

محاولات إصلاح النظام التربوي والتعليمي في قطر

من ١٩٩٠ - ١٩٩٨

عرض وتحليل

د. عبد الله جمعة الكبيسي
مدير أصول التربية
كلية التربية - جامعة قطر
ومدير الجامعة السابق

مقدمة

إن المتتبع لأعمال المؤتمرات والندوات الفكرية التي تعقد في البلدان العربية في الثمانينيات والتسعينيات وبخاصة تلك المؤتمرات والندوات التي يدور موضوعها حول مستقبل العالم العربي يمكن أن يتوقف عند خمس قضايا كبرى ، تشكل في مجموعها قاعدة انطلاق قوية وتحقق أهداف الإنسان العربي وآماله في بناء أمة عربية تكفل له عزته وكرامته وتقدمه على جميع الأصعدة ^(١) .

وهذه القضايا الخمس التي أصبحت تفرض نفسها فرضاً على الفكر العربي هي:

(أ) قضية الوحدة العربية كإطار للنهضة العربية وينضوي تحت هذا الإطار ثقافة الأمة وهويتها وتاريخها وبعدها الجغرافي بموارده البشرية والمادية كحل أساسي لما فرضته تجربة التجزئة القطرية من ضعف وتخلف وتبعية سياسية وتضارب في المصالح .

(ب) قضية الديمقراطية وحقوق الإنسان كإطار لنظام الحكم وتداول السلطة في مقابل احتكار السلطة وتخلف أدوات الحكم وكبت الحريات .

(ج) عقلنة واستمرارية سياسات التنمية الاجتماعية والاقتصادية في مقابل قصور سياسات التخطيط الاقتصادي والاجتماعي ومظاهر تخلف التنمية الشاملة .

(د) إصلاح نظم التعليم والقضاء على الأمية في مقابل تقليدية التعليم وضعف مدخلاته وهشاشة مخرجاته واستفحال وتنامي نسبة الأمية الأبجدية .

(هـ) حقوق المرأة وواجباتها في المشاركة في مختلف أوجه الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في مقابل القيود المفروضة عليها اجتماعياً مما حرم المجتمعات العربية من مشاركة مورد بشري هام هي بأمس الحاجة إلى مساهماته وعطائه .

وتجمع غالبية مفكري الأمة العربية ومثقفها على أهمية هذه القضايا الأساسية كأهداف كبرى للنهضة العربية وإذا اختلفوا فاختلافهم يدور حول الوسائل والفروع والمداخل.

وفيما يخص قضية إصلاح أنظمة التعليم وتطويرها ، سنحاول أن نتتبع بعض الأعمال والجهود التي قامت بها بعض المنظمات والهيئات التي حاولت أن تحلل الموضوع على مستوى العالم العربي أو على مستوى دول الخليج العربية مثل المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (الأليكسو) وبعض المنتديات الفكرية ومكتب التربية العربي لدول الخليج والمكتب الإقليمي لليونسكو ، من أجل التعرف على الهموم المشتركة من ناحية ، وتوطئة لمناقشة جهود إصلاح التعليم في دولة قطر ومدى ما حققه من نتائج من جهة أخرى.

لقد شهدت الساحة العربية في حقبة الثمانينات والتسعينات عدة محاولات جادة في سبيل لفت أنظار الحكومات العربية إلى ضرورة الاهتمام بإصلاح أنظمة التعليم العام والعالي كمقدمة أساسية للتغلب على التحديات الحاضرة والمستقبلية التي تواجه الأمة العربية وبخاصة التحدي التكنولوجي والثقافي والاقتصادي والاجتماعي والسياسي . ففي عام ١٩٨٨ صدر عن مركز دراسات الوحدة العربية تقرير جريء حول استشراف مستقبل الوطن العربي بعنوان « الأمة العربية : التحديات والخيارات »^(٢) ، وترافق معه جهد متقدم في تشخيص أوضاع العالم العربي ، ومحاولة تقديم رؤية شاملة للخروج من أزمة التخلف تقوم إحدى محاورها على أساس الإصلاح الشامل لهياكل التعليم وأنظمتها ، وقد قام بهذا الجهد منتدى الفكر العربي خلال أربع سنوات (١٩٨٦ - ١٩٩٠) تحت عنوان

« مستقبل التعليم في الوطن العربي » وبخاصة تقريره النهائي الذي صدر سنة ١٩٩٠ بعنوان « تعليم الأمة العربية في القرن الحادي والعشرين : الكارثة أو الأمل » وشارك في مناقشاته في مؤتمر عمان مايو ١٩٩٠ ما يقارب المائتين من المفكرين العرب من بينهم ثلاثة عشر وزيراً للتربية والتعليم العالي والبحث العلمي والإعلام والثقافة^(٣).

أما المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم فقد كانت لها جهودها المستمرة على الصعيد الرسمي وعلى صعيد المفكرين العرب في عقد المؤتمرات والندوات واستكتاب المفكرين لصياغة رؤية تربوية متقدمة لأنظمة التعليم في الوطن العربي ، ومن تلك الجهود النوعية « استراتيجيات العلوم والثقافة » التي صدرت عام ١٩٨٩ ، والدراسات التي أعدها خبراء عرب لـ « ندوة نقل التكنولوجيا وتوظيفها في الوطن العربي » التي أقامتها المنظمة عام ١٩٩١ ، والدراسات المقدمة لمشروع مراجعة « استراتيجية التربية العربية في ضوء المتغيرات » التي صدرت عام ١٩٩٥ ، وفي عام ١٩٩٦ عقدت المنظمة ندوة فكرية حضرها خمسة عشر خبيراً من المتخصصين في حقول التنمية المختلفة للحوار وتقديم الدراسات حول « مستقبل التربية العربية » وتأتي أهمية هذه الندوة من جدية المشاركين فيها ومن نتائج أعمالها التي أصبحت ورقة مرجعية قدمت لمؤتمر وزراء التربية والتعليم خلال الدورة المالية ١٩٩٧/١٩٩٨ للحوار حول « رؤية مستقبلية للتربية العربية في القرن الحادي والعشرين »^(٤).

وتتكامل دعوات وجهود الإصلاح التربوي على المستوى القومي مع دعوات الإصلاح التربوي على المستوى الإقليمي والقطري في البلاد العربية ، فعلى مستوى منطقة الخليج العربي على سبيل المثال تبرز جهود ومحاولات مكتب التربية العربي لدول الخليج من خلال الدراسات التشخيصية لواقع التعليم في دول مجلس التعاون ومن خلال الندوات والمؤتمرات والحلقات النقاشية التي يقوم المكتب بالدعوة والتحضير لها .

وقد دعا المؤتمر العام الثالث عشر لوزراء التربية والتعليم والمعارف لدول الخليج العربية إلى تشكيل لجنة خبراء « لاستشراف مستقبل العمل التربوي في الدول الأعضاء » ، وإعمالاً لهذه الدعوة فقد قام مكتب التربية العربي لدول الخليج الذي كلف بهذه المهمة بعقد سلسلة من اللقاءات والحوارات لمختصين في شئون التربية والاقتصاد والتجارة

والصناعة والطاقة والأمن والسياسة والثقافة والإعلام من أجل بلورة وصياغة «وثيقة استشراف مستقبل العمل التربوي ووضع خطة عمل وآلية تنفيذها» ، واستمراراً لهذه الجهود فقد قام المكتب بعقد ندوة فكرية بدولة البحرين في فبراير ١٩٩٨ كان موضوعها «استشراف مستقبل العمل التربوي في دول الخليج العربية» وكان من أبرز أهدافها^(٥) :

● التعرف على اتجاهات وتطلعات وأهداف المؤسسات التربوية والثقافية والسياسية والاقتصادية والصناعية في الدول الأعضاء ، وتوقعاتها المستقبلية من التربية والتعليم .

● بلورة مضمون وثيقة مستقبل العمل التربوي ، وبيان اتجاهاتها وخياراتها المبدئية.

● توسيع الوعي المجتمعي ، بأهداف وطبيعة مشروع استشراف مستقبل العمل التربوي في الدول الأعضاء .

وقد شارك في هذه الندوة وزراء التربية والتعليم والمعارف بدول الخليج العربية ووكلاؤها ومسئولون وخبراء .

ومن أهم الأوراق التي قدمت في هذه الندوة ورقة بعنوان «استشراف مستقبل العمل التربوي في دول الخليج العربية : رؤية أولية» قدمتها اللجنة المكلفة بصياغة مشروع استشراف مستقبل العمل التربوي في دول الخليج العربية^(٦) .

وتأتي أهمية هذه الندوة من أنها تحقق هدفاً واضحاً وهو إثراء مصادر صياغة وثيقة مشروع استشراف مستقبل العمل التربوي في دول الخليج العربية الذي سيطرح على مؤتمر وزراء التربية والتعليم والمعارف في دول الخليج العربية لاعتماده وإقراره كمبادئ ومنطلقات تحكم توجهات العمل التربوي على مستوى منطقة الخليج العربي وتحفزه نحو إقرار خطط وأساليب وبرامج التعليم النوعي .

نلاحظ من خلال دعوات الإصلاح التربوي التي أشرنا إليها إشارات مقتضبة أن الرغبة والحاجة في إحداث إصلاح عام في هياكل التعليم وأنظمتها ومدخلاته قد أصبحت تشكل ظاهرة على مستوى المنظمات والمنتديات الفكرية والمؤتمرات التربوية والندوات والكتاب على المستويات القطرية والإقليمية والقومية في العالم العربي .

أهداف الدراسة :

تتلخص أهداف الدراسة في ثلاثة عناصر ، هي :

العنصر الأول : إثارة الاهتمام لإعادة النظر في دور النظام التعليمي من منطلق الاهتمام بكيف التعليم ليصبح قادراً على مواجهة تحديات الحاضر والمستقبل .

العنصر الثاني : إثارة الاهتمام للبحث عن صيغ عملية ناجحة تساعد على خفض مستوى الهدر التعليمي الحالي المتمثل في ظاهرتي نسب الرسوب والتسرب كمؤشر على ضعف المخرجات التعليمية .

العنصر الثالث : اقتراح ضمانات وشروط لنجاح الإصلاح التعليمي .

