

تدوین استانداردهای عملکرد مدیران آموزشی مقطع متوسطه شهر تهران و ارائه یک الگوی مناسب جهت کاربرد آن

دکتر علی تقی پورظهیر*

دکتر نازیآ سادات ناصری**

چکیده

اعمال مدیریت در این عصر از پیچیدگی خاصی برخوردار است و دانش و مهارت‌های خاص خود را طلب می‌کند. مقوله استاندارد سازی دانش و عملکرد مدیران نیز کمک شایان توجهی به اعمال مدیریت مؤثر می‌نماید، لذا پژوهشگر با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش در ایران و جهان مؤلفه‌های اصلی استاندارد عملکرد مدیران آموزشی را شناسایی و در قالب چهار موضوع کلی مدیریت و رهبری سازمانی، رهبری آموزشی، گستره رفتار اخلاقی، نظام ارتباط با والدین و جامعه بیان کرد که هر موضوع خود دارای تعدادی زیر مؤلفه و استانداردهای عملکرد مرتبط بود. پرسشنامه‌ای بر اساس استانداردهای عملکرد تدوین شده حاوی ۱۰۴ گویه طراحی گردید و اعضاء نمونه آماری پژوهش پرسشنامه‌ها را تکمیل نموده و میزان اهمیت استانداردهای عملکرد از دیدگاه آنها تعیین شد. این داده‌ها با استفاده از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی (جداول فراوانی و درصد، نمودار، تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل رگرسیون) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

نتایج نشان داد پنج عامل از نظر مدیران آموزشی مهم‌تر هستند. مدل پیشنهادی پژوهشگر به صورت پرسشنامه‌ای طراحی شد و درجه تناسب مدل و اجزای آن بر اساس نظرات صاحب نظران تعیین گردید و کل مدل با مقیاس ۴/۴۲ از ۵ مورد تأیید قرار گرفت.

واژگان کلیدی

استاندارد عملکرد، مدیر آموزشی، مقطع متوسطه، مدیریت و رهبری سازمانی، رهبری آموزشی، رفتار اخلاقی

* دانشیار، عضو هیأت علمی دانشگاه علامه طباطبایی

** عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی

مقدمه

در دنیای امروز محور اصلی و اساسی توسعه، منابع انسانی است. هر جامعه‌ای که بخواهد در این مسیر گام بردارد، لاجرم باید در خصوص منابع انسانی خود سرمایه‌گذاری کند و البته برای اینکه این سرمایه‌گذاری در جهتی درست هدایت شود نیازمند چهارچوب‌هایی است که بتواند با تکیه بر آنها از هدر رفتن منابع جلوگیری کند از جمله این چهارچوب‌ها استانداردها هستند که ضرورت حضور پیوسته و مداوم آنها در عرصه‌های مختلف زندگی بشر به طور اعم و در حیطه محیط آموزشی به طور اخص، بیش از هر چیز احساس می‌شود. دست‌اندرکاران حیطه آموزش و پرورش بر آن هستند تا با تلاش برای تدوین استانداردهای آموزشی در جهت دستیابی و اثربخشی در فرآیند آموزش قدم بردارند. امروزه با مقایسه عملکرد کشورهای مختلف در پرداختن به مسئله استاندارد و استاندارد کردن و ارزیابی نتایج به دست آمده و همچنین ارزیابی جایگاه کشور ما در این حرکت رو به رشد جهانی، آشکار می‌گردد که ما نیز به یک بازنگری جدی‌تر در برخورد با این مقوله نیاز داریم و این امر در بحث منابع انسانی و بالاخص در حوزه تعلیم و تربیت از اهمیت بیشتری برخوردار است. در دنیای امروز مقوله کیفیت در حیطه آموزش امر مهمی است که از زاویه استاندارد می‌گذرد. به منظور دستیابی به این استانداردها یک فرآیند علمی و تطبیقی لازم می‌باشد، که پژوهشگر در صدد است در این پژوهش با تدوین استانداردهای عملکرد مدیران مقطع متوسطه، الگوی کاربرد این استانداردها را در سیستم آموزش متوسطه ارائه دهد.

بیان مسئله و ضرورت پژوهش

رشد و گسترش همه جانبه نظام آموزشی و ارتباط متقابل آن با همه نهادها و سازمان‌های اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و ... همچنین تعداد کثیر دانش‌آموزان و منابع انسانی یعنی «معلمان و کارکنان» دیگر و اختصاص منابع مالی عظیم، مسائل زیادی را در این سیستم فراهم آورده است و در آغاز هزاره سوم باعث شده کشورهای مختلف جهان در سطوح گوناگون رشد و توسعه دریابند که سازمانهای آموزشی نیز همانند دیگر سازمان‌ها نیاز به مدیریت سنجیده و هوشمندانه دارند و باید مدیران تحصیلکرده و مجرب توسط استفاده از علم و هنر مدیریت مشکلات را کاهش داده و نظام آموزشی را به سمت و سوی بالندگی و تعالی سوق دهند. (قرائی مقدم، ۱۳۷۵، ۸)

در عصر حاضر تحولات زندگی بشر با هیچ یک از ادوار گذشته از نظر ماهیت، کمیت، کیفیت و سرعت قابل مقایسه نبوده و به

همین نسبت تمام سازمان‌ها و نهادهای اجتماعی از جمله آموزش و پرورش باید برای پاسخگویی به این تحولات و نیازهای پیامد آنها، اهداف و عملکرد خود را مورد تجدیدنظر قرار دهند. چالش‌های کنونی آموزش و پرورش کشور نیز اگر به موقع مورد توجه قرار نگیرند به بحرانی ملی تبدیل می‌شوند، یکی از مهم‌ترین این چالش‌ها در نظام آموزش متوسطه شهر تهران مسائل مربوط به کارایی پایین و عدم وجود استانداردهای عملکردی و برنامه صحیح جهت ارزیابی عملکرد عنوان شده است. (همایش تدوین سند ملی وزارت آموزش و پرورش در چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور، ۱۳۸۴) بنابراین ضروری به نظر می‌رسد که به مبحث استاندارد سازی توجه خاصی مبذول گردد، به ویژه با عنایت به استاندارد سازی عملکرد مدیران آموزشی که بازوی توانا و گرداننده سیستم مدرسه بوده و عملکرد آنها مستقیماً بر عملکرد تمامی کارکنان و اجزای دیگر مدرسه تأثیر گذار است.

از این رو با توجه به نقش و جایگاه حساس دوره متوسطه که دوره‌ای انتقالی از آموزش عمومی و غیر تخصصی به آموزش عالی و تخصصی و از محیط آموزشی به محیط کار و زندگی و از دوران کودکی به جوانی و بلوغ است و اهمیت نقش مدیران در این سیستم، پژوهشگر استانداردهای عملکرد مدیران این مقطع را در شهر تهران مشخص و تدوین نمود تا به عنوان راهنمای عمل برای مدیران مناطق مورد استفاده قرار گیرد و در عین حال بتوانند بر مبنای آن استانداردها از وضعیت موجود در نظام آموزشی با تأکید بر مدیران ارزشیابی به عمل آورند تا در کاربست و بازخورد به کاستی‌ها و توانمندی‌های آن توجه لازم مبذول شود.

