

ششمین همایش جرم‌شناسی و پیشگیری از ارتکاب جرم، خودکشی و انحرافات جوانان

نهاد برگزار کننده همایش: بنیاد علمی و حقوقی قانون یار

(با همکاری و حمایت معنوی دادگستری بروجرد، دانشگاه امام صادق، انجمن علمی معارف دانشگاه شهید بهشتی، دانشگاه لرستان، آموزش و پرورش، دانشگاه آزاد رفسنجان، سازمان ارشاد اسلامی، جامعه المصطفی العالمیه و....)

سردبیر علمی و مسئول برگزاری همایش: دکتر بهنام اسدی (نماینده مقالات در ۸ پایگاه ملی و بین المللی)
تاریخ برگزاری همایش: ۲۹ آذرماه ۱۴۰۲ شماره مقاله: ۲۸/۹۲۴۵۲ رده بندی کنگره: ب ۵۶/۱۱۱۰

بررسی الزامات، شایستگی‌ها و استانداردهای مدیران آموزشی در نظام تربیتی

دکتر فرانک موسوی

چکیده

مدیریت آموزشی در نظام تربیتی، صرفاً یک نقش اداری برای برنامه‌ریزی و نظارت نیست؛ بلکه حلقه اتصال میان سیاست‌های تربیتی، فرهنگ مدرسه، کیفیت یاددهی-یادگیری، عدالت آموزشی و رشد حرفه‌ای معلمان است. در چنین جایگاهی، «الزامات»، «شایستگی‌ها» و «استانداردها» سه مؤلفه به هم پیوسته‌اند که تعیین می‌کنند مدیر آموزشی چه باید بداند، چه باید بتواند انجام دهد و عملکرد او چگونه باید سنجیده و بهبود یابد. این مقاله با رویکرد تحلیلی-توصیفی و مبتنی بر مرور نظام مند ادبیات، چارچوبی یکپارچه برای بررسی الزامات و شایستگی‌های مدیران آموزشی ارائه می‌کند و نشان می‌دهد استانداردهای حرفه‌ای زمانی اثرگذار می‌شوند که به بافت فرهنگی-سازمانی مدرسه، ظرفیت‌های نهادی، نظام ارزشیابی عملکرد، و سازوکارهای توسعه حرفه‌ای پیوند بخورند. مقاله ضمن تبیین پیش‌نیازهای حکمرانی مدرسه محور، رهبری تربیتی، مدیریت یادگیری، اخلاق حرفه‌ای، داده‌محوری، مدیریت منابع انسانی و مالی، و مشارکت اجتماعی، به چالش‌های رایج در اجرای استانداردها می‌پردازد؛ از جمله شکاف میان اسناد بالادستی و واقعیت مدرسه، انتصