محتوى إلكتروني، أخبار، تقارير، صور، فيديو.. الخ)، بحيث يسهل على المتصفحين من داخل المؤسسة وخارجها الوصول إلى هذه المعلومات واسترجاعها ومشاركتها بشكل آني وسهل وسريع.

كما أن التطبيقات الإلكترونية الحديثة في مجال المواقع الإلكترونية والنشر الإلكتروني تتيح إمكانية الاستفادة من هذه المواقع في تقديم الخدمات الفعلية لجمهور المؤسسة، واستكمال إجراءاتها الإدارية والمالية، الأمر الذي يساعد في التسهيل على جمهور المؤسسة ورفع مستوى الخدمات المقدمة إليهم، وكذلك التخفيف من ضغط العمل وعبئه الواقعين على كاهل موظفي هذه المؤسسة.

ومن أهم المشكلات التي تواجه الموقع الإلكتروني لأي مؤسسة صعوبة متابعة محتوى هذا الموقع وتحديثه أولا بأول، بما يضمن آنية المعلومة المقدمة في كل لحظة ودقتها وكفايتها، وكذلك صعوبة متابعة التغذية الراجعة المتأتية من المتلقي عبر الموقع الإلكتروني (أسئلة، استفسارات، شكاوي، تعليقات.. الخ)، وكيفية التعامل معها منذ لحظة وصولها ولحين إرسال الرد المناسب إلى مرسليها.

ويهدف الدليل الإجرائي الخاص بإدارة الموقع الإلكتروني لوزارة التربية والتعليم إلى تنسيق الجهود المبذولة في إدارة الموقع، وتحديد مستويات وصلاحيات الدخول ومتابعة المحتوى وتحديثه، وكيفية التعامل مع التغذية الراجعة المتأتية من المتلقي، وبصورة تتيح إدخال تطبيقات وأقسام وصفحات جديدة على الموقع في المستقبل دون أن يترتب على ذلك أي ضغط أو عبء أو إرباك لسير العمل على الموقع.

- **دليل الخط الساخن**

"الخط الساخن" هو من الخدمات العصرية الحديثة التي تقدمها أي مؤسسة لجمهورها، والتي تهدف إلى إيجاد قناة اتصال سريعة بين الجمهور والإدارة العليا، من أجل إيصال الملاحظة والشكاوى بخصوص أي مسألة أو مشكلة ملحة وذات أولوية بشكل آني ومباشر، واتخاذ الإجراء الفوري المناسب إزاء هذه الملاحظة أو الشكوى.

وبما أن وزارة التربية والتعليم هي من المؤسسات التي توفر أصلا خدمة "الخط الساخن" تحت تصرف جمهورها، فإن الفكرة من هذا الدليل الإجرائي هو الاستفادة من أداة الاتصال هذه الموجودة أساسا، بحيث يتم من خلالها أيضا الإجابة عن أسئلة المتصلين واستفساراتهم، سواء بشكل مباشر، أو من خلال استلام السؤال والاستفسار وإحالته إلى الموظف المعني ليتولى هو الإجابة، أو من خلال خدمة الرد الآلي.

- **دليل الاقتراحات والشكاوى**

المشكلة التي تعاني منها غالبية أنظمة الاقتراحات والشكاوى المطبقة في مؤسسات القطاع العام أن الجانب القانوني والإداري والفني يطغى على الجانب الاتصالي، وبصورة تنعكس سلبا على مدى كفاءة هذا النظام وفعاليته وقدرته على تحقيق أهدافه ونتائجه المرجوة.

فالموظف الذي يتقدم بمقترح ما، يريد أن يشعر بأن اقتراحه قد تم استلامه، وبأنه موضع اهتمام وحفاوة وتقدير سواء أتم الأخذ به أم لم يؤخذ، وبما يشكل دافعا وحافزا لبقية زملائه الذين يرغبون بمشاركة مقترحاتهم وأفكارهم الإبداعية، خاصة عند ربط نظام الاقتراحات بنظام المكافآت والحوافز المطبق في المؤسسة.

والموظف الذي يتقدم بشكوى، يريد أن يشعر بأن شكواه قد تم استلامها، وبأنها موضع اهتمام ودراسة وجدية، وإلا فإن ذلك سينسحب سلبا على مصداقية المؤسسة أمام موظفيها حتى ولو تم البت في هذه الشكوى بعد مرور فترة طويلة من الزمن.

كما تعاني أنظمة الاقتراحات والشكاوى من تعدد المرجعيات، سواء تلك التي يتم من خلالها استقبال الاقتراحات والشكاوى، أو التي يتم إحالتها إليها، أو التي تمتلك صلاحية النظر فيها، وارتباط ذلك كله بالهرم الوظيفي وتسلسل الصلاحيات الإدارية، وعدم وجود آلية واضحة تنسق جميع هذه الجهود، الأمر الذي يفتح المجال لضياع هذه الاقتراحات والشكاوى، أو إهمالها، أو الانتقائية في التعامل معها، وكذلك يصعب على صاحب الاقتراح أو الشكوى تتبع مسارها، والوضع الذي آلت إليه، والقرار أو الإجراء الذي تم اتخاذه إزاءها.

