

استكشاف إمكانيات تطوير القيادة في المدارس الحكومية في قطر

دراسة نوعية

إيمان علي رفيع، ماجستير في برنامج القيادة التربوية، ورئيس قسم المناهج اللاصفية، إدارة القيادة الطلابية والخدمة المجتمعية شؤون الطلاب – جامعة قطر

خلود حيدره، ماجستير في برنامج القيادة التربوية،

إشراف: د. يومن شعبان، أستاذ مشارك باحث، كلية التربية – جامعة قطر

المقدمة

استكشفت هذه الدراسة كيف يدرك مديرو المدارس الحكومية في دولة قطر تطويرهم القيادي ويختبرونه في ظل الإصلاحات التعليمية المستمرة. ويُنظر إلى القيادة على نطاق واسع باعتبارها أحد أكثر العوامل المدرسية تأثيرًا في مخرجات تعلم الطلبة، وتحسين المدارس، وتنفيذ الإصلاحات التعليمية. وعلى الرغم من أن دولة قطر أدخلت معايير للقيادة، ومتطلبات للترخيص، ومبادرات للتطوير المهني برعاية الوزارة، فإن الأبحاث التي تناولت كيفية إدراك المديرين أنفسهم لتطويرهم القيادي وفهمهم له في الممارسة العملية ما تزال محدودة.

وتستجيب الدراسة للحاجة إلى فهم أعمق لكيفية تطوير المديرين في قطر لقدراتهم القيادية داخل نظام تعليمي عالي التنظيم وموجَّه بالإصلاحات. وبشكلٍ أكثر تحديدًا، استكشفت الدراسة إمكانيات

تطوير القيادة المدرسية في المدارس الحكومية في دولة قطر من خلال الخبرات المعيشية لمديري المدارس أنفسهم.

المنهجية

اعتمدت الدراسة المنهج النوعي الفينومينولوجي لاستكشاف الخبرات المعيشية للمديرين المتعلقة بالإعداد القيادي والتطوير المهني داخل المدارس الحكومية في دولة قطر. وأُجريت مقابلات شبه منظمة باللغة العربية مع عشرة مديرين يعملون في مدارس حكومية ابتدائية وإعدادية وثانوية في دولة قطر. وتمتع المشاركون بخبرة مهنية واسعة في مجال التعليم والقيادة المدرسية، مما أتاح للدراسة تقديم رؤى غنية ومتربطة بالسياق حول تطوير القيادة.

وقد تم تحليل البيانات باستخدام التحليل الموضوعي الاستقرائي وفق إطار براون وكلارك. ومن خلال القراءة المتكررة، والترميز المفتوح، والتصنيف، وتنقيح الموضوعات، برزت ثلاثة محاور رئيسة وعدة محاور فرعية مترابطة من البيانات.

النتائج

1. مسارات الوصول إلى القيادة

وصف المشاركون تطوير القيادة بأنه عملية تدريجية قائمة على الخبرة، تتشكل من خلال التدرج في أدوار تعليمية متعددة. وقد اتبع معظم المديرين مسارًا منظمًا بدأ بالتدريس داخل الصفوف، ثم تولي مهام التنسيق، ثم منصب نائب المدير، وصولاً إلى منصب مدير المدرسة. واعتبر المشاركون أن هذا المسار المتدرج يُشكل إعدادًا أساسيًا لمسؤوليات القيادة المدرسية، وأكدوا أن الجاهزية القيادية تتطور بصورة تراكمية من خلال الانخراط العملي داخل البيئات التعليمية.

كما شدد المديرون على أهمية الخبرة القيادية الأكاديمية قبل الوصول إلى منصب مدير المدرسة. وجادل العديد من المشاركين بأن المديرين الفعَّالين يحتاجون إلى فهم قوي للمناهج الدراسية، وطرائق التدريس، والتقويم، والإشراف التربوي. بينما اعتُبرت الخبرة الإدارية وحدها غير كافية للإعداد للأبعاد الأكاديمية للقيادة المدرسية. كما أقر المشاركون بالإصلاحات الحديثة المتعلقة بالترخيص المهني، والمقابلات متعددة المراحل، ومعايير الأهلية الرسمية لتعيين المديرين، رغم ملاحظتهم لوجود تفاوتات في التطبيق واختلاف التوقعات بين الدفعات المختلفة.

ومن النتائج المهمة الأخرى الترقِّي إلى المناصب القيادية عبر الترشيحات. فقد أوضح عدد من المديرين أن انتقالهم إلى منصب مدير المدرسة تم من خلال توصيات من مديرين سابقين أو مشرفين أو مسؤولين في الوزارة، ممن لاحظوا صفاتهم القيادية والتزامهم المهني. وبالتالي، نُظر إلى التقدُّم نحو المناصب القيادية باعتباره انعكاسًا للكفاءة المهنية المستمرة، والالتزام بالعمل، والنزاهة في الممارسة داخل المجال التربوي.

كما برز الدعم الأسري، والإرشاد المهني، والعلاقات المهنية بوصفها عوامل مؤثرة في تطوير القيادة. ووصف المشاركون الإرشاد المهني بأنه ذو أثر تحويلي كبير، مؤكدين كيف قام المديرون ذوو الخبرة بنمذجة الممارسات القيادية، وتفويض المسؤوليات، وتقديم التوجيه المستمر. وكان الإرشاد في معظمه قائمًا على العلاقات اليومية والتفاعلات المهنية أكثر من كونه هياكل مؤسسية رسمية.

2. التطوير القيادي الرسمي وغير الرسمي

حدد المشاركون باستمرار البرامج القيادية التي ترعاها الوزارة باعتبارها مسارات رسمية مهمة للإعداد القيادي. وقد نُظر بإيجابية إلى برامج مثل برنامج قادة المدارس، وتمكين القادة الجدد، والقادة الطموحين، لأنها جمعت بين المحاضرات، والمهام، والخبرات الميدانية، والتفاعل مع قادة مدارس ذوي خبرة. كما وصف عدد من المشاركين الزيارات الدولية وورش العمل الممولة من الوزارة بأنها فرص قيِّمة وسَّعت من فهمهم للقيادة التعليمية والأنظمة التعليمية العالمية.

وعلى الرغم من أهمية البرامج الرسمية، أكد المشاركون مرارًا أن الخبرة الميدانية ظلت المصدر الأكثر تأثيرًا في تطوير القيادة. فقد وُصفت إدارة المدارس، والتعامل مع النزاعات، وتنفيذ السياسات، والاستجابة للتحديات الواقعية بأنها خبرات تعليمية لا يمكن استبدالها، أسهمت في صقل الكفاءة القيادية والقدرة على اتخاذ القرارات المهنية مع مرور الوقت. كما ساهم العمل في بيئات مدرسية مليئة بالتحديات في تعزيز قدرة المشاركين على التكيف والمرونة القيادية.

ولعبت شبكات الدعم والتعاون دورًا مهمًا في النمو المهني للمديرين. حيث أكد المشاركون أن تطوير القيادة يتعزز من خلال العمل الجماعي، وحل المشكلات بصورة تشاركية، والحوار المهني. كما وفر التعاون الداخلي مع فِرق العمل المدرسية والتواصل الخارجي مع زملائهم المديرين فرصًا مهمة للتأمل، والاستشارة، وتبادل الخبرات.

ومن النتائج البارزة الأخرى المبادرة الشخصية والتعلم الذاتي. فقد أظهر المشاركون فاعلية كبيرة في متابعة تطويرهم المهني من خلال الورش التدريبية، والقراءات المستقلة، والمنصات الإلكترونية، والبرامج القيادية الخارجية. واعتبر عدد من المديرين أن تطوير القيادة مسؤولية شخصية تتجاوز الفرص التي توفرها الوزارة.

3. تجاوز تحديات تطوير القيادة

وُصف الانتقال إلى منصب مدير المدرسة بأنه مرحلة مليئة بالتحديات لكنها في الوقت نفسه مرحلة تكوينية في تطوير القيادة. وقد أشار المشاركون إلى صعوبات تتعلق بإدارة العلاقات الإنسانية، ومقاومة التغيير، وتحقيق التوازن بين الحزم والتعاطف، والتكيف مع البيئات المدرسية المعقدة. كما وصف عدد من المديرين الأعباء العاطفية والاجتماعية المرتبطة بالقيادة، خصوصًا عند قيادة زملاء سابقين داخل نفس المدرسة.

كما ظهرت تحديات تنظيمية وسياساتية بصورة واضحة خلال المقابلات. فقد ناقش المشاركون التغييرات المتكررة في السياسات، وعدم اتساق البرامج القيادية، وغموض معايير التعيين، وضعف الدعم المؤسسي خلال الانتقال إلى منصب مدير المدرسة. وأكد بعض المديرين غياب برامج التهيئة المهنية وعمليات نقل المسؤوليات بصورة منظمة، مما دفعهم للاعتماد بشكلٍ كبير على خبراتهم الميدانية المتراكمة للتعاملِ مع المسؤوليات القيادية. ومع ذلك، اعتبر المشاركون هذه التحديات خبرات ساهمت في تعزيز قدرتهم على التكيف، وحل المشكلات، والمرونة القيادية.

واقترح المشاركون كذلك عدة إمكانيات مستقبلية لتحسين تطوير القيادة في قطر، مؤكدين أهمية التدريب القائم على الممارسة، وتجارب التعلم بالملاحظة المنظمة، والإرشاد من المديرين ذوي الخبرة، وإجراءات رسمية لنقل المسؤوليات، والدعم المهني المستمر بعد التعيين في منصب مدير المدرسة. كما أشاروا إلى أهمية الانفتاح الدولي والتعلم من الممارسات التعليمية العالمية مع تكييفها بما يتناسب مع السياق التعليمي المحلي في دولة قطر.

الخاتمة

بشكلٍ عام، تُظهر الدراسة أن تطوير القيادة داخل المدارس الحكومية في دولة قطر يُعد عملية متعددة الأبعاد ومرتبطة بالسياق، تتشكل من خلال الهياكل الرسمية، والتعلم القائم على الخبرة، والإرشاد المهني، والتعاون، والمبادرة الشخصية. وتسهم النتائج في إثراء الأدبيات المتنامية حول القيادة التربوية في منطقة الخليج العربي، من خلال تقديم فهم عملي وقابل للتكيف لكيفية تعامل المديرين مع الفرص والتحديات في نموهم المهني. وفي النهاية، تؤكد الدراسة أهمية بناء أنظمة قيادية تدمج بين الإعداد المنظم، والتعلم الميداني، والإرشاد المهني، والدعم التعاوني؛ بهدف تعزيز استدامة وفاعلية القيادة المدرسية في دولة قطر والسياقات التعليمية المشابهة.