

## مبادرة تطوير التعليم في دولة قطر

### الواقع، والتحديات

د.غازي عنيان الرشيدى

كلية التربية- جامعة الكويت

#### المخلص:

إيماناً بأهمية الدور الحيوي الذي يؤديه التعليم في تنمية الفرد، والمجتمع؛ حرص كثير من الأنظمة التعليمية على تطوير جهازها التعليمي، ورفع كفاءة مدارسها، وفعاليتها. وتعددت مبادرات التغيير، والتطوير التربوي... ومن المبادرات الجديدة باهتمام الباحثين؛ تلك التي قامت بها دولة قطر تحت اسم: "مبادرة تطوير التعليم في دولة قطر"؛ والتي أعلن فيها عن إنشاء المدارس المستقلة هناك. وارتكزت تلك المبادرة على مبادئ أربعة؛ هي: الاستقلالية، والمحاسبية، والتنوع، والاختيار.

وبناء على هذه المبادرة جرى تحويل المدارس الحكومية إلى مدارس مستقلة تتمتع بكثير من الاستقلالية في الصلاحيات، ودُعمت بكثير من الموارد البشرية؛ المادية، والفنية، والمالية، وقد جرى تحويل المدارس الحكومية إلى مستقلة على مدى سبع سنوات.

وتسعى هذه الدراسة إلى: التعرف على واقع هذه مبادرة، فضلاً عن تحديد التحديات التي تعترض مسيرتها. واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي في جمع المعلومات، وتحليلها، واستخدمت المقابلة شبه المفتوحة؛ كأداة لجمع المعلومات، وتنوعت المقابلات؛ ما بين مقابلات فردية، وأخرى جماعية.

وكشفت الدراسة عن التراجع الواضح عن مبادئ المبادرة، وأن عملية إدارة هذا التغيير الجذري؛ في نظام التعليم القطري تعاني من تحديات عدة، من أبرزها كان ضعف مستوى بعض القيادات المدرسية، وضعف إدارة عملية التغيير. وأن فهم عملية التغيير يحتاج فترة زمنية كافية، وممارسة للبرنامج

المطبوق؛ حتى يمكن استيعاب أهدافه، وغاياته، وقد لا يتحقق هذا التجديد لكثير من المتعاملين معه؛ حتى ولو بعد حين. فتغيير الثقافة يحتاج وقتاً، وصبراً، وكان من شأن السير بحذر في تطبيق الاستقلالية في المدارس القطرية أن يعطي فرصة للمجتمع للتكيف مع هذا التغيير.

الكلمات المفتاحية: مبادرة تطوير التعليم - دولة قطر

## **The Initiative for Developing Education in the State of Qatar : The Status Quo and Challenges**

### **Abstract:**

Based on the vital role performed by education for developing the individual and society, many educational systems cared for developing their educational ones and enhancing the efficiency of schools. Hence a large number of initiatives emerged and one of them that caught the interest of researchers is that postulated by the State of Qatar under the title The Initiative for Developing Education in the State of Qatar in which the establishment of independent schools was announced. This initiative is based on four principles : independency , accountability , diversity and choice.

Accordingly, governmental schools were changed into independent ones having more independency and supported by human resources, financial and technical support. The transformation of existing schools into independent ones occurred in the course of seven years.

The current study seeks to investigate the essence of this initiative and determine the challenges facing it. The qualitative research method was used in collecting and analyzing data. The semi open interviews were employed both individually and collectively.

The study revealed a clear retreat in the principles of the initiative and the management of this change suffers from several challenges particularly the weak standards of some school leaders and the weak management of change. Moreover, understanding the process of change needs sufficient

time and a practice of the program to comprehend its aims and purposes. This innovation may not occur for many of those concerned because changing culture needs time. Moving cautiously while applying independency in Qatari schools can provide the State of Qatar a chance to adapt with this change.

Keywords: Initiative for Developing Education - State of Qatar

## المقدمة:

التعليم هو حجر الزاوية في نهضة الأمم، والشعوب، ورفيها، وللتعليم الجيد دور كبير في نقل عناصر ثقافة المجتمع؛ كالدين، والعادات، والتقاليد، وغيرها من جيل إلى آخر.

و"التعليم الجيد في المرحلة الابتدائية لا تكمن أهميته فقط في معرفة التلاميذ المهارات الأساسية؛ ولكن هذا التعليم الجيد يمكن التلاميذ من التعلم بشكل أسرع، وأكثر فاعلية في أثناء انتقالهم من مرحلة تعليمية إلى المرحلة التي تليها" (Machine and McNally (2008).

والدراسات التي تبين، وتظهر فائدة وأهمية التعليم الجيد بالنسبة للفرد، والمجتمع كثيرة ومتنوعة؛ فهناك دراسات أظهرت دور التعليم في انخفاض مستوى العنف (Lochner & Moretti (2001)، (Feinstein (2002).

وهناك دراسات كشفت عن دور التعليم في ارتفاع المستوى الصحي. وللتعليم دور واضح في نشر التسامح في المجتمع، وتقبل الآخرين، واحترام الرأي الآخر Keime، كما أن من أهم الأدوار التي يمكن أن يؤديها التعليم الجيد هو تدريب الذهن، والتركيز في العملية التعليمية على مهارات التفكير العليا.

فالهدف من التربية هو أنها تدرب الفرد كيف يفكر، ويصنع قراره بنفسه؛ فإذا استطاع أن يكون صاحب تفكير نقدي Critical thinker؛ فهذا سيخوله الحصول على فهم أفضل للعالم من حوله، وسيوفر له ارتباطاً حقيقياً بهذا العالم (Turner (2009).

وإيماننا بأهمية الدور الحيوي الذي يؤديه التعليم في تنمية الفرد، والمجتمع؛ حرص كثير من الأنظمة التعليمية على تطوير جهازها التعليمي، ورفع كفاءة مدارسها، وفعاليتها.

وتعددت مبادرات التغيير، والتطوير التربوي حول العالم؛ بتغيير أهدافها، والرؤى التي تقوم عليها... ومن المبادرات الجديرة باهتمام الباحثين؛ هي تلك التي قامت بها دولة قطر تحت اسم: "مبادرة تطوير التعليم في دولة قطر"؛ والتي أعلن فيها عن إنشاء المدارس المستقلة هناك.

وارتكزت تلك المبادرة على مبادئ أربعة؛ هي: الاستقلالية، والمحاسبية، والتنوع، والاختيار.

وبناء على هذه المبادرة جرى تحويل المدارس الحكومية إلى مدارس مستقلة تتمتع بكثير من الاستقلالية في الصلاحيات، ودُعمت بكثير من الموارد البشرية؛ المادية، والفنية، والمالية، وقد جرى تحويل المدارس الحكومية إلى مستقلة على مدى سبع سنوات؛ وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

### جدول (1)

عدد المدارس الحكومية التي تحولت إلى مدارس مستقلة؛ موزعة على الأعوام الدراسية

2011/2010 إلى 2005/2004

العالم الدراسي	الفوج	عدد المدارس الحكومية التي تحولت إلى مستقلة
2005 - 2004	الأول	12
2006 - 2005	الثاني	21
2007 - 2006	الثالث	13
2008 - 2007	الرابع	18
2009 - 2008	الخامس	15

29	السادس	2010 - 2009
65	السابع	2011 - 2010
174	المجموع	

وترمي الدراسة الحالية إلى فحص وتحليل واقع "مبادرة تطوير التعليم في دولة قطر"، وتعرف كثير من الجوانب المتعلقة بهذه المبادرة.

### الدراسات السابقة:

إن جهود الإصلاح التربوي والمدرسي المتمثلة بإعطاء المدارس واستقلالية أكبر في إدارة شؤونها الفنية والإدارية والمالية، قد خضعت لكثير من الجهد البحثي الهادف إلى التعرف على جوانب هذه الاستقلالية وكيفية تطبيقها، ومدى تأثيرها على النظام التربوي.

#### • دراسة (Levacic 1995)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الإدارة الذاتية للمدرسة واستقلاليته (SBM) في إيجاد قيم مشتركة بين المعلمين، وفي التعامل مع المصادر المادية غير التدريسية التي تستخدم لدعم العملية التعليمية. وقد أجريت الدراسة في 11 مدرسة في المملكة المتحدة، وأظهرت نتائجها أن استقلالية المدرسة لم تكن كافية لضمان وجود هذه القيم المشتركة بين المعلمين، وأظهرت نتائج الدراسة أن هذه الاستقلالية كان لها دور في التحفيز للوصول إلى هذه القيم المشتركة بين المعلمين، وإلى إتباعهم طرق تدريس مشتركة، وإلى استعمالهم المصادر المتاحة بفاعلية أكبر.

• **دراسة (Bryk, et al (1998)**

أوضحت الدراسة أن هناك أربعة عناصر للإصلاح الخارجي للبنية التحتية للتعليم، وهي الحفاظ على اللامركزية، وبناء قدرات ذاتية داخلية، وإنشاء محاسبية خارجية صارمة، وإيجاد مدخل تحفيزي للتطوير والابتكار.