سؤالات پژوهش

۱- استانداردهای عملکرد مدیران آموزشی مقطع متوسطه کدامند؟

۲- چه الگویی را می‌توان برای کاربرد استانداردهای عملکرد مدیران آموزشی مقطع متوسطه ارائه کرد؟

۳- میزان تناسب الگوی پیشنهادی از نظر متخصصان، کارشناسان آموزش و پرورش و مدیران آموزشی چگونه است؟

پیشینه پژوهش

الف. پیشینه پژوهش در ایران

امیرحسین محمودی (۱۳۸۳) در پژوهشی با عنوان تدوین استانداردهای عملکرد مدیران آموزشی دوره راهنمایی (شهر

در ارتباط با استاندارد سازی مدل‌های گوناگونی نیز ارائه شده است که به چند مورد آن در زیر اشاره می‌شود:

۱- مدل استانداردهای بین‌المللی: تدوین استانداردها به شکل جهانی و بین‌المللی و بر اساس مطالعات تطبیقی صورت پذیرفته و نهایی می‌گردد، آنگاه ساینین با معتبر کردن و بومی کردن آنها را در کشورهای خود بکار می‌برند.

۲- مدل تدوین استانداردها بر اساس پژوهش: تدوین استانداردها بر اساس پژوهش و فلسفه مشارکتی انجام می‌گردد.

۳- مدل تدوین بالینی استاندارد: در این مدل با ظهور ضعف و نارسایی، به تدوین استانداردهای ویژه می‌پردازد و استانداردها به عنوان عامل شفافبخش و رفع بحران به کار گرفته می‌شوند.

۴- مدل مکانیکی تدوین استاندارد: تعداد کمی در تدوین استانداردها از روش قیمومیت^۲ استفاده می‌کنند و به تصمیم‌گیری‌های فرمایشی می‌پردازند. در حقیقت یک برنامه مکانیکی که مشتمل بر استانداردهاست برای چند نسل تدوین نموده و نهادها و سازمان‌هایی را برای اجرای آنها می‌گمارند.

۵- مدل اصلاح آموزش و پرورش استاندارد- محور: استانداردهای ملی و بین‌المللی تراز شده و معتبر مبنای اصلاحات آموزش و پرورش قرار می‌گیرند.

۶- مدل استخراج استانداردها از فرآیند یاد دهی و یادگیری: بر اساس فعالیت‌ها و تجارب کسب شده در امور یاد دهی و یادگیری استانداردها استخراج و تدوین می‌گردد.

۷- مدل استاندارد بر اساس عملکرد: عملکردهای پیوستاری موجب تدوین استانداردها می‌گردد.

۸- مدل تدوین استانداردها بر اساس رویکرد سیستمی: در این مدل با هم‌افزایی^۳ از درون داده‌ها، فرآیندها، برون داده‌های واسطه‌ای، برون داده‌های نهایی و پیامدها استانداردهای نهایی تدوین می‌گردد.

۹- مدل استانداردها بر اساس ملاحظات توسعه سرمایه انسانی: این مدل بر اساس استاندارد جهانی آموزش و پرورش و با توجه به اقتصاد راهبردی جهانی استانداردها تدوین می‌گردد.

۱۰- مدل مجازی تدوین استانداردها: با عنایت به تجارب، ماورای زمان و مکان خاص تدوین می‌گردد. استانداردها عامل ارتقای کیفی و موفقیت تلقی می‌گردند.

۱۱- مدل تلفیقی: تدوین استانداردها بر اساس ترکیب، تلفیق، تلخیص و گلچین کردن سایر مدل‌ها با زبان تکنیکی خاص صورت گرفته و به کار گرفته می‌شوند (بختیاری، ۱۳۸۳، ۱۶۰)

تهران) و ارائه‌ی الگوی مناسب، مجموعه‌ای از شایستگی‌های عملکرد مدیران آموزشی را شامل شش مولفه اصلی و چهل زیر مؤلفه و یکصد و شصت رفتار نشان دهنده شایستگی (نشانگر عملکرد) تدوین نموده است.

- هما غفوریان (۱۳۸۱) در پژوهشی با عنوان «بررسی شاخص‌های عملکرد مدیران آموزشی دوره ابتدایی استان تهران و ارائه الگوی مناسب» تلاش نموده تا با شناخت وضعیت موجود و وضعیت مطلوب شاخص‌های عملکردی مدیران آموزشی دوره ابتدایی استان تهران الگوی مناسبی بر مبنای ویژگی‌های فرهنگی، آموزشی و ارزشی نظام آموزشی ارائه نماید، ۱۵۷ شاخص توسط وی مورد بررسی قرار گرفت که توسط نمونه آماری پژوهش نیز مورد تأیید واقع شد.

ب. پیشینه پژوهش در جهان

همانند کالای استاندارد، برای تعلیم و تربیت به طور اعم و مدرسه به طور اخص استاندارد پذیرفته شده‌ی جهان وجود ندارد و هر کشوری با توجه به شرایط اقلیمی فرهنگی، بومی، منطقه‌ای و... استانداردهای معینی را تدوین و دنبال می‌کند و در بسیاری از کشورهای جهان کمیته‌های ویژه‌ای تشکیل و استانداردها را برای همان کشور تدوین می‌کنند، به عنوان مثال سازمان ISLLC^۱ یا کنسرسیوم بین‌ایالتی اعطا کننده گواهینامه به مدیران مدارس در آمریکا که از ۳۱ آژانس آموزشی و ۱۲ انجمن مدیریت آموزشی تشکیل شده است ۶ دسته استاندارد عملکرد برای مدیران آموزشی تعیین کرده است که هر ایالت یا آنها را کاملاً پذیرفته و یا بنا به مقتضیات خاص خود تغییراتی در آنها به وجود آورده و سپس مورد استفاده قرار داده است، پژوهشگر نیز استانداردهای عملکرد مدیران در کشورهای استرالیا، آمریکا، آلاسکا، نیوزلند، اسکاتلند، ژاپن، انگلستان، آلمان، فرانسه، مصر و تایلند را مورد بررسی قرار داده است.

مروری بر ادبیات پژوهش

عمر استاندارد سازی به عمر پیدایش بشر بر می‌گردد، از هنگامی که بشر پای بر این کره خاکی نهاد به دنبال زندگی و امکانات بهتر بوده است. استاندارد سازی با نظام‌مند کردن هر پدیده‌ای، ارتباط عناصر تشکیل دهنده آن را مشخص می‌کند و سبب می‌شود تا آن پدیده در مسیر تعالی قرار گیرد و در نتیجه کیفیت به میزان قابل ملاحظه‌ای بهبود پیدا کرده و سبب فراهم نمودن زندگی راحت‌تر برای انسان می‌شود.

