

الفصل الثانی

خبرات بعض الدول في مجال تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة

- تمهيد.

- الخبرات العالمية في مجال تطوير الكفايات المهنية لمديري إدارة
المدارس.

- استراليا

- كوريا الجنوبية

- ماليزيا

الفصل الثانى

خبرات بعض الدول فى مجال تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة

تمهيد:

إن ما يواجهه العالم اليوم من تحديات وتحولات سريعة ومتلاحقة ترتبط ببعض المطالب من أهمها الحاجة إلى المحاسبة العامة والمراجعة الأكاديمية مما أدى إلى ضرورة المتابعة المستمرة لأحدث النظم والخبرات العالمية بما يتناسب مع الظروف المحلية الحالية وكذلك المستقبلية.

وهناك العديد من الدول لها السبق فى تطبيق الاعتماد الأكاديمي لتحقيق الجودة والاعتماد للقيادات المدرسية ومن هنا كانت الحاجة لعرض بعض مجهودات تلك الدول وإجمال سبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة فى كل من- استراليا - كوريا - ماليزيا - للاستفادة منها فى مصر لما تمتلكه تلك الدول من تطور فى مجال الكفايات المهنية لمديري المدارس.

لذا فإن هناك تركيز فى الوقت الراهن على الحاجة لمديري المدارس ليكونوا قادة أو زعماء العملية التعليمية فى المقام الأول لأن هذا النوع من القيادة لديها التأثير القوى على نتائج الطلاب عن الأنواع الأخرى من القيادة ولذا عندما تكون القيادة أكثر فاعلية تكون إضافة قيمه للطلاب⁽¹⁾.

ومن هنا على وزارة التربية بذل الجهد الحثيث فى سبيل تطوير الكفايات المهنية لمدير المدرسة أثناء الخدمة لاستمرار النجاح وعلية يلزم الاطلاع على ما هو جديد فى مجال التعليم والعمل على تطويرها.

ومن ثم فإن هناك الكثير من الجهود المبذولة فى مصر لتطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس وذلك من خلال إقامة برامج تدريبية تؤهلهم لأداء مهامهم القيادية الجديدة لكي يؤدوا أعمالهم بنجاح إلا أن تلك المحاولات لم تتعد التدريب فقط دون الوصول بهم لتحقيق مكنون الكفايات المهنية المراد تحقيقها للوصول للجودة والاعتماد.

1 - R(et.al): The Impact Of Leadership On Outcomes : An Analysis Of Differential Effects Of Leadership Types . Education Administration Quarterly, Cambridge Mass: Harvard Education Press(2008),P944.

وعلى هذا يحاول الباحث من خلال دراسته لتجارب الدول في مجال سبل تطوير أداء مديري المدارس وتحليل تلك الخبرات في بعض الدول المتقدمة في هذا المجال.

مبررات اختيار الدول مجال المقارنة:

إن هذه الدول قد بذلت جهوداً كبيرة لتحسين وتطوير الأداء الإداري من تطور للكفايات المهنية وكذلك في استخدام أسلوب الإدارة الذاتية لتطبيق الجودة، وذلك للاستفادة من هذه التجارب وتحليلها وتوصيفها وعلى هذا أمكن للباحث أن يستخلص ما خرجت به تلك الدول من تطوير للأداء الإداري لإمكانية تطبيقها في مصر.

وسوف تناول في هذا الفصل:

الخبرات العالمية في تطوير الكفايات المهنية لمديري إدارة المدارس بما يسهم في تحقيق الجودة والاعتماد:

إن التقدم الذي يشهده العالم في مجال تطوير الإدارة المدرسية يخطو خطوات متسارعة ومتلاحقة على كافة الأصعدة الأمر الذي فرض ضرورة إيجاد مداخل إدارية حديثة تتناسب مع تلك التحولات وصولاً إلى الغاية المنشودة من تطوير كفاءة المديرين مهنيّاً لتحقيق جودة واعتماد المدرسة.

(١) النموذج الأسترالي:

" ويشير مركز المدراء الأستراليين (The Australian Principals (APC) Centers إلى حاجة المدراء إلى الخبراء للمساعدة في بناء خطة توجيه تساعد على انتقال المسؤولية من فرد لآخر عن طريق عملية التعلم ، اسم البرنامج (SAGE) وهو اختصار لمهامه والتي تتمثل في: التدعيم (S) (Supporting)، الانجاز (A) (Accomplishing)، التوجيه (G) (Guiding)، التعزيز (E) (Enriching).

ولقد استخدمت كلمة حكيم (Sage) لأنها تتضمن السمات الرئيسية لما يتطلبه التوجيه، وهذا ينظر إليه كمحاولة لإنشاء برنامج مستمر يوجد تميزاً في التطوير القيادي والذي يتولى فيه المدراء الحكماء والخبرة المسؤولة في تطوير الآخرين ممن يحتاجون لتنمية كفاياتهم المهنية"^(١).

1- G. O Mahony : **Innovation In Head Teacher Induction Case Study 2: Sage Principal Mentor Program** Australian Principal Center – Melbourne , NCSL , London 2004 , P . 3- 11.

أ) هيكل البرنامج:

ويمر برنامج SAGE بمرحلتين:

" المرحلة الأولى: مرحلة تدريبية نظرية نقاشية لمدة يومين.
المرحلة الثانية: فهي مرحلة التنفيذ الإقليمي والتي تتطلب من المدراء العمل مباشرة مع مدراء مبتدئين.
ويحضر المسئول الأعلى بالتعليم على المستوى المحلي باقي اليوم الثاني من أجل تقديم التدعيم للمدراء المبتدئين"^(١).

- خصائص البرنامج:

يتسم البرنامج بسمات متعددة أهمها:

- "الالتزام التام من قبل المشاركين بحضور الجلسات التدريبية باعتبارها أساس التعليم الذاتي في البرنامج.
- توفير برنامج تدريبي تفاعلي للمدراء الخبراء مع المدراء المبتدئين مما ينعكس إيجاباً على تدعيم القدرات القيادية للمشاركين من المدراء المبتدئين.
- توفير برنامج تجريبي من خلال استخدام الخبرة الإدارية المتراكمة للمشاركين.
- ينظر إلى الدور التوجيهي على أنه شيء مرغوب يجب تشجيعه، ومن ثم يعد تعلم آليات التفكير، المقابلة التأملية، والتغذية الراجعة أجزاء أساسية للبرنامج.
- تقديم طريقة لتطوير البرنامج القومي التوجيهي للمدراء من أجل استخدام وتولي مسؤولية تطوير الاتجاهات القومية للتوجيه التدريبي"^(٢).

ب) مبادئ البرنامج:

- " ويعتمد هذا البرنامج على استخدام المبادئ الفعالة للبرنامج التفاعلي لتعلم الكبار ويتضمن :
- استخدام الخبرات السابقة للمشاركين من أجل الربط بين رؤيتهم السابقة عن القيادة وما يتم دراسته والتدريب.
 - جمع أفكار من خلال الدراسات الحديثة عن التوجيه الفعال.
 - بناء القدرة القيادية من خلال جوانب مركز المدراء الاستراتيجيين برنامج الاتصال التشاركي المرتكز على الجوانب التالية (التعليمية، الاستراتيجية، الأخلاقية، الشخصية، التشاركية).

1 - G. O Mahony : **Innovation In Head Teacher Induction Case Study 2**, op.cit, p 13 .

2- Look:

- G. O Mahony : **Innovation Induction Case Study**, op.cit ,P 12-14 .

- J. Draper & P. Mc Micheal : **The Rocky Road To Headships** , School; Australian Journal Of Education , Vol 47, N . 2 2003 , P 187- 190 .

- تعلم استراتيجيات لتوفير التغذية البناءة من خلال تمارين بناء المهارة.
 - تعلم استخدام تقنيات الملاحظة والاستقصاء التأملية.
 - التعرض لنماذج التوجيه الايجابي من أجل تقييم التقدم وتطوير العلاقة.
 - اكتشاف أساليب لزيادة تطبيق التوجيه.
 - الاحتفال بالانجازات خلال البرنامج.
 - تقويم مخرجات التعلم:
 - التقويم الداخلي والخارجي لـ SAGE:
- فالتقويم الداخلي يكمن في جمع تقويمات مكتوبة توضح دور أفعال المشاركين في برنامج SAGE كما تقوم مدى تعلمهم، ويتم ذلك في كل الجلسات التدريبية، وبعد كل برنامج تدريبي يتم جمع بيانات وتقارير عن الاتجاهات والتوصيات والنتائج.

أما التقويم الخارجي فلم يتم إجراء أي تقويم رسمي، ومع ذلك هناك إشارات إلى وجود تقويم خارجي مثل العمل مع الموجهين بالمنطقة بالإضافة إلى الدراسات المسحية وغير الرسمية مع الموجهين المدربين والمدراء المبتدئين عن أثر SAGE وتفيد المعلومات التي تم تجميعها من هذه المصادر في إعداد برامج جديدة للتدريب مستقبلاً⁽¹⁾.

ج) محتوى البرنامج:

- ١- "يستطيع المشاركون استخدام حوالي ٥٠٠ دولار من المنحة المتاحة من أجل تقييم وتحديد حاجاتهم على سبيل المثال المشاركة في مركز التقييم أو التقييم الذاتي بما توفره من معلومات واضحة عن احتياجات تطوير المشاركين في ضوء وظائفهم الجديدة.
- ٢- تمكين المشاركين من عمل أو إصدار أحكام عن احتياجات التطوير المهني، وذلك في ظل المعايير القومية للمدراء ومعرفة المهارات والمؤهلات والخبرات هذا بجانب توفير قاعدة بيانات يمكن في ضوءها قياس مدى تقدم المشاركين.
- ٣- استخدام عدد من الأساليب لتحديد احتياجات المدراء الجدد لتمكينهم من تحقيق التكامل بين حاجاتهم وحاجات المدرسة وعن طريق أساليب المقابلات الفردية والتقييم الذاتي.
- ٤- فاعلية المقابلات الشخصية تتحدد من خلال مهارة القائم بالمقابلة وقدرته على معرفة وفهم طبيعة المشاركين والبيئة المدرسة وحاجات الأفراد المتدربين.

1- J D. Chapman : **Department Of Education And Training** – Victoria – Australia :Understanding Principal Class Leadership Aspirations : Policy And Planning Implications , Department Of Education And Training- Victoria – Australia 2003, P 22- 25 .

٥- في أغلب الدورات التدريبية نجد أن محتوى البرنامج فعال في تعديل وتحسين مهارات المشاركين، ومعرفة وفهم القيادة والإدارة ، ولا يتحقق ذلك إلا بإدارة ماهرة للجلسات التدريبية بواسطة مدربين مهرة مثل مدراء محنكين مستشارين بالمناطق التعليمية موجهين وهؤلاء لهم دور في إيجاد بيئة ايجابية وتدعيميه يقدر أهميتها المشاركون وتمثل الجلسات التدريبية مزيجا جيداً من مجموعة من المدخلات من خلال المدربين، الأنشطة الفردية والتي تؤكد جميعها أن المشاركين متعلمون جيدون ويقوم أغلب المدربين بالاستغلال الأمثل للدراسات والبحوث الحديثة ومواد التدريب عالية الجودة وكذلك الموارد المتاحة.

٦- في أغلب الجلسات الناجحة نجد أن المدربين لديهم القدرات على تمكين المدراء من معرفة كيفية تلبية الاحتياجات الفردية للمشاركين على سبيل المثال توفير الوقت اللازم للتفكير والمراجعة في نهاية الجلسة التدريبية وهذا يعد فعالاً حينما تصبح المجموعات صغيرة ، تمكن المدربين من الانفراد ببعض المشاركين .

٧- أن الجلسات التدريبية تنفذ بواسطة مستشاري التعليم الخبراء أو المرشدين في المناطق التعليمية المحلية، وهذه الجلسات أكثر فاعلية، مع الأخذ في الاعتبار البيئة والنسق الذي يعمل فيه المدير من أجل تدعيم التحسين المدرسي.

٨- تدار أغلبية جلسات التوجيه عن طريق المدراء المحنكين الذين يقدمون الدعم لزملائهم الجدد بما لديهم من معرفة مهنية ، وفهم وإدراك للمهارات القيادية.

٩- يطلب من المشاركين ملء ملف إنجاز للتنمية المهنية باعتباره سجلاً للتدريب والتنمية المهنية، هذا الملف الإنجاز يتضمن عملية تحديد الحاجات، وخطط فعلية لمدارسهم وسجلات للأنشطة التدريسية وأدلة تشير للأثر الفعال للتدريب^(١).

وباستقراء ما سبق نستعرض أهم الايجابيات والسلبيات لهذا النموذج:

أولاً: الايجابيات:

- ١- توفير قاعدة بيانات تقيس مدى تقدم المشتركين.
- ٢- تفهم طبيعة المشاركين والبيئة المدرسية وحاجات الأفراد المتدربين.
- ٣- تدريب المدراء على الاستغلال الأمثل للدراسات والبحوث الحديثة ومواد التدريب.
- ٤- عقد جلسات للمديرين القدامى مع المديرين الجدد لإمدادهم بما لديهم من معرفة مهنية وفهم وإدراك للمهارات القيادية.

1- F. Annette : Vocational Education And Training Manger Discursive Practice At The Frontline, Alternative Possibilities In Victorian Setting, <http://ema.sagepub.com/content/39/1/105>, v39 n1 p105-121 Jan 2011.

ثانياً: السلبيات:

- عدم تشجيع القيادات الوسطى للالتحاق بالوظائف الأعلى.
- عدم توافر تقويم خارجي مثل العمل مع الموجهين والدراسات المسحية.

٢) نموذج كوريا الجنوبية:

- هيكل البرنامج:

"يتطلب من جميع المدراء أن يلتحقوا بدورة تدريبية وهذا التدريب يتم تحت رعاية وزارة التعليم، ويشرف عليه جامعة المعلمين بكوريا والجامعة اليومية بـ (سول) ولقد وجد أن هذا البرنامج التدريبي يحتوي على عدد كبير من المواد التي لا يوجد وقتاً كافياً لدراسة كل منها على حدي فضلاً عن أنها تعتمد على الدراسات النظرية أكثر من المهارات العملية.

ومع تزايد عدد المتقاعدين من المدراء في سن مبكرة عام ١٩٩٩ م أصبحت هناك حاجة ملحة لتحسين البرنامج التدريبي لإيجاد مدراء قادرين على قيادة الإصلاح المدرسي، فالتدريب أصبح أكثر خصوصية، كما حصل عدد كبير من المدراء على درجات جيدة تؤهلهم للتدريس بالبرنامج التدريبي، فضلاً عن ذلك، تواجدت شبكة الكترونية تدعم الشراكة في تصميم وتخطيط وتنفيذ البرامج التأهيلية للمدراء بين وزارة التعليم، والمراكز التدريبية في المدينة والمكاتب التعليمية الإقليمية والمعاهد التدريبية"^(١).

وتقسم الدورة التدريبية إلى ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: تدريب تمهيدي، ويتم فيها دراسة إعداد خطط الإدارة المدرسية ويتم قراءة الأدبيات المتعلقة بالإدارة في الفكر الإداري المعاصر.

المرحلة الثانية: تتوافر الدورات التدريبية عن طريق معاهد تدريبية خاصة من أجل تحسين مهارات الإدارة المهنية.

المرحلة الثالثة: تتم في الجامعة وما توفره من تسهيلات وترتكز فيه المحاضرات على القيادة التعليمية، الإصلاح التعليمي، المشروعات الجماعية، محاضرات عن بعد، وتستخدم العديد من الوسائل لتدعيم الكفاءة لدى مدراء المستقبل. ويرتكز البرنامج التدريبي بشكل عام على بناء صورة لمدراء المستقبل

1- S. Yang : **Better School Management In The Republic Of Korea**:The Role Of Principal,In School Principal Core Actors In Educational Improvement Reverts On 6 Asian Countries,2000, P. 317- 319.

بصفتهم قادة للإصلاح التعليمي ، مدراء مهنيين تنفيذيين للمدارس ، قادة
لعمليتي التعليم والتعلم.

ومن ثم نجد أن هؤلاء المدراء يقضون أكثر من ٢٠٠ ساعة تدريبية لمدة أكثر من
سنة أسابيع، وبعد تعيين هؤلاء كمدراء يوجد تدريب على فترة منتظمة، وتهدف تلك البرامج
إلى تلبية الحاجات الأساسية التي يحددها مجلس المدراء ومكتب التعليم ويتم في المدينة وفي
المكاتب التعليمية الإقليمية^(١).

وباستقراء ما سبق نستعرض أهم الايجابيات والسلبيات لهذا النموذج:
أولاً: الايجابيات:

- ١- إعداد خطط الإدارة المدرسية وبناء القدرة على فهم واستخدام المعلومات.
 - ٢- بناء القدرة على الوعي الإداري والقيادي والتأمل الشخصي وممارسة الرقابة الإدارية.
 - ٣- توافر شبكة إلكترونية لتدعيم الشراكة في تصميم وتخطيط وتنفيذ البرامج التأهيلية.
- ثانياً: السلبيات:**

- ١- نقص عدد المدراء المدربين على القيادة ، نظراً لتقاعد عدد كبير من المديرين وعدم
الإقبال على الالتحاق بالإدارة.
- ٢- احتواء البرنامج التدريبي على عدد كبير من المواد التي لا يتوافر لها وقت كافٍ لدراسة
كل منها على حده.
- ٣- اعتماد البرامج التدريبية على الدراسات النظرية أكثر منها على المهارات العملية.

(٣) النموذج الماليزي:

" إن المبدأ الأساسي الذي أدى إلى إنشاء معهد باكي والذي يعرف من قبل باسم
Ministry of Institute Baki Education Staff Training Institute (MESTI)
وهي اختصار لمعهد تدريب العاملين بوزارة التربية، في مارس ١٩٧٩ هو أن التطوير
الوظيفي المستمر يعد عاملاً هاماً في تحسين جودة التعليم بالمدارس، كما أن هناك حاجة
لزيادة الفاعلية على المستوى التنظيمي بالمدرسة. وباعتبار أن التعليم يلعب دوراً هاماً في
عملية الإصلاح الاجتماعي فإنه يبدو أن هناك حاجة للاستجابة المتواصلة للمدراء من أجل
اكتساب المهارات والاتجاهات في إدارة التغيير التعليمي.

1- S. Yang : Better School Management In The Republic Of Korea: op. cit, p321 .

أ) هيكل البرنامج:

- النظام التدريبي بمعهد باكي:

إن الدور الذي يقوم به معهد باكي باعتباره مؤسسة لتطوير الموارد البشرية في النظام التعليمي مرده إلى جهود المخططين والمدراء في المجال التعليمي اعتماداً على سماتهم القيادية وكفاياتهم الإدارية، وتتمثل مهمة هذا المعهد فيما يلي:

أ- توفير فرص التعليم القيادي للمدراء لتدعيم فهمهم للمفاهيم والعمليات الخاصة بالتغيير المخطط وكذلك تطوير المهارات في عملية صياغة الاستراتيجيات والأساليب المختلفة لحل المشكلات التعليمية.

ب- توفير فرص تعليمية وعملية للمدراء لتطوير المهارات في التحليل الكيفي والكمي للتغيير التربوي والمشكلات التربوية، اكتساب قدرة على تطوير البرنامج التدريبي. ولقد وجهت أنشطة هذا المعهد نحو البحث، التطوير، ونشر المعرفة والممارسات الخاصة بالإدارة والقيادة التعليمية.

- أنواع البرامج:

- وهناك نوعان من تلك البرامج التدريبية:

١ - برامج ضمنية لتلبية متطلبات خاصة بالقيادات المدرسية.

٢ - برامج زمنية محددة الأهداف والمواقف مثل الدورات المتقدمة.

ويعتمد طول فترة كل برنامج تدريبي على طبيعة الحاجة والوقت المتوقع أن يأخذه المتدربون من أجل الوصول إلى المستوى المرغوب من الكفاءة^(١).

"وتعد المرونة في جداول البرامج التدريبية وكذلك كثرة تقنيات التدريب من مبادئ هذه البرامج التدريبية، كما يتم تحديد الهدف من هذه البرامج منذ البداية وبالتالي يستطيع المتدربين إتاحة الفرصة لهم في الوصول إلى المستوى المرغوب من الكفاءة.

وباعتبار أن عدد المدراء المتدربين كبير، فإن تنفيذ البرنامج التدريبي يبدو صعباً فالمعلمون يتقلدون منصب المدير أوتوماتيكياً بقليل من الإعداد من أجل تولى المسؤوليات الخاصة بمنصب المدير وبالرغم من الخبرة المحدودة لهؤلاء إلا أنهم مسئولون عن كل جانب من جوانب الإدارة المدرسية.

1- M Kandasamy : **BSM The Role Of Head Teacher In Malaysia** , In School Principal Core Actors In Educational Improvement Reverts On 7 Asian Countries , Paris ,2004, P 156 – 170.

وعليهم تبني استراتيجيات وأنماط القيادة الملائمة للمؤسسات المدرسية، وأيضا يجب أن يتمثل تأثيرهم في الجانب المهني الأخلاقي ومن ثم وجب عليهم الاهتمام بالدورات التدريبية سابقة الذكر.

وهناك نمط حديث أضيف للبرامج التدريبية والتي تتعامل مع قيادة وإدارة مدراء المدرسة المتميزين وفقا لقدراتهم واحتياجاتهم التدريبية وسنوات خبراتهم في الإدارة المدرسية.

ومن أجل ذلك لابد أن ينظر المعهد إلى المستقبل من خلال كون محتويات التدريب تعكس الاتجاهات الحديثة مثل : وجود إستراتيجية تنفيذية في البرنامج التدريبي الخاص بالقيادة والإدارة التعليمية من أجل التطوير المهني للمدراء أكثر كفاءة وتميزاً.

وبناء عليه قامت وزارة التعليم بجهود مهنية من أجل أحداث التغيير المطلوب في البرامج التدريبية بالمركز ومن أبرزها :

- ١- وضع خطة طموحة لجعل المدارس فعالة.
- ٢- معرفة أدق المعلومات المتاحة سواء على المستوى القومي أو المستوى الدولي وهكذا كي يصبحوا مدراء فعالين في قيادة مدارسهم^(١).

ب) محتوى البرنامج:

" ومنذ عام ١٩٩٨ م يقوم معهد باكي بوضع نتيجة أو أجندة توضح النظام التدريبي بحيث يتوافق ذلك النظام مع مدراء الحاضر والمستقبل ويتألف ذلك النموذج أو النظام من عدة مراحل والتي تم تنفيذها لأول مرة في عام ١٩٩٩ وبيان ذلك كما يلي:

المرحلة الأولى:

تتألف من مدرسين للتدريب كمدراء من أجل إعدادهم كقادة وهؤلاء تتراوح أعمارهم ما بين ٣٠ - ٤٠ عاما ويتم إرسال طلب الالتحاق الخاص بهم إلى أقسام التعليم بالولاية والوزارة ، ويتم اختبارهم في عدد من الأسئلة التطبيقية في مجال الإدارة المدرسية وأساليبهم في حل المشكلات المدرسية التي تواجههم ويتم تقييم إجاباتهم من خلال معايير تقييم الأداء ويمر الملتحقون الناجحون من هذه العملية التمهيدية بعملية اختبار تتم بواسطة المدير التنفيذي المالي، مركز التطوير والتقييم في معهد أمينودين باكي.

1- M Kandasamy : BSM The Role Of Head Teacher In Malaysia ,op. cit, pp172- 174.

المرحلة الثانية:

فيتم تقديم المرشحين في ضوء اللياقة البدنية والمعرفة بالحاسب الآلي من خلال إجراء مقابلات مع المرشحين الذين اجتازوا المرحلتين الأولى والثانية. وبنجاح المرشحين في المرحلة الثانية: فإنه يتم اختيارهم للتدريب على القيادة والإدارة التعليمية، أما المرشحون الغير ناجحين يرجعون إلى وظائفهم ، ولكن قد تتوافر لهم فرصة فيما بعد للالتحاق بالبرنامج التدريبي.

وهناك أربعة أنواع من المرشحين في البرامج التدريبية :

- ١- مرشحون حاصلين على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية.
- ٢- مرشحون حاصلين على ليسانس أو بكالوريوس (الآداب) أو أي مؤهل مشابه.
- ٣- مرشحون حاصلين على شهادة تدريسية من كلية تدريب المعلمين المحلية.
- ٤- مدراء المدارس الابتدائية الذين لم يمروا بمرحلة الاختيار من قبل ويتم اختيارهم من مجموعة المدراء الذين يرغبون في رفع كفاءتهم الإدارية والقيادية.

ويركز البرنامج التدريبي في معهد باكي على خمس دورات تنتهي بحصولهم على الدبلومة في القيادة والإدارة التعليمية، هذه الدبلومة تستمر لفترة زمنية، مدتها ستة أشهر، يتعرض فيها المرشحون إلى أطر نظرية عن القيادة والإدارة التعليمية، وتتمركز حول التساؤلات التالية:

- ١- كيف يمكن إدارة المدارس بشكل أفضل؟
- ٢- ما الكفايات الجوهرية التي يجب أن يتحلى بها مدراء التعليم؟
- ٣- ما أهم نظرية في مجال الإدارة التعليمية التي تتوافق وطبيعة المدارس؟
- ٤- ما عموميات وخصوصيات الإدارة التعليمية في الثقافات المختلفة؟

وبالنسبة للاستراتيجيات التدريبية لهذه البرامج نجد أنها مرتكزة حول العمل لكي يتم مشاركة كل مرشح بفاعلية أما بالنسبة للفترة الستة أشهر التالية التي يلتحق فيها المرشحون بالمدرسة لاكتساب المعرفة العملية الخاصة بالتغييرات والتحسين المستمر في المجالات التي تهتم بها المدارس^(١).

1 -Sunshield Yang : **Better School Management In The Republic Of Korea**, op cit, pp 340- 341.

(ج) مبادئ البرامج:

- " قد وضع المعهد المعايير القومية في الإدارة والقيادة التعليمية التي حددها معهد باكي وتطبق حالياً من قبل المدراء في البيئة المدرسية التي ترتبط بالمحاور التالية:

١- تحديد الاتجاهات في المدارس.

٢- إدارة المنظمات.

٣- العلاقات البين شخصية.

٤- العلاقات المجتمعية.

٥- القيادة التعليمية.

٦- التنمية المهنية.

٧- قيادة المناهج.

ويقوم المشاركون باختيار ستة مجالات للعمل فيها وإعداد ملف إنجاز لكل مجال من هذه المجالات ويعتمدون على الموارد المتاحة من أجل حل المشكلات وتحقيق التحسينات المستمرة في المدرسة، ويتوقع من المشاركين أن يقوموا بتطوير أساليب صنع القرار في المجالات المختارة.

ويجب ألا تتم الممارسات التدريبية الهادفة إلى التحسين المدرسي بمعزل عن بعضها البعض، بل أن كل مجموعة من الاستراتيجيات المختارة تؤثر على الأفعال التي يقومون بها، وهذا ما يجعل عملية تنفيذ التغيير عملية معقدة تتطلب التفكير الاستراتيجي منهم.

وكل واحد من المشاركين سواء مدرب أو مشرف يقوم بزيارة المرشح أو المشارك كل شهر من أجل تدعيمه والإشراف عليه وتقييمه ويقوم المشرفون بتسجيل المعلومات الناتجة عن الإشراف والتي تتعلق بتنفيذ خطة التحسين بالمدرسة، وبالتالي يحاول المشاركون تحقيق أفضل النتائج في الزيارة التالية، ويحاول المشاركون أيضاً التعرف على أهم العوامل التي لها دور في التخطيط والتنفيذ الفعال من خلال هؤلاء المدربين والمشرفين ومن ثم تتكون لديهم قاعدة معرفية حيال الفاعلية المدرسية من خلال التطبيق الفعلي لما تدربوا عليه.

وباعتبار أن المدارس نظم اجتماعية معقدة فإن تنفيذ التغيير يتطلب من المدراء الإدارة الواعية للأنشطة والبرامج المدرسية بخبرة إدارية من أجل تحقيق الغايات المنشودة

ويوفر برنامج الالتحاق الفرصة للمدراء الطموحين على تطوير قدراتهم في التفكير الاستراتيجي بما يؤدي إلى قيادة أكثر فاعلية^(١).

"هناك اهتمام متزايد من أجل مساعدة المدراء الطموحين في إيجاد أدوات تمكنهم من القيام بتحسينات المستمرة في وظائفهم فكتابة ملف الإنجاز تساعد هؤلاء المدراء الواعدين على النظر إلى أنفسهم نظرة نقدية.

وابتداءً بالافتراض المتمثل في أن الفائدة الكبرى للبرنامج تتمثل في استخدام المدراء للمهارات والمعرفة المهنية التي يكتسبونها أثناء البرنامج، فإن هناك تأكيداً أكبر يتمثل في التطوير الذاتي للأفراد وتنفيذ وتقويم مشروعات التحسين المدرسية: وبناءً عليه يقوم المشاركون بتصميم مثل هذه المشروعات والقيام بتنفيذها وهذه المشروعات تختلف وفقاً لاحتياجات كل مدير ووفقاً لاهتمامات كل مشارك ولكن جميعها يركز على الأنشطة التي من المتوقع أن تدعم الفاعلية التعليمية وخاصة في الجانب المعرفي والمهني.

وفي نهاية برنامج الالتحاق يقوم المرشحون بتقديم ستة تقارير تعبر عن تقييمهم لما أنجزوه كما يقدمون تقريراً عن التطوير الذاتي لهم . وهذا ملف الإنجاز يتضمن المعلومات والمسؤوليات والواجبات التي كان يقوم بها كل مشارك قبل التحاقه بالبرنامج وتلك المهارات التي اكتسبها من برنامج الالتحاق حيال مسؤولياتهم كمدرء مدارس.

وبالانتهاء من البرنامج التدريبي بعد اثني عشر شهراً يتأهل المرشحون لمنصب المدير ويحصل المرشحون على رخصة مهنية للممارسة التي تمثل أساساً لتعيين المدير . وتجدر الإشارة إلى أنه في عام ١٩٩٩ التحق حوالي ٨٠٠٠ مدرساً للتأهيل كمدير مدرسة بهذا البرنامج وكان لابد من اجتياز المراحل الثلاث للبرنامج^(٢).

وباستقراء ما سبق نستعرض أهم الإيجابيات والسلبيات لهذا النموذج:
أولاً: الإيجابيات:

١- توفير فرص التعليم القيادي للمدراء لتدعيم فهم المفاهيم والعمليات الخاصة بالتغيير المخطط.

1- M Kandasamy : **BSM The Role Of Head Teacher In Malaysia**, In School Principal , op. cit, p 181.

2- A. Syed Zampaery : The Need For Inclusion Of Entrepreneurship Education In Malaysia And Higher Learning Institutions, <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm ?articleid=17085091>, V55. N2, 2013, Pp.191 – 203 .

٢- توفير فرص تعليمية وعلمية للمدراء لتطوير المهارات في التحليل الكيفي والكمي للتغير التربوي .

٣- إضافة نمط حديث للبرامج التدريبية للتعامل مع المديرين المتميزين وفقاً لقدراتهم واحتياجاتهم التدريبية وسنوات خبراتهم في الإدارة المدرسية.

ثانياً: السليبيات:

١- عدم توافر إستراتيجية تنفيذية حديثة في البرامج التدريبية الخاصة بالقيادة من أجل التطوير المهني.

٢- عدم توافر التدريبات المستمرة للمدراء من أجل اكتساب المهارات والاتجاهات.

٣- الحاجة لزيادة الفاعلية التعليمية على المستوى التنظيمي للمدرسة.

جدول رقم (١)

(أ) تحليل مقارن لتطوير الكفايات المهنية لدى المديرين في

(استراليا - كوريا - ماليزيا)

البرنامج	استراليا	كوريا	ماليزيا
الهدف	تطوير السمات والمهارات القيادية للمديرين .	تطوير السمات والمهارات القيادية للمديرين .	التطوير الوظيفي المستمر
الهيكل	مرحلتين	٣ مراحل	مرحلتين
المبادئ	١- استخدام الخبرات السابقة للمشاركين . ٢- جمع الأفكار من خلال الدراسات الحديثة . ٣- استخدام تقنيات الملاحظة والاستقصاء التأملية .	١- إعداد خطط الإدارة المدرسية . ٢- بناء القدرة على الوعي الإداري والقيادي . ٣- بناء القدرة على تنفيذ الخطة الإدارية بالمدرسة .	١- تحديد الاتجاهات في المدارس ٢- ادارة المنظمات ٣- العلاقات المجتمعية ٤- القيادة التعليمية ٥- التنمية المهنية
المحتوى	١- الالتزام من قبل المشاركين بحضور جلسات التدريب . ٢- استخدام الأساليب الحديثة لتحديد احتياجات المديرين . ٣- الاستعانة بخبراء في مجال التعليم .	—	١- مرتكزة حول العمل لكي يتم مشاركة كل مرشح بفعالية ٢- اكتساب المعرفة العملية الخاصة بالتغيرات والتحسين المستمر في المجالات التي تهتم بها المدارس

أوجه الاتفاق بين الدول مجال المقارنة:

- ١- اتفقت كل دول المقارنة في الهدف، وهو تطوير الكفايات المهنية لمديري المدرسة وقد استخدمت هذه الدول الطرق المناسبة لتحسين تلك الكفايات.
- ٢- اتفقت كل من (ماليزيا - كوريا) على رفع كفاءة القائمين على برامج التدريب من خلال توفير الميزانية لذلك.
- ٣- اهتمت دول المقارنة ببرامج الكفايات المهنية لمدير المدرسة من خلال:
 - أ) استخدام التكنولوجيا والاتصالات والتخطيط.
 - ب) وضع برامج تطوير مستمرة للتدريب.
 - ج) رفع كفاءة القائمين على التدريب.

أوجه الاختلاف بين دول المقارنة:

- ١- اختلفت ماليزيا عن باقي دول المقارنة من حيث توفير فرص تعليمية وعملية للمدراء لتطوير المهارات .
- ٢- اهتمت كوريا عن باقي الدول في استخدامها مراكز للتنمية المهنية.

جدول رقم (٢)

(ب) الموازنة بين (استراليا - كوريا الجنوبية - ماليزيا)

ماليزيا	كوريا	استراليا	البرنامج
✓	✓	✓	- هدف الدراسة . - تطوير الكفايات المهنية للمديرين .
×	✓	×	- هيكل الدراسة . - ٣ برامج فأكثر .
✓	✓	✓	- مبادئ الدراسة . - تطوير والتحسين المستمر . - توفير كوارد متخصصة من الجامعة والمهنيين بمجال التعليم
✓	—	✓	- محتوى الدراسة . - التعليم القائم على العمل . - الدراسة المقارنة .

من خلال تناول برامج تطوير الكفايات المهنية في الدول المختلفة بالتحليل المقارن نصل إلى الاستنتاجات التالية:

- ١- إن تطوير الكفايات المهنية لمدير المدرسة هو عصب تطوير الأداء المدرسي لأنه يستطيع أن يُعدل من الطرق التقليدية في الإدارة والتي تعوق مسيرة تحقيق الجودة ومن خلفها الاعتماد، وعليه فقد استخدمت كل دول المقارنة الطرق المناسبة لتحسين الكفايات اللازمة لمدير المدرسة.
- ٢- توفير رؤية واضحة وكذلك برامج إعداد جيدة للمدير من شأنها تطوير الأداء الفعلي في المدرسة من توفير أدوات وتشكيل لجان منظمة تعمل بتوجيه من المدير والمتوفر لديه خبرات تدريبية سابقة تعينه على الأداء.
- ٣- تطوير الكفايات المهنية للمدير تستلزم توفير دورات متنوعة كالتدريب الفردي - التوجيه - شبكات العمل كما في إنجلترا، واستخدام مركز التنمية المهنية في الإدارة كما في كوريا، وتوفير فرص تعليمية وعملية للمدراء لتطوير المهارات في التحليل الكيفي والكمي للتغيير كما في ماليزيا.
- ٤- اهتمت كل من ماليزيا وكوريا بالعمل على رفع كفاءة القائمين على برامج التدريب من خلال توفير الميزانية اللازمة للتدريب وكذلك الإمكانيات المادية وكذلك الوسائل الحديثة في التدريب.
- ٥- اختلفت كل من ماليزيا في تطوير الكفاية المهنية للمدير من خلال توفير برامج تدريبية لتلبية احتياجات قادة المدرسة كما أن هناك برامج زمنية محددة الأهداف والمواقيت عكس أمريكا التي اهتمت بالمدراء الجدد مع تطوير مهارات القيادة التعليمية.
- ٦- اهتمت استراليا بتوفير التدريب والتطوير المستمر للمديرين بصفة دائمة.
- ٧- اهتمت كل دول المقارنة بتطوير برامج الكفايات المهنية لمدير المدرسة باعتبار أنها اللبنة الأولى في تحسين جودة التعليم وذلك من خلال:
 - أ) استخدام التكنولوجيا والاتصالات والتخطيط.
 - ب) وضع برامج مطورة للتدريب باستمرار.
 - ج) رفع كفاءة القائمين على التدريب.
- ٨- إن أهم أسس ومبادئ الجودة تتمثل في وجود مدير ناجح بكل المقاييس العالمية الجديدة والتي تبحث عن الإدارة الواعية التي تستطيع أن تطور من الأداء التقليدي العقيم وتشجع على التطوير وحل المشكلات ولديه القدرة على استخدام الأدوات الحديثة ليتماشى مع التغييرات العالمية المتلاحقة وهذا لا يتوافر إلا في مدير لديه الكثير من الكفايات المهنية العالية.

باستعراض تلك النماذج المختلفة لبرامج التنمية لمدير المدرسة نجدها جميعاً تحرص كل الحرص على توفير كل السبل لإعداد كوادر من المديرين الأكفاء لينهضوا بمدارسهم نحو الجودة.

من خلال الدراسات السابقة يمكن أن نخرج بأن أى برنامج لتطوير الكفايات المهنية لمديرى المدارس ينبغى أن يركز على:

١. أن يكون له هدف تطويرى مستمر لتلك الكفايات.
٢. أن يُحدد له هيكلاً إدارياً واضحاً ويقوم على المبادئ التالية:
 - الوضوح فى العمل عن طريق خطط استراتيجية قصيرة وطويلة.
 - مناسبة التقنيات للمديرين ولأعمارهم.
 - التحسين المستمر.
٣. أن يكون لهذا النموذج محتوى جيد ينطلق من فلسفة الجودة والاعتماد التربوى.
٤. مجال الرقابة:
 - أ) يدرك مفهوم الرقابة وارتباطها بالتخطيط.
٥. مجال التقويم:
 - أ) التعرض لنماذج التوجيه الايجابي من أجل تقييم التقدم وتطوير العلاقة.
 - ب) مراعاة القواعد العلمية والتربوية عند تقويم أداء الطلاب.
٦. مجال اتخاذ القرارات:
 - أ) يشجع المرؤوسين على اتخاذ القرارات في مجال تخصصهم.
 - ب) يتحمل مسؤولية القرار الذي اتخذه.
٧. مجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية:
 - أ) متابعة تنفيذ الأنشطة المصاحبة للمقررات الدراسية.
 - ب) متابعة العملية التعليمية داخل الفصول بالزيارات المتكررة.
٨. مجال تطوير كفاءة المعلمين فنياً:
 - أ) توفير التدريب الفعال للمعلمين مع إرساء مبدأ التحفيز والمكافأة على ما يبذلونه.
 - ب) رفع كفاءة القائمين على برامج التدريب.
 - ج) توفير فرص للمدراء الطامحين على تطوير قدراتهم في التفكير الاستراتيجي.
 - د) توفير الكفايات المهنية للمديرين لتنفيذ الوظائف الإدارية والقيادية بفاعلية.

٩. مجال رعاية وتوجيه وإرشاد الطلاب:

- (أ) الاجتماع الدوري مع الطلاب والاستماع إلى مشاكلهم والعمل على حلها.
(ب) مشاركة المعلمين في دراسة أسباب انخفاض مستوى الطلاب.

بعض الجهود المصرية في مجال تنمية الكفايات المهنية لمديري المدارس:

" قد بذلت بعض الجهود من قبل السلطة المصرية التي تقيد في هذا المجال والتي تعتبر البدايات الأولى لنشأة هذه التوجهات في نظام التعليم المصري من أهمها: منذ أوائل التسعينات من القرن الماضي رفعت سياسة التعليم في مصر شعار أن التعليم قضية أمن قوى ثم تحولت الجهود لتطوير التعليم في تلك الفترة حول قضية الإتاحة (الكم) من حيث السعى نحو توفير فرص تعليمية لجميع أبناء المجتمع المصري والتوسع في بناء المدارس"^(١).

وكانت وزارة التربية والتعليم قد طرحت عام ٢٠٠٣م وثيقة المعايير القومية للتعليم المصري وذلك من منظور عالمي مقارن باعتبارها ركيزة لتوجيه العمل التربوي في كافة مجالاته.

وقد اشتملت الوثيقة على المعايير في خمسة مجالات رئيسة هي:

" المدرسة الفعالة، المعلم، الإدارة المتميزة، المشاركة المجتمعية، المنهج ونواتج التعليم، يمكن ملاحظة أن هذه المعايير كانت بمثابة الخطوة العلمية الأولى على الطريق العلمي، الصحيح لتحسين المدرسي في مصر حيث أصبحت المعايير القومية المحركة لجهود الإصلاح في مصر والدافعة إلى إحداث نقلة نوعية والتحول من التركيز على المدخلات إلى التركيز على النتائج والأدلة المرتبطة بمعايير تحسين المدرسة والجودة التعليمية"^(٢)، "ومن ثم تزايدت جهود إصلاح وتطوير التعليم في مصر وذلك في إطار مجموعة من مبادرات التحسين أو المشروعات التجريبية التي استهدفت تطوير عدة مدارس في بعض المحافظات، بتطبيق المعايير القومية للتعليم وبالاعتماد على مدخل الإصلاح المتمركز على المدرسة"^(٣).
وقد نتج عن هذه المشاريع عدة إنجازات ومن أبرز هذه المبادرات أو المشروعات ما يلي:

١ - جمهورية مصر العربية . وزارة التربية : الخطة القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر ، نحو نقلة نوعية في التعليم، القاهرة ، وزارة التربية والتعليم ، ٢٠٠٧، ص ٣٣.

٢ - جمهورية مصر العربية . وزارة التربية والتعليم : المعايير القومية للتعليم في مصر، القاهرة، وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٣، ص ١٣٣.

٣ - جمهورية مصر العربية . وزارة التربية والتعليم: مرجع سابق ٢٠٠٧، ص ١٣٣.

١ - مشروع المدرسة الجديدة:

وهو أول المبادرات التي تمت منذ تبني المعايير القومية عام ٢٠٠٣ ، وقد تم تنفيذه في ١٠٠ مدرسة موزعة على ثلاث محافظات الفيوم والمنيا وبني سويف) وتم تمويله من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID ، ومن أهم نتائج هذا المشروع : بناء الوحدات القياسية لمجالي المدرسة الفعالة والمشاركة المجتمعية، وإعداد دليل التقييم الذاتي للمدرسة، وبناء قدرات مجموعة من المدربين، وتصميم المواد التدريبية التي يمكننا الاستفادة من بعضها.

٢ - مشروع تعميم التعلم النشط:

تتمثل المبادرة الثانية للتحسين المدرسي في مشروع تعميم التعلم النشط في (٩٠) مدرسة موزعة على ثلاث محافظات (سوهاج وقنا وأسيوط) بالتعاون مع منظمة الأمم المتحدة للطفولة اليونيسيف (UNICEF) ومن أبرز إنجازات هذا المشروع : إعداد اللوائح المالية والإدارية اللازمة لتفعيل الإدارة المتمركزة على المدرسة، وبناء الحقائق التعليمية اللازمة لتطبيق التعلم النشط، وتصميم دليل تطبيق التعلم النشط داخل حجرات الدارسة، وبناء كوادر تدريب فعالة لتدريب المعلمين.

٣ - برنامج تطوير التعليم (ERP) :

وهو مشروع ممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) ويطبق الإصلاح المتمركز على المدرسة وقد بدأ تنفيذه في (٣٠) مدرسة في كل محافظة من المحافظات السبع (القاهرة، والفيوم، والمنيا، وبني سويف، وأسوان، وقنا، والإسكندرية)، ومن أبرز إسهامات هذا المشروع : بناء قدرات مجموعة كبيرة من الكوادر التدريبية في المحافظات السبع التي تم تطبيقه فيها، وتصميم مجموعة من أدوات القياس المتنوعة.

٤ - مشروع المدرسة الفعالة Effective School :

وهو مشروع ممول من الاتحاد الأوروبي والبنك الدولي، وقد تم تنفيذه في (٤٠٠) مدرسة موزعة على (١٠) محافظات (المنيا، وسوهاج، وبني سويف، والقليوبية، وكفر الشيخ، والإسماعيلية، والشرقية، والدقهلية، والغربية، وقنا) وقد أسفر هذا المشروع عن نتائج عديدة من أبرزها :

بناء الوحدات القياسية لمجالي المعلم والإدارة المتميزة، وبناء قدرات مجموعة من المدربين الذين يمكن الاستعانة بهم، وتصميم المواد التدريبية التي يمكن الاستفادة من بعضها.

٥- مبادرة تطوير ١٠٠ مدرسة بالقاهرة :

وينفذ هذا المشروع بواسطة "جمعية خدمات مصر الجديدة" من خلال مشاركة المجتمع المدني والقطاع الخاص في بعض مناطق محافظة القاهرة (السلام والنهضة والمرج) وتعتبر هذه المبادرة مثالا قويا للمشاركة المجتمعية^(١).

ولعل من الأمور التي يجب الإشارة إليها في هذا السياق، هو أن هذه المشاريع كلها انطلقت من مفهوم الإصلاح التعليمي المتمركز على المدرسة، والمستند إلى المعايير القومية للتعليم، كما أن الشيء الملفت للنظر أن معظم هذه المشاريع تمثل مبادرات دولية خارجية للتحسين، علاوة على أنها مشاريع جزئية تجريبية على عينات قليلة من المدارس، كان من ضمن أهدافها بناء قدرات بعض الكوادر التعليمية في تلك المدارس الخاضعة لمبادرة التحسين^(٢).

"ولقد سعت وزارة التربية والتعليم إلى تنفيذ برنامج الإصلاح المتمركز على المدارس وإعدادها للاعتماد التربوي كأحد البرامج الرئيسة للخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر (٢٠٠٧-٢٠١٢) والذي يتضمن إعداد المديرين لضمان الجودة من أجل الاعتماد التربوي، ارتكازاً على المعايير القومية للتعليم من خلال اشتراك المدرسة في عمليات التحسين المستمر وإعداد المدرسين لممارسة الإدارة المرتكزة على المدرسة، ضمان الحوكمة الرشيدة ومن خلال المشاركة المجتمعية، مشاركة جميع المعنيين بالعملية التعليمية في عملية دعم واتخاذ القرار داخل المدارس خلال سنوات الخطه، والتأكد من مباني المدرسة والتجهيزات والموارد التي تركز على المعايير القومية للتعليم^(٣).

"وبالفعل أثمرت جهود وزارة التربية والتعليم فيما يتعلق بتهيئة المدارس للاعتماد على حصول عدد من المدارس لشهادة الاعتماد من هيئة ضمان جودة التعليم والاعتماد توجد قائمة بأسماء المدارس المعتمدة في جميع المحافظات على موقع الهيئة www.naqqaeg.eg " ^(٤).

١ - سعيد سليمان ، صفاء عبد العزيز : دليل جودة المدارس المصرية في ضوء المعايير القومية للتعليم ، القاهرة ، برنامج جوائز الامتياز المدرسي بوزارة التربية والتعليم ، ٢٠٠٦ ، ص ٩ .

٢ - نفس المرجع السابق، ص ٧ ، ٩ .

٣ - جمهورية مصر العربية . وزارة التربية والتعليم : المعايير القومية للتعليم في مصر ، مرجع سابق ، ٢٠٠٧ ، ص ١٣٤ .

٤ - جمهورية مصر العربية . وزارة التربية والتعليم : المعايير القومية للتعليم في مصر ، مرجع سابق ، ٢٠٠٧ ، ص ١٣٥ .

"يتوقف نجاح إدارة المدرسة الثانوية في مصر على تحقيق أهدافها المشتركة أي مشاركة العاملين مع المدير، فالمدير رغم أهميته لا يستطيع أن يحكم بمفرده ولكن بمعاونة كل العاملين بكفاءة وفاعلية، لذا يجب على المدير أن يتابع العاملين من حيث الرقابة والإشراف والمتابعة والتوجيه على هؤلاء العاملين وباستقراء ما سبق نجد أن الإدارة في المدرسة الثانوية لها أهدافها التي تعمل على تحقيقها وذلك عن طريق مجموعه من الوظائف الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة وتتمثل في الرقابة، والتخطيط، والتنسيق، والتنظيم، والتوجيه.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة في مجال الجودة واعتماد المدارس واهتمام الدول الشبيهة بنا في تطوير كفايات مديري المدارس بها إلا أن الجهود المبذولة للتطوير لا زالت دون المستوى المطلوب عامة وفي محافظة الدقهلية على وجه الخصوص وهذا ما سنتعرف عليه من خلال الدراسة الميدانية في الفصل القادم.