• **دراسة (Briggs and Wahlstetter (2003)**

تناولت هذه الدراسة العناصر الرئيسة في نجاح إستراتيجية المدارس المستقلة، مؤكدة أن الاستقلالية كانت تُعد منذ الستينيات الإصلاح الأشهر على مستوى المنظومة التعليمية في الولايات المتحدة؛ حيث استخدمت كمحرك لتطوير أداء المدارس؛ فاستخدمت من قبل إدارات التعليم؛ لزيادة محاسبية المدارس، واستخدمت من قبل مجالس إدارات المدارس؛ لزيادة تحصيل الطلاب، ومن قبل الإدارات المركزية؛ لزيادة فاعلية الإداريين، ومن قبل اتحادات المعلمين؛ لإعطاء المعلمين صلاحيات أكبر، ومن قبل أفراد المجتمع؛ لزيادة إشراك أولياء الأمور.

• **دراسة (Gamage and Sooksomchitra (2004)**

لقد سعت هذه الدراسة إلى تعرف رأى أعضاء مجالس إدارات المدارس في بانكوك، والمناطق المحيطة بها حول اللامركزية التي طبقت هناك، حيث وُزعت استبانة، على 1000 شخص من هؤلاء، فضلاً عن إجراء مقابلات مع 45 منهم.

وأظهرت النتائج تأييداً واسعاً بين مديري المدارس، وأعضاء مجالسها للإصلاح الذي حدث، ومع ذلك فقد كشفت الدراسة عن وجود حاجة متزايدة لتدريب هؤلاء على نمط الإدارة، والقيادة التربوية.

• **دراسة (Lam 2006)**

تناولت هذه الدراسة ردة الفعل المحلية تجاه استقلالية المدارس في هونج كونج؛ بهدف التعرف على وجهات نظر معلمي المرحلة الثانوية في استقلالية المدرسة؛ من حيث التغيير في دور المعلمين، والأنشطة التي يقيمها مجلس أولياء الأمور، والتحديات التي تواجه مديري المدارس. واستخدمت الدراسة الأسلوب النوعي في جمع المعلومات؛ حيث أُجريت مقابلة مع ستة من المعلمين.

وأظهرت النتائج أن هناك تغييراً في أدوار المعلمين عند تطبيق الاستقلالية؛ فصاروا أكثر مشاركة في اتخاذ القرارات في المدرسة، كما زادت مسؤولياتهم، والعبء الدراسي عليهم فضلاً عن زيادة المراقبة والمحاسبة على أدائهم، وأظهرت الدراسة أن أكبر التحديات التي تواجه مديري المدارس؛ هي: زيادة المحاسبية، وكيفية زيادة تحصيل الطلاب الدراسي، والتوزيع العادل للمصادر في المدرسة.

• **دراسة (Vernez, et al 2012)**

تناولت الدراسة تجربة تطبيق استقلالية المدارس في اندونيسيا، بهدف التعرف على العوامل المرتبطة بنجاح هذا النوع من الإصلاح التربوي، وقياس أثره في التحصيل الدراسي بعد مرور ثماني سنوات من التطبيق، واستخدمت طرقاً نوعية، وكمية في جمع المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

1- استقلالية المدرسة كانت عاملاً حاسماً للتطبيق الناجح لمفهوم الإدارة الذاتية School-

based management؛ حيث إن معظم المديرين يعتقدون أنهم تمتعوا بالاستقلالية في كيفية

تشغيل المدرسة، وإدارتها، وفي القضايا المالية، وفي البرامج، والقرارات المتعلقة بطرق التدريس؛

وإن قال كثير منهم: إنهم لم يستفيدوا من هذه الاستقلالية، كما أن المناطق التعليمية استمرت

في التأثير -بقوة- في سياسات المدرسة؛ والأمر التشغيلية فيها.

- 2- فهم مدير المدرسة للاستقلالية كان أمراً مهماً؛ حيث أثبتت الدراسة أن المديوين، والمعلمين، وأعضاء مجالس المدارس كان عندهم فهم يسير لمفهوم الاستقلالية.
- 3- أكثر من نصف المديرين قالوا: إنهم إما لم يتقلوا تدريبات بشأن الاستقلالية في السنة الماضية، أو أنهم وجدوا أن هذه التدريبات لم تكن كافية؛ ومن ثم لم يكونوا مهيين في النواحي المتعلقة بالمهارات القيادية.
- 4- تأثير أولياء الأمور في شؤون المدرسة لم يكن كبيراً، والدعم المالي المقدم للمدرسة لم يكن كافياً.

• **دراسة (Bandur 2008)**

لقد كشفت هذه الدراسة أن سياسات وبرامج الاستقلالية في المدارس أوجدت بيئة تعليمية، وتدرسية أفضل، كما أظهرت الحاجة إلى وجود تنمية مهنية مستمرة، وإلى بناء قدرات في الإدارة، والقيادة المدرسية، وأن زيادة الدعم المالي للمدارس كان أمراً مطلوباً، لإحداث تحسين أكبر في كفاءة المدرسة في أثناء تطبيق الاستقلالية.

• **دراسة (Heyward, et al 2011)**

تناولت هذه الدراسة تقييم كفاءة الاستقلالية في مدارس إندونيسيا، وأظهرت نتائجها أن الاستقلالية كان لها تأثير إيجابي في تطوير الخطط، وإشراك أولياء الأمور والشفافية، كما كان لها تأثير في النظام ككل؛ من خلال تبني هذا التدخل من قبل الآخرين.

• **دراسة (Watson 2004)**

أوضحت هذه الدراسة أن أكثر من نصف أفراد العينة يرون أن الاستقلالية كان لها تأثير إيجابي في تحسين البيئة التعليمية للطلاب، كما أتاحت للدعم المقدم للمدرسة أن يكون أكثر فاعلية، وأعطت إمكانية أكبر للتنمية المهنية للمعلمين.



كما رأى نصف المديرين أنه كان للاستقلالية تأثير جوهري، أو متوسط في تحسين المخرجات التعليمية، واستقلالية المدارس، كما رأى أفراد العينة أن استقلالية المدارس حسنت -بشكل متوسط- من صيانة المدارس، والخدمات داخل المدرسة.

#### • دراسة Ainley and McKenzie

أوضحت هذه الدراسة أن اللامركزية في المدارس يكون لها تأثير أكبر؛ إذا ما طبقت كجزء من حزمة من التغييرات؛ حيث يكون للسلطة المركزية (وزارة التربية) المسئولية في تحديد إطار المناهج، ومراقبة الأداء، والجودة.

#### • دراسة Au (2005)

لقد انصب اهتمام هذه الدراسة حول ما إذا كان نظام الاستقلالية في "هونج كونج" ناجحاً منذ بداية تطبيقه عام 1991؛ حيث وُزعت استبانته على عينة من 110 من المدارس الثانوية في هونج كونج.

وأظهرت النتائج أن العمل التعاوني بين المعلمين كان أحد نتائج الاستقلالية، كما أثبتت الاستقلالية نجاحها عند رؤساء الأقسام في تعزيز رؤيتهم، وأدائهم مهامهم بكفاءة أكبر.

أهداف الدراسة:

#### تسعى هذه الدراسة إلى:

- 1- التعرف على واقع مبادرة تطوير التعليم في دولة قطر.
- 2- تحديد التحديات التي تعترض مسيرة المدارس المستقلة في دولة قطر.

## أسئلة الدراسة:

**من أجل تحقيق هدفي البحث؛ حددت خمسة أسئلة ترمي هذه الدراسة إلى الإجابة**

**عنها؛ وهي:**

- 1- ما نوع المحاسبية التي تخضع لها المدارس المستقلة في دولة قطر؟
- 2- كيف تعاملت المدارس المستقلة مع معايير المناهج التي وضعها المجلس الأعلى للتعليم؟
- 3- ما مدى قدرة المعلم في المدارس المستقلة على التكيف مع تدريس العلوم، والرياضيات باللغة الإنجليزية؟
- 4- ما السبب وراء تراجع مبادرة دولة قطر لتطوير التعليم؟
- 5- ما التحديات التي تواجه المدارس المستقلة في دولة قطر؟

## منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي في جمع المعلومات، وتحليلها، واستخدمت المقابلة شبه المفتوحة؛ كأداة لجمع المعلومات، وتنوعت المقابلات؛ ما بين مقابلات فردية، وأخرى جماعية؛ حيث أجريت 5 مقابلات فردية، و5 أخرى جماعية. واحتوت عينة الدراسة على 28 شخصاً، ما بين مدير مدرسة، ونائب أكاديمي (المدير المساعد) ومنسقي مواد، وإداريين، فضلاً عن "د. عبد العزيز الحر"؛ وهو -فضلاً عن كونه صاحب ترخيص سابق لإحدى المدارس المستقلة- من المتخصصين في الشأن التربوي، والتعليمي في دولة قطر. وضمت العينة -كذلك- الأستاذ "عادل السيد" المدير السابق لهيئة التقييم في المجلس الأعلى للتعليم. واستغرقت المقابلات حوالي 18 ساعة من الوقت. والجدول التالي يوضح أسماء المدارس التي تمت زيارتها، وأجريت المقابلات فيها، والفوج الذي تنتمي إليه كل مدرسة.

