

توسعه‌ی مدیریت و رهبری در آموزش و پرورش

تالیف:

تونی بوش

ترجمه:

دکتر عبدالمحمد طاهری
(دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز)



انتشارات آوای نور

تهران-۱۳۹۵

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سرشناسه	: بوش، تونی، ۱۹۴۳ - م. Tony, Bush
عنوان و نام پدیدآور	: توسعه مدیریت و رهبری در آموزش و پرورش / تالیف تونی بوش؛ ترجمه عبدالمحمد طاهری.
مشخصات نشر	: تهران : آوای نور، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	: ۲۱۶ص.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۳۰۹-۲۲۱-۱
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: عنوان اصلی:
	: Leadership and management development in education, ۲۰۰۸.
یادداشت	: کتاب حاضر نخستین بار با عنوان " توسعه مدیریت و رهبری " با ترجمه علی یاسینی توسط نگاه دانش در همین سال فیپا گرفته است.
عنوان دیگر	: توسعه مدیریت و رهبری.
موضوع	: مدرسه‌ها -- مدیریت و سازماندهی and organization School management and
موضوع	: رهبری آموزشی Educational leadership
شناسه افزوده	: طاهری، عبدالمحمد، ۱۳۳۷ - مترجم
رده بندی کنگره	: LB۲۸۰۵الف ۱۳۹۵ ت۹ پ۹ /
رده بندی دیویی	: ۲/۳۷۱
شماره کتابشناسی، ملر	: ۴۳۱ . . ۷۸



تهران، میدان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، خیابان شهید وحید نظری
پلاک ۹۹، طبقه ۲ تلفن: ۶ و ۶۶۹۶۷۳۵۵ دورنگار: ۶۶۴۸۰۸۸۲

توسعه مدیریت و رهبری در آموزش و پرورش

تالیف: تونی بوش	صفحه آرا: منیرالسادات حسینی
ترجمه: دکتر عبدالمحمد طاهری	طراح جلد: نوشین قادری
ناشر: انتشارات آوای نور	تایپ: مهشید پوریانی
چاپ: اول ۱۳۹۵	ویراستار ادبی: کاظم هوشمندی
شمارگان: ۵۰۰ نسخه	بازخوانی و ویرایش: سارا ایزدی
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۳۰۹-۲۲۱-۱	ویراستار فنی: مریم حقیقی

قیمت ۱۵۰۰۰ تومان

کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است

فهرست مطالب

۱۱ سخن مترجم
۱۳ درباره‌ی نویسنده
۱۵ پیشگفتار
۱۷ مقدمه
۲۱ فصل اول: رهبری و توسعه‌ی مدرسه
۲۳ مقدمه
۲۳ رهبری یا مدیریت؟
۲۵ رهبری
۲۶ تفاوت مدیریت و رهبری آموزشی
۲۷ عدم تمرکز و خود مدیریتی
۳۰ رهبری و بهبود مدرسه
۳۱ نتیجه گیری
۳۳ فصل دوم: مدل‌های رهبری آموزشی
۳۵ مقدمه
۳۶ مدل‌های رهبری و مدیریت آموزشی
۳۷ رهبری مدیریتی
۳۹ رهبری تحولی
۴۱ رهبری مشارکتی
۴۱ رهبری میان فردی
۴۲ رهبری تبادلی (داد و ستد)
۴۳ رهبری فرامدرن
۴۴ رهبری اخلاقی
۴۶ رهبری ساختاری
۴۷ رهبری مشروط
۴۸ مرتبط کردن مدل‌ها با توسعه‌ی رهبری
۵۳ فصل سوم: اهمیت رهبری و توسعه‌ی مدیریت
۵۵ مقدمه

