

## تدوین و اولویت‌بندی استانداردهای عملکرد مدیران آموزشی دوره‌ی ابتدایی شهر تبریز

سیده مهتاب حلیمی<sup>۱</sup>

دکتر اسکندر فتحی آذر<sup>۲</sup>

### چکیده

هدف این پژوهش تدوین و اولویت‌بندی استانداردهای عملکرد مدیران آموزشی دوره‌ی ابتدایی مدارس دولتی شهر تبریز است. برای تحقق این هدف ابتدا پیشینه و مبانی نظری در این زمینه مورد بررسی قرار گرفت و پس از استخراج ۶ مؤلفه‌ی اصلی و ۴۰ زیر مؤلفه از چند تن از اساتید و کارشناسان خواسته شد تا در مورد آنها نظر بدهند. سپس پرسشنامه‌ای تدوین شد و بعد از تصویب نهایی، به نمونه آماری پژوهش که شامل ۸۰ نفر از مدیران مدارس ابتدایی دولتی شهر تبریز بود اکتفا شد و از آنها خواسته شد ابتدا مؤلفه‌ها را اولویت‌بندی کرده، و سپس بر اساس وضعیت استانداردهای تدوین شده در حال حاضر به پرسشنامه‌ای حاوی ۴۰ سؤال پاسخ دهند. روایی پرسشنامه توسط سه نفر از اساتید تأیید گردید و پایایی آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده که برابر ۰/۹۱ است. داده‌های حاصل با استفاده از روشهای آماری نظیر: تحلیل فراوانی، میانگین، انحراف معیار و آزمون آماری t و از طریق نرم افزار SPSS تحلیل شده نتایج حاصل از یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که اولویت‌بندی مؤلفه‌های اصلی استانداردها از دیدگاه جامعه آماری به ترتیب بدین شرح است: (۱) اخلاق و ارزشها، (۲) وظایف، (۳) ویژگی‌ها،

۱- دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز و عضو هیئت‌مدیره پژوهشگران جوان

۲- استاد دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه تبریز

۴) مهارت‌ها، ۵) نقش‌ها، ۶) حصول نتیجه. البته در اولویت‌بندی زیر مؤلفه‌ها بین اولویت‌های برتر از دید مدیران با آنچه که در عمل ملاحظه می‌شود تفاوت‌هایی وجود دارد که به تفصیل در متن تحقیق بررسی شده است.

**واژه‌های کلیدی:** استانداردسازی، اولویت‌بندی، دوره ابتدایی، مدیران آموزشی،

روشهای آماری، شهر تبریز.

### مقدمه

همزمان با پیشرفت چشمگیری که در قلمرو علوم و فن‌شناسی‌های پیچیده پدید آمده است، دانش‌های علوم رفتاری به ویژه برنامه‌ریزی و مدیریت منابع انسانی به طور بنیادی متحول شده و دستاوردهای تازه و بی‌مانندی را فراهم آورده است. با توجه به تغییر و تحولاتی که در صحنه‌ی برنامه‌ریزی و مدیریت نظام‌های آموزشی در سراسر جهان به وجود آمده، جایگاه و ارزش منابع انسانی بر همه آشکار شده است، به طوری که عنایت به منابع انسانی، بهبود کیفیت و ارتقای بهره‌وری کارکنان سازمان به‌عنوان بزرگ‌ترین و مهمترین سرمایه و دارایی سازمان و پدیده‌ای است که در دو دهه اخیر رشد شتابان داشته است. این جنبش نیز مانند شماری دیگر از جنبش‌های کارآمد برنامه‌ریزی و مدیریت همچون بهره‌وری، استانداردسازی و بهبود کیفیت، ارتقای کیفی کارکنان (مربی، معلم و مدیر) کاربرد و سودمندی بالایی دارد و هم‌اکنون در سراسر کشورهای پیشرفته جهان نفوذ کرده و اصول کار کارکنان نظام آموزشی را دچار تحولی شگرف ساخته است. اندیشه‌های تازه و دگرگونی‌های ریشه‌ای (به جای تفکرات کلیشه‌ای) در قلمرو برنامه‌ریزی و توسعه مدیریت پدید آمده، و بی‌آنکه با ایستادگی و مقاومتی روبه‌رو گردد، به آرامی و آسانی پذیرفته شده و راه را برای بهبود کیفیت، ارتقای بهره‌وری، استفاده از فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات و بهره‌گیری از توان تخصصی کارکنان سازمان هموار نموده است.

صاحب‌نظران آموزش و پرورش عموماً بر این عقیده هستند که کیفیت مدیریت فعالیتهای آموزشی، مهمترین شاخص سطح کیفیت و اثربخشی کلی برنامه‌های آموزشی است. در این میان شاخص‌های عملکردی، ابزار سنجش مستمر کیفیت نظام آموزشی و مدیریت آن خواهد بود و می‌توانند در شناسایی و درک بهتر خلاءها و نارسایی‌ها و کمبودها و در شکل‌دهی برنامه‌های آینده برای جذب مدیران کارآمد و اتخاذ تصمیم‌گیری بهتر در سطح کشور مؤثر واقع شوند.

امروزه، مدیریت در نظام‌های آموزشی اهمیت و حساسیت ویژه‌ای دارد و این مهم در قاعده‌ی هرم آموزش و پرورش، یعنی در دوره ابتدایی اهمیتی دو چندان پیدا می‌کند. نهضت‌های مختلف و متعددی در دنیا راه افتاده است که در خصوص رشد و توسعه‌ی کمی و کیفی کشورها و حرکت به سمت استانداردها، دست به تحقیق و بازرنگری می‌زنند، این امر به خصوص بعد از انقلابی که در صنعت ایجاد شد از جانب متخصصان و صاحب‌نظران علوم اجتماعی و اقتصادی رونق گرفت، سپس روانشناسان نیز به این گروه ملحق شدند و دامنه کار از ابعاد صنعتی و خدمات به آموزش و مدرسه کشیده شد، آنان سعی کردند، تا عواملی که موجب چنین پیشرفتی گردید را مورد بررسی قرار دهند و اهمیت آنها را در این باره معلوم دارند تا به این وسیله بتوانند به دو دسته عوامل مهم و تعیین کننده برسند:

۱- عوامل و علل عقب‌ماندگی در برخی کشورها

۲- علل و اسباب رشد و توسعه و بالندگی کشورهای دیگر

اما صرف نظر از عواملی که این پژوهشگران و صاحب‌نظران برمی‌شمارند و علی‌رغم اختلاف نظرهای موجود، در این نکته اتفاق نظر وجود دارد که مهمترین سرمایه‌های هر کشور، نیروهای متخصص و مدیران لایق و کارآمد آن می‌باشند.

