الفصل الثاني

نظام الإشراف التربوي في دولة قطر

- نبـــــــــذة تاريخيـــــــــــــــــة .
- تطـــــــور النظـــــــام التعليمـــــــــــي .
- تنظيـــــــم التعليـــــــم وإدارتـــــــــــه .
- تطـور نظـــام الإشـــــــراف التربوي (التوجيه).
- تطـور مفهـــوم الإشـــــراف التربوي (التوجيه) .
- وظائـــــف الإشـــــراف التربـــــوي (التوجيه) .
- الهيكل التنظيمي للإشـــــــراف التربوي (التوجيه).
- واجبات المشرفين التربويين ومسؤولياتهم (الموجّهين) .
- أســـــلوب عمل المشـــــرفين التربويين (الموجّهين) .
- معايير اختيـــار المشـــــرفين التربويين (الموجّهين) .

obeikandl.com

الفصل الثاني

نظام الإشراف التربوي في دولة قطر

يتناول هذا الفصل نظام الإشراف التربوي في دولة قطر ،من خلال التعرف على تطور النظام التعليمي في الدولة ، وتنظيمه وإدارته ،في ظل القوى الثقافية المؤثرة فيه ،ومن ثم يتم التوصل إلى مناقشة تطور نظام الإشراف التربوي ، ومفهومه ، ووظائفه ، وهيكله التنظيمي، وواجبات المشرفين (الموجّهين) ومسؤولياتهم ، وطريقة عملهم ، ومعاييراختيارهم. ومن المفيد بادئ ذي بدء بيان أن المصطلح المستخدم في دولة قطر لهذا النظام حالياً هو " نظام التوجيه التربوي " .

" ويمثل التوجيه التربوي بمفهومه التكاملي أداة التطوير في العملية التعليمية لما يؤنس في العناصر المنتمية إليه من نضج فكري ، ووعي موضوعي ، ونمو مهني " ، وقد تولد التوجيه في دولة قطر من نظام التفتيش ،من خلال التحول من نظام " التفتيش والمفتشين " إلى نظام " التوجيه والموجّهين " ،وذلك تمشياً مع الاتجاه السائد في الدول العربية ، وكان ذلك في منتصف السبعينيات[1] .

نبذة تاريخية :

كان لقطر كغيرها من الدول العربية ، حضارة مزدهرة في العصور القديمة وقد أتيح لقطر بحكم موقعها الجغرافي الاستراتيجي أن تحتك بكثير من الحضارات القديمة ، فتتفاعل معها وتؤثر فيها وتتأثر بها .

" تقع شبه جزيرة قطر في منتصف الساحل الغربي من الخليج العربي ، وتمتد باتجاه الشمال في مياه الخليج ، ويتبعها عدد من الجزر ، ويبلغ طولها من الجنوب إلى أقصى الشمال ١٦٠كم " ، وتنقسم دولة قطر ــ في الوقت الحاضر إدارياً ــ إلى تسع بلديات ،أهمها مدينة الدوحة وهي العاصمة، وتتميز شبه جزيرة قطر بسطح منبسط " [2] .

---

(١) وزارة التربية والتعليم ، رئاسة التوجيه التربوي ، لائحة النظام الداخلي للتوجيه التربوي ، الدوحة ، قطر ، نوفمبر ، ١٩٩٠م ، ص٧ .

(٢) الجهاز المركزي للإحصاء ، المجموعة الإحصائية السنوية ، العدد الثاني عشر ، قطر ، ١٩٩٢م .

وكان لصغر مساحة قطر ولتضاريسها أثر في تكوين خلفية اجتماعية واحدة لدى سكانها ، ساعدت على زيادة الترابط والتآلف بين أفراد المجتمع القطري ٠

وفي القرن التاسع عشر عندما أحكمت بريطانيا سيطرتها على الخليج العربي ، وضُعت قطر تحت الانتداب ، وعملت على إهمال التعليم فيها اهمالاً تاماً ، ورزح الشعب في ظل الجهل لسنوات طويلة [١] ، وحتى أوائل الخمسينيات من هذا القرن عاش المجتمع القطري في ظل أوضاع ونظم اجتماعية تقليدية، انعكست آثارها على قيم وعادات المجتمع ، وكانت رابطة الدم هي الرابطة التي تربط بين أفراد المجتمع ، ومثّلت العصبية القبلية جزءًا لا يتجزأ من النظام الاجتماعي ،باعتبارها القوة القادرة على حماية كيانه القبلي ، ولم يعتبر المجتمع القطري مجتمع طبقات ،وذلك لتقارب الناس في الدخول بحكم تشابه مصادر الرزق [٢] التي تمثلت في صيد السمك ، والغوص على اللؤلؤ ، ويتضح من أقوال الرواد أن معظم أهل قطر كانوا يعملون في الغوص خلال الصيف ،بينما يشتغلون بأعمال التجارة في الشتاء ،خاصة مع البصرة في العراق،وإذا مرت فترة وتعطل فيها الغوص، أو قلّ ، فإن أحوالهم تسوء وتتردى [٣] ٠

ولكن بعد أن بدأت عائدات النفط تتدفق على البلاد دخلت قطر في مرحلة من التطور الاقتصادي والاجتماعي ،مما كان له الأثر الكبير والواضح في إعادة تشكيل بنية المجتمع القطري بالشكل الذي أصبح عليه في الوقت الحاضر ، كما أدى التطور التعليمي وانتشار وسائل المواصلات إلى إعادة تحديث المجتمع القطري بما يتناسب مع هذه التغيرات [٤] ٠

---

(١) كامل عبد الرحمن غنيم ، دراسة تحليلية لواقع التنظيم الإداري وأثره في الإدارة التعليمية في دولة قطر ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الازهر ، ١٩٧٨، ص ٩٣ ٠

(٢) فاروق العادلي ، " الثبات والتغير في عادات القطريين " ، ندوة قضايا التغير في المجتمع القطري ، حولية كلية الإنسانيات والعلوم الاجتماعية ، جامعة قطر ، العدد (٥) ١٩٩١م ، ص ص ١٤ ـ ١٥ ٠

(٣) عادل حسن غنيم وآخرون ، التاريخ الاجتماعي للمرأة القطرية المعاصرة ، جامعة قطر ، ١٩٨٩م ، ص ٨٩ ٠

(٤) أحمد السبيعي،"قضايا التغير في المجتمع القطري خلال القرن العشرين"،ندوة قضايا التغير في المجتمع القطري ، حولية كلية الانسانيات والعلوم الاجتماعية ،الجزء الأول ، جامعة قطر ، ١٩٩١م ، ص ٢٦١ ٠

لذلك فإننا ندرك أن هذا التطور في المجتمع القطري إنما هو نتاج للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي حدثت في الحقبات القليلة الماضية من ناحية ، ولموجات الهجرة الداخلية والخارجية من ناحية أخرى ، فالإطار المكاني أو العمراني أو البشري الذي تمثله الدولة اليوم يمثل صورة مغايرة إلى حد كبير لإطارها التقليدي " [1] .

وفي الوقت الحاضر يبلغ عدد السكان في دولة قطر (٣٦٩٠٧٩) نسمة ، ويتركز معظمهم في مدينة الدوحة ، حيث تشتمل على ٥٨,٩٪ من العدد الكلي للسكان، وذلك لكونها العاصمة ، والمركز الإداري، واحتوائها على معظم الخدمات .

وتزداد العمالة الوافدة على الدولة، ويشكل الأجانب ٧١٪ من عدد السكان ، ويبلغ معدل النمو السنوي للسكان في قطر ٨,٩٪ [2] ، وهذا المعدل المرتفع يعزى في المقام الأول إلى الهجرة الوافدة الكبيرة بسبب متطلبات التنمية .

وقد أدت هذه التغيرات والتطورات في تركيبة المجتمع القطري إلى تغيير كثير من القيم الرئيسة في المجتمع، وقلّلت تدريجياً من العصبية القبلية ، التي كانت تميز الأفراد ، وأصبحت النظرة تتمحور حول الفرد ومركزه المكتسب ، وعلى ذلك يمكن القول إن مرحلة السبعينيات بما تمثله من أبعاد اقتصادية وسياسية وتعليمية قد تركت آثارها العميقة على المجتمع القطري ، كما تمثل مرحلة التغير الحقيقي في بنية هذا المجتمع .

١ ـ تطور النظام التعليمي في دولة قطر : ـ

لقد ارتبط تطور النظام التعليمي بالتطورات الاجتماعية ، والاقتصادية ، والسياسية التي حدثت في الدولة .

يتصف النظام التعليمي في الدولة بالمركزية ،حيث تقوم وزارة التربية والتعليم بإصدار القوانين ، ووضع اللوائح وتحديد الأهداف ، والبرامج التعليمية المختلفة ، بينما تقوم الأجهزة التنفيذية من إدارات ورئاسات بتنفيذها ، ونظراً لكون وزارة التربية والتعليم هي المسؤولة عن تمويل التعليم فهي أيضاً التي تقوم بالإشراف على العملية التعليمية ومتابعة مخرجاتها .

---

(١) مركز الوثائق والدراسات الإنسانية ، الخريطة الاجتماعية لمدينة الدوحة ، الدوحة ، ١٩٩٣م ، ص ٤٩ .

(٢) الجهاز المركزي للإحصاء ، المجموعة الإحصائية السنوية ، العدد الثاني عشر ، مرجع سابق .

وفي البداية ونتيجة لوجود البريطانيين في منطقة الخليج العربي فقد أهملت فكرة إنشاء المدارس ونشر التعليم ، وشعر أبناء قطر بحاجتهم إلى التعليم فبدؤوا بنوع متواضع منه، من خلال نظام الكُتَّاب الذي عرفته دول الخليج في بداية نظمها التعليمية ،وهو عبارة عن حجرة واحدة يقوم معلّم واحد " المطوّع " بتعليم الصبية فيها ،وفقاً لمستواه العلمي والثقافي وكفاءته ٠

وحتى بداية الخمسينيات لم يكن هناك نظام تعليمي قطري بالمعنى المفهوم لهذه الكلمة، فقد تم الأخذ مما هو موجود في الأنظمة التعليمية العربية الأخرى ،خاصة وأن الرعيل الأول من الإداريين والتربويين العاملين في قطاع التربية كانوا من الدول العربية الشقيقة كمصر وبلاد الشام ، لذلك كان من الطبيعي أن يتأثر النظام التعليمي القطري بنظم تلك الدول، ولكن مع التقدم والتطور الذي مرت به البلاد بعد تصدير البترول وتدفق عائداته،ونتيجة للاستقلال في السبعينيات التي تعتبر بداية القفزة نحو التحضر، ونتيجة للزيادة المضطردة في عدد السكان، ولارتفاع المستوى الاقتصادي للمواطنين،فقد أصبح التعليم ضرورة ومطلباً اجتماعياً، مما أوجب على الدولة مسؤولية توفير المزيد من الفرص التعليمية للأعداد المتزايدة من الأطفال[1]

وقامت الدولة بنقلات تطويرية واسعة في جميع مدخلات نظامها التعليمي بما يتلاءم مع احتياجاتها ، وبما يتفق مع خصوصية المجتمع ٠والمتتبع للنظام التعليمي في الدولة يجد أنه مر بمرحلتين من التطور خلال هذه الفترة القصيرة نسبياً ، وهما :

المرحلة الأولى : ـ من عام ١٩٥٢م ٠ وحتى عام ١٩٧١م (قبل الاستقلال) ٠

بدأ التعليم النظامي في دولة قطر عام ١٩٥٢م.وقد كوّن حاكم قطر في تلك الفترة مجلساً للتعليم ضم شخصيات قطرية،وكلفهم بإنشاء تعليم رسمي جيد،ولكن هذا المجلس لم يستطع تحقيق الطموحات المنشودة،وتعويضاً للماضي الذي ابتعد فيه أبناء البلاد عن العلم والتعلم فقد أُنشِئت إدارة المعارف سنة ١٩٥٤م ، كما افتُتحت عدد من المدارس للبنين،وتأخر تعليم البنات عن ذلك العام ، وذلك نظراً لعادات وتقاليد المجتمع العربي والخليجي التي كانت تعارض

---

(١) كامل عبد الرحمن غنيم ، مرجع سابق ، ص ٩٣ ٠

تعليم الفتيات ،وتعتبره من الأمور المنافيه للأخلاق .وقد أنشئت أول مدرسة للبنات في قطرعام ١٩٥٦م في مدينة الدوحة ،وضمت خمسين طالبة ،تعلمهن مُدرِّسة واحدة،وفي ذلك العام تقررتعميم التعليم للبنين والبنات،وأُنشئت مديرية المعارف، وتشكلت من مدير المعارف وثمانية موظفين، وكان المدير يشرف على النواحي الإدارية والفنية ، ويساعده سكرتيرللأعمال الكتابية [١].