ووجود دليل خاص بالاقتراحات والشكاوى ضمن الأدلة الإجرائية للاتصال الخاصة بوزارة التربية والتعليم، يضمن وجود آلية واضحة ومحددة وفعالة وسريعة للتعامل مع الاقتراحات والشكاوى بما يلبي البعد الاتصالي للموضوع، ويحافظ على صورة إيجابية للوزارة لدى جمهورها الداخلي، ويتيح الاستفادة من المقترحات والشكاوى أيضا كأدوات لرصد التغذية الراجعة، ومؤشرات لمتابعة وتقييم الأداء.

- **دليل إعداد تقارير الإنجازات الشهرية والسنوية**

تقارير الإنجازات هي من أفضل أدوات الاتصال التي تتحدث عن مستوى أداء أي مؤسسة بشكل موضوعي موثق ومدعم بالمعلومات وعلى مدار فترة طويلة من الزمن.

ومن أهم المشكلات التي تواجه إعداد تقارير الإنجازات الخاصة بأي مؤسسة عدم إلزامية مثل هذه التقارير، وعدم وجود نموذج أو تصور عملي موحد لطبيعة المعلومات التي ينبغي أن تتضمنها هذه التقارير، وكيفية عرضها، وآلية تبادل المعلومات والتقارير ومشاركتها بين الأقسام والمديريات المختلفة، والجهة المسؤولة عن متابعة الأقسام والمديريات، للتأكد من التزامها بإعداد وتقديم تقارير الإنجازات المطلوبة منها.

ويهدف الدليل الإجرائي لإعداد تقارير الإنجازات الشهرية والسنوية في وزارة التربية والتعليم إلى إيجاد تصور وشكل وآلية موحدة وملزمة لإعداد هذه التقارير من قبل جميع المديريات والأقسام داخل مركز الوزارة، والمشاريع التي تشرف عليها الوزارة، ومديريات التربية والتعليم، وكافة المدارس الحكومية في المملكة.. وبصورة تتيح الاستفادة من هذه التقارير باعتبارها:

- مواد إعلامية ودعائية يمكن نشرها أو نشر الأخبار والتغطيات حولها أو المقتبسة عنها بما يبرز الجهود المميزة والحثيثة التي تبذلها الوزارة.
- مصدر للمعلومة الموثقة يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.
- مؤشرات لتقييم مستوى الأداء والإنجاز، وذلك من خلال مقارنة المعلومات والبيانات الواردة في تقارير

الإنجازات لفترة زمنية محددة بنظيراتها في تقارير الإنجازات الخاصة بفترة زمنية أخرى سابقة أو لاحقة.

- **دليل إعداد المطبوعات والمنشورات الإرشادية والتوعوية**

لكل نوع من أنواع المطبوعات والمنشورات الإرشادية والتوعوية خصائص تميزها عن الأخرى، سواء من حيث طبيعة الرسائل التي يمكن توجيهها من خلالها، كيفية صياغة هذه الرسائل، أو من حيث الشكل والمواصفات الفنية.

ويهدف دليل إعداد المطبوعات والمنشورات الإرشادية والتوعوية الخاص بوزارة التربية والتعليم إلى إكساب موظفي الوزارة المعنيين القدرة على اختيار وتحديد المطبوعة أو المنشورة المناسبة لكل نوع من أنواع الرسائل الموجهة، ومهارة صياغة المحتوى الخاص بهذه المطبوعات والمنشورات، والمعرفة الأساسية بمبادئ تصميم كل مطبوعة ومنشورة، سواء أكان سيتم إنتاجها داخل الوزارة، أو لتقييم المستوى الفني لجودة التصاميم المقترحة والمقدمة من قبل مزودي الخدمة كمكاتب التصميم والمطابع.

- **دليل الهوية البصرية (Branding Manual)**

يقصد بالهوية البصرية كل العناصر المرئية المرتبطة في ذهن المتلقي بمؤسسة ما، وتعطيها طابعا خاصا وشخصية خاصة تميزها عن غيرها من المؤسسات، مثل الشعار (Logo)، والألون (Colors)، والخطوط (Fonts)، والتنسيق (Format)، والتصميم (Layout)، والنماذج (Forms)، والقوالب (Templates).. وغيرها من العناصر المرئية التي تظهر عبر مباني وديكورات وأدوات الاتصال والأدوات الدعائية الخاصة بمؤسسة ما، وتتكامل مع الخطاب الشفهي والمكتوب الصادر عن المؤسسة ليشكلا معا ما يسمى (الهوية المؤسسية) للمؤسسة.

ويحقق وجود دليل للهوية البصرية خاص بأي مؤسسة، وخاصة إذا كانت وزارة كبيرة الحجم من حيث الكادر والتوزيع الجغرافي والمخرجات الصادرة عنها، على غرار وزارة التربية والتعليم العديد من المزايا والإيجابيات مثل:

- تفعيل عملية الاتصال المؤسسي، حيث إن التصاميم الفنية المدروسة بعناية وتلبي البعد الجمالي والبعد الوظيفي تسهل استقبال وتقبل المتلقي للرسائل الموجهة عبر هذه التصاميم، وتساعد على ترسيخ المعلومة في الذاكرة ولو بشكل غير واعي، ولا سيما أن الكثير من الناس يمتلكون ذاكرة بصرية، بمعنى أن المعلومة تقترن في أذهانهم بالشكل الذي نشرت به وليس فقط بمحتواها من الأفكار والمعاني.

