

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور كأداة للشراكة المجتمعية من وجهة نظر المعلمين في ثانويات المثلث الشمالي

إعداد

هنيدة غالب محمد صعابنة

إشراف

د. سائدة عفونة

قدّمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النّجاح الوطنيّة في نابلس، فلسطين.

2018م

دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور كأداة للمشاركة
المجتمعية من وجهة نظر المعلمين في ثانويات المثلث
الشمالي

إعداد

هنيدة غالب محمد صعاينة


نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 13 / 12 / 2018م، وأجيزت.

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة


.....

1. د. سائدة عفونة / مشرفاً ورئيساً


.....

2. د. عبد الهادي صباح / ممتحناً خارجياً


.....

3. د. سهيل صالحه / ممتحناً داخلياً

الإهداء

هو عمل أرجو به من الله الرضوان والقبول؛ فله وبه مضيت، وأسأل الله أني وصلت.

والداي رحمة ربي لي، من يسّر الله بابتهاهما من أجلي كل عسير... "الله يرضى عليك"...مفتاحهما من أجلي، تاجًا لرأسي؛ أدامكما الله.

زوجي خالد؛ من كلّما ضعفت همّتي وفترت أشعلها من جديد، ومن له الفضل بعد الله في هذا الطريق.

ابنتي دانية؛ مشروع المبدعة القادم بعون الله تعالى، عربون تألقك وإبداعك.

إخوتي عبير ومحمد ولميس ومروة ووصفا؛ كلّ كان له بعد الله دور في مدّي بوقود في طريقي الطويل.

هيام قلبي أرضي وأرض الجدود وأهلها أهل الجود من غاب ومن لا يزال على الجمر قابضًا؛

أهديكم هذا العمل، وعسى الله أن يجعله مكافئًا لما أنتم أهله.

الشكر والتقدير

أحمد الله حمداً يوافي نعمه ويكافئ مزيده، فله الفضل والمنة في كل ما وفقت له.

ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله؛ لذلك أتوجّه بالشكر لكلّ أساتذتي في جامعة النجاح، فكلّ منهم نصيب في هذا المجهود على مدار سنوات دراستي، ولمشرفة الأطروحة الدكتورة سائدة عفونة، كلّ التقدير على مواكبتها لي هذا العمل، كما أتقدّم بجزيل الشكر للمفكر الباحث صالح لطفي من الداخل المحتل والذي تكّرم بمراجعة البحث وإثرائه بالنصائح النافعة، والشكر للأستاذ حمزة كيبها على تدقيقه الرسالة لغوياً أشكرهم على منحي من وقتهم الثمين ما لا يرجون قبّله منّي جزاء ولا شكورا إلا الفضل من الله فجزاهم الله عني خير الجزاء، ثمّ الشكر موصول لأساتذتي الفاضلين في لجنة المناقشة.

الشكر كلّه لجامعتي...

بحرفها العربي

بسّمّتها الإسلاميّ

برسالتها الخالدة،

بمن فيها من الجنود الذين لا يألون جهداً في تسهيل مهمة طلابها؛ دتم جميعاً متألّقين.

الإقرار

أنا الموقعة أدناه، مقدمة الرسالة التي تحمل العنوان:

دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور كأداة للشراكة المجتمعية من وجهة نظر المعلمين في ثانويات المثلث الشمالي

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه
حيثما ورد، وأن هذه الرسالة كاملة، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أي درجة علمية أو بحث
علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:

اسم الطالب: هندية غالب مرصع

Signature:

التوقيع: هندية

Date:

التاريخ: 2018 / 12 / 13

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	الإهداء
د	الشكر والعرفان
هـ	الإقرار
و	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ي	فهرس الملحقات
ك	الملخص
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	مقدمة
9	مشكلة الدراسة
9	أسئلة الدراسة
10	أهداف الدراسة
10	أهمية الدراسة
10	فرضيات الدراسة
11	حدود الدراسة
11	مصطلحات الدراسة
13	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
14	1. الإطار النظري
14	مفهوم المشاركة المجتمعية
16	لجان أولياء الأمور
17	أهمية مشاركة أولياء الأمور في التعليم
22	أنماط مشاركة أولياء الأمور مع المدرسة
25	معوّقات شراكة أولياء الأمور في العملية التعليمية
27	مقترح لمديري المدارس لتفعيل عمل لجان أولياء الأمور وتحقيق شراكتهم
33	دور مدير المدرسة في إشراك أولياء الأمور في العملية التعليمية

39	مجالات الدراسة (أدوار المدير التي تتناولها الدراسة)
39	1. الدعوات للمشاركة
42	2. تسهيل عمل اللجان
44	3. المشاركة في العملية التعليمية
46	2. الدراسات السابقة
46	أولاً: الدراسات العربية
49	ثانياً: الدراسات الأجنبية
56	3. تعقيب على الدراسات
60	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
61	منهج الدراسة
61	مجتمع الدراسة
63	عينة الدراسة
64	أدوات الدراسة
64	صدق الاستبانة
65	ثبات الاستبانة
66	إجراءات الدراسة
67	المعالجات الإحصائية
69	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
70	1. نتائج الدراسة المنبثقة من الاستبانة
91	2. نتائج الدراسة المنبثقة من المقابلات
99	3. النتائج العامة للدراسة
101	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
102	مناقشة النتائج المتعلقة في الاستبانة
106	مناقشة النتائج المتعلقة في المقابلات
110	الملخص والتوصيات
111	قائمة المصادر والمراجع
119	الملاحق
B	Abstract

فهرس الجداول

الصفحة	المحتوى	الجدول
62	توزيع مجتمع الدراسة حسب المنطقة والمدرسة والعينة المستخرجة	جدول (1)
63	توزيع أفراد عينة الدراسة (الأداة الاستبانة) لمعلمي ومعلمات المدارس الثانوية في منطقة المثلث الشمالي حسب متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة	جدول (2)
65	ثبات الأداة	جدول (3)
70	ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي	جدول (4)
71	المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول: دعوات المدير لأولياء الأمور للمشاركة وتعامله الإنساني وسياسة الباب المفتوح	جدول (5)
74	المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثاني: تسهيل عمل لجان أولياء الأمور	جدول (6)
77	المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثالث: إشراك لجان أولياء الأمور في العملية المدرسية	جدول (7)
79	متوسطات المجالات والانحراف المعياري للعينة	جدول (8)
78	نتائج اختبارات لعينة واحدة	جدول (9)
82	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق بين متوسطات استجابة أفراد العينة يعزى لمتغير الجنس	جدول (10)
83	متوسطات استجابة أفراد العينة حسب متغير التخصص	جدول (11)
84	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور في ثانويات المثلث الشمالي تعزى لمتغير التخصص	جدول (12)
85	متوسطات استجابة أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	جدول (13)
86	نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور تعزى لمتغير سنوات الخبرة	جدول (14)
87	متوسطات استجابة أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	جدول (15)

88	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور في ثانويات المثلث الشمالي تعزى لمتغير المؤهل العلمي	جدول (16)
89	جواب السؤال المفتوح: توصيات تخصّ الأولياء	جدول (17)
90	جواب السؤال المفتوح: توصيات تخصّ المدير والكادر التعليمي	جدول (18)

فهرس الملحقات

الصفحة	المحتوى	الملحق
119	قائمة الأساتذة المحكّمين للاستبانة وتخصّصاتهم	1
120	الاستمارة قبل التّدقيق	2
126	الاستمارة بعد التّدقيق	3
132	تقارير المقابلات مع المديرين والمعلّمين	4

دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور كأداة للشراكة المجتمعية من وجهة نظر المعلمين في

ثانويات المثلث الشمالي

إعداد

هنيدة غالب محمد صعابنة

إشراف

د. سائدة عفونة

الملخص

هدفت الدراسة التعرف على واقع عمل لجان أولياء الأمور في ثانويات المثلث الشمالي في فلسطين، والوقوف على دور المديرين في تفعيل لجان أولياء الأمور كأداة لمشاركة المجتمع المحلي من وجهة نظر المعلمين. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال أدوات الدراسة: الاستبانة للكمي، والمقابلة النوعي. تشكّل مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات ثانويات المثلث الشمالي البالغ عددهم (903) معلماً ومعلمة، ووزعت الاستبانة على عينة الدراسة وهي (223) موزعة بشكل طبقي عشوائي على المدارس وهي (20) مدرسة.

استخدمت الباحثة أداة المقابلة مع (3) مديرين و(3) معلمين. توصلت الدراسة إلى أنّ دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور مرتفع، في حين هو مرتفع في المجال الأول للدراسة في دعوات المدير لأولياء الأمور للمشاركة، والمجال الثاني في تسهيل عمل لجان أولياء الأمور، وهو متوسط في المجال الثالث في إشراك لجان أولياء الأمور في العملية التعليمية. وضحت المقابلات أنّ المديرين يرون أنّ حدود تواصل الأهل لما فيه مصلحة الطلبة على أن لا يتم التدخل في العملية التعليمية؛ يظهر من المقابلات عدم الاتفاق على مفهوم شراكة أولياء الأمور في العملية التعليمية.

كما أنّ التحدي الذي تقابله بعض المدارس هو عدم إقبال الأولياء على المشاركة، ولقد تنوعت الرؤى المستقبلية لتفعيل العلاقة مع لجان أولياء الأمور بحسب إيمان المدير الشخصي وما يلاقيه من تحديات، فالذي يؤمن بهذه الشراكة ويضع الحدود لمشاركتهم ويرضى عن الموجود لم يكن إيمانه دافعا له لرؤية مُطوّرة أكثر؛ والذي تملّكه اليأس لم يعد يرى هذا الموضوع مجدداً!

والمدير الذي لا يملك لجنة أولياء أمور ولا يرحب بوجودها، يحلم للمستقبل أن يُفَعِّل اللجنة. ولا يوجد ابتكارات خاصّة بالمديرين لتفعيل اللجان. وأوصت الباحثة بتغيير نظرة أولياء الأمور لأدوارهم في تعليم أطفالهم. كما وأن تُبحث آراء الأولياء عن المشاركة وموانعها من جهتهم في دراسات مستقبلية، وأن يتم توسيع عينة البحث لتشمل مناطق أخرى في الداخل الفلسطيني المحتل، وأن يشمل التغيير على المستوى الوزاري سنّ القوانين الملزمة للمديرين والكادر التعليمي وإدراج التحفيزات أو العقوبات حال عدم التطبيق.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1. مقدمة
2. مشكلة الدراسة
3. أسئلة الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. أهمية الدراسة
6. فرضيات الدراسة
7. حدود الدراسة
8. مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة

يهيئ الله سبحانه للطفل من يحيطه بالعناية والرعاية بمجرد أن يخرج للحياة، يرقبان نموه ويعدلان سلوكه ويمدّانه بالقيم والمعارف، ثمّ تتضمن المدرسة لهذا البناء ويقضي فيها الطفل أكثر ساعاته حيوية ونشاطاً، ولا يتوقف مشوار أولياء الأمور خلال هذه السنوات، حيث نهرهما من الحب والاحتواء والمتابعة لا ينضب، يرقبان الغرس ويسقيانه بكل ما يلزم لينمو كأطيب ما تشتهييه المجتمعات الصالحة.

تُعتبر المدرسة عاملاً مكملاً لدور الأهل في عملية التنشئة الاجتماعية وصقل شخصية الطفل، فهي بعين المجتمع الجهاز القادر على الإنشاء والبناء، ومصدر للإصلاح الاجتماعي والتنمية الاقتصادية، بالإضافة لاعتماد المجتمع عليها لإمداده بالمعارف وتغذيته بالفنيين في كافة المجالات (طه، 2007).

يعود تاريخ نشأة جهاز التربية والتعليم في فلسطين المحتلة عام 1948 لثمانينيات القرن التاسع عشر (أبو عصبه، 2006)، إذ انقسم نظام التعليم في فلسطين في فترة الانتداب البريطاني لاثنين أحدهما للعرب والآخر لليهود، اختلفا في الهيكلية والمضمون، وفي نفس الوقت انقسم التعليم العربي إلى ثلاثة أقسام تحت إشراف الانتداب وتحت إشراف الإرساليات التبشيرية وتحت إشراف المجلس الإسلامي الأعلى (الوحش، 2011) وأما بالنسبة للتعليم العبري، فهو يعود للتيارات اليهودية التابعة لمنظمات سياسية تعمل لترويج أفكارها، والتي ضُمت بعد قيام دولة الاحتلال إلى وزارة المعارف، وبدورها سيطرت الوزارة على التعليم العربي، إذ عملت على تحويل جميع مدارسه إلى مدارس حكومية ما عدا المدارس التابعة للطوائف المسيحية، والتي تخضع للوزارة من حيث التفويض والإشراف، وعلى الرغم من تنوع التعليم في الوسط العبري لأنواع منها الرسمي بشقيه: المدني والديني، والديني التابع لمؤسسات دينية وغيرها، فإن التعليم المدني الرسمي هو النوع الوحيد

في الوسط العربي (عودة، 2005) والذي انهار عند قيام دولة الاحتلال ولم يبق إلا (45) مدرسة ابتدائية، وثانوية واحدة (ربيع، 2009).

تتبع سياسة الحكومة في دولة الاحتلال المركزية في تعاملها مع التيارات الفاعلة في الجهاز التربوي، ويعتمد جهاز التربية والتعليم الإسرائيلي التمييز المتعمد بين مختلف الأعراق الموجودة في الدولة على أساس من قاعدة " من يعتبر أو لا يعتبر "شريك شرعي في المشروع الصهيوني في الدولة اليهودية وهذه القاعدة ما زالت سارية المفعول (Al-haj, 1986)، حيث أن توجه اليهود في الكيان المحتل هو تهيمش الأقلية وزعزعة هويتهم المميزة (أبو عصب، 2007)، كما أنّ سيطرة الاحتلال على جهاز التعليم العربي هي كاملة، فبعد النكبة وهجرة أعداد كبيرة من المعلمين وتدمير البنية التحتية للتعليم الفلسطيني سارعت الحكومة الإسرائيلية عام 1949 بعد أن كانت قد فرضت الحكم العسكري بالقيام بدورات تدريب مكثفة لتهيئة معلمين عرب أشرف عليها دائرة التعليم العربية وذلك تحت وصاية الشاباك فلم يكن يُقبل أي معلم للتدريس إلا بعد موافقة الشاباك عليه (أبو سعادات وخمايسي، 2015)، ولا تتاح الفرصة للمربين العرب المشاركة في تحديد السياسة التربوية المتعلقة بتربية طلبتهم، إضافة لشحّ الميزانيات مقارنة بالجهاز العبري (أبو عصب، 2006). ونجد هذا التهيمش في تعريف الدولة أنّها دولة الشعب اليهودي، بالتالي الحقوق المدنية تُسحب من الأقلية بالإضافة لحقوق جمعية أخرى، وهو تهيمش نجده في كل المستويات من بينها جهاز التربية والتعليم، وهو يلقي بظلاله على إنجازات التعليم العربي الضئيلة مقارنة مع تلك الموجودة في مجموعات الأغلبية، وفي المقابل هناك وعي وطموح عند الأقلية العربية لأهمية هذه الإنجازات حتى يمتلكوا المكانة الاجتماعية والاقتصادية التي تبعدهم عن الهوامش (أبو عصب، 2007). يصبح البؤن شاسعاً بين ما هو واقع ومفروض وما هو مرغوب ومأمول، الأمر الذي يجعل الحاجة ماسة لدى الأقلية العربية في استخدام كل الأدوات المتاحة للخروج من عنق الزجاجة هذه.

ومع هذه المعطيات يتأكد دور الأسرة في العملية التعليمية كشريك في رسم السياسات التربوية للأقلية العربية في الداخل المحتل، الأسرة لها الدور الداعم والسبق في إنجاح العملية التعليمية في المدرسة إذ أنّ التعليم له الدور في التراتبية للمكانات الاجتماعية، كما أنّ التعليم

يضمن الهوية الجماعية والسياسية الواضحة وضماناً اقتصادياً واجتماعياً في دولة تتعدم فيها مجالات التقدم والاندماج الحقيقي لأبناء الأقلية العربية، الأمر الذي حفز الأسرة العربية وهي خارجة من نكبة وخاضعة لحكم عسكري لتعليم أبنائها ليرتقوا في السلم الاجتماعي والاقتصادي وبالتالي أصبح التعليم رافعة مهمة للخروج من هذا المأزق، والعائلة العربية في الداخل المحتل هي مؤسّسة اجتماعية تحدت الصراعات الكثيرة في مجتمع الأقلية وبثباتها حققت إنجازات كثيرة (ربيع، 2009). والتعليم تتأكد أهميته لكل مجتمع وهو للأقليات في مجتمع متعدد القوميات والثقافات أكثر أهمية، ولقد تحوّل هذا التعليم في المجتمع الحديث لأداة تطوير المجتمع وتقليص الفجوات الاجتماعية والاقتصادية، كما أنه يضمن إمكانية الحراك الاجتماعي، مع العلم أنّ المجتمع العربي الفلسطيني في الداخل المحتل مرّ بعدة تغييرات منذ قيام الكيان حتى يومنا هذا، فلقد انحل النظام التقليدي المحافظ لحساب عوامل التحديث، ولم تعد الأسرة والحمولة هي المركز بل غدا توجه للفردانية وعوامل الحدائة الأخرى، وبدا أن الجهاز التربوي هو الإطار الوحيد للحراك الاجتماعي للمجموعات المهمشة، ويغدو التعليم كذلك الأمر هو الأداة بيد المجتمع لتشكيل شروط بقائها، أو ما يطلق عليه بالجمّعة (أبو عصبه، 2007).

والأمر يبدأ من ذات أولياء الامور، حيث لا بدّ من إيمانهم بقدرتهم على إحداث التغيير، نجد ذلك في دراسة حول العلاقة بين معتقدات أولياء الامور نحو أولادهم ونحو شراكتهم في تعليمهم، وأظهرت أنّ الأهل الذين يؤمنون أنّ تدخلهم أو شراكتهم في تعليم طفلهم مهمة سيجدون طرفاً لتفعيل هذه الشراكة. وخُصت الدراسة بأنّ النموذج المثالي يتكوّن من ثلاثة عناصر: المشاركة الفعلية التي يؤديها وليّ الأمر والنوعت التي يصف بها تعليم ابنه ويتوسط هذين الأمرين إيمان وليّ الأمر في أهمية مشاركته في تعليم ابنه، بحيث يكون إيمانه هو الوسيط بين النوعت التي يقدمها وليّ الأمر عن تعليم طفله والمشاركة المحددة التي يؤديها فعلاً (Georgiou & Tourva, 2007).

تعددت الأبحاث التي تشير إلى أنّ مشاركة أولياء الامور في العملية التعليمية لها آثار إيجابية على الطفل وتحصيله (شاختمان وبوشريان، 2015; Gordon & Louis, 2009). وعلى سبيل المثال في دراسة حول تأثير تطبيق برامج الشراكة الأسرية والمجتمعية مع المدرسة وعلاقتها

بتحسين الحضور المدرسي للطلبة، والتي تصب في تحسين التحصيل وتقليل التسرب والانزلاق للانحراف وُجد أن تطبيق برامج قوية للشراكة تزيد من الحضور الطلابي والذي بدوره يحدّ من التسرب والانزلاق لعالم الجريمة (Sheldon, 2005). كما بيّنت الدراسات أنّ مشاركة أولياء الأمور لأبنائهم من خلال إظهار توقعات لتحصيل وإنجاز أعلى يرتبط فعلياً بإحراز هؤلاء الطلبة لمتوسط أعلى من غيرهم، وإنّ مشاركة أولياء الأمور في العملية التعليمية يشكّل داعماً لرفع المستوى الأكاديمي لمتدني التحصيل (Chen & Gregory, 2010). بل إنّ تأثير أولياء الأمور يُلاحظ أيضاً على تحسين الدافعية للدراسة عند الأطفال، أكثر من ذلك تبيّن أنّ سلوكيات أولياء الأمور تقرّر مستوى التحصيل وتصور الطفل وتحكّمه الذاتي وحبّه للاستطلاع، ولذلك هناك ضرورة أن يُشكّل الوالدان أنموذج القدوة لطفلهم، وأن يكون هذا الأنموذج مستمراً مع أطفالهم لما بعد البلوغ (تريغر، 2012).

وقد ظهرت عدة نماذج للشراكة على المستوى العالمي؛ هدفت لتوضيح كيفية التوافق بين الهيئات والمؤسسات المختلفة في تطوير العملية التعليمية، من بينها: نماذج الاتصال الأحادي، ويتحقّق بزيارة الطلبة لموقع العمل مما يزيد من مهاراتهم. وأنموذج ليفين الذي يهتم بالمنهج المتكامل ويهتم بالتطبيق للارتقاء بالخبرات التعليمية النشطة، ويهدف لتوسيع المنهج المدرسي من خلال دمج إسهامات خبرات الأسر فيه؛ هذا التفاعل من شأنه أن يوفّر فرصاً أفضل لتحقيق أهداف المدرسة، وفيه المنهج المدرسي معبّراً أكثر عن آراء الأسر والطلبة وأنماط التعليم لديها. وأنموذج كومر وهو يمثل الإدارة المتمركزة حول المدرسة، وحسب كومر طرق مشاركة الأولياء: في فريق الإدارة والتخطيط في المدرسة والمساهمة في تطوير المناهج والشراكة في الأنشطة الأكاديمية والاجتماعية، إلى غيرها من النماذج (طه، 2007).

وبات من المؤكّد الأثر الإيجابي لمشاركة أولياء الأمور لأطفالهم في مسار تعليمهم، لكن التحدي يكمن في ترجمة هذه المعرفة حول أهمية وأثر مشاركة أولياء الأمور تعليم أطفالهم لممارسة من قبل المدارس بحيث تعتمد نمط مشاركة الأولياء، ومن ثمّ هذه الممارسة ستؤتي النتائج المرجوة، ينبغي الإقرار أنّ أولياء الأمور هم البنية التحتية في التنمية والتربية، ولا يمكن استبدالهم كما أنّ

العمل بدونهم ليس مثمرًا، مع الاعتراف بفردانية كل شخص منهم في آماله واحتياجاته وآلامه (كوهين، 2015).

المدرسة هي وسيلة تغيير مجتمعي، والتي بحسب جون ديوي قد تكون كذلك لما أن تكون الحياة في داخلها اجتماعية، وهذا يكون عندما يمارس الطلبة أدوارًا اجتماعية (حسين، 2007)، هذه المدرسة منوط بها مسؤوليات كثيرة والتي تتم فقط عند مشاركة أولياء الأمور، فمشاركتهم تعني تحصيلًا أعلى وسلوكيات إيجابية وبرامج أكاديمية أكثر نجاحًا ومدارس أكثر فعالة، ويأتي دور المدارس في تفعيل الآليات ليشارك الأولياء بنشاط في العملية التعليمية لأن نوعية تعليم مثلى يجب أن تشمل الجميع (Richardson, 2009).

المشاركة المجتمعية في التعليم تسدّ العديد من الثغرات التي يعاني منها المجتمع وتعبّر عن الديمقراطية في مجال التعليم، وتمثل في نفس الوقت موردًا جديدًا للتمويل، وتوفيرًا لكوادر إدارية متخصصة، وفي ذات الوقت هي آلية لتزويد المخططين التربويين وصانعي القرارات التربوية بمعلومات هامة تسهم في نجاح خطط التطوير أن تحقق أهدافها؛ لذلك المشاركة المجتمعية تُجسّد رغبة واستعداد المجتمع للإسهام الفعّال في تحسين التعليم وتطويره (القرشي، 2011). شراكة الأسرة والتي هي جزء من المشاركة المجتمعية في التعليم هي من مداخل تطوير أداء الإدارة المدرسية كعامل مساعد في إزالة المعوّقات في تقدم العملية التعليمية، الأبحاث تؤكد تأثير هذه المشاركة على تحصيل الطلبة وعلى طموحهم، وذلك عند كل الطلبة من غير علاقة لمكانة أولياء الأمور غير أن هذه المشاركة تأخذ أشكالًا مختلفة من فئة لأخرى (عوفريم، 2014). وينبغي التأكيد على أنّ مشاركة الأولياء لأطفالهم في المدرسة لا يتوقف على الصفوف الأولى، فالأبحاث تؤكد أنّ مشاركة الأولياء لأبنائهم المراهقين في التعليم بطريقة سليمة من شأنه أن يسهم في تطويرهم أكاديميًا وتحصيليًا وعاطفيًا واجتماعيًا، وينبغي الانتباه لخصوصية الجيل وإعداد المراهق لحياة مستقلة (شاختمان وبوشريان، 2015).

إنّ واقع مشاركة أولياء الأمور في العملية التعليمية في المدارس العربية في الداخل المحتل ليس مشجعًا، فالكثير من أولياء الأمور لا يشاركون في العملية التعليمية، لأسباب منها: بعد

المدرسة جغرافياً عن البيت، أو العمل الذي يعتبره الكثير أنّه أهم من التعليم، ناهيك عن المعايير المجتمعية القاضية أنّ المعلم هو المسؤول الوحيد عن التعليم، إضافة لاختلاف وجهات النظر عند أولياء الأمور بشأن سياسة المدرسة، أو حتى الشعور بعدم الجدوى في الحضور، أضف على ذلك الوقت الطويل الذي يقضيه ولي الأمر في المدرسة بانتظار الحصول على مقابلة مع ممثل عن المدرسة بسبب كثرة المراجعين (سواعد، 2012).

إنّ مشاركة أولياء الأمور تتباين وفق المكانة الاجتماعية والاقتصادية وتتأثر بوجهات النظر التربوية، وقد مرّت بمراحل أربعة منذ قيام الكيان حتى يومنا هذا، كانت المرحلة الأولى تبني سياسة الباب المغلق بين المدرسة والمجتمع المحيط، ثمّ بعد عدّة سنوات من التجاهل والفصل كانت هناك محاولات مترددة لاعتراف السلطات التربوية بالظلم الواقع على أولياء الأمور والمجتمع فتمّ سن قوانين أولية لعلاقة طيبة مع أولياء الأمور، ثمّ المرحلة الثالثة وهي مرحلة توسيع العلاقة للمجتمع ككل ما يمكن تسميته (المدرسة المجتمعية)، أمّا المرحلة الرابعة فهي تعبر عن توجه مختلط يعرف بانغلاق في ظل الانفتاح وذلك بعد المشاركة المتزايدة بين أولياء الأمور والمدرسة والتي ولدت نزاعات بين الطرفين نتج عنها حاجة متزايدة عند المعلمين والمديرين للعزلة عن أولياء الأمور واعتبارهم كمهدّدين لعمل المعلمين المهني وتراشق التهم بينهما حول مسبب الفشل للجهاز التربوي والذي أدى لفقدان سلطة الوالد والمعلم عند الطلبة وبالتالي غياب سلوك مجتمعي مقبول عند النشء وهذا ما يبرر وجود سياسة الباب المغلق (فريدمان، 2011)، ممّا ينبغي الإشارة له أنّ التشريعات في الداخل المحتل حول تنظيم العلاقة بين المدرسة والأسرة قليلة وتفنقر لمبادئ توجيهية، فيما يتعلق بحقوق وواجبات وصلاحيات أولياء الأمور وأعضاء الهيئة التدريسية عندما يمارسون مسؤولياتهم المشتركة في تعليم الأطفال (شاختمان وبوشريان، 2015).

وهنا يظهر الدور المركزي للمدير في إشراك أولياء الأمور في العملية التعليمية، فالمدير هو من مركبات العملية التعليمية الخمس: المدير والمعلمين والطلبة والمجتمع وأولياء الأمور. بحسب الأبحاث الأمريكية فإنّ دور المدير بالغ الأهمية في مجال مشاركة أولياء الأمور في المدرسة، فلقد حدّدت هذه الدراسات أنّ درجة مشاركة أولياء الأمور وفعالية المشاركة تعتمد على سلوك المديرين. الأسلوب الإداري الذي يعتمد عليه المدير يرتبط بقوة بدرجة مشاركة أولياء الأمور، وأنّ

المصالح الشخصية للمدير تحدّد هذه الدرجة، فهناك المدير الذي يعي أنّ مشاركة أولياء الأمور تعني ضمان وجود وتطوير النظام التعليمي، وهناك من يرى المشاركة على أنها تسبّب الكثير من الغموض داخل العملية المدرسية (راحيل، 1997)، وهناك ادّعاءات تُسمع من المديرين بشكل خاص أنّ مشاركة أولياء الأمور في العمل التربوي هي تدخل وتهديد لمكانة المعلم (فريدمان، 2011).

تشير التعليمات الرسمية للمديرين بضرورة إشراك أولياء الأمور وتعتبرهم شركاء مركزيين، ويأتي دور المدير والمهنيين ببناء الثقة مع الأهالي، والتي ستؤثر في اتجاهات الأولياء للجهاز التعليمي وتؤثر على مشاركتهم في البرامج التربوية لأطفالهم. هذه الثقة يعبر عنها من خلال أن يشكل بنفسه أنموذجاً وظيفياً جديراً بالثقة بكلامه وفعله، ويقوم على تدريب فعّال للمعلمين لضمان كفاءتهم، ويعمل على تحسين الانضباط المدرسي عبر الطلبة والمعلمين من خلال إدارة فعّالة وتسوية الخلافات من خلال سلوك بنائي وذي مصداقية. تقع المسؤولية على المدير في تثبيت وتدعيم الثقة وضمان استمراريتها، وأن يكون هو بنفسه مثلاً يقتدى به في علاقات الثقة مع الأهالي، فالثقة هي عنصر القيادة الأهم ودور المدير في ترسيخها حيويّ جدّاً، سلوكيات المدير كقائد تشكل عامل تنبؤ في المناخ المدرسي وهي تؤثر في الثقة المتبادلة مع أولياء الأمور والتي تقلل الصراعات وتقود للحلول (Shelden; Angell; Stoner & Roseland, 2010).

هناك حاجة لجهود إدارية لجعل المدرسة مكاناً ودوداً وثقافياً للأسر، وحاجة لخلق ثقافة الانفتاح على المجتمع، والذي ينعكس في شعور المعلمين بأنهم وأولياء الأمور يتقاسمون عمل تعليم الأطفال. في حين أن سياسة الوزارات في تشجيع المشاركة لها تأثير محدود على مستوى المدرسة، فإنّ الخبرة التي يتمتع بها مدير المدرسة من خلال التفاعلات المجتمعية تزيد احتمال أن يكونوا منفتحين لمزيد من التأثير في الممارسات اليومية داخل المدرسة. المدير هو المسيطر على النظام داخل المدرسة، وله التأثير لكيفية تصرف المعلم مع أولياء الأمور، بالإضافة لسيطرته على عمل المعلم مع الطالب في غرفة الصف؛ لذلك فبدلاً من التركيز على الهيكلية في المدرسة وتغيير السلطة نحتاج لإدخال المعلمين والمديرين وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع لمناقشة

مستمرة لما يمكن لكل طرف أن يسهم في تعليم الطفل، وينبغي له أن يساهم فيه (Gordon & Louis, 2009).

نكاد ندّعي الإجماع بين الباحثين على ضرورة مشاركة أولياء الأمور لأطفالهم الطلبة في المسار التعليمي وأنّ هذه المشاركة يترتب عليها أثر إيجابي على كل من تحصيل الطلبة وسلوكهم وعلى أبعاد نفسية أخرى من نحو تحسين الدافعية وإعلاء التصور الذاتي، إلا أنّ الواقع يشهد عدم تحويل هذه الحقيقة لممارسة فعلية، لاختبار أسباب ذلك ينبغي سبر أغوار العملية التعليمية بجميع أطرافها، إلا أنّني أرى أنّ المدير بتوجهاته وأسلوبه الإداري يشكل الدعامة المركزية في تفعيل هذه المشاركة والاستفادة القصوى منها.

مشكلة الدراسة

تعتبر لجنة أولياء الأمور شريكاً حقيقياً لتطوير العملية التعليمية والإدارية إن أحسنا فهمها وأزلنا المعوقات من طريقها، وهي في ذات الوقت عامل بناء ودعم لجهود المدارس في سبيل تخريج جيل من الصالحين النافعين لأنفسهم وأوطانهم؛ ويكون ذلك بتكوين وعي مجتمعي لمفهوم لجان أولياء الأمور وشراكتهم، والتنبيه لأهميته وضرورة تذليل العقبات وتبني آليات تعمل على تمكين هذا المفهوم في العملية التعليمية، بحيث تصبح لجان أولياء الأمور أداة إدارية نحو تطوير العملية، وليس عاملاً خارجياً يتطفل ويتدخل في شؤون المدرسة الداخلية. أرادت الباحثة أن تلقي الضوء على ضرورة هذه المشاركة، والملاحظ أنّ كثيراً من الأهل يحجمون عن هذه المشاركة، والبعض يكتفي بتقديم كمّ من المال كتعبير عن مشاركة ربما يملك أكثر منها في صنع القرار أو مهارات خدمتية غيرها. ولأنّ المدير هو الذي يقرّر المناخ السائد في المدرسة عبر سلوكه فإنّ الدراسة ستحاول الإجابة عن السؤال الآتي: ما دور المدير في إشراك لجان أولياء الأمور من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية؟

أسئلة الدراسة

1. ما درجة ممارسة المديرين لتفعيل لجان أولياء الأمور في العملية التعليمية من وجهة نظر

المعلمين في المدارس الثانوية في المثلث الشمالي؟

2. هل تختلف درجة تقييم المعلمين حول دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور باختلاف متغيرات الجنس والتخصص والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

1. معرفة واقع عمل لجان أولياء الأمور في ثانويات المثلث الشمالي في أراضي ما يسمى الخط الأخضر في فلسطين.
2. الوقوف على دور مديري المدارس الثانوية في تفعيل لجان أولياء الأمور كأداة للمشاركة المجتمعية.
3. وضع مقترح لمديري المدارس لتفعيل عمل لجان أولياء الأمور.

أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال كونها خطوة بحثية تفيد عملياً المديرين والعاملين في التربية والتعليم، والباحثين في مجال مشاركة أولياء الأمور في العملية التعليمية، كما يستفيد منها أولياء الأمور أنفسهم من خلال تعرفهم مجالات تأثيرهم وتشكل لهم أنموذجاً للمشاركة، وأنها تختص بالمدارس العربية في الداخل المحتل.

فرضيات الدراسة

1. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ في متوسطات استجابات معلمي ثانويات المثلث الشمالي نحو دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور وبين المتوسط العام.
2. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات معلمي ثانويات المثلث الشمالي نحو دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور تعزى لمتغير الجنس.

3. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات معلمي ثانويات المثلث الشمالي نحو دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور تعزى لمتغير التخصص.

4. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات معلمي ثانويات المثلث الشمالي نحو دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

5. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات معلمي ثانويات المثلث الشمالي نحو دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

الحد البشري: معلمو ومعلمات المدارس الثانوية

الحد الموضوعي: دور مديري المدارس الثانوية في تفعيل لجان أولياء الأمور

الحد المكاني: المثلث الشمالي في فلسطين المحتلة عام 1948

الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني لعام 2017\2018

مصطلحات الدراسة

تعتمد الدراسة التعريفات الآتية لمصطلحاتها:

لجان أولياء الأمور: "تتشكل من الآباء والأمهات والمعلمين، تكمن مهمتها في دعم المدرسة في نواح عدة من بينها تكوين حلقة بين المدرسة وأولياء الأمور وبين المدرسة والمجتمع المحلي، بغية تحقق أهداف المدرسة" (زامل، 2013، ص 356).

والتعريف الإجرائي للجان أولياء الأمور: هم أولياء الأمور الذين تمّ انتخابهم من قبل أولياء أمور الطلبة لعام 2017\2018 في مدارس المثلث الشمالي الثانوية لتمثيل الأولياء في المدرسة التي يتعلم بها أبنائهم، لدعم المسيرة التعليمية لأبنائهم وممارسة أعمال تطوعية تسهم في تطوير العمل المدرسي.

المشاركة المجتمعية: المشاركة لغة: ورد في لسان العرب لابن منظور أنّ التشارك يعني المشاركة في الغنيمة، والشريك هو المشارك، وشاركت فلاناً بمعنى صرت شريكه، وشركاء بمعنى مستوون في الشيء، وطريق مشترك أي طريق يستوي فيه الناس (ابن منظور، 1990، 10، ص448).

المشاركة المجتمعية في التعليم اصطلاحاً: "إعطاء دور وفرص حقيقية لأعضاء المجتمع ممثلاً في أولياء الأمور، والأسر، ومجالس أولياء الأمور، ومنظمات المجتمع المدني من أجل تحسين جودة التعليم" (الشرعي، 2007، ص4).

والتعريف الإجرائي للمشاركة المجتمعية: هي كل ما يقوم به المجتمع المحلي؛ مادياً ومعنوياً، من خلال تنظيماته المختلفة بوساطة لجان أولياء الأمور من أجل تحسين جودة التعليم وتحقيق أهداف المدرسة.

دور مدير المدرسة في تفعيل لجان أولياء الأمور: "الممارسات التي يقوم بها مديرو المدارس في تعاملهم مع جهاز المدرسة وأولياء الأمور حسب التعليمات التي تصدرها وزارة التربية والتعليم" (الطعاني، 2005، ص181).

التعريف الإجرائي لدور مدير المدرسة في تفعيل لجان أولياء الأمور: هي كلّ القرارات والأنشطة والفعاليات التي يقوم بها المدير من أجل دعوة واستقبال لجان الأولياء، وتسهيل عملهم وإشراكهم في العملية التعليمية التعلمية خلال العام الدراسي 2017\2018.

المثلث الشمالي: منطقة جغرافية تقع في لواء حيفا، شمالي فلسطين. تضم المنطقة مدينتين عربيتين، هما: أم الفحم وباقية الغربية، أما القرى فهي: جت، ميسر، يمّة، بئر السكة، ابثان، المرجة، أم القطف، برطعة، كفرقرع، عارة، عرعة، العريان، عين السهلة، خور صقر، وادي القصب، معاوية، مصمص، البياضة، مشيرفة، زلفة، سالم. يبلغ سكانها العرب 160 ألف نسمة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1. الإطار النظري

2. الدراسات السابقة

3. تعقيب على الدراسات

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة ومن ثمّ التعقيب على هذه الدراسات.

1. الإطار النظري

مفهوم المشاركة المجتمعية:

تطورت العملية التعليمية وانتشرت لتشمل إلى جانب المدرسة الأسرة والمجتمع بثتى فئاته، اهتمام علماء النفس ورجال التربية في مجتمع المدرسة ينبع من كون المجتمع هو مصدر القيم والمعايير والمعرفة وأنماط السلوك الذي يتغذى منه الطالب، كما أن الأسرة هي المؤثر المباشر على الطالب بما توفره من فرص ودافعية متأثرة بمكانتها الاجتماعية والاقتصادية (فريدمان، 2011)، وهذا ما نجده في تقرير اليونسكو حيث يعتبر أن العاملين الأساسيين للنجاح هما أولياء الأمور والمجتمع (كوهين، 2015)، ومع دخول هذه العناصر الجديدة في المدارس ظهر مفهوم المشاركة المجتمعية، الذي يحمل عدة معانٍ، منها: "ما يقوم به أعضاء المجتمع من أنشطة لخدمة العملية التعليمية وقد يكون هؤلاء الأعضاء أفراداً، أو جماعات، أو مؤسسات، وتعتمد سلوكياتهم على التطوعية والالتزام -وليس الجبر والإلزام-، والوعي والنزوع والوجدان والشفافية، وقد تكون هذه الأنشطة نظرية أو عملية تمارس بطرق مباشرة أو غير مباشرة" (القرشي، 2011، ص8). أو هي: "إعطاء دور وفرص حقيقية لأعضاء المجتمع ممثلاً في أولياء الأمور، والأسر، ومجالس أولياء الأمور، ومنظمات المجتمع المدني من أجل تحسين جودة التعليم" (الشرعي، 2007، ص4).

نخلص لأنّ المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية هي مجموع الأنشطة معنوية كانت أم مادية؛ التي تهدف إلى خدمة العملية التعليمية، تُؤدّى طواعية من خلال شراكة فاعلة من المجتمع ومؤسساته، وتضافر الجهود الأهلية مع الرسمية.

يشير هذا المفهوم إلى علاقة بين طرفين أو أكثر، تتوجه لتحقيق النفع العام، وتستند إلى اعتبارات المساواة والاحترام والعطاء المتبادل، إذ يقدّم كلّ طرف إمكانات بشرية ومادية وفنية لتعظيم المردود وتحقيق الأهداف (عوض، 2012). كما أنّه يعبر عن تقاسم الشركاء للأدوار والمسئوليات والمصالح المتبادلة، من خلال العمل على توثيق الروابط وتضافر الجهود والتنسيق بين التنظيمات الاجتماعية والمهنية في مجتمع الأمة في جوّ من التفاهم والتعاون وتبادل الخبرات، وتقاسم المعارف وتعزيز الثقة، وقد تصل إلى اندماج أنشطة ما وتكاملها من أجل إيجاد علاقات تعاونية فعّالة تحقّق الشراكة الكاملة (الشرعي، 2007). ولقد توسّع الحديث عن مفهوم الشراكة ليشمل الشراكة بين الحكومات أو بين الجهود الحكومية والمجتمعية، فدور المجتمع أصبح جوهرياً، وشراكة المجتمع أصبحت أساساً لعمليات التنمية (طه، 2007).

تنشأ مؤسسات المجتمع المدني هذه من إيمان ورغبة لدى بعض الناس في أن يشاركوا في تنمية أنفسهم ومجتمعاتهم، وحتى يكون هذا الدور فعّالاً ينبغي بداية أن ينطلق الأفراد في مؤسساتهم من رغبة لحل المشكلات التعليمية وإيمان من قبل العاملين في السلك التربوي بدور المؤسسات المجتمعية وأن يرحبوا بدورهم ويفتحوا الباب أمامهم للمشاركة (حسن، 2005). وحتى تتمكن الدول من مواجهة تحديات القرن من أجل الارتقاء في التعليم فإنّ ذلك لا يكون إلا بتضافر الجهود، والتي تشمل أولياء الأمور والمجتمع المحلي من أجل تحقيق مخرجات جيدة وأداء مدرسي فعّال ومؤثّر، حيث أنّ تشكيل لجان وهيئات تضم من بين أعضائها أفراداً من المجتمع المحلي يحقق مفهوم التربية في خدمة المجتمع أو التربية مع المجتمع المحلي الذي يهدف لرفع مستوى الحياة واستمرارية التعلّم وتحديث وسائله (زامل، 2013)، وفي حين تشهد العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور مستويات عدة الأساسي من بينها التواصل الروتيني الذي يركز على تحصيل الطفل والزيارات المنتظمة للمدرسة، فإنّه في المقابل العلاقة مع المجتمع أكثر تعقيداً ومواضيعها أكثر تنوعاً يقع على عاتق المدرسة ضمنها أن تطور برنامجاً يوجه هذه العلاقات والتي تهدف لرفع تحصيل الطلبة ودافعيتهم وتطوير مواطنين صالحين (فريدمان، 2011).

يُعرّف السلطان (2008) المجتمع المحلي على أنّه "مجموعة من الأفراد والجماعات تعيش في موقع جغرافي واحد وترتبط بينها علاقات اجتماعية وثقافية ودينية" (ص 88). وعند الحديث عن

العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي فيقصد بها البرامج والأنشطة والفعاليات، والتي يتم تنفيذها مشاركة بين المدرسة ومؤسسات وأفراد المجتمع المحلي (ص89)، وعرفها حسين (2007) على أنها التفاعل بين التربية المدرسية كنظام فرعي مع سائر أنظمة المجتمع.

لجان أولياء الأمور:

تقوم بين المدرسة والمجتمع علاقة تبادلية، حيث أنّ المدرسة تبني المجتمع وهو يساندها، ومن الطبيعي أن يمتلك المجتمع وجهة نظر في التربية والتعليم أساس هذه النظرة ينبع من احتياجاته، ويسعى لتلبية هذه الاحتياجات في ظل أدوات يُعد من بينها لجان أولياء الأمور (حسين، 2007)، وهو تنظيم مدرسي وقناة للتواصل يهدف ربط المدرسة والبيت مع المجتمع المحلي، ويعتبر آلية فعّالة لدعم دور المشاركة المجتمعية في عملية التحسين المدرسي (محمد، 2015)؛ نجد أنّ هناك عدّة تعريفات للجان أولياء الأمور من مثل ما جاء في دراسة محمد (2015): "تنظيم مدرسي رسمي يضم أولياء الأمور والمعلمين الهدف؛ الأساسي منه تدعيم التواصل المعرفي المشترك بين أولياء الأمور والمدرسة، وتفعيل دور مشاركة أولياء الأمور داخل المدرسة" (محمد، 2015، ص244). كما ذكرت صيام أنّ لجان أولياء الأمور والمعلمين: تنظيم مدرسي يجمع المعلمين وأولياء أمور الطلبة القادرين على التعبير عن آرائهم، ولديهم القدرة على القيام بأعمال من شأنها الإسهام في ترقية الواقع التربوي، يعمل على تنشيط الحياة المدرسية ورفع مستوى فاعليتها في إيجاد جيل المستقبل الصالح (صيام، 2011). ونختار لهذه الدراسة التعريف الذي ذكره زامل (2013، ص365) "أنّ لجان أولياء الأمور تتشكل من الآباء والأمهات والمعلمين، تكمن مهمتها في دعم المدرسة في نواح عدة من بينها تكوين حلقة بين المدرسة وأولياء الأمور وبين المدرسة والمجتمع المحلي، بغية تحقّق أهداف المدرسة".

أمّا رسمياً فلقد ورد في تعميم المدير العام لوزارة المعارف في دولة الاحتلال: لجنة أولياء الأمور مُشكّلة من أولياء أمور يتعلم أبناؤهم في المدرسة أو أوصياء عليهم تمّ انتخابهم من قبل 75% من الأهالي من مجلس أولياء الأمور بشرط أن لا يكونوا عاملين في المؤسسة التعليمية التي

انتخبوا فيها، وهي جهة تطوعية، وفي حال عدم انتخابها وتشكيلها تعمل المدرسة بدون لجنة خلال العام الدراسي (منشور المدير العام، 2003).

من خلال استعراض هذه التعاريف نجد أنّ هذا الجسم الذي نطلق عليه لجان أولياء الأمور عمله الأساس ينصب في دعم المدرسة في تحقيق أهدافها وتجويد وترقية الأداء، من خلال تفعيل مشاركة أولياء الأمور مُكوناً حلقة مع المجتمع المحلي. ولذلك أشار الباحثون أنّ على المدرسة أن تحرص على علاقة وطيدة بينها وبين المجتمع المحلي من خلال لجان أولياء الأمور بحيث تكون الأنشطة خادمة للمجتمع، وتتكامل جهود جميع المشاركين في العملية التعليمية لتحقيق الأهداف بما في ذلك الأولياء ولجان الأولياء والإدارات والمعلمين، ويتمثل دور لجان أولياء الأمور الأساسي في تحقيق تواصل فعّال بين المدرسة والبيت والتنسيق بينهما وربط المدرسة بالمجتمع المحلي، وبالتالي التعاون الفعّال بين اللجان والمدرسة سيكون له الأثر الإيجابي على جميع أطراف العملية التعليمية، ولذلك ينبغي أن يكون شاملاً لكل عمليات العملية التعليمية (زامل، 2013).

وإنّ قيام لجان أولياء الأمور والمعلمين يؤكد اللامركزية وبناء قاعدة للمشاركة المجتمعية تقوم على الديمقراطية والتعاون واحترام الآخر، وهي تعتبر آلية فعّالة في المجتمع المدرسي نظراً للمهام والإسهامات التي يمكن أن تقدمها، والتي تتنوع بين متابعة تحصيل الطلبة وأعمال الصيانة للمبنى المدرسي وما تقوم به اللجان من التواصل مع المجتمع المحلي لرفاه المدرسة والطلبة، مثل: تحسين المدرسة والبيئة المدرسية، وحل مشكلات مجتمعية كمحو الأمية وغيرها (محمد، 2015).

وعند الحديث عن تفعيل الأداء فإنّ صور الأداء الفعّال تبدو من مثل وجود رؤية مشتركة للأداء المتوقع لجميع العاملين والمشاركين، وصف وظيفي مع معايير محددة، مدير داعم ومحفّز للقيام بالأعمال ومسهّل للعمل من خلال التدريب والمراجعة المستمرة (زامل، 2013).

أهميّة مشاركة أولياء الأمور في التعليم:

ترجع أولى تجارب مشاركة أولياء الأمور إلى بداية القرن الماضي سنة 1911 عندما أنشأت مارجريت موميلان مدرسة لأطفال منحدرين من أسر فقيرة، وتبنت عدة صيغ لمشاركة

الأسرة لإيمانها بأهمية أولياء الامور في التأثير في نمو أطفالهم (عوض، 2012)، إنّ أولياء الامور هما العامل الأكثر تأثيراً في حياة الطفل؛ حيث أنه من أجل أن يتمتع الطفل بحصانة نفسية يحتاج لأربعة عوامل أساسية أولها وجود بالغ مهم في حياة الطفل ثم تجربة إيجابية يومية للطفل والشعور بالتقدير الذاتي والشعور بالانتماء الاجتماعي، الأول من بينها هو البالغ المهم في حياته والأبحاث تشير أن الأطفال يرون أنّ البالغ المهم في حياتهم هما الوالدان، يلجؤون لهما ساعة الضيق ومنهم يطلبون المساعدة والدعم (كوهين، 2015).

نشهد في الآونة الأخيرة في الكيان المحتل ازدياداً في مشاركة أولياء الأمور يُرجع الباحثون أنّ مردّ هذا الارتفاع لثلاثة مسارات كان أولها التقليصات في الميزانيات للمدارس ودعوة الأهل للتبرع مما عزّز شعور الأولياء بالقوة وإمكانية المشاركة في إقرار القرارات المهمة، ثم تآكل مكانة المعلم وعدم الثقة في الجهاز التربوي ورغبتهم في المشاركة بالعملية التعليمية، وثالثاً التوجه الديمقراطي والذي يتبدى في فهم الأولياء أنه من حقهم المشاركة في تحديد خصائص التعليم الذي يتلقاه ابنهم. نظرية التعاطف واليقظة تفسر هذا التوجه للمشاركة عند أولياء الأمور، حيث أن تعاطفهم مع أهداف التربية ويقظتهم لما يحدث في المدرسة واستعدادهم للمشاركة في تحقيق هذه الأهداف هي مميزات هامة لفهم عوامل المشاركة عندهم، عندما يكون التعاطف عالياً هناك تقبل لقيم ومعايير المدرسة التي تريد إكسابها لطلبتها، والعكس عندما يكون التعاطف ضئيلاً، ويصاحب هذا التعاطف اليقظة؛ وبدمجها ينتج مستويات للمشاركة عند أولياء الأمور أدناها حالة العزلة عندما يكون مستوى التعاطف واليقظة متدنيان كلاهما؛ وأعلىها المشاركة المفرطة عند مستوى عالٍ من التعاطف واليقظة حيث يطالب أولياء الأمور المشاركة في وضع السياسة التعليمية وتنفيذها ومراقبة التنفيذ، ومثل هذا النمط يفهمه المديرون على أنه تدخل غير مرغوب فيه، وبين هذين مستويات أخرى متفاوتة بحسب درجات التعاطف واليقظة (فريدمان، 2011).

تعتبر المدرسة أداة المجتمع في تنشئة الأبناء بما يتواءم مع قيمه واحتياجاته، فهي التي تعدّ الطلبة لمواجهة احتياجاتهم من جهة، ومتطلبات المجتمع من جهة أخرى، ولن تقوم بوظيفتها وتحقق أهدافها بكفاءة إلا إذا توافرت لها المشاركة الفعّالة من المجتمع الذي وجدت فيه ومن أجله، والمشاركة من أولياء الأمور تحديداً (القرشي، 2011; Richardson, 2009)، هذه العلاقة

التشاركية تشمل أن تدرس المدرسة تحديات المجتمع وتقوم على حلها وعمل التوعية اللازمة أما المجتمع فيقدم الدعم المادي والمعنوي الذي تحتاجه المدرسة وهذه العلاقة تبرز من خلال لجان أولياء الأمور والمعلمين (سكيك وبارود، 2009). ولقد برز مصطلح مدرسة المجتمع كتعبير عن المدرسة، والتي تهتم بكل من الطلبة والمجتمع بحيث يتم إشباع حاجات الطلبة وفق معايير وقيم المجتمع، فيستطيعون تنميته والمشاركة في فعالياته، بالتالي تكون هذه المدارس وسيلة من وسائل تطوير المجتمع، ومن معالم مدرسة المجتمع هذه العمل على تنمية مهارات الأفراد من الطلبة وذويهم ورفع مستوى الناس ومحو الفوارق بينهم، مدرسة مفتوحة للجميع من خلال استخدام مرافقها أو التشاور فيها لحلّ مشكلات الأبناء أو التحوار حول مشروعات لخدمة المجتمع المحلي، وما يعيننا في بحثنا هذا أنّ مدرسة المجتمع تعمل من خلال تعاون مع أولياء الأمور وقادة المجتمع والمهتمين في شؤون التربية والتعليم في مجتمعهم، كلّ ذلك مستخدمةً الأساليب الديمقراطية (البستان والديحاني، 2014).

ولقد برز سؤال أشغل التربويين حول ما هي حدود المشاركة؟ أو ما أطلقوا عليه تدخل أم مشاركة؟ وهذا ما أدى لقيام وزارة التربية في الكيان المحتل لتشكيل لجنة بحثية تابعة للأكاديمية القومية للعلوم لبحث علاقة أولياء الأمور بتطور الطفل ونجاحه والتي خلّصت لأهمية العمل على تطوير العلاقات بين العائلة والجهاز التربوي منطلقين من مبدأ أن أولياء الأمور هم المسؤولون الأوائل عن تطور الطفل ثمّ لما يدخل المدرسة هم شركاء مع الجهاز التربوي (كوهين، 2015). وعلى الرغم من أنّ نتائج بعض الدراسات بيّنت أنّ الإيجابية في المشاركة لا تظهر بشكل ثابت لاختلاف التعريف لعملية المشاركة بين المعلمين وأولياء الأمور، والذي من شأنه أن يقود لاتهامات من كل طرف للآخر، إلا أن غالبية الدراسات تشير إلى الفائدة التي تعود بالأساس على الطفل من مشاركة والديه له في عملية التعليم والتعلم (Anderson & Minke, 2009).

فوائد هذه المشاركة كثيرة ومتنوعة، من بينها تحسّن الدافعية عند الأطفال للتعلم والإشباع النفسي وتجسيد مواهبهم كما وتُعَلِّي التصور الذاتي وتقلّل من المشاكل السلوكية عندهم، وهناك الإثراء الذي يستقيده الأطفال عند حضور ومشاركة وليّ الأمر كلّ في مجاله، بالإضافة لجعل المدرسة مجتمعاً غنياً بالفرص والحياة والإثارة والواقعية (سواعد، 2012)، والتأثير الإيجابي على

التحصيل الدراسي، وبخاصة عندما تحدث المشاركة على مدى طويل ولا تتوقف عند سن مبكرة. لتأثيرها على تعليم البالغ المستقبلي (بلاو وهماييري، 2012)، هذا التأثير على مستوى التحصيل تمت الإشارة إليه في دراسة سابقة بحثت أثر المشاركة الوالدية على الأطفال، حيث تبين أن التأثير لم يتوقف فقط على الأطفال بدون إعاقة، بل شمل كذلك الأطفال مع إعاقة من حيث ارتفاع التحصيل وآثار إيجابية أخرى على المستوى الاجتماعي من خلال تقبل الآخر، والمهاراتي في تعزيز مهارات القراءة والرصد الذاتي والثقة بالنفس وانخفاض السلوك التخريبي، كما وتؤدي لتعزيز تعلم الطلبة وتحسن الحضور وتخفيض الفجوات بين الطلبة، وتبرز أهمية مشاركة أولياء الأمور في تعليم أطفالهم من خلال ما تحقّقه من نتائج إيجابية لمجموعات أصحاب المصلحة الآخرين، كالمعلمين حيث تحسن المناخ التربوي وتمنع تآكل المعلم وتعزز فعاليته وتحسن التعليم، كما عززت التفاهم ومهارات الوالدية داخل الأسرة وانخفض مستوى التوتر لدى الأمهات لأطفال معاقين، أمّا على صعيد المدرسة فمشاركة أولياء الأمور خدمت إقامة علاقات مدرسية داعمة مع المجتمع المحلي (Francis; Hill; Blue-Banning; Turnbull; Haines & Gross, 2016).

أيضاً مشاركة أولياء الأمور ارتبطت بعمليات نفسية تدعم الطلبة بما في ذلك الطلبة في ضائقة أو من هم في المستوى المتدني تحصيلياً واجتماعياً وسلوكياً، كانت النتائج الإيجابية تشمل تعزيز الكفاءة الشخصية للتعلم وتصورات إيجابية حول السيطرة الشخصية على النتائج المدرسية، وتغير في الاعتقاد بأهمية التعليم (Hoover-Dempsey; Kathleen; Walker; Sandler; Whetsel; Green; Wikins & Closson, 2005). ومن عوائد العلاقة التعاونية بين المدرسة والمجتمع المحلي تعزيز الثقة بين أفراد المجتمع المدرسي والمحلي وإثراء بيئة التعلم؛ وأمر هام آخر هو ربط الطلبة بالمجتمع ومشكلاته، كما يستفيد الطلبة من خبرات المجتمع المحلي وإمكاناته في العملية التعليمية وتوظيف مرافق المدرسة وإمكاناتها في خدمة النشاط المجتمعي (السلطان، 2008)، كما أن الطالب في هذه البيئة التعاونية التشاركية يشعر بالثقة والأمان حيث يحيا بمناخ متناغم ليس فيه تضارب بين المدرسة والبيئة والأسرة (سكيك وبارود، 2009).

أسباب الاهتمام بمشاركة منظمات ومؤسسات المجتمع المحلي في التعليم كثيرة، منها: متغيرات عالمية، التي زادت من الوعي للاهتمام بالعلاقة بين المدرسة والبيت، وبخاصة شراكة أولياء الأمور في تعليم أطفالهم. بناء على ذلك عقدت الكثير من الأبحاث التربوية والنفسية حول عوائد ومعايير شراكة أولياء الأمور، والتركيز في هذه الأبحاث كان حول العلاقة الإيجابية مع التحصيل المدرسي، والتغير الإيجابي في اتجاهات الأطفال نحو التعليم عندما يكون الوالدان مشجعين ومشاركين (Georgiou & Tourva, 2007)، إضافة لعدم قدرة كثير من الحكومات على تحمل تمويل وإدارة وتوفير التعليم للجميع للتزايد السكاني، وللحاجة لتوفير تعليم ذي نوعية جيدة للجميع، ناهيك عن انتشار مبادئ الديمقراطية والشراكة في اتخاذ القرار. إضافة للحاجة إلى أفكار وإبداعات جديدة فيما يتعلق بالعملية التعليمية، والتي قد توفرها المنظمات غير الحكومية بشكل أفضل من الحكومات، كون الأخيرة مقيدة بسلسلة طويلة من التعقيدات البيروقراطية. كما أنّ التربية والتعليم قضية عامة تمس حياة الناس وأبنائهم، وهذا ما يبرر ضرورة مشاركة أولياء الأمور في قضايا التعليم والتربية، والتي تشمل جوانب متعددة، وبالتالي تحتاج إلى اجتماع ومشاركة جملة من المهتمين لمعالجة ومواجهة قضاياها لأغراض التنمية الاقتصادية. فهذه الأسباب تؤكد ضرورة المشاركة المجتمعية (القرشي، 2011).

جهاز التربية والتعليم في الكيان المحتل يرى في أولياء الأمور شريكا كاملاً في العملية التعليمية التعليمية الجارية في المدرسة، ويعتبرهم الوصي القانوني على أطفالهم الذي تقع على عاتقه مسؤولية تطويرهم تربويًا واجتماعيًا ونفسيًا، لكن يؤكد أيضا على دور المعلم المهني في المدرسة ومسئوليتهم في تطوير الطلبة أكاديمياً واجتماعياً وهو ما يؤكد ضرورة حفظ الاستقلالية المهنية للكادر (منشور المدير العام، 1996). الملاحظ أنّ جهاز التربية والتعليم نظم العلاقة البينية بين الجهاز وأولياء الأمور من الجانب القضائي وقد صدر عام (1996) توجيهات إدارية مثل: قانون الوصاية والتعليم الإلزامي وحق الطالب وحق أولياء الأمور في طلب برنامج مكمل وحق التوجه لمدارس خاصة، والتي تخضع لتفتيش الدولة كما يُمكن القانون الأهالي من شراء منهج إضافي بحسب اختيارهم ينفذ على شكل دورة في إطار المدرسة، لكنه لم يتطرق للتوتر النابع من المسؤولية الملقاة على عاتق كل طرف في كل ما يتعلق بتربية الأولاد وتقلل من تحديد الآليات

للتخلص من هذا التوتر، فالقوانين لا تعالج العلاقات بين المدرسة والأولياء ولا تتخذ موقفاً من هذه العلاقات من الناحية القانونية، القوانين كذلك لا تُعرّف المجالات المشتركة وطريقة التعاون المرغوب بين الأولياء والمدرسة، عملياً يتم تحديد العلاقات بناءً على موازين القوى بين المدرسة والأولياء في كل حالة معطاة (شاختمان وبوشريان، 2015)، حتى على مستوى القضاء أقرت المحكمة في الكيان بحاجة الأولياء للدعم المعرفي ولتأهيلهم للتماهي مع تحديات الحياة حيث ظهرت ثقافة الأهل على أنها العامل الأكبر في تنبؤ نجاح الطفل، لكن لم يتم التحرك باتجاه تلبية هذه الحاجة ولم تتطرق للإجراءات العملية التي تتخذها الدولة تجاه مسؤوليتها أمام الأولياء (كوهين، 2015).

مع أننا نركز أنه لا ينبغي مشاركة أولياء الأمور لأطفالهم بشكل سلبي؛ فإن المشاركة المفرطة ممكن أن تخلق صعوبات للكادر المدرسي وتدمر الاستقلالية عند الطفل، وقد يضر ذلك بعائلات أخرى حيث تستحوذ هذه العائلات على الموارد على حساب الأقل تشاركا؛ وهذا يشكل ضغطاً على المدرسة (Hoover-Dempsey et al, 2005)، هناك من يعارض مشاركة أولياء الأمور في تعليم أطفالهم ويذكرون من الأسباب أنها تعمق التمييز على أساس اقتصادي واجتماعي، ادعواؤهم يقوم على أن المشاركة تخدم الطبقات الأقوى اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً، كما أن بعض الطلبة رفضوا مشاركة أوليائهم، حسب فهم هؤلاء الطلبة؛ المعلمون يعتبرون مشاركة أولياء الأمور تدخلاً غير مرغوب فيه والطلبة هم من سيدفع الثمن، بعض المعلمين كذلك رأوا أن الضرر من وراء تدخل الأولياء أكثر من الفائدة، لأن المعلم يكون عرضة للنقد من جانب الأهل وهم جهة غير مهنية وغير موضوعية فلا يمكنهم إقامة المسار التربوي بالشكل المطلوب (فريدمان، 2011).

أنماط مشاركة أولياء الأمور مع المدرسة:

إشراك ولي الأمر يُعرف على أنه: الدرجة التي يكون فيها ولي الأمر ملتزماً بدوره ويدعم تقدم وتطور طفله الدراسي. ولقد تتنوع وظائف الأسرة من الرعاية الجسمية وتطوير المهارات الاجتماعية واكتساب لغة الأم، ولقربها من الطفل فإنها تستطيع تعرف ميوله واتجاهاته وبالتالي

تتميتها، الأسرة كذلك تعطي التعلم بعداً عاطفياً إيجابياً إضافة لتعرف مواطن القوة والضعف عند كل طفل وتدريبهم لتلافي الضعف. والأهم من ذلك هو زرع القيم والأخلاق والحقوق والواجبات وفعل الخير والمسؤولية الخلقية والقانونية، وتعلم المهارات الحياتية كأدب الحوار وتقبل الرأي الآخر والتسامح والاستماع للآخرين ومواكبة المستجدات والتعامل الآمن معها (أبو سل، 2011).

تحديد أنماط المشاركة عند أولياء الأمور يختلف من باحث لآخر بحسب المعايير التي يتبناها في نظريته للمشاركة، فمثلاً قسّمت (Epstein) عملية إشراك أولياء الأمور لستة أصناف، وذلك في محاولة منها لبناء مخطط لإشراكهما اعتمدت في تصنيفها سلوك الأولياء: الصنف الأول، وهو الوالدية حيث التعاون يظهر من خلال مساعدة المدرسة لأولياء الأمور في تطوير مهاراتهم، بحيث يساهمون في برامج الشراكة وإقامة بيئة منزلية صحية للأطفال لدعم تعليمهم وتطورهم، والأولياء يساعدون المدرسين في تعريفهم باحتياجاتهم وتعريفهم بقيم واهتمامات وتوجهات أطفالهم. أمّا الصنف الثاني، فهو التواصل المتبادل بين أولياء الأمور والمدرسة وجوانبه متعددة: الأولياء والمعلمون والطلبة والمجتمع، من خلال تصميم المدرسة لأساليب فعّالة لتحقيق التفاعل مع الأسرة، على سبيل المثال فيما يتعلق في برامج المدرسة التعليمية. والثالث، وهو تطوع أولياء الأمور في المدرسة في أنشطة متعدّدة ويشمل التبرع المادي. ثم الرابع، التعلّم في المنزل بحيث تساعد المدرسة أولياء الأمور في الدراسة المنزلية لأطفالهم في استذكار ومراجعة الدروس. الصنف الخامس، يشمل دعم المجتمع بمؤسساته المختلفة للعملية التعليمية التعليمية من خلال شراكة أولياء الأمور والمجتمع المحلي مع المدرسة للارتقاء بعملية التعلم. والسادس، وهو أن يكون لهم دور في اتخاذ القرار وصنعه في كافة جوانب العملية التعليميّة أي الشراكة في الإدارة وصنع القرار (الرشدي، 2003؛ عوض، 2012). أمّا فريدمان وفيشر (2002) فلقد صنّفوا الأنماط لمشاركة أولياء الأمور لخمسة، اعتمدوا الفعالية أو عدمها كميّار للتصنيف بين الأنماط الخمسة، حيث يكون الصنف الأول هو أولياء أمور مشاهدين، لا يساهمون في ما يجري في المدرسة، ولي الأمر يقرأ مطويات المدرسة التي تُعلم عن الأقساط والبرامج والمخططات، والاتصال أحادي الجانب المعلم يُسمعهم المعلومات التي يريد ولا ينتظر تغذية راجعة، أمّا الصنف الثاني فهم أولياء أمور يوفّرون خدمات للمدرسة لا تمس العملية التعليمية كال تبرع والتجهيزات والتشريفات وهي خدمات

يُرحب بها المدير والكادر، أولياء أمور كمتعلمين هم الصنف الثالث وهي تعتبر مشاركة جزئية ضمن فعاليات الإثراء التي تقوم بها المدرسة لصالح أولياء الأمور، والصنف الرابع هم أولياء أمور مشاركين في المسار التعليمي وهي المشاركة الكاملة في البرامج وطرق التعليم، ثم الصنف الخامس وهم أولياء أمور كمحدد أهداف ومتخذي قرارات وهي الشراكة الكاملة، وهذا يختلف مع حجم تأثيرهم على اتخاذ القرارات في المدرسة؛ بين من هم موافقون على القرارات التي اتخذها المدير، ومحاولون للتأثير على القرارات التي تم اتخاذها أو شركاء متساوون في عملية اتخاذ القرارات في المدرسة (فريدمان، 2011).

تحدّث حسن (1999) عن ثلاثة أدوار ومهام تسهم في تحسين العملية التعليمية التعليمية وتؤدي لرفع مستوى التحصيل عند الطلبة، وقسمها حسب المحيط؛ يتعلق الأول بمشاركات ضمن محيط المدرسة، مثل الاشتراك في لجان مدرسية مهمتها مناقشة القضايا والمشكلات المدرسية وطرح الحلول لها، والعمل كمصادر للتعلّم وتقديم الاستشارات الخاصة والمشاركة في نشاطات المدرسة الرياضية والثقافية والاجتماعية. والدور الثاني، يتعلق بالمشاركات ضمن محيط البيت، مثل أن يعمل كمرشد للطفل ويحفزه للتعلّم ويهيئ المناخ الأسري المناسب للتعلّم، وأن يكون مشاركاً في استكمال المهام الصفية وغيرها من المهام التي تقع في محيط البيت. أما الدور الثالث، فهو يتعلق بمشاركات ضمن محيط المجتمع كالمشاركة في تنظيم دورات تدريبية وندوات تثقيفية وحلقات علمية تساعدهم في تربية وتعليم أطفالهم، والمشاركة في احتفالات ومناسبات وطنية تعزز التعليم (حسن، 1999).

كما نرى فإنّ الاختلاف في تصنيف الأنماط يعود للبعد الذي يتخذه الباحث كمعيار للتصنيف، فعلى سبيل المثال وجد كل من (Chen & Gregory) (2010) في بحثهما المشترك أنّ الأبحاث عامة تتحدث عن المشاركة الوالدية على أنها ذات أبعاد متعددة؛ شكّلت نظريتان أساسيتان في الميدان لمشاركة أولياء الأمور، (Epstein) حسب تصنيفاتها الستة نرى أنها تركّزت في الممارسات السلوكية لأولياء الأمور كمشاركتهم في المدرسة من خلال التطوع أو حضور المناسبات ومشاركة طفلهم في الواجبات البيتية، في حين (Sandler & Hoover-Dempsey) يؤكّدان البناء النفسي الذي يتوسط العلاقة بين مشاركة أولياء الأمور ونتائج الطفل، فهم يصفون

مشاركة أولياء الأمور على أنها تفكير واهتمام لممارسة التأثير؛ لذلك فمشاركة أولياء الأمور هي متعددة الوجوه ودراسة تأثيراتها يكون عن طريق استخدام تعريف شامل مركب من الأبعاد السلوكية والنفسية، وبناء على ذلك فأنواع المشاركة عند Chen & Gregory (2010) أولاً مشاركة أولياء الأمور في الواجبات البيئية والتطوع في المدرسة، ثانياً تشجيع نجاح الطفل عبر تعزيزه وثالثاً تنشئة على قيم ترتبط بالتحصيل، مثل التوقعات العالية لإنجاز وتحصيل مرتفع. وبالتالي فإنهم يقترحون أن هناك أنماطاً معينة من مشاركة أولياء الأمور قد تكون مفيدة أكثر من أخرى (Chen & Gregory, 2010).

في حين يتحدث Francis et al (2016) في بحثهم عن نوعين للمشاركة يشمل العمل التطوعي للأسر كقادة في المدرسة، والأسر التطوعية لدعم الحياة المدرسية. فالقادة عملوا على إشراك الأسر الأخرى كما توسع نطاق عملهم، فشمّل المجتمع الخارجي للمدرسة، ومثّلوا المدرسة في السياقات السياسية الخاصة بالمنطقة والمقاطعة. أمّا الأسر التطوعية لدعم الحياة المدرسية فقد أبدت جهوداً لدعم استراتيجيات تشجيع المشاركة العائلية شملت مساعدة المدرسين في الفصول المدرسية، التواصل مع أولياء الأمور ودعوتهم للمشاركة، الردّ على أسئلة العائلات الجدد، وكانت مساعدات للمعلمين من خلال المشاركة ميدانياً في الرحلات المدرسية والتبرع في المواد المدرسية ومساعدة المعلم في نسخ النصوص، وشجّعوا المشاركة العائلية عن طريق التواصل مع أسر أخرى من خلال دعوة شخصية للمشاركة في المدرسة باستخدام شتى الطرق في التواصل معهم.

معوقات مشاركة أولياء الأمور في العملية التعليمية:

تناول الباحثون التحديات والمعوقات التي من شأنها أن تمنع أولياء الأمور من المشاركة في تعلم أطفالهم، بعض هذه المعوقات هي محل إجماع وبعضها اختلف فيه، فعلى سبيل المثال يشير كل من Georgiou & Tourva (2007) في دراستهما لبعض المعوقات لمشاركة أولياء الأمور، ومن بين هذه معوقات فنية ترجع لصعوبة الحصول على تصريح من العمل لحضور الفعاليات المدرسية، ومعوقات ثقافية تظهر في التباين الثقافي بينهم وبين المعلمين، وأخرى نفسية ترجع لفشل أكاديمي شخصي لولي الأمر مردّها للمكانة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية للأهل.

في حين ترى محمد (2015) أنّ من أهم المعوقات لعمل لجان أولياء الأمور والمعلمين انخفاض الوعي بأهمية دورها في دعم العملية التعليمية وتطويرها، وضعف التعاون بينها وبين إدارة المدارس، وانخفاض ثقافة التطوع والمشاركة المجتمعية عند أولياء الأمور، أضف لذلك القوانين التي تحدّ من عمل لجان الأولياء في المدارس؛ وترى الباحثة أنّ طريقة تشكيل اللجان خاطئة، وذلك حين يتم اختيار من ليس لديهم خبرة أو وقت أو رغبة في العمل. في حين أنّ الرشيدي (2003) يعتبر أنّ أهم المعوقات ترجع لقلة الوقت وكثرة المشاغل وعدم الإلمام بالمادة التعليمية وكثرة الأبناء، والأكثر من بينها هي كثرة الأعباء، ولكنه في دراسته التي أجراها في الكويت يشير لأن دوام الوظيفة من الساعة الثامنة صباحا حتى الثانية ظهرا فهناك وقت طويل للأباء تحديداً؛ ولكن يعتبر أنّ السبب هو الديونيات المنتشرة في الكويت، والتي يقضون فيها ساعات طويلة على حساب متابعة الأبناء، وهذا يزيد من أعباء الأم.

في حين قسّمت عوض (2012) المعوقات والتحديات لأقسام حسب الجهة المشاركة: فالمدرسية، حيث يتبنى المدير سياسة دكتاتورية ذات أساليب تهدم المشاركة، وبالتالي يضعف حماس أولياء الأمور لأن يكون لهم دور في العملية التعليمية. ومعوقات خاصة بالمعلمين، وذلك عندما تكون اتجاهات المعلم سلبية نحو مشاركة أولياء الأمور، واعتقاد كثير منهم أنّ مهمة تعليم الأطفال ينبغي أن تترك لهم مقللين بذلك من قيمة إسهام الأولياء، وأكثر من ذلك يعتقدون أنه ينبغي عزلهم والاستغناء عن خدماتهم في العملية التعليمية؛ وهذا من شأنه أن يزيد من حدّة الصراع بين أولياء الأمور والمدرسة ويضعف المشاركة. وهناك معوقات خاصة بأولياء الأمور كالوقت غير الملائم أو أمية بعضهم أو تخوفهم من مواجهة طلبات ليست تحت قدرتهم. أما Francis et al (2016) فإنهم ذكروا أنّ الحواجز التي تمنع من المشاركة لأولياء الأمور هي انعدام الثقة الثقافية عند الأسر التي تعاني من التهميش، وأن يملك المعلمون والموظفون توقعات منخفضة من العائلات ذات الدخل المتدني، علاوة على النقص المعرفي عند المهنيين في المدارس للتشارك بفاعلية مع الأسر وهم من يعرفهم الأولياء أنّهم يصعب الوصول إليهم، إضافة لنقص في المعلومات التي من الممكن أن تسهل الشراكات الموثوقة بين المهنيين وأولياء الأمور.

كما أنّ مشاركة أولياء الأمور متدني الدخل في صنع القرار وتنفيذ السياسات المدرسيّة محدودة، وبالتالي فهمهم لثقافة المدرسة محدود، واستفادتهم من لجان أولياء الأمور معدومة (Bolivar & Chrispeels, 2011)، وهناك من يفسر عدم مشاركة الأولياء لأطفالهم بناء على متغيّر الهجرة والانتساب لمجموعة الأقليّات، حيث بينت الدراسات أن أولياء أمور مهاجرين أقل انخراطا في تعليم أطفالهم من المحليّين والحواجر والمعوقات عند المشاركة في تعليم أطفالهم كانت أكثر، كما تنوّعت أشكال المشاركة بناء على ذلك، فولي الأمر المهاجر أقل انخراطا في الأعمال التطوعيّة من ولي الأمر المحليّ (Turney & Kao, 2009).

أمّا بالنسبة للجان أولياء الأمور فإنّ من أهم أسباب عدم تحقيقها لأهدافها فيعود لقلّة الوعي بالدور الملقى على عاتقهم في العملية التعليمية، عدم الوضوح هذا موجود عند أعضاء اللجان وعند الأولياء أنفسهم، وهو ما يجعل من عملهم أقل فاعلية ويتصف بالشكلية والعمل عند الطوارئ كنحو نشوب مشاكل للطلبة أو في المناسبات المدرسية (زامل، 2013، سكيك وبارود، 2009)، وبالتالي فإنّ عمل المدير في بداية تشكل اللجان يكون دعماً للمعرفة وتوعية كلّ بدوره ومجال تأثيره تسهيلا لعملهم.

أمّا عن معوقات الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي من أهمّها حسب ما جاء في دراسة السلطان (2008): ضعف المخصّصات المالية للمدارس، الافتقار لموارد بشرية متخصصة لتطوير العلاقة بينهما، محدوديّة صلاحية المدير في تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، كذلك الافتقار لنموذج رائد في مجال تطوير العلاقة وقلة الوعي في الخدمات التي يمكن للمدرسة أن تقدمها للمجتمع المحلي (السلطان، 2008).

مقترح لمديري المدارس لتفعيل عمل لجان أولياء الأمور وتحقيق شراكتهم:

بداية لا بدّ من الإيمان بدور لجان أولياء الأمور من قبل جميع أطراف العمليّة التعليميّة. وأن يتبع هذا الإيمان إشراك فعلي في العملية برمتها (زامل، 2013)، ينبغي التأكيد على حق أولياء الأمور في تأثيرهم على تعليم طفلهم، لكن هذا الحق يحتاج لتشريع حتى يحميه ويخرج لحيز الوجود (نوي، 2014)، وهذا يتطلب نشر ثقافة علاقة المشاركة في المجتمع عبر الإعلام والندوات

والدورات لخلق مناخ عام بين الأفراد لتكوين اتجاه إيجابي نحو برامج المشاركة. وأن نعلم أنّ أهم عناصر التواصل: أولياء الأمور، المعلمون، الطلبة.

من شأن تطوير فهم أعمق للعوامل المؤثرة التي تيسر الشراكات القائمة على الثقة أن يخفف الكثير من الحواجز والتركيز على الجوانب التي تراها الأسر ذات أهمية أكبر لتطوير الشراكات (Francis et al, 2016)، يتفق كلّ من شاختمان وبوشريان (2015) مع ضرورة وجود الثقة والاحترام المتبادل بين أولياء الأمور وجهاز التربية وتعاون متبادل بينهما حول الطلبة لیتسم هذا التعاون بالنجاح، وضرورة معرفة كل طرف بقواعد العلاقة بينهما ومنظومة صلاحيات كلّ واحد منهما وحقوقه وواجباته في نشاطهما المشترك لتحسين أحوال الأطفال (شاختمان وبوشريان، 2015)، حجم الثقة التي يشعر بها الأولياء من المدرسة نحوهم كانت العامل الأبرز في التنبؤ بالمشاركة، لكن من جهة ثانية كلما كان مصطلح المشاركة غامض، احتمالات المشاركة تكون أقل (فيشر وفريدمان، 2009؛ فريدمان، 2011)، الأمر الذي تؤكدّه نوي (2014) بأنّ درجة الثقة بين المعلمين وأولياء الأمور إضافة لدرجة التقارب الأيديولوجي تُشكّل سر البنية التحتية لعلاقة تعاون ومشاركة بين الطرفين، ولنؤسس للثقة ينبغي أن يكون الاتصال الأولي بين الطرفين شاملاً لإجراء يفحص القيم والمواقف التي ستكون أساساً للثقة كما يجب أن تُكرّس الموارد لبناء الثقة المتعددة المجالات، منها أن يثق المهنيون بقدراتهم وطلبتهم وأولياء الأمور، كما ينبغي بناء الثقة لأولياء الأمور بأنفسهم ووالديّتهم وبأطفالهم ومعلميهم وأن يثقوا بالنظام التعليمي ككل وهو ما اصطلح عليه باسم: استعادة السلطة الوالدية أي استعادة سلطة أولياء الأمور بأنفسهم وكفاءتهم الوالدية (نوي، 2014؛ كوهين، 2015). عدم بناء هذه المنظومة يفتح المجال للخلافات المتنوعة، وهذا يُعتبر ملزماً من قبل المُشرّع بأن تخبر المدارس أولياء الأمور بجميع التعليمات والحقوق والواجبات وبالتالي هناك مبدأ ملاءمة التوقعات من خلال بلورة سياسة وطرق عمل منظمة تُعرّف إطار العلاقات بين المدرسة والعائلة في كل ما يتعلق بالاتصالات المتبادلة بينهما، وحجم التزامات أولياء الأمور في المشاركة في نشاطات المدرسة، ومدى التزام المدرسة بالقيام بالتشاور مع الأولياء وإنشاء آلية لتسوية النزاعات (شاختمان وبوشريان، 2015).

على مستوى الوزارة ينبغي إعادة تنظيم جهاز التربية الذي ينقل صلاحيات وفعاليات ليد أولياء الأمور (تريغر، 2012)، والقيام ببرنامج تعريفى للمشاركة ومفهومها، ثم ترجمة البحوث والتوصيات لقرارات وزارية بهدف إلزام المدارس بتنفيذ المشاركة وتفعيلها، ومن المفيد عمل كتيبات توضح دور الأسرة وتوزع على المدارس، وكتيبات توزع على التلاميذ توضح للأولياء ماهية المشاركة وأهدافها (عوض، 2012)، كما أنه من الآليات النافعة إنشاء قسم في وزارة التربية شأنه التعاون بين المدرسة والبيت عن طريق عمل دورات تدريبية ومحاضرات لأولياء الأمور، والاستفادة إعلامياً من خلال تصميم البرامج التي تركز على دور الأسرة في العملية التعليمية وتبرز أهميتها، الممول وزارياً (الرشيدى، 2003)، على أن يتم العمل بشكل مؤسسي عبر مستويين أولهما العمل على تعريف واضح ومنفق عليه لمجالات عمل أولياء الأمور وحدودها والتزام هذه الحدود من جميع الأطراف، والثاني العمل على البحث المنهجي على نوع المشاركة والتعاون الذي يحقق الانسجام بين الأطراف (فريدمان، 2011).

أما على مستوى المدرسة: على المدير والكادر التعليمي التعبير عن فلسفة المشاركة قولاً وفعلاً، قيادة المدير لعملية مشاركة أولياء الأمور في العملية التعليمية هي جزء من مسؤوليته في تحقيق أهداف المدرسة ومتطلب لدوره ومنصبه (نوي، 2014)، هناك حاجة أن تفتح المدرسة لأولياء الأمور كل مرافقها في أجواء ودية وتساعدهم للتفاعل مع برامج المدرسة وعلى المدرسة تبني خطة لتفعيل المشاركة من خلال تحديد مهارات أولياء الأمور وكيفية الاستفادة منها وتحديد دورهم في العملية التعليمية، وتجنب المعيق الفني الخاص بعدم ملائمة برنامج الأولياء مع برنامج المدرسة فمن الآليات المفيدة الاستمرار في العمل لفترة مسائية لمدة يومين في الشهر ليتمكنوا من مقابلة الأولياء وتحقيق المشاركة مع الأسرة، بحيث يتم التخطيط المسبق بين المعلمين وأولياء الأمور ويتم الإعلان عنها بالشكل المناسب (عوض، 2012). كما يقع على المدرسة عمل تنظيم جماهيري في المدرسة من أجل تقريب أولياء الأمور وجعلهم شركاء فعالين من أجل أبنائهم (تريغر، 2012)، والعمل في قضايا معينة أن يكون أولياء الأمور في المركز وأن تكون المدرسة عنواً لهم عندما يحتاجون لمساعدة بحيث تحقق لهم الرفاه النفسي وتوسع إدراكهم حول احتياجات أبنائهم المراهقين (شاختمان وبوشريان، 2015)، كذلك المدارس التي تشمل أطفالاً من الأقليات عليها بث

رسائل الترحيب بهم وبأوليائهم من خلال خطوات إجرائية تزيل الحواجز التي يواجهها مجتمع الأقليات (Turney & Kao, 2009).

يتوجب على المدير والكادر فتح الباب لطرح أولياء الأمور من حيث الاقتراحات التطوعية المختلفة أو الأسئلة التي تثار فيما يخص نمو وتطور الأبناء، وتهيئة مناخ عام يشجع على المشاركة من ذلك: تدريب وتمكين أولياء الأمور من إعطاء الدروس للأبناء، إعطاؤهم الفرصة في عملية صنع القرار ومعاملتهم كشريك في العملية التعليمية. ولضمان المشاركة ينبغي أن تحدّد الأدوار من بداية العام الدراسي، وتوقيع تعاقد بين المدرسة وأولياء الأمور حول هذا التحديد، ثم متابعة الأمر ووضع التقارير عن مشاركة الأولياء وقيام كل طرف بدوره المحدد، وعمل حفلات تكريم لأولياء الأمور المتميزين من حيث الالتزام بالخطة (عوض، 2012)، المشاهد من الواقع التربوي أن بعض أولياء الأمور يتمتعون بروح المبادرة في محاولات المشاركة، لكن هذا الواقع يؤكد أن نجاح هؤلاء الأولياء في مبادراتهم مرهون بقدرتهم على إقناع واستمالة المدير ليقود فريق العمل، وهذا ما يثير موضوع مسؤولية المدير لتطوير العلاقة المرغوبة، والعمل على تعليم وتأهيل الكبار أي المعلمين والمديرين ليطوروا ثقافة الحوار والشراكة بين أولياء الأمور والجهاز التعليمي من المستوى المدرسي حتى الوزاري (نوي، 2014).

أما على مستوى المعلمين: تقع المسؤولية على المعلم أن يقود عملية إشراك أولياء الأمور في كلّ مستويات العمل لتحسين تحصيل ابنهم (تريغر، 2012)، وعليهم تكوين اتجاهات إيجابية نحو مشاركة أولياء الأمور للعملية التعليمية، كما ينبغي تدريب هيئة التدريس للعمل مع أولياء الأمور من خلال برنامج تدريبي يعالج موضوعات شتى كنحو إعداد المعلم لقيادة الاجتماعات مع أولياء الأمور والاجتماع الفردي مع أولياء الأمور والزيارات البيئية وكيفية مناقشة الموضوعات الشائكة معهم كالواجبات البيئية وموضوع العلاقة بين الهيئة وأولياء الأمور بين ما هو مرغوب ومرهوب (نوي، 2014). يجب أن يعتقد المعلم أن جميع الأهل لديهم القوة الإيجابية التي تسهم في تعليم الأبناء، ويُقدّر التباين في خلفيات الأسر وثقافتهم وإسهامهم في تعلم الأبناء، واحترام الأهل كما ينبغي على المعلم أن يتعلم المهارات في التواصل مع الآخر وهذا يفيد عند الحاجة لتقديم التقارير لأولياء الأمور وتوفير المعلومات الواضحة عن وضع الابن وتوفير فرص الحوار المشترك

عنه (Turney & Kao, 2009) لأنّ هذه التقارير ستعطي الأولياء الشعور بالتقدير والدعم، وهذا الشعور هام جداً، بحيث تشمل هذه التقارير المعلومات المنظمة عن تقدم ونمو الطلبة وعقد اللقاءات الودية لتبادل المعلومات والخبرات، ونقل خبراته للأولياء ليكونوا معلمين داخل المنزل، والاستفادة من أولياء الأمور في تحديد الوسائل التعليمية؛ وبذلك تتكامل المدرسة مع البيت (عوض، 2012).

وعلى مستوى الأسرة: ولي الأمر هو الذي يتوجب عليه أن يبني نموذج القدوة لأبنيه، ويكمل مشاركته عند دخول الطفل للمدرسة؛ ويكسب الطفل السلوكيات النافعة والتي تشكل قاعدة للتعلم (تريغر، 2012)، كما على الأولياء احترام دستور المدرسة والتجاوب مع السياسات والإجراءات المتبعة، والحفاظ على السرية في ما يطلعون عليه من معلومات، وضمان اشتراكهم فيما تطرحه المدرسة من اجتماعات الأولياء، والمعارض، والدورات وورش العمل والتي تعقد لإفادة أولياء الأمور في آليات تنفعهم لتوجيه الأبناء، بحيث تكون مشاركة فاعلة في صنع القرار والتنفيذ، وتقديم الاقتراحات بشكل فعال. وتولي مهمة متابعة الأبناء في البيت فيما يتعلق في السلوك والواجبات المدرسية، والمحافظة على تواصل مستمر مع المدرسة وإبلاغهم عن أي مشكلة تخص الأبناء والتعاون مع الاختصاصيين لحلها، ومساهماتهم في جمع التبرعات لتنفيذ المشروعات داخل المدرسة (عوض، 2012)، كذلك فإنّه من المهم أن يُرسِل ولي الأمر لأطفاله رسائل عن أهميّة التعليم وتوقعاته منهم (Turney & Kao, 2009).

أضف لأنّ استخدام منظومة محوسبة مفتوحة بين أولياء الأمور والهيئة والطلبة يعتبر من الآليات الناجحة لزيادة المشاركة وتفعيلها، كما بيّن بحث أجري لزيادة مشاركة أولياء الأمور في العملية التعليمية والذي تمّ فيه استخدام منظومة محوسبة من خلال أداتين: الأولى للمعلمين، والثانية للعائلات، والتي تُمكن أولياء الأمور والأطفال تلقي جميع المعلومات عن الطفل، بمعنى أنّ التغيير هو في داخل النظام وخارجه؛ وتمّ تقسيم النتائج حسب: المعلمون الذين يُدخلون المعطيات بشكل يومي، وآخرون يغذون الجهاز بوتيرة أقل؛ المعلمون مع تغذية يومية للمعطيات تمّ دخول أولياء الأمور والطلبة عندهم بشكل أكبر، وهذا من شأنه أن يمكّن الافتراض أنّ تغذية المعلومات على يد المعلم تتيح تواصل مستمر مع أولياء الأمور والطلبة، ويعتمد على ثقة مشتركة بين المعلم

وطلبتة، وتصبح جزءاً من الثقافة غير المعلنة: المعلم يغذي المعلومات على أمل_ بداية_ ثم معرفة أنّ الطلبة يستخدمونه والطلبة يدخلون للجهاز من خلال ثقة أنّ المعلم يغذي المعلومات المهمة لتقدمهم (بلو وهمايري، 2012). في دراسة متقدمة عن السابقة لوجهة نظر المديرين حول زيادة فعالية المدرسة بواسطة تفعيل نظام إداري محوسب وجدوا أنّ تفعيل نظام الإدارة المحوسب في مدارسهم قد ساهم في توفير الدعم لإدارة المؤسسة وفعالية المدرسة في عدّة مجالات، من بينها التفاعلات بين المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، وأن تكامل هذا النظام بين العائلات يزيد من مشاركة أولياء الأمور في العملية التعليمية، ويسهل التواصل داخل المؤسسة مع جميع أصحاب المصلحة خارج المؤسسة التعليمية؛ تبنت مشاركة أولياء الأمور من خلال زيادة الحضور للمدرسة في الأحداث المدرسية، لذلك على المديرين أن يوسعوا دوائر التفاعل وأن يروا بالطلبة وأولياء الأمور جزءاً لا يتجزأ من نجاح التغيير التنظيمي والتكنولوجي، زيادة التفاعل بين الطلبة وأولياء أمورهم والمجتمع الموصول بالمدرسة يعود لمرونة التواصل المحوسب بعيداً عن الحدود للزمان والمكان وحواجز الشخصيات المنطوية، وبخاصة من الطلبة لإعطائه مساحة من الحرية للتعبير عن الآراء (بيرسر وبلو، 2012).

عامل هام جداً وهو العمل على تمكين أولياء الأمور من خلال تزويدهم بالمعرفة ومدّهم بالإمكانيات اللازمة ليكونوا قوة إيجابية للتغيير؛ والتمكين هو عملية متعمدة مستمرة تتمحور في المجتمع المحلي تتضمن الدعم المتبادل والتفكير الناقد ورعاية ومشاركة المجموعة التي من خلالها يحصل على الموارد ويسيطر عليها من كان مفقراً لها؛ ويصبح الناس واعين لظروفهم الاجتماعية، ونقاط قوتهم وقادريهم على تحديد خياراتهم وأهدافهم (Bolivar & Chrispeels, P7, 2011).

بيّنت الدراسات أنّ تمكين أولياء الأمور في برنامج القيادة الوالدية قد نمّاهم بالفعل، بحيث أصبحت شراكاتهم مع المدرسة والمجتمع المحلي تشمل صنع القرار ووضع الحلول وتطوير ذواتهم. هذا الانخراط لأولياء الأمور في المشاركة في تعليم أطفالهم يأخذ شكلاً من أشكال رأس المال الاجتماعي والذي يتكوّن من علاقات وارتباطات تمكن الجهات الفاعلة على الانتفاع بسبب عضويّة في شبكات اجتماعية (Turney & Kao, 2009)، هذا المفهوم يشير للطاقة والمعلومات الموجودة في العلاقات الاجتماعية للمجتمع المحصور التي يمكن استخدامها للاستفادة منها موارد

إضافية، والذي ينشأ من وجود الثقة في العلاقات وتبادل للمعلومات ووجود معايير مجتمعية تُغلب المصلحة العامة على المصلحة الذاتية. والحاجة لتزويد رأس المال هذا تزداد للفئات الضعيفة من أولياء الأمور؛ رأس المال الفكري هو المعرفة والقدرات الجماعية مع إمكانية العمل المشترك التعاوني، وهناك آليتان لتوليد موارد فكرية جديدة، وهي اللقاءات وتبادل معارف الأفراد، وهذا يتأتى عند وجود فرص للناس للانخراط مع أعضاء آخرين في المجتمع أو المنظمة، ومع وجود توقعات من قبل أفراد المجتمع الذين سيتم إنشاء قيمة من عملهم، بحيث تكون هذه القيمة خاصة بهم (Bolivar & Chrispeels, P7, 2011).

اقتراحات لتفعيل التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي تشمل تفعيل لجان أولياء الأمور بصورة تخدم تطوير الشراكة مع المجتمع المحلي، وتخفيف القيود البيروقراطية عند التعامل مع المؤسسات المحلية، وتفعيل دور الإعلام لتوعية المجتمع المحلي لضرورة التعاون مع المدرسة، واستحداث وظائف إدارية جديدة في المدارس لتطوير العلاقة بمؤسسات المجتمع، وإعداد دورات تدريبية للمديرين ورواد النشاط في المدارس لتفعيل التعاون مع المجتمع المحلي (السلطان، 2008).

دور مدير المدرسة في إشراك أولياء الأمور في العملية التعليمية:

امتاز عمل مدير المدرسة في السابق برتابة المهام والتي اقتصرت على ما يتعلق بإنجازات الطلبة وتحصيلهم، والإشراف على نشاطات المدرسة؛ فيما أصبحت مسؤوليته تشمل بالإضافة لذلك تنسيق جهود جميع المشاركين في العملية التعليمية، بحيث تتعلق واجباته بالمجتمع والطلبة والإدارة والإشراف والعلاقات الإنسانية (محمد، 2008). هذه الأدوار العديدة تسهم بمجموعها في تعميق رسالة المدرسة وتحسين أدائها وتجويد العطاء، ولذا لا بدّ من توفر المهارات الإنسانية التي تمنحه القدرة على التعامل مع الناس، والفنية التي تمنحه القدرة على التعامل مع الأشياء، والفكرية التي تتعلق بمدى فهم وإدراك المدير لأهداف المدرسة وتحقيقها؛ فالمدير هو الذي يحدّد تحقيق أهداف المدرسة (الحارثي، 2006).

كما أنّ أدوار المدير العديدة هذه تجعله من أهمّ الموارد البشرية في مدرسته، ولتحقيق الشراكة الناجحة ينبغي على المدير الاعتماد على القيادة الجماعية لا القيادة الفردية، وخلق بيئة تعاونية تحوي فرصاً للتنمية المهنية لمجتمعات المدرسة (محمد، 2015)، حيث أن مسؤولية التعاون مع المجتمع المحلي تقع على مدير المدرسة (سكيك وبارود، 2009). فالمدير الفعّال هو من يمتلك القدرة على التصرف في الأوقات العصيبة، وهو مُرتكز لنجاح الإدارة الذي من واجباته تفعيل لجان أولياء الأمور وتشجيع نشاطهم وإشراكهم في العملية المدرسية وإسهامه في زيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي (زامل، 2013).

ورد في المنشور العام للوزارة جملة من أدوار مدير المدرسة والتي تمّ تناولها بالتفصيل، أذكر منها: مدير المدرسة هو الذي يرسم سياسة المدرسة ويجري الدراسات المسحية في كل المجالات وهو الجهة الرسمية التي يتم التعاقد معها باسم المدرسة، كما أنه يحدّد الوقت لاجتماع مع أولياء أمور الطلبة واللجان الأم، ويرتب لقاءات مع الجمهور من أولياء أمور الطلبة في صفّ معين أو مجموعة من الفصول أو مع أولياء أمور الطلبة في المؤسسة ككل، ولضمان انسيابية المعلومات عن الطلبة يتم الاحتفاظ بما يخصهم في بطاقة شخصية وسريّة، إلى جانب كثير من المهمات والأدوار التي تقع على عاتق المدير (منشور المدير العام الخاص رقم 6، 1995).

هذا التعميم للمدير العام يشير للوصف الوظيفي للمدير والذي يُفصّل في دقائق الأمور، إلا أنّه تبيّن في دراسة حول السلوك المدني والتنظيمي لمديري المدارس أنه وعلى الرغم من التمييز النظري بين السلوك الوظيفي والسلوك المدني التنظيمي إلا أنّه يوجد اختلاف بين أصحاب الدور بشأن السؤال: أين يمر الحدّ الفاصل بينهما؟ والمديرون لم يتمكنوا من رسم الحدّ الفاصل بين السلوكيات الواجبة حسب الوصف الوظيفي والسلوكيات التي تتجاوز هذا الوصف، وتبيّن من الدراسة أن هناك أبعاداً أربعة للسلوك المدني التنظيمي، الأول من بينها هو الاستثمار في مجتمع المدرسة، كتعزيز التواصل مع المجتمع المدرسي بمكوناته المختلفة ومع العائلات، وعلاج المشاكل الاجتماعية والاقتصادية للطلبة وعائلاتهم. والثاني هو المبادرات التطويرية المختلفة، والتي تدخل في الوصف الوظيفي الرسمي. أمّا الثالث فهو تعزيز المجتمع خارج المدرسة، وهو بُعدٌ يركز على إدارة العلاقات مع عوامل خارجية يقيّمها المدير من أجل المجتمع الذي تخدمه المدرسة؛ وقد

أعطى المديرون أمثلة على ذلك من خلال جهود في تنظيم ورش عمل لأولياء حول مواضيع مثل الحوار مع الأطفال وتعزيز رفاهية البالغين، بحيث يشير المديرون لاستمرار العمل لرفاهية طلبتهم حتى بعد التخرج، مثل عمل بعضهم على إقامة صندوق في حي فقير هدف لتوجيه الطلبة ودعمهم المادي للتعليم الجامعي، يشار إلى أنّ المديرين يتحولون لهامّين في المجتمع تحديداً نتيجة هذا البعد، مثل اشتراكهم في اللجان البلدية لتعزيز التعليم ورفاهية المجتمع وقيادة مشاريع قومية في أحياء المدرسة، أي أن المدير يبدي وعياً والتزاماً مجتمعياً. وهناك بُعدٌ رابع صنّف كسلوك غير اعتيادي وهي السلوكيات التي لا يمكن تصنيفها تحت أي بند من السابق، وهي تدل على التفاني عند المديرين والإنسانية والعطاء، كالمدير الذي أدار المدرسة بأجرة رمزية أو الآخر الذي ساهم في تكييف المدرسة على حسابه الشخصي أو ملء مكان معلم غائب من غير مقابل (نوطوف وسوميخ، 2016).

الدراسة السابقة والتي تتطرق للسلوك التنظيمي ركّزت على المشاركة المجتمعية داخل وخارج المدرسة وبالتالي هي أمثلة عملية لاشتراك المدير في تحقيق الأهداف الاجتماعية وتغيير المفهوم القديم للجهاز الإداري، والذي كان قائماً على المدير فقط، تغير ليحل مكانه مفهوم المدرسة الحديثة والتي تقوم على تنمية خبرات العاملين وتنسيق جهودهم لبلوغ الأهداف، والتي يسعى لها المجتمع؛ وأصبحت التربية الحديثة تطالب بانضمام أولياء الأمور ليكونوا جزءاً من هذا الجهاز الإداري (الحارثي، 2006).

كثيرة هي الأبحاث التي تؤكد على أنه عندما يلتزم مدير المدرسة الثانوية - بصورة خاصة - تجاه مشاركة أولياء الأمور؛ فإنه يضمن للطلبة الحصول على فرص قصوى للنجاح الأكاديمي والتموي (Lloyd-Smith & Baron, 2010 ; Barr & Saltmarsh, 2014 وغيرهم). اتجاهات المدير نحو مشاركة أولياء الأمور قد تشكل الدافع الرئيسي لمدى مشاركتهم في البرامج المدرسية (Lloyd-Smith & Baron, 2010; Straumann & Egger, 2011).

تنظر الدراسات لمدير المدرسة على أنه هو الشخص الذي يحدّد المناخ المدرسي، ودوره حاسم في تأسيس المشاركة الفعالة لأولياء الأمور بأقواله وأفعاله؛ وتشير الدراسات كذلك أنّ السيرة

الذاتية والخبرة المهنية للمدير وأسلوب الإدارة_ وهو ما يعني تشكيل ثقافة المدرسة_ تمثل جزءًا هامًا من ممارسة مدير المدرسة فيما يتعلق بإشراك أولياء الأمور في العملية التعليمية (Straumann & Egger, 2011). فالأبحاث تشير أنه كلما كان المدير أكثر التزامًا وشفافية وفعالًا في دعم العلاقات بين الكادر المدرسي وأولياء الأمور كلما كانت برامج المدرسة لمشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي أكثر قوة (Hoover- Dempsey et al, 2005).

تشير دراسة أخرى لنتيجة مشابهة وهي نظرة أولياء الأمور لدور مدير المدرسة على أنه المفتاح لنجاح أو إعاقة العلاقات بين المدرسة وأولياء الأمور. فالمدير هو الذي يشكل الثقافة المدرسية حول مشاركة أولياء الأمور في المدرسة من خلال مزيج من أساليب الإدارة الرسمية والقيم والسمات الشخصية، كما أنّ مدير المدرسة بنظرهم هو الذي يقود سُمعة المدرسة حول المدرسة الترحيبية (Barr & Saltmarsh, 2014)، ولذلك مديري المدارس الذين كانوا ودودين ومهتمين وركزوا على النتائج الإيجابية للأطفال، أُنرّ نهجهم على ثقافة المدرسة وثبتت الثقة في الشراكة مع أولياء الأمور، الذين يعتبرون أنّ المدير الناجح، هو الذي يخلق الفرص لمشاركة الأولياء لتولي أدوارًا قيادية في المدرسة؛ وحتى تكون الشراكة قائمة على الثقة فعلى المدرسة من خلال المدير تدعيم الانتماء عند الأولياء وعند الطلبة والمدرسين، وهذا يكون عند استجابة المدرسة لاحتياجات الطلبة (Francis et al, 2016).

العديد من المديرين ينظرون للمشاركة على أنّها مرغوبة وضرورية لمناخ المدرسة ويسعون لهذه المشاركة بكل وسيلة ممكنة. في دراسة أجريت حول تقييم المديرين للمعلمين كانت أحد البنود الهامة في التقييم: الاتصال مع أولياء الأمور، أي أنّ وجود علاقة مع أولياء الأمور من قبل المعلم، والتي تنعكس في الزيارات البيتية والاجتماعات والتواصل مع أولياء الأمور بحسب المديرين فإنه مرتكز لنجاح المعلم أو فشله في حال فقدت هذه العلاقة مع أولياء الأمور؛ ويظهر أنّ هذا الاستنتاج يشير لمخاوف المديرين من أولياء الأمور وتأثيرهم على الأطفال في المدرسة (كورلاند، 2010)، إلا أنّه وعلى الرغم من هذه النظرة لأهمية المشاركة فإنّ العديد من المديرين لا يدعمون برامج مشاركة أولياء الأمور بشكل فعّال، والبحوث لا تزال تسلط الضوء على التنافر بين الخطابات السياسية والمستويات الفعلية لهذه الشراكات. التحديات تزيد عند تقدم الطفل في سنوات المدرسة،

ويكون مستوى المشاركة في الثانوية الأضعف (Barr & Saltmarsh, 2014)، اللافت للنظر أنه عادةً ما يُترك لمدير المدرسة تحديد وتنفيذ الاستراتيجيات لمشاركة أولياء الأمور، في حين لم يتلق تدريباً رسمياً في بناء هذه الشراكات؛ ولذا من المهم أن يكون المدير مدرّكاً لاتجاهاته الشخصية نحو مسألة المشاركة. وعلى الرغم من اعتقاد المديرين بقوة وإيجابية مشاركة أولياء الأمور بالنظر لأثره على سلوك وتحصيل الطلبة، إلا أنهم لا يعتقدون بضرورة التعاون مع أولياء الأمور فيما يخص التوظيف والتقييم داخل العملية التعليمية، فهم غير مرتاحين لمشاركتهم فيما يتعلق ببعض أنواع صنع القرار داخل المدرسة، وهذا يخلق تحدياً للإداريين لتحديد أدوار لمشاركة الأولياء والتي يعتبرها الأولياء أنفسهم مقبولة وذات مغزى (Lloyd-Smith & Baron, 2010).

في دراسة اختبرت وظيفة المدير في عملية تسهيل مشاركة أولياء الأمور وفي إشراكهم في العملية التعليمية، أعرب المديرين عن الحاجة لمشاركة الأولياء وتقبلوا دورهم كمديرين مسهلين لعملية المشاركة، في حين لم يكن تقبل لمشاركة الأولياء في العملية التعليمية مثل التوظيف والتقييم للموظفين والقيام باتخاذ القرارات، وهي حقيقة تتفق مع فشل العديد من الإداريين لخلق بيئة تشجع أولياء الأمور على أن يصبحوا صانعي القرار في الإدارة والموارد المالية والسياسة المدرسية؛ وهذا يعني أنّ هؤلاء المديرين قد لا يستخدمون استراتيجيات لاحتواء أولياء الأمور في جميع عمليات المدرسة (Richardson, 2009)، وهذا ما يتفق مع نتائج بحث نوعي آخر أجري في سويسرا، بيّنت أنّ مشاركة أولياء الأمور في العملية التعليمية غير موجودة، وفي العديد من المدارس يتم ترشيح ممثلي أولياء أمور لكن أدوارهم ليست واضحة بعد، وجميع الأولياء تمكنوا من تقديم الاقتراحات لمدير المدرسة، لكن في الوقت نفسه ليس لديهم الحق في مناقشة عمليات التدريس في الصف (Straumann & Egger, 2011).

ينبغي على مديري المدارس توجيه أولوية لمشاركة أولياء الأمور في التعليم المُأسس من خلال تحديد سياستها تجاههم، والتركيز على سبل مشاركة الأولياء مع اعتبار احتياجاتهم وإمكاناتهم، وإيجاد الطرق لمشاركة المدرسة، والتركيز على الفئات الضعيفة والمهمشة وتحديث قنوات الاتصال (شاختمان وبوشريان، 2015). وعلى مديري المدارس ضمان مشاركة أولياء الأمور في وضع أهداف سنوية للمدرسة ووضع سياسات تعكس استراتيجيات المشاركة الفعّالة

المستمرة، ومن مسؤولياته دعم ومساعدة أولياء الأمور الغير مشاركين في تعليم أطفالهم. أضف لأنّ تدريب الأهالي يعتبر من البرامج الأساسية والناجحة للمدارس المشاركة للأهالي وجد أثره على زيادة مستويات التحصيل للطلبة. كما أن المدير الذي يسمح باتصال مفتوح عبر الاعتراف والتوضيح لأولياء الأمور أنهم حلفاء قيمون في العملية التعليمية، فإنّ ذلك يزيد من تصورهم التمكيني (Richardson, 2009).

أولياء الأمور يولون لمديري المدارس الأهمية الأكبر في بناء العلاقات مع العائلات ومع المجتمع المحلي؛ لذلك على مديري المدارس أن يأخذوا باعتبارهم كونهم بناء علاقة مع مجتمعهم (Barr & Saltmarsh, 2014). ومن هنا فإننا نجد أنّ دراسات كثيرة أوصت تفعيل دور لجان أولياء الأمور والمعلمين لإسهامها في تحقيق المناخ التربوي، لتكون مدرسة المجتمع التي أقيمت لخدمته، وتكون اللجان هي الآلية لتحقيق أهداف المدرسة داخلها وخارجها؛ ويعتمد نجاح المدرسة في تفاعلها مع البيئة الخارجية على استراتيجيات القيادة لمدير المدرسة (صيام، 2011).

مديري المدارس في واقع الأمر أشبه بالمديرين التنفيذيين، الذين ينفذون التعليمات التي تنزل لهم من التسلسل الهرمي من أعلى لأسفل، وعادة ما يكون للتعليمات المدرسية جدول صارم زمنياً، ولذلك لا توجد مساحة صغيرة للمدير لإنشاء صورة فردية للمدرسة (Straumann & Egger, 2011)، يتفق مع هذه النتيجة _كون المدير تنفيذي_ ما جاء في دراسة عاشور (2010) والتي اختبرت دور المدير في تحسين العلاقة مع المجتمع المحلي، وتبين أنّ المدير يحتاج لمساحة من توسيع الصلاحيات في عملية اتخاذ القرارات حتى يُفعل العلاقة بين المجتمع المحلي والمدرسة (عاشور، 2010)، وهو ما يتفق مع دراسة كل من مقبول والراشدي (2015) بأنّ مهام مدير المدرسة الإدارية تتعدّد، وبالتالي فإنّ ذلك يصرفه عن المهام التربوية، وهامش الحرية الذي يملكه في تدبير العملية التعليمية ضيق، لأنه يقوم بالأساس بتنفيذ التوجيهات الصادرة من السلطات التربوية (مقبول والراشدي، 2015). كما أنه يُنسب إلى لجان أولياء الأمور قصور في تواصلهم وإقبالهم على الحضور للاجتماعات لاعتقادهم بعبثية قرارات اللجان وعدم إلزاميتها (محمد، 2008).

ومن هنا ينبغي منح المديرين صلاحيات حقيقية في تدبير العملية التربوية (مقبول والراشدي، 2015)، وتمكينهم من اتخاذ الإجراءات واكتساب المهارات ومعالجة المواقف وتوظيف الجهود واستثمار الموارد لبلوغ الأهداف، فالدراسات تشير لارتباط إيجابي بين الإدارة التربوية وتنظيمها وجملة من الأهداف المراد تحققها من بينها: نجاح الطلبة وتفوقهم، والرضا الوظيفي عند العاملين ومشاركة المدرسة في تنمية المجتمع المحلي (الحارثي، 2006).

على أن يكون ذلك من غير تقديم توجيهات معيارية مُلزمة لجميع المديرين، المدير هو عبارة عن شخصية خاصة وسياق عمل مختلف وأسلوب مميز، وهذا يُحتم وجود التباين بين المديرين وبالتالي ينبغي الاعتراف بأحقيّة كل مدير في تبني طرقاً للعمل غير معيارية للجميع (وايل وكرمون، 2013)، بالتالي فإنّه من الممكن توجيه محور حديثنا حول إشراك أولياء الأمور في العملية التعليمية كنمط ينبغي للمديرين العمل على تفعيله في مدرسته مع الحفاظ على مساحة من الحرية يُترك للمدير البت فيها فيما يتعلّق في طرائق العمل.

مجالات الدراسة (أدوار المدير التي تتناولها الدراسة):

يمتلك المدير عدة أدوار في وظيفته الإدارية، ها هنا نركز على ثلاثة منها، هي مجالات الدراسة والتي تبين مدى إسهام المدير في إشراك لجان أولياء الأمور بداية من دعوته لهم وترحيبه بهم حتى يكون المناخ المدرسي داعماً ومرحباً، ثم تسهيله لعمل هذه اللجان وأخيراً إشراكه لهم في العملية التعليمية؛ وتشمل وضع الخطط واتخاذ القرارات والتنفيذ والتقويم، للأنشطة والفعاليات التي تنظمها المدرسة.

1. الدعوات للمشاركة وسياسة الباب المفتوح:

الدعوات للمشاركة من قبل المدرسة تؤثر على قرارات أولياء الأمور حول مشاركتهم في تعليم أطفالهم، وغالباً ما تكون الدعوات من الآخرين المهمين محفزاً رئيسياً ليتخذوا قرار المشاركة، وهي تأتي من ثلاثة مصادر هامة: المعلمين والطلبة والمناخ المدرسي، والأخيرة هامة كونها تعبر عن ترحيب وتوقع ودعم لمشاركة أولياء الأمور. وتجدر الإشارة لدور المدير في التطوير والدعم

والحفاظ على مناخ مدرسي إيجابي ومرحب تمامًا من خلال ممارسات يقوم بها المدير كتلبية احتياجات أعضاء المدرسة، وزيارات منتظمة للفصول، والدعوة العامة الثابتة لتحسين المدرسة، الدعوات تسهم في تنمية الثقة في العلاقات بين المدرسة وأولياء الأمور وتشكل نقطة البداية لإقامة الشراكة بين الطرفين؛ لذا ينبغي تطويرها جيدًا، وأن تشمل جميع أولياء الأمور، واقتراحات للمشاركة تضم أولياء الأمور مع مهارات وتعليم أقل. عندما تكون الدعوات تقدم معلومات تمكينية كنحو اقتراح الأشياء التي يمكن لولي الأمر القيام بها فإنها تبني دورًا نشطًا في المشاركة، ولذلك على المدارس استخدام مناهج متعددة لتقديم الدعوات من حيث الشكل اللغوي للدعوة والمضمون، بحيث تحتوي معلومات لأولياء الأمور عن فرص المشاركة للمدرسة في الفعالية المعلن عنها، وتقديم اقتراحات حول ما يمكنهم القيام به وكيفية توزيعها والإعلان عنها من خلال استخدام الهاتف والتلفزيون والبريد الإلكتروني والبريد العادي وكل وسيلة متاحة، على أن تحترم هذه الدعوات سياق حياة أولياء الأمور وثقافتهم، وتقدر نقاط القوة عندهم (Hoover- Dempsey et al, 2005).

نتائج دراسة Anderson و Minke (2007) تؤكد العلاقة بين الدعوات للحضور للمدرسة ومشاركة الأهل في البيت والمدرسة، وبالتالي فإن معرفة أولياء الأمور لدعوات فردية محددة لهم يمكن أن تؤثر على إيمانهم بوظيفتهم ودورهم، والتي بدورها تؤثر على سلوكيات المشاركة.

من الضروري أن تتبع المدرسة في تواصلها مع أولياء الأمور سياسة الباب المفتوح والذي يتحقق عندما يسمح المديرون للعاملين وللوفئات المعنية الاتصال المباشر بهم من أجل معالجة المشكلات الطارئة، وهي تعبير عن الاتصال الصاعد: من المرسل وهم الأولياء والمعلمين إلى المستقبل وهو المدير (محمد، 2008).

هناك من العلماء من فسّر عملية الاتصال من خلال نظرية البعد الاجتماعي والإدراكي الممكن والمرغوب بين المدرسة والبيت والمجتمع المحيط حيث تشكلت ثلاث رؤى عند مديري المدارس: الباب المغلق والذي يعبر عن بُعد كبير بين البيت والمدرسة والمجتمع يرى المدير من خلال هذه الرؤية وكذلك المعلمين أن مشاركة أولياء الأمور والمجتمع في تربية الطفل خارجية

ومُضرة على الطفل وعلى الكادر التعليمي لقلّة تأهيل الأهل، بينما سياسة الباب المفتوح وهو في الطرف الآخر حيث يفترض أن غالبية المسارات التعليمية تحدث خارج جدران المدرسة ولذلك ينبغي تقوية العلاقة مع هذه الجهات وهي التي عبر عنها من خلال نظرية (الولد في المركز)، أمّا موقف الموازنة وهو الموقف الذي يفترض موازنة في العلاقات الوُدّيّة مع المجتمع في مستويات مختلفة حسب الحالات المختلفة حيث يشير لموقفين متطرفين يعبران عن خطأ في العلاقة وهما القرب الشديد في العلاقات حتى الإضرار في المعايير المهنية والثاني البُعد الشديد لدرجة انعدام الموازنة بين البيت والمدرسة أما البُعد المثالي فهو بين القُطبين: الوُدّيّة والعزلة، حيث تكون المدرسة قريبة من البيت والمجتمع لكن ليس بدرجة الإضرار في المستوى المهني المطلوب (فريدمان، 2011).

يبقى أنّ مدير المدرسة هو المفتاح لعميلة التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور، ومن مسؤولياته السماح لاتصال مفتوح مع أولياء الأمور وإرسال الرسائل الإيجابية حول دورهم في كل مناسبة من خلال الاعتراف لهم أنهم حلفاء قيّمون في العملية التعليمية، هذا الأمر يزيد من تصورهم التمكيني وبدعمهم في مشاركتهم لتعليم أطفالهم (Richardson, 2009). ذلك لأنّ عمليّة الاتصال لها أهمية في جسر الهوة بين الأولياء والمدرسة، ونقصد بالاتصال العملية التي يتم من خلالها إرسال واستقبال المعلومات والمشاعر والاتجاهات اللازمة للعمل الإداري بوظائفه المختلفة (محمد، 2008). كما أنّ طريقة الاتصال وتكرار العمليّة هامّة أيضاً، وفي مواقف معينة مثل الاختلاف في الأعراق واللغة -أي عند وجود حساسية ثقافية- يتوجب على المدير والكادر المبادرة في عملية الاتصال، وأن يتم الاتصال من خلال طرق معينة يفضلها الأولياء أنفسهم، حيث أنّ التواصل المعروف من خلال الهاتف واللقاءات والرسائل المكتوبة مطلوب، إلا أنّ الأولياء كذلك يعنيه الاتصال غير الشفهي وهو رعاية الطلبة وشعور الأولياء أن العاملين في المدرسة يستمتعون في عملهم هذا. وهو ما يُدعى بثقافة المدرسة، المُرحبة والداعمة للأهل، حيث يشعر الأهل بالانتماء وأنهم أعضاء مقدّرين في مجتمعات مدرستهم وأنهم شركاء قيّمون في اتخاذ القرارات التربوية لأطفالهم. يعتبر الأولياء أنّ هذه الثقافة تبدأ من المدير الذي يخلق بيئة أكثر راحة وترحيباً؛ يتجلى ذلك من خلال تفاعله الرسمي وغير الرسمي مع الأولياء والطلبة ومشاركته في قضايا الطلبة

اليومية ويبني توقعات من الطلبة ويتقاسم تلك التوقعات مع أفراد الأسرة، هذا النمط الإداري الذي يعتبر ممكن الوصول إليه وودود ويستجيب لجميع الأولياء؛ هو مثال لنمط إداري يبني شراكات موثوقة وهو بدوره أثر على سلوك المعلمين ومعنوياتهم (Francis et al, 2016).

الذي يؤكد نتائج الدراسة السابقة وأن ثقافة القبول والترحيب هي الجاذبة لمشاركة أولياء الأمور ما أظهرته نتائج دراسة كل من (Bolivar & Chrispeels, 2011) من أن أولياء الأمور أحجموا عن المشاركة عندما واجهوا معاملة سيئة من موظفي المدرسة.

يستطيع المدير أن يحسن من عملية الاتصال بينه وبين الفئات المعنية، وذلك عندما ينظر للمدرسة أنها جزء من كل، وعليه أن يثق بالآخرين ويقدرتهم على الابتكار وتحمل المسؤولية، فيما نظرت له لمنصبه أنه موقع للتأثير لا لممارسة السلطة والعقوبات، وبالتالي الاعتبارات التي ينبغي أن يراعيها مدير المدرسة في اتصاله تشمل الإصغاء الجيد وتشجيع الآخرين على الحديث وعرض مشكلاتهم، وينبغي أن يتمتع بحساسية مرهفة يستطيع من خلالها توقع وقع الحديث على الآخرين، ويتنبه لدلالة الرموز بحيث يتمكن من ملاءمة الرسالة للمستقبل من حيث الفحوى والوقت والتخصّص (محمد، 2008).

يتطرق هذا المجال لدعوات المدير لأولياء الأمور بشكل دوري مع مراعاة ظروفهم، وتفعل اجتماعاتهم مع الكادر وضمان تواجده في هذه الاجتماعات، محافظاً على ثقافة القبول والترحيب بهم واهتمامه في متابعة أمورهم وأمور أطفالهم الطلبة، والإصغاء لمقترحاتهم وعدم إهمالها.

2. تسهيل عمل لجان أولياء الأمور

تكشف العديد من الدراسات رغبة أولياء الأمور المشاركة في تعليم أطفالهم، ويعبرون عن حاجتهم لمعلومات ومساعدة من المدرسة. مسؤولية المدير تحوي تزويد هذه المساعدة والدعم لأولياء الأمور غير المشاركين في تعليم أطفالهم، وهي تأخذ أشكالاً متعددة كتحقيق الأنشطة والتدريب لأولياء الأمور لتسهيل وضمان مشاركتهم تعليم أطفالهم، والتي تعتبر برامج أساسية للمدارس المشاركة للأهالي (Richardson, 2009). حيث أن تنمية الوعي لمفهوم اللامركزية

والمشاركة المجتمعية عند أولياء الأمور وأعضاء لجان أولياء الأمور من خلال دورات تدريبية تعمق هذه المفاهيم؛ هو أمر بالغ الأهمية (محمد، 2015).

كلّ من Chrispeels & Bolivar (2011) تطرّقاً لقضية رأس المال الفكري ورأس المال الاجتماعي؛ نظريتهم تكمن في أنّه حتى نساعد الأولياء على أن يكونوا مشاركين وفاعلين في تعليم أطفالهم فإنّ الذي نحتاجه هو دعم رأس المال الفكري، والذي يعني تزويد الأولياء بالمعرفة والقدرات الجماعية مع إمكانية العمل الجماعي المشترك. من خلال بحثهما تمّ تزويد أولياء الأمور تعلّم القواعد الأساسية وكيفية الوصول إلى قنوات المعلومات والآليات الرئيسية لتنمية رأس المال الاجتماعي، فحتى يشارك المرء في نظام معيّن، ويكون له تأثير متعمّد يتوجّب عليه أن يفهم ويعرف القواعد الصحيحة والمعايير الصريحة والضمنية التي تحكم المشاركة؛ أبرز المعايير هي تلك التي تشكّل حقوق أولياء الامور ومسؤولياتهم داخل النظام المدرسي. وتشهد التجربة والتي تمثلت في منظمة MALDEF لعقد البرامج التعريفية في قواعد العمل المدرسي والتدريبية لأولياء الأمور، حيث شهدت تفاعلاً نشطاً لأولياء الأمور حتى بعد انتهاء البرنامج، فأولياء الأمور تعلّموا إضافة لحقوقهم المسؤوليات التي تقع على عاتقهم، وأصبحوا أكثر مشاركة في اللجان الداخلية للمدرسة واللجان المحلية المجتمعية (Bolivar & Chrispeels, 2011).

نظرة أولياء الأمور لمعارفهم تشكّل قراراتهم حول مشاركة طفلهم في مسيرته التعليمية، ولذلك عندما يتصور أولياء الأمور أنّ معارفهم غير كافية، فإنّ مشاركتهم تتخفّض؛ وبالتالي على المدرسة تبني استراتيجيات تعزز قدرات أولياء الأمور ليشاركوا بفاعلية، من ذلك عقد الورش التعليمية من قبل المدارس لزيادة الوعي والفهم لأهداف التعليم عبر المناهج الدراسية؛ فإنّ ذلك من شأنه زيادة المشاركة لأولياء الأمور (Hoover- Dempsey et al, 2005).

إذاً فإنّ تسهيل عمل أولياء الأمور الذي هو المجال الثاني للدراسة يتضمن تثقيفهم من خلال الورشات التثقيفية والاجتماعات الدورية وعقد زيارات تبادلية مع لجان أخرى للاستفادة، وضمان بقاء قنوات التواصل مفتوحة بين الكادر المدرسي وأولياء الأمور لتبادل المعلومات ذات الصلة، والسماح للجان الأولياء التواصل كذلك مع المجتمع المحلي باسم المدرسة من خلال جمع التبرعات أو تحسين لازم للبناء وفتح أبوابها لفعاليات مجتمعية.

3. المشاركة في العملية التعليمية

العملية التعليمية تشمل عدّة عمليات تميّز الإدارة ووظائفها، من بينها: التخطيط، وهو التحديد المسبق للأهداف المراد تحقيقها، بما في ذلك وسائل الإنجاز والتحصيل، أي أنّ التخطيط يتعلق بتقرير ما يجب أن يعمل، وتحديد كيفية عمله؛ فالتخطيط هو جسر للهوة بين ما نحن عليه وما نريد أن نكونه. والتنظيم، ويتضمن تأسيس علاقات بين نشاطات النظام والتي ستتم ممارستها، ومستخدميه الذين سيشارونها ويقومون بها، وكذلك بين العوامل المادية والتسهيلات اللازمة لممارسات هذه النشاطات. وعملية اتخاذ القرار وهي الطريقة المنظمة لمواجهة المشكلات والمواقف أثناء العمل من خلال توفير المعلومات الدقيقة، وإيجاد البدائل المناسبة، واختيار الأفضل من بينها حتى تتحقّق الأهداف المرغوبة (محمد، 2008). ثمّ عملية التقويم وهي مهمة رئيسية من وظائف الإداري، ومن خلال ممارسة هذه المهمة يستعرض ويراجع الإداري الأداء وينظمه ويضبطه كي يتأكد من أنّه يتم وفق معايير محدّدة، فالتقويم عملية تشخيص ووقاية وعلاج، وفي حال ملاحظة أيّ انحراف يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية. والتقويم ليس دائماً عملية أخيرة في سلسلة المهام الإدارية، بل إنّها عملية مصاحبة لكل المهام الأخرى سواء التخطيط أو التنظيم أو التوجيه، وحيثما يتطلب الموقف إجراء تعديلات أو ممارسات تصحيحية على الأداء (البيستان والديحاني، 2014).

ينبغي على مديري المدارس أن يضمنوا مشاركة أولياء الأمور في وضع الأهداف وتخطيط الميزانيات وقرارات التوظيف والتقويم والمناهج المستخدمة والسياسات المدرسية، والتي تعكس استراتيجيات المشاركة الفاعلة المستمرة، حيث أنّ المشاركة في عملية التخطيط تثرية وتُشعر الجميع بأهمية العمل؛ لأنّهم قد ساهموا في صياغته، وعند إشراك الفئات المعنية في عملية اتخاذ القرار سيكسب المدير تأييدهم له؛ ونفس الأمر بالنسبة للتقويم، فهو عملية تعاونية على جميع عناصر العملية المشاركة فيها ومنهم أولياء الأمور. وحتى لا يتطرق القصور لعملية التقويم سيتعرف الأولياء لمواطن الضعف عند أطفالهم؛ وهذا سيدفعهم للعمل بمستوى أرفع وبذل جهد أكبر (محمد، 2008)، كما أن التحديث في مفهوم التعليم غير عمليات التقويم واستدعى إيجاد علاقات تعاونية بين المدارس ومؤسسات المجتمع المدني ومشاركة أولياء الأمور بالإضافة للمعلمين والموظفين لتطوير عملية التقويم، حيث أنّ مشاركة أولياء الأمور هي من أركان الجودة الشاملة

فإنّ مشاركتهم ستشعرهم أن ما يقدمونه هو موضع تقدير مما سيُعزز مشاركتهم بشكل أكبر، مشاركتهم في التقييم تتحقق من خلال إشراكهم في نظام المساءلة والذي يضمن أن تكون المدرسة في منأى عن النظام البيروقراطي ويؤكد على احترام حاجات أولياء الأمور والطلبة، وهذا كله يكون بعد أن تقوم المدرسة بالتواصل مع الأولياء وشرح عمليات التقييم وعملياته وأدواته مع تحديد وحدة الزمن على أن يشمل تقييم المناهج والمدرسين والمباني ونظم الامتحانات والإدارة وتفاعلها مع الطلبة وذوئهم ومع الهيئة التدريسية (حسن، 2005).

وظيفة المدير تكمن في خلق بيئة داعمة، تشجع أولياء الأمور على أن يكونوا صانعي قرار في السياسة المدرسية. الواقع، أنه كثيرًا ما يدعى أولياء الأمور للعمل في اللجان الاستشارية ولكن لا يسمح لهم بتقديم مدخلات أساسية يمكن أن تؤثر على صنع القرار ووضع السياسات في مدارسهم. في حين أنّ مستوى عالٍ من المشاركة يحفّز أولياء الأمور، ويؤثّر على مدى أطول في المشاركة (Richardson, 2009). وحتى يتمكن أولياء الأمور من المشاركة في صنع القرار يتوجب تزويدهم بقنوات المعلومات، وتعزيز شعورهم بالجماعة، والاعتراف بقيمة أعمالهم الجماعية (Bolivar & Chrispeels, 2011). نجد مثل هذه النتيجة في بحث سابق، والذي أشار إلى أنّ شعور أولياء الأمور بفعالية مساعدتهم للطفل النجاح في المدرسة هو أحد الدوافع عندهم للمشاركة الفعلية، وهو ما يشار إليه بالفعالية الذاتية والتي تركز على التجارب الشخصية في أربعة مجالات، أولها تجربة شخصية متقنة، والثاني هو تجارب متنقلة تشمل مراقبة نجاح الآخرين في الحصول على الأهداف، والثالث هو الإقناع اللفظي ويشمل التشجيع من الآخرين المهمين أنّ وليّ الأمر قادر على الأداء الناجح، والرابع هو الاستثارة النفسية وتشمل المقولات المعنوية والمادية لأهمية الأهداف والقدرة على تحقيقها، بالإضافة لدافع بناء الدور، وهو معتقدات وليّ الأمر حول ما يفترض فيهم فعله فيما يتعلق بتعليم أطفالهم والأنماط السلوكية لأولياء الأمر التي تتبع تلك المعتقدات (Hoover-Dempsey et al, 2005).

2. الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

هدفت دراسة محمد (2015) التوصل لمقترحات إجرائية لدعم لجان أولياء الأمور والمعلمين بوصفها آلية لتحويل المدرسة المصرية إلى مجتمعات تعلّم مهنية. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي. توصلت لمجموعة من النتائج، وأهمها: أهمية دور اللجان في تطوير المدرسة، ضرورة زيادة دور مشاركة أولياء الأمور في عمليات صنع القرار، وضرورة تفعيل مشاركة أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي لإثراء الآراء والخبرات بينهم. وأوصت الدراسة بضرورة اختيار دقيق لأعضاء لجان أولياء الأمور والمعلمين من ذوي المستويات العلمية ورجال أعمال معنيين بالتربية، وضرورة توعية قادة المدرسة بأهمية اللجان المجتمعية لتطوير العملية التعليمية من خلال ندوة يشرف عليها الأخصائي الاجتماعي، وعقد الدورات التدريبية لتوعيتهم لمفهوم الديمقراطية واللامركزية.

في حين هدفت دراسة زامل (2013) تحديد درجة فاعلية لجان أولياء أمور الطلبة في دعم الأداء المدرسي في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم بفلسطين من وجهة نظر أعضاء لجان أولياء الأمور ومديري المدارس. وقد اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من (123) مديراً ومديرة وأعضاء لجان أولياء الأمور وهم (707) عضواً، وتشكلت العينة المختارة طبقاً عشوائياً من (67) مديراً ومديرة و (284) من أعضاء لجان الأولياء. واستخدمت الاستبانة كأداة لدراسة المشكلة. توصلت الدراسة إلى أنّ درجة فاعلية لجان أولياء الأمور في دعم الأداء المدرسي متوسطة. وأوصت بضرورة قيام لجان أولياء الأمور بتفعيل دورهم في دعم الأداء المدرسي من خلال عدة طرق من بينها: تنظيم ورش عمل خاصّة بتنمية المهارات التقنية عند العاملين في المدرسة، والتعاون مع المدرسة في إعداد النشرات التوعوية لتوزيعها على الطلبة، كما وعلى مديرية التربية والتعليم تنظيم لقاءات توعوية حول تفعيل لجان أولياء أمور الطلبة، وقيام المدرسة بإشراك لجان أولياء الأمور في وضع الخطط التطويرية للمدرسة.

أما دراسة عوض (2012) فهدفت التعرف على أدوار ومهام الأسرة في التنشئة الاجتماعية، وبخاصة في العملية التعليمية، والوقوف على شراكة الأسرة مع المدرسة وأنواع هذه الشراكة والمعوقات التي تحول دونها. واتبعت المنهج الوصفي. توصلت لنتيجة مفادها أهمية العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور، وتفعيل دور شراكة مبرمة للأسرة في العملية التعليمية، بحيث يصبح أولياء الأمور مسؤولين أمام المدرسة بالقيام بأدوارهم المنوطة بهم في العملية التعليمية. ولتحقيق ذلك أوصت بضرورة توفر آليات منها ما يتعلق بالوزارة عن طريق قرارات وزارية تلزم تنفيذ الشراكة، وأخرى مرتبطة بالمدرسة من خلال تدريب ودعم الأولياء للمشاركة التطوعية، وتحديد مهارات الأولياء لتخطيط كيفية الاستفادة منها، وتوفير المناخ والبيئة المرغبة بمشاركة الأولياء؛ وآليات مرتبطة في المعلمين تتلخص في احترامهم للأولياء ونقل خبراتهم التعليمية لهم، وأخرى أسرية في أن يكونوا متجاوبين مع المدرسة من خلال الإشراف على الأولاد والحفاظ على قنوات تواصل مفتوحة مع المدرسة.

كذلك فإنّ دراسة القرشي (2011) هدفت الكشف عن المشاركة المجتمعية المطلوبة لـ: تطوير أداء إدارات المدارس الحكومية الثانوية. واتّبعَت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. وكان مجتمع الدراسة النهائي (229) مديرًا ومُشرفًا. وتوصّلت إلى أن المشاركة المجتمعية المطلوبة لتطوير أداء المدارس الثانوية الحكومية كانت مطلوبة بدرجة عالية في كل مجالات الدراسة عدا مجال توفير فرص التنمية المهنية لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية، كانت مطلوبة بدرجة متوسطة. وأوصت بضرورة العمل على تفعيل المشاركة المجتمعية من خلال اعتماد مشاركة المجتمع، وبخاصة أولياء أمور الطلبة في اللجان المدرسية في المستوى الإداري على وجه التحديد، والعمل على فتح قنوات الاتصال مع المجتمع المحيط. وعلى مؤسسات المجتمع تمويل الأنشطة والمناسبات المدرسية، وينبغي على المدارس الثانوية دعوة المجتمع المحيط للعمل على تنظيم برامج تعليمية للطلبة خارج إطار المدرسة.

غير أنّ دراسة عاشور (2010) هدفت التعرف على دور مدير المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي من وجهة نظر العاملين في المدارس وأفراد المجتمع المحلي، اتّبعَت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة، واشتملت على (41) فقرة موزّعة على خمسة

مجالات ورّعت على عينة مكونة من (513) من العاملين و(80) من أفراد المجتمع المحلي. توصلت الدراسة إلى أنّ دور مدير المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي جاء بدرجة متوسطة، في حين كان مجال الشراكة في الرؤية والأهداف هو الأعلى، والمرتبة الأخيرة هي الشراكة في التخطيط المدرسي. وأوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية لمديري المدارس لتوعيتهم بأهمية الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وزيادة وعي المعلمين وأفراد المجتمع المحلي بمجالات الشراكة، وبالتالي زيادة الدور الإعلامي التربوي المدرسي لتثقيف العاملين وأفراد المجتمع بأهمية الشراكة، وأوصت بضرورة التركيز على الأنشطة المدرسية التي تهتم بحاجات المجتمع المحلي وتكريم الأفراد الداعمين للأنشطة.

ودراسة سلطان (2008) هدفت التعرف على برامج التعاون القائمة بين المدرسة والمجتمع المحلي في الرياض من حيث مزاياه وصعوباته والآليات اللازمة لتطوير مستواه. استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتشكّل المجتمع من مديري جميع مدارس الرياض للبنين البالغ عددهم (841)، والعينة طبقية عشوائية بلغت (212) طبقت عليها أداة الدراسة وهي الاستبانة. توصلت الدراسة إلى أنّ مستوى العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي لا تزال ضعيفة، وأنّ هناك معوقات تحول دون إقامة علاقة تعاونية بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي وأفراده، من بينها محدودية الصلاحية الممنوحة لمديري المدارس في تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي. وأوصت الدراسة إعطاء المزيد من الصلاحيات الإدارية لمديري المدارس في مجال التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي، وتوعية أفراد المجتمع المحلي وحفزهم على زيارة المدرسة والمشاركة في برامجها، وحفز أولياء الأمور المشاركة في التخطيط والتنظيم لبعض البرامج التربوية.

فيما هدفت دراسة الشرعي (2007) الكشف عن مفهوم المشاركة المجتمعية والإصلاح المدرسي والتحديات التي يواجهها المجتمع المدرسي وآليات التعاون بين المجتمع والمدرسة. واتّبع المنهج الوصفي التحليلي لغرض تحليل الوثائق والأدبيات المنشورة المتعلقة بالموضوع. توصلت الدراسة إلى أنّ المجتمع المحلي يمكن تقويم خبراته في جميع المجالات، وتوظيفها للانتفاع بها في سبيل النهوض برسالة المدرسة، وذلك عن طريق: دعم حلقات النقاش والدورات التدريبية، وعقد الندوات والمؤتمرات المشتركة، ودعم الأبحاث المتعلقة بالإصلاح المدرسي، والتفاعل الإيجابي مع

محيط المدرسة الاجتماعي. وأوصت بضرورة قيام النظام التربوي بغرس مفهوم "التعليم مسئولية الجميع"، وتشجيع المبادرات الفردية والعمل التطوعي، والتنوع في أساليب الاتصال بين المدرسة والمجتمع، وإعطاء الصلاحية الكافية للجان أولياء الأمور، والربط بين النظام التعليمي وحاجات السوق المحلي؛ ليشعر جميع أفراد المجتمع بأهميتها وفائدتها فيساهمون في تمويلها.

هذا وقد هدفت دراسة الطعاني (2005) التعرف على دور مديري المدارس في تفعيل لجان أولياء الأمور من وجهة نظر المعلمين المشاركين في لجان الأولياء والمعلمين. واتّبع المنهج الوصفي التحليلي، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات المشاركين في لجان أولياء الأمور والمعلمين في إربد للعام 2001-2002 بمجموع (650) معلّمًا ومعلمة. وتكوّنت العينة المختارة طبقاً عشوائياً من (125) معلّمًا ومعلمة. طبّقت أداة الاستبانة، والتي تكوّنت من 33 فقرة موزّعة على أربعة مجالات. توصلت الدراسة إلى أنّ دور المدير في المجالات الأربعة يمارس بدرجة كبيرة، وأوصى الباحث بضرورة مشاركة أولياء الأمور بوضع خطة سنوية لعقد الاجتماعات واللقاءات المفتوحة، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة، وضرورة تفعيل لجان أولياء الأمور والمعلمين للتغلب على بعض المشكلات الطلابية، والمشاركة في برامج للتوعية بأهداف لجان أولياء الأمور والمعلمين إعلامياً.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة فرانسيس وآخرين (Francis et al, 2016) فهم وجهات نظر أولياء الأمور حول العوامل التي تسهل الشراكات بين العائلة والمهنيين في المدرسة التي تستخدم الدمج والشمولية في التعليم، استخدمت المنهج النوعي من خلال (11) مجموعة بؤرية لأولياء أمور لطلبة مع إعاقة وبغير إعاقة في مدارس تمارس الدمج، بمجموع (58) وليّ أمر متنوعين من حيث المكانة الاقتصادية والأثنية، من (6) مدارس من جميع مناطق الولايات المتحدة. توصلت لوجود عدة عوامل تسهم في الشراكات القائمة على الثقة، برز من بينها موضوع الثقافة المدرسية الإيجابية المعززة للشعور في الانتماء بين الجميع، وأنّ مديري المدارس هم القوّة الدافعة في خلق ثقافة المدرسة والمجتمع. وأوصى الباحثون لبحوث مستقبلية مراعاة الحدود البحثية في هذا البحث،

وأيضاً عقد المقارنات بين وجهات نظر المشاركين في المدارس التي تطبق سياسة الدمج الشاملة والتي لا تطبقها. وتوصي أن تكون هناك دراسات طويلة الأمد من المدرسة الابتدائية حتى الثانوية لرؤية كيف تتطور الشراكات وتتغير مع مرور الوقت، ودراسة الاستراتيجيات التي يستخدمها المديرون لبناء الثقة وزيادة مشاركة الأولياء.

أما دراسة بار وسالتمارش (Barr & Saltmarsh, 2014) فقد هدفت معرفة طرق مشاركة أولياء الأمور في تعلم أطفالهم ومستويات وأنواع المشاركة والعوامل التي تؤثر على مشاركتهم. استخدم الباحثان المنهج النوعي من خلال المقابلات شبه البنائية مع (22) مجموعة بؤرية لأولياء أمور يدرس أطفالهم في مدارس متنوعة الأعمار والتيارات في جنوب ويلز الاسترالية (نيو ساوث ويلز) ما مجموعه (174) عضواً، حيث كانت الأسئلة الأساسية حول الطرق التي يواجه بها أولياء الأمور علاقاتهم مع المدرسة وما يرونه أمراً رئيسياً للنجاح المستمر في إدارة تلك العلاقات والحفاظ عليها. توصل الباحثان إلى أنّ أولياء الأمور يرون أنّ اتجاهات المديرين واتصالهم وممارساتهم القيادية هي التي تعزز وتحافظ على العلاقات مع أولياء الأمور؛ وهذا يشير إلى أنّ أولياء الأمور يشاركون أكثر حيث يكون المدير بنظرهم مرحباً وداعماً لمشاركتهم، في حين عندما يكون المدير رافضاً لمشاركتهم أو عديم الاهتمام بهم فسيكون الأولياء أقل مشاركة في المدرسة. يوصي الباحثان بضرورة وضع برنامج للقيادة التعليمية يعزز شروطاً أوسع وأكثر إنصافاً لمشاركة أولياء الأمور، وممارسات مستدامة ومتنوعة الأشكال لهذه المشاركة.

بينما دراسة بوليفار وكريسبيلز (Bolivar & Chrispeels, 2011) هدفت بحث كيفية تطوير رأس المال الاجتماعي والفكري في مجموعات من أولياء الأمور، والذين شاركوا منظمة MALDEF في برنامجها PSP؛ وهو برنامج لشراكة أولياء الأمور والمدرسة، خاصّ بتعزيز وحماية الحقوق المدنية للسكان من أصل إسباني في الولايات المتحدة، وتمكين المجتمع من أصل إسباني من المشاركة الكاملة في المجتمع الأمريكي. اتبعت المنهج النوعي من خلال مقابلات للمجموعات البؤرية لأولياء أمور لطلبة في مدرستين ابتدائيتين في لوس أنجلوس بدأ مع (24) و (33) من أولياء الأمور للمدرستين ثم أكمل البرنامج (15) من الأمهات من كل مدرسة. البرنامج مكون من (12) جلسة أسبوعية، مدّة كلّ جلسة ساعتان، يقودها معلم من المنظمة المذكورة،

ومتحدثان من الضيوف. توصلت إلى أنّ زيادة المعرفة الواضحة لأولياء الأمور بالنظام التعليمي، وإتاحة الفرصة لأولياء التفاعل مع بعضهم البعض؛ من شأنه أن يؤثّر على كيفية استخدام أولياء الأمور للموارد المجتمعية والمدرسية لدعم تعليم أبنائهم، إذ أنّه عندما يشارك أولياء الأمور في تطوير القيادات فإنهم قادرون على إحداث تغييرات تفيد أطفالهم سواء على المستوى الفردي أو الجماعي. تقترح هذه الدراسة أنّ تعليم استراتيجيات أبحاث العمل الجماعي وتشجيع أولياء الأمور المشاركة بمشاريع ضمن إطار فصلي داعم سيكون من الطرق المفيدة في تعزيز تنظيم المجتمع.

غير أنّ دراسة تشين وجرغوري (Chen & Gregory, 2010) هدفت معرفة ما إذا كان يمكن التنبؤ من خلال شراكة أولياء الأمور بتحسّن في نتائج الطلبة المراهقين متدني التحصيل في الجانب: الأكاديمي، السلوكي والتواصل. اتبعت المنهج الوصفي التحليلي من خلال تقييم ذاتي للعيّنة، ومشاهدات المعلمين للعيّنة، بالإضافة لتقارير المعلمين عن طلبة العيّنة، وتقارير طلابية عن مشاركة أولياء الأمور. العيّنة عبارة عن (59) طالباً للصف التاسع، متنوّعين عرقيّاً من مجتمع الدراسة المكوّن من مدارس ثانوية أهليّة في جنوب شرق الولايات المتحدة. الباحثون قاسوا ثلاثة أبعاد لشراكة أولياء الأمور: مشاركة مباشرة، تشجيع أكاديمي، وتوقعات لتحصيل وإنجاز. توصلت لوجود ترابط بين نوعين من شراكة أولياء الأمور وتحصيل الطلبة: طلبة لأولياء أمور لديهم توقعات عالية للتحصيل والإنجاز حصلوا على متوسط علامات أعلى، وصنّفوا كمشاركين في الصف عند معلمهم. الطلبة الذين صنّفوا والديهم كمشجعين لهم لاقوا اهتماماً أكبر من معلمهم. من ملاحظات الطلبة تبين أنّ المشاركة المباشرة في الدروس للمراهقين البالغين أقلّ نفعاً. أوصت الدراسة على إعادة البحث مع عيّنة أكبر لإمكانية التعميم، وأنّه على المدارس تبني برامج موجهة لأولياء الأمور لتعريفهم أهمية توقعاتهم لتحصيل أعلى وإنجاز أكبر لأطفالهم.

في الوقت الذي هدفت دراسة شيلدين وآخرين (Shelden et al., 2010) اكتشاف الثقة في علاقات العائلة والمختصين التربويين. تركّز البحث في طبيعة العلاقة بين أمهات لأطفال مع عجز جسدي ومديري المدارس. اتبعت المنهج الوصفي التحليلي النوعي من خلال دراسة مجموعة حالات. مجتمع الدراسة أمهات لأطفال مع عجز جسدي في سن مدرسي من مناطق ولاية الغرب المتوسط في أمريكا؛ العيّنة عنقوديّة قصديّة، وهي (16) أم مع طفل ذي عجز جسدي من مختلف

الخلفيات والأعمار والمناطق توزّعوا على (8) مدارس. أداة البحث هي المقابلة الشخصية تركّزت أسئلة المقابلة حول الثقة والعلاقات مع المختصين في المدرسة والحالات التي فيها ترسخت الثقة أو قلّت، الأسئلة مفتوحة. أسلمت الدراسة لأصناف أولية فيما يتعلق بوجهات نظر الأمهات حول المديرين: صفات شخصية ومهنية للمديرين، وسلوكهم مع الطلبة وعائلاتهم. نتائج الدراسة توصلت لأهميّة وظيفة المدير في تأكيد الثقة بين المدرسة وأولياء الأمر. أوصت الدراسة بضرورة تعويض النقص عند المدير في الجانب المعرفي حول العجز الجسدي، وتهيئة التدريب للمعلمين وتشجيعهم على حضور الاجتماعات والانضمام للجان أولياء الأمور والمعلمين.

بينما هدفت دراسة لويد- سميث وبارون (Lloyd-Smith & Baron, 2010) بحث اتجاهات مديري المدارس الثانوية ومساعدتهم نحو مشاركة أولياء الأمور. وحددت أربع فئات للمشاركة: التواصل، والتعاون، والكفاءة، وعوامل خارجية. اتبعت المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ثانويات ولاية داكوتا الجنوبية البالغ مجموعهم (245) مديراً ومساعداً، ونظراً لعددهم الصغير نسبياً تمّ استجواب جميعهم، باستخدام أداة الاستبانة. خلّصت النتائج إلى أنّه في حين يتفق المديرون والإداريون على أنّ مشاركة أولياء الأمور هو أمر بالغ الأهمية في المرحلة الثانوية فإنّه يكمن التحدي في تنفيذ الأدوار المناسبة والهادفة لأولياء. أهم الفروق تجلّت في اتجاهات المديرين في فئة التواصل، كما كان اختلافات حول البيانات التي تتعلق بفئة العوامل الخارجية التي قد تمنع ولي الأمر من المشاركة. أوصت الدراسة إلى إجراء مزيد من الأبحاث حول اتجاهات مديري المدارس الثانوية نحو مشاركة أولياء الأمور، وضرورة إجراء تحليل لبرامج إعداد المديرين والمعلمين. كما ينبغي دراسة وجهة النظر أولياء الأمور عن الاتصالات المدرسية وتقييم الدعوات المدرسية للمشاركة.

أمّا دراسة ريتشاردسون (Richardson, 2009) فلقد هدفت اختبار رؤية المدير حول المشاركة الوالدية في المستويات المختلفة في حدود وظيفتهم، وذلك في: تسهيل مشاركة أولياء الأمور والرغبة في السماح لهم في المشاركة في العمليات التعليمية. اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، مجتمع الدراسة مديريين لمستويات مختلفة في جميع مناطق مدينة رقم (8) في أوهايو وهم (536) مدير، العينة 171 مديراً من جميع المستويات واستخدمت الاستبانة كأداة للقياس، المكونة

من (28) عبارة. توصلت الدراسة إلى أنّ المديرين كانوا متقبلين لوظيفتهم في تسهيل مشاركة أولياء الأمور، ولكن ليس الأمر كذلك فيما يتعلق في المجال الثاني وهو مشاركة أولياء الأمور في العملية التعليميّة. كما أنّ النتائج بيّنت أنّ المديرين القدامى حصلوا درجات أعلى في تسهيل المشاركة لأولياء، وحصل مديري الثانويات نقاطاً أعلى في الوظيفة وفي العمليات أيضاً وهو بعكس الفرضية. توصي الدراسة إلى إجراء مزيد من الأبحاث لتحديد المزيد من الخصائص الرئيسية: للمدير، المعلم، والمدرسة، والتي تؤثر على الاستراتيجيات المدرجة في المشاركة لأولياء الأمور. وعلى الباحثين اختبار وظيفة المدير في تطوير وتنفيذ هذه الاستراتيجيات.

بينما هدفت دراسة جوردون ولويس (Gordon & Louis, 2009) اختبار تأثير أسلوب القيادة على انفتاح المديرين على المشاركة المجتمعية، وهل انفتاحهم يؤثر على تحصيل الطلبة؟ اتبعت المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة استباننتين: للمديرين والمعلمين، ومقابلات نوعية مع المديرين وأصحاب المصلحة. توصلت إلى أنّ مديريين مع فرق قيادية متنوعة يكونون أكثر انفتاحاً على مشاركة المجتمع المحلي، وأنّ انفتاح المديرين على المجتمع المحلي لا علاقة له بتحصيل الطلبة، ولكن هناك علاقة عكسية مع تحصيل الطلبة بالنسبة لانفتاح المديرين على المجتمع المحلي، وأنّ تصورات المعلمين حول مشاركة أولياء الأمور ترتبط ارتباطاً إيجابياً بإنجاز الطلبة. النتائج تشير إلى أنّ المعلمين ومديري المدارس قد يكون لهم تأثير أكبر في مشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي وربطه بتعلّم الطلبة؛ وبالتالي أوصت الدراسة بضرورة خلق ثقافة للقيادة والمسؤولية المشتركة مع موظفي المدرسة ومع المجتمع الأوسع، حتى يتسنى للمعلمين والمديرين لعب دور في زيادة تعلّم الطلبة.

أمّا دراسة أندرسون وماينك (Anderson & Minke, 2006) فهدفت الدراسة إلى إظهار نموذج "كيف يقرّر الوالدان الشراكة" من خلال عملية اتخاذ القرار بالشراكة والطرق الإيجابية لرفع تحصيل الأطفال. اتبعت المنهج الوصفي التحليلي. مجتمع الدراسة: مدارس مدن مناطق الجنوب الغربي في أمريكا وهي (286)، العينة (3) مدارس ابتدائية مختلفة المستويات. واستخدمت أداة الاستبانة. توصلت الدراسة إلى أنّه عندما يعتقد الوالدان في بناء الوظيفة، وهي ما ينبغي فعله للطفل بما يتعلق بوظيفته كوالد نحو المدرسة؛ النتيجة تقول أنّ والدًا مع بناء عالٍ سيشارك أكثر

من غيره، غير أن التأثير كان أقل من المتوقع وغير مباشر، حيث يتأثر بجيل الطفل ومرحلته الدراسية. والأمر الآخر شعور الوالد بالفعالية لتدخلهم: كلما تدخلوا أكثر كانت النتائج إيجابية أكثر. وجد الباحثان كذلك أنّ التأثير محدود وهو مباشر في البيت وليس في المدرسة. أمّا العامل الثالث وهو دعوة أولياء الأمور للمشاركة من قبل المدرسة والمعلم، فقد لعبت دورًا، وكانت لها العلاقة الأقوى في سلوكيات المشاركة بالبيت وبالمدرسة. أوصى الباحثان لعقد مزيد من الدراسات لبحث متغيرات أخرى، مثل: مهارات أولياء الأمور وخبراتهم وأثرها على قرار المشاركة، توجيه طلب مباشر من الطفل لوالديه وأثرها على قرارهما في المشاركة، وطموحات الأهل نحو أطفالهم، والتجارب السابقة لأولياء الأمور في المشاركة، وأثرها كذلك على اتخاذ قرار المشاركة.

في حين هدفت دراسة هوفر - دمسي وآخرين (Hoover-Dempsey, et al. 2005) الإجابة عن السؤال: لماذا يشارك أولياء الأمور في تعليم الأطفال؟ من خلال استعراض الأدب الحديث عن الموضوع، قدّم الباحثون اقتراحات لـ: أولاً البحوث التي تعزّز فهم دوافع أولياء الأمور للمشاركة. ثانياً الممارسات المدرسية والأسرية التي يمكن أن تعزّز فعالية مشاركة أولياء الأمور عبر المجتمعات المحلية المتنوعة للمدرسة. توصلت الدراسة إلى أنّ مشاركة أولياء الأمور إيجابية مرتبطة بمؤشرات الطفل. وعمومًا، أشارت الأدبيات التي تمت مراجعتها أنّ قرارات أولياء الأمور بشأن المشاركة في تعليم أطفالهم تتأثر من خلال بناء دور للمشاركة: الشعور بفعالية مساعدة الطفل لينجح في المدرسة، تصور الدعوات (من المدرسة، المعلم، والطفل)، ومتغيرات السياق (المهارات والمعارف والوقت والطاقة)، وأشارت النتائج كذلك إلى أنّ أكبر عامل للمشاركة هو المدرسة نفسها، فبإمكانها أن تأخذ خطوات قوية لتعزيز وتأكيد مشاركة أولياء الأمور. أوصت الدراسة المدرسة إلى الانتباه لدوافع أولياء الأمور الشخصية والسياقية والمتغيرات العائلية للمشاركة، فهذا سيكون له مردود إيجابي لدعم الدافع الشخصي للأهل، وبالتالي أثره الإيجابي على نتائج الطلبة. وهذا يشير إلى أن السلوك الشخصي يرتبط بالنتائج المرجوة.

على أنّ دراسة نوطوف وسوميخ (2016) هدفت تحديد خصائص الدور المدني التنظيمي لمديري المدارس، وهي كلّ السلوكيات التي لا تشكّل جزءًا من تعريف الدور الرسمي للموظف ولكنها تسهم لأداء التنظيم. استخدمت الباحثتان المنهج النوعي البنائي. تشكّل مجتمع الدراسة من

جميع مديري المدارس الثانوية في شمال فلسطين المحتلة عام 48، وتمّ اختيارهم عشوائياً من جميع التيارات، وبلغ عددهم (15) (9 ذكور و6 إناث) من مختلف الأعمار والخبرات والدرجات الأكاديمية، وتمّت مقابلة المشاركين في المدرسة، والمقابلة شبة بنائية من خلال جزأين: الأول عن الأعمال الروتينية للمدير، ثمّ الأعمال غير الاعتيادية. وطرح المصطلح: سلوك مدني تنظيمي، وتمّ النقاش حوله. من نتائج الدراسة تبيّن أنّ المديرين يواجهون صعوبة في التمييز بين السلوك الوظيفي والسلوك المدني التنظيمي، ويرون دورهم بشكل شمولي لكل ما يتعلق في المدرسة سواء داخلها أو خارجها. وتوصّلت الدراسة للتمييز بين أربعة أبعاد للسلوك المدني التنظيمي من وجهة نظر المديرين، وهي: استثمار في مجتمع المدرسة، المبادرة، تطوير المجتمع خارج المدرسة وسلوكيات متنوعة؛ أوصت الباحثتان دراسة العلاقة بين مميّزات المدارس، والسلوك المدني التنظيمي، وتتويج أدوات البحث، ودراسة أسباب وآثار هذه السلوكيات، وتفسير العوامل المشجعة والمعيقة لاستعداد المديرين للتبرع أكثر من اللازم، وآثار هذه السلوكيات على أداء المنظمة.

هذا وهدفت دراسة وايل وكرمون (2013) الكشف عن أنماط عمل فعّالة ومشاركة لمديرين أحدثوا تغييراً إدارياً جوهرياً في مدارسهم. اتبعت المنهج الوصفي التحليلي النوعي واستخدمت أداة المقابلة مع خمسة مديرين تحويليين ومجموعات بؤرية لمعلمين في المدارس الخمسة وأداة المشاهدة في الساحة والصفوف والأروقة. توصلت لضرورة التمييز بين مفهومين مختلفين يرتبطان بالمصطلح أنماط العمل حيث أنّ المفهوم الأول هو محور العمل وهو يشير للهدف أو الإنجاز أو النتيجة المنشودة في مجال معين والثاني هو كيفية العمل وهو سلسلة الإجراءات التي اتخذها المدير من أجل الحصول على النتائج المرجوة في نفس محور العمل، وبالتالي تمّ الكشف عن 8 محاور عمل مشتركة للمديرين الخمسة لكن كل مدير نفذها بطريقة مختلفة. أوصت الدراسة ضرورة الامتناع عن توجيه مبادئ معيارية ملزمة للمديرين التحويليين والتي تنطرق لطرق العمل أو التي استندت لأداء المديرين العاديين، كما ويجب تشجيع كل مدير يهدف لإجراء تغيير تربوي جوهري أنّ يجد أسلوب العمل الذي يناسب شخصيته والسياق الذي يعمل فيه.

ثالثاً: تعقيب على الدراسات

يتضح من عرض الدراسات السابقة أهمية الأسرة كأبرز مؤسسات المجتمع تأثيراً في الأبناء، ودورها في التنشئة الاجتماعية، وضرورة تفعيل هذا الدور عن طريق الشراكة بينها وبين المدرسة.

جميع الدراسات خرجت بنتيجة أنّ مشاركة أولياء الأمور ضرورية من أجل الطلبة كمحور للعملية التعليمية، فهم الكاسب الأول من شراكتهم في العملية التعليمية. الفائدة من شراكة أولياء الأمور تتأتى من ارتفاع في تحصيل الأطفال، انخفاض في معدلات التسرب، تبني سلوكيات إيجابية كالمشاركة الصفية وإعداد الواجبات والحضور اليومي.

اختلفت الدراسات في الجوانب البحثية، الشرعي (2007) كشفت عن مفهوم المشاركة المجتمعية والتحديات والآليات للتعاون بين المجتمع المحلي والمدرسة، والتي اتفقت في كثير منها مع الآليات التي اقترحتها عوض (2012) في دراستها. هناك من أراد بناء نموذج لكيف تتم عملية اتخاذ القرار في المشاركة؛ وذلك ليتم تبنيه من قبل غير المشاركين نجده في دراسة Anderson & M. Minke (2006) والذي خلص في بحثه أنّ العامل الأكبر لمشاركة أولياء الأمور هو دعوة المدرسة والمعلم لولي الأمر للمشاركة، هذا العامل له العلاقة الأقوى في سلوكيات المشاركة، أقل منه هو عامل بناء الدور الوظيفي لولي الأمر تجاه تعليم ابنه وشعوره بفعالية مشاركته في تعليم طفله؛ وبالتالي هذا البحث يركّز على دور المدرسة في مشاركة أولياء الأمور، Hoover- Dempsey (2005) درسوا دوافع المشاركة عند أولياء الأمور في تعليم أطفالهم من خلال الدوافع الذاتية والممارسات المدرسية والأسرية المعززة للمشاركة، في حين Chen & Gregory (2010) اختبرا المشاركة عند أولياء الأمور كعامل تنبؤي لتحسين نتائج مُتدني التحصيل من المراهقين في الجوانب الثلاثة: السلوكية والأكاديمية والتواصل. أمّا الأبعاد التي تمّ قياسها، فهي: مشاركة أولياء الأمور المباشرة، وتشجيع أولياء الأمور الأكاديمي، وتوقعات أولياء الأمور لتحصيل طفلهم؛ وتبين أنّ عامل تشجيع أولياء الأمور وتوقعاتهم للتحصيل كان له الأثر الإيجابي على متوسط تحصيل الطلبة في حين المشاركة المباشرة لم يكن لها أثر مباشر. Sheldon et al (2010)، والذين

اختبروا الثقة بين أمهات لأطفال مع عجز جسدي وبين مدير المدرسة؛ النتائج تشير لدور مدير المدرسة في تأكيد الثقة بين المدرسة وأولياء الأمور. أما Richardson (2009) فهدفت اختبار رؤية المدير حول المشاركة لأولياء الأمور من خلال دوره كمسهل للمشاركة ورغبته في مشاركتهم في العملية المدرسية، ونتيجة الدراسة بيّنت أنّ المديرين تقبلوا دورهم كمسهلين لشراكة أولياء الأمور ولكن ليس لمشاركتهم في العملية التعليمية. في دراسة كل من Gordon & Louis (2009) قارنت بين تصورات المديرين والمعلمين حول تأثير أصحاب المصلحة على إنجازات الطلبة من خلال فحص تأثير أسلوب القيادة على انفتاح المديرين على المشاركة المجتمعية، وفيما إذا كان هذا الانفتاح يؤثر بالتالي على إنجاز الطلبة.

بيّنت النتائج في دراسة القرشي (2011) أنّ المشاركة المجتمعية لتطوير أداء المدارس الثانوية مطلوبة بدرجة مرتفعة، بينما زامل (2013) كشف في دراسته أنّ واقع أداء لجان أولياء الأمور في دعم الأداء المدرسي متوسط الفعالية. الطعاني (2005) والذي يتشابه بحثه مع البحث الحالي من حيث الموضوع ويختلف في مجالات البحث اختبر دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور من خلال أربعة مجالات: تزويد أولياء الأمور بالمعلومات، وتعزيز دورهم، والتعاون مع المجتمع المحلي، وتوظيف إمكانيات المدرسة؛ وتبيّن أنّ دور المدير في هذه المجالات الأربعة حصل على درجة كبيرة، أمّا دراسة عاشور (2010) فاخترت دور المدير في تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي في سلطنة عمان، وتوصّلت إلى أنّ دور المدير جاء بدرجة متوسطة في حين الشراكة في الرؤية والأهداف هي الأعلى والشراكة في التخطيط هي الأقل، ووجد فروقاً تعزى لمتغير المنطقة، أمّا اسم الوظيفة فلم يكشف عن فروق.

أداة القياس المستخدمة في الأبحاث تنوعت من بحث لآخر، فقد استخدم الاستبانة كلّ من: القرشي (2011)، زامل (2013)، الطعاني (2005)، السلطان (2008)، عاشور (2010) Richardson & Sharon (2009) ، Anderson & M. Minke (2006) ، Lloyd-Smith ، Gordon & Louis (2009) و Baron (2010) & Gordon كما استخدمتا المقابلات النوعية وبحثهما حوى استمارتين مختلفتين لجهة المعلمين والمديرين، بينما Sheldon et al (2010) استخدمت المقابلة من خلال دراسة أكثر من حالة مثلها Francis et al (2016) و Barr & Saltmarsh

(2014) و (2011) Bolivar & Chrispeels ونوطوف وسوميخ (2016)، تحليل الوثائق استخدمه كلّ من: الشرعي (2007)، عوض (2012) ومحمد (2015) و (2005) Hoover-Dempsey من خلال تحليل الدراسات السابقة، أمّا Chen & Gregory (2010) فقد استخدم التقارير ودراسة الحالة، والتي شملت الطلبة والمعلمين، كما استخدم دراسة الحالات المتعددة (Shelden et al (2010)، في حين أن وايل وكرمون (2013) نوعا في أدواتهما مستخدمين البحث النوعي حيث استخدموا المقابلة والمجموعات البؤرية والمشاهدات.

اتفق كل من القرشي (2011) وعوض (2012) وزامل (2013) وعاشور (2010) والشرعي (2007) في ضرورة تفعيل التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور، أمّا العمل التوعوي فأكدّ عليه كل من: محمد (2015) والشرعي (2007) وعوض (2012) والطعاني (2005) والسلطان (2008) وعاشور (2010) و Chen & Gregory (2010) مع اختلافهم للوجهة التي ينبغي توعيتها فنجد أنّ محمد (2015) ركّزت على توعية الكادر المدرسي لضرورة المشاركة مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور، والطعاني (2005) أكّد على ضرورة توعية المجتمع في أهداف اللجان عاشور (2010) والسلطان (2008) أكّدا على ضرورة العمل على توعية جميع الأطراف بأهمية الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي، أمّا Chen & Gregory (2010) فيوصون بضرورة تبني المدارس لبرامج موجهة لأولياء لتعريفهم أهمية توقعاتهم لتحصيل أطفالهم، أي أن تعمل المدرسة على توعية الأهل. وايل وكرمون (2013) يشيرون لضرورة عمل التمييز المفاهيمي في التعبيرات المختلفة المعبرة عن إجراءات المدير وقد بحثت الدراسة مفهوم أنماط العمل عند المديرين التحويليين حيث وجدت عاملا مشتركا بين المديرين في أنماطهم لكن تباينوا كثيراً في طرق العمل وأساليبهم الخاصة.

كذلك الأمر تنوعت توصيات الباحثين، فلقد أوصى كلّ من محمد (2015) والطعاني (2005) وزامل (2013) وعوض (2012) بضرورة عقد اجتماع عام لوضع مخطط سنوي يشارك فيه أولياء الأمور. كلّ من عاشور (2010) عوض (2012) و Shelden (2010) أوصوا بضرورة عقد دورات تدريبية. عاشور (2010) يؤكّد على مثل هذه الدورات للمديرين لتوعيتهم بأهمية الشراكة، في حين عوض (2012) تحدّثت عن مسؤولية المدرسة في تدريب الأولياء

وتشجيعهم على المشاركة. Sheldon (2010) أكدت على دور المدير في تدريبه للكادر وتشجيعهم للمعلمين حضور اجتماعات الأولياء والمعلمين والانضمام للجان الأولياء والمعلمين. ويوصي السلطان (2008) بضرورة إعطاء المزيد من الصلاحيات الإدارية لمديري المدارس في مجال التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي. زامل (2013) والطعاني (2005) يرون أن على اللجان نفسها تفعيل دورها في المشاركة.

اتفقت الشرعي (2007) مع السلطان (2008) بضرورة تجديد وتعديل الأنظمة التي تحد من صلاحيات لجان أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي من إقامة علاقات تعاونية مع المدرسة. عوض (2012) ذكرت أنّ على الوزارة إصدار قرارات تلزم تنفيذ الشراكة في المدرسة. وانفردت محمد (2015) أنّ على المدرسة اختيار لجان أولياء الأمور اختياراً وفاقاً من أصحاب الدرجات العليا أكاديميا وذوي رؤوس الأموال، كما يركّز عاشور (2010) على ضرورة تفعيل الدور الإعلامي للمدرسة وتزويد المجتمع المحلي بنشرة إعلامية دورية لتعريفهم بالبرامج والأنشطة التعليمية والتدريبية المشتركة والتي يمكن تنفيذها من قبل الطرفين: المدرسة والمجتمع المحلي. وأوصى كل من وايل وكرمون (2013) الامتناع عن توجيه إرشادات ملزمة تشمل طريقة وأسلوب العمل وتشجيع كل مدير يقصد تغييراً تربوياً جوهرياً أن يتبنى أسلوب العمل الملائم لشخصيته وللسياق الذي يعمل فيه وعدم تقليد الآخرين وضرورة ملاءمة الأسلوب مع المحيط الذي يعمل فيه ومع التغيير نفسه.

لعقد مزيد من الأبحاث مستقبلاً أوصى Richardson (2009) عقد أبحاث تختبر خصائص أخرى للمدير والمعلم والمدرسة، والتركيز على المدير لأنه هو الذي يضع الأهداف المدرسية، فيما Anderson & M. Minke (2006) أوصوا بفحص متغيرات، مثل مهارة أولياء الأمور. وزامل (2013) يرى بضرورة عمل بحوث حول المشكلات التي تواجه لجان أولياء الأمور في علاقتها مع المدرسة. كما أوصى كثير من الباحثين لتوسيع الأبحاث من خلال توسيع العينة، وتعميقها من خلال عقد المقارنات وإضافة أدوات أخرى للبحث.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1. منهج الدراسة

2. مجتمع الدراسة

3. عينة الدراسة

4. أداة الدراسة

5. إجراءات الدراسة

6. معالجات إحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات وتبويبها وتحليلها والربط بين مدلولاتها، من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات عامة تسهم في تحسين الواقع وتطويره، بحيث يعبر عن الظاهرة موضع الدراسة تعبيراً كمياً وكيفياً (السلطان، 2008، ص 89)؛ لفحص مدى مساهمة المدير في إشراك لجان أولياء الأمور من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية في المثلث الشمالي، البالغ عددهم (903) معلماً ومعلمة للعام الدراسي 2017\2018. أيضاً جميع مديري المدارس الثانوية البالغ عددهم (20) مديراً.

موزعين على المدارس الثانوية التالية:

أم الفحم: (7) مدارس ثانوية (هنالك مدرسة صناعية للطالبات وأخرى للطلاب لم تشملها الدراسة لعدم وجود لجان أولياء أمور فيها). باقة الغربية: (4) مدارس ثانوية (مدرسة صناعية واحدة لم تشملها الدراسة لعدم وجود لجان أولياء أمور فيها). القرى المجاورة: (9) مدارس ثانوية، {كفرقرع: مدرستان ثانويتان، (مدرستان صناعيتان لم تشملها الدراسة لعدم وجود لجان أولياء أمور فيها)، ومدرسة ثانوية واحدة في كل من: برطعة، يمة، جت، معاوية، سالم، مشيرفة، عرعة (وأخرى فتحت حديثاً بنفس الكادر التعليمي)} (جميع المدارس مختلطة عدا مدرسة واحدة في أم الفحم للبنات):

جدول رقم (1): توزيع مجتمع الدراسة حسب المنطقة والمدرسة والعينة المستخرجة

عدد أفراد العينة من كل فئة	توزيع المعلمين حسب المدارس في البلدة	عدد المدارس الثانوية في البلدة	عدد المعلمين	البلد
16 16 13 15 10 8 3	1. خديجة =48 2. الشاملة =69 3. القطاين =62 4. الأهلية =54 5. التسامح =39 6. اسكندر =29 7. دركا =12	7	313	أم الفحم
11 11 10 12	1. القاسمي =53 2. ابن الهيثم =38 3. الأندلس =32 4. الشاملة =50	4	173	باقة الغربية
16 8	1. الشاملة =62 2. الأهلية =24	2	86	كفرقرع
11		1	44	برطعة
11		1	53	يما
13		1	58	جت
6		1	17	معاوية
11		1	42	سالم
9		1	35	مشيرفة
13		1	82	عرعة
223		20	903	المجموع

كما أن مجتمع الدراسة للبحث النوعي هو جميع مديري الثانويات في المثلث الشمالي البالغ عددهم 20 مديراً ومديرة، و 903 معلماً ومعلمة.

عيّنة الدراسة

حجم عيّنة الدراسة من مجتمع الدراسة الأصلي من المعلمين والمعلمات في ثانويات المثلث الشمالي والذي تمّ تطبيق أداة الدراسة الاستبانة عليها، هي (223) معلماً ومعلمة. كما عُقدت (6) مقابلات مع (3) مديرين و(3) معلمين في ثانويات المثلث الشمالي، وقد تم استئذانهم لعقد هذه المقابلات.

جدول رقم (2): توزيع أفراد عيّنة الدراسة (لأداة الاستبانة) لمعلمي ومعلمات المدارس الثانوية في منطقة المثلث الشمالي حسب متغيّرات: الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة

المتغيّرات	المستويات	التكرارات	النسب المئوية
الجنس	ذكر	105	47.1
	أنثى	117	52.5
	القيم المفقودة	1	.4
	المجموع	223	100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	105	47.1
	ماجستير	116	52
	القيم المفقودة	2	.9
	المجموع	223	100
التخصص	علمي	92	40.3
	أدبي	127	57.0
	القيم المفقودة	4	1.8
	المجموع	223	100
سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات	38	17.0
	من 5-10 سنوات	73	32.7
	أكثر من عشر سنوات	112	50.2
	المجموع	223	100

أدوات الدراسة

تمّ استخدام أداتين لجمع البيانات واحدة لجمع بيانات كميّة وأخرى لجمع بيانات نوعيّة،

وهي:

أولاً: الاستبانة، والتي تقيس دور مدير المدرسة الثانوية في تفعيل لجان أولياء الأمور من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، والتي وُزعت على العينة من كل مدرسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2017\2018. تمّ تصميم الأداة من خلال الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة الخاصة بموضوع الدراسة، مثل: دراسة الطعاني (2005) والسلطان (2008) وريبنشاردسون (Richardson, 2009) وعاشور (2010) وزامل (2013).

الشكل النهائي للاستبانة تكون من المعلومات الشخصية ومجالات الاستبانة والسؤال المفتوح فيما يخص توصيات المعلمين والمعلمات؛ لتحسين مشاركة أولياء الأمور في العملية التعليمية. تكوّنت الاستبانة من 3 مجالات 31 فقرة، أعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (أعارض بشدة، أعارض، محايدة، أوافق، أوافق بشدة) أعطيت لها الأوزان التالية على الترتيب: 1، 2، 3، 4، 5، وذلك لمعرفة دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في ثانويات المتلث الشمالي.

صدق الأداة:

لجأت الباحثة لمحكمين من جامعة النجاح (في الملحق 1) لتحكيم الاستبانة بعد عرضها على المشرفة، وهو يفيد الصدق الظاهري للأداة. عرضت الاستبانة في الصورة الأولية، والتي تكوّنت من أربعة مجالات و37 فقرة، قام المحكمون بإعطاء آرائهم حول مناسبة فقرات الاستبانة لكل مجال وتعديل الفقرات وحذف أو إضافة المناسب من الفقرات، بالإضافة لوضوح الصياغة اللغوية ومناسبتها للمطلوب، في ضوء ذلك تم تعديل المجالات والفقرات حيث تمّ استبعاد بعضها ودمج البعض الآخر لتلافي التكرار، وتمّ عرض الاستبانة في صورتها النهائية على المشرفة مرّة أخرى لاعتمادها، وبالتالي تكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من (31) فقرة موزعة على (3)

مجالات، وهي: أ- دعوات المدير لأولياء الأمور للمشاركة وتعامله الإنساني وسياسة الباب المفتوح وهو مكون من (10) فقرات، ب- تسهيل عمل لجان أولياء الأمور، وهذا المجال مكون من (9) فقرات، ج- إشراك لجان أولياء الأمور في العملية المدرسية، والذي يتكون من (12) فقرة.

ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الأداة تم فحص معامل كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة:

جدول رقم (3): ثبات الأداة.

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ ألفا
1	دعوات المدير لأولياء الأمور وتعامله الإنساني	10	0.88
2	تسهيل عمل لجان أولياء الأمور	9	0.92
3	إشراك لجان أولياء الأمور في العملية المدرسية	12	0.91
	الدرجة الكلية	31	0.96

معامل الثبات لأداة الدراسة للمجال الأول 0.88 وللمجال الثاني 0.92 وللمجال الثالث 0.91 أما المجال الكلي فهو 0.96، وهذا يعني أن درجة ثبات الأداة ممتازة.

ثانياً: المقابلة الشخصية، شملت المقابلة الشخصية ثلاثة مديرين وثلاثة معلمين من ثانويات المثلث الشمالي، تهدف المقابلة لفهم الرأي الذاتي للمديرين حول مشاركة أولياء الأمور في المدرسة الثانوية، والوقوف عن كثر حول الاستراتيجيات المتبعة لهذه الغاية، كما تهدف إلى تسهيل تفسير البيانات الكمية.

استخدمت الباحثة المقابلة شبه المنظمة، فقد تزودت الباحثة بأسئلة مسبقة مع إمكانية طرح أسئلة إضافية إن استدعى الأمر ذلك تبعاً لاستجابات المقابليين.

أسئلة المقابلة:

1. كيف تصف العلاقة مع أولياء الأمور؟ كيف تقيّم مستوى الشراكة بين المدرسة ولجان أولياء الأمور؟
2. هل توجد سياسة مكتوبة حول تعاون المدرسة وأولياء الأمور؟ وكيف يتم التشاور حولها؟
3. ما هي أهم التحديات التي تواجه علاقة المدرسة مع أولياء الأمور؟ كيف كنت تعرّف دورك في مشاركة لجان أولياء الأمور؟
4. ما هي رؤيتك المستقبلية لتطوير العلاقة؟
5. كيف يتم تفعيل دور أولياء الأمور؟
6. ما هي الأساليب الإدارية المتبعة من قبلكم لمشاركة لجان أولياء الأمور؟

إجراءات الدراسة:

اطلعت الباحثة على الأدب النظري فيما يتعلق في موضوع لجان أولياء الأمور، وتمّ اعتماد عنوان هذه الدراسة بعد الموافقة عليه من قبل عمادة الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، تمّ اتباع الخطوات التالية:

أولاً: إعداد الاستبانة: تمّت من خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة للدراسة، تشكّلت الصورة الأولية للاستبانة، والتي تمّ عرضها على محكمين (في الملحق 1)، تم اعتماد الشكل النهائي للاستبانة كما ذكر في عنوان صدق الاستبانة.

بعد الاطمئنان على صدق الأداة وُزعت الاستبانة على عيّنة الدراسة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية، والبالغ عددهم 223 معلماً ومعلمة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2017-2018، تمّ جمع الاستبانة من أفراد العينة بشكل شخصي لضمان نسبة استرجاع عالية. تمّ ترميز وتفريغ بيانات الاستبانة على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتمّ تحليل

البيانات من خلال البرنامج الإحصائي المذكور؛ وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من صدق الفرضيات.

ثانياً: إعداد المقابلة: والتي تمّ بناء أسئلتها من خلال الاطلاع على الأدب النظري، حيث اعتمد المقابلة شبه المنظمة، تشكّلت الأسئلة من خلال 6 أسئلة مركزية وفرعية للتفسير عند احتياج الأمر؛ لذلك أجريت المقابلات الشخصية مع ثلاثة مديرين وثلاثة معلمين. تمّ مقابلة مديراً من كل مدرسة من المدارس الثلاثة ومعلماً من نفس المدرسة، بحيث تتوزع المدارس جغرافياً في منطقة المثلث الشمالي حسب البلدات التي تمّ مقابلة المدير والمعلم منها مركز المثلث وشماله وجنوبه. المقابلات تمّت في يوم واحد بدءاً من الجنوب ثمّ المركز ثمّ الشمال.

تمّ تسجيل المقابلات صوتياً، ثمّ تفرغها يدوياً وطباعتها، ثمّ فرّغت المقابلات حسب الأسئلة وتجميعها لاستخراج النتائج وتحليلها، ثمّ دمجها مع نتائج الاستبانة لتفسير البيانات الكميّة وفهما، بعد ذلك مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، والخروج بتوصيات مناسبة.

المعالجات الإحصائية

تمّ تحليل البيانات بحسب الحزمة الإحصائية على برنامج SPSS، وذلك من خلال المعالجات التالية: لإجابة السؤال الأول حول دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور استخرجت المتوسطات للمجالات والانحراف المعياري للعيّنة ثم اختبار ت لعيّنة واحدة، وإجابة السؤال الثاني حول المتغيرات المستقلة استخدم اختبار ت لعيّنتين مستقلتين للمتغيرات المستقلة: الجنس والتخصص والمؤهل العلمي واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير: سنوات الخبرة.

شملت الدراسة المتغيرات التالية:

1. المتغيرات المستقلة (التصنيفية):

الجنس، وله مستويان: ذكر وأنثى.

المؤهل العلمي، وله مستويان: بكالوريوس، ماجستير فأعلى.

التخصّص، وله مستويان: أدبي علمي.

سنوات الخبرة، وله ثلاث مستويات: أقلّ من خمس سنوات، ومن خمس سنوات حتى عشر سنوات، وأكثر من عشر سنوات.

2. المتغيّرات التابعة:

تتمثّل في استجابة المعلمين والمعلمات في مجالات أداة الدراسة حول دور مدير المدرسة في تفعيل لجان أولياء الأمور في المدارس الثانوية في المثلث الشمالي.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1. نتائج الدراسة المنبثقة من الاستبانة

2. نتائج الدراسة المنبثقة من المقابلات

3. النتائج العامة للدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة المنبثقة من تحليل فقرات الاستبانة بعد معالجة البيانات حسب الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، كما وتحليل المقابلات وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها.

1. نتائج الدراسة المنبثقة من الاستبانة

أذكر هنا أنه سيشار لأسماء المجالات الثلاثة اختصاراً للتسهيل، وذلك في الجداول، على النحو التالي: المجال الأول: الدعوات والتعامل الإنساني، المجال الثاني: تسهيل عمل اللجان، المجال الثالث: إشراك اللجان في العملية المدرسية. بداية نستخرج متوسطات العينة لفقرات ومجالات الدراسة والمجال الكلي، حيث تشمل المعالجة الإحصائية المستخدمة: التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك للإجابة عن السؤال المركزي للدراسة ألا وهو:

ما درجة ممارسة المديرين لتفعيل لجان أولياء الأمور في العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية في المثلث الشمالي؟

وقد اعتمدت الباحثة الميزان التقديري وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، كما هو مبين

في الجدول التالي:

جدول(4): ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

المستوى	تقدير المستويات	طول الفترة	المتوسط المرجح	الاستجابة
منخفض	1- 2.59	0.79	1.79 - 1	أعارض بشدة
		0.79	2.59 - 1.80	أعارض
متوسط	2.60 - 3.39	0.79	3.39 - 2.60	محايدة
مرتفع	3.40 - 5	0.79	4.19 - 3.40	أوافق
		0.80	5 - 4.20	أوافق بشدة

جدول (5): المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول: دعوات المدير لأولياء الأمور للمشاركة وتعامله الإنساني وسياسة الباب المفتوح

المستوى	الترتيب	الانحراف	المتوسط	الدرجة					التكرار	الفقرة
				.5	.4	.3	.2	.1	النسب	
				أوافق بشدة	أوافق	محايدة	أعارض	أعارض بشدة		
مرتفع	7	.955	3.86	48	124	27	12	9		1 يتم دعوة أولياء الأمور بشكل دوري.
				%21.5	%55.6	%12.1	%5.4	%4		
مرتفع	8	.879	3.72	33	117	46	20	3		2 يعقد المدير الاجتماعات لتنفيذ حضور ومشاركة أولياء الأمور.
				%14.8	%52.5	%20.6	%9	%1.3		
مرتفع	6	.884	3.92	57	105	41	14	2		3 يراعي المدير أوقات أولياء الأمور عند دعوتهم للمشاركة.
				%25.6	%47.1	%18.4	%6.3	%9		
مرتفع	10	1.114	3.48	39	83	57	28	14		4 يحدد المدير للمعلمين ساعات للقاء أولياء الأمور بوتيرة محددة.
				%17.5	%37.2	%25.6	%12.6	%6.3		
مرتفع	9	1.031	3.66	42	102	39	28	7		5 يشارك المدير في جلسات أولياء الأمور والمعلمين.
				%18.8	%45.7	%17.5	%12.6	%3.1		
مرتفع	1	.775	4.24	88	108	16	8	1		6 يُحسّن المدير استقبال أولياء الأمور أثناء زيارتهم للمدرسة.
				%39.5	%48.4	%7.2	%3.6	%4		

مرتفع	5	.803	4.03	61	117	32	10	1		7	يمتلك المدير الأذن الصاغية لمقترحات أولياء الأمور.
				%27.4	%52.5	%14.3	%4.5	%.4			
مرتفع	4	.807	4.08	66	119	24	9	2		8	يبدي المدير الاهتمام بأولياء الأمور في متابعته لأبنائهم الطلبة.
				%29.6	%53.4	%10.8	%4	%.9			
مرتفع	3	.767	4.11	65	127	18	10	1		9	يتفهم المدير قلق واضطراب أولياء الأمور عند حدوث مشكلاتٍ مع الكادر التعليمي.
				%29.1	%57	%8.1	%4.5	%.4			
مرتفع	2	.796	4.14	75	114	23	7	2		10	يتعاملُ المديرُ مع أولياء الأمور والطلبة بشكلٍ وديٍّ ومهني.
				%33.6	%51.1	%10.3	%3.1	%.9			
مرتفع		.61725	3.921								المجال الأول: دعوات المدير والتعامل الإنساني

يوضّح جدول (5) متوسطات فقرات المجال الأول دعوات المدير لأولياء الأمور وتعامله الإنساني، نرى أنّ الفقرة 6: يُحسن المدير استقبال أولياء الأمور أثناء زيارتهم للمدرسة، قد حصلت على الترتيب الأعلى، حيث أن نسبة درجة أوافق على هذه العبارة هي 48.4% وهي أعلى نسبة، ثم درجة أوافق بشدة 39.5% بمتوسط (4.24) وانحراف معياري 0.78 وهو مستوى مرتفع، تليها الفقرة 10: يتعامل المدير مع أولياء الأمور والطلبة بشكل وديّ ومهني، حيث حصلت على الترتيب الثاني حيث أنّ نسبة درجة أوافق على هذه العبارة هي 51.1% وهي أعلى نسبة، ثم درجة أوافق بشدة 33.6% بمتوسط (4.14) وانحراف معياري 0.80 وهو مستوى مرتفع كذلك الأمر، أمّا الفقرة 4 يحدد المدير للمعلمين ساعات للقاء أولياء الأمور بوتيرة محددة فقد حصلت على الترتيب الأدنى، حيث أنّ نسبة درجة أوافق على هذه العبارة هي 37.2% وهي أعلى نسبة، ثم درجة محايدة/ 25.6% بمتوسط (3.48) وانحراف معياري 1.11 كذلك هو مستوى مرتفع، يليها فقرة 5: يشارك المدير في جلسات أولياء الأمور والمعلمين فقد حصلت على الترتيب 9، حيث أن نسبة درجة أوافق على هذه العبارة هي 45.7% وهي أعلى نسبة، ثم درجة أوافق بشدة 18.8% بمتوسط (3.66) وانحراف معياري 1.03 كذلك هو مستوى مرتفع، أمّا متوسط المجال الأول فهو (3.92) بانحراف معياري 0.62 وهو مستوى مرتفع حسب سلم ليكرت.

جدول(6): المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثاني: تسهيل عمل لجان أولياء الأمور

المستوى	الترتيب	الانحراف	المتوسط	الدرجة					التكرار	الفقرة
				.5	.4	.3	.2	.1	النسب	
				أوافق بشدة	أوافق	محايداً	أعارض	أعارض بشدة		
مرتفع	5	.90	3.55	21	117	51	29	4		11 يُسهم المدير في تثقيف أولياء الأمور بأمور المدرسة، وتهيئتهم للمشاركة في العملية التعليمية.
				%9.4	%52.5	%22.9	%13	%1.8		
متوسط	9	1.05	3.25	20	84	61	45	12		12 يَعقد المدير ورشات تثقيفية مع أولياء الأمور، حول خصائص فترة المراهقة.
				%9	%37.7	%27.4	%20.2	%5.4		
مرتفع	7	.95	3.45	24	92	69	29	6		13 يَعقد المدير اجتماعات دورية لأولياء الأمور لحل المشكلات التعليمية.
				%10.8	%41.3	%30.9	%13	%2.7		
مرتفع	1	.88	3.89	47	127	31	13	5		14 يتيح المدير المجال لأولياء الأمور الحصول على المعلومات المدرسية اللازمة لعملهم وتواصلهم مع الأبناء.
				%21.1	%57	%13.9	%5.8	%2.2		
مرتفع	6	1.015	3.50	32	93	57	33	7		15 يسعى المدير لإقامة تجسير بين المعلمين وأولياء الأمور من خلال
				%14.3	%41.7	%25.6	%14.8	%3.1		

										عقد الاجتماعات الدورية معهم، للتباحث حول القضايا المتنوعة.	
مرتفع	3	.88	3.71	35	111	54	18	3	يسمح المدير للجان أولياء الأمور التواصل مع المجتمع المحلي باسم المدرسة.	16	
				%15.7	%49.8	%24.2	%8.1	%1.3			
مرتفع	4	.89	3.66	32	108	58	18	4	يفتح المدير المدرسة للجان أولياء الأمر لعمل الفعاليات الاجتماعية.	17	
				%14.3	%48.4	%26	%8.1	%1.8			
متوسط	8	1.08	3.27	25	74	78	26	19	يساهم المدير في عقد زيارات تبادلية بين لجان أولياء الأمور للمدارس المختلفة، لتبادل الخبرات على مستوى البلدة والمنطقة.	18	
				%11.2	%33.2	%35	%11.7	%8.5			
مرتفع	2	.89	3.83	47	112	47	13	4	يعطي المدير الأذن للجان أولياء الأمر عمل التحسينات اللازمة للمدرسة.	19	
				%21.1	%50.2	%21.1	%5.8	%1.8			
مرتفع		.74	3.57						المجال الثاني: تسهيل عمل لجان أولياء الأمور		

جدول (6) يبيّن متوسطات المجال الثاني: تسهيل عمل لجان أولياء الأمور، حيث حصلت الفقرة 14 على المرتبة الأولى، والتي هي: يتيح المدير المجال لأولياء الأمور الحصول على المعلومات المدرسية اللازمة لعملهم وتواصلهم مع الأبناء، حيث أنّ نسبة درجة أوافق على هذه العبارة هي 57% وهي أعلى نسبة، ثم درجة أوافق بشدة 21.1% بمتوسط (3.89) وانحراف معياري 0.88، والذي هو مستوى مرتفع، تليها الفقرة 19: يعطي المدير الإذن للجان أولياء الأمور عمل التحسينات اللازمة للمدرسة بنسبة 50.2% بدرجة أوافق و21.1% أوافق بشدة ومتوسط (3.83) وانحراف 0.89، كما أنّ المستوى مرتفع هو الآخر، الفقرة 12: يعقد المدير ورشات تثقيفية مع أولياء الأمور حول خصائص فترة المراهقة ترتيبها هو الأدنى، حيث كانت في المرتبة 9 أعلى نسبة هي لدرجة أوافق بواقع 37.7%، ثم محايدة بنسبة 27.2% والمتوسط للفقرة هو (3.25) بانحراف معياري 1.05 وهو مستوى متوسط، أمّا الفقرة 18: يساهم المدير في عقد زيارات تبادلية بين لجان أولياء الأمور للمدارس المختلفة، لتبادل الخبرات على مستوى البلدة والمنطقة فترتيبها هو 8 لهذا المجال بنسبة 35% لدرجة محايدة/ ونسبة 33.25% لدرجة أوافق، وكان متوسط الفقرة (3.27) بانحراف معياري 1.08 والمستوى متوسط، أمّا المجال ككل فمتوسطه (3.56) وانحرافه 0.74 وهو بمستوى مرتفع حسب سلم ليكرت.

جدول(7): المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثالث: إشراك لجان أولياء الأمور في العملية المدرسية

المستوى	الترتيب ب	الانحراف ف	المتوسط سط	الدرجة					التكرار النسب	الفقرة	
				.5 أوافقُ بشدة	.4 أوافقُ	.3 مُحايداً	.2 أعارضُ	.1 أعارضُ بشدة			
مرتفع	2	1.01	3.57	36	97	53	28	7		20	يَعقدُ المديرُ جلسةً مع أولياء الأمور من بداية العام
				%16.1	%43.5	%23.8	%12.6	%3.1			
متوسط	7	1	3.35	24	81	74	34	9		21	يخططُ المديرُ مواعيدَ الجلساتِ مع لجنة أولياء الأمور حتى نهاية العام.
				%10.8	%36.3	%33.2	%15.2	%4			
متوسط	10	1.12	3.17	25	64	73	41	18		22	يضعُ المديرُ الخطةَ المدرسيةَ بمشاركة لجنة أولياء الأمور.
				%11.2	%28.7	%32.7	%18.4	%8.1			
متوسط	9	1.04	3.24	22	71	80	34	14		23	يستعينُ المديرُ بخبراتِ أولياء الأمور في تطوير العملية التعليمية.
				%9.9	%31.8	%35.9	%15.2	%6.3			
مرتفع	4	1	3.53	27	108	52	25	10		24	يُعبرُ المديرُ عن إيمانه بإشراك أولياء الأمور في العملية التعليمية.
				%12.1	%48.4	%23.3	%11.2	%4.5			
متوسط	12	1.28	2.62	20	40	50	55	54		25	يُشركُ المديرُ لجنةَ أولياء الأمور في اختيارِ

				9%	17.9%	22.4%	24.7%	24.2%		الموظفين.	
مرتفع	5	1.04	3.43	28	91	60	31	11		يستمع المدير لمقترحات لجنة أولياء الأمور حول سير العملية التعليمية.	26
				12.6%	40.8%	26.9%	13.9%	4.9%			
متوسط	11	1.11	3.04	21	56	72	50	20		يشكل المدير اللجنة التقويمية للعمل المدرسي بمشاركة لجنة أولياء الأمور.	27
				9.4%	25.1%	32.3%	22.4%	9%			
متوسط	6	1.64	3.39	21	88	63	63	14		يعمل المدير على استطلاع الرضا لدى أولياء الأمور عن مشاركتهم في العملية التعليمية.	28
				9.4%	39.5%	28.3%	16.1%	6.3%			
متوسط	8	1.01	3.28	17	90	57	47	8		يشترك المدير أولياء الأمور في اتخاذ القرارات المتعلقة في المدرسة	29
				7.6%	40.4%	25.6%	21.1%	3.6%			
مرتفع	1	.95	3.65	30	119	44	20	8		يشترك المدير أولياء الأمور في إيجاد وتمويل الأنشطة المدرسية.	30
				13.5%	53.4%	19.7%	9%	3.6%			
مرتفع	3	.96	3.54	26	107	57	23	8		يشترك المدير أولياء الأمور في حل القضايا الاجتماعية الخاصة في الطلبة.	31
				11.7%	48%	25.6%	10.3%	3.6%			
متوسط		.79	3.32							المجال الثالث: إشراك لجان أولياء الأمور في العملية المدرسية	
مرتفع		.65	3.58							المجال الكلي	

جدول (7) يوضّح متوسطات المجال الثالث: إشراك لجان أولياء الأمور في العملية المدرسية، حيث حصلت الفقرة 30: يشارك المدير أولياء الأمور في إيجاد وتمويل الأنشطة المدرسية على الترتيب الأول بنسبة 53.4% لدرجة أوافق، ثم 19.7% محايد/ة ومتوسط الفقرة (3.65) بانحراف 0.95 ومستوى هذه الفقرة مرتفع، تليها الفقرة 20: يعقد المدير جلسة مع أولياء الأمور من بداية العام ترتيبها الثانية لهذا المجال بنسبة 43.5% لدرجة أوافق، ثم 23.8% محايد/ة ومتوسط الفقرة (3.57) بانحراف 1.01 والمستوى مرتفع أيضا، أما الفقرة التي حصلت على المرتبة الأدنى لهذا المجال فهي الفقرة 25: يُشرك المدير لجنة أولياء الأمور في اختيار الموظفين، حيث أنّ أعلى نسبة هي 24.7% لدرجة أعارض ثم نسبة 22.4% لدرجة محايد/ة ومتوسط الفقرة هو (2.62) وانحراف معياري 1.284 ومستوى الفقرة متوسط، قبلها كانت الفقرة 27: يُشكّل المدير اللجنة التقويمية للعمل المدرسي بمشاركة لجنة أولياء الأمور، حيث أنّ النسبة الأعلى هي لدرجة محايد 32.3% ثم أوافق بنسبة 25.1% أما متوسط الفقرة فهو (3.04) وانحراف 1.11 والمستوى متوسط، أما المجال الثالث ككل فمتوسطه (3.32) وانحرافه 0.794 ومستوى المجال الثالث متوسط.

وعلى هذا فإنّ الجدول (8) يوضّح متوسطات المجالات ككل:

جدول(8): متوسطات المجالات والانحراف المعياري للعيّنة

المجالات	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
الدعوات والتعامل الإنساني	221	3.92	0.62	مرتفع
تسهيل عمل اللجان	222	3.57	0.74	مرتفع
إشراك اللجان في العملية المدرسية	222	3.32	0.79	متوسط
المجال الكلي	223	3.58	0.65	مرتفع

المتوسطات السابقة هي لعيّنة البحث في ثانويات المثلث الشمالي، حيث أنّ متوسط العيّنة في المجال الأول = (3.92) بانحراف معياري 0.62 وهو مستوى مرتفع، ومتوسط العيّنة في المجال الثاني = (3.57) بانحراف معياري 0.74 مرتفع كذلك الأمر، أما متوسط المجال الثالث = (3.32) بانحراف معياري 0.79 وهو حسب سلم ليكرت متوسط، أما المجال الكلي فهو = (3.58) مع

انحراف معياري 0.65 وهو حسب ليكرت مستوى مرتفع؛ فالمجال الكلي للعيّنة أنّ درجة ممارسة المديرين لتفعيل لجان أولياء الأمور من وجهة نظر المعلمين مرتفعة، ولمعرفة درجة ممارسة المديرين لتفعيل لجان أولياء الأمور في العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين في مجتمع البحث نلجأ لاختبار ت لعيّنة واحدة: One Sample T Test؛ وذلك من خلال اختبار المتوسطات حسب السلم التقديري لميزان ليكرت الخماسي التي اعتمدها.

السؤال الرئيس في الدراسة:

ما درجة ممارسة المديرين لتفعيل لجان أولياء الأمور في العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية في المثلث الشمالي؟

وللإجابة عن هذا السؤال نختبر الفرضية التالية:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات استجابات معلمي ثانويات المثلث الشمالي نحو دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور وبين المتوسط العام؛ حيث أننا نفترض أنّ المتوسط العام هو مرتفع.

نتائج السؤال الأول لمتوسطات استجابة أفراد العيّنة حول دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور حسب سلم ليكرت نختبرها من خلال اختبار (ت) لعيّنة واحدة، هذا الاختبار يهدف لمعرفة ما إذا كان متوسط المجتمع الذي سُحبت منه العيّنة له نفس قيمة المتوسط المفترض أم لا، وذلك لمعرفة دور المدير في مجتمع الدراسة ككل، بداية نعوض القيمة (3.39):

جدول (9): اختبار (ت) لعيّنة واحدة

قيمة الاختبار = (3.39)			
المجالات	قيمة (ت)	درجات الحرية	الدلالة
المجال الأول	12.81	220	0.00
المجال الثاني	3.59	222	0.00
المجال الثالث	-1.41	221	0.16
المجال الكلي	4.48	222	0.00

جدول (9) يوضح أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ما بين متوسط العينة والقيمة المفترضة، نرفض للمجال الأول والثاني والكلية وهم أكثر من ذلك، أي أنّ المجال الأول والثاني والكلية قيمهم أعلى من (3.39). المجال الثالث لا نرفض وهم أقل من ذلك، أي أن المجال الأول والثاني والكلية جاء المتوسط بمستوى مرتفع، والمجال الثالث جاء المتوسط بمستوى متوسط (محايد).

متوسطات استجابات معلمي ثانويات المثلث الشمالي نحو دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور في المجال الأول مرتفعة.

متوسطات استجابات معلمي ثانويات المثلث الشمالي نحو دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور في المجال الثاني مرتفعة.

متوسطات استجابات معلمي ثانويات المثلث الشمالي نحو دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور في المجال الثالث متوسط (محايدة).

متوسطات استجابات معلمي ثانويات المثلث الشمالي نحو دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور في الدرجة الكلية مرتفعة.

تشير نتائج الجدول (9) إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في متوسطات استجابة أفراد العينة حول دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور وبين المتوسط العام.

أما السؤال الثاني للدراسة:

هل تختلف درجة تقييم المعلمين والمعلمات حول دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور باختلاف متغير الجنس، التخصص، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي؟

أولاً: هل يختلف تقييم المعلمين والمعلمات لمديري مدارسهم في تفعيل لجان أولياء الأمور باختلاف متغير الجنس؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال يتم اختبار الفرضية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار ت لعينتين مستقلتين: Independent Samples Test والناتج كما هي مبينة في الجدول (10):

جدول (10): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور في ثانويات المثلث الشمالي تعزى لمتغير الجنس

المجموعة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	الدلالة
المجال الأول الدعوات والتعامل الإنساني	ذكور (103) إناث (117)	3.90 3.95	0.69 0.53	218	0.65-
المجال الثاني تسهيل عمل اللجان	ذكور (105) إناث (117)	3.60 3.56	0.77 0.68	220	0.41
المجال الثالث إشراك اللجان في العملية المدرسية	ذكور (105) إناث (116)	3.37 3.29	0.84 0.73	219	0.74
الكلّي	ذكور (105) إناث (117)	3.60 3.58	0.71 0.56	220	0.23

تشير نتائج الجدول (10) إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور تعزى لمتغير الجنس.

ثانياً: هل يختلف متوسط تقييم المعلمين والمعلمات لمديري مدارسهم في تفعيل لجان أولياء الأمور باختلاف متغير التخصص؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال يتم اختبار الفرضية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور تعزى لمتغير التخصص.

نستخرج بداية متوسطات استجابات أفراد العينة حسب متغير التخصص، كما يظهر في

الجدول:

جدول (11): متوسطات استجابة أفراد العينة حسب متغير التخصص

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	التخصص	المجال
5.6	3.91	91	علمي	المجال الأول الدعوات والتعامل الإنساني
.57	3.93	126	أدبي	
.60	3.92	217	المجموع	
3.7	3.60	92	علمي	المجال الثاني تسهيل عمل اللجان
1.7	3.54	127	أدبي	
.72	3.57	219	المجموع	
.74	3.37	91	علمي	المجال الثالث إشراك اللجان في العملية المدرسية
80.	3.27	127	أدبي	
.77	3.31	218	المجموع	
4.6	3.61	92	علمي	الدرجة الكلية
.62	3.56	127	أدبي	
3.6	3.58	219	المجموع	

الجدول (11) يبين متوسطات استجابة أفراد العينة حسب متغير التخصص، حيث أنه في

المجال الأول المتوسط 3.92 والانحراف المعياري 0.60، وهو مستوى مرتفع. ومتوسط المجال

الثاني 3.57 وانحرافه 0.72 وهو بمستوى مرتفع. أما متوسط المجال الثالث 3.31 وانحراف 0.77 وهو مستوى متوسط، أما الدرجة الكلية فمتوسطها 3.58 وانحرافها 0.63 وهو مستوى مرتفع.

لاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار ت لعينتين مستقلتين: Independent Samples Test والناتج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول (12): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور في ثانويات المثلث الشمالي تعزى لمتغير التخصص

المجموعة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	الدلالة
المجال الأول	علمي (91)	3.91	0.65	215	-0.24	0.81
	أدبي (126)	3.93	0.57			
المجال الثاني	علمي (92)	3.60	0.73	217	0.61	0.54
	أدبي (127)	3.54	0.71			
المجال الثالث	علمي (91)	3.37	0.74	216	0.92	0.36
	أدبي (127)	3.27	0.80			
المجال الكلي	علمي (92)	3.61	0.64	217	0.63	0.53
	أدبي (127)	3.58	0.62			

تشير نتائج الجدول (12) إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور تعزى لمتغير التخصص.

ثالثاً: هل يختلف متوسط تقييم المعلمين والمعلمات لمديري مدارسهم في تفعيل لجان أولياء الأمور باختلاف متغير سنوات الخبرة؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال يتم اختبار الفرضية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

بداية نستخرج المتوسطات للعيّنة حسب متغير سنوات الخبرة كما هو مبين في الجدول

التالي:

جدول (13): متوسطات استجابة أفراد العيّنة حسب متغير سنوات الخبرة

مجالات الدراسة	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
المجال الأول الدعوات والتعامل الإنساني	أقل من خمس سنوات	38	3.99	.51
	من 5-10 سنوات	73	3.99	.57
	أكثر من 10 سنوات	110	3.85	.68
	المجموع	221	3.92	.62
المجال الثاني تسهيل عمل اللجان	أقل من خمس سنوات	38	613.	.71
	من 5-10 سنوات	73	563.	.71
	أكثر من 10 سنوات	211	3.50	.76
	المجموع	322	3.57	.74
المجال الثالث إشراك اللجان في العملية المدرسية	أقل من خمس سنوات	38	3.37	.74
	من 5-10 سنوات	73	3.40	.83
	أكثر من 10 سنوات	111	3.24	.79
	المجموع	222	3.32	.79
الدرجة الكليّة	أقل من خمس سنوات	38	3.64	.56
	من 5-10 سنوات	73	3.67	.63
	أكثر من 10 سنوات	112	3.51	.68
	المجموع	223	3.58	.65

جدول (13) يوضح متوسطات استجابة أفراد العيّنة حسب متغير سنوات الخبرة، والذي هو

عبارة عن 3 مستويات: أقل من خمس سنوات، بين 5-10 سنوات وأكثر من عشر سنوات، حيث يبيّن متوسط كلّ مستوى مع عدد الأفراد المنتمين للفئة والانحراف المعياري في جميع المجالات فئة 5-10 سنوات متوسطها هو الأعلى على النحو التالي: المجال الأول كان المتوسط لفئة بين 5-10 سنوات 3.99 وانحراف 0.57 وهو مستوى مرتفع، والمجال الثاني المتوسط لفئة 5-10 سنوات

3.65 وانحراف 0.71 وهو مستوى مرتفع أيضاً، أما المجال الثالث متوسط فئة 5-10 سنوات
3.40 وانحراف 0.83 هو مستوى مرتفع، أما الدرجة الكلية فالفئة الأعلى لفئة 5-10 سنوات
بمتوسط 3.67 وانحراف 0.63 كذلك الأمر، كما هو موضح في الجدول:

لاختبار الفرضية حول سنوات الخبرة نستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي:
One Way ANOVA لدلالة الفروق بين متوسطات استجابة أفراد العينة من معلمي ثانويات
المثلث الشمالي، حيث أنّ نتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

جدول (14): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابة أفراد
العينة حول دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور تعزى لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجالات الدراسة
0.21	1.58	.60	2	1.20	بين المجموعات	المجال الأول الدعوات والتعامل الإنساني
		.38	22	82.62	داخل المجموعات	
			220	83.82	الكلّي	
70.3	1	0.54	2	1.10	بين المجموعات	المجال الثاني تسهيل عمل اللجان
		0.54	220	118.97	داخل المجموعات	
			222	120.10	الكلّي	
0.37	1.01	0.63	2	1.27	بين المجموعات	المجال الثالث إشراك اللجان في العملية المدرسية
		0.63	219	138.21	داخل المجموعات	
			221	139.48	الكلّي	
0.25	1.40	0.59	2	1.17	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.42	220	91.9 5	داخل المجموعات	
			222	93.1 3	الكلّي	

تشير نتائج جدول (14) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

رابعًا: هل تختلف درجة تقييم المعلمين والمعلمات حول دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور باختلاف متغير المؤهل العلمي؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال يتم اختبار الفرضية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بداية نستخرج المتوسطات والانحراف المعياري لمجالات الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول (15): متوسطات استجابة أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

مجال الدراسة	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
المجال الأول الدعوات والتعامل الإنساني	بكالوريوس	104	3.93	0.54
	ماجستير	108	3.94	0.64
	المجموع	219	3.92	0.61
المجال الثاني تسهيل عمل اللجان	بكالوريوس	105	3.58	0.70
	ماجستير	910	3.56	0.73
	المجموع	122	3.56	0.73
المجال الثالث إشراك اللجان في العملية المدرسية	بكالوريوس	105	3.34	0.77
	ماجستير	108	3.29	0.76
	المجموع	220	3.31	0.79
الدرجة الكلية	بكالوريوس	105	3.60	0.62
	ماجستير	109	3.58	0.63
	المجموع	221	3.58	0.64

جدول (15) يوضّح متوسطات استجابة أفراد العيّنة حسب متغيّر المؤهل العلمي، والذي هو عبارة عن مستويان: بكالوريوس، ماجستير وما فوق، حيث يبيّن متوسط كلّ مستوى مع عدد الأفراد المنتمين للفئة والانحراف المعياري، وذلك حسب مجالات الدراسة الثلاث والدرجة الكلية، درجة الماجستير في المجال الأول هي في المرتبة الأولى بمتوسط 3.94 وانحراف 0.64 وهو مستوى مرتفع، ودرجة البكالوريوس هي في المرتبة الأولى في المجال الثاني بمتوسط 3.58 وانحراف 0.70 وهو مستوى مرتفع، وهي الأعلى في المجال الثالث بمتوسط 3.34 وانحراف 0.77 وهو مستوى متوسط، وهي الأعلى في الدرجة الكلية بمتوسط 3.60 وانحراف 0.62 وهو مستوى مرتفع كما هو موضح في الجدول التالي:

لاختبار الفرضية حول متغيّر المؤهل العلمي نستخدم اختبار ت لعينتين مستقلتين: Independent Samples Test والنتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول (16): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق بين متوسطات استجابة أفراد العيّنة حول دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور في ثانويات المثلث الشمالي تعزى لمتغيّر المؤهل العلمي

المجموعة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	الدلالة
المجال الأول	بكالوريوس (104)	0.54	216	0.25	0.81
	ماجستير (108)	0.64			
المجال الثاني	بكالوريوس (105)	0.70	218	0.43	0.67
	ماجستير (109)	0.73			
المجال الثالث	بكالوريوس (105)	0.77	217	0.56	0.58
	ماجستير (108)	0.76			
المجال الكلي	بكالوريوس (105)	0.62	218	0.39	0.70
	ماجستير (109)	0.63			

يتضح من بيانات جدول رقم(16) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

نتيجة السؤال المفتوح:

شملت الاستبانة السؤال المفتوح: ما توصياتك لتحسين مشاركة أولياء الأمور في العملية التدريسية؟

أجاب عن الاستبانة 223، في حين كان مجموع الذين أجابوا عن السؤال المفتوح: 82 معلماً ومعلمة. قمت بتقسيم الإجابات حسب الجهة التي وُجّهت إليها التوصية من قبل المعلم والمعلمة الذين أجابوا عن السؤال المفتوح، وذلك لسهولة التعامل معها، حيث برز أنّ هناك فئتين أساسيتين، وجه المعلمون إليهما توصيات لتفعيل لجان أولياء الأمور، وهذه الجهات هي: أولاً: اللجان وأولياء الأمور، وثانياً: المدير والكادر التعليمي. حيث قمت بحساب التكرارات لكل توصية:

جدول (17): توصيات تخص أولياء الأمور

الرقم	التوصيات	التكرار
1	متابعة أبنائهم باستمرار	6
2	على لجنة أولياء الأمور أن تكون متعاونة ومبادرة	4
3	أن تتحمل لجنة أولياء الأمور مسؤولية أمر من مسؤوليات الطاقم، مثل الأمان أو الحضور والغياب	4
4	على اللجان المطالبة بالاشتراك أكثر من المدير والسلطات	1
5	أن تتولى لجان أولياء الأمور المساعدة في التمويل للطلبة وللمشاريع الأخرى	1
6	حضور أولياء الأمور دروساً عند المعلمين	1

جدول (18): توصيات تخصّ المدير والكادر التعليمي

الرقم	التوصيات	التكرار
1	التواصل الدائم مع لجنة أولياء الأمور (اجتماعات دورية ولقاءات وجلسات) عقد تعاون خلاق بينهم وبين الإدارة	17
2	إعطاء المجال لعمل لجان أولياء الأمور في متابعة شؤون الطلبة (إشراكهم بكلّ ما يجري)	8
3	اختيار لجنة أولياء الأمور بشكل ديمقراطي ومهني ودعوة معظم الأولياء	7
4	إنشاء مجموعات تواصل بين المعلمين ولجنة أولياء الأمور واستخدام تقنيات حديثة تساعد الأهل الاطلاع باستمرار على الأمور التعليمية	4
5	الاتفاق مع اللجنة حول صلاحياتها وحدودها	3
6	زيارات بيتية لأولياء الأمور وإشعارهم بالمسؤولية	3
7	دعوة لاطلاع أولياء الأمور على المنهاج	3
8	إشراكهم في اتخاذ القرارات في المدرسة	3
9	وضع خطة سنوية بمشاركة الأولياء في الأنشطة المختلفة والخطة التعليمية	3
10	تحديد ساعات لاستقبال أولياء الأمور بشكل ثابت	2
11	أن تضمن اجتماعات الطاقم المدرسي لجنة أولياء الأمور	2
12	تخصيص ساعة لتواجد مندوب من لجنة أولياء الأمور أسبوعياً للاطلاع على سيرورة العمل	2
13	أن تكون المشاركة بين أولياء الأمور دورية وفعالة	1
14	إنشاء منتدى للأهالي	1
15	دورات تأهيلية تربوية للأهل	1
16	أمسيات منظمة	1
17	استطلاعات عن مدى الرضا	1
18	تكوين خط مفتوح مع المربين ولجنة أولياء الأمور والأولياء في فعاليات المدرسة على اختلاف أنواعها	1
19	توعية الأولياء لضرورة مشاركتهم في العملية التعليمية	1
20	على البلدية متابعة عمل المدير ولجان أولياء الأمور لإنجاح العمل وتطويره	1
21	اختيار الساعات المريحة للأهل عند دعوتهم للمدرسة	1

1	دعوة للعشاء	22
1	وضع برنامج زيارة للأهل بشكل دائم سنويا	23
1	فعاليات تقلل الفجوة بين الأهل والمعلمين من خلال اقتراحات اللجان	24
1	أن يتم اختيار اللجنة من أهل الكفاءة والعلم	25
1	الاستماع لاقتراحات اللجان باستمرار	26

2. نتائج الدراسة المنبثقة من المقابلات

تمّت المقابلات مع ثلاثة مديرين وثلاثة معلمين وجهت لهم نفس الأسئلة، المقابلات أجريت في مدرسة كل مدير ومدرس أثناء الدوام، استمرت المقابلة مع المديرين ساعة كاملة في حين المقابلة مع المدرس استمرت ثلاث ساعة.

أشير لأن هناك مديرين رفضوا إجراء المقابلة عندما حاولت التواصل مسبقاً، في حين لاقيت ترحيباً من المديرين الذين زرتهم وقابلتهم؛ تمّ توزيع المقابلات حسب التوزيع الجغرافي ومن أجل أن أشمل المثلث: شمال المثلث ومركزه وجنوبه، من كل مدرسة مدير ومدرس، تمّت الإشارة للأسماء بأحرف حفاظاً على خصوصية المقابلين.

ملاحظات حول المقابلات: المدير (س) من المدرسة (ح) يتميز بأنه مدير لمدرسة منفصلة، يدير المدرسة منذ 6 سنوات، تعداد طالباتها 550، حاصل على درجة الماجستير، مدرّس بتخصص الحاسوب. في البداية إقامة المدرسة جاءت بناء على أيديولوجية معينة وقد تلاشت مع الوقت، وبالتالي الإقبال على المدرسة لم يعد كما كان في السابق من النوعيات الجيدة، فباتت المدارس الخاصة تستقطب الجمهور الأكثر تميّزاً والأهل الأكثر اهتماماً بأبنائهم. بقيت المدرسة مع نوعية أهل في الغالب فئات ضعيفة اقتصادياً وتهمش التعليم وفئات محافظة تؤمن بزواج البنت بمجرد أول طارق. المدير لكل هذه الأوضاع يعاني من إحباط ذكره بنفسه عدة مرات في موضوع شراكة الأولياء، لدرجة أنه وصل لطريق مسدود لا يمكنه فيه التفكير في أي شيء جديد لعدم جدوى كل ما جرّبه سابقاً.

المدرس (ص) من المدرسة (ح)، مدرس اللغة العبرية ومركز التربية الاجتماعية، حاصل على درجة الماجستير في موضوع اللغة العبرية. بدأ أكثر تفاؤلاً من مديره، بحكم كونه مركز التربية الاجتماعية، فهو الأكثر تواصلًا مع لجنة أولياء الأمور، إلا أنه يرى كذلك أنّ العلاقة بحاجة لتفعيل واستمرارية وإيمان من قبل الأهل ورغبة صادقة في إحداث الشراكة. من جهة يقول أنّ العلاقة غير طقوسية ومن جهة يرى أنّ التحدي هو تفعيل هذه العلاقة، ويعرب عن أمنيته للمستقبل أن تقوى وتستمر.

المدير (ف) من مدرسة (ط) يدير المدرسة منذ سبع سنوات، مدرسته فيها 440 طالبًا وطالبة، المدرسة تخدم قرينتين من نفس العائلة. يميّز هذه المدرسة أنّها في قرية صغيرة، العلاقات داخل القرية شخصية جدًا وعائلية جدًا. المدرسة ضعيفة من حيث الموارد المادية فهي تعاني من نقص شديد في الغرف، لا تمتلك مختبرًا ولا ملعبًا أو ساحة ولا حتى كشكًا للطلاب. فقر المدرسة ألقى بظلاله على روح المدير، المدير لا يؤمن بالشراكة مع الأهل على الرغم من قوله أنه عند الانتقال للبناء الحديث سيعوّضهم إلا أنه يرى أنّ الأولياء هم عبء وتدخلهم يعيق العملية التعليمية.

المدرس (م) من مدرسة (ط)، مدرس اللغة العبرية. الانطباع العام من المقابلة هي عدم وعي المدرس لموضوع الشراكة بين المدرسة وأولياء الأمور، يرى بشراكة الأهل في حفل التخرج شراكة تامة وما سوى ذلك يطلب عدم تدخلهم حتى يتسنى لهم العمل بهدوء. الوضع القائم في المدرسة لا يملكون هم تغييره هذه سياسة من فوق:

"لما يكون عندنا هدوء من الأهل الشخص يستريح كثيرًا هدوء تام... ويعرف يشغل... ممنوع في قضية النواقص هذه لا بأيدي ولا بإيديهم هذه بيد الدولة... لا يوجد طرق ضغط من هون حتى 20-30 سنة قادمة".

المدير (غ) من مدرسة (ت) يدير المدرسة من 6 سنوات، مدرسته هي المدرسة الثانوية الوحيدة في البلدة، لذلك مستويات الطلبة متنوعة هناك المتفوق وهناك الضعيف، كون المدرسة الوحيدة في البلدة فهو في الجانب الأقوى؛ لأنه لا يحتاج لتقديم تنازلات عما يؤمن به من أجل

تسويقها، يتميز بشخصية قوية وحازمة، يرحب بأولياء الأمور وعنده لجنة أولياء أمور يعتبرها فاعلة، يؤمن بالشراكة معهم وأن لا نجاح إلا بتعاون جميع الأطراف، أما عند تجزئة الشراكة فهو يعتبر أنّ الأهل فقط يُجنّدوا المال للمدرسة، قد يكون لهم دور في تقديم الاقتراحات والإدارة هي التي تدرسها وتقرر، لا مكان للأهل في اتخاذ القرارات، الكلمة الأولى والأخيرة للمدير والإدارة.

المُدْرسة (هـ) من مدرسة (ت)، تدرس اللغة الإنجليزية في المدرسة منذ 18 عامًا، غير مؤمنة بشراكة الأهل في العملية التعليمية، حيث قالت:

"لا أؤيد أن يكون لهم دور في سياسة المدرسة أو أن يكون لهم دور كبير في المدرسة".

على الرغم أنها تقول أنّ العلاقة مع الأولياء قوية جدًا إلا أنها شرحت فحوى هذه العلاقة بأنّها سؤال الأولياء عن علامات أولادهم وسلوكياتهم وتجاوب المعلمين معهم.

النتائج:

تمّ توجيه 6 أسئلة لكل شخص من الستة، وفيما يلي ملخص الإجابات (المقابلات كاملة مرفقة في الملحق):

1. كيف تصف العلاقة مع أولياء الأمور؟

اختلفت إجابات المقابليين بحسب طبيعة كل شخص وما يؤمن به وطبيعة مدرسته، مدير واحد هو (غ) وصف العلاقة بأنّها قوية جدًا وليست شكلية تمامًا، واعتبر أنّ وجود أولياء الأمور أساسي في العملية التعليمية، لكنه شدّد على أن ليس لهم التدخل في العملية التعليمية، لهم أن يقدموا الاقتراحات لكن القرار الأول الأخير يملكه المدير والإدارة:

"علاقة قوية جدا...الهدف منها مشاركة الأهل في العملية التربوية التعليمية بين قوسين:

استغلال الطاقات الموجودة عند هذه الفئة لمساعدتنا في حل مشاكل خاصة مشاكل مادية مع السلطات بشكل خاص...علاقة ليست شكلية عند كتابة الخطة السنوية نجلس سويًا وطبعًا نعرض

للأهل برنامج المدرسة السنوي ويشمل الفعاليات اللامنهجية ونستمع لآرائهم...وفي كثير من الأحيان نأخذ في عين الاعتبار اقتراحاتهم...طبعا المفيد منها..."

مدرسان من ثلاثة وصفا العلاقة بالقوية جداً، وعند سؤالهما عن فحوى هذه العلاقة القوية كانت الإجابة عن تواصل بشأن علامات الطالب وتأخره وغيابه. المدير (س) يرى أنّ العلاقة طقوسية من الدرجة الأولى، وأشار إلى أنّ كلّ محاولاته لشراكة الأولياء باءت بالفشل، وألمح لنوعية الأهل في مدرسته والتي تعيق إقامة علاقة شراكة نظراً لاهتماماتهم المعيشية الصعبة:

"الوضع القائم هو طقوسي من الدرجة الأولى، طبعا الأسباب...حتى الشهادات بالقوة يأتوا لأخذها...أنت حديثك تماما...طقوسي...ولما تكون مشكلة حتى بعد الاتصالات لا يستجيبوا ولا يأتوا...أحيانا فقط عند فصل الطالبة يأتي الأهل...للأسف..."، المدير (ف) ليس عنده لجنة أولياء أمور فاعلة؛ برأيه هذا يعود لطبيعة البلد والعلاقات الشخصية والعائلية، وهو أصلا لا يرغب بتفعيلهم ويعتبرهم عبئا على المدرسة:

"بالذات في مدرستنا أزيد العلاقة هي شخصية بحكم القرابة يعني...يعني...أريد شيئا من أولياء الأمور أتصل لهم وانتهى في هذه الثقة ويعطون موافقتهم على الأمر... لا يوجد التدخل إياه مثل بقية المدارس...ماذا أقصد أن العلاقة غير رسمية اللجنة ثلاث سنين ما تغيرت، الناس عندهم لا مبالاة من هذه الناحية من طرفي ومن طرفهم...لا يسألون... أنا لا أحب تدخل أولياء الأمور...أنا أقوم بعملهم بدونهم وهم لا يسألون...هم يفهمون وظيفة لجنة أولياء الأمور الطلبة جمع مال وتدخل عند المشكلة هكذا الفهم عندهم...الآن أنا مريحهم لا أريد منهم مال ولا أريد مع المشيئة يتدخلوا في حل قضية ولا أريد منهم شيئا وأبقى مستريح وأبقى أقوى منهم...شو بدي فيهم؟؟ لا أريدك أن تصدمي...هناك مدرء...أنا أحب أن أعمل مع رأس هادئ...أنا أقول الحقيقة".

المدرس ص وصف العلاقة بالمتنوعة، لكن هي ليست شكلية بنظره.

2. هل توجد سياسة مكتوبة حول تعاون المدرسة وأولياء الأمور؟

أجمع المقابلون على عدم وجود هذه السياسة المكتوبة وإن اختلف تعبيرهم عن تفسير عدم وجودها، المدير (س) علّل ذلك لعدم حضورهم، وهو الذي يعاني من لجنة أولياء أمور غير فاعلة في مدرسته:

"أني إحنّا عارفين نجبيهم تا نعمل...نجبيهم لجنة تا يفكروا معنا...كلا...كلا...".

المدير (ف) أصلا لا يملك لجنة أولياء أمور في مدرسته ولا يرغب بوجودها أو تدخلهم في مدرسته. أما المدير (غ) فلقد أشار أنّ الأمور تكون مفهومة من خلال أول لقاء مع لجنة أولياء الأمور، حيث يوضح لهم صلاحياتهم وواجباتهم من أول يوم، وهو ركّز على فاعلية اللجان في جمع الأموال من أجل المدرسة:

"دعينا نقول أشياء مكتوبة سلفا التي تحدد مسؤوليات الأولياء هذه مفهومة ضمنا هم يعرفون في الجلسات الأولى التي تكون مع لجان أولياء الأمور نقول لهم: يا عمي هذه الخطوط الحمراء الخاصة بكم...هم يعرفون أن التدخل في المعلم : لا...".

المدرس (ص) أشار إلى أنّ العمل مع لجنة أولياء الأمور حسب المنشور العام لوزارة المعارف.

3. ما هي أهم التحديات التي تواجه علاقة المدرسة مع أولياء الأمور؟ كيف كنت تعرف دورك في مشاركة لجان أولياء الأمور: مدير تنفيذي للقوانين النازلة من التسلسل الهرمي، أم مدير مع صورة فردية لمدرسته في هذا المجال؟

ثلاثة أشاروا (المدير (غ) والمدير (ف) والمدرس (م)) أنّ لا تحديات في العمل، المدير (ف) والمدرس (م) علّلا ذلك لعدم وجود لجنة أولياء أمور أصلا في مدرستهم، المدير (غ) علّل ذلك لأنّ الأولياء يعرفون حدودهم:

"الصحيح أنا سعيد جدا أن الأهل يفهموا حدودهم، وتدخلمهم في الأشياء التي تتعلق في سلوك المدرسة وبرامج المدرسة يكاد يكون معدوم".

فهو ابتداءً يرى أنّ التحدي هو تدخلمهم فيما ليس من صلاحياتهم. المدرسة (هـ) من نفس مدرسة المدير (غ) أشارت إلى التحديات التي تواجهها في علاقتها مع الأولياء كشكاويهم من مواعيد الاختبارات. أمّا المدير (س) فإنه يعاني من لجنة أولياء أمور غير فاعلة؛ وذلك يعود لنوعية الأهل، فهم من طبقة اقتصادية ضعيفة إلى ضعيفة جداً، فسلم الأوليات لا يدخل به الطلبة ومستقبلهم التحصيلي، وبالتالي هناك علاقة ضعيفة مع المدرسة، ولقد أعرب أكثر من مرة عن إحباطه الشديد من كل موضوع لجنة أولياء الأمور:

"موضوع أولياء الأمور مشكلة... تعلمي لماذا؟ لأنه ليس له أساس، هذا الموضوع فيه مشكلة الأهل لا يهتمون إلا... ما... ر... والذي يهتم ببعث ابنه وابنته للأهلية"

المدرس (ص) اعتبر أنّ أكبر تحدٍّ يواجهه في عمله هو تفعيل العلاقة مع لجنة أولياء الأمور، وأن يكون سعي هذه العلاقة لهدف مشترك لصالح الطلبة.

4. ما هي رؤيتك المستقبلية لتطوير العلاقة؟

مُدّرّسان أعربا عن رغبتهما للمستقبل من حيث استمرارية العلاقة وأن تكون أقوى مما هي عليه. المدير (ف) والمدرس (م) من نفس المدرسة التي لا تمتلك لجنة أولياء أمور بينما أنّ الرؤية ليست للمستقبل القريب، (ف) ذكر أنّ انتقاله للمبنى الجديد هو بداية عهد جديد مع لجنة أولياء الأمور، ذكر أنّ له خطأً بهذا الشأن، وعند سؤاله عن خطئه ذكر أنّه سيعقد انتخابات للجنة أولياء الأمور كما هو في القانون: "السنة القادمة مع المدرسة الجديدة واضح أن الواحد... الظرف يحتم عليّ تكوين لجنة أولياء أمور منتخبة... أنت تحتاجهم... مدرسة كبيرة... تريد تشارك الأهل... عندي برامج من هالنوع"

المدير (غ) وهو يعتبر أنّ له لجنة أولياء أمور فاعلة صرح بإيمانه بشراكة الأولياء لكن بشروط؛ دورهم فقط الاقتراح:

"العلاقة ينبغي أن تتقدم وتتطور لكن بأصول...كيف يعني؟ نسمح للأهل...للجان أن تتواصل معنا أن تقترح الاقتراحات ونرى نحن كإدارة المناسب في القبول أو عدم القبول لهذه الاقتراحات...القرار الأول والأخير في المدرسة..."

المدير (س) لا يملك رؤية، أعرب عن إحباط تامّ من هذا الموضوع:

"بفلك اليأس قاتلنا قتل موت...نحن لا نريد أن نهمش الأهالي...هم من يهمشنا نحن نريد الشراكة لكن ما في للأسف".

5. كيف يتم تفعيل دور أولياء الأمور؟

المدرس (م) والمدرسة (هـ) برأيهما أنّ العلاقة قوية أصلاً فلا حاجة لتفعيلها، وعند سؤالهما عن نوعية هذه العلاقة أشارا إلى العلاقة مع أولياء الأمور بشأن تحصيل الطلبة. المدير (ف) والذي يتحدّث عن مستقبل المدرسة حال انتقاله للمبنى الجديد تحدّث عن آليات، مثل الانتخابات، دورات، رحل، أمسيات ثقافية وفتح المدرسة للمجتمع المحلي (فتح المدرسة للمجتمع المحلي يطبقه حالياً أيضاً):

"أريد أن أكون مثالي في علاقتي معهم حقاً...أريد أن أعوضهم كل النواقص هذه، أحاول أن أغير أهل بلدي: أحضر لهم محاضرين...هذه النية، تكون لجنة أولياء أمور فاعلة أحضر لهم محاضرين ي...ي...يعطيهم محاضرة عن عمل لجان أولياء الأمور...عن صلاحيات اللجان...أعطيهم تثقيف...أنا مستعد أشاركهم وأتعاون معهم...أدعوهم لأمسيات ثقافية...رحلة ننسقها مع لجنة أولياء الأمور..."

في حين المدير (غ) ذكر الأمور المتبّعة لتفعيل اللجنة، وهي اتباع البروتوكول في انتخاب اللجنة مع بداية العام الدراسي، ويتم تحديد الجلسات مع المدير حتى نهاية العام مع تأكيد المدير كون بابه مفتوحاً طيلة العام لأيّ حدث:

"...ويُسمح لرئيس لجنة الأولياء أن يأتي متى شاء أنا قلت له: المدرسة مفتوحة عندي متى ترى وقت مناسب وقت فراغك للقُدوم إذا وجدتني مشغول انتظر...وجدتني فارغ أجلس أنا وأنت، فإذاً هو معه كرت مفتوح".

ويسمح للجنة باقتراح الاقتراحات المفيدة، ويطبقون ما يناسب مثل تطبيق اقتراح التوجيه المهني، والذي تشرف عليه لجنة أولياء الأمور، حيث يُحضرون مهنيين لداخل المدرسة يتم ترتيبهم بشكل محطات والطلبة يزورون هذه المحطات بقصد التعرف على المهنة.

المدير (س) تحدث عن كل الآليات السابقة التي استخدمها ولم تجد نفعًا: الزيارات، الأمسيات، الدورات، عمل لجنة للآباء وأخرى للأمهات في نفس الوقت، وأيام استلام شهادات الطلبة في منتصف الفصل الأول:

"...ناقص نقول لهم كل واحد يحضر من الأولياء نعطيه يومية، يعني يعطل شغله ويأتي ونعطيه يوميته... لا أعرف... لا أعرف... لا أجد شيئاً آخر..."

المدرس (ص) من نفس هذه المدرسة ذكر من الأساليب المتبعة مجموعات التواصل عبر واتسآب، ودعوة الأولياء للتشاور في المواضيع الخاصة للطلبة وسماع طلبات الأولياء والعمل على تنفيذ ما هو بمقدورهم، نشر أخبار فعاليات الطلبة عبر وسائل التواصل؛ من أجل بعث الهمم لدى الأولياء غير المشاركين.

في نهاية المقابلة مع كل شخص سألته إن كان لديه ما يضيفه عمًا مرّ معنا: مدرّسان: (هـ) و(م) أكّدا على ضرورة الهدوء من جانب الأهل حتى يتسنى لهم العمل، ولهم أن يسألوا عن علامات أولادهم والوضع السلوكي فقط، أمّا سياسة المدرسة فليس لهم التدخل فيها. المدير (ف) والمدير (غ) والمدرس (ص) ذكر كل منهم ما يراه لازمًا حتى تنجح علاقة الشراكة مع الأهل، (ص) أعرب عن ضرورة وجود الرغبة الصادقة من الأهل لنجاح العلاقة، في حين أكّد المدير (ف) ضرورة عمل توعية لدى الأولياء وأن الشراكة الحقيقية تكمن عند عمل توعية وتنقيف:

"أنا أقول نجاح أي... عمل لجان أولياء الأمور كل شيء أقول يحتاج تحضير يحتاج توعية يحتاج تنقيف الأولياء، لأن هذا الشيء ينقصنا في الوسط العربي... كل شيء نفهمه سياسة محلية عائلية..."

المدير (غ) أشار إلى أنّ العملية التعليمية التربوية تحتاج لتعاون من جميع الأطراف:

"كجملته نهائية أنا أقول: العمل التربوي يستكمل /.../ دوره إذا كان هناك تعاون مطلق مع الجميع: الأولياء والمعلمين والإدارة والسلطة وقسم التفتيش في الوزارة، إذا كلنا نعمل لمصلحة الطالب أكيد طلابنا رح يوصلوا لأبعد ما يمكن..."

3. النتائج العامة للدراسة

بحثت هذه الدراسة ما درجة ممارسة المديرين لتفعيل لجان أولياء الأمور من وجهة نظر المعلمين في ثانويات المثلث الشمالي، كما وبحثت أثر المتغيرات: الجنس والتخصص وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والبلدة على تقييم المعلمين لمديريهم في تفعيل لجان أولياء الأمور في مدارسهم. تمت الإجابة عن هذه الأسئلة من خلال استخدام أداتي: الاستبانة والمقابلة.

بيّنت النتائج أنّ درجة ممارسة المديرين لتفعيل لجان أولياء الأمور من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، وأن لا أثر لمتغير الجنس والتخصص والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة على متوسطات استجابات المعلمين فيما كان هناك أثر لمتغير البلدة، حيث كانت النتائج لصالح البلدة مشيرفة، أي أنّ متوسطات استجابات المعلمين حول دور مديرهم في تفعيل لجان أولياء الأمور كانت الأعلى فيها.

ولقد أجاب عن السؤال المفتوح 82 معلماً ومعلمة تركزت توصياتهم لجهة أولياء الأمور وللمدير والكادر التعليمي. 17 من 82 معلماً كانت توصياته للأولياء، والتي كان أكثرها تكراراً متابعة الأبناء باستمرار وهي تعتبر توصية عامة، وضرورة أن يكونوا مبادرين ويتعاونوا مع المدرسة من خلال تحمل مسؤولية ما، أمّا التوصيات التي وجهت للكادر فتكرر منها 17 مرة التواصل الدائم مع لجان أولياء الأمور، ثم تكررت التوصية ضرورة إشراك اللجان في متابعة شؤون الطلبة وإشراكهم في كل ما يجري، وضرورة اختيار اللجان بشكل ديموقراطي ومهني وغيرها من التوصيات المبينة في الجدول والتي تشير بمعظمها لأهمية مبادرة المدرسة لعملية التواصل مع أولياء الأمور حيث أشار المعلمون لمقترحات ريادية في هذا المجال وضرورة إشراك أولياء الأمور في العملية التعليمية.

أما نتائج المقابلات فلقد بيّنت نتائج السؤال الأول حول العلاقة مع أولياء الأمور أنّ هذه العلاقة تتناول مواضيع لا تمس العملية التعليمية بشكل مباشر ودائم من مثل التبرعات وسؤال أولياء الأمور عن تحصيل وسلوك أبنائهم الطلبة، وأن لا سياسة مكتوبة بين الطرفين حول العمل المشترك، وفيما يتعلق بالتحديات فالأغلبية أشارت لعدم وجود هذه التحديات فيما كان التحدي الأكبر لأحد المديرين هو الخلفية الأسرية لطلبته من حيث المكانة الاجتماعية والاقتصادية. وحول الرؤية المستقبلية نجد أن المديرين لا يمتلكون هذه الرؤية فيما مدرسان ذكرا ضرورة تفعيل هذه اللجان وتقوية العلاقة، وعند الحديث عن الطرق لتفعيل لجان أولياء الأمور فلقد أشار المقابليين لطرق متعددة بمجملها تسهم في إحداث التواصل واللقاء مع الطرفين حتى المدير الذي لا يملك لجنة أولياء أمور ولا يرغب بتواجدها أعطى عدة مقترحات ينوي هو العمل بموجبها عند انتقاله للمدرسة الجديدة. وفي نهاية اللقاء مع السؤال هل من إضافة فالملاحظ أن هناك من رمى الكرة في ملعب الأهل حيث ركّز على ضرورة أن تكون عندهم الرغبة في عمل التغيير، وأحدهم ذكر أن يكون عندهم الوعي أصلا لمثل هذا العمل، ومدير أشار للتعاون من جميع الأطراف.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1. مناقشة النتائج المتعلقة في الاستبانة
2. مناقشة النتائج المتعلقة في المقابلات
3. الملخص والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة المنبثقة من الاستبانة والمقابلات، بعد المعالجات الإحصائية التي مرّت في الفصل الرابع.

مناقشة النتائج المتعلقة في الاستبانة

سؤال الدراسة الأول كان حول ما درجة ممارسة المديرين لتفعيل لجان أولياء الأمور من وجهة نظر المعلمين في ثانويات المثلث الشمالي، حيث كانت الفرضية لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ في متوسطات استجابات معلّمي ثانويات المثلث الشمالي نحو دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور وبين المتوسط العام.

والنتيجة بيّنت أنّه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ في متوسطات استجابات معلّمي ثانويات المثلث الشمالي نحو دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور وبين المتوسط العام. حيث كان المتوسط العام مرتفعاً.

تعزي الباحثة هذه النتيجة لعدم اطلاع المعلمين والمعلمات على مفهوم الشراكة مع أولياء الأمور، والمجالات التي يمكن لأولياء الأمور الدخول فيها للعملية التعليمية؛ فإن مفهوم المعلمين والمعلمات للشراكة يقف عند البعض منهم حول سؤال الأهل عن تحصيل وسلوك الطلبة، فالمعلم والمعلمة يرون أنّ تحقيق هذا المفهوم هو الشراكة الكاملة، وهذا ما يفسر الدرجة المتوسطة للمجال الثالث، والذي يشمل الدخول للعملية التعليمية بما فيها من وضع الأهداف والتنفيذ والتقييم بينما المجال الأول الذي يشمل الدعوات وتعبير الفقرات عن ترحيب المدير وتعامله الودي والمجال الثاني والذي يشمل تسهيل عملهم كانت تقييماتهم لممارسة مديريهم مرتفعة، لأنّ ممارسات المدير لهذا القدر هي مسار روتيني لا تتقل كاهله فهو ينفذها بشكل كامل، كما أنّ المجال الثالث وهو المشاركة في العملية التعليمية بادي للعيان أكثر للمعلمين فهم مشاركون في وضع الخطة وجلسات التقييم والتي يغيب عنها أولياء الأمور؛ هذه النتائج تتفق مع دراسة محمد (2015) بضرورة زيادة

دور مشاركة أولياء الأمور في عمليات صنع القرار. وتختلف عن دراسة عاشور (2010) الذي توصل إلى أنّ دور مدير المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي جاء بدرجة متوسطة في حين كان مجال الشراكة في الرؤية والأهداف هو الأعلى والمرتبة الأخيرة هي الشراكة في التخطيط المدرسي. وتختلف كذلك عن دراسة سلطان (2008) التي توصلت إلى أنّ مستوى العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي لا تزال ضعيفة، وأن هناك معوقات تحول دون إقامة علاقة تعاونية بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي وأفراده، من بينها: محدودية الصلاحية الممنوحة لمديري المدارس في تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، والافتقار للكوادر الإدارية المتخصصة، على أساس أنّ لجنة أولياء الأمور هي أداة من أدوات المشاركة المجتمعية وفي الدراسة الحالية تبين أنّ درجة ممارسة المدير لمشاركة اللجنة هي مرتفعة. وتتفق النتائج مع دراسة الطعاني (2005) فدور المدير في المجالات الأربعة يمارس بدرجة كبيرة، حيث كانت المجالات التي درسها الطعاني، هي: إعداد قاعدة بيانات لتزويد الأولياء بمعلومات دورية، تعزيز دور أولياء الأمور في تحسين العملية التعليمية، التعاون بين المجتمع والمدرسة، وتوظيف إمكانيات المدرسة كمؤسسة تربوية لخدمة المجتمع المحلي؛ غير أن هذه الدراسة المجال الثالث فيها وهو الذي يقابل المجال الثاني عند الطعاني وهو تحسين العملية التعليمية حصل على درجة متوسطة.

ترى الباحثة أنّ المشاركين في تعبئة الاستبانة قد أعطوا درجات مرتفعة لممارسة مديريهم في شراكتهم مع لجان أولياء الأمور، في حين علق البعض عند السؤال المفتوح: أنه لا يوجد عندهم لجنة لأولياء الأمور ويطالبون في انتخابها؛ وبالتالي فإنّ تعبئة الاستبانة كانت خاضعة لحكم غير موضوعي وغير مستندة للمعرفة العلمية بموضوع الشراكة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي وإنما بدافع المجاملة لا غير، إضافة لأنّ ليس جميع المعلمين مؤيدين لشراكة أولياء الأمور فيكتفون بأقل مستوى للشراكة وهي سؤال الأهل عن تحصيل ابنهم وسلوكه وهي المشاركة التي يحبذها المدير ويحسن استقبال الأولياء فيها ويمدهم بالمعلومات اللازمة، كما أنّ عدم إلزام المدير من قبل الوزارة بخطوات معينة في موضوع مشاركة أولياء الأمور في العملية التعليمية لا يجعل هناك سلماً واضحاً للقياس للحكم على أعمال المدير، وبالتالي الأحكام خاضعة للرأي الشخصي ولا موضوعية في الحكم.

أما سؤال الدراسة الثاني فكان: هل يختلف تقييم المعلمين والمعلمات لمديري مدارسهم في تفعيل لجان أولياء الأمور باختلاف متغير الجنس والتخصص وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي؟

كانت الفرضية لمتغير الجنس أنه: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد العينة نحو دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور تعزى لمتغير الجنس.

أشارت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد العينة نحو دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور تعزى لمتغير الجنس.

تُرجع الباحثة هذه النتيجة لكون كلا الجنسين مطلع على الأمور بنفس الدرجة، ولأن السلوكيات التي بناء عليها سيكون الحكم على دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور هي بادية للجنسين بنفس القدر، بالتالي تقييم كلا الجنسين لمديره في تفعيل لجان أولياء الأمور كان مرتفعاً. هذا وأن اتجاهاتهم حول مشاركة أولياء الأمور في العملية التعليمية ليس لها دخل في الجنس وإنما تتعلق بإيمان الفرد وقيمه وسلوكياته الشخصية فإذا كان يؤمن بالديموقراطية ويفعلها في حياته فسوف يطبقها في عمله ويدعو لها وأما عندما يقول أن لا صوت يعلو على صوت المدرسة ولا دخل للأهل في عملنا فهو بالتأكيد لا يؤمن بالرأي الآخر أو المشاركة، يؤيد ذلك نتائج المقابلات الشخصية مع معلمين ومعلمة، فقط معلم واحد أيد تفعيل المشاركة حتى نحقق شراكة كاملة بينما المعلم والمعلمة الآخرين رفضوا مشاركة أولياء الأمور واعتبروا أي تجاوز للسؤال عن تحصيل وسلوك ابنهم الطفل هو تدخل غير مرغوب.

نصت الفرضية الثانية حول متغير التخصص أنه: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد العينة نحو دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور تعزى لمتغير التخصص.

جاءت النتائج مؤكدة الفرضية أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد العينة نحو دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور تعزى لمتغير التخصص.

ترى الباحثة أن هذه النتيجة تشير إلى أن ممارسة الشراكة أو الحكم عليها لا يحتاج تخصصاً معيناً، كل المعلمين في النهاية يطلعون على سيرورة العملية التعليمية بنفس القدر ولا يحتاج ذلك لتخصص دون آخر؛ وبالتالي الحكم من قبل المعلم والمعلمة على ممارسات مديريهم لن يتأثر باختلاف التخصصات، وإنما مرة أخرى يعود ذلك لاتجاهاتهم وإيمانهم الشخصي بالسياسة التي ينبغي أن تقوم عليها المدرسة فيما يتعلق بإشراك أولياء الأمور والمجتمع المحلي، فالذي يرى أن تدخل أولياء الأمور سيعيق العملية التعليمية وأن التعليم هو شأن داخلي للمدرسة بطاقتها لن ينتقد عدم دخول الأولياء فيها بل سيرحب في عدم شراكتهم وسيرى أي تواجد لهم في المدرسة ولو كان من أجل السؤال عن التحصيل هو كافياً لإقرار شراكة تامة.

أما الفرضية حول متغير سنوات الخبرة فنصت على أنه: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد العينة نحو دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

النتائج بينت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد العينة نحو دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تشير هذه النتيجة حسب رأي الباحثة إلى أن جميع المعلمين والمعلمات على احتكاك مباشر في العمل، حيث تتوزع ساعات العمل بين المعلمين بنفس النسبة وتواجههم في البناء المدرسي وتفاعلهم في العملية التعليمية متساوٍ بين الجميع تقريباً، ولذلك فإن ممارسات وأعمال المدير تظهر للأغلبية من المعلمين بنفس القدر؛ وبالتالي لا علاقة لسنوات الخبرة في الحكم على هذه الأعمال.

وكانت الفرضية حول متغير المؤهل العلمي أنه: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد العينة نحو دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وأشارت النتائج إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد العينة نحو دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور تعزى للمؤهل العلمي.

تعزى الباحثة هذه النتيجة إلى أن التعامل مع شركاء في العملية التعليمية لا يحتاج لسنوات تأهيل أكثر في مجال التخصصات، وإنما يحتاج إلى توعية من نوع خاص في باب عقد الشراكات مع المجتمع المحلي وعلى رأسه أولياء الأمور ممثلة بلجان أولياء الأمور، يشمل تغيير الاتجاهات عند المشاركين في العملية التعليمية وحفزهم للتواصل والتعاون والتشارك مع المجتمع المحلي، كما ومنحهم آليات متجددة لتفعيل الشراكة مع أولياء الأمور وذلك من خلال التدريب والتعليم المستمرين، فإن كثرة الدرجات لا تحدث تغييراً في الاتجاهات، وقد نستشف من النتائج أن تفعيل لجان أولياء الأمور ليس من أولويات المعلمين.

مناقشة النتائج المتعلقة في المقابلات

يرى المديرون أن العلاقة هي في حدود معينة يمكن التواصل لما فيه مصلحة الطلبة على أن لا يتم التدخل في العملية التعليمية أو التأثير على قرارات التوظيف والسياسة المدرسية، الأهل مرحب بهم عند قدومهم للسؤال عن أبنائهم الطلبة، ومرحب بهم عند التطوع لجمع التبرعات أو تقديم أعمال تطوعية لصالح المدرسة، لكن ليس لهم دور في العملية التعليمية؛ اتفقت هذه النتيجة مع جزء من نتائج دراسة ريتشاردسون وشارون آن (2009) والتي توصلت إلى أن المديرين كانوا متقبلين لوظيفتهم في تسهيل مشاركة أولياء الأمور، ولكن ليس الأمر كذلك فيما يتعلق في المجال الثاني وهو مشاركة أولياء الأمور في العملية المدرسية، وهي قريبة من نتائج سميث وبارون (2010) أن المديرين يعتقدون بإيجابية مشاركة أولياء الأمور لكن غير مرتاحين لمشاركتهم في صنع القرار.

يظهر من المقابلات عدم الاتفاق على مفهوم شراكة أولياء الأمور في العملية التعليمية، وبالتالي كانت إجابات مختلفة حول وصف هذه العلاقة، مردّ ذلك لعدم الاطلاع على الأدب الخاص بهذا الموضوع. الشائع بين العاملين في سلك التعليم أنّ المشاركة الوالديّة تقتصر على سؤال أولياء الأمور عن ابنهم ومتابعتهم دروسه وحضوره للمدرسة، وليس لهم أن يتدخلوا فيما يجري بين جدران المدرسة، وهذا يتفق مع الأدب الذي ذكر حدود هذه العلاقات واعتبار مشاركة الأهل تدخلا غير مرغوب، وأنّ تعليم الطفل هو عمل مهني تقوم به المدرسة بكل كوادرها وهو ما ليس في صلاحية أولياء الأمور لذلك لا يرحب في تداخلهم في وضع المناهج أو تقرير أساليب التدريس أو الإجراءات الصفية أو توظيف المدرسين أو نقد مهنية المدرسين وما إلى ذلك من المشاركة في العملية التعليمية.

السياسة المكتوبة ليست من برامج جميع المدارس التي تمت فيها المقابلات، قد تكون السياسة المكتوبة بين الطرفين تنبئ عن شراكة في مستوى عالٍ جداً، وهذه المدارس تعاني إمّا من تهميش للمدرسة من قبل الأهل بحسب المدير (س) أو فهم للمدير أنّ حدود الأهل يقف عند جمع التبرعات للمدرسة واقتراح قد يعالج ويؤخذ به إن كان مفيداً، وثالث يرى أنّ عدم حضورهم أصلاً للمدرسة هو الغاية والأمر المرضي له وللأهل؛ لو عدنا لتقسيم إبشتاين عن المشاركة وأنواعها الستة فالمشروع بحسب جزء من العينة هي الوالدية والمساعدة في المنزل.

التحديات تبدو كذلك لمن قام وواجهها، أمّا من لم يقف أمامها فلن يرى تحدياً. كذلك كان المدير (ف) لا يعاني من تحديات في علاقته مع أولياء الأمور، وهو الذي لم يفعل ولم ينشئ لجنة لأولياء الأمور ولا يريد لها أن تعمل، ولا تحديات لمن لا يجعل مجالات متنوعة للشراكة، وإنّما حدّ الأهل يقف عند جمع التبرعات ويقولها بصراحة المدير (غ) أنّ المراد هو الاستفادة من طاقاتهم. التحدي الأكبر يراه (س) في نوعية المقبلين على الدراسة في مدرسته وهذا ما لا يمكن تغييره، ولا أعلم إن كانت هذه حيلة العاجز لكن هو يقول أنها حيلة اليائس، وتفعيل هذه العلاقة كان التحدي الذي يواجهه المدرس (ص) وهو مركز التربية الاجتماعية، والذي يتواصل بشكل مباشر مع لجنة أولياء مدرسته أو فنقل يحاول بكل طريقة التواصل معهم ولا يحالفه النجاح في كل أمر؛ تتفق هذه النتائج مع فرانسيس وآخرين (2016) والتي توصلت إلى أنّ هناك عوامل متعددة تسهم في

الشراكات القائمة على الثقة، برز من بينها موضوع الثقافة المدرسية الإيجابية الذي يعزز الشعور في الانتماء بين جميع أصحاب المصلحة قد برز بوصفه عاملاً هاماً ومؤثراً في تيسير إقامة الشراكات بين الأسرة والعاملين في المدارس، وأن مديري المدارس هم القوة الدافعة في خلق ثقافة المدرسة والمجتمع، والتي حققها المديرون من خلال: إظهار قيادة قوية وفعالة والمشاركة المباشرة والفعالة ووجود توقعات كبيرة لجميع الطلبة.

رؤية المشاركين لتطوير العلاقة مستقبلاً تتوّعت كذلك الأمر بحسب الواقع الذي يحياه المشارك في مدرسته ضمن العلاقة مع أولياء الأمور، الذي يؤمن بهذه الشراكة ويعمل لها ولكن يضع الحدود لمشاركتهم لم يكن إيمانه دافعاً له لرؤية مطورة أكثر لأنه يرضى بالموجود الذي هو صنعه؛ وأعاد وأكد المدير (غ) أنه وضع الحدود منذ البداية، ومرتاح لكون الأهل يعرفون حدودهم ولا يتدخلون فيما ليس من شأنهم -والذي هو جمع التبرعات، واقتراح يُسمع وقد يدرس وإن كان مفيداً يطبق- والذي تملكه اليأس، لم يعد يرى هذا الموضوع واقعياً أو مجدياً بل مجرد الحديث عنه لا يروق له، واللافت أن المدير الذي لا يملك لجنة أولياء أمور ولا يرحب بوجودها ومرتاح للغاية لعدم تواصل الأهل في كل شؤون المدرسة يحلم للمستقبل أن يُفعل اللجنة، وذكر بعض البرامج لهذه الغاية. طبيعي أن التفاعل بين أولياء الأمور والعاملين في المدرسة؛ هذا الاحتكاك الدائم سيؤدّ أفكاراً للعمل وسيطوّر العلاقة، فطبيعي أن نجد من هو كذلك مع أفكار تطويرية تشمل خطوات عملية محدّدة، وهذا ما لم نجده عند جميع المشاركين في المقابلات، فهناك حديث نو صفة فضفاضة بدون أهداف استراتيجية وأحياناً بدون رؤية تطويرية أصلاً.

السؤال حول طرق التفعيل للجان الأولياء في المدرسة، المدير (غ) لم يخرج عن البروتوكول فيما يتعلق في انتخاب اللجنة وسماع الاقتراحات منها وقبول المفيد، فيما المدير (ف) لم يزد عن الموجود في الحد الأدنى عند المدارس التي انتخبت لجنة أولياء أمور مع بداية العام الدراسي، والمدير (س) والذي أعاد مراراً وتكراراً كونه قد يُنس من هذا الموضوع أشار ساخراً لدفع رسوم قدومهم للاجتماع.

تعزي الباحثة هذه النتائج لكون المدير يلتزم بما هو مُلزم من قبل الوزارة، أمّا ما كان على وجه الاختيار فسوف يلجأ لما يعود عليه بالنفع الأكيد. يرى بعض المدراء أن العمل مع أولياء

الأمر حتى عندما يكونون مؤمنين بالشراكة معهم فإنه عمل غير مُجدٍ لأنهم يلقون التهمة على الأولياء أنهم هم الذين يُهمشون المدرسة والعمل المجتمعي من خلالها، ولذلك يرون أنّ الموارد سواء كانت مادية أو معنوية فمن الأفضل أن تستهلك فيما يعود بمردود للمدرسة وطاقمها؛ وواضح أنّه يَتملّكُ المدرء غموض في حدود علاقاتهم مع أولياء الأمور واللجنة المنبثقة عنهم، وهذا يتفق مع دراسة نوطوف وسوميخ (2016) والتي هدفت تحديد خصائص الدور المدني التنظيمي لمديري المدارس، وهي كلّ السلوكيات التي لا تشكل جزءاً من تعريف الدور الرسمي للموظف ولكنها تسهم لأداء التنظيم، من نتائج الدراسة يتبين أنّ المديرين يواجهون صعوبة في التمييز بين السلوك الوظيفي والسلوك المدني التنظيمي، ويرون دورهم بشكل كلي يشمل كل ما يتعلق فيما يدعى مدرسة سواء داخل المدرسة أو خارجها، غير أنّ العينة التي قابلتها تعطي الانطباع العكسي لما استنتجته الباحثان، وهو أنّ المديرين يرون أنّهم قد استنفذوا كلّ ما هو مطلوب منهم، ولا مجال لأكثر من ذلك فيما يخص العمل المجتمعي متمثلاً بلجان أولياء الأمور، في حين الباحثان توصلتا إلى أنّ المديرين يقومون بما هو فوق العمل الرسمي المطلوب منهم ولا زالوا يعتبرونه كجزء من الدور الرسمي.

بالتالي فإن كنا نريد أن نعمل تغييراً في هذا الموضوع فإنّ العنوان هو تغيير الاتجاهات لدى المديرين فيما يتعلق بالمشاركة المجتمعية ومشاركة أولياء الأمور في العملية التعليمية وضرورة متابعة عمل المدير والمعلمين من خلال كادر مهني متخصص ذلك لأن المديرين ينقصهم التأهيل المناسب فيما يتعلق بموضوع الدراسة الحالي، لأنّ المدير هو الذي يرسم السياسة المدرسية في كل الجوانب؛ وتقنين هذه المشاركة ومتابعة تنفيذها من قبل الجهات المسؤولة على أن يكون هذا التقنين واضحاً وشاملاً ويُعمّم هذا التقنين على جميع المدارس بحيث يطع عليه المعلمين والمعلمات وأولياء الأمور وتفعيل دور أولياء الأمور بحسب قدراتهم، وهذا يتفق مع دراسة لويدي-سميث وبارون (2010) والتي خلّصت إلى أنّه في حين يتفق المديرون والإداريون أنّ مشاركة أولياء الأمور هو أمر بالغ الأهمية في المرحلة الثانوية يكمنُ التحدي في تنفيذ الأدوار المناسبة والهادفة لأولياء الأمور، وبالتوافق توعية الكادر التعليمي وتوعية الأهل لدورهم وما يمكنهم القيام به، والذي يعود بالنفع على أبنائهم الطلبة.

المخلص والتوصيات

هدفت الدراسة التعرف على واقع عمل لجان أولياء الأمور في ثانويات المثلث الشمالي في أراضي ما يسمى الخط الأخضر في فلسطين، والوقوف على دور مديري المدارس الثانوية في تفعيل لجان أولياء الأمور كأداة لمشاركة المجتمع المحلي من وجهة نظر المعلمين كما وبيان أثر المتغيرات: الجنس الخبرة والتخصص والمؤهل العلمي في تقييم دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي حيث كانت أدوات الدراسة: الاستبانة للكمي، والمقابلة النوعي.

بيّنت نتائج الدراسة أنّ دور المدير في تفعيل لجان أولياء الأمور من وجهة نظر المعلمين مرتفع، كما وضّحت المقابلات أنّ المديرين يرون أنّ حدود تواصل الأهل لما فيه مصلحة الطلبة على أن لا يتم التدخل في العملية التدريسية؛ ويظهر من المقابلات عدم الاتفاق على مفهوم مشاركة أولياء الأمور في العملية التعليمية، واختلافاً في رؤية التحدي الذي تقابله بعض المدارس في علاقتها مع أولياء الأمور، وبالتالي تنوعت الرؤى المستقبلية لتفعيل العلاقة مع لجان أولياء الأمور. ومن هنا خرجت الدراسة بالتوصيات التالية:

1. تغيير نظرة أولياء الأمور لأدوارهم في تعليم أطفالهم من خلال دورات توعوية تطبيقية.
2. بحث آراء الأولياء عن المشاركة وموانعها من جهتهم، ومن المفيد أن يكون بحثاً تجريبياً.
3. يَمَنَعُ تعميم هذا البحث كونه أجري في منطقة صغيرة نسبياً؛ أقترح لأبحاث قادمة أن يشمل مناطق أخرى في الداخل الفلسطيني المحتل: الشمال والجنوب والمركز.
4. لا بد أن يكون التغيير على المستوى الوزاري، وسنّ القوانين الملزمة على أن تتسم بالوضوح، ثم متابعة التنفيذ من قبل المديرين والكادر التعليمي، وإدراج التحفيز أو العقوبات حال عدم التطبيق كما هو متبع في قضايا إدارية ومشاريع سنوية تلزم الوزارة المدارس بها.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية:

- البستان، أحمد والديحاني، سلطان. الإدارة المدرسية الحديثة وتطبيقاتها الميدانية. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى. 2014.
- الحارثي، علي. دور مدير المدرسة المتنامي في مواجهة الاحتياجات التربوية للمدرسة. مجلة كليات المعلمين. السعودية، 2006.
- حسن، عبد علي. برنامج مقترح لتفعيل أداء أدوار أولياء الأمور في العملية التعليمية. مجلة كلية التربية. مصر، 1999.
- حسن، محمد. مؤسسات المجتمع المدني والتقويم التربوي. مجلة التربية. قطر، 2005.
- حسين، معاوية. العلاقة بين المدرسة والمجتمع. رسالة التربية. سلطنة عُمان، 2007.
- ربيع، حمد الله. دور العائلة العربية في أكدمة المجتمع العربي. جامعة أكاديمية القاسمي، 2009.
- الرشيدى، غازي. دور أولياء الامور في متابعة دراسة أبنائهم: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية بالزقازيق. مصر، عدد44، 2003.
- زامل، مجدي. درجة فعالية مجالس أولياء أمور الطلبة في دعم الأداء المدرسي في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم بفلسطين من وجهة نظر أعضاء المجالس ومديري المدارس. المجلة التربوية. الكويت، 28 (109)، 2013.
- أبو سعادت، إسماعيل وخمايسي، راسم. المجتمع العربي في إسرائيل. قضايا مشحونة: تربية ومجال سيطرة. الجامعة المفتوحة، 2015.

- سكيك، سامية وبارود، بسمة. واقع التعاون بين المعلم والمدير والمجتمع المحلي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تطويره. أعمال مؤتمر: المعلم الفلسطيني -الواقع والمأمول، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. 2009.
- أبو سل، موسى. دور الآباء والمربين في تعلم الأبناء_ شركاء في التعليم. الأردن: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011.
- السلطان، فهد. واقع التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية وأهم الآليات اللازمة لتطويره. رسالة التربية وعلم النفس. السعودية، العدد 31، 2008.
- الشرعي، بلقيس. دور المشاركة المجتمعية في الإصلاح المدرسي "دراسة تحليلية". جامعة الإمارات العربية المتحدة، مؤتمر الإصلاح المدرسي: تحديات وطموحات، كلية التربية، دبي. 2007.
- صيام، عبير. تفعيل مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بالتعليم الابتدائي بمحافظة شمال سيناء: تصور مقترح. مجلة القراءة والمعرفة. مصر، 121، 2011.
- الطعاني، حسن. دور مديري المدارس في تفعيل مجالس الآباء والمعلمين من وجهة نظر المعلمين. مجلة مركز البحوث التربوية قطر. 14 (27)، 2005.
- طه، راضي. الشراكة بين المدرسة والمجتمع في بعض الدول المتقدمة وإمكانية الاستفادة منها في تطوير مجالس الأمناء باعتبارها صيغة من صيغ الشراكة: دراسة ميدانية في محافظة أسوان. المؤتمر العلمي الثامن للتربية، مصر، 1، 2005.
- عاشور، محمد. دور مدير المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي في سلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية والنفسية. البحرين، 11 (4)، 2010.

- أبو عصبه، خالد. جهاز التعليم في إسرائيل: البنية، المضامين، التيارات، أساليب العمل. رام الله: المركز الفلسطيني للدراسات الإسرائيلية، مدار، الطبعة الأولى، 2006.
- عودة، يوسف. الحوار المتمدن - العدد: 1266-25/7/2005 المحور: القضية الفلسطينية). (الطبعة الأولى).
- عوض، أسيايد. تفعيل دور الأسرة في العملية التعليمية بالتعليم الثانوي في ضوء مبدأ الشراكة. التربية جامعة الأزهر. مصر، 4 (151)، 2012.
- القرشي، حسن. المشاركة المجتمعية المطلوبة لتطوير أداء المدارس الثانوية الحكومية - دراسة ميدانية على المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف. جامعة أم القرى، السعودية. 2011.
- محمد، إكرام. مجالس الأئمة والآباء والمعلمين كآلية لتحويل المدرسة المصرية إلى مجتمع تعلم مهني: دراسة تحليلية. مجلة الإدارة التربوية، مصر، 2 (4). 2015.
- محمد، فتحي. الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية. مصر: الدار العالمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى. 2008
- مقبول، مصطفى؛ الراشدي، سعيد. الأدوار التربوية لمديري المؤسسات التعليمية في النظام التعليمي المغربي: حدود الصلاحيات وآثارها على أداء المؤسسات التعليمية. المجلة التربوية الدولية المتخصصة. الأردن: الجمعية الأردنية لعلم النفس، 4 (8). 2015
- ابن منظور، جمال الدين. لسان العرب. دار صادر، بيروت، 1990.
- الوحش، فاطمة. "المدارس الإسلامية والوطنية في فلسطين في حقبة الانتداب البريطاني- دراسة وثائقية تحليلية لسجلات إحياء التراث الإسلامي" 1339-1368هـ، 1920-1948م. عمان: مطابع الدستور التجارية، 2011.

- AL-haj, M. (1986). **Adjustment patterns of the Arab internal Refugees in Israel**. International Migration, Vol.24, PP65-67.
- Anderson, Kellie J,& Minke, Kathleen M. (2007), Parent involvement in education: toward an understanding of parents decision making. **The journal of educational research**. 100 (1): 311-323.
- Barr, Jenny ; Saltmarsh, Sue. (2014). It all comes down to the leadership: the role of the school principal in fostering parent school engagement. **Educational management administration and leadership**. 42 (4): 491-505.
- Bolivar,Jose' M. & Chrispeels, Janet H. (2011).Enhancing parent leadership through building social and intellectual capital. **American educational research journal**. 48 (1): 4-38.
- Chen, Wei-Bing; Gregory, Ann.(2010). Parental involvement as a protective factor during the transition to high school, **The journal of educational research**. 103: 53-62.
- Francis, Grace L.; Hill, Cokethea; Blue-Banning, Martha; Turnbull, Ann P.; Haines, Shana J.; Gross, Judith M.S. (2016). Culture in Inclusive Schools: Parental perspectives on trusting family professional partnerships. **Education and training in Autism and developmental disabilities**. 51(3): 281-293.

- Georgiou, Stelios N. & Tourva, Anna. (2007). Parental attributions and parental involvement. **Social psychology of education**. 10: 473-482.
- Gordon, Molly F.; Louis, Seashore. (2009). Linking parent and community involvement with student achievement: comparing principal and teacher perceptions of Stakeholder influence. **American journal of education**. 116 (November): 1-31.
- Hoover-Dempsey, Kathleen V. ;Walker, Joan M.T.; Sandler, Howard M.; Whetsel, Darlene; Green, Christa L.; Wikins, Andrew S. &Closson, Kristen. (2005), Why Do Parents Become Involved? Research Findings and Implications, **The Elementary School Journal**. by The University of Chicago, 106 (2): 105-130.
- Richardson, Sharon Ann. (2009). Principals' perceptions of parental involvement in the " Big 8" urban districts of Ohio. **Research in the school**. 16 (1): 1-12.
- Shelden, Debra L.; Angell, Maureen E.; Stoner, Julia B.; Roseland, Bill D. (2010). School principals influence on trust: perspectives of mothers of children with disabilities. **The journal of educational research**. 103 (1-6): 159-170.
- Sheldon, Steven B. (2007). Improving student attendance with school, family, and community partnerships. **The journal of educational research**. 100 (5): 267-275.

- Smith, Laura Lloyd & Baron, Mark. (2010). Beyond conferences: attitudes of high school administrators toward parental involvement in one small Midwestern state. *The school community journal*. 20 (2): 23-44.
- Straumann, Martin; Egger, Jan. (2011). Parent involvement the practice of principal in lower primary schools in Switzerland. *International journal about parents in education*. 5 (2): PP 86-97.
- Turney, Kristin; Kao, Grace. (2009). Barriers to school involvement: Are immigrant parents disadvantaged. *The journal of educational research*. 102 (4): 257-270.

المراجع العبرية:

(ملحوظة: تم ترجمة العناوين)

- بلاو، إينا؛ همأيري، ميرا. (2012). طريقة جديدة لتحقيق الحق للمعرفة: زيادة مشاركة الطلاب وأولياء الامور فيما يجري في وزارة التربية والتعليم بواسطة شبكة محوسبة لإدارة تربية. **تكثيف**. 4: 154-166.
- بيرسر، عوفر؛ بلاو، إينا. (2012). رفع فعالية المدرسة باستخدام نظام إدارة تربية _وجهة نظر مديري مدارس فوق الابتدائي. **الإنسان المتعلم في الحقبة التكنولوجية**، الجامعة المفتوحة، 239-246.
- تريغر، حدفا. (2012). لا تربية بدون أولياء الامور، مشاركتهم رافعة للإنجاز. **مجلة تأملات في التربية والتقنيات والعلوم** . 13: 8-12.
- راحيل، وينقلم. (1997). مشاركة أولياء الامور في المدرسة. **خواطر الهضبة**. 5: 81-93.

- سواعد، محمد. (2012). دور أولياء الامور في تربية أولادهم في العالم العربي والإسلامي. مجلة تأملات في التربية والتقنيات والعلوم. عدد 13.
- شاختمان، تسيبورة؛ بوشريان، عوديد. (2015). بين أولياء الأمور والمعلمين في التعليم فوق الابتدائي صورة الوضع وتوصيات.(بحث تطبيقي في التربية). القدس: ترجمة: صالح علي سواعد. الأكاديمية الوطنية الإسرائيلية للعلوم.
- أبو عصبه، خالد. (2007). التعليم العربي في إسرائيل صراعات الأقلية القومية. القدس: معهد فلورسهايمر للدراسات السياسية، مطبعة أحفا، 50-67.
- عوفريم، ياعيل. (2014). طرق العلاقة المحتملة بين أولياء الامور وبين مدرسة أطفالهم وتأثيرها على التلميذ المراهق. استطلاع مستدعي كخلفية لعمل اللجنة بين المدرسة والعائلة: علاقات معلمين_أولياء أمور في بيئة متغيرة، المبادرة لبحث تطبيقي في التربية، 1-58.
- فريدمان، يتسحاق. (2011). علاقات المدرسة وأولياء الامور في إسرائيل. تأملات في إدارة وتنظيم التربية. 32: 237-267.
- فيشر، ياعيل؛ فريدمان، يتسحاق. (2009). أولياء الأمور والمدرسة: علاقات متبادلة ومشاركة. وريقات، 47، ص 11-40.
- كورلاند، حنة. (2010). مديرون يقدرون المعلمين_ بين الفهم والتنفيذ. مجلة تأملات في التربية والتقنيات والعلوم . 31: 271-323.
- كوهين، رينا. (2015). يوجد والدان للنجاح: تأثير أولياء الامور على التعلم والعمل. تكثيف. 15: 47-58.
- منشور المدير العام الخاص رقم 6 للمدير العام (سنة 1995)، الرابط:
http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/Shrut/Takanon/Pere_k7/Menahel/Hagdara_al_yesodi.htm.

- منشور المدير العام. (1996). المدرسة وأولياء الأمور. منشور خاص، القدس: وزارة التربية والثقافة والرياضة.
- منشور المدير العام. (2003). القدس: وزارة التربية والثقافة والرياضة.
- نوطوف، ليثورا وسوميخ، آنيث. 2016. مدراء فوق كل تصور: السلوك المدني التنظيمي عند مدراء المدارس. اتجاهات. 51 (1): 157-184.
- نوي، بلهه. (2014). لمن هذا الطفل؟. تل أبيب: معهد البحث وتطوير البرامج.
- وايل، شلفا؛ كرمون، أمنون. (2013). مديري المدارس كقادة تغيير مدرسي: أنماط عمل لمديرين أحدثوا تغييراً تربوياً جوهرياً. تقرير بحثي مقدم لمعهد أفني راشا(معهد القيادة المدرسية)، القدس.

الملاحق

ملحق رقم (1)

قائمة الأساتذة المحكمين للإستبانة وتخصّصاتهم:

- | | |
|----------------------|--------------------|
| الإدارة التربوية | 1- د. حسن تيمّ |
| المناهج وطرق التدريس | 2- د. سهيل صالحه |
| علم النفس الإكلينيكي | 3- د. فاخر الخليلي |
| المناهج وطرق التدريس | 4- د. محمود رمضان |

ملحق رقم (2)

الاستمارة قبل التدقيق

الاستمارة

جامعة النجاح الوطنية- نابلس

كلية التربية

برنامج الإدارة التربوية

حضرة المعلم والمعلمة المحترمين

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية حيث تهدف الدراسة الكشف عن دور مدير المدرسة الثانوية في إشراك لجان أولياء الأمور كأداة للمشاركة المجتمعية في مدارس المثلث الشمالي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات المعلم والمعلمة هم من يرافق المدير في عمله عن كثب وبإمكانهم تقييم ممارسات مدير المدرسة. الهدف دراسة الواقع لعمل لجان أولياء الأمور وتقييم دور المدير فيه، وتقديم مقترح لعمل نموذجي يفتح الباب لتفعيل لجان أولياء الأمور في المدارس الثانوية. لذا فإنني أرجو منكم التكرم بالاطلاع على المقياس المكون من 36 عبارة ضمن أربعة مجالات: دعوات المدير لأولياء الأمور للمشاركة، تعامله الإنساني وسياسة الباب المفتوح لديه، تسهيله لعمل لجان أولياء الأمور، إشراكه للجان أولياء الأمور في العملية المدرسية. لكل عبارة درجة للحكم مكونة من سلم "ليكيرت" الرباعي:

1. معارض جداً 2. معارض 3. موافق 4. موافق جداً

أرجو منكما، المعلم والمعلمة الكريمين، اختيار الدرجة التي ترونها مناسبة وفق الواقع الذي تعيشونه في مدرستكم الموقرة، والإجابة بكل أمانة وذلك بوضع علامة × عند الحكم الذي يعبر عن رأيكم في العبارة.

كلي أمل أن أحوز على تعاونكم الكريم لإتمام هذه الدراسة، وأنوه أن هذه البيانات سرية ولن تستخدم بأي شكل من الأشكال إلا للحاجة البحثية، كما أن المعلومات الواردة من غير أسماء.

مع شكري الجزيل لكم لإعطائكم مساحة من وقتكم الثمين.

هنيدة غالب

أولاً_ البيانات الشخصية :

1-الجنس:

1.ذكر

2.أنثى

2_التخصص:

1.علوم دقيقة وتكنولوجية 2.علوم إنسانية ومجتمعية 3.لغات

3-الدرجة العلمية:

1.بكالوريوس 2. ماجستير 3.دكتوراة

4- سنوات الخدمة:

1.أقل من خمس سنوات 2.خمس سنوات 3.عشر سنوات 4. أكثر من عشر سنوات

ثانياً_ مجالات الدراسة:

أ_ دعوات المدير لأولياء الأمور للمشاركة:

الفقرة	أعارض بشدة	أعارض	أوافق بشدة	أوافق
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

ب- التعامل الإنساني وسياسة الباب المفتوح

الفقرة	أعارض بشدة	أعارض	أوافق بشدة	أوافق
1				
2				
3				

				لأبنائهم الطلبة
				4 يسهم المدير في تعزيز علاقة المدرسة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي
				5 يتيح المدير المجال لأولياء الأمور المشاركة في الدروس الصفية
				6 عند المدير القدرة على فهم قلق واضطراب أولياء الأمور عند حدوث مشاكل مع الكادر التعليمي
				7 يرسل المدير لأولياء الأمور رسائل الترحيب الدائم (معنويا) عند زيارتهم للمدرسة
				8 يتعامل المدير مع أولياء الأمور بشكل شخصي
				9 يتعامل المدير مع الطلبة بشكل شخصي

ج- تسهيل عمل لجان أولياء الأمور

أوافق بشدة	أوافق	أعارض بشدة	أعارض	الفقرة	
				1 يسهم المدير في تثقيف أولياء الأمور وتهيئتهم لمشاركة المدرسة في العملية التعليمية	
				2 يعقد المدير الدورات لأولياء الأمور لمساعدتهم في أصول التربية السليمة وفهم خصائص فترة المراهقة	
				3 يضع المدير خطة لأولياء الأمور لمساعدتهم في الأزمات (مثل توفير بيانات لجهات يمكن أن تسهم في حل الأزمة عند حدوثها)	
				4 يعقد المدير الدورات التثقيفية لأولياء الأمور بخصوص حل المشكلات التعليمية	
				5 يتيح المدير المجال لأولياء الأمور الحصول على المعلومات اللازمة لعملهم وتواصلهم مع الأبناء	
				6 يسعى المدير لإقامة تجسير بين المعلمين وأولياء الأمور من خلال عقد الاجتماعات الدورية معهم للتباحث حول القضايا المتنوعة	

				7	يسمح المدير للجان أولياء الأمور بالتواصل مع المجتمع المحلي باسم المدرسة
				8	يفتح المدير المدرسة للجان أولياء الأمور لعمل الفعاليات الترفيهية واللامنهجية المجتمعية
				9	يساهم المدير في عقد زيارات تبادلية بين لجان أولياء أمور مختلفة لتبادل الخبرات على مستوى البلدة والمنطقة
				10	يعطي المدير الإذن للجان أولياء الأمور عمل التحسينات اللازمة للمدرسة

د- إشراك لجان أولياء الأمور في العملية المدرسية

أوافق بشدة	أوافق	أعارض	أعارض بشدة	الفقرة	
				1	يعقد المدير جلسة مع أولياء الأمور من بداية العام لمتابعة العملية التعليمية والاتفاق على الأهداف والرؤيا
				2	يطرح المدير قضايا هامة للنقاش مع أولياء الأمور
				3	يخطط المدير مواعيد الجلسات مع لجنة أولياء الأمور حتى نهاية العام للتباحث في القضايا المتنوعة
				4	يضع المدير الخطة المدرسية بمشاركة لجنة أولياء الأمور
				5	يستعين المدير بخبرات أولياء الأمور في تطوير العملية التعليمية
				6	يعبر المدير عن إيمانه بإشراك أولياء الأمور في العملية التعليمية
				7	يشرك المدير لجنة أولياء الأمور في توظيف الموظفين

				8	يستمتع المدير لمقترحات لجنة أولياء الأمور حول سير العملية التعليمية
				9	يشكل المدير اللجنة التقييمية للعمل المدرسي بمشاركة لجنة أولياء الأمور
				10	يعمل المدير على استطلاع الرضا لدى أولياء الأمور عن مشاركتهم في العملية التعليمية

سؤال مفتوح: سؤال مفتوح: ما توصياتك لتحسين مشاركة أولياء الأمور في العملية التدريسية؟

ملحق رقم (3)

الاستمارة بعد التدقيق



استبيان

جامعة النجاح الوطنية- نابلس

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

حضرة المعلم والمعلمة المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

تقوم الباحثة بأجراء دراسة ميدانية عنونها: "دور مدير المدرسة الثانوية في إشراك لجان أولياء الأمور كأداة للشراكة المجتمعية في مدارس المثالث الشمالي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات"، ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، لذا يرجى من حضراتكم التكرم بقراءة فقرات الاستبيان والإجابة عنها بدقة وأمانة علمية وذلك بوضع (✓) عند الحكم الذي يعبر عن رأيكم، علماً بأن هذا استجاباتكم خاصة لأغراض البحث العلمي فقط، وبارك الله فيكم.

أشكر لكم حسن تعاونكم

باحترام الباحثة هنيذة غالب

أولاً_ البيانات الشخصية :

1-الجنس: () ذكر () أنثى

2_ المؤهل العلمي: () بكالوريوس () ماجستير فأعلى

3- التخصص: () علمي () أدبي

4- سنوات الخدمة: () أقل من خمس سنوات () من 5-10 سنوات () أكثر من عشر سنوات

ثانياً_ مجالات الدراسة:

أ_ دعوات المدير لأولياء الأمور للمشاركة، وتعامله الإنساني، وسياسة الباب المفتوح

الدرجة					الفقرة	
5	4	3	2	1		
أوافق بشدة	أوافق	محايدة	أعارض	أعارض بشدة		
					1	يتم دعوة أولياء الأمور بشكل دوري.
					2	يعقد المدير الاجتماعات لتفعيل حضور ومشاركة أولياء الأمور.
					3	يراعي المدير أوقات أولياء الأمور عند دعوتهم للمشاركة.
					4	يحدد المدير للمعلمين ساعات للقاء أولياء الأمور بوتيرة محددة.
					5	يشارك المدير في جلسات أولياء الأمور والمعلمين .
					6	يُحسِنُ المدير استقبال أولياء الأمور أثناء زيارتهم للمدرسة.
					7	يمتلك المدير الأذن الصاغية لمقترحات أولياء الأمور.
					8	يبدي المدير الاهتمام بأولياء الأمور في متابعته لأبنائهم الطلبة.
					9	يتفهم المدير قلق واضطراب أولياء الأمور عند حدوث مشكلات مع الكادر التعليمي.
					10	يتعامل المدير مع أولياء الأمور والطلبة بشكل ودي ومهني.

ب- تسهيل عمل لجان أولياء الأمور

الدرجة					الفقرة	
.5	.4	.3	.2	.1		
أوافقُ بشدّة	أوافقُ	مُحايداًة	أعارضُ	أعارضُ بشدّة		
					11	يُسهم المديرُ في تنقيف أولياء الأمور بأمر المدرسة، وتهيئتهم للمشاركة في العملية التعليمية.
					12	يَعقد المديرُ ورشات تنقيفية مع أولياء الأمور، حول خصائص فترة المراهقة.
					13	يَعقدُ المديرُ اجتماعات دورية لأولياء الأمور لحل المشكلات التعليمية.
					14	يتيحُ المديرُ المجال لأولياء الأمور الحصول على المعلومات المدرسية اللازمة لعلمهم وتواصلهم مع الأبناء.
					15	يسعى المدير لإقامة تجسير بين المعلمين وأولياء الأمور من خلال عقد الاجتماعات الدورية معهم، للتباحث حول القضايا المتنوعة.
					16	يسمح المديرُ للجان أولياء الأمور التواصل مع المجتمع المحلي باسم المدرسة.
					17	يفتح المديرُ المدرسة للجان أولياء الأمور لعمل الفعاليات الاجتماعية.
					18	يساهم المديرُ في عقد زيارات تبادلية بين لجان أولياء الأمور للمدارس المختلفة، لتبادل الخبرات على مستوى البلدة والمنطقة.
					19	يعطي المديرُ الإذن للجان أولياء الأمور عمل التحسينات اللازمة للمدرسة.

ج- إشراك لجان أولياء الأمور في العملية المدرسية

الدرجة					الفقرة	
أوافق بشدة	أوافق	محايدة	أعارض	أعارض بشدة		
					يَعْتَدُ المديرُ جلسةً مع أولياء الأمور من بداية العام لمتابعة العملية التعليمية والاتفاق على خطة عمل.	20
					يخَطِّطُ المديرُ مواعيدَ الجلساتِ مع لجنة أولياء الأمور حتى نهاية العام.	21
					يَضَعُ المديرُ الخطةَ المدرسيةَ بمشاركة لجنة أولياء الأمور.	22
					يَسْتَعِينُ المديرُ بخبراتِ أولياء الأمور في تطوير العملية التعليمية.	23
					يُعَبِّرُ المديرُ عن إيمانه بإشراك أولياء الأمور في العملية التعليمية.	24
					يُشْرِكُ المديرُ لجنةَ أولياء الأمور في اختيار الموظفين.	25
					يَسْتَمِعُ المديرُ لمقترحاتِ لجنة أولياء الأمور حول سير العملية التعليمية.	26
					يُشَكِّلُ المديرُ اللجنةَ التقييميةَ للعمل المدرسيّ بمشاركة لجنة أولياء الأمور.	27
					يَعْمَلُ المديرُ على استطلاع الرضا لدى أولياء الأمور عن مشاركتهم في العملية التعليمية.	28
					يشارك المدير أولياء الأمور في اتخاذ القرارات المتعلقة في المدرسة.	29
					يشارك المدير أولياء الأمور في إيجاد وتمويل الأنشطة المدرسية.	30
					يشارك المدير أولياء الأمور في حل القضايا الاجتماعية الخاصة في الطلبة.	31

سؤال مفتوح: ما توصياتك لتحسين مشاركة أولياء الأمور في العملية التدريسية؟

-1

-2

ملحق رقم (4)

تقارير المقابلات مع المديرين والمعلمين

تم شرح إجراءات المقابلة للمديرين والمعلمين. البحث الذي نحن بصدده، الهدف من المقابلة، وأخذت الإذن من الجميع بتسجيل صوتي للمقابلة لتسهيل تفريغ البيانات وعدم إسقاط أي كلمة مما أدلوا به، مع التأكيد على الخصوصية. تمت المقابلات مع ثلاثة مديرين وثلاثة معلمين بحيث يكون من كل مدرسة مدير ومعلم. المدارس الثانوية التي أجريت فيها المقابلات أشير لها برموز: ت: جنوب المثلث، ع: مركز المثلث، ح: شمال المثلث. يذكر أن هناك مديرين رفضوا إجراء مقابلة عندما توجهت لهم من خلال الهاتف، والمذكورون أبدوا الاستعداد لذلك بعد أن استأذنت شخصيا بعد حضوري للمدرسة. المقابلة تكونت من خمس أسئلة احتجت في كثير من الأحيان لشرح المراد من خلال أسئلة فرعية شارحة ومبينة للمراد من السؤال وأحيانا للتسهيل على الشخص أن يعبر عن نفسه، الكلمات بين الأقواس هي إما كلماتي أو أصف حركة للشخص الذي أجري معه المقابلة).

1. س: مدير مدرسة ح شمال المثلث.

1- السؤال الأول: كيف تصف العلاقة مع أولياء الأمور؟ (أسئلة فرعية: كيف تقيم مستوى الشراكة بين المدرسة ولجان أولياء الأمور: جوهري طقوسي: إشعارات بالإنجازات والمشاكل الخاصة في الطلبة؟

أنت تتحدثي عن الوضع القائم أم... (القائم). آه القائم... الوضع القائم هو طقوسي من الدرجة الأولى، طبعا الأسباب... حتى الشهادات بالقوة يأتوا لأخذها... أنت حديثك تماما... طقوسي... ولما تكون مشكلة حتى بعد الاتصالات لا يستجيبوا ولا يأتوا... أحيانا فقط عند فصل الطالبة يأتي الأهل... للأسف... (هل جربت تغيير بالآليات غير التواصل عن طريق الهاتف).. حاولنا أن يكون عند كل مربي مجموعة واتس أب، تواصل مجموعات يعني ورغم ذلك الأهل يتجاهلوا هذا الشيء هم يعملون إغلاق ومرات لا يردون... لا يتجاوبون (لأي شيء تعزو

عدم الرد، حاولت تدرس لماذا يتجاهلوا مثلا؟) أول شيء_الوضع الاقتصادي اجتماعي_صعب جدا جدا عند أكثر من 50% من طالبات مدرستي، الوضع الاقتصادي في بلدتنا يُرثى له لدرجة أننا نحن لقسم كبير من الطالبات نجمع من المعلمين ومن الطالبات حتى نعطي لبعض الطالبات المصروف اليومي... (بدى مستغريا ومد صوته) المصروف اليومي... أنت من هنا قيسي ماذا يعمل الأب؟ متى يخرج للعمل؟ يمكن يخرج من البيت صباحا ويحضر 200-300 شيكل والأم لا تعمل... وأشياء من هذا النوع... وضع اقتصادي صعب هذا يؤثر... مرات تكون الأم تعمل نتصل معها... يمكن شغلها تنظيف مصنع ساعتين باليوم... وتقول لا أستطيع القدوم... كذلك هذا يؤثر... لا تقولي أنهم ناس... يجوز انهم مؤمنين أن أولادهم يجب أن يتعلموا، لكن لا يضعونهم في أولوياتهم... غير موضوعين في أولوياتهم... أنا أذكر ما يقارب 50% من طالبات المدرسة هذا... لكن أيضا... بنفس الوقت نحاول في البداية ومركز التربية الاجتماعية يشركنا في هذه الأمور أن نستغل أعياد اليهود مثلا نستغل أعياد اليهود نعمل الاجتماعات بهذا اليوم، أو توزيع الشهادات في هذا اليوم... ورغم ذلك لا يأتون لماذا؟ لأنه صارت عندهم عادة... عادة... أنه شيء ... عادة أنهم لا يأتون... ماذا كذلك جربنا معهم؟ محاضرات؟ مثلا جربنا مرة نعمل اتصال مع الأمهات أكثر من الآباء حتى عملنا مرة لمدة سنتين أو ثلاث أن يكون عندنا لجننتين لجنة آباء ولجنة أمهات... حاولنا نقول: يجوز الأمهات مثلا أغلبهن قاعدات في البيوت... ربات بيوت... فحاولنا... ويأتين المستشارات كنا متوقعين أول لقاء 500-600 واحدة... هُب هُب ولا هن حتى ما عيين غرفة... صرنا نجيب أكل نعمل يوم دراسي مع أكل نجيب المحاضر الذي ندفع له مال... ناس مختصين شيء على مستوى... لم يفد... لجنة؟!... أنا أحدث فقط عن لجنة الأولياء الأخيرة التي كان مسؤولا عنها مركز التربية الاجتماعية ومن جهة كان مربي صف صيرت أترجي فيهم أن ينتظروا لعمل الانتخابات ما يوافقوا صيرت أقولهم... أشوف من ملائم وأقول له تعال سجل عند أستاذ التربية الاجتماعية... يسجل اسمه... وضعناهم لجنة غصب عنهم (احتد صوته متعجبا... قاطعته متعجبة: لجنة معينة إذا؟؟) معينة تعيين... أنا آتي أترجاكم تعالوا عند أستاذ التربية الاجتماعية (سألت : هل هكذا الوضع دائما لجنة معينة؟؟ كان هناك لجان تعمل؟؟) لكن أيضا كم عددهم؟؟ الفعالين لم يكونوا كثر، على فكرة هكذا الوضع في كل المدارس حتى نجد هذا

الذي عنده ال: أنا مؤمن... وساكن في البلد أو المنطقة هو الذي... يعني مثلا كنت أناقش مدير المدرسة الثانوية الشاملة(أحمد الرشيد) هذيك اليوم بقولي شنص...انه يقع على واحد الذي هو ال: "أنا مؤمن" خاصته: أنا يجب أن أعمل ولا فائدة البقية لا تعمل.

2- هل توجد سياسة مكتوبة حول تعاون المدرسة وأولياء الأمور؟

كانت (أقصد بنيتها بينكم وبينهم...) دستور نعم مكتوبة... (أقصد دستور الذي تم بناؤه مع الأولياء، انتخبت لجنة وبنيت معهم السياسة)... أي إحنا عارفين نجيبهم تا نعمل...نجيبهم لجنة تا يفكروا معنا...كلا... (ماذا قصدت إذا في السياسة المكتوبة؟) المقصود...مرة أخرى بدون أن تكتبي دائما إذا الأهل بآمنوا في المدرسة أو في الفكرة...فكرة التعليم، فكرة دعم المدرسة...ليس فقط مادي، الدعم من كل الجوانب...إذا بآمنوا في هذا الشيء يكون نجاح في قضية العمل والشراكة بين لجنة أولياء الأمور أو أولياء الأمور بشكل عام مع المدرسة إذا لا يؤمنون لا يفيد...كذلك بشكل عام الغير مؤمنين أولادهم غير ناجحين، على فكرة هناك علاقة وطيدة تقريبا بهذا الموضوع كما يقال في الرياضيات: (إذا فقط إذا) أي من الجانبين، بشكل عام تجدي طالب...بشكل عام إلا نسب قليلة، طالبة شاطرة تجدي أهلها مهتمين، أهل مهتمين تجدي أضعف الإيمان إذا مش طالبة شاطرة طالبة مجتهدة...هذا التوافق موجود...أو...ف...مع...دعينا نقول بجوز في بلدتنا لأنه صار كثير مدارس وصار مدرسة اختيارية...المدرسة الأهلية امتحانات قبول وأشياء من هذا النوع...وهاي..ب...برضه خفف، سابقا كانت مدرستا هي الأولى على البلدة كانت الثانية هي الشاملة وما كانت الأهلية، هذا التغيير الذي حدث لما قامت الأهلية صارت تخف من...أولياء الأمور الذين يهتمون في بناتهم ما عادوا يحضرونهن هنا، لما خف العدد من هنا، وصار بمرحلة معينة السياسة العليا للبلدية ينجحوا المدرسة الشاملة صبوا كل مواردهم المادية وغير مادية هناك رفعوا اسم الشاملة صرن البنات اللاتي يأتين لمدرستا هن فقط بنات المنطقة وعدد قليل من هنا وهناك، هذا ماذا عمل أيضا؟ خفف من المستوى...خلينا نقول...ليس من ناحية نسبة استحقاق ليس نسبة نجاح التوجيهي...إنما أنه البنات يكنن مميزات...النوعية اختلفت، وعندنا في كثير من الضفة الذين تزوجوا هنا هم لا زالوا محافظين أكثر مثل كيف في الضفة عندهم مدارس غير

مختلطة أغلبهم يحضروا بناتهم عندنا، هؤلاء الأب من الضفة لما بروح على الضفة ممنوع يرجع
لهنا سنتين... فاهمة قصدي؟؟ ماذا يكون وضع الأم؟ كيف ستعيش؟... أنت فاهمة؟ لذلك هذا الوضع
الاقتصاد اجتماعي ليس سهلا.

3- السؤال التالي كان ما هي أهم التحديات التي تواجه علاقة المدرسة مع أولياء الأمور؟
وأنت تطرقت لأشياء منها) كيف كنت تعرف دورك في مشاركة لجان أولياء الأمور: مدير
تنفيذي للقوانين النازلة من التسلسل الهرمي، أم مدير مع صورة فردية لمدرسته في هذا
المجال؟

مشكلة هذا موضوع الآباء والأمهات مشكلة، (لا تحبه؟؟) مشكلة... بتعرفي لماذا لا أحبه؟
لأنه ليس له أساس، ليس فقط عندنا في كل المدارس، فهناك مشكلة، هذا الموضوع في مشكلة
الأهل لا يهتمون إلا... ما... ر... والذي يهتم يبعث ابنته أو ابنه للأهلية بشكل عام... أنا أتحدث عن
النسبة الأكبر أي... أنا صِدقا أو من كم نسبة الأهالي الذين يشتركون في العملية التعليمية التربوية
اليومية في المدرسة؟ كم نسبة نجاح للمدرسة وللأهل الذي يعود على المجتمع؟ جيد؟؟... هذا الذي
أؤمن به... هل لم أعمل؟... بلى اشتغلت، أنا والمركز والمستشارات من خلال عدة... عدة... يعني
أريد أن أقول بعدة طرق ولكن للأسف لما لا يوجد شراكة في مرحلة معينة الواحد يبأس يصيبه
إحباط... يصيبه يأس... فنحن أعتقد... أعتقد أنه في النهاية... لا أريد أن أقول يئسنا يعني يئسنا
على الآخر... يعني زي فلنتا الموضوع... لأنه الموارد التي نضعها لهذا الموضوع لا تجلب نتائج
طيبة... يعني فلذلك نحن صرفنا الموارد الخاصة بها لأمر أخرى حتى على الأقل نحصل على
شيء إيجابي أكثر لأنه كل الموارد التي نضعها على موضوع الأهالي لا تنفيذ... يعني فقط الذي
ابنته عاملة طوشة، فقط الذي ابنته عاملة كذا، فقط الذي ابنته تفصل... فقط... فقط... (لمشاكل)
نعم فقط لمشاكل، فلذلك أنا حاولت على المستوى الفردي وحاولت على تنفيذ... يعني مثلا مجرد ما
نفذنا قرار لجنة أولياء الأمور المحلية في قضية حفلة التخرج: ممنوع حضور رئيس البلدية ممنوع
حضور المفتش... هذيك اليوم اتصل المفتش قال لي: س كل ما قالوه لك غلط المفتش حسب

البروتوكولات الرسمية يجب أن يتواجد في حفلات التخرج لذلك دعوته... صار لنا سنتين نعمل حفلات التخرج بدون مفتش ولا بلدية... هذا كان بقرار لجنة أولياء الأمور المحلية.

4- ما هي رؤيتك المستقبلية لتطوير العلاقة؟

بقلك اليأس قاتلنا قتل موت... هذه... نحن لا نريد أن نهمش الأهالي... هم من يهمشنا، نحن نريد الشراكة لكن ما في للأسف، يعني حتى لما كان عندي... أول ما صرت مدير كان عندنا د. ن رئيس لجنة الأولياء وما أدراك ما د. ن كان رائع جدا لكن للأسف في النهاية في قضية مشروع معين حاول مع البلدية لم ينجح كان يعطي من ماله الخاص أو من مصنعهم يعني على مستوى فرد... من الذي كان يعمل معه؟؟... كان يحضر رئيس البلدية للاطلاع على المشاريع التي نريد عملها أخذناهم تحت الملعب والتي بجانب الملعب على مدار سنتين... بالنهاية رفع الد. ن يديه وهو كان رئيس بلدية عندنا وكلمته مسموعة في البلد وشغلات من هذا النوع... كذلك عندما كان خ رئيس لجنة أولياء الأمور... أتى في نظرية... كان معبى على المدرسة... أتى بنظرية ولما رأى أنه المدرسة أحسن مدرسة خرج... قالك ماذا أصنع هنا؟؟... فكر أنه... (قطع الحديث للآذان)... كان معبى في أشياء شخصية ضد المدير وضد المدرسة: أننا لا نعمل كطاقم لأنه دخل عندنا ما يسمى ست سنوات و... و... لم ينجح... وبالأساس لم أقبل أنا أن أشارك لأنه أنا كان لازم يكون شيء وفي النهاية عملوا شيئا آخر وحاولوا يتهمونني المسؤولين عني أنني أنا ال المتهم جيت قلت لهم في النهاية تفضلوا اعملوا ما تريدون، جمعنا لهم كل المعلمين وجلس... وحضر المفتش ه... وما طلع بأيديهم ولا شيء بعثوا دكتور من الاستشارة التنظيمية وما طلع بيديه ولا شيء لأنه المعطيات الأساسية غلط... الآن هم كل مرة بلقوا اتهامات على س(المدير) أنه الست سنوات فاشل... أأ... من هنا... الناس التي ما عادت تريدني من البلدية لما وجدوا أنه خ هو رئيس لجنة أولياء الأمور عبوه أن المدير المشكلة لا يعمل كذا وكذا ومعلميه لا يعملون كذا وكذا... لما حضر ورأى اعترف لي اعتراف نهائي يوم توزيع الشهادات لنصف الفصل الأول، بعد أن أنهينا سكر الباب واعترف بكل الأمور وقال لي... أريد أن أعترف لك..1..2..3..4 وأنا اكتشفت أنه عكس الموجود. فانا ذهبت لمكتبه وشرحت له كل الظرف فهو ترك الموضوع، في البداية أتى وهو يظن

أنه سيعمل انقلاب في المدرسة، أنه نحن الغلط: أنا ومعلميني يعني...فاكتشف أمرا آخر.....اتضح أننا نقوم بالواجب وزيادة، والمشكلة ليست نحن، طبعا الهدف هو مشروع الوزارة ما يسمى الست سنوات وليس الهدف المدرسة ولا مرة كان عندنا مشكلة في المدرسة، المشكلة فقط من يوم مشروع الست سنوات.

5- رغم أن الصورة رمادية (وليس سوداء) هل هنالك أساليب إدارية ممكن أن تفعل دور لجان أولياء الأمور؟

آه...شيء جديد؟؟ ناقص نقول لهم كل واحد يحضر من الأولياء نعطيه يومية، يعني يعطل شغله ويأتي ونعطيه يومية... لا أعرف... لا أعرف... لا أجد شيئا آخر (هل فكرت بدورات تعقد للأهالي؟) ... قلت لك بتصلوا لي فقط للأهالي محاضر على قد حاله...شيء على مستوى للأهالي، محاضرة للأمهات، محاضرة...لأنني جربتهم ولم يحضر احد صرت أقول لهم اجعلوهن في محل آخر(الموارد)... لا يحضرون... لا يحضرون... ما أنا أقول لك...كنا حتى... (ولا نسبة 10%؟) هل تعلمين ما معنى 10%؟ يعني من 1000 : 100، حتى هذه غير موجودة...يعني أنا...دعيني أقول لك كالتالي...يعني أضعف الإيمان التي هي شهادة ابنتهم إذا عندنا في الصفوف الأوائل أ+ب على مستوى الطبقات دعينا نقول $60.3=180$ ، من الـ 180 يحضر 100 فقط أحد أولياء الامور وليس الأثنين، عادة شهادة ابنهم...هؤلاء الأوائل يعني طلاب شاطرين يأتي أحد أولياء الامور وعادة الأمهات رغم أننا نعمله يوم الجمعة والسبت لأنه ما في عمل، عادة تأتي الأمهات شلّف...تأخذ الشهادة ومباشرة تخرج، يعني إذا المربي يريد أن يشرح لها القليل: بعدين... بعدين، بالتلفون، مستعجلة، الطبخة على النار، غير الأهل الذين في الخارج يضغطوا: مستعجلين خلصوا، عندنا مشاوير...قولي ثقافة...ليست هذيك الثقافة التي...بعدين هنالك أسباب سياسية ثانية، في مرحلة معينة كانت المدرسة هناك ناس مسؤولين عنها ال...كل الموارد الخاصة بهم يضعوها فيها، كانوا يسمون مدرستنا دلولة الفئة هذه... كان مؤسسها الأول مجرد ما يقول كلمة عنها كل الأهالي يصفوا حالهم مثل حرف الألف فقط ليمنعوا أي شاب يمر على الفيسبا من هنا...كلهم مثل حرف الألف...اليوم لا يوجد...اليوم...ح...حتى الأهالي...ليسوا ضدنا...ضد فكرة

الانفصال (حتى خريجاتكم أولادهم اليوم في الأهلية) أيضا... لماذا؟ لأنه لم يعد إيمان في الفكرة، وشرعنوا الاختلاط، لما أوجدوا الأهلية، لكن هناك... هناك اختلاط متحضر هناك اختلاط... إذا الشاب والصبية يريدون عمل شيء... شيء متحضر الذي لا يستطيع أحد أن يمسخهم... بما معناه هؤلاء متحضرين هؤلاء يفهمون، هؤلاء ناس واعيين... على الفيس... على الواتس... على... كله سري... ، للأسف... للأسف... أنا أقول أن هناك فئة معينة من بينهم مناهضين ومناصرين من الحركة الذين دعموا فكرة الأهلية هم ضروا البلد كلها أكثر ما فادوا وضروا المنطقة رغم أن الادعاء مثل ما قالوها أنه نحن طبيينا الذين كانوا يروحوا على حيفا والناصرة طبييناهم وأحضرناهم هنا... لكن هذا الشيء ليس صحيحا، حتى لو بقوا في حيفا والناصرة العدد هو قليل جدا، كان بقيت مدارس البلدة كلها في هيبتها ويبقى الوضع تمام... لكن الله يرضى عليهم ويوفقهم وإن شاء الله النوايا حسنة هم شرعنوا الاختلاط مع ختم... مع فتاوى... (الحل أن تكون في مستوى الأهلية للبنات) تماما... اقترحت سابقا عمل مدرسة أهلية داخلية مع سكن داخلي... وأكل، عمارة مسكونة وحارس رسمي، الدكتور ن شجع، وقال فقط أحضر الرخص وسوف ترى الدعم كيف يأتي،، نذهب لقسم الهندسة يحطموك... بتعرفي شو يعني يحطموك؟ ما إحنا قاعة من يوم ما صرت مدير حتى اليوم ونحن نركض نريد قاعة غير قادرين يعطوننا رخصة على قاعة نبي... لا نريد منكم مال فقط رخصة نبي قاعة لا يقبلون إعطاءنا... في هنا كثير من العوامل التي تدخل للأمر الذي أنت... الذي أنت... إذا تريدي أقول لك... (يعني نجحوا في إحباطكم؟) أنا... أنا إنسان مع عقل متفتح لا أريد أن أمدح نفسي، لكن أنا أعرف حالي أنا إنسان مع عقل متفتح وعندي ثقة نفسية زائدة... عندي ثقة في نفسي زائدة عن اللزوم، حضرت كمدير با... مع مخ هيك (وفتح ذراعيه) مع أفكار هيك... ولا مشروع من هذه المشاريع الثقيلة عرفت أنفذها لماذا؟ لأنه البلدية من جهة... وزارة التربية من جهة... الأهالي من جهة... كثير عوامل... تأتي لتصدك، في النهاية تقول ماذا أريد أن أعمل؟ ماذا أستطيع أن أعمل أنا؟... ماذا أعمل؟

(هل البداية من عندكم كأنه يصير إحباط للمدير مع الوقت؟) مئة بالمئة، (إذا يجب العمل على هذا الشيء) نحن حاولنا... ما حاولنا؟ ها أنا ذا أقول لك، (أقصد العمل على ذواتنا حتى لا نتأكل)... أن لا نياس من قضية... انظري في منه... لكن أنا أقول لك حسب نوعية الأهالي اليوم :

لا...يعني مثلا أنا كنت سنتين في الأهلية وهنا...أول ما قامت الأهلية السنة الأولى ما كنت فيها السنة الثانية يعني كنت...كم كنت هناك؟... كنت وظيفة وهنا فقط عملت مع صف 12، والسنة التي بعدها كنت 19:19 هنا وهناك، هناك فقط لما كانت تتوزع دعوة صغيرة على قسقوصة ورق صغيرة للأهالي: يوم السبت الفلاني الساعة الفلانية(وهو يطرق على الطاولة) كل الأهالي لازم يكونوا موجودين...كل الأهالي كانوا يكونون موجودين...علميا لماذا؟ أنت قولي لي علميا لماذا؟ لما الأهل أجوا دفعوا 3000 شيكل أنت من هنا تفهمي هؤلاء الأهل مستعدين أنهم يستثمروا...مستعدون أنهم كل طاقتهم ووقتهم يكون لابنهم، بما أنه يوم سبت لا يوجد حجة فلذلك كل الأهالي كلهم تجديهم هناك، والغير موجود بيعث مندوب عنه، عادة الأب والأم يأتوا، لما كنت مربي هناك كان يأتي الأب والأم، هنا نادرا ما يأتي أب وأم مع بعض...نادر جدا، إلا إذا يصلوا في محل ولا بدهم يظلوا طالعين على الأقصى ولا بدهم يوخدوا الشهادة ويظلمهم طالعين...هيك...هيك...صدف...على أساس طالعين على مشوار فصاروا لابسين ولايسين بدهم يوخدوا الشهادة ويظلوا طالعين...إنهم يكونوا مع بعض، ولأ بشكل عام إما يأتي الأب أو الأم والأغلب الأمهات وهي مستعجلة: بدي ألحق الطبخة(هل يوجد تحفيزات للحضور في الأهلية؟)..لا شيء أقول لك...القاعدة التي قلتها لك سابقا...قرأتها في مقالات...هنالك علاقة مباشرة بين أي... مستوى الثقافة...مستوى التعليم...مستوى الذكاء...وأضم لها الاجتهاد ليس فقط الذكاء... (التحصيل) نعم التحصيل...اه مستوى التحصيل مع ال...ال...يعني أنا كثير صادفت يجوز ليس كل ال...ال...ليس كل المعلمين يعرفونها إلا الذين صادفوها...كثير طالبات يكن عندنا ربنا أعطاهن ذكاء وأعطاهن اجتهاد رغم وجود ظروف صعبة عندهن...لكن في مرحلة معينة الظرف هذا ماذا يحدث له؟ يتفاهم ولما يتفاهم مرة واحدة البنات تهبط من ناحية تحصيلية، كثير حالات كنا نحاول مع المستشارات، مع المربين...أنفدنا ما يمكن إنقاذه ولكن لماذا أقول دائما أن العلاقة وطيدة بين الاثنين؟ لأنه هذه... قاعدة ثابتة على الجميع. شيء آخر كذلك هناك...متى أرى الأهل خاصة النساء المتزوجات من الضفة؟ لا زال عندهم الإيمان أن البنات يجب أن تتزوج بمجرد أن يأتي العريس، فتأتي هذه الأمهات لتقول لي بنتي في الصف الحادي عشر خطبت...أقول لها خطبت مبروك لكن حتى أنا قانونيا...يجب أن أخبر الجهات المختصة أن البنات في

علاقة...متروجة...الآن من ناحية قانون إسرائيل بالنسبة لهم ممكن تخرج مع شاب عادي يسمونه صديق...صاحب...لكن عندنا تريد الزواج...غدا سيظهر الحمل عليها وبطنها تكبر...أنا أضع شروطي وليس أنا بشكل مباشر وإنما من خلال المستشارات 1.2.3. نحن لا نعرف بموعد العرس بشرط أن البنت إذا ظهر عليها الحمل لا تأتي للمدرسة...أضعف الإيمان حتى لا تؤثر على بقية الطالبات...إذا نلاحظ أن البنت حديثها منفتح...عن الأمور...مع صاحباتها...تعرفين هؤلاء مرهقات...مجرد ما نرى شيء من هذا القبيل...وفعلا هم ينضبوا...هؤلاء البنات مباشرة تحصيلهن العلمي ينزل...آباء جميعهن في الضفة...بشكل عام...بشكل عام...يعني أنا هيك زي...عملت لقب ثاني وعملت رسالة...وبعرف هذه الأمور...أبحث...يعني من العريس؟ من أين؟...أسأل...تجدي أن البنت ممكن تكون مجتهدة وشاطرة...وممكن في...مستوى ذكاء أقل لكن بشكل عام العرسان من هم؟ إما حملة المسدسات، إما سكيرين، إما...هؤلاء الذين تعرفي ماذا...وإما صارت قصة يريدون سترها...أشياء من هذا النوع...الآن هذا له تأثير سلبي على المجتمع وطبعاً يؤثر على البنات الأخريات...وما إلى ذلك، ونحن كثيراً ما احضرنا عن طريق مركز التربية الاجتماعية والمستشارات محاضرات وعقدنا دورات جميعهن عن الزواج المبكر...كم عقدنا دورات؟ في النهاية يئسنا...كذلك كم سيعمل الإنسان...ناهيك عن الضجة التي عملت حولنا أننا نشجع الزواج المبكر والحقيقة أردنا توعية البنات ضد الزواج المبكر...ماذا يعني الزواج المبكر؟ سابقاً كن يتزوجن 13 14 سنة اليوم قصدنا الزواج المبكر يعني الواحدة خلصي صف الثاني عشر حتى لا يتأثر تعليمك، وبعد صف الثاني عشر اخطبي وتزوجي.

6- هل ما تضيفه؟

لا إضافة

2. الأستاذ صـ_ مركز التربية الاجتماعية ومدرس اللغة العبرية في مدرسة ح

الأحد 2018\3\24 الساعة 17:50-17:37

1- كيف تصف العلاقة مع أولياء الأمور؟ كيف تقيم مستوى الشراكة بين المدرسة ولجان

أولياء الأمور: جوهرى...طقوسي: إشعارات بالإنجازات والمشاكل الخاصة في الطلاب؟

أولياء الأمور هناك مجموعات متباينة، هناك من أولياء الأمور من يتواصل مع المدرسة ومنهم من يتم استدعاؤه في حالات طارئة ومنهم من نتواصل معهم اتصال هاتفي أو بالرسائل أو عن طريق ابنته الطالبة.(كأنك تصف علاقة من جانب واحد؟) هناك أهالي يأتون ويبادرون (السؤال أنتم؟) هناك أهالي خاصة الجدد...أولياء بنات الصف العاشر... ندعوهم مع بناتهم، أيضا قبل فترة التسجيل يأتي الأهالي مع البنات ويتعرفون إلى المدرسة والموظفين وما يتعلق بتخصصاتهم في المدرسة، ثم ندعوهم في بداية السنة لمزيد من التواصل معهم وفي فترة الامتحانات الشهرية ندعوهم أيضا لاستلام الشهادات والتعرف على تحصيل بناتهم وسلوكهن. (كيف تقيم مستوى الشراكة بين المدرسة ولجان أولياء الأمور: جوهرى...طقوسي: إشعارات بالإنجازات والمشاكل الخاصة في الطلاب؟) التواصل ليس فقط في الإشعارات وإنما أيضا قسم من أعضاء اللجنة خاصة الرئيس يأتي للمدرسة ويطلع على الأمور في المدرسة ونتواصل معه بهذه الطريقة لمشاريع فيها مصلحة الطالبات وليس فقط قضية العلامات أو التحصيل (أو المشاكل؟) أو المشاكل.

2- هل توجد سياسة مكتوبة حول تعاون المدرسة وأولياء الأمور؟

لدينا دستور المدرسة، وهو يؤصل لهذه العلاقة ويرتب ماهية هذه العلاقة، طبعا بالاستناد للمنشور العام لوزارة المعارف الذي يعطي النقاط العامة لهذا الشيء وهذا أيضا نوضحه لأولياء الأمور في اجتماعنا بهم في أول السنة ثم بعد انتخاب لجنة أولياء الأمور في بداية السنة نوضح لهم صلاحيات وواجبات هذه اللجنة.

3- ما هي أهم التحديات التي تواجه علاقة المدرسة مع أولياء الأمور؟ كيف كنت تعرف دورك في مشاركة لجان أولياء الأمور: مدير تنفيذي للقوانين النازلة من التسلسل الهرمي، أم مدير مع صورة فردية لمدرسته في هذا المجال؟

أهم التحديات هي تفعيل العلاقة بين الطرفين لتكون علاقة شراكة أكثر من علاقة رسميات، القصد أن تصبح علاقة مبنية على سعي مشترك لتحقيق هدف مشترك للطرفين. (دورك مركز تنفيذي للقرارات النازلة، بما أنك ذكرت مستند للمنشور العام، أم هناك مركز تربية يعطي صورة فردية للمدرسة خاصته في هذا المجال؟) طبيعي أن الأمور العامة تستند للمنشور العام لوزارة المعارف، لكن حتى المنشور العام يعطي هامش من الحرية للعمل مقابل الأهالي ونحن نستغله لصالح الطالبات ولصالح المدرسة فنستثمره لتكوين علاقات طيبة مع الأهالي ومع لجنة أولياء الأمور لنقوم بالفعاليات الهادفة لإصلاح الوضع في المدرسة.

4- ما هي رؤيتك المستقبلية لتطوير العلاقة؟

الرؤية المستقبلية نأمل أن تكون أعمق وأقوى وراسخة أكثر وفيها استمرارية، لأنه طبعاً أهم عامل لنجاح العمل بعد وضوح الهدف والتوافق عليه هو الاستمرارية من أجل تحقيق الهدف وهذا نحن ما نسعى إليه طبعاً بالفعل، نتواصل... مثلاً أنا عملت مجموعة لأولياء الأمور على الواتس لشركاء المدرسة والأولياء... أعضاء اللجنة ورئيسها ونتواصل معهم كل فعاليات ونشاطات ومبادرات نقوم بها في المدرسة سواء كهيئة أو إدارة أو طالبات نبعث للجنة جميع هذه النشاطات أولاً بأول وننشرها في وسائل الإعلام والأنترنت وننشر لهم هذه الروابط في الأنترنت لهذه المجموعة، وهناك التواصل الهاتفي من الطرفين، كذلك تنسيق زيارتنا معهم فيأتون للمدرسة بناء على هذا التنسيق.

5- كيف يتم تفعيل دور أولياء الأمور؟

طبعاً لجنة أولياء الأمور كما ذكرت نحاول تفعيلها بطرق عديدة منها الزيارات لأولياء الأمور للمدرسة ومنها مجموعات الواتس ومنها أخبار الأنترنت ونحاول عن طريقها تنشيط الهمة لدى أولياء الأمور أن يأخذوا دورهم بعد أن يروا هذه النتائج الطيبة لتحصيل بناتهم أو لنشاطاتهن

الإيجابية التي تقوم بها بناتهم في الفعاليات الاجتماعية كزيارة المرضى في المستشفيات أو التواصل مع المسنين أو المشاركة في مسابقات علمية قطرية ومحلية وفوزهن في جوائز قيمة هذا كله نستغله لنستثمر عطاء الأهالي لصالح طالباتنا...بناتهم...لتطوير المدرسة ومشاريعها.

(ما هي الأساليب الإدارية المتبعة؟) كان عندنا صعوبة في تشكيل اللجنة وبعد تخطي هذه الصعوبة اخترنا الأعضاء وجدنا قسم منهم فاعلين وقسم غير فاعلين، كان ربما مع الترغيب الذي استعملناه نجاحنا كان جزئي فما بالك لو زدنا عليه عقوبات، لا أعتقد أن أحدا يستمر في اللجنة لو مررت عقوبات.(ماذا عن تمرير استمارات عن رغبات الأهالي وما النقص الذي يحتاجون أن تسدوه، إحصائية عن احتياجاتهم؟؟) طبعا كان عندنا جلسات معهم وسمعنا عن احتياجاتهم واحتياجات الطالبات واتفقنا أن نعمل سويا لتحقيق أكبر قدر منها...الذي نستطيع تحقيقه(اليوم أنتم بعد النصف من السنة الدراسية) هناك ما تم تحقيقه وهناك أمور لم تحقق، لأنه أيضا تتعلق بالأمور الخارجية...تتعلق بالبلدية والوزارة والميزانيات (هذه الأجسام الخارجية كم درجة توجهكم لها للمساعدة؟_ مثلا رفاه اجتماعي لبعض قضايا الطلاب؟ ومؤسسات خارجية غير البلدية؟)قليل لأنه بالأساس ينبغي أن يكون تعاون مع الأجسام المعترف فيها رسميا، يجب أن تكون عن طريق البلدية والوزارة ولا نستطيع دعوة أيا كان، لأن هناك تعليمات لا يمكن تخطيها.

6- هل لديك ما تضيفه؟

أحب أن أبين أن نجاح دور لجان أولياء الأمور في المدارس مرهون أيضا في الرغبة الصادقة من الأهالي لتحقيق هذا النجاح وحسب رأيي ليس فقط إذا كان الابن أو البنت متفوقا فالأهل بحاجة أن يزوروه وإنما العكس إذا ابنهم أو ابنتهم متوسطة التحصيل أو دون ذلك بحاجة لدعمهم بالذات أكثر من غيره من المتفوقين، لذلك تواصلهم معنا ضروري جدا بالذات لهذه الطبقة من الطلاب.

3. الأستاذ فـ مدير مدرسة ط الثانوية

1- كيف تصف العلاقة مع أولياء الأمور؟ كيف تقيم مستوى الشراكة بين المدرسة ولجان

أولياء الأمور: جوهري... طقوسي: إشعارات بالإنجازات والمشاكل الخاصة في الطلاب؟

أنظري... بالذات في مدرستنا أزيد العلاقة هي شخصية بحكم القرابة، كلنا بلد واحدة وأهل ونفس العائلة وبحكم اني أعرف جميع الأهل في البلدة تبقى العلاقة مبنية على الشيء الشخصي في... لا يوجد تدخل مباشر ورسمي للجنة أولياء أمور الطلاب مثل بقية المدارس، يعني... يعني... أريد شيئاً من أولياء الأمور أتصل لهم وانتهى في هذه الثقة ويعطون موافقتهم على الأمر... يعني مثلاً أريد إخبارهم عن اللباس لونه هذه السنة أزرق... خلاص يقولون الذي تعمله مناسب، إذا أردت تجنيدهم لأمر معين عادة أجد تجاوب، لا يوجد التدخل إياه مثل بقية المدارس يأتي يقول لي لا يوجد في مدرستكم غرف سنعمل إضراب... هذه الأمور غير موجودة عندنا... ماذا أقصد أن العلاقة غير رسمية (عندكم لجنة يتم انتخابها مثل بقية المدارس؟) نعم... نعم... كم صار لها هذه اللجنة تعمل؟ ثلاث سنين ما تغيرت، الناس عندهم لا مبالاة من هذه الناحية من طرفي ومن طرفهم... نعم هم لا يسألون... لا يسألون... الإعدادية والابتدائية نعم أما الثانوية لا... لا يسألون (هل تشعر أن اللامبالاة من المدير أم من الأهل؟) الأثنين... الأثنين... أنا لا أحب تدخل أولياء الأمور... أنا أقوم بعملهم بدونهم وهم لا يسألون... هم يفهمون وظيفة لجنة أولياء الأمور الطلاب جمع مال وأتدخل عند المشكلة هكذا الفهم عندهم... الآن أنا مريحهم لا أريد منهم مال ولا أريد مع المشيئة يتدخلوا في حل قضية (لما تحتاج تبرعات؟) لا أحتاج... لا أريد منهم... ولا نأخذ من الأولاد رسوم تسجيل... لا نأخذها مدرستنا تابعة لسخنين وليس للمجلس لذلك أي شيء أريده آخذه من سخنين ولا أجمع المال من الأهل ولا رسوم تسجيل ولا أريد منهم شيئاً وأبقى مستريح وأبقى أقوى منهم... شو بدي فيهم؟؟ (كان في صدمات سابقا في هذا المجال؟) لا أريدك أن تصدمي... هناك مدرء... أنا أحب أن أعمل مع رأس هادئ... أنا أقول الحقيقة، نفس الميزانيات آخذها من سخنين مثلاً أريد ماكينة تصوير أوراق تصوير... أي شيء أريده سخنين يحضروه لنا (من أين ميزانيات سخنين؟) وزارة المعارف بدل أن يعطي... ال... ال... المدارس تابعة للسلطات

والبلديات في أم الفحم مثلا تقول المدارس ربحية نريدها لنا...مجلسنا مجلس مفلس من ناحية مادية لا يستطيع أن يدير مدرسة، حسابه المصرفي لم يكن بحال جيد فقال نعطيها لسخنين تديرها أن بدل ما يعطي مكتب الوزارة الميزانية للمجلس يعطي...المجلس قال لهم يعطوا سخنين...يعني ممكن يعطوا لأي شبكة...مثل المدارس الأهلية في أم الفحم عتيد البلدية تقول فلندع عتيد تدير المدرسة، عندنا ليس كذلك، عندنا المجلس قال لسخنين تعالي أديري المدرسة لذلك كل الخدمات تقدمها سخنين.

2- هل توجد سياسة مكتوبة حول تعاون المدرسة وأولياء الأمور التي يظهر فيها حدودهم
صلاحياتهم...؟

حسب منشور المدير العام، لا أستطيع بناء...في...في تقارب في وجهات النظر، هناك تفاهم على نقاط عديدة التي تبقى في نطاق منشور المدير العام (تخبرهم عن صلاحياتهم وحدودهم؟) لا أقول لهم(في الاجتماعات أنت موجود معهم؟)لا، أنا أجتمع مع أولياء أمور يهتمهم مشكلة ابنهم، الذين يأتون من أجل مشكلة محددة معينة اجلس معه، لا يوجد شيء...هم كما يبدو فاهمين أن المدرسة ليست مدرسة عادية...يعني هناك نقص في الغرف، لا يوجد مختبرات، انظري في أي ظروف نعمل...فهم يقولون إذا مدبر حاله بدوننا جيد...هذه الفهم عندهم...يعني ما دام...يقول لك إذا قدمت للمدرسة سيقول لنا ناقص وناقص...لا يريدون وجع رأس أنا مرتاح وهم مرتاحين...أنت ن...نتيجة الوضع الخاص الطرف الخاص الموجودة فيه المدرسة...نقص غرف...لا يوجد بناء...هذه غرف خشب...لا يوجد كيوسك...لا يوجد ملعب الأولاد هو ملعب الإعدادية...هذه مدرستا 400 ولد أخذنا أربع غرف من الإعدادية (وغيره ماذا تصنع مع باقي الطلاب؟)عندي 16 صف أعمل كالتالي: طلاب أحضرهم السبت مقابل يوم استراحة منتصف الأسبوع...وافرضي عملت إضراب ماذا سيفيدني؟ لا يوجد مكان أضع كرفانة هنا...

3- ما هي أهم التحديات التي تواجه علاقة المدرسة مع أولياء الأمور؟ كيف كنت تعرف دورك في مشاركة لجان أولياء الأمور: مدير تنفيذي للقوانين النازلة من التسلسل الهرمي، أم مدير مع صورة فردية لمدرسته في هذا المجال؟

(صمت لفترة) تحديات...أنا...أنا...لا أرى شيئاً إلا من الذي أسمعه عادة أن أولياء الأمور الطلاب يتدخلوا في أمور ليس لهم فيها أحياناً يدخلوا على مجال...الذي هو المدير يرى كمجال صلاحياته الشخصي في إطار كونه مدير، يحدث هنا تداخل في الصلاحيات...أولياء الأمور قد يفهموا دورهم بشكل خاطئ ومغلوط ويتدخل في أمور ليس له فيها، والمدير طبعاً لا يحب أنه أحد يدخل في شغله (مثل ماذا؟) يعني مثلاً يقول أريد أخرج الطلاب رحلة بيات فالأهل يقولون لا...يقول أريد لباس أزرق وهم يقولوا برتقالي، أو أريد أن أجمع مال من الطلاب وهم يعارضون...يأتي...ليس عندنا أنا أحكي بشكل عام(إذا هذه ليست أمثلة أنت واجهتها؟) هذه أسمع من باقي المدارس ماذا تحكي... (قصت مثال شخصي معك أنت) أنا ما عندي مواجهات مع لجنة أولياء الأمور (بالمرة؟) لا...بصراحة يعني...هم كانوا يأتون...لا يوجد لجنة أولياء أمور فاعلة يعني...لجنة أولياء أمور في مدرسة مثل مدرستنا يفكرون إذا نحن لجنة أولياء أمور معنى ذلك سيكون علينا عبء المدرسة، والمدرسة هي عبء فيخافون أن يكونوا في لجنة أولياء أمور(هذه سمعتها منهم أم تتوقعها؟)لما كنت أقول لهم في اجتماع...ما المطلوب منا مثلاً؟ ماذا نعمل؟ ماذا تريد أن نخدمك بماذا؟ غرف لا يوجد غرف نجمع المال للغرف؟(هكذا كانوا يجيبوك؟) نعم...أنت لأنك مدرسة فقيرة بين قوسين يجب أن نعمل ونتعب...المفروض كلجنة أولياء أمور يحضرون يسألون عن التخصصات...أين تريد أن تعلم الطلاب؟ ماذا ينقصك؟ هم لا يقولون وأنا لا أسأل(هل هناك حاجة لعمل وعي عندهم)أنا حسب رأيي... (فكرت تعمل لهم دورات توعية ماهي قدراتهم ماذا...؟)الناس هنا لأننا قرايب...أنت أتيت لمدرسة لها ظرف خاص...القرايب بهُتلناش وبنخجل من بعض... بهُتلناش وبنخجل من بعض...يعني...يعني سيفهم...كل شيء نفهم شخصي...إذا أتى وقال لي مثلاً أريد أعمل إضراب لا يوجد غرف سأزعل منه لماذا؟ كأنك أنت تتحداني(هل يضرك أن يعملوا إضراب في النهاية أنت تريد المنفعة...هم لا يريدون الضغط عليك ولكن على الوزارة؟)الوزارة لا تستطيع أن تفيدهم بشيء، تابعين لسخنين، يريدون إضراب...أعطونا محل كرفان...أضع كرفان...لا يوجد، ثم أنا لا أضرب...لو أريد الإضراب أجندهم أقول لهم نريد نعمل إضراب...لكن أنا أرى أن الإضراب لا يجدي نفعاً(جربتموه قبل؟) ما جربت، لأنه أي شيء مطلوب سخنين تعطينا، هذه الكرفانات سخنين أحضروها وزفتوا الساحة وعملوا كل شيء... لا

حاجة للجنة الأولياء... طالما... الثانوية ما لهم دور ما يلزمونني تبقى مشكلة... افرضي قالوا نريد نعمل اجتماع أين يجتمعوا؟ لا يوجد غرف... لا يوجد قاعة... (لا يجتمعون... لا يحضرون؟) هذه غرفة مدير، جيد... حضر عندي ضيف لا يوجد عندي غرفة بديلة للضيف نفسه (لا يوجد لهم اجتماعات دورية مثل ما هو متبع؟) لا... لا يوجد شيء (هل ينتخبوا لجان أولياء امور في بداية السنة؟) لا... سابقا كانوا ينتخبوا... كنت انتخب لجان صافية ومن اللجان الصافية نختار اللجنة، كانوا 7 أعضاء أو 11 عضو... أما... آه... 7 أو 11 لا أذكر... أقول لهم نريد نعمل كذا وكذا يقولون الذي تعمله جيد... هكذا... أقول لك طبيعة العلاقة بين الناس أنفسهم حتى في هذا الشيء... أريد عمل شيء... ما يكون نحن ورائك ماذا تريد؟ تريد مال نعطيك... الآن أنا لا أريد مال، لماذا أريد مال (قام يعد لنفسه كوب قهوة... لكن أنت حقا ترفض المال إذا عرضوه؟ المال يبقى قوة للمدرسة) شو بدي فيهم؟... يعطيك 100 شيكل ويلحقك... شو بدي فيه، أنا لا أحتاجه (آه... المبالغ التي يعطوها ليست كبيرة؟) ممكن يساعدني في بناء غرفة، لكن هذه ليست مسؤوليته... المجلس لازم يعطي... والمجلس سلمها لسخنين، وسخنين تدفع... لماذا يدفعوا هم وهناك سخنين؟! سخنين تريح من المدرسة مالا.

4- ما هي رؤيتك المستقبلية لتطوير العلاقة؟

آه... لما تكون مدرسة... السنة القادمة عندنا مدرسة آخر البلد من مغرب... فيها مدرسة... منتقلين في 2018\9\1... طبيعة الأمور ستختلف... ليس أجلس أنتظر... في عندي صفوف تنقسم لقسمين، أحيانا كدقائق وأنا لا أجد صفا للأولاد، آه ولا طبيعة الأمور... الظرف في المدرسة... الظرف الغير طبيعي للمدرسة يحتم عليّ هذه العلاقة، لو أراد والد أن يزورني أنا متفرغ له؟ غير متفرغ بصعوبة عندي غرفة معلمين، الآن عندي أخصائية عسر تعليمي قاعدة بالملجأ هناك (وأشار بيده) أين أجلسها؟ يعني؟ تشاجرت معها الصبح... تقول لي أجلسني في غرفة، وأنا من أين آتي بالغرفة من أين؟ ماذا أعمل لك أنا؟ (حسب رأيك عند الانتقال ستختلف الأمور؟) أكيد (كم لك مدير في هذه الظروف؟) 12 عام (قبل ذلك كنت تؤمن في علاقة شراكة مع الأهل؟) نعم... كمعلم... في أم الفحم طبيعة الحياة تختلف، الأهل نظامهم غير... مبادرون... لجان أولياء الأمور

لها دور... هنا العمل السياسي... عمل أهل البلد... هنا الأقباط تريد تقول له... (قاطع طالب لإحضار أمر، هش وبش له: تسلم تسلم ، ولا يهكم الله يرضى عليك)... طبيعة الحياة غير... الناس هنا غير، والعلاقات مبنية على شيء شخصي... وأنا غير متفرغ لهم، يبجوا يتفعدوا لي هنا، أين أجلسهم؟ أين اعمل لهم اجتماع؟ بعد الظهر؟ غير متفرغ لهم وهم كذلك غير متفرغين أغلب الناس عمال... السنة القادمة مع المدرسة الجديدة واضح أن الواحد... الظرف يحتم عليّ تكوين لجنة أولياء أمور منتخبة... أنت تحتاجهم... مدرسة كبيرة... أنت فخور أنك داخل لمدرسة... تريد تشارك الأهل من برطعة وعين السهلة... عندي برامج من هذا النوع، أما اليوم أغلب وقتي أقضي في الخارج... كل ضيف يأتي للمستشارة أو غيرها... أين يجلس؟ هنا... وأنا أخرج... هذا هو الوضع... فأنت قدمت لمدرسة التي هي... (جيد التنوع) طبعاً... نعم هذه هي الحقيقة... نحن العرب نحب أن نقول أننا نشارك: ولا أريد أن يشاركوا ولا هم يريدون أن يشاركوا وأنا مبسوط... جائز أن الغلط في أنا... يجوز، لكن أنا لا حاجة لي فيهم، لا أريد تجنيدهم، أنا أحصل على ما أريد أنا أذهب لسخنين أدق لهم على الطاولة... أقول له إذا... أطلب أمراً ما إذا لا ينفذها أهدد... ما أريده آخذه من سخنين المطلوب يعطوني إياه وبدون حساب... (البنائة الجديدة لسخنين؟) لا للوزارة (وبعدها لا تكون سخنين المسؤولة؟) الرئيس حر إما يكمل أو لا، أنا مبسوط معهم (المدرسة الجديدة معدة بكل المطلوب؟) طبعاً مدرسة مفخرة.

5- بما أن الوضع (نائم) للمستقبل كيف ترى تفعيل دور أولياء الأمور؟

ما هي الأساليب الإدارية المتبعة من قبلكم لمشاركة لجان أولياء الأمور؟ (ميثاق مكتوب من قبل الأولياء والمعلمين) دورات تمهيدية في بداية العام لتجاوز صعوبات تعليمية تجنب تغيب الأولياء من خلال فرض عقوبات ومساءلة ادراسة استقصائية عن احتياجات أولياء الأمور التوجه لوكالات أخرى للمساعدة مثل الرفاه برامج الفطام...)

أريد أن أكون مثالي في علاقتي معهم ... حقا أريد أن أعوضهم عن كل النواقص هذه، أحاول أن أعوض هذه النواقص... أحاول أن أغير أهل بلدي الآباء حقا... أحضر لهم محاضرين، هناك عندنا قاعة مغلقة... كل الأشياء يعني... هذه النية أن تكون لجنة آباء فاعلة أحضر لهم

محاضرين...بي...يعطيهم محاضرة عن عمل لجان الآباء...عن صلاحيات لجان الآباء...أعطيهم تثقيف لهم...أنا مستعد أشاركهم ونتعاون على...هناك في مركز شبيبة بجانب المدرسة فيه قاعة مغلقة...أنه مع لجان الآباء ندعوهم لأمسيات ثقافية...رحلة ننسقها مع لجان الآباء...اليوم أين أجلسهم?...شو بدي فيهم?...هنا هم عبء وأنا عارف أنهم عبء (يعني سيكون استعداد لفتح المدرسة للمجتمع المحلي؟) الآن...الآن المدرسة بعد الظهر لا تغلق...لا أغلقها...ب...بيجوا يعطون دورات والكشاف هنا...آه...أما ب...لا يسيئون لا يلمسوا شيء...يعني أنا لما أوزع شهادات الشهرية الأهل يحضرون...والذي لا يأتي لما يلاقيني يتأسف...يعتذر...هذه بلد صغيرة(كم عدد الطلاب؟) 440...نعم...اعلمي حساب أنه قد يكون لنفس أولياء الامور أكثر من ولد...يعني أتعامل مع 200 أب أو 280

6- هل لديك رغبة في قول شيء آخر؟

(صمت)...إ...لا...أما أنا أقول نجاح أي...عمل لجان الآباء قبل كل شيء أنا أقول يحتاج تحضير يحتاج توعية يحتاج تثقيف الآباء، لأن هذا الشيء ينقصنا في الوسط العربي...كل شيء نفهمه سياسة محلية عائلية و...و... يعني هذا الذي كان عندي قبل دخولكم يريد أن أحسن شهادة ابنته أنهت الصف الثاني عشر، يقول لي: أريد أ، أصوت معكم مع الأستاذ ر...ما يعني؟...أترين...غلط...صحيح أنا مع ر لكن أحب ان تبقى المدرسة نظيفة، لا أحب السياسة...لا أحب...الناس يعرفون أنني مع ر، لكن لا أعمل له...يعرفون...يكفي أنهم يعرفون...أنا معه...حسنا...أما تأتي تقول يا رجل ساعده...أنت تسجلين(سأفرغه كتابيا وأمحوه) لا يهمني...تفكرين؟...نعم...يعني لجان الآباء يكون شغلها تعرف صلاحياتها ويكون توعية لصلاحياتها...ماذا...ماذا...ما هو مجال تدخلهم؟ كيف يطلبوا الطلبات في أدب...يكون منسق بشكل مرتب...أنت كمدير كيف تدعمهم حتى في...متخذ القرار فيها يشاورهم يقول لهم ما رأيكم نعمل كذا وكذا؟ هذا للمستقبل...اقتراح... يكون العمل نظيف... (يعني عندك خطة؟) نعم... هذه وجهة نظري... وأنوي... أؤمن أنه لما... البنية التحتية الضرورية لكل عمل... ضرورية... ضرورية... لا أستطيع بناء مدرسة بدون... مع نقص غرف وكذا... ضغط الطلاب في الصف

الكثافة هذه لا يمكن... طبيعة المكان... جغرافية المكان... فسحة المكان، تفرض حالها عليه، يعني لما مدرسة واسعة... مدرسة تجعلني غصبا عني أغير تفكيري وأدعو الآباء تعالوا أنظروا... بفخر انظروا لنظافة المدرسة... هذا محفز... يعني الآن اتصل في أستاذ زميل سابق يقول لي أنه في البلد عندنا لم أقل له تفضل... واضح طبيعة المحل تفرض حالها وأنه يوجد غرف أزيد تعطيك ثقة أزيد في نفسك ليس مثل... (إن شاء الله نراك هناك منفرج الأسارير) المعلمون يقولون لي غدا لما ننتقل للمدرسة الجديدة سنراك... أقول لهم انظروا أنا طبيعتي تقليدي، جلسة الدوار (أمام المدرسة دوار ط المركزي) صرت أحبها، عادة أقف على الدوار، وهنا آنس مع الناس... لما ننتقل هناك جارتنا، أقرب جارة علينا المقبرة... سأتعظ لكنني سأمل... أنا أعرف حالي، لو لم تكونوا عندي لكنت جالسا على الدوار.

4. الأستاذ م_ مدرس اللغة العبرية مدرسة ط الثانوية

1- كيف تصف العلاقة مع أولياء الأمور؟ كيف تقيم مستوى الشراكة بين المدرسة ولجان

أولياء الأمور: جوهرى... طقوسي: إشعارات بالإنجازات والمشاكل الخاصة في الطلاب؟

علاقة أصفها جدا قوية مع جميع أولياء الأمور... طبعا لا أعرف إذا كان هذا يرجع لأننا بلدة واحدة_ عائلة_ كله قرايب... نحن متواصلين جدا... لا أريد أن أبالغ نحن متواصلين مع 90% من الأهل... أزيد من 90% بصورة يومية وليس شهرية (واللجان؟)... مهني من الأهل.. (يعني الجسم الذي اسمه لجان أولياء الأمور؟) هناك لجنة أولياء أمور للبلد كلها محلية (يعني للابتدائي والإعدادي و...) لكلهم... يعني لا يوجد عندنا هنا ما يتطلب اللجان والمشاكل التي يجب حلها لأننا نحن... (طبيعة العلاقة بينهم حول ماذا تدور؟) أول شيء نجاح المدرسة... عندما يوجد نجاح للمدرسة ولجنة أولياء الأمور والطلاب... ترى الطلاب مبسطين وبالطريق الصحيح، ليس عندهم أي كلام ضد المعلمين أو ضد المدرسة أو ضد... (أقصد عندما يتوجه أولياء الأمور لك كمدرس ما طبيعة النقاش... التوجه؟ من أجل المشاكل؟ التوجه دائما للتحويل... التحصيل... شهادة البجروت... أشياء ثانية، عندنا الحمد لله رب العالمين أعتقد مشاكل ثانية تتحل في نفس

الدقيقة...أولاد صغار ككل أولاد مدرسة متى ما تكون مشاكل هذه المشاكل نحلها في نفس الدقيقة(لا ترجع معهم للبيت؟) بتاتا...

2- هل توجد سياسة مكتوبة حول تعاون المدرسة وأولياء الأمور؟

لا سياسة مكتوبة مع أولياء الأمور...لا يوجد عندنا.

3- ما هي أهم التحديات التي تواجه علاقة المدرسة مع أولياء الأمور؟ كيف كنت تعرف

دورك في مشاركة لجان أولياء الأمور: مدير تنفيذي للقوانين النازلة من التسلسل الهرمي،

أم مدير مع صورة فردية لمدرسته في هذا المجال؟

حتى هذه اللحظة لم تواجهنا تحديات... بصراحة... (هذه كلمة مرققة لمشاكل!!)

...مشاكل...لا يوجد مشاكل مع أولياء الأمور، لم تواجهنا مشاكل مع ولي امر، أنا قلت لك وأعيد

نحن هنا كل...نتحدث عن علامة...علامات، تحصيل وانتهى هذا الذي نقوله فقط...أزيد من كل

شيء.

4- ما هي رؤيتك المستقبلية لتطوير العلاقة؟ (أکید أنتم مطلعین علی مدارس ثانية وعلی

علاقة ثانية ودور ثاني لمجالس الأولياء.)

أکید...أکید سوف يكون رؤية مستقبلية لكن هذا في ال10 سنين القرب لا...حتى تكبر

البلد...تكبر المدرسة...يجب أن تكون رؤية لكن في ال10 سنين القاديات علينا لا أفكر...لا

أعتقد وليس أنا أحكي مع نفسي... (تشاركوهم أكثر...) نحن نفتح المجال ليشتركوا لكن الأهل

مركنين...مركنين علينا بشكل عام يعني... (هم مركنين في موضوع التحصيل لكن أشياء

ثانية؟) أشياء ثانية...فعاليات...نعتني بابنهم...كل شيء أنا أشعر أنهم معطينا ظهر..أنت ترتاح

نفسيا...هدوء في الإنتاج من هذه الناحية لما في دعم من الأهل من هذه الناحية...نحن لا نتكلم

عن دعم مادي لكن دعم معنوي...أنه يراك...كل الاحترام للمعلمين يعتنون في الأولاد في

المدرسة.

5- تتمة لحديثك أنهم يعطوك الظهر وهم ساكنين كيف يتم تفعيل دور أولياء الأمور؟

أنا معطيهم...معطينا أشتغل (صحيح لكن أنت تعلم أن هناك مكسب للمدرسة أن يدخل العملية التعليمية شريك آخر ويشتغل الآن أنت كمربي كيف ترى أن نفعهم ويشتركوا...أنهم لا يبقوا سلبين؟) هم يشتركون...هم يشتركون...لهم اشتراك هم يأتون يحضرون...أشياء ثانية هم مركنين علينا لا يحبون أن يدخلوا فيها...شغل المدرسة (أنت ترى أن مجرد حضورهم في حفلات التخريج هو شراكة؟) شراكة تامة...

6- هل هناك ما تحب أن تضيفه؟

كلا...أنا قلت أنه حتى نستريح كمعلمين لما يكون عندنا هدوء للإنتاج من الأهل الشخص يستريح كثيرا...هدوء تام...ويعرف يشتغل...يعرف...أنه مثل ثقة... (هل ترى أنهم لما يدخلوا في مواضيع أخرى لن يكون عند المعلم هدوء نفسي وبالتالي لن يعرف يشتغل؟) لجان الأهالي جدا...هناك أمور غير محبذ تدخلهم فيها (مثلا تدخلهم في تعيين معلم؟) ممنوع...في قضية النواقص هذه لا بيدي ولا بأيديهم هذه بيد الدولة (حتى لو أراد أن يضغط...يضغط ليس علي...ليس علي ولكن على من هو أعلى مني (كيف ترى طريقة الضغط بأي شكل؟) ليس طرق ضغط...يمكن عندنا لا يوجد طرق ضغط من هنا حتى 30-20 سنة قادمة...عندنا قرية تعليمية بينونها تكفي ليس فقط بلدنا وإنما 3 أو 4 مدن...طرق ضغط...ليس...مكاتيب، دعاوي، دعاوي قضائية...هذا الذي اعتقده.

5. الأستاذ غـ مدير مدرسة ت الثانوية

1- كيف تصف العلاقة مع أولياء الأمور؟ كيف تقيم مستوى الشراكة بين المدرسة ولجان

أولياء الأمور: جوهري...طقوسي: إشعارات بالإنجازات والمشاكل الخاصة في الطلاب؟

إجمالاً العلاقة بين الثانوية ولجنة الآباء_ طبعاً بداية عندنا لجنة للثانوية ولجنة مركزية_

سواء كانت محلية أو مركزية...مع الطرفين قوية جداً إيماناً منا أن العلاقة بين الآباء والمدرسة وثيقة الهدف منها مشاركة الأهل في العملية التربوية والتعليمية...بين قوسين: استغلال الطاقات

الموجودة عند هذه الفئة لمساعدتنا في حل مشاكل خاصة مشاكل مادية مع السلطات بشكل خاص (تقييمك للعلاقة إنها طقوسية... لا ، لا (مسموح لهم يدخلوا...؟) ليست للبروتوكول، عند كتابة الخطة السنوية نجلس سويا وطبعا نعرض للأهل برنامج المدرسة السنوي ويشمل الفعاليات اللامنهجية ونستمع لآرائهم، وفي كثير من الأحيان نأخذ في عين الاعتبار اقتراحاتهم...طبعا المفيد...خصوصا: محاضرات، ورشات عمل في المدرسة...فوجود الآباء في المدرسة ليس فقط مجرد للبروتوكول، يعني اليوم في الصدفة جئتم هنا وعندي رئيس لجنة الآباء ينتظر خارجا، عندنا جلسة اليوم في الموضوع الذي تحدثنا فيه في اللقاء السابق: ما يتعلق في امتحانات التصنيف القادمة علينا...أي أن اللقاءات مع لجان الآباء هي لقاءات مبنية على مصلحة التي تخدم الطلاب في الدرجة الأولى. وأنا أو من مطلقا أن وجود الآباء في العملية التربوية التعليمية أساسي جدا، بدون الأهل الأمور لن تسير بالشكل الذي نريده (لا يُعتبروا كمتدخلين في أمور ليس لهم فيها في العملية التعليمية؟) نحن لا نسمح لأي شخص التدخل في العملية التربوية التعليمية، قد تكون هناك محاولات في تعيين شخص أو قبول شخص، لكن القرار الأول والأخير للإدارة والمعلمين الذين يعملون مع الإدارة (قانونيا حسب الوزارة ليس لهم دور في التوظيف؟) لم يكن ولن يكون تدخل من الآباء في تعيين معلمة في المدرسة، كون المدرسة تتبع للسلطة المحلية تسمح للسلطة أن تقترح وتتدخل في اقتراح شخص معين أن يكون معلم، طبعا القانون اليوم لا يسمح بدخول أي معلم بدون شهادته، لكن أنا كإدارة أعرف وعلمت كل الذين يعلمون هنا...من سنوات الثمانين، لذلك أعرف الأهل وأعرف الخريجين وأعرف حيثيات كثيرة حول الخريجين ولي كلمة...دعيني أقول...الأخيرة في اتخاذ القرار، وعندي أمثلة عديدة إذا أحببت سماعها ندرجها لاحقا (أعطيني مثال) أعطيك مثال...يكون بيننا طبعا...معلم عندي يعلم الرياضيات، أحضرته قبل 6 سنوات بعد أن تقاعد معلم آخر عن طريق السلطة والإدارة، المعلم أنهى تعليمه الأكاديمي في التخنيون بدرجة ماجستير مع امتياز ويعمل في الهائتك، لذلك قبلته لنحضر المدرسة ونساعد معلمين آخرين في رفع إلى خمس وحدات رياضيات، الذي حدث بعد أربع سنوات تغيرت السلطة وكان هذا الشخص سياسيا ضد السلطة الجديدة، فكان هناك توجه: أن هذا المعلم لا نريده بادعاء أن هذا المعلم لا يملك شهادة تأهيل للتدريس، قلت للسلطة: تطلب أم تريد التنفيذ؟ أم ماذا؟ هذا المعلم سيبقى في المدرسة حتى

إشعار آخر، إذا عندك ما يقال مهنيا عن الموضوع نحن جاهزون غير ذلك لا، فحاول بعدة طرق أن يجد بديل، والبديل كان جيد ومناسب، لكن أنا بالنسبة لي إذا تباركتم على شيء فاتبعوه المعلم كان ممتاز وعلاقته مع الطلاب ممتازة ونتائجه... وهذا الأهم بالنسبة لي... كانت رائعة، فقلنا ينبغي أن نقف هنا سدا منيعا أمام السلطة، ووقفت ونجحت. مثال آخر_ بعدما دخلنا مشروع الوزارة: شجاعة للمقابل (عوز لتموراة) كنا في حاجة لمعلمين... ووظيفة المعلم نزلت فتوفرت ساعات في الدين الإسلامي واللغة العربية فاقترح عليّ معلمين اثنين واحد دكتوراة وآخر أنهى دار معلمين ويعمل خارج البلد ولكن ليس ذاك الشخص الذي يتمتع بحسن السلوك والمعاملة، هو كان مقرب من السلطة فاقترحوا عليّ أن يكون الحل للاثنين، قلت: لا، عملت تمرينا معيننا أنني أقنعت المعلم الدكتور (قاطع رئيس لجنة أولياء الأمور الجلسة وحدد معه لقاء بعد إنهائنا) رئيس لجنة الآباء: نشأت ملحم وهو مهندس كذلك... قلت له الدكتور الذي يتصل عندك هو الذي يدخل وأقنعت أنه يستطيع أن يمسك الوظيفة كلها وأقنعت أنه لا يذهب للنقب... لأنه كان يعمل في النقب... وقلت له اضغط من جهتك انك تحب أن تكون كل وظيفتك هنا وأنا اضغط من جهتي، فقلت لهم فقط هذا الذي يدخل عندي، قد يكون هذا وضع غير مرضي مع الشخص الآخر لكن أنا عندي مصلحة المدرسة فوق كل شيء... أنا عندي دكتور في المدرسة وأنا سعيد في وجود دكتور في مدرستي يدرس اللغة العربية والدين الإسلامي. هل تريدان موقف آخر؟ عندي موقف آخر... في حينه... أنا طبعا أو من أن متابعة الطلاب في الحضور والغياب وسلوك الطلاب ووجودهم في المدرسة يتطلب وجود شخص يتابع هذه الأمور وفي حينه طلبت تعيين متفرغ لهذا الموضوع من المجلس المحلي السابق أن يكون هناك موظف، وتم توظيف إنسانة مع ماجستير لهذه الوظيفة، ووظيفتها: تقف معي صباحا على بوابة المدرسة 8:00-8:15 تسجل كل طالبة متأخر تتابع حضور الأولاد حتى الحصص الثانية وبعد الفراغات وإن كان تأخر وغياب تتواصل مع العائلة: ابنكم تأخر... هكذا نضمن أن الطلاب بأيدي أمينة: إما في المدرسة أو مع الأهل وليس في الشوارع، هذه الوظيفة لما أتى المسؤول مسؤول ضبط الأمان المنتظم في إسرائيل، ولما جلسنا... طبعا بلدنا تتمثل اليوم في عدد المتسربين=صفر لأن كل شخص يتابع... فسأل سؤال هذا المسؤول: ماذا تصنعون في بلدكم؟ فأجبته... وأنا عندي جواب... قلت له... التسرب أين يظهر؟ لا يظهر في الابتدائيات والإعداديات

يظهر في الثانويات... فقلت له: عندنا كيت وكيت، فقال لي: هذا الموديل ينبغي أن أتبناه. هذا الموديل يضمن متابعة أولادنا وسلوكهم في الأشياء المتعلقة في الحضور والغياب، فهنا رئيس المجلس كان...والآن أتى للقصة التي حدثت...رافض لأنه لا يريد وظيفة يدفع عليها مال، قلت له: فقط هذه نريدها وأنا أعرف المصلحة أكثر منك...بالمناسبة رئيس المجلس تلميذي سابقا لذلك أسمح لنفسي أحكي معه بالذي أريد. إذا هذه قصة أخرى، فدعينا نقول: كل _وتحتها خطين_ المحاولات التي كانت من طرف السلطة للتدخل لأشخاص معينين في المدرسة وضعت لها حدا، وهذا لمصلحة المدرسة، والحمد لله لا أعرف إذا كنت تتابعين أخبار المدرسة أخذنا جائزة التربية والتعليم على مستوى الدولة كمدرسة ثانوية أخذناها على مستوى اللواء وهذه السنة الأخيرة أخذناها على مستوى منطقة: جائزة التربية المنطقية (والثقت المدير وأشار إلى الشهادات)، وهناك أمر أهم كذلك في 2012 استلمت الإدارة مباشرة بعد الانتخابات وفي القرى العربية تعرفون ما معنى انتخابات؟ (طبيعي)...حمائل...لما قدمت للثانوية كان هناك توتر واضح ما بين عائلتين وأنا سأكون مدير مدرسة للاثنتين، فعملت مشروع أسميته الخمس سنوات مع سنتين طوارئ: كيف أتغلب على مشكلة العنف التي ممكن...أو متوقعة في أعقاب الانتخابات فنحن في نفس السنة أخذنا جائزة التربية عليها (أشار للشهادة) ضد العنف الصحيح عمليا كان المشروع هو البحث خاصتي في دورة المدراء وطورته أخذت موديل وطورته أنا ولأن المشروع نجح نشر في جيروساليم بوست (وبدأ يبحث عن الجريدة بالدرج) انتشر في وسائل الإعلام (هذا مباشرة بعد أن دخلت عام 2012؟) نعم، خلال 2012-2013 الأمن استتب العنف نزل للصفر تقريبا، أحد النجا...أخرى مرة أنا أقول لا مؤسسة تتجح إلا بالتعاون(طبعاً...الكادر) الكادر عندي في المدرسة...المفاجأة الكبرى أنه عندي 66 معلما 42 منهم خريجي المدرسة الذين درستهم والمعلمين الباقين يعرفون المدير بالحزم والقدرة: knowledge power ، وقسم كنت شريكا في استقبالهم في المدرسة فتعاونهم مع الإدارة كثير ساعد في استتباب الأمور، إجمالاً...إجمالاً الوضع...نسبياً أقول...لأن مدرستنا تستقبل جميع الطلاب، عندنا تحدي مسار توجيهي عادي (هذا لفئات ضعيفة يتم تزويدها بساعات إضافية ليتسنى لهم الخروج مع شهادة توجيهي كاملة وهذا يتبع قسم تعليم الشبيبة في خطر_ ه. غ) (أنتم الثانوية الوحيدة في البلدة؟) الوحيدة...لذلك نستقبل جميع الطلاب، لذلك عندنا

طلاب من دوائر اقتصادية اجتماعية ضعيفة، نجد طلاب تحصيليا ضعفاء، طلاب علاقاتهم الاجتماعية مع المجتمع صعبة لأنهم قادمين من خارج المجتمع...كثير هناك...لكن نجحنا بطريقة أو بأخرى في وضع مقبول على الجميع...أنا لا أقول أن المدرسة توفر جميع الإمكانيات لجميع الطلاب، لكن نحاول أن نوفق بين التخصص والطلاب حتى يكون عندنا وضع مريح لكل الطلاب.

2- هل توجد سياسة مكتوبة حول تعاون المدرسة وأولياء الأمور_ بمعنى وثيقة تعقد من حين

ما تختاروا اللجنة ؟

دعينا نقول أشياء مكتوبة سلفا التي تحدد مسؤوليات الأولياء هذه أمور مفهومة ضمنا هم يعرفون في الجلسات الأولى التي تكون مع لجان أولياء الآباء نقول لهم: يا عمي هذه الخطوط الحمراء الخاصة بكم...هم يعرفون أن التدخل في المعلم لا...أعطيك مثلا لا لتدخل معين: طلبوا تغيير كتاب معين في منهاج اللغة العربية، قلنا لهم: الشيء الموجود علينا من الوزارة لا يمكن تغييره يمكن كتابة...لا أعرف كم أنتم مطلعون على قضية اللغة العربية فمثلا: قصة الطريق ونهاية رجل شجاع هذه قصص فيهن مواضيع غير مريحة لمعتقداتنا وإيماننا، قلنا لهم: ممكن نقل الضرر...عن طريق أنا ما...بما أنها موجودة في المنهاج لا أريد أن أضر الطالب، لكن هذه سياسة...يمكن أن نكتب، فطلبنا ونجحنا أن نعمل القصة بدون صور وتساعد الأهالي وكان شيئا ممتازا لقصة الطريق كان فيها صور معينة غير مريحة فنحن عملنا القصة reediting للقصة reediting...طبعا هم- الأهالي-طرف مهم جدا جدا في لجنة التصنيف التي تستقبل الطلاب للثانوية، أي عندما نعمل تصنيف...هنا الطلاب للتخصصات يكون ممثل الآباء موجود بشفافية في توزيع الطلاب حسب التخصصات...هنا لهم دور قوي، بصراحة كثيرا نحاول أن ندخلهم في أشياء تتعلق في البرامج المدرسية، أعطيك مثال: بلدنا اليوم تتميز في موضوع الروبوتيك، نحن كنا في 2014 في أمريكا في سانت لويس، كنا في 2017 العام الماضي في هولندا، وهذه تكلف مصاريف، هم- الأهالي- كانوا جزءا لا يتجزأ في جمع الأموال لأن الوزارة لا تعطي جميع التكاليف، مشروع أمريكا كلف فوق ال 250 ألف شيكل مثلا، كم سيدفع المجلس؟ كم سيدفع الأهل؟ فهم- اللجنة- كانوا جزءا لا يتجزأ في هذه العملية، في 2017 كنا في هولندا

وكلف المشروع ليس أقل من 200 ألف شيكل كذلك الأمر اللجان كانت موجودة هناك، و...بالإضافة أريد إعطائك أمر يتلج الصدر... هذه الأيام ومن شهرين لثلاث طلابنا يتواجدون في المدرسة في ساعات ما بعد الدوام، الأهل يتواصلون هنا...يحضروا أكل...فهناك تعاون ممتاز (تواجدهم ما بعد الدوام لأي غاية؟) التحضير لمشروع الروبوتيك، عندنا في المدرسة مشروعين في الروبوتيك اللذان ينافسان عالميا ومحليا، المشروعان يتطلبان وقت إضافي غير البرنامج المدرسي... (طرق على الباب)... الأهل لشعورهم أن أولادهم موجودون وكذا... يتواصلون مع المدرسة بالتنسيق مع المركزين...4 معلمون للروبوتيك.

3- ما هي أهم التحديات التي تواجه علاقة المدرسة مع أولياء الأمور؟ كيف كنت تعرف دورك في مشاركة لجان أولياء الأمور: مدير تنفيذي للقوانين النازلة من التسلسل الهرمي، أم مدير مع صورة فردية لمدرسته في هذا المجال؟

الصحيح أنا سعيد جدا أن الأهل يفهموا حدودهم، وتدخلم في الأشياء التي تتعلق في سلوك المدرسة وبرامج المدرسة يكاد يكون معدوم، حتى في حفلات التخريج التي يحاول الأهل أن يفرضوا حالهم_ نريد كذا ونريد كذا_ كذلك نجحت لدرجة في سنة من السنين قررت أن لا آباء في الحفل...أريتهم أن الذي يقرر في المدرسة هو الإدارة...قبل أربع سنوات...طبعا أنا لما دخلت الإدارة الحفلات التي كانت تُحضر في نهاية السنة ما كانت لي شخصا_ أتحدث عن غ_ ما كانت تريحني هناك 5-6 أشخاص (مع الخريج) منطقة مفتوحة وكذا، فهناك نوع من الفوضى فالسنة الأولى من التخرج جمعت المعلمين قلت لهم: انظروا في برأسي موال أريد غناؤه فأريد منكم...أريد أن أسمع رأيكم، أنا أرى من المناسب هذا العام عدم مشاركة الأهل بالمرّة ونحن ننفرد بطلابنا في محل نائي عن البلد، سأحترمهم سأعشيهم وأريد أن أعمل كل شيء، نحتفل فيهم ونرجع. طبعا لجنة الآباء حاولت فقلت لهم: انظروا...كان هناك 1..2...3..6 هذه أريد منعها ثم بعدها أنا أنتظم من جديد، حاولوا أن يفرضوا رأيهم، لكن لما رأيت أن المعلمين تبناوا قراري أنا خلاص شعرت أن عندي ظهر، هنا ما سمحت للأهل أن يتدخلوا مع أنني أعلم أن الأهل حابين يكونون مع أولادهم في التخرج وهذا أمر غير سهل لكن هناك قسم تفهم ذلك وقسم لم يتفهم، لكن

أخذناها بالأغلبية، في السنة التي بعدها قلنا نعمل كالتالي الخريج يأتي مع الأب والأم فقط...خاطب غير خاطب جاري حبيبي روعي ما حدا بالبيت غيره كذا...لا يوجد شيء من هذا النوع، وفعلا نجحنا، من سنة 2014 فصاعدا يأتي للحفل فقط الأب والأم إذا غير موجود الأب فالأخ الكبير إذا الأم غير موجودة فالأخت الكبيرة على أساس يكونون مرافقين للخريج، وفعلا عملنا شيء راقى، واليوم حفلاتنا فقط في المدرسة الثانوية في الساحة بشكل محترم...الحمد لله أستطيع أن أقول لك (وأشار بيده علامة صح) صح.

4- ما هي رؤيتك المستقبلية لتطوير العلاقة؟

كما قلت لك أنا أو من بالعلاقة الوثيقة ما بين الأهل والمدرسة وهذه العلاقة ينبغي أن تتطور وتتقدم ولكن بأصول...كيف يعني؟ نسمح للأهل_ للجان أن تتواصل معنا أي تقترح الاقتراحات ونرى نحن كإدارة ومعلمين المناسب في قبول أو عدم قبول هذه الاقتراحات نعم نتشاور نتبادل أطراف الحديث لكن القرار الأول والأخير يكون في المدرسة مع أخذ عين الاعتبار اقتراحات الأهل إذا كانت هذه الاقتراحات تفيد المدرسة.

5- كيف يتم تفعيل دور أولياء الأمور؟

ما هي الأساليب الإدارية المتبعة من قبلكم لمشاركة لجان أولياء الأمور؟(ميثاق مكتوب من قبل الأولياء والمعلمين) دورات تمهيدية في بداية العام لتجاوز صعوبات تعليمية تجنب تغيب الأولياء من خلال فرض عقوبات ومساءلة ادراسة استقصائية عن احتياجات أولياء الأمور التوجه لوكالات أخرى للمساعدة مثل الرفاه برامج الفطام...)

أولا نحن ننتخب اللجنة مع بداية السنة الدراسية في شهر 10 بحضور الأهل بعد توزيع التقرير الشهري على الطلاب بعد اختيار اللجنة يتم الاجتماع معهم في(قطع الحديث للرد على الهاتف) كل صف يختار ممثليه ثم من كل صف نختار 3 يجتمع جميع الأعضاء في قاعة المدرسة قاعة المكتبة ويتم اختيار اللجنة المركزية للثانوية وهناك في الجلسة الأولى اللجنة السابقة تشرح وتفسر وتوضح عمل اللجان بشكل عام للسنة الماضية...إنجازاتهم ومشاكلهم التي واجهوها

مع طبعاً السلطات سواء مدرسة أو غيرها وأحد الأشخاص يتبنى توفير المعلومات... وهذا شيء ممتاز... بما يتعلق بعمل لجنة الآباء عن طريق... (من قبل المدرسة وعضو لجنة الآباء السابقة) يتم توضيح عمل اللجنة وأي مجالات يمكن أن تتدخل وما إلى ذلك ويتم اللقاءات الدورية معهم اللجان، دعينا نقول كالتالي: اللقاءات مع الأهل هي لقاءات متفق عليها سلفاً ويُسمح لرئيس لجنة الآباء أن يأتي متى شاء... أنا قلت له: المدرسة مفتوحة عندي متى ترى وقت مناسب وقت فراغك للقدوم إذا وجدتني مشغول انتظر... مثل ما أتى اليوم... وجدتني فارغ أجلس أنا وأنت، فإذا هو معه كرت مفتوح وفي النهاية نحن أولاد بلد واحد، كلهم أولاد البلد، يجوز عندي من برة 20-30 طالب... يعني إجمالاً هم... لذلك أعطيتهم مرونة يحضرون متى يريدون أما الجلسات الرسمية فهي مع برنامج (من بداية السنة؟) من بداية السنة واضحة عندنا جلسات دورية التي هي يتم فيها مداورات ونقاشات واقتراحات وهذه اللقاءات هي سنوية (أنت تحضر هذه الجلسات؟) أنا يجب أن أكون موجود إلا إذا كان... طبعاً هم يلتقون معاً شأنهم... مثل ما أنا مدير مدرسة أجلس مع معلميني متى ما أريد أما السلطة أعمل برنامج خاص تواصلهم معي شخصياً كآباء، أما المدرسة للأهل مفتوحة متى ما أرادوا لا يوجد عندي حواجز للأهل متى ما أرادوا يحضرون وأنا أحب... على فكرة وجود الأهل في المدرسة جيد في ناس يفكرون أنه... طبعاً نحن دعينا نقول... مثل ما قالوا نقطع راس القط من أول ليلة... استطعنا من اليوم الأول نقول لهم: هنا حدودكم، أهلاً وسهلاً لكن اعملوا حسابكم لحد هنا ما في تدخل (هل تمارس نوعاً من العقوبات للأهالي المتغيبين عن اللجان؟) ليس عملي (أو استقصاء أو...؟) ليس عملي، تعاوني... أنا ممكن أتعاون مع المعلمين قضية استقصاء وكذا... ولكن لجنة الآباء لا أعاقبهم هم يعاقبون أنفسهم بأنفسهم، هذا ليس عمل الإدارة أصلاً لأنه لست أنا الذي عينت اللجنة ولست مسؤولاً عنها، هذه اللجنة خارجية اختارت نفسها بنفسها وهي تعالج الأمور معها، إذا أحد قصر تعالج نفسها ليس لي علاقة بالموضوع أنا، أنا لا أتدخل بالنسبة لي أنا قلت رأيي من الأول وأقوله وقلته دائماً لما ما كنت مدير والآن مع إني مدير أعرف أن دور الآباء مهم جداً ووجود الأب والأم في المدرسة هو وجود ممتاز لأنني أعرف أن بدونهم لا نستطيع أن نغلق الدائرة التربوية... من طرف واحد ليس جيداً ومن طرفين... (يشير بيديه للدائرة) أريد أن تكون جميع الأطراف متواصلة متماسكة لأنه في النهاية المحصلة هو الطالب. (هل عندكم

توجه لجهات أخرى تساعدكم في موضوع...المجلس، مراكز أخرى تساعد لمصلحة الطالب...ليس فقط عندما يوجد مشكلة للمشاركة؟) السؤال إذا كان الكلام يتعلق في التمويل المادي أو توجيه الطالب ماذا تقصدان أنت؟ (مصلحة الطالب والأهل من ناحية توعية أريد أن أخلق عندهم مشاركة ليس فقط أريدهم عندما يوجد مشكلة بالمشاركة) وجود الأهل في المدرسة ليس فقط عندما تكون مشاكل وإنما لمواصلة التعاون لمصلحة الطلاب، في اقتراح جديد الذي نحن بصدد تطبيقه...كان هناك اقتراح من لجنة الآباء أن نعمل...دعينا نطلق عليها...ورشات عمل للأهالي في تطوير ثقافة العلاقة ما بين الآباء والمدرسة وتوضيح نوعية العلاقة هذه وليس فقط على مستوى طالب معلم أب طالب إنما على مستوى التعليم الأكاديمي في المستقبل وعلاقة سلطات في المدارس التوجه المهني للطلاب (هذا لا يزال في مستوى الاقتراح؟) العام عملنا، عمانا ورشات عمل...كان اقتراح كله للآباء هم ذهبوا وفروا وأحضروا رجال أعمال: حلاقين، مكياج، وأحضروا أطباء وشمسوا هذا...عملنا يوم أو يومين دراسيات من الصباح حتى انتهاء الدوام والطلاب فروا عليهم...وهذا اقتراح الأهل مثلا السنة اقترح الكل شيء ليس فقط ورشات عمل في مجالات التوجيه المهني كذلك الأهل أنفسهم نعمل توعية حتى الأهل يكون عندهم...ما يكون تأثير مباشر على اختيار التخصص للطلاب مستقبلا، هم يعملون عليها لأن الآن فترة التسجيل للجامعات بدأت فالمفروض في هذه الأيام نكون جاهزين، تأخرنا قليلا نحن لأنه كان عندنا إضرابات وامتحانات فصار تغيير في البرنامج لكن الاقتراح قائم والعمل فيه إن شاء الله قريب، إذا ما صار الآن يصير بعد شوية.(هل هناك شيء مكمل أن أولادنا يذهبوا للحقل في التوجيه المهني، أنه مثلا يذهب لصاحب العمل؟) نحن هكذا نعمل: أول شيء التوجيه المهني نقسمه لقسمين التوجيه المهني اليوم نتعامل بشكل مباشر بين مؤسسة التعليم العالي في إسرائيل هناك مشروع اسمه رواد وطلاب نحن نستقبل أناس مختصين يعملون محاضرات وورشات عمل ونعمل مسح عن طريق الحاسوب وعن طريق الميول يعني الطالب ينهي صف الثاني عشر تقريبا يعلم ماذا يريد أن يتعلم وما هي الإمكانيات الموجودة أمامه عن طريق شيء مدروس، هذا القسم الأول، القسم الثاني الطلاب الذين يزورون مؤسسات، عندنا من الكليات ودور معلمين وجامعات وعندنا ممثلين يأتون من طولكرم ونابلس وجنين وآخر مرة طلبوا منا أن نعمل جولة في الأردن لكن أنا رفضت لأن مدة الدوام

خاصتي... لا أستطيع أن أخرج خلالها، يعني الطلاب عندنا... لا أعرف كيف باقي المدارس... ولكن عندنا هنا التوجيه المهني خاصتنا يرقى لمستوى عالي جدا... وأستطيع أن أقول لك أنه في السنة السابقة ليست التي مضت ولكن التي قبلها نسبة الأكاديميين الذين أنهوا ثاني عشر وتم استقبالهم وقبولهم في الجامعات بلغت %59 معدل... المعدل الدوري في إسرائيل %20 هذا يدل كم التوجيه جيد... كذلك هناك أسباب أخرى تتعلق بطبيعة الناس في البلد... بلدنا تعتبر قرية التي تحب العلم كان وما زال (الحمد لله رب العالمين إن شاء الله تدوم)

6- هل لديك ما تضيفه؟

أريد أن أقول كالتالي... كجملة نهائية أنا أقول: العمل التربوي يستكمل إ...إ... دوره إذا كان هناك تعاون مطلق مع الجميع: الآباء والمعلمين والإدارة والسلطة وقسم التفيتش في الوزارة، إذا كلنا نعمل لمصلحة الطالب أكيد طلابنا رح يوصلوا لأبعد ما يمكن... فهذا رأيي الشخصي وهذا الذي أومن به أصلا.

6. المعلمة هـ_ مدرسة اللغة الإنجليزية ثانوية ت

1. كيف تصف العلاقة مع أولياء الأمور؟ كيف تقيم مستوى الشراكة بين المدرسة ولجان

أولياء الأمور: جوهرى... طقوسي: إشعارات بالإنجازات والمشاكل الخاصة في الطلاب؟

هناك تواصل قوي جدا، يعني الأهل محدثون في كل شيء... في كل ما يحدث، يعرفون

أين أولادهم... موجودون... من يتأخر، من يتغيب؟؟

2. هل توجد سياسة مكتوبة حول تعاون المدرسة وأولياء الأمور؟

لا أعلم، لم أر... إذا كان موجودا لا أعرف (كم سنة تدرسين في المدرسة؟) 18 سنة

3. ما هي أهم التحديات التي تواجه علاقة المدرسة مع أولياء الأمور؟ كيف كنت تعرف

دورك في مشاركة لجان أولياء الأمور: مدير تنفيذي للقوانين النازلة من التسلسل الهرمي،

أم مدير مع صورة فردية لمدرسته في هذا المجال؟

كثير من المرات الأهل يشتكوا من مواعيد الامتحانات... ضغط، طلب تأجيل، تعرفين:

علامات أكيد (موضوع العلامات؟) نعم موضوع العلامات. (المدير هل هو تنفيذي أم...؟) المدير

جدا منفتح يتقبل كل شيء، يسمع وليس شرطا يتقبل، يسمع من الأهل (والتنفيذ؟): ينفذ، يسمع من الأهل ومن المعلم وينفذ إذا الحق معه، طبعاً القانون من وجهة نظره يحدد (إذا أنت تقصدين التدخل في المشاكل؟) نعم مشاكل (أما إحداث شراكة...؟) هنالك شراكة... هنالك شراكة، لجنة أولياء الأمور جدا فعالة.

4. ما هي رؤيتك المستقبلية لتطوير العلاقة؟

الرؤية المستقبلية أن يكون اجتماعات كل شهر، ليس فقط عند توزيع الشهادات، ممكن استدعاؤهم عندما يكون الطالب جيد ليس فقط عند المشكلة (كيف يتم الاستدعاء؟) من خلال التلفون، الرسائل

5. كيف يتم تفعيل دور أولياء الأمور؟

ما هي الأساليب الإدارية المتبعة من قبلكم لمشاركة لجان أولياء الأمور؟ (ميثاق مكتوب من قبل الأولياء والمعلمين) دورات تمهيدية في بداية العام لتجاوز صعوبات تعليمية تجنب تغيب الأولياء من خلال فرض عقوبات ومساءلة ادراسة استقصائية عن احتياجات أولياء الأمور التوجه لوكالات أخرى للمساعدة مثل الرفاه برامج الفطام... كل الأشياء اللامنهجية موجودة، مثلا الصفوف الضعيفة جدا يتواصل معهم المعلمون، إذا كان هناك مشاكل: تأخير، تقصير... يصل للأهل أولاً بأول رسائل (عندما يكون للولد إنجاز يصل للأهل من خلال البلاغات المكتوبة؟) هذه لا... في الإنجازات لا.

6. هل عندك ما تضيفه؟

لا (هل أنت مؤيدة لدخول الأولياء للمدرسة؟) نعم، لأن الولد يسمع لكلمة الأهل (لا تعتبري أن تدخلهم هو تدخل في شؤون المدرسة الداخلية؟) لا أنا أعطي رقمي للأهل، كل الأهل معهم أرقام المعلمين، أي شيء يتواصلون (حدود المشاركة: هي عند وجود مشاكل أو مرات تقصير؟) تفقد إذا أموره تمام، لا أؤيد أن يكون لهم دور كبير في سياسة المدرسة، لا أؤيد أن يكون لهم دور كبير في المدرسة.

**An- Najah National University
Faculty of Graduates Studies**

**The role of principal in enhancing the effectiveness
of parents committees as a tool of the community
partnership from the perspectives of high school
teachers in the Northern Triangle Area**

**By
Honayda Galib Mohammed Saabna**

**Supervised by
Dr. Saida Affouneh**

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Educational Administration, Faculty of
Graduate Studies, An-Najah National University, Nablus, Palestine.**

2018

The role of principal in enhancing the effectiveness of parents committees as a tool of the community partnership from the perspectives of high school teachers in the Northern Triangle Area

By

Honayda Galib Mohammed Saabna

Supervised By

Dr. Saida Affouneh

Abstract

The study aimed to identify the reality of the work of parents' committees in the high schools of the Northern Triangle in Palestine and to identify the role of principals in activating parents' committees, as a tool of community participation, from the perspectives of teachers. The researcher used the method of Analytical Descriptive through the study tools of quantitative questionnaire and qualitative interview. The study population consists of all the males and females teachers of the (903) Northern Triangle, and distributed the questionnaire to the sample of the study which is (223) randomly distributed to the schools, which are (20) schools. The researcher used the interview tool with (3) principals and (3) teachers. The study found that the role of the principal in activating parents' committees is high, while in the first field of study in the parents' invitations to participate and the second field in facilitating the work of parents' committees it was high, and it was average in the third field in involving them in the educational process.

The interviews revealed that the principals believe that the limits of parental contacts for the sake of the students and no more intervention in the educational process. The interviews also show the disagreement on the

concept of parental partnership in the educational process. The challenge faced by some schools is that parents do not want to participate.

The future visions for activating the relationship with parents' committees have varied according to the personal believing of the principals and challenges, those who believes in this partnership and sets the limits for their participation and satisfies with the existing is not motivated to see more developed vision, and those who possessed by despair do not finds it useful, while the principal who does not have or welcomes a parents' committee dreams to activate such committee in the future. There are no innovative ideas by principals to activate the committees.

The researcher recommended changing parents' perceptions of their roles in educating their children, and to examine the opinions of the parents about participation and the obstacles it might encounter. She also suggests to expand the sample of research to include other areas within the occupied Palestine. The researcher recommends that a change must be occur in the Ministry itself, the change at the ministerial level should include the enactment of binding laws for principals and educational staff and the inclusion of incentives or sanctions in case of non-implementation.