منهج الدراسة وحدودها :

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وستكون مادتها تقارير الخبراء واللجان التي تعرضت لإصلاح النظام التعليمي خلال الفترة من ١٩٩٠ - ١٩٩٨ . وسيكون التركيز بقدر أكبر على تقرير فريق خبراء اليونسكو الذي قدم لوزارة التربية والتعليم في يونيو ١٩٩٠ ، لأهميته التاريخية لأنه أول تقييم شامل تشهده وزارة التربية والتعليم منذ إنشائها ولأنه أيضاً يتضمن مبادئ ورؤى تربوية تصلح لبناء قاعدة استراتيجية للتربية والتعليم ، بالإضافة لذلك فإن فريق اليونسكو لم يغفل عن الاجتهاد في صياغة آليات التنفيذ ، ولا يقلل ذلك من أهمية باقي التقارير كمادة للبحث وإن كانت الفترة الزمنية التي تفصل بين تلك التقارير وتقرير فريق اليونسكو تعتبر قصيرة مما أفقدها ميزة سبق إلى الكشف عن الواقع التربوي بل جعلها تكرر ما قيل من قبل كما سنرى ذلك في صلب الدراسة .

مشكلة الدراسة وأهميتها :

تتعرض الأنظمة التربوية والتعليمية في منطقة الخليج العربية إلى كثير من النقد ويؤخذ عليها أنها مستمرة في إدارة النظام التربوي والتعليمي بشكل لا يتناسب وحجم

التحديات التي تتعرض لها هذه المجتمعات ، وأنها فشلت في بلورة سياسات تربوية وتعليمية ناجحة ، مما انعكس بشكل حاد على نوعية مخرجاتها التي أصبحت وهي على مشارف القرن الواحد والعشرين غير قادرة على منافسة العمالة الوافدة لا في القطاع الخاص ولا في القطاعات الإنتاجية الهامة ^(٧) .

إن تحقيق أهداف التعليم الكمي في بلد مثل قطر لم تواجه بعقبات أو تحديات إذ نجد أن التعليم قد قفز من مستوى «الكتاب» في أوائل الخمسينيات إلى مستوى التعليم الجامعي في أوائل السبعينيات للبنين والبنات وعم التعليم المدن والقرى على حد سواء وإن نسبة الاستيعاب فيه لمن هم في سن الدراسة من البنين والبنات من أبناء المواطنين تكاد تصل إلى ١٠٠٪ في عقدي الثمانينيات والتسعينيات ^(٨) ، وكان المفروض أن يكون كيف التعليم من أعلى المستويات لأسباب موضوعية تتمثل في صغر حجم القاعدة الطلابية وفي قدرة الدولة على الإنفاق والاستثمار الرشيد في جانب كيف التعليم ولكن يبدو أن الأمور سارت بعكس ذلك ، فنحن نبحت اليوم في مظاهر متخلفة يشكو منها نظامنا التعليمي وهي لا تستقيم على الإطلاق مع دعوات التجديد والتطوير التربوي ، التي أعلنت عنها منظمة اليونسكو والمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم منذ عهد بعيد ، والتي أيضاً تناولها الكتاب والباحثين ، وعقدت لها الندوات والمؤتمرات في أرجاء العالم العربي ومنطقة الخليج .

فالمدرسة القطرية اليوم تشكو من مظاهر شكلية التعليم مثل سيادة الكتاب المدرسي ، والتعليم اللفظي ، واكتظاظ الصفوف في مدارس الدوحة ، والإعلاء من شأن ضبط الصفوف ، وممارسة العقاب البدني ، وضعف في دافعية الإنجاز عند المتعلم والمعلم ، ومحدودية دور المدرسة في تطوير العملية التعليمية ، واتساع دائرة الاحباط بين العاملين في حقل التعليم ، ورداءة المبنى المدرسي ، ونقص المختبرات العلمية وضعف في مؤهلات المعلمين التربوية ، وعدم استقرار نفسي ووظيفي للمعلمين غير القطريين الذين يشكلون أكثر من ٨٠٪ من مجموع المدرسين في مدارس البنين ^(٩) . هذه العوامل وغيرها مع مرور السنين خلقت تراكمات سلبية وأثرت على أجواء البيئة التعليمية في المدرسة القطرية وأصبح حلها اليوم عسيراً ومكلفاً . وهذه الأجواء غير السعيدة التي تعاني منها البيئة

المدرسية لاشك أن نتائجها تظهر في ضعف المخرجات التعليمية من ناحية ومن ناحية أخرى في ظاهرتي الرسوب والتسرب كما يوضحها الملحق رقم (١) والملحق رقم (٢) .

وتأتي محاولة الباحث في هذه الدراسة التي بين أيدينا من قناعته بأن المصدر الأساسي لأزمة التربية والتعليم في قطر - كما هي في مناطق الخليج العربية الأخرى- يكمن في عدم استنباط رؤية استراتيجية واقعية تحرك ضمير المجتمع وتوجه جهوده على مستوى المدرسة ومؤسسات الدولة نحو تحقيق أهداف محسوسة ترقى في مستواها إلى عمق التحديات التي يواجهها المجتمع ، من هذا المنطلق عني الباحث بتحديد ثلاثة مكونات أساسية لبناء الاستراتيجية التربوية والتعليمية استخلصها من استقراء الواقع ومعايشته له ، مؤملاً أن تتجه جهود الباحثين حول إثراء هذه المكونات بالبحث والدراسة وجعلها قضية أساسية لتصحيح مسار التربية والتعليم وتعيد له دوره المأمول في تحقيق أهداف الوطن وضمان استقراره . وما لم يتحقق ذلك فإن محاولات الإصلاح تبقى في حدود الجزئيات وفي حدود التحسين ، وقد تضيع كثير من الجهود الجادة في خضم الانشغال اليومي في تسيير المدارس ومتطلبات الدراسة وما تحتاجه من تجهيزات وهيئة تدريسية في كل عام .

وتأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تبحث في محاولات الإصلاح التربوي والتعليمي الذي شهدها النظام التربوي ، وتحذر من تكرار فقدان الفرص ، وتقديم بعض المقترحات لعلها تساعد المسؤولين عن التربية والتعليم في الاهتمام بجوهر المشكلة لا أعراضها .

■ محاولة الإصلاح الأولى :

أبرز ميدانين تعرضا لمحاولات الإصلاح الشامل في قطر هما النظام الإداري والمالي ونظام التعليم العام ، وبدءاً من مطلع السبعينات كان الاهتمام الرسمي بإصلاح النظام الإداري والمالي يتمثل في تشكيل اللجان المحلية وفي دعوة الخبراء ، وفي التعاقد مع بيوت الخبرة لدراسة الوضع الإداري والمالي واقتراح النظم والاستراتيجيات التي تؤدي إلى إرساء نظام إداري ومالي كفء يساعد على النهضة ويحقق طموح الحكومة في إنشاء الدولة العصرية . وقد استعرض الكواري المسار التاريخي لمحاولات الإصلاح الإداري

والمالي وما رافقها من تعثر وكيف أنها ظلت في نهاية الأمر توصيات ومقترحات لم تخضع للممارسة والتطبيق وبالتالي بقيت مشكلات الواقع الإداري والمالي كما كانت بل أخذت تتفاعل وتفرض مشكلات جديدة أصبح حلها مكلفاً وضحاياها كثيرين^(١٠) .

أما بالنسبة للنظام التعليمي الذي يعتبر جزءاً من نظام اجتماعي شامل فهو يؤثر ويتأثر بسياسات الإصلاح في الجوانب السياسية والإدارية والمالية وفي التغيير في الاتجاهات والقيم المجتمعية ، وكان حظه من محاولات الإصلاح لا يقل سخاءً عن قرينه النظام الإداري والمالي ، فالتقارير الرسمية لوزارة التربية والتعليم تشير إلى كثير من الإصلاحات التي تمت في جوانب مختلفة طالت المنهج والمبنى المدرسي وسياسات التعليم وأهدافه وأساليب ومحتوى التعليم، وإدخال الحاسب الآلي وبرامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة وغيرها من الإجراءات التي تهدف إلى الارتقاء بالعملية التربوية^(١١) ، ويبدو أن هذه الإصلاحات الجزئية والمتفرقة لم تحل كثيراً من مشكلات الواقع الميداني .

وبدأت الجهات الرسمية تبدي رغبتها في إصلاح شامل للنظام التربوي مما حدا بوزارة التربية والتعليم أن تستعين بفريق من الخبراء تم الاتفاق عليه بين المكتب الإقليمي للتربية في الدول العربية ووزارة التربية والتعليم بتاريخ ٢٣/١٠/١٩٩٠ ، وكانت مهمة الفريق قد تحددت بتفصيل دقيق ، وكان من أبرز عناصرها ما يلي :

« القيام بمراجعة تقييمية للنظام التعليمي في دولة قطر تهدف إلى :

- ١ - دراسة الواقع التعليمي وبيان نواحي الجودة والتميز في النظام التعليمي في دولة قطر بجميع مدخلاته البشرية والمادية واقتراح سبل تطويرها .
- ٢ - تحديد نواحي القصور في النظام التعليمي واقتراح أفضل الأساليب لتلافيها .
- ٣ - وضع تصور لنظام تعليمي متطور في بنيته وهيكله ومحتواه^(١٢) .

وسنعرض فيما يلي لمنهجية عمل فريق التقييم ولأهم التوجهات والاقتراحات والآليات التي أوصى بها :

◆ أسلوب العمل :

١ - جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأساسية ووثائقها المتاحة التي بلغت ١٠١ وثيقة وبحث ودراسة وخطة متنوعة .

٢ - إجراء حوار صريح ومباشر مع :

□ القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم والمسؤولين في وحداتها الإدارية على مختلف مستوياتها .

□ رؤساء المراحل التعليمية للبنين والبنات والموجهين والموجهات ومديري المناطق التعليمية ومديرات المدارس ووكالاتها ووكيلاتها .

□ معلمين ومعلمات من مختلف التخصصات التعليمية في مراحل التعليم .

□ القيادات الرئيسية في جامعة قطر ، وأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية .

٣ - إجراء لقاءات فردية مع بعض أولياء الأمور وبعض الفعاليات الاقتصادية والاجتماعية .

٤ - القيام بزيارات ميدانية لعدد من المدارس ، والاطلاع على مرافقها والتسهيلات والخدمات التعليمية المتوافرة لها ، وعلى العمليات التربوية التي تجري داخلها ، وإدارة حوار مع إداراتها وبعض معلميه وبعض طلابها^(١٣) .

وبدأ فريق التقييم بتحليل السياسة التربوية والأهداف واقترح عدة مبادئ لإعادة صياغة السياسة التربوية وأهداف التربية والتعليم على أساسها ، نذكر منها:

١ - استيعاب الاتجاه العام للدولة بالنسبة للتعليم ووضعه في سياقه الاجتماعي والاقتصادي .

٢ - الاتجاه إلى الموازنة بين التعليم وحاجات المجتمع القطري الراهنة والمستقبلية .