ونتيجة لتدفق عائدات النفط وارتفاع الدخل القومي ، فقد زادت نسبة الإنفاق للنهوض بالبلاد في مختلف المجالات ومنها مجال التعليم ، وقد تركز وجود المدارس في المناطق الحضرية نتيجة لتركز السكان في المدن ، ووصلت نسبة المدارس في المدن إلى ٧٦,٢٪ من جملة المدارس في الدولة ،وقد تم في هذه المرحلة تنظيم الجهاز الإداري والتعليمي في مديرية المعارف، وأُعيد تسمية المديرية تحت مسمى وزارة المعارف ، وعُيِّن وزير لها ، وأصبح مدير المعارف مساعداً للوزير ، وصار هناك من النواحي الفنية ثلاثة أجهزة للتفتيش :

- تفتيش المواد .
- تفتيش العلوم الشرعية .
- تفتيش البنات .

إضافة إلى نوعين من الأقسام الإدارية والعامة ، ورقابة إدارية ومالية يقوم بها مفتش واحد فقط [*] . وتم في هذه الفترة التوسع في أعداد المدارس الإعدادية والثانوية ،وأنشئت المدارس التخصصية ، ووضعت المناهج القطرية . كما حُدِّد السلم التعليمي للمراحل التعليمية المختلفة ، وهو السلم الذي لا يزال معمول به حتى الآن والذي أقرته إتفاقية الوحدة الثقافية العربية ، وهو كما يلي:

١- المرحلة الابتدائية : ومدة الدراسة فيها ست سنوات ،ويقبل في هذه المرحلة الأطفال الذين بلغوا السادسة من عمرهم .

---

(١) وزارة التربية والتعليم ، تطور التربية والتعليم في دولة قطر ، تقرير مقدم للدورة (٣٦) لمؤتمر التربية الدولي ، جنيف، ١٩٧٧م ، ص ص ٥ - ٦ .

(*) كتاب مدير المعارف إلى المدارس رقم ١٩٥٦/٢/٧م بتاريخ ١٩٦٠/١٠/١٢ ، ص ١ - ٤ .

٢ ـ المرحلة الإعدادية : ومدة الدراسة فيها ثلاث سنوات ، ويقبل فيها الناجح من المرحلة الابتدائية ، وتتفرع المرحلة الإعدادية إلى الإعدادية العامة ، والإعدادية للمعهد الديني ٠

٣ ـ المرحلة الثانوية : ومدة الدراسة فيها ثلاث سنوات ، وتنقسم إلى :

أ ـ الثانوية العامة : ـ وتتفرع في السنة الثانية إلى قسمين علمي وأدبي ،ويتفرع القسم الأدبي أيضاً إلى فرعين (أدبي فرنسي ، وأدبي رياضيات وعلوم) ٠

ب ـ الثانوية التخصصية : الصناعية ، والتجارية ، والمعهد الديني ٠

ويُعقد في نهاية المرحلة الثانوية امتحان ، يمنح الناجحون فيه شهادة الثانوية العامة (القسم العلمي أو القسم الأدبي) أو الشهادة الثانوية الصناعية ، أو دبلوم التجارة ، أو شهادة ثانوية المعهد الديني، وذلك حسب التخصص [١] ٠

وقد استُكملت في هذه المرحلة أساسيات التنظيم ، ووضعت اللوائح مثل: لوائح الامتحانات ، وشؤون الطلاب ، ولوائح النظام الداخلي للمدارس العامة والتخصصية ، كما تم بناء الجهاز الإداري للوزارة ، وتطوير الهيكل التنظيمي، ليتناسب مع الزيادة في عدد الإدارات والأقسام ٠ وأصبح يساعد مدير المعارف مختصان ،أحدهما للشؤون الفنية والآخر للشؤون الإدارية ، كما أُنيطت عملية التخطيط للتعليم ، واتخاذ القرارات الهامة بلجان دائمة [٢] ٠

المرحلة الثانية : ـ من ١٩٧١م حتى الآن :

تم في هذه المرحلة إعادة تنظيم الجهاز الإداري التعليمي في الدولة ، وأصبح يطلق على وزارة المعارف اسم " وزارة التربية والتعليم ورعاية الشباب " وقد أوجد هذا التنظيم قاعدة أوسع للتخصص، وأصبح يساعد مدير الوزارة في أعماله أربعة مساعدين ، يتولى كل منهم إدارة مجموعة من الإدارات والأقسام ، واستمرت القيادة الجماعية عن طريق اللجان التي تقوم بعمليات التخطيط والمتابعة واتخاذ القرارات [٣] ٠

---

(١) وزارة التربية والتعليم ، التقرير الاحصائي السنوي ، دولة قطر ، ١٩٩٦/٩٥م ص ص ٤٩-٥٠ ٠

(٢) قرار مجلس الوزراء رقم (٨) عام ١٩٧١م ، قطر ، ملحق رقم (١) ٠

(٣) قرار وزاري رقم (٥) بشأن إعادة تشكيل اللجان الإدارية والفنية الدائمة ، ١٩٧١م ٠

ومن أبرز ملامح هذه الفترة التطور الكمي في عدد المدارس ، وخاصة للمرحلتين الإعدادية والثانوية ، نتيجة للطفرة الكبيرة في الدخل القومي، بالإضافة إلى الاهتمام بتطوير جميع جوانب العملية التعليمية من مناهج وكتب مدرسية ، وخاصة للمواد العلمية ،ووضع خطط للتدريب المستمر للإدارة المدرسية والمدرسين ، واستكمال بنية التعليم الجامعي بإنشاء كلية التربية خلال هذه الفترة ، وفي عام ١٩٨٠م أخذ البحث عن الكفاية النوعية للتعليم يبدو أكثر وضوحاً ، حيث تم وضع أسس ومعايير اختيار الإدارة المدرسية ، والتوجيه التربوي ، والإدارات الأخرى في الوزارة ،كما تم البحث في هذه الفترة عن المستجدات التربوية في الإدارة والتعليم ومحاولة الاستفادة منها ، والبحث عن صيغ متنوعة من التعليم ،والاتجاه إلى نظام الفصلين الدراسيين [١] .

وأصبحت وزارة التربية والتعليم في تلك الفترة تتكون مما يلي* :

١ - وزير التربية والتعليم : - مكتب وزير التربية والتعليم (مكتب وزير التربية والتعليم وفيه مدير وسكرتارية) .

٢ - وكيل وزارة التربية والتعليم .

٣ - مساعدي وكيل وزارة التربية والتعليم : أربعة مساعدين (التخطيط التربوي والمناهج ، الشؤون التعليمية ، الشؤون الثقافية ، الشؤون الإدارية والمالية) .

٤ - ثماني عشرة إدارة ، على رأس كل منها مدير ، وهي كما يلي :
(شؤون التخطيط ، الشؤون التعليمية ،الشؤون الثقافية ، الشؤون الإدارية والمالية) .

٥ - خمسة وسبعين قسماً ،على رأس كل منها رئيس، وهي: شؤون التخطيط التربوي والمناهج ،والشؤون التعليمية ،والشؤون الثقافية ،والشؤون الإدارية والمالية .

٦ - التوجيه التربوي [٢] .

---

(١) وزارة التربية والتعليم ، التقرير الاحصائي السنوي ، مرجع سابق ، ١٩٩٦/٩٥م ، ص ص ٥٠ - ٥٢ .

(١) وزارة التربية والتعليم ، تطور التربية والتعليم في دولة قطر ، مرجع سابق ، ص ١٨ .

* راجع ملحق رقم (١)

وفي ضوء الزيادة المضطردة للطلاب في جميع مراحل التعليم ،حيث وصل عددهم (٦٤٨٨٥) طالبا في عام ١٩٩٥/٩٤م، وتبعاً لذلك زاد عدد العاملين في وزارة التربية والتعليم [١] ، وخاصة من الإناث القطريات اللآتي يحبذن العمل في قطاع التربية والتعليم، لأن عادات وتقاليد المجتمع القطري تحّد من انخراط الفتيات في مجال عمل آخر غير وزارة التربية والتعليم ،بينما يقل عدد الذكور القطريين في جميع مراحل التعليم نظراً لوجود مشكلة العزوف عن التدريس لدى الشباب ،مما جعل العدد الأكبر من المدرسين في مدارس البنين من الوافدين من الدول العربية الشقيقة [٢] ٠

وقد تم تعديل مسمى وزارة التربية والتعليم في المرسوم الأميري الأخير بتشكيل الوزارة الحالية فصار وزارة التربية والتعليم والثقافة [٣] ٠

ومن خلال تتبعنا لتطور النظام التعليمي في الدولة رأينا أنه قد مر بخطوات سريعة من النمو والتطور ، فبينما ركز في المرحلة الأولى على التطورات الكمية استجابة للزيادة في عدد الطلاب، نتيجة لتعميم التعليم ،ولدخول الدولة في مرحلة البناء ، نجده في المرحلة الثانية يركز على التطورات النوعية ،لمواكبة تطورات العصر ولحاجة الدولة إلى الكفايات الوطنية المدرّبة استجابة لاحتياجات التنمية ٠

وبذلك تقوم وزارة التربية والتعليم وإداراتها المختلفة بتنظيم التعليم وادارته وتمويله مركزياً،بشكل يهدف إلى توفير فرص تعليمية متكافئة لجميع الأطفال ٠

٢ ـ تنظيم التعليم وإدارته :

ويحكم التعليم في الدولة أربعة تشريعات أساسية ، وهي :

- النظام الأساسي لدولة قطر ٠
- لوائح النظم الداخلية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم ٠
- السياسة التعليمية لدولة قطر والصادره عن مجلس الوزراء ٠
- النظام الأساسي لجامعة قطر ٠

---

(١) وزارة التربية والتعليم ، التقرير الاحصائي السنوي ، مرجع سابق ، ١٩٩٥م ، ص ٥٣ ٠

(٢) إبراهيم على هاشم السادة ، التعليم الابتدائي في دولة قطر في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة ، رسالة دكتوراه ، جامعة الأزهر ، كلية التربية ، ص ٨١ ، ١٩٨٦م ٠

(٣) وزارة التربية والتعليم ، تعميم رقم (٢٤٦)، الدوحة ، ١٩٩٦/١٢/٤م ٠

وينظم التعليم في الدولة من خلال اللوائح الموضوعة من قبل وزارة التربية والتعليم، ويعتبر وزير التربية والتعليم على رأس السلم الإداري، وهو السلطة العليا في الوزارة، ويساعده وكيل الوزارة ، وأربعة من الوكلاء المساعدين ، ورؤساء الإدارات والأقسام المختلفة [1] .

وتقسّم الصلاحيات والمسؤوليات بين مركز الوزارة واداراتها الرئيسة في اتخاذ القرار وبين المدارس في التنفيذ ، ويعمل في الوزارة (٢٨٠) موظفاً في جميع المستويات الإدارية والفنية [2] ، كما أن كل وكيل من الوكلاء المساعدين مسؤول عن قطاع من القطاعات الإدارية والفنية في الوزارة ،وهي كما يلي :

قطاع الشؤون الإدارية والمالية :

ويعنى بجميع النواحي الإدارية والمالية المتعلقة بالعملية التعليمية وتسييرها، ويؤدي مهامه من خلال ثماني إدارات مقسّمة إلى أقسام مختلفة ،وهي إدارة شؤون الموظفين ،والإدارة المالية ،وإدارة الخدمات والشؤون العامة ،وإدارة النقليات ، وإدارة المحفوظات ، وإدارة المباني المدرسية ، وقسم الزراعة وإدارة الزراعة .