## جدول (2)

أسماء المدارس التي تمت زيارتها، وأجريت المقابلات فيها، والفوج الذي تنتمي إليه كل مدرسة

رقم التسلسل	اسم المدرسة	الفوج
1	اليرموك الإعدادية للبنين	الأول
2	الخوارزمي الابتدائية للبنات	الثاني
3	الدحيل النموذجية للبنين	الثالث
4	خليفة الثانوية للبنين	الرابع
5	رفيدة بنت كعب الإعدادية للبنات	الرابع
6	علي بن أبي طالب الإعدادية	الخامس
7	طارق بن زيادة الثانوية للبنين	السادس
8	أروى بنت عبد المطلب الثانوية بنات	السابع

## عرض النتائج:

## السؤال الأول: ما نوع الحاسبية التي تخضع لها المدارس المستقلة في دولة قطر؟

اعتمدت مبادرة تطوير التعليم في دولة قطر على أربعة مبادئ؛ منها اثنان يُعدّان الجناحين

الرئيسيين لهذه المبادرة؛ وهما: الاستقلالية، والمحاسبية.

فأعطى للمدرسة المستقلة في بداية المبادرة كثير من الصلاحيات، وفي الوقت نفسه كانت تُقيّم عن طريق مجموعة من الإجراءات؛ منها: التعرف على مستوى الطلاب؛ من خلال نتائج التقييم التربوي السنوي الشامل، ونتائج تقييم المدارس؛ من خلال التقييم الدوري كل ثلاث سنوات. وسُئل أفراد العينة عن رأيهم في المحاسبية التي تتعرض لها المدارس المستقلة في قطر من قبل المجلس الأعلى للتعليم.

### وأوضحت نتائج المقابلات ما يلي:

- 1- هناك جهتان في المجلس الأعلى للتعليم تتوليان التعاون في مسالة محاسبة المدارس؛ وهما: هيئة التقييم، وهيئة التعليم. ويتمثل دور هيئة التقييم في جمع المعلومات عن المدرسة، وإبرازها، وإظهارها، ووضعها أمام متخذ القرار، وأمام الأهالي.
- ويفترض أن تنتقل آليات المحاسبة إلى هيئة التعليم، وتبدأ بمتابعة ومحاسبة المدارس، وقال (السيد): إنه كان هناك مقترح يرمي إلى إعطاء المدرسة التي تُحقق إنجازاً حوافز، واستقلالية أكبر، وأن تلك التي تعاني ضعفاً توضع عليها رقابة أكبر، ووصاية.
- 2- النتائج الخاصة بتقييم الطلاب السنوي، وتقييم المدارس الدوري كانت تنشر على الملأ، وتنشر على صفحات الصحف اليومية، وعلى صفحة موقع المجلس الأعلى للتعليم في الإنترنت، وكانت الفكرة من وراء هذه الشفافية العالية من ضمن مجموعة من الأسباب؛ هي أنها ستعمل على توعية الأهالي، وأولياء الأمور بواقع المستوى التعليمي للمدارس؛ ومن ثم ستجعلهم يشكلون ضغطاً على المدارس؛ لتحسين أدائها.
- 3- نتائج المقابلات أظهرت أن هناك عدة مستويات للرقابة على المدارس المستقلة من قبل عدة مكاتب تتبع هيئة التعليم بالمجلس الأعلى للتعليم.

ففي الجانب المالي هناك مدقق شهري يمر على المدرسة، وفي الجانب الإداري هناك مستشار يقابل المدير، ويتابعها؛ فيما يخص شئون الموظفين، وفي الأنشطة المنهجية، وغير المنهجية، وقال (العيدان): إن هناك مستشاراً لكل 25 مدرسة، وأحياناً يوجد لكل 100 مدرسة 3 مستشارين.

وهناك أخصائي للمعايير، يزور المدرسة كل فصل دراسي مرة واحدة؛ للتأكد من أن المدرسة تسير في خطتها الدراسية؛ بالتوافق مع معايير المناهج. وقال (الحر): "في بداية المبادرة كانت هناك محاسبة حقيقية، فالتنمية المهنية تحاسب، والميزانية تحاسب، وكثير من الجهات كانت تحاسب".

4- أبدى بعض أفراد العينة ملاحظات حول أداء هذه الجهات الرقابية. ورأت (الخليفي) -مديرة مدرسة الدحيل- أن مكتب المعايير، وهيئة التعليم لم يكونا على كفاءة، وأن من قُوبلوا في مدرسة أروى الثانوية اشتكوا من ضعف التنسيق بين هيئات المجلس الأعلى، ومن غلبة الملاحظات السلبية على الإيجابية من قبل أخصائية المعايير "أنا لا أمدح فيك؛ لأن هذا من مهام عملك".

5- أظهرت نتائج المقابلات أن المحاسبية في مبادرة تطوير التعليم في قطر؛ هي محاسبية الدعم **Accountability support** ومحاسبية التدخل **Accountability intervention**؛ فالمدارس المستقلة كلها مع بداية المبادرة كانت تحصل على دعم فني؛ فكانت المدارس تزود بفرق أجنبية للدعم، وكان كل فريق عبارة عن 4 خبراء مقيمين في المدرسة لمدة 18 شهراً. واتفق المقابلون على أن المدارس التي تظهر تدنياً في أدائها، كان يتم دعمها وبعد ذلك يتم التدخل.

وقال (السيد) مدير هيئة التقييم سابقاً: "كانت المحاسبية تصل إلى حد توجيه إنذار بسحب الترخيص، وطلب تبرير النتائج الضعيفة، والطلب إلى صاحب الترخيص أن يرفع النتائج السنة القادمة بنسبة من 5-10%. وفي السنة الأولى يطلب إلى صاحب الترخيص أن يضع خطته؛ لتحسين وتطوير الوضع، ثم يُعطي دعماً في السنة الثانية، وتدخل هيئة التقييم في آليات رقابية، وتتعاون -بذلك- مع هيئة التعليم، وإذا لم يظهر تحسن في أداء المدرسة؛ يوجه لصاحب الترخيص إنذار، ولفت نظر.... وفي كل تُسحب تراخيص ما بين 2-3 مدارس".

وأكدت (الخليفي) الدعم الذي كانت تتلقاه المدارس؛ حيث رأت أن فرق الدعم الذي كانت تزود به المدارس كان يُحدث توازناً، وزودت المدارس بخبرات كانت تحتاجها، ورأت أن هذه الفرق غيرت الفكر الأعوج الذي كان سائداً".

أظهرت نتائج المقابلات أن شكل المحاسبية قد تغير بدءاً من الفوج الثالث أو الرابع؛ عندما استُغني عن فرق الدعم الأجنبية؛ وتقلصت محاسبية الدعم؛ كما رأى بعضهم، وتم التوسع في سحب التراخيص من مديري المدارس؛ فتوسعت محاسبية التدخل؛ كما رأى بعضهم الآخر.

ورأت (الخليفي) أن: "المحاسبة لم تكن واضحة في بداية المبادرة، ولم يضطر متخذ القرار إلى التوسع في استخدامها، أما الآن فوعيد، وتهديد".

وفي هذه النقطة قال (الحر): "إذا لم يتجاوب صاحب الترخيص؛ كان يُسحب الترخيص... لا يزال سحب التراخيص موجوداً، وبوتيرة أكبر حالياً؛ لأن نوعية أصحاب التراخيص تغيرت... يقول لي أحد المسؤولين عن اختيار أصحاب التراخيص "الآن نختار أفضل السيئين".

ويختلف (السيد) مع (الحر) في مسألة التوسع في محاسبة التدخل؛ حيث رأى أنه صار من الصعب التخلص من المدير القطري؛ لأنه في السابق كان مرتبطاً بعقد، أما الآن فهو على قوة الموارد البشرية؛ أي أنه معين في الوزارة.

وتوافق الرأي (السويدي) -مديرة مدرسة رفيدة بنت كعب- حيث قالت: إن محاسبة التدخل لم تحدث معنا مع أن المدرسة حصلت على تقدير مقبول في التقييم الدوري.

6- رأى بعضهم أن تغير الصلاحيات المعطاة للمدارس لا بد من أن يؤثر في طبيعة المحاسبة التي تتعرض لها.

واعترض (المسلماني) -مدير مدرسة علي بن أبي طالب من الفوج الخامس- على التوسع في مبدأ المحاسبة قائلاً: "كيف تحاسبني هيئة التقييم عن أمور أنا لا أتمتع باستقلالية للتصرف بها... سابقاً عندما كانت هناك استقلالية عالية كان المدير (شاد حيله)، أما الآن فتحاسبني على ماذا بعد سحب الصلاحيات"

7- أفراد العينة من الفوج السابع يروا أن المحاسبة القائمة حالياً هي (محاسبة دعم). وأوضحت (الذوادي) -مديرة مدرسة أروى الثانوية- ذلك؛ بقولها: "المحاسبة على ماذا، وصلاحيات صاحب الترخيص تقلصت؛ فالمحاسبة هي محاسبة دعم، والفوج السابع هو الأكثر استقراراً".