بنیامین هی‌گینز<sup>۱</sup> از صاحب‌نظران عمده‌ی مدیریت، می‌نویسد: هیچ سازمان و مقرراتی نمی‌تواند در زمینه رشد و توسعه‌ی اقتصادی - اجتماعی کشورها مؤثر

1- Benjamin Higgins

باشد، مگر مردانی که آن را اداره می‌کنند، بدانند چه کاری می‌خواهند انجام دهند (نقل از خنیفر، ۱۳۸۳). مسلم است، که این منابع انسانی یعنی، مدیران باید از سطوحی ویژه که مقصود صلاحیت حرفه‌ای و استانداردها است برخوردار باشند و در ضمن هر چه به سمت سازمان‌های یادگیرنده و آموزشی حرکت کنیم، وضعیت پیچیده‌تر و مهمتر می‌شود چون از کالا و خدمات و صنعت به سمت رفتار، عملکرد، دانش، نگرش و انتقال و فهم و ادراک و کاربست و تجزیه و تحلیل و ترکیب و ارزشیابی و قضاوت و بالندگی و استقلال اندیشه حرکت می‌کنیم.

با توجه به مطالبی که ذکر شد این سؤال مطرح می‌شود که مدیران آموزشی دوره ابتدایی چه شایستگی‌هایی باید داشته باشند و چه استانداردهایی را باید رعایت کنند تا از عهده‌ی انجام وظایف مدیریتی خویش به طور اثربخش برآیند؟ برای تحقق اهدافی که در بالا ذکر شده در بسیاری از کشورها اقدامات شایسته‌ای انجام شده از جمله در ایالات متحده آمریکا تقریباً بیشتر ایالتها استانداردهای مدونی را در نظر گرفته‌اند مثلاً: برای مدیران جدید در مدارس ابتدایی شیکاگو استانداردهایی از جمله مدرک تحصیلی مرتبط، میزان تجربه‌ی کاری، گذراندن دوره‌های تخصصی ویژه و ... عنوان شده است (خنیفر، ۱۳۸۳).

هیأت 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 دانش‌آموزان، ۵- برقراری ارتباط بین والدین و مدرسه، ۶- فناوری. این استانداردها در سه سطح: الف) ارزشها و باورها، ب) دانش، ج) شاخص‌های عملکرد ارایه و برای هر یک از سطوح مؤلفه‌هایی تدوین شده است (قورچیان و محمودی، ۱۳۸۳).

کنسرسیوم رهبران مدارس بین ایالتی آمریکا (۱۹۹۹) برنامه CCSSO<sup>۱</sup> (انجمن مشاوران ایالتی مدارس) استانداردهایی را برای مدیران مدرسه تهیه نموده است که

1- Council of Chief State School Officers

ارائه‌کننده آگاهی، گرایش و عملکردهاست. مدیر مدرسه یک رهبر آموزشی است که موفقیت تمام دانش‌آموزان را از طریق موارد زیر به انجام می‌رساند:

۱- تسهیل پیشرفت، تقسیم‌بندی کارها با بکارگیری دیدگاهی که مورد تأیید و حمایت کلیه کسانی است که در ارتباط با مدرسه هستند.

۲- حمایت از رشد و تداوم فرهنگ مدرسه و برنامه ریزی آموزشی که هادی یادگیری دانش‌آموزان و رشد حرفه‌ای کارکنان باشد.

۳- مدیریت مناسب سازمان، عملیات و منابع مالی و انسانی جهت محیطی با کارآیی و یادگیری مؤثر.

۴- همکاری با خانواده‌ها و اولیای مدرسه، دادن پاسخ مناسب به موارد مورد علاقه آنها و برطرف نمودن نیازهای آنها و بسیج منابعی که در مدرسه است.

۵- با درستی و صداقت، شفافیت و عدالت رفتار نمودن و بکاربردن روشهای اخلاقی.

۶- درک و پاسخگویی به محتوای فرهنگی، قانونی، اقتصادی، اجتماعی، فشارهای سیاسی و همچنین تأثیر گذاری بر روی آنها.

در همین راستا و برای دستیابی به توسعه کیفی نیروی انسانی در کشور ما نیز در سال ۸۲ اولین همایش علمی استانداردسازی در آموزش و پرورش به همت دفتر بهبود کیفیت و راهبری استانداردهای وزارت آموزش و پرورش در تهران برگزار شد.

نظر به اینکه هنوز در کشور ما بحث استانداردسازی نیروی انسانی بطور جدی وارد آموزش و پرورش نشده و استاندارد معینی برای عملکرد مدیران آموزشی وجود ندارد لذا برای بررسی وضعیت مدیران و یا تربیت مدیرانی شایسته و پاسخگو مشکلاتی وجود دارد، این پژوهش بر آن است تا شاخص‌هایی را استخراج کند که در پژوهش‌های دیگر در این زمینه به آن توجه نشده است و از دیگر سو قصد تدوین استانداردهایی را دارد که با مشکلات و نیازهای منطقه هماهنگی داشته باشد. در حال حاضر، باید پذیرفت که نظام آموزشی آنگونه که باید، نتوانسته است از عهده وظایف و مسوولیت‌های سنگینی که برای آن تعیین شده

بر آید در حالی که حدود یک میلیون و ۶۵ هزار نفر از نیروهای شاغل در دولت تحت عنوان‌های آموزشی و ستادی در این وزارتخانه مشغول به کارند و بیش از ۱۶ درصد از کل بودجه جاری دولت را بودجه جاری آموزش و پرورش به خود اختصاص داده است (اقتصاد ایران، ۱۳۸۱). هر از چند گاه، شاهد اجرای طرح‌های مختلفی هستیم که نه تنها باری از دوش این نظام برداشته‌اند بلکه به آن افزوده‌اند. تکرار چنین اتفاقاتی سبب شده که نوعی عدم اعتماد همگانی نسبت به نظام آموزشی دولتی در جامعه بوجود آید. بنابراین باید به این نکته که اولین مرحله از تدوین استانداردها در آموزش و پرورش زمینه‌سازی فرهنگی برای آن است، توجه بیشتر نمود. در ارزیابی هر فرایند، داشتن ابزار و محک و به عبارت دیگر شاخص برای ارزیابی ضروری می‌باشد و آموزش و پرورش نیز از این قاعده مستثنی نیست. بررسی‌ها نشان می‌دهد که مدارس در ایران به شکل سنتی و به دست افرادی اداره می‌شوند که تنها سابقه معلمی دارند و فاقد تخصصی در مدیریت آموزشی یا مدیریت‌اند و در کنار آن واقعیت‌ها نشان می‌دهد که مقررات و ضوابط عملکرد مدیران آموزشی کلی و مبهم است و پاسخگوی نظام آموزش و پرورش نیست و در اجرا نیز تحت تأثیر اعمال سلیقه‌ها قرار می‌گیرد.