قطاع الشؤون التعليمية :

ويعنى بالواقع الميداني للعملية التربوية من تعليم وتعلم، إضافة إلى النشاطات التي تنصب على المتعلم مباشرة ، وهو القطاع التنفيذي المباشر في وزارة التربية والتعليم، ويتبعه ست من الإدارات التي تشتمل على العديد من الأقسام ،وهي :

١ ـ إدارة تعليم البنات : ويعتبر تعليم البنات مستقلاً ذاتياً . فلمدارس البنات إدارتها وموجّهاتها ، وقد تم في مطلع العام الدراسي ٨٣ / ١٩٨٤م إنشاء إدارة تعليم البنات برئاساتها الثلاث :(الثانوي ، و الإعدادي، والابتدائي) .

---

(١) وزارة التربية والتعليم ، تقرير عن تطور التربية في دولة قطر مقدم إلى مؤتمر التربية الدولي في جنيف ، الدوحة ، ١٩٨٨م ص ص ١٠ – ١٥ .

(٢) وزارة التربية والتعليم ، التقرير الاحصائي السنوي ، مرجع سابق ، ١٩٩٦/٩٥م ، ص ٨٣ .

وعن طريق إدارة تعليم البنات ، ورئاساتها الثلاث ، وأقسام كل منها يتم الاتصال بين تعليم البنين ، وتعليم البنات [1] .

٢ ـ رئاسة مراحل البنين: ـ وهي مسؤولة عن مدارس البنين بجميع مراحل التعليم .

وتشتمل : رئاسة التعليم الابتدائي ، ورئاسة التعليم الإعدادي ،ورئاسة التعليم الثانوي .

وتعتبر كل رئاسة مسؤولة عن مرحلة من مراحل التعليم العام ، وهي حلقة الوصل بين مدارس البنين التابعة لها وبين قطاع الشؤون التعليمية ، وأجهزة الوزارة الأخرى .

٣ ـ المناطق التعليمية : وقد قسمت مدارس الدولة إلى أربع مناطق تعليمية وهي : منطقة الدوحة وما حولها التي تتبع الوزارة مباشرة ـ منطقة الشمال : ـ وتقع في أقصى شمالي شبه الجزيرة،منطقة الخور: وتقع في منتصف الشمال الشرقي من البلاد ـ منطقة دخان : وتقع غربي البلاد، ولكل منطقة تعليمية مديرها وجهازها الإداري ،ويعتبر مدير المنطقة المسؤول الأول عن جميع الأمور الفنية والثقافية والإدارية والمالية فيها [2].

٤ ـ رئاسة التوجيه التربوي : وهي رئاسة حديثة أنشئت في عام ١٩٩٠م لتحقيق وحدة التوجيه وتكامله بين مدارس البنين ، والبنات [3]

٥ ـ إدارة التربية الرياضية .

٦ ـ إدارة التربية الاجتماعية .

---

(١) وزارة التربية والتعليم ، واقع التربية واتجاهاتها في دولة قطر ، دولة قطر ، ١٩٨٥م ، ص٢٦ .

(٢) وزارة التربية والتعليم ، واقع التربية واتجاهاتها ، مرجع سابق ، ص ٢٦

(٣) وزارة التربية والتعليم ، رئاسة التوجيه التربوي ، لائحة النظام الداخلي للتوجيه التربوي ، مرجع سابق ، ص٩ .

قطاع الشؤون الثقافية :

ويعنى بتوفير الانفتاح الثقافي للمتعلمين على ثقافات الآخرين والإفادة منها، ويتبع هذا القطاع ست إدارات، لها أقسام متعددة، وهذه الإدارات هي: إدارة تعليم الكبار ومحو الأمية، وإدارة العلاقات الثقافية ،وإدارة البعثات ،وإدارة الأقسام الداخلية، والملحقون الثقافيون، وإدارات المكتبات المدرسية،وكل إدارة من إدارات هذه الأقسام تختص بأعمالها ، ولها مديروها وموظفوها ٠

قطاع التخطيط التربوي والمناهج :

وهو القطاع البنائي من قطاعات العملية التعليمية ، حيث يعنى بعمليات البحث والتخطيط ، وبناء الأهداف وتصميم المناهج والكتب المدرسية ، والتقنيات التربوية ، واختبارات الطلاب ، ويتبع هذا القطاع أربعة أقسام بإدارتها المختلفة التي تقوم بالأعمال المنوطة بها ، كلّ في مجال عمله ،وهذه الإدارات هي :

- إدارة البحوث الفنية
- إدارة الامتحانات وشؤون الطلاب ٠
- إدارة المناهج والكتب المدرسية ٠
- إدارة التقنيات التربوية [1] ٠

وتتم إدارة التعليم في دولة قطر من خلال إدارة مركزية يكون الوزير في قمة الهرم الإداري فيها ، ثم تتدرج السلطات والمسؤوليات الوظيفية كلّ حسب الإدارة التي يشرف عليها ، وتُختار القيادات الإدارية في الدولة وفقاً للقرارين الوزاريين رقم "٢٥" لسنة ١٩٨٠ ، ورقم "٤٩ " لسنة ١٩٨٥م، أما بالنسبة للموظفين الذين لا يتمتعون بصفة القيادة، من سكرتارية وكتبة ، فيختارون حسب مؤهلاتهم وكفاءاتهم وقدراتهم، بناءً على مقابلة شخصية تتم قبل التعيين.

---

(١) إدارة شؤون الموظفين ، دليل الموظفين ، وزارة التربية والتعليم ، ١٩٩٣م ، ص ص ٢٧ ـ ٤٢ ٠

وتقوم العلاقات بين الإدارات والأقسام بعضها ببعض على أساس من اللامركزية الإدارية في الأمور الإجرائية ،حيث يتولى كل قسم تصريف أموره بالتعاون مع الأقسام الأخرى ، أما بالنسبة للأمور الإنشائية التي يترتب عليها التزامات مالية ،فتتم على أساس مركزي تتابعي ،حيث ترفع الأقسام اقتراحاتها إلى الإدارات التابعة لها ، والتي تقوم بدراستها ، وتنسب ما تراه مناسباً بشأنها إلى مديري الإدارات ، وهؤلاء بدورهم يرفعونها إلى وكيل الوزارة ، الذي يحيلها بدوره إلى اللجنة المختصة لدراستها، ورفع توصياتها إلى وزير التربية والتعليم ، ويتم نفس الإجراء السابق في العلاقة بين الإدارات والأقسام على المستوى المدرسي ، حيث يتولى كل قسم تصريف الأمور الإجرائية بالتعاون مع إدارات المدارس ، أما الأمور الإنشائية فترفع إلى مدير الشؤون الفنية الذي يحيلها بدوره إلى جهة الاختصاص ، ثم تأخذ نفس الدورة السابقة [1] .

وقد عوملت المدارس نفس المعاملة من حيث الأمور الإنشائية، أما من حيث توفر الخدمات التربوية والتعليمية الأساسية ، فتقوم الإدارات التعليمية للمراحل المختلفة بتوفير متطلبات المدارس من وسائط النقل ، والكتب ، والأدوات ، والأجهزة ، والمعدات وغيرها .

مما سبق يتضح ، أن تنظيم التعليم وإدارته في دولة قطر هو انعكاس لتطور النظام التعليمي في الدولة ، فقد لاحظنا أن طريقة التنظيم والإدارة تتم بطريقة مركزية ،تتدرج فيها السلطات والمسؤوليات ،حسب التدرج في السلم الوظيفي ، فتقوم جميع الإدارات ورؤساء المراحل لتعليم البنين والبنات بتطبيق وتنفيذ القوانين والتعليمات المخولة لها من الجهات العليا في الوزارة ، كما أن التفويض في اتخاذ القرار في الإدارة العليا إلى الأقسام يكون في الأمور الإجرائية ، بينما تنفرد الجهات العليا في اتخاذ القرار في الأمور الإنشائية .

---

(١) احمد رجب وعبد الغني النوري ، الإدارة التربوية في قطر ، المنظمة العربية للتربيةوالثقافة والعلوم ، تونس ، ١٩٨٧م ، ص ٦٥ .

ويعتبر التوجيه التربوي هو الجهة الفنية المسؤولة عن الإشراف على التعليم ومتابعته في دولة قطر ، وما ينطبق على نظام التعليم ينطبق عليه من حيث تأثره بالعوامل الاجتماعية والاقتصادية السائدة في المجتمع ،ومن حيث كونه نتاج للتطورات والمستجدات التربوية على الساحة ، وسيتم في الصفحات اللاحقة تعرف نظام التوجيه التربوي كنظام متكامل تتفاعل فيه جميع المدخلات ،لتؤثر في العملية التعليمية إيجاباً ، أو سلباً من خلال مناقشة محاور الدراسة وهي :ـ تطور نظام الإشراف (التوجيه) ، ومفاهيمه ، ووظائفه، والهيكل التنظيمي للإشراف، وواجبات المشرفين ومسؤولياتهم، وأسلوب عمل المشرفين، ومعايير اختيارهم ٠

٣ ـ المحور الأول : ـ تطور نظام الإشراف التربوي (التوجيه) :

ارتبط تطور التوجيه التربوي بدولة قطر بتطور النظام التعليمي ، وتطور وزارة التربية والتعليم في تنظيمها وإدارتها خلال سنوات التعليم النظامي من عام ١٩٥٢م ، ولم يكن في هذه الفترة أي إدارة خاصة للتوجيه التربوي ، وذلك لأن الوزارة كانت في تلك الفترة مهتمة بإعداد هياكلها الوزارية والإدارية ٠

وفي دولة قطر طرح نظام الإشراف بأكمله وضوابطه في لائحة النظام الداخلي للتوجيه التربوي التي صدرت عام ١٩٩٠م ، ويعرف النظام رئاسة التوجيه التربوي بأنها " جهاز متخصص يدير الفعاليات المحدّده له في توجيه العملية التعليمية والتربوية ، ويتبع مساعد وكيل الوزارة للشؤون التعليمية ، وللجهاز وحدته واستقلاليته الإشرافية ، وتكامله في تحقيق الأهداف ، وممارسة الاختصاصات والمهام والواجبات والصلاحيات الواردة في اللائحة " [(١)] ٠

وقد مر نظام الإشراف التربوي في دولة قطر بمرحلتين هما :

١) المرحلة الأولى : مرحلة التفتيش من عام ١٩٥٥م حتى عام ١٩٧١م :

كان يطلق على الإشراف على التعليم في هذه المرحلة في دولة قطر " التفتيش " ، ومن أهم سماته في هذه الفترة ، ما يلي :

---

(١) وزارة التربية والتعليم ، لائحة النظام الداخلي للتوجيه التربوي ، مرجع سابق ، ص ٩ ٠

أ ـ كان التفتيش الفني ،وتفتيش العلوم الشرعية ،وتفتيش البنات تابعا لمدير المعارف حتى عام ١٣٧٥هـ الموافق ١٩٥٥م [١] ٠

ب ـ أُنشئت إدارة التفتيش في عام ١٣٧٦هـ الموافق ١٩٥٦م ٠ (وهو العام نفسه الذي بدأ فيه تعميم التعليم في قطر) ، وكانت في البداية تشتمل على مفتش واحد تضطلع مهمته بالتفتيش على جميع المواد الدراسية [٢] ٠

جـ ـ كان الهيكل التنظيمي للإدارة التربوية في تلك الفترة محدوداً جداً ، ويشتمل على عشرة موظفين فقط ،يعتبر المفتش الفني أحدهم [٣] ٠

