

تجارب عالمية للتنمية الإدارية المبنية علي الجدارات لمديري المدرسة الثانوية

إعداد

د/ هالة محمد السيد

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

أ.د/ سلامه عبد العظيم حسين

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

عمير جلال أبو العينين



تجارب عالمية للتنمية الإدارية المبنية على الجدارات لمديري المدرسة الثانوية

إعداد

أ.د/ سلامة عبد العظيم حسين / د/ هالة محمد السيد / عمير جلال أبو العينين
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية / مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية / كلية التربية - جامعة بنها
كلية التربية - جامعة بنها

مقدمة البحث:

إن القيادة الفعالة هي أحد العوامل الرئيسة في المدارس ذات الأداء المتميز، والتي يقتضى توضيح القادة لرؤيتهم التنظيمية، بالإضافة إلى وضع غايات واضحة للمؤسسات التعليمية مع بناء رسالة مؤسسية مشتركة جيدة^(١).

الأمر الذى فرض على المديرين ضرورة مسايرة التطورات من أجل التقدم والتحسين والتطوير المستمر فى مدارسهم، ولن يتمكنوا من ذلك إلا من خلال التمهين القيادي لهم (Leadership Professionalism)، والذي يساعدهم على اكتساب العديد من الكفايات الإدارية بما يمكنهم من ممارسة هذه الأدوار بفاعلية، فالتمهين القيادي Leadership Professionalism يسعى إلى صقل المهارات وتنمية القدرات وزيادة المعارف، مما يساعد العاملين إلى الوصول إلى أفكار مبدعة ومبتكرة وفعالة فى الأداء المؤسسي بصفة عامة^(٢).

ولا يتأتى التمهين القيادي إلا من خلال تنمية إدارية مبنية على الجدارات لمديري المدارس الثانوية العامة، للوصول إلى الغاية المنشودة من الأنشطة التعليمية والمتمثلة في فعالية المؤسسة التعليمية، لذلك كان هناك العديد من المحاولات الدولية والاتجاهات العالمية المعاصرة لإيجاد حلول نظامية تربط التدريب بالممارسة للإنتقال من التعليم السلبي إلى التعليم الإيجابي^(٣). وسوف نتعرض فى هذا البحث إلى بعض التجارب العالمية الرائدة فى مجال التنمية الإدارية المبنية على الجدارات وصولاً إلى التمهين القيادي لمديري المدارس.

مشكلة البحث :

علي الرغم من الأخذ بفلسفة التدريب وتطبيقاته العملية، إلا أن برامج التنمية الإدارية لمديري المدارس لم تحظ بقدر كاف من الإهتمام، حيث تواجه العديد من أوجه القصور منها^(٤):

ضعف الأعداد المهني لمديري المدارس، مما لا يمكنهم من القيام بمهامهم بكفاءة وفاعلية، لا توجد معايير لإختيار المدرب الكفاء، لا تشمل أهداف التدريب اكساب المديرين المهارات الإدراكية والمهارات الإنسانية، لذا سيتناول هذا البحث أهم التجارب العالمية للتنمية الإدارية المبنية علي الجدارات لمديري المدارس.

وفي ضوء ذلك يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- ١- ما أهم ملامح الإتجاه الماليزي لبناء الجدارات القيادية لمديري المدارس؟
- ٢- ما أهم ملامح الإتجاه الإسكتلندي للتأهيل لوظيفة مدير مدرسة ؟
- ٣- ما أهم ملامح الإتجاه البريطاني للتمهين القيادي لمدير المدرسة ؟
- ٤- ما أهم ملامح الإتجاه الصيني لإعداد مديري المدارس وتدريبهم ؟

أهداف البحث :

تهدف الدراسة إلى: التعرف علي بعض التجارب العالمية للتنمية الإدارية المبنية علي

الجدارات لمديري المدارس.

منهج البحث:

يستخدم الباحث المنهج الوصفي وذلك لمناسبة هذا المنهج لهذا النوع من الدراسات ، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كمياً او كيفياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفا رقمياً يوضح مقدار الظاهرة ودرجة ارتباطها بالظواهر المختلفة الأخرى ثم تفسيرها

أولاً: (الاتجاه الماليزي لبناء الجدارات القيادية): الجدارات القيادية لمديري المدارس الماليزية: قامت وزارة التربية والتعليم الماليزية أثناء إعداد الخطة لأعوام (٢٠٠٦-٢٠١٠) بالاشتراك مع مؤسسة أمين الدين باكي (IAB) (Aminudin Baki institute) وهي مؤسسة قومية لإدارة التعليم والقيادة بمحاولة إعداد قيادات مدرسية متميزة من خلال تطوير التدريب ووضع إطار لتنمية مدرء المدارس، ومبادرات التدريب عالية الأثر وتقييم الجدارة القيادية Leadership Competency Assessment

وذلك إنطلاقاً من مقولة "Fullan" بأنه "تحدث التحسينات المستدامة في المدارس دون حدوث تغييرات كافية لخبرات التعلم من جانب أولئك الذين يديرون المدارس"، حيث أوضحت نتائج البحوث أن الجداريات ذات الأثر الواضح لمديري المدارس في ماليزيا هي: التركيز على الجودة، والتركيز على المناهج الدراسية، حل المشكلات، اتخاذ القرارات، إدارة التغيير، إدارة التمويل، إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى إدارة الأداء^(٥).

وقد قامت مؤسسة أمين الدين باكي بتطوير أداة تقييم الجدارة القيادية (LCA) بالاعتماد على المراجع والأدبيات العالمية ذات الصلة بالموضوع، بالإضافة إلى عقد مناقشات مع القيادات التعليمية وخبراء المجال، ولضمان أن مؤسسات التعليم يتم قيادتها من قبل قادة مدارس ذوي تأثير عال Hi- Impact School leadership فإنه لابد من إكسابهم جداريات قيادية في ست مجالات على النحو التالي^(٦):

جدول رقم (١)

الجداريات القيادية اللازمة لمديري المدارس الماليزية

جداريات المجال	المجال
Vision and Purpose Quality focus Strategic thinking Strategic thin king.	المجال الأول: السياسة والتوجه Policy Direction ١- الرؤية والهدف. ٢- التركيز على الجودة. ٣- التفكير الإستراتيجي. ٤- الاستباق (التنبؤ بالمستقبل)
Self Awareness Self management Social awareness Social management	المجال الثاني: الفعالية الشخصية Personal Effectiveness ١- الوعي بالذات. ٢- إدارة الذات. ٣- الوعي المجتمعي. ٤- إدارة التجمع.
Finance management Physical Development Performancemanagement ICT Management.	المجال الثالث: الموارد والتشغيل Resources & Operation ١- إدارة الأموال. ٢- تطوير الإمكانيات المادية ٣- إدارة الأداء. ٤- إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصال
Capacity Building. Communication. Relationship Building. Teamwork.	المجال الرابع: الأفراد والعلاقات People & Relationships ١- بناء القدرات ٢- الإتصالات. ٣- بناء العلاقات. ٤- فرق العمل.

جدارات المجال		المجال
Problem Solving. Managing Change Informed Decision making Managing School Improvement Creativity and Innovation.	١- حل المشكلات. ٢- إدارة التغيير. ٣- صنع واتخاذ القرار. ٤- إدارة تحسين المدرسة. ٥- الإبداع والإبتكار.	المجال الخامس: التغيير والابتكار Change & Innovation
Achievement orientation. Instructional Planning & Development. Knowledge sharing. Curriculum focus. Supervision.	١- التوجه والإنجاز. ٢- التخطيط والتطوير التعليمي. ٣- التشارك المعرفي. ٤- التركيز على المناهج الدراسية. ٥- الإشراف.	المجال السادس: التدريس والتحصيل (الإنجاز) Instructional & Achievement

ويلاحظ من الجدول السابق أن نموذج الجدارات القيادية لمديري المدارس الماليزية قد تضمن ست مجالات لتمتية أداء المديرين ليتضمن ٢٦ جدارة قيادية لرفع الأداء من خلال إسقال المهارات والمعارف والاتجاهات.

ثانياً: بنية البرنامج التأهيلي الاسكتلندي لوظيفة المدير (١٩٩٩ - ٢٠٠٥) (SQH):

- يتمثل الهدف الرئيس من هذا البرنامج جعل المرشحين قادرين على تطوير الكفايات اللازمة للتأهيل لمهنة المدير، لذا يمر المرشحون في البرنامج على ثلاث مراحل هي^(٧):
- التقييم الذاتي لقدرتهم القيادية.
 - تطوير الكفايات المهنية والإدارية لهم لتنفيذ الوظائف الإدارية والقيادية بفاعلية.
 - التوضيح التام للوظائف الشاملة للمدرسة الخاصة بمهنة المدير.

وهناك تعدد في نوعية تلك البرامج والدورات وفقاً للمنصب والمحتوى البرنامجي، ويتضح ذلك فيما يلي^(٨):

أ) مستوى مهنة المدير:

وتكون مدة هذه الدورة ثلاثة أشهر، وتتضمن فهم المستوى، التقويم الذاتي للمدراء في ضوء معايير مبادرة الجودة الإدارية في اسكتلندا، مع مستوى الإنجاز التنظيمي لهم، وإدارة التغيير، والتخطيط للمشروع التطويري للمدرسة.

ب) إدارة العمليات الجوهرية (التعليم – التعلم – إدارة الأفراد) :

ويكون مدة هذا المشروع اثنا عشر شهراً، وهذا المشروع تجريبي قائم على العمل، ويتم فيه تقديم عنصر أساسي لحظة التحسين المدرسي للمرشحين كل عام، وهدفه تطوير ومراجعة الأفكار في جميع أوجه ممارسات العمل الإداري، وتطوير المناهج وتحليلها، بناء ثقافة للإنجاز المؤسسي، الابتكار، وتحديث آليات التعيين والإختيار، وتطوير فرق العمل المدرسي، والإتصال الفعال، والتمتية المهنية المستمرة، والأداء الوظيفي.

ج) إدارة التحسين المدرسي :

ويستغرق هذا المشروع اثنا عشر شهراً أيضاً، وهو المشروع التجريبي الثاني، حيث يهتم بالسياسة التعليمية، والتخطيط، والتمويل وتتضمن برامجه التدريبية: التخطيط المدرسي وتحديد الحاجات، التكلفة، الموازنة، التقييم وعمليات صنع القرار.

د) القيادة المدرسية^(٩) :

وتتمد هذه الدورة لمدة أربعة أشهر، وهي دورة تجميعية تراجع التقدم المهني للمرشحين، وتتضمن التفكير الإستراتيجي، إدارة التغيير الدينامي، والثقافة التنظيمية، نماذج التميز الإداري، المحاسبية، بناء الفريق، نماذج القيادة المدرسية الفعالة، الشراكات المجتمعية والبنىات المختلفة، التغييرات ذات الأهمية.

وهذه الدورة تتضمن إستقصاء مقارناً عن الممارسات الإدارية والقضايا في مجالات التميز التنظيمي في القطاع التعليمي.

ويتم تقديم هذا البرنامج التدريبي لهذه الدورة بواسطة التعلم القائم على العمل، التدريس المباشر، الدراسة المقارنة، ويشتمل النموذج التربوي في هذه الدورة على كل من النظرية والتطبيق، الخبرة المهنية، الدراسة الأكاديمية، وتوفير الدعم من خلال تواجد عضو هيئة تدريس من الجامعة، ومنسق من السلطة المحلية لبرنامج التأهيل الأسكتلندي لوظيفة المدير (SQH)، ويتضمن التقييم في هذه الدورة التقييم الذاتي النقدي للمتدربين وكذلك للمشروع المطبق، وتقارير عن الدراسة المقارنة، مقابلات عن التحسين المدرسي، والتقييم القائم على ملاحظة أداء المهام الإدارية.

وهذا البرنامج يتم إيماده - بعد الانتهاء منه - كدبلومة عليا للمديرين، أو درجة الماجستير فى الإدارة إذا بلغت درجة المتدرب حوالي (١٢٠) درجة ويسمى (SM)، وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من آليات تقويم المتدربين منها: التقويم الذاتى لبرامج التأهيل لمهنة المدير، وضع برنامج تطويرى لبرامج التمهين، تقديم بورنقوليوى يوضح آليات الأداء المتميز بالمدرسة^(١٠).

ثالثاً: الإجاه البريطانى للتمهين القيادى لمديري المدارس:

لقد قامت إنجلترا بتصميم برنامج يسمى برنامج تعيين المديرين (The Head teacher Induction Programmer) والذى وضع تأثيره فى ١ سبتمبر ٢٠٠٣، حيث أن المديرين حديثي التعيين يجب أن يقوموا بتقييم إحتياجاتهم قبل التخطيط لبرامج تطويرهم مهنيًا، وهذا البرنامج يقدم للمديرين فى سنوات عملهم الأولى، حيث أن هناك منحة (٢٥٠٠) دولار متاحة لكل مدير، يمكن إستخدامها خلال سنواته الثلاث الأولى من توليه الوظيفة، حيث تمكنهم من ممارسة التدريب ودورات التدريب المهني بفاعلية، والتي يتم تقديمها بواسطة الكلية الوطنية للإدارة المدرسة (NCSL) (National College for School leadership) من أجل تطوير وتحسين مهارات إدارتهم وقيادتهم لمدارسهم^(١١).

وإنطلاقاً من البيان الذى أصدرته الحكومة البريطانية بعنوان "مدارس تحقق النجاح" والذى أكد على أهمية القيادة الفعالة للمدرسة من أجل رفع مستواها وتحسينها، جاءت البرامج الثلاث التدريبية للمدراء على المستوى القومى فيما يلى:

- ١- برنامج التأهيل المهني القومى للمدراء (NPQH).
The National Professional for Qualification Headship.
- ٢- البرنامج الإداري والقيادي للمدراء الجدد (HEADLAMP)
The Leadership and Management Program for New Head teachers.
- ٣- برنامج القيادة من أجل خدمة المدراء (LPSH)
The leadership program for serving Head teachers.

حيث تولى الحكومة البريطانية اهتماماً كبيراً بهذه البرامج، لأنها تُعد مكوناً جوهرياً نحو تنمية قياداتها المدرسية، ولقد صُممت هذه البرامج بطريقة تساعد على تلبية إحتياجات المدراء ذوي

الخبرة والمدراء الجدد^(١٣)، ولقد قامت الهيئة المختصة بالرقابة (Her Majesty's (HMI Inspectors) بإجراء متابعة على السبع دفع الأولى للبرنامج القومي للتأهيل المهني للمدراء (NPQH) وذلك في الفترة من صيف ١٩٩٨ وحتى ربيع ٢٠٠١، وتمثلت في الزيارات الميدانية للمرشحين في المدارس، الأمسيات التقييمية والتدريبية، ويتمثل الغرض من هذه الزيارات الحصول على معلومات عن المدراء الجدد وجوده ما تناولوه من برامج تأهيلية وتقويم الأثر الممكن لهذه البرامج عليهم وعلى حركة التطوير الفاعل في مدارسهم.

أما برنامج القيادة من أجل خدمة المدراء (LPSH) فقامت الهيئة المختصة بالرقابة (HMI) في خريف عام ٢٠٠٠، وربيع ٢٠٠١، بعقد (١٥) أمسية تدريبية، وفي أثناء هذه الأمسيات التدريبية، يقوم الموجهون بملاحظة الجلسات التدريبية، وعقد مناقشات مع المشاركين والمدربين، أما الزيارات الخاصة بالمتابعة فهي تعقد بشكل غير منتظم في ثلاث وعشرين منطقة تعليمية، وهدف هذه الزيارات، التعرف على المدراء بصفة شخصية وعن سبب إختيارهم لبرنامج القيادة من أجل خدمة المدراء (LPSH) وتقويم الجودة والتدريب وأثره على عملية التحسين في المدارس^(١٤).

وبالرغم من تلك المحاولات إلا أن الرؤية التحليلية المدققة لهذه البرامج تؤكد أن لها مميزات وأنه يشوبها قصور، ويتبين ذلك فيما يلي^(١٤):

- أن أغلب الجلسات التدريبية لبرنامج القيادة من أجل خدمة المدراء (LPSH) جيدة المستوى، إلا أنها لا تلبي غالبية الإحتياجات التدريبية للمدراء.
- لا يوجد تناسق في جودة الدعم الذي تقدمه السلطات التعليمية المحلية للمدراء الجدد.
- لا توجد نظم فعالة لتقويم مدى ملائمة نفقات البرنامج الإداري والقيادي للمدراء الجدد (Head lamp) للأثر المرجو من وراء إنعقاده.
- نادراً ما يُبنى البرنامج الإداري والقيادي للمدراء الجدد (Headlamp) على مخرجات البرنامج القومي للتأهيل المهني للمدراء (NPQH) المعتمد على المعايير القومية للمدراء.
- أما النواحي الإيجابية تتعلق بتمويل تلك البرامج، فهي ذات مصادر متنوعة (رجال الأعمال، القطاع الخاص، السلطات التعليمية المحلية، الهيئات المهنية، مؤسسات التعليم العالي).

- تم تنفيذ برنامج للقيادة من أجل خدمة المدرء (LPSH) بالنسبة للمدرء على الأقل ثلاث سنوات، وتتمثل أهداف البرنامج في تحسين أداء التلاميذ والعاملين في المدارس من خلال تمكين المدرء من تطوير السمات القيادية ومساعدتهم على فهم:
 - نماذج الفعالية القيادية والتنظيمية.
 - تأثير القيادة على للمدرسة.
 - دور المدرء الفعالين في رفع المستوى المهني للمدرسة.
 - احتياجات التطوير الخاصة بالمشاركين.
 - استخدام تكنولوجيا للمعلومات والاتصالات للتطوير المؤسسي والتخطيط للتحسين المدرسي.
 - يعد برنامج القيادة من أجل خدمة المدرء (LPSH) برنامجاً منفرداً يركز على قيادة المدير فقط، كما أن محتواه لا يعتمد على مخرجات التدريب السابق، ولا على المعايير القومية للمدرء، ويتألف من ورشة عمل لمدة أربعة أيام يتعرف أثناءها المشاركون على الخطة التطويرية للمدرسة، وأهداف التحسين المدرسي، والخطة الفعلية للمدرسة، ويتم مراجعة الأهداف المحددة، في أربعة أيام، أما في اليوم الخامس يتم عقد أمسية تدريبية لإبداء المقترحات والتوصيات.

رابعاً: الإتجاه الصيني وإعداد مديري المدارس وتدريبهم:

- إن السياسات التعليمية تختلف من دولة لأخرى، لهذا السبب فإن من الأفضل أن تقوم كل دولة بصياغة برامجها التربوية بشكل يتناغم مع واقعها الثقافي، والصين شأنها شأن كثير من الدول تواجه تحديات كبيرة في مجال تصميم برامج تدريب للإدارة المدرسية، وتبرز العديد من التحديات التي تواجه الصين في إطار تنمية الإدارة المدرسية، وتدريب مديري المدارس، وبعض هذه التحديات تتفرد بها الصين وبعضها يوجد في دول أخرى من العالم، وهذه التحديات هي^(١٥):
- الصين بسبب كبر حجمها فإن وضعها الإقتصادي والإجتماعي والتربوي لا يتسم بالثبات، مما يجعل هناك فرقاً في المدن والمناطق النائية في إعداد مديري المدارس، فالمناطق النائية تفتقر إلي وجود مدربين أكفاء، كما تفتقر إلي المواد والأدوات اللازمة للتدريب.

- نتيجة لعدم توفر الوسائل اللازمة لتدريب مديري المدارس بشكل كافٍ فإنه في كثير من الأحيان يضطر المدربون إلي استخدام الوسائل الخاصة بتدريب مديري المدارس الجدد لتدريب مديري المدارس ذقي الخبرة، وهذا يعني أن هذه البرامج المقدمة للمديرين ذوي الخبرة لن تحقق الجدوي المتوقعة منها.
- لا تزال كثير من البرامج التدريبية والتأهيلية التي تقدم لمديري المدارس ذات طابع تقليدي.
- عملية تقييم أداء مديري المدارس الجدد لا تزال تعتمد علي الإختبارات الكتابية التقليدية.
- نظراً لأن تقييم مديري المدارس يركز بشكل كبير علي الجانب المعرفي مقارنة بالجانب المهاري، نجد أن هناك تدني في الكفاءة مهارية لدي الكثير من مديري المدارس إذا ما قُورنت بالجوانب المعرفية.
- مديري المدارس يتلقون برامج تدريبية في أوقاتهم الخاصة مثل الإجازات الرسمية أو إجازات نهاية الأسبوع، وهذا يعتبر عبئاً يضاف إلي مدير المدرسة.

ونظراً لهذه التحديات بدأت الصين تسعى للإتجاه لإعداد مديري المدارس بشكل ينحو تجاه التركيز علي جانب الإنماء المهني، وذلك منذ بداية التسعينيات من القرن الماضي، وسوف نتناول ذلك علي النحو التالي:

معايير إختيار مديري المدارس^(١٦):

تختلف المعايير التي علي أساسها يتم إختيار مديري المدارس من دولة لأخري وفقاً للسياسة التعليمية لكل دولة، فالبنسبة للصين قامت وزارة التربية والتعليم في عام ١٩٩١م بتحديد مهام مدير المدرسة لتشمل النقاط التالية:

- الإلتزام بتنفيذ السياسة الوطنية للتعليم.
- تطبيق مبدأ الديمقراطية في إدار المدرسة، وإدارة المدرسة بإستراتيجية تضمن كفاءة المدرسة كمؤسسة تربية.
- تنمية الإتصال والتواصل بين المدرسة وأولياء الأمور، وبين المدرسة والمجتمع بصفة عامة.
- التعاون مع المجتمع ومؤسساته المختلفة في تقديم برامج تربية في مختلف المجالات بهدف خدمة المجتمع.

واقع اختيار مديري المدارس بالصين:

حتى أواخر الثمانينات من القرن الماضي كان يتم اختيار المعلمين المتميزين لشغل منصب مديري المدارس، وخلال الخمسة عشر عاماً الأخيرة تم إعداد برنامج لتدريب مديري المدارس وتأهيلهم وذلك بالتعاون بين وزارة التربية والتعليم والجامعات في الصين، ومنذ ذلك الحين تم إنشاء عدداً من المراكز التدريبية علي مستوى المدن والمحافظات علي مستوى الدولة، وأهم هذه المراكز التدريبية هو المركز الرئيسي للتدريب الذي يوجد في جامعة بكين، ويقدم برامج تأهيلية وتدريبية متطورة لمديري المرحلة الإعدادية، والمراكز التدريبية الموجودة بإحدى الجامعات في شرق الصين، وتقدم برامج تأهيلية وتدريبية لمديري مدارس المرحلة الثانوية.

البرامج التدريبية لمديري المدارس في الصين^(١٧):

في الفترة الحالية يتلقي مديري المدارس في الصين تدريباً علي مستوي عالٍ، وذلك بهدف تأهيلهم لمسايرة التغيرات التي يشهدها العالم والتي تقتضي الإهتمام بالجانب التربوي وإصلاحه، فمديري المدارس يتولون مهمة متابعة أعداد النشء من سن ٦-١٥ سنة، وهذا الإعداد يتطلب وعي مدير المدرسة التام بكثير من المهارات المتعلقة بالإدارة المدرسية لمتابعة المعلمين وتوجيههم ومساعدتهم للنهوض بالنشء، ومسايرة التغيرات الحالية التي يشهدها العالم في الجانب التربوي.

وتوجد ثلاث برامج أساسية لتدريب مديري المدارس بالصين، ويقوم بتدريب مديري المدارس الباحثين وأساتذة الجامعة في تخصصات الإدارة التربوية وعلم النفس التربوي، وهذه البرامج هي:

- البرنامج التأهيلي: ويقدم لمديري المدارس الجدد بمعدل (٣٠٠) ساعة معتمدة علي الأقل، ويمدهم بأهم المعلومات والمهارات اللازمة لهم، وبعد اجتياز هذا البرنامج بنجاح، يحصل مدير المدرسة علي شهادة تأهيلية لشغل منصب مدير مدرسة.
- البرنامج التحسيني: يهدف إلي تقديم برامج تأهيلية تحسن من مستوي مديري المدارس الذين إجتازوا البرنامج التأهيلي، وهذا البرنامج مدته خمس سنوات علي الأقل، ويوزع بواقع (٢٤٠) ساعة معتمدة.
- البرنامج التطويري: ويكون علي درجة عالية من الكفاءة، حيث يتم اختيار مجموعة من مديري المدارس المتميزين للإلتحاق بهذا البرنامج، وهو غير محدد بمدة معينة، ولكن مدته

لا تقل عن شهر، وخلال هذا البرنامج يتم إلقاء محاضرات واجراء حلقات نقاش عن مواضيع ذات صلة وثيقة بإدارة المدرسة، وكذلك يقوم مديري المدارس بزيارات ميدانية لعدد من المدارس، وفي نهاية البرنامج يُطلب من كل مدير مدرسة أن يُعد تقريراً مفصلاً عن مدى استفادته من هذا البرنامج.

ومن العرض السابق يتضح أن الهدف من البرامج المقدمة لمديري المدارس الجدد هو إمدادهم بالمعلومات والمهارات اللازمة لهم كمديري مدارس، أما البرامج التدريبية التي تقدم لمديري المدارس ذوي الخبرة فتركز علي الجوانب المتعلقة بالمناهج الدراسية ومحتوياتها، وكذلك أبرز المستجدات التربوية، أما البرنامج التطويري فإنه يُخصص لمديري المدارس الذين أبرزوا كفاءتهم الإدارية، والذين يحتمسون لتنمية مهاراتهم وأساليبهم ومعلوماتهم في مجال الإدارة المدرسية.

المناهج المخصصة لإعداد مديري المدارس^(١٨):

تتكون المناهج المخصصة لإعداد مديري المدارس في جامعة بكين من ثلاث محاور أساسية:

المحور الأول: عبارة عن منهج يضم مقررات جامعية تقليدية مثل فلسفة التربية، الإدارة التربوية، الكمبيوتر وتقنية المعلومات.

المحور الثاني: يرتبط بالتجربة الميدانية لمديري المدارس، ووفق هذا المحور فإنه يتم استدعاء بعض مديري المدارس المتميزين من قبل الجامعة لتقديم محاضرات عن خبرتهم وتجاربهم الميدانية في مجال الإدارة المدرسية.

المحور الثالث: يتمثل في تنظيم برنامج لمديري المدارس لزيارة مدارس داخل الصين وفي بعض الأحيان زيارة مدارس في دول أخرى، ويتمثل الهدف من هذه البرامج المقدمة لمديري المدارس هي الربط بين النظرية والتطبيق في مجال الإدارة المدرسية، ولابد من الإشارة هنا إلي أن كفاءة مدير المدرسة لها دور فعال في كفاءة أداء المدرسة كمؤسسة تربوية تعليمية.

وقد احتوي البرنامج المقدم في جامعة بكين في ديسمبر ٢٠٠٥، ويناير ٢٠٠٦ لمديري المدارس الجدد العناوين التالية:

- أهمية التواصل والإتصال بين مديري المدارس والمعلمين.

- جودة التعليم وجودة أداء المعلمين.
- كيف يمكن لمدير المدرسة أن يطور من أدائه.
- إصلاح المناهج التعليمية.
- الإبداع الإداري.
- الخطة التطويرية للمدرسة.
- الدافعية وكيفية تفعيلها من قبل مدير المدرسة.
- الإدارة الناجحة في القرن الحادي والعشرين.
- علم النفس الإداري.
- الإلتزام المهني لمديري المدارس.

ومن العرض السابق لتجارب بعض الدول في مجال التنمية الإدارية لمديري المدارس نجد أن لكل دولة سياساتها التعليمية الخاصة بها، والتي تفرض عليه وضع برامج تتواءم وظروفها.