- إظهار الوزارة بمظهر عصري احترافي، وإعطاء الجمهور انطباعا وإحساسا بالمؤسسية والديمومة والاستمرارية.

- توفير الوقت والجهد والنفقات عند إنتاج المواد الاتصالية والدعائية، بحيث لا يكون هناك حاجة لأن يقوم المصمم أو مزود الخدمة في كل مرة بابتكار هوية بصرية جديدة وما يترتب على ذلك من كلفة مادية إضافية، وإمكانية تعارض أو عدم تناسق العناصر البصرية الجديدة وانسجامها مع سابقاتها أو ما سيأتي بعدها. كما أن وجود دليل للهوية البصرية يساعد في ضبط الجودة، والتسهيل على الموظفين تقييم مستوى جودة المنتجات التي ينتجها مزودو الخدمة لحساب الوزارة من مطبوعات ومنشورات ومواد دعائية وقرطاسية.. الخ وما يرتبط بذلك من إجراءات عطاءات وشراء لوازم ولجان فنية واستلام وتسليم.

- **دليل كيف تنظم حملة توعوية؟**

الحملات التوعوية سلاح ذو حدين، فالحملات التوعوية الضخمة التي تستخدم فيها إعلانات الصحف والمجلات والإذاعة ولوحات الطرق تكلف موازنات ضخمة، وتستمر لفترة محدودة من الزمن، ومن ثم يجب أن يتم صياغة رسائلها وتصاميمها وجدولها الزمني وتوزيعها الجغرافي بشكل متأنٍ مدروس يضمن تحقيق أكبر أثر مستدام لدى الجمهور المستهدف في أقصر وقت ممكن من النشر أو التعرض للرسالة الاتصالية. فالإعلان الصحفي الذي ينشر ليوم واحد على سبيل المثال، يجب أن يترك انطباعا وتأثيرا يمتد لأسبوع وشهر وسنة، وأحيانا بطول العمر كله إذا

كانت الرسالة الموجهة تسعى لإيجاد تغيير ثقافي في الجمهور المستهدف وأفكارهم وسلوكاتهم.

كما أن الحملات التوعوية الضخمة قد ترفع من سقف المعايير والتوقعات لدى الجمهور إزاء المؤسسة، بحيث أن أي حملة توعوية لاحقة لا تكون بضخامة سابقتها قد تؤوّل إلى تراجع وتقهقر في مستوى أداء المؤسسة، ومن ثم تصبح المؤسسة كأنها تكبدت الجهد والمشقة والمبالغ الكبيرة من أجل الحصول على دعاية سلبية، بدلا من ترسيخ صورتها الإيجابية وترسيخ رسائلها الموجهة في وعي الجمهور.

وكثير من أدوات الاتصال المستخدمة في الحملات التوعوية يكون ظاهرها القوة والتأثير والإبهار، ولكنها في حقيقتها قد لا تكون الأداة المناسبة لإيصال الرسالة المطلوبة إلى جمهورها المستهدف، خاصة عندما تكون هذه الرسائل موجهة إلى فئات محددة ومتخصصة من الجمهور كما هو الحال بالنسبة لجمهور وزارة التربية والتعليم.

وربما يكون لاجتماع أو لقاء أو محاضرة وجاهية لا تكلف شيئا يذكر تأثير اتصالي مباشر وتوعوي متراكم يفوق كثيرا الأثر الذي يحدثه إعلان يكلف مبالغ طائلة، كان يمكن استغلالها في تنظيم المزيد من الاجتماعات واللقاءات والمحاضرات المثمرة.

من هنا تأتي أهمية وجود دليل خاص بتنظيم الحملات التوعوية لدى وزارة التربية والتعليم، وذلك من أجل مأسسة هذه الحملات وفق أسس احترافية، وإكساب الموظفين المعنيين القدرة والمهارات اللازمة لتطوير وتصميم الحملات التوعوية، وتحديد أدوات الاتصال المناسبة في ضوء الجمهور المستهدف والرسائل الموجهة، ووضع الإطار الزمني لهذه الحملات، وتنفيذها، ومتابعتها، وتقييمها.. كل ذلك في حدود الموارد المالية والبشرية والفنية الفعلية المتاحة، بحيث لا يكون هناك مبالغة في الكلفة والتنفيذ، وبحيث يمكن تدوير رسائل هذه الحملة وإعادة تدويرها إلى أقصى درجة ممكنة، وبحيث يكون هناك إحساس بمسار تصاعدي للأداء على مدى فترة طويلة من الزمن.