۵۷ نقش وسیع رهبران مدرسه
۵۸ واگذاری به سطح مدرسه
۵۹ افزایش پیچیدگی در حوزه‌ی مدارس
۶۰ آماده‌سازی رهبری بعنوان یک الزام اخلاقی
۶۱ آماده‌سازی برای رهبری مؤثر باعث ایجاد تفاوت می‌شود
۶۳ نتیجه‌گیری
۶۵ فصل چهارم: برنامه‌ی آموزشی توسعه‌ی رهبری (محتوا و فرآیند)
۶۷ مقدمه
۶۷ موضوعات اصلی برنامه‌های رهبری باید چه باشند؟
۶۸ محتوای برنامه‌های بهبود رهبری
۷۳ بازنگری محتوای توسعه‌ی رهبری
۷۵ رهبری ساختاری (آموزشی)
۷۵ قانون
۷۵ امور مالی و حسابداری
۷۶ مدیریت منابع انسانی
۷۶ اجرا
۷۶ فرآیندهای توسعه‌ی رهبری
۷۷ یادگیری انفرادی
۷۸ تسهیل شرایط و فرآیند
۷۸ نظارت بر امور
۸۱ مربیگری و هدایت
۸۲ مشاوره و مشورت دادن
۸۳ یادگیری الکترونیکی
۸۴ یادگیری گروهی
۸۴ یادگیری عملی
۸۵ یادگیری محلی و خارج از سایت
۸۶ برقراری روابط و بازدیدهای مدرسه
۸۶ مستندات
۸۸ نتیجه‌گیری: محتوا یا فرآیند؟
۸۸ ۱- محیط یادگیری

- ۸۹..... ۲- سبکهای یادگیری
- ۸۹..... ۳- روشهای یادگیری
- ۸۹..... ۴- تقویت یادگیری

فصل پنجم: آماده‌سازی و پشتیبانی رهبران در کشورهای توسعه یافته..... ۹۱

- ۹۳..... مقدمه
- ۹۳..... جانشین رهبری
- ۹۴..... سیستم‌های تمرکززدایی شده
- ۹۴..... جهش بازنشستگی
- ۹۵..... ادراکات شغلی
- ۹۵..... ترسیم دوره‌ی کارآموزی
- ۹۵..... تغییرات منطقه‌ای
- ۹۵..... سیستم‌های مرکزگرا
- ۹۷..... آماده‌سازی رهبر
- ۱۰۱..... برنامه‌های انتخابی برای آماده‌سازی رهبری
- ۱۰۳..... انتخاب رهبری
- ۱۰۳..... سیستم‌های متمرکز
- ۱۰۴..... سیستم‌های غیرمتمرکز
- ۱۰۷..... استنتاج برای رهبری
- ۱۰۸..... استنتاج (تفکر + نتیجه‌گیری) برنامه‌ریزی شده
- ۱۰۹..... تفکرات طرح‌ریزی نشده
- ۱۱۰..... آموزش و توسعه‌ی رهبری
- ۱۱۲..... بررسی اجمالی

فصل ششم: دانشکده ملی برای رهبری مدرسه..... ۱۱۵

- ۱۱۷..... مقدمه
- ۱۱۷..... توسعه‌ی رهبری در انگلیس قبل از دانشکده ملی برای رهبری مدرسه
- ۱۱۹..... چارچوب توسعه‌ی رهبری
- ۱۱۹..... ۱- رهبری نوحاسته
- ۱۱۹..... ۲- رهبری محرز
- ۱۱۹..... ۳- ورود به سرپرستی
- ۱۲۰..... ۴- رهبری پیشرفته

۱۲۰	۵- رهبری مشاوره‌ای
۱۲۱	صلاحیت حرفه ای ملی برای سرپرستی
۱۲۴	توانایی‌ها و دستیابی‌های NCSL
۱۲۴	تمرکز ملی
۱۲۵	برنامه برای مراحل شغلی مختلف
۱۲۵	تأکید بر تمرین
۱۲۶	برنامه‌های پایه گذاری شده همراه با تحقیق
۱۲۷	مقیاس و دستیابی مؤثر
۱۲۸	ضعفها و محدودیتهای NCSL
۱۲۸	تقاضاهایی که نسبتاً کمتر هستند
۱۲۹	تأکید بر عملکرد هزینه در تئوری و تحقیق
۱۲۹	اعتماد بر عملگرها جهت هدایت برنامه‌ها، نوآوری را محدود می‌کند
۱۳۰	حوزه‌ی توسعه‌ی رهبری مدرسه و ناسالم بودن آن
۱۳۱	تأثیرپذیری از حکومت
۱۳۲	نتیجه‌گیری

