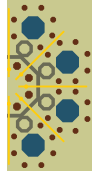




Ministry of Foreign Affairs of the
Netherlands



WE4L
Women Empowered for Leadership

Hivos
people unlimited

ملف دراسة حالة
لمسار « أهل »
في تمكين معلمات
المدارس الخاصة
في حملتهن الحقوقية
في الأردن
(٢٠١٥ - ٢٠١٩)

القيادة لكسب الحقوق

نسرين العلمي

nisreenun@gmail.com

أكتوبر/تشرين أول ٢٠١٩

هذه الدراسة بدعم مالي

من منظمة هييفوس ووزارة الخارجية الهولندية
ضمن مشروع « تمكين المرأة من أجل القيادة »

نبذة عن منظمة هيفوس



Hivos
people unlimited

أسست منظمة هيفوس عام ١٩٦٨ وفقاً للقيم الإنسانية. وآمن المؤسسون بضرورة أن يكون العمل الإنمائي علمانياً، إذ التعاون الحقيقي يعني احترام المعتقدات المختلفة. وتؤمن هيفوس بأن جميع أشكال الحياة الإنسانية قيّمة، وأنّ الناس مليئين بالقدرات. ويؤدّي العيش بحريّة وكرامة، مع إحترام الآخر والكوكب، إلى رفاه الإنسان وإلى تكوين المجتمعات العادلة.

نبذة عن مشروع تمكين المرأة من أجل القيادة (WE4L)



يؤمن مشروع تمكين المرأة من أجل القيادة (WE4L) بعالم يتكوّن من مجتمعات منصفة، عادلة، وتشاركيّة تُقدّم حقوق وفرص متساوية لجميع الناس - نساء ورجال - للمشاركة في عمليّات صنع القرارات التي تؤثر على حياتهم.

يسعى مشروع تمكين المرأة من أجل القيادة إلى ضمان حصول النساء على فرص متساوية وإمكانيّة المشاركة بشكل كامل في الحياة السياسيّة وعمليّات صنع القرار، وزيادة قبول ودعم عامّة الناس لتولّي النساء المناصب

القياديّة. وانطلق المشروع في العام ٢٠١٦ في بلدين في الشرق الأوسط هما لبنان والأردن، وفي ثلاثة دول في جنوب إفريقيا هي مالابوي، زامبيا، وزيمبابوي. وتمّ تطوير الشراكات مع عدد من منظمات المجتمع المحليّ التي تعمل على تمكين المرأة من زوايا مختلفة بهدف تحقيق تغيير شامل على عدّة مستويات.

WE4L

Women Empowered for Leadership

مقدمة



تقدم دراسة الحالة هذه استكشافاً للدعم التمكيني والتدريبي الذي قدمته "أهل" لمعلمات المدارس الخاصة الناشطات في حملة "قم مع المعلم". يسعى هذا البحث إلى توثيق العناصر الأساسية في نهج "أهل" للتمكين على مدار رحلة الحملة التي امتدت من نيسان/أبريل ٢٠١٥ (انطلاق الحملة) حتى أيلول/سبتمبر ٢٠١٩ (تاريخ كتابة هذه الورقة). تسعى هذه الدراسة أيضاً إلى بيان كيف ساهم الممكّنون من "أهل" في بناء قيادة للحملة لديها القدرة على الفعل والقيام بالعمل الجماعي المنظم من أجل حماية حقوق العاملات وأهل القضية. تسعى دراسة الحالة هذه إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هو نهج التمكين الذي اتبعته "أهل" في سياق الحملة؟
- كيف تطور نهج التمكين لدى "أهل" مع تطور الحملة ومع تطور قدرة وقيادة أعضاء الحملة؟ ما هي الدوافع الرئيسية لتعديل نهج "أهل" وكيف حددت هذه التعديلات أدوار "أهل" والحملة؟

تقديم أمثلة توضح التحولات في قيادة حملة "قم مع المعلم"، القوة والقدرة على الفعل على المستوى الفردي والجماعي؟ وكيف ساهمت هذه التحولات في فعالية الحملة ككل مع تحديد الكيفية التي يَسَّرت فيها عملية التمكين التي قامت بها "أهل" هذا التقدم.

- ما هي الدروس والعبر المستخلصة للدعم المستقبلي من أجل تدعيم وتعزيز قيادة الحملة بينما تتوسع وتزداد استقلاليتها؟



استندت دراسة الحالة هذه إلى المعلومات التي تم جمعها من سلسلة مقابلات شبه رسمية مع أشخاص رئيسيين من بين ممكّني "أهل"، المعلمات، والحلفاء الأساسيين للحملة. تم مشاركة الاستخلاصات الأولية مع مجموعة بؤرية من أصحاب الشأن الرئيسيين من أجل التحقق من الاستخلاصات وصقل التحليل (قائمة المقابلات في الملحق ٢). قامت الباحثة أيضاً بمراجعة التقارير والمواد المرتبطة بالحملة، والمصادر المتاحة حول حوكمة قطاع التعليم في الأردن وأدبيات التنظيم المجتمعي. (قائمة المراجع في الملحق ١)

نأمل أن تساهم دراسة الحالة هذه في إغناء ممارسات التنظيم المجتمعي من خلال تفكيك وتوضيح الابتكار والتأقلم اللذان يميزان نهج "أهل" في التمكين كما اتضح من خلال خبرة التنظيم الجماعي لمعلمات المدارس الخاصة في الأردن.

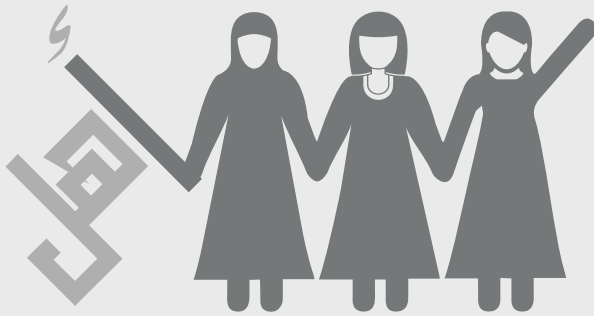


انطلقت حملة "قم مع المعلم" في الأردن عام ٢٠١٥ للتصدي لعدد من الانتهاكات الصارخة لحقوق معلمات المدارس الخاصة. تعمل أكثر من ٣١,٠٠٠ معلمة في المدارس الخاصة وتشكّلن ٨٩٪ من المعلمين العاملين في المدارس الخاصة (وتقدر نسبتهن بـ ١٠٪ من كل النساء العاملات في قطاع العمل الرسمي في الأردن). ولكن، وحتى نيسان/أبريل ٢٠١٥، كان صمت المعلمات في وجه حرمانهن من حقوق العمل الأساسية مدويا. وشملت انتهاكات أصحاب العمل إعطاء رواتب أقل من الحد الأدنى للأجور، ووجود

فجوة كبيرة في الأجور ما بين الرجال والنساء (٤٢٪)، وعقود سنوية لمدة تسعة أشهر في السنة، والحرمان من الإجازة مدفوعة الأجر، والحرمان من الضمان الاجتماعي، وغيرها. ولسنوات خلت كانت استجابة الهيئات الحكومية المسؤولة عن حماية حقوق المعلمات تكاد لا تذكر، وكان عليهن الدفاع عن حقوقهن بشكل فردي إما من خلال التفاوض بشكل مباشر مع صاحب العمل (غالبا دون جدوى) أو من خلال المحاكم والوقوع في شرك قضايا قانونية مطولة ومكلفة. وتعتبر العضوية في نقابة المعلمين، التي أنشأت عام ٢٠١١، إلزامية لكل المعلمين في المدارس الحكومية والخاصة، إلا أن هذا الشرط الإلزامي لم يتم تطبيقه من قبل وزارة التربية والتعليم على معلمي المدارس الخاصة، بالتالي فإن عضوية النقابة في أغلبها من بين معلمي المدارس الحكومية. ولم يكن هناك أي قنوات لمواجهة الانتهاكات الجسيمة والمنهجية لحقوق المعلمين من قبل أصحاب العمل.

في عام ٢٠١١ تم تأسيس اللجنة الوطنية للإنصاف في الأجور في الأردن، وسلّطت الأبحاث التي قامت بها منظمة العمل الدولية الضوء على الوضع المزري لمعلمات المدارس الخاصة في الأردن. واتفق أعضاء اللجنة الوطنية للإنصاف في الأجور

(بمن فيهم اللجنة الوطنية للمرأة ووزارة العمل ووزارة التربية والتعليم) على الحاجة لدعم تحرك بقيادة المعلمات من أجل تصحيح الوضع الحالي. وتم الاتفاق مع "أهل" كشريك يمكن له تقديم الدعم لإطلاق مثل هذه الجهود باعتبار أن عمل "أهل" في التنظيم المجتمعي (بناء على منهجية التنظيم المجتمعي التي طورها مارشال غانز في كلية كيندي في جامعة هارفارد) من شأنه ان يسهل في تيسير عملية التحشيد وبناء القيادة اللازمة لدى المعلمات لتنظيم تحركهن كمجموعة يمكن لها المطالبة بحقوقهن من خلال العمل الجماعي الفعال. في بداية ٢٠١٥ قامت منظمة العمل الدولية بالتعاقد مع منظمة "أهل" من أجل تدريب وتمكين المعلمات للحشد والتنظيم للمطالبة بحقوقهن. قبلت "أهل" بهذه المسؤولية على أساس فهمهم لأهمية بناء القيادة من بين المعلمات للتنظيم والقيام بالعمل الجماعي.



ورأت "أهل" أمكانية تنظيم القوة الجماعية للمعلمات للمطالبة بحقوقهن، والمطالبة بسياسات وتشريعات تضمن هذه الحقوق، والمطالبة بمساءلة الحكومة بخصوص تنفيذ هذه السياسات وضمن امتثال أصحاب العمل لها. إلا أن غياب المبادرة من قبل أهل

القضية كان يناقض مبدأ التنظيم المجتمعي والقدرة على الفعل. بالتالي، وجدت "أهل" نفسها مضطرة للتواصل مع أهل القضية وتحفيزهم للحشد والتنظيم. غالباً ما عبّر فريق "أهل" عن إحساسه بعدم الارتياح إزاء الدور الذي لعبوه في المراحل الأولى من الحملة: التواصل مع أهل القضية الذين لم يكن لديهم أي علاقة مسبقة بهم، ومحاولة تجنيد وبناء وتدريب فريق لقيادة هذه المبادرة الجماعية. وكما عبرت عن ذلك نسرين الحاج أحمد وريم مناع، "نحن لسنا "أهل" القضية!". وبشكل أو بآخر أصبحت هذه الجملة هي القوة الدافعة وراء التزام عميق لدى "أهل" بالاستثمار بشكل مكثف في مواردها وخبراتها في رحلة غير مسبقة لتمكين القياديات من بين المعلمات.

حين وافقت "أهل" على لعب هذا الدور أصبحت هي حتما "المنظم" الذي يعمل على بناء مجتمع التنظيم من بين المعلمات القادرات على خدمة مجتمعهن وقيادة التغيير. بدأت الرحلة بالفريق المؤسس من المعلمات اللواتي وقفن في أحد أوائل الاجتماعات التي تم تنظيمها مع نقابة المعلمين و"أهل" في فرع النقابة في إربد في أبريل/نيسان ٢٠١٥. استمرت هذه الرحلة على شكل حملة "قم مع المعلم" التي خدمت القضية وأهل القضية بطرق مختلفة بشكل تخطى كل التوقعات.

ومع أن "أهل" لعبت دوراً قيادياً في البداية (حشد المعلمات واتخاذ القرارات بخصوص ممارسات التنظيم المجتمعي)، إلا أن التغييرات الكبيرة التي طرأت على مدار السنوات الخمس الماضية في تطور القيادة والالتزام ما بين المعلمات غيرت من دور "أهل" ليصبح داعماً/ممكناً بشكل رئيسي. في البداية كان للحملة لجنة توجيهية تتكون من "أهل"، ومنظمة العمل الدولية، ووزارة العمل، واللجنة الوطنية للإنصاف في الأجور، وهذه اللجنة هي التي قادت عملية تطوير الاستراتيجية. أما اليوم، فتلعب المعلمات دوراً قيادياً في تحريك الحملة من خلال فرق القيادة الوطنية والمحلية. طوّرت الحملة بشكل تدريجي وعيا ومهارات مشتركة وفردية ما بين المعلمات، وقامت ببناء أنظمة وقيم وقّرت الظروف المواتية للعمل الجماعي، وأسست هيكلية ديناميكية تقوم المعلمات من خلالها الآن بإدارة النقاشات داخل فرقهن، والحوار لتقييم التحديات، واتخاذ القرارات حول الأولويات، وتنظيم العمل. برزت لدى المعلمات الآن قدرة واضحة على الفعل وقمن باستخدام مواردهن بشكل يمكنهن من العمل بشكل جماعي لحماية حقوقهن، وتحدي الواقع، وتغيير البيئة التي يعيشون ويعملون فيها على عدة جبهات.

توثق هذه الورقة البحثية نهج وعملية التمكين في سياق التنظيم المجتمعي التي اتبعتها "أهل" والتي أدت إلى خلق قيادة متعددة الأبعاد ما بين المعلمات. توفر هذه الورقة البحثية أمثلة توضح التحول الذي طرأ على قدرات قيادة الحملة وتحدد العوامل الرئيسية التي أدت إلى ذلك. ولا تغطي هذه الورقة البحثية تفاصيل مطالب الحملة والاستراتيجية والتكتيكات المتبعة لتحسين وضع المعلمات العاملات في المدارس الخاصة.





تبدأ دراسة الحالة هذه بتحديد النواقص التي تم تحديدها على أنها تضيق الخناق على عملية قيادة التنظيم المجتمعي ما بين المعلمات. ويصف القسم التالي عناصر تمكين "أهل" التي تم تطبيقها في سياق حملة "قم مع المعلم" من أجل جسر هذه النواقص. يوفر القسم المتعلق برحلة تطوير قيادة حملة "قم مع المعلم" وصفا مختصرا لرحلة تطوير قيادة الحملة (٢٠١٥ - ٢٠١٩) والتحول في تمكين "أهل" خلال تلك الرحلة. تقدم بعد ذلك هذه الورقة البحثية أمثلة عن القيادة الناشئة للحملة على المستوى الجماعي والفردى. تخلص الورقة البحثية إلى عدة ملاحظات من شأنها مساعدة حملة "قم مع المعلم" و"أهل" على التعلم من هذا التعاون الذي استمر على مدار خمس سنوات وضمنان فعالية حملة "قم مع المعلم".

التحديات الأولى لحملة "قم مع المعلم"



منذ عام ٢٠١١ قدمت "أهل" التمكين والتدريب لقيادات مجتمعية أو منظمات تعمل على عدد من قضايا تتعلق بالعدالة الاجتماعية. غالبا ما كان الغرض من هذا الدعم بناء منظمات فعالة ومساعدتهم على معالجة التحديات المتعلقة بالحافزية، التعليم، والاستراتيجية كوسيلة لبناء قوتهم وقيادتهم الجمعية والفردية في عملية التنظيم المجتمعي الخاصة بهم من أجل تحقيق التغيير الذي يسعون إليه.