دـ ـ أما مهام المفتش في هذه المرحلة فتتلخص في معاونة مدير المعارف في كافة الأمور التي يحتاجها التعليم ، كالتخطيط العام ووضع المناهج ، والإشراف على حاجات المدارس من المدرسين والكتب والوسائل التعليمية ، والإشراف على الامتحانات ،وإدارة الدورات التدريبية ٠

هـ ـ في عام ١٣٨٤هـ الموافق ١٩٦٤م اتَّسع عمل المفتشين ،وذلك لزيادة عدد المدارس ، وتمشياً مع توصيات المؤتمر الثاني لوزراء التربيةوالتعليم العرب المنعقد في بغداد في ١٣٨٢/٧/١٨هـ ، وقد أصبحت إدارة التفتيش في هذه الفترة أكثر تنظيماً ، وذلك لإعادة تنظيم الجهاز المركزي للإدارة التربوية ، ليصبح تنظيمها كما يلي :

- تفتيش العلوم الشرعية ٠
- تفتيش المواد الدراسية ٠
- تفتيش البنات [٤] ٠

---

(١) وزارة معارف قطر ، قرار وزاري تاريخ ١٣٨٢/٧/١٨هـ الموافق ١٩٦٣/٢/١٥هـ

(٢) عبد البديع صقر ، تقرير عن معارف قطر ، الدوحة ١٩٥٦م ، ص ٢٣ ٠

(٣) وزارة معارف قطر ، التقرير السنوي لعام ١٣٨٤/٨٣هـ الموافق ١٩٦٤/٦٣م ، ص ٤٨

(٤) وزارة معارف قطر ، قرار وزاري رقم (٦) ، ١٣٨٤هـ الموافق ١٩٦٤م ٠

و - استكمل التفتيش الفني في هذا العام عدده بواقع مفتش فني واحد لكل مادة تدريسية ، وكان جميع المفتشين الفنيين منتدبين من جمهورية مصر العربية ، وقد مر تفتيش البنات بالدور نفسه الذي مر به تفتيش البنين ،حيث زاد عدد المفتشات في هذا العام ، بواقع مفتشة واحدة للعلوم الشرعية واللغة العربية [1] .

ز - ونظراً لحداثة التعليم في البلاد فإن التفتيش الفني في تلك الفترة اعتبر هو المسؤول عن الشؤون الفنية في الوزارة ، بالإضافة إلى أعمال التفتيش العادية في المدارس ،ومنها التفتيش على المادة التي يتخصص فيها .

ح - لذلك فإن وظيفة التفتيش الفني في تلك الفترة كانت تشتمل على ما يلي :

* الإشراف على المناهج الدراسية لجميع مراحل التعليم ، ومداومة النظر فيما يقتضي مسايرتها للتطور ولأحدث الآراء التربوية .
* الإشراف على لجان المديرين والمدرسين التي تعقد من حين لآخر لبحث القضايا التعليمية .
* التفتيش العام على معلمي الصفوف من الصف الأول الابتدائي ، ثم التفتيش الخاص على مدرسي المواد المختلفة كل حسب تخصصه .
* الإشراف على اختيار الكتب الملائمة ، حيث كانت معظم الكتب المطبقة في تلك الفترة هي من كتب الدول العربية الأخرى .
* الإشراف الفني على الامتحانات العامة وامتحانات النقل .
* الإشراف على الأنظمة الداخلية للمدارس .
* الإشراف على متطلبات المدارس من الوسائل التعليمية .

---

(١) وزارة معارف قطر ، التقرير السنوي لعام ١٣٨٤ - ١٣٨٥ هـ الموافق ٦٤ - ١٩٦٥م ، ص ص ٢١٣ - ٢١٥ .

* الإشراف على المهرجانات الرياضية والمعارض العلمية والفنية [1] .

واعتبر المفتشون في تلك الفترة بأن لهم مطلق الحرية في الاطلاع على جميع ما يطلبون وما قد يلزم لتأدية عملهم ، ولا سلطان لأحد عليهم فيما يعدون من تقارير ويصدرون من أحكام سوى ضمائرهم ، فهم في حكم القضاة .

ب - وفي عام ١٣٨٧ هـ (١٩٦٧ م) زاد عدد المفتشين، وأصبح ثمانية مفتشين ،يشرف عليهم رئيس المفتشين ، وأصبح عدد مفتشات البنات ثلاث مفتشات ، تشرف عليهن كذلك رئيسة تفتيش البنات .

وفي هذا العام أيضاً ،ضم إلى الهيئة التفتيشية مدير إدارة البحوث ، ومدير إدارة المناهج والكتب المدرسية ، وأصبحت الهيئة تعقد اجتماعاتها الشهرية برئاسة مدير المعارف لبحث ودراسة النواحي الفنية ، وفي هذه المرحلة أعيد تنظيم الجهاز المركزي للإدارة التعليمية ،بحيث يكون وزير المعارف في قمة الهيكل التنظيمي ، يليه مدير المعارف الذي يعاونه في المجال الفني المعاون الفني ، وهو الذي يشرف على الجهاز التفتيشي في الوزارة المحدودة العدد [2] .

ومما سبق نخلص إلى أن نظام الإشراف التربوي في تلك الفترة قد تأثر بما تأثر به نظام الدولة بصفة عامة ، والنظام التعليمي بصفة خاصة من حداثة للنظام ، وقلة عدد أفراد الإدارة التعليمية ، وبساطة الهيكل التنظيمي ، وقلة عدد المدارس والمدرسين ،بالإضافة إلى وقوع قطر في تلك الفترة تحت الانتداب البريطاني .

---

(١) وزارة معارف قطر ، التقرير السنوي لعام ٨٣ / ١٣٨٤هـ الموافق ١٩٦٤/٦٣م ، ص ٤٨ .

(٢) وزارة معارف قطر ،التقرير السنوي لعام ١٣٨٧هـ الموافق ١٩٦٧م .

المرحلة الثانية : مرحلة الإشراف التربوي من عام ١٩٧١م ـ حتى عام ١٩٩٧م ٠

وقد تغير مسمى الإشراف التربوي في هذه المرحلة من " التفتيش " إلى " التوجيه التربوي " ، وفي هذه الفترة مر الإشراف التربوي بتطورات وتغيرات متلاحقة تتفق مع ما مرت به البلاد من متغيرات اجتماعية ، واقتصادية ، وسياسية أثرت إيجابياً في تطور التعليم بصفة عامة ،والإشراف التربوي بصفة خاصة، وذلك على النحو التالي :

أ) في مطلع العام الدراسي ٧١ / ١٩٧٢م ٠ كانت قطر قد حصلت على استقلالها في ٣ سبتمبر ١٩٧١م ٠ وبذلك أخذت الدولة تعيد تنظيم أجهزتها المختلفة ومنها وزارة التربية والتعليم ، وصدر قرار مجلس الوزراء الموقر رقم (٨) لسنة ١٩٧١م الذي أعاد تنظيم الجهاز المركزي للإدارة التعليمية،حيث أصبحت قاعدة التخصص أوسع في جميع إدارات وأقسام الوزارة ،ومنها التوجيه التربوي ، الذي أصبح تابعاً لمدير الشؤون الفنية ، كما أصبح هناك مدير للشؤون الدينية ومسؤول عن توجيه العلوم الشرعية ، وقد كان تأثير التطورات العالمية والظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية المحلية كبيراً في تطوير نظام التعليم ، ومنه التوجيه التربوي في هذه الفترة ، وأصبح هناك تطور منسق في نظام التوجيه التربوي ،يساير التطور السياسي والاقتصادي في البلاد ، وأصبح التوجيه ينادي في هذه الفترة بأن هدفه رفع كفاية المعلم وقدراته مادة وطريقة ونشاطاً ، وتزويده بأحدث الأساليب التربوية ، ونقل الخبرات المستمرة للمعلمين [١] ٠

ب) وفي عام ١٩٧٦م ٠ صدر الأمر الإداري رقم (٦١) بتسمية رئيس لتوجيه كل مادة من المواد في مدارس البنين والبنات ، بحيث يكون المسؤول الأول عن شؤون مادته في المدارس،وحلقة الوصل بين موجّهيها وموجّهاتها من ناحية ، وبين إدارات وأقسام الوزارة من ناحية أخرى [٢] ٠

---

(١) وزارة التربية والتعليم ورعاية الشباب ، التقرير السنوي ، ١٩٧٥/٧٤م ، دولة قطر ، ص ٢٦٧ ٠

(٢) وزارة التربية والتعليم ورعاية الشباب ، أمر اداري رقم (٦١) ، دولة قطر ، ١٩٧٦م ٠

د) وتم خلال عام ١٩٧٧م تحديد مسؤوليات وواجبات وحدات التوجيه ،ضمانا لسير العمل ،وهم رئيس التوجيه التربوي للبنين ، ورئيسة التوجيه التربوي للبنات ، ورئيس توجيه المادة ، وموجّه المادة ، وموجّه المدرسة العام ، وموجّه المرحلة الابتدائية ، وقد اعتبر التوجيه " عين الإدارة التربوية التي ترعى الممارسات الميدانية ، وتُوجّه الوحدات العاملة في تنفيذها ، والأفراد القائمين على تطبيقها ، وتُصحِّح مسارهم ، وتُقوّم أعمالهم ،وتتخذ المبادرات السريعة الواعية لإزالة كل عقبة تعترض سبيلهم ، وتتفهم الأهداف ،وترسم الاستراتيجية ، وتُحقّق التقدم والتطور ، للوصول إلى المستوى الأمثل ، فالأفضل منوط بالتوجيه التربوي إلى حد كبير [١] .

هـ) وفي عام ١٩٨٦م ، صدر القرار الوزاري بإنشاء رئاستي التعليم (الإعدادي والثانوي) والتعليم الابتدائي ، وقد تحدّدت مسؤولياتهم وواجباتهم التي تتعلق بالأمور الإدارية الخاصة بالطلاب ، والمدرسين ، والإدارة المدرسية ، والمناهج ، والكتب المدرسية [٢] .

و) وفي عام ١٩٨٨م ، صدر القرار الوزاري بشأن تبعية التوجيه التربوي إدارياً لرؤساء المراحل ، وفي عام ١٩٨٩م ، صدر القرار الوزاري بشأن فصل رئاسة التعليم الاعدادي والثانوي عن بعضهما البعض واعتبر توجيه الصفوف الأربعة الأولى من الصف الأول وحتى الرابع الابتدائي توجيهاً عاماً (توجيه مرحلة)* بينما يخضع التوجيه من الصف الخامس وحتى نهاية المرحلة الثانوية إلى توجيه المواد (توجيه تخصصي) ،ويكون تبعية الموجّهين إدارياً لرؤساء المراحل، وفنياً لرؤساء التوجيه .

---

(١) وزارة التربية والتعليم ، منشور رقم (٣) ، دولة قطر ، ١٩٧٧م .

(٢) وزارة التربية والتعليم ، منشور رقم (٦) ، دولة قطر ، ١٩٨٦م .

* تم إلغاء توجيه المرحلة الابتدائية للبنين اعتباراً من العام الدراسي ١٩٩٧/٩٦م بناء على القرار الوزاري رقم (٣) تاريخ ١٤١٧هـ ، الموافق ١٩٩٦م .

في حين يتبع رؤساء التوجيه إدارياً وفنياً لمدير التعليم الثانوي ،ومن حيث نصاب الموجّهين المتخصصين من المدرسين ينبغي أن يتكافؤوا في المسؤولية ، حيث يتم استكمال نصابهم من أي مرحلة أعلى أو أدنى حسب مقتضيات المصلحة العامة ، بحيث يغطي التوجيه الصفوف من الخامس الابتدائي وحتى الثالث الثانوي [1] .

