

العلاقة بين فعالية أداء مديري المدارس والحصول على الرخصة المهنية دراسة استطلاعية على المدارس القطرية***

عبدالله ابو تينة
كلية التربية- جامعة قطر

حصه صادق
كلية التربية- جامعة قطر

حمده السليطي
وزارة التعليم والتعليم العالي

فاطمة المطاوعة
كلية التربية- جامعة قطر

ملخص الدراسة

استهدفت هذه الدراسة بحث العلاقة بين حصول مديري المدارس في قطر على رخصة مهنية وفعالية أدائهم من واقع تقارير الأداء المدرسي، باعتبار نسبة رضا الطلبة، والمعلمين، وأولياء الأمور عن المدرسة التي يعمل فيها مدير المدرسة مؤشراً على فعالية أدائه.

وقد تم اختيار عينة عشوائية من تقارير الأداء المدرسي للعام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦ من الموقع العام لوزارة التعليم والتعليم العالي القطرية لمدارس بلغ عددها ١٠٨. وقد اشتملت العينة على ٥٢ مدرسة حصل مديروها على رخصة مهنية، و ٥٦ مدرسة لم يحصل مديروها على رخصة مهنية.

وأظهر تحليل النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لرضا الطلبة عن أداء المدرسة يعزى إلى حصول المدير على رخصة مهنية، بينما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية لرضا المعلمين وأولياء الأمور عن أداء المدرسة لصالح المدارس التي حصل مديروها على رخصة مهنية.

وقد انتهت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات والتوصيات لتطوير نظام الرخص المهنية في دولة قطر.

*** قدمت هذه الدراسة من خلال المنحة البحثية (178-5-1224-7-NPRP) المقدمة من

الصندوق القطري لرعاية البحث العلمي (عضو في مؤسسة قطر).

**THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL LEADER'S
EFFECTIVENESS AND OBTAINING THE PROFESSIONAL
LICENSES: AN EXPLORATORY STUDY ON QATARI SCHOOLS**

HISSA SADIQ
ABDULLAH ABU-TINEH
FATMA AL-MUTAWAH
Qatar University

HAMDA AL-SULATIE
Ministry of Education & Higher Education

ABSTRACT_ The purpose of the study was to examine the relationship between obtaining the professional licenses and effective performance of school leaders as identified by school performance reports. It was assumed that students, teachers, and parents' levels of satisfaction in school reports are indicators of school leader's effectiveness. Data was gathered from 108 school performance reports as published by Ministry of Education & Higher Education for the year 2015-2016. School leaders in 52 participating schools obtained the professional licenses while school leaders in 56 participating schools have no professional licenses. Percentages, standard deviations, and t-tests were used to analyze the data. Results showed that no statistical differences were found in students' satisfaction between the two school types. However, there were statistical differences in parents and teachers' satisfaction in the two school types attributed to obtaining the professional license. Teachers and parents of students in schools run by licensed school leaders satisfied more than schools run by unlicensed school leaders. Finally, many recommendations and implications were discussed and proposed.

١. المقدمة

شهد النظام التعليمي القطري مع بداية القرن الحادي والعشرين حركة إصلاح تعليمي أحدثت الكثير من التغييرات في هيكله النظام بشكل عام، ومضمون العمل المدرسي؛ إذ انطلقت مبادرة تطوير التعليم تحت مسمى "تعليم لمرحلة جديدة" عام ٢٠٠٢. وجاءت تلك المبادرة بعد دراسة تقييمية للنظام التعليمي الذي كان يواجه العديد من التحديات، من أبرزها المركزية الشديدة في الإدارة التي كانت تحد من دور مدير المدرسة كقائد تعليمي.

ولقد التزمت قيادات دولة قطر ببناء نظام تعليمي على مستوى عالمي إيماناً منها بأن المخرجات التعليمية المتطورة هي وحدها القادرة على تحقيق أهداف دولة قطر المستقبلية في أن تكون دولة ديمقراطية ذات اقتصاد متنوع ومزدهر. ويأتي على رأس قائمة إنجازات المبادرة افتتاح المدارس المستقلة التي تمنح مديري المدارس والمعلمين الاستقلالية، وإعداد معايير للمناهج مبنية على معايير دولية، وتطوير نظم تقييم شاملة لرصد التطور، وتحديث نظام الابتعاث الأكاديمي (المجلس الأعلى للتعليم لمرحلة جديدة، ٢٠٠٧).

كما قام المجلس الأعلى للتعليم وضمن الجهود التي بذلت للارتقاء بكفاءة العاملين في المجتمع المدرسي بإطلاق مجموعة من المعايير المهنية للمعلمين وقادة المدارس، وذلك عام ٢٠٠٧ (المجلس الأعلى للتعليم، المعايير المهنية الوطنية للمعلمين وقادة المدارس، ب.ت). تلى ذلك إنشاء مكتب للرخص المهنية وهو الجهة المختصة بمنح تراخيص العمل المهني للمعلمين وقادة المدارس.

وتهدف المعايير المهنية الوطنية إلى إيجاد مرجعية مشتركة لتوصيف الأعمال التي يقوم بها المعلمون وقادة المدارس، وتعزيز العمل المتنوع المتشعب الذي يقومون به، إضافة إلى تقديم الدعم لهم أثناء عملهم في مدارسهم.

وتصف هذه المعايير الإجراءات والأمور التي ينبغي على المعلمين وقادة المدارس معرفتها وتوظيفها. كما توفر المعايير المهنية الرؤية الواضحة بخصوص المعارف والمهارات والتوجهات التي يحتاجها المعلمون وقادة المدارس. وقد بنيت هذه المعايير بشكل تراكمي بدءاً من المعلم المستجد وانتهاء بموظفي الإدارة العليا من خلال مجموعة من المهارات والمعارف والتوجهات التي ينبغي على تلك الفئات تمثيلها وتنفيذها وتقييمها، من أجل التحقق من فاعليتها في تحقيق الأهداف المرجوة (المجلس الأعلى للتعليم، المعايير المهنية الوطنية للمعلمين وقادة المدارس في دولة قطر، ب.ت).

وفي ضوء ذلك كله تغيرت معايير اختيار مديري المدارس القطرية وإجراءات تقييم أدائهم، فبعد أن كانت الأقدمية في العمل أكثر المعايير المعتمدة لترقية المعلمين إلى مديري مدارس، أصبحت هناك العديد من الإجراءات التي اتخذت لضمان كفاءة اختيار من يشغل هذه الوظائف الإدارية، واستبقائهم في العمل، كضرورة حضور برامج تدريبية معينة واجتياز مقابلة شخصية ثم الحصول على الرخصة المهنية.

ويفترض نظام الرخص المهنية للقادة التربويين ضمان امتلاك شاغلي هذه الوظائف المهارات اللازمة لتحسين أداء مدارسهم. وفي ضوء الانتقادات التي وجهت إلى نظام الرخص المهنية في دولة قطر وفاعليته جاءت هذه الدراسة للبحث في العلاقة بين حصول مديري المدارس القطرية على الرخصة المهنية وفعالية أدائهم المدرسي.

٢. مشكلة الدراسة

في ضوء مبادرة تطوير التعليم أصبحت المدرسة وحدة أساسية تلعب دوراً محورياً في تطوير التعليم، ومنحت الاستقلال الإداري والمالي، وأصبح متوقعا منها انتهاج سياسة تطويرية شاملة ليس في تحديث المعدات والأجهزة فحسب، بل في كيفية استقطاب الكوادر البشرية والوطنية والاحتفاظ بها وتطويرها. ويقع على صاحب ترخيص المدرسة وهيئتها التدريسية والإدارية مهمة تفعيل جميع أدوات التطوير التي تمتلكها بدءاً من المعلم والمناهج الدراسية والطالب وأولياء الأمور وانتهاء بتفعيل علاقة المدرسة بمؤسسات المجتمع المدني (المحمود، ٢٠١٦).

ولقد جاء تطوير المجلس الأعلى للتعليم للمعايير المهنية للمعلمين وقادة المدارس ولنظام الرخص المهنية كخطوات ضرورية لضمان أن يشغل أصحاب الكفاءات هذه الوظائف، خاصة وأن تحقيق أهداف مبادرة تطوير التعليم يستلزم وجود قيادات تعليمية متميزة على مستوى المعلمين أو قادة المدارس.