نتائج البحث:

من خلال التعرف علي بعض التجارب العالمية للتنمية الإدارية المبنية علي الجداريات لمديري المدارس توصل الي:

- ١- مناسبة مدة البرامج المخصصة لتدريب وتنمية مديري المدارس بتلك الدول وملائمتها لمحتوي البرامج المقدمة.
- ٢- تخطيط وتصميم البرامج التدريبية والتنموية يتم بطريقة علمية منهجية بالإضافة لمشاركة فعليه لمدراء المدارس في تحديد احتياجاتهم التدريبية مما يزيد من فعاليتها.
- ٣- اعتماد عملية التنمية الإدارية لمديري المدارس علي أساليب التدريب المتنوعة منها التدريب المباشر والتدريب عن بعد، والأساليب الأخرى مثل (التعلم الذاتي- التعلم من خلال الزملاء- الشراكات مع المؤسسات التعليمية الأخرى - البعثات التدريبية وغيرها).
- ٤- التنمية الإدارية من خلال التعلم من المديرين القدامى وسيلة تدريبية فعالة.
- ٥- تقويم برامج التنمية الإدارية عملية منظمة تهدف تحديد مقدار تحقيق الأهداف، وتحديد أسباب الغش والعمل على حلها وتحديد نقاط القوة وتعزيزها.

□

مراجع البحث

- 1- Tony Bush & David Jackson: "A preparation for School leadership – international perspectives", Educational Management of Administration, Vol.30, No.4, 2003, PP. 418-419.
- 2- John Norton: "Principal leadership Drives Middle school reform Agenda", Reforming Middle school and school systems Journal, VOL.2, NO.1, 1998, P.3.
- ٣- خالد عطية يعقوب: "تصور مقترح للاحتراف في الإدارة المدرسية في مصر في ضوء خبرة إسبانيا"، المؤتمر العلمي العربي الرابع-الدولي الأول (التعليم وتحديات المستقبل)، مج(٢)، جمعية الثقافة من أجل التنمية وجامعة سوهاج، ابريل، مصر، ٢٠٠٩.
- ٤- نهي محمد الخطيب: "تقويم التدريب للإرتقاء بمستوى الموارد البشرية في ظل الدور الجديد للدولة"، مجلة الإدارة، مج(٤٩)، ع (١)، مصر، ٢٠١١، ٤٥.
- 5- Sazali Yusoff & et. al:" Best practices in Educational Management and Leadership: Identifying High Impact competencies for Malaysian school principals", (Non), P.2.
- 6- Ibid., P.5.
- 7- Douglas A. Osler: "Improving leadership In Scottish schools", 2004, P. 86.
- 8- Department of Education and Training:"Leadership Fellowship 2004 Report Attaining The standards for Headship- The preparation for school leadership In Scotland", N S W, May, 2005, PP. 100-103.
- 9- Education Department: Scottish Qualification for Headship: Programmed Outline", Scottish Executive, SO, 2003, PP. 55-57.
- 10- The Educational Institute of Scotland:" Continuing Professional Development for Educational Leaders, 2003, P.60.

- 11- Shirley Wong: "Leadership training: Perception of the Impact of leadership training on Newly Appointed Female Principals In Middle / Secondary Schools in England and Hong Kong", National college for School / leadership, 2005, PP. 20-22.
- 12- OFSTED:" Leadership and management training for Head teachers", OFSTED, London, 2002, PP. 4-15.
- 13- (2) OFSTED: "Improving City Schools", OFSTED, 2000; PP.10-13.
- 14- (3) NCSL: "Leader ship program for serving Head teachers", NCSL, 2001, PP. 30-33.
- 15- Yulian Zheng& et al:"Change and Continuity: A critical Analysis of Principal Development policy Mainland China (1989-2011)", Educational Management Administration & Leadership, 4 (4), 2013, PP484-503.
- 16- Ibid,P. 23.
- 17- Wu Yan&Lisa Cathrine Ehrich:" Principal preparation and Training: a look at China and its Issues", International Journal of Educational Management, 23(1),2009,pp51-64.
- 18- Mohamed Branine: "Cross-Cultural Training of Managers-An Evaluation of Management Development program for Chinese Managers", Journa of Management Development, Vol.24, No.5, 2005, PP. 744-763.