فصل هفتم: آماده‌سازی و حمایت از رهبران آموزشی در کشورهای در حال توسعه .. ۱۳۳

۱۳۵	مقدمه
۱۳۷	زمینه‌های جمعیتی
۱۳۸	زمینه‌های اقتصادی
۱۳۹	زمینه مربوط به منابع
۱۴۰	زمینه‌ی خشونت و ناآرامی
۱۴۰	موضوع بهداشت و سلامتی
۱۴۱	زمینه‌ی فرهنگی
۱۴۱	آماده‌سازی رؤسای جدید
۱۴۲	سطح آمادگی
۱۴۳	کیفیت آمادگی
۱۴۶	انتخاب و به‌کارگیری
۱۴۹	آموزش مقدماتی
۱۵۰	تجربه مدیران جدید
۱۵۴	توسعه‌ی ضمن خدمت

۱۵۵	نتیجه گیری
۱۵۶	آماده سازی
۱۵۷	انتخاب و استخدام
۱۵۹	فصل هشتم: تأثیر توسعه‌ی رهبری
۱۶۱	مقدمه
۱۶۱	هدف رهبری و توسعه‌ی مدیریت
۱۶۲	رهبران در حال توسعه یا توسعه‌ی رهبری؟
۱۶۳	برنامه‌ریزی جانشینی و یا رفع نیازهای فردی؟
۱۶۴	توسعه بر مبنای استاندارد یا کل نگر
۱۶۵	برنامه‌های محتوا محور و یا دارای فرآیند غنی
۱۶۶	یک مجموعه خاص از شیوه‌های رهبری یا نگرش اقتضایی
۱۶۶	یادگیری بر بنیاد فعالیت دانشگاهی یا « یادگیری مبتنی بر فعالیت میدانی»
۱۶۷	رهبری برای برابری و تنوع
۱۶۸	ارزیابی و مدل‌های تأثیر گذار
۱۷۲	ارزیابی مؤثر توسعه‌ی رهبری
۱۷۲	اطلاعات گزارش شده
۱۷۳	داوری‌های فردی و اختصاصی
۱۷۳	تعیین نقش تجزیه و تحلیل‌ها
۱۷۴	رضایت شرکت کنندگان
۱۷۴	تغییرات در دانش، تمایل و مهارت‌ها
۱۷۴	تغییرات در ممارست‌های رهبری
۱۷۴	وضعیت‌های تغییر یافته کلاس درس
۱۷۵	خروجی‌ها و نتایج بهبود یافته دانش آموز
۱۷۷	تحقیق کمی
۱۷۸	مرور کلی

۱۷۹ فصل نهم: آینده توسعه‌ی رهبری
۱۸۱ مقدمه: ماهیت رهبری
۱۸۱ محتوی (مضمون) یا فرآیند
۱۸۳ ۱- یادگیری رهبری در چه موقعیتی رخ می‌دهد؟
۱۸۳ ۲- یادگیری گروهی یا فردی؟
۱۸۳ ۳- چه کسی توسعه را هدایت می‌کند؟
۱۸۴ ۴- مؤثرترین مراحل یادگیری رهبری چیست؟
۱۸۵ رهبری و ارزش‌ها
۱۸۶ مدل پیشنهادی برای توسعه‌ی رهبری
۱۸۷ آموزش پیش از خدمت یا ضمن خدمت؟
۱۸۹ برنامه‌ی متمرکز یا متراکم؟
۱۹۰ گواهی‌نامه مبتنی بر آموزش تک بعدی
۱۹۲ دیدگاه مدرسه محور یا بر مبنای محیط باز؟
۱۹۳ چه کسی آموزش را ارائه می‌دهد؟
۱۹۵ مرور کلی
۱۹۷ منابع و مراجع