آمار آموزش و پرورش نشان می‌دهد که در حال حاضر ۷۴۲۷۰ نفر مدیر آموزشی در مدارس کشور مشغول انجام وظیفه هستند، از این تعداد مدیر ۵۰ درصد دارای مدرک لیسانس و بالاتر، ۳۵/۳۷۰ فوق دیپلم، ۱/۵۳ درصد کمتر از دیپلم دارند و فقط ۰/۸ درصد آنان مدرک تحصیلی مدیریت آموزشی دارند (قورچیان، محمودی، ۱۳۸۳). بنابراین با توجه به عقیده صاحب‌نظران آموزش و پرورش که کیفیت مدیریت فعالیت‌های آموزشی، مهمترین شاخص سطح کیفیت و اثربخشی کلی برنامه‌های آموزشی است. لذا تدوین استانداردهایی برای سنجش شایستگی‌های عملکرد مدیران آموزشی به دلایل زیر ضرورت دارد:

- در سند چشم‌انداز برنامه ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران ۱۴۰۴ تدوین استانداردهای مدیریت، خدمات، آموزش و فرهنگ از جمله وظایفی است که بر عهده مؤسسه استاندارد نهاده شده است.
- در دست‌نویس استانداردهای حرفه‌ای جهت اصلاح، تغییر و توسعه در روند آموزش، برنامه‌ها، محتواها، فضاها، منابع انسانی، امکانات، تجهیزات، حقوق، ارزیابی و...
- به لحاظ جدید بودن موضوع استانداردسازی و پیشینه آن که عمدتاً در منابع خارجی و اینترنت است و به زبان خارجی عرضه گردیده است.
- به علت عدم تدوین استانداردهای بومی و دسته‌بندی کردن استانداردهای ساری و جاری در نظام آموزشی به صورت مدون در ارایه مباحث استانداردسازی.
- استانداردها موجب شفافیت در شایسته‌سالاری می‌شوند (گندل، ورنیک، ۲۰۰۱).
- کلید حل مسائل، گسترش آموزش و پرورش و بالا بردن سطح کیفیت آن است. و لذا استانداردها در این کیفی‌سازی و بالاخص در آغاز تربیت نسل، یعنی در دوره ابتدایی از اهمیت بالایی برخوردارند و در حقیقت، آغاز آن منابع انسانی، است.
- افزایش فاصله علمی بین کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه، در نتیجه‌ی توجهی است که کشورهای توسعه یافته به امر استانداردسازی در نظام آموزشی نموده‌اند.
- ضرورت جلوگیری از بیراهه‌روییها و تکیه بر چارچوب‌هایی مدون که از درجه اعتماد بالایی برخوردار باشند
- و نهایتاً شناخت استانداردهای معتبر، روا- پایا، چشم‌انداز مناسب و قابل اعتمادی به دست خواهد داد تا بر اساس آن اصلاحات جدی در بخش بهسازی منابع انسانی صورت پذیرد.

لازم به ذکر است که عملکرد مدیران آموزشی مفهومی کلی بوده لذا در این تحقیق بعضی از مؤلفه‌های مؤثر در عملکرد و رفتار مدیران آموزشی مورد بررسی قرار می‌گیرند. اهم این مؤلفه‌ها عبارتند از (۱) اخلاق و ارزشها، (۲) وظایف، (۳) ویژگی‌ها، (۴) مهارت‌ها، (۵) نقش‌ها، (۶) حصول نتیجه. هدف این مطالعه تدوین و اولویت‌بندی استانداردهای عملکرد مدیران آموزشی مقطع ابتدایی شهر تبریز می‌باشد که مؤثر از این مؤلفه‌ها است.

### مبانی نظری پژوهش

نظریه مهارت‌های مدیریتی: براساس نظریه کاتز و گریفین<sup>۱</sup> (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، ۷. مهارت در مدیریت زمان. الگوی شایستگی مدیران: بر اساس الگوی بویاتسینز<sup>۲</sup> (۱۹۸۲)، شایستگی مدیران عبارت است از: ۱. دانش، ۲. مهارت‌ها، ۳. ویژگی‌های شخصیتی، ۴. نگرش و بینش، ۵. اعتبار عمومی، ۶. اعتبار حرفه‌ای. سرجیوانی<sup>۳</sup> شاخصهای اساسی رهبری مدارس کارآمد را این چنین مشخص می‌کند: تعداد راه‌حلهای ابتکاری، میزان توانایی حل مسائل به شکل خلاق، میزان ارزشگذاری و ترغیب به همکاری، ارتباطات و مشارکت در مهارت‌ها، میزان توانایی تشویق معلمان به تأمل درباره عملکرد خویش، میزان توانایی ایجاد نقش‌های روشن و انعطاف‌پذیر سازمانی، میزان تمایل به رواج دادن شیوه‌های آموزشی انتقادی، تعداد روش‌های آموزشی کارآمد و برتر (نقل از غفوریان، ۱۳۸۱).

در سال ۱۹۷۳ مینتبرگ<sup>۴</sup> با انتشار نتایج مطالعاتی که بر روی عملکردهای مدیران اجرایی انجام داده بود، نگرش جدیدی ارائه کرد. وی برای رفتار مدیران ده

1- Katz & Griffin

2- Boyatzis

3- Srijvany

4- Mintzberg



نقش مدیریتی معرفی کرد و بر این باور بود که علی‌رغم تفاوت سازمانها و مدیران، این نقشها در کارهای مدیران مشترک است. مینتربرگ این ده نقش را در سه گروه: نقشهای ارتباطی، نقشهای اطلاعاتی و نقشهای تصمیم‌گیری طبقه‌بندی کرده است. خود او در این خصوص می‌گوید: اگر از یک مدیر سؤال شود که وی چه کارهایی را انجام می‌دهد احتمالاً در پاسخ خواهد گفت: برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگ‌سازی و... حال اگر به آنچه او انجام می‌دهد، بنگرید، تعجب نکنید که هیچ‌یک از موارد گفته شده را در کارهای او مشاهده نخواهید کرد. مینتربرگ در نظریه خود به این واقعیت اشاره می‌کند که همه مدیران الزاماً، نمی‌بایستی همه نقشها را ایفا کنند ولی همواره در کارکرد آنها به تناسب نوع کار، برخی از این نقشها وجود دارد (راینر، ۱۳۸۶).