## السؤال الثاني: كيف تعاملت المدارس المستقلة مع معايير المناهج التي وضعها

### المجلس الأعلى للتعليم؟

قامت مبادرة تطوير التعليم في قطر على أربعة مبادئ أساسية؛ أول هذه المبادئ كان مبدأ الاستقلالية؛ حيث ركز هذا المبدأ على إعطاء المدرسة استقلالية كبيرة في إدارة شئونها الفنية، والإدارية، والمالية.

وفيما يتعلق بالاستقلالية الفنية؛ وضعت هيئة التعليم في المجلس الأعلى للتعليم في قطر؛ معايير خاصة للمناهج؛ فوضعت معايير لمناهج العلوم، والرياضيات، واللغات، ومادتي: التربية الإسلامية والاجتماعيات، وأعطى المجال للمدارس؛ لكي تتعامل مع هذه المعايير؛ وفقاً لمبدأ الاستقلالية.

## **وأكدت النتائج التي توافرت؛ من خلال تحليل المقابلات التي أجريت مع أفراد العينة؛ ما يلي:**

1- أن المدارس المستقلة في الأفواج الأولى كانت لها حرية عالية في الكيفية التي تراها مناسبة للتعامل مع هذه المعايير، وتكرر هذا الرأي مع أفراد العينة من مختلف الأفواج.

وقال (العيدان) -مدير مدرسة اليرموك من الفوج الأول-: "في السنة الأولى كانت لي مطلق الصلاحية؛ فأعددت كتباً ومصادر، طبعتها.... واحتج المجلس الأعلى على ذلك، وقالوا لابد من أن يبحث الطالب -بنفسه- عن المعلومة؛ لا أن تؤلف كتاباً؛ وهذا الأمر لم يكن صحيحاً من وجهة نظري".

وأكدت (الدوسري) -مديرة مدرسة الخوارزمي من الفوج الثاني- هي، ونائبته أنه في بداية المبادرة كان التعامل مع معايير المناهج في يد صاحب الترخيص، ويرجع إلى أن اجتهادات كل مدرسة؛ فكان المعلمون -مع منسقي موادهم- يجتمعون، ويحضرون لوضع مصادر للمواد الدراسية...

وأضافت (الدوسري) قائلة: "كانت مصادر مادة اللغة العربية في المدرسة التي كنت أعمل فيها عبارة عن أوراق عمل، وملازم، وكنت مستاءة، وأول إجراء اتخذته عندما صرت صاحبة ترخيص؛ هو أنني تواصلت مع جامعة قطر، ومع المختصين في اللغة العربية، وأعددت مصادر، وكتاباً في منهج اللغة العربية، واعتمد منهجنا؛ لكي يدرس في مدارس الدولة."



ورأت (الخليفي) -مديرة مدرسة الدحيل من الفوج الثالث- أن فكرة المعايير كانت رائعة، وأن دور النشر المحلية، والدولية كانت تأتي إليها في المدرسة، وكانت تختار ما يتوافق مع المعايير، وإن لم تجد كانت تشتري كتابين للمادة الواحدة؛ فكانت لها حرية التصرف في هذا الشأن.

لذا يتبين من النتائج أن هناك اتفاقاً بين من أجريت مقابلتهم على أن الاستقلالية في التعامل مع معايير المناهج كانت عالية في الأفواج الأولى من المدارس المستقلة.

2- اتفق أفراد العينة -كذلك- على أن آلية التعامل مع معايير المناهج تغيرت بعد ذلك بسبب الإجراءات التي اتخذها المجلس الأعلى للتعليم في هذا الصدد؛ وإن اختلفوا في تحديد متى بدأ هذا التغيير.

فبعد أن كانت للمدارس المستقلة حرية كبيرة في التعامل مع معايير المناهج، والتي على إثرها أعد كثير من المدارس في الأفواج الأولى مصادر، ومذكرات للمواد الدراسية؛ محاولة منها للتوافق مع المعايير، وشراء بعض هذه المدارس كتب من دور النشر المحلية، والدولية التي يرون أنها يمكن أن تدعم تحقيق المعايير؛ تغير الوضع بعد ذلك؛ فحددت هيئة التعليم في المجلس الأعلى المصادر، والكتب المعتمدة في كل مادة دراسية. وأوضحت مديرة مدرسة رفيده بنت كعب، ونائبتها أن المدرسة كانت تُخَيَّر بين ثلاثة مصادر في كل مادة، وكان عليها الاختيار من هذه المصادر فقط.

وأكد (العبدان) من الفوج الأول على ذلك؛ بقوله: "أجبروا الجميع على أخذ مصادر في الرياضيات، والعلوم، والانجليزية... واجبرت على شراء كتب من عدة مصادر يختارونها؛ بحيث إن منهج العلوم كانت له 3 كتب، وكل كتاب كان يكلف 2000 ريال، وعندني 700 طالب في المدرسة؛ فكانت أشتري 2000 كتاب؛ بتكلفة 4 ملايين ريال سنوياً.

واختلف أفراد العينة في الفوج الذي جرى فيه التحول من الاستقلالية الكاملة في التعامل مع معايير المناهج إلى تحديد عدد محدد من المصادر لكل مادة. فقال ثلاثة من الفوج الرابع حُدِّدَت المصادر الواجب الاختيار منها، ورأى ثلاثة آخرون أن هذا التحديد أُجْرِي في الفوج السادس، ورأت منسقة اللغة العربية في مدرسة أروى الثانوية أن هذا التحديد أُجْرِي في الفوج السابع.

3- اتفق أفراد العينة على أن الوضع الحالي لا يتضمن الاختيار بين مصادر ثلاثة؛ بل حُدِّد مصدر واحد -فقط- لكل منهج، ولكل مادة؛ حيث يتواصل مكتب معايير المناهج في المجلس الأعلى مع دور النشر؛ لإعداد منهج، ومصدر لكل مادة.

### **السؤال الثالث: ما مدى قدرة المعلم في المدارس المستقلة على التكيف مع تدريس العلوم، والرياضيات باللغة الإنجليزية؟**

في أثناء تطبيق مبادرة تطوير التعليم، كان من ضمن الإجراءات التي أجازها المجلس الأعلى للتعليم هو أنه أقر تدريس مادتي: العلوم، والرياضيات باللغة الإنجليزية، وطلب إلى المدارس الحكومية التي تتحول إلى مستقلة أن تُطبّق هذا الإجراء. واستمر تدريس العلوم، والرياضيات باللغة الإنجليزية في المدارس المستقلة لعدة سنوات، إلى أن تم التراجع عن هذا القرار منذ عامين، وطلب إلى المدارس المستقلة أن تعود إلى تدريس هاتين المادتين باللغة العربية؛ على أن تُدرّس المصطلحات العلمية باللغة الإنجليزية من قبل معلم اللغة الإنجليزية؛ حيث زادت حصتان أسبوعياً لمادة اللغة الإنجليزية مخصصة لتدريس مصطلحات هاتين المادتين.

وحول هذا السؤال جرى التركيز على رأي أفراد العينة في قرار تدريس العلوم، والرياضيات باللغة الإنجليزية من جهة، وكيفية تعاملهم مع هذا القرار في أثناء تطبيقه قبل أن يتم العدول عنه.

وأظهرت نتائج المقابلات انقساماً في رأي أفراد العينة في جدوى التدريس باللغة الإنجليزية؛ تسعة من أفراد العينة رأوا أن هذا القرار لم يكن صحيحاً، ولم يكونوا موافقين على تدريس هاتين المادتين باللغة الإنجليزية، وتوزع أفراد هذا الرأي على مختلف الأفواج؛ فأحدهم كان من الفوج الأول، وآخرون كانوا من الفوج الرابع، واثنين كانا من الفوجين: السادس، والسابع. في الوقت الذي أبدى ستة من أفراد العينة موافقتهم على قرار تدريس العلوم، والرياضيات باللغة الإنجليزية، وهؤلاء أيضاً وُزِعوا على مختلف الأفواج؛ فأحدهم كان من الفوج الأول، وآخر من الفوج الثالث، واثنان كانا من الفوج الرابع، واثنان كانا من الفوج الخامس.

لذا يلاحظ أن رأي أفراد العينة كان يتوزع على مختلف الأفواج؛ سواء أكان موافقة، أم اعتراضاً على هذا القرار. فلقد أكد الذين أبدوا موافقتهم على هذا القرار أن المعلمين كانوا قادرين على أداء مهمة التدريس باللغة الإنجليزية.