٣ - الاتجاه إلى تعزيز الكفاية التعليمية النوعية للناشئة بما يمكنهم من التواؤم مع مجتمع القرن الحادي والعشرين ، ويلبي متطلبات الثورة العلمية والتكنولوجية والتغيير الاقتصادي والاجتماعي .

٤ - تأصيل الاتجاه العقلاني والموضوعي في النظام التعليمي والإدارة والتقويم ، وتطوير قدرات المتعلمين المتنوعة .

٥ - صياغة الأهداف الخاصة بالمراحل التعليمية المختلفة ، صياغة إجرائية مع تحقيق ترابطها مع الأهداف العامة للتربية والتعليم .

٦ - التركيز على تأصيل قيم التعليم والتعلم والاتجاه إلى الإبداع والابتكار والإتقان ، وتعزيز اتجاهات الولاء والانتماء للوطن .

٧ - استيعاب التكامل بين الاتجاهات المحلية والقومية والدولية في مجمل الأهداف التعليمية^(١٤) .

وقد أكد التقرير على تحقيق أكبر مشاركة ممكنة في وضع السياسة التربوية وصياغتها وكذلك الأهداف التربوية ، بحيث تتسع المشاركة لتشمل القائمين على العملية التعليمية على مستوى وزارة التربية والتعليم والجامعة والمنتفعين بها من طلاب وأولياء أمور ومؤسسات اجتماعية واقتصادية ، كما أكد أيضاً على إدارة حوار فعّال مع جميع الفئات القائمة على تنفيذ السياسة التربوية والأهداف العامة والخاصة ، وإجراء تحليل موضوعي لها ، ووضع أسلوب عمل للالتزام بها كموجه أساسي لحركة التربية وتطورها .

أما بالنسبة للإدارة فقد أوصى فريق التقويم بإعادة النظر في هياكلها التنظيمية المختلفة سواء على مستوى الإدارة المركزية أو على مستوى الإدارة المدرسية بحيث تحقق كفاية وفعالية أفضل للإدارة المركزية التي تقود العملية التربوية ويرتبط نجاح التعليم بنجاحها وكفاية أداؤها وإتقانه ، ومن التوصيات التي وردت حول تطوير النظام الإداري ما

يلي :

(أ) تطوير الإدارة المركزية :

- ١ - إحكام الربط بين بناء الهيكل التنظيمي ووحداته وكفائاته وبين الأهداف العامة للتربية والتعليم .
- ٢ - تحقيق التوازن الفعال بين حجم ونوع المهام المناطة بكل وحدة تنظيمية - على اختلاف مستوياتها - وتوافر الكفايات البشرية المؤهلة للاضطلاع بهذه المهام، والإمكانات المادية المتاحة لها .
- ٣ - استناد اتخاذ القرار إلى قاعدة معلومات متطورة ومحكمة ، والإفادة من نتائج البحوث والدراسات الموضوعية لترشيد القرار التربوي .
- ٤ - وضع نظام محكم لاختيار القيادات التربوية ، والعاملين في كل جهاز أو وحدة يعتمد على معايير موضوعية ، تكفل تحقيق توافر النوعية والكفاية ومستوى الأداء المطلوب لكل عمل .
- ٥ - وضع نظام متطور للتدريب والتنمية المهنية للعاملين في الإدارة التربوية المركزية .
- ٦ - الأخذ في الاعتبار أن تطوير الهيكل التنظيمي للوزارة جزء من جهد تطوري كلي يستهدف تطوير النظام التعليمي كله بجميع مدخلاته وعملياته ومخرجاته (١٥) .

(ب) الإدارة المدرسية :

- لاحظ فريق التقويم أن الإدارة المدرسية وبخاصة بالنسبة للبنين تعاني من مجموعة مشكلات تحول دون تحقيق فعالية أفضل وتطوير منشود للعملية التعليمية منها :
- ١ - قصور كثير من مفاهيم الإدارة واتجاهاتها وأدوارها لدى كثير من المديرين والوكلاء، بل اتضح أن عدداً منهم لا علم له بالوثائق واللوائح الداخلية التي تنظم عملهم .
 - ٢ - انحصار دور المديرين في العمليات الإدارية الإجرائية ، وعدم الاهتمام بالنواحي الفنية التي تمكنهم من تحقيق نقلة نوعية في الأداء ، مما أسهم في انحسار الدور

القيادي لمدير المدرسة وقلل من أثره الفعّال في توجيه وتنمية عملية التعليم والتعلم ، وإدارة الإمكانات في المجتمع المدرسي لتهيئة مناخ يكفل تحقيق التغييرات المستهدفة في سلوك المتعلم ، وما يتطلبه ذلك من وعي بأهداف الإدارة المدرسية ، وأنماط القيادة والاتجاهات الإبداعية فيها بما في ذلك كفاية العلاقات الإنسانية وأساليب التقويم .

وقد أوصى فريق التقويم بعدة توصيات تستهدف الارتقاء بمستوى الإدارة المدرسية من أهمها ما يلي :

١ - توفير برامج إعداد كفاءة للإداريين والمدرسين ، وبرامج تدريب مستمرة تتميز بالكفاية والجدة ، والتركيز على الممارسات والتطبيقات في العمل المدرسي ، لزيادة فاعلية مشاركتهم في عملية التطوير التربوي .

٢ - ضرورة التوعية بالوثائق التربوية المتاحة والتي تعني الإدارة المدرسية ، وإدارة حوار حولها مع الإدارة المدرسية بحيث تتخذ منها موقفاً لعملياً ، وبما يحقق تنمية مهنية مستمرة لأفرادها .

٣ - البحث عن أساليب أكثر فعالية وجدوى في استقطاب الكفايات الوطنية المؤهلة للإدارة المدرسية .

٤ - إعادة النظر في أسلوب تقويم الإدارة المدرسية بحيث يصبح أكثر واقعية وعدالة وثباتاً ، ويعبر بمصداقية عن كفاءة الأداء ، ويفرق بين المتميزين المخلصين في عملهم والفاعلين في تطويره ومن منهم دون ذلك^(١٦) .

مشروع مخطط عمل إجرائي للتطوير وآليات تنفيذه :

تحت هذا العنوان قدم فريق التقويم مجموعة من التوجهات تتناول تطوير الجوانب المختلفة للعملية التربوية والتعليمية شملت الجوانب الإدارية والتجهيزات والقوة البشرية والبرامج الدراسية والسياسات والأهداف ، ونص على إنشاء مكتب للتطوير تناط به مهمة قيادة التطوير وإدارته ، تخطيطاً وبرمجة وتنسيقاً ومتابعة وتقويماً ، وأكد على أن نجاح

هذا المكتب في أداء أدواره بكفاية وفعالية يتوقف على الكفاءة القيادية التي ستناط بها مسئوليته^(١٧) .

أما عن إرادة التغيير في دولة قطر ، كان فريق التقييم متفائلاً إذ ذكر أن أمير دولة قطر قد أعرب لدى مقابلته لرئيس الفريق عن عميق اهتمامه بمهمة فريق التقييم وعن قناعته بضرورة تقويم نظام التعليم ، وأن يكون التقييم قاعدة أساسية وسبيلاً للتطوير ، وأن دولة قطر تعتبر الإنسان أعظم ثرواتها ، لذلك فإن انطلاقتها التنموية تبدأ بالإنسان ومن أجل الإنسان ، وأكد أن الدولة ستقوم بتوفير متطلبات تطوير التعليم البشرية منها والمادية^(١٨) .

أما ولي العهد فقد أعرب لرئيس الفريق عن عميق اهتمامه بتطوير التعليم ، وتحقيق نقلة نوعية له ، تؤمن لأجيال قطر ، تفاعلاً حياً مع عالم القرن الحادي والعشرين ، واستيعاباً كفوئاً لمنجزاته العلمية والتكنولوجية ، وأكد أيضاً أن الدولة ستولي تقرير الفريق عناية فائقة، وتجعل تطوير التعليم من أولويات اهتماماتها^(١٩) .

وعندما اجتمع الفريق بوزير التربية والتعليم ، فقد كان الحماس واضحاً إذ أبدى الوزير اهتمامه بالموضوعية والصراحة التي ضمنها فريق التقييم تقريره ، وأكد أن الوزارة ستأخذ تقرير الفريق موضع الجد والتقدير^(٢٠) .

وقد خرج فريق التقييم بعدد من الملاحظات والتوصيات والمقترحات والمشاريع المستقبلية وآليات التنفيذ شملت النظام التعليمي بجوانبه المختلفة ، وكان التقرير الذي قدم للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم يُعد دليل عمل متكاملًا من شأن الأخذ به ، في إطاره الشامل أن يساعد النظام التعليمي في دولة قطر على الانتقال بأسلوب منهجي من الواقع الذي يعيشه إلى مستوى أفضل من حيث وضوح السياسات والأهداف ، وكفاءة النظام الإداري والمالي ، وحدائث المناهج وجودة محتواها ، وفعالية أساليب التعليم والتعلم وطرق التقييم والقياس وتحسين كفاءة البيئة المدرسية مما يكون له مردود إيجابي على مخرجات التعليم وكفاءتها .

ضياح الفرصة :

لقد وافق تقديم تقرير فريق التقويم جو من الحماس والتفاؤل ظهر من خلال اللقاءات الموسعة التي عقدتها وزارة التربية والتعليم لشرح منطلقات الإصلاح التربوي ومن خلال الأحاديث الصحفية ، وقد رفع التقرير لمجلس الوزراء لاعتماد ميزانية إنشاء مكتب التطوير الذي اقترح من قبل فريق التقويم ليقوم بألية تنفيذ متطلبات الإصلاح التربوي ومتابعة عمليات التغيير والتطوير ، وكان المبلغ المقترح لإنشاء مكتب التطوير قد قُدرَ بخمسة ملايين ريال قطري^(٢١) .

وكانت النوايا الحسنة والعواطف وبشائر التغيير تطفئ على متطلبات وشروط الإصلاح الحقيقية ، فالإصلاح عملية علمية مترابطة الخطوات يدخل فيها التخطيط وعنصر التمويل والعناصر البشرية المؤهلة وعنصر الزمن واستمرارية العمل الجاد وثقة المسؤولين ودعمهم المعنوي والمادي .

وبدأت بعض المقترحات من خارج وزارة التربية والتعليم تصل إلى أيدي المسؤولين ، وكان منها إنشاء هيئة عليا في البلاد تتبع مكتب ولي العهد آنذاك ويكون مكتب التطوير تابعاً لها وتناط بها مسؤولية الإصلاح التربوي العام والجامعي ، وأخذت هذه الفكرة تشغل ذهن المسؤولين لفترة طويلة حتى تم التخلي عنها على اعتبار أن المجلس الأعلى للتخطيط الذي كان من مهامه التخطيط لإصلاح التعليم ومتابعة مشاريع الإصلاح في مختلف الوزارات والهيئات على مستوى الدولة ككل، هو المكان الصحيح بدلاً من إنشاء الهيئة المقترحة^(٢٢) .