ایردن و ایردن<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) برای بررسی متغیر اعتمادپذیری سازمانی که یکی از استانداردهای مهم در ارزیابی مدیران است در مدارس ابتدایی آنکارا تحقیق جامعی را انجام داده‌اند. در این مطالعه با مطالعه نظرات ۵۱۸ مدیر و ۹۲۲ معلم و به کمک روش رگرسیون چند متغیره ثابت شد که تمایل به برقراری اعتماد و ارزشها متغیرهای اصلی برای ایجاد اعتماد هستند.

در ویرایش سوم دانشنامه بین‌المللی تعلیم و تربیت انگوارسون<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) یک بررسی بین‌المللی برای تدوین استانداردهای لازم در انتخاب مدیران مدارس انجام داده است. این بررسی برای تعیین استانداردهای مدیریت مدرسه و شرح مراحل اساسی در تدوین استانداردهای معتبر برای هدایت یادگیری حرفه‌ای و ارزیابی از عملکرد مدیران برای صدور گواهینامه‌های حرفه‌ای و به رسمیت شناختن آنهاست. در تحقیق گلسمن و گلسمن<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) یک تعریف کلی از ارزیابی مدیران ارائه شده است که شامل بررسی موارد زیر است: هدف تدوین استانداردها، آنچه که

---

1- Erden & Erden

2- Ingvarson

3- Glasman & Glasman

ارزیابی می‌شود، معیارهای و استانداردهای ارزیابی و نتایج استفاده از استانداردها در تصمیم‌گیری.

غفوریان (۱۳۸۱) در پژوهشی با عنوان «بررسی شاخص‌های عملکرد مدیران آموزشی دوره ابتدایی استان تهران و آرایه الگوی مناسب» تلاش نموده تا با شناخت وضعیت موجود و مطلوب شاخص‌های عملکردی مدیران آموزشی دوره ابتدایی استان تهران الگوی مناسبی بر مبنای ویژگیهای فرهنگی، آموزشی و ارزشی نظام آموزشی آرایه نماید.

محمودی (۱۳۸۳) در پژوهشی با عنوان «تدوین استانداردهای عملکرد مدیران آموزشی دوره راهنمایی (شهر تهران) و آرایه الگوی مناسب» مجموعه‌ای از شایستگی‌های عملکردی مدیران آموزشی را تدوین نموده است.

مهدی‌نژاد (۱۳۸۵) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی شاخص‌های عملکرد مدیران آموزشی دوره راهنمایی منطقه شبستر و آرایه الگوی مناسب» در پی یافتن الگویی مناسب برای ارزیابی عملکرد مدیران آموزش و پرورش در مقطع راهنمایی می‌باشد.

### تعریف استاندارد

تا کنون در مورد استاندارد و استاندارد کردن تعاریف متفاوتی بیان شده است که هر کدام شامل نقطه نظرات خاصی بوده است:

۱- تعریف استاندارد از نظر سازمان بین‌المللی استاندارد چنین است: استاندارد مدرکی است در برگیرنده قوانین، قواعد، راهنمایی‌ها یا ویژگی‌هایی برای فعالیت یا نتایج آن به منظور استفاده‌ی عمومی و مکرر که از طریق هم‌رایی و در سازمان شناخته شده‌ای تصویب شده باشد و هدف از آن دستیابی به میزان مطلوبی از نظم در زمینه‌ای خاص می‌باشد (کهنسال، ۱۳۷۹).

۲- استاندارد معیار، ملاک و نرمی است که به منظور مقایسه و محک زدن چیزی، فعالیت یا امری به کار برده می‌شود (حسینی نسب، علی اقدم، ۱۳۷۵).

۳- استانداردها، ملاک‌ها و معیارهایی هستند که موجبات سنجش صحیح و انتخاب‌های درست را برای مدیران فراهم می‌آورند و به آنان امکان می‌دهد، تا برای دستیابی به کمال مطلوب در هر زمینه‌ای از آنها بهره‌گیرند (الوانی، ۱۳۸۳).

۴- همچنین استاندارد را ملاکی دانسته‌اند که روش و شیوه و نحوه‌ی عمل در یک رشته و حرفه را مشخص می‌سازد و متخصصان و مجریان را به رعایت آن ملزم می‌سازد. آنچه در تمام این تعاریف مشترک است پذیرش استاندارد به وسیله اهل رشته و حرفه می‌باشد، آنچه را می‌توان استاندارد دانست که رسماً و قطعاً از سوی مراجع علمی و تخصصی پذیرفته شده باشد (الوانی، ریاحی، ۱۳۸۲).

با توجه به تعاریفی که از استاندارد به عمل آمد به سادگی می‌توان پی‌برد که این معیار هم از جهت قدرت سنجش و هم از نظر نشان دادن کمال موضوعات مورد بررسی در مراحل حیات فرد در سازمان بسیار کارساز و مؤثر است. تعاریف فوق استاندارد را به عنوان یک معیار و سنجش عملکرد مطرح می‌نمایند. بنابراین امور قابل استاندارد نظم‌پذیر، تکرار‌پذیر، کمیت‌پذیر هستند. از این رو هر چه وظایف و فعالیتهای شغلی عینی‌تر و مشهودتر باشند وضع و اعمال استاندارد در آنها آسانتر خواهد بود.