وقالت (الحليفي) -مديرة مدرسة الدحيل- : "كنا في تدريسنا العلوم، والرياضيات باللغة الإنجليزية، نُعدُّ مدرسة ثنائية اللغة، ثم خرجوا علينا بمصطلح جديد لثنائية اللغة؛ وهو تدريس هاتين المادتين باللغة العربية، وتدريس المصطلحات بالإنجليزية؛ وهذا أمر غير صحيح."

ووضع (المسلماني) -مدير مدرسة علي بن أبي طالب- شرطاً لقبول معلم العلوم، والرياضيات في مدرسته؛ وهو أن يكون خريجاً في جامعة تدرس هاتين المادتين باللغة الإنجليزية... حيث قال: "بدأ طلابنا يستوعبون الدراسة باللغة الإنجليزية، وكنا من ضمن المدارس التي كان طلابها يجيبون عن الاختبار السنوي الشامل باللغة الإنجليزية، بل أن طلابنا لم يكونوا يعرفون معنى السؤال بالعربية؛ لأن المصطلحات التي كانوا يأخذونها كانت بالإنجليزية... واستفدنا كثيراً من فريق الدعم الاستراتيجي الذي جاء."

ووافقته الرأي (السويدي) -مديرة مدرسة رفيذة بنت كعب- حيث رأت أن هذا القرار كان يصلح مع فئة من الطلاب، وظهر فيه إنجاز من المعلمات، والطالبات؛ وإن كانت ترى أن التحدي لم يكن في وجاهة القرار؛ بل في كيفية تطبيقه.

أما المعارضون على هذا القرار، فأروا أن تطبيقه كان أمراً صعباً؛ لأن المعلمين لم يكونون مهيين، والطلاب لم تكن لغتهم الأصلية هي اللغة الإنجليزية، كما أن مستواهم التحصيلي في هاتين المادتين تحسن بعد التدريس باللغة العربية.

ورأت (منسقة مادة الفيزياء) - في مدرسة أروى الثانوية- أن الأفواج الأولى من المدارس المستقلة كانت تدرس العلوم، والرياضيات بالإنجليزية، ولكن ما كان يدرس كان مجرد قشور؛ لأن الطالب لغته عربية؛ فهو لا يفهم الإنجليزية، وعندما تشرح له بالإنجليزية يصعب عليه هذا الأمر، ورأت أن السبب في التراجع عن قرار تدريس العلوم، والرياضيات بالإنجليزية يرجع على أن المدرسين الذين يدرسون هاتين المادتين كانوا عرباً.

ويتفق (الحمر) مع الرأي السابق؛ بقوله: "قلنا لهم إن تدريس العلوم، والرياضيات بالإنجليزية أمر صعب، ولكن كان هناك إصرار من المجلس الأعلى للتعليم على ذلك؛ فأتوا بمعلمي العلوم، والرياضيات وأعطوهم دورات باللغة الإنجليزية مدة 6 أشهر، وصاروا أضحوكة؛ عندما تم التراجع عن هذا القرار، وتقرر التدريس بالعربية، والمصطلحات بالإنجليزية أتوا بمعلمي اللغة الإنجليزية، وأعطوهم جرعات علوم، ورياضيات ليدرّسوا مصطلحات هاتين المادتين؛ صارت كارثة".

ورأت (السويدي) أن السبب في تراجع المجلس الأعلى للتعليم عن التدريس باللغة الإنجليزية؛ هو مجاملته معلمات الفوج السابع الذي انضم للمدارس المستقلة؛ لأنه -حسب رأيها- لم تكن معلمات هاتين المادتين في هذه المدارس على كفاءة، ولم يكن مهيينات مثل المعلمات اللواتي انضممن للمدارس المستقلة في البداية.

**السؤال الرابع: ما السبب وراء تراجع مبادرة دولة قطر لتطوير التعليم؟**

تشير نتائج المقابلات إلى أن أفراد العينة قد عرضوا مجموعة من الأسباب أدت إلى تراجع مبادرة التطوير في قطر عن مبادئها الأربعة؛ وهي: الاستقلالية، والمحاسبية، والاختيار، والتنوع؛ وبالتحديد تم التركيز على عنصر الاستقلالية.

**أهم سببين حازا على أعلى عدد من الموافقات؛ كانا:**

- 1- سوء إدارة بعض أصحاب التراخيص، ومديري المدارس المستقلة.
  - 2- الضعف في إدارة عملية التغيير عند المسؤولين عن ملف المبادرة.
- وسنعرض هذان السببان، فضلاً عن أسباب أخرى ذُكرت لم تحز على نفس الدرجة من الموافقات؛ ولكن قد يكون من المفيد الإشارة إليها.

**السبب الأول: سوء إدارة بعض أصحاب التراخيص، ومديري المدارس المستقلة.**

ألقى عشرة ممن قُوبلوا باللائمة على تراجع المبادرة عن مبادئها؛ وبالتحديد: في تقليص مساحة استقلالية المدارس إلى أخطاء ارتكبت من قبل من تولوا إدارة المدارس المستقلة في بداية التطوير؛ مما أفرز ردود أفعال جعلت المجلس الأعلى للتعليم -بعد ذلك- يقلص من مساحة الصلاحيات الممنوحة للمدارس.

وضرب أفراد العينة ممن قُوبلوا أمثلة على سوء الإدارة التي يعامل بها أصحاب التراخيص، ومديري المدارس؛ فقال أحدهم: "إن أصحاب التراخيص كانت كتاباتهم، ورؤيتهم لتطوير مدارسهم جيدة، ولكن الواقع الميداني كان شيئاً مختلفاً؛ فالخطأ الذي حصل هو أن أصحاب التراخيص كان لابد من أن يكونوا من أهل الميدان التربوي".

وركز آخرون على أنه كان من المفترض أن يأخذ صاحب الترخيص نسبة من الفوائد، ولكن بسبب حرص بعضهم على التوفير، لدرجة أن أوراق العمل في المدرسة كانت تتحمل تكلفتها المعلمات

من جيوهن، وبسبب إساءة بعضهم التصرف في الفوائض؛ حيث استثمارها في البورصة، وخسر فيها؛ فأحدى المديرات خسرت ما يقارب نصف مليون ريال؛ كل ذلك دفع المجلس الأعلى للتعليم للتراجع عن توزيع أرباح على أصحاب التراخيص، وتقييد آليات الصرف المالي.

وركز أفراد العينة على أن الصلاحيات تغيرت، وتقلصت؛ لأن المديرين لم يكونوا على كفاءة. وذكر (العيان) أن بعض مديري الفوج الثاني واجه اعتراضاً كثيراً؛ فأحد الأشخاص كان (مشرف صيانة مساجد متقاعد) حصل على ترخيص لإدارة مدرسة مستقلة، وبعض أصحاب التراخيص وظف أهله، وعائلته، وأقربائه.

وأرجع ثلاثة من أفراد العينة سبب ضعف إدارة من أداروا المدارس في بداية المبادرة إلى عدم تأهيلهم بشكل كاف، وكانوا يرون أن الكادر التعليمي كذلك لم يكن مهيناً للتعامل مع معايير المناهج، ولا لوضع منهج، ولا مصادر للتعليم؛ كل ذلك كان سبباً -من وجهة نظرهم- لسحب كثير من الصلاحيات.

وركزت إحدى أفراد العينة (النائبة الأكاديمية) في مدرسة أروى الثانوية على أن: "المبادرة، والتجربة كانت قوية، وبدايتها كانت صحيحة؛ ولكن الخطأ حدث؛ بسبب عدم تأهيل الخبرات المحلية؛ حيث استُخدمت خبرات كندية، واسترالية؛ ولكنها لم تكن مُتقبَّلة من قبل الأهالي؛ بسبب المعايير العالية التي كانوا يضعونها".

### **السبب الثاني: الضعف في إدارة علمية التغيير عند المسؤولين عن ملف المبادرة.**

رأى ثمانية ممن قبلوا أن المبادرة بدأت قوية؛ ولكن أسلوب التعامل مع المتغيرات التي حدثت أثناء تطبيقها كان له دور واضح في تراجع هذه المبادرة حسب وجهة نظرهم.

وضرب أحدهم مثلاً على ذلك في أن القائمين على هذه المبادرة لم يحاولوا حل مشكلة القطاع النسائي الكبير من المعلمات القطريات اللاتي كن يرفضن الذهاب للمدارس المستقلة، فلم يُجَبَّرن على

العمل في هذه المدارس؛ بل ترك لمن الخيار في أن ينتقلن إلى المدارس الحكومية الأخرى، حتى تضخمت أعدادهن في هذه المدارس، ووصلت إلى 300 معلمة. ورأى بعض أفراد العينة أن المسؤولين عن المبادرة أجلوا حل هذه القضية حتى تضخم الحل، وصار أكثر صعوبة؛ فمن لم ترغب في المدارس المستقلة كان يصرف لها راتب 6 أشهر، وهي في المنزل؛ حتى تبحث عن عمل آخر.