وكانت النتيجة تعثر خطوات الإصلاح التربوي ، وضياح فرصة كان من المؤمل أن تقود إلى عمليات إصلاح ناجحة على مستوى المدرسة القطرية وكأن الفقرة التالية التي أوردها فريق التقويم في تقريره لم تقرأ بعناية ولم تستوعب الحكمة منها :

« يرى الفريق أن لدولة قطر ظروفًا مواتية لتحقيق نوعية متميزة في تعليمها يمكن أن تكون نموذجاً يحتذى في المنطقة العربية ، يعمل على تطوير نوعية المخرجات التعليمية التي يتحقق لها التكيف

النوعي مع تغيرات القرن الحادي والعشرين وتلبية الحاجات المتزايدة في عالم متسارع التغير ، وتكون محققة لأهداف التنمية ، ومعززة لها ، مطورة لنتائجها بدلاً من أن تكون محمولة على التنمية ، عبئاً عليها ، ومعوقة لها » (٢٣) .

وكما يقول المثل « تأتي الرياح بما لا تشتهي السفن » فلم تؤخذ نتائج تقرير فريق اليونسكو مأخذ الجد ولم تؤمن لها الإمكانيات المادية والبشرية ، بل حدث العكس تماماً إذ خُفضت مرتبات وعلاوات المعلمين غير القطريين وجمُدت مشاريع المباني المدرسية ، وخُفضت بنود الصيانة للمباني والأجهزة العلمية والمعملية إلى حدودها الدنيا .

وعانت وزارة التربية والتعليم خلال الأعوام ١٩٩٢ - ١٩٩٦ صدمة خيبة الأمل في تحقيق مشاريع وآمال الإصلاح التربوي ، واكتفت برصد مشاريع وخطط الإصلاح التربوي كما وردت في تقرير فريق التقويم في تقاريرها السنوية من باب رفع العتب وبراءة الذمة (٢٤) .

■ محاولة الإصلاح الثانية :

في عام ١٩٩٦ كلف الأمير لجنة مكونة من تسعة أعضاء من داخل دولة قطر ، وكانت مهمة اللجنة كما وردت في مقدمة التقرير (المجلد الأول) هي : « القيام بتقويم وتطوير النظام الحالي للتعليم في إطار نظرة شاملة لهذا النظام ، تتناول جميع جوانبه ومتغيراته بمنهجية علمية دقيقة » (٢٥) .

وقد استعانت اللجنة بفريق من المختصين والباحثين من جامعة قطر ومن وزارة التربية والتعليم بلغ عددهم حوالي سبعين باحثاً توزع عملهم على دراسة المحاور التالية :

محور المعلم والتلميذ ، محور المناهج والكتب المدرسية وأدلة المعلمين ، محور المكتبات المدرسية ، محور المختبرات والتجهيزات ، محور الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية ، محور الملاعب والمنشآت الرياضية ، محور الموازنة ، محور التعليم التقني ، محور مخرجات التعليم ، محور المباني المدرسية (٢٦) .

وكانت منهجية عمل اللجان تقوم على أساس تحليل الوثائق والأدلة والكتب الدراسية والقيام بالزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية وتطبيق الاستبانات .

نتائج أعمال اللجان :

وقد سجلت تقارير اللجان ونتائج أعمالها في مجلدين بعنوان « واقع التعليم العام في دولة قطر وتوصيات لتطوير التعليم » .

ومن خلال دراسة تقارير اللجان يمكن تسجيل الملاحظات التالية :

١ - محصلة التقارير كانت رصداً للواقع وإبرازاً لجوانب القوة والضعف فيه وتقديم توصيات ومقترحات لتحسينه وتطويره .

٢ - كشفت التقارير عن بعض القضايا الملحة مثل :

(أ) النقص في مؤهلات المعلمين التربوية .

(ب) النقص الكبير في عدد وكفاءة المباني المدرسية .

(ج) النقص الكبير في عدد وكفاءة المختبرات العلمية

(د) الانخفاض المستمر في الميزانية خلال السنوات ٨٦/٨٥ - ١٩٩٦/٩٥ .

وسجلت اللجنة المكلفة بمحور الميزانية رأيها في هذا الموضوع كالتالي :

■ « أما الحقيقة الثانية فهي انخفاض متوسطات الرواتب والأجور والتي نجمت بشكل رئيسي عن تخفيض رواتب الموظفين غير القطريين ومنافعهم الأخرى بما في ذلك أعضاء هيئة التدريس .

■ إن الانخفاض المستمر في متوسط المصروفات الجارية على عدد الطلاب يمثل ظاهرة سلبية ، وقد أثر هذا الانخفاض في المصروفات الجارية على مستوى التجهيزات والأدوات والأجهزة الضرورية للتعليم والأنشطة المدرسية كما أكدته الدراسات الميدانية.

■ إن الانخفاض الكبير في متوسط تكلفة المنشآت الأساسية للطالب في التسعينيات عنه في الثمانينات يثير الشك في مدى كفاية المدارس حالياً سواء من حيث عددها أو من حيث ملاءمتها لمتطلبات التعليم الحديث وللأنشطة المدرسية الضرورية .

هذا وقد توصلت الدراسة الميدانية التي قامت بها اللجنة المختصة لتقويم المدارس إلى تأكيد وجود قصور في عدد وفي نوعية المدارس المطلوبة لتحقيق الأهداف التربوية على أحسن وجه « (*) (٢٧) .

وقد جاء عمل اللجان في مجمله قوياً في رصد الواقع وتحليله ضعيفاً في رسم رؤية متكاملة لإصلاح التعليم وتطويره ما عدا توصيات ومقترحات - وردت في نهاية كل تقرير - لا يضمنها إطار فلسفي ولا تدعمها رؤية كلية . كذلك لم يتضمن المجلد الأول ولا الثاني برامج وخطط عمل استراتيجية مدعومة بخطط تتعلق بحجم ومقدار التمويل المالي المطلوب . ويُعد هذا نقصاً منهجياً كبيراً لمساهمة اللجنة الرئيسة لأن المشكلات التي كشفت عنها اللجان في تقاريرها معروفة وقد سبق دراستها من باحثين كثيرين سواء على مستوى دراسات الماجستير أو الدكتوراه أو البحوث المنشورة في الدوريات العلمية المحكمة، فضلاً عن نتائج تقرير فريق التقويم الذي سبقت الإشارة إليه والذي كشف عن معظم المشكلات التي يعاني منها نظام التعليم ، بالإضافة إلى التقارير السنوية التي تصدرها الوزارة تكشف عن عديد من أمراض الواقع الميداني .

المهمة الصعبة :

يبدو أن القيادة السياسية رأت أنه من الحكمة أن تحدث تغييراً كبيراً على مستوى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم وأن تأتي بوجوه جديدة ربما يساعد ذلك على التخفيف من الإحباطات الشديدة التي تعاني منها المدرسة القطرية.

(*) وقيمة هذا الرأي حول كفاءة وكفاية ميزانية التعليم أنه صادر من لجنة تضم رجل مختص وهو الدكتور إبراهيم الإبراهيم، الخبير الاقتصادي في مكتب سمو الأمير وعضو اللجنة الرئيسية التي سبق ذكرها .

وتم الاختيار من بين أعضاء اللجنة الرئيسية التي كلفت بمهمة التقويم (*)، وهكذا استقبلت الوزارة في منتصف عام ١٩٩٦ ثلاثة وجوه في مناصب قيادية بارزة من خارجها، ويبدو أيضاً أن الظروف التي صاحبت أعمال اللجنة الرئيسية للتقويم قد خلقت كثيراً من الحساسية والسلبية بين هؤلاء الأشخاص وكثير من العاملين في مختلف أجهزة الوزارة مما فسر على أن التغييرات التي أحدثها الوزير الجديد على مستوى الإدارات المدرسية وبعض المناصب في أجهزة الوزارة ثارات تدخل في عالم الصراعات الفتوية (٢٨) مما أحيى تاريخ صراعات قديمة مرت بها وزارة التربية والتعليم كان بعضها أيديولوجياً وبعضها الآخر فتوياً وكانت نتيجة ذلك التضحية بالكفاءات في سبيل الولاءات الشخصية (٢٩).

والمهمة الصعبة التي أمام القيادة التربوية الجديدة التي أختير أعضاؤها على أنهم رواد تغيير وتطوير تكمن في حجم المشكلات التي تواجههم وتوقعات الدولة التي تريد الخروج بحلول سريعة تنقذ التعليم من ورطته، فإذا لم تسارع الدولة بتعويض النقص في عدد ونوع المباني المدرسية وزيادة بنود الصيانة والأجهزة وتحسين مرتبات وعلاوات المدرسين غير القطريين كحلول سريعة وعاجلة فإن القيادة الجديدة للتعليم ستغرق في الانشغال بالجزئيات وفي العمل اليومي المثقل بالأعباء والصراعات الفتوية مما سيجعل التغيير الجديد جزءاً مضاعفاً للمشكلة بدلاً من أن يكون حلاً لها.

وكما ضاعت فرصة الإصلاح الأولى نتيجة لتضارب الآراء حول كيفية وألوية مداخل الإصلاح التربوية وآلياته ومتطلباته المادية، ضاعت فرصة أخرى مهمة لم تستثمر بشكل علمي منهجي يعالج أسباب المشكلة التربوية بدلاً من ضياع الجهود وتكرارها حول البحث في نتائج المشكلة التربوية.

كان أمام اللجنة العليا فرصة كبيرة فهي مدعومة برضا سمو الأمير ورغبته في إصلاح النظام التعليمي، وقد جندت هذه اللجنة فريقاً من الباحثين من مختلف التخصصات

(*) فرئيس اللجنة تم تعيينه وزيراً للتربية والتعليم وإحدى العضوات من وزارة التربية والتعليم تم تعيينها مديرة كلية للوزارة، وإحدى العضوات المشاركات من وزارة التربية والتعليم أيضاً تم تعيينها مساعدة لوكيلة الوزارة وأحد الأعضاء تم تعيينه مساعداً لوكيلة الوزارة، ثم عين مساعداً للوكيلة للشئون الإدارية والمالية من خارج الوزارة.