- **دليل كيف تنظم فعالية أو نشاط؟**

عند الحديث عن تنظيم النشاطات والفعاليات فإن مسألة صغيرة، قد تبدو- أحياناً - للغالبية هامشية ولا تستدعي التوقف عندها.. قد ينتج عنها مواقف ونتائج كارثية من وجهة نظر اتصالية ودعائية: مثل عدم حجز المقاعد المخصصة لكبار الضيوف ووضع أسمائهم عليها قد يدفع بعضهم للشعور بالمهانة وعدم التقدير. أو عدم الأخذ بعين الاعتبار عدد المدعوين وتضاريس القاعة، مما يسبب فوضى عارمة عند دعوة الحضور لاستراحة القهوة أو بوفيه الطعام. أو عدم توفر مطرقة (شاكوش) ومسمار صغير من أجل تثبيت اللوحة أو الصورة التي كلفت مبلغا طائلا قبيل دقائق معدودة من افتتاح النشاط أو الفعالية.

ووجود دليل خاص بتنظيم الفعاليات والنشاطات في وزارة التربية والتعليم يساعد في ضمان تغطية جميع الجوانب الإدارية والفنية واللوجستية الخاصة بأي نشاط وفعالية، من أكبر المسائل، وحتى أدق التفاصيل، وتنسيق الجهود، وتوزيع المهام والمسؤوليات، وتوقع الإشكالات والأخطاء التي يمكن وقوعها خلال الفعالية أو النشاط ووضع الحلول والسيناريوهات الاحترازية لتلافيها أو احتوائها في حال وقوعها.

كما أن وجود هذا الدليل يساعد في إيجاد نوع من التقاليد البروتوكولية الخاصة بفعاليات وزارة التربية والتعليم ونشاطاتها ، الأمر الذي يضمن استمرارية الأداء وجودته، ويساعد في اختصار الوقت والجهد والنفقات.

- **الدليل الإداري والمالي للمجالس التربوية**

المجالس التربوية المنبثقة عن مشروع تطوير التعليم وبرنامج تطوير المدرسة والمديرية- وإن كانت في جوهرها تطوعية ولا تحمل صفة اعتبارية رسمية- فإن ديمومتها واستمراريتها وقدرتها على تحقيق الغايات والأهداف المرجوة منها تعتمد بدرجة كبيرة على طبيعة ما يقدم لها من دعم إداري ومالي وحجمه .

كثير من المبادرات الاجتماعية التطوعية المميزة، تعطلت وتوقفت وتحولت إلى مجرد «فزعة» آنية عابرة؛ بسبب عدم وجود إطار مؤسسي منظم ومستدام يضمن استمرارها، أو بسبب التخبط والجهد والمشقة التي تستهلكها محاولة واجتهادات المشاركين في هذه المبادرات من أجل إيجاد مثل هذا التأطير والتنظيم.

ووجود دليل إداري ومالي خاص بالمجالس التربوية هو بمثابة "صمام أمان" لها، يضمن ديمومتها واستمراريتها، ويسهل العمل والإنجاز وطرح الأفكار الإبداعية المبتكرة من قبل أعضائها، ويوازن ما بين الدور الإشرافي لوزارة التربية والتعليم على هذه المجالس والسلطة الأدبية والاستقلالية المعنوية التي يتمتع بها المشاركون فيها، ويحميها من أي إشكالات أو مواقف إدارية ومالية مستقبلية قد تعرقل عملها، أو تنحرف بها عن دورها وغاياتها الأصلية.

- **دليل توثيق محاضر الاجتماعات ومذكرات التفاهم والعقود وأرشفتها**

محاضر الاجتماعات هي بمثابة «العمود الفقري» لعمل مؤسسات القطاع العام، فمخرجات أي لقاء أو اجتماع أو جلسة أو ورشة عمل.. محكوم عليها بالضياع ما لم يتم توثقيها بالشكل المناسب من خلال محضر اجتماع احترافي يتضمن الزمان، والمكان، وأسماء المشاركين، وجدول الأعمال، ووقائع الاجتماع وما تخللها من أفكار وآراء وملاحظات واقتراحات واعتراضات ومناقشات ومداولات وتصويت، والنتائج والقرارات والتوصيات، ومرفقات المحضر من كتب وتقارير وأوراق عمل تم عرضها ومناقشتها وتداولها خلال الاجتماع.

وكم من معلومة ضاعت أو لم يكن بالإمكان التحقق منها، وكم من إشكال تفاقم ولم يكن بالإمكان حسمه لأن الاجتماع موضوع المعلومة أو الإشكال لم يتم توثيقه بموجب محضر رسمي مستوفٍ للشروط الاحترافية لصياغة مثل هذه المحاضر وتحريرها .

ويرتبط بموضوع محاضر الاجتماعات أيضا ضرورة وجود نموذج موحد لمحاضر الاجتماعات الخاصة ومذكرات التفاهم والعقود الخاصة بمؤسسة ما ، من حيث الشكل والتصميم كجزء من الهوية البصرية العامة لهذه المؤسسة.

- **دليل تطوير الخطط التطويرية الاتصالية**

تنفيذ أي خطة استراتيجية يأخذ مسار (من أعلى إلى أسفل)، بمعنى أن مركز الوزارة هو الذي يتولى اعتماد الخطة التنفيذية بصيغتها ومخصصاتها المالية النهائية، ومن ثم يقوم بتعميمها على مديريات التربية والتعليم، التي بدورها تقوم بتعميمها على المدارس و المجالس التربوية ضمن منطقة اختصاصها.