2. Guardianship
3. Synergy

1. The Interstate School Leaders Licensure Consortium

ابتدا مولفه‌ها^۵ و زیرمولفه‌های^۶ استانداردهای عملکرد مدیران آموزشی استخراج شده از پیشینه پژوهش در کشورهای مختلف و ایران و سپس عوامل اصلی تعیین شده توسط نمونه آماری پژوهش بیان می‌شوند.

مولفه‌ها و زیرمولفه‌های استاندارد عملکرد مدیران به شرح زیر می‌باشند:

۱- مدیریت و رهبری سازمانی

۱-۱- برنامه‌ریزی

- تعیین اهداف مدرسه و انتخاب عملیات و اقدامات آینده مربوط به هر هدف

- اولویت‌بندی اهداف و برنامه‌ریزی موثر در جهت تحقق آنها
- ایجاد برنامه‌ها و روبه‌های عملیاتی دقیق برای تحقق دیدگاه آرمانی مدرسه

- شناسایی فرصت‌های بالقوه موجود برای رشد و توسعه مدرسه

۱-۲- فراهم کردن منابع

- به دست آوردن سرمایه‌ها و دارایی‌های مادی و مالی برای رشد و توسعه مدرسه

- فراهم کردن خدمات مورد نیاز مدرسه

- در نظر گرفتن برنامه‌ها و طرح‌های دراز مدت برای تامین فناوری مورد نیاز مدرسه

- پیشنهاد انتصاب کارکنان آموزشی شایسته با توجه به الگوهای متنوع به کارگماری نیروی انسانی

- به کارگماری کارکنان غیر آموزشی شایسته توسط کاربرد الگوهای متنوع به کارگماری نیروی انسانی

۱-۳- سازماندهی

- ابلاغ وظیفه به هر یک از کارکنان توسط مدیر

- واگذاری وظایف به کارکنان بر اساس تخصص آنها

- تقسیم مسئولیت‌ها در مدرسه به منظور حداکثر ساختن پاسخگویی کارکنان

- هماهنگ کردن کلیه فعالیت‌های مدرسه در جهت تحقق اهداف تعیین شده

۱-۴- انگیزش

- به کارگماری هر یک از کارکنان در جای مناسب بر اساس علاقه آنها

- شناسایی موفقیت دبیران و قدردانی از آنها

- (۱۵۹). با توجه به توسعه نهضت استانداردسازی در آموزش و پرورش در کشورهای مختلف جهان انواع استانداردها در سازمان‌های آموزشی مورد استفاده قرار گرفته است که مهم‌ترین آنها عبارتند از:

الف. استانداردهای محتوا^۱: عبارت‌هایی هستند که محتوای دانشی را که فراگیران باید یاد بگیرند مشخص می‌کنند.

ب. استانداردهای عملکرد^۲: عبارت‌هایی هستند که سطح عملکرد مورد انتظار از فرد را بر اساس اهداف، وظایف، مسئولیت‌ها و شایستگی‌های عملکردی تعیین می‌نمایند.

استانداردهای عملکردی در واقع سطح مطلوب‌ها و ایده‌آل‌های ما را تشکیل می‌دهند و بر اساس آنها می‌توانیم وضعیت عملکرد را در سه بعد «فرد»، «واحد» و «سازمان» مورد ارزشیابی قرار دهیم (مقیمی، ۱۳۸۲، ۳۸).

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی-پیمایشی و بر اساس هدف از نوع تحقیق و توسعه^۳ و نیز کاربردی^۴ می‌باشد. برای جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسشنامه محقق ساخته بسته استفاده شده است که توسط پرسشنامه شماره یک نظرات تعدادی از مدیران آموزشی مقطع متوسطه، کارشناسان ستادی آموزش و پرورش ($n_1=429$) در ارتباط با اهمیت استانداردهای عملکرد مدیران و توسط پرسشنامه شماره دو نظرات تعدادی از متخصصان و اساتید رشته مدیریت آموزشی و مدیران و کارشناسان آموزش و پرورش ($n_2=36$) در خصوص مدل پیشنهادی و مولفه‌های آن جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل شده است. برای تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها از روش‌های مختلف آمار توصیفی مانند محاسبه فراوانی و درصد و نمودار هیستوگرام و همچنین برای تحلیل استنباطی نتایج از روش‌های تحلیل عاملی و تحلیل رگرسیون توسط نرم‌افزار SPSS استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

اهم یافته‌های پژوهش با توجه به سوالات پژوهشی به شرح زیر می‌باشند:

سوال اول) استانداردهای عملکرد مدیران آموزشی مقطع متوسطه کدامند؟

1. Content Standard
2. Performance Standards
3. Research & Development
4. Applied

- شناسایی موفقیت کارکنان غیر آموزشی و قدردانی از آنها
- اداره مدرسه توسط توافقات مكتوب و چانه‌زنی‌های جمعی
- ایجاد جو سازمانی مناسب برای فعالیت‌ها
- ۱-۵- مهارت‌های ارتباطات بین‌فردی
- استفاده از اصول ارتباطات کلامی موثر با دیگران (مانند بیان روشن، در نظر گرفتن زمان مناسب و گفتار سنجیده)
- کاربرد مهارت‌های غیر کلامی در ارتباط با دیگران (مانند اعمال، اداها و یا حالات صورت و حرکات بدنی)
- استفاده از مهارت‌های مشاوره (مانند گوش دادن فعال و مهارت در پاسخگویی)
- کاربرد مهارت‌های ارتباطات کتبی در ارتباط با دیگران
- کاربرد فنون مقابله با استرس در مدرسه
- به کارگیری صحیح فنون مدیریت تعارض هنگام مواجهه با تضادها در مدرسه
- ۱-۶- نظارت و کنترل
- ارزیابی و نظارت بر پیشرفت فعالیت‌های انجام شده در مدرسه
- ارزیابی و تجدید نظر منظم طرح‌های اجرایی
- ارزیابی فناوری مورد استفاده در مدیریت
- نظارت بر فناوری مورد استفاده در عملکردهای بودجه
- بازنگری منظم برنامه‌های ایمنی در مدرسه
- ۱-۷- مدیریت منابع مادی و مالی
- استفاده موثر از منابع (مادی، مالی) در جهت تحقق اهداف مدرسه
- تنظیم دریافت‌ها و پرداخت‌های مدرسه از طریق حساب بانکی
- مدیریت صحیح تجهیزات مدرسه در جهت افزایش کیفیت فعالیت‌ها
- شرکت‌دادن ذینفعان مدرسه در تخصیص منابع و تعیین اولویت‌ها توسط تشکیل شورای مالی مدرسه
- تنظیم اسناد و ثبت دفاتر مالی بدون تأخیر
- کنترل و نظارت بر معتبر و قانونی بودن فاکتورهای هزینه
- تهیه تراز مالی برای هر سه ماه
- ۲- رهبری آموزشی
- ۲-۱- رشد حرفه‌ای
- تعیین نیازهای رشد حرفه‌ای دبیران توسط مدیر
- تعیین نیازهای کارکنان غیر آموزشی توسط مدیر
- استفاده از راهکارهای گوناگون جهت رشد حرفه‌ای شخصی
- ۲-۲- ارائه خدمات حمایتگر دانش‌آموز
- استفاده از منابع و امکانات داخل و خارج مدرسه برای تأمین خدمات حمایتگر دانش‌آموز
- برگزاری برنامه‌های فرهنگی و ورزشی جهت رشد و پیشرفت دانش‌آموزان
- فراهم کردن امکانات لازم برای یادگیری زبان انگلیسی توسط دانش‌آموز
- کسب اطلاع از وضعیت‌های خانوادگی تاثیرگذار بر یادگیری دانش‌آموز
- ۲-۳- تأمین احتیاجات یادگیری
- ایجاد کتابخانه برای حمایت از آموزش
- ایجاد مرکز تجهیزات دیداری - شنیداری (نوارهای صوتی و تصویری، کامپیوتر و...) در مدرسه
- فراهم آوردن مواد و وسایل آموزشی مناسب (مانند وسایل آموزشی نمایشی و گروهی) برای دانش‌آموزان
- فراهم آوردن امکان استفاده از فناوری مناسب با برنامه درسی توسط دبیران
- تشویق دبیران به کاربرد روش‌های تدریس متنوع برای یادگیری بهتر دانش‌آموزان
- ۲-۴- ارزیابی
- ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از روش‌های گوناگون
- ارزیابی برنامه‌های تحصیلی بر اساس داده‌ها و اطلاعات مرتبط
- ارزیابی پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان به وسیله روش‌های مناسب
- ارزیابی مستمر چشم‌انداز ایده‌آل (بصیرت) مدرسه و بازبینی آن در صورت لزوم
- ۲-۵- نظارت و راهنمایی تعلیماتی
- به کارگیری الگوهای متنوع نظارت بر دبیران
- راهنمایی دبیران با کمک مربیان و راهنمای تعلیماتی
- کمک به کاربرد راهبردهای موثر مدیریت کلاس توسط دبیران
- تشویق دبیران به ارزیابی و استفاده از رویکردهای تربیتی گوناگون
- ۲-۶- بصیرت مدرسه
- طرح‌ریزی دیدگاه آرمانی مدرسه بر اساس نتایج عملکرد آن

- شرکت دادن والدین در شناسایی تنگناهای فضاهای آموزشی و شیوه‌های رفع آن
- سهیم کردن والدین در امر آموزش خانواده‌ها
- تشکیل کمیته‌های تخصصی با مشارکت والدین
- سهیم کردن والدین در حل مشکلات دانش‌آموزان
- شرکت دادن والدین در تحلیل افت آموزشی مدرسه و ارائه راه‌حل‌های مناسب جهت رفع آن
- سهیم کردن خانواده‌ها در توسعه اهداف مدرسه
- کسب اطلاعات به صورت منظم در رابطه با نیازها و انتظارات والدین از مدرسه

۲-۴- برقراری ارتباط با جامعه

- برقراری ارتباط با مؤسسات آموزش عالی و دانشگاه‌ها
- ایجاد ارتباط موثر با دیگر مدارس
- ایجاد خطوط ارتباطی با تصمیم‌گیرندگان خارج از مدرسه
- ایجاد ارتباط با مسئولان آموزشی منطقه
- کمک به بهره‌برداری مدرسه و جامعه از یکدیگر به عنوان منابع
- ایجاد ارتباطات رسانه‌ای موثر با جامعه
- کسب اطلاعات به صورت منظم در رابطه با نیازها و انتظارات جامعه از مدرسه
- ایجاد ارتباط موثر با فرهنگ‌ها و قومیت‌های گوناگون
- تنظیم برنامه‌های ارتباط با رهبران جامعه
- ۳-۴- طراحی ارتباط کارکنان با جامعه
- طراحی فعالیت‌های اجتماعی برای کارکنان
- توسعه طرح‌های ارتباطات موثر کارکنان با جامعه

عوامل اصلی تعیین شده توسط نمونه آماری پژوهش پس

از نام‌گذاری توسط صاحب‌نظران

- ۱- رهبری و مدیریت منابع مالی و انسانی
- تعیین اهداف مدرسه و انتخاب عملیات و اقدامات آینده مربوط به هر هدف
- تنظیم دریافت‌ها و پرداخت‌های مدرسه از طریق حساب بانکی
- تنظیم اسناد و ثبت دفاتر مالی بدون تاخیر
- تهیه تراز مالی برای هر سه ماه
- استفاده از منابع و امکانات داخل و خارج مدرسه برای تامین خدمات حمایتگر دانش‌آموز
- شرکت دادن اعضای شورای مدرسه در تحقق دیدگاه آرمانی مدرسه
- تعیین نیازهای رشد حرفه‌ای کارکنان غیر آموزشی توسط مدیر

- بیان روشن دیدگاه آرمانی (بصیرت) مدرسه توسط مدیر
- شرکت دادن اعضای شورای مدرسه در تحقق دیدگاه آرمانی مدرسه

- شناسایی موانع دستیابی به چشم‌انداز ایده‌آل مدرسه

۳- گستره رفتار اخلاقی

- ۱-۳- رفتار منطبق با اخلاق اسلامی
- نشان دادن صداقت و درستی در اعمال و رفتار به عنوان الگو
- تشویق دیگران به ساده زیستن و دوری از تجمل
- اتخاذ تصمیمات مبتنی بر اصول اخلاقی
- توسعه اخلاق حرفه‌ای در محیط کار توسط رعایت اصول آن
- رفتار همراه با تواضع و فروتنی
- رفتار محترمانه با دیگران
- رعایت اصول اخلاقی در انجام فعالیت‌های مالی و اقتصادی
- استفاده از پوشش مناسب در محیط کار

۲-۳- مسئولیت پذیری

- قبول مسئولیت در انجام وظایف
- کاربرد مسئولانه منابع مالی مدرسه
- پاسخگویی به تعهدات حقوقی و قانونی مدرسه

۳-۳- تقویت فضای معنوی محیط کار

- شناسایی فضائل کارکنان و تحسین آنها
- شناسایی فضائل دانش‌آموزان و تحسین آنها
- احترام گذاشتن به قدرت قانونی و مشروع کارکنان
- احترام گذاشتن به ارزش‌ها و دیدگاه‌های متفاوت افراد