### ۳- روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق به کار گرفته شده از نوع توصیفی پیمایشی است. با توجه به این که قصد تدوین و اولویت‌بندی استانداردهایی را داریم که قابلیت اجرا داشته باشند، جامعه آماری این پژوهش جهت اولویت‌بندی این استانداردها در اجرا شامل مدیران مدارس دولتی مقطع ابتدایی شهر تبریز می‌باشد و براساس آمار اخذ شده از نواحی آموزش و پرورش ۱۶۷ نفر است. اطلاعات مورد نیاز از نمونه آماری پژوهش جمع‌آوری شده است که شامل ۸۰ نفر از مدیران مدارس دولتی مقطع

ابتدایی شهر تبریز است که از طریق نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی و در طبقات به صورت تصادفی انتخاب می‌شوند. حجم نمونه از جدول مورگان و فرمول تعدیل نمونه محاسبه شده است. در این پژوهش ابزار بکارگرفته شده پرسشنامه محقق ساخته‌ای است که روایی آن توسط سه نفر از متخصصان مورد بررسی قرار گرفت. پایایی پرسشنامه پس از اجرا در نمونه‌ای محدود (۳۰ نفر) با ضریب آلفای کورنباخ محاسبه شده است که در کل برابر ۰/۹۱ است. داده‌های حاصل با استفاده از روشهای آماری نظیر: تحلیل فراوانی، میانگین، انحراف معیار و آزمون آماری  $t$  و از طریق نرم افزار SPSS تحلیل شد.

با توجه به مبانی نظری و پیشینه مطالعات ملی و بین‌المللی متغیرهای اصلی استانداردسازی مدیران شامل اخلاق و ارزش‌ها، وظایف، مهارتها، نقش‌ها، ویژگی‌ها و حصول نتیجه استخراج گردید، و در مصاحبه‌ای که با ۳ نفر از مدیران با سابقه (حداقل ۱۵ سال مدیریت و مدرک بالاتر از کارشناسی) و ۳ نفر از کارشناسان آموزش ابتدایی بعلاوه ۳ تن از اساتید مدیریت آموزشی شهر تبریز انجام شد در خصوص این متغیرها بحث شد و تصمیم بر این بود اگر متغیری غیر از موارد ذکر شده مطرح شود به این متغیرها اضافه شود همچنین از آنها خواسته شد تا در مورد هر یک از زیر مؤلفه‌ها نظراتشان را بیان کنند که نهایتاً همان موارد ارایه شده تأیید شد و بعد از توافق دو پرسشنامه تدوین گردید. به کمک مصاحبه و توضیح حضوری در پرسشنامه اول از مدیران خواسته شده است که مؤلفه‌های اصلی و زیر مؤلفه‌ها را صرفاً از منظر تمایلات خود به عنوان مدیر آموزشی رتبه بندی نمایند. سپس در پرسشنامه دوم که حاوی ۴۰ سوال به صورت بسته پاسخ با طیف لیکرتی است از مدیران خواسته شد که وضعیت زیر مؤلفه‌ها را صرفاً در وضع موجود یعنی در واقعیت اجرایی اعلام نمایند. لازم به ذکر است با توجه به اینکه مقایسه بین اولویت بندی مؤلفه‌ها از دیدگاه مدیران و وضعیت همان مؤلفه‌ها در اجرا مد نظر بود رتبه‌ها تبدیل به امتیاز شد و سپس از آنها میانگین گرفته شد (حلیمی، ۱۳۸۹).

#### ۴- نتایج پژوهش

پژوهش حاضر به ده سؤال به شرح زیر پاسخ داد:

۱- برای عملکرد مدیران آموزشی دوره ابتدایی چه استانداردهایی را می‌توان تدوین و ارائه کرد؟

در پاسخ به این سؤال ۶ مؤلفه‌ی اصلی و ۴۰ زیرمؤلفه به شرح زیر استخراج شد:  
- اخلاق و ارزشها شامل: ایمان و اعتقاد، رفتار منطبق با اخلاق اسلامی، مسؤولیت‌پذیری (تعهد)، احترام به ارزشهای فرهنگی، تقویت فضای معنوی محیط کار، عدالت و انصاف، ایجاد فرهنگ سازمانی سازنده.

- وظایف شامل: برنامه‌ریزی تحصیلی و درسی، رهبری آموزشی، سازماندهی، نظارت و راهنمایی‌ی تعلیماتی، ارزشیابی، امور اداری و اجرایی، تأمین احتیاجات یادگیری، توسعه حرفه‌ای، ارتقای کیفیت زندگی کاری، جذب مشارکت والدین.

- مهارتها شامل: مهارت ادراکی، مهارت انسانی، مهارت فنی، مهارت حل مسأله، مهارت هدف‌گذاری.

- نقشها شامل: تصمیم‌گیری، اطلاعاتی، ارتباطی، مدیریت بحران، مشاوره‌ای، کارآفرینی، مدیریت تغییر.

- ویژگیها شامل: سلامتی، بردباری (صبر)، انگیزه، خلاقیت و نوآوری، خطرپذیری، استعداد، خودمدیریتی، سازگاری.

- حصول نتیجه شامل: کیفیت عملکرد، کمیت عملکرد، کارایی و اثربخشی.

۲- اولویت‌بندی مؤلفه‌های اصلی عملکرد از دیدگاه مدیران چگونه است؟

نتایج تحقیق که به اختصار در جدول ۱ نشان داده شده بیانگر آن است که مؤلفه اخلاق با بیشترین میانگین ۴/۸۲ رتبه اول، مؤلفه وظایف با میانگین ۴/۵۸ رتبه دوم، مؤلفه وظایف با میانگین ۳/۶۶ رتبه سوم، مؤلفه ویژگی‌ها با میانگین ۳/۴۳ رتبه چهارم، مؤلفه نقشهای مدیر با میانگین ۲/۳۹ رتبه پنجم و مؤلفه حصول نتیجه با میانگین ۲/۱۶ رتبه ششم را بدست آورده‌اند.

## جدول ۱- نتایج نهایی تحقیق در اولویت بندی مؤلفه های اصلی

مؤلفه اصلی	وظایف	اخلاق	ویژگی	نقش	مهارت	حصول نتیجه
میانگین	۴/۵۸	۴/۸۲	۳/۴۳	۲/۳۹	۳/۶۶	۲/۱۶
رتبه	۲	۱	۳	۵	۴	۶

۳- سؤال سوم تحقیق که اولویت بندی ابعاد زیر مؤلفه های وظایف چگونه

است؟ این زیرمؤلفه ها در دو بخش بررسی شد:

الف) وضعیت زیرمؤلفه های وظایف در اجرا:

تحلیل داده ها نشان می دهد به ترتیب مؤلفه رهبری، برنامه ریزی، امور اداری، نظارت، تأمین احتیاجات یادگیری، ارزشیابی، توسعه حرفه ای، جذب مشارکت والدین، سازماندهی، ارتقای کیفیت کاری، بیشترین و کمترین میانگین را دارا هستند.