التربوية وغير التربوية من الرجال والنساء غالبيتهم من حملة الدكتوراه ونصفهم على الأقل من القطريين والقطريبات والنصف الباقي من الأخوة العرب معظمهم من أساتذة الجامعة ، كان المفروض أن تتجه أنظار اللجنة لعقد حوارات موسعة لأعضائها والباحثين لبلورة مشروع استراتيجي تربوية وخطط وبرامج عمل قابلة للتنفيذ ضمن مدى زمني محدد يدخل فيه عنصر المال والقوى البشرية القادرة على التنفيذ ، ثم بعد ذلك يطرح هذا المشروع على قطاعات أوسع لتحقيق مشاركة مجتمعية أكبر تحقق دعماً معنوياً ومادياً لمشاريع الإصلاح التربوي ومتطلباته على نطاق واسع . ولكن بدلاً من ذلك أحيطت أعمال اللجنة العليا وفرق البحث بنوع من السرية مما أثار كثيراً من الأقاويل حول جدوى أعمال هذه اللجنة ومبرراتها .

● مساهمات المكتب الإقليمي لهيئة الأمم المتحدة «UNDP» والمكتب الإقليمي لليونسكو بالدوحة في دراسات الإصلاح التعليمي :

لم تقف محاولات الإصلاح عند هذا الحد بل امتدت الجهود وكان للمكتب الإقليمي لهيئة الأمم المتحدة «UNDP» ، مساهماته في إثارة الوعي حول مفهوم التنمية البشرية وشروطه ومتطلباته. ففي عام ١٩٩٧ تم التعاون بين المجلس الأعلى للتخطيط وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي على تنفيذ مشروع عن التنمية البشرية المستدامة في دولة قطر ، ويعتبر المشروع دراسة «حالة» تهدف إلى إعادة قراءة بيانات التنمية في قطر للتعرف على أوضاع التنمية البشرية فيها ، والبحث في أسباب وجود انحراف في الترتيب في دليل التنمية البشرية عن الناتج المحلي الإجمالي الذي قدر في عام ١٩٩١ بنحو (- ٢٦) نقطة وإلى (- ٥٣) نقطة في تقرير عام ١٩٩٥ (٣٠).

وقد تناول المشروع دراسة عدة قطاعات كالصحة والزراعة والثروة المائية والتركيبية السكانية وقوة العمل وقطاع التربية والتعليم .

وفي مجال التربية والتعليم أعدت دراسة بعنوان « التعليم في قطر بين الكم والكيف » (*) ، وحاولت الدراسة في فصولها الأخيرة أن تطرح « مشروعاً مقترحاً

(*) قام بإعدادها الدكتور محمد عزت عبد الموجود ، وكان وقتها يشغل منصب أستاذ بكلية التربية

لإعداد استراتيجية لتطوير التعليم العام في قطر» ، شدّد الباحث في أكثر من موضع من دراسته على الاهتمام ببلورة السياسة والأهداف التربوية ، والاتجاه المباشر نحو كيف التعليم ، ونوجز فيما يلي بعض الآراء التي سجلها الباحث في دراسته :

« إذا كان الهدف الرئيسي للدراسة هو الوقوف على وضع التعليم في قطر كأحدى مخصصات التنمية البشرية المستدامة ، فإن الدراسة تقدم معلومات عن النظام التعليمي أبعد من هذا الهدف .. إننا أردنا بالمباحث الإضافية - خاصة القسم الخاص بالكيف - أن نقدم للمخطط الاجتماعي صورة متكاملة عن أداء النظام التعليمي وبعض القضايا البنيوية والمشكلات الحرجة التي يلزم الالتفات إليها من أجل تفعيل دور التعليم في التنمية باعتبار التعليم العنصر النشط والمتغير الفاعل في إعداد وتنمية المورد البشري ، وتحقيق تنمية بشرية يتوافر لها بعدا الشمول والاستدامة»^(٣١) .

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج تقرير فريق التقييم لعام ١٩٩٠ وكذلك نتائج تقارير فرق البحث التي وردت في تقرير اللجنة العليا للتقييم عام (١٩٩٦) من حيث تأكيد الحاجة الملحة لمعالجة أوضاع التعليم في قطر في جميع مدخلاته .

أما المكتب الإقليمي لليونسكو فإن مساهماته كثيرة بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم في عقد الندوات وورش العمل لإثراء برامج التدريب أثناء العمل التي كانت تقوم بها الوزارة ، ومن أبرز المساهمات في سبيل جهود إصلاح التعليم في قطر من منطلق استراتيجي ، دعوة فريق من المختصين في فبراير من عام ١٩٩٧ ، مكون من سبعة خبراء ، أربعة منهم من الولايات المتحدة الأمريكية ، وواحد من الجامعة الأمريكية ببيروت ، واحد من ماليزيا ، واحد من منظمة العمل الدولية بالكويت ، وكانت مهمتهم تقديم دراسات حول « استراتيجية الموارد البشرية في دولة قطر»^(٣٢) .

بجامعة قطر كما كان خبيراً للتخطيط التربوي غير متفرغ في وزارة التربية والتعليم ، وقد شهد مرحلة التغيير على المستوى الوزاري الذي سبق ذكره ، وقد أتاحت له فرصة للعمل عن قرب مع الوزير السابق والوزير الجديد لفترات محدودة ، لهذا فإن دراسته تعتبر امتداداً لجهود محاولات الإصلاح التربوي في قطر .

وقد قام الفريق بزيارات ميدانية ومقابلات شخصية شملت وزارة التربية والتعليم وبعض المدارس والجامعة وديوان الخدمة المدنية والمؤسسة العامة القطرية للبتروك ، وبعض القطاعات الأخرى ، كما راجع كثيراً من الوثائق الرسمية والتقارير والدراسات .

وقدم فريق الخبراء رأيه في خمسة مجلدات باللغة الإنجليزية تناولت قضايا التعليم المختلفة وواقع التركيبة السكانية وقوة العمل ، وقد توصل إلى نتائج عامة حول واقع التعليم وضرورة إصلاحه كالتى توصلت إليها اللجان السابقة ، ولكنها تميزت عنها بالتركيز على معالجة ثلاث قضايا أساسية وهي تطوير المستوى الثانوي من التعليم العام والمستوى الفني والمهني ، والارتقاء بكفاءة الأداء لمديري المدارس والموجهين والمدرسين كشرط لازم لإدارة التغيير ، وقد قدم الخبراء خطأً وبرامج عملية لتحقيق هذه الأهداف^(٣٣) .

ولم يكن مصير هذا الجهد بأفضل من الجهود السابقة فقد طغى عليه الانشغال بالجزئيات وقريباً سيصبح من تراث الماضي ، وأصبح تكرار ضياع فرص الإصلاح ظاهرة تشير القلق .

ضمانات وشروط لنجاح الإصلاح التربوي :

في الصفحات السابقة حاولنا أن نعرض بشيء من التحليل لجهود الإصلاح التربوي التي انشغل بها المستوى القيادي في الإدارة المركزية لوزارة التربية والتعليم لم تخرج عن مستوى التقارير بحيث تلامس أرض الواقع لتحديث الأثر المطلوب من التغيير ، ولاشك أن تلك الجهود خلقت إحساساً لدى المسئولين وقطاعات واسعة من المجتمع بأن الظروف التي يعيشها النظام التربوي ظروف غير سليمة وأنها بحاجة إلى عمل جاد للارتقاء بكفاءة أدائها ، وهذا الإحساس الرسمي والعام يمكن النظر إليه من زاوية إيجابية تخدم أغراض التطوير والإصلاح التربوي ونعتقد أنه إذا ما أحسن إدارته وتوظيفه فإنه سيكون الإطار الضروري لنجاح عمليات الإصلاح التربوي لأن الإحساس بالمشكلة جزء من حلها . إذاً هناك ظرف إيجابي لدى وزارة التربية والتعليم عليها أن تستثمره ، فالإرادة السياسية راغبة في التطوير والتغيير والمجتمع يدعو إلى ذلك وحصيلة التقارير والدراسات والبحوث

تشكل قاعدة علمية لاستخراج رؤية للسياسة والأهداف التربوية وتفاصيل لخطط عملية وإجراءات عمل تنفيذية واضحة تشمل جميع جوانب العملية التربوية والتعليمية .

ونقترح الخطوات التالية للانتقال من مرحلة الدوران حول المشكلة التي يعيشها النظام التربوي إلى مرحلة اختراق المشكلة والتعامل معها وجهاً لوجه :

١ - عدم إضاعة الوقت في دعوة مزيد من الخبراء أو تشكيل لجان جديدة - على غرار ما سبق - لدراسة أوضاع النظام التربوي قد لا تضيف جديداً أكثر مما كشفت عنه التقارير والدراسات السابقة ، فالحصيلة وافرة والتشخيص وافٍ والحلول كثيرة ، فما على الوزارة إلا دراستها ووعيتها .

٢ - العمل خلال السنوات الخمس القادمة كمرحلة انتقالية لتحقيق الأهداف التالية:

(أ) تحسين الواقع الحالي للمدرسة :

الدراسات السابقة كشفت عن معوقات تعاني منها المدرسة القطرية بعضها يتعلق بالبناء المدرسي عدداً ونوعاً ، والمختبرات ، والتجهيزات ومحتوى المناهج والكتب الدراسية، وبعضها يتعلق بكفاءة المدرسين والمديرين والموجهين ، وأساليب التعليم ودافعية التعليم وبعضها يتعلق بانخفاض الروح المعنوية بين العاملين في الحقل التعليمي لأسباب عديدة .

هذا الواقع يحتاج إلى معالجة عاجلة واهتمام يبدأ بإزالة المعوقات السابقة من أجل تحسين البيئة التعليمية وإعادة الثقة والاعتبار للمدرسة القطرية وبخاصة الهيئة التعليمية حتى تشعر بأنها فاعلة في عملية التغيير والتطوير لا مجرد أداة سلبية تتلقى الأوامر من علٍ دون مشاركة مسبقة .

هذه المرحلة ضرورية جداً وهي مرحلة تتكامل فيها جهود الإدارة المركزية مع جهود العاملين في الميدان التعليمي من أجل هدف واضح ومحدد هو تفعيل دور المدرسة القطرية في جانب كيف التعليم والاهتمام بنوعية مخرجاته وتخفيض نسبة الفاقد التعليمي من رسوب وتسرب في جميع المراحل التعليمية إلى حدودها الدنيا .

(ب) بناء قاعدة لإدارة التغيير والتطوير التربوي :

يترافق مع خطة العمل من أجل تحسين الواقع الحالي عمل آخر استراتيجي وهو بناء قاعدة بشرية لإدارة التغيير والتطوير التربوي تكفل نموه واستدامته ، فبدون قاعدة بشرية مؤهلة تظل طموحات الإصلاح الشامل مجرد أمنيات طيبة .