ز) ونظراً لأهمية التوجيه التربوي في العملية التعليمية ، فقد تم في عام ١٩٩٠م إنشاء رئاسة التوجيه التربوي، وهي رئاسة متخصّصة ، وجهاز تربوي فني متخصّص ، وقد نظمت اختصاصات وأهداف رئاسة التوجيه التربوي من خلال لائحة التوجيه التربوي التي تتناول الجوانب التالية :

متابعة عمل المعلمين من خلال زيارات منظمة التتابع ، والتخطيط لتنميتهم المهنية المستمرة والمتجددة ، وتطوير فعاليتهم في عمليات المتابعة والتقويم للمعلمين وتعرف نواحي الضعف والقصور ، وعقد اللقاءات والمحاضرات والندوات وغيرها ، بالطريقة التي تشجع نمو المعلمين في كفاياتهم ودافعية انجازهم،كما تعتبر من اختصاصات التوجيه متابعة الوفاء باحتياجات المدارس من المعلمين من قبل جهات الاختصاص وإبداء الرأي في حركة التشكيلات السنوية . والمشاركة في تطوير المناهج والكتب المدرسية،والتعاون مع الجهات المعنية فيما يتعلق بالاختبارات الصفية والشهرية والعامة وبناء الاختبارات بأنواعها،والمساهمة في تطوير التقنيات التربوية،والوسائل التعليمية وتكنولوجيا التعليم،ومساعدة إدارات المدارس في التخطيط للأنشطة المدرسية بأنواعها،والاهتمام بالأنشطة الإبداعية التي تنمي الميول والمواهب [2] .

---

(١) وزارة التربية والتعليم ، منشور رقم(٥) ، دولة قطر ، ١٩٨٩م.

(٢) وزارة التربيةوالتعليم ، لائحة التوجيه التربوي ، مرجع سابق ذكره ، ص٩ - ١٢

٣ راجع ملحق رقم (٢)

حـ) وقد زاد عدد الموجّهين والموجّهات كثيرا في هذه الفترة ،وذلك ليتناسب مع الزيادة المضطردة في أعداد المدارس والمدرسين في جميع المراحل ، وتشير الإحصائيات إلى زيادة عدد الموجّهين الذكور من غير القطريين على نظرائهم من القطريين ، وذلك لعزوف القطريين كثيراً عن العمل في مجال التربية والتعليم ، ولوجود فرص كبيرة متوافرة لهم في مجالات أخرى،ففي عام ١٩٩٧/٩٦م ، كان هناك اثنان وأربعون موجّهاً غير قطري ، مقابل واحد وعشرين موجّهاً قطرياً٠ والعكس صحيح بالنسبة لقطاع الإناث،ففي العام نفسه كان هناك مائة وأربع وعشرون موجّهة قطرية مقابل عشر موجّهات غير قطريات [١] ٠ ويبدو واضحاً أن هناك سياسة رسمية لتقطير مهنة التوجيه،خاصة في قطاع الإناث لتوفر عدد أكبر من القطريات المؤهلات تربوياً،ونظراً لمحدودية فرص العمل للفتاة ٠

ومن خلال تتبعنا لتطور النظام التعليمي في قطر ، ونظام التوجيه فيها وجدنا أنه مر بمراحل سريعة من التطور، انتهت بإنشاء رئاسة التوجيه التربوي، لتصبح هي الجهة المسؤولة عن توجيه التعليم والإشراف عليه ، ولتتلاءم مع احتياجات الميدان التربوي ، وتتماشى مع التطورات السريعة التي حدثت في وزارة التربيةوالتعليم والتي تتمثل في التزايد في عدد الكوادر ، والمدارس والطلاب ٠

ومن هنا لا بد أن نستنتج أن طبيعة التنظيم الهيكلي لنظام التوجيه التربوي يجب أن تتماشى مع طبيعة التنظيم الهيكلي للنظام التعليمي،من حيث التسلسل الوظيفي، ومنح السلطات، وتحديد المسؤوليات،حسب الموقع في العمل ٠

٤ ـ المحور الثاني.تطور مفهوم الإشراف :

مما سبق يتضح أن مفهوم الإشراف قد تطورخلال سنوات التعليم في قطر من مفهوم التفتش والمفتشين من عام ١٩٩٥ حتى عام ١٩٧١م ، وقد ارتبط هذا المفهوم بالكثير من المعاني المتمثلة بالرقابة وتصيد الأخطاء والاعتماد على الزيارة الصفية المفاجئة ٠

---

(١) وزارة التربية والتعليم ، رئاسة التوجيه التربوي ، الإحصائية السنوية لعام ٩٦ ـ ١٩٩٧م،الدوحة ٠

وبتطور النظام التعليمي ، وللأخذ بالمستجدات[1] والمستحدثات التربوية فقد تغير هذا المفهوم بعد الاستقلال إلى مفهوم التوجيه ،وأصبح يطلق على الأشخاص الذين يقومون بتوجيه المعلمين ومتابعة النظام التعليمي في جميع المراحل "موجهين" ، ولا يزال هذا المفهوم مستخدم حتى الوقت الحالي[2] .

وبعد أن استخلصنا تطور مفهوم الإشراف التربوي (التوجيه) في دولة قطر سنتابع وظائف الإشراف التربوي (التوجيه) .

٥ ـ المحور الثالث : ـ وظائف الإشراف التربوي (التوجيه) :

كانت وظائف الإشراف تتمثل في الفترة الأولى من عام ١٩٥٥ ـ ١٩٧١م فيما يلي :ـ

- وظيفة تفتيشية :

حيث يقوم المفتش بوظيفة التفتيش العام على معلمي الصفوف من الصف الأول الابتدائي ، والتفتيش على مدرسي المواد كل حسب تخصصه .

- وظيفة إشرافية :

يقوم المفتش بهذه الفترة بوظيفة الإشراف على اختيار الكتب الملائمة،والإشراف على الامتحانات ، والأنظمة الداخلية للمدارس ، ومتطلبات المدارس والمهرجانات المدرسية[3] .

بينما تمثلت وظائف الإشراف في الفترة من ١٩٧١ وحتى الآن بما يلي :

- وظيفة إدارية :

يقوم رئيس التوجيه التربوي ومساعدة الرئيس بالكثير من الأعمال الإدارية من خلال تعاونهما فيما يختص بشؤون الإدارة في التوجيه ، وتوجيه العمل الإجرائي في الرئاسة وتوجيه البنات، ومتابعة تنفيذه ، وتلقي المعاملات وتوجيهها وتنظيم

---

(١) انظر ص ص ٥٧ ـ ٦٣ من هذا الفصل .

(٢) انظر ص ٥٤ من هذا الفصل .

(٣) وزارة معارف قطر ، التقرير السنوي لعام ١٩٨٤/٨٣م ، مرجع سابق ، ص ٤٨ .

الاجتماعات الدورية ، وتنسيق الإداريين بين توجيه المواد في تعليم البنات ومديرة تعليم البنات ورئيسات المراحل فيها ، ومخاطبة الجهات المعنية بالوزارة ، ومتابعة احتياجات المدارس من المعلمات ٠

- وظيفة تخطيطية : ـ

يقوم رئيس التوجيه التربوي ومساعدته بالتخطيط لفعاليات التوجيه التربوي وتوجيه خطط الموجّهين ، كما يقوم رئيس توجيه المادة ومساعدته باقتراح الدورات التدريبية والاجتماعات واللقاءات كل حسب مادته ٠

- وظيفة تنظيمية : ـ

حيث يقوم الرئيس ومساعدته بالتنظيم للاجتماعات الدورية والاجتماعات واللقاءات وأعمال اللجان ، بينما يقوم رئيس توجيه المادة بتوزيع العمل بين موجهي مادته ٠

- وظيفة متابعة : ـ

يقوم رئيس التوجيه التربوي ومساعدته بالمتابعة وتوجيه العمل التوجيهي في الميدان، ومتابعة مدى قيام رؤساء توجيه المواد ومساعدتهم والموجهين بواجباتهم ومهامهم ٠

- وظيفة تقويمية : ـ

يقوم رئيس التوجيه بعمل تقارير تقويمية عن مساعديه ورؤساء توجيه المواد ، وتوجيه المرحلة ، والعاملين في السكرتارية ، وتقوم مساعدة رئيس التوجيه ، ورؤساء التوجيه ومساعداتهم بكتابة التقارير عن الموجهين، كما يقوم الموجّه بالتوجيه الميداني على المدرسين ، وكتابة التقارير عنهم ٠

- وظيفة تنشيطية : ـ

يقوم رئيس توجيه المادة بالتعاون مع موجّهيه بإعداد وترجمة البحوث والدراسات والمقالات التي تتعلق بمادته وأساليبها وإمكانية تطويرها [1] ٠

---

(١) وزارة التربية والتعليم ، لائحة التوجيه التربوي ، مرجع سابق ، ص ص ١٨-٢٨ ٠

obeikandl.com

٦ ـ المحور الرابع : ـ الهيكل التنظيمي للإشراف التربوي (التوجيه التربوي) :

أ) يعتبر جهاز التوجيه التربوي في دولة قطر جهازاً مركزياً في تنظيم هيكلته ، حيث يكون رئيس التوجيه التربوي في قمة الهرم الوظيفي، يتبعه مباشرة في تدرج الهرم الوظيفي ٠

- مساعدة رئيس التوجيه التربوي ، وتختص بتوجيه مدارس البنات للمرحلتين الإعدادية والثانوية والصفين الخامس والسادس من المرحلة الابتدائية ، ويتبعها مساعدات رؤساء توجيه المواد المختلفة واللآتي يتبعهن موجّهات المواد المختلفة (التخصصية) ٠
- مساعدة رئيس التوجيه التربوي لتوجيه المرحلة الابتدائية ، وتختص بتوجيه مدارس البنات للمرحلة الابتدائية من الصف الأول وحتى الرابع الابتدائي، ويتبعها موجّهات المرحلة الابتدائية ٠
- رؤساء توجيه المواد، ويختصون بتوجيه مدارس البنين للمراحل الثلاث الابتدائية والإعدادية والثانوية،ويتبعهم موجّهو المواد المختلفة(للبنين) ، وكذلك مساعدات رؤساء توجيه المواد التخصصيه للبنات ، واللآتي يتبعهن موجّهات المواد المختلفة ٠
- رئيس توجيه المرحلة الابتدائية ، ويختص بتوجيه مدارس البنين للمرحلة الابتدائية في الصفوف من الأول وحتى الرابع الابتدائي ويتبعه موجهو المرحلة الابتدائية [1] ٠

ويشرف التوجيه التربوي على سير العملية التعليمية فنياً ، وتوزع فيه السلطات حسب التدرج في السلم الوظيفي، وتمارس فيه المسؤوليات حسب الموقع في السلم الوظيفي،كما تعتبر رئاسة التوجيه التربوي حلقة الوصل بين المدارس وبين قطاع الشؤون التعليمية وإدارات وأجهزة الوزارة

---

(١) المرجع نفسه ، ص ٦ ٠

أما إدارة العمل وتوجيهه من النواحي الإدارية فإنها من مسؤولية رؤساء المراحل التعليمية المختلفة (للبنين) ، وإدارة تعليم البنات (للبنات) ، حيث تتابع جميع الجوانب الإدارية والاحتياجات المالية للمدارس (*) ، ولكي تتضح الصورة الحالية لواقع نظام التوجيه التربوي سنتناول فيما بعد واجبات الموجّهين ومسؤولياتهم ٠

٧ ـ المحور الخامس : ـ واجبات الموجّهين ومسؤولياتهم :

وإذا تتبعنا واجبات الموجهين ومسؤولياتهم كل حسب تدرجه الوظيفي في لائحة التوجيه التربوي ، وجدنا أن كل منهم يقوم بعدد من الواجبات الادارية والفنية حسب موقعه في الهيكل التنظيمي لرئاسة التوجيه التربوي كالتالي :

واجبات رئيس التوجيه التربوي ومسؤولياته :

رئيس التوجيه التربوي هو المسؤول عن جميع أعضاء جهاز التوجيه التربوي، وتعتبر واجباته باعتباره في قمة الهرم الوظيفي إدارية أكثر منها فنية ،وتتناول الجوانب التالية :

- التعاون مع المعنيين بالرئاسة بالتخطيط لفعاليات التوجيه التربوي ٠
- توجيه خطط الموجّهين التربويين حسب ما يراه مناسباً ، لتحقيق المصلحة العامة ٠
- متابعة وتوجيه العمل التوجيهي في الميدان ٠
- مدى اضطلاع رؤساء التوجيه ومساعداتهم والموجّهين بواجباتهم ومسؤولياتهم ٠
- توجيه العمل الإجرائي في الرئاسة ،ومتابعة تنفيذه في تلقي المعاملات وتوجيهها ٠
- تنظيم الاجتماعات الدورية والاشتراك في الاجتماعات واللقاءات وأعمال اللجان التي تحقق أهداف الرئاسة ٠
- رفع تقارير سنوية عن العمل في الرئاسة ، وتقارير تقويمية عن مساعديه ، ورؤساء توجيه المواد ، وتوجيه المرحلة ، والعاملين في السكرتارية العمل ٠

(*) لقاء مع رئيسة التوجيه التربوي ، الدوحة في ١٩٩٦/٣/١م ٠

مخاطبة الجهات المعنية بالوزارة ، وأي أعمال أخرى يكلف بها من قبل الوزارة [1] .