سخن مترجم

نمی‌باشم امروز اندر سرای

که رسم ادب را بیارم بجای

به پیغامت ای دوست گویم جواب

چو فردا برآید بلند آفتاب

امروزه بشریت مشاهده‌گر تغییرات شگرف و برق‌آسا در جوامع و به تبع آن در سازمان‌ها از ابعاد اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی می‌باشد؛ روزآمد ساختن عوامل انسانی که باید مسئول تنوع و تحول ناشی از این تغییرات باشند؛ محتاج طراحی ممیزی برای اداره‌ی انسانی و بهسازی توانمندی‌های آنان می‌باشد و این امر موجب می‌گردد که روزانه پژوهشگران و محققین قلمرو مدیریت خود را گسترش دهند. کتاب حاضر حیطة گسترش خود را توسعه‌ی مدیریت به سمت رهبری انتخاب نموده، و برای تحقق این هدف این مجموعه در نه فصل به شرح زیر اهداف خود را دنبال می‌کند.

فصل ۱: رهبری و توسعه‌ی مدرسه

فصل ۲: مدل‌های رهبری آموزشی

فصل ۳: اهمیت رهبری و توسعه‌ی مدیریت

فصل ۴: برنامه‌ی آموزشی توسعه‌ی رهبری (محتوا و فرآیند)

فصل ۵: آماده‌سازی و پشتیبانی رهبران در کشورهای توسعه یافته

فصل ۶: دانشکده‌ی ملی برای رهبری مدرسه

فصل ۷: آماده‌سازی و حمایت از رهبران آموزشی در کشورهای در حال توسعه

فصل ۸: تأثیر رهبری بر توسعه

فصل ۹: آینده توسعه‌ی رهبری

و در نهایت جهت ترجمه محتوای هرچه روان‌تر کتاب به منظور اثربخشی آن نهایت تلاش و دقت بکار رفته است. به همین جهت در اینجا بر خود لازم می‌دانم از تمامی

کسانی که در این مسیر مرا یاری نموده‌اند بویژه همکار بسیار عزیز، گران سنگ و اندیشمند، جناب آقای محمد شعبانی، که در آماده سازی این اثر همت به خرج دادند و همچنین سرکار خانم مهشید پوریائی تشکر و قدردانی نمایم.

عبدالمحمد طاهری

درباره‌ی نویسنده

«تونی بوش»، پروفیسور رشته‌ی مدیریت آموزشی دانشگاه وارویک است و قبلاً پستهای مشابهی در دانشگاه‌های لینکون و لیستر را بر عهده داشته است. وی مسئولیت‌های معلمی، مدیریت در دبیرستان و کارشناس حرفه‌ای در مسئولیت‌های محلی را تجربه کرده و در مقام پروفیسوری، ممتحن خارجی، مشاور و سخنران به استرالیا، چین، آلمان، یونان، هنگ کنگ، نیوزلند، نروژ، پرتقال، سنگاپور و آفریقای جنوبی دعوت شده و تجربه‌های بین‌المللی وسیعی دارد. ایشان انتشارات زیادی از جمله کتابهایی در مورد تئوری‌های مدیریت آموزشی و مدیریت داشته و استاد راهنمای بسیاری از تحقیقات بوده و پروژه‌های زیادی را در مورد جنبه‌های مدیریت و توسعه‌ی مدیریت، بویژه برای کالج ملی انگلیس و آفریقای جنوبی ارزیابی کرده است. همچنین وی ویراستار ژورنال بین‌المللی «مدیریت آموزشی، اجرا و رهبری» است.

پشگفتار

این مجموعه کتابها نشان می‌دهد که رهبری در آموزش و پرورش، در قرن بیست و یک به شکل فزاینده‌ای نقش مهمی در تحولات جامعه دارد. رهبران، نقش خطیری در پرداختن به مسائلی دارند که رشد عدالت اجتماعی را در تلاش ملتشان، برای مطمئن بودن از آینده‌ی اقتصادی به ارمغان آورد.