وأمام الوزارة عدة مشاريع عملية في هذا الجانب تم اقتراحها من قبل فريق الخبراء الذي دعاه مكتب اليونسكو الإقليمي . تشمل الإدارة المدرسية والموجهين والهيئة التدريسية كخطوة أولى وأساسية لتنفيذ عمليات التغيير والتطوير على مستوى المدرسة .

ويدخل في هدف بناء قاعدة التغيير والتطوير ما اقترحه فريق التقييم (١٩٩٠) ، وما اقترحه عزت عبد الموجود وتقرير اللجنة العليا من مشاريع تشمل فلسفة التعليم والهيكل التنظيمي والإداري للوزارة ، وبناء قاعدة بشرية مؤهلة على مستوى الإدارة المركزية للوزارة قادرة على استنباط حلول ذكية لدفع عملية التغيير وضمان نجاحها واستمراريتها من أجل تحقيق الأهداف العامة لمشاريع التنمية البشرية وتحقيق طموحات وأهداف الدولة العصرية .

(ج) البحث عن مصادر تمويل تكفل دوام الإنفاق على مشاريع الإصلاح التربوي :

عندما نبحث في الأسباب التي أعاقحت محاولات الإصلاح التربوي التي عرضناها نجد أن من بينها سبباً رئيسياً يتعلق بمسألة التمويل ، فهناك تخفيض في مرتبات وعلاوات أعضاء هيئة التدريس غير القطريين وهذا لا يستقيم إطلاقاً مع دعوات الإصلاح التي تؤكد دائماً على المحافظة على نوعية المدرسين واستقرارهم المالي والنفسي ، كذلك فإن الانخفاض المستمر في ميزانية المباني والتجهيزات والمختبرات كلها مؤشرات تتعارض مع طموحات التغيير والإصلاح التعليمي وجودة مدخلاته .

والدولة - الممول الوحيد للتعليم النظامي - لا تغيب عنها مثل هذه الحقائق وهي تعزو الأمر إلى ظروف اقتصادية حرجة تمر بها البلاد ناتجة عن عدة عوامل أبرزها الانخفاض العام في عائدات النفط والتزام الدولة بتمويل مشاريع غاز حقل الشمال ، وفي ظل هذه الظروف الاقتصادية تتضخم مشاكل التعليم يوماً بعد آخر ، ولا تقف الخسارة عند حدود المدارس وحده بل تمتد نتائجها السلبية إلى أبعد من ذلك فتشمل المجتمع ومؤسساته .

والمخرج في مثل هذه الظروف يتوقف على تعزيز وتكامل إرادتين تكملان بعضهما بعضاً ، إرادة الدولة وإرادة المجتمع ومؤسساته الاقتصادية بحيث تتجه هاتان الإرادتان لخدمة أغراض محددة تأخذ من الوفاء بمتطلبات التعليم النوعي أولوية لا جدال حولها .

ونقترح مسارين لتمويل التعليم في جانبه الكمي والنوعي :

المسار الأول : متطلبات التعليم الكمي :

أن تتكفل الدولة بتمويل الإنفاق على حاجة التعليم لمقابلة الزيادات السنوية في أعداد الطلاب ، ويدخل تحت هذا المسار ، المباني المدرسية والفصول الدراسية والتجهيزات ، والكتب الدراسية ، ورواتب وأجور المدرسين والعاملين في الحقل التربوي، والصيانة والنقلات وغيرها مما يدخل في بنود الميزانية التشغيلية والرأسمالية .

المسار الثاني : متطلبات مشاريع وبحوث وتجارب التعليم النوعي :

يقوم بتمويلها القطاع الحكومي المختلط والقطاع الخاص كالشركات والمؤسسات التجارية الكبرى والبنوك عن طريق فرض الضرائب . وتودع عائدات الضرائب في صندوق استثماري يخصص للإنفاق على كل ما لة علاقة بمشاريع تطوير كيف التعليم وتحسين شروطه وبيئته .

ويمكن أن يتسع هذا المسار ليشمل الهبات والوقفات التي يتبرع بها القادرون مالياً من وقت إلى آخر .

(د) إنشاء مجلس أعلى للتعليم :(*)

في ظل الاهتمام بمخرجات التعليم الكمية والنوعية ، يكون من المناسب أن يرعى التعليم وشؤونه مجلس أعلى للتعليم مكون من عناصر ذات كفاءة عالية من ممثلين عن القطاع الحكومي وقطاع الشركات والبنوك وشخصيات عامة ، ويعنى بوضع السياسات العامة للتعليم والإشراف على مشاريع وخطط وبرامج التعليم الكمي والكيفي ، ويتفاعل معها ويشارك في دعمها ، وبهذا تتحقق المشاركة الشعبية في الحفاظ على هذا المورد البشري الهام الذي تتوقف على جودة مخرجاته عزة الوطن وتقدمه .

(هـ) بناء استراتيجية للتعليم ترقى إلى مستوى التحديات التي يواجهها المجتمع

إن توفير التمويل من مصادره المختلفة للوفاء بحاجة مشاريع وخطط وبرامج الإصلاح التعليمي شرط ضروري ولكنه غير كاف بحد ذاته ، لأن المال قد يبدد في غير موضعه ، ما لم توفق وزارة التربية والتعليم في بناء استراتيجية للتعليم تحرك ضمير المجتمع وتحفز المتعلمين والعاملين في حقل التربية للعمل بهديها ، فتحدث هذه الاستراتيجية روحاً تسري في أعصاب العملية التعليمية كلها وتدفعها باستمرار للبحث عن صيغ ووسائل تهدف دائماً للارتقاء بمستوى إعداد الثروة البشرية التي تضمها مدارسنا لتتحقق أهداف الوطن بالاعتماد على مواطنيه في المشاركة الفعالة في مشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة .

ونعتقد أن الحل مازال يكمن في معالجة أسباب المشكلة الأساسية التي تحدثنا عنها ، وهي مسألة تحديد الرؤية الاستراتيجية للتربية والتعليم التي تحفز كل العاملين في مؤسسات المجتمع سواء من يعمل في مؤسسات التربية والتعليم ومن يعمل خارجها .

(*) هذا المجلس المقترح يختلف في أهدافه وفي اتساع دائرة المشاركة فيه عن المجلس الأعلى للتربية الموجود حالياً الذي يتولى رئاسته وزير التربية والتعليم ، فهذا المجلس يضم في عضويته عدداً متساوياً من الأعضاء من وزارة التربية والتعليم وجامعة قطر ، وممثلاً واحداً من وزارة شؤون الخدمة المدنية والإسكان ؛ ويختص بشكل مباشر بسياسات التنسيق بين مخرجات كلية التربية بجامعة قطر وبين حاجة وزارة التربية والتعليم من المدرسين والمدرسات ، بالإضافة إلى معادلة الشهادات الجامعية التي تحال إليه من وزارة شؤون الخدمة المدنية والإسكان لأغراض التوظيف .

وقد يكون من المناسب أن نحدد المكونات الأساسية لعناصر هذه الرؤية التربوية التي نرى أن الأخذ بها يضعنا على بدايات الطريق الصحيح لعمليات الإصلاح التربوي والتعليمي الشاملة .

المكون الأول : التحدي السكاني

انشغل المهتمون بدراسة الأوضاع السكانية في منطقة الخليج العربي باعتبارها ظاهرة فريدة في تاريخ المجتمعات البشرية الحديثة ، فمجتمعات الخليج العربي يظهر فيها الهرم السكاني شاداً ، فالمواطنون يشكلون نسبة قليلة قد تصل في بعض دول الخليج العربي إلى ٢٠٪ من النسبة العامة للسكان كما أفصحت عنها إحصاءات السكان وتقديراته (٣٤) ، وترتب على هذا الوضع السكاني نتائج كثيرة منها أن نسبة السكان المواطنون أخذت في الانخفاض بالرغم من الزيادة الطبيعية العالية التي تقدر بـ ٣٧٪ ، كما أن نسبة المواطنين في قوة العمل بدأت تتدنى عاماً بعد آخر بالرغم من التطور الكمي في مخرجات التعليم العام والجامعي ، فبالنسبة لدولة قطر فقد انخفضت نسبة سكان المواطنين من ٤٠٪ سنة ١٩٧٠ إلى ٢٦٪ ، و ٢٣٪ ، و ٢٠.٦٪ للأعوام ١٩٨٦ ، و ١٩٩٣ ، و ١٩٩٦ على التوالي (٣٥) .

أما نسبة القطريون في قوة العمل فقد انخفضت هي الأخرى من ١٧٪ عام ١٩٧٠ إلى ١١٪ و ١٠٪ للأعوام ١٩٨٦ و ١٩٩٣ على التوالي ، ويوضح الرسم رقم (١) ، والرسم رقم (٢) أن نسبة الزيادة في مجموع السكان ومجموعة قوة العمل هي لصالح العمالة غير العربية ، انظر الملحق رقم (٣) و (٤) .

إذاً فتحدي قوة العمل خطير كما لاحظنا . فإذا تمت صياغة الرؤية التربوية والتعليمية المستقبلية للتركيز على هذا التحدي كهدف مباشر بمعنى أن تعمل المدرسة على حفز طاقة المتعلمين إلى أقصى حد لتعويض النقص في تركيبة قوة العمل عن طريق العمل المقصود الواعي للارتقاء بكفاءة التعليم في مجالاته وجوانبه المختلفة ، فلاشك أن مثل هذا الهدف في حالة بلورته بشكل عقلائي سليم سيكون أحد عوامل دافعية الإنجاز لدى المعلم والمتعلم ، أي سيصبح النظام التربوي والتعليمي ساعياً لخدمة غاية واقعية محددة وواضحة وهي

إعداد المواطن إعداداً نوعياً عالياً يؤهله لخدمة كافة المشاريع في وطنه بكفاءة وللتحول من العيش على هامش التنمية الشاملة إلى عنصرٍ فعّالٍ فيها .

