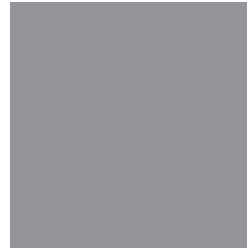


## التعاون بين المدرسة والمحيط | موطي طاليس

الترجمة للعربية: جلال حسن، مراجعة علمية: د. خنساء ذياب



عملية مسح  
للشركاء

مقدمة

روابط

الترتيبات  
التنظيمية  
للتعاون مع  
المحيط

عملية مسح  
للأهداف  
أنواع الأهداف  
أمثلة لعدد من  
الممارسات

استبيان  
للمدير:  
تعاون المدرسة مع  
المحيط

مصادر

أمور تؤخذ  
بعين الاعتبار  
عند اتخاذ قرار  
بالتعاون مع  
المحيط

## مقدمة

### ما هي أهمية تطوير مشاريع مشتركة بين المدرسة والمحيط؟

في السنوات الأخيرة يحظى موضوع العلاقة بين المدرسة والمحيط باهتمام متزايد داخل مجال الأبحاث والحقل التربوي. وعلى عكس الفترات السابقة التي جرت فيها العادة على التعامل مع المدرسة كإطار مغلق، يبدو أن ثمة اتفاق اليوم بأن مسألة نجاح المدرسة تتعلق - فيما تتعلق - بقدرتها على بناء علاقات مثمرة مع المحيط. ينعكس هذا الموقف في أقوال عدد من المديرين والمربين حول العلاقة بين المدرسة والمحيط:

" يتوجب على المديرين أن يدرسوا المجتمع الذي يحيط بهم وأن يلتفتوا للتحويلات التي تحصل داخله على المستوى الاقتصادي، وفي مستويات التدوين، وفي مجال التشغيل، وفي التركيبة السكانية، ويجدر بهم ان يفكروا حول كيفية التفاعل مع كل هذه التغييرات".

" بالنسبة للأهل فأنا لسْتُ مجرد مدير للمدرسة. يعتبرونني ركيذة لهم؛ يُطلب مني أن أكتب رسالة لشركة الكهرباء، وان أستأنف على قرار إدراج في العمل، وأن أساعد في الحصول على تخفيضات في المركز الجماهيري، ويتوقعون مني أن اواسيهم في مصابهم الأليم، وأن أساعد في الاحتياجات المدرسية... ليس ثمة توجيهات أو صفات حول كيفية إدارة العلاقة مع المحيط. الأمر يتعلق بقدراتك وبرغباتك".

" ما هي طبيعة العلاقة مع المحيط؟ التعليم هو غاية المدرسة، وليس العناية بالمجتمع المحيط. تستطيع المدرسة تحسين إنجازات الطلاب من خلال العلاقة مع المحيط. الهدف هو تعميق وتوسيع وتطوير كل ما نقدّمه للطلاب من خلال العلاقة مع المحيط ومع المجتمع المحلي، إن كان ذلك من خلال جهات ثابتة أم عابرة".

" في عالمنا الحالي يتوجب على المدرسة أن تقود المجتمع المحلي في مجال القيم. نحن نعيش في عالم ما بعد الحداثة، أي في مجتمعات محلية متفككة".

" العملية التربوية لا تنتهي عند نهاية يوم التعليم. الإغراءات في الماضي ربما كانت أقل مما هي عليه اليوم. نعلم أن الطالب يعود إلينا في اليوم التالي محملاً بكثير من الأمور. إذا لم نلعب دوراً مركزياً في ساعات الفراغ، فمن الصعب أن نتقدم في العملية التربوية".

" الواقع الحالي يضع الكثير من التحديات أمام مسألة السلطة على جميع المستويات. لن نتمكن من مواجته بدون التعاون بين جهات مختلفة داخل المدرسة وخارجها، وبدون المواجهة لن نتمكن من تحقيق الإنجازات التربوية".

" تساهم المشاركة المجتمعية من قبل الطلاب في اكسابهم مهارات حياتية، وفي تعزيز التصور الذاتي، وفي إضفاء المعنى على الأمور التي يتعلموها، وفي بناء الهوية، وفي الحد من التصرفات الخطيرة".

" المدرسة تربي على محورين: محور المضامين ومحور القيم... نريد أولاً وقبل كل شيء أن نربي أناساً يحملون قيماً ويتحلون بالمسؤولية، ويمارسون التضامن الاجتماعي. لا يمكن إكساب التربية القيمية في المدرسة فقط. المحيط يوفر الرابط مع العالم الخارجي".

" لا نحتاج المحيط في مسألة التحصيل العلمي. المدرسة تستطيع العمل لوحدها في هذا المضمار. لكن الأمور تختلف عندما نتحدث عن إكساب القيم. المحيط أقوى من المدرسة بكل ما يتعلق بالتسامح ومراعاة الآخر. التربية على القيم ترتكز في أساسها على القدوة وعلى التقليد".

" المدرسة هي القلب النابض للمجتمع المحلي، ولديها قوة هائلة للتأثير على المجتمع، وليس فقط على الطلاب إنما على المجتمع المحلي بأسره. كل طالب لديه أهل وجيران وأصدقاء".

" الحياة لا تتوقف بالنسبة للطلاب مع انتهاء الدوام المدرسي. إذا لم ننجح في خلق الرابط بين محيط المدرسة وبين دوائر اجتماعية مختلفة فلن نتمكن من بناء خريج متكامل".

" جميع المخططات القطرية اليوم هي مخططات مجتمعية وتلك التي تنخرط فيها السلطة المحلية. هذه المخططات تدفع نحو الربط بين جهات مختلفة في المحيط لصالح الولد: قسم التربية والتعليم، وقسم الشؤون الاجتماعية، وقسم الصحة، والقسم المسؤول عن ساعات الفراغ، وما شابه".

" شحّ الموارد في المدرسة يستوجب بناء علاقة مع المحيط. الاستقلالية الاقتصادية ستمكّنني من تقديم مزيد من الخدمات للطلاب، يتوجب علي أن أجري مسحا للمصالح التجارية والفنانين وموارد أخرى في المحيط".

الاقتراسات الوارد اعلاه تُظهر التعاضم في الوعي حول مسألة التعاون بين المدرسة والمحيط. وكما سنرى لاحقا، يمكن العثور على مواد نظرية وبحثية في هذا المضمار. على الرغم من ذلك ثمة مَكَمَنٌ ضعف في الأدوات التي توجّه للعمل الميداني في هذا المجال. التطوّرات الميدانية تعرض تنويعا واسعة من الممارسات العملية التي تمثّل دمجا بين الرؤيا الفردية والظروف الموضوعية والاحتياجات: ثمة صعوبة في العثور على تصوّر منهجي وتوجيهي واحد لدور المدير في هذا السياق، أي تصور مشترك لتنويع القضايا المتعلقة بتطوير علاقات المدرسة مع محيطها. فيما يلي بعض المقولات التي طرحها مديرون ومربّون والتي تعكس تصوّرهم للتعاون مع المحيط:

"الخطاب حول موضوع الشراكات بين المدرسة والمحيط لم يتطوّر بعد بما فيه الكفاية. وهو يتناول في الأساس الأمور الشكلية والشكاوى. هذا الخطاب يشكّل ردود أفعال ولا يتحلّى بروح المبادرة".

" لا يتعامل المديرون مع المحيط كجزء من العمل الإداري، وثمة حاجة لتعزيز وعيهم في هذا المضمار".

" يجب إقناعي بالحاجة للخوض في العلاقة مع المحيط كي استثمر فيه على غرار الاستثمار في مجال التجديد في سبل التدريس. كلمة " بيئة محيطية" لا تستهويني. احتاج إلى مزيد من المعرفة والفهم، وربما أختار عندئذ الاستثمار في هذا المضمار".

## ما هو التصور المنهجيّ لعمل المدرسة مع المحيط؟

يعالج التصور المنهجيّ لعمل المدرسة مع المحيط مجموعتين من القضايا:

مجموعة " ماذا؟" ومجموعة " كيف"

مجموعة "ماذا" هي مجموعة من الأسئلة الاستيضاحية، وهدفها تحفيز وتعزيز الوعي في صفوف المديرين. هذه المجموعة تضمّ أسئلة من نوع:

- لماذا يتوجّب على المدرسة العمل في هذه الحليّة؟
- كيف يخدم التعاون مع المحيط الغاية التي أقيمت المدرسة من أجل تحقيقها؟
- كيف نعرّف المحيط لأغراض التعاون، ومن هي الجهات التي يجدر ضمها في هذا المحيط؟
- ما هي الأمور التي تكسبها المدرسة من جراء التعاون مع المحيط؟
- مجموعة " كيف" تتعامل مع أسئلة على مستوى العمل، وهدفها إرشاد المديرين للعمل الفعلي في مجال التعاون مع المحيط. هذه المجموعة تضم أسئلة من نوع:
- ما هي الخطوات المطلوبة للنهوض بالتعاون المدرسة مع المحيط؟
- ما هي الرؤيا والسياسات التي يتوجّب على المدرسة تبنيها من أجل النهوض بالتعاون مع المحيط؟
- ما هي الاستعدادات التنظيمية الداخلية المطلوبة من المدرسة من أجل المضي قدماً بالتعاون مع المحيط ( الوظائف، وخطط العمل، والموارد وغير ذلك).

كي تتمكن من عرض تصور منهجي وشامل لعمل المدرسة مع المحيط، ثمة حاجة للمعارف في مجموعتيّ الأسئلة المذكورة أعلاه. عل الرغم من ذلك سنتمحور في هذه المقالة في مجموعة الأسئلة الأولى ("ماذا")، وسنحاول بناء نواة للعمل مستقبلا على تطوير نظرية عمل في هذا المجال.

## توضيحات حول المصطلحات

### المجتمع المحلي والمحيط

- الـ "المحيط" في سياقنا الحالي هو مجمل الأفراد والمنظمات الذين يعملون خارج إطار حدود المدرسة وتتوفّر لديهم قدرة المساهمة في عمل المؤسسة.
- في الأدبيات التربوية يسود استخدام مصطلح "المجتمع المحلي" عند مناقشة العلاقة بين المدرسة وجهات تقع خارج حدودها.
- المجتمع المحلي هو مجموعة تحمل هويةً مشتركة، وقد جرت العادة على التمييز بين صنفين من المجتمعات المحلية: المجتمع المحلي الجغرافي- مجموعة تتحدّد بفعل التواصل الجغرافي (حي، أو قرية، أو بلدة).
- المجتمع المحلي الوظيفي- مجموعة تتحدد بفعل علامة فارقة مهمّة ومشاركة (هوية جنسية، مرض، هواية، مهنة، وما شابه).
- مصطلح "المجتمع المحلي" يحدّد من طابع تعاون المدارس. حيث أنّ بعض هذه المدارس لا تنتمي إلى مجتمعات محلية جغرافية (المدارس الداخلية، والمدارس التي لا تخضع لمناطق تسجيل محدّدة)، وتشكل مجتمعاتها الوظيفية (وتشمل تنويعاً من أصحاب الاهتمام، كالأهل وسواهم) جزءاً من مجمل علاقاتها مع جهات تقع خارج حدودها.
- بناء على ما ذكر، فقد وقع اختيارنا على استخدام مصطلح "المحيط"، وهو يحتوي في داخله مصطلح "المجتمع المحلي" وجهات أخرى محيطية لا تشارك المدرسة في علاقات هويّة.

### التعاون

- التعاون هو مصطلح "تغليفي" يصف مجمل العلاقات بين طرفين أو أكثر، والتي تتواصل على امتداد الوقت، وعلى أساس الاختيار الحرّ والمُدرك.
- قد يتحقّق التعاون على مستويات علاقة مختلفة من حيث الوقت، والاستثمار، والالتزام، والمشاركة، والتأثير المتبادل.
- ثمة طرازان بارزين من طُرز التعاون: "الإشراك" و "الشراكة".
- في إطار "الإشراك" يقوم طرف معين صاحب سلطة بدعوة الطرف الآخر للمشاركة والتأثير لكنه (أي صاحب السلطة) لا يتخلّى عن سلطته.
- "الشراكة" هي قرار متبادل من قبل طرفين أو أكثر على التعاون. تتحلّى جميع الأطراف في هذه الشراكة بمكانة متساوية بكلّ ما يتعلّق بالقرارات والنتائج.
- اخترنا مصطلح "التعاون" للتشديد على حقيقة أنّ المدرسة تملك القدرة على بناء طُرزٍ مختلفة من العلاقة مع شركائها.

## خلفية بحثية

### المنظمات ومحيطها

العلاقة بين المدرسة والمحيط هي جزء من مسألة العلاقة بين المنظمات والمحيط. المنظمات هي أطر حديثة استبدلت التشكلات الإنتاجية الاجتماعية في الأطر التقليدية (نحو البيت والعائلة والقبيلة والقرية). الأطر التقليدية تميّزت بالانتماء الطبيعي والملكية المشتركة والنزعة المجتمعية والاستجابة الشاملة لمجمل احتياجات الفرد المادية. الغلاف المجتمعي شكل بدرجة كبيرة جزءاً لا يتجزأ من المنظومة الإنتاجية. وعلى عكس الأطر التقليدية فقد ارتكزت التنظيمات الحديثة على (1) القطيعة بين المنظمة أو العمل وبين المجتمع المحلي، وبين رأس المال والملكية؛ (2) تقسيم العمل والتخصّص؛ (3) تأهيل الثروة البشرية مقابل مكافآت مادية (شנה، 1995)

ليس من المستغرب إذاً أن تقوم النظرية التنظيمية في بداية طريقها بالتمحور في المنظمة نفسها، وأن تنغمس في تحليل ظواهر تتعلق بالعمل الأمثل للجهاز التنظيمي الداخلي: الهياكل، والوظائف، وسيرورات العمل، وما شابه (1996, 7X100). التعامل الوحيد مع محيط المنظمة اقتصر على الدور الوظيفي الذي شغله كمزود للمواد الخام وكمستهلك لنواتجها- خدمات كانت أم منتجات. بدأ الاهتمام بالمحيط يتسع تدريجياً في مرحلة لاحقة فقط. ومع تطوير نظرية المنظومات المفتوحة التي سعت للموازاة بين المنظمات والمحيط الطبيعي بدأ التشديد على المحيط كعامل مهم في صراع بقاء المنظمات، وعلى أهمية انشغال المنظمات في أمور تتعلق بمحيطها (2009, 0X17D). من هنا كانت الطريق قصيرة لتعامل المنظمات بتوسّع مع الأبعاد المتعددة للمحيط (السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية والتكنولوجية). وابتكار آليات تعمل في سياق هذه الأبعاد.

### المدرسة والمحيط

المدرسة كمنظمة هي الاخرى نتاج لهذا التغيير- تحول المجتمع من مجتمع تقليدي إلى مجتمع حديث، ونقل تحديد المضامين وإكساب التربية والتعليم إلى إطار متخصص وأشخاص مهنيين. لكن، وعلى عكس المجالات الأخرى، فقد كانت شكلت المدارس في الدول ذات الاجهزة التربوية العريقة في بداياتها منظمات مجتمعية مفتوحة على محيطها. ربما يعود السبب في ذلك إلى انشغال المدرسة في التنشئة الاجتماعية، ولأنّ تصميم شخصية البالغ في المجتمع هو الذي حدّد تعريف المدرسة كمؤسسة مجتمعية في جوهرها. على هذا النحو أو ذاك، وبعد مشوار طويل، وعلى غرار ما حصل في منظمات أخرى فقد انفصلت المدرسة عن المحيط. في تلك الفترة بدأت نظريات حديثة في الإدارة تنتشر على نطاق واسع، وتعززت المنظومات البيروقراطية والحرّفية والنزعة التخصصية (2007, 0X17D).

انتشار نظريات الإدارة التي تهتمّ بالمحيط أدى إلى تغيير فعلي وعميق في تعامل الكثير من المنظمات مع محيطها، لكنّ رد فعل المدرسة كان بطيئاً ومحدوداً، وهيم على امتداد سنين طويلة منهج الجدران الأربعة (الحيطان الأربعة) الذي يرى في المدرسة مؤسسة تُدار داخل حدودها (Crowson, Goldring & Haynes, 2010). حصل ذلك في الأساس بسبب الظروف التي عملت المدرسة في إطارها، فالمدرسة هي مؤسسة جماهيرية عامة لديها ميزانيات مضمونة، وأعداد ثابتة من الطلاب ومناطق تسجيل لا تنافس بعضها البعض، واهال يهابون المدرسة لكونها مصدر سلطة، وليس لديهم متسع من الوقت للانشغال في أمور التربية، وهي لا تقوم بعمليات تقييم وقياس إلا فيما ندر. ثمّة سبب آخر للانغلاق وهو أنّ المدرسة شكلت بناية واضحة الحدود من الناحية الجغرافية، وفيها وحدات مستقلة: الصف والطبقة والمرحلة وغيرها. على الرغم من ذلك بدأت تدريجياً تطرأ تحولات في شروط عمل المدرسة مما أجبرها على التعامل مع المحيط. احتدّ التنافس على الطلاب بعد فتح مناطق التسجيل ودخول جهات مستقلة وخاصة إلى عالم التربية والتعليم؛ وبعد الشروع في استخدام أدوات لقياس التحصيل، ووضع المدرسة في دائرة النقد العام؛ والارتفاع في مستوى تعليم وموارد الأهل مما دفع إلى مزيد من المطالبة بالمشاركة وتقديم التقارير حول ما يحصل في المدرسة؛ والحاجة لموارد كثيرة لا تستطيع الدولة توفيرها من أجل توفير مستويات عالية من التعليم؛ والتحديات المهنية التي واجهت المدرسة في المجالين الاجتماعي والبيداغوجي التي أصبحت أكثر تعقيداً، وتطلّبت مساعدة ودعم جهات إضافية، وما إلى ذلك (Furman, 2002).

التغييرات البنوية ترافقت مع نموّ كتلة بحثية وفيرة في مجال التربية والتعليم، تلك التي تشدّد على أهمية الدعم الذي يوفّره المحيط كشرط من شروط نجاح المدرسة. الأبحاث في مجال الثروة الاجتماعية والمجال البحثي الجديد الذي يسمى "علم التعلّم الحديث" يشكلان مثالين على

هذا الأمر. **الثروة الاجتماعية** تتميز عن الثروة البشرية والثروة المادية، وهي تعالج منظومات العلاقات داخل المجتمع وانعكاساتها المختلفة- كالثقة، والأمان، والاتصال، والمشاركة، وجميعها أبعاد مهمة لنجاح الفرد (Coleman, 1998). وتبين أن إنجازات المجتمعات المحلية التي تملك ثروة اجتماعية عالية كانت فائقة في العديد من المجالات- والتربية والتعليم من بينها. علم التعلم الحديث يولي مكانة محترمة لمحيط المدرسة في عمليات تعلم الطالب ( حيث تتواجد فيه شخصيات يحتذى بها، وتجرى فيه عملية إنتاج للقيم). ويشدد على الطاقة الكامنة في العلاقة مع جهات داخل المجتمع المحلي في سبيل تحسين تحصيل الطالب (Crowson, Goldring & Haynes, 2010).

## بداية التغيير

التغييرات في الحيز الذي تعمل فيه المدرسة دفعت المنظومات المسؤولة عنها إلى تحديد أُمَاط عمل ملزمة في عدد من مجالات العمل مع المحيط، لا سيما بكل ما يتعلق بالتعاون مع الطلاب والأهل. ردود أفعال المدارس في هذا المضمار لم تكن متجانسة، وتبنى بعضها منهج عمل محيطي شامل، واكتفى البعض الآخر بتغييرات محدودة نسبياً. أحد الاتجاهات المؤسسية التي نمت على ضوء موجة الوعي والالتفات للمحيط تمثل في إقامة **المدارس الجماهيرية** التي تقوم بعمل منهجيّ وموسّع مع المجتمع المحلي. على الرغم من ذلك فقد جرى تبني هذا النموذج (الموديل) على نحو جزئي فقط. (הרפא, 2004; שטיין והרפא, 1995).

هذا التباين بين المدارس بكل ما يتعلق بالتعاون مع المحيط مرده الاحتياجات والظروف التي تتميز فيها المدرسة، لكنه ينبع في الأساس من تصورات قيادة المدرسة في مسألة التعاون مع المحيط ومدى اقتناعها بالفائدة المرجوة منه. من هنا تُمة أهمية للعرض المفصل لاعتبارات التربويين والمديرين الذين يؤديون توسيع التعاون بين المدرسة ومحيطها والمحاسن التي يرونها فيه.

## مكاسب وتحديات في مسألة التعاون بين المدرسة والمحيط

### مكاسب المدرسة من توسيع التعاون مع المحيط

- تحسين قدرة المدرسة على التدبر في حلبة يتعدّد فيها اللاعبون- الجهات وأصحاب الشأن المتداخلين بما يدور في المدرسة تتزايد باضطراد. بعض هؤلاء لا ينتظر دعوة المدرسة بل يعملون من أجل التأثير عليها. حيال هذا الواقع ربما لا مكان للسؤال حول ما إذا كانت المدرسة تريد هذا التعاون، إنما حول كيفية إدارة هذا التعاون. على المدرسة أن تكون مُهيئة للتعاون مع محيطها.
- تعزيز قاعدة مشروعية المدرسة والدعم الذي تتلقاه- بعض عمليات التداخل من قبل جهات خارجية في المدرسة ترتبط بسياسات وقرارات المدرسة في مجالات العمل الداخليّة: تصنيف الطلاب وقبولهم، ومناهج التعليم، والأنشطة الاجتماعيّة، وسياسات الضبط (السياسات التأديبيّة)، وما شابه. وتجد المدرسة نفسها حيال مطالبات متزايدة بتقديم تقارير مفصّلة حول انشطتها. تعزيز التعاون مع المحيط يبتغي خلق قاعدة داعمة تُمكن من التعامل مع القوى الخارجية والمساعدة في تعزيز مكانة المدرسة.
- الاستجابة للمكوّن القيميّ في عمل المدرسة- تتناول المدرسة بالتزامن محوريّ نموّ للطلاب: تعليمه ومعارفه من ناحية، وشخصيته وقيمه وهويّته من الناحية الثانية. يمكن معالجة الجانب البيداغوجي داخل جدران المدرسة، لكن الانشغال بالجوانب المتعلقة بالقيم والهوية يتطلب لقاء مع المحيط والمبادرة للقيام بنشاط فعلي معه. بعد خوض التجربة الميدانية يطرأ تغيير على قيم نحو التطوُّع والعطاء والتضامن والمساواة في قيمة الإنسان، والتعرّف على الآخر.
- إثراء التعلّم: التحصيل التعليمي للطلاب قد يكون محدوداً إذا كان يمتدّ عن المحيط، إذ يخلق هذا الأخير "مختبراً حياً" في الكثير من مجالات التعلّم كالتاريخ والمدنيّات والجغرافيا، ومن شأنه أن يثري التعلّم ويضخ فيه مزيداً من الحيويّة.
- مواجهة التأثيرات السلبية للمحيط على الطالب - تعمل المدرسة في جزء صغير من النهار وتحديدًا في ثلث أوقات يقظة الطالب. في ما تبقى من الوقت (أي غالبية ساعات النهار)، يقع الطالب تحت تأثيرات جهات أخرى داخل العائلة والمحيط. الأمهوجات (الموديلات) التربوية والسلوكية التي تتناقض مع ما يتعلمه الطالب في المدرسة قد تُقرّم إنجازات المدرسة وقدرتها على خلق التغيير في الاتجاهات المرجوة.
- تقليص المخاطر في محيط الطالب- تشهد أيامنا الحالية تزايداً في المخاطر الكامنة في محيط الطالب خارج المدرسة. الكثير من الأولاد لا يخضعون لرقابة البالغين لساعات طويلة خلال النهار بسبب تواجد الأهل في العمل، أما الحيز الافتراضي (الانترنت وما شابه) فيعرض الكثير من الإغراءات التي تقتربُ بالكثير من المخاطر وثمة صعوبة في مراقبتها والتحكم فيها؛ أصبح تعاطي المخدّرات وتناول الكحول طريقة مقبولة لقضاء الوقت في صفوف أبناء الشبيبة، وكذلك ممارسة الجنس في سن مبكرة. نتائج هذه التصرفات الخطيرة "تعود" إلى المدرسة، وتستوجب الوقاية منها تعاوناً مع جهات خارجية وتعزيز الثروة المجتمعيّة التي تخلق بيئة يزيد فيها الأمان والدعم والحماية.
- تعزيز التعامل الشموليّ مع احتياجات الطالب- في السنوات الأخيرة تطلق السلطات المعنية برامج قُطرية مختلفة نحو "مدينة خالية من العنف" و "برنامج شُميد"، وذلك على خلفية تعامل الأولاد والأحداث مع واقع محفوف بالمخاطر. هذه البرنامج تجتمع حول حقيقة أنّ الوقاية الفعّالة تتطلب عملاً مشتركاً يتناول النواحي الاجتماعيّة. احتياجات الولد تُعزّز الحاجة للتعاون الجاري مع الأطر الأخرى كقسم الخدمات الاجتماعيّة، والصّحة، والشرطة، وغيرها.
- توسيع موارد المدرسة- الفجوة بين الموارد الماليّة العامة المتوفّرة للمدرسة واحتياجاتها والتوقعات منها كمؤسسة تخلق نقصاً مزمناً في الموارد. يعرض المحيط الكثير من الموارد المحتملة: تبرّعات مالية وبرامج، وقوى عاملة متطوعة، ومعارف، وتجربة، وعلاقات وتأثير. العلاقة مع المحيط تحمل في طياتها فرصة زيادة الموارد وتوسيع نشاط المدرسة.

## التحديات الإدارية التي تواجه توسيع تعاون المدرسة مع المحيط

- **مهارات هزيلة** - أطر تأهيل التربويين تولي موضوع العلاقة مع المحيط اهتماماً قليلاً نسبياً مقارنة بالاهتمام الذي يحظى به موضوعا البيداغوجيا والإدارة العامة. على ضوء اتساع الانشغال بالأبحاث والممارسات في هذا المجال فمن المتوقع أن يحظى مستقبلاً بنصيب أكبر خلال مرحلة التأهيل. الكثير من المرين لا يشعرون في هذه الأيام أن لديهم ما يكفي من المهارة والخبرة للعمل في هذا الحقل. توسيع نشاط المدرسة في مجال التعاون مع المحيط يتطلب استثماراً من قبل المديرين في تأهيل الطاقم للعمل في هذا المضمار.
- **التعامل مع الموضوع كمن يقع خارج نطاق مسؤوليات المدرسة** - المفهوم التقليدي للمدرسة كجهة تعمل داخل جدرانها تشدد على دور المدرسة في إكساب العلم والمعرفة فقط، على قدرتها في العمل بمعزل عن المحيط. التعاون مع المحيط يعكس تصوراً تربوياً يدمج بين المعارف والقيم وبين منهج يعترف بتأثير البيئة على توسيع حدود المدرسة وحدود مسؤولياتها. تغيير المفهوم بكل ما يتعلق بالعمل مع المحيط يتطلب تعزيز وعي الطاقم لمكانة أطراف المحيط وتأثيرها المتزايد على نشاط المدرسة.
- **مزيد من الأعباء الملقاة على كاهل المدرسة** - مهمات المدرسة كثيرة والتعاون مع الجهات الخارجية قد يلقي مزيداً من الأعباء عليها. تقل الأعباء والضغوطات كلما جرى إدراج التعاون في خطة عمل المدرسة (البرامج التعليمية، والبرامج الاجتماعية).
- **مكافئة الطاقم** - التعاون مع المحيط يتطلب استثماراً المزيد من الوقت والجهد من قبل الطاقم. في الكثير من المرات يدور الحديث عن وظيفة أخرى ونشاط إضافي يتخطى ساعات الدوام، وعليه يجب مكافئة أفراد الطاقم مادياً مقابلها. هذه المسألة تستحق التفكير ويمكن الاستجابة لها بطرق عدة: استغلال ساعات شاغرة، وتجنيد موارد لساعات إضافية أو لوظيفة مركز التعاون؛ بالإضافة إلى التشديد على المكافآت المادية التي تقترن بالوظيفة عند توسيعها وإثرائها.
- **ثمن إداري وقيمي** - قد يقترن التعاون مع المحيط بأثمان إدارية وعلى رأسها الزمن الإداري المخطط لذلك. من شأن الحاجة لبناء العلاقات والمحافظة عليها أن يطيل ويعقد مسارات العمل. ثمة تخوف كذلك بأن يقوم الشركاء بتغيير الأجندة التنظيمية، وإزالة الحدود بين الشركاء والمهنيين، بالإضافة إلى وضع المعايير المدرسية على المحك على ضوء طلبات توجه للمدرسة بالترويج لمنتج تجاري معين، أو نقل معلومات شخصية حول الطلاب والعائلات. يمكن التعامل مع تحديات من هذا النوع من خلال وضع قواعد أخلاقية من شأنها تقليص الأثمان الإدارية.



## عملية مسح محيط تعاون المدرسة

الانشغال بتعاون المدرسة مع المحيط يطرح الكثير من الأسئلة حول هوية هذا المحيط: ما هو المحيط التي يهيم المدرسة، وما الذي يحدّد تعريفه؛ ماذا يضم هذا المحيط بين جنباته؛ وما هي خصائص الجهات القائمة داخله. سنتناول في هذا الفصل كل هذه الأسئلة في مسعى منا لعرض إطار منظم لمشاهداتنا حول محيط المدرسة وحول الشركاء المحتملين فيه. أهمية رسم خارطة طريق للتعاون الذي تشرع فيه المدرسة لا تكمن في مساهمتها الوصفية فحسب، بل أيضاً في قدرتها على تشكيل قاعدة لرسم معالم اتجاهات تطوير شراكات المدرسة وتوسيعها.

### ما هو محيط تعاون المدرسة؟

المدرسة مسؤولة عن تعليم طلابها وتربيتهم. هذه هي غاية وجودها كمؤسسة، ويجب اختبار أنشطتها بحسب هذه الغاية، بما في ذلك تعاونها مع المحيط. تعاون المدرسة مع المحيط غايته المساهمة في تحسين تحصيلها كمؤسسة تربوية. هذه المقولة هي نقطة انطلاق المدرسة عند بحثها عن شركاء في محيطها بغرض بناء التعاون. من ناحية، يتناول مفهومها "جودة التعليم" و"تحسين التحصيل" الأمور الجوهرية التي تشغل فيها المدرسة في مجال المضامين (البيداغوجيا والقيم)، ويتناولان من الناحية الثانية الشروط الداعمة التي تساهم في خلق بيئة تعلم جيدة، كالشروط المادية والاقتصادية والبيئة والثقافة الداخليتين.

الجدوى من مشاريع التعاون التي تبادر إليها المدرسة هي تحسين إنجازاتها كمؤسسة تربوية، لكن ثمة طرف آخر على الأقل في هذه المشاريع، ولا ضير في أن يقوم هذا الطرف بتحديد أهداف إضافية لتلك التي حدّتها المدرسة. على سبيل المثال: قد تحدد مؤسسة من القطاع الخاص والتي يقوم موظفوها بالتطوع داخل المدرسة، أن الهدف من هذا العمل هو تعزيز المسؤولية الاجتماعية للعاملين في المؤسسة.

### من هي الجهات في التي تستطيع المدرسة التعاون معها داخل محيطها؟

مجموعة الشركاء المحتملين قد تضم كل طرف تتوفر لديه الرغبة والقدرة على المساهمة في تحسين إنجازات المدرسة كمؤسسة تربوية. هذا المفهوم يتخطى الحدود الجغرافية والمهنية وتلك المتعلقة بهذا القطاع أو ذلك. تستطيع المدرسة التعاون مع أطراف في محيطها القريب، وعلى المستوى القطري، وحتى في خارج البلاد؛ تستطيع المدرسة بناء علاقة تعاون مع مؤسسات عامة، أو مع منظمات من القطاع الثالث (الجمعيات المدنية) أو شركات من القطاع الخاص؛ وتستطيع المدرسة أيضاً التعاون مع جهات في مجال الخدمات الاجتماعية، والصناعة والاعلام وغير ذلك. التحفظات الأساسية التي يطرحها هذا التصور هي إزاء التعاون مع جهات قد تلحق الضرر بنشاط المدرسة كالمجموعات السياسية المتطرّفة وعناصر إجرامية مختلفة.

### كيف نحدّد خصائص الشركاء في محيط المدرسة؟

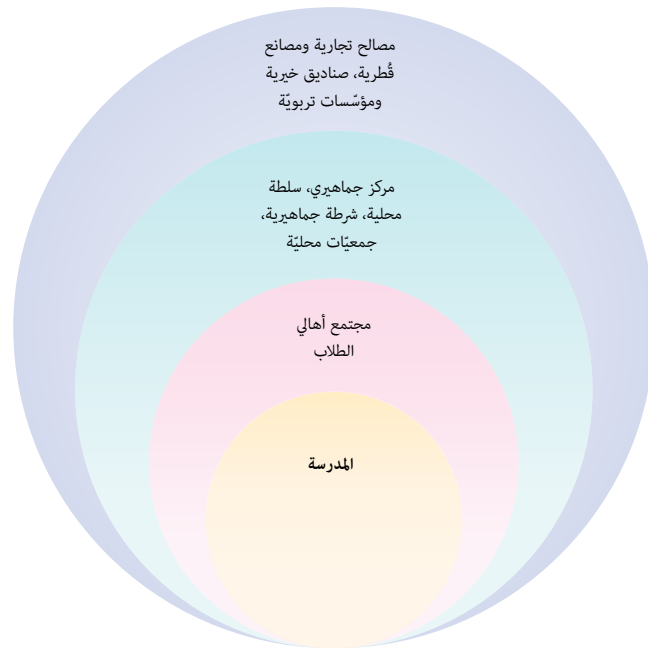
ثمة خصائص متنوعة للجهات التي يمكن التعاون معها في محيط المدرسة. قمنا سابقاً بالتوقف عند بعضها، لكن من الأفضل أن نراجعها بعيون تفحص خارطة إمكانيات التعاون المحتملة. نقتح فحص خصائص الشركاء المحتملين على محورين:

1. القرب الجغرافي- هذا المحور هو الأكثر شيوعاً عند القيام بعملية مسح للجهات التي يمكن التعاون معها. على أحد قطبيه تقع الجهات في المحيط القريب- كالأهل والسكان والمركز الجماهيري، والسلطة المحلية، والمصالح التجارية المحلية والجمعيات المحلية؛ وعلى القطب الثاني تقع جهات في المحيط البعيد أو تلك التي لا علاقة لها بالبيئة المحيطة القريبة، على سبيل المثال: المصالح التجارية والمصانع القطرية، وصناديق خيرية ومؤسسات خارج البلاد.

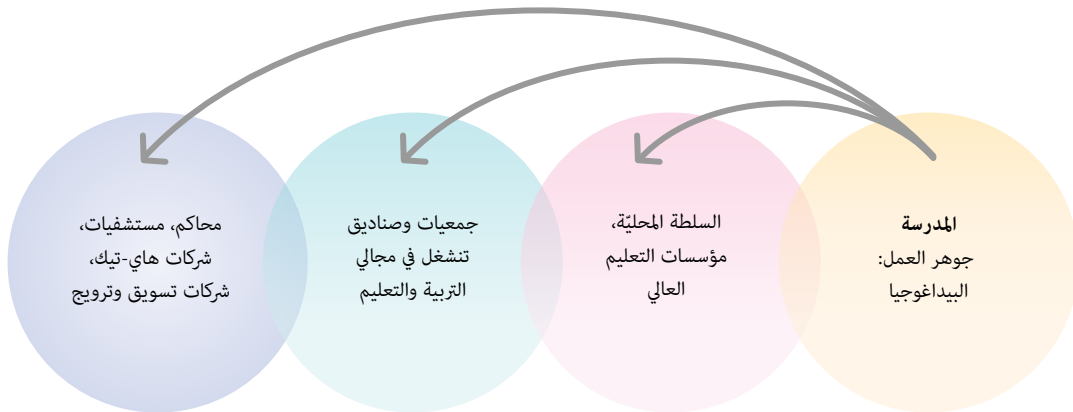
2. مدى قربها من جوهر انشغالات المدرسة- على أحد قطبي هذا المحور تقع جهات تهتم على نحو مباشر بالتحصيل العلمي والتربوي، وتتخصص بالتربية والتعليم. مثال على ذلك هي السلطة المحلية والجامعات والكليات والجمعيات أو صناديق خيرية تهتم بالتربية والتعليم؛ على القطب الآخر تقع جهات لا يشكل موضوع التربية والتعليم مجال انشغالها الأساسي، واهتمامها بالتربية والتعليم غير مباشر. من هذه نذكر المحاكم والمستشفيات وشركات الهاي-تيك وشركات التسويق والإعلانات.

نوضح هنا أن درجة القرب على هذين المحورين بين الشركاء المحتملين والمدرسة لا تحتم بناء الشراكة معها ولا تحدّد عمق هذه الشراكة. مع بعض هذه الجهات قد لا يتولد أي نوع من الشراكة، وقد تكون الشراكة مع بعضها الآخر ضعيفة وسطحية، بينما تتولد شراكة قوية وعميقة مع جهات بعيدة. على الرغم من ذلك نميل للافتراض أن المقربة الجغرافية من المدرسة تزيد من احتمالات بناء شراكة حقيقية.

### تحديد خصائص الشركاء في محيط المدرسة بحسب القرب الجغرافي\*



### تحديد خصائص الشركاء في محيط المدرسة بحسب درجة قربهم من جوهر العمل المدرسي



(\* الأطراف في الرسم هي لأغراض توضيحية فقط).

## أهداف تعاون المدرسة مع المحيط

تعاون المدرسة مع المحيط يسعى إلى تطوير أهدافها كمؤسسة تربوية على قاعدة مفهوم مسؤولية المدرسة تجاه طلابها، وتحديدًا بما يخص جودة تعليمهم، ونجاحهم في الدراسة، واستنفاد قدراتهم الكامنة، وموهم كبر ورفاهيتهم. إنجازات المدرسة تقاس أولاً وقبل كل شيء من خلال إنجازات طلابها وجودة التربية التي يتلقونها. كي تتمكن من توفير التربية النوعية تحتاج المدرسة إلى طاقات تربوية جيدة، وإلى بنى تعليمية نوعية وإلى بيئة تعليمية طيبة وداعمة. التعاون مع المحيط الخارجية يرمي أولاً وقبل كل شيء إلى المساعدة في تحقيق ظروف أفضل في هذه المجالات.

هذه المجالات ليست سوى جزء من الصورة الكاملة: فالمدرسة لا تعيش في فراغ ولا داخل فقاعة، وتتعلق قدرتها على توفير شروط جيدة لطلابها بعوامل كثيرة تشمل منظومات تعمل في محيطها وتؤثر عليها وعلى طلابها. لذا يتوجب على الأهداف المحتملة لتعاون المدرسة مع جهات خارجية ان تشمل أبعاد تتعلق بمحيطه الخارجي وعليها مجتمعة أن تشمل جميع العوامل الضرورية لنجاحها.

يقترن التعاون بقاء بين شريكين أو أكثر. تقوم المدرسة في إطار تعاونها مع المحيط، بتحديد أهداف التعاون وكذلك نوع الشريك الخارجي. في هذا الفصل سنصب اهتمامنا في الأساس حول الأهداف المحتملة للمدرسة عند انطلاقها للتعاون مع المحيط. في نهاية الفصل قمنا بوضع قائمة بـ " الذخائر" التي تستطيع المدرسة عرضها على شركائها، وقد تشكل هذه قاعدة لفهم الأهداف المحتملة لشركاء المدرسة. في بعض الأحيان هنالك تطابق بين أهداف الشركاء وثمة فروق بينها في احيان اخرى. حري بنا ألا ننسى هذه الحقيقة. قد تعبر الجهة الخارجية عن رغبتها في أن تكون شريكة في العمل التربوي، وبالتالي تقترب أهدافها من أهداف المدرسة، وقد يكون دافع هذه الجهة للتعاون مع المدرسة هو الترويج لمنتجاتها او خدماتها. هذا الهدف لا يتماشى مع أهداف المدرسة من الشراكة، ولكنه لا يتناقض معها بالضرورة.

## 1. أهداف بيداغوجية- تربوية

التعاون لأغراض بيداغوجية- تربوية يشمل العلاقات مع الجهات المختلفة بغرض إثراء المضامين وسيرورات التعلّم في إطار المدرسة، بما في ذلك:

- إثراء مضامين التعلّم في إطار منهاج التعليم الرسمي
- إضافة برامج تعليمية على منهاج التعليم الرسمي في المدرسة
- توسيع وتنويع طرائق التدريس والتعليم في المدرسة
- استخدام المحيط كـ"مختبر" للتعلّم التجريبي- الحواسي
- التطوير المهني للمعلمين.
- تعريف طاقم المدرسة على معارف وخبرات مؤسسات تعليمية أخرى
- بناء علاقات تعليمية بين الطلاب والطاقم وزملاء لهم في خارج البلاد

## 2. أهداف في مجال القيم

التعاون لأهداف تتصل بالقيم يشمل العلاقات مع جهات تسعى في الأساس إلى تقوية شخصية وهوية الطلاب القيمية في اتجاهات ترغب المدرسة في النهوض بها، بما في ذلك:

- تشجيع الطلاب على الانخراط في المجتمع، وعلى العطاء للمجتمع المحلي
- تقوية قيمة التعرّف على " الآخر" المختلف، وتنمية روح التضامن والمسؤولية المتبادلة
- عقد لقاءات للطلاب مع شخصيات فذة، وتلك التي يمكن الاقتداء بها.
- التربية على القيم الديمقراطية والمدنية
- تطوير النزعة القيادية في صفوف الطلاب والطاقم
- العمل على مسألة الهوية في صفوف الطلاب والطاقم

## 3. أهداف مادية- اقتصادية

يشمل التعاون لأغراض مادية بناء علاقات هدفها تجنيد الدعم المالي والاقتصادي لنشاط المدرسة أو لنشاطات طلابه، بما في ذلك:

- زيادة الموارد والميزانيات الشاغرة في المدرسة
- دعم نشاطات تربوية واجتماعية محدّدة ( احتفالات، رحلات، عروض)
- تطوير البنى التحتية للمدرسة (حواسيب، بناء، تكييف)
- تجنيد متطوعين من أجل توسيع قاعدة القوى العاملة المهنية في المدرسة
- مساعدة الطلاب من عائلات مستورة

## 4. أهداف مجتمعية

التعاون لأغراض مجتمعية يشمل بناء علاقات مع جهات تسعى إلى خلق مجتمع محليّ داعم للطلاب خارج جدران المدرسة، بما في ذلك:

- تعزيز العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي والمحيط
- تعزيز دعم الطلاب من قبل مؤسسات مجتمعية ( نحو مؤسسات الصحة والشؤون الاجتماعية)
- خلق فرص لإثراء الطلاب في ساعات بعد الدوام
- المبادرة لنشاطات اجتماعية لساعات بعد الدوام
- خلق بيئة تدعم الطلاب وتحميهم في الأماكن المعرضة لانتشار العنف ( كالنوادي وغيرها)

- تعزيز الدعم لعائلة الطالب.
- خلق قاعدة لدمج الخريجين في العمل

## 5. اهداف تنظيمية إدارية

- تلقي الاستشارة والدعم الثابت من قبل مجموعة من مندوبي الجمهور
- المساعدة في بناء خطة النشاطات الاجتماعية في المدرسة
- المساعدة في اتخاذ القرارات حول مسألة تطبيق برامج تعليمية خارجية في المدرسة.
- المساعدة في تخطيط وإنتاج مناسبات خاصة
- المساعدة في بلورة استراتيجية وخطة عمل لتجنيد الموارد للمدرسة
- المساعدة على توسيع تعاون المدرسة مع جهات خارجية
- المساعدة في تمثيل المدرسة في المنتديات الجماهيرية العامة

## 6. اهداف تتعلق بتحسين صورة المدرسة

التعاون بغرض تحسين صورة المدرسة يشمل بناء علاقات مع جهات تساعد في تحسين وتعزيز مكانة المدرسة وجاذبيتها داخل المجتمع المحلي، بما في ذلك:

- المحافظة على صورة إيجابية للمدرسة على امتداد الوقت
- تحسين صورة المدرسة على ضوء حدث أو مرحلة تأزم
- تسويق المدرسة في محيطها
- جذب طلاب جدد للمدرسة
- النشر حول المدرسة في الإعلام الرقمي (الديجيتالي)

## 7. أهداف تتمثل في التأثير على جدول الأعمال (الأجندة)

التعاون بغرض التأثير على الأجندة يشمل بناء علاقات مع جهات في المحيط بغرض مساعدة المدرسة في التأثير على اجندة عامة (المحلية أو القطرية) تهتم المدرسة، بما في ذلك:

- التعامل مع تأثيرات وضغوطات جهات مختلفة في محيط المدرسة
- التعامل مع قرارات جماهيرية قد تلحق الضرر بأهداف حيوية للمدرسة
- دفع مواضيع تهتم المدرسة نحو الأمام ووضعها على الأجندة العامة.

## أهداف تعاون المدرسة مع المحيط - أمثلة لبعض الممارسات العملية

أهداف	تفصيل الأهداف	عينة عن الممارسات
بيداغوجية-تربوية	توسيع وتنوع طرق التدريس والتعلم في المدرسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعلم تجريبي في مؤسسات ثقافية في المحيط: مؤسسة أكاديمية، متحف، مسرح.</li> <li>• تعلم تجريبي في مؤسسات من القطاع الخاص: شركات هاي-تيك، مصانع</li> <li>• إقامة شبكة مدارس ذات فلسفة تربوية خاصة، على سبيل</li> </ul>
	إضافة برامج تعليمية على منهاج التعليم الرسمي في المدرسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• برنامج علمي مكثف لمجموعة من الطلاب بالتعاون مع شركة تكنولوجية</li> <li>• برنامج تعليم مشترك للمدرسة والمركز الجماهيري</li> <li>• برنامج تعليم أو فروع مشتركة لعدد من المدارس</li> </ul>
	تعريف طاقم المدرسة على معارف وتجارب مؤسسات تربوية أخرى	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مشاركة مدير المدرسة في منتدى مديرين بلدي أو لوائي</li> <li>• لقاءات لمركزين أو طواقم مهنية في عدد من المدارس في المحيط القريب أو البعيد</li> <li>• جولات في مدارس ذات خصوصية أو ذات تخصص استثنائي</li> </ul>
	بناء علاقات دراسية بين الطلاب والطاقم وزملاء من خارج البلاد	<ul style="list-style-type: none"> <li>• علاقة مع مدارس في إطار برنامج توأمة المدن.</li> <li>• "شوتفوت 2000" من خلال وساطة ملحق التربية والتعليم</li> </ul>
اهداف في مجال القيم المحلي	تشجيع الطلاب على الانخراط المجتمعي، والمدني والعطاء للمجتمع المحلي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تبني روضات أو بيوت آباء أو نويدات مدرسة للكبار و/أو الأهل</li> <li>• إقامة مطعم مجاني للمحتاجين داخل المدرسة</li> <li>• مشاريع مشتركة مع مؤسسات وأجسام ذات اجندة اجتماعية-تربوية: حقوق العاملين، المحافظة على البيئة، وغير ذلك</li> <li>• الربط بين الطلاب والسلطة المحلية: المشاركة في اجتماعات</li> </ul>
	تعزيز قيم التعرف على "الأخر"، والتضامن والمسؤولية المتبادلة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• علاقات متواصلة بين مدارس من قطاعات مختلفة (عربية ويهودية، علمانية وغيرها)</li> <li>• العمل مع مهاجري العمل</li> <li>• المشاركة في منتديات مشتركة لعدد من القطاعات</li> </ul>
	عقد لقاءات للطلاب مع شخصيات فذة وشخصيات يحتذى بها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لقاءات مع شخصيات قيادية من مجال الدين والأعمال، والقانون، والمجتمع ومن المؤسسات والمؤسسات والخيرية</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>فتح كافيتريا داخل المدرسة تديرها جمعية الأهل</li> </ul>	<p>زيادة الميزانيات والموارد الشاغرة في المدرسة</p>	<p>مادية- اقتصادية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>تلقي التبرعات والمساعدة المهنية من قبل شركة بستنة، أو شركة حواسيب، أو شركة في مجال التكييف</li> </ul>	<p>تطوير البنى التحتية في المدرسة</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>التعاون مع قسم للعلاج بالتشغيل لتنفيذ مشاريع من قبل طلاب القسم في المدرسة</li> <li>استقطاب متطوعين من جمعية شبابية للعمل مع الطلاب</li> </ul>	<p>تجنيد متطوعين من أجل توسيع قاعدة القوى العاملة المهنية في المدرسة</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>تجنيد رعاية مصالح تكنولوجية للتبرع بحواسيب للطلاب</li> <li>الحصول على قسائم شراء أو منح دعم من قبل محلات تجارية</li> </ul>	<p>مساعدة طلاب وعائلات مستورة</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>إقامة منتدى لقاءات دورية في المدرسة بمشاركة جهات رعاية ومعالجة مختلفة، بغرض التعاون وتبادل المعلومات والخبرات.</li> </ul>	<p>تعزيز دعم مؤسسات اجتماعية للطلاب</p>	<p>أهداف مجتمعية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>مأسسة زيارات المعلمين لبيوت الطلاب</li> <li>مجموعة من المعلمين في المدرسة تُعلم القراءة والكتابة لمجموعة من الأهل</li> </ul>	<p>تعزيز دعم العائلة للطلاب</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>دعوة مشغّلين من قطاعات ومجالات مختلفة عشية اختيار فروع التعليم في المدرسة الثانوية وقبيل إنهاء المرحلة الثانوية.</li> </ul>	<p>خلق قاعدة لدمج الخريجين في عالم العمل</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>توسيع النشاط من قبل الجهات المسؤولة عن نشاطات ساعات الفراغ ( المركز الجماهيري، والكشاف، والدورات) من خلال استخدام منشآت المدرسة</li> </ul>	<p>المبادرة لنشاطات اجتماعية في ساعات بعد الدوام</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>إقامة إدارة جماهيرية من بين صفوف شخصيات جماهيرية. تلتئم هذه الإدارة في فترات ثابتة وترافق مهمات المدرسة المختلفة.</li> </ul>	<p>إقامة إدارة جماهيرية</p>	<p>تنظيمية إدارية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>يخلق شركاء المدرسة روابط بين المدرسة ومؤسسات ومنظمات أخرى ترتبط بها</li> </ul>	<p>المساعدة في توسيع تعاون المدرسة مع المحيط</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>الاستعانة بشركة إعلانات وترويج من أجل إبراز المدرسة وتسويقها</li> </ul>	<p>تسويق المدرسة وخلق تمايزها في المحيط</p>	<p>تحسين صورة المدرسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>بناء قاعدة تكنولوجية من خلال الاستعانة بمساعدة شركة تمنح رعاية لتعزيز شفافية المدرسة على ضوء أزمة فقدان ثقة مع الأهل.</li> <li>الاستعانة بالأهل لمواجهة نشر سلمي حول المدرسة</li> </ul>	<p>تحسين صورة المدرسة على ضوء حدث معين أو فترة أزمة</p>	<p>التأثير على جدول الأعمال العام</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>تشجيع عدد من منظمات المجتمع المدني على القيام بعمليات احتجاج ضد خطة تنوي تقليص عدد المدارس.</li> <li>بناء لوبي ضد إبعاد أبناء مهاجري العمل.</li> </ul>	<p>التعامل مع قرارات عامة قد تلحق الضرر بأهداف حيوية للمدرسة</p>	

## ذخائر مدرسية قيّمة للتعاون

بغض النظر عن نوعه وطبيعته، يشكّل التعاون نوعاً من اللقاء بين أهداف مختلفة. لكن إذا أرادت المدرسة خلق تعاون ناجح فعليها أن تأخذ بعين الاعتبار مصالح الطرف الآخر، وأن تدرك ما هي "الذخائر" التي بحوزتها والتي يمكنها عرضها على شركائها. وبما أن المدراس لم تعد التفكير بهذه المفردات، فيما يلي قائمة بالذخائر البارزة التي تملكها المدرسة:

- تساهم المدرسة في تعزيز الصورة الخارجية للمجتمع المحلي، ولذا فهي تؤثر على جذب مزيد من السكان للبلدة وترفع من قيمة ممتلكات البلدة.
- المدرسة الناجحة هي إحدى المفاتيح المهمة لجودة حياة جيّدة في البلدة.
- المدرسة مهمة للمجتمع المحلي، لكل فرد من أفرادها ابن فيها أو كان له ابن فيها أو سيكون له ابن في المستقبل هناك.
- تتوفر لدى المدرسة ممتلكات عينية نحو القاعات والساحات والملاعب وغرف التدريس.
- تستطيع المدرسة توفير فضاءات لنشاطات تربوية- تعليمية واجتماعية
- طلاب المدرسة يستهلكون خدمات مختلفة في محيطهم
- طلاب المدرسة سيستهلكون في الكبر خدمات معدة للكبار.
- بحوزة المدرسة قوى عاملة في مجال التدريس ومعارف تعليمية.
- المدرسة تربي وتنمي الاحتياطيّ البشريّ الأكاديمي والمهني في المجتمع
- تعرض المدرسة على الطلاب الجامعيين إطاراً "مخبرياً" للأبحاث وخوض التجارب.
- تعرض المدرسة موقعا للتطوع القيمي.
- تستطيع المدرسة المساهمة في مواضيع ذات أهمية قومية.
- تملك المدرسة بنك معلومات كبير وتستطيع توفيرها على نحو يتماشى مع الأهداف التربوية.



## ترتيبات المدرسة التنظيمية للتعاون مع المحيط

التعاون الجدّي بين المدرسة والمحيط يستوجب القيام بترتيبات تنظيمية داعمة. يجري تنفيذ هذه الترتيبات على عدد من أصعدة عمل المدرسة، وتخلق هذه الأصعدة مستويات مختلفة من التعاون بين المدرسة ومحيطها. يمكن تقسيمها لعدد من العناقد:

### أ. الرؤيا والاستراتيجية

- التعاون مع المحيط يشكل جزءا من رؤيا المدرسة.
- التعاون مع المحيط يشكل جزءا من الخطة الاستراتيجية التي وضعتها المدرسة.
- تسعى المدرسة للعثور على فرص للتعاون.

### ب. جزء من روتين المدرسة

- التعاون مع المحيط يشكل جزءا من خطة العمل السنوية للمدرسة
- النشاطات المشتركة مع المحيط تشكل جزءا من ميزانية العمل السنوية للمدرسة
- يجري الطاقم المهني في المدرسة نقاشات دورية حول النشاطات المتعلقة بمسألة التعاون مع المحيط.
- تُراجع المدرسة وتقيم إنجازاتها في مجال التعاون مع المحيط.

### ج. مشاركة الطاقم والتأثير على المدرسة

- التعاون مع المحيط يشرك العديد من أفراد الطاقم التدريسي
- التعاون مع المحيط يتجسد في مناهج تعليم الطبقات
- يشارك طلاب المدرسة في اللقاءات مع شركاء المدرسة

### د. دعم وتشجيع الطاقم

- تدمج المدرسة في خطة استكمالها السنوية مسألة العمل مع شركاء خارجيين
- تكافئ المدرسة أفراد الطاقم بطرق مختلفة على الأنشطة التي يقومون بها للتعاون مع المحيط، والتي تنفذ خارج نطاق برنامجهم الاعتيادي
- تحيي المدرسة في المناسبات والطقوس المختلفة موضوع التعاون مع المحيط.

### هـ. إدارة العلاقة مع المحيط

- ينخرط مدير المدرسة وأعضاء من الطاقم المرموق شخصيا في مشاريع تعاون المدرسة مع المحيط
- ترصد المدرسة قوى بشرية من الطاقم لتركيز التعاون مع المحيط

## الاعتبارات المركزية التي تأخذها المدرسة بالحسبان عند اتخاذ قرار بالتعاون مع المحيط

القرار بالتعاون مع جهات في المحيط يقترن بالأمان ومكاسب: حري المدرسة أن تضع هذه مقابل تلك وأن تفحص إذا كانت المحصلة معقولة، وإذا ما كانت هناك إمكانية لتقليص الأمان والمحافظة على المكاسب. يعرض هذا الإطار امام المدير الاعتبارات التي تدعم بناء التعاون وتلك التي لا تدعمه، والأمور التي توجّه القرار حول كيفية وطريقة بنائه.

### المكاسب المتوقعة

- الاستعانة بتجارب ومعارف إدارية غنية ومتنوعة
- الاستعانة بشبكة علاقات الشركاء
- الاستعانة بموارد الشركاء
- بناء مجموعة داعمة لقيادة المدرسة
- مساعدة المدرسة على المضيّ قدما بمهام حيوية في المجالين الاجتماعي والتربويّ
- تعزيز مكانة ودور المدرسة بين أفراد المجتمع المحلي
- توفير الوقت للمدير للانغماس في المهمّات المتعلقة بتطوير المدرسة من الناحية البيداغوجية- التربوية.