واجبات مساعدة رئيس التوجيه التربوي ومسؤولياتها :

تعتبر مساعدة رئيس التوجيه المسؤولة الإدارية المباشرة عن مساعدات رؤساء توجيه المواد المنهجية وموجّهاتها ، بينما تتبع المسؤولية الفنية لرئيس توجيه المادة، ولذلك فهي تقوم بالمهام الآتية :

- مساعدة مساعدات رؤساء توجيه وموجّهاتها .
- النيابة عن رئيس التوجيه في تخطيط فعاليات المواد في تعليم البنات ، ومتابعة ما يستجد في هذا المجال ، والمشاركة في وضع مخطط التوجيه التربوي .
- تلقي المعاملات وتوجيهها ، ورفع معاملات الموجّهات إلى رئيس التوجيه مشفوعة برأيها الفني إن دعت الحاجة ، وتنسيق الإداريين بين توجيه المواد في تعليم البنات ، ومديرة تعليم البنات ورئيسات المراحل فيها .
- متابعة احتياجات المدارس من المعلمات وتوقيع حركات التشكيلات السنوية لمدرسات المواد، وإبداء الرأي الفني حولها،وتقديم المقترحات لسد أي عجز طارئ في الجداول أو المدرسات .
- الاشتراك في الاجتماعات واللقاءات واللجان التربوية والفنية الخاصة بتعليم البنات .
- عقد الاجتماعات الدورية لمساعدة رؤساء توجيه المواد، والموجّهات لبحث الأمور المتعلقة بسير العملية التعليمية في مدارس البنات عامة،وحشد الجهود للعمل بروح الفريق وتبادل الآراء والأفكار والخبرات حول سير العملية التعليمية في مدارس البنات .
- الإشراف المباشر على السكرتارية العامة لتوجيه البنات ، وتوجيه عملها بما يضمن اضطلاعها بمسؤوليتها على الوجه الأكمل .

---

(١) وزارة التربية والتعليم ، لائحة النظام الداخلي للتوجيه التربوي ، مرجع سابق ، ص ١٨ .

- تقويم عمل ومستوى أداء مساعدات رؤساء توجيه المواد ، ووضع التقارير السنوية عنهن.

ومن هنا نرى أن هنـاك تقارباً بـين عمـل رئيـس (التوجيـه) ومسـاعدة رئيـس الإشراف (التوجيه) من حيث قيامهما بالأعمال الإدارية المباشرة [1] .

واجبات رئيس توجيه المادة ومسؤولياته :

يعتبر هو المسؤول التنفيذي عن المادة ، والمرجع الرئيس فيها ، لذلـك فـإن عملـه أكثر فنية ، وتناط بـه بالإضافـة إلى المهـام العامـة لكـل موجّـه الواجبـات والمسـؤوليات المحددة فيما يأتي :

- توزيع العمل بين موجّهي المادة وفق الخطة المحددة .
- القيام بالتوجيه الميداني على عدد من المدارس ومدرسي المادة .
- متابعة استيفاء حاجة الميدان من الكفايات البشرية التي تتطلبهـا العمليـة التعليميـة في المدارس بالنسبة لمادته ، واقتراح توزيعها بين موجّهي المادة .
- القيام بمتابعة موجّهي مادته ، وتقويم فعالياتهم ، وتحديد أعمالهم .
- عقد الاجتماعات الدورية لموجّهي المادة لبحث الأمور المتعلقة بالمادة وأساليب تنفيذها.
- اقـتراح الـدورات التدريبيـة ، والاجتماعـات ، واللقـاءات ، والنـدوات ، والنشـرات ومتابعة استيفائها ، والإشراف على تنفيذها .
- الاشتراك في الاجتماعات واللقاءات التي تتطلبها طبيعة عمله .
- رفع تقارير سنوية عن موجّهي المادة تقوم آداءهم ، وعمـل تقـارير مستعجلة إذا دعـت الحاجة لتلافي أي قصور أو سلبية في العمل .
- القيام منفرداً أو متعاوناً مع زملائه بإعداد وترجمة البحوث والدراسات والمقـالات الـتي تتعلق بمادته وأساليبها وإمكانات تطويرها [2] .

---

(١) المرجع نفسه ، ص ٢٠ .

(٢) المرجع نفسه ، ص ٢٢ .

واجبات رئيس توجيه المرحلة الابتدائية ومسؤولياته :

يعتبر رئيس توجيه المرحلة الابتدائية الرئيس المباشر والمسؤول الأول عن المستوى التنفيذي والميداني لموجّهي المرحلة المعنيين بتوجيه معلمي الصفوف الأربعة الأولى، حيث يطبق نظام معلم الصف ، وقد حدّدت واجباته ومسؤولياته والتي تماثل واجبات رئيس توجيه المادة ، ومسؤوليات رئيسة توجيه المرحلة الابتدائية والتي تناط بها نفس المسؤوليات المناطة برئيس المرحلة الابتدائية ٠

واجبات مساعدة رئيس توجيه المادة ومسؤولياتها :

وتعتبر مساعدة رئيس توجيه المادة هي الرئيسة المباشرة لموجّهات المادة والمعنيات بتوجيه معلماتها بدءاً من الصف الخامس الابتدائي وحتى الثالث الثانوي، وتتبع رئيس توجيه المادة من الناحية الفنية ، ومساعدة رئيس التوجيه التربوي من الناحية الإدارية٠ ويناط بها نفس الواجبات والمسؤوليات الخاصة برئيس توجيه المادة ، ونيابة عنه فيما يتعلق بتعليم البنات [1] ٠

واجبات موجّه المادة ومسؤولياته :

موجّه المادة هو المسؤول الفني الأول والمرجع الأساسي لمعلمي مادته بوصفه أكثر خبرة ، وتجربة ، واطلاعاً ، وقد حددت واجباته بما يلي :

- تنظيم الزيارات الميدانية للمعلمين للاطلاع على فعالياتهم وجهودهم ، وفق برنامج وخطة توجيه محدّدة مسبقاً ،ومعتمدة من رئيس توجيه المادة ، وتسجيل نتائج ملاحظاته وفق الأصول المرعية ٠
- متابعة استيفاء الكفايات البشرية التي تتطلبها مادته في المدارس ، وإبلاغ رئيس التوجيه عن أي نقص أو قصور فيها ٠
- مساعدة المعلمين في حل مشاكلهم التي تعترضهم ، وتذليل الصعاب التي تواجههم لتحقيق الرضا الوظيفي ٠

---

(١) المرجع نفسه ، ص ٢٧ ٠

- الاهتمام بمتابعة كل جديد في مادته وأساليب تدريسها وطرائق تعليمها ، لتنمية ذاته مهنياً وثقافياً وعلمياً ٠
- عقد الاجتماعات الدورية للمعلمين ومتابعة كفاياتهم ، من حيث فهمهم للمادة والصعوبات التي تواجههم ، والعمل على التصدي لها وحلها أولاً بأول ٠
- الاشتراك في اللقاءات والدورات وأعمال اللجان ، والقيام بالبحوث والدراسات في مجال مادته ٠
- متابعة كفايات المعلمين ، والتخطيط معهم في كل مدرسة لتنظيم النشاطات المصاحبة للمادة ودور كل منهم فيها ٠

واجبات موجّه المرحلة الابتدائية ومسؤولياته :

موجّه المرحلة الابتدائية موجّه عام ، يقوم بتوجيه عدد من معلمي الصفوف الابتدائية الأربعة الأولى ، ويمارس نفس المهام المطلوبة من كل موجّه [1] ٠

أما ما يخص أسلوب عمل المشرفين التربويين (الموجهين) في دولة قطر ، فهو ما سيتم مناقشته في الصفحات اللاحقة ٠

٨ ـ المحور السادس : ـ اسلوب عمل المشرفين التربويين (الموجهين) :

تتم هذه العملية من خلال (رئاسة التوجيه التربوي) ، التي تضم كادراً من الموجّهين، يقومون بمهام ومسؤوليات إدارية وفنية ، وتختلف صلاحياتهم بحسب تدرجهم في السلم الوظيفي ، وتمشياً مع طبيعة النظام التعليمي في الدولة،واتفاقاً مع خلفية المجتمع القطري وعاداته وتقاليده ، التي تقوم على أساس الفصل بين مدارس البنين والبنات في المباني ، والكوادر، والإدارة ٠ فقد جرى فصل توجيه البنين عن توجيه البنات ٠ حيث يقع توجيه البنين في رئاسة التوجيه التربوي ، بينما يتم التوجيه على مدارس البنات من خلال موجّهات للمواد المختلفة ومركزهن في مبنى إدارة تعليم البنات ٠ وتقوم مساعدة رئيس التوجيه التربوي ، وموجّهاتها بتطبيق البنود الواردة في لائحة التوجيه التربوي ، وتنفيذ القرارات والتعليمات الصادرة من رئاسة التوجيه التربوي ٠

---

(١) المرجع نفسه ، ص ص ٢٦ ـ ٢٨ ٠

تعتبر موجّهات المرحلة الابتدائية هن المسؤولات عن توجيه المدرسات في الصفوف من الأول وحتى الرابع الابتدائي ، على اعتبار أن التدريس في هذه الصفوف يتم بطريقة مدرِّسة الصف ، بينما يتم التوجيه في الصفوف من الخامس وحتى الثالث الثانوي من قبل موجّهي التخصص ، كل موجّه حسب تخصصه ،وتهدف عملية التوجيه في دولة قطر إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي في معظمها تركز على المعلم، وتتلخص هذه الأهداف فيما يلي :

معاونة المعلمين على فهم الأهداف العامة للتعليم في الدولة ، وأهداف المراحل (كما تراها الوزارة) ، والأهداف العامة لكل كتاب من الكتب المدرسية وفقاً لتخصص كل منهم ، بالإضافة إلى مساعدتهم في اختيار أفضل طرائق التدريس الملائمة لموادهم ، وتشجيعهم على إنتاج الوسائل التعليمية وتطويرها ، كما يقوم الموجّهون بمعاونة المعلمين بتقويم أنفسهم ، وتشجيعهم على تقويم المناهج والكتب الدراسية ، وتحسين العلاقة بين المعلمين عن طريق التوزيع العادل للعمل التدريسي • ومن أهداف التوجيه تقويم المعلمين ، وتقويم الطلاب من خلال توجيه الأسئلة إلى الطلاب أثناء الزيارات المدرسية ، وتشجيعهم على تقديم الدروس النموذجية ، وعلى الندوات والاجتماعات المهنية ، وتعزيز العلاقة بين المعلمين والإدارة المدرسية ، والمساهمة في جعل البيئة المدرسية جذابة لكل من المعلمين والطلاب [1] •

كما حدّدت اللائحة أهداف رئاسة التوجيه التربوي بما يلي :