جدول ۲- آماره های توصیفی (فراوانی، کمترین، بیشترین، میانگین و انحراف معیار)

برای زیرمؤلفه های وظایف از طریق پرسشنامه

مؤلفه های وظایف	تعداد	میانگین	انحراف معیار	کمترین	بیشترین
برنامه ریزی	۸۰	۴/۲۳	۰/۷۰۵	۲	۵
رهبری آموزشی	۸۰	۴/۳۷	۰/۶۴۹	۳	۵
سازماندهی	۸۰	۳/۲۷	۱/۰۷۱	۱	۵
نظارت و راهنمایی	۸۰	۳/۹۴	۰/۷۲۳	۲	۵
ارزشیابی	۸۰	۳/۸۶	۰/۸۲۲	۲	۵
امور اداری و اجرایی	۸۰	۴/۱۱	۰/۷۴۲	۲	۵
تأمین احتیاجات یادگیری	۸۰	۳/۹۴	۰/۹۳۶	۱	۵
توسعه حرفه ای	۸۰	۳/۸۲	۰/۸۵۴	۱	۵
ارتقای کیفیت زندگی کاری	۸۰	۳/۰۰	۱/۱۶۲	۱	۵
جذب مشارکت والدین	۸۰	۳/۵۴	۰/۹۷۶	۱	۵

ب) اولویت‌بندی زیرمؤلفه‌های وظایف از نظر مدیران:  
تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که مؤلفه‌های برنامه‌ریزی، رهبری، سازماندهی، نظارت، امور اداری، ارزشیابی، تأمین احتیاجات یادگیری، توسعه حرفه‌ای، جذب مشارکت والدین، ارتقای کیفیت زندگی کاری به ترتیب بیشترین و کمترین میانگین را دارند.

جدول ۳- آماره‌های توصیفی (فراوانی، کمترین، بیشترین، میانگین و انحراف معیار) برای زیرمؤلفه‌های وظایف از طریق امتیازدهی

مؤلفه‌های وظایف	تعداد	میانگین	انحراف معیار	کمترین	بیشترین
برنامه‌ریزی	۸۰	۸/۷۸	۲/۰۰	۱	۱۰
رهبری آموزشی	۸۰	۸/۷۶	۱/۴۷	۲	۱۰
سازماندهی	۸۰	۸/۱۹	۱/۵۶	۳	۱۰
نظارت و راهنمایی	۸۰	۵/۷۰	۱/۶۵	۱	۸
ارزشیابی	۸۰	۴/۸۶	۲/۳۰	۱	۱۰
امور اداری و اجرایی	۸۰	۵/۳۲	۲/۱۶	۱	۱۰
تأمین احتیاجات یادگیری	۸۰	۴/۷۳	۱/۸۶	۱	۹
توسعه حرفه‌ای	۸۰	۳/۷۵	۲/۱۳	۱	۱۰
ارتقای کیفیت زندگی کاری	۸۰	۳/۲۵	۲/۰۴	۱	۹
جذب مشارکت والدین	۸۰	۳/۵۲	۲/۳۳	۱	۹

۴- در پاسخ به سؤال چهارم تحقیق که اولویت‌بندی ابعاد زیرمؤلفه‌های اخلاق

چگونه است؟

مؤلفه‌ها در دو بخش بررسی شد:

الف) وضعیت زیرمؤلفه‌های اخلاق در اجرا:

نتایج نشان می‌دهد رفتار منطبق با اخلاق اسلامی، عدالت و انصاف، ایمان و اعتقاد، مسوولیت‌پذیری، تقویت فضای معنوی محیط کار، ایجاد فرهنگ سازمانی، احترام به ارزشها به ترتیب بیشترین و کمترین میانگین را دارا هستند.

ب) اولویت‌بندی زیرمؤلفه‌های اخلاق از نظر مدیران: نتایج نشان می‌دهد مدیران معتقدند ایمان و اعتقاد، مسئولیت‌پذیری، رفتار منطبق با اخلاق اسلامی، عدالت و انصاف، احترام به ارزشها، تقویت فضای معنوی محیط کار، ایجاد فرهنگ سازمانی به ترتیب برترین اولویت را دارند.

۵- در پاسخ به سؤال پنجم تحقیق که اولویت‌بندی ابعاد زیرمؤلفه‌های

ویژگی‌های مدیر چگونه است؟

مؤلفه‌ها در دو بخش بررسی شد:

الف) وضعیت زیرمؤلفه‌های ویژگی در اجرا:

نتایج نشان می‌دهد به ترتیب خود مدیریتی، سازگاری، خطرپذیری، خلاقیت، سلامتی، استعداد، بردباری، انگیزه بیشترین و کمترین میانگین را دارا هستند.

ب) اولویت‌بندی زیرمؤلفه‌های ویژگی از نظر مدیران:

نتایج نشان می‌دهد مدیران معتقدند به ترتیب سلامتی، انگیزه، بردباری، خلاقیت، استعداد، خودمدیریتی، سازگاری، خطرپذیری برترین اولویت را دارند.

۶- در پاسخ به سؤال ششم تحقیق که اولویت‌بندی ابعاد زیرمؤلفه‌های

نقش‌های مدیر چگونه است؟

مؤلفه‌ها در دو بخش بررسی شد:

الف) وضعیت زیرمؤلفه‌های نقش در اجرا:

نتایج تحقیق نشان می‌دهد به ترتیب نقش مشاوره‌ای، تصمیم‌گیری، اطلاعاتی، مدیریت بحران، ارتباطی، کارآفرینی، مدیریت تغییر بیشترین و کمترین میانگین را دارا هستند.

ب) اولویت‌بندی زیرمؤلفه‌های نقش از نظر مدیران:

مدیران معتقدند برترین نقشها به ترتیب تصمیم‌گیری، اطلاعاتی، ارتباطی، مشاوره‌ای، مدیریت بحران، مدیریت تغییر، کارآفرینی هستند.



۷- در پاسخ به سؤال هفتم تحقیق که اولویت‌بندی ابعاد زیر مؤلفه‌ی

مهارت‌های مدیر چگونه است؟

مؤلفه‌ها در دو بخش بررسی شد:

الف) وضعیت زیرمؤلفه‌های مهارت در اجرا:

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که به ترتیب مهارت ادراکی، مهارت حل مسأله، مهارت هدف‌گذاری، مهارت انسانی، مهارت فنی بیشترین و کمترین میانگین را دارا هستند.

