

تدوین استانداردهای عملکرد مدیران آموزشی دوره راهنمایی و ارائه الگوی مناسب

دکتر نادرقلی قورچیان*

دکتر امیرحسین محمودی*

چکیده

تحقق آرمانها، اهداف، راهبردها و برنامه‌های آموزشی و درسی و پاسخگویی صحیح به نیازهای مخاطبان آموزش و پرورش بدون وجود مدیران و رهبران آموزشی آگاه، مجرب و آفریننده امکان‌پذیر نیست، اما سؤال این است که به راستی چه استانداردهایی را می‌توان برای سنجش شایستگیهای عملکرد برای ارزشیابی عملکرد مدیران آموزشی تدوین کرد؟

هدف اصلی این پژوهش تدوین استانداردهای سنجش عملکرد (شایستگیهای عملکرد) مدیران آموزشی دوره راهنمایی و ارائه الگوی مناسب برای استانداردسازی عملکرد مدیران آموزشی دوره راهنمایی (شهر تهران) است.

در این پژوهش پژوهشگر ابتدا بر پایه مطالعات کتابخانه‌ای و جستجوهای اینترنتی به بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش در داخل و خارج اقدام و سپس با استفاده از نتایج حاصل از بررسیهای تطبیقی و مبانی نظری مربوط به پژوهش مجموعه‌ای از معیارهای سنجش شایستگیهای عملکرد مدیران آموزشی را تدوین کرده است. این مجموعه شامل شش مولفه اصلی، چهل زیر مؤلفه و یکصدوشصت رفتار نشان‌دهنده شایستگی (معیار عملکرد)¹ است.

* استاد دانشگاه آزاد اسلامی

♣ استادیار دانشگاه آزاد اسلامی

در ادامه پژوهشگر با استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای^۱ و تدوین پرسشنامه نگرش‌سنج محقق ساخته، به بررسی نگرش مخاطبان مدیر مدرسه درباره مؤلفه‌های اصلی، زیرمؤلفه‌ها و معیارهای عملکرد پرداخته است.

داده‌های حاصل با استفاده از روشهای آماری فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار، آزمون آماری t، گروههای همبسته و آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه «گروههای مستقل» تجزیه و تحلیل و بر اساس نتایج توصیفی و تحلیلی حاصل از اجرای نرم افزار SPSS به سؤالات پژوهش پاسخ داده شد. سؤال اول: برای ارزشیابی عملکرد مدیران آموزشی دوره راهنمایی چه استانداردهایی را می‌توان تدوین و ارائه کرد؟

نتایج حاصل از یافته‌های پژوهش شش جنبه از مؤلفه‌های اصلی و زیرمؤلفه‌های مربوط به استانداردهای (شایستگیهای) عملکرد مدیران آموزشی را تأیید می‌کند. این جنبه‌ها عبارتند از: الف) وظایف، ب) مهارتها، ج) اخلاق، د) نقشها، ه) ویژگیها، و) عملکرد.

سؤال دوم: برای تدوین استانداردهای عملکرد مدیران آموزشی دوره راهنمایی چه الگویی می‌توان ارائه کرد؟

بر پایه مبانی نظری و یافته‌های پژوهش مدلی مشتمل بر پنج بخش فلسفه و اهداف، مبانی نظری، مراحل اجرایی، نظام ارزشیابی، و بازخورد مدل، تدوین شد و با استفاده از نظریات سی‌ودو نفر از متخصصان مدیریت آموزشی تجزیه و تحلیل شد و اصلاحات لازم در آن به عمل آمد.

سؤال سوم: درجه تناسب الگوی پیشنهادی برای استانداردسازی عملکرد مدیران آموزشی دوره راهنمایی از نظر متخصصان چقدر است؟

الگوی پیشنهادی با ضریب پایانی ۹۳٪ و میانگین کل ۴/۲۵ از ۵ و توافق بالای ۸۳٪ از نظر متخصصان مدیریت آموزشی تأیید شد.

واژگان کلیدی: مدیران آموزشی، دوره راهنمایی، استاندارد عملکرد، شایستگی عملکرد، ارزشیابی عملکرد، و معیار عملکرد.

^۱ - 360° feedback

مقدمه

قرن جدید عصر بلوغ و شکفتگی و دانش سازمان‌یافته، فراشناخت و فرانظریه است. تحولات قرن حاضر بر نیازهای مخاطبان درونی و بیرونی آموزش و پرورش تأثیر گذاشته و در این میان مدارس خرد-نظامهایی بوده‌اند که کیفیت اثربخشی آنها چگونگی پاسخ‌دهی به انتظارات ذینفعان آموزش و پرورش را نشان داده است. بدیهی است که تحقق اهداف، راهبردها و برنامه‌های آموزشی و درسی و پاسخگویی صحیح به انتظارات مخاطبان آموزش و پرورش بدون وجود مدیران و رهبران مجرب و آفریننده امکان‌پذیر نیست و با عنایت به اینکه دوره راهنمایی تحصیلی به دلیل ویژگیهای شناختی، عاطفی، روانی و اجتماعی دانش‌آموزان در دوره نوجوانی و ضرورت توجه به استعدادها و انگیزه‌های آنان و لزوم ایجاد زمینه مناسب برای آشنایی آنان با رشته‌ها و شاخه‌های تحصیلی دوره متوسطه، جایگاه مهمی در فرایند آموزش عمومی کشور دارد، این سؤال مطرح می‌شود که مدیران آموزشی دوره راهنمایی چه شایستگی‌هایی باید داشته باشند تا از عهده انجام دادن وظایف مدیریتی خویش به طور اثربخش برآیند؟

بیان مسئله و ضرورت پژوهش

در فرهنگ لغات بین‌المللی تعلیم و تربیت^۱ مدیریت آموزشی را به‌کار بردن عنوان و روشهای اداره سازمانهای تربیتی با در نظر گرفتن هدفها و سیاستهای کلی تعلیم و تربیت تعریف می‌کنند. کیمبل وایلز در کتاب مدیریت و رهبری آموزشی می‌نویسد: "رهبری آموزشی عبارت است از یاری به بهبود کار آموزشی و عملی که معلم را یک قدم پیشتر برد" (وایلز، ۱۳۶۹، ۵۰). جدیدترین آمار آموزش و پرورش^۲ نشان می‌دهد که در حال حاضر ۷۴۲۷۰ نفر مدیر آموزشی در مدارس کشور مشغول انجام وظیفه‌اند. از این تعداد سطح تحصیلات ۵۰ درصد مدرک لیسانس و بالاتر، ۳۵/۳۷۰ فوق دیپلم، ۱۴/۴۶٪ دیپلم و ۱/۵۳٪ کمتر از دیپلم دارند و فقط ۰/۸٪ آنان مدرک تحصیلی مدیریت آموزشی دارند.

بررسیها نشان می‌دهد که مدارس در ایران به شکل سنتی و به دست افرادی اداره می‌شوند که سابقه معلمی دارند و فاقد تخصصی در مدیریت آموزشی یا مدیریت‌اند و در کنار آن واقعیتهای نشان می‌دهد که مقررات و ضوابط عملکرد مدیران آموزش کلی و مبهم است و پاسخگوی نظام آموزش و پرورش نیست و در اجرا نیز تحت تأثیر اعمال سلیقه‌ها قرار می‌گیرد.

نارساییها و مشکلات مربوط به مدیران مدارس در ایران ناشی از این است که به‌رغم وجود شرح وظایف تصویب شده برای مدیران آموزشی و وجود نظام ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس «استانداردهای

^۱ - International dictionary of education

^۲ - وزارت آموزش و پرورش، آمار آموزش و پرورش در سال تحصیلی ۸۳-۸۲، (تهران، دفتر طرح و برنامه، ۱۳۸۳،

سنجش عملکرد^۱ یا «شایستگی‌های عملکرد»^۲ شفاف‌ی برای ارزشیابی عملکرد مدیران آموزشی در کشور وجود ندارد و مدیریت منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش فاقد الگوی مناسب برای استانداردسازی عملکرد مدیران آموزشی است تا بر اساس آن الگو استانداردهای عملکرد یا متناسب با انتظارات، اهداف و نیازهای ذینفعان درونی و بیرونی سازمانهای آموزشی با توجه به تحولات عصر جدید تعیین و متناسب با الگوی اجرایی راهبری و بهسازی شود.

توجه به نقش و کارکردهای استانداردسازی عملکرد مدیران مدارس اهمیت و ضرورت تدوین استانداردهای عملکرد مدیران آموزشی دوره راهنمایی را نشان می‌دهد:

- استانداردها میزان و اندازه شایستگیهای فردی و حرفه‌ای کارکنان را تعیین می‌کند،
- چهارچوبی برای ارزیابی کیفیت عملکرد آنان محسوب می‌شود،
- استانداردها میزانی برای به کارگیری افراد جدیدند،
- استانداردها بنیادی برای رشد حرفه‌ای و شخصی فردند، و
- استانداردها نقش مؤثری در اجرای برنامه‌های راهبردی نظام جامع (نظام کلان سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی) و نظام مرجع (نظام آموزش و پرورش) دارند.

مروری بر آثار پژوهشی

استاندارد^۳ و استانداردسازی^۴ پدیده‌های جدیدی نیستند و ریشه در تاریخ زندگی بشر دارند. نگاهی به تاریخ علم در جهان نشان می‌دهد که مصریان، فینیقیها، آشوریان، ایرانیان، یونانیان، رومیها و سایر اقوام وسایلی ساخته بودند و برای ساخت آنها و استفاده از آنها معیارهای خاصی داشتند. (لیندبرگ^۵، ۱۳۷۶، ۱۲).

واژه استاندارد در فرهنگ باطنی (۱۳۷۵) مترادف معیار، ملاک، میزان، سطح، حد مطلوب، ستون، پرچم و نشان آمده است. در زبان فرانسوی باستان نیز واژه استاندارد به معنی پرچم و از ترکیب ریشه لاتینی استند (STAND) یعنی گستردن و برافراشتن و ارد (ARD) به معنی پرچم است (رونق، ۱۳۸۰، ۶۴).

استاندارد را به شیوه‌های گوناگون تعریف کرده‌اند که چند نمونه آن در زیر می‌آید:

تعریف استاندارد از نظر سازمان بین‌المللی استاندارد^۶ چنین است: استاندارد مدرکی است دربرگیرنده قوانین، قواعد، راهنماییها یا ویژگیهایی برای فعالیت یا نتایج آن به منظور استفاده عمومی و مکرر که از

^۱ - performance standards

^۲ - performance competencies

^۳ - standard

^۴ - standardization

^۵ - Lindberg

^۶ - International Organization for Standardization (ISO)

طریق هم‌رأیی فراهم و در سازمان شناخته‌شده‌ای تصویب شده باشد و هدف از آن دستیابی به میزان مطلوبی از نظم در زمینه‌ای خاص باشد (کهنسال، ۱۳۷۹، ۲۱).

استاندارد نظامی است مبتنی بر نتایج علوم و فنون و تجارب بشری، استاندارد یعنی قاعده، قانون، اصل، ضابطه و به طور کلی هر امری که طبق اصول منظم و مرتبی انجام گیرد، استاندارد تبلور آگاهی و آزمایش گذشته است (مداح، ۱۳۸۱، ۶۰).

بر اساس تعاریف ارائه شده درباره استاندارد، در پژوهش حاضر منظور از استاندارد حد مطلوب عملکردی مدیران آموزشی برای انجام دادن وظایف مدیریتی و ارائه خدمات است.

مخاطبان مدیر مدرسه و انتظارات آنان: برای تدوین استانداردهای عملکرد مدیران آموزشی آگاهی از انتظارات و مطالبات مخاطبان مدیر آموزشی با استفاده از روشهای علمی جمع‌آوری اطلاعات و نظرسنجیها لازم است (شکل ۱).

شکل (۱) : مخاطبان مدیر آموزشی و انتظارات آنان

<p>انتظارات نظام جامع تحقق سیاستهای بخش آموزش و پرورش تحکیم مبانی اعتقادی و خدامحوری استحکام بنیان خانواده ارتقای بهره‌وری علمی و تخصصی توسعه فرهنگی</p>	<p>انتظارات جامعه توسعه و تولید علم و فن پاسخگویی به نیازهای اقتصادی و اجتماعی بهبودی و توسعه فرهنگی پرورش انسانهای شایسته بصیرت فراملی</p>	
<p>انتظارات نظام مجری ایجاد رضایت شغلی نظارت و راهنمایی حرفه‌ای مدیریت اقتصاد تقویت ارتباطات گروهی ایجاد انگیزه توجه به هدفهای کارکنان</p>	<p>مدیران آموزشی وظایف ارزشها مهارتها نقشها ویژگیها عملکرد</p>	<p>انتظارات نظام مرجع تربیت معنوی و اخلاقی مدیریت منابع انسانی مدیریت منابع مالی و مادی اجرای اثربخش دستورالعملها رهبری آموزشی رشد علمی دانش‌آموزان</p>
<p>انتظارات نظام متقاضی درک زمان و مکان تأمین سلامت دانش‌آموزان پاسخگویی به دانش‌آموز و خانواده نظارت بر فرایند یاددهی و یادگیری ایجاد محیط با روح و معنوی برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی کارآمد</p>		

شایستگی‌های مدیران آموزشی

منظور از شایستگی^۱ مدیران آموزشی میزان انطباق عملکرد و رفتار آنان با نحوه انجام دادن وظایف و رعایت الگوهای رفتاری مورد انتظار از آنان است.^۲ بررسی‌های گسترده‌ای در حوزه شایستگی‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران آموزشی صورت گرفته که ذکر همه آنها امکان‌پذیر نیست، اما خلاصه‌ای از آنها را در زیر آوریم:

میتزبرگ^۳ (۱۹۹۷) در نظریه نقش‌های مدیریتی ده نقش برای مدیران برمی‌شمرد: ۱. رئیس تشریفاتی، ۲. رهبر، ۳. رابط، ۴. نظاره‌گر، ۵. توزیع‌کننده، ۶. سخنگو، ۷. کارآفرین، ۸. حلال مشکلات، ۹- تخصیص‌گر منابع، ۱۰. مذاکره‌گر.

دیوید ریپلی^۴ (۱۹۹۰) مهارت‌های مورد نیاز مدیران را به سه دسته تقسیم کرده است:

۱. مهارت‌های انسانی، ۲. مهارت‌های ادراکی، ۳. مهارت‌های فنی.

پیتر دراکر^۵ (۱۹۷۶) دو مهارت طراحی و حل مسئله را علاوه بر مهارت‌های کاتس و ریپلی برای مدیران لازم می‌داند.

رو و دریک^۶ (۱۹۷۴) برای ارتقای شایستگی‌های مدیران آموزشی، مدل سه بعدی برنامه تربیت مدیران آموزشی را ارائه داده‌اند، شامل: ۱. معارف و علوم بنیادی، ۲. آموزش و پرورش و مدیریت، ۳. مهارت‌های مدیریتی و ۴. معارف و علوم بنیادی، تحصیلات عمومی و تجربه آموزشی.

اورارد و موریس^۷ (۲۰۰۲) وظایف مدیر مدرسه را تعیین اهداف، برنامه‌ریزی، سازماندهی منابع، کنترل فرآیندهای مدیریتی و تدوین و توسعه استانداردهای سازمانی بیان می‌کنند.

سرجیوانی^۸ (۱۹۹۰)، با اشاره به رهبری اخلاقی و دادن هدف و معنی به مخاطبان در حکم دو وظیفه مدیران آموزشی، بر جایگاه رهبری و نقش الگویی مدیر تأکید کرده است.

کوهن و مارچ^۹ به جایگاه رهبری آموزشی توجه و دو وظیفه هدایت فرآیند آموزشی و سازمان دادن به آن را مهم‌ترین وظایف مدیران آموزشی قلمداد کرده‌اند.

^۱ - Competency

^۲ برای آگاهی بیشتر به رساله نویسنده دوم مقاله با عنوان تدوین استانداردهای عملکرد مدیران آموزشی دوره راهنمایی و ارائه الگوی مناسب، فصل مربوط به ادبیات پژوهش رجوع شود.

^۳ - Mintzberg

^۴ - David Riply

^۵ - Peter Druker

^۶ - Roew & Drade

^۷ - Everard & Morris

^۸ - Sergiovanni

^۹ - Cohen & March

شرودر^۱ به پنج مؤلفه شایستگی مدیران توجه می‌کند که عبارتند از: دانایی، توانایی، انگیزه، ارزش و سبک مدیریت.

میرکمالی در بررسیهایش درباره تواناییهای مدیران آموزشی به سه دسته تواناییهای عمومی، بلوغی و رهبری اشاره می‌کند.

وفا غفاریان، با ارائه الگوی شایستگی مدیران، به شش خوشه شایستگی اشاره می‌کند که عبارتند از: اعتبار حرفه‌ای، اعتبار عمومی، دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارتها، ویژگیهای شخصیتی و نگرش و بینش.

هما غفوریان، در بررسیهای خود درباره شاخصهای عملکرد مدیران آموزشی، مدل شاخصهای عملکرد مدیران آموزشی را ارائه می‌کند، مؤلفه‌های این مدل عبارتند از: کیفیت زندگی کاری، پیشرفت آموزشی، کارآفرینی، امور اداری و اجرایی، برنامه‌ریزی تحصیلی، نظارت آموزشی، رهبری آموزشی و امور فوق برنامه.

هولی، انگلیش، و استفی^۲ (۱۹۹۸) در بررسیهای خود به مهارتهای رهبری آگاهانه، سیاست‌مداری و اداره کردن، ارتباطات و روابط جمعی، مدیریت سازمانی، برنامه‌ریزی و توسعه برنامه‌های آموزشی، مدیریت آموزشی، ارزیابی پرسنل کارکنان و مدیریت پیشرفت و توسعه کارکنان، تحقیق آموزشی، ارزیابی و برنامه‌ریزی و ارزشها و اصول اخلاقی رهبری، برای رهبری موفق در مدارس اشاره کرده‌اند.

هیئت آموزشی شهر نیویورک، در سال ۱۹۹۸، شش استاندارد عملکرد برای مدیران مدارس نیویورک تعیین کرد که عبارتند از: ۱. رهبری آموزشی، ۲. توسعه حرفه‌ای، ۳. مدیریت و رهبری سازمانی، ۴. خدمات حمایتی به دانش‌آموز، ۵. برقراری ارتباط بین والدین و مدرسه، و ۶. فناوری. این استانداردها در سه سطح (الف) ارزشها و باورها، (ب) دانش، و (ج) شاخصهای عملکرد ارائه و برای هر یک از سطوح مؤلفه‌هایی تدوین شده است (امرسون^۳، ۲۰۰۳، ص. ۱۱۹).