وعلى الرغم من أن نظام الرخص المهنية كان يقوم على فلسفة مؤداها أن الحاصل على الرخصة هو من يمتلك المهارات والاتجاهات والمعارف اللازمة لشغل الوظيفة، إلا أن هذا النظام قد واجه العديد من الانتقادات منذ بداية تأسيسه.

ولقد أشارت إحدى الدراسات التي أجريت على نظام الرخص المهنية في دولة قطر (Cherif et al., 2012) والتي استهدفت تحليل وجهة نظر مجموعة من قادة المدارس بلغ عددهم ٧٤ ممن كانوا يحضرون برنامجاً تدريبياً للرخص المهنية من خلال استبيان مفتوح وزع عليهم، بوجود مصطلحات غير مفهومة تتضمنها المعايير المهنية. كما أن إجراءات الحصول على الرخصة صعبة، إضافة إلى تجاهل وجهات نظر قادة المدارس عند وضع هذا النظام.

كما أشارت دراسة أخرى (صادق وآخرون، ٢٠١٦) حول واقع نظام الرخص المهنية للمعلمين في دولة قطر إلى أن أهم التحديات التي تواجه النظام هو عدم احتساب سنوات الخبرة عند منح الرخصة، والاعتماد على ملف الإنجاز المهني فقط كوسيلة للتحقق من كفاءة المرشحين في تحقيق المعايير المهنية. إضافة إلى ضعف عمليات التدريب وإعداد المدارس على عمليات التصديق، وصعوبة فهم المعايير المهنية، وعدم ارتباط نظام الرخص المهنية بنظام التقييم. وهذا قد يؤدي إلى إخفاق بعض المرشحين في الحصول على الرخصة المهنية ليس نقصاً في كفاءة المرشح بقدر ما يعكس خللاً في آليات الحصول على الرخصة أو غموض في المعايير المهنية.

ووفق علم الباحثين فلا توجد دراسة سابقة حاولت البحث في العلاقة بين الحصول على الرخصة المهنية في دولة قطر وفعالية أداء مديري المدارس. لذا فإن مشكلة الدراسة الحالية تتمحور حول الإجابة عن السؤال التالي: "هل توجد علاقة بين حصول مديري المدارس الحكومية في قطر على الرخصة المهنية وفعالية أدائهم؟"

ونظراً لاختلاف طرق قياس فعالية الأداء لمديري المدارس، اقتصرنا الدراسة الحالية على الاستدلال على فعالية الأداء بقياس نسبة رضا الطلبة والمعلمين وأولياء الأمور عن أداء المدرسة.

وتمت الإجابة عن السؤال الرئيسي للدراسة من خلال محاولة الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

١- هل توجد علاقة بين حصول مديري المدارس الحكومية في قطر على الرخصة المهنية ورضا الطلبة عن المدرسة؟

٢- هل توجد علاقة بين حصول مديري المدارس الحكومية في قطر على الرخصة المهنية ورضا المعلمين عن المدرسة؟

٣- هل توجد علاقة بين حصول مديري المدارس الحكومية في قطر على الرخصة المهنية ورضا أولياء الأمور عن المدرسة؟

٣. أهداف الدراسة وأهميتها

هدفت الدراسة تحقيق ما يلي:

- التعرف بالمعايير المهنية الوطنية لقادة المدارس وآليات الحصول على الرخصة المهنية.
- دراسة طبيعة العلاقة بين حصول مديري المدارس الحكومية على الرخصة المهنية وفعالية أدائهم.
- الخروج بتوصيات ومقترحات من شأنها تطوير نظام الرخص المهنية في دولة قطر.

٤. الإطار النظري للدراسة

ينقسم الإطار النظري لهذه الدراسة إلى جزأين، يتناول الجزء الأول منها فعالية أداء مديري المدارس وعلاقة ذلك بنظام الرخص المهنية، ويتناول الجزء الثاني المعايير المهنية القطرية ونظام الرخص المهنية.

أ. فعالية أداء مديري المدارس

يلعب مديرو المدارس دوراً مهماً في تطوير بيئة تعليمية مناسبة لتعلم الطلبة، وتوفير مناخ تعليمي إيجابي يسهم في تحسين عمليات التعلم والتعليم. وهناك العديد من الدراسات التي أشارت إلى العلاقة الإيجابية بين فعالية أداء مديري المدارس وتحصيل الطلبة، ورضا المعلمين، وكذلك أولياء الأمور.

وفي دراسة تحليلية متعمقة قام ديفس وآخرون (Davis et al., 2005) لعديد من برامج إعداد قادة المدارس، وبمراجعة الأدب التربوي المرتبط بها تبين ما يلي: وجود إجماع متزايد على سمات مديري المدارس الفاعلين تشير إلى أن قادة المدارس الناجحين يؤثرون في زيادة تحصيل الطلبة من خلال طريقتين:

- دعم وتعزيز معلمين فاعلين.
- تطبيق إدارة تنظيمة فعالة.

وهذا يؤثر إيجاباً في متطلبات إعداد المديرين وترخيصهم والذي بدوره يوجه إلى ضرورة الاهتمام بحصول مديري المدارس على مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي تضمن نجاحهم في عملهم.

كما افترضت الدراسات التي خضعت للتحليل في هذه الدراسة إلى أن إعداد المديرين وتطويرهم أمر أساسي في تطوير فاعلية أدائهم. كما تشير الدلائل إلى أن البرامج الفعالة هي المبنية على أساس البحوث ولها منهج متماسك وتقدم خبرة في سياق عملي واقعي، وتستخدم نظام المجموعات والمشرفين Mentors ومصممة لتسهيل الأنشطة المشتركة بين برامج الإعداد والمدارس.

ولقد حددت نتائج بحوث ديفس وآخرون (Davis et al., 2005) خلال السنوات الماضية ثلاثة مفاهيم أساسية لعمل مدير المدرسة:

- تطوير فهم عميق لكيفية دعم المعلمين.
- إدارة المنهج بطريقة تضمن الارتقاء بتعلم التلاميذ.

- تطوير القدرة على نقل / تحويل المدرس إلى تنظيم أكثر فعالية، والذي من خلاله يمكن أن يتم تعزيز التدريس الجيد اللازم لتعلم جميع التلاميذ.

كما قامت إحدى الدراسات (مارزانو، ٢٠٠٩) بتحليل متعمق لـ ٦٩ دراسة من عام ١٩٧٨ - ٢٠٠١ شملت مدارس من مرحلة رياض الأطفال إلى الثانوية، حول سلوكيات مدير المدرسة الفعال. وتم تعريف ٢١ نمطاً من السلوك الإداري والتي تعتبر ذات علاقة بالتحصيل العلمي للطلبة، وهي على النحو التالي:

- ١- التأكيد، إذ يعترف بالإنجازات ويحتفي بها ويقر بالإخفاقات.
- ٢- وكيل للتغيير، إذ يكون مستعداً للتحدي ويتحدى الوضع القائم بشكل فعال.
- ٣- المكافآت الطارئة، إذ يقدر الإنجازات الفردية ويكافئها.
- ٤- التواصل، إذ يقيم خطوط اتصال قوية مع المعلمين والطلبة.
- ٥- الثقافة، إذ يعمل على رعاية المعتقدات المشتركة ومعنى المجتمع والتعاون.
- ٦- الانضباط، إذ يعمل على حماية المعلمين من قضايا ومؤثرات تؤدي إلى تقليل الوقت المخصص لإعطاء الدروس أو تقليل تركيزهم.
- ٧- المرونة، إذ يكيف سلوك قيادته على حاجات الوضع الراهن ويبيد عدم الارتياح إزاء الشقاق.
- ٨- التركيز، إذ يضع أهدافاً واضحة ويبقي على هذه الأهداف في مقدمة اهتمام المدرسة.
- ٩- المثل العليا/المعتقدات، إذ يتواصل ويعمل انطلاقاً من المثل العليا والمعتقدات الراسخة التي تدور حول التعليم.
- ١٠- المدخلات، إذ يشرك المعلمين في وضع القرارات والسياسات المهمة وتنفيذها.
- ١١- التحفيز الفكري، إذ يضمن أن الهيئة التدريسية والإدارة مدركة لأهم النظريات والممارسات الراهنة ويجعل من مناقشتها جانباً منتظماً لثقافة المدرسة.
- ١٢- المشاركة في المنهاج الدراسي (التدريس والتقويم)، إذ يشارك بشكل مباشر في وضع المنهج الدراسي وتطبيقه ويشارك في التدريس والتقويم.
- ١٣- معرفة المنهاج الدراسي والتدريس والتقويم، إذ لديه إلمام بالمنهاج الدراسي الحالي، والتدريس وأساليب التقويم.
- ١٤- المراقبة/ التقويم، إذ يراقب كفاءة أساليب التدريس وتأثيرها في تعلم الطلبة.
- ١٥- الساعي للكمال، إذ يطرح أفكاراً نبيرة ويقود ابتكارات جديدة ومثيرة.
- ١٦- النظام، إذ يبيلور مجموعة من الإجراءات الفاعلة المتعارف عليها والمتبعة.