١ - ترسيخ إيمان الموجّهين والمعلمين بفلسفة التربيةوالتعليم في الدولة ، وسياستها وأهدافها، وحفز وتعزيز إسهامهم في استراتيجية تطويرها وفعالية خططها •

٢ - إشاعة روح الولاء لمهنة التربيةوالتعليم ، والاعتزاز بالانتماء إليها ، وتكوين رأي مساند لها متعاون ومتفاعل معها ، ومتفهم لأهدافها وغاياتها ، وتبني برامج توعية اجتماعية في هذا المجال •

---

(١) السيد عبد العال ، الإشراف التعليمي في دولة قطر ، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الإشراف التربوي ، بغداد ، ١٩٨١ ، ص ١٠ •

٣ ـ توفير ظروف عمل مريحة للمعلمين ،تقوم على إشاعة الشعور بالرضا والأمان والاستقرار الوظيفي ، والعدالة والمساواة ، وبناء الممارسات على أساس من الشورى واحترام الآراء ،وتقدير وجهات النظر ، وتشجيع النقد البناء ٠

٤ ـ تحقيق التعاون المثمر البناء بين العاملين في الميدان التربوي ٠ وبينهم وبين القيادات التربوية المتنوعة ، والقيام بتنمية الاتصال والتفاعل بين الفئات التربوية المختلفة ، ونقل الأفكار والخبرات والتجارب وتوظيفها لتحقيق فعاليات العملية التعليمية ٠

٥ ـ تحقيق مواكبة مستمرة للتقدم العلمي والتطور المعرفي والتقني في المواد المنهجية وأساليب تدريسهاوطرائق تعليمها ، وتقنياتها ، ووسائلها ، ونظم تقويمها ٠

٦ ـ تحقيق التزام موضوعي بقيم المهنة ومثلها وأخلاقياتها لدى العاملين في الميدان ، وتأصيل الرقابة الذاتية في احترام النظام ، والإخلاص في الأداء ، وتطوير المردود ، والالتزام بالميثاق الأخلاقي للمهنة ٠

٧ ـ توفير متطلبات بناء قاعدة معلومات دقيقة ومتطورة عن العمل الميداني ،وتنمية التغذية الراجعة حول كم ونوع الأداء والانجاز التربوي والتعليمي إسهاماً في بناء نظام معلومات تربوية كقوة فعّالة ٠

٨ ـ حفز العمل البنائي التربوي لدى الموجّهين التربويين في إعداد الدراسات ،واجراء البحوث ، والمشاركة في توطين المستجدات التربوية ، والتجارب الناجحة ،وأي أعمال بنائية أخرى [١] ٠

ويقوم الموجّهون لجميع الصفوف المرحلية والتخصصية بوضع تقرير سنوى للمعلم ، وذلك بناء على الزيارات الميدانية ، وتقارير المتابعة والتقويم في الفصلين الدراسيين الأول والثاني٠

---

(١) وزارة التربيةوالتعليم ، لائحة التوجيه التربوي ، مرجع سابق ، ص ١١ ٠

خطوات التوجيه الفني في دولة قطر :

تتم عملية التوجيه من خلال خطوات محددة يقوم بهاالموجّهون خلال العام الدراسي٠

الخطوات التي تتم قبل الدورة التوجيهية :

في بداية العام الدراسي يقوم موجّهو كل مادة بما يلي :

١ ـ عقد لقاء عام يناقشون فيه جدول الأعمال ، وتوزع فيه المدارس والمدرسون على الموجّهين، مراعين العدالة في التوزيع قدر الإمكان ، ويتم في هذا اللقاء مناقشة الصعوبات التي يمكن أن تواجه عملية التوجيه وكيفية التغلب عليها ٠

٢ ـ تعبئة بطاقات عن المعلمين الذين سيقومون بتوجيههم في المدارس التابعة لهم ، وتتضمن هذه البطاقة معلومات عامة ، تشتمل على ما يلي* :

- الاسم ٠
- المؤهل العلمي وتاريخه ٠
- التخصص ، وآخر مؤهل تربوي ، وتاريخه ٠
- تاريخ الميلاد ٠
- الجنسية ٠
- الحالة الاجتماعية ٠
- منطقة السكن ٠
- تاريخ التعيين داخل قطر ، والدرجة ، ورقم الوظيفة ٠
- نوع التعاقد ، عدد سنوات الخبرة في الداخل ، وفي الخارج ٠
- المدرسة ، المرحلة ، وتاريخ الالتحاق بالمدرسة والمرحلة ٠
- عدد سنوات العمل بالمرحلة التعليمية الحالية ٠
- المادة أو المواد التي يقوم بتدريسها ٠
- عدد الحصص الأسبوعية ، وعدد الطلاب / الطالبات ـ لديه / لديها ٠

---

* ملحق رقم (٣)

obeikandi.com

- الدورات التربوية وتاريخها [1] .

وبعد تعبئة البطاقات يتم التوقيع عليها من قبل المعلم والموجّه .

٣ - القيام بزيارات توجيهية يبينون خلالها توجيهاتهم ، وملاحظاتهم حول المادة ، ويتيحون الفرص للمدرسين لمناقشة أي أفكار أو ملاحظات يبدونها ، كما يستعرضون مع المعلمين نتائج امتحانات العام السابق ، وأي توجيهات أو لوائح رسمية جديدة ، كما يناقشون معهم أهداف مادتهم ، وطرق إعداد الدروس ، وطرائق التدريس ، وطرق تقييم الطلاب ، والنشاط المدرسي ، والوسائل التعليمية ، وعادة ما يتم خلال هذه الزيارات الاتفاق على النصاب التدريسي ، وعلى جدول الحصص ،ويترك الموجّه لمعلميه نصائح ومقترحات مكتوبة، ويطلب من المعلمين التوقيع عليها [2] .

وبعد قيام الموجّهين بهذه الخطوات الأولية استعداداً للدورة التوجيهية التي تتم من خلال الخطوات التالية :

الخطوات التي تتم أثناء الدورة التوجيهية :

يقوم موجّهو كل مادة بهذه الخطوات أثناء الدورة التوجيهية ،وتتم هذه الخطوات من خلال الزيارات الصفية على النحو التالي :

أ) زيارات متابعة : يزور من خلالها الموجّه مدرسيه في فصولهم ،ويتابع معهم أنماط النشاط ، وطرائق التدريس ، ويتابع الفعاليات الإيجابية في عطاء المعلم ،والفعاليات التي تحتاج إلى تحسين ورعاية ، ويحدّد المقترحات ، ويحدّد أثناء هذه الزيارات تاريخ الزيارة ، والصف ، والحصة ، وموضوع الدرس ، وعدد الطلاب في الصف .

ويقوم الموجّه بأكثر من زيارة متابعة خلال الفصل الدراسي الأول،وذلك حسب حاجة المعلم،ويختلف عدد هذه الزيارات من المدرس الجديد إلى المدرس صاحب الخبرة،ويحق للموجّه رسمياً القيام بهذه الزيارات بدون إخطار المعلم بذلك،ويتم

---

(١) وزارة التربيةوالتعليم ، رئاسة التوجيه التربوي ، بطاقة معلم / معلمة ، دولة قطر ، د.ت .

(٢) وزارة التربية والتعليم رئاسة التوجيه التربوي ، استمارة توجيهيه عامة ، دولة قطر ، د.ت .

راجع ملحق رقم (٤)

راجع ملحق رقم (٥)

خلال هذه الزيارات تسجيل الموجّه لملاحظاته عن كل مدرس على حدّه ، وفي زيارة المتابعة الأخيرة للمعلم يقوم الموجّه بتعبئة استمارة أداء معلم [١] .

ويقوم الموجّه في الفصل الدراسي الثاني بزيارة متابعة واحدة للمعلم إذا كان يحتاج إلى ذلك ، وإذا وجد الموجّه أن المعلم لا يحتاج إلى زيارة المتابعة فإنه يقوم في الفصل الدراسي الثاني بزيارة تقويمية فقط .

ب) زيارات تقويمية : يقوم الموجّه بعد الانتهاء من زيارات المتابعة للمدرس بعمل زيارة تقويمية واحدة في نهاية الفصل الدراسي الأول ، يكتب خلالها الموجّه التقرير الصفي للمدرس الذي يتضمن الآتي :

- الجوانب الشخصية .
- التخطيط والإعداد للدرس .
- عرض الدرس .
- المادة العلمية .
- مشاركة المتعلمين .
- الوسائل والنشاطات المصاحبة [٢] .

وكل جانب من هذه الجوانب يتضمن عدداً من البنود ،كما يضمّن الموجّه الاستمارة أي ملاحظات وتوصيات يرتئيها ، ويضع الموجّه تقديراته للمعلم على كل بند من هذه البنود، وذلك بناء على ملاحظاته أثناء متابعته للدروس ، ويتبع الزيارة اجتماع مع المعلم يقوم من خلاله الموجّه باطلاع المعلم على تقريره ، وللمدرس الحق في مناقشة الموجّه في نتيجة التقرير قبل أن يوقع عليه ، خاصة إذا وجد ان هناك فرقاً بين نتيجة التقرير وبين توقعات المدرس عن أدائه ، وبعد أن يوقع كل من الموجّه ، والمدرس ، ومدير المدرسة على التقرير ، يحتفظ الموجّه بنسخة ، والمدرس بنسخة ، وتوضع نسخة في ملف المدرس .

---

(١) وزارة التربية والتعليم ، التوجيه التربوي ، استمارة متابعة أداء معلم ، دولة قطر ، د.ت .

(٢) وزارة التربية والتعليم ، التوجيه التربوي ، استمارة تقويم أداء معلم ، دولة قطر ، د.ت .

راجع ملحقه رقم (٦)

obeikandi.com

ويتم في الفصل ادراسي الثاني زيارة تقويمية واحدة أيضا ، يقوم الموجّه خلالها بتعبئة استمارة تقويم معلم بعد حضوره للدرس ٠

الخطوات التي تتم بعد الدورة التوجيهية :

في نهاية العام الدراسي يتم وضع تقرير فني مكتوم بناء على نتائج الزيارات الصفية التقويمية في الفصلين الدراسيين ،وتحدّد فيه درجات خام للمعلم ، ويُرفع للبحوث الفنية ،ويحفظ في ملفه في الوزارة ، ويشكل هذا التقرير والمرفق بنموذج آخر يقوم مدير المدرسة بتعبئته التقييم النهائي الذي يؤثر في المستقبل المهني للمعلم ٠

كما يقوم الموجّهون بزيارات أخرى للمدرس خلال العام الدراسي لمعاينة أسئلة الامتحانات ، والإجابات النموذجية عنها ، ويكون للموجّه الحق في التعديل أو رفض الأسئلة المعدة من قبل المعلمين ،والعلامات وتوزيعها ، كما يساهم في الإعداد العام للمدرسة في فترة الامتحانات النهائية [1] ٠

ومن خلال مناقشتنا لطريقة عمل التوجيه في دولة قطر وخطواته ، وجدنا أن الموجّهين يقومون بنفس الخطوات الفنية في جميع المواد الدراسية ولجميع المراحل في المدارس ، وأن الوظيفة الأساسية للتوجيه هي مراقبة أداء المعلمين لضمان التزامهم بوجهه النظر الرسمية في عملية التدريس من خلال الزيارات الصفية التي يقومون بها للمدرسين ، كما يتم تقويمهم لاداء المعلمين من خلال هذه الزيارات ٠

وحتى تكتمل صورة أسلوب عمل الموجهين ، فسيتم في الصفحات اللاحقة التعرف على معايير اختيار المشرفين التربويين (الموجّهين في دولة قطر) ٠

---

(٢) المرجع نفسه ، ص ص ١٥ ـ ١٧ ٠

٩ ـ المحور السابع : ـ معايير اختيار المشرفين التربويين (الموجهين) :