كما أن مركز الوزارة هو الذي يتولى الإشراف على نفسه وعلى المديريات والمدارس والمجالس؛ للتأكد من التزام كل جهة وكل موظف بالدور والمهمات والمسؤليات المطلوبة منه. ومديريات التربية تتولى الإشراف على نفسها وعلى المدارس والمجالس التربوية الواقعة ضمن سلطة اختصاصها. والمدارس والمجالس التربوية تتولى الإشراف الذاتي على نفسها ؛ للتأكد من التزامها وقيامها بما هو مطلوب.

وفي المقابل، وقبل الشروع بالتنفيذ، فإن إعداد وتطوير أي خطة تنفيذية يكون بطريقة (من أسفل إلى أعلى)، بمعنى أن كل مدرسة وكل مجلس تربوي يقوم بإعداد خطته التنفيذية السنوية للاتصال، ومن ثم رفعها إلى مديرية التربية والتعليم التي تتبع المدرسة أو المجلس التربوي إليها.

ومديرية التربية والتعليم تقوم باستقبال الخطط التنفيذية الواردة إليها من جميع المدارس والمجالس التربوية التابعة لها، ومراجعتها (مع إجراء الحذف والتعديل والإضافات اللازمة)، وتضمينها جميعها في خطة تنفيذية موحدة خاصة بالمديرية كافة، ومن ثم رفعها إلى مركز الوزارة.

ومركز الوزارة يقوم باستقبال الخطط التنفيذية الواردة إليه من جميع مديريات التربية والتعليم، إضافة إلى خطته التنفيذية الخاصة، ومن ثم يقوم بمراجعتها (مع إجراء الحذف والتعديل والإضافات اللازمة)، وتضمينها جميعها في خطة تنفيذية موحدة خاصة بوزارة التربية والتعليم كافة، ومن ثم إعادة تعميمها على المديريات والمدارس والمجالس التربوية تمهيدا للشروع بالتنفيذ. ويراعى عند وضع أي خطة تنفيذية للاتصال واقتراح النشاطات والفعاليات الخاصة بها ما يلي:

١. التركيز على النشاطات التي يمكن أن تصبح نشاطا دوريا ثابتا حتى ولو كانت بسيطة، أكثر من النشاطات التي

تنفذ لمرة واحدة فقط حتى لو كانت ضخمة ونوعية.

٢. أن يكون هناك تنوع من حيث طبيعة النشاطات المقترحة.

٣. أن يكون هناك تنوع من حيث حجم النشاطات المقترحة.

٤. أن يكون هناك تدرج من حيث مواعيد تنظيم النشاطات الاتصالية المختلفة.

مثال على النقاط (٢ و٣ و٤):

- إعطاء معلومة واحدة موجزة كل يوم عن مشروع تطوير التعليم من خلال الإذاعة المدرسية والطابور الصباحي.
- تعليق ورقة تعريفية حول أحد جوانب عمل مشروع تطوير التعليم على لوحات الإعلانات في المدرسة مرة كل أسبوع.
- تخصيص حصة مهني أو حصة نشاط لكل صف للحديث عن مشروع تطوير التعليم مرة كل شهر.
- تنظيم يوم للنشاط خاص بمشروع تطوير التعليم مرة واحدة كل فصل.
- تنظيم حفل خاص بمشروع تطوير التعليم تشارك فيه المدارس الحكومية الأخرى، والمجالس التربوية في المنطقة، مرة واحدة في السنة.

٥. أن تكون جميع النشاطات المقترحة قابلة للتطبيق في ضوء الموارد البشرية والفنية والمادية المتاحة.

٦. بالنسبة للكلفة المادية، التفكير دائما بفرص الدعم أو التبرع المتاحة ضمن المجتمع المحلي ولو من قبيل التبرعات العينية والخدمات المجانية، كتبرع مالك صالة أفراح باستخدام صالته مجانا، أو تبرع متعهد مناسبات بإحضار الكراسي والطاولات مجانا أو نظير مقابل رمزي.. إلخ.

٧. التدرج والمسار التصاعدي في حجم الأداء ونوعيته، فغالبا عند البدء بتنفيذ أي برنامج أو خطة جديدة يطغى الحماس على الأشخاص أصحاب العلاقة، أو ما يسمى شعبيا بـ (نظام الفزعة)، حيث يريدون طرح جميع أفكارهم وتحقيق جميع إنجازاتهم مرة واحدة.. في حين أن الأصل من منظور التخطيط الاتصالي البدء بوتيرة هادئة، ومن ثم التصاعد شيئا فشيئا في حجم النشاطات المنفذة ونوعيتها وتكرارها، وذلك لإعطاء الجمهور انطباعا بأن هناك تحسنا وتراكما مستمرا في الأداء بما يساعد على كسب ثقتهم وتشجيع مشاركتهم وتفاعلهم، وأيضا لضمان الديمومة والاستمرارية، وحتى لا ينسحب أي فتور في الحماس- قد يطرأ مستقبلا -على الصورة العامة للمشروع والبرنامج وعلى الأداء العام للخطة الاتصالية.

الاحتياجات التدريبية في مجال الاتصال

سيقوم فريق الاتصال بتطوير مساق تدريبي متخصص في مجال الاتصال بناء على تقييم الاحتياجات التدريبية الفعلية لموظفي الاتصال المعنيين على مستوى مركز الوزارة والمديريات والمدارس والمجالس التربوية، وبما ينسجم مع توصيات هذه الفئات خلال مرحلة تحليل الوضع القائم للاتصال.

