

## الثقافة المدرسية

التغيير والإصلاح التربوي. فنحن نعلم جميعاً أن بيئة العمل تؤثر على نوعية العمل ومعانيه، إن المدارس لا تستثنى من هذه القاعدة، فالطريقة التي تدار فيها المدرسة وسياساتها التي تتعامل بها في داخل المدرسة وخارجها من شأنها أن تؤثر على دافعية الطاقم والطلاب، ففي داخل كل مدرسة يجب أن نبني ثقافة تقوم على إدراك مشترك لأهداف مرغوب بتحقيقها، وكيفية تحقيق هذه الأهداف، إن اختلاف الثقافة المدرسية يساعد على فهم سبب أفضلية مدرسة على أخرى.

أشار الأدب التربوي إلى كمّ ليس بقليل من طرائق واستراتيجيات متنوعة في التعليم والتعلم ومستحدثات متنوعة من الفعاليات والخطط والتوجهات من أجل تحقيق تعلم أفضل، والرفع من المستوى الأكاديمي على كافة الأصعدة، كما تطرق إلى الإدارة والتخطيط وما إلى ذلك من جوانب هامة في هذا الحقل، إن الإلمام بجميع الجوانب آنفة الذكر وغيرها الذي قد لا يتاح لنا المجال هنا لذكره، لا يثنينا عن إبراز جانب آخر على درجة أقل من الوضوح، ألا وهو الجانب الثقافي المدرسي وما يلعبه هذا الجانب من أدوار هامة في عملية

### ما هي الثقافة المدرسية

والمعتقدات والمعايير في المدرسة التي تزود المعلمين بشعور من الاستمرارية أمام تغييرات تحدث من قبل الطلاب والأهالي وحركات التغيير، وأشار إلى أن الثقافة يمكن أن تسهل أو تعيق تغيير المعلم، ومن المعايير الثقافية التي تعيق هذا التغيير: الزمالة، الاتصال، اتخاذ المعرفة، الوصول للمعرفة.

من جهة أخرى، أورد ليثورد وجانترزي (Leithwood, K & Jantzi, D, 1990) عدة تعريفات حول مفهوم الثقافة المدرسية، منها تعريف لإريكسون (1987) لذي يفيد أن الثقافة هي نظام من المعاني والرموز المأخوذ والمسلم بها بصورة صحيحة أو ضمنية، مقصودة أو غير مقصودة، متعلمة ومشاركة بين أفراد مرتبطين اجتماعياً، أما الثقافة المدرسية فقد أورد أنها تتكون من المعاني المشتركة بين أولئك الذين يمثلون المدرسة، كما ورد تعريف ديل وكنيدي (1982) على أن الثقافة المدرسية عبارة عن نمط متكامل من السلوك الإنساني وتشمل الأفكار والكلام والأفعال والأعراف الاجتماعية التي تعتمد على طاقة الإنسان

لطالما شعر الأهالي والمعلمون والمديرون والطلاب بشيء ما خاص متعلق بالمدرسة يميزها عن غيرها، إلا أنه غير واضح، ويصعب وصفه رغم قوة تأثيره، وقد تكون الثقافة المدرسية خير تعبير له. لقد أشار لاشوي (Lashway, L., 1995) أن الحقل التربوي يفتقد إلى تعريف واضح وثابت للثقافة المدرسية، حيث إن المصطلح قد استخدم نفسه لمفاهيم عدة، فالبعض يراها على أنها أنماط لمعانٍ تتوارث تاريخياً، وأن أنماط المعاني هذه يتم التعبير عنها بشكل صريح من خلال الرموز وبشكل ضمني من خلال المعتقدات المسلم بها، ومن تعريفاتها الأخرى أيضاً أنها « أنماط عميقة من القيم والمعتقدات، والعادات التي تشكلت عبر تاريخ المدرسة، وأنها المعتقدات الشائعة بين المعلمين والطلبة والمديرين.