ب) وضعیت زیرمؤلفه‌های مهارت از نظر مدیران:

مدیران معتقدند به ترتیب مهارت انسانی، مهارت ادراکی، مهارت فنی، مهارت هدف‌گذاری، مهارت حل مسأله برترین اولویت را دارند.

۸- در پاسخ به سؤال هشتم تحقیق که اولویت‌بندی ابعاد زیرمؤلفه‌های

حصول نتیجه چگونه است؟

مؤلفه‌ها در دو بخش بررسی شد:

الف) وضعیت زیرمؤلفه‌های حصول نتیجه در اجرا:

در بین زیرمؤلفه‌های حصول نتیجه در عمل کمیت بالاترین میانگین و کیفیت پایین‌ترین میانگین را داراست.

ب) وضعیت زیرمؤلفه‌های حصول نتیجه از نظر مدیران:

اما نتایج اولویت‌بندی از منظر مدیران نشان می‌دهد که آنها برای کیفیت عملکرد اولویت برتر و برای کمیت عملکرد پایین‌ترین اولویت را قایل شدند.

۹- آیا بین جنسیت مدیران و اولویت‌بندی پیشنهادی آنها تفاوت وجود دارد؟

نتایج تحقیق حاصل از آزمون تی در رتبه‌های پیشنهادی برای کلیه مؤلفه‌های عملکرد مدیران آموزشی نشان می‌دهد تفاوت معنی‌داری در اولویت‌بندی پیشنهادی بین زنان و مردان وجود ندارد.

جدول ۴- نتایج آزمون t برای بررسی تفاوت امتیازبندی مؤلفه های عملکرد از نظر زنان و مردان

مؤلفه ها	مقدار t	درجه آزادی	سطح معنی داری	تفاوت میانگین
وظیفه	۰/۱۱۹	۷۵	۰/۹۰۵	۰/۰۴۴
مهارت	-۰/۲۸۵	۷۵	۰/۷۷۶	-۰/۱۱۱
اخلاق	-۰/۵۸۴	۷۵	۰/۵۶۲	-۰/۲۱
نقش	۰/۲۶۴	۷۵	۰/۷۹۹	۰/۰۹۵
ویژگی	۱/۲۲	۷۵	۰/۲۲۴	۰/۵۲۴
حصول نتیجه	۰/۵۴۸	۷۵	۰/۵۸۶	-۰/۱۷۰

۱۰- آیا بین میزان تحصیلات مدیران و اولویت بندی پیشنهادی آنها تفاوت وجود دارد؟

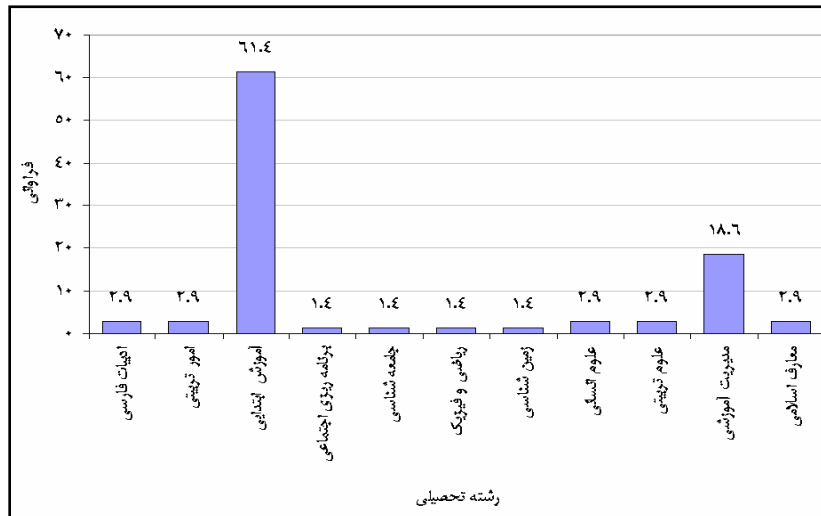
مطابق با نتایج آزمون تی در رتبه های پیشنهادی برای مؤلفه های عملکرد تفاوت معنی داری بین مدیران با تحصیلات مختلف وجود ندارد.

جدول ۵- نتایج آزمون t برای بررسی تفاوت امتیاز مؤلفه های عملکرد از نظر مدیران با تحصیلات مختلف

مؤلفه ها	مقدار t	درجه آزادی	سطح معنی داری	تفاوت میانگین
وظیفه	-۰/۳۴۲	۷۳	۰/۷۳۳	-۰/۳۸
مهارت	-۰/۰۱۹	۷۲	۰/۹۸۵	-۰/۰۲
اخلاق	۰/۲۶۷	۷۲	۰/۷۹۱	۰/۶۸
نقش	۰/۱۰۶	۷۲	۰/۹۱۶	-۰/۵۶
ویژگی	۰/۰۶۸	۷۱	۰/۹۴۶	۰/۴۲
حصول نتیجه	۱/۸۸۸	۷۱	۰/۰۶۳	-۰/۱۴

نتایج تحقیق حاضر در خصوص رشته تحصیلی مدیران نشان می دهد رشته تخصصی ۶۱/۴ درصد مدیران آموزش ابتدایی است و فقط ۱۸/۶ درصد از مدیران تخصص مدیریت آموزشی دارند.

نمودار ۱- توزیع فراوانی و درصد فراوانی افراد  
مورد آزمون بر حسب رشته تحصیلی



## ۵- نتیجه گیری

در بحث اخلاق حرفه‌ای نگاهی به دیدگاه‌های پیتدر دراکر پدر مدیریت نوین نشان می‌دهد که وی معتقد است مدیریت تنها فرماندهی و نظارت نیست، یک مدیر باید به اخلاق و ارزشهای جامعه و تأثیر آن بر سازمان خودش توجه ویژه داشته باشد و بسیار به مسائل انسانی در حیطه کاری‌اش توجه کند، چون سرمایه اصلی اوست. نتایج حاصل از پژوهش حاضر نیز نشان می‌دهد اخلاق و ارزشها برترین اولویت از دیدگاه مدیران است. این نتایج با پژوهشی که محمودی (۱۳۸۳) انجام داده همسو است، یعنی بالاترین میانگین در بین مؤلفه‌های اصلی میانگین اخلاق است. همچنین یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که رهبری آموزشی در اجرا بالاترین میانگین را دارد و با پژوهش مهدی‌نژاد (۱۳۸۵) که عوامل اداری و اجرایی در وضعیت موجود بالاترین میانگین را دارد همسو نیست. اما از دیدگاه مدیران که اولویت برتر، رهبری آموزشی است با پژوهش مهدی‌نژاد (۱۳۸۵) که بیان می‌کند برترین شاخص وضع مطلوب رهبری آموزشی است همسو است.