۴-۳- عدالت و انصاف

- رفتار توأم با عدالت و انصاف با دیگران
- کاربرد عادلانه قوانین مدرسه
- حمایت قاطعانه از حقوق تمامی دانش‌آموزان و کارکنان مدرسه
- در نظر گرفتن تاثیر اعمال مدیریتی خود بر تمامی اعضا اجتماع مدرسه

۴- نظام ارتباط با والدین و جامعه

- ۱-۴- برقراری ارتباط بین مدرسه و والدین
- سهیم کردن خانواده‌ها در توسعه و بهسازی طرح‌های مدرسه
- سهیم کردن خانواده‌ها در توسعه دیدگاه آرمانی مدرسه
- استفاده از دانش و تخصص والدین در امر آموزش و یادگیری دانش‌آموزان

- ۲- حفظ دانش فنی لازم در سازمان و ایجاد مهارت در مدیران جدید حتی در صورت جابجایی یا ترک خدمت مدیران باسابقه
- ۳- فراهم کردن اساس مناسبی برای ممیزی و اطمینان از انجام صحیح فعالیت‌ها
- ۴- توسعه شایستگی مدیران آموزشی

ب. اهداف مدل

- ۱- تدوین استانداردهای عملکرد بومی شده مدیران مقطع متوسطه جهت اطمینان از سیستم کنترل کیفیت
- ۲- برقراری ارتباط بهتر با مخاطبانی نظیر والدین و جامعه توسط ایجاد زبان مشترک
- ۳- تقویت ابعاد اخلاقی مدیران
- ۴- بکارگیری اثربخش منابع در جهت تحقق اهداف و جلوگیری از اتلاف منابع
- ۵- کمک به برقراری ارتباطات میان فردی موثر مدیر با ذینفعان
- ۶- برنامه‌ریزی اثربخش تامین منابع انسانی (جذب و بکارگیری نیروی موردنیاز از خارج از سیستم یا بهسازی عملکرد مدیران آموزشی درون سیستم متوسطه از طریق فراهم کردن آموزش‌های لازم)
- ۷- ایجاد اساس مناسبی جهت طراحی نظام کارآمد ارزیابی عملکرد مدیران (از طریق تهیه شاخص‌های عینی)

ج. مبانی نظری مدل

- ۱- تئوری سیستم استاندارد سازی: در سیستم آموزش و پرورش فرآیند استاندارد سازی می‌تواند در حوزه «معیارهای عملکرد نیروی انسانی» و «کیفیت فرآیندهای یاد دهی- یادگیری» انجام شود و به طور کلی این سیستم از نظر مفهومی و کاربردی دارای چهار رکن اساسی به شرح زیر می‌باشد (ایزو^۱، ۱۹۹۵):
 - الف. تحقیق و توسعه
 - ب. تدوین استاندارد
 - ج. اجرای استاندارد
 - د. ترویج استاندارد

- ۲- مدل استانداردهای جهانی رهبری: در این مدل ارتباط بین مؤلفه‌های مربوط به عملکرد مدیران نظیر نوآوری، همکاری، مدیریت تغییر، رشد افراد و سازمان، پاسخگویی فردی، خلق ارزش‌ها برای مشتریان، توجه به پیامدهای تجاری و همچنین ارزش‌های اعتقادی به عنوان مؤلفه تاثیرگذار بر تمامی موارد مذکور بیان می‌شود (جانسون و جانسون^۲، ۲۰۰۴).

- ۲- مهارت‌های ارتباطات بین فردی
 - کاربرد مهارت‌های غیر کلامی در ارتباط با دیگران (مانند اعمال، اداها و یا حالات صورت و حرکات بدنی)
 - استفاده از مهارت‌های مشاوره (مانند گوش دادن فعال و مهارت در پاسخگویی)
 - کاربرد مهارت‌های ارتباطات کتبی در ارتباط با دیگران
 - کاربرد فنون مقابله با استرس در مدرسه
 - به کارگیری صحیح فنون مدیریت تعارض هنگام مواجهه با تضادها در مدرسه
 - ۳- رفتار اخلاقی در ارتباط با مؤسسات همکار و والدین
 - اتخاذ تصمیمات مبتنی بر اصول اخلاقی
 - توسعه اخلاق حرفه‌ای در محیط کار توسط رعایت اصول آن
 - کسب اطلاعات به صورت منظم در رابطه با نیازها و انتظارات والدین از مدرسه
 - برقراری ارتباط با مؤسسات آموزش عالی و دانشگاهها
 - ۴- برنامه‌ریزی تامین نیروی انسانی در جهت تحقق اهداف
 - اولویت‌بندی اهداف و برنامه‌ریزی موثر در جهت تحقق آنها
 - پیشنهاد انتصاب کارکنان آموزشی شایسته با توجه به الگوهای متنوع به کارگماری نیروی انسانی
 - به کارگماری هر یک از کارکنان در جای مناسب براساس علاقه آنها
 - شناسایی موفقیت دبیران و قدرانی از آنها
 - فراهم کردن امکانات ارائه خدمات بهداشتی- درمانی در مدرسه
 - ۵- نظام هماهنگی و ارتباطات رسمی با جامعه و والدین
 - شرکت دادن والدین در تحلیل افت آموزشی مدرسه و ارائه راه‌حل‌های مناسب جهت رفع آن
 - ایجاد ارتباط مؤثر با دیگر مدارس
 - ایجاد ارتباط با مسئولان آموزشی منطقه

سوال دوم) چه الگویی را می‌توان برای کاربرد استانداردهای عملکرد مدیران آموزشی مقطع متوسطه ارائه کرد؟

پژوهشگر به مدد مطالعات تطبیقی و مرور ادبیات مربوط مدلی را مشتمل بر فلسفه و اهداف، مبانی نظری، چارچوب ادراکی، مراحل ارزشیابی و مهندسی مجدد به شرح ذیل ارائه کرده است:

الف. فلسفه مدل

- ۱- فراهم نمودن نظامی برای افزایش میزان اثربخشی و کارایی مدیران آموزشی و سیستم آموزش متوسطه

علمی برای تصمیم‌گیری و حل مشکلات، تعهد درازمدت، کار گروهی، فرآیند بهبود مستمر، آموزش مستمر کارکنان، آزادی در عین کنترل، وحدت هدف، مشارکت کارکنان و قدرت بخشیدن به آنها.

کاربرد مدیریت کیفیت در آموزش و پرورش به صورت زیر است: تعریف دوباره معنای مدیر بدین صورت که وظیفه مدیر کار کردن بر روی سیستم به منظور بهبود مستمر آن با کمک کارکنان است، یافتن تعریف مشتریان (دانش‌آموزان، معلمان، والدین، صنعت و حتی مدیران) از کیفیت و استفاده از آن برای هدایت تمام امور، توجه به فرآیندهای تحصیلی دانش‌آموز و بهبود آن، توجه به انحرافات افراد از مسیر تعیین شده برای دستیابی به اهداف، ارزشیابی صحیح کارکنان (تریبوس نقل از دمینگ^۴، ۱۹۸۶).