ويمكن حصر الإطار العام للاحتياجات التدريبية في ما يتعلق باستراتيجية الاتصال الخاصة بمشروع تطوير التعليم وبرنامج تطوير المدرسة والمديرية في أربعة جوانب رئيسة هي:

- **مبادئ الاتصال والعلاقات العامة**

وهي عبارة عن محاضرات وعروض رقمية موجهة بشكل رئيس إلى صانعي القرار وموظفي الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم (ويمكن أيضا الشركاء الاستراتيجيين)، وذلك من أجل إكسابهم الفهم الصحيح للطبيعة الاحترافية لعمل الاتصال والعلاقات العامة، وأهميتهما الاستراتيجية بالنسبة لأي مؤسسة، وتغيير المفاهيم المغلوطة التي تحصر عمل الاتصال والعلاقات العامة في بعض المهمات الإجرائية و(اللوجستية) البسيطة.

ويمكن تصنيف هذا التدريب على أنه من (كسب التأييد)، فالفهم الصحيح لأهمية عمل الاتصال والعلاقات العامة وحيويته وخطورته من قبل صانع القرار، ينعكس إيجابا على مدى الدعم الذي يمكن أن يقدمه من أجل إقرار استراتيجية الاتصال والخطة التنفيذية المنبثقة عنها، وما يتطلبه ذلك من تمكين إداري ومالي، وتخصيص موازنات، وتفويض صلاحيات، وتوفير الموارد البشرية والفنية اللازمة.. إلخ.

- **الأدلة الإجرائية**

تدريب جميع موظفي الاتصال المعنيين في مركز الوزارة والميدان على الأدلة الإجرائية للاتصال بعد الانتهاء من إعدادها وتطويرها واعتمادها بصيغتها النهائية، بحيث يكون توزيع الصلاحيات، والمهمات والمسؤوليات، وآليات العمل المنصوص عليها في هذه الأدلة واضحة خطوة بخطوة.. وذلك من أجل ضمان حسن الالتزام والتنفيذ، وعدم وجود أي تعارض أو ازدواجية في العمل أو الجهود المبذولة.

كما أن التدريب العملي على الأدلة الإجرائية هو فرصة لتقييم مدى كفاءة هذه الأدلة، وإدخال المزيد من التحسينات عليها، سواء من خلال ملاحظات الموظفين المتدربين أنفسهم ومقترحاتهم، أو من خلال الأمثلة والتطبيقات العملية والحالات الدراسية التي يتم تناولها خلال التدريب.

- **التدريب الفني**

ويقصد به التدريب الهادف إلى إكساب موظفي الاتصال المهارات اللازمة لعملهم، سواء أكانت مهارات شخصية مثل: مهارات الإلقاء لموظفي الإدارة العليا والناطقين الإعلاميين، ومهارات التعامل مع المقابلات المكتوبة والإذاعية والتلفازية، ومهارات التعبير الوظيفي وكتابة التقارير بالنسبة للموظفين الإداريين.. إلخ. أو كانت مهارات تقنية من أجل الاستخدام الأمثل والصحيح لأدوات وتقنيات الاتصال مثل: تدريب الموظفين القائمين على موقع الوزارة الإلكتروني على استخدام نظام إدارة المحتوى الإلكتروني الخاص بالموقع، ومبادئ التصوير الفوتوغرافي والفيديو باستخدام الكاميرات الرقمية، وكيفية تصميم العروض الرقمية.. إلخ.

ويندرج ضمن التدريب الفني أيضا أي تدريب يتلقاه الموظف في مجال اللغات.

- **التخطيط الاستراتيجي والمتابعة والتقييم**

تدريب مجموعة من موظفي وزارة التربية والتعليم في المركز والميدان على الأصول الاحترافية للتخطيط الاستراتيجي في مجال الاتصال، وما يحتاجه ذلك من مهارات في الدراسة والربط والتحليل، وصياغة النتائج والمعطيات ضمن إطار نظري مفهوم وعملي قابل للتطبيق.

وكذلك تدريبهم على مهارات إجراء المسوحات، وتصميم الاستبانات، وإدارة جلسات التركيز والعصف الذهني، ودراسة الحالة، وتحليل المضمون.. وغيرها من المهارات النظرية والعملية التي تساعدهم في عملية البحث والتحليل وقياس مؤشرات الأداء والإنجاز.

- **تدريب المدربين (TOT)**

كما سبقت الإشارة فإن «أهل مكة أدرى بشعابها»، وموظفو وزارة التربية والتعليم هم الأقدر على الحديث حول طبيعة عملها، والتواصل مع زملائهم، وربط المعلومة النظرية بالجانب التطبيقي الإجرائي اليومي في ضوء سير العمل الفعلي داخل الوزارة.

ويهدف هذا التدريب إلى اختيار نخبة من موظفي الوزارة في المركز والميدان من أجل إكسابهم المهارات الاحترافية اللازمة في مجال التدريب، بحيث يتولون هم في المستقبل تدريب بقية زملائهم على موضوعات التدريب المذكورة أعلاه، و تطوير المواد التدريبية بما يواكب التغييرات والتطورات التي تطرأ على عمل وزارة التربية والتعليم وفق مقتضى الحال.