التنظيم المجتمعي من أجل العدالة الاجتماعية

يبني نهج "أهل" في التنظيم المجتمعي على منهجية التنظيم المجتمعي التي طورها مارشال غانز. تبني هذه المنهجية مقارنة تجمع بين القصة الشخصية، القضية الجماعية، ومصصلحة المجموعة، والالتزام بالقيام بخطوات محددة داخل فريق. تطبق هذه المنهجية خمس ممارسات تهدف إلى إشراك أهل القضية وهي:

- **بناء الالتزام والعلاقات لتحديد المصلحة والقيم المشتركة ما بين أهل القضية.**
- **التعبير عن القصة لصياغة رواية توضح التحديات، التهديدات، والأمل في التغيير كوسيلة لحشد الموارد العاطفية لأهل القضية/المجتمع من أجل الفعل. تربط هذه الممارسة بين القصة الشخصية والقصة الجماعية، وتعزف الرسالة وتبني التوتر واللاحاقية من أجل القيام بالفعل.**
- **الاستراتيجية لاستخدام الموارد المحدودة بطرق جديدة لتعظيم القوة وتوسيع القدرة على التغيير.**
- **الممارسة/الفعل لتحويل الموارد إلى عمل منسق له مخرجات ملموسة يمكن قياسها.**
- **بناء هيكلية التنظيم المجتمعي التي تضمن وجود غرض وأعراف مشتركة، وتمكّن المجموعة من القيام بعمل تعاوني مستدام والتشارك في المصادر.**

*مقتبس ومعدل من كتابات ومحاضرات مارشال غانز

في خضم التخطيط لدعم حملة "قم مع المعلم"، اتفقت "أهل" ومنظمة العمل الدولية على أن تكون مقاربة دعم المعلمات على شكل جهد تجريبي لفحص إمكانية اتباع استراتيجية التنظيم المجتمعي من أجل تمكين القيادات النسوية في المدارس الخاصة.

أدركت "أهل" الحاجة لاتباع مسار مزدوج للدعم بالتركيز على تمكين القيادة الفردية بالإضافة إلى تمكين القيادة الجماعية للحملة. وفقاً لنسرين الحاج أحمد، "لم يكن هذا التمييز ما بين تمكين الفرد وتمكين الحملة مغطى بما فيه الكفاية في كتابات مارشال غانز حول تطوير القيادة للتنظيم المجتمعي وشعرنا بالحاجة لتوضيح عملية التمكين التي تعالج الاحتياجات على كلا المستويين من تطوير القيادة." بالتالي لم يكن لدى "أهل" خطة تمكين واضحة المعالم، بل اعتمدت على الإطار الأوسع لنظرية التغيير لتوجيه الدعم المقدم لحملة "قم مع المعلم". ولم تقم "أهل" بوضع الأهداف المحددة للتمكين والتدريب إلا في عام ٢٠١٩ من أجل معالجة الاحتياجات المحددة في مجال بناء القدرات لتمكين قيادة الحملة من الاستمرار في مسارها في المستقبل دون الحاجة للمرافقة الحثيثة من "أهل".

منذ الأيام الأولى للحملة في عام ٢٠١٥ اتضح لـ "أهل" بأن على دورهم أن يستجيب لعدد من النواقص في قيادة المجموعة والتي سوف تشكل أساساً لتحديد أولويات التمكين الفردي والجماعي لكي يستطيعوا التنظيم والعمل بشكل فعال. يمكن تلخيص هذه النواقص على النحو التالي:



غياب ثقافة التنظيم المجتمعي من أجل المطالبة بالحقوق أو المساءلة ما بين مجتمع المعلمين، وحتى في سياق العمل والمجتمع المدني في الأردن بشكل عام. بالتالي، لم يكن لديهم الكثير من الخبرة، المهارات، أو المعرفة ذات الصلة بالتنظيم المجتمعي.

سطوة ديناميكية العلاقة بين الجنسين في المجالين الخاص والعام التي تقيد قيادة المعلمات وتحد من قدرتهن على المشاركة أو أن يكون لهن صوت في تحدي السلطة الذكورية. في البيت، تقوم المعلمات بمهام العمل المنزلي بالإضافة إلى عملهن في المدارس،

وغالباً ما تسيطر العائلة على قراراتهن (الانضمام للحملة أم لا، تحدي صاحب العمل أم لا)، وحركتهن (حضور اجتماع، زيارة صديقة) وحتى قراراتهن الاقتصادية (شراء سيارة أو الاستقالة من العمل). وفي مكان العمل، تواجه المعلمات تمييزاً على أساس النوع الاجتماعي وانتهاكاً للحقوق العمالية. أما في المجتمع فإن الأعراف الاجتماعية توهم المرأة التي تقف في وجه السلطة أو ترفع صوتها عالياً وصماً سلبياً يعرضها للتوبيخ المجتمعي. كل هذه العناصر تترجم إلى إحساس عام بالاستلاب وعدم القدرة على الفعل.

■ القضية من التعقيد بمكان بحيث تتطلب تدخلاً ينطوي على تغيير في السياسات، وامتنال أصحاب العمل، وتقوية المساءلة حول تطبيق معايير العمل من قبل عدة أطراف تقع خارج سيطرة أهل القضية.

■ هشاشة وضع المعلمات اللواتي تعملن في المدارس الخاصة. فحتى فترة قريبة لم يكن القطاع منظماً، وشهد انتهاكات جسيمة لقانون العمل من قبل أصحاب العمل الذي طالما أفلتوا من العقاب في غياب مساءلة فعالة وآليات حماية. بالرغم من ذلك، تسعى أعداد كبيرة من النساء للحصول على فرص عمل في هذا القطاع، إذ تواجه النساء الجامعيات أعلى نسب بطالة في الأردن. وحسب تقارير ديوان الخدمة المدنية تتقدم أكثر من ١٠٠,٠٠٠ امرأة بطلبات

توظيف سنوياً في قطاع التعليم (١١٨,٠٠٠ متقدمة لعام ٢٠١٧ فقط).

ويصعب غياب الرقابة مضافاً إليه ارتفاع العرض في هذا القطاع في صالح أصحاب العمل ويجعل من أي موظف معارض لهم عاطلاً عن العمل. وما فاقم من هذه الهشاشة غياب الوعي بالحقوق، وغياب آليات الحماية، بالإضافة إلى محدودية المهارات لدى معلمات المدارس. وبالغالب لا يسعى الرجال للعمل في هذا القطاع بسبب تدني الأجور وظروف العمل غير المواتية.



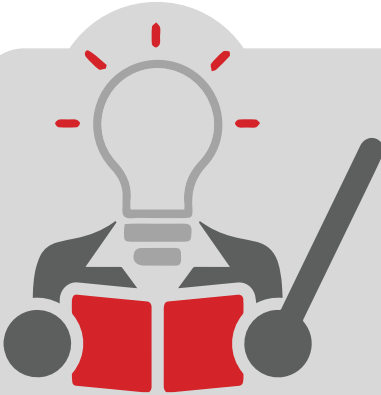


أهداف وأساليب نظام تمكين القيادة في حملة "قم مع المعلم":

وفرت "أهل" نظاماً شاملاً من التمكين والتدريب تم نسجه خلال رحلة التنظيم المجتمعي لحملة "قم مع المعلم" على المستويين الفردي والجماعي. وعلى مدار خمس سنوات من مشاركة "أهل" في حملة "قم مع المعلم"، تغيّرت عملية التمكين التي تقوم بها "أهل" للاستجابة لاحتياجات الحملة والمحطات الرئيسية لإنجازاتها خلال تطور قيادة الحملة. وكان المسار تراكمياً بامتياز، يبني على كون الحملة تضع بشكل سنوي مجموعة مختلفة من الأهداف لكل مرحلة من مراحل الحملة ويرتفع مستوى الطموح في كل مرحلة عن تلك السابقة لها. كذلك، قامت الحملة بتكرار بعض الفعاليات المرتبطة بأجندة العام الدراسي وفي مراحل مختلفة من السنة (مثل نشاط رفض الاستقالة في نهاية العام الدراسي، وإطلاق حملة جديدة لإجبار المدارس على الإمتثال في بداية كل سنة دراسية). هذا التقدم والتكرار خلق ظروفاً سمحت باعتماد مقاربة منهجية ومستمرة وأحياناً فيها تدخلات وفعاليات متكررة.

ومع أن عملية التمكين بقيت متسقة في منهجها وطريقة تقديمها، إلا أن تمكين "أهل" تغير على مدار السنوات. فمن جهة أصبح التمكين يركز على النواحي الفنية للقيادة المتمرسية أكثر من التركيز على الجوانب الإجرائية والمهارات الأساسية. من جهة أخرى، وبالنظر للدور الذي لعبته "أهل" في البداية، كان عليها أن تقلل من دورها القيادي بشكل تدريجي خاصة في بعض المجالات. وكان مفهوماً لدى "أهل" والمعلمات بأن مشاركة "أهل" في الحملة كانت مرحلية. وقد وفرت عملية التمكين التي قدمتها "أهل" نمذجة للقيادة استدخلتها قيادات الحملة وأعضائها وكرروها ومارسوها باستقلالية عن مشاركة "أهل" في الحملة.

وبالأخذ بعين الاعتبار للنواقص المدرجة أعلاه، باشرت "أهل" ببناء قيادة للحملة لديها القدرة على التطور وتسخير مواردها من أجل العمل الاستراتيجي لحماية حقوق المعلمات في المدارس الخاصة في الأردن. اتبع عمل "أهل" شكلا معيناً من القيادة: قيادة تبني القوة الجماعية في الفريق، والقدرة الفردية على الفعل، وتطور القدرة على تحقيق التغيير. ولهذا استخدمت "أهل" تعريف مارشال غانز للقيادة والخاص بعمل التنظيم المجتمعي. فحسب غانز "القيادة هي تقبل المسؤولية عن خلق فرص تمكن الآخرين من تحقيق غرض مشترك في وجه الغموض." لا يعبر هذا التعريف عن فهم محدد للقيادة فحسب، بل يعكس أيضاً قيم التنظيم المجتمعي مثل المسؤولية، الاعتماد المتبادل، التضامن، عمل الفريق، الفعالية، الخدمة، والإصرار. هذه العوامل هي التي وجّهت نوايا "أهل" في تمكين حملة "قم مع المعلم". إضافة إلى ذلك، يتجذر فهم القيادة هذا في خمس ممارسات للتنظيم، حيث تعتبر القصة المشتركة مركزية لبناء الالتزام والدافعية وتحقيق القدرة على الفعل في نهاية المطاف.



على المستوى الفردي، سعى تمكين القيادة إلى بناء الدافعية، رفع الوعي، والمهارات والمعرفة. على المستوى الجماعي، سعى تمكين "أهل" إلى رعاية القيادة التعاونية من خلال تيسير بروز فريق قوي لديه القدرة على العمل بشكل منظم يحمي قيمه وأهدافه المشتركة، ويخدم القاعدة، ويدعم تعلّم وعافية الأعضاء. يتميز تمكين "أهل" بتطبيق عدد من المبادئ التوجيهية. فمن ناحية تعتمد "أهل" إلى حد كبير على تكريس ممارسة "التيسير التأملي" بين المجموعة - سواء في التمكين الفردي والجماعي. حيث يتعلم الأعضاء

ويمارسون مهارات التيسير التي تساعدهم على بناء القدرة على التأمل والتقييم الاستراتيجي في إدارة اجتماعاتهم، والتوصل إلى اتفاق، وتنسيق العمل، وإدارة الوقت، والاستماع والاستجابة للتغذية الراجعة. تعطي الاجتماعات الرسمية والميسرة المجموعة والأفراد فرصة لتعميق التأمل بشكل مستمر، وصقل نقاشاتهم، وتفحص قيمهم، وسلوكهم، وأفعالهم. ومع الوقت، تصبح هذه العملية بديهية ولا تعود فقط مساحة للتأمل، بل أيضاً لحل التوترات، مواءمة الاستراتيجية، وتحديد الخطوات المقبلة.

كما يسعى تمكين "أهل" أن يكون "مغذياً لا موجّهاً". تقول نسرین الحاج أحمد عن دورها التمكيني "يتجنب الممكّن الجيد القيام بما يمكن للمعلمات أن يقمن به. أقدم التمكين لفريق قاعدة البيانات والتمكين الفردي لإنعام، منسقة الفريق. تنقسم اجتماعاتي معها إلى قسمين: في القسم الأول أسألها أين وصلت في تنفيذ خطة العمل وما هي آخر التطورات وإذا كان هناك قضايا مستعصية عليها. وفي القسم الثاني نركز على معالجة المسائل المستعصية. أحاول أن أضبط نفسي وأطرح فقط الأسئلة التي تدفعها للتأمل (التأمل في الرأس، القلب، واليدين) ولا أعطي الحلول. يجب أن يأتي الإدراك والحل منها هي شخصياً. أعرف أن هذه هي الطريقة التي يتبعها كل الممكّنين في "أهل" في لقاءات التمكين الفردية."

وفي تيسير المداولات حول أنشطة وإجراءات العمل وقيم وديناميكية الفريق أو الفرد، يسعى ممكّنو "أهل" بشكل دائم على الموازنة بين دورهم في توفير الدعم ودورهم في تحدي الفريق واستنهاضه. على سبيل المثال، غالباً ما يقوم ممكّنو "أهل" بطرح أسئلة استقصائية لتحدي الفرق والأفراد لكي يتحملوا قدراً أكبر من المسؤولية أو المبادرة، أو قد يستحثوا الدافعية حين تكون المعنويات متدنية من خلال مشاركة التعلم والخبرات من تجارب أخرى في التنظيم المجتمعي.

وفي نواحي أخرى يدعم تمكين "أهل" "الثقافة الجماعية للفريق" من خلال ضمان عملية اتخاذ القرار والمداولات والعمل الفردي الجماعي، والتركيز على المسؤولية المشتركة تجاه الأعراف والقيم والاستراتيجية المتفق عليها، وتيسير التأمل حول الأدوار والمسؤوليات داخل إطار الحملة. وكذلك يتم تسليط الضوء على المعنى السياسي للقصة المشتركة من خلال بناء الوعي حول الحقوق والمواطنة لتقوية الدافعية والالتزام والاحساس المجتمعي. تعالج "أهل" كل ذلك من خلال مسار التعلم الشعبي ضمن نظام التمكين والدعم ومواءمة منهجية التعلم الشعبي لنهج التنظيم المجتمعي.



كما تستخدم "أهل" أساليب مختلفة في دعمها التمكيني لحملة "قم مع المعلم". الوسيلة الرئيسية هي "مرافقة الأفراد والفرق" في أدوارهم ومهامهم المختلفة خلال رحلة الحملة. حيث يقوم ممكّنو "أهل" بمرافقة حملة قم مع المعلم عن كثب في تفاصيل رحلة التنظيم المجتمعي. في هذه المساحات يقوم ممكّنو "أهل" بطرح أسئلة استقصائية، يشاركون القصص، يتحدون المجموعة لتفكيك وضع معين أو الاحتفال بالإنجازات. يقوم ممكّنو "أهل" بدعم الأفراد والفرق للقيام بأعمال معينة مثل تجربة لعب أدوار تحضيراً للاجتماع مع مسؤول ما، إعطاء تغذية راجعة حول وثائق، لعب أدوار لتجنيد أعضاء جدد، استخدام وسيلة بنك الاتصالات، وغيرها. وفقاً لريم مناع، الممكّنة الرئيسية لحملة قم مع المعلم، "يتمثل دور الممكّن في ضمان جاهزية الأفراد والفرق لتطبيق الخطوات/الأفعال بشكل فعّال (النقاش حول السيناريوهات المختلفة، تجربة مسابقة للنشاط، تحسين المهارات. "تركز "أهل" على أن التمكين ليس مساحة للمساءلة بل فرصة ليقوم الممكّن بطرح أسئلة حين ترتكب الفرق أخطاءً أو تواجه تأخير. تضيف ريم بأنه "حين كانت "أهل" في البداية تقوم بعملية التنظيم كنا واعيّن للحاجة لتوضيح الفرق بين الدور التمكيني ل"أهل" ودورها التنظيمي في اجتماعاتنا وتفاعلنا مع المعلمات." يتم طرح توقعات التمكين من البداية، وكما تقول نسرين الحاج أحمد "يحدد الاجتماع التمكيني الأول التوقعات، وما هي أنواع الأسئلة التي سوف يتعامل معها أو لا يتعامل معها الممكّنون. نقوم بتوضيح مسؤوليات الممكّن ومسؤوليات المعلمة التي تحصل على التمكين لضمان الفائدة."