۷- مدل تعالی سازمان: این مدل به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با مقایسه وضع موجود و وضعیت مطلوب یا ایده‌آل تفاوت‌ها را شناسایی و سپس بر اساس این تفاوت‌ها و بررسی علل وقوع آنها راه‌حل‌های بهینه را تعیین و آنها را اجرا نمایند. با استفاده از این مدل می‌توان پیشرفت سازمان را به سمت تعالی ارزیابی کرد. در این مدل باید به ۹ حوزه زیر که برای ارزیابی هر یک از آنها معیارهایی ارائه می‌گردد توجه کرد (امیران نقل از اتحادیه اروپا^۵، ۱۹۹۱):

- الف. حوزه رهبری و مدیریت سازمان
- ب. حوزه خط مشی و راهبرد
- ج. حوزه کارکنان
- د. حوزه امکانات خارجی و منابع داخلی
- ه. حوزه فرآیندها
- و. حوزه نتایج مشتریان بیرونی
- ز. حوزه نتایج کارکنان
- ح. حوزه نتایج جامعه
- ط. حوزه نتایج عملکرد سازمان
- د. چارچوب ادراکی مدل

- ۱- مؤلفه‌های اصلی استاندارد عملکرد مدیران در این پژوهش به شرح زیر تعیین گردید:
- رهبری و مدیریت منابع مالی و انسانی (۷ زیرمؤلفه)، بار عملی ۷۸۶٪
- مهارت‌های ارتباطات بین فردی (۵ زیرمؤلفه)، بار عملی ۸۷٪

۳- الگوی استاندارد سازی قابلیت‌های [شایستگی‌ها] فردی: در این الگو قابلیت‌های انسان به دو دسته قابلیت‌های نهفته و آشکار تقسیم‌بندی می‌شوند. عواملی نظیر فرصت‌های شغلی، مهارت آموزشی‌های منتخب، رویه‌های تربیتی مناسب و سیستم‌های قدردانی از افراد و فرصت‌های مشارکت سبب می‌شوند تا قابلیت‌های نهفته‌ای همچون مسئولیت‌پذیری، مراعات دیگران، مردم‌آمیزی، پاسخگویی اجتماعی و تحمل‌پذیری به قابلیت‌های آشکار تبدیل شده و با رشد این قابلیت‌های آشکار به سوی استاندارد شدن منابع انسانی حرکت کنیم (علی میری نقل از جاکوز و کیسن^۱، ۱۹۹۴).

۴- الگوی شایستگی مدیران: در این الگو خصوصیات و رفتارهایی که منجر به اثربخشی مدیران در محیط شغلی خود می‌شود به شرح زیر بیان شده‌اند (غفاریان نقل از بویاتزیس^۲، ۱۹۸۲):

الف. دانش و معلومات نظری

ب. مهارت‌ها

ج. ویژگی‌های شخصیتی

د. نگرش و بینش

ه. اعتبار عمومی (جایگاه غیرحرفه‌ای مدیر در اجتماع)

و. اعتبار حرفه‌ای (جایگاه مدیر در شبکه ارتباطات حرفه‌ای)

۵- بهبود مستمر: کایزن بیانگر بهبودهای کوچک و مستمر است و بر فرآیند تاکید دارد. از دیدگاه کایزن مدیریت دو وظیفه مهم نگهداری وضع موجود (آن دسته از فعالیت‌هایی که برای حفظ فناوری جاری، اقدامات مدیریتی، استانداردهای اجرایی و استقرار آنها از طریق آموزش انجام می‌شود) و بهبود بخشی به فرآیندها (فعالیت‌هایی که در جهت ارتقای استانداردهای جاری انجام می‌شود) را بر عهده دارد. سه فعالیت عمده کایزن عبارتند از: استاندارد سازی، آراستگی محیط کار و حذف اتلاف‌ها برای دستیابی به کیفیت مطلوب در سازمان (ایمایی^۳، ۱۹۸۶).

۶- مدیریت کیفیت فراگیر: هدف آن هماهنگ کردن تلاش‌های افراد است به گونه‌ای که نه تنها وظایف محوله را با شور و شوق انجام دهند بلکه در بهبود چگونگی انجام کار مشارکت داشته باشند. اجزای کلیدی مدیریت کیفیت فراگیر عبارتند از: تمرکز بر مشتریان، داشتن تفکر دائمی نسبت به کیفیت، کاربرد روش

4. Deming
5. European Unity

1. Jaques & Cason
2. Boyatzis
3. Imaie

۲- مهندسی مجدد نظام استاندارد سازی (عملکردها، محتوای استانداردها، آموزش‌های مدیران، ایجاد کارگاه‌های جدید و ساز و کارهای اشاعه نظیر انتشار بولتن، بروشور و غیره در سطح مدارس) بر اساس نیازهای جامعه و ذینفعان و تغییرات نظام‌های اجتماعی در سطوح شهری، کشوری، بین‌المللی و جهانی و بازخورد حاصل از اجرای برنامه در هر ۴ سال و بر اساس برنامه توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی.

سوال سوم) میزان تناسب الگوی پیشنهادی از نظر متخصصان، کارشناسان آموزش و پرورش و مدیران آموزشی چگونه است؟

درجه تناسب کل مدل پیشنهادی از نظر سه گروه با میانگین ۴/۴۲ از ۵ تعیین گردید.

بحث و تفسیر

عرصه مدارس در سال‌های اخیر، مدیران را با چالش‌های گوناگونی روبرو ساخته است. پیشرفت‌های سریع علم و فن آوری ارتباطات و تبادل اطلاعات در سطح وسیع و در مدت زمان کوتاه، افزایش سطح توقعات و انتظارات عموم مردم از آموزش و پرورش سبب شده است که نوع خاصی از تعلیم و تربیت ضرورت پیدا کند که بتواند با تربیت انسانی همه بعدی و آگاه وی را کمک نماید تا با ظرافت و هوشیاری به سرمنزل مقصود برسد و بر جهل خویش غلبه کند.