اکنون رهبری، شامل برخورد با مسائلی از جمله برابری، گنجایش و تنوع در تحریک تغییرات مورد نیاز برای گنجاندن عدالت اجتماعی است. چنین تغییراتی را فقط مردم می‌توانند اجرا کنند. از این مسئله می‌توان فهمید که چرا اولین کتاب این مجموعه بر رهبری و مدیریت متمرکز شده است.

به هر حال بدون منبع مناسب، رهبری مؤثر به سادگی اتفاق نخواهد افتاد. برای مؤثر بودن، رهبران نیازمند خوب آماده شدن و خوب آموزش دیدن هستند. این کتاب این موضوع را مطرح می‌کند که چگونه رهبران آموزشی می‌توانند برای نقش‌هایشان آماده شوند و رشد یابند. هیچ نویسنده‌ای نمی‌تواند بهتر از «تونی بوش» به این مسایل بپردازد. او یک محقق پیشرو است که در مورد مدیریت آموزشی می‌نویسد بویژه در زمینه‌های بین‌المللی. متن‌ها و نوشته‌های او، نتیجه‌ی سال‌ها تحقیق شخصی در بسیاری از کشورها است. این کتاب مرور جامعی در زمینه‌ی ممارست‌های بین‌المللی در این رشته را ارائه می‌دهد و کشورهای در حال توسعه و کشورهای توسعه یافته را پوشش می‌دهد. این ممارست‌ها بر اساس مفاهیم، فرهنگ و منابع موجود نشان داده شده است. با توجه به انواع ممارست‌ها، «تونی بوش» توانست تفاوتها و تشابهات را استخراج کند. برای مثال او نشان داد چگونه علی‌رغم تفاوت در مفاهیم، مفاد برنامه‌های آماده‌سازی مدیریت می‌تواند مشابه باشد.

نویسنده همچنین روند آماده‌سازی مدیریت و توسعه‌را که در مفاهیم مختلف قابل تشخیص است، آنالیز کرده است. برای مثال، تغییر از مفاد به پروسه و کمک به مدیران برای پرداختن به مسائل مهم از جمله تفاوتها و گنجایش در جوامع کثرت‌گرا است. جواب‌های ساده‌ای برای این سؤال وجود ندارد که «بهترین راه برای آماده شدن و رشد آموزش مدیران چیست؟» به هر حال این کتاب نه تنها کاملترین تصویر ممکن و آنالیز تخصصی این رشته را ارائه می‌دهد، بلکه مباحث را در میان کارشناسان متخصص برمی‌انگیزد و یک منبع ارزشمند برای آنهایی که این سؤال‌ها را جستجو می‌کنند، فراهم می‌سازد.

مقدمه

اهمیت رهبری مؤثر و مدیریت برای عملیات موفقیت‌آمیز مدارس و دانشگاهها، به شکل گسترده‌ای در قرن بیست و یکم مورد توجه قرار گرفته است.

یک نظریه در حال رشد وجود دارد که کیفیت رهبری و مدیریت، زمانی مهم است که مدارس بخواهند بهترین نتایج را برای دانش‌آموزان و سهام‌داران مدرسه ایجاد کنند. تقدیر مداوم از نقش حیاتی معلمان و همچنین درک نیاز به مدیران دارای مهارت، مدارس و دانشگاهها را به شکوفایی می‌رساند. دیدگاه سنتی در بسیاری از کشورها این است که مدیران مدرسه تنها به معلمان با تجربه و واجد شرایط احتیاج دارند؛ اما اکنون این شناخت شکل گرفته است که مدیریت اگر جدای از آن نباشد، به موازات آن قرار گرفته است و به آمادگی‌های خاص نیاز دارد. این دیدگاه باعث می‌شود بسیاری از کشورها فرصت‌هایی را برای آموزش مدیران فراهم کنند. در کشورهایی مثل کانادا، انگلیس، فرانسه، اسکاتلند و آمریکا، به شرایط خاصی قبل از گرفتن پست مدیریت نیاز است. در جاهای دیگر، تکیه بیشتری بر فرصت‌های ضمن خدمت وجود دارد. ماهیت پروسه‌ی توسعه در زمینه‌های خاص متفاوت است؛ اما روند کلی در مسیر آماده کردن و رشد رهبران بعنوان یک جنبه‌ی کلیدی در ارتقاء مدرسه است. چشم‌انداز رشد مدیریت در انگلستان با افتتاح و توسعه‌ی «کالج ملی مدیریت مدرسه» تغییر کرد. در این کالج یک سری برنامه‌ها برای مدیران متوسط، نایب رئیس، رئیسان جدید، تیم‌ها و مدیران با تجربه ارائه می‌شود. این کالج تأثیر زیادی بر مدیریت مدرسه در انگلستان گذاشت و همچنین تغییرات مهمی در کشورهای دیگر ایجاد کرد. این کتاب دلایل آموزش و آماده‌سازی مدیران را بررسی و الگوهای مختلف توسعه‌ی عملی در بسیاری از کشورها را ارزیابی می‌کند. رهبران و مدیران باید دارای حق آماده‌سازی مناسب باشند و از آنها برای نقش مهم و خطیرشان در تغییرات آموزشی حمایت شود. منصوب کردن مدیران مدرسه بدون آماده‌سازی خاص، ریسک است و ما نباید با آموزش دانش‌آموزان ریسک کنیم.

فصل اول، دلایل تقویت نقش مدیران مدرسه را مورد بحث قرار می‌دهد و تفاوت‌های بین رهبری و مدیریت را ارزیابی می‌کند در ضمن رهبری و مدیریت را برای شکوفایی و موفقیت مدارس و دانشگاهها ضروری می‌داند. همچنین شواهدی را بررسی می‌کند که نشان دهنده‌ی ضرورت رهبری مؤثر برای پیشرفت مدرسه است. در حالی که اهمیت رهبری و مدیریت مشخص است؛ اما رفتارهای مدیریتی که نقش زیادی در ارتقاء آموزش موفقیت‌آمیز دارد، کمتر شناخته شده است.

فصل دوم، الگوهای مختلف رهبری را بررسی و شواهد مؤثرشان را ارزیابی می‌کند. توجه زیاد به «مدیریت آموزشی» به دلیل این دیدگاه گسترده است که مهمترین عملکرد مدارس ارتقای آموزش دانش‌آموزان است. مدیریت تغییر یافته به طرز گسترده‌ای مورد حمایت است و این حمایت به دلیل پتانسیل آن در حمایت سهامداران از بینش رهبران مدرسه است؛ اما این نگرانی هم وجود دارد که می‌تواند وسیله‌ای برای تحمیل سیاست‌های دولت یا سیاست‌های مدیران بر معلمان، دانش‌آموزان و جامعه شود. این الگو و دیگر الگوها در این فصل مورد بررسی قرار می‌گیرند.

فصل سوم به اهمیت رهبری و مدیریت در آموزش می‌پردازد و به چهار موضوع مهم اشاره می‌کند: نقش مدیران مدرسه، افزایش پیچیدگی زمینه‌های مدرسه، موضوعات اخلاقی برای آماده‌سازی مدیران و شواهدی که با رشد مؤثر، تفاوت‌ها را ایجاد می‌کند.

فصل چهارم به برنامه‌های آموزشی برای رشد مدیران می‌پردازد. گوناگونی زیادی در میزان برنامه‌های آموزشی و آماده‌سازی است؛ اما یک هسته‌ی مشخص در فراهم شدن مدیریت تدریس و یادگیری وجود دارد. آگاهی از چارچوب قانونی مدیریت، مدیریت مؤثر افراد و منابع و اجرای مناسب برای سر پا نگه داشتن مدرسه لازم است. در قرن بیست و یکم، توجه فراوانی به بیان برنامه‌ها و پروسه‌هایی وجود دارد که در آن مدیریت یادگیری افزایش یافته است. شبکه‌ها، مشاوره، تعلیم و تسهیل سازی استراتژی‌هایی هستند که در چندین کشور استفاده می‌شود و شواهد زیادی در مورد مؤثر بودن آنها وجود دارد.

فصل پنجم بر آماده‌سازی و حمایت رهبران در کشورهای توسعه یافته تمرکز دارد. برای ملت‌های نسبتاً ثروتمندتر؛ تصمیم‌گیری در مورد شکل و حوزه‌ی آماده‌سازی رهبران، بر اساس درک نیاز و تناسب است تا این که بر اساس یک بودجه مشخص، محدود شود. این فصل، پنج مرحله‌ی توسعه را بررسی می‌کند: توالی (پیشنهاد) رهبر، آماده‌سازی، انتخاب، انتصاب و توسعه‌ی ضمن خدمت.

همانطور که قبلاً ذکر شد، «کالج ملی مدیریت مدرسه» یک سمبل قوی از اهمیت توسعه‌ی رهبری است.

فصل ششم پیش زمینه‌ی افتتاح کالج را بررسی و اهمیت چارچوب توسعه‌ی مدیریت را ذکر می‌کند که به حرکت مباحثات از آماده‌سازی مدیران به سوی نیاز به رشد رهبران در همه‌ی سطوح و همه‌ی مراحل شغلی کمک می‌کند. بیشتر پیشرفت‌های «کالج ملی مدیریت مدرسه» در طول انتقاد از آثار آن، مورد بحث قرار گرفت.

فصل هفتم، مباحث را به کشورهای در حال توسعه تغییر می‌دهد. نیاز آنها به رهبری مؤثر، بیشتر از کشورهای ثروتمند غربی است؛ اما منابع آنها بسیار محدود است. آماده‌سازی قبل از خدمت کم است و فرصت‌های توسعه، محدود به فعالیت ضمن خدمت می‌شود. انتخاب معیار، معمولاً به تجربه‌ی تدریس

محدود می‌شود، در حالی که انتصاب مدیران جدید، محدود و اغلب ناکافی است. حمایت از مدیران مدرسه نابرابر است و گاهی مدیران احساس ایزوله شدن و به ستوه آمدن دارند. این فصل با یک پیشنهاد نتیجه‌گیری می‌شود که باید توجه بیشتری به آماده‌سازی مدیریت مدرسه و توسعه‌ی آن شود.

فصل هشتم به تأثیر توسعه‌ی مدیریت می‌پردازد. در حالی که اهمیت آن به شکل گسترده‌ای مشخص است. شواهد خاص نشان می‌دهد که تأثیر آن محدود است. این فصل اهداف توسعه‌ی مدیریت را به منظور تعیین معیارهای ارزیابی مرور می‌کند. در این فصل انواع الگوهای ارزیابی و تأثیرات آن بررسی می‌شود و همچنین شواهد آماده‌سازی مدیران برای توسعه و تفاوت‌هایی را که در مدرسه و نتایج یادگیری ایجاد می‌شود بررسی می‌کند.

فصل نهم مروری بر این مسائل مهم دارد. در این فصل موضوعات مدیریت و مرور مباحث درباره‌ی پروسه و مفاد آن بیان می‌شود؛ رابطه بین رهبری و ارزشها بررسی می‌شود و ملزومات آن برای توسعه در نظر گرفته می‌شود؛ یک مدل برای توسعه‌ی مدیریت مدرسه فهرست می‌شود و نتیجه‌گیری می‌شود که آماده‌سازی «ملی» شده است.

و در نهایت من از بسیاری از افراد که در این کتاب نقش داشته‌اند تشکر می‌کنم. «دیوید میدلوود» ویراستاری حمایتگر است و پیشنهادات ارزشمندی در این فصلها ارائه داد. «درک گلاور» و من سالها با یکدیگر کار کرده‌ایم و بسیاری از آنالیزهای این کتاب از مرور آثار او بوده است و من از حمایت همکارانم در انگلیس و در کشورهای دیگر تشکر فراوان دارم. خوشحالم که توانستم این تحقیق را در زمینه‌های مختلف از جمله «کالج ملی مدیریت مدرسه» انجام دهم. البته عقایدی که در این کتاب نشان داده شد، عقاید من است و شاید دیدگاههای کالج را نشان ندهد. در پایان از عزیزانم بویژه «چا و گراهام» تشکر می‌کنم.