ويمكن اختيار هؤلاء المتدربين المدربين في ضوء الالتزام والمستوى والتميز والنبوغ الذي يظهرونه أثناء خضوعهم للدورات التدريبية في الاتصال والتخطيط الإستراتيجي أعلاه.

ومن الميزات الإضافية لوجود مدربين مؤهلين ضمن الكادر الوظيفي لوزارة التربية والتعليم اختصار الوقت والجهد والنفقات، وعدم الحاجة في كل مرة للتعاقد مع شركات ومدربين متخصصين وفق أسس تجارية ربحية، وإمكانية تفعيل بعض أساليب التدريب ومنهجياته التي يصعب تنفيذها في حالة المدربين الخارجيين، مثل التدريب في الموقع، والتدريب الوجاهي للزملاء (Interactive Peer Learning)، والتدريب من خلال الممارسة (On the Job Training).

مؤشرات الأداء

عملية تقييم أداء استراتيجية للاتصال أو الخطة التنفيذية المنبثقة عنها هي عملية: قبلية، وتكوينية، وبعدية.

قبلية

بمعنى أن تحليل الوضع الاتصالي الذي يجري قبل الشروع بتطوير الاستراتيجية، هو عمليا ما سيشكل «النقطة المرجعية» التي يتم العودة إليها في المستقبل؛ من أجل مقارنة الأداء والإنجاز في أثناء التنفيذ وبعد الانتهاء منها .

وقبلية، أيضا، من خلال النقاش والعصف الذهني الذي يصاحب عملية اقتراح وتطوير واعتماد الإجراءات والعمليات والنشاطات التي سيتم تضمينها في الخطة التنفيذية المنبثقة عن الاستراتيجية، ومحاولة التنبؤ سلفا بسلبيات كل إجراء أو عملية أو نشاط، وقدرته على تحقيق أهدافه المرجوة، والمشكلات التي قد تظهرفي أثناء التنفيذ، والآثار الجانبية غير المتوقعة، و(السيناريوهات) البديلة للتعامل مع ذلك كله.

تكوينية

بمعنى أن عملية تقييم الأداء هي عملية مستمرة في أثناء تنفيذ الخطة التنفيذية الخاصة بأي خطة استراتيجية، وذلك من خلال الإشراف المستمر؛ للتأكد من تنفيذ كافة الإجراءات والعمليات والنشاطات المنصوص عليها في الخطة التنفيذية، في الوقت المحدد، من قبل الأشخاص والجهات المحددين، وبالطريقة والآلية المحددة.

كذلك من خلال الرصد المستمر للتغذية الراجعة المتأتية في أثناء التنفيذ، سواء من خلال الاحتكاك المباشر، أو أدوات رصد التغذية الراجعة ومتابعتها، مثل البريد الإلكتروني، والموقع الإلكتروني، ونظام الاقتراحات والشكاوى.

بعدية

بمعنى إجراء مراجعة شاملة بعد انتهاء المدة الزمنية للخطة التنفيذية، من أجل التحقق من أنه قد تم فعليا القيام بكل ما كان ينبغي القيام به.

وأيضا إجراء مقارنة شاملة بين الوضع الحالي بعد الانتهاء من التنفيذ، والوضع الأصلي السابق قبل الشروع بالتنفيذ للوقوف على حجم الأثر ونوعيته والتغيير الحاصلين على أرض الواقع.

ويمكن تبني هذا النموذج الكلي (قبل، وفي أثناء، وبعد) في تقييم أي إجراء أو عملية أو نشاط على حده، بحيث يسبق هذا الإجراء أو العملية أو النشاط نقاش معمق وعصف ذهني، ويصاحبه متابعة وإشراف، ويعقبه مراجعة ومقارنة.

ويلاحظ مما تقدم، وبخلاف المتوقع، أن المرحلة القبلية هي المرحلة الأهم والأكثر حساسية في ما يتعلق بمستوى الأداء النهائي لأي استراتيجية أو خطة تنفيذية، وبمقدار الجهد والوقت الذي يتم بذله قبل الشروع بالتنفيذ يكون حجم ونوعية الأداء والإنجاز بعد الانتهاء من التنفيذ.

وفي أحيان كثيرة يؤدي الاستعجال في التنفيذ من أجل قطف نتائج دعائية سريعة مباشرة، إلى الفشل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المأمولة على المدى البعيد، الأمر الذي ينجم عنه هدر للوقت والجهد والمال الذي تم بذله بهذا الخصوص.

- **مؤشرات الأداء**

تقييم أداء استراتيجية الاتصال أو الخطة التنفيذية يكون من خلال مؤشرات أداء قابلة للقياس نابعة من صلب الخطة نفسها، حيث تقسم هذه المؤشرات إلى:

- مؤشرات كمية: وتعنى بالأرقام والأعداد والمبالغ.. الخ.
- مؤشرات نوعية: وتعنى بالمواقف والأفكار والأحكام والصور النمطية والسلوك.