با توجه به سیستم آموزشی کشور ملاحظه می‌شود نیاز مبرمی به مقایسه وضع موجود و وضعیت مطلوب یا ایده‌آل وجود دارد تا بر اساس شناسایی تفاوت‌ها و بررسی علل وقوع آنها، راه‌حل‌های مناسب شناسایی و اجرا شود (براساس مدل تعالی سازمان) در جهت تحقق این هدف تدوین استانداردهای عملکرد که سطح مطلوب‌ها و ایده‌آل‌های ما را تشکیل می‌دهند کمک مؤثری می‌نماید. در این پژوهش نیز از عوامل اصلی استخراج شده برنامه‌ریزی تأمین نیروی انسانی در جهت تحقق اهداف است. تأمین نیروی انسانی نیز زمانی به صورت اثربخش انجام خواهد شد که بر اساس اصول و موازین علمی صورت گیرد، بدین صورت که توانمندی‌های داوطلبان با نیازهای شغل مورد مقایسه قرار گیرد و سپس افراد مورد نظر انتخاب شوند و این امر نیز نیازمند برنامه‌ریزی دقیق و بکارگیری مجموعه‌ای از فنون و مهارت‌های علمی خواهد بود. ساماندهی مناسب نیروی انسانی چگونگی بکارگیری دبیران و استفاده مناسب از تخصص آنها و بر اساس علاقه اقدام مؤثری در جهت افزایش بهره‌وری سیستم آموزش متوسطه می‌باشد.

۴- رفتار اخلاقی در ارتباط با موسسات همکار و والدین (۴ زیرمؤلفه)، بار عاملی ۸۴۶٪

۵- برنامه‌ریزی تأمین نیروی انسانی در جهت تحقق اهداف (۵ زیرمؤلفه)، بار عاملی ۸۷۲٪

۳- نظام هماهنگی و ارتباطات رسمی با جامعه و والدین (۳ زیرمؤلفه)، بار عاملی ۸۰٪

۲- برونداد نظام استاندارد سازی:

۱- افزایش اثربخشی و کارآیی مدیران آموزش متوسطه

۲- افزایش بهره‌وری سیستم آموزش متوسطه

۳- تحقق سیستم ارزیابی عملکرد مؤثر و مناسب مدیران بر اساس استانداردهای تدوین شده

۵- مراحل اجرای مدل

اجرای مدل مستلزم طی کردن مراحل زیر است:

- ۱- تشکیل کمیته تخصصی مدیران مقطع متوسطه زیر نظر کمیته راهبردی و سیاست‌گذاری در سطح وزارت آموزش و پرورش که اعضا آن متشکل از مدیر کل دفتر توسعه مدیریت، معاون بهره‌وری و استاندارد سازی و توسعه مدیریت، کارشناس استاندارد منابع انسانی (استاندارد عملکرد)، نماینده معاونت آموزش عمومی سازمان شهر تهران، نماینده سازمان پژوهش، نماینده دفتر آموزش متوسطه، ۲ نفر مدیر مجرب و مشاورین علمی می‌باشند.
- ۲- بررسی فلسفه و اهداف استانداردسازی و تحقیق و جمع‌آوری اطلاعات در رابطه با استانداردهای عملکرد مدیران از کشورهای توسعه‌یافته و تحقیقات انجام شده در سایر نقاط و بررسی اصول و روش‌های استاندارد سازی عملکرد مدیران آموزشی.
- ۳- تشکیل گروه‌های کاری در سطوح ستادی - میانی - عملیاتی شامل حوزه ستادی، سازمان‌های آموزش و پرورش نواحی و مناطق آموزشی.
- ۴- اجرای آزمایشی استانداردهای مدل پیشنهادی در دو منطقه آموزشی شهر تهران.
- ۵- اعمال اصلاحات و اجرای استانی.
- ۶- اجرای استانداردها در کلیه مناطق آموزشی شهر تهران.
- ۷- اعمال اصلاحات و اجرای استانی.
- ۸- اعمال اصلاحات و تعمیم ملی.

و. نظام ارزشیابی و مهندسی مجدد

۱- بازنگری ادواری پیشرفت کارها توسط کمیته تخصصی مدیران مقطع متوسطه در سطح مدارس و در هر سال تحصیلی

می‌توان به عنوان معیارهایی در نظر گرفت که باید مدیران در انجام فعالیت‌های سازمانی مورد توجه قرار داده و آنها را رعایت کنند ولی اینکه مسیر پیموده شده توسط هر مدیر به چه مقصدی منتهی می‌شود به درایت و خلاقیت خاص وی در استفاده صحیح از ابزارهای حرفه‌ای و ترسیم چشم اندازی قوی و الهام بخش با همفکری و مشارکت ذینفعان بستگی دارد.

نتیجه‌گیری

نتایج کلی پژوهش با عنایت به اهداف پژوهش به شرح زیر می‌باشند:

- ۱- بر اساس مطالعه مبانی نظری، پیشینه پژوهش و نظرات پژوهشگر، مجموعاً ۴ مؤلفه و ۲۰ زیرمؤلفه و ۱۰۴ گویه بیانگر استانداردهای عملکرد مدیران آموزشی استخراج گردید.
- ۲- پس از انجام تحلیل رگرسیون چند متغیره، که ضریب همبستگی چند متغیره برای هر یک از عوامل عدد یک به دست آمد ($M.R=1$) که نشان دهنده ارتباط و همبستگی صد در صد هر یک از عوامل با عملکرد مدیران است و بر اساس آن مدل پیشنهادی ترسیم شد.
- ۳- نتایج تحلیل آماری در مورد فلسفه، اهداف، مبانی نظری، چارچوب ادراکی، مراحل اجرا، نظام ارزشیابی و مهندسی مجدد، حاکی از تناسب مدل پیشنهادی از نظر صاحب‌نظران با مقیاس ۴/۴۲ از ۵ بوده است.

پیشنهادها و توصیه‌های کاربردی

۱. با توجه به یافته‌های پژوهش ضرورت دارد که مسئولین اجرایی در وزارت آموزش و پرورش به موضوع استاندارد سازی منابع انسانی توجه ویژه‌ای کرده و با تشکیل کمیته تخصصی مدیران مقطع متوسطه و استاندارد سازی عملکرد مدیران باعث افزایش اطمینان در سطوح بالای سازمانی از کیفیت انجام فعالیت‌ها و جلوگیری از اتلاف منابع مادی، مالی، انسانی شوند.
۲. در جهت برقراری ارتباط مؤثر مدیران و کارکنان، دانش‌آموزان، والدین و دیگر اعضای جامعه، برگزاری دوره‌های آموزشی بهبود مهارت‌های ارتباطات بین فردی ضروری به نظر می‌رسد.
۳. زمینه‌ی مناسب برای حضور استادان دانشگاه در مدارس متوسطه فراهم گردد و بدین ترتیب از استادان علاقمند مؤسسات آموزش عالی و دانشگاه‌های کشور به عنوان مشاور و محقق به صورت تمام وقت یا نیمه وقت به منظور

عامل دیگر مهارت‌های ارتباطات بین فردی است، مهارت‌های اجتماعی در ارتباطات میان فردی توانایی‌های لازم برای انجام رفتارهای هدفمند و موفقیت آمیز هستند تا فرد بتواند با در نظر گرفتن حقوق، الزامات، رضایت خاطر یا وظایف دیگران به حقوق، الزامات، رضایت خاطر یا انجام وظایف خود نیز در حد معقولی دست یابد و در عین حال بتواند مبادله‌ای باز و آزاد با دیگران داشته باشد. کاربرد این مهارت‌ها در هر حرفه‌ای به خصوص در حرفه مدیریت برای سهولت دستیابی به اهداف بسیار اهمیت دارند و سبب می‌شود مدیران بتوانند اعضای اجتماع مدرسه را به نحو مؤثر رهبری کرده و بهره‌وری شغلی خود و در نتیجه سیستم آموزش متوسطه را افزایش دهند.