لم تحدّد النظم مؤهلات معينة لشغل الوظائف الإشرافية ، وعادة يتم تعيين الموجّهين عن طريق ترقية بعض المعلمين ، كما يتم تعيين فئة منهم من دول عربية ، إما عن طريق التعاقد أو الإعارة ، ويسري حالياً الاتجاه إلى ترقية المعلمين القطريين إلى مناصب اشرافية ، وقد صدر قرار وزاري في شهر يونيو ١٩٨٥م ٠ بقصد التعيين في منصب مشرف عام على القطريين بقدر الإمكان ٠ وقد استمر اختيار القياديين بالتنسيب الذي هو من حق لجنة شؤون الموظفين ، وفي عام ١٩٩٢م ٠ صدر القرار الوزاري رقم (٦٣) الذي حدّد أسس اختيار القيادات التربوية مراعياً المؤهل الدراسي والخبرة وتقارير الأداء والشخصية والفاعلية وذلك كالتالي ٠

١) الموجّه : لقد حدّد القرار الوزاري أسلوب اختيار موجّه المرحلة ،والموجّه ،كالتالي :

المؤهل : الدرجة الجامعية الأولى (تربية) أو الدرجة الجامعية الأولى + دبلوم تربوي، ومتوسط تقارير السنوات الخمس الأخيرة (امتياز) ٠

أو الدرجة الجامعية الأولى (غير تربوي) ومتوسط تقارير السنوات الخمس الأخيرة (امتياز) ٠

الخبرة :٥ سنوات متتالية على الأقل في تدريس المرحلة الابتدائية التي تسبق الترشيح (موجّه المرحلة) ، ٥ سنوات على الأقل على أن تكون السنة الأخيرة في المرحلة الابتدائية ٠

٢) مساعدة رئيس توجيه مادة : ويشترط لمن يشغل هذا المنصب ما يلي :

المؤهل : الدرجة الجامعية الأولى (تربية) أو الدرجة الجامعية الأولى + دبلوم تربوي بعدها ٠

الخبرة : ٣ سنوات على الأقل في التوجيه في قطاع البنات فقط ٠

٣) رئيس توجيه مادة :وينبغي لمن يشغل هذا المنصب ما يلي :

المؤهل : الدرجة الجامعية الأولى (تربية) ، او الدرجة الجامعية الأولى + دبلوم تربوي بعدها ٠

إلى الهامش رقم (٩)

الخبرة : ٣ سنوات في التوجيه ، امتياز لثلاث سنوات متتالية ٠

٤) مساعد رئيس التوجيه التربوي : ـ ويشترط لشاغل هذا المنصب التالي : ـ

المؤهل : الدرجة الجامعية الأولى (تربية) ، أو الدرجة الجامعية الأولى + دبلوم تربية بعدها ٠

الخبرة : عن قطاع البنات تنسيب عام (امتياز متوسط الخمس سنوات الأخيرة) في قطاع النبات ٠

٥) رئيس التوجيه التربوي : ويشترط لشاغل هذا المنصب ما يلي :

المؤهل : الدرجة الجامعية الأولى (تربية) ، أو الدرجة الجامعية الأولى + دبلوم تربوي بعدها ٠

الخبرة : تنسيب عام ٠

ويشترط للجميع :

١ـ اجتياز المقابلة الشخصية بنجاح ٠

٢ ـ للوزارة أن تعقد امتحاناً لاختيار أكفأ المرشحين للوظائف الشاغرة [١] ٠

---

(١) وزارة التربية والتعليم ، قرار وزاري رقم (٦٣) ، دولة قطر ، ١٩٩٢م ٠

obeikandl.com

ملخص الفصل :

وتخلص الدراسة من هذا الفصل بأهم ما ورد فيه من ملامح لنظام الإشراف التربوي في دولة قطر ، وذلك على النحو التالي :

يتسم النظام التعليمي في دولة قطر بالمركزية ، حيث تتولى وزارة التربية والتعليم صياغة الأهداف التعليمية ، وضع المناهج ، والكتب المدرسية ، والأنشطة ، والمواد الدراسية ، ثم تقوم بتحويلها إلى الإداريين ومعلمي المدارس لتنفيذها ، وبالأسلوب نفسه يتم التخطيط لمفاهيم التوجيه وممارساته وأساليبه من خلال رئاسة التوجيه التربوي التي تقوم بعد ذلك بتحويله إلى الموجّهين للتدرب عليه وتنفيذه ، ويطلب من كل الموجّهين والمعلمين الالتزام التام بالتعليمات الرسمية ، التي يضعها الرؤساء .

ينبثق هذا النظام التعليمي من نظام اجتماعي تقليدي كانت العصبية القبلية جزءًا لا يتجزأ منه ، عاش أفراده سنوات من شظف العيش معتمدين في حياتهم الاقتصادية على صيد الأسماك واللؤلؤ ،حتى بدأ النفط يتدفق في المنطقة ، مما ساهم مساهمة فعّالة في دخول قطر مرحلة التطور والنمو في جميع المجالات ، ومنها مجال التربية والتعليم .

أثرت العوامل الثقافية السائدة في المجتمع في النظام التعليمي في كثير من الأمور ،وخاصة فيما يتعلق بتعليم الفتيات ، والذي تأخر عن تعليم البنين، بالإضافة إلى الفصل التام بين تعليم البنين والبنات في الإدارة ، والكوادر ، والإشراف ، فتعليم البنات مستقل ذاتياً في ادارته وموجّهاته، من خلال إدارة تعليم البنات ، ورئاسة التوجيه التربوي ،ويتولى التوجيه على المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية موجّهون وموجّهات لجميع المواد الدراسية من الصف الأول وحتى الرابع الابتدائي ، بينما يتولى موجّهون وموجّهات متخصصون التوجيه في المدارس من الصف الخامس الابتدائي وحتى الثالث الثانوي ، وذلك انسجاماً مع فلسفة النظام التعليمي الذي يقوم على أساس الفصل بين تعليم البنين والبنات في المباني والكوادر والتوجيه ، كما تتم عملية التوجيه من خلال عدد من الزيارات الصفية التوجيهية والتقويمية خلال العام الدراسي الواحد ، ومن هذا المنطلق يُفهم أن الوظيفة الأساسية للتوجيه هي مراقبة أداء المعلمين ،لضمان التزامهم

بوجهة النظر الرسمية في عملية التدريس ، ويتم بناء على هذه الزيارات تقويم المعلم ، تقويما يعتمد عليه عند الترقية ، وعند تحديد المستقبل المهني له ٠

كما يتضمن هذا الفصل نظام (الإشراف) التوجيه التربوي في دولة قطر من خلال المحاور الأساسية للدراسة وذلك لمقارنتها مع نفس المحاور في دولتي المقارنة المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية ٠

تناول المحور الأول تطور نظام الإشراف (التوجيه التربوي) في دولة قطر خلال مرحلتين ، تناولت المرحلة الأولى مرحلة التفتيش من عام ١٩٧١م ـ ١٩٩٥م وكان يطلق على الإشراف في هذه الفترة (التفتيش) والذي كان تابعاً لمدير المعارف ، كما كان الهيكل التنظيمي في تلك الفترة محدوداً جداً ، وذلك من خلال مفتش واحد فقط لكل مادة دراسية ، أما المرحلة الثانية فهي مرحلة التوجيه من عام ١٩٧١م وحتى الآن ، وقد زاد عدد الموجّهين في هذه الفترة وزادت مهامهم ،وذلك لزيادة عدد المدارس والطلاب والمدرسين ٠ وفي عام ١٩٩٠م أُنشئت رئاسة التوجيه التربوي ،وهي جهاز تربوي فني متخصص مسؤول عن توجيه التعليم والإشراف عليه٠

تناول المحور الثاني تطور مفهوم الإشراف من التفتيش وما يشتمل عليه هذا المفهوم من مفاهيم ترتبط بالتسلط ، والمراقبة ، ومتابعة أخطاء المعلم ، والاعتماد على الزيارة الصفية المفاجئة واعتبارها الوسيلة الوحيدة لتصيد الأخطاء ، إلى مفهوم التوجيه وما ارتبط بتطور المفهوم من تطورات في النظام وفي طريقة العمل وأساليب الإشراف (التوجيه) ٠

ثم اشتمل المحور الثالث على وظائف الإشراف في الفترتين الأولى والثانية ، وقد كانت وظائف الإشراف في الفترة الأولى وظيفة تفتيشيه وإشرافية في بعض المجالات ، بينما تطورت وظائف الإشراف في الفترة الثانية إلى وظيفة تخطيطية ، وتنظيمية وتقويمية وتنشيطية ٠

ثم تناول المحور الرابع الهيكل التنظيمي للإشراف (التوجيه) ،حيث يكون رئيس التوجيه التربوي في قمة الهرم الوظيفي ، تتبعه مباشرة مساعدة رئيس التوجيه التربوي والتي تختص بتوجيه مدارس البنات للمرحلتين الإعدادية والثانوية ، ومساعدة رئيس التوجيه للمرحلة الابتدائية ، ورؤساء توجيه المواد ، ورئيس توجيه المرحلة الابتدائية ، وتوجد مساعدة رئيس التوجيه التربوي والموجّهات في إدارة تعليم البنات وتقوم بتوجيه قطاع مدارس البنات من هناك بناءً على التعليمات الصادرة من رئاسة التوجيه التربوي والتي تعتبر حلقة الوصل بين

المدارس وبين قطاع الشؤون التعليمية وإدارات وأجهزة الوزارة ، وقد أعيد تنظيم الهيكل التنظيمي للتعليم عدة مرات خلال سنوات التطور حتى تم في عام ١٩٩٠م إنشاء رئاسة التوجيه التربوي ،وهي الجهة المتخصصة في الإشراف على التعليم ٠

ثم تناول المحور الخامس واجبات كل موجّه وموجّهة حسب موقع كل منهم في الهيكل التنظيمي ، ونوعية الواجبات التي يقومون بها ٠ حيث يقوم رئيس التوجيه التربوي ومساعدة رئيس التوجيه التربوي لمدارس البنات بمهام إدارية أكثر منها فنية ، بينما يقوم رئيس توجيه المادة ومساعدة رئيس توجيه المادة ورئيس المرحلة الابتدائية ومساعدة رئيس التوجيه التربوي للمرحلة الابتدائية بنفس المهام من توزيع العمل بين موجّهي وموجّهات المادة ، ومتابعة موجّهي المواد ، وعقد الاجتماعات الدورية ، والاشتراك في الاجتماعات واللقاءات ، ورفع التقارير السنوية عن الموجّهين ٠ بينما يقوم موجّه المادة بالمسؤوليات الفنية للمادة بوصفة أكثر خبرة ، وتجربة ، واطلاعاً ٠

وتناول المحور السادس طريقة عمل المشرفين (الموجّهين) في دولة قطر بخطواته التي تتم قبل الدورة التوجيهية من تحديد معلومات أولية عن المعلمين التي ستتم زيارتهم وزيارات توجيهية تتضمن توجيهات وملاحظات حول المادة،وفي هذه المرحلة يعطى الحرية للمعلمين لمناقشة أي أفكار أو ملاحظات يبدونها،ومن ثم الخطوات أثناء الدورة التوجيهية والتي تشتمل على زيارات المتابعة ثم الزيارات التقويمية،والتي يتبعها كتابة التقرير الذي يضعه كل موجّه، ويشتمل على نتائج الزيارات الصفية التقويمية في الفصلين الدراسيين ٠

ثم تناول في محوره السابع معايير اختيار المشرفين (الموجّهين) بمختلف فئاتهم، وذلك بناءً على القرار الوزاري رقم (٦٣) والذي حدد أسس اختيار القيادات التربوية مراعياً ومن بينهم الموجّهين في ذلك المؤهل الدراسي والخبرة وتقارير الأداء والشخصية، وعادة ما يتم اختيار المشرفين (الموجّهين) من بين صفوف المعلمين المتمرسين ٠

وبعد أن ناقشنا المحاور الخاصة بنظام الإشراف (التوجيه) في دولة قطر ،سنحاول في الفصل التالي التعرف على نظام الإشراف (التفتيش) في المملكة المتحدة من خلال نفس المحاور السابقة ٠