دپارتمان آموزشی آلاسکا^۴ (۲۰۰۳) استانداردهای رهبری آموزشی، رهبری سازمانی، نظارت و راهنمایی، برنامه‌ریزی تحصیلی، توسعه حرفه‌ای کارکنان، تصمیم‌گیری، برقراری ارتباطات، اجرای سیاستها و قوانین، ارتباطات اجتماعی، و تسهیل مشارکت والدین را برای ارزشیابی عملکرد مدیران آموزشی ارائه کرده است.

دپارتمان آموزش و پرورش ویرجینیا^۵ (۲۰۰۳) به استانداردهای مدیران آموزشی در چهار محور برنامه‌ریزی و ارزیابی، امنیت و مدیریت سازمانی برای یادگیری، رهبری آموزشی، و تخصص‌گرایی توجه و برای هر یک از مؤلفه‌ها شاخصهای ارزشیابی عملکرد تدوین کرده است.

^۱ - Sheroder

^۲ - Hoyle, English, & Sterffy

^۳ - Emerson

^۴ - Alaska Department of Education & Early Development

^۵ - Virginia Department of Education Suggest and Guidelines

کنسرسیوم تکنولوژی در آموزش و پرورش شمال مرکزی آمریکا^۱ (NCRTEC، ۲۰۰۳) شش استاندارد رهبری و بصیرت، یادگیری و یاددهی، رفتار تخصصی، پشتیبانی، مدیریت ارزشیابی و نتایج اجتماعی، حقوقی و اخلاقی را برای ارزشیابی عملکرد رهبران آموزشی ارائه کرده است.

دپارتمان آموزشی ایالت دلاویر^۲ (۲۰۰۳) استانداردهای رهبری آموزشی را در دو سطح دانش و عملکرد تدوین کرده که عبارت است از: رهبری سیستمی، رهبری آموزشی، رهبری سیاسی و اجتماعی، رهبری سازمانی و رهبری بین فردی و اخلاقی.

روش‌شناسی استانداردسازی عملکرد مدیران آموزشی

از آنجا که در مدیریت منابع انسانی و ارزشیابی کیفیت عملکرد نیروی انسانی، استانداردسازی با استفاده از روشهای کارخانه‌ای و صنعتی ممکن نیست (به دلیل تنوع عملکرد و ماهیت پیچیده شخصیت انسان)، صاحب‌نظران مدیریت منابع انسانی روشهای گوناگونی برای استانداردسازی عملکرد نیروی انسانی ارائه کرده‌اند که به مجموعه‌ای از این روشها در زیر اشاره می‌کنیم:

۱. روش مبتنی بر هدف، ۲. روش مقیاس‌بندی مبتنی بر رتبه‌بندی رفتاری، ۳. روش مقیاس مشاهده رفتار، ۴. روش استانداردهای کار، ۵. روش شاخص مستقیم، ۶. روش تجزیه عملیات، ۷- روش بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای.

با توجه به توسعه نهضت استانداردسازی در آموزش و پرورش کشورهای گوناگون انواع استانداردها در سازمانهای آموزشی استفاده می‌شود که مهم‌ترین آنها عبارت‌اند از:

الف) استانداردهای محتوا: استانداردهای محتوایی عبارتهایی برای مشخص کردن محتوای دانشی هستند که فراگیران باید یاد بگیرند.

ب) استانداردهای عملکرد: عبارتهایی که سطح عملکرد مورد انتظار از فرد را بر اساس اهداف، وظایف، مسئولیتها و شایستگیهای عملکردی تعیین می‌کند.

استانداردها در واقع سطح مطلوبهای ما را نشان می‌دهد و بر اساس آنها می‌توانیم وضعیت عملکرد را در سه بعد «فرد»، «واحد» و «سازمان» ارزشیابی کنیم. از دیدگاه کیت^۴ (۱۹۸۶، ص. ۸) استاندارد عملکرد از سه جزء ترکیب یافته است:

۱. عبارتی که یک رفتار عمومی را بیان می‌کند،

^۱ - North Central Regional Technology in Education Consortium

^۲ - Delaware Department Of Education

^۳ - content standards

^۴ - Keith

۲. فهرستی از معرفیهایی که مشخص می‌کند چگونه می‌توان آن رفتار را شناسایی کرد، و

۳. قضاوت درباره سطح شایستگی در اجرا.

استرانگ^۱ (۲۰۰۲، ص. ۴) در بررسی گزارشهای مربوط به ارزشیابی عملکرد عوامل آموزشی (مدیران، معلمان و...) و همچنین اعضای هیئت علمی در آموزش دانشگاهی نشان می‌دهد که ارزشیابی عملکرد با جهت‌دهی استانداردها به شیوه زیر انجام شده است: مطالعات دنیلسون و مک‌گریل (۲۰۰۰)، کوهن (۱۹۹۴)، گزارش عملکرد معلمان میسوری جنوبی (۲۰۰۲)، براندون (۲۰۰۲)، گزارش ارزشیابی دانشگاه اورگون (۱۹۹۹)، و گزارش ارزشیابی دانشگاه کانزاس (۲۰۰۱) از این روش استفاده کرده‌اند (همان، ص. ۴).

شکل ۲: فرایند ارزشیابی عملکرد مبتنی بر استانداردها



پژوهشهای انجام شده نشان می‌دهد که این فرایند در هرگونه الگوی ارزشیابی (درون سیستمی و برون سیستمی) کاربرد دارد. برای استانداردسازی عوامل انسانی در سازمانهای آموزشی باید به شرایط زیر توجه کرد:

۱. استانداردها توسعه‌ای و منعطف هستند. برای این منظور باید طیفی از عملکردهای قابل قبول ایجاد شود.

۲. استانداردها نیازمند طیف گسترده‌ای از ابزارهای ارزیابی و سیستم ارزیابی جامع و مستمرند. پرتفولیو^۱ (پوشه کار، کیف ویژگیها، نیمرخ شایستگیها)، مصاحبه‌ها، مشاهده‌ها، اسناد، پرسشهای خود-ارزیابی، مجلات و ثبت یادگیری از جمله راهبردهای جمع آوری داده‌ها هستند (کلوث و استوارت^۲، ۲۰۰۱، ص. ۳-۱).

۳. استانداردها دسترسی متعادل به محتوای پرمعنی را فراهم می‌سازد،

۴. استانداردها به ایجاد مجموعه‌ای متناسب برای اجرای استانداردها منجر می‌شود،

۵. استانداردها در حکم کاتالیزور برای سایر اصلاحات عمل می‌کنند.

از آنجا که در پژوهش حاضر سعی کرده‌ایم با استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای (نظر سنجی ۳۶۰ درجه‌ای) به تدوین استانداردهای عملکرد مدیران آموزشی دوره راهنمایی بپردازیم لازم است ضرورت استفاده از این روش و ماهیت آن را به طور شفاف‌تر روشن کنیم.

بررسیهای مربوط به ارزشیابی عملکرد منابع انسانی نشان می‌دهد که برای رسیدن به استانداردهای عملکرد، که عوامل متنوع دورن سازمانی و برون سازمانی در شکل‌گیری آن نقش اساسی دارند، به چهار روش می‌توان عمل کرد:

۱. تحقیقات کتابخانه‌ای و الگوبرداری از نمونه‌های موفق،

۲. مشاهده عملکرد افراد موفق و اثربخشی فعلیتی که نیاز به استاندارد شدن دارد،

۳. از طریق روش معیارهای سنجش (بنچ مارک^۳) به معنی الهام گرفتن از موقعیتهای بسیار شبیه در محیطی متفاوت.

اگر بپذیریم که استانداردهای عملکرد در حکم بیانیه‌ای مشترک تعریف می‌شود که اطلاعات، مهارتها یا سایر عوامل و متغیرهایی را ارائه می‌دهند که کارکنان باید درک کنند یا قادر به انجام آن باشند، معیارهای سنجش از اجزای استانداردها محسوب می‌شوند. معیار سنجش عبارتی است که ادراک یا مهارتهای مورد انتظار را در یک سطح شغلی یا آموزشی خاص منعکس می‌کند. به عبارت دیگر، بر اساس معیارهای سنجش، استاندارد آن چیزی است که مدیر، معلم، دانش آموز و... باید درک کنند یا قادر به انجام دادن آن در سطح شغلی یا آموزشی خاصی باشند. معیارهای سنجش ویژه‌تر از استانداردها هستند و اطلاعات

^۱ - portfolio

^۲ - Kluth & Straut

^۳ - bench marking

مشروح‌تری درباره شغل، پایه و رشته‌های ویژه فراهم می‌کنند. استانداردها و معیارهای سنجش بیانیه‌های مهارتها و اطلاعات تلقی می‌شوند (مقیمی، ۱۳۸۱، ۴۱ - ۳۵).

۴. از طریق نظرسنجی ۳۶۰ درجه‌ای (بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای نظرسنجی همه‌جانبه با شرکت نمونه‌هایی از کل طیفهای مخاطب) در زمینه شایستگیهای فردی و سپس استخراج استانداردها از طریق تحلیل نتایج.

با مقایسه چهار رویکرد بالا درمی‌یابیم که مهم‌ترین اشکال در رویکرد اول، نگاه گذشته‌نگر است؛ مضافاً اینکه موفقیت هر فرد الزاماً ضامن موفقیت فرد دیگری با همان مشخصات در موقعیتی متفاوت نیست. در موارد دوم و سوم نیز رویکردها یک‌جانبه و بی‌توجه به کارفرمایان و متقاضیان اصلی کاری است که استانداردها برای آن تعیین می‌شود. رویکرد ۳۶۰ درجه نیازهایی را در نظر می‌گیرد که سه رویکرد دیگر کمتر به آنها توجه کرده‌اند و نقطه مشترک همه طیفهای مخاطبان مدیر مدرسه را درحکم پایه استاندارد عملکرد به کار می‌گیرد (رحیمی، ۱۳۸۲، ۳۰).



از جمله دیگر دلایل لزوم استفاده از روش نظرسنجی ۳۶۰ درجه (بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای) گذر از دوران مدیریت^۱ به رهبریت^۲ و گذر از دوران وابستگی افراد به سازمان برای برنامه‌ریزی شغلی و رسیدن به

^۱-management

^۲-Leadership

برنامه‌ریزی شغلی برای پیشرفت شغلی و گذر از دوران ساختارهای هرمی شکل سنتی و رسیدن به دوران محوریت تغییر فرهنگ سازمان است (سید جوادین، ۱۳۸۲، ۱۳۶).

به کارگیری و اجرای روش نظر سنجی ۳۶۰ درجه‌ای شامل مراحل است که در شکل ۲ نشان داده شده است.

مبانی نظری مدل استانداردسازی عملکرد مدیران آموزشی:

بر پایه بررسی‌های کتابخانه‌ای مربوط به مبانی نظری و پیشینه پژوهش مجموعه‌ای از نظریه‌ها استخراج شد و در حکم پشتوانه نظری، با هدف ارتقای روایی محتوا و غنای علمی و پژوهشی مدل استانداردسازی عملکرد مدیران آموزشی، در چارچوب مفهومی مدل جا گرفت. این نظریه‌ها عبارتند از:

۱- نظریه نقشهای مدیریتی

بر اساس الگوی رفتاری مینتزبرگ (۱۹۷۳)، ده نقش مدیریتی برای مدیران ارائه شده که عبارت است از:

۱. رئیس تشریفاتی، ۲. رهبر، ۳. رابط، ۴. ناظر، ۵. توزیع کننده، ۶. سخنگو، ۷. کارآفرین، ۸. حلال مشکلات، ۹. تخصیص دهنده منابع، و ۱۰. مذاکره گر.

۲. نظریه مهارتهای مدیریتی

بر اساس نظریه کاتز و گریفین^۱ (۱۹۹۴)، مدیران برای انجام دادن وظایف مدیریتی باید دارای مهارتهای خاصی باشند که عبارتند از:

۱. مهارت ادراکی، ۲. مهارت انسانی، ۳. مهارت فنی، ۴. مهارت ارتباطی، ۵. مهارت تشخیصی، ۶. مهارت تصمیم‌گیری، و ۷. مهارت در مدیریت زمان.

۳. الگوی ابعاد برنامه تربیت مدیران آموزشی

بر اساس الگوی رو و دریک (۱۹۷۴)، مفهوم برنامه تربیت مدیران آموزشی دارای ابعاد ذیل است: ۱. معارف و علوم بنیادی، ۲. آموزش مدیران، و ۳. مهارتهای مدیریتی.

۴. نظریه مدیریت کیفیت جامع

بر اساس نظریه دمینگ^۲ (۱۹۸۶)، اصول مدیریت کیفیت جامع عبارت است از:

^۱ - KATZ & Griffen

^۲ - Deming (TQM)

۱. توجه به خواسته‌های مشتری، ۲. تأکید بر کیفیت، ۳. پیشگیری و بازرسی، ۴. تصمیم‌گیری بر پایه اطلاعات، ۵. بسیج امکانات و تخصصها و ۶. بازخورد.

۵. الگوی شایستگی مدیران

بر اساس الگوی بویاتسیز^۱ (۱۹۸۲)، شایستگی مدیران عبارتند از: ۱. دانش، ۲. مهارتها، ۳. ویژگیهای شخصیتی، ۴. نگرش و بینش، ۵. اعتبار عمومی، و ۶. اعتبار حرفه‌ای.

۶. نظریه بهسازی و توسعه مدیران آموزشی

نظریه سعید و محمود^۲ (۲۰۰۲)، بر نقش استانداردهای عملکرد در تعیین سطح شایستگی مدیران آموزشی و اجرای برنامه‌های آموزشی برای توسعه شایستگیها تأکید می‌کند.

۷. نظریه مدیریت مبتنی بر هدف

در نظریه هاگسون^۳ (۱۹۷۳)، بر نقش استانداردهای عملکرد در ارتقای بهره‌وری مدیران و تحقق اثربخش هدفهای جامعه، سازمان و فرد تأکید شده است.

۸. نظریه بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای

بر اساس نظریه جونز و بیرلی^۴ (۱۹۹۶)، در ارزشیابی عملکرد مدیران باید از همه طیفهای مخاطبان مدیر نظرسنجی شود. مخاطبان مدیران آموزشی عبارتند از: ۱. نظام جامع، ۲. نظام مرجع، ۳. نظام مجری، و ۴. نظام متقاضی.

۹. نظریه استانداردهای عملکرد

بر اساس نظریه کیت (۱۹۸۶)، اجزای تشکیل‌دهنده استاندارد عملکرد منابع انسانی عبارتند از: ۱. عبارتی که رفتار را بیان می‌کند، ۲. فهرستی از معرفیهایی که مشخص می‌کند چگونه می‌توان آن رفتارها را شناسایی کرد، و ۳. قضاوت درباره سطح شایستگی در اجرا.

۱۰. نظریه استانداردسازی عملکرد عوامل آموزشی

بر اساس نظریه استرانگ (۲۰۰۲)، مراحل ارزشیابی عملکرد عوامل آموزشی با جهت‌دهی استانداردها عبارتند از: ۱. بیان اهداف، ۲. بیان استانداردهای عملکرد، ۳. بیان معیارهای عملکرد، ۴. تدوین ابزار اندازه‌گیری معیارها، ۵. جمع‌آوری داده‌ها، ۶. تجزیه تحلیل و تفسیر داده‌ها، ۷- مقایسه وضع موجود با استانداردها و قضاوت، و ۸- تصمیم‌گیری و ارائه راهبردهایی برای بهبود کیفیت.

^۱ - Boyatzis

^۲ - Saeed & Mahmood

^۳ - Hoggson's M.B.O.

^۴ - Jones & Bearley

۱۱. نظریه سیستم استانداردسازی

بر اساس نظریه ایزو (۱۹۹۵)، ارکان سیستم استانداردسازی عبارتند از: ۱. تحقیق و توسعه، ۲. تدوین استاندارد، ۳. اجرای استاندارد، ۴. ترویج استاندارد.

۱۲. نظریه نظام ارزشیابی عملکرد

بر اساس نظریه دولان و شولر^۱ (۱۹۹۵)، در فرایند ارزشیابی عملکرد کارکنان به مقاصد ارزشیابی عملکرد، روشهای ارزشیابی عملکرد و ملاکهای عملکرد توجه شده است.

مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های مربوط به شایستگیهای مدیران آموزشی

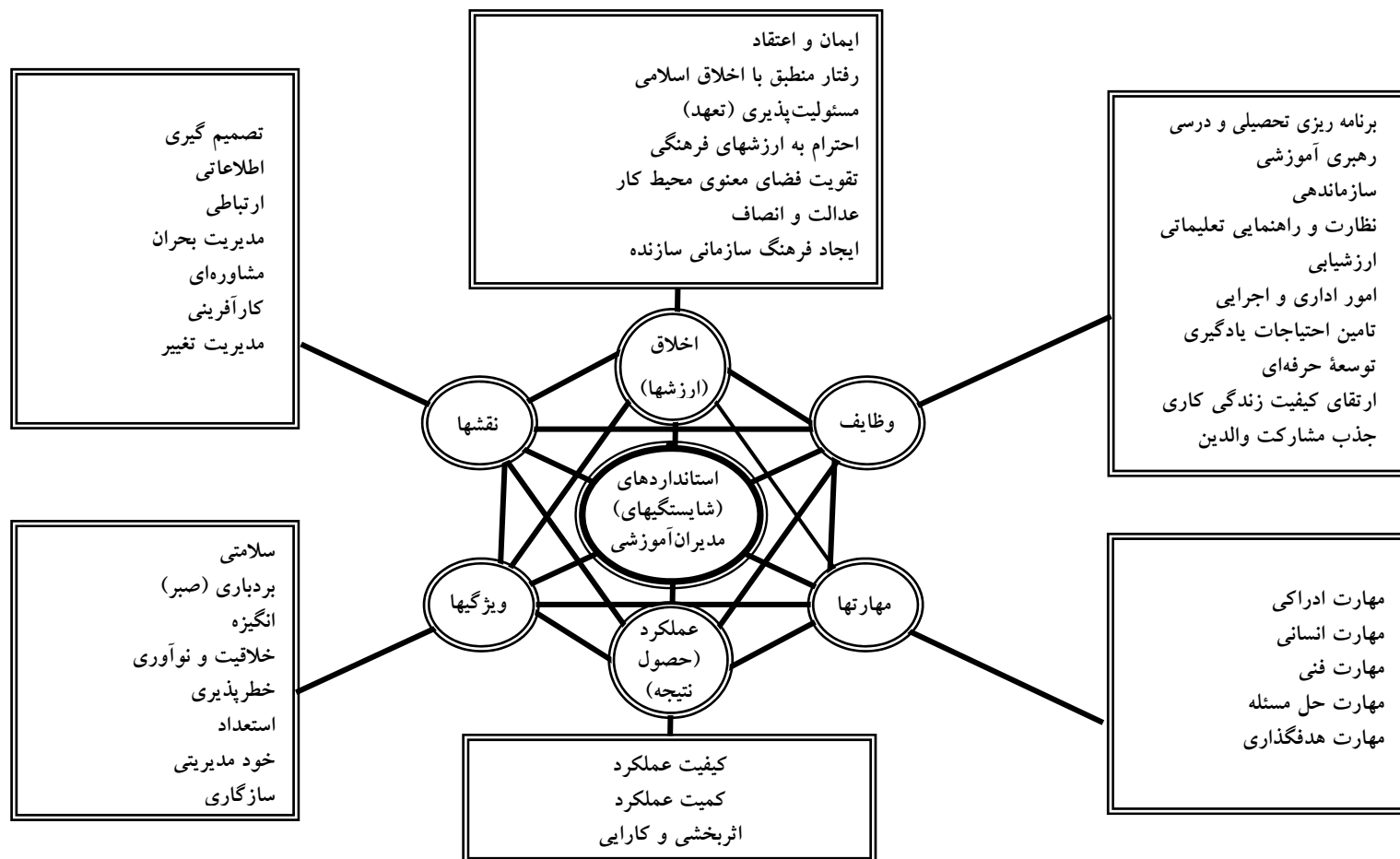
از مجموعه بررسیها در حوزه استانداردسازی عملکرد مدیران آموزشی شش خوشه شایستگی استخراج و هر یک از مؤلفه‌های اصلی شایستگی از تعدادی زیرمؤلفه تشکیل شده است. مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های مربوط به شایستگیهای مدیران آموزشی در شکل ۴ آمده است.

سؤالات پژوهش

۱. چه استانداردهایی را می‌توان برای ارزشیابی عملکرد مدیران آموزشی دوره راهنمایی تدوین و ارائه کرد؟
۲. چه الگویی را می‌توان برای تدوین استانداردهای عملکرد مدیران آموزشی دوره راهنمایی ارائه کرد؟
۳. درجه تناسب الگوی پیشنهادی برای استانداردسازی عملکرد مدیران آموزشی دوره راهنمایی از دیدگاه متخصصان به چه میزان است؟

^۱ - Doalan & Schuler

شکل ۴: مدل شش ضلعی مؤلفه‌های اصلی و زیر مؤلفه‌های مدل استانداردسازی عملکرد مدیران آموزشی دوره راهنمایی



روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش توصیفی - پیمایشی است. در این پژوهش:

۱. برپایه مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش، مؤلفه‌های اصلی و زیرمؤلفه‌های مربوط به شایستگی‌های عملکرد مدیران آموزشی در قالب خوشه‌های ششگانه شایستگی مدیران آموزشی تدوین شد.

۲. با استفاده از پرسشنامه نگرش‌سنج ۳۶۰ درجه‌ای، نظر کارشناسان، مدیران، معلمان، والدین و دانش‌آموزان دوره راهنمایی درباره شایستگی‌های عملکرد مدیران آموزشی بررسی شد. این پرسشنامه شش مؤلفه اصلی شایستگی و چهل زیرمؤلفه دارد که برای بررسی هر یک از زیرمؤلفه‌ها چهار رفتار نشان‌دهنده شایستگی (معیار عملکرد) تدوین شده است. پرسشنامه یکصدوشصت رفتار نشان‌دهنده شایستگی دارد.

۳. با استفاده از پرسشنامه ویژه متخصصان، دیدگاه‌های متخصصان مدیریت آموزشی در خصوص مدل پیشنهادی و مؤلفه‌های آن بررسی شد.

جامعه نمونه مربوط به پرسشنامه اول پژوهش را ۴۰۷ نفر از کارشناسان، مدیران، معلمان، والدین و دانش‌آموزان دوره راهنمایی شهر تهران و جامعه نمونه مربوط به پرسشنامه بررسی مدل پیشنهادی را ۳۲ نفر از متخصصان مدیریت آموزشی تشکیل می‌دهند.

اطلاعات جمع‌آوری شده با روشهای آمار توصیفی و استنباطی و نرم‌افزار تجزیه و تحلیل و بر اساس نتایج به دست آمده به سؤالات پژوهش پاسخ داده شد.

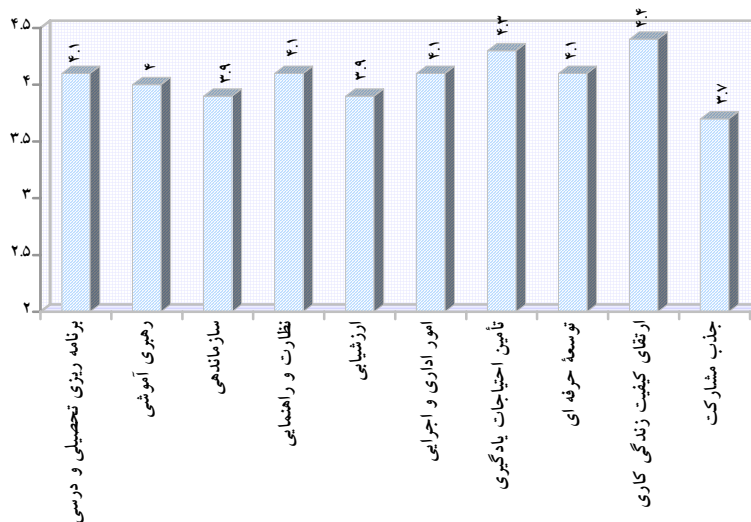
یافته‌های پژوهش

سؤال اول پژوهش:

برای پاسخگویی به سؤال اول پژوهش با استفاده از روشهای آمار توصیفی، مانند جداول توزیع فراوانی، فراوانی نسبی، میانگین و انحراف معیار و نمودارهای ستونی، نظر اعضای جامعه نمونه درباره خوشه‌های ششگانه مربوط به شایستگی‌های عملکرد مدیران آموزشی و مؤلفه‌های آنان بررسی شد. نمودارهای ستونی توزیع میانگین نمرات جامعه نمونه درباره مؤلفه‌های مربوط به هریک از خوشه‌های شایستگی و جدول توزیع میانگین و انحراف استاندارد خوشه‌های ششگانه شایستگی مدیران آموزشی در زیر می‌آید:

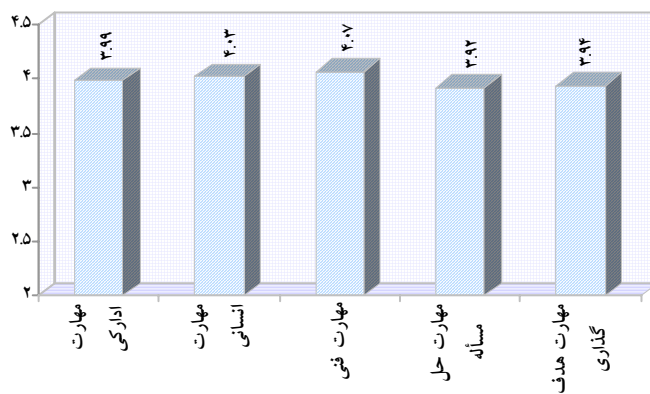
الف: خوشه استاندارد وظایف

شکل (۵): نمودار ستونی توزیع میانگین نمرات جامعه نمونه درباره مؤلفه‌های مربوط به خوشه شایستگی وظایف



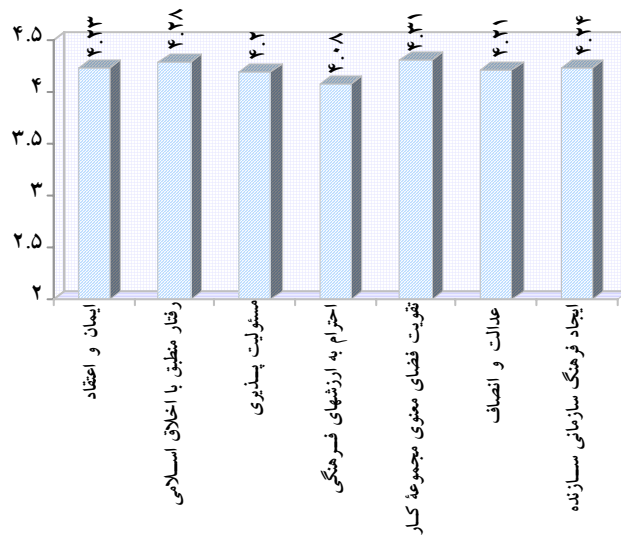
ب: خوشه استاندارد مهارتها

شکل (۶): نمودار ستونی توزیع میانگین نمرات جامعه نمونه درباره مؤلفه‌های مربوط به خوشه شایستگی مهارتها



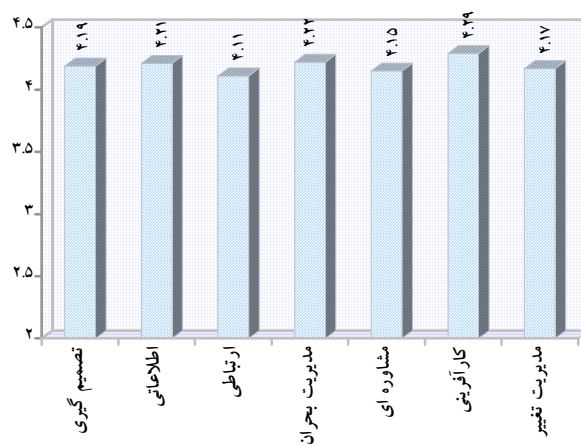
ج: خوشه استاندارد اخلاق

شکل (۷): نمودار ستونی توزیع میانگین نمرات جامعه نمونه درباره مؤلفه‌های مربوط به خوشه شایستگی اخلاق



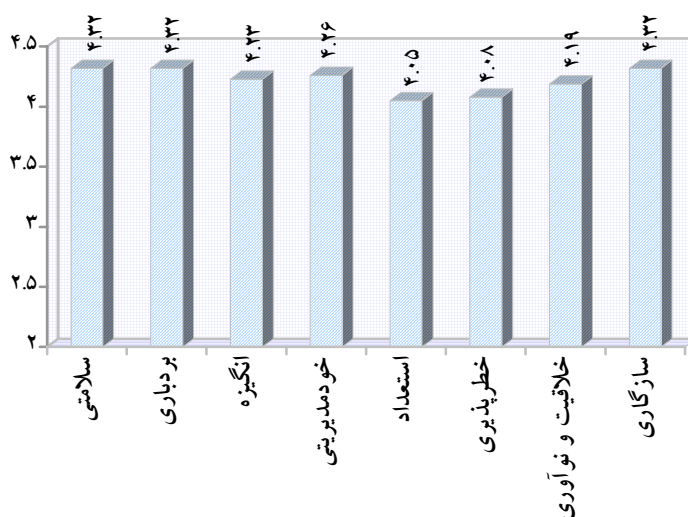
د: خوشه استاندارد نقشها

شکل (۸): نمودار ستونی میانگین نمرات جامعه نمونه درباره مؤلفه‌های مربوط به خوشه شایستگی نقشها



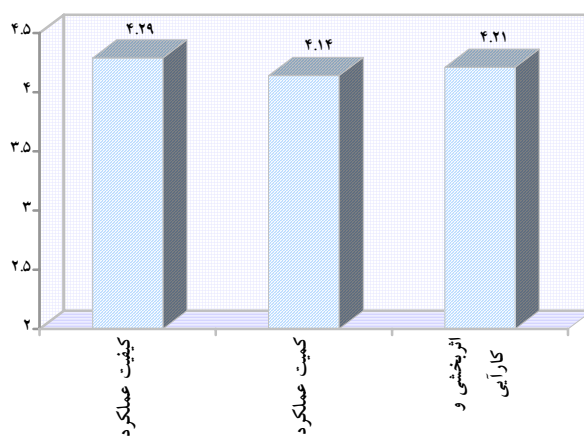
هـ: خوشه استاندارد ویژگیها

شکل (۹): نمودار ستونی توزیع میانگین نمرات جامعه نمونه درباره مؤلفه‌های مربوط به خوشه شایستگی ویژگیها



و: خوشه استاندارد عملکرد (حصول نتیجه):

شکل (۱۰): نمودار ستونی توزیع میانگین نمرات جامعه نمونه درباره مؤلفه‌های مربوط به خوشه شایستگی «عملکرد»



جدول ۱: توزیع میانگین و انحراف معیار خوشه‌های ششگانه شایستگی مدیران آموزشی

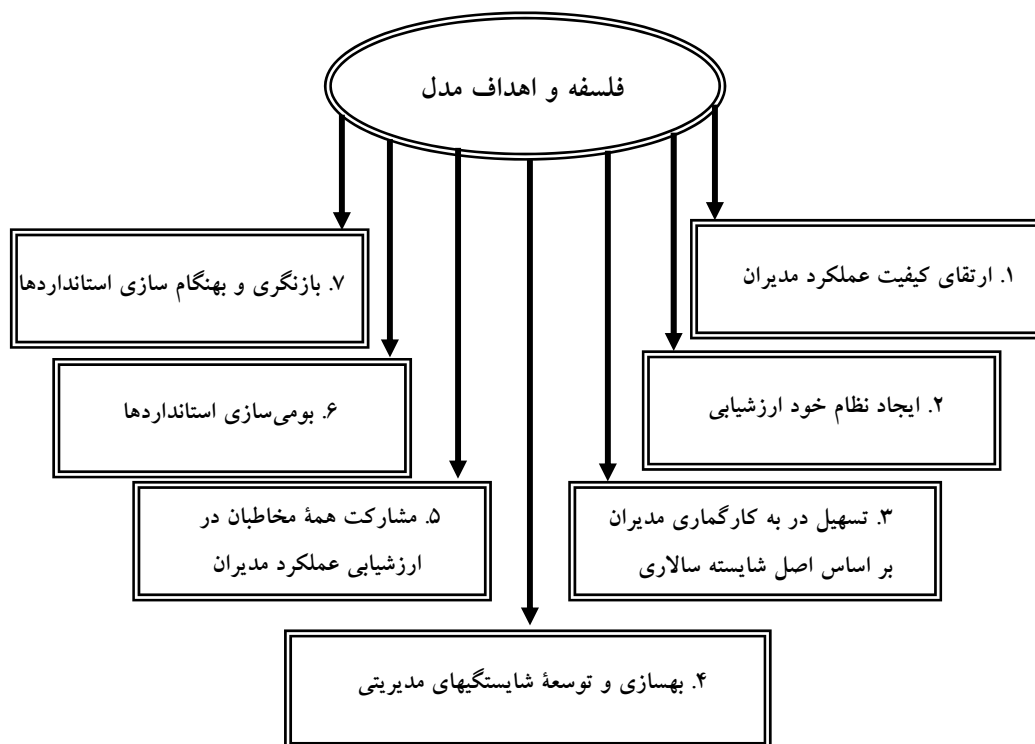
کد	خوشه شایستگی	میانگین	انحراف معیار	حداقل	حداکثر	تعداد
الف	وظایف	۴/۱۱	۰/۴۷	۲/۲۸	۵	۴۰۷
ب	مهارتها	۳/۹۹	۰/۵۷	۲/۱۰	۵	۴۰۷
ج	اخلاق	۴/۲۳	۰/۴۹	۲/۲۸	۵	۴۰۷
د	نقشها	۴/۲۰	۰/۴۸	۲/۸۶	۵	۴۰۷
هـ	ویژگیها	۴/۲۲	۰/۵۲	۲/۹۴	۵	۴۰۷
و	عملکرد	۴/۲۲	۰/۵۴	۲/۷۲	۵	۴۰۷

سؤال دوم پژوهش:

برای پاسخگویی به سؤال دوم پژوهش (تدوین الگوی مناسب برای استانداردسازی عملکرد مدیران آموزشی دوره راهنمایی)، با توجه به نتایج حاصل از اجرای پرسشنامه نگرش سنج ۳۶۰ درجه‌ای و با استفاده از نتایج مطالعات کتابخانه‌ای مربوط به آثار پژوهشی، مدلی مشتمل بر چهار بخش اصلی تدوین شد، هر یک از ابعاد مدل و مؤلفه‌های مربوط در شکل ۱۱ نشان داده شده است.

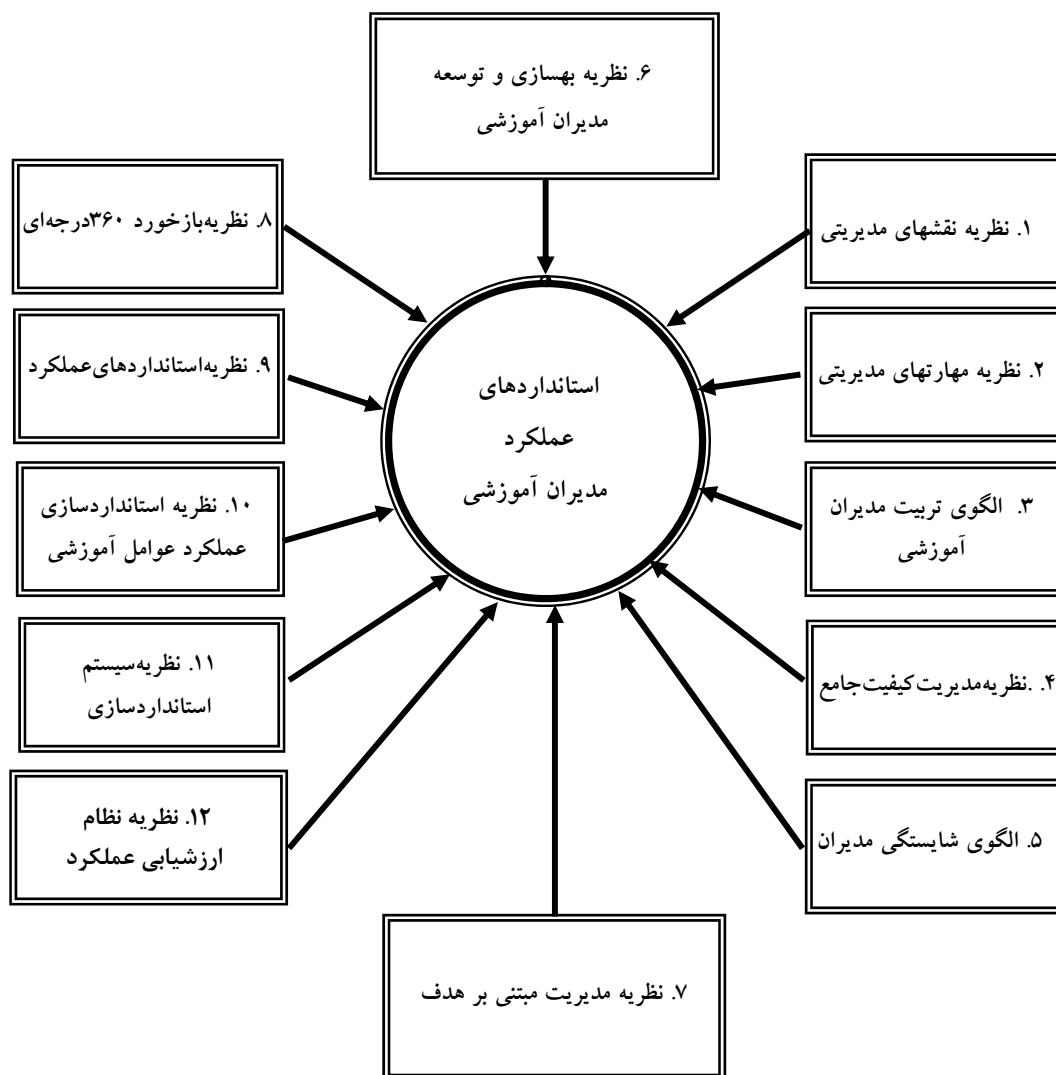
الف: فلسفه و اهداف مدل

شکل (۱۱): فلسفه و اهداف مدل استانداردسازی عملکرد مدیران آموزشی دوره راهنمایی.