وذكر أربعة من أفراد العينة أن المبادرة بدأت قوية؛ لكنها لم تسوق كما يجب؛ فكان لا بد من التسويق لها بصورة جيدة؛ لأن مبادئ المبادرة -من وجهة نظرهم- كانت جديدة على الوسط التربوي الذي عاني المركزية، لذا كانت مبادئ المبادرة محوطة بالغموض، ولم يكن هناك وضوح عند المدارس حول مفهوم الاستقلالية؛ لذا رجع النظام إلى المركزية؛ وخصوصاً فيما يتعلق بلائحة الضبط السلوكي.

وفي هذا السياق قالت (الخليفي): "لقد أعجبتني مبادئ المبادرة كثيراً، ولكن هذه المبادئ تعرضت لمقاومة، ومقاومة التغيير علم يدرس؛ فلم يحاول القائمون على المبادرة إقناع الناس بها، ولا الدفاع عنها، فبدلاً من تعديل الوضع وإصلاحه رجعنا إلى المربع الأول".

وذكر أحدهم أن إلحاح وإصرار المعلمين على ضرورة توفير الأمان الوظيفي لهم هو الذي جعل التعيين، والإعارة كلها تصير من صلاحيات المجلس الأعلى للتعليم بعد أن كانت من صلاحيات مدير المدرسة، وصار للمعلم رقماً وظيفياً لأول مرة.

أسباباً أخرى: ذكر اثنان من المقابليين أن السبب في تراجع المبادرة -من وجهة نظرهم- هو استعارة نظام تعليمي يصلح لمعطيات غير ما هو موجود في قطر، فرأى (الحر) أن قطر لا تحتاج مدارسها استقلالية كبيرة؛ فعدد المدارس لا يزيد عن 200 مدرسة، والطلاب في حدود 70 ألف طالب؛ فهو يرى أن قطر تحتاج مركزية ذكية في التعليم؛ كسنغافورة.

وأضاف (الحر) مؤكداً: "إن فكرة معايير المناهج ممتازة؛ لكن تحتاج متطلبات؛ فالمعايير الخاصة بالمناهج وضعت في دول كبيرة المساحة؛ كالولايات المتحدة، وبريطانيا وغيرها، وكانت دور النشر

تتلقفها، وتبدأ بتوفير المصادر، وكانت المدارس تتفنن في اختيار المصادر من هذه الدور، أما في قطر فأين هذه المصادر التي يمكن أن تلي المعايير؛ لذا بدأ المعلمون في المدارس بالتأليف؛ وهم ليسوا على دراية بذلك... المدارس التي يجمع فيها المعلمون المصادر في الدول الأخرى كانوا مهتمين، ومدرسين من قبل النظام التعليمي في الجامعة على عمل معايير، وعمل مصادر للتعليم... أحدهم ضحك علينا في قطر فيما يخص المعايير!!

وتوافقته الرأي (النائبة الأكاديمية) في مدرسة أروى؛ حيث رأت أنه لم تُبُن الاستقلالية من الواقع المحلي. أما (السيد) -مدير هيئة التقييم سابقاً- فأكد أن رؤية المبادرة لا تزال موجودة، ولا يستطيع أن يقول إن المبادرة تراجعت بشكل رسمي؛ لعدم وجود قرار سياسي يحسم المسألة، وإن كان يرى أنها تراجعت عملياً على أرض الواقع؛ ويعزي سبب هذا التراجع إلى ضعف بعض المعلمين القطريين، وضغط وسائل الإعلام؛ كالصحافة، والإذاعة.

وقد أرجع اثنان من أفراد العينة سبب التخلي عن معايير المناهج، والرجوع إلى الاعتماد على مصدر واحد لكل مادة، إلى شكوى الأهالي، وضغطهم؛ لتحديد مصدر، وكتاب محددين لأبنائهم من وجهة، ولتذمر بعضهم من أن إعداد مصادر للتعليم يستغرق من بناتهم المعلمات كثيراً من الوقت.

### **السؤال الخامس: ما التحديات التي تواجه نظام المدارس المستقلة في دولة قطر؟**

أظهرت نتائج تحليل المقابلات أن أفراد العينة قد حددوا مجموعة من التحديات مثلت من وجهة نظرهم - عقبه في طريق نظام المدارس المستقلة في دولة قطر، وستعرض هذه التحديات مرتبة؛ بناء على معدل تكرارات من قالوا بها.

### **التحدي الأول: نوعية القيادات المدرسية، وهيئة التدريس، ومستواها**

ذكر خمسة عشر من أفراد العينة هذا التحدي؛ كأحد أهم ما يواجهه مبادرة تطوير التعليم في قطر، والمثلة -بشكل رئيس- في مبدأ الاستقلالية، حيث طرحوا تساؤلات حول مدى كفاءة ونوعية



بعض القيادات المدرسية التي أدارت المدارس المستقلة، فضلاً عن مستوى أداء بعض هيئة التدريس في هذه المدارس؛ فالموارد البشرية من وجهة نظر من قبلوا- شكلت تحدياً لمبادرة التعليم.

فلقد أكد (الحر) أن التحدي الأكاديمي هو أن تُقدّم المدارس المستقلة المادة العلمية؛ بناء على المعايير الدولية، مضيفاً: "ابني حالياً في أفضل هذه المدارس، ونسبته 93%، وهي لا تقدم له شيء؛ فابني ما ينزل كتبه من السيارة، ويدرس فقط ليلة الامتحان... المدرسة تعطيهم الأسئلة، والاختبارات يتم إعادتها لرفع مستوى الدرجات... كثير من أصحاب التراخيص غير مؤهلين لهذا النمط من المبادرة... وتأهيل المعلمين بفكر المبادرة هو أحد التحديات".

وتوافق (النائبة الأكاديمية) -في ثانوية أروى- (الحر) الرأي؛ حيث فأكدت أن العاملين في المدارس غير مؤهلين؛ لأن المسألة -في نظرها- ليست مجرد دورات تدريبية يأخذونها؛ فهي ترى ضغطاً في العمل ما بينهم؛ كفريق إما على مستوى القسم، أو بين الأقسام، وبين الإدارة. كما أكدت أن قادة المدارس غير مؤهلين مع اعتراض المديرية، وإحدى المنسقات على ما قالتها، وهي ترى أن بعض المدارس أعادت الامتحان للطالبات؛ لضعف مستويتهن، وإذا رسبت الطالبة فيعيدون لها الاختبار، كما تُرفع درجات الطلاب في الفترة الرابعة من السنة؛ كما قالت.

### التحدي الثاني: أولياء الأمور

رأي اثنا عشر من أفراد العينة أن أحد العقبات التي اعترضت مبادرة تطوير التعليم تمثلت في ردة فعل الأهالي تجاه المبادرة؛ فقد رأى أحدهم أن عقبة أولياء الأمور تمثلت في كثرة تدخلهم في شؤون المدرسة. لقد أكدت (الدوسري) -مديرة مدرسة الخوارزمي- أن أكبر تحد يواجهها؛ هو أولياء الأمور. ففي بداية المبادرة لم يكونوا يتدخلون بهذا الشكل الذي يحدث الآن، والمجلس الأعلى للتعليم يدعم ولي الأمر فيما يراه من شكوى على المدرسة -كما قالت الدوسري-، وإن كانت النائبة الأكاديمية في مدرسة أخرى ترى أن تدخل ولي الأمر لم يكن أمراً سيئاً.

بينما رأى آخرون أن مشكلة أولياء الأمور هي في لامبالاة بعضهم، وعدم تفاعلهم. فلقد أكدت (المناعي) -مدير مدرسة خليفة الثانوية- ذلك بقولها: "هناك لا مبالاة من ولي الأمر، وعدم تفاعل مع أنهم متعلمون، ومن طبقة وسطى، ويريدون منا القيام بكل شيء من تعليم إلى تربية... علماً بأن 90% من طلابنا هم من أهل قطر الأصليين".

ورأى آخرون أن بعض أولياء الأمور غير مستوعبين فكرة المدارس المستقلة، وبعضهم الآخر غير متعاون؛ لذا أخرج بعضهم أبناءه منها، وألحقهم بمدارس أجنبية.

### التحدي الثالث: الطلاب

اشتكى تسعة من أفراد العينة -من الفوجين الرابع، والخامس- من أن الطلاب يمثلون تحدياً لمبادرة التعليم؛ فاشتكى بعضهم من سلوك الطلاب، وتصرفاتهم، وذكروا أن المدارس المستقلة مقيدة من ناحية تطبيق لائحة السلوك على الطلاب المشاغبين، ورأوا المدارس الحكومية سابقاً كانت أكثر قدرة على التحكم في سلوكيات الطلاب، وتقويمها.

كما اشتكى بعضهم من أنه لا يوجد طموح لدى الطلاب للدراسة، ولا التعلم؛ بسبب الطفرة المادية، الأمر الذي عبّر عنه أحدهم قائلاً: "الطالب عنده فلوس، ويمكن يكون في جيبه 500 ريال، ويقود سيارة فخمة؛ وهو لا يحمل رخصة قيادة!!".

### التحدي الرابع: إدارة عملية التغيير

لقد أوضح سبعة من أفراد العينة أن من التحديات التي تواجه مبادرة التطوير في قطر؛ هو الضعف في إدارة عملية التغيير عند القائمين على هذه المبادرة، وضربوا على ذلك مجموعة من الأدلة التي تثبت وجهة نظرهم، وهي:

1- تدريس العلوم والرياضيات، باللغة الإنجليزية.

2- تراجع بعض مبادئ المبادرة؛ مثل: حرية المصادر واستقلاليتها، وحرية التصرف في أنصبة المعلمين، وغيرها.

3- وضع أنظمة من دون الرجوع لأهل الميدان.

4- الاستغناء عن فرق الدعم الأجنبية؛ حيث يرون أنهم استفادوا منها كثيراً؛ حيث ذكروا أنه كان يتواجد في المدرسة المستقلة أربعة مستشارين؛ واحد: للإدارة المدرسية، وآخر: للمواد العلمية، وثالث: للمواد الأدبية، والرابع: مستشار لمادة اللغة الإنجليزية.

5- المركزية في اتخاذ بعض القرارات؛ حيث رأى بعضهم أن تدريس العلوم، والرياضيات باللغة الإنجليزية -مثلاً- قد أتى بنتائج جيدة في مدارسهم، ثم يطلب إليهم العودة للتدريس باللغة العربية. لقد أكدت مديرة مدرسة "علي بن أبي طالب" على ذلك بقولها: "صار لي 7 سنوات، وأنا أبني، وأؤسس... ثم يُطلب مني أن أهدم البنيان، وأبدأ ببناؤه من جديد!! لو سألونا لقلنا لهم وجهة نظرنا فيما يخص تدريس العلوم، والرياضيات، باللغة الإنجليزية."

6- ضعف التنسيق بين مكاتب المجلس الأعلى للتعليم، وهيئاته.

7- غياب توحيد اللوائح، والنظم، والامتحانات؛ فمواصفات الاختبارات غير موحدة، ووضع الاختبارات يختلف من مدرسة إلى أخرى.

### مناقشة النتائج:

#### السؤال الأول: ما نوع المحاسبية التي تخضع لها المدارس المستقلة في دولة قطر؟

يتضح من نتائج الدراسة أن مبدأ المحاسبية في مبادرة قطر لتطوير التعليم لا تزال قائمة، وإن حصل لهذا المبدأ مجموعة من التغيرات في أثناء سنوات تطبيق المبادرة؛ فلا تزال هيئة التقييم في المجلس الأعلى للتعليم تؤدي دورها في مراقبة المدارس المستقلة، وهيئة التعليم لا تزال تشرف على الأداء، والتنفيذ.

كما تُراقب المدارس في جوانب متعددة؛ مالية، وإدارية، وفنية؛ وإن كانت هناك ملاحظات من بعض أفراد العينة على طبيعة هذه المراقبة.

فضلاً عن أن المحاسبية في مبادرة قطر لتطوير التعليم هي محاسبية دعم، وتدخل؛ وإن كان الدعم قد تقلص مع مرور الوقت، وزادت محاسبية التدخل.

وتظهر النتائج أنه من الفوج السابع بدأت محاسبية التدخل تقل إلى حد ما.

## **السؤال الثاني: كيف تعاملت المدارس المستقلة مع معايير المناهج التي وضعها**

### **الجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر؟**

أعطيت المدارس المستقلة في بداية مبادرة تطوير التعليم في قطر؛ مساحة كبيرة من الحرية في الطريقة التي تراها هذه المدارس مناسبة لتحقيق هذه المعايير، وأوضحت نتائج الدراسة أن هذه المبادرة خطت خطوات جريئة في توسيع صلاحية المدارس في هذا الجانب، وخطت كثير من المدارس خطوات عملية؛ للتوافق مع هذه المعايير.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الصلاحية التي أعطيت للمدارس في هذا الجانب لم تستمر طويلاً؛ حيث حُدِّدت مجموعة من الكتب، والمصادر في كل مادة على المدرسة الاختيار من إحداها، إلى أن انتهى المطاف بإلزام المدارس مصدرًا واحداً عليها أن تُدرِّسه.

## **السؤال الثالث: ما مدى قدرة المعلم في المدارس المستقلة على التكيف مع تدريس**

### **العلوم والرياضيات باللغة الانجليزية.**

تسلط نتائج الدراسة الضوء على المصير الذي آل إليه قرار مهم، لا يزال محل نقاش، وحديث في الأدبيات البحثية، وفي الأوساط التربوية.

لقد تحول قرار تدريس المواد العلمية باللغة الإنجليزية إلى واقع عملي في أثناء بدايات تطبيق مبادرة تطوير التعليم في قطر، والكيفية التي حدث بها التطبيق كان من المهم تعرفها؛ لرصد النتائج المترتبة على هذا القرار.

فوضوح الرؤية في القرار المتخذ يُسهل من عملية تنفيذه، ويحدد المسار الذي يمكن أن يسلكه في أثناء التحديات التي تواجه تطبيقه.

والذي يظهر من قرار تدريس العلوم، والرياضيات باللغة الإنجليزية، ثم التراجع عنه؛ أنه لم يكن مدرّساً بشكل كافٍ؛ فبعض النظر عن الجدل القائم حول التدريس باللغة الإنجليزية من عدمه؛ فالوضوح في الرؤية هو العامل الحاسم في السير في هذا الطريق، أو ذلك.

وأكدت نتائج الدراسة الحاجة إلى ضرورة وجود منهجية علمية في إدارة التغيير عند متخذ القرار التربوي.

إن الصعوبة تكمن في أن التغيير التربوي ليس تغييراً مفرداً حتى لو أخذناه على مستوى الفصل؛

فعملية التغيير عملية متعددة الأبعاد Multi-dimensional.

ففي مرحلة التخطيط لعملية التغيير سنواجه كثيراً من المتغيرات، أما في مرحلة تنفيذ التغيير؛ فكثير من الدراسات يشير إلى أن هذه المرحلة هي مرحلة نفسية تحتاج فترة طويلة؛ لكي يستوعب من يُطبّق عليه التغيير مغزاها، ومرادها. (الرشيدي 2013).

ولعل من المفيد في هذا السياق التذكير بمقولة Fullan (1991) التي تقول: إن التغيير هو

تعلم شيء جديد، وفهمه؛ وهذا لا يحدث في ومضة، ولا لحظة، ولا حتى الومضات.

### السؤالان: الرابع، والخامس

سنناقش نتائج السؤالين: الرابع، والخامس المتعلقين بأسباب تراجع مبادرة قطر لتطوير التعليم،

والتحديات التي تواجه نظام المدارس المستقلة هناك.

فقد أظهرت النتائج وجود تشابه بين الأسباب التي يرى أفراد العينة أنها كانت وراء تراجع المبادرة ككل، والتحديات التي تواجه المدارس المستقلة على وجه الخصوص.

وركز مجمل النتائج على ضعف مستوى بعض القيادات المدرسية التي تولت إدارة المدارس المستقلة، فضلاً عن المقاومة التي واجهها التغيير من قبل أولياء الأمور والطلاب.

هذه النتائج على قدر كبير من الأهمية، لأنها تتوافق من نتائج كثير من الدراسات التي ركزت

على طبيعة التغيير التربوي؛ يأتي في مقدمتها دراسة كل من Bryk, et al (1998); Bandur (2008) التي تؤكد أن أحد عناصر الإصلاح الخارجي للتعليم هو بناء قدرات ذاتية داخلية في الإدارة، والقيادة المدرسية. فلقد ركزوا على أهمية بناء ثقافة مدرسية، ومجتمعية تستوعب عملية التغيير وتساندها؛ حيث أكدوا أن نجاح استقلالية المدارس لا يعتمد على تغيير الهيكل Structural change بل يعتمد على تغيير الثقافة Cultural change.

كما أكدت دراسة Recepoglu (2013) على أهمية كل من: ثقافة المدرسة، والقيادة

المدرسية، وضرورة أخذها في عين الاعتبار عند إجراء عملية التغيير، والتطوير.

وتُظهر نتائج الدراسة في المجمل أن "مبادرة تطوير التعليم في دولة قطر" قد احتوت على

مبادئ أساسية لازمة لأي عملية تطوير جادة في النظام التعليمي العام؛ وهي ضرورة إعطاء المدارس استقلالية في إدارة شئونها الفنية، والإدارية، والمالية؛ وهذا ما تحقق؛ حيث صنف استقلالية المدارس

المستقلة في قطر على أنها استقلالية عالية جداً (Barrerd- Osorio et al (2009)؛ فقد تمتعت

المدارس بكثير من الدعم والمساندة في بداية المبادرة، كما أن هيئة التعليم، والتقييم كانتا تمارسان أنواعاً

مختلفة من الرقابة على أداء المدارس في جوانب مختلفة، كما أن مبدأ التنوع في مبادرة قطر لتطوير التعليم

قد رأى النور في بداية التطبيق. والناظر إلى الرؤيا التي كانت تضعها المدارس المستقلة يلحظ هذا التنوع

في الأنظمة التعليمية المطبقة في ذلك الوقت. Fullan and Watson (2000), Hopkins et al

(1994).

إلا أن التراجع الواضح عن مبادئ هذه المبادرة، وما ترشح من معلومات مستقاه من هذه الدراسة؛ يشير إلى أن عملية إدارة هذا التغيير الجذري؛ في نظام التعليم القطري كانت تعاني تحديات، الأمر الذي يُذكرنا بما نبه إليه Fullan (1991) بأن هناك أربع مراحل للتغيير التربوي؛ تبدأ بالإعداد، والتهيئة للتغيير المزعم، ومن ثم التجريب، وبعدها التعميم، وانتهاء التقويم.

والملاحظ على الفترة التي حُوّلت فيها جميع المدارس الحكومية في قطر إلى مدارس مستقلة أنها لم تمر بمرحلة التجريب؛ حيث حُوّلت جميع المدارس إلى مستقلة بمدة لم تتجاوز سبع سنوات.

فمرحلة التغيير في مبادرة قطر لم تضع في حسابها -من وجهة نظر الباحث- أن هذا التطوير يحتاج فترة من التجريب لكي ينضج؛ بل إن متخذ القرار كان يدفع باتجاه تعميم نموذج المدارس المستقلة؛ وهذا ما أثر في عملية بناء القدرات الذاتية في المدارس التي يمكن أن تستوعب هذا التغيير، وتتكيف معه. ففي بدايات المبادرة كانت الجهود واضحة؛ لمحاولة بناء هذه القدرات، والفرق الأجنبية التي استعان بها المجلس الأعلى للتعليم كانت أحد الأمثلة على مثل هذه الجهود.

إلا أن زيادة عدد المدارس المستقلة سنوياً قد يكون أثر في نوعية هذه القدرات القادرة على إدارة هذا التغيير، والتعامل معه.

إن فهم عملية التغيير يحتاج فترة زمنية كافية، وممارسة للبرنامج المطبق؛ حتى يمكن استيعاب أهدافه، وغاياته، وقد لا يتحقق هذا التجديد لكثير من المتعاملين معه؛ حتى ولو بعد حين.

إن تعلم شيء جديد، وفهمه لا يحدث في ومضة، ولا لمح، ولا حتى في عدد من الومضات - كما يُذكرنا Fullan-؛ لذلك يعزي فشل كثير من مشروعات التطوير إلى أنها لم تقدر الظروف التي يمكن أن تُطور من خلالها القدرات المحلية (Senge (1991)؛ لذا أبرزت النتائج أن من أهم التحديات، وأسباب تراجع مبادرة قطر؛ كان ضعف مستوى بعض القيادات المدرسية، وضعف إدارة عملية التغيير.

إن وضع المدارس المستقلة في موضع التجريب في عدد محدود من المدارس الحكومية كان من شأنه -من وجهة نظر الباحث- أن يعطي متخذ القرار فرصة كافية؛ لكي يرى كيف يسير التطوير في

هذه المدارس، ولكي يتدارك السلبيات، ويعزز من الإيجابيات. ولو حدثت مرحلة التجريب لأعطت متخذ القرار التربوي في المجلس الأعلى للتعليم مجموعة من الخيارات يمكن أن يختار من بينها؛ إما في تعديل بعض جزئيات مشروع التطوير، أو الإضافة إليه، أو التفكير في طريق آخر لتنفيذه.

فكان يمكن -على سبيل المثال- أن يتواجد نظامان في المدارس القطرية؛ أحدهما نظام المدارس المستقلة بمبادئه الأربع: الاستقلالية، والمحاسبية، والتنوع، والاختيار، والنظام الآخر هو: المدارس الحكومية على وضعها القائم الذي يعتمد على نوع أكبر من المركزية في اتخاذ القرار.

إن من شأن هذا الرأي أن يعالج كثير من التحديات التي واجهت عملية التغيير؛ فعدد محدود من المدارس المستقلة ينضم سنوياً إلى مشروع التطوير؛ كان من شأنه إعطاء فرصة أكبر لبناء قدرات ذاتية داخلية في المدارس من جهة، وإشعال المنافسة بينها وبين المدارس الحكومية من جهة أخرى، كما أن من شأن هذا الرأي أن يعطي فرصة، ووقت أكبر لتغيير ثقافة المجتمع، وأولياء، الأمور والطلاب؛ عندما يرون نموذجاً مطبقاً في البيئة القطرية، ويمكن له أن يؤتي ثماراً إيجابية.

فتغيير الثقافة يحتاج وقتاً، وصبراً، وكان من شأن السير بحذر في تطبيق الاستقلالية في المدارس القطرية أن يعطي فرصة للمجتمع للتكيف مع هذا التغيير.

إن إبقاء المدارس الحكومية -جنباً إلى جنب- مع المدارس المستقلة كان من شأنه -من وجهة نظر الباحث- أن يقلل ويخفف من مقاومة التغيير من بعض أفراد المجتمع؛ فمن كان لديه اعتراض على المدارس المستقلة كان يسعه أن يذهب بأبنائه إلى المدارس الحكومية؛ أما التنفيذ السريع لمبادرة قطر، لم يعط الآخرين فرصة في الاختيار؛ فالمدارس القطرية كانت تتحول إلى مستقلة بوتيرة متسارعة، وولى الأمر لم تكن عنده فرصة لنقل ابنه إلى مدرسة حكومية في نفس المنطقة؛ نظراً لتعميم هذا النظام.

ولعل ما أكده Hanson (1998) هو الادق توصيفاً، والأبلغ تعبيراً لنختتم به نتائج هذه الدراسة، حيث يقول: إن اللامركزية لا يمكن أن توجد؛ عن طريق تمرير قانون؛ بل يجب أن تُبنى، عن



طريق مجموعة من التحديات؛ منها: تغيير سلوكيات واتجاهات متجذرة، وتطوير مهارات جديدة، وإقناع وتشجيع الناس أن يتحملوا مخاطر التغيير، وتشجيع ومكافأة المبادرات المحلية.

وبناءً على ذلك فإن Hanson لا يستغرب عدم وجود أدلة ربطت استقلالية المدارس –

مباشرة- بتطوير جودة التعليم في الدول النامية.

## المراجع

- 1- الرشيدى، غازي (2013). مدارس المستقبل في دولة الكويت: نظرة على الفكر، وتحليل للمدارس في الكويت. مكتبة الفلاح.
- 2- Ainley, J. and McKenzie, P. (2000). "School Governance: Research on Educational and Management Issues". **International Education Journal**: 1,3, 139-151.
- 3- Au, L. (2005). "Is School-Based Management (SBM) Successful in Hong Kong Secondary Schools?" **Change: Transformations in Education**. 8.2.
- 4- Bandur, A. (2008). A Study of the Implementation of School Based Management in Flores Primary School in Indonesia. PhD dissertation, The university of Newcastle, Australia.
- 5- Barrera - osorio, F., Fasih, T and patrinis, H. (2009) Decentralized Decision - making in school : the theory and Evidence on school - based management.
- 6- Briggs, K. and Wohlstetter, P. (2003). "Key Elements of a Successful School-Based Management Strategy." **School Effectiveness and School Improvement**. 14,3, 351 -372.
- 7- Bryk, T., Thum, Y., Easton, I., and Iuppescu, S. (1998). **Charting Chicago School Reform**. Boulder, Co: Westviewprers.
- 8- Fullan, M. (1991). **The New Meaning of Educational Change**. London. Cassel.

- 9- Fullan, M. and Waston, N. (2000). " School Based Management: reconceptualizing to improve learning outcomes." School effectiveness and school improvement. 11, 453-473
- 10- Gamage, D. and Sooksomchitra, P. (2004). "Decentralization and School-Based Management in Thailand". International Review of Education. 50. 289- 305.
- 11- Hanson , E.(1998). " Strategies, of Educational Decentralization: key Questions and Core Issues". Journal of Educational Administration. Vol 36 N2. pl 11-128.
- 12- Heyward, M. , Cannon, R. and Sarjono. (2011). ; "Implementing School - Based Management In Indonesia". **WWW.rti.org**.
- 13- Hopkins ,D. , Ainscow, M. and west , M. (1994) ,, Improvement in an Era of Change. London: Cassell.
- 14- Lam, y. (2006) " Local Responses to School – Based Management in Hong Kong ". Educational 32 ,2, 171-185.
- 15- Levacic, R. (1995). Local Management of Schools: Analysis and Practice. Buckingham, Uk: Open University Press.
- 16- Recepoglu, E. (2013). " The reasons of failure in organizational change proeers and the role of school leaders within the context of school culture". The International Journal of Social Sciences. 9,1, p 15-23.
- 17- Senge, P. (1999). The Dance of Change. New York : Doubleday.
- 18- Vernez, G., Karam, R., and marsha (2012). Implementation of School - Based Management in Indonesia. Rand corporation.
- 19- Watson, H. (2004)." Report on Evaluation of School Based Management". ACT department of Education and Training.