المكون الثاني : التحدي التكنولوجي والمعرفي

مجتمعات الخليج العربي أكثر مجتمعاتنا العربية تعرضاً لمختلف أشكال المستحدثات التكنولوجية ، وتأثيرها ملاحظ في شكل وحجم التغيير المادي والثقافي الذي طرأ على مختلف أنساق المجتمع التقليدي وثقافته وقيمه السابقة ، وهذا يحدث على شكل قفزات متسارعة ، وهذا الواقع التكنولوجي الجديد يفرض تحدياً متعدد الجوانب على نمط التربية والتعليم الذي تقدمه المدرسة ، ولكي لا تتخلف المدرسة عن مجتمعها الذي تعيش فيه فعليها أن تجعل التحدي التكنولوجي وثقافته أحد مكونات رؤيتها التربوية والتعليمية المستقبلية ، فالتعامل في مجال الثقافة التكنولوجية الحديثة تعليماً وتعلماً يجب أن يصبح التعامل اليومي الذي يشغل الجو المدرسي لكي يفسح المجال الرحب للتلاميذ والطلبة للتعايش والتفاعل مع حياة العصر وأدواته بكل ما تثيره لديهم من خيال علمي ومن تحدٍ للعقل البشري ، ومن ثراء في استخدام منهج التفكير العلمي في حياتهم اليومية.

المكون الثالث : التحدي الاقتصادي

يشار إلى مجتمعات الخليج العربية بأنها مجتمعات غنية بمصادر الثروة الطبيعية من نפט وغاز طبيعي ، ولكن هذه الثروة ثروة ناضبة غير متجددة ، والاقتصاديون يحذرون من خطورة الاعتماد الكلي على مثل هذا المصدر الاقتصادي وحده . فإذا لم تواجه التربية والتعليم هذا التحدي وتعتبره ضمن مكونات استراتيجيتها التربوية والتعليمية المستقبلية ، وتساعد التلاميذ والطلبة على تغيير عقلية الاستهلاك لديهم والاستعداد النفسي والعقلي لتقبل التغيرات الاقتصادية المستقبلية فإن تربيتنا وتعليمنا سيكونان أحد مصادر فشلنا في العيش شعباً قوية اقتصادياً في المستقبل .

هذه المكونات الرئيسية الثلاثة للاستراتيجية التربوية المستقبلية إضافة إلى ما هو متعارف عليه من مكونات للأهداف التربوية مثل المكون الديني والثقافي والقومي

والإنساني وغيرها ، إذا تمت بلورتها في صياغة نظرية وتمت ترجمتها إلى سياسات وممارسات عملية ، نعتقد أنها ستسهم بشكل فعال في تحقيق أهداف التنمية البشرية من منطلق الاستثمار الأمثل في عقول البشر ووعيهم واستعدادهم لمواجهة مستقبل غير آمن من أجل بناء مجتمع أكثر أمناً واستقراراً في المستقبل ، وعندما يتم ذلك فإن أموراً تربوية وتعليمية ستتغير ، بل إن كثيراً من مظاهر التربية المتخلفة التي نشكو منها ستزول ، وسيحل محلها الحماس للعمل المدعوم بروح التغيير من أجل مواجهة تحديات الحاضر والمستقبل .

والسؤال الذي نريد أن نختم به هو :

هل تستطيع وزارة التربية والتعليم أن تخرج من مأزق تقليدية التعليم الحالي ؟

إن الميزات النسبية التي تتوافر لدى دولة قطر تجيب عن هذا السؤال بنعم ، فهذه الدولة لديها ثروة مادية تستطيع أن توظفها لخدمة أغراض تنمية الثروة البشرية والاستمرار في رفع كفاءتها وصيانة فعاليتها ، ولديها حجم سكاني من المواطنين يعتبر نموذجياً في حجمه الطلابي ويشجع على توظيف مناهج وطرق ووسائل التعليم النوعي (٣٦) ، ولديها أيضاً إمكانات مادية وبنى تحتية حديثة من طرق وشبكات اتصالات وكهرباء وغيرها من الوسائل التي تساعد على سرعة إنجاز متطلبات الإصلاح التربوي ، وفوق هذا وذاك فإن حجم التحديات التي رأيناها يدعوها بشكل مستمر إلى العمل الجاد لطرق أبواب الإصلاح التربوي وتوظيف تجاربه الرائدة ، بل إلى تشجيع الجهود البحثية لاستنباط تجارب نوعية تتلاءم مع طبيعة وخصوصية أوضاعنا القومية والاجتماعية والثقافية .

إذاً ماذا ينقصنا بعد هذا كله ؟ لاشيء ، إلا بلورة رؤية تربوية وتعليمية شاملة، وصدق الإرادة في القول والعمل ، وعقد العزم لمواجهة أخطاء حاضرننا بشجاعة حتى نغير ما بأنفسنا ، فإذا بدت مهمة الإصلاح التعليمي كبيرة وشاقة فهي كذلك ، لأن النتائج الممتازة لا تأتي إلا نتيجة أعمال متميزة وقيادات واعية مستنيرة .

ملحق رقم (١)

ظاهرة الرسوب حسب المرحلة والجنس (قطريون)

١٩٩٥/٩٤م

المرحلة	المسجلون	الراسبون	%
ابتدائي	بنين	٤٤٢٥	٥٩٤
	بنات	١٠٥٩١	٣٨٧
	مجموع	١٥١٦	٩٨١
نموذجي (ابتدائي من سن ٦-١٠ سنوات) بنين	٥٩٩٧	٣٠٠	٥٠%
إعدادي	بنين	٥٢٤٠	٩١٩
	بنات	٤٩٥١	٤٤٧
	مجموع	١٠١٩١	١٣٦٦
ثانوي عام وتخصصي	بنين	٣٧٢٠	٨٩٠
	بنات	٤٢٩٠	٦١٣
	مجموع	٨٠١٠	١٥٠٣
مجموع	بنين	١٩٣٨٢	٢٧٠٣
	بنات	١٨٩٣٢	١٤٤٧
الإجمالي	٣٩٣١٤	٤١٥٠	١٠٠%

المصدر: مقتبس من دراسة عزت عبد الموجود المشار إليها في قائمة المراجع.

ملحق رقم (٢)

ظاهرة التسرب حسب المرحلة والجنس (قطريون)

١٩٩٥/٩٤م

المرحلة	المسجلون	التاركون	%
ابتدائي	بنين	٤٤٦١	٢٣٠
	بنات	١٠٦١٨	١٧٨
	مجموع	١٥٠٧٩	٤٠٨
نموذجي (ابتدائي من سن ٦-١٠ سنوات) بنين	٦٠٦٠	١٧٨	٢٣٩%
إعدادي	بنين	٥٣٠٣	٢٤٩
	بنات	٤٩٧٥	١٠٩
	مجموع	١٠٢٧٨	٣٥٨
ثانوي عام وتخصصي	بنين	٣٧٧١	٢٠٧
	بنات	٤٣٢٠	١٤٠
	مجموع	٨٠٩١	٣٤٧
مجموع	بنين	١٩٥٩٥	٨٦٤
	بنات	١٩٩١٣	٤٢٧
الإجمالي	٣٩٥٠٨	١٢٩١	٣٣٣%

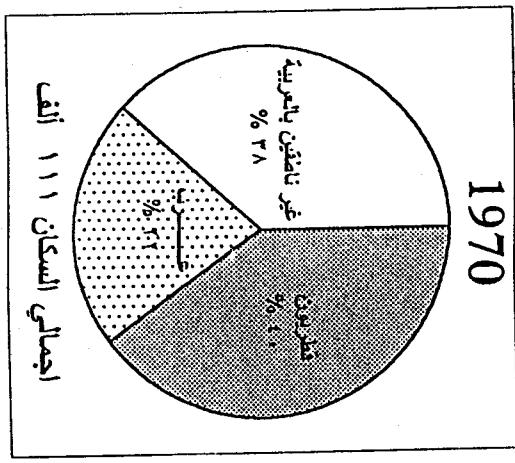
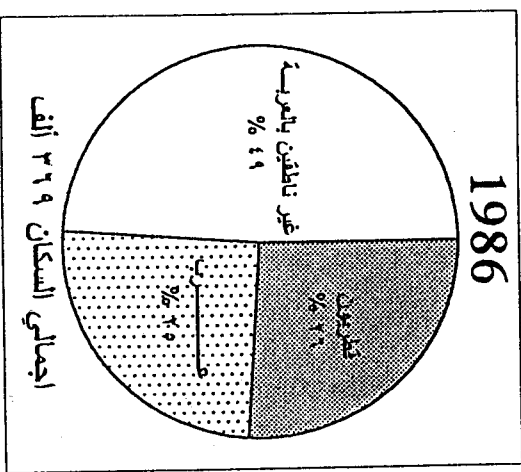
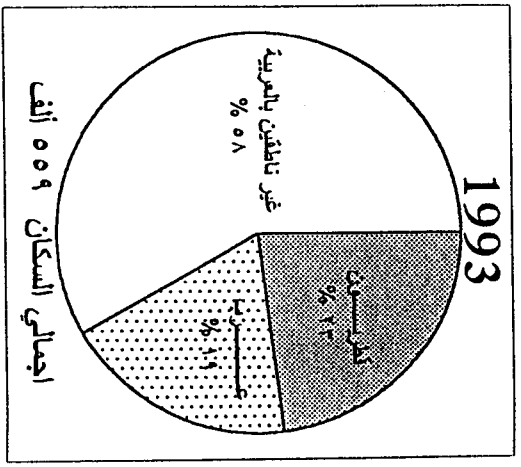
المصدر : مقتبس من دراسة عزت عبد الموجود المشار إليها في قائمة المراجع .

ملحق رقم (٣)

رسم رقم (١١) : تركيب سكان قطر من حيث الجنسية

سنوات مختارة: ١٩٧٠ ، ١٩٨٦ ، ١٩٩٣ م

رسم ١ : تركيب سكان قطر من حيث الجنسية سنوات مختارة ١٩٧٠ ، ١٩٨٦ ، ١٩٩٣ م



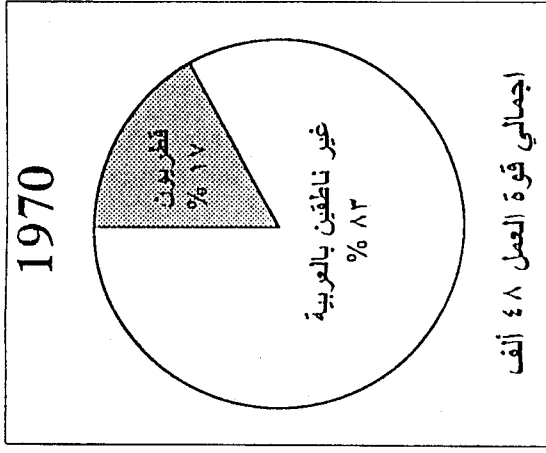
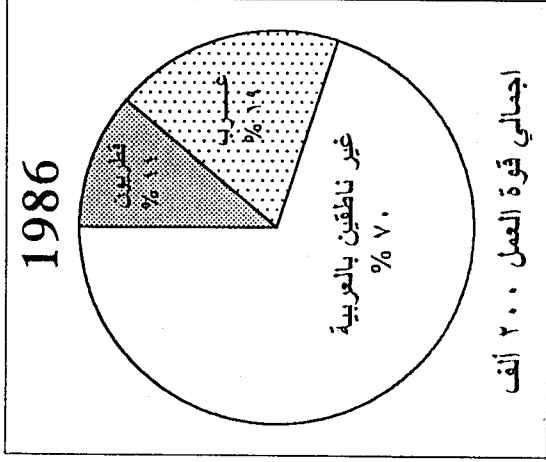
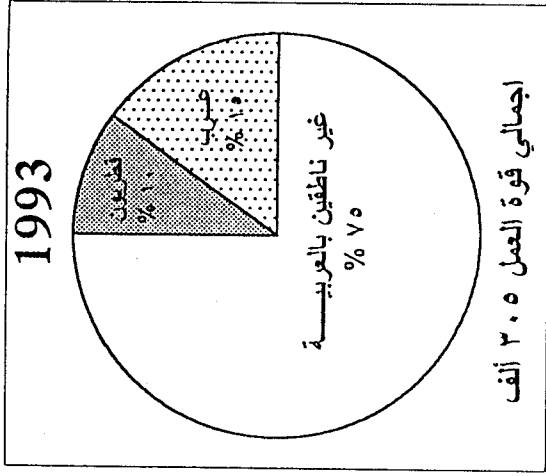
المصدر : علي الكواري بتصريف

ملحق رقم (٤)

رسم رقم (٢) : تطور تركيب قوة العمل من حيث الجنسية

سنوات مختارة . ١٩٧٠ ، ١٩٨٦ ، ١٩٩٣ م

رسم ٢ : تطور تركيب قوة العمل من حيث الجنسية سنوات مختارة . ١٩٧٠ ، ١٩٨٦ ، ١٩٩٣ م



المصدر : علي الكواري بتصريف

ملحق رقم (٥)

عدد الطلاب والطالبات في المراحل المختلفة

حسب الجنسية لعام ١٩٩٧/٩٦

المرحلة	الجنسية	بنين	بنات	المجموع
ابتدائي	قطري	٤٥٦٢	١١٤٤٥	١٢٠٠٧
	غير قطري	٢٧٧٥	٦٩٥٧	٩٦٣٢
		الإجمالي		٢١٦٣٩
نموذجي (ابتدائي بنين) من سن (٦ - ١٠ سنوات)	قطري	٦٤٥٢	-	٦٤٥٢
	غير قطري	٣٨٧٩	-	٣٨٧٩
		الإجمالي		٩٣٣١
ابتدائي + نموذجي		١٧٦٦٨	١٨٤٠٢	٣٦٠٧٠
	نسبة القطريين			٪٥١٫٢
إعدادي	قطري	٥٠٤٣	٥٠٠٣	١٠٠٤٦
	غير قطري	٣٣٠٢	٣١٦٢	٦٤٦٤
		الإجمالي		١٦٥١٠
	نسبة القطريين			٪٦٠٫٨
الثانوية العامة والتخصصية	قطري	٤٣٢٠	٤٦٥٠	٨٩٧٠
	غير قطري	٢٨٧٧	٢٧٢٣	٥٦٠٠
		الإجمالي		١٤٥٧٠
	نسبة القطريين			٪٦١٫٦
المجموع العام (قطري + غير قطري)				
نسبة القطريين				
		٣٢٢١٠	٣٣٩٤٠	٦٧١٥٠
		٪٦٣٫٣	٪٦٢٫٢	٪٦١٫٨

المصدر : عزت عبد الموجود .

المراجع

- ١ - استخلص الباحث هذه القضايا الخمس من خلال قراءاته ومشاركته في عدد من الندوات الفكرية ومن خلال المناقشات التي تدور على هامش مثل هذه الندوات .
- ٢ - المستقبل العربي : ندوة استشراف مستقبل الوطن العربي ، مركز دراسات الوحدة العربية ، العدد ١٠٧ ، ١٩٨٨ ، بيروت .
- ٣ - منتدى الفكري العربي : مشروع التعليم في الوطن العربي ، التقرير النهائي «تعليم الأمة العربية في القرن الحادي والعشرين الكارثة أو الأمل» ، تحرير سعد الدين إبراهيم ، ١٩٩٠ ، عمان .
- ٤ - المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم : نحو رؤية مستقبلية للتربية العربية في القرن الحادي والعشرين ، المجلة العربية للتربية ، المجلد السابع عشر ، العدد الأول، يونيو ١٩٩٧ .
- ٥ - مكتب التربية العربي لدول الخليج ، : دليل ندوة استشراف مستقبل العمل التربوي في دول الخليج العربية ، ١٧ - ١٩ فبراير ١٩٩٨ ، البحرين .
- ٦ - المصدر السابق :
- (أ) استشراف مستقبل العمل التربوي في دول الخليج العربية (خطة عمل المشروع) ، ص ٢٢ .
- (ب) ورقة استشراف مستقبل العمل التربوي في دول الخليج العربية (رؤية أولية) ، ص ٢٤ - ٤٢ .
- ٧ - محمد جواد رضا : السياسات التعليمية في دول الخليج العربية ، منتدى الفكر العربي ، عمان ، الطبعة الثانية ، أبريل ١٩٩٠ .
- ٨ - وزارة التربية والتعليم : التقرير السنوي للأعوام ١٩٦٣ - ١٩٩٦ ، دولة قطر .
- ٩ - اللجنة العليا لمتابعة السياسة التعليمية في دولة قطر : واقع التعليم العام في دولة قطر وتوصيات لتطوير التعليم ، الدوحة ، المجلد الأول والثاني ، ١٩٩٦ .

- ١٠ - علي خليفة الكواري : تنمية للضياع أم ضياع لفرص التنمية (الفصل الخاص بالإدارة الحكومية) ، مركز دراسات الوحدة العربية ، ١٩٩٦ ، بيروت .
- ١١ - وزارة التربية والتعليم : التقرير السنوي للأعوام ١٩٧١/٧٠ - ١٩٩٦/٩٥ ، دولة قطر .
- ١٢ - وزارة التربية والتعليم : تقويم النظام التعليمي في دولة قطر وتطويره ، (تقرير فريق خبراء اليونسكو) ، الدوحة ، يونيو / حزيران ١٩٩٠ ، ص ١١ .
- ١٣ - المصدر السابق ، ص ١٩ .
- ١٤ - المصدر السابق ، ص ٤٣ .
- ١٥ - المصدر السابق ، ص ٤٥ - ٤٨ .
- ١٦ - المصدر السابق ، ص ٥٠ - ٥٣ .
- ١٧ - المصدر السابق ، ص ١٦٥ - ١٨٧ .
- ١٨ - المصدر السابق ، ص ١٦ .
- ١٩ - المصدر السابق ، ص ٧ .
- ٢٠ - المصدر السابق ، ص ٧ .
- ٢١ - خبرات الباحث بصفته عضواً في المجلس الأعلى للتربية .
- ٢٢ - خبرات الباحث بصفته عضواً في المجلس الأعلى للتخطيط .
- ٢٣ - وزارة التربية والتعليم : تقرير فريق خبراء اليونسكو ، مصدر سابق ، ص ١٥٨ .
- ٢٤ - وزارة التربية والتعليم : التقرير السنوي للأعوام ١٩٩٤/٩٣ - ١٩٩٦/٩٥ .
- ٢٥ - اللجنة العليا لمتابعة السياسة التعليمية في دولة قطر : واقع التعليم العام في دولة قطر وتوصيات لتطوير التعليم ، المجلد الأول ، ص ٦ .
- ٢٦ - المصدر السابق ، المجلد الثاني ، لجان متابعة السياسة التعليمية (ملحق) .

- ٢٧ - المصدر السابق ، المجلد الثاني ، ص ٤١٦ - ٤١٧ .
- ٢٨ - انتقادات على القرارين الوزاريين رقمي (٥٠) و (٥١) بشأن التشكيلات الفنية والإدارية في وزارة التربية والتعليم ، بقلم باحث تربوي ركز فيها صاحب المقال الذي نشر في جريدة الوطن على عدم قانونية تلك التشكيلات ، جريدة الوطن ، ١٩٩٧/١١/٢٥ .
- ٢٩ - عبد الله جمعة الكبيسي : تطور التعليم في قطر ١٩٥٠ - ١٩٧٧ ، تحليل لبعض المشكلات التربوية ، رسالة دكتوراه ، جامعة درهام ، بريطانيا ، ١٩٧٩ ، ص ١٢١ - ١٢٧ .
- ٣٠ - محمد عزت عبد الموجود : التعليم في قطر بين الكم والكيف : دراسة تحليلية تقويمية ، المجلس الأعلى للتخطيط - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي «مشروع التنمية البشرية المستدامة» ، الدوحة ، يونيو ١٩٩٧ ، ص ١٤ .
- ٣١ - المصدر السابق ، ص ٢٣٣ .
- ٣٢ - المكتب الإقليمي لليونسكو ، قطر ، «استراتيجية الموارد البشرية في دولة قطر» ، تقرير فريق اليونسكو ، المجلد الأول ، فبراير ١٩٩٨ .
- ٣٣ - المصدر السابق ، انظر المجلدات ١ - ٥ .
- ٣٤ - يمكن الرجوع إلى الدراسات التالية على سبيل المثال :
- (١) علي خليفة الكواري : المرجع السابق .
- (٢) علي خليفة الكواري : نحو فهم أفضل لأسباب الخلل السكاني ، مجلة دراسات الخليج والجزيرة ، الإصدارات الخاصة (١٠) ، الكويت .
- (٣) عبد العزيز عبد الله الجلال :
- أ - أولويات العلم التربوي في دول الخليج العربية ، جامعة قطر ، ندوة كلية التربية ، أكتوبر ١٩٩٧ .
- ب - تربية اليسر وتخلف التنمية ، عالم المعرفة (٩١) ، الكويت

٤) نوال عبد الله الشيخ - موزة ناصر الكعبي : السكان في قطر وتحديات التخطيط لتعليم المستقبل - الواقع والطموح ، وزارة التربية والتعليم ، إدارة المناهج والكتب الدراسية ، الدوحة ، ١٩٩٧ .

٣٥ - العضاض : تحليل هيكلي للاقتصاد الوطني القطري ولقوته العاملة ضمن منظور التنمية البشرية المستدامة ، جامعة قطر ، مركز البحوث التربوية ، محاضرة أُلقيت بتاريخ ١٩٩٧/٣/٣١ .

٣٦ - انظر الملحق رقم (٥) الذي يوضح إجمالي عدد الطلبة في المدارس القطرية لعام ١٩٩٧/٩٦ .