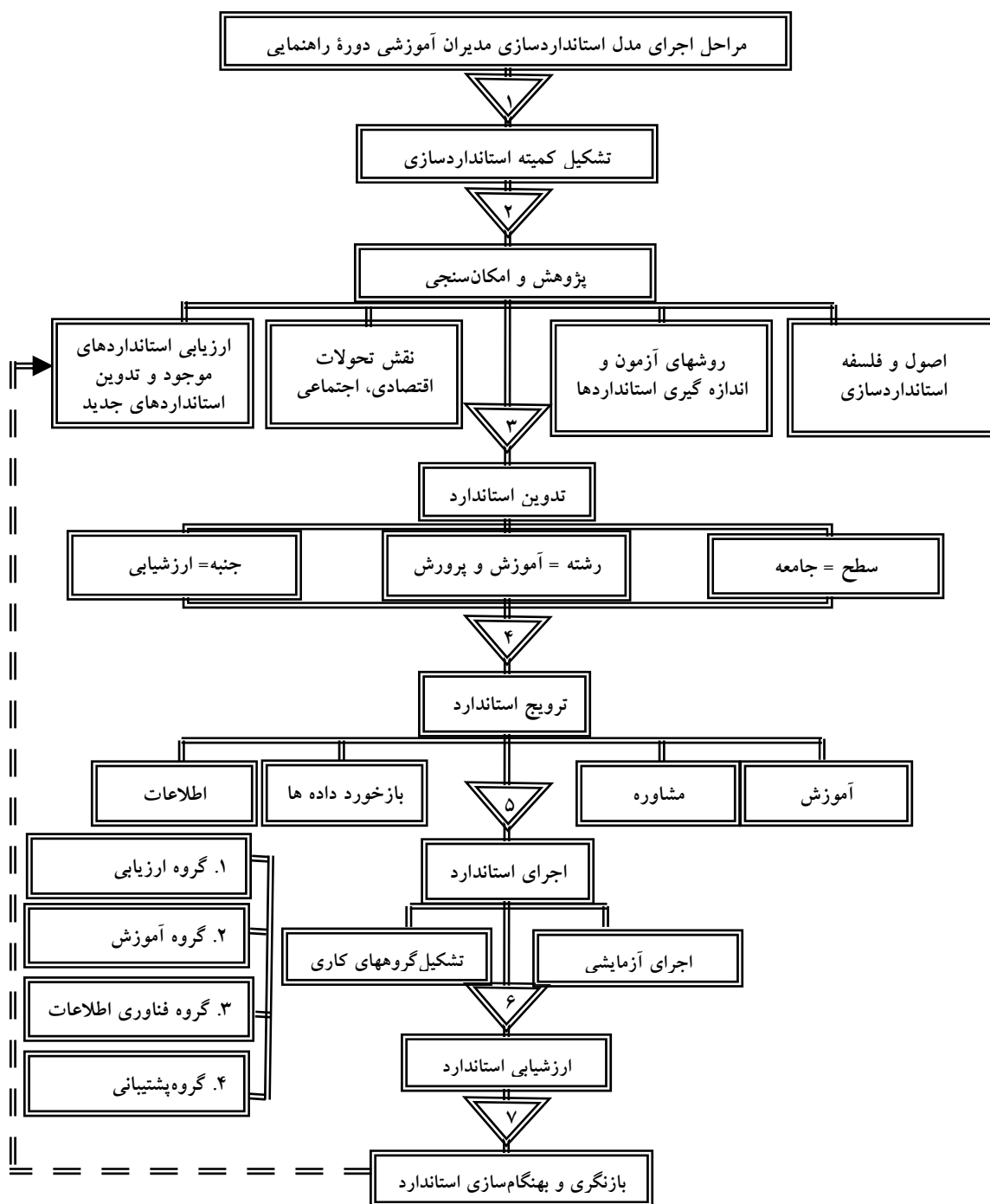
ب: مبانی نظری

شکل ۱۲: مبانی نظری مدل استانداردسازی عملکرد مدیران آموزشی دوره راهنمایی



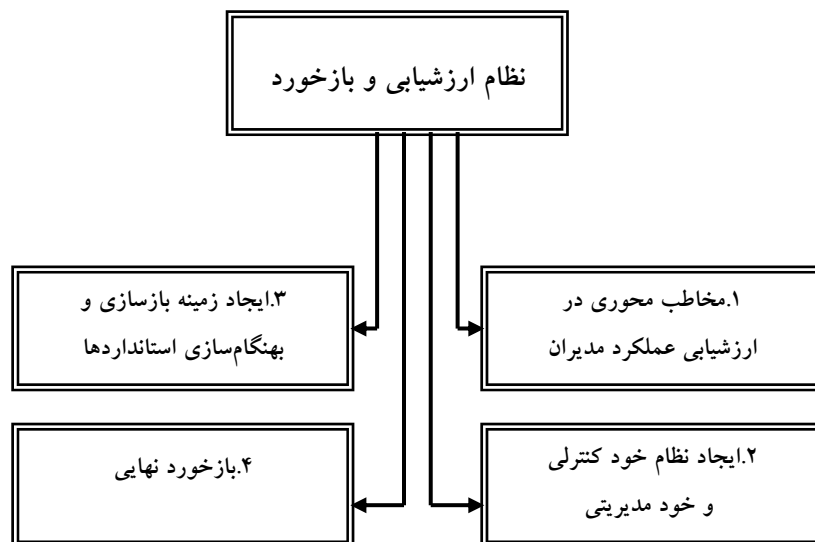
ج: مراحل اجرای مدل

شکل ۱۳: مراحل اجرای مدل استانداردسازی عملکرد مدیران آموزشی دوره راهنمایی

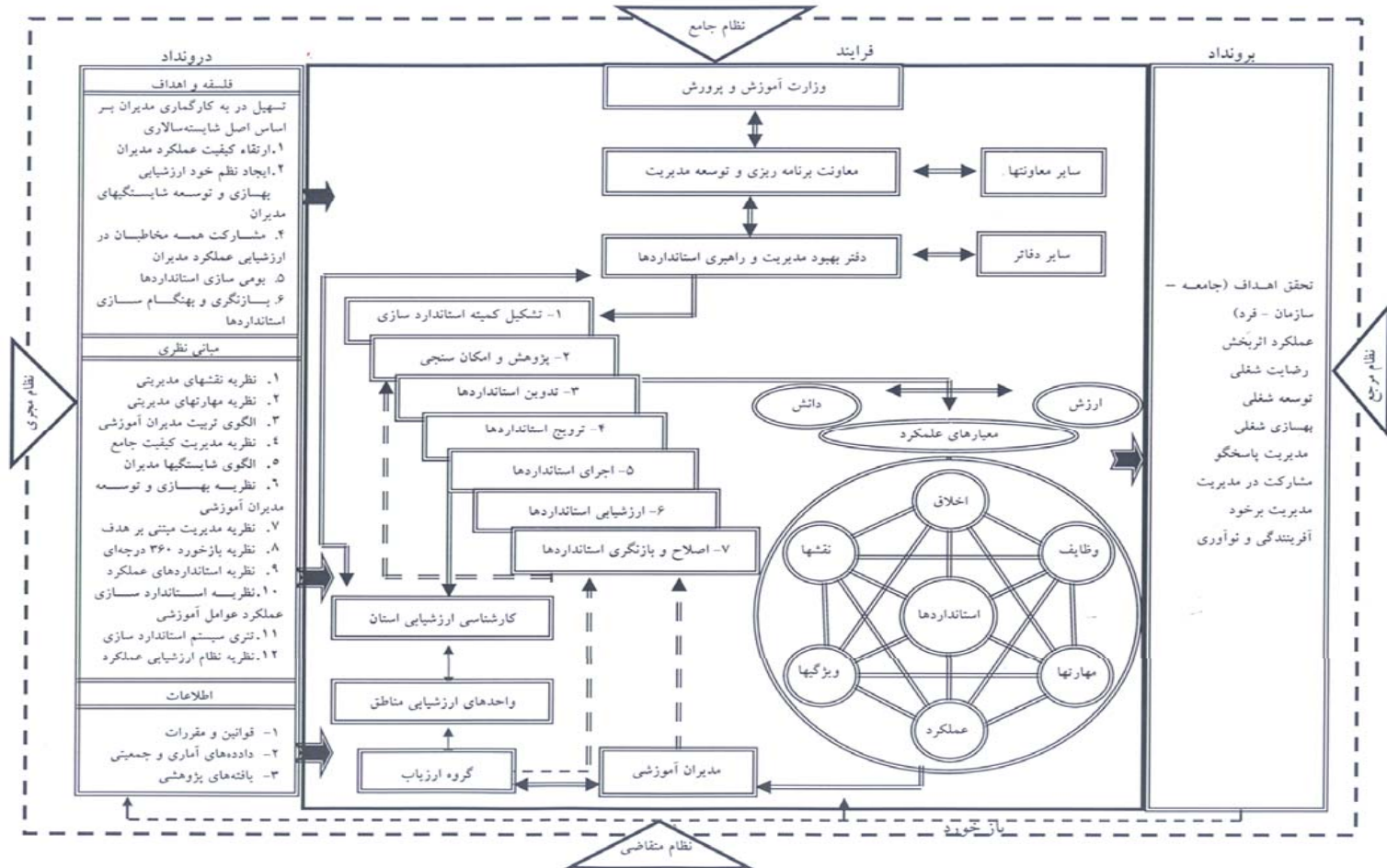


د: نظام ارزشیابی و بازخورد مدل

شکل ۱۴: نظام ارزشیابی و بازخورد مدل



شکل ۱۵: چهارچوب ادراکی مدل استانداردسازی عملکرد مدیران آموزشی دوره راهنمایی



سؤال سوم پژوهش:

در مورد سؤال سوم پژوهش (میزان تناسب الگوی پیشنهادی از نظر متخصصان مدیریت آموزشی) مدل پیشنهادی استانداردسازی عملکرد مدیران آموزشی دوره راهنمایی با ضریب پایانی ۰/۹۳ و میانگین کل ۴/۲۵ از پنج و توافق بالای ۰/۸۳ مورد تأیید متخصصان مدیریت آموزشی قرار گرفت.

نتیجه گیری:

مطالعات و بررسیهای حاصل از یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که ضرورت دارد مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش با توجه به نیازها، مقاصد و انتظارات مخاطبان مدیران آموزشی که عبارتند از: نظام جامع، نظام مرجع، نظام مجری، و نظام متقاضی و همچنین بر اساس فرایند تولید علم و رشد دانش بشری، مجموعه‌ای از استانداردها یا شایستگیهای عملکرد را تدوین کند. در پژوهش حاضر، به حمدالله، توانستیم مجموعه‌ای از مؤلفه‌های اصلی و زیرمؤلفه‌های استاندارد (شایستگی) را مشخص و آنها را در شش بعد وظایف، مهارتها، اخلاق، نقشها، ویژگیها و عملکرد (حصول نتیجه) تدوین و ارائه کنیم. در این شایستگیهای مدیریتی خصوصیات و رفتارهایی هستند که به اثربخشی مدیران آموزشی در محیط شغلی منجر می‌شوند. با عنایت به اینکه فرایند استانداردسازی عملکرد منابع انسانی از شیوه‌های استانداردسازی در صنعت و تولید پیچیده‌تر است، نتایج حاصل از بررسیهای پژوهش نشان می‌دهد که در تدوین استانداردهای عملکرد منابع انسانی نمی‌توان فقط به فهرست کردن مجموعه‌ای از مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌ها بسنده کرد، بلکه باید مجموعه‌ای از رفتارهای نشان‌دهنده استاندارد را نیز در حکم «معیارهای عملکرد» تدوین و ارائه کرد تا بر اساس آن معیارها بهتر بتوان تحقق استانداردها را در عملکرد سازمانی فرد، ارزیابی و قضاوت کرد. در خصوص تدوین مدل و تعیین تعداد تناسب نیز یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مدل تدوین استانداردهای عملکرد مدیران آموزشی دوره راهنمایی با ضریب پایانی ۰/۹۳ و میانگین کل ۴/۲۵ از پنج و توافق ۰/۸۳ مورد تأیید متخصصان مدیریت آموزشی قرار گرفته است.

منابع

- باطنی، محمدرضا (۱۳۷۵). فرهنگ انگلیسی به فارسی. نشر فرهنگ معاصر، تهران.
- خنیفر، حسین (۱۳۸۲). درآمدی بر استاندارد و استانداردسازی در آموزش و پرورش. وزارت آموزش و پرورش، دفتر بهبود و کیفیت و راهبری استاندارد، تهران.
- خواجeh‌ای، سعید (۱۳۸۰). ارزشیابی مهارتها و صلاحیتهای مدیران مدارس ابتدایی جهت طراحی مدل مناسب مدیریت. رساله تحصیلی دکتری مدیریت آموزشی. دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران.

تدوین استانداردهای عملکرد مدیران آموزشی دوره راهنمایی و ارائه الگوی مناسب ۱۳۳

دولان، شیمون، ال و شولر، رندال، اس (۱۳۸۰). مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی. ترجمه محمدعلی طوسی و محمد صائبی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.

رحیمی، شهرام (۱۳۸۲). تدوین استانداردهای عملکرد اثربخش مدیران مدارس ابتدایی. وزارت آموزش و پرورش، دفتر بهبود کیفیت و راهبری استانداردها، تهران.

رونق، یوسف (۱۳۸۰). مطالعه کار و استاندارد شغل. انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.

سلیمی، قربانعلی و گودرزی، اکرم (۱۳۸۲). مبنای پیاده‌سازی TQM و استانداردسازی محیط کار در سازمان آموزشی. چکیده مقالات اولین همایش استاندارد و استانداردسازی در آموزش و پرورش، وزارت آموزش و پرورش، دفتر بهبود کیفیت و راهبری استانداردها، تهران.

سید جوادین، سید رضا (۱۳۸۲). معیارهای سنجش شایستگی کارکنان بر مبنای استانداردگرایی. چکیده مقالات همایش استاندارد و استانداردسازی در آموزش و پرورش، وزارت آموزش و پرورش، دفتر بهبود کیفیت و راهبری استانداردها، تهران.

قورچیان، نادرقلی (۱۳۸۲). کالبد شکافی مؤلفه‌های موثر بر آموزش و پرورش و استانداردهای آن. چکیده مقالات اولین همایش استاندارد و استانداردسازی در آموزش و پرورش، وزارت آموزش و پرورش، دفتر بهبود کیفیت و راهبری استانداردها، تهران.

غفاریان، وفا (۱۳۸۲). شایستگیهای مدیریتی. انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران.

غفوریان، هما (۱۳۸۱). بررسی شاخصهای عملکرد مدیران آموزشی در دوره ابتدایی استان تهران و ارائه الگوی مناسب. رساله تحصیلی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران.

فخرایی، سیروس (۱۳۷۹). نقش تعاملی استانداردها و کیفیت. ماهنامه استاندارد، موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی، شماره ۱۰۹، مهر.

کهنسال، سعید (۱۳۷۹). استانداردسازی (شناخت، روشهای اجرا و تأثیرات آن). ماهنامه استاندارد، موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی، شماره ۱۱۰، آبان.

مداح، فیضعلی (۱۳۸۱). ایجاد بستر مناسب برای توسعه و نهادینه کردن فرهنگ استاندارد. ماهنامه استاندارد، موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی، شماره ۱۲۷، فروردین.

مقیم، سید محمد (۱۳۸۲). استانداردهای معلمان و مدیران مدارس پیش دبستانی. وزارت آموزش و پرورش، دفتر بهبود کیفیت و راهبری استانداردها، تهران.

وایلز کیمبل (۱۳۶۹). مدیریت آموزشی. ترجمه محمد علی طوسی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی تهران.

- Burton, Nancy. W. (1977). performance standards. New York: Carnegie Coppers.
- Holloway, Shirly. J. (2002). Standards for Alaska's Administrators. Alaska Department of Education.
- Katz, Robert (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, vol. 33, No. 1.
- Keith, A. (1986). Teacher Evaluation Policies and Practice in Western Provinces and Four North West States. Alberta: Carad.
- OECD, (Organization for Economic Cooperation and Development) (1973). Indicators of Performance of Educational System. Paris: OECD.
- Parsons, S. T. An outline in social system, [online], <
<http://www.spc.uchicago.edu/ssry/prelims/theory/parsons.html>.
- Robotham. D. & Yubb, R. (2001). Competencies, Measuring the Immeasurable. [online]. <www.wir.ac.uk/but821/files/comphm.
- Saeed, M & Mahmood, K. (2002). Assessing Competency of Pakistani Primary School Teachers in Mathematics & Science and Pedagogy. *The International Journal of Educational Management*, vol. 16, No. 4.
- Strong, Richard, W. (2001). Teaching What Matters Most Standards and Strategies for Raising student. Achievement ASCD.