كما عرف سكويكر-مارا (Schweiker-Marra, E., 1995) الثقافة المدرسية على أنها معرفة متناقلة اجتماعياً « ما هو »، و « ما يجب »، أن يتخذ كرمز، وهذه المعرفة تشمل القيم

- > للتعلم ونقل المعرفة للأجيال القادمة. كما عرف هارجريفز (Hargreaves, D,1995) الثقافة على أنها مجموعة من المعارف والمعتقدات والقيم والأنظمة والأخلاق والطقوس والرموز ولغة المجموعة وطريقة الحياة حيث قال «إنها الطريقة التي نقوم بها بالأشياء».
- > نلاحظ أن التعريفات السابقة تشترك في كون الثقافة المدرسية مجموعة من المعاني والرموز والأعراف الاجتماعية والطقوس والأساطير والاحتفالات والأبطال.
- > هذا وقد قسم جونسون وجونسون (Johnson, D.& Johnson, R.,1995) الثقافة المدرسية إلى أربعة أهداف متداخلة:

#### الثقافة والتغيير

إن الثقافة المدرسية مهمة جداً للمدرسة فعلى سبيل المثال أشار ستولب (Stolp, S,1994) إلى أن الثقافة المدرسية ترتبط إيجابياً وبقوة مع تزايد تحصيل الطلبة ودافعتهم وإنتاجية المعلم ورضاه، حيث أوردت عدة أبعاد تؤثر فيها الثقافة المدرسية منها: التحديات الأكاديمية، التحصيل، المجتمع المدرسي، إدراك أهداف المدرسة. هذا ويلعب الطاقم المدرسي والمجتمع المحيط دوراً هاماً في تحديد ثقافة المدرسة ومعاييرها والتي يمكن أن تؤثر على نتائج الطلبة (Heck, R.& Marcoulides,1992)، ومن أسباب ضعف الثقافة المدرسية في تأثيرها على التغيير؛ كما أشار ليشود وجانتزي هو: عدم وضوح الأهداف، إنعزال المعلم عن زملائه وعن الإداريين، انخفاض مستوى التزام الطاقم بالأهداف المدرسية. إن وضوح أهداف المدرسة أمر بالغ الأهمية، فالمدرسة التي تقضي وقتاً أطول في تعريف رسالة المدرسة من خلال تحديد أهداف بعيدة المدى وإيصالها للطاقم، وبالتالي التقليل من غموض هذه الأهداف غالباً ما ترتبط مع تحصيل أعلى للطلبة من المدارس التي لا تتمتع بمستوى مماثل من الوضوح (Hargreaves, Leitner, D,1995: H,1994).

طرحت عدة تساؤلات حول علاقة الثقافة المدرسية والتغيير، فالبعض نظر إلى الثقافة المدرسية على أنها جزء من تغيير المدرسة (Leithwood, K & Jantzi, D,1990) والبعض بحث في العلاقة بين الثقافة المدرسية وتغيير المعلم وأيهما يؤدي إلى الآخر، حيث وجد سكويكر-مارا أن هناك قيماً ومعايير تشجع المعلمين على التغيير، ومن جهة أخرى فإن بعض المعايير والقيم تتزايد نتيجة عملية التغيير، بمعنى أن العلاقة بين الثقافة والتغيير هي علاقة ذات اتجاهين. أما سافير وكينج (Saphier, J & King, M,1985) فقد أشار إلى وجود معايير معينة في الثقافة المدرسية فعالة في التغيير مثل الزمالة، التوقعات العالية، الثقة، الدعم، الرجوع إلى قاعدة معرفية، هذه المعايير تؤثر بشكل قوي مما يؤدي إلى تحسين واضح ومستمر، وفي غياب هذه المعايير فإن التغيير سيعتمد على المعلمين بشكل فردي ويقتصر على صفوف معينة، كذلك فإن معايير ثقافية أخرى مثل: التقدير، المرح والمودة والمشاركة في اتخاذ القرار، المحافظة على ما هو مهم، والتقاليد، والتواصل الصريح والمنفتح، تمثل التفاعل الفعال بين المعلم وزملائه من جهة والإدارة من جهة أخرى.

#### الثقافة المدرسية ومدير المدرسة:

الطاقم بورشات للزملاء، تشجيع الزيارات الصفية بين الزملاء، وإشراك المعلمين في المسؤولية والسلطة، ومن الاستراتيجيات الأخرى: العمل بين أفراد الطاقم فيما يتعلق بالمعايير والثقافة، القيم والمعتقدات، وهناك طرق أخرى يستطيع المدير أن يستعملها لتعزيز التعاون

أشار كل من ليشود وجانتزي إلى أن المدير يلعب دوراً بالغ الأهمية في التأثير في الثقافة المدرسية بطريقة تدعم التغيير الإيجابي أبرزها التقليل من عزلة المعلم، وخلق الفرص بين أفراد الطاقم للتأثير على بعضهم البعض (من خلال توفير وقت للتخطيط المشترك، الطلب من

التوقعات العالية من قبل الطلبة، مراقبة نموهم، مشاركة الطالب، مساهمة الأهالي، التشارك في اتخاذ القرار. من جهة أخرى، اقترح ديل (Deal, T., 1993) ست استراتيجيات لبعث الحياة في الثقافة المدرسية وإعادة الثقة إلى المدارس:

- > إعادة بناء تاريخ المدرسة.
- > توضيح القيم المشتركة.
- > إظهار الأبطال.
- > إعادة تنشيط الطقوس والاحتفالات.
- > رواية القصص الجيدة.
- > العمل مع شبكة العوامل الحضارية غير الرسمية.