نتایج سؤال چهارم نشان می‌دهد علی‌رغم اینکه به اعتقاد مدیران انگیزه یکی از مهمترین ویژگی‌های مدیر است اما در حال حاضر و در عمل پایین‌ترین میانگین را در بین زیرمؤلفه‌های ویژگی‌های مدیر داراست. با توجه به نتایج پژوهش نقش مشاوره‌ای مدیران بالاترین میانگین را دارد، یعنی مدیران بیشتر نقش مشاوره‌ای ایفا می‌کنند و پایین‌ترین میانگین مربوط به نقش مدیریت تغییر است، به عبارتی مدیران کمتر فرصت ایجاد تغییر در محیط کاری خود را دارند.

در بین زیرمؤلفه‌های حصول نتیجه در عمل کمیت بالاترین میانگین و کیفیت پایین‌ترین میانگین را داراست یعنی در حقیقت کمیت‌گرایی حاکم است اما نتایج اولویت‌بندی از منظر مدیران نشان می‌دهد که آنها برای کیفیت عملکرد اولویت برتر را قایل شدند.

یافته‌های تحقیق در خصوص رشته تحصیلی مدیران نشان می‌دهد رشته تخصصی ۶۱/۴ درصد مدیران، آموزش ابتدایی است مطلب فوق بیانگر این مدعا است که مدیریت مدارس ابتدایی پژوهش حاضر هنوز حالتی از روشهای سنتی و غیر سیستمی دارد، که عمدتاً توسط افرادی که قاعدتاً سختکوش هستند اما عمدتاً سابقه و تجربه معلمی داشته و کمتر دارای تخصصی در مدیریت آموزشی و حتی مدیریت به مفهوم عام آن هستند، راهبری می‌شود. به معنایی دیگر، عملکرد مدیران مدارس ابتدایی ظاهراً و در ابعاد وسیع وابسته به کیفیت شخص مدیر است تا فردی متخصص که مطابق بر ضوابط کیفی مشخصی که مختص به مدارس ابتدایی است، فعالیت می‌کند. در کنار آن واقعیت‌ها نشان می‌دهند که مقررات موجود یا به نوعی ضوابط عملکرد هم پاسخگوی نیازهای نظام آموزش و پرورش نیست و به هر حال در اجرا تحت تأثیر اعمال سلیقه‌ها قرار می‌گیرند. موقعیت موجود، نشانگر این امر است که انتظارات والای سیستم جامع، و سیستم‌های اجتماعی با ضوابط و ساختاری که مدیر مدرسه ابتدایی در آن و با آن باید به انتظارات جواب بدهد، همخوانی ندارد و بر این مبنا مدیر مدرسه ابتدایی کاری بسیار تخصصی را در موارد

زیادی بدون دارا بودن آن تخصص، مطابق بر نگرش خود و فرایندی که خود مناسب، تشخیص می‌دهد به امید جواب به انتظاراتی که گمان می‌کند می‌داند، انجام می‌دهد.

### منابع

الوانی، مهدی و ریاحی، بهروز (۱۳۸۲). **سنجش کیفیت خدمات**. تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.

الوانی، سید مهدی (۱۳۸۳). نقش استاندارد در چرخه حیات مدیریت انسانی، **مجموعه مقالات اولین همایش علمی استانداردهای سازی در آموزش و پرورش**، وزارت آموزش و پرورش، دفتر بهبود کیفیت و راهبری استانداردها، تهران.

حسینی نسب، داوود. علی اقدم، اصغر (۱۳۷۵). **فرهنگ واژه‌ها و تعاریف تعلیم و تربیت**، تبریز، نشر احرار.

حلیمی، سیده مهتاب (۱۳۸۹). **تدوین و اولویت‌بندی استانداردهای عملکرد مدیران آموزشی دوره‌ی ابتدایی شهر تبریز**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی تبریز.

خنیفر، حسین (۱۳۸۳). درآمدی بر مدیریت آموزشی و بحث استانداردهای سازی، **مجموعه مقالات اولین همایش علمی استانداردهای سازی در آموزش و پرورش**، وزارت آموزش و پرورش، دفتر بهبود کیفیت و راهبری استانداردها، تهران.

رابینز، استیفن پی. (۱۹۴۳). **رفتار سازمانی**: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها. ج اول، فرد. ترجمه علی پارسایان، سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوازدهم (۱۳۸۶).

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

قورچیان، نادرقلی و محمودی، امیرحسین (۱۳۸۳). **فصلنامه نوآوری‌های آموزشی**، شماره ۸، سال سوم، تابستان ۱۳۸۳.

کلید آموزش کجاست، نشریه اقتصاد ایران (مهر ۱۳۸۱)، ص ۱۸

کهنسال، سعید (۱۳۷۹). استانداردها سازی (شناخت، روشهای اجرا و تأثیرات آن). ماهنامه استانداردها مؤسسه استانداردها و تحقیقات صنعتی، شماره ۱۱۰، آبان.

مهدی‌نژاد، سیما (۱۳۸۵). « بررسی شاخص‌های عملکرد مدیران آموزشی دوره راهنمایی منطقه شبستر و آرایه الگوی مناسب » پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی تبریز

Council of Chief State School Officers, (1996) Interstate School Leaders Licensure Consortium, **Standards for School Leaders**, Washington, DC.

Erden, A., Erden H. (2009) Predicting organizational trust level of school managers and teachers at elementary schools, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Volume 1, Issue 1, p 2180-2190.

Gandal, Vranek, (2001) Standards: Here Today, Here Tomorrow, **Educational Leadership**, ASCD, Volume 59 Number 1, September 2001, p.6-13.

Glasman. N.S, Glasman. L.D (2010) Principal Evaluation: Concepts, Needs and Realities, International Encyclopedia of Education (Third Edition) Pages 698-705

Ingvarson. L (2010) School Leadership Standards, International Encyclopedia of Education (Third Edition), p 768-776.

Archive of SID