### الأثمان المتوقعة

- إطالة أمد سيرورات اتخاذ القرارات بسبب الحاجة لجمع الشركاء.
- مزيد من التعقيدات على عمليات اتخاذ القرار بسبب ضرورة إيجاد حلول وسط بين المواقف المختلفة
- هدر ساعات إدارية داخلية لصالح إدارة العلاقات مع شركاء خارجيين
- الخوف من إلحاق الضرر بالوقت الذي يخصّصه المعلمون والطلاب لصالح منهج التعليم الرسمي
- الخوف من محو الحدود بين الشركاء والطاقتين الإداريتين
- الخوف من ان تؤثر اعتبارات خارجية على أجندة المدرسة
- الخوف من تراجع المدرسة في الجوانب الأخلاقية بسبب تورطها في عمليات التسويق التجاري، أو الخوف من إلحاق الضرر بسريّة المعلومات حول الطلاب والأهل، أو ان يمنح التعاون الشرعية لشركات مضرّة.

### أسئلة توجيهية لاتخاذ القرار

- ما هي المكاسب المتوقعة من هذا التعاون وما هي الأثمان؟
- ما هي النسبة بين المكاسب والأثمان، وما هي درجة أهمية هذا التعاون بالنسبة للمدرسة؟
- هل يمكن الحصول على المكاسب المتوقعة بطرق أخرى ( نحو توسيع الشراكات القائمة)؟
- هل ثمة طرق أخرى لتقليص الأثمان ( مثلا من خلال صياغة توقعات واتفاقيات واضحة، وتقليص حجم التعاون، وتلقي المساعدة الإدارية)؟

## روابط

1. "עובדים יחד: עוזרים למנהיגות קהילתית לעבוד בפועל" | NCSL:

<http://avneyrosha.org.il/resourcecenter/Pages/34.aspx>

2. "אמון כמרכיב של שיתוף פעולה: חשיבות האמון למנהיגי שותפויות בית ספריות" | Andy Coleman:

<http://avneyrosha.org.il/resourcecenter/Pages/30.aspx>

3. "קהילת בית הספר - נקודות מבט והשלכות לעניין המנהיגות" | Allan Walker, Clive Dimmock,

Howard Stevenson: <http://avneyrosha.org.il/resourcecenter/Pages/31.aspx>

4. "בעיית יחסי הגומלין שבין הורים לבין מערכת החינוך - היבטים ארגוניים" | אלן גולדרינג:

<http://cms.education.gov.il/NR/rdonlyres/812D124E-1886-47D6-9CEA-D51FD3154010/20764/Goldring.rtf>

5. "יחסי הורים בית ספר - נקודות מבט ביקורתית" | חגית גור וגליה זלמנסון-לוי:

לקישור לחצ'י כאן

## מصادر

- אופלטה, י' (2007). יסודות מינהל חינוך: מנהיגות וניהול בארגון החינוך. חיפה: הוצאת פרדס.
- הרפז, י' (2004). מדברים קהילתיות. החברה למתנ"סים, המינהל לבתי ספר קהילתיים.
- טליאס, מ' (2009). "חסרי גבולות": על גבולות וארגונים. אנליזה - כתב עת לייעוץ ארגוני, 14, 26-33.
- סמואל, י' (1996). ארגונים: מאפיינים, מבנים, תהליכים. תל-אביב: אוניברסיטת חיפה/זמורה ביתן.
- שטיין, מ', הרפז, י' (1995). בית הספר הקהילתי: רב שיח משתף. החברה למתנ"סים, המינהל לחינוך קהילתי בבתי הספר.
- שנהב, י' (1995). מכונת הארגון: חקירה ביקורתית ביסודות תורת הניהול. תל-אביב: הוצאת שוקן.

Coleman, J.S. (1988). **Social capital in the creation of human capital.**

The American Journal of Sociology, 94, 595-5120.

Crowson, L.R., Goldring, E.B., Haynes, K.T. (2010). **Successful schools and community relationship: Concepts and skills to meet twenty-first-century challenges.**

Richmond Ca.: McCutchan Publishing Corporation.

Furman, G. (2002) (ed.). **School as community: From promise to practice.**

State University of New York Press.

## قراءات إضافية

- וינהבר, ב', בן נון, ר', ושיפמן, א' (2008). סקר מעורבות עמותות, קרנות ופילנתרופיה עסקית במערכת החינוך: דוח ממצאים - תשס"ח. המכללה האקדמית בית ברל, בית הספר לחינוך, המכון ליזמות בחינוך.
- סדן, א' (2009). עבודה קהילתית: שיטות לשינוי חברתי. תל-אביב: הקיבוץ המאוחד - קו אדום.

Epstien, J.C. (2009). **School, family, and community relationships: Your handbook for action.**

Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Lewis, M. (2008). **Community connection and change: A different conceptualization of school leadership.** Improving Schools, 8(3), 227-237.

Morrison, K, (2002). **School leadership and complexity theory.**

London and New-York: Routledge and Falmer.

Pawlas, G.E. (2005). **The administrator's guide to school-community relations.**

Eye on Education Press.

Price, B.H. (2008). **Mobilizing the community to help student succeed.** ASCD Publication.

أجريت مع التالية أسمائهم مقابلات بغرض دراسة موضوع شراكات المدرسة مع المحيط خلال مرحلة التطوير. نشكرهم على مساهمتهم الكبيرة والمهمة.

- شمعون أفيخزار، مدير مدرسة كيشت، القدس
- مريم أشرف، مركزة اجتماعية، مدرسة كيشت، القدس
- زينات بن نون، مركز قسم الامتياز في التربية والتعليم، بيت بيرل
- غاليت بار إيل، مديرة المدرسة الإعدادية "راشونيم". غاني تكفا
- يافيت برزيلي، مديرة المدرسة الابتدائية عبروني "د"، أشكلون
- علي غوطي، مدير المدرسة الابتدائية حسن عرفة، يافا
- د. ميري غوطيب، مديرة مركز بيسغا، حيفا
- ياعيل غورؤون، مديرة المدرسة الإعدادية هرطوب، تسارعا
- غاي غاردي، مدير تربوي، شبكة مورشاه
- البروفيسور ألان غولدرينغ، فيبودي كوليج، جامعة ووندريلت، ناشفيل، تينيسي، الولايات المتحدة الأمريكية
- رون دوري، مدير مدرسة مفوؤوت عيرون، عين شيمر
- د. بات حين فينهابر، مدير مركز الامتياز في التربية والتعليم، بيت بيرل
- رونيت زكاي، مديرة المدرسة الابتدائية رمات أفيف، تل أبيب
- راحيل حسون، مديرة المدرسة فوق الابتدائية البلدية "هريشونيم"، هرتسليا
- كارن طال، مديرة كامبوس بيالك روغوزين، تل أبيب
- أسنات يارون، رئيسة مجال علاقات المديرين والأطراف الخارجية، معهد أفنيه روشاه
- يوسيفا كوهين، مركزة علاقات المجتمع المحلي، المدرسة الابتدائية كفار شمرياهو- حوف هشارون، كفار شمرياهو
- أريئيل ليفي، رئيس مجال التطور والتعلم، معهد أفنيه روشاه
- يونات لامبرغري، رئيسة مجال التأهيل والتعلم، معهد أفنيه روشاه
- كوبي لانغيلين، مستشار تنظيمي
- أرييه مارك، مدير تربوي، جمعية النهوض بالتربية والتعليم
- د. إيهود مانور، مدير القرية التعليمية التجريبية "درور"، تل موند
- لينسيا مينتسير، التفتيش العام فوق الابتدائي، شعبة التعليم فوق الابتدائي، لواء القدس، وزارة التربية والتعليم
- عماد فارس، مدير المدرسة الابتدائية الحديثة "ب"، حرفيش
- يافه تسدكياهو، المسؤولة عن التربية الاجتماعية- المجتمعية، لواء القدس، وزارة التربية والتعليم
- حنه شدمي، مديرة "شيفي"، وزيرة التربية والتعليم
- باتيا شوكن، مديرة برنامج قيادات المنظومات، معهد أفنيه روشاه
- يافه شيرازي، المديرية التربوية، وزارة التربية والتعليم
- د. أليكس شنايدر، مدير المدرسة الابتدائية كفار شمرياهو، حوف هشارون، كفار شمرياهو