ويفضل دائما المزاوجة بين المؤشرات الكمية والنوعية للحصول على أكمل صورة ممكنة وأشملها لتقييم أداء أي مؤسسة، فعلى سبيل المثال زيادة عدد التغطيات الصحفية المنشورة حول مؤسسة ما ليس مؤشرا إيجابيا إذا كانت نوعية هذه التغطيات سيئة سواء من حيث الصياغة أو من حيث المضمون.

وبالمثل نشر تغطية صحفية ممتازة من حيث الصياغة والمضمون حول مؤسسة ما ليس مؤشرا إيجابيا، ما لم يكن هناك استمرارية في نشر كم كبير من هذه النوعية من التغطيات على مدى فترة طويلة من الزمن.

وتاليا أهم أساليب قياس مؤشرات الأداء الكمية والنوعية وأدواتها التي يمكن استخدامها في تقييم مستوى أداء وإنجاز استراتيجية الاتصال الخاصة بمشروع تطوير التعليم وبرنامج تطوير المدرسة والمديرية.

- **الخطة التنفيذية**

الخطة التنفيذية هي أول أداة لقياس وتقييم نفسها. بمعنى: هل نجحت المؤسسة في تنفيذ جميع الإجراءات والعمليات والأنشطة المنصوص عليها في الخطة التنفيذية أم لم تنجح.

فإذا نجحت بذلك، فإن هذا مؤشر إيجابي للأداء يخول المؤسسة، كما ونوعا، زيادة الإجراءات والنشاطات والعمليات التي ستضمنها في خطتها التنفيذية للسنة التالية.

وإذا لم تنجح بذلك، فهذا مؤشر على وجود خلل في عملية التخطيط، بمعنى أن الخطة التنفيذية قد تم تصميمها بما يتجاوز قدرة المؤسسة وطاقتها، أو بناء على معطيات واعتبارات مغلوطة. أو خلل في عملية التنفيذ، بمعنى أن هناك أفرادا أو أطرافا لم يقوموا بجميع المهمات والمسؤوليات المتوقعة منهم بالصورة المطلوبة.

- **المسوحات والاستبانات**

الشيء الأساس الذي يجب مراعاته في تصميم الاستبانات الناجحة هو أنه ينبغي أن ترصد السلوك لا الآراء، وحتى عندما يكون هدف الاستبانة الوقوف على أفكار ومواقف وأحكام عينة الدراسة ومجتمع الدراسة ومواقفها وأحكامها، فإن ذلك يكون من خلال رصد سلوكهم الفعلي، وليس فقط من خلال ما يقولونه عن هذه الأفكار والمواقف والأحكام إضافة إلى محاولة التمثيل المتوازن للذكور والإناث وبما يراعي النوع الاجتماعي.

من هنا فإن الاستبانة الناجحة هي التي تجمع بين الأسئلة المغلقة (إجابتها نعم أو لا، أو الاختيار بين بدائل)، والأسئلة المفتوحة التي تتيح لمالئ الاستبانة هامشا أكبر للتعبير عن نفسه. وكذلك تضمين الاستبانة أسئلة تختبر صدق الشخص من خلال سؤاله عن المعلومة الواحدة باستخدام أكثر من صيغة واحدة للسؤال.

- **مجموعات التركيز**

يتميز أسلوب مجموعات التركيز بأنه يأخذ شكل النقاش والحوار الجماعي المتفاعل أكثر مما يأخذ شكل (سؤال-جواب) التقليدي. إضافة إلى تمتعه بسائر إيجابيات (الاتصال الوجاهي) من حيث توظيف لغة الجسد في عملية التواصل، والقدرة على رصد التغذية الراجعة وردود الأفعال المباشرة إزاء كل ما يطرح ويناقش ويقال، والقدرة عن

الاستفهام والاستفسار في حال عدم وضوح أي نقطة أو معلومة.

- **تحليل المضمون**

يستخدم هذا الأسلوب غالبا في الوقوف على الوضع الاتصالي لأي فرد أو مؤسسة أو موضوع لدى وسائل الإعلام، وذلك من خلال رصد التغطيات المنشورة حول هذا الشخص أو المؤسسة أو الموضوع على مدى فترة محددة من الزمن، وتحليل مضمون هذه التغطيات وما تتضمنه من أفكار ومواقف وأحكام وقصص نجاح مع إمكانية استخدام كلمات وعبارات ومصطلحات مفتاحية بهذا الخصوص (مثال: كم مرة وردت كلمة «ارفكي ٢» في التغطيات الصحفية المنشورة حول وزارة التربية والتعليم خلال العام الماضي، وما هو السياق الذي نشرت فيه هذه الكلمة؟).

- **تحليل العمليات الإجرائية**

حيث سيتم إجراء قياس كمي للنشاطات الاتصالية المقترحة ضمن الخطة التنفيذية (مثال: عدد المؤتمرات الصحفية التي تم عقدها حول مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة وبرنامج تطوير المدرسة والمديرية، وعدد النشاطات التي تم تنظيمها من قبل المجالس التربوية بمشاركة القيادات العليا لوزارة التربية والتعليم، وعدد الأخبار التي تم نشرها عبر موقع وزارة التربية والتعليم من خلال رؤساء أقسام العلاقات العامة والإعلام).