- ١٧- الانفتاح، إذ يدافع عن المدرسة ويتحدث باسمها أمام جميع المعنيين.
- ١٨- العلاقات، إذ يبدي معرفة بالجوانب الشخصية للمعلمين والهيئة الإدارية.
- ١٩- الموارد، إذ يزود الأساتذة بالمواد المهنية اللازمة للقيام بوظائفهم بصورة ناجحة.
- ٢٠- معرفة الاوضاع، فهو واع للتفاصيل والاتجاهات الخفية في إدارة المدرسة ويستفيد من معلوماته في مواجهة المشكلات الراهنة والمحتملة.
- ٢١- إمكانية الرؤية، إذ لديه اتصالات وتفاعلات جيدة مع المعلمين والطلبة.
- وفي دراسة هدفت تعرف فعالية مديري المدارس (Grissom et al., 2001) واستخدمت تقييم المديرين حول فعاليتهم في مجموعة من ٤٢ مهمة وردت في الوصف الوظيفي لهم، مصنفة في خمسة مجالات من مجالات فعالية المديرين هي: إدارة التعليم، العلاقات الداخلية، إدارة التنظيم (المنظمة)، إدارة العمل، والعلاقات الخارجية، تبين أن فعالية المديرين في مهام (إدارة المنظمة) يمكن التعويل عليه في التنبؤ بإنجازات المدرسة. وبمقارنة تقييم المديرين لذواتهم مع مساعدي المديرين حول فعالية أداء المدير ظهرت نتيجة مشابهة، وهي أن الفعالية في إدارة التنظيم (المدرسة) يلعب دوراً رئيساً في نجاح المدرسة.
- وأشار هس (Hess, 2003) إلى أن الإداريين الذين يكون لديهم قدرة محدودة على تشكيل أو تنظيم العاملين معهم، ومكافأة ومعاقبة الأفراد، وتوزيع المصادر، يكونون محدودى القدرة على خدمة التلاميذ ولا يستطيعون تحمل مسؤولية مخرجات المنظمة بالكامل.
- كما حدد بعض الباحثين (Davis et al., 2005) ثلاث مجموعات أساسية من الممارسات المطلوبة للقادة، وهي:
- تطوير الأفراد عن طريق تمكينهم من أداء أعمالهم بفعالية، وذلك من خلال تقديم دعم فكري وعملي لتطوير عملهم بتزويدهم بممارسات مطلوبة.
 - تحديد توجهات المؤسسة، وتطوير أهداف مشتركة، ومراقبة الأداء التنظيمي وتطوير اتصال فعال.
 - إعادة تصميم المؤسسة، من خلال بناء ثقافة مدرسية منتجة، وتعديل الهيكل التنظيمي الذي يساعد على تفويض العمل وبناء ثقافة العمل المشترك.
- وعادة ما يعول على نتائج مثل هذه الدراسات في تطوير المعايير والكفايات اللازمة لمديري المدارس وتضمينها للبرامج الأكاديمية الخاصة بإعدادهم أو البرامج التدريبية اللازمة للارتقاء بادائهم وتقييم هذا الأداء وفعاليتيه في ضوءها. لذلك تخضع المعايير المهنية الخاصة بالقيادة التربويين وبرامج إعدادهم إلى مراجعات مستمره في ضوء نتائج الدراسات والأبحاث في مجال الإدارة التعليمية.

وعلى الرغم من تنوع الدراسات التي استعرضناها نجد أن أهم المهارات التي يتم التركيز عليها دائماً هي قدرة مدير المدرسة على إداره المجتمع المدرسي بشكل عام مما قد يؤثر إيجاباً على إنجازات المدرسة ويحقق نوعاً من الرضا لدى الطلبة والمعلمين والمجتمع الخارجي.

ب. الرخص المهنية وفعالية أداء المديرين

ظهرت في السبعينيات من القرن الماضي العديد من الانتقادات التي وجهت لمديري المدارس ومشرفي المناطق التعليمية لعدم اهتمامهم بجودة التعليم. وقد طالت الانتقادات البرامج التدريبية والمعايير التي بنيت عليها هذه البرامج، ولم تستطع أن تعد مديري المدارس بشكل جيد، مما دفع الولايات المتحدة للبدء بنظام الرخص المهنية، والذي تم اعتباره لاحقاً نظاماً غير فعال. وفي فترة الثمانينيات وجه الاهتمام في البحوث والدراسات إلى "القيادة التعليمية" وهو مصطلح يشير إلى قائد المدرسة الذي يدعم الثقافة التي تركز على صميم عمليتي التعليم والتعلم، ويقدم تطويراً مهنياً للمعلمين ويستخدم البيانات في تقييم الأداء وغيره. وفي عام ١٩٨٧ كان هناك قلق أيضاً حول فعالية القيادة المدرسية، لذا اوصى المجلس الوطني للتميز في الإدارة التعليمية (The National Council on Exellene in Educational Administration) بالعديد من الإصلاحات من بينها خفض عدد برامج إعداد الإداريين، وعمل شراكة مع الجامعات والمدارس، وزيادة برامج التطوير المهني وتطوير معايير الرخص المهنية. وفي عام ١٩٩٦ تم تطوير المعايير المهنية لقيادة المدارس (Hess, 2003). ويتطلب حصول مدير المدرسة في أمريكا على رخصة مهنية أن تكون لديه على الأقل ثلاث سنوات من خبرة التدريس في التعليم العام، وأن يكون قد أنهى برنامجاً معتمداً في الإدارة التعليمية، وحصل على تدريب ميداني. كما يتطلب الأمر في العديد من الولايات المتحدة الأمريكية نجاح المدير في تقييم الرخص الخاصة بالقيادة التعليمية وهو اختبار صمم لضمان امتلاك المرشح للقيم والاتجاهات المقبولة والمقرة مهنيًا (Hess, 2003).

كما طالت التغييرات التي حدثت في نظام الرخص وبرامج إعداد مديري المدارس الأمريكية الأنظمة التعليمية الأخرى التي كانت تعاني من ذات المشاكل المتعلقة بضعف جودة أداء مديري المدارس. ولقد كثرت الانتقادات حول برامج إعداد مديري المدارس وأجمعت الكثير من الآراء على أن البرامج تقليدية ويغلب عليها الطابع النظري وأن مضمونها لا يتلاءم والتحولات السريعة في التربية والتعليم. وتعدى هذا التوجه النقدي في الدعوة إلى إعادة النظر ببرامج الإعداد في الولايات المتحدة الأمريكية ليطال دولاً أخرى مثل كندا وأستراليا وبريطانيا

وفرنسا. وإزاء ذلك قامت مبادرات في كل من هذه الدول هدفها إصلاح وتجديد برامج الإعداد والتطوير الإداري للمدارس. ففي كندا على سبيل المثال تم إنشاء مركز لتطوير القيادة المدرسية بالتنسيق مع دائرة التربية في المقاطعات الشمالية الغربية وتحت إشراف وزارة التربية، إذ تم تصميم برامج إعداد جديدة تعتمد على الربط بين النظرية والممارسة الفعلية للمدير (يعقوب، ٢٠٠١).

