الفصل السادس

القرار المدرسي وموقع الأهل

١. دور الأهل في القرار المدرسي عامة: هل يسيطر القانون فيفصل، أم ترتفع الجسور فتربط المدرسة بالبيت ويتكاملان؟

عندما نقرأ القوانين التي ترعى تأليف لجان الأهل في المدارس وطبيعة عملها، نجد أنّ البُعد الرقابي لهذه اللجان، لا سيّما فيما خصّ الموازنة المدرسيّة في المدارس الخاصة، هو البعد المهيمن دون سواه، باستثناء الإشارة إلى ضرورة التعاون مع إدارة المدرسة من أجل تقدّم المدرسة وتطورها في القطاعين الرسمي والخاص. لكنّ القانون لا يلحظ، في أي مادة أو بند منه، دوراً للجنة الأهل أو لأي من الأهل في القرار المدرسي. الأمر إذاً في يد المدرسة، إدارة ومعلمين، أن تقرر إذا شاءت إشراك الأهل في الأنشطة المدرسيّة وفي القرار المدرسي عامّة. في هذا المجال، نقع على عدد من المدارس، في مجتمعنا وقد انفتحت على أهالي تلامذتها وأشركتهم في مسائل كثيرة تخصّ المدرسة وحياة أولادهم. كما نجد مدارس، رسمية وخاصة، وقد تداعى الأهل فيها لمساعدة إدارتها معنوياً ومادّياً على النهوض ببرنامج معيّن أو توفير تجهيزات تربوية وتقنية محدّدة. إلاّ أنّ فكرة إشراكهم في القرار

المدرسي، ولو بالسياسات العامّة، تبدو بعيدة المنال ولا تزال تخيف الإدارة المدرسيّة. لذلك، عندما تصل الأمور إلى مسألة تتعلّق بقرار الإدارة والمعلمين فالقانون ما زال هو الحَكَم وهو يفصل في القضايا.

أذكر يوم كنتُ مدير إحدى المدارس منذ ردح من الزمن، كانت لجنة الأهل فيها مؤلّفة من فريق من الأفراد المثقّفين الناجحين في عملهم، واحد منهم يعمل كأستاذ جامعي. حاول هذا الأخير يوماً أن يطرح قضيّة كيفية اختيار الكتب في اجتماع لجنة الأهل، مقترحاً الاستغناء عن أحدها في مادة اختصاصه الجامعي، وتبنّي كتاب آخر كان قد ساهم هو بوضعه. فيما كان هو يتحدّث ويُسهب بالشرح، كنتُ أفكّر بماذا عساي أجيبه وأنا أدرك دوافعه. وأعترف أنّي شعرتُ ببعض المهانة لطرحه الموضوع وللاقتراح الذي قدّمه. لكنّ رئيس لجنة الأهل آنذاك، نظر إليه نظرة العارف وقال له: *«لقد تخطّيت الحدود كثيراً، فالقانون لا يعطينا هذا الحقّ نحن الأهل. لذا أرجوك احتفظ باقتراحك، وإذا أردت أن تأتي لمقابلة مدير المدرسة بصفتك المهنية، فهذا أمر بينك وبينه ويتمّ خارج اجتماع اللجنة.»* يُظهر هذا المثل مدى الغموض الذي يُحيط بدور لجنة الأهل بالنسبة للكثيرين منهم من جهة، ودقّة موقف مدير المدرسة في حالات مماثلة من جهة ثانية، كما يؤكّد على الحذر الذي يجب أن يرافق كلّ محاولة لإشراك الأهل في القرار المدرسي.

المشاركة في القرار المدرسي التي يتناولها هذا الفصل، لا تطال الشقّ المهني من الموضوع، والمُناط بأصحاب الشأن من معلّمين ومنسّقين وإداريين، إنّها مشاركة في السياسات المدرسيّة العامّة التي تطال حياة التلامذة في المدرسة: سياسة السلوك والنظام العام، الأنشطة الطلابيّة، العلاقة مع الأهل، الواجبات المنزليّة المدرسيّة، وغيرها. أضف إلى ذلك أهميّة إشراك الأهل في خطط المدرسة ومشاريعها من

أبنية وبرامج وأقسام ونشاطات عامة، مثل المحاضرات والدورات الرياضية والمهرجانات والاحتفالات وغيرها. كثير من الأهل يعملون مع المدرسة، من داخل لجنة الأهل وخارجها، على حلّ المشاكل وتطوير السياسات التي تجعل النظام المدرسي أكثر إجابة عن حاجات التلامذة الحقيقية وفئات أعمارهم، كما تجعله أكثر عدالة تجاه كلّ العائلات. مشاركة كهذه تعبّر عن عمق التزام الأهل تربية أولادهم ومتابعة نموّهم، وبإمكانها أن تعود بفوائد كبرى على المدرسة والأهل والتلامذة.

يستطيع الأهل إذاً أن يشاركوا في صُنع القرار المدرسي بطريقة مباشرة، أوغير مباشرة، من خلال مشاركتهم في لجنة الأهل وفي اللجان الاستشاريّة المختلفة التي تستطيع المدرسة إنشاؤها، مثل لجنة النشاطات الثقافية، لجنة الدعم المدرسي، لجنة التوأمة مع مدرسة أخرى، ألخ. فكلّ عمل يقوم به الأهل لتحسين حياة أولادهم، في البيت وفي المدرسة وفي المجتمع، هو فعل تأكيد على حقّ الأولاد بحياة كريمة وتربية جيّدة (Ziegler, 2001). كثيرون هم الأهل الذين يحملون لواء قضيّة ما تخصّ أولادهم، فينصرف بعضهم إلى البحث حولها، وآخرون إلى نشر المعلومات وتوزيعها، وآخرون إلى مقابلة المعنيين بالأمر، وغيرهم إلى عقد حلقات توعية، وما إلى ذلك. فعندما يتنظّم نشاط الأهل ويتوحّد باتجاه أهداف واضحة يصبح أكثر فعالية ويحمل لهم الثمار المرجوّة. أذكر يوم اجتمعت بعض الأمهات اللواتي يعاني أولادهن من ظاهرة «التوحّد» Autism في لبنان، كنَّ يومها على عدد أصابع اليد، وكانت البداية صعبة ومريرة. بعد وقت قصير، وبعدما توزّعت الأمهات الناشطات المهام، وقمن بالاتصالات اللازمة، ووضعن منشورات وملصقات تشرح قضية أولادهنّ، بدأ عددهنّ يكبر وبدأ المجتمع بالتجاوب معهنّ، ومثل كرة الثلج راحت الجمعيّة تكبر وتنمو، وأصبحت

قضيّة «التوحّد» مسألة تعني شريحة كبرى من أبناء المجتمع اللبناني.

على المستوى المدرسي، من حقّ الأهل أن ينشطوا في سبيل قضيّة محقّة لأولادهم أو في سبيل إيجاد أُطر ووسائل تحسّن نوعية تعلّمهم وحياتهم المدرسيّة. المهمّ أن تستوعب الإدارة المدرسيّة والمعلّمين أهمية أن يكون الأهل في خطّ الدفاع الأوّل عندما يخصّ الأمر أولادهم، فيتعاونوا معهم وينفتحوا عليهم ويساعدوهم على تنظيم ذواتهم وتوضيح الأهداف ووضع الخطط الملائمة لبلوغ هذه الأهداف. ولا ضير في أن تقدّم المدرسة مكاناً لهؤلاء للاجتماع والتحضير، كما تستطيع مواكبة تحرّكهم وتشجيعه.

لا شيء يُفرح الأهل الذين يهتمّون لما يحدث مع أولادهم ويكترثون فعلاً لحياتهم في المدرسة ونموّهم المتكامل، إلاّ أن يشعروا أنّهم جزء من العمليّة التربويّة. ولا شيء يُفيد المدرسة ويكسبها أصدقاء وداعمين إلاّ أن تُشرك بعض الأهل الناشطين في نواح مهمّة من حياتها ، والتي لها انعكاساتها المباشرة على حياة التلامذة، وعلى نوعية تفاعلهم ومدى تعلّمهم. فما الضرر مثلاً، من إشراك هذا أو ذاك من الأهل، في لجنة مختصّة بإعادة النظر في سياسة السلوك والنظام في المدرسة؟ ولماذا لا تلجأ المدرسة إلى أصحاب الاختصاص من الأهل، لتؤلف هيئة مختصّة بتأمين التوجيه الأكاديمي والمهني للطلاّب الثانويين؟ ألا يُفيد أن يكون هناك تجمّعٌ من الأمّهات اللواتي يضعن أنفسهنّ بتصرّف المدرسة للمجيء وقراءة القصص للتلامذة الصغار أو مواكبتهم في رحلة تعلّميّة؟

حين تعمل إدارة المدرسة بمنطق القانون فقط، يسيطر القانون فيفصل بين المدرسة وأهالي تلامذتها. مع منطق كهذا، تبقى المدرسة مكاناً «لشراء العلم» إذا صحّ التعبير. أمّا حين تنفتح المدرسة على أهل تلامذتها وتتعاون معهم عن قرب في مختلف الميادين، فإنّها تساهم في

بناء الجسور وفي التأسيس لحضارة تعاون وانفتاح ينعكس خيراً على الأولاد وتعلّمهم، وعلى المدرسة ونموّها وتقدّمها بكلّ مكوّناتها (معلّمين، موظّفين، أبنية، وسائل تربوية) كما يعود بالخير على الأهل أنفسهم كما ورد في الفصول السابقة.

٢. مشاركة الأهل في صنع القرارات التي تمسّ بالأولاد والعائلات

عندما نفكّر مليّاً بعلاقة الأهل بالمدرسة، نجد أنّ هؤلاء يشتركون فعليّاً، إلى جانب المعلمين وبعض قوى التأثير في المجتمع، بصنع القرار المدرسيّ حتى ولو استبعدتهم الإدارة المدرسيّة عن ذلك مباشرة. فقرار التحاق الولد بالمدرسة منوط بالأهل، كذلك اختيار المدرسة التي يريدون لولدهم. وباختيارهم المدرسة، يختار الأهل فلسفة تربوية معيّنة، ونوعيّة تعليم وتعلّم يعتبرونها الأكثر ملاءمة لولدهم.

في زمنٍ تسعى الإدارة المدرسيّة فيه إلى تحسين أدائها، والارتقاء بعملها إلى مستوى قيادّي أكثر فعّالية، يجد عدد من مديري المدارس أنّ إشراك الأهل في حياة المدرسة، وبخاصة في القرار المدرسي الذي يمسّ حياة التلامذة بات ضرورة ملحّة. فهم يعون أهميّة مساهمة الأهل في تقدّم المدرسة ونجاحها، خاصة عندما يتمُّ إشراكهم في صناعة القرارات، صغيرة كانت أو كبيرة، التي تؤثّر على حياة التلامذة مباشرة، ولا سيّما تلك المتصلة بسياسة النظام العام والسلوك والأنشطة اللاصفية. يشكّل هذا الوعي عند المديرين ضمانة للجهود المبذولة باتجاه فهم التلميذ لحقوقه وواجباته، كما يعزّز مشروع التكامل التربوي بين المدرسة والبيت.

كيف يُشارك الأهل في صنع القرار؟ هل من دور للمعلّمين والإداريين في هذا المجال؟ عدد من مشجّعي هذه المشاركة يصرّون على

أهميتها، ولكنّهم يربطون فعّاليتها ومدى تأثيرها الإيجابي على الحياة المدرسيّة بأمرين:

أوّلاً، سنّ قوانين تنظّم هذه المشاركة، وتضع أُطُراً واضحة لها، بحيث يشعر الأهل والإدارة المدرسيّة معاً بالأمان النفسي في قلب هذه المشاركة؛ **وثانياً**، مساهمة الإداريين والمعلّمين في المدرسة بتحضير الأهل وإعدادهم للمشاركة في صنع قرارات كهذه من خلال توفير المعلومات والتوجيه والتدريب، وما إلى ذلك.

٣. ماذا يعيق مشاركة الأهل في القرار المدرسي؟

صعوبات ومعوقات عدّة تقف حاجزاً أمام مشاركة الأهل في القرار المدرسي، نتوقف عند بعضها لنعاين مدى أهميتها والتعقيدات الناتجة عنها أو الملازمة لها.

إطلاق النعوت وتصنيف الناس: واحد من أهم العوائق هو الميل إلى تصنيف الأشخاص والعائلات استناداً إلى فرضيّات محدّدة وأحكام مسبقة. قد يكون هذا الميل طبيعياً عند الناس نظراً لاختلاف طباعهم وشخصياتهم. إلاّ أنّه يصبح سلبياً عندما يُستخدم لوصف فشل بعض الناس وعاداتهم السيئة بدل التوقّف عند قدراتهم وعطاءاتهم. عدد من التربويين يغذّون هذا الاتجاه عندما يضعون التلامذة والأهل وحتى الزملاء في خانات محدّدة، مستندين إلى أحداث سلبيّة، أو إنجازات غير مكتملة في حياتهم. ويطلقون على كلّ فئة نعتاً وكلّ شخص صفة أو اسماً غير اسمه. هكذا تجد معلّماً/ مديراً يصنّف عدداً من التلامذة في فئة الخمولين الذين لا نفع منهم، وعدداً من الأهل في فئة الجهلة، وعدداً من المعلّمين في فئة اللامبالين، وهكذا دواليك. وتكتسب هذه التسميات السلبيّة أبعاداً أكثر عمقاً عندما يكون أحد هؤلاء المصنّفين مشاركاً في عمليّة قرار معيّن

حين تختلط الجدّية بالهزل، والقدرات الحقيقية للأشخاص بأفكار الآخرين المُسبقة عنهم. لذا، من أجل خير وفائدة كلّ ولد وأهل ومعلّم والمدرسة إجمالاً، على إدارة المدرسة أن تبثّ الروح الإيجابية وتساعد الجميع على تلمّس الإيجابيات في مختلف الأشخاص، نقاط قوّتهم ومواهبهم، وقدراتهم، للتمكّن من بناء الجماعة التربوية التي يتطلّع الجميع إلى تحقيقها.

عوائق مهنية: يعتقد المربّون (إدارة ومعلّمين) عامة أنّ إعدادهم التربوي واختصاصهم يرسم حدوداً لهم وللآخرين. فمسؤولياتهم ومجالات اختصاصهم هي مُلكهم وحدهم. ولذلك يعتقد البعض منهم أنّ «الحدود الفاصلة» بين المربّي (إداري/ معلّم) والأهل، تحمي التلامذة وتحمي المدرسة، إذ تحفظ لهما السلطة والقوّة اللتين اكتسباهما من إعدادهما المهني واختبارهما الطويل. لا أحد يستطيع أن يناقض جوهر هذا التفكير، إلاّ أنّه لا يتناقض أيضاً مع مبدأ مشاركة الأهل، كما لا يضع هؤلاء في خانة التهديد لسلطة المعلّمين والمديرين. وهذا الواقع يستدعي تهيئة الأرضية الصالحة وبناء الجسور الضروريّة من أجل نجاح أيّة مشاركة للأهل في قرار المدرسة.

عادة التفرّد بالقرار: اعتاد الإداريون/ المعلّمون على العمل منفردين في مدارسهم وصفوفهم. فهم لم يعتادوا أن يشاركهم آخر في القرار الذي يتّخذونه، وهذا ما يضعهم في حالة نفسية لا تسمح لهم أحياناً أن يقبلوا بفكرة إشراك الآخر في عملهم، أو في أي نشاط يمتّ لعملهم بصلة. ممّا يستدعي أمرين: إمّا تدريبهم على العمل الفريقي، أو العمل الجماعي على الأقل، ليتمكّنوا من قبول الآخر المختلف بأفكاره عنهم؛ وإما التماشي مع رغبتهم بأن تتمّ مشاركة الأهل حصراً، في المسائل التي تلقى قبولاً من المعلّمين، ولا تتعدّى على مجال اختصاصهم.

مشكلة الوقت: تعترض بعض المعلّمين مشكلة توفّر الوقت اللازم للمشاركة، سيّما وأنّ بعضهم ملتزم بالتعليم في عدّة مدارس في آن. ضيق الوقت قد يقود إلى التباسات وإشكاليات بين المشاركين، كما قد يؤدي إلى قرارات متسرّعة وغير مدروسة، ويساهم بخلق جوّ من اللامبالاة عند بعض المشاركين.

إمكانية التدخّل في مسائل شائكة وحسّاسة

ينظر البعض إلى الأهل على أنّهم من «الخوارج» فلا يعملون معهم بروح الفريق. كما يتعرّض بعض الأهل لتجربة الاعتقاد أنّ مشاركتهم في صنع قرار ما، أو في مسألة مدرسية معيّنة، تخوّلهم التدخّل في مسائل أخرى، أو التأثير على مجرى الأمور عامة في المدرسة (التوسّط لأشخاص، طلب تغيير كتب، التدخّل في الطرائق التعليمية، وغيرها) فيحصل الاصطدام.

٤. أفكار واقتراحات

تنمو الشراكة وتتطوّر عندما يشعر كلّ شريك بما يكفي من الاحترام والقدرة على التحرّك ضمن هذه الشراكة، وخاصة عند اتّخاذ القرار. هذا يعني أنّ على المعلّمين والأهل أن يتشاركوا السلطة أحياناً لاتّخاذ قرار وتنفيذه. يتطلّب هذا الأمر جوّاً من الثقة والدعم المتبادلين لا يتوفّر إلاّ بجهود الإدارة التربوية التي تعمل على تعزيز هذا التعاون، من خلال تعميم ثقافة الانفتاح، والتعامل الإيجابي، والإصغاء، والاحترام المُتبادل، والتركيز على بلوغ الأهداف المشتركة. فالقدرة على خلق مثل هذا الجوّ من الثقة المتبادلة هي مفتاح نجاح كلّ مشروع شراكة بين المدرسة والأهل. والمسؤولية الأولى في هذا تقع على عاتق الإدارة

المدرسيّة والمعلّمين لأنّهم محرّكو كلّ تغيير من الداخل والمؤتمنون على العمليّة التربويّة والسياسات المرافقة لها. إنّهم مدعوون إلى:

توفير المعرفة والتدريب للأهل في ثلاث نواح:

- التعامل مع طموحات الأهل وهمومهم باحترام وجدّية، وإظهار الاهتمام الكافي لمساعدتهم على التأقلم مع المجموعة، والتمكّن من التعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرّية ومسؤولية.
- إدخال الأهل في كلّ اللجان والهيئات الاستشاريّة، وفي التقريريّة منها ببعض المسائل، مقدّمين لهم الشروح الملائمة والمعلومات الضروريّة لكي تأتي مشاركتهم سليمة، وموضوعية، وفاعلة.
- إعداد الأهل والمعلّمين وتدريبهم على العمل التعاوني، والحلّ الجماعي للمشاكل، وبناء الفريق، ومقاربة النزاعات وحلّها، وإدارة الوقت، وصنع القرار المشارِك، وغيرها من المهارات الضروريّة لتعزيز العمل ضمن الشراكة.

إشراك الأهل في المعلومات المدرسيّة عامة وتلك المتعلّقة بأولادهم خاصة، من خلال:

- إطلاع الأهل على كلّ معلومة حول السياسات التي تتبعها المدرسة في مختلف المجالات، وحول كيفية التعاطي مع الأهل والتلامذة في مسائل محدّدة، وحول أداء التلامذة وإنجازات المدرسة.
- تعزيز التواصل الكتابي والشفهي والإلكتروني، حيث يتوفّر، لإطلاع الأهل على كلّ جديد في المدرسة وحول قضايا تربويّة مهمّة (كيفية التعاطي مع المشاكل الناتجة عن التهكّم مثلاً).
- نشر نتائج تحقيقات ودراسات وأبحاث تربويّة معيّنة، خاصة إذا أُجريت في المدرسة أو حول عملها.

إتّخاذ مبادرات محكمة التوقيت وموّزعة على مدار السنة الدراسيّة

مبادرات كهذه يجب أن تتمحور حول قضايا تربويّة معيّنة أو أهداف محدّدة، مثل:

- تشجيع لجنة الأهل على الإعداد لمشاريع محددّة تجيب على حاجات تربويّة معيّنة عند الكثيرين من الأهالي، وذلك من خلال الاستعانة بأهل من ذوي الاختصاص.
- إشراك الأهل في قرارات تخصّ أولادهم، مثل اختيار الشعبة أو الصفّ الملائم، الأبحاث المرافقة للتعلّم، برنامج العمل الفردي الذي يساعد التلميذ على اكتساب عادة الدرس، وغيرها.
- حثّ الأهل على لعب دورهم بالوقوف إلى جانب قضايا التربية، والطفولة، وقضايا الإنسان عامة، على صعيد المجتمعات والأوطان.

التنويه بالتجارب الناجحة والبناء عليها

«بالشكر تدوم النعم»! من المهمّ جدّاً التنويه بالعمل الناجح الذي يقوم به بعض الإداريين والمعلمين والأهل في مسألة أو مشروع، وذلك من خلال كلمة شكر فرديّة، أو كلمة تنويه في مجلة المدرسة، أو التكلّم عن العمل ونجاحه في اجتماعات المعلّمين والأهل، أو إعداد دراسة علمية عن مبادرةٍ ما تحت عنوان «تجربة ناجحة»، أو توزيع جوائز أو شهادات أو ميداليات للمشاركين خلال احتفالات تجري على مدار العام الدراسي مثل: عشاء، حفل تقديم جوائز، حفلات مدرسيّة، وغيرها... (NPTA, 2000).