رفتار اخلاقی در ارتباط با مؤسسات همکار و والدین نیز عامل دیگری است که در این پژوهش مورد توجه قرار گرفته است. مدیران و کارکنان مدارس برای انجام فعالیت‌های شغلی خود افزون بر معیارهای سازمانی و قانونی به مجموعه‌ای از رهنمودهای ارزشی و اخلاقی نیاز دارند که آنان را در عمل و رفتار به شیوه صحیح یاری داده و نوعی هماهنگی و وحدت رویه در حرکت به سوی شیوه مطلوب جمعی را در مدرسه برایشان میسر سازد. به بیان دیگر اگر قرار است که نیروی انسانی متخصص عملکردی با کیفیت بالا داشته باشد، باید برای عوامل کیفی مانند اعتماد، خلاقیت و صداقت اهمیت یکسان یا شاید بیشتری در مقایسه با مفاهیم سنتی اقتصادی مانند کارایی یا نرخ بازگشت سرمایه قائل شویم. (حقیقی نقل از دولان و گارسیا^۱، ۱۹۹۹، ۳۸۷)

در نظام هماهنگی و ارتباطات رسمی با جامعه و والدین نیز با توجه به زیرمؤلفه‌های آن ملاحظه می‌شود به ارتباطات رسمی با فرادست (مسئولان آموزشی منطقه)، مدارس دیگر و والدین تأکید شده است، این ارتباطات سبب می‌شوند مدیران با افرادی در تمام سطوح تعامل برقرار کرده و توسط کسب اطلاعات و نظرات آنها و ارائه بازخورد سبب بهبود عملکرد خود و فعالیت‌های سازمانی شوند.

رهبری و مدیریت منابع انسانی و مالی نیز از وظایف همه مدیران در مدرسه می‌باشد زیرا هر سازمانی برای تحقق اهداف و دستیابی به چشم انداز ایده‌آل ترسیم شده نیاز به مدیریت و استفاده صحیح از منابع مالی (پول و اعتبار)، منابع فیزیکی (زمین، ساختمان، تجهیزات) و منابع انسانی دارد.

در خاتمه می‌توان گفت عوامل اصلی به دست آمده در این پژوهش و استانداردهای عملکرد مرتبط با هر یک را تنها

برخورد کرد. لذا استاندارد سازی در سایر اجزا سیستم آموزشی و همچنین زیرسیستم‌ها، فراسیستم‌ها و سیستم‌های وابسته آن اهمیت خاصی پیدا می‌کند.

۶. رعایت استانداردهای عملکرد مدیران نباید آنها را در قالب فکری یا عملی انعطاف‌ناپذیر محصور نماید و مانع خلاقیت و نوآوری آنها گردد. بلکه باید استانداردهایی را تدوین نمود و سپس مدیران را تشویق کرد که فراتر از آنها عمل نمایند.

هدایت فعالیت‌های پژوهشی مدیران و دبیران و مطلع ساختن آنها از نوآوری‌های آموزشی و اطلاعات علمی جدید و در نتیجه رشد حرفه‌ای آنها در مدارس حضور یابند.

۴. تهیه فرم‌های ارزیابی عملکرد مدیران با توجه به استانداردها و شاخص‌های مربوط به طراحی نظام کارآمد ارزیابی عملکرد ابزار مهمی جهت رشد و تکامل نظام آموزشی برای دستیابی به کیفیت مطلوب آموزش است.

۵. تدوین استانداردهای عملکرد مدیران در راستای افزایش بهره‌وری نظام مدیریت متوسطه امری لازم اما کافی نمی‌باشد زیرا با استانداردها مانند یک جزیره نمی‌توان

منابع و مآخذ

- ۱- امیران، حیدر (۱۳۸۳) «آشنایی با مدل تعالی سازمان EFQM»، شرکت مشاورین کیفیت‌ساز، ص ۲.
- ۲- ایمایی، ماساکی (۱۳۸۰) «گمبا کایزن»، ترجمه شهلا پارسا، تهران، نشر ساپکو، ص ۹.
- ۳- بختیاری، ابوالفضل (پائیز ۱۳۸۳) «استاندارد، استاندارد سازی و اعتبار سنجی (تضمین کیفیت) در نظام آموزشی»، مجموعه مقالات استاندارد و استانداردسازی در آموزش و پرورش، تهران، انتشارات مدرسه، صص ۱۶۰-۱۵۹.
- ۴- تریبوس، مایرون (۱۳۸۲) «مدیریت کیفیت در آموزش و پرورش»، ترجمه افسانه باقی و یعقوب حسین‌زاده، دفتر بهبود کیفیت و راهبری استانداردها، ص ۱۱.
- ۵- حقیقی، مسعود (۱۳۸۳) «استاندارد سازی منابع انسانی ضرورتی بایسته در آموزش و پرورش»، مجموعه مقالات استاندارد و استاندارد سازی در آموزش و پرورش، تهران، انتشارات مدرسه
- ۶- علی میری، مصطفی (۱۳۸۳) «بررسی چارچوب نظری قابلیت‌های شخصی راهی به سوی استاندارد سازی منابع انسانی»، مجموعه مقالات استاندارد و استاندارد سازی در آموزش و پرورش، ص ۴۰۹.
- ۷- غفاریان، وفا (۱۳۷۹) «شایستگی‌های مدیریتی»، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ص ۷۳.
- ۸- غفوریان، هما (۱۳۸۱) «بررسی شاخص‌های عملکرد مدیر آموزشی دوره ابتدایی استان تهران و ارائه الگوی مناسب»، رساله‌ی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات.
- ۹- قرائی مقدم، امان ا... (۱۳۷۵) «مدیریت آموزشی»، تهران، انتشارات اجد، ص ۸.
- ۱۰- مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۲) «استانداردهای مدیران و معلمان پیش دبستانی»، تهران، وزارت آموزش و پرورش، دفتر بهبود کیفیت و راهبری استانداردها، ص ۳۸.
- ۱۱- محمودی، امیرحسین (۱۳۸۳) «تدوین استانداردهای عملکرد مدیران آموزشی دوره راهنمایی شهر تهران و ارائه الگوی مناسب»، رساله دکتری مدیریت آموزشی، واحد علوم و تحقیقات.
- 12- Standards of Leadership Illustration, Johnson & Johnson Family of Companies, <http://www.jnj.com/Careers/Standards.html>.(2004), P.1.