ولقد حدد تقرير إحدى الدراسات بعض الاستراتيجيات لضمان تزويد المدارس بمديرين على مستوى عال من الكفاءة. وقد بنيت هذه الاستراتيجيات على نتائج البحوث والخبرة في مجال تطوير برامج إعداد القادة، وهي:

- ١- تحديد مستوى الأداء العالي المطلوب لمديري المدارس.
 - ٢- إعادة تقييم برامج إعداد مديري المدارس.
 - ٣- التأكيد على أن برامج الإعداد مرتبطة بالواقع العملي.
 - ٤- ربط ترخيص مديري المدارس بأدائهم وإنجازهم، إذ يمنح المديرون المرشحون رخصاً مؤقتة، على أن يتم منحهم الرخص المهنية الكاملة في حال إظهار قدرتهم اللازمة على تطوير المدرسة وتطوير الممارسات التدريسية وتطوير إنجاز الطلبة.
 - ٥- ترقية المعلمين عالي الكفاءة إلى وظيفة مدير مدرسة من خلال مسارات إعداد غير تقليدية.
 - ٦- تكوين فرق أكاديمية مركزية لتطوير فرق القيادة المدرسية داخل المدرسة. (Bottoms et al., 2005)
- يتضح مما سبق وجود العديد من الطرق والاستراتيجيات اللازمة لإعداد وترخيص مديري المدارس، تعرض بعضها للانتقاد لضعفها في إعداد قادة على مستوى عال من الكفاءة. كما يتضح أن مجرد حصول مدير المدرسة على رخصة مهنية لا يعني ضمان كفاءته في العمل وذلك للقصور الذي قد يعتري هذا النظام سواء ما يتعلق بالمعايير في حد ذاتها أو في آليات الحصول على الرخصة.

ج. قياس فعالية أداء مدير المدرسة

لا يستطيع أحد أن ينكر الدور المهم الذي يقوم به مدير المدرسة في توجيه جهود العاملين في المدرسة وتحقيق أهدافها. وعلى هذا الأساس يتم تصنيف بعض المدارس بالمدارس الفاعلة وأخرى بالمدارس غير الفاعلة. ولقد تعددت المداخل والأساليب التي تقيس فعالية أداء مديري المدارس، وتشير الدراسات التربوية الحديثة في مجال الإدارة المدرسية إلى وجود نماذج نظرية لتحديد فاعلية أداء مدير المدرسة، هي:

- ١- نموذج الأثر المباشر: ويفترض هذا النموذج أن أسلوب قيادة المدير يؤثر بصورة مباشرة في تحصيل الطلبة بصرف النظر عن المتغيرات داخل المدرسة (سلوك المعلمين، وتنظيم المنهج، وثقافة المدرسة... الخ).

٢- نموذج المتغيرات المطلقة: ويقوم هذا الافتراض على أساس أن العوامل الاقتصادية والاجتماعية للطلبة تعمل كمتغير ثالث يطف العلاقة بين دور الإدارة ومخرجات التعلم. وقد يؤدي المدير ضمن هذا النموذج دور المتغير المستقل فقط، أي الشخص المؤثر في العلاقة بين القيادة والمخرجات. وقد يلعب المدير دور الشخص المؤثر والمتأثر ببيئة المدرسة ومتغيراتها في الوقت نفسه. كما أن هذه العوامل قد تؤثر في تحصيل الطلبة بصورة مباشرة أو غير مباشرة (عبر سلوك المعلم مثلاً).

٣- نموذج المتغيرات الوسيطة: وتفترض هذه المقاربة أن الأثر الذي يحدثه المدير في مخرجات المدرسة المرغوبة يتم من خلال التفاعل مع خصائص تنظيم المدرسة. ويتسق هذا التصور مع القول بأن المديرين يحققون النتائج من خلال الأشخاص الآخرين.

٤- نموذج العلاقات المتبادلة: ويفترض هذا النموذج وجود علاقة تبادلية بين المدير وخصائص المدرسة، فالمدير قد يحدث تغييرات تؤدي بدورها إلى تأثيرات متبادلة في المتغيرات الأصلية (الإدارية)، وبالمقابل فإن المدير قد يكيف سلوكه القيادي بما يتلاءم والمتغيرات الطارئة على مخرجات المدرسة. وبالرغم من تعدد النماذج التي تربط بين فعالية أداء المدير والتحصيل العلمي للطلبة، إلا أن جميعها تشير إلى أهمية تأثير الدور الذي يقوم به المدير في كل تفاصيل العمل المدرسي، وأهمية دوره المباشر وغير المباشر في تطوير بيئة تعليم وتعلم إيجابية للطلبة والمعلمين (البوهي، ٢٠٠١).

ولعل الافتراض الذي تقوم عليه هذه الدراسة هو الأقرب للنموذج الثالث، إذ تؤثر المعايير المهنية ونظام الرخص المهنية في إحداث تعديل في سلوكيات وممارسات المدير من شأنها أن تنعكس على فعالية أدائه وبالتالي على مستوى رضا الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور.

د. نظام الرخص المهنية لمديري المدارس في قطر

مع انطلاق مبادرة تطوير التعليم عام ٢٠٠٢، نشط المجلس الأعلى للتعليم، وهو التنظيم الذي تم انشاؤه بدلاً عن وزارة التعليم في تطوير العديد من السياسات والإجراءات التي تعمل على تطوير جودة التعليم. ومن ضمن هذه الإجراءات ضرورة حصول المعلمين وقادة المدارس على رخص مهنية. وتبنى هذه الرخص على المعايير المهنية الوطنية التي تم إطلاقها عام ٢٠٠٧، والتي تشتمل على العديد من الممارسات المبنية على نتائج البحوث التي تضمن فعالية أداء المعلمين وقادة المدارس.

وتتألف المعايير المهنية الوطنية لقادة المدارس من سبعة معايير توظّر مسيرتهم المهنية، وتتناول هذه المعايير المتطلبات الأساسية التي ينبغي توافرها في قادة المدارس الحكومية، وينقسم قادة المدارس إلى فئتين هما:

- شاغلو المناصب الإدارية العليا في المدارس الحكومية مثل أصحاب التراخيص ومديري المدارس ونائبي المدير.

- شاغلو الإدارة الوسطى ويشمل ذلك الموظفين الآخرين ممن يشغلون مسؤوليات معينة في المدرس. (المجلس الأعلى للتعليم، هيئة التعليم، المعايير المهنية الوطنية، ب ت)

وقد أخذ في الاعتبار ان تقيس هذه المعايير والمؤشرات المعارف والقيم والمهارات الواجب توفرها في مديري المدارس، وأن تكون جزءا من التطوير المهني المستمر للقيادات التربوية، وأن تسهم في تسليط الضوء على المهارات المهنية التي تتضمن العلاقات التفاعلية في البيئة المدرسية وتعزيز التفاعل مع المجتمع المحلي القائم على المعرفة والتطوير المستمر.

- وتشمل هذه المعايير سبعة معايير رئيسة متفرعة إلى العديد من المعايير الفرعية، وعلى النحو التالي:

١-قيادة التعليم والتعلم في المجتمع المدرسي وإدارتها، ويتضمن المعايير الفرعية التالية:

- تهيئة بيئة تعلم آمنة ومثمرة ومثيرة للتحدي.

- قيادة عملية تنفيذ معايير المناهج والمنهج المطور في المدرسة وإدارتها.

- تشجيع عمليات تعليم وتعلم وتقييم عالي الجودة.

- متابعة جودة برامج التعليم والتعلم وتقييمها.

٢-صياغة الرؤية الاستراتيجية للمدرسة، ورسالتها، وأهدافها ونشرها في المجتمع، وتتضمن:

- قيادة عملية تطوير صياغة الرؤية الاستراتيجية والأهداف الخاصة بالمدرسة وإدارتها.

- إشراك مجلس الآباء في عمليات إعداد الرؤية الاستراتيجية والأهداف الخاصة بالمدرسة ومراجعتها واتخاذ القرارات الخاصة بهذا الأمر.

- نشر الرؤية الاستراتيجية والأهداف للمجتمع المدرسي وترويجها.

- تنفيذ الرؤية الاستراتيجية والأهداف الخاصة بالمدرسة ومتابعتها ومراجعتها وكتابة التقارير بهذا الشأن.