باستعمال الرموز والطقوس نذكر منها:

- عقد اجتماعات واحتفالات للإشادة بعمل الطلاب والطاقم التي أدت إلى تحسين المدرسة.
- كتابة ملاحظات للطاقم للتعبير عن التقدير للجهود الخاصة.
- تشجيع الطاقم لمشاركة الخبرات مع زملاء، من أجل حث زملاء ومن أجل التقدير من قبل الآخرين.
- ويرى لاشوي أن التوجهات الحديثة في التربية توجب ألا يكون دور المدير المسؤول قيادة الآخرين إنما خلق ثقافة مدرسية يتم فيها صنع القرارات بشكل مشترك.
- أشار كل من هيك وماركوليدز (Heck, R & Marcoulides, G., 1996) إلى وجود متغيرات ثقافية (قيم، طرق، وسياسات) تلعب دوراً مهماً في تعلم الطالب منها: الإدارة القوية للمدرسة،

#### ممرات إلى الثقافة الناجحة:

- > قيم جوهرية وافتراضات حول قدرة الطلاب والطاقم على النمو والتعلم.
- > مجتمع قوي ومهني يستعمل المعرفة والتجربة لتحسين الممارسة.
- > شبكة غير رسمية تشجع التواصل الإيجابي بين أفراد الطاقم.
- > قيادة مشتركة توازن بين الاستمرارية والتحسين.
- > طقوس واحتفالات تشجع القيم الثقافية الجوهرية.
- > قصص تشيد بالنجاحات والإنجازات والأبطال والبطلات.
- > بيئة مادية ترمز إلى المرح والسعادة.
- > إحساس مشترك بالاحترام والرعاية للجميع.
- يتبين لنا مما سبق أن الثقافة المدرسية نظام معقد يحتاج فيه القادة التربويون المهارة والمعرفة لتوجيه المدرسة نحو ثقافة أكثر إيجابية، ولهذا الغرض نحتاج إلى تقييم الأوضاع والقيم الحالية، والأهم من ذلك فنحن بحاجة لإعداد قادة تربويين يضيفون إلى مهارات القائد الناجح مهارات القدرة على توظيف الرمز والبطل والأسطورة والرسالة المدرسية والتقاليد في خلق بيئة مدرسية مشجعة للتغيير والإصلاح، ممن يدفعنا إلى التأكيد على ضرورة التأمل الكافي للتحليل والتفسير للثقافات المدرسية الحالية.
- ويبقى أن نقول إن الثقافة المدرسية تزداد أهميتها بازدياد التباين الثقافي بين الطلبة، فلا بد إذاً من إيجاد ديناميكيات موحدة لهذا التباين لخلق أرضية مشتركة تصلح للتغيير.

- أشار ديل وبيترسون (Deal, T., & Reterson, K, 1999) إلى أنه مع مرور الوقت قام بعض القياديين في المدرسة بتشكيل ثقافة بطرق عدة ومن أمثلة ما قاموا به:
- تطوير رؤية تقوم على جعل الطالب محوراً للعملية التعليمية، وتحفيز كل من القادة و الطاقم والطلاب والمجتمع.
- تقوية عناصر الثقافة القائمة في حالة كونها إيجابية وداعمة للقيم الجوهرية.
- البناء على العادات والقيم المتعامل بها، وإضافة قيم أخرى بناءة إلى المزيج المتواجد.
- تجديد وتعيين وإقامة علاقات مع طاقم يشترك في القيم والثقافة وباستطاعته أن يسهم في رؤى أو مهارات لتنمية هذه الثقافة.
- استعمال تاريخ الثقافة ( أو بناؤه إذا كانت المدرسة جديدة) لتقوية القيم والمعتقدات.
- تقوية ودعم المعايير والقيم والمعتقدات الإيجابية في كل شئ تقوم به المدرسة.
- كما لخص الاثنان عناصر الثقافة الإيجابية والناجحة في النقاط التالية:
- > رسالة تؤكد على تعلم الطالب والمعلم.
- > إحساس قوي بالتاريخ والأهداف.