

الفصل السابع

عمل فريقي، تخطيط مشترك، تنظيم الشراكة

يبقى إيمان القائد التربوي بأهميّة دور الأهل والعائلة في حياة التلامذة، عنصراً أساسياً وراء نجاح كلّ مبادرة شراكة بين المدرسة والبيت. من منطلق كهذا، يصبح العمل على جبه العوائق وتخطّيها، والانفتاح على المؤثّرين الأساسيين في تربية الولد وتنميته، من المعلمين والإداريين والأهل وغيرهم، وضرورة رصد مفاتيح التغيير في العملية التربوية والعمل المدرسي، من المسائل المهمّة والأساسية لوضع عمليّة الشراكة التربوية على السكّة الصحيحة. فالأهل الذين يعملون ضمن فريق ما في هذه الشراكة، لا يعملون باسمهم الشخصي أو لخيرهم الخاص، إنّما هم يمثّلون الأهل، كل أهل، في هذه المبادرات، حتى ولو لم يكونوا من لجنة الأهل المنتخبة. والتواصل بين هؤلاء وبين الأهل عموماً يبقى من الضمانات الأولى لنجاح مبادرات الشراكة واستمراريتها.

١. بناء الثقة من بناء علاقات عمل جيّدة

حاولت مدارس في مناطق عدّة من لبنان خلال السنوات الأخيرة، إشراك ذوي تلامذتها بهموم المدرسة والتحدّيات التي تواجهها، فنظمت سلسلة اجتماعات ومحاضرات، ودعتهم إليها. لكنّ الدعوة لم تلق التجاوب المرّتجي، وخفّت وهجها بعد اللقاء الثاني أو الثالث. تساءل

الكثيرون لماذا لم تنجح هذه المحاولات؟ واستغلّ بعض المديرين، من متّبعي الأسلوب التقليدي في الإدارة عدم نجاحها، ليؤكّدوا أنّ الأهل غير مبالين وليسوا مستعدّين بعد للمشاركة. الواقع، أنّ الخلل لم يكن في الفكرة، فهي بالطبع جيّدة ومشكورة، ونجاحها في مدارس أخرى يبرهن هذه الحقيقة. حقيقة الأمر جاءت في وصفٍ بسيط لأحد الأهلين الذين شاركوا في واحد من هذه الاجتماعات حين قال: «تلقينا الدعوة وجئنا، لم يكن هناك أحد لاستقبالنا والترحيب بنا، دخلنا القاعة مثل الغرباء. وبعد برهة جاء مدير المدرسة يُلقني علينا مواعظه ويطلب دعمنا لمشروعه. ونحن لم نلتقه قبل هذا الاجتماع سوى مرّة واحدة في بداية السنة، وقد اشتهر بصدّه الأهل وعدم استقباله لهم بالاحترام الواجب. . . لا علاقة لنا به، نحن علاقتنا بالمعلّمين فقط، وماذا تنفع الاجتماعات والمحاضرات عندما يتابع المدير فعل ما يريد وما يراه هو مناسباً بغضّ النظر عن رأينا؟»

قد يكون في الحادثة عبرة كافية! بناء الثقة لا يأتي عن طريق تطبيق القوانين المرعية ولا باتباع السياسات المرسومة فحسب، إنّها مسألة علاقات إنسانية، تسهر الإدارة المدرسيّة على تعزيزها أولاً، ومن ثمّ تضعها في عهدة المعلّمين والنظار وكلّ موظّفي المدرسة (Henderson & Raimondo, 2001). فعلى قدر ما تكون المدرسة مُرحّبة بالأهل ومنفتحة عليهم، على قدر ما تتعزّز الثقة بين الطرفين.

كيف بالإمكان بناء علاقات إيجابية؟ بعض اقتراحات:

- تخصيص وقت محدّد لاستقبال الأهل من دون موعد مسبق. فيعيّن يوماً أو أكثر للاستقبالات والمراجعات يتفرّغ فيه الإداريون لهذا الغرض. فيستقبلوا الأهل بابتسامة ولطف، ويحاولوا فهم مشاكلهم

- وطموحاتهم، ويوصلوا إليهم الرسالة التي يريدون إيصالها بخصوص ولدتهم أو بخصوص أية مسألة مدرسيّة ببساطة وبصراحة .
- الإصغاء اليقظ والعميق للأهل بحيث يشعرون بمدى الاهتمام بهم .
 - الرجوع إلى ملف التلميذ أمام الأهل واعتماد مقاربة إيجابية تجاهه .
 - المشاركة في المناسبات المدرسيّة حيث تسنح الفرصة بلقاء الأهل والتعرّف إليهم .
 - التنويه ببعض التلامذة أمام أهلهم في المناسبات وخلال اللقاءات غير الرسميّة مثل يوم رياضي أو مسرحية للتلامذة، وغير ذلك .
 - التواصل مع الأهل باستمرار من خلال المراسلات أو جريدة المدرسة .
 - التأسيس لعلاقة عمل إيجابية مع المعلمين والانفتاح عليهم والتعاون معهم، وينعكس هذا إيجاباً على صورة المدير والمعلّمين لدى الأهل .
 - مشاركة التلامذة في نشاطات معيّنة في المدرسة مثل المعارض، والمباريات الرياضية، والحفلات المدرسيّة وغيرها .

٢. بناء فريق عمل مشترك لهذه الغاية

بناء فريق العمل يتمّ في الداخل أولاً. عمل الإدارة مع المعلمين بروح الفريق الواحد هو البداية لبناء أي فريق عمل آخر ضمن المدرسة؛ وعليه، لا يمكن الفصل بين العمل مع الأهل والعمل داخل المدرسة مع الشركاء الآخرين. من ضمن الفريق المدرسي تتولّى الإدارة المدرسية (المدير نفسه) أو تكلف واحداً أو أكثر من الفريق التربوي، المباشرة ببناء فريق عمل مشترك من المربّين والأهل، ويتمّ هذا تدريجاً عبر المراحل التالية :

● تأليف فريق من معلّمين وأهل برهنوا عن حُسن انتمائهم إلى المدرسة، والتزامهم قضايا التلامذة، وتطوّعهم للمساعدة في مختلف النشاطات التي تنظّمها المدرسة، و مشاركتهم في احتفالاتها، ووقوفهم إلى جانبها بكلّ الوسائل المُتاحة. على أن يتمتع هؤلاء الأعضاء بالمؤهلات العلميّة والثقافيّة والخبرات الضروريّة. (Decker, 2001)

● مراجعة الممارسات الحالية أو الماضية للأهل داخل المدرسة على ضوء القوانين المرعية في خطوة تقييم وتجديد، وبغية التأسيس لطريقة عمل واضحة ومحدّدة يسير عليها الجميع في عملهم وتحركهم.

● تطوير رؤية واضحة ومكتوبة لدور الأهل في العملية التربوية وإظهار الأسس التربوية والقيميّة التي تقوم عليها.

● وضع خطة عمل لبرنامج مشاركة متكامل، تتناول أهداف البرنامج، وكيفية تحضير الأجواء والأشخاص له، والتقييم الدوري، والتدريب الضروري للمعلمين والأهل المشاركين، الخ . . .

● وضع آلية تطبيق واضحة تحدّد المسؤوليات، وتوزّع الأدوار، وتربط بين المهمّات والقائمين بها، . . . على أن تكون هذه الآلية العملائية شاملة ومتوازنة.

● تأمين الدعم المعنوي والمادي اللازمين لنجاح البرنامج، من الداخل: من قِبل لجنة الأهل، والإدارة، والمعلمين، وحتى التلامذة؛ ومن الخارج: هيئات المجتمع المدني، الجامعات، مؤسسات تتعاون مع المدرسة، وغيرها. (شيلدون، ٢٠٠٤)

● تقييم مستمرّ للبرنامج ولمدى مطابقته للأهداف الموضوعه، وبالتالي إجراء التغييرات وإدخال التعديلات الضروريّة عليه، لكي يستمرّ بالإجابة إلى الحاجات الحقيقية بشكل مناسب.

٣. تقييم العلاقات والمبادرات الموجودة والإفادة منها

لا وجود لمدرسة من دون علاقات إنسانية ومهنية تربط العاملين فيها وتربطها بالمجتمع، لأنّ المدرسة في طبيعتها، نظام اجتماعي مفتوح. نوعيّة هذه العلاقات تتحكم بالاتجاه الذي يجب أن تأخذه: هل توظّف لأهداف تخدم المدرسة وأولادها؟ أم تسخّر لأغراض ومصالح شخصيّة؟ قرار على هذا المستوى يسمح للإدارة المدرسيّة بأن تحدّد خياراتها وتوجّه علاقاتها بأهالي تلامذتها باتجاه خير التلامذة وصالح المدرسة عموماً، من هنا ضرورة إجراء تقييم دوري لهذه العلاقات والنظر في ما يجب إعادة النظر فيه في النواحي المختلفة لهذه العلاقات استناداً إلى تساؤلات تصبّ أجوبتها في خانة التغيير المُرتجى (فضول، ٢٠٠٤). مثلاً: هل توفّر المدرسة جواً مرحّباً بحضور الأهل ومراجعاتهم ومشاركتهم؟ هل هذه العلاقات شخصيّة، مهنيّة، تجارية، الخ...؟ كيف نوجّهها لخدمة المدرسة وتقدّمها؟ كيف نفيد منها لتحسين مسيرة التعلّم لدى التلامذة؟

٤. تطوير برنامج قابل للتطبيق والنجاح

تسعى الجماعة المدرسيّة إلى عيش الشراكة في التربية من خلال شبكة علاقات شخصية ومهنية تجمع أفرادها من جهة، ومن خلال برامج مشاركة تطوّرهما وتعمّم تطبيقها على كلّ المعنيين من جهة ثانية. في كلتا الحالتين يبقى الوضع من الدقّة بمكان إن لم تكن الخطوات التي تتخذها القيادة التربوية في هذا المجال مدروسة ومبرمجة. فالواقع المدرسي لا يتحمّل تكرار المحاولات في حال الفشل، لأنّ الإحباط غالباً ما يصيب الكثيرين، ويسبّب تراجعاً في نسبة المشاركة، وفي إرادة الأهل والمعلمين للتغيير. لذا اقترح أربعة مراحل للبدء ببرنامج شراكة ناجح:

أ. تأمين القبول والدعم

التغيير مهمٌ جداً لحياة المؤسسات، لكنّه لا يجب أن يأتي فجأة ودون تحضير لئلا يُشعر البعض بأنّه يهدّد الوضع القائم ويؤدي إلى خلق مقاومة داخلية تُجهضُ كلَّ تغيير قبل ولادته. كلُّ مبادرة لإشراك الأهل في حياة المدرسة هي مبادرة تجددية تغييرية، وتستدعي أن يتمّ التحضير لها على مختلف المستويات. تقتضي المرحلة الأولى أن يتمّ تحديد المهمّات المطلوب القيام بها على ضوء الهدف المنشود، ثمّ تحديد الوقت الملائم والموارد الضروريّة للقيام بها. وضوح الهدف والآلية المقترحة يساعدان صاحب المبادرة، وتحديداً الإدارة المدرسية، على تسويق المبادرة وتلزيّمها للمعنيين، كما يلقي عليها مسؤولية بناء الجسور وتعزيز العلاقات بين الأهل والمعلّمين. لا بدّ للإدارة المدرسيّة من أن تحاول تجييش الرأي العام، داخل المدرسة وخارجها، إلى جانب فكرة الشراكة من خلال أحاديث ولقاءات ومحاضرات وندوات ونشرات دعائية، وغيرها... (Fullan, 2001)

ب. توفير التحضير اللازم للهيئتين الإدارية والتعليمية

يتمّ هذا التحضير ضمن زمن محدّد يمتدّ من عدّة أيام حتى السنة، بحسب ما تختار الإدارة المدرسيّة، وبحسب ما تراه جماعتها التربويّة مناسباً. فالبيئة المدرسيّة الداخلية تلعب دوراً أساسياً في هذا المجال. قد تكتفي بعض المدارس، التي تُدخل برامج متجدّدة وتملك وسائل تربوية حديثة وتعرّض هيئتها الإدارية والتعليمية لكلّ تعلّم جديد، ببضع دورات تدريبية قصيرة. أمّا المدارس التي تفتقد برامج التعلّم المستمرّ، فقد تحتاج وقتاً أكبر للإعداد. كيف تعدّ الإدارة المدرسيّة الإداريين والمعلّمين لمبادرة شراكة مع الأهل؟

- توفير التوعية والمعرفة حول مفهوم الشراكة في التربية .
- إيجاد مناسبات للالتقاء بين المعلمين والأهل بغية تعزيز العلاقات بينهم ضمن الأطر الرسمية وغير الرسمية .
- تنظيم حلقات توجيه وتدريب في موضوع الشراكة .
- التدريب على العمل الفريقي وقبول الرأي الآخر، ومهارات الحوار والتواصل وبناء الجسور، ودينامية الجماعة، وغيرها .

ج . وضع برامج تثقيف وتدريب للأهل

ولقد ورد في الفصلين الثالث والرابع الكثير من الأفكار في هذا المضممار، إلا أننا نكتفي بذكر بعض الأمور التي يمكن القيام بها لإعداد الأهل لمشروع الشراكة :

- حلقات تعارف وتبادل معلومات وحوار حول أوضاع أولادهم .
- لقاءات تثقيفية في مواضيع تربوية تهتم الأهل والأولاد وتركز على التكامل في العمل التربوي بين البيت والمدرسة .
- إيجاد فرص للتطوع ضمن المدرسة في أعمال ونشاطات موازية للتعلم، مثل الفنون والرياضة والمكتبة والرحلات التعليمية وغيرها . . .
- وضع الأهل في أجواء المدرسة وتطورها على مختلف الأصعدة وشرح السياسات التربوية والأنظمة المتبعة وفلسفتها .
- تنظيم دورات تدريب مشتركة للأهل والمعلمين الذين تنوي الإدارة المدرسية إشراكهم في فريق الشراكة للبدء بمبادرات معينة .

د . رفض الوقوع في الجمود، والتكيف مع الحاجات الناشئة

والظروف الجديدة

هذه الحقيقة تعبر كثيراً عن طبيعة التربية والعمل التربوي المتغير والدائم الحركة، والذي ينمو ويتقدم بمقدار ما تتقدم الأجيال وتنمو .

فالمقاربة التربوية لا بدّ من أن تتغيّر وفق كلّ مرحلة عمرية وما تأتي به من جديد. الرتبة تقتل الإبداع في المؤسسات التربوية والجمود هو رجوع إلى الوراء. التقدّم العلمي والثقافي والحضاري والتكنولوجي الذي يشهده عالم اليوم يُلزم المدرسة أن تماشي بيئتها، فتواكب تقدّمها في كلّ المجالات، وخاصة في المجال التربوي حيث تجد ذاتها مدفوعة لتقف إلى جانب الأهل في نموّهم العلائقي والتربوي مع أولادهم، وعلى ترسيخ القيم العائلية التي تساعد عملية التعلّم والتعليم على أن تأخذ مجراها بالشكل الأفضل. تهدف هذه المرحلة إلى تمكين الفريق المؤلّف من إداريين ومعلمين وأهل من أن:

- يفهم، وبوضوح لا لبس فيه، غاية الشراكة وأهدافها.
- يتطلّع إلى العمل معاً مدركاً أنّ الوسائل المتّبعة تتصل بالأهداف الموضوعية، وبالتالي فالاثان راسخان في الحياة القيميّة للجماعة.
- يوفّر جوّاً من الارتياح حيث يشعر الأعضاء بحريّة التعبير عن آرائهم ومشاعرهم في مختلف القضايا.
- يبادر إلى تصوّر حلول للمشاكل العالقة والمباشرة بتطبيقها.
- يكون موضوعياً في عمله، مدركاً محدوديّة الوسائل مهما تنوّعت وارتباط القضايا بقيم أصحابها.
- يخلق توازناً وتناغماً بين إنتاجية الفريق ورضى الأعضاء.
- يستعمل بذكاء مهارات الأعضاء ومواهبهم على اختلافها. (Saphier & King, 1998)

٥. وضع سياسة واضحة للتعامل مع الأهل ضمن إطار برنامج الشراكة

قد يتساءل القارئ، أيّ سياسة يجب أن تعتمدّها المدرسة لكي

تستطيع أن تعمل مع الأهل وتكسب رهان الشراكة في العمل؟ عدد من مديري المدارس لديهم جوابٌ واحدٌ لا غير: إعتد قانون لجان الأهل ودّعه يحكم هذه العلاقة. جواب كهذا يعني، رauh مكانك وامض فيما أنت فاعله، فأنت في عملك، والأهل في عملهم.

عدد آخر من المديرين يتطّلع بشغف إلى العمل مع الآخرين، وخاصة الأهل انطلاقاً من مبدأ أنّ عمل المدرسة وحدها يبقى ناقصاً إذا لم يترافق مع عمل الأهل، والعكس صحيح. وقد قام بعض هؤلاء بتجارب ميدانية لهذه الشراكة أدّت إلى ثمار إيجابية انعكست خيراً على تعلّم الأولاد ونموهم كما على أوضاع الأهل والمعلمين والمدرسة إجمالاً (Decker, 2001). ويعتقد الكثيرون أنّ أحد العناصر الأساسية التي ساهمت في هذه النجاحات، تكمن في السياسة التي اعتمدها المدرسة في تعاملها مع الأهل قبل البدء بالشراكة، كما عبر المراحل اللاحقة، أي خلال القيام بالمهام المشتركة، ومرحلة التقييم، وإعادة البرمجة. سياسة كهذه يجب أن تتضمّن النقاط التالية:

- مقارنة إيجابية لحضور الأهل ومشاركتهم في نشاطات المدرسة.
- دعوة الأهل إلى المدرسة في مختلف المناسبات والترحيب بهم، لا بل إشراكهم في جزء من العمل الذي يرافق كلّ المناسبات المدرسية.
- خلق جو من الألفة والتلاقي والانفتاح والتعامل الإيجابي بين أعضاء الجماعة التربوية، داخل المدرسة (إدارة، معلمين، موظفين وتلامذة)، ومع الخارج (Saphier & King, 1998).
- إستمّزاج آراء المسؤولين في مجتمع المدرسة، والوقوف على رضى المراجع، والعمل مع الهيئات المدنية والجمعيات الأهلية على تعزيز ثقافة التعاون.

- طلب رأي العائلات وسؤالهم عن تطلّعاتهم فيما خصّ مشاركتهم في مختلف نواحي العمل المشارِك، من خلال استمارات استبائية تسمح لهم بالتعبير عن آرائهم.
- توضيح الخطوات الواجب اتّباعها في عملية المشاركة، وتعيين المسؤول عن كلّ خطوة/ مرحلة، لكي يكون المرجع الصالح لأيّة ملاحظات أو استفسارات من جهة، ولكي يتسوّى لكلّ الشركاء أن يتمثّلوا في مسيرة التخطيط والتحضير والتنفيذ والتقييم والتجديد.
- التركيز على النتائج المرجوّّة من مبادرات الشراكة لتحفيز الأهل على المضىّ بها من دون تردّد.
- التشديد على عمق التزام المدرسة بإدارتها ومعلّميها بهذه السياسة وبكلّ ما يساعد العمليّة التربويّة على أن تعطي أفضل الثمار.
- تشجيع التنمية المهنية لدى المعلمين والموظفين حول كيفية التواصل مع الأهل، وتدريبهم على المهارات الضرورية لذلك.
- التنبّه إلى الهيكليات الجامدة، والتكتلات الداخلية المعارضة، والتي قد تعيق تقدّم الشراكة. وبالتالي إشراك هذه التكتلات في المشروع.
- بناء جسور وعلاقات مع هيئات تربوية وجمعيات أهليّة تستطيع أن تحرّك المجتمع إيجاباً بهذا الاتجاه. (NPTA, 2000)