من خلال المرافقة المستمرة للفرق، يستخدم الممكّنون التحليل التشخيصي لتحديد والاستجابة للتحديات التي تواجهها عملية التنظيم المجتمعي. ويوفر التقييم الدوري وعمليات التأمّل التي ييسرها الممكّنون مساحات للتقييم المتعمق للتحديات المرتبطة بتصميم الاستراتيجية، تنفيذ التكتيكات، أو مسارات عمل محددة (على سبيل المثال: التعلم الشعبي، التفاعل مع الإعلام، قنوات الاتصال مع القاعدة). يوفر الممكّنون، استجابة لهذه التحديات، أدوات تساعد على فكفكة الاختناقات، تحديد الاحتياجات التدريبية، أو بدء عملية مراجعة للهيكلة أو الاستراتيجية من أجل معالجة هذه التحديات. تسمح عملية المرافقة لممكّني "أهل" من تمييز المخاطر الداخلية أو الخارجية التي تواجه الحملة.



مع تطور القيادة، ازداد اعتماد "أهل" على المرافقة في الظل لأعضاء الحملة في اجتماعاتهم ومداواتهم بينما استمرت "أهل" في تيسير عملية التعلم والتأمل وتوفير التغذية الراجعة من أجل صقل الممارسة. خلال هذه العملية ينمذج ممكّنو "أهل" القيادة في التنظيم المجتمعي ويقدمون أساليب وأدوات مختلفة في التمكين كي يتعلم أعضاء الحملة كيفية تطبيقها في فرقهم.



كذلك، وفّرت "أهل" موارد، شبكات، معرفتها، وخبرتها في منظمات مجتمعية أخرى لمشاركتها مع المجموعة حين الحاجة. تقول نسرین الحاج أحمد "في دعمنا لحملة "قم مع المعلم" استخدمنا علاقات "أهل" مع شبكات، ومسؤولين رفيعي المستوى، والمساحات العامة في عدد من المناسبات لدعم الحملة. قد يكون هذا خارج نطاق ما يمكن أن نطلق عليه "تمكين"، لكنه رغم ذلك

كان عنصراً هاماً في دعم حملة "قم مع المعلم". قد نعزو ذلك إلى دورنا الخاص في هذه الحملة، إذ شعرنا بالحاجة للقيام بذلك في حالة حملة "قم مع المعلم" مع أن هذا لم يحدث أبداً في أي حملة أخرى قمنا بتمكينها."

أخيراً، ولتحقيق الأهداف المرجوة لتطوير القيادة، تُزاج "أهل" بين دورها التمكيني ومسار مواز يتمثل في تعزيز مهارات المعلمات وتوفير التدريب لهن. اشتمل مسار التدريب على عناصر مختلفة الغرض منها توليد رزمة واسعة من الموارد للقيادة الجماعية والفردية للحملة. وفي مراحل مختلفة من رحلة "قم مع المعلم" ما بين ٢٠١٥ و ٢٠١٩ قدمت "أهل" تدريبات في ممارسات التنظيم المجتمعي (مثل التكوين، رواية القصة، التخطيط الاستراتيجي، الحشد). شكّل التدريب حول الحقوق القانونية عنصراً هاماً في بناء معرفة "أهل" القضية بحقوقهم (الوعي القانوني). بالإضافة إلى الورشات التدريبية لتعزيز العمل الفريقي والثقافة الجماعية (مهارات التفاوض والتفاوض الجماعي، التفكير النقدي، التمثيل وصياغة الرسائل، وتيسير جلسات التعلم الشعبي). اشتمل هذا المسار على التدريب والتمكين للاستجابة للاحتياجات في مهارات محددة لأعضاء الفريق (مثل مهارات الكمبيوتر، مهارات مرتبطة بتكنولوجيا المعلومات، الإعلام الاجتماعي، الخ...). كذلك، قامت "أهل" بربط المجموعة ببرامج تدريبية متنوعة لتعزيز مهاراتهم في التدريس والتي تم تحديدها كوسيلة لتقوية أعضاء الحملة في مدارسهن.

ضم فريق الممكنين في ”أهل“ ميس العرقسوسي، التي دعمت تشكيل الفريق المؤسس في المراحل الأولى من الحملة في عام ٢٠١٥، مع نسرین الحاج احمد، مديرة ”أهل“. وانضمت ريم مناع في بدايات الحملة حيث عملت كمنسقة للحملة من أواخر ٢٠١٥ حتى نهاية ٢٠١٧. وبعد ذلك، أصبحت ريم هي الممكّنة الرئيسية للحملة ورافقت اللجان الوطنية والمحلية، فضلا عن التمكين الفردي للمنسقة الوطنية للحملة. انضمت ريف أبو ضحى إلى فريق الممكّنين في ”أهل“ منذ عام ٢٠١٧ لإعداد دليل التعلم الشعبي والمواد المصاحبة والبدء بإنشاء فريق من ميسري التعلم الشعبي وشبكة من لجان التعلم الشعبي المحلية. وكانت نسرین تقوم بتمكين لجان الاعلام وقواعد البيانات في ٢٠١٩ والتمكين الفردي لريم. وانضم ممكّنون آخرون إلى الفريق على فترات مختلفة لدعم مهام محددة. على سبيل المثال، قدمت جمان جبارة التمكين لتكتيكات ٢٠١٨، وقامت رانيا صباح بتوفير التمكين من أجل تنفيذ تكتيكات ٢٠١٩. عقدت ريم مناع اجتماعات دورية فردية وجماعية مع الممكّنين والفريق لتبادل الملاحظات بخصوص الفرق التي يدعمونها، والتأمل في التحديات التي يواجهونها وتحديد التعديلات الضرورية.

” يعمل الممكّنون مع فرق القيادة، بناء على هدف مشترك، أدوار تعتمد على بعضها البعض بشكل تبادلي، وأعراف متفق عليها، متجنبين الضعف المتأني من قيام شخص واحد بكل المهام أو الفوضى المتأني من قيام الجميع بكل شيء. يخلقون فرص قيادة موزعة بشكل كبير وليست محدودة، منفتحة إلى الخارج، مثل ندفة الثلج. يمارسون المساءلة ويقدمون الدعم من خلال التمكين المستمر. بهذه الطريقة يقومون ببناء مجتمعات حدودها واضحة لكنها مفتوحة العضوية، ذات هوية مجتمعية لكن متنوعة، متضامنة لكنها متسامحة. يعملون لتطوير العلاقة بين أهل القضية وقيادتها بناء على المسؤولية والمساءلة المشتركة.“



مارشال غانز



رحله تطوير القيادة في حملة "قم مع المعلم" (٢٠١٥-٢٠١٩)

يقدم هذا القسم سردا لتطور رحله تطوير القيادة في حملة "قم مع المعلم" من خلال المرافقة في إطار نهج "أهل" في التمكين حسب ما تصفه قيادة الحملة وشركائها في الفترة ما بين ٢٠١٥-٢٠١٩. يسلط هذا القسم الضوء على مسار التمكين وعملية مواءمته خلال الرحلة ومساهمته في تطوير الرؤية الاستراتيجية للحملة (على النحو المبين في المربع أدناه). يركز هذا القسم على مساهمه نظام التمكين الخاص بـ "أهل" فيما يلي:

البدء بالحملة وفريقها المؤسس،

تطوير استراتيجية الحملة وهيكلتها،

الاستجابة للتحديات التعليمية والتحفيزية،

تطور القدرة على الفعل وأدوار صنع القرار بين قيادات الحملة،

وبروز ثقافة عمل جماعية متينة وفريق قادر على توسيع قيادة الحملة والاستجابة للتحديات الداخلية والخارجية.

يرسم هذا القسم مسار رحلة التدريب التي تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للحملة (على النحو المبين في الرسم البياني أدناه). يركز هذا القسم على عملية التمكين التي كانت السمة الرئيسية لمراحل مختلفة من حياة الحملة. ما نركز عليه في كل من الأقسام الفرعية أدناه يسלט الضوء على بؤرة التركيز التي تعكس كيف تم مواءمة عملية التمكين وفقا للاحتياجات في مجال القدرات والتحديات التي برزت في مراحل زمنية مختلفة. ومع ذلك، يجدر ملاحظة ان التمكين خلال تلك المراحل اتبع أهدافا أخرى بالتوازي مع التركيز الذي تم إبرازه هنا.

تطور أهداف حملة قم مع المعلم منذ إنطلاقها في عام ٢٠١٥

٢٠٢٢ - ٢٠٢١

المساواة في الأجور لمعلمي
المدارس الخاصة والحكومية



٢٠٢٠ - ٢٠١٩



تطبيق النظام الداخلي



٢٠١٨ - ٢٠١٧



تحويل الرواتب من خلال البنوك



٢٠١٦ - ٢٠١٥



العقد الموحد



المصدر: العرض الذي قدمته ريم مناع أمام شبكة قيادة التغيير
عام ٢٠١٩ عن حملة "قم مع المعلم"



البدايات (ديسمبر/كانون الأول ٢٠١٤ - ابريل/نيسان ٢٠١٥) :

بدءً من كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٤ تمثلت مهمة "أهل" في تحديد المعلمات المهتمات بالانضمام إلى مبادرة للتنظيم المجتمعي تدعم حقوق المعلمات العاملات في المدارس الخاصة في الأردن. وتم الاتفاق مع منظمة العمل الدولية على الشروع في البحث في محافظة إربد التي تضم ثاني أكبر عدد من المدارس الخاصة. قامت "أهل" بدور المنظم لأهل القضية خلال عملها في حشد المعلمات بدلا من ان تلعب دور الممكّن لمجموعة قائمه التزمت بالفعل باتخاذ خطوات محددة حول قضيتها. ووفقا لما ذكرته ريم أصلان، ممثلة اللجنة الوطنية للإنصاف في الأجور ومستشارة منظمة العمل الدولية، "في تلك المرحلة، اتفق كل من "أهل" ومنظمة العمل الدولية على اعتبار الدعم المقدم للمعلمات مرحلة تجريبية لاختبار امكانيه استخدام نهج التنظيم المجتمعي للنهوض بحقوق المعلمات في المدارس الخاصة ". وقد اضطلعت "أهل" بالقيام بجهود مكثفة لفهم القضية، وأنواع الانتهاكات التي تواجهها المعلمات في المدارس الخاصة في الأردن، والعوامل التي تعيق حماية حقوقهن العمالية.

وخلال تلك الفترة نظمت "أهل" ونقابة المعلمين عدداً من الاجتماعات للتواصل مع المعلمات. وشاركت "أهل" أيضا في اجتماعات واحد-إلى-واحد مع المعلمات لحشدهن للانضمام إلى الحملة. وفي واحدة من أوائل حلقات العمل التي نظمتها المجتمع المحلي في شباط/فبراير ٢٠١٥، أنشئ الفريق المؤسس للحملة وتكوّن من ست معلمات في حينه. وفي نيسان/ابريل ٢٠١٥ نظمت "أهل" ورشة تشكيل نواة الحملة (تركز على القصة والاستراتيجية والهيكل التنظيمي)، وبعد ذلك أصدر الفريق المؤسس وثيقة الحملة الاولي التي تحدد هدف الحملة المتمثل في "تطبيق الحد الأدنى للأجور في ٥٠% من مدارس قصبة إربد ولواء بني عبيد".

وفي هذه المرحلة، أنشئ فريقاً موازياً يتكون من جهات داعمة ومؤيدة للحملة من أجل القيام بالمناصرة والضغط على وزارة التربية والتعليم لوضع نظام لعمل المدارس الخاصة. تألف فريق "النظام" من "أهل" ومنظمة العمل الدولية ونقابة المعلمين. لم يكن فريق المعلمات المؤسس جزءاً من هذا الفريق. وفي الفترة ما بين أيار/مايو ٢٠١٥ وحزيران/يونيو ٢٠١٦، بذلت جهود مكثفة لإطلاق الحملة. ونظمت "أهل" عدداً من حلقات العمل حول التنظيم المجتمعي وجلسات التوعية القانونية. وأعرب عدد إضافي من المعلمات عن اهتمامهن بالانضمام إلى الحملة. نظمت "أهل" دورات تدريبية حول القصة للمعلمات الجدد وقامت ببناء علاقات مع عدد من المحامين المتخصصين في حقوق الإنسان لتنظيم سلسلة من الورشات التدريبية للتوعية القانونية للفريق المؤسس وبناء قدراتهم على نقل هذه المعارف إلى الآخرين. كما قدمت "أهل" الدعم للفريق المؤسس لإنشاء صفحة على الفيسبوك، والبدء في تجميع قاعدة بيانات للمعلمين والمدارس في إربد. وفي هذه المرحلة الأولى، أنصب تركيز "أهل" على تطوير قدرة الفريق المؤسس على فهم الممارسات المشتركة، وبناء ثقافة العمل الجماعي، وتطوير وعيهم بحقوقهم، وحشد المزيد من المعلمات للانضمام إلى الحملة. وكان التدريب على التوعية القانونية قناة للتواصل مع أهل القضية وحشد المعلمات. بدأت صفحة الفيسبوك تتلقى وتجيّب على الشكاوى والاستفسارات القانونية والتي قام أعضاء الفريق المؤسس بتقديمها بدعم من الخبراء القانونيين.



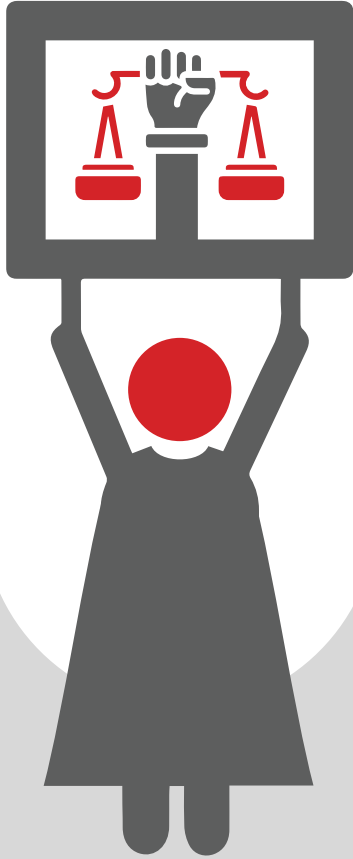
بعد الأشهر الأولى بدأ واضحاً بأن الفريق المؤسس كان بحاجة لمزيد من الدعم المباشر من "أهل" بخصوص ممارسات التنظيم المجتمعي وإعطاء الحملة الزخم المطلوب. أخذت ريم مناع، إحدى ممكّنات "أهل"، دور "منسقة الفريق المؤسس" وعملت بشكل وثيق مع المعلمات لبناء ثقافة الفريق (القصة المشتركة، القيم المشتركة، الالتزام المشترك)، والتجنيد من أجل الفعل، وحث القيادة من بين أعضاء الفريق المؤسس. تمثل دورها في تيسير عمل الفريق وحوارته من خلال اجتماعات رسمية دورية لتحديد أولويات الحملة، والأدوار المختلفة للتعامل مع هذه الأولويات، ووضع هيكل للحملة.



صياغة استراتيجية الحملة (آب/أغسطس - كانون أول/ديسمبر ٢٠١٥)

اتفق الفريق المؤسس في آب/أغسطس ٢٠١٥ بأن ضعف أداء وزارة العمل في التفتيش هو الأولوية لأن معالجة هذه المسألة سوف تمكن الفريق من تحويل الشكاوى إلى مفتشي وزارة العمل مما ييسر الاستجابة. وكانت مشاركة ممثلة وزارة العمل، إيمان العكور، في الحملة فرصة لضمان تحسين إجراءات التفتيش في الوزارة. اجتمعت "أهل" ومنظمة العمل الدولية مع الأمين العام لوزارة العمل وحصلوا على التزام منه بتحسين التفتيش وخط المساعدة التابع للوزارة. تم تعديل نظرية التغيير الخاصة بالحملة لإضافة هذا البعد.

وفي تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٥ واجهت عضوات الحملة اختبارهم الأول. فلدى مشاركتهم في مؤتمر منظمة العمل الدولية واللجنة الوطنية للإنصاف في الأجور حول الفجوة في الأجور بين الجنسين في المدارس الخاصة، تعرضت معلمتان عضوتان في الفريق المؤسس للطرد من عملهما. مع ذلك تحدثت المعلمتان في المؤتمر الذي حضرته سمو الأميرة بسمة بنت طلال وكبار المسؤولين من وزارتي العمل والتعليم واللجنة الوطنية الأردنية للمرأة عن الانتهاكات التي يواجهنها. قالت ناريمان الشواهين، وهي إحدى المعلمتان اللتان تعرضتا للطرد، "كنت من أوائل المشاركات في الحملة، ولكنني كنت حريصة على عدم إعلان مشاركتي في الحملة في الأشهر الستة الأولى. كنت أخاف صاحب العمل حيث إنني عملت في المدرسة لمدة ١٣ عاماً تقريباً. كنت أشعر بالأمان واكتفيت بالحد الأدنى من الحقوق التي كانت لدي، وعندما دعيت إلى مؤتمر منظمة العمل الدولية بشأن الإنصاف في الأجور (مع مدير المدرسة)، أراد ان يمنعني. ودعاني إلى مكتبه ليقول لي "كيف تجرؤين على التفكير في المشاركة في مؤتمر بشأن الإنصاف في الأجور؟ من تظنين نفسك؟ من يريد ان يستمع اليك؟



وعندما أصريت على الحضور، طردني. وأدرجني غيره من أصحاب المدارس الخاصة على اللائحة السوداء لأنني كنت مدافعة عن حقوق المعلمات فلم أتمكن من العثور على وظيفة أخرى. السردية التي حملتها "أهل" لمستني بشكل شخصي، فبدأت أشارك في جميع الدورات التدريبية والاجتماعات ووضعت هذا الموضوع على رأس أولوياتي الشخصية. ساعدتني القصص التي سمعتها من معلمات أخريات في الاجتماع الأول الذي حضرته على فهم الظلم الجماعي الذي نخبره كمعلمين، ولكن أكثر من ذلك كنساء عندما نقارن حالنا بحال زملائنا من الذكور". استمرت المعلمتان لتكونا من بين أنشط أعضاء الفريق المؤسس، وناريمان حاليا هي منسقة حملة "قم مع المعلم"، بينما تقود إنعام عودة فريق قاعدة البيانات.

قام الفريق المؤسس بحشد العضوات الجدد بشكل نشط من خلال الاجتماعات والاتصال الهاتفي (٧٠ اجتماعا و ٣٠٠ مكالمة هاتفية خلال شهري آب وأيلول ٢٠١٥). إلا أن طرد المعلمتين من وظيفتهما شكل تحديا كبيرا أمام حشد عضوات جدد. ركز التمكين على التغلب على الخوف وتحفيز أهل القضية للتعامل مع هذا الواقع القمعي. شعرت "أهل" أيضا بالحاجة إلى التأمل حول هذه التحديات. كتبت

نسرین الحاج أحمد "كان من المفروض أن تقوم "أهل" بتصميم وإدارة جلسة تأملية في نهاية شهر أكتوبر/تشرين أول. وبالنظر للأحداث المتسارعة أصبح هناك إلهام لعقد ورشة لمدة يومين للفريق المؤسس من أجل التأمل، التقييم، وإعادة النظر في الاستراتيجية." تم تحديد عدد من خطوات المتابعة من قبل الفريق المؤسس بما يشمل إرسال رسائل لوزارة العمل تحتوي على توصيات محددة من أجل تحسين دور المفتشين. رافقت "أهل" الفريق المؤسس في تنفيذ هذه الخطوات.



بناء مجموعة مدبرة من "أهل" القضية (كانون الثاني/يناير ٢٠١٦-حزيران/يونية ٢٠١٦) :

خلال الفترة التالية سعى التمكين والدعم الذي قدمته "أهل" إلى رفع مستوى الوعي القانوني للمعلمات. ونظمت "أهل" سلسلة من جلسات التوعية القانونية قدمها محامون، فضلا عن إصدار دليل قانوني للمعلمين، وإنتاج ست حلقات مصورة مدة كل منها دقيقة عن حقوق المعلمين.

وفي أوائل عام ٢٠١٦، قامت هبة أبو غنيم، وهي معلمة عضو في الفريق المؤسس تدير صفحة الفيسبوك، وكانت قد حصلت على تدريب في التوعية القانونية، بكتابة ورقة توثق أنواع الانتهاكات التي تتعرض لها المعلمات استنادا إلى ٥٢ مقابلة مع المعلمات، وحددت التدابير القانونية للتصدي لهذه الانتهاكات. ونشرت الورقة على صفحة الحملة على الفيسبوك وفي صحيفة محلية ووسائل إعلام أخرى على الإنترنت. وبحلول منتصف ٢٠١٦، وصل عدد متابعي الحملة على صفحة الفيسبوك أكثر من ٦٠٠٠، وكانت هذه الصفحة هي قناة التواصل الرئيسية مع المعلمات وتلقي الشكاوى. وبعد العديد من الدورات التدريبية في التوعية القانونية، تم اعتماد فريق من المعلمات بصفتهم "سفراء حقوقيون" لإدارة جلسات التوعية القانونية بأنفسهن. وسرعان ما أصبحت المعلمات هن الخبيرات اللواتي يجبن على الأسئلة والشكاوى القانونية التي ترد على صفحة الفيسبوك تحت إشراف المحامين المتخصصين. وخلال هذه الفترة بدأت الحملة في المشاركة في اجتماعات مع صناع السياسات والجهات الفاعلة الرئيسية مثل الهيئة العامة للضمان الاجتماعي ولجنة الإنصاف في الأجور وغيرها.



وبدعم من إيمان العكور طورت المعلمات تعاوناً وثيقاً مع مفتشي وزارة العمل لتفعيل دورهم في رصد الانتهاكات التي تواجهها المعلمات في المدارس الخاصة. وتقول الدكتورة إيمان العكور "في السنة الأولى كنت أشرك بشكل مكثف في الحملة وأحضر الاجتماعات الأسبوعية وأجند الدعم المطلوب من وزارة العمل. لكن هذا تغير في السنوات اللاحقة حيث أصبح دوري داعماً للحملة داخل وزارة العمل، وأشارك في اجتماع أو اجتماعين سنوياً للتقييم. وقد قدمت وزارة العمل في بداية الحملة الدعم من خلال استخدام نفوذها وعملت على تحسين إمكانيات التفتيش لديها بشكل ملحوظ. أصبحت الوزارة تولي اهتماماً أكبر لانتهاكات قانون العمل التي تؤثر على المعلمين في المدارس الخاصة من خلال الخط الساخن وتعيين مسؤول له سلطة قانونية مكرس للعمل مع مفتشي الوزارة على انتهاكات قانون العمل على أساس النوع الاجتماعي." بدأت المعلمات أيضاً في تنظيم المعلومات التي يجمعونها في قاعدة بيانات للمعلمين والمدارس وأنواع الانتهاكات لاستخدامها في حملة المناصرة للتأثير على السياسات العامة، كل ذلك بفضل التدريب الذي حصلن عليه بتنظيم من "أهل" حول مهارات الحاسوب والإعلام الاجتماعي.



وبالتوازي مع التدريب المقدم للمعلمات، شملت مرافقة "أهل" للعملية تمكين المعلمات للمشاركة الفعالة في الاجتماعات مع المسؤولين، وإعداد الرسائل الرئيسية والبيانات التي يمكنهم استخدامها في تلك الاجتماعات وتقديم قضية وأهداف الحملة في المحافل الرسمية. كما دعم التمكين الفريق المؤسسة لتطوير المهارات للتمثل مع وسائل الإعلام والجمهور. كذلك، نظمت "أهل" فعالية اجتماعية للمعلمات وأسرهن للاحتفال بالتقدم المحرز في دور وزارة التربية والتعليم في التفتيش على المدارس الخاصة، فضلاً عن الدعم الذي تم حشده من مؤسسة الضمان الاجتماعي ووزارة التربية والتعليم.



تمكين حملة بهيكلية فاعلة (حزيران/يونيو- كانون أول/ ديسمبر ٢٠١٦) :

في حزيران/يونيو ٢٠١٦ نظمت "أهل" ورشة تقييم للفريق المؤسس تم فيها استعراض الدروس المستفادة والتخطيط للمرحلة التالية. ووفقا لنسرين الحاج أحمد، المديرة التنفيذية وممكّنة حملة "قم مع المعلم"، "كان هذا الاجتماع محطة مفصلية قامت بعدها "أهل" بخفض وتيرة تمكينها للفريق المؤسس الذي بدأ يدير الحملة بشكل أكثر استقلالية بحيث يتم اللجوء إلى "أهل" حين الحاجة فقط". وفي هذه المرحلة بدأت تبرز بنية الحملة وعمل مربو "أهل" مع الفريق المؤسس لتحديد أدوار ثلاثة من الفرق المكلفة بتنفيذ تكتيكات الحملة المتعلقة ب

١ - قاعدة البيانات والتوعية، ٢ - الشكاوى، ٣ - وسائل الاعلام. وكانت الفرق كلها، إن كان الفريق المؤسس أو الفرق الثلاثة التي تدير مسارات العمل، تيسر اجتماعاتها بنفسها.

وخلال هذه المرحلة ركز تمكين "أهل" على القدرات الفردية والجماعية لصقل الاستراتيجية وتنفيذ التكتيكات وتطوير القدرات لحشد وتدريب الأعضاء والفرق الجديدة. رافق ممكّنو "أهل" المعلمين في اجتماعاتهم العادية، فضلا عن عملية تنفيذ التكتيكات التي استهدفت بشكل رئيسي تعزيز دور مفتشي وزارة العمل. كما يسر الممكنون اجتماعات التأمل مع مختلف الفرق وقياداتها حيث قدموا التغذية الراجعة وحددوا التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها الحملة وسبل التصدي لتلك التحديات. فعلى سبيل المثال، ولتلبية الحاجة إلى مهارات التفاوض، نظمت "أهل" تدريباً على التفاوض الجماعي وحقوق العمال لأعضاء الحملة في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٦.

وخلال الفترة بين آب/أغسطس ٢٠١٦ وآب/أغسطس ٢٠١٧ كانت نسرين الحاج أحمد في أجازة تفرغ وتولت ريم مناع دور الممكن الرئيسي للهيكل الناشئ للجان المحلية والوطنية وفرق العمل. وقد تغير دور ريم بعيداً عن كونها منسقة للحملة وأقرب منه إلى التركيز على التمكين، واتضح في هذه المرحلة الخط الفاصل بين دور "أهل" التمكيني ودورها التنظيمي.

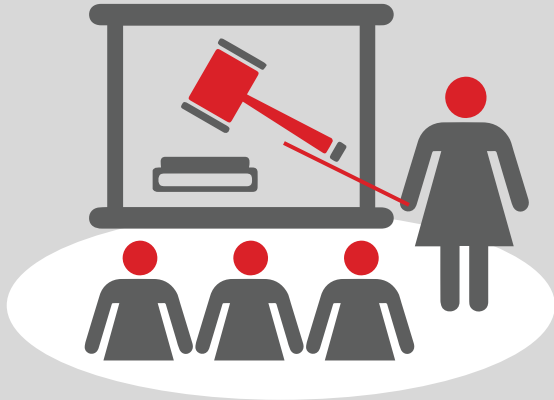


التعلم الشعبي استجابة للتحديات التي تواجه الحملة (٢٠١٧ فصاعدا)

بطلول بدايات عام ٢٠١٧ بدا واضحا للعيان ثقة المعلمات في تسيير الفرق لتنفيذ خطوات الحملة (مع التركيز على العمل مع مفتشي وزارة التعليم، وبناء آلية الشكاوى، والتواصل مع الجمهور وغيرها من المهام). وكانوا يديرون اجتماعاتهم ويتداولون ويتوصلون إلى اتفاقات. كما أظهرن القدرة على تمكين العضوات الجدد ودمجهن في الفرق المكلفة بتنفيذ التكتيكات. كان ممكّنو "أهل" يقومون بالمراقبة والملاحظة، التشخيص، وإعطاء التغذية الراجعة. وفي حين كان من الواضح ان قيادة الحملة كانت تتطور، وان التنظيم المجتمعي بات منهجيا، أدركت "أهل" بأن قيادة الحملة تواجه تحديين محتملين مترابطين. التحدي الأول كان تأثير أدوار النوع الاجتماعي في الحد من قدرة المعلمات على المشاركة في الحملة. وكلما كانت المعلمات تشاركن في أعمال التنظيم المجتمعي كلما برزت هذه الديناميكية وهيمنت على العمل. هذه المحددات ليست بالضرورة فريدة من نوعها لحملة "قم مع المعلم"، إذ كثيرا ما سلطت النسويات الضوء على الدور الذي تلعبه أدوار النوع الاجتماعي وديناميات القوة في تقييد قيادة المرأة. وعلاوة على ذلك، كان من الواضح ان المعلمات تواجهن "تسلطا اجتماعيا" لأنهن تقدمن نموذجا للقيادة النسائية يتحدى السلطة والقوة (من جانب أصحاب العمل والزملاء الذكور وأسرههم والمجتمع ككل). والتحدي الثاني هو البطء في حشد عضوات جدد مما أثر على قدرة الحملة على زيادة فعاليتها. وقد اتفقت "أهل" مع منظمة العمل الدولية على أن تتوسع الحملة إلى محافظتين جديدتين ولكن هذا الأمر بدا صعبا في هذه المرحلة. وقد باشرت ريم مناع من "أهل" في محاولة التعرف على معلمات جدد من محافظتي عمان والزرقاء من خلال صفحة الفيسبوك، وشبكة معارف الفريق في إربد. وبعد عقد ورشات تدريبية لنحو ٢٨ معلمة حول القصة والتفاوض والقانون، تم تحديد ١٢ معلمة جديدة من هاتين المحافظتين ليشكلن الفرق المحلية الجديدة في الحملة. ومع ذلك، كان

هذا العدد لا يزال قليلا. وسعت "أهل" إلى مواجهه هذه التحديات من خلال التركيز على الفرد (والى حد ما الجانب الشخصي) كمسار تكميلي لبناء القيادة في العمل الجماعي والتنظيم المجتمعي. وبالنظر إلى أن أدوات التنظيم المجتمعي لم تعالج هذه الجوانب بالضرورة، فقد بدأت "أهل" باستكشاف إمكانيات استخدام جلسات التعلم الشعبي (استنادا إلى بيداغوجية المضطهدين لباولو فرييري). وبعد عدة مشاورات تم اتخاذ القرار باتباع هذا السبيل لاستكمال نهج التنظيم المجتمعي بالتعلم الشعبي. وانضمت رهف أبو ضحى إلى فريق "أهل" في منتصف ٢٠١٧ لتطوير هذا المسار. عملت رهف على تصميم مسار التعلم الشعبي بإبداع كبير. تمكنت من الجمع بين المفاهيم النسوية حول علاقات القوة بين الجنسين مع توجه التعلم الشعبي لبناء الوعي في نفس الوقت الذي يطلق فيه العمل الجماعي المرتبط بالتنظيم المجتمعي. وكان العنصر المركزي في هذا الجهد هو "القصة" التي تستخدم بعد ذلك لبث التفكير النقدي وبناء الوعي. وتقول رهف أبو ضحى "ما أردت فعله هو وضع دليل يوائم بين التعلم الشعبي واحتياجات الحملة التي تركز على بناء ثقافة جماعية، وبناء الوعي بين مجتمع المعلمات، وإطلاق قدرتهن على تطبيق مبادئ العدالة الاجتماعية في المجالين الخاص والعام".

بعد استكمال تصميم المنهج، تم تنظيم جلسات التعلم الشعبي بشكل تجريبي في مدينتين مختلفتين ألا وهما عمان والزرقاء في نهاية عام ٢٠١٧. ولدت هاتان التجربتان التجريبيتان ارتباطا قويا مع أهل القضية من المعلمات. شكلت تلك المعلمات فرقا محلية للتعليم الشعبي ارتبطت بهيكلية حملة "قم مع المعلم". وفي نفس الوقت، نظمت "أهل" تدريباً حول التفكير النقدي ساعد على صقل منهجية التعلم الشعبي. قامت "أهل" بإجراء بعض التعديلات النهائية على مسار التعلم الشعبي وطورت خطة لتدريب ميسري التعلم الشعبي في الفرق المحلية وتعميم التعلم الشعبي في السنوات القادمة. ومع انضمام عضوات جدد عرضت عليهن فرصة الانضمام لتدريب "التوعية القانونية" الذي يديره "سفراء الحقوق". استمرت عملية صقل هذه المقاربة في عام ٢٠١٨، وفي عام ٢٠١٩ أصبح التعلم الشعبي عنصراً رئيسياً في عمل الحملة كما هو مبين في النص أدناه.



جلسات التعلم الشعبي

تطلب إدخال التعلم الشعبي في رحلة التنظيم المجتمعي لحملة "قم مع المعلم" عناية دقيقة في التصميم والعملية. وتشرح رهف أبو ضحى، الممكنة المسؤولة من "أهل" عن التعلم الشعبي، بأن "جلسات التعلم الشعبي توفر، من حيث التصميم، مساحة للمعلمات لتبادل القصص. ويتم اختيار عدد من المواضيع بعناية بهدف دعم الوعي وتحفيز مجتمع المعلمات. وقد تم تحديد هذه المواضيع بعد مشاورات مستفيضة وتجربتها مع المعلمات، وهي تركز على: التعامل مع الآخر، وكيف نقول لا، ما الذي يقيدني، والتعامل مع الخلاف. وخلال جلسات التعلم الشعبي يطلب من المشاركات تبادل القصص حول هذه المواضيع. وبعد ذلك، تقوم الميسرة بفتح حوار تأملي ما بين المشاركات اللواتي يتبادلن الملاحظات والأسئلة حول القصص التي تمت مشاركتها. وفي بعض جلسات التعلم الشعبي، تقوم المعلمات بلعب الأدوار باستخدام سيناريوهات بديلة. وتختتم الجلسات بعد ذلك بقيام كل مشاركة بالتعبير عن التزام سلوكي شخصي. ويجري تقييم كل جلسة بشكل منهجي، وتلتحق المشاركات في جلسات التعلم الشعبي أيضا بالتدريب على التوعية القانونية ومهارات التدريس حيث أمكن ذلك."



وفي سياق طرح هذا المكون ضمن الحملة في أربع محافظات حتى الآن قامت رهف بتدريب وتمكين فريق من المعلمات للعمل كميسرات لجلسات التعلم الشعبي، بحيث تتحملن مسؤولية حشد المشاركات وتنظيم وقيادة جلسات التعلم الشعبي. ولكي يتحقق ذلك قامت رهف أبو ضحى، وعلى مدار أكثر من سنة (من أوائل ٢٠١٨- أيلول/سبتمبر ٢٠١٩)، بتقديم التدريب المنهجي والتمكين وإعطاء التغذية الراجعة والنمذجة والمرافقة في الظل. كما أعدت رهف رزمة تتألف من دليل للتعليم الشعبي، أوراق عمل، وملاحظات مسجلة صوتيا يمكن للميسرات الرجوع اليها لتوجيه عملهم.

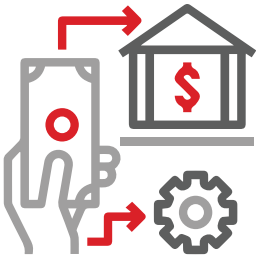
إضافة إلى ذلك، قامت رهدف، في سياق دورها التمكيني، بتحديد معلمتان (هديل الكسواني من عمان وصفية الدكن من الزرقاء) لقيادة وتنظيم مسار التعلم الشعبي بحيث تولتا أدوار التنظيم والتنسيق والاتصال، فضلا عن تمكين الميسرات وتدريب الميسرات الجدد. وفي مراحل مختلفة من العملية تم تقييم الأثر على الوعي، وعلى السلوكيات الشخصية، وعلى المشاركة في أعمال حملة قم مع المعلم على مختلف المستويات.

وبمجرد الانتهاء من التصميم، تم تجريب دوائر المؤسسة العامة في محافظتين حضريين جديدين في عمان وزاركه في نهاية ٢٠١٧. وقد ولد الطياران تفاعلا قويا مع دائره المعلمين. وشكل هؤلاء المعلمون فرقا محليه من المؤسسات الخاصة كانت مرتبطة بهيكل حملة QMM. وفي الوقت نفسه، نظم "أهل" التدريب على التفكير النقدي الذي ساعد في صقل منهجيه المؤسسة العامة. وقد اجري "أهل" التغييرات النهائية على مسار المؤسسة العامة ووضع خطه لتدريب ميسري المؤسسات الخاصة داخل الفرق المحلية وبدء العمل بها في السنوات التالية. ومع انضمام أعضاء جدد، أتيحت لهم فرصة الانخراط في التدريب على التوعية القانونية الذي يقدمه "سفراء الحقوق". واستمر صقل هذا النهج في ال٢٠١٨، وفي ٢٠١٩، أنشئ كعنصر رئيسي في عمل الحملة على النحو المبين في الإطار أدناه.



٢٠١٨: عام مراجعة استراتيجية وهيكلية "حملة قم مع المعلم" وقدرتها على الفعل!

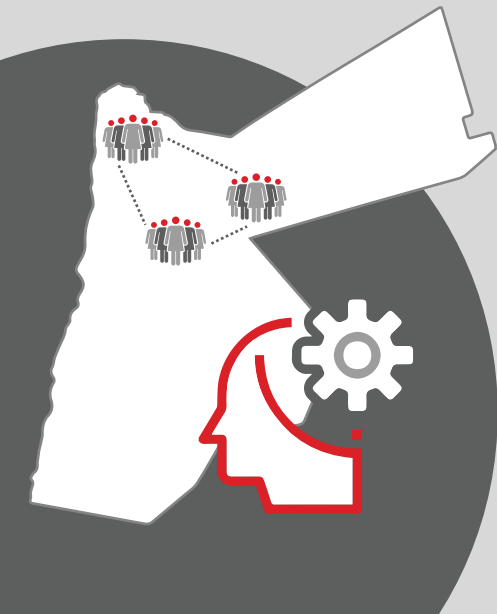
أثبتت جلسات التعلم الشعبي فعاليتها في حشد عضوات جدد في الحملة من محافظتين جديتين. وفي أيلول/سبتمبر ٢٠١٧، يسرت "أهل" ورشة العمل السنوية لتقييم الاستراتيجية. وفي ذلك الاجتماع، بدا واضحا بان الحملة وصلت إلى مستوى معين من النضج. ووفقا لريم مناع "كانت هذه الورشة نقطه تحول حقيقية حيث شاهدنا عضوات الحملة من عمان والزرقاء تعملن كفريق واحد مع الفريق المؤسس من إربد في تشكيل الاستراتيجية إلى جانب "أهل" ومنظمة العمل الدولية ووزارة العمل. حتى تلك المرحلة لم تشارك العضوات من المحافظات الأخرى الا في تنفيذ التكتيكات. وبدا جليا بالنسبة لي أن جيلا جديداً من القيادة بدأ في الظهور وأن روح الفريق الجماعي تطورت لتشمل أعضاء من محافظات أخرى ولم تعد محصورة في معلمات إربد! " وفي تلك الورشة ناقشت قيادة الحملة الرؤية المتمثلة في أن تصبح حملة وطنية تستهدف وزارة التربية في استراتيجيتها وتكتيكاتها.



وجاء هذا القرار الاستراتيجي إلى حد ما استجابة لإدراك أنه في حين نجحت الحملة في تعزيز نظام التفيتش في وزارة العمل، فإن العقوبات وتدابير المساءلة المتاحة لوزارة العمل لم توفر رادعا كافيا لأصحاب المدارس الخاصة للتوقف عن انتهاك حقوق المعلمين. ونظرا لكون وزارة التعليم هي الجهة المسؤولة عن ترخيص المدارس الخاصة، ارتأت قيادة الحملة أن وزارة التربية تمتلك نفوذا أكبر يمكن أن تستفيد منه الحملة. وتم تعديل هدف الحملة إلى "ضمان تحويل رواتب المعلمين إلى حساباتهم المصرفية كشرط إلزامي على جميع المدارس الخاصة في الأردن". وأصبح مطلب الحملة "الراتب في البنك وليس تحت الطاولة!"

كان لهذا الهدف الطموح تداعيات على أهداف "أهل" الجديدة في التمكين لتوسيع قيادة الحملة في عام ٢٠١٨. وقد وضعت أهداف تدريبية محددة لدعم قدرة فرق المؤسسات الخاصة (١٢ معلمة من عمان والزرقاء) على الحشد وتيسير الاجتماعات وبناء الفرق وتشكيل فرق محلية. وقدمت للعضوات الجدد جولة جديدة من التدريب على القصة والتوعية القانونية. كما تم تدريب وتمكين فريق إربد حول التعلم الشعبي وانضم إلى فريق الميسرات من المحافظات الجديدة. وانضمت عضوات جدد إلى اللجنة الوطنية للحملة وفرق العمل المعنية بقاعدة البيانات ووسائل الاعلام.

وكان لتوسع الحملة إلى محافظات أخرى تأثيرا كبيرا على دور "أهل"، حيث، ولأسباب قد تعزى لإحساسهم الكبير بملكية الحملة، كان هناك مقاومة لدى الفريق المؤسس لفتح المجال أما العضوات الجدد من المحافظات الأخرى للمشاركة في وضع الاستراتيجية أو تمثيل الحملة. ركز التدريب الذي قامت به "أهل" على بناء الفريق وتطوير ثقافة عمل جماعية قوية تدمج جميع الفرق المحلية. وعندما رصدت هذه التوترات من قبل "أهل"، أثارَت ريم وممكنون آخرون أسئلة خلال الاجتماعات ويسروا المناقشات لتفكيك هذه القضايا وإعادة التأكيد على القيم والأعراف. نظمت ريم خلوة للفريق. بدأوا بتنظيم جلسات التعلم الشعبي في إربد، وأصبحت تلك الجلسات فرصة للتذكير بالقصة المشتركة و "المهمة المشتركة" للمعلمات في جميع دوائر أهل القضية، القديمة والجديدة على حد سواء.



وركز التمكين الذي توفره "أهل" أيضا على تيسير عملية التأمل لدى جميع الفرق بشأن حاجة هيكلية الحملة إلى التكيف بشكل مستمر. وفي عام ٢٠١٨ تم إعادة تكييف هيكلية الحملة مرة أخرى لإنشاء فريق وطني يضم ممثلات عن الفرق المحلية في عمان، والزرقاء، وإربد، بالإضافة إلى ممثلات عن جميع اللجان العاملة (وسائل الاعلام والشكاوى والوساطة وقاعدة البيانات والتعلم الشعبي). وتم تعيين منسقة لجلسات التعلم الشعبي بالتنسيق مع فرق التعلم الشعبي المحلية (في عمان والزرقاء وإربد والسلط) ولدعم مسيرات مسار التعلم الشعبي للتوسع إلى محافظات أخرى. وتقوم المنسقة الوطنية، ناريمان الشواهين، بالتنسيق مع جميع فرق الحملة دعما للاستراتيجية والتكثيفات المتفق عليها. وفي هذا الإطار، قالت هديل الكسواني، منسقة التعلم الشعبي، "انني اعتبر إنشاء الهيكل الموسع لحملة "قم مع المعلم" بوجود لجان العمل والفرق الوطنية والمحلية مع أدوار محددة بوضوح إحدى أهم اللحظات في حياة الحملة. وقد تبين من الاجتماع الأول في عام ٢٠١٨ الذي عرضت فيه كل لجنة عملها وإنجازاتها وتحدياتها باستخدام البيانات والتأمل أن الحملة تمتلك القيادة التي تمكنها من تحمل المسؤولية الكاملة بمفردها."

وخلال تلك الفترة، دعيت الهيئة للانضمام إلى "ائتلاف حق"- وهي شبكة مكونه من ثماني مؤسسات نظمت نفسها للمطالبة بمساءلة الحكومة فيما يتعلق بحقوق العمل الخاصة بالمرأة في الأردن. وقد اتخذت الحملة قرارا بالانضمام إلى الائتلاف في نيسان/ابريل ٢٠١٨، وكان ذلك القرار مخالفا للمشورة التي قدمتها وزارة العمل في خطوة تشير إلى استقلال قرار الحملة عن موقف حلفائها. وتقول نجاح: "عندما اعترضت الدكتورة إيمان (من وزارة العمل) على مشاركتنا في الائتلاف نظرا لصراعه مع الوزارة، ناقشنا المسألة في الفرق المختلفة واتخذنا قرارنا بالانضمام، واتصلنا بالدكتورة إيمان لإبلاغها بقرارنا الذي يؤكد استعدادنا لتحمل المسؤولية عن تبعات هذا القرار." وسمحت المشاركة في هذا الائتلاف للحملة ببناء تحالفات جديدة وفتحت المجال أمامها للمشاركة في أنشطة المناصرة التي يقوم بها المجتمع المدني مع أعضاء البرلمان والجمهور حول تعديل قانون العمل قيد المناقشة والقضايا ذات الصلة.

ومن التطورات الرئيسية الأخرى التي أبرزت قيادة الحملة في عام ٢٠١٨ كان استحداث دور الوساطة بمبادرة من فريق الشكاوى. وتوضح هبة أبو غنيم من فريق الشكاوى أن "أعمال الوساطة انبثقت من نظام الشكاوى. كنا نتلقى الشكاوى ونحيلها إلى مفتشي الوزارة أو إلى محامين يقدمون المساعدة القانونية. غير ان المعلمات لم يجدوا سبيلا للانتصاف. وبعد تلقي شكاوى بشأن الحرمان من إجازة الأمومة في عام ٢٠١٧ قررت نجاح - وهي عضو في لجنه الشكاوى - التدخل والتوسط مباشرة مع صاحب المدرسة.



وكانت الوساطة ناجحة، ولذا قررنا ان نجعلها أولوية للحملة في السنوات التالية. في عام ٢٠١٨ أصبحنا نتلقى المزيد من طلبات الوساطة من المعلمات ومن أرباب العمل أيضا، وكانت وساطتنا مفيدة في حل الكثير من القضايا. وحتى الآن تلقينا أكثر من ٨٠٠ شكوى في عام ٢٠١٩ فقط من خلال الفيسبوك والخط الساخن، تشمل حوالي ٢٧٠٠ أنواع من الانتهاكات. تمكنا حتى الآن من حل ١١٠ قضية في الأشهر الثمانية الأولى من هذا العام. أرى شخصيا بأن هذه وسيلة هامة لحماية الحملة وخدمة أعضائها."

رافق ممكّنو "أهل" قيادة حملة "قم مع المعلم" في تخطيط وتنفيذ التكتيكات التي تستهدف وزارة التربية والتي لم تتفاعل معها الحملة حتى تلك اللحظة. وبحلول أوائل عام ٢٠١٨ نشطت قيادة الحملة بشكل علني. وركز تمكين "أهل" على قدرة الحملة على تطوير الرسائل الرئيسية، والتوجيه حول كيفية إدارة الاجتماعات الفعالة مع المسؤولين، وكيفية طرح أسئلة استكماليه وتوثيق الاتفاقات، وصياغة رسائل موجهة للمسؤولين، وإعداد الوثائق الأساسية دعما للقضية ومطالب الحملة. شاركت قيادة الحملة في تمارين مسبقة للمقابلات والاجتماعات، وبناء السيناريوهات، ولعب الأدوار بتيسير من "أهل".

خلال الفترة التالية شاركت مجموعة من أنصار الحملة (اللجنة الوطنية للإنصاف في الأجور واللجنة الوطنية للمرأة ومنظمة العمل الدولية والخبراء القانونيين) و"أهل" في المناصرة مع صانعي السياسات. اجتمعوا مع وزير التعليم وسلموه ملفا أعدته المعلمات يبين الانتهاكات التي يواجهونها ودواعي مطالبتهم بجعل ترخيص المدارس الخاصة من قبل وزارة التربية مشروطا بتحويل الرواتب إلى حسابات مصرفية. تم عقد عدة اجتماعات للمتابعة مع الوزير والأميين العام للوزارة. وفي ابريل-نيسان ٢٠١٨ نظمت الحملة "مظاهرة اقرعوا الجرس" امام وزارة التربية والتعليم. ويعتبر العديد من أعضاء الحملة هذه المظاهرة نقطة تحول هامة في الحملة. وتقول باسمة من الفريق في إربد: "أعدنا للمظاهرة أمام وزارة التربية بشكل مكثف، من حيث تنسيق اللوجستيات لحث المعلمات للانضمام إلينا، والاتفاق على الشعارات التي وضعناها على اللافتات، أو تحديد الرسائل الرئيسية الموجهة لوسائل الاعلام والجمهور. وعندما

خرج الوزير شخصيا لتحتيتنا في الشارع ودعوتنا إلى الوزارة كانت تلك هي اللحظة التي أدركت فيها ان جهودنا معترف بها، وأن أصواتنا مسموعة وأن الحملة تمتلك سلطة سياسية لا يمكن للمسؤولين تجاهلها بعد الآن". وفي ذلك اليوم أبلغ الوزير المعلمات بالتزامه بإصدار تعليمات للمدارس الخاصة تتضمن أحكاما تجعل ترخيص المدارس الخاصة مشروطا بتحويل الرواتب عن طريق البنوك. وبعد فترة وجيزة تم تعيين وزير التربية رئيسا للوزراء، وبضغط من مجموعة المؤيدين، شملت أولويات الحكومة الجديدة الالتزام بالانتهاج من اعتماد التعليمات المتعلقة بترخيص المدارس الخاصة. وبحلول أيلول/سبتمبر ٢٠١٨ وافقت وزارة التربية على تلك التعليمات.





ثقافة جماعية جاهزة للعمل والتوسع والنكسات :

وبعد اعتماد تعليمات وزارة التربية، كثفت الحملة تكتيكاتها على عدة جهات لضمان تنفيذها وتطبيقها على إجراءات ترخيص المدارس الخاصة للعام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠١٩. وقد ركز التمكين على مرافقة قيادة حملة "قم مع المعلم" لتخطيط وتنفيذ تكتيكات فعالة للضغط على وزارة التربية. وقرب نهاية العام قامت "أهل" بتيسير العديد من الجلسات للتخطيط لتكتيكات الحملة لضمان تنفيذها في ٢٠١٩. حددت الخطط ثلاث جولات من التكتيكات لمدته ثلاثة أشهر بدءاً من كانون ثاني/يناير ٢٠١٩ وشملت مجموعة من الإجراءات وخاصة خلال الشهر الأخير من السنة الدراسية (رمضان/مايو ٢٠١٩) مثل الاتصالات الهاتفية وإجراء مسح للمعلمات في المدارس، وجمع الأدلة حول عدم الامتثال، والتوعية القانونية وتقديم المشورة للمعلمين بما في ذلك في جلسات التعلم الشعبي، والوساطة، وتجميع البيانات من سجلات البنك المركزي، والتواصل مع وسائل الإعلام وغيرها. يسرت "أهل" بانتظام التأملات الفردية والجماعية مع المعلمات لتشخيص التحديات وإبداء الملاحظات. وأشار توثيق التأملات في الجولة الأولى من التكتيكات التي يسرتها ممكّنة "أهل"، رانيا صباح، إلى أن "أهل" كانت تلعب دوراً قيادياً خلال التنفيذ. وفي الجولتين الثانية والثالثة أصبح ممكّنو "أهل" أكثر وعياً للحد من دورهم والتركيز على نوع من المرافقة في ظل المنسقة الوطنية في عملها مع الفرق المسؤولة عن التنفيذ. وفي حالات محددة كانت رانيا تتدخل لدعم المنسق في إجراءات لفك العقد حين الحاجة. وتصف رانيا هذه الفترة بأنها "مرحلة تولى فيها الفريق الوطني المسؤولية الكاملة عن تنفيذ خطوات مكثفة وبسرعة. أخذوا زمام القيادة من الألف إلى الياء، حيث قاموا بالتنظيم والتنسيق بين الفرق واتخاذ القرارات وحتى ارتكاب الأخطاء وتعديل مقاربتهم." وأشار التأمّل إلى التحديات الأخرى المتعلقة بالتخطيط ومشاكل في التواصل. وقامت الممكّنة رانيا صباح بصياغة اقتراح لتحسين تنسيق التكتيكات في

المستقبل لمناقشته من قبل الفرق. وعلى الرغم من هذه التحديات أعربت المعلمات عن اعتزازهن الكبير بقدراتهن على تنفيذ التكتيكات المعقدة خلال هذه الفترة. كانت هناك طاقة إيجابية جدا بين الفرق، ويؤكدون أن هذه الفترة كانت تجربة تعليمية هامة، وأن قبول التحدي بتحمل المسؤولية الكاملة عن تنفيذ التكتيكات المتفق عليها "أعطانا شعورا بالملكية ودفعنا للتغلب على أي تردد وأن لا نقول أبدا: أنا لا أعرف كيف أنفذ مهمة ما من البداية حتى النهاية، أو كيف يمكن أن نحفز بعضنا البعض، والبناء على نقاط قوه بعضنا البعض".

خلال هذه الفترة واجهت الحملة انتكاستين. الأولى كانت إخفاق وزارة التعليم في الوفاء بالتزامها بتنفيذ التعليمات المعتمدة لترخيص المدارس الخاصة للعام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠. وقد تدخلت "أهل" لاقتراح تعديلات على الاستراتيجية. وبناء على ذلك تم ترتيب اجتماع بين فريق الحملة وعدد من أعضاء البرلمان الداعمين لمطالبهم بتقديم الدعم واتخاذ الخطوات الضرورية. وقامت "أهل" بتمكين المعلمات لإعداد رسالة تبين مطلبهم بتنفيذ التعليمات وإعداد النقاط الرئيسية للحديث والأسئلة الاستكمالية. ونتيجة لذلك طرح أحد أعضاء البرلمان سؤالا على وزير التعليم بشأن عدم امتثال وزارة التعليم للوائح الخاصة بها. ولا تتوفر أية معلومات عما إذا كان هناك استجابة من الوزير في هذا الصدد.

تمثل التحدي الثاني بالثقافة الجماعية الداخلية وقيم الحملة حين تبين أن إحدى العضوات القياديات في الحملة تملك مدرسة لا تمثل لقيم الحملة. وفي هذه الحالة وجدت "أهل" أن هذا التحدي يشكل تهديدا للقواعد والقيم المتفق عليها للحملة واتخذ قرارا بالتدخل. وتشرح معالي بأن "أهل" دعت لعقد اجتماع طارئ، وقامت ريم مناع (من "أهل") وناريمان الشواهين

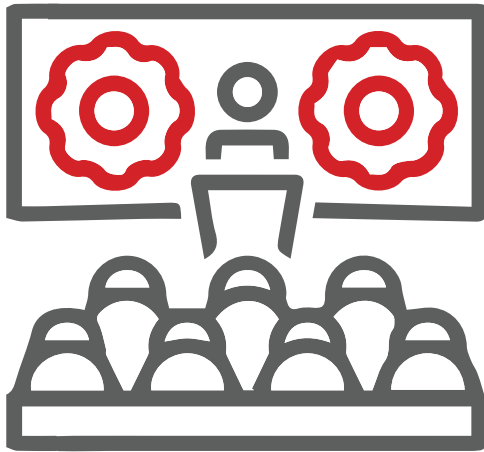
(منسقة الفريق الوطني) بعرض القضية وطرحوا علينا سؤالا كفريق: هل ستسمحون لهذا الأمر بأن يمر مرور الكرام أم هل تريدون التصدي له؟ وقرر الفريق المواجهة. يسرت ريم النقاش وحثتنا على فصل علاقاتنا الشخصية مع زميلتنا عن مسؤوليتنا لحماية الحملة. كانت محادثة صعبة، لكنها انتهت بكونها تجربة تعلم جيدة للفريق أعطتنا نموذجا لكيفية التعامل مع هذا النوع من التحديات. تعلمنا كيفية مناقشتها بعيدا عن القيل والقال والعواطف، وأن نحقق فيها، ونستجيب لها.



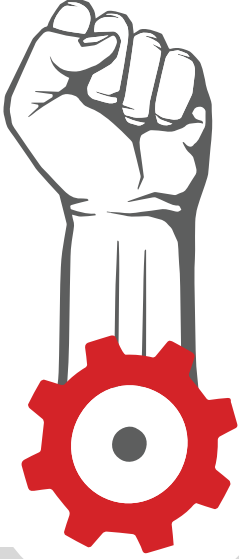
وفي تلك اللحظة أدركت ان الحملة جهد جاد وأعطتني الثقة في الحملة وقدرتها على الاستمرار والنمو. " وتؤكد ناريمان " قضينا شهرا نجمع الحقائق لنفهم المشكلة وناقشها مع زميلتنا. وفي النهاية كان من الواضح اننا وصلنا إلى طريق مسدود، وقررت الزميلة ترك الحملة. واعتقد اننا كنا منصفين لزميلتنا وتمكنا من حماية الحملة في نفس الوقت. ما زلنا نقدر مساهمتها في الحملة، إلا أن مثل هذه التحديات هي التي توفر لنا فرصة لتذكير أنفسنا بقيمتنا وتجديد التزامنا تجاه المجموعة. " ويقول منسقو قاعدة البيانات أنه "عندما أدركنا أن إحدى العضوات المهمة في الفريق لم تحترم قيم الحملة كان ذلك صدمة للفريق، ولكنه كان أيضا نقطة تحول. لقد أعطتنا هذه التجربة تحديا متمثلا في حماية قيم الحملة وذكرتنا جميعا بمسؤوليتنا عن البقاء مخلصين لتلك القيم. "

وقد يسرت "أهل" العديد من عمليات التأمل والتقييم لضمان استخلاص الدروس المستفادة. وإضافة إلى التأمل في التكتيكات المذكورة أعلاه، قامت رهدف أبو ضحى وهديل الكسواني - منسقة التعلم الشعبي - بتيسير تقييم جلسات التعلم الشعبي شارك فيه جميع الميسرين و ٦٢ مشاركة من ثلاث محافظات. ووفقا لهديل "كانت المشاركة في جلسات التعلم الشعبي إيجابية للغاية وأظهرت إمكانات كبيرة لتوسيع ودعم الحملة. ومع ذلك، يبين التقييم اننا نواجه تحديات في تأمين انضمام المشاركات في جلسات التعلم الشعبي إلى الحملة، خاصة في عمان. وخلال اجتماع فريق التعلم الشعبي ساعدتنا رهدف على التصدي لهذا التحدي من خلال طرح أسئلة لفهم الأسباب الكامنة وراء

تلك التحديات. توصلنا إلى حل بأن نقوم بوضع معايير للمعلمات اللواتي سوف ندعوهن لجلسات التعلم الشعبي. نجحت هذه الطريقة وأصبح لدينا مجموعة رائعة من المعلمات ممن تمتلكن قيما مشتركة، لكننا ما زلنا بحاجة لإدماجهن بشكل وثيق وتحفيزهن للمشاركة. هذا هو عملنا قيد الإنجاز! " وبشكل مماثل، وخلال شهري أيلول/سبتمبر وتشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٩، قامت "أهل" بتيسير عدد من حلقات العمل التقييمية للاستراتيجية ودعم قيادة الحملة لمتابعة نتائج تلك التقييمات.



التحضير للاستقلال :



في نهاية عام ٢٠١٨ نفذ التمويل المخصص من منظمة العمل الدولية لتقديم التمكين الداعم من قبل ”أهل“. وكانت هناك قنوات تمويل محتملة أخرى متاحه ل”أهل“ وبالذات لتمويل التعلم الشعبي (الذي تم توفيره من قبل مؤسسة هيفوس). وبالنظر إلى التقدم المحرز في عام ٢٠١٨ فقد ارتأت ”أهل“ أن الحملة تمتلك القدرة الكافية لمواصلة رحلتها دون الحاجة لمرافقة ”أهل“ الحثيثة كما في السابق. وكانت هناك عدة مؤشرات تبين أنه عندما تتحمل المعلمات المسؤولية الكاملة، فإنهن تزدهرن وتنشطن وتكن على قدر التحدي. شاركتنا ريم مناع مثالا على ذلك: "في أحد الأيام وخلال تنفيذ تكتيكات ٢٠١٩، وصلت إلى المكتب لأجد المعلمات تعملن مثل خلية النحل. قامت إنعام، منسقة قاعدة البيانات، بدعوة عشرين معلمة لإعدادهن لتنفيذ تكتيك الاتصالات الهاتفية. في ذلك اليوم، رأيت جانبا جديدا لإنعام، ورأيت المنظم المجتمعي المحترف!" اتخذت ”أهل“ قرارا بعدم السعي وراء تجنيد التمويل ومواكبة تنفيذ التكتيكات الخاصة بتنفيذ تعليمات وزارة التربية والتركيز على إعداد قيادة الحملة للانتقال إلى العمل بشكل مستقل عن ”أهل“ بنهاية ٢٠١٩.

بناء على ذلك شملت أولويات التمكين ما يلي :

- تيسير عملية تقييم الخيارات المتعلقة بإنشاء أو تحديد هيئه حاضنه ستكون بمثابة مظلة لهذه الحملة في المستقبل.
- العمل مع فرق قيادة الحملة لتلبية الاحتياجات المحددة للمرحلة الانتقالية.
- تحديد التوقعات من تمكين ”أهل“ لعام ٢٠٢٠ وما بعد.

وابتداء من أب/أغسطس ٢٠١٩ قامت ريم ورهف ونسرین بدعم الحملة في مراجعة هيكلها لتشمل لجنة جديدة للتعامل مع احتياجات الحملة التمويلية للفترة من ٢٠٢٠ وما بعدها، وإلضفاء الطابع الرسمي على إنشاء فريق محلي رابع انبثق من جلسات التعلم الشعبي التي بدأت في محافظة السلط في عام ٢٠١٩.

تولّد لدى أنصار الحملة مشاعر مختلطة بخصوص هذا القرار. ففي حين كان هناك توافقاً في الآراء بشأن نضج واستقرار قيادة الحملة، إلا أن البعض كان يرى بأن المرحلة الانتقالية كانت مستعجلة ولم تتبع تقييماً شاملاً للاحتياجات اللازمة لتنظيم العمل وضمان السيطرة الكاملة على الجوانب المختلفة من الحملة حيث كانت "أهل" تلعب دوراً أساسياً مثل المناصرة لتغيير السياسات ووضع الاستراتيجية. وتمثلت رؤية "أهل" في أنه في الوقت الذي ستقوم فيه بالتخلي التدريجي عن دورها المكثف في الحملة، فإنها ستواصل الحفاظ على دور التمكين الذي يركز على التخطيط الاستراتيجي، واجتماعات التقييم الفصلية، والاستجابة للاحتياجات التي تحددها قيادة الحملة مثل التمكين خلال فترة مكثفة من تنفيذ التكتيكات. تتحلّى المعلمات بعزيمة قوية للالتزام بمتابعة الرحلة. إنهن تشعرن بالتمكين والثقة. مع ذلك، سنرى في المستقبل كيف ستستمر قيادة حملة "قم مع المعلم" في استخدام وتطوير الموارد والمهارات والنظم وشبكة الحلفاء التي طورتهن لمواصلة رحلتها مع البقاء وفية لقيم القيادة الجماعية للتنظيم المجتمعي.



أمثلة عن القيادة الفردية والجماعية لحملة "قم مع المعلم" :

الرحلة التي وصفتها أعلاه تسلط الضوء على تطور قيادة حملة "قم مع المعلم" من الأيام الأولى حين كان هناك فقط سبع عضوات من إربد اللواتي انضممن إلى الفريق المؤسس في عام ٢٠١٥ وصولاً إلى قيادة تتكون من أكثر من ٣٠ معلمة من أربع محافظات رئيسية في الأردن تمتلك القدرات والأدوات والخبرة الواسعة في التنظيم المجتمعي. وتعمل الحملة اليوم من خلال فريق وطني يضم ثلاثة فروع محلية وأربع لجان عاملة معنية بالإعلام والشكاوى والوساطة وقاعدة البيانات ولجنة التمويل المنشأة حديثاً. الحملة الآن لديها القدرة على حشد آلاف المعلمات الذين يمكن الوصول إليهن من خلال صفحاتها على الفيسبوك، والاتصالات الهاتفية، وجلسات التعلم الشعبي، ودورات التوعية القانونية، والظهور عبر وسائل الاعلام. وقد مكن نظام التمكين الشامل لـ "أهل" من تطوير القيادة من خلال المرافقة الحثيثة لفريق الحملة وتقديم مجموعه متعددة الابعاد من المهارات والقدرات والإمكانيات. وساهم دور "أهل" كمنظم في بدايات الحملة في جعلها واعية

أكثر للثغرات والتحديات التي تعيق تطوير قيادة فعالة للعمل الجماعي من بين أهل القضية هذه بالذات. وقد عالج تمكين "أهل" بشكل خلاق عمليات التنظيم المجتمعي المعقدة في السياق الصعب الذي يؤثر على حياة المعلمات في المجالين العام والخاص، على المستوى الفردي والجماعي، أو تلك التي تحد من إمكانيه تحقيق مكاسب استراتيجية وتكتيكية للحملة. طوال رحله الحملة، وبينما واجهت "أهل" تجليات مختلفة لهذه التحديات، تمكنت من تشخيص التحديات واستدخال الحلول لمعالجتها في إطار نظام التمكين سواء من خلال التدريب أو التوجيه أو حتى من خلال الاعتماد على موارد "أهل" الخاصة (الشبكات والمعارف والقدرات). ومن الواضح ان نظام التمكين الشامل الذي قدمته "أهل" للحملة على مدى السنوات الخمس الماضية كان فعالا إلى حد كبير في إطلاق العنان لقوة المعلمات بشكل جماعي وفردى. وكان الدعم مكثفا وواسع النطاق (التنظيم، والتعليم، والتحفيز، والمعرفة، والاستراتيجية). كما كان أيضا ديناميكيا ومتجاوبا مع الاحتياجات المتطورة لقيادة الحملة، كما كان ممكنا ومركزا على القدرة على الفعل كي يسمح للقيادات بتولي مهمة قيادة الفريق، وليس ذلك فحسب، بل لعب دور التمكين مع الوقت.

أظهرت قيادة حملة "قم مع المعلم" القدرة على الفعل، والصوت، والقدرة على اتخاذ خطوات جماعية. وتؤكد المعلمات أن نهج التمكين التقدمي والمنهجي الذي تستخدمه "أهل" كان فعالا في مساعدتهم على القيام بأدوار مختلفة في قيادة الحملة، والعمل بشكل جماعي كفريق مدفوع بالقيم، وتطوير القدرة على الاستجابة للتحديات على طول الطريق. وهم يصفون النمو الذي شهدوه كفريق قيادة جماعي وكأفراد كما تقول صافية الدكن من الزرقاء: "خلال رحلتي

مع حملة "قم مع المعلم" أدركت أنه من الممكن تحويل الأمل إلى واقع. عندما بدأنا التخطيط لأول مره لتكتيكاتنا حول "تحويل الرواتب إلى الحساب البنكي!" كنت متشككة. اعتقدت ان هذا لا يمكن ان يحدث، لكني سايرت الوضع. عملت كجزء من الفرق التي تقوم بتنفيذ تلك التكتيكات، وذهبت إلى النواب وجمعت التواقيع على العريضة الموجهة إلى وزارة التربية، وأخذت أولادي معي للوقوف في المظاهرة التي نظمناها أمام الوزارة في ٢٠١٨. عندما استقبلنا الوزير، وفي نهاية المطاف تم اعتماد التعليمات، شعرت أنا وأطفالي بالفخر الشديد والإنجاز. لقد تعلمت الآن انه عندما يكون لديك هدف، لا بد وأن يكون هناك طريقة لتحقيق هذا الهدف. ومن خلال التنظيم والعمل الجاد تمكنا من تحقيق الكثير وسنستمر في العمل حتى تحقيق غايتنا النهائية."



هناك إحساس عام بالتأثير والثقة في القوة الجماعية لقيادة الحملة في المستقبل. هذا ما تؤكدُه الأمثلة المختلفة للقدرة على الفعل، والصوت، والقدرة على تنظيم العمل الجماعي الفعال. وما كان مهما بالنسبة لقيادة الحملة القدرة على استخدام المعرفة القانونية لضمان حماية مجتمع المعلمات من خلال التوعية، ونظام الشكاوى، ودور الوساطة. وباستخدام هذه المعرفة عملت الحملة مع مفتشي وزارة العمل لضمان تعزيز الرقابة على انتهاكات العمل التي تتعرض لها المعلمات. والآن تمتلك المعلمات معرفة أفضل بحقوقهن وترفضن بالتالي التوقيع على الكمبيالات أو الاستقالات القسرية في نهاية السنة الدراسية. واتخذت قيادة الحملة زمام المبادرة لإدخال الوساطة في عمل الحملة. وتوضح إنعام بأنه "بعد نجاح التعامل مع حالة واحدة من حالات الحرمان من إجازة الأمومة أحسنا بقيمة هذا التدخل للمعلمة ورب العمل، خاصة في مساعدة المعلمة على الاحتفاظ بوظيفتها وتحسين وضعها وإنقاذ كل من المعلمة وصاحب العمل من الإجراءات القضائية المطولة. ناقشنا فكرة استدخال الوساطة في عملنا في اجتماعات لجنة الشكاوى. ناقشنا المسألة في اجتماع أو اثنين وتوصلنا إلى توافق في الآراء بشأن المضي قدماً."

وقد استفادت الثقافة الجماعية للحملة كثيرا من التركيز على القصة، ويقدر الجميع دون استثناء تقريبا أثر تشارك القصص بين المعلمات. وتشرح ناريمان "سماع قصص المعلمات الأخريات خلال الاجتماع الأول الذي حضرته جعلني أدرك القمع الجماعي الذي نواجهه في وظائفنا، كما جعلني أدرك كيف يؤثر هذا الظلم بشكل خاص على زميلاتي الإناث وليس على زملائي الذكور." وقد أوجد تشارك القصص الفردية رابطا بين الأفراد وشكل أساسا قويا لبناء "القصة المشتركة". وأتاحت جلسات التعلم الشعبي فرصة لتوسيع نطاق هذه القصة لتشمل أعضاء جدد. وتؤكد هبة أبو غنيم أن "مشاركه القصص الشخصية كانت وسيلة رائعة لبناء دافعية مشتركة وتعريف الأعضاء الجدد بأعضاء الحملة وقيمهم وتجاربهم. ويسرت جلسات التعلم الشعبي عملية حشد وتجنيد العضوات الجدد." وأكد تقييم التعلم الشعبي عام ٢٠١٩ أن المشاركة في جلسات التعلم الشعبي أدت إلى زيادة كبيرة في أعداد المعلمات اللواتي يشرعن في التفاوض مع أصحاب العمل حول حقوقهن :



من ٢٤ في المائة إلى ٦٣ في المائة في **السلط**،
 من ٢٢ في المائة إلى ٥٤ في المائة في **الزرقاء**،
 من ٢٧ في المائة إلى ٥٨ في المائة في **إربد**

كذلك، وعلى نفس المنوال، أدت المشاركة في جلسات التعلم الشعبي إلى زيادة كبيرة في مشاركة المعلمات الجدد في تنفيذ تكتيكات حملة قم مع المعلم والانضمام إليها.

وفي مناسبات مختلفة على مدى كتابة هذا البحث أعربت المعلمات مرارا وتكرارا عن شعور قوي بالانتماء والاعتزاز بكونهن جزءا من المجموعة. وقد حدثت توترات داخلية في عدد من المناسبات، ولكنها كانت فرصة تعلم للفريق وللأعضاء بشكل فردي. على سبيل المثال، كانت الأسئلة المتعلقة بمن تمثل الحملة في الاجتماعات، أو من يظهر في وسائل الاعلام، سببا في شعور بعض عضوات الحملة بالإحباط. وتعبّر المعلمات عن كيف تعلمن التغلب على الميول الشخصية لصالح الهدف الجماعي. وفي مثل هذه الحالات شجعهم الممكّنون على مواجهه هذه التوترات وتفكيك الأسباب الكامنة وراءها. كما ساعدهم التمكين على أن تصبحن أكثر قدرة على الاستماع إلى بعضهن البعض واستخدام تلك المهارة للوصول إلى اتفاقات جماعية. وحيث اقتضى الأمر كانت تلك الأوضاع فرصة لمراجعة والتأكيد على أعراف وقيم الحملة. ومع الوقت نجحت المجموعة في بناء ثقافة الثقة والاحترام التي قمعت المنافسة والقبل والقال ووضع مصلحة الفريق قبل المكاسب الشخصية. ان بناء فريق ذو ثقافة داخلية قوية يعني أن هذا الفريق مستعدا بما يكفي للتعامل مع التحديات الخارجية والعمل بشكل جماعي في وقت الأزمات.

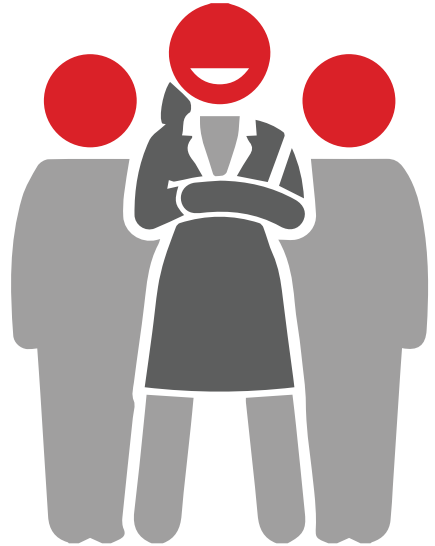
وتروي المعلمات قصصا عن كيف أكسبتهم المشاركة في الحملة قوة في حياتهم الشخصية أيضا. خلال اجتماع تقييم الاستراتيجية الذي عقد في أيلول/سبتمبر ٢٠١٩، طلب من المعلمات التفكير في مفهوم الشخصي خلال الحملة، وأجمعت المعلمات على أن الحملة هي السبب وراء اكتشافهن لقدرتهن على المطالبة بحقوقهن في المدرسة والحديث عنها والرفض عندما يطلب منها صاحب العمل التوقيع على الاستقالة أو كمبيالة بجزء من الراتب، ولكونها أكثر استعدادا لاتخاذ خطوات لمساعدة الزميلات الأخريات في المدرسة. وتؤكد العديد من المعلمات أنهن تشعرن "بالثقة والوفاء"، و"أنا لم أعد سلبية"، "لم أعد أرى نفسي كضحية!" وكان هذا ممكنا لأنهن وجدن القوة في المعرفة والمهارات والخبرة التي اكتسبنها من خلال المشاركة في الحملة. وقالت إحدى المعلمات: "قبل مشاركتي في الحملة كانت استجابتي لأي اضطهاد إما بالصمت أو الدموع. أما الآن لدي الثقة والادوات للتحدث والتعبير عن والتفاوض للحصول على ما أريد أو التوصل إلى حل وسط." وتشارك معلمة أخرى قصة مماثلة: "في المدرسة اعتدت على تجنب لقاء صاحب العمل والتزام الصمت دوما. الآن اكتشفت أشياء بداخلي وتعلمت الجدل والتحدي. مؤخرًا طلبت زيادة في الراتب وهددت بالاستقالة إذا لم يستجب صاحب العمل.



مشاركتي في الحملة أعطتني القوة وعلمتني أن أكون صبورة وأخطط للوصول إلى ما أريد. " وتحدثت معلمة أخرى عن الطريقة التي اشترت بها سيارة على الرغم من اعتراض عائلتها. فبعد ان وقعت على الأوراق، وضع إخوتها شروطا على مكان وتوقيت استخدام سيارتها. وفي غضون أسبوعين كانت تقود سيارتها من محافظتها إلى عمان لحضور اجتماعات الحملة. وتحدثت معلمات أخريات عن الكيفية التي تمكنوا فيها من إقناع عائلاتهن بدعم مشاركتهن في الحملة عقب اعتراضهم على حضورهن اجتماعات حملة "قم مع المعلم". وتؤكد المحامية هالة عاهد بأن "المعلمات تمثلن شريحة من المجتمع تواجه الإقصاء الاجتماعي والاضطهاد في حياتهن الشخصية والمهنية. وقد منحهن الاستثمار بقدراتهن الكثير من الثقة، ولم تعدن تنظرن إلى أنفسهن على أنهن ضحايا. كان تضامن ودعم "أهل" علامة فارقة في حياتهن."

ويوفر التحول في حياة المعلمات نموذجا لبناء القيادة يتحدى الأشكال متعددة الطبقات لاستلاب المجتمع لقوتهن. كان للحملة أثرا واضحا على تصورهن لأنفسهن والثقة والإحساس بالهدف بين المعلمات. وتعزز المعلمات هذا التحول إلى التمكين الذي تقدمه "أهل" لهن سواء للمجموعة ككل أو من خلال التمكين الفردي. وقد مكّنهم التمكين من بناء المهارات، والقيام بأدوار قيادية، وتقديم التغذية الراجعة البناءة لتحسين عملهن.

وكان التمكين الفردي على وجه الخصوص مفيدا في النمو الشخصي ومساعدة المعلمات على التغلب على التحديات التي تواجهها كل على حدى. ولا يمكن المبالغة في التأكيد على إدراك "أهل" واستجابتها للدور الذي تلعبه أعراف النوع الاجتماعي، والأدوار، وديناميكية القوة في تقييد قيادة الحملة. وقد أدت الطريقة التي صممت ونفذت بها جلسات التعلم الشعبي والمواضيع التي عرضتها لسرد القصص والمناقشات دورا رئيسيا في تحقيق هذا التحول. وبنفس القدر من الأهمية كان دور "أهل" في خلق الفرص للمعلمات للتفاعل مع بعضهن البعض، وربط العضوات الجدد مع القدامى، أو تنظيم اللقاءات الاجتماعية. وفي النهاية أصبحت الحملة مكانا آمنا تجد فيه المعلمات الصداقة والدعم والتضامن في نضالاتهم الشخصية، فضلا عن الالتزام المشترك بقيادة هذه الحملة.



الختام :



لقد كانت رحلة حملة "قم مع المعلم" فرصة تعليمية قيمة للمعلمات ولـ"أهل"، كما أنها ولدت نموذجا للحراك الاجتماعي يمكن ان تستفيد منه مبادرات المجتمع المدني الأخرى في الأردن بشكل كبير. ومع أن دور "أهل" في تأسيس حملة "قم مع المعلم" أثر على دورها التمكيني خاصة تلك التي أخذت فيها زمام القيادة في بعض جوانب الحملة، إلا أن "أهل" عملت بشكل منهجي لتحقيق استقلالية الحملة. في هذه المرحلة، يتمثل التحدي الرئيسي الذي تواجهه قيادة الحملة في إظهار فعاليتها في النهوض بقضيتها وخدمة أهل القضية في المرحلة التالية من رحلتها. أما بالنسبة لـ"أهل"، فيكمن التحدي في قدرتها على استخدام خبرة والتعلم من تجربة حملة "قم مع المعلم" للعب دور حليف استراتيجي لمبادرات أخرى للمطالبة بالعدالة الاجتماعية في المنطقة.



ولمواجهه هذه التحديات أورد فيما يلي مجموعة من الملاحظات الموجهة إلى قيادة حملة "قم مع المعلم" و"أهل" على التوالي:

قيادة حملة "قم مع المعلم":

هناك إحساس عارم بالقوة والثقة بين المعلمات في قدرتهن على قيادة الحملة نتيجة لعملية التمكين التقدمية التي يقدمها "أهل". غير انهم يقرون بان عمل الحملة معقد وينطوي على مسارات وعلاقات وقدرات متعددة. اللحظة الحالية في رحلة الحملة ليست مثالية. إخفاق وزارة التعليم في الامتثال لتعليمات عام ٢٠١٨ الخاصة بترخيص المدارس الخاصة في بداية السنة الدراسية ٢٠٢٠/٢٠١٩ يشكك في مدى استعداد صانعي السياسات على اتخاذ إجراءات لحماية حقوق معلمي المدارس الخاصة. وفي ضوء الضغط الكبير الذي تمارسه الحملة على وزارة التربية، من الواضح ان الحملة تواجه الآن تحديات كبيرة على مستوى الاستراتيجية. إضافة إلى ذلك، فان توسع الحملة إلى محافظات جديدة وتطوير هيكلية الحملة في عام ٢٠١٩ ما زالت في مرحلة مبكرة. وقد تعرض الهيكل الحالي لحالة من عدم الاستقرار في الأشهر الأخيرة جراء انسحاب بعض العضوات اللواتي لعبن دورا رئيسيا في قيادة مسارات العمل الاستراتيجية. وتشكل هذه العوامل تحديات لقيادة الحملة فيما تسير نحو العمل بشكل مستقل عن تمكين "أهل".

ومع ذلك، فإن هذه اللحظة مليئة بالفرص. فبالإضافة إلى تحديد استراتيجيتها للدورة المقبلة من النضال المطلبي، فإن الفرصة الآن سانحة أمام قيادة الحملة لتحديد رؤيتها طويلة الأمد التي تمثل مصالح المعلمات بشكل حصري. وقد تقرر قيادة الحملة أن تستدخل في استراتيجيتها الجديدة عددا من المسائل ذات الأولوية التي لم تجد لها مكانا في الاستراتيجية الماضية، قضايا مثل تمكين المعلمين اقتصاديا ودعم رفاه أعضاء الحملة (على سبيل المثال، التصدي للتهديدات الموجهة للمعلمات بتعرضهن لعقوبات بسبب عضويتهم في الحملة) والتي برزت في عدة مناسبات في المناقشات مع المعلمات.



إضافة إلى ذلك، سيكون لدى القيادة المستقلة للحملة وهي تتطلع للمستقبل فرصة لإدارة شراكاتها على نحو قصدي. وخلال السنوات الماضية أقامت الحملة شبكة واسعة من التحالفات والشراكات. وفي السنوات الأولى كانت هذه العلاقات مدفوعة بالفرص ولا تستند بالضرورة إلى دراسة استراتيجية لمصالح الحملة. وعلى مر السنين، تغيرت تلك العلاقات، وفقدت الحملة بعض الحلفاء بينما اكتسبت البعض الآخر. وفي هذه المرحلة من حياة الحملة من المهم للغاية أن تجري قيادة الحملة مراجعة استراتيجية لشبكة الجهات الفاعلة التي تعمل معها وأن تحدد الجهات الفاعلة التي تحتاج للتواصل

معها. ومن شأن هذه المراجعة أن تحدد الفرص الجديدة، توضح المصالح المشتركة، وتعيد تحديد الأدوار، وتقيم كفاءة الشراكات السابقة، بحيث تكفل سعي قيادة الحملة إلى إقامة شراكات استراتيجية قصدية. لم يتم إجراء مثل هذه المراجعة في السابق، كما أن عملية التمكين لم تهيء القيادة للقيام بها. نوصي بأن تولي المرحلة الانتقالية أهمية لهذا الأمر. وبعيد التوسع الكبير في قيادة الحملة وهيكلها في عامي ٢٠١٨-٢٠١٩ والنجاح في حشد عضوات جدد في العديد من المحافظات الجديدة تطورا إيجابيا ويعكس علاقة قوية بين الحملة وقاعدتها. كما أسفر عن إنشاء فرق ولجان جديدة ستتطلب اهتماما ووقتا وجهدا من قيادة الحملة. ستحتاج العضوات السابقات إلى القيام بالتواصل الدوري وبناء الفرق والتمكين من أجل الحفاظ على تماسك الحملة في مرحلة التوسع. وقد يعتبر البعض فقدان التفاعل الحميمي ضمن الهيكل الصغير تهديدا لثقافة الفريق. بالتالي لا بد من نهج منظم لتطوير القيادة في حملة تتجه نحو التوسع من أجل حماية الهيكلية، التواصل، والتمكين. وحتى الآن لا يوجد وضوح بخصوص إدماج الأعضاء الجدد في الهيكل القيادي. والطريقة التي تقوم بها قيادة الحملة بدمج أعضاء جدد هي أنه بمجرد حشد المعلمات من خلال العلاقات

الشخصية، أو الاتصالات الهاتفية، أو الخط الساخن، أو صفحة الفيسبوك، تبدأ بالمشاركة في جلسات التعلم الشعبي، وتحصلن على تدريب كميترات، وتشكلن فريقا محليا. وهناك فهم ضمني بأن العضوات الجدد اللواتي تشاركن في جلسات وفرق التعلم الشعبي تبدأ بالمشاركة في تنفيذ التكتيكات بمرافقة التمكين من قبل العضوات الأقدم. بعد ذلك تصبحن فرقا محلية وتدرجيا تشاركن في تطوير الاستراتيجية من خلال المشاركة في لجان العمل والفرق الوطنية. قد يكون من المفيد تأطير هذه العملية لتوضيح محركات النهج التدريجي وتحديد الدعم الضروري من أجل تشكيل فرق محلية جديدة، بما يشمل وجود مسار تمكين وتدريب واضح عبر تلك المراحل. وعلى نفس المنوال، ينبغي لقيادة الحملة ان تستثمر باستمرار في تجديد قيادة الفريق والتخفيف من أثر المنسحبات من بين العضوات الأقدم.



وتحتاج قيادة الحملة إلى استكشاف بدائل للحفاظ على دور التمكين الذي قدمته "أهل" في السابق، وهو دور حاسم في بناء وصون الثقافة الجماعية للفريق، وتطوير القيادة لدى الأعضاء الجدد، ودعم وضع الاستراتيجيات والمناصرة من أجل تغيير السياسات. ومن المهم ان تقيّم الحملة قدرتها الداخلية على تعيين أعضاء الحملة لشغل هذا الدور أو أن يتم اعتبار ذلك من بين الأمور التي تتطلب اهتماما في الفترة الانتقالية.

بالنسبة لـ "أهل":

يمكن تلخيص الدروس الرئيسية المستخلصة من التمكين الذي قدمته "أهل" لحملة "قم مع المعلم" على النحو التالي:

■ كانت المشاركة المكثفة في رحلة التنظيم المجتمعي لحملة "قم مع المعلم" تجربة قيمة جدا بالنسبة لـ "أهل". وقد ساهمت بشكل كبير في بناء المعرفة داخل المؤسسة وقدرتها على الاستفادة من التجربة المباشرة التي تعود بالفائدة أيضا على حملات أخرى. وكان من بين هذه العناصر الحاسمة الخصائص المميزة لأهل القضية في حملة "قم مع المعلم" والتي لها تأثير على تطوير نموذج متفرد للقيادة النسوية. وقد كان تمكين "أهل" مناسبة للتعامل مع الديناميكيات الهيكلية للنوع الاجتماعي التي تعيق عملية تطوير القيادة، واستجابات لهذا التحدي بطرق مختلفة؛ فمن ناحية، قامت بتكليف التعلم الشعبي، ومن ناحية أخرى قامت بإجراء تعديلات دورية على نهجها في التمكين. على سبيل المثال، قامت "أهل" بتنظيم أوقات الاجتماعات، وحماية الخصوصية، ورعاية العلاقات بين المجموعة

التي مكنت التضامن والدعم للتعامل مع التحديات الشخصية- الطلاق، والأمهات العازبات، والعائلات المسيطرة، والقيود على الحركة... الخ. وكثيرا ما أثار ممكّنو "أهل" التأمل في أوجه الشبه بين علاقات القوة المبنية على النوع الاجتماعي في الحياة الشخصية والقوة القمعية التي تواجهها المعلمات في المدارس. وبفضل حساسية فريق "أهل" من الممكّنين (وكلهن نساء) خدمت الأدوات والموارد التي تم تطويرها لدعم المجموعة على كلا الجبهتين.

■ الدور التمهيدي الذي قامت به "أهل" كمنظم/ممكّن انطوى على تولي "أهل" منذ البداية عملية اتخاذ القرارات بشكل مباشر، وتحديد الاستراتيجية وقيادة الفعل/الخطوات العملية. وعندما كان التركيز ينصب على التمكين في السنوات اللاحقة، ركزت جهود "أهل" على تمكين المعلمات من القيادة واتخاذ القرارات ونجحت إلى حد ما في الفصل الكامل بين دورها كمنظم وكممكّن. غير ان التحول في الأدوار لم يكن ممكنا دائما في جميع المسارات الخاصة بالحملة. ويمكن للمرء ان يقول بأن هناك عددا من الحالات التي تدخلت فيها "أهل" للقيام بدور المنظم (على سبيل المثال في تصميم الاستراتيجية، والتدخل للتعامل مع الأزمات الداخلية والخارجية، والتدخل خلال تنفيذ التكتيكات الحرجة في عام ٢٠١٩، وفي عدة مناسبات في الضغط والمناصرة مع المسؤولين). وكانت هذه التدخلات ضرورية، ولكنها قد تكون ساهمت في نوع من الاعتمادية على "أهل".

■ كان نطاق عمل نظام "أهل" للتمكين في سياق حملة "قم مع المعلم" متعدد الطبقات ويمكن تكراره ومستجيبا لاحتياجات الحملة وخصوصية أهل القضية. وكانت هذه أطول مهمة تعاقدية دخلت فيها "أهل" كممكّنين ضمن مبادرة واحدة للتنظيم المجتمعي. ونتيجة لذلك، من الصعب جدا التقاط النطاق الكامل لمرافقة "أهل" للحملة، وتفصيل أنواع التدخلات التمكينية الأكثر فعالية، أو نسخ الأدوات التي يستخدمها نظام التمكين. فمن الأسهل تحديد تأثير التغيير في وعي المعلمات، ودفاعهن، والسلوك والمهارات، والثقافة الجماعية وفعالية رحلة التنظيم المجتمعي لحملة "قم مع المعلم" في تحقيق مطالبها. وطوال الرحلة، حددت "أهل" معايير وأهداف أساسية للقيادة مما تتطلب بذل جهود مكثفة في تصميم تدخلات التمكين الفردي والجماعي. ونتيجة لذلك، فان التعلم الذي ولدته هذه التجربة يقدم ل"أهل" فرصه لصياغة وتوثيق اطارها الخاص للتمكين الفعال لتطوير القيادة في سياق التنظيم المجتمعي الذي يمكن ان يرشد عمل "أهل" في المستقبل.

■ وأخيرا، فان الدور الذي تلعبه "أهل" في تمكين وتدريب مبادرات التنظيم المجتمعي في المنطقة العربية يلبي الطلب الكبير على النهج البديلة لبناء القيادة. ان نجاح "أهل" في تمكين الفعل المتجذر في قيم العمل الجماعي والرؤية الاستراتيجية وبناء القيادات يعطي قيمة مضافة لقضايا العدالة الاجتماعية في جميع انحاء المنطقة. إن "أهل" في موقع مناسب يؤهلها للاستثمار في توليد المعرفة المحلية حول تطوير القيادة في سياق التنظيم المجتمعي في المنطقة.

في وقت كتابة دراسة الحالة هذه، نجحت نقابة المعلمين في الأردن في التفاوض على زيادة أجور المعلمين العاملين في القطاع العام. وبعد إضراب دام شهرا في بداية السنة الدراسية، استجابت الحكومة لمطالب النقابة بتنازلات محدودة. وحظي الإضراب بالدعم الشعبي، بما في ذلك من خلال عريضة وقعت عليها منظمات المجتمع المدني بما فيها حملة "قم مع المعلم". ويمثل هذا النجاح لحظة مفصلية في حركات حقوق العمل في الأردن التي يؤمل ان تفتح فرصا وشراكات جديدة لحملة "قم مع المعلم". وعلاوة على ذلك، وبفضل خبرتها وثقافة العمل الجماعي وقيم التنظيم المجتمعي، فإن حملة "قم مع المعلم" لديها الكثير لتقدمه لمساحات العمل الجماعي في الأردن، أقله قد يكون تقديم نموذج جيد لقيادة نسائية قادرة على التغيير.



المراجع

تقارير أهل وتقارير الحملة

- وثيقة حملة قم مع المعلم الاولى، ابريل/نيسان ٢٠١٥
- وثيقة حركة قم مع المعلم، إبريل/ نيسان ٢٠١٨
- وثيقة حركة قم مع المعلم، إبريل/نيسان ٢٠١٩
- ملخص حول بدايات رحلة قم مع المعلم (غير مؤرخة)
- خطة أهل للتعليم الشعبي في حملة قم مع المعلم لعام ٢٠١٩
- تقارير أهل حول حملة قم مع المعلم (٢٠١٥ - ٢٠١٩)
- تقرير أهل المقدم إلى منظمة العمل الدولية، حملة إربد وفريق النظام، ٧ حزيران/يونيو ٢٠١٥
- رهدف أبو ضحى، دليل التعلم الشعبي، مسودة، مارس/آذار ٢٠١٩
- رانيا الصباح، تقرير التأمّلات حول تنفيذ تكتيكات حملة قم مع المعلم (آب ٢٠١٩)
- العرض الذي قدمته ريم مناع إلى LCN، تمكين النساء من القمع إلى القيادة: حملة قم مع المعلم (الأردن) ٢٠١٩

الملحق ١ قائمة المقابلات والاجتماعات

| الدور | التاريخ | اسم الشخص |
|---|---------------|--|
| أهل | | |
| ممكنة/ منظمة للفريق الوطني والفرق المحلية | ٢ أيلول ٢٠١٩ | ريم مناع (شخصيا) |
| ممكنة سابقة: لجنة الشكاوى والوساطة والاسراتيجيات والتكتيكات (شباط - آب ٢٠١٩) | ٥ أيلول ٢٠١٩ | رانيا صباح (شخصيا) |
| ممكنة/ لجنة التعلم الشعبي | ١١ أيلول ٢٠١٩ | رهف أبو ضحى (شخصيا) |
| ممكنة/ مديرة أهل (الاتصالات) | ١٠ أيلول ٢٠١٩ | نسرين الحاج أحمد (شخصيا) |
| المعلمات | | |
| عضوات في الفريق المؤسس/ منسقة الفريق الوطني (إربد) منسقة التعلم الشعبي (عمان) | ١٠ أيلول ٢٠١٩ | نرمين الشواهين (شخصيا) وهديل الكسواني (شخصيا) |
| لجنة قاعدة البيانات لجنة الشكاوى | ٢١ أيلول ٢٠١٩ | إنعام عودة (إربد) عبر زوم هبة أبو غنيم (إربد) عبر زوم |
| التعلم الشعبي (عمان) | ١٩ أيلول ٢٠١٩ | معالي قطيشات (عبر زوم) |
| الحلفاء | | |
| اللجنة الوطنية للإنصاف في الأجور/ منظمة العمل الدولية، عضو مؤسس | ٥ أيلول ٢٠١٩ | ريم أصلان (شخصيا) |
| محامية، التوعية والمشورة القانونية | ٢٦ أيلول ٢٠١٩ | هالة عاهد (عبر الهاتف) |
| وزارة العمل، عضو مؤسس | ١٩ أيلول ٢٠١٩ | إيمان العكور (شخصيا) |
| غيره | | |
| مكتب أهل | ٢٠ أيلول ٢٠١٩ | ورشة التقييم لعام ٢٠١٩ |



Ministry of Foreign Affairs of the
Netherlands