٣-قيادة التغيير وإدارته ويتضمن:

- قيادة مجتمع المدرسة في التخطيط لإدخال التغيير وتسهيل إحداثه.
- تشجيع الابتكار والمرونة في الاستجابة للتغيير.
- إدارة التحديات والفرص المستجدة.
- الاستجابة لمبادرة تطوير التعليم التي يتبناها المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر.

٤-قيادة الأفراد والفرق وتطويرهم، وتتضمن:

- تقديم قذوة في المعايير العالية الأداء.
- تطوير الأفراد والفرق وتمكينهم ودعمهم.
- إدارة أداء الأفراد والفرق.
- إنشاء شبكات لدعم الأفراد والفرق.

٥-تطوير العلاقات بين المدرسة والمجتمع وإدارتها:

- بناء علاقات إيجابية مع الأسر لتعزيز تعلم الطلبة.
- تأسيس علاقات شراكة بين المجتمع والمدرسة لتعزيز تعلم الطلبة.
- التواصل بشكل فاعل مع المجتمع والمدرسة.

٦-إعداد الموارد وإدارتها:

- تخصيص الموارد اللازمة لتهيئة بيئة تعلم فاعلة والمحافظة عليها.
- إدارة الموارد البشرية لتهيئة بيئة تعلم فاعلة والحفاظ عليها.
- إدارة الموارد المالية لتهيئة بيئة تعلم فاعلة والمحافظة عليها.
- إدارة بيانات المدرسة ومصادر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتهيئة بيئة تعلم فاعلة والمحافظة عليها.

- إدارة مرافق المدرسة وممتلكاتها لتهيئة بيئة تعلم فاعلة والمحافظة عليها.
- رفع تقارير إلى مجلس الآباء بخصوص مدى فاعلية إدارة موارد المدرسة.

٧-التطوير في القيادة والإدارة وتقييمهما وتحسينهما.

- قيادة عملية تقييم أداء المدرسة.
- تقديم نموذج لثقافة تطوير الأداء الشخصي وأداء الزملاء والتعلم مدى الحياة.
- المساهمة في مجتمعات التعلم والشبكات المهنية الأخرى.
- (المجلس الأعلى للتعليم، هيئة التعليم، المعايير المهنية الوطنية للمعلمين وقادة المدارس، ب ت).

هـ. آلية الحصول على الرخصة المهنية

تعد هيئة التقييم إحدى الهيئات التي تم استحداثها مع مبادرة تطوير التعليم وهي الجهة الرسمية المسؤولة عن تقييم أداء المدارس. ومع الإعلان عن معايير الهيئة للمعلمين وقادة المدارس تم إنشاء مكتب الرخص المهنية التابع لهيئة التقييم ليكون الجهة المسؤولة عن منح وتجديد الرخص المهنية للمعلمين وقادة المدارس.

ويتم التسجيل وترخيص قادة المدارس من خلال خمس خطوات أساسية:

- ١- التسجيل في نظام الرخص: وتساعد هذه الخطوة على التأكد من المؤهلات العلمية التي حملها المرشح.
 - ٢- الرخصة المؤقتة: فبعد اعتماد المرشح يتم منحه رخصة مؤقتة.
 - ٣- ملف الإنجاز المهني: إذ يمنح المرشح فترة تمتد إلى ثلاث سنوات لاستكمال ملفه المهني.
 - ٤- تقارير التقييم: والذي يتضمن أحدث تقييمات سنوية للقائد.
 - ٥- أدلة على المؤهلات المهنية والتعلم: ويتضمن هذا الجزء الأدلة ذات الصلة بوظيفة القائد المدرسي في السنوات الثلاث الأخيرة.
- (المجلس الأعلى للتعليم، هيئة التقييم، مكتب الرخص المهنية، سياسات الرخص المهنية، ٢٠١١)

و. خطوات الحصول على الرخصة المهنية الكاملة:

- يقوم مدير المدرسة بعد حصوله على الرخصة المؤقتة بإعداد ملفه المهني مدعماً بأدلة على ممارسته المهنية، وفقاً لمعايير قادة المدارس.
 - يتم عرض الملف المهني على لجنة التصديق المحايدة.
 - تجري لجنة التصديق المحايدة مقابلة مع المرشح لمناقشة الملف المهني.
 - توصي اللجنة مكتب الرخص باستحقاق أو عدم استحقاق المرشح للرخصة.
 - في حال استحقاق المرشح للرخصة الكاملة يقوم مكتب الرخص المهنية بإجراء التحقق المطلوب، ومن ثم ينظم اجتماعاً للجنة العليا لهيئة التقييم لإصدار القرار بمنح أو عدم منح الرخصة الكاملة.
 - يقوم مكتب الرخص المهنية باخطار المتقدم بقرار اللجنة العليا لهيئة التقييم.
- (المجلس الأعلى للتعليم، هيئة التقييم، سياسات الرخص المهنية)

ويعرف مكتب الرخص المهنية عملية التصديق المحايدة على أنها العملية التي يدعمها مكتب الرخص المهنية لتقييم كفاءة قادة المدارس وفقاً لمعايير الهيئة الوطنية بهدف ضمان جودة الممارسة المهنية. ويعمل مكتب الرخص المهنية مع لجان التصديق لضمان التحقق من أفضل وأحدث المعلومات ذات الصلة من خلال ملف الإنجاز المهني للمتقدمين للتصديق على

كفاءة قادة المدارس. ويتم ترشيح أعضاء لجنة التصديق المحايدة من الجهات التالية: المجلس الأعلى للتعليم، والمدارس الحكومية، وجامعة قطر، وشركاء التعليم المحليين. وتعد اللجنة اجتماعاتها برئاسة أحد أعضاء اللجنة وتضم ما لا يقل عن خمسة أعضاء يتم اختيارهم وترشيحهم من قبل مكتب الرخص المهنية.

(المجلس الاعلى للتعليم، هيئة التقييم، سياسات الرخص المهنية، ٢٠١١)

كما يحق للمتقدمين الذين لم يجتازوا مقابلة لجنة التصديق المحايدة، ولم يتم منحهم الرخصة المهنية، التقدم بتظلم إلى لجنة التظلمات وفق الآلية التالية:

- يرفع المتظلم طلب التظلم من خلال اللجنة المحايدة إلى مكتب الرخص المهنية.
 - يرفع مكتب الرخص المهنية طلب التظلم إلى رئيس لجنة التظلمات مرفقاً بكافة الوثائق المطلوبة.
 - تدرس لجنة التظلمات طلب التظلم وتعد اجتماعات لمناقشة أسباب التظلم.
 - يكون قرار اللجنة قراراً جماعياً غير قابل للنقاش ونهائياً غير قابل للاستئناف.
- (المجلس الأعلى للتعليم، هيئة التقييم، سياسات الرخص المهنية، ٢٠١١)

ز. كيف يتم قياس فعالية أداء مدير المدارس في قطر؟

تستخدم هيئة التعليم وهي الهيئة المشرفة مباشرة على المدارس الحكومية العديد من الإجراءات للتأكد من فاعلية أداء مديري المدارس. ومن أهم هذه الإجراءات إشراك أطراف عديدة في عملية تقويم أداء المدرسة بشكل عام وبشكل خاص تلك الممارسات المرتبطة بمدير المدرسة فيما يعرف ببطاقات تقرير الأداء المدرسي.

ح. بطاقات تقرير الأداء المدرسي

قبل انطلاق مبادرة تطوير التعليم في قطر، توفرت فرص محدودة للطلبة وأولياء الأمور وأفراد المجتمع للحصول على معلومات موضوعية عن المدارس الحكومية إذ كان التقييم الوحيد المعروف لطلبة الصف الثاني عشر، ويتمثل في الامتحان النهائي للشهادة الثانوية الذي يشترط على الطلبة اجتيازه للتخرج من المرحلة الثانوية. ويستخدم الامتحان لتحديد نجاح الطلبة أو رسوبهم، ولا تجمع النتائج حسب المجاميع التي حصل عليها الطلبة أو تعلن حسب كل مدرسة. ولكن وعلى مدى السنوات الثلاث الأولى من مبادرة تطوير التعليم تم تحديث نظام التقييم في البلاد، وتم بناء أول نظام عصري عالمي المستوى لتقييم الطلبة من خلال استخدام نظم مطورة للمعلومات تطبق على مستوى الطلبة، وتم الاستعانة ببيانات متعددة الأوجه في عملية التقييم المدرسي. وفي عام ٢٠٠٦ نشرت هيئة التقييم بطاقات تقرير الأداء المدرسي من ثمان صفحات عن كل مدرسة في قطر. ولقد عملت هيئة التقييم مع مؤسسة راند ومركز

بحوث (NORC) في جامعة شيكاغو على بناء نظام طموح للاستطلاعات السنوية، تتيح لأولياء الأمور وللطلبة الفرصة للإعراب عن آرائهم بشأن نوعية مدارسهم. وتزود البيانات الناتجة عن المسح، وأولياء الأمور والمسؤولين عن التعليم بمعلومات هامة عن المدارس تتكامل مع درجات تقييم الطلبة. (المجلس الأعلى للتعليم، هيئة التقييم، من الرؤية إلى الواقع حتى ٢٠٠٧)

ويجرى المسح الاستثنائي على الطلبة وأولياء الأمور بالإضافة إلى المعلمين ومديري المدارس والأخصائيين الاجتماعيين. ويعد هذا أمراً مهماً لسببين: أولهما، أنه يتم أخذ رأي أولياء الأمور للمرة الأولى في الشأن التربوي، وثانيهما، أنه يتم جمع النتائج من مصادر متنوعة ويتم تحليلها بغية الحصول على صورة شمولية أكثر دقة عن المدارس. (المجلس الأعلى للتعليم، هيئة التقييم، من الرؤية إلى الواقع حتى ٢٠٠٧)

وتهدف هذه التقارير إلى تقديم رؤية كمية لواقع التعليم قبل الجامعي من خلال عرض معلومات موجزة عن العديد من مؤشرات الأداء حول المدارس، ومديريها، ومعلميها، والطلبة، وأولياء الأمور، ونتائج الطلبة في الاختبارات الوطنية، وإعطاء مقارنات مهمة لمجموعة من الجوانب المختارة في العملية التعليمية عبر السنوات المختلفة من خلال العديد من الجداول الإحصائية والأشكال البيانية والتي صممت بحيث تقدم للوزارة صورة أوضح عن المدارس.

(موقع وزارة التعليم والتعليم العالي، إدارة تقييم المدارس، تقارير التعليم www.edu.gov.qa)

ونظراً لصعوبة الحصول على نتائج التقييم السنوي لمديري المدارس، وذلك لسرية هذه المعلومات، وبناء على ما تقدم تم الاعتماد على قياس فعالية أداء مديري المدارس من واقع نتائج بطاقات تقرير الأداء المدرسي إذ اعتمدت نسبة رضا الطلبة والمعلمين وأولياء الأمور عن المدرسة لقياس فعالية أداء مديري المدارس، إذ تعكس هذه النسب تقييم معظم الفئات التي تتعامل مع مدير المدرسة.

وعليه، فإن هذه الدراسة تبنت مقياس فعالية أداء مدير المدرسة بحصول المدرسة التي يديرها على نسبة رضا عالية (٨٠%)^(*) من قبل طلبة المدرسة، ومعلميها، وأولياء الأمور في تقرير الأداء المدرسي السنوي. وتم تحديد مجالات الرضا في الرضا عن البيئة المدرسية، وطرق التدريس والتواصل، وجميعها مرتبطة بالمسؤولية المباشرة لمدير المدرسة. وتظهر هذه التقارير البيانات الخاصة بحصول مدير المدرسة على رخصة مهنية لذلك سيكون من السهل مقارنة نتائج المدارس التي حصل مديروها على الرخصة المهنية مع أولئك الذين لم يحصلوا عليها.

(*) تم اختيار نسبة ٨٠% كنقطة مرجعية باعتبار هذه النسبة هي المستوى المقبول لتحقيق الأداء والمعمول به

في كثير من مؤسسات التعليم والتعليم العالي في دولة قطر (دراسات مكتب الاستراتيجية والتطوير بجامعة

قطر، ٢٠١٦)

ولقد توقفت هيئة التعليم عن إصدار تقارير أداء المدارس وذلك نظراً للتغيرات العديدة التي طرأت على النظام التعليمي في دولة قطر بإلغاء نظام المدارس المستقلة والعودة مرة أخرى للنظام التعليمي المركزي، لذا فإن الدراسة الحالية تعتمد نتائج آخر تقارير أداء المدارس والمنشورة على موقع وزارة التعليم والتعليم العالي للعام الدراسي (٢٠١٥-٢٠١٦).

٥. منهج الدراسة:

تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي في بحث العلاقة بين فعالية أداء مديري المدارس وحصولهم على الرخص المهنية. وتم استخدام النسب المئوية والانحراف المعياري بالإضافة إلى اختبار (ت) لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات.

أ. عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من المدارس الحكومية القطرية من الموقع العام لوزارة التعليم والتعليم العالي. وبلغ عدد المدارس ١٠٨ ، حصل مديرو ٥٢ مدرسة منها على رخصة مهنية ونسبة ٤٨%، ولم يحصل مديرو ٥٦ مدرسة منها على رخصة مهنية ونسبة ٥٢%.

ويوضح الجدول (١) عدد المدارس التي حصل مديروها على رخص مهنية ونسبها مقارنة بتلك التي لم يحصل مديروها على رخص مهنية.

جدول (١)

أعداد مديري المدارس ونسبهم موزعين على المراحل التعليمية وفقاً للرخصة المهنية

المرحلة التعليمية	عدد المديرين الحاصلين على رخص مهنية	النسبة %	عدد المديرين الذين لم يحصلوا على رخصة مهنية	النسبة %
ابتدائي	٢١	٥٢.٥	١٩	٤٧.٥
إعدادي	١٨	٥٠.٠	١٨	٥٠.٠
ثانوي	١٣	٤٠.٦	١٩	٥٩.٤
المجموع	٥٢	٤٨.١	٥٦	٥١.٩

٦. نتائج الدراسة وتفسيرها

١- للإجابة عن السؤال الفرعي الأول للدراسة والمتمثل في: "هل توجد علاقة بين حصول مديري المدارس الحكومية على رخصة مهنية ورضا الطلبة عن المدرسة؟" فقد تم تحليل نتائج المدارس ممن حصل مديروها على رخصة مهنية ومن لم يحصل مديروها على الرخصة في مجال رضا الطلبة عن البيئة المدرسية، وشرح الدرس، وتشجيع المعلمين.

جدول (٢)

متوسط نسب رضا الطلبة والانحراف المعياري وقيمة (ت)

للمدارس التي حصل مديروها على رخصة مهنية والذين لم يحصلوا عليها

العناصر	حصول المدير على رخصة مهنية	عدد المدارس	متوسط نسب الرضا	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
رضا الطلبة عن البيئة المدرسية	نعم	٥٠	٧٣.٧٨	١٠.٢٣٩	٠.١٥٦	٩٧	٠.٨٧٦
	لا	٤٩	٧٣.٤١	١٣.٣٠٧			
رضا الطلبة عن شرح الدرس	نعم	٥١	٧٧.٣٩	١٠.٣٠٥	٠.٩٥٥	٩٨	٠.٣٤٢
	لا	٤٩	٧٥.١٤	١٣.١٢٠			
رضا الطلبة عن تشجيع المعلمين	نعم	٥١	٧٥.٩٠	٩.٦١٩	٠.٣٥١	٩٨	٠.٧٢٦
	لا	٤٩	٧٦.٦٥	١١.٦٩٥	-		

يظهر من الجدول (٢) انخفاض نسبة رضا الطلبة عن البيئة المدرسية وكذلك عن شرح الدروس وعن تشجيع المعلمين عن المحك المعياري (٨٠%) وذلك بنسبة بسيطة إذ كانت نسبة رضا الطلبة عن المدارس التي حصل مديروها على رخصة مهنية ٧٣.٧٨% في مقابل ٧٣.٤٤% للمدارس التي لم يحصل مديروها على رخصة مهنية. وكانت النسبة فيما يتعلق بالرضا عن شرح الدروس ٧٧.٣٩% في مقابل ٧٥.١٤% على التوالي. كما كانت نسبة الرضا عن تشجيع المعلمين ٧٥.٩٠% في مقابل ٧٦.٦٥% على التوالي. ولم تظهر هناك أية فروق ذات دلالة إحصائية بين نسبة رضا الطلبة في المدارس التي حصل مديروها على رخصة مهنية وممن لم يحصلوا عليها سواء في الرضا العام عن المدرسة أو في رضاهم عن شرح الدروس وتشجيع المعلمين. وهذا يعني أن حصول مدير المدرسة على رخصة مهنية قد لا يؤثر في مستوى رضا الطلبة عن المدرسة بشكل عام، وبالتالي لا يؤثر في فعالية أدائه المهني. وقد يشير ذلك إلى ضعف المعايير المهنية الخاصة بالقيادة المدرسية في توجيه ممارسات مدير المدرسة أو أدائه إلى تطوير الخدمات الموجهة للطلبة لتعزيز رضاهم، أو تلك الممارسات المرتبطة بالقيادة التعليمية التي تضمن تقديم تعليم جيد للطلبة، فالنتيجة تشير إلى توسط رضا الطلبة عن شرح المعلمين وتشجيعهم.

وبالبحث في الأدلة المطلوب تقديمها في الملف المهني للمدير والخاصة بممارساته الإدارية نكاد لا نجد دليلاً مطلوباً عن الممارسات المتعلقة بالطلبة مباشرة. كما قد ترجع هذه النتيجة إلى تحمل النائب الأكاديمي في المدرسة الحكومية المسؤولية الكبرى عن الشؤون التعليمية في المدرسة. وقد تشير هذه النتيجة أيضاً إلى ضعف القيادات المدرسية بشكل عام فيما يتعلق بمهارات التواصل مع الطلبة.

٢- وللإجابة على السؤال الثاني والمتمثل في: "هل توجد علاقة بين حصول مديري المدارس الحكومية على رخصة مهنية ورضا المعلمين عن المدرسة؟" فقد تم تحليل نتائج المدارس ممن حصل مديروها على رخصة مهنية وممن لم يحصلوا عليها في المجالات الخاصة برضا المعلمين عن البيئة المدرسية والمشاركة في صنع القرارات، كما يتضح في الجدول التالي:

جدول (٣)

متوسط نسب رضا المعلمين والانحراف المعياري وقيمة (ت)

للمدارس التي حصل مديروها على رخصة مهنية والذين لم يحصلوا عليها

العناصر	حصول المدير على رخصة مهنية	عدد المدارس	متوسط نسب الرضا	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
رضا المعلمين عن البيئة المدرسية	نعم	٥٢	٩٢.٤٨	٦.٧١٤	٢.٠٣٠	١٠٠	*٠.٠٤٥
	لا	٥٠	٨٨.٢٠	١٣.٥٧٨			
رضا المعلمين عن المشاركة في صناعة القرارات	نعم	٥٢	٧٠.٣٣	١٠.٧٠٢	٢.٠٣٢	١٠٠	*٠.٠٤٥
	لا	٥٠	٦٦.٢٤	٩.٥٥٤			

(*) دال أحصائيا عند مستوى ٠.٠٠٥

تظهر النتائج أن متوسط نسبة رضا معلمي المدارس التي يمتلك مديروها رخصا مهنية عن البيئة المدرسية كان أعلى من متوسط نسبة رضا معلمي المدارس التي لا يملك مديروها رخصا مهنية (٩٢.٤٨% مقابل ٨٨.٢٠%) ويفارق دال إحصائيا، إذ كانت قيمة (ت) = ٢.٠٣٠ عند درجة حرية = ١٠٠ ومستوى دلالة أقل من ٠.٠٠٥. وكذلك كان متوسط نسبة رضا معلمي المدارس التي حصل مديروها على رخص من المشاركة في صناعة القرارات أكبر من متوسط نسبة رضا معلمي المدارس التي لم يحصل مديروها على رخص مهنية (٧٠.٣٣% مقابل ٦٦.٢٤%) ويفارق دال إحصائيا، إذ كانت أيضا قيمة (ت) = ٢.٠٣٠ وعند درجة حرية = ١٠٠ ومستوى دلالة أقل من ٠.٠٠٥.

وتأتي هذه النتيجة مناقضة للنتيجة السابقة والخاصة برضا الطلبة، إذ تشير هذه النتيجة إلى أن حصول المدير على رخصة مهنية قد يساعده في اكتساب الممارسات والسلوكيات التي تجعل منه قائدا متميزاً قادراً على توفير البيئة المناسبة لتطوير عمليتي التعليم والتعلم. وهذا قد يعني أن نظام رخص القيادات المدرسية في معاييرها الحالية قادر على أن يحسن من ممارسات مديري المدارس ويزيد من فعاليتهم وخاصة المتعلقة بالتعامل مع معلمي المدرسة، إذ يشير المعيار الأول لقاده المدارس والخاص بقيادة التعليم والتعلم في المجتمع المدرسي وإدارتها إلى أهمية أن يمتلك مدير المدرسة القدرة على:

- تهيئة بيئة تعلم آمنة ومثمرة ومثيرة للتحدي في المدرسة بأكملها وتعزيزها والمحافظة عليها.

- قيادة السياسات المدرسية والاستراتيجية والتأثير فيها من خلال منهجية المدرسة ككل.
- دعم قادة الوظائف الإدارية الوسطى والمعلمين لتعزيز ومتابعة وتقييم جودة برامج التعليم والتعلم.
- (المجلس الأعلى للتعليم، هيئة التعليم، المعايير المهنية الوطنية للمعلمين وقادة المدارس، ب ت).
كما يشير المعيار الثاني: صياغة الرؤية الاستراتيجية للمدرسة ورسالتها وأهدافها ونشرها في المجتمع، إلى ضرورة تقديم مدير المدرسة الأدلة على الممارسات التالية:
- التواصل بشأن الرؤية لإثارة التحدي لدى المعلمين ومجتمع المدرسة.
- التواصل بشأن التوقعات العالية.
- توثيق التخطيط المنشعب الاستراتيجي للقاءات دورية مع المعلمين على مستوى المدرسة.
- التعامل مع مجتمع المدرسة ككل... وغيرها من الأدلة. (المجلس الأعلى للتعليم، هيئة التعليم، المعايير المهنية الوطنية للمعلمين وقادة المدارس، ب ت).
- لذلك، فإن النتيجة السابقة قد تعني أن مديري المدرسة الحاصلين على الرخص المهنية عملوا على تطوير ممارستهم لتحقيق المعايير السابقة والتي لها علاقة مباشرة بالتعامل مع المعلمين، وتدعو لمشاركة أكبر للمعلمين في المجتمع المدرسي. وقد يكون هذا هو سبب زيادة رضاهم عن المدرسة بشكل عام.

٣- للإجابة عن السؤال الثالث في الدراسة والمتمثل في: " هل توجد علاقة بين حصول مديري المدارس الحكومية على رخصة مهنية ورضا أولياء الأمور عن المدرسة؟"
فقد تم تحليل البيانات الخاصة برضا أولياء الأمور عن المدرسة بشكل عام، وعن التواصل معهم ومن واقع تقارير الأداء المدرسي للمدارس التي حصل مديروها على رخص مهنية والذين لم يحصلوا عليها. ويتضح من الجدول (٤) مقارنة لهذه النتائج.

جدول (٤)

متوسط نسب رضا أولياء الأمور عن المدرسة والتواصل معهم بالنسبة للمدارس التي حصل مديروها على رخصة مهنية والذين لم يحصلوا عليها

العناصر	حصول المدير على رخصة مهنية	عدد المدارس	متوسط نسب الرضا	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
رضا أولياء الأمور عن المدرسة	نعم	٥١	٨٢.٢ ٥	١٢.٠١٨	٨.١٦٢	٩٩	٠.٠٠٠٠
	لا	٥٠	٣٤.٩ ٨	٣٩.٥٤٧			
رضا أولياء الأمور عن التواصل	نعم	٥٠	٧٦.٨ ٤	٦.٥٧٤	٨.٦٩٦	٩٩	٠.٠٠٠٠
	لا	٥١	٣٣.٦ ٢	٣٤.٨٧٤			

(* دال أحصائياً عند مستوى ٠.٠٠٠٥)

تظهر النتائج أن نسبة رضا أولياء أمور الطلبة التي يمتلك مديرها رخصاً مهنية أعلى بكثير من متوسط نسبة رضا أولياء الأمور عن المدارس التي لا يمتلك مديرها رخصاً مهنية (٨٢.٢٥% مقابل ٣٤.٩٨%) ويفارق دال إحصائياً عند مستوى ٠.٠٠٥. كذلك كان متوسط نسبة رضا أولياء الأمور عن التواصل في المدارس التي يحمل مديرها رخصاً مهنية أعلى من رضا أولياء الأمور في المدارس التي لا يحمل مديرها رخصاً مهنية (٧٦.٨٤% مقابل ٣٣.٦٢%) ويفرق دال إحصائياً عند مستوى ٠.٠٠٥. وهذا يؤيد النتيجة الخاصة بالسؤال الثالث والخاص برضا أولياء الأمور، والذي يشير إلى أن أداء مديري المدارس الحاصلين على رخص مهنية أفضل من أداء أولئك الذين لم يحصلوا على الرخص المهنية فيما يتعلق بالتواصل مع أولياء الأمور أو المجتمع الخارجي. وقد يعني ذلك أن الحصول على الرخصة المهنية يزيد من فعالية أداء مدير المدرسة.

وقد يرجع اهتمام مديري المدارس بالتواصل مع أولياء الأمور إلى المعيار المهني الخامس والذي يشير بوضوح إلى ضرورة تطوير العلاقات بين المدرسة والمجتمع وإدارتها، ويتضمن هذا المعيار:

- بناء علاقات إيجابية مع الأسر لتعزيز تعلم الطلبة.
- تأسيس علاقات شراكة بين المجتمع والمدرسة لتعزيز تعلم الطلبة.
- التواصل بشكل فاعل مع المجتمع المدرسي.
- (المجلس الأعلى للتعليم، هيئة التعليم، المعايير المهنية الوطنية للمعلمين وقادة المدارس، ب ت، ص ٧٧).

- ويستدعي هذا المعيار من مدير المدرسة ضرورة توفير عينات من الأدلة عن الممارسة التالية:
- إعداد إجراءات وسياسات وإرشادات مدرسية وتنفيذها ومراجعتها في دعم العلاقات الإيجابية والتواصل الفاعل مع الأسر والمجتمع المدرسي.
- إشراك الأسر في فهم القرارات والمساهمة في وضعها بخصوص برامج التعلم في المدرسة وعملياتها وبرامجها.
- بناء قدرات المجموعات الرئيسية مثل مجلس الأمناء (الذي يضم ممثلين عن أولياء الأمور). (المجلس الأعلى للتعليم، هيئة التعليم، المعايير المهنية الوطنية للمعلمين وقادة المدارس، ب ت).

ولا شك أن ممارسة هذه السلوكيات التربوية ستعكس إيجاباً على طريقة وأساليب وجودة التواصل مع أولياء الأمور وزيادة فعالية أداء مدير المدرسة فيما يخص هذا الجانب.

٧. توصيات ومقترحات

- نتيجة للتحديات التي واجهت تطبيق نظام الرخص المهنية في قطر، فقد قرر المجلس الأعلى للتعليم الإيقاف المؤقت للعمل بالنظام عام ٢٠١٣، وذلك لإجراء مزيد من الدراسة والبحث حول التحديات، واقتراح التعديلات التي من شأنها أن تطور النظام الحالي (صادق وآخرون، ٢٠١٦). وبالفعل تم إضافة بعض التعديلات فيما يتعلق بالمعايير أو آليات التثبيت من الممارسات المطلوبة، وذلك عام ٢٠١٦، ونظراً لحدائثة النظام الجديد فلم يتم تقييمه إلى الآن. لذلك تقدم هذه الدراسة بعض التوصيات والمقترحات في ضوء النتائج التي أسفرت عنها:
- ١- اشتراط الحصول على الرخصة المهنية لجميع مديري المدارس، وذلك كشرط أساس لاستمرارهم في الوظيفة، إذ أظهرت نتائج الدراسة الحالية زيادة فعالية أداء من حصلوا عليها.
 - ٢- مراجعة الأدلة المطلوبة عن ممارسات المدير المرتبطة بشؤون الطلبة، إذ لم تظهر النتائج فروقا جوهرية بين من حصل على رخصة مهنية ومن لم يحصل عليها.
 - ٣- إجراء مزيد من الدراسات حول ارتباط نتائج تقييم المديرين مع الرخصة المهنية ونتائج بطاقات تقرير الأداء المدرسي.
 - ٤- تنظيم دورات تدريبية للمديرين حول تحليل نتائج تقييم الأداء المدرسي وطريقة الاستفادة من النتائج لتطوير الأداء المدرسي.
 - ٥- تنويع الأساليب والآليات الخاصة بالحصول على الرخص المهنية من مجرد إعداد ملف مهني إلى حضور حصص صفية وربط الحصول على الرخصة المهنية بالتحصيل الأكاديمي للطلبة.

المراجع

- البوهي، فاروق شوقي (٢٠٠١). الإدارة التعليمية والمدرسية. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- المجلس الأعلى للتعليم، هيئة التقييم التقييم. (٢٠١٢). التقرير السنوي للعام الدراسي الحالي، الدوحة.
- المجلس الأعلى للتعليم، هيئة التقييم. (٢٠١١). سياسات الرخص المهنية للمعلمين وقادة المدارس، الدوحة.
- المجلس الأعلى للتعليم (٢٠٠٧). تعليم لمرحلة جديدة: من الرؤية إلى الواقع حتى عام ٢٠٠٧، الدوحة.
- المجلس الأعلى للتعليم، هيئة التعليم، المعايير المهنية الوطنية للمعلمين وقادة المدارس في دولة قطر (ب ت). الدوحة.
- المحمود، سعد إبراهيم (٢٠١٠). حوار مع سعادة وزير التعليم والتعليم العالي، من : تعليم لمرحلة جديدة. المجلس الأعلى للتعليم، الدوحة، مارس، ص ص ٦-٨.
- الموقع الالكتروني لوزارة التعليم والتعليم العالي، دولة قطر، صفحه تقارير التعليم www.edu.gov.qa.
- جامعة قطر (٢٠١٦). دراسات مكتب الاستراتيجية والتطوير بجامعة قطر. الدوحة.
- صادق، حصة وأبو تينة، عبد الله والمطاوعة، فاطمة والسليطي، حمدة. (٢٠١٦). "واقع نظام الرخص المهنية للمعلمين في دولة قطر". المجلة التربوية الدولية المتخصصة، المجلد الخامس، العدد الحادي عشر، ص ١٥١-١٦٤.
- مارزانو، ووترز وماكلتي (٢٠٠٩). القيادة المدرسية الناجحة: من البحوث إلى النتائج. الرياض: العبيكان.
- يعقوب، سهيل (٢٠٠١). الإدارة المدرسية في لبنان: مشكلاته وحلول مقترحة من: الإدارة التربوية في البلدان العربية، بيروت: الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، ص ص ٣٣٠-٢٩٥.
- Bottoms, G., & O'Neill, K. (2001). Preparing a New Breed of School Principals: It's Time for Action. Southern Regional Education Board, atlanta, GA.
- Davis, S., Darling – Hammond, L., Lapointe, M. & Meyerson, D. (2005). Developing Successful Principal. Stanford Educational Leadership Institute, Ed. Retrieved February, 20, 2009.
- Cherif, M., Romanowski, M. & Nasser, R. (2012). All that Glitters is not Gold: Challenges of Teacher and School Leader Licensure Licensing System in Qatar. International Journal of Educational Development, 32 (3), 471-48.

- Grissom, J. A., & Loeb, S. (2011). Triangulating Principal Effectiveness: How Perspectives of Parents, Teachers, and Assistant Principals Identify the Central Importance of Managerial Skills. *American Educational Research Journal*, 48 (5), 1091-1123.
- Hess, F. M. (2003). *A License to Lead? A new Leadership Agenda for American Schools*. Progressive Policy Institute, Pennsylvania Ave.
- Hess, F. M. & Kelly, A.P. (2007). Learning to Lead: What Gets Taught in Principal-Preparation Programs. *Teacher College Record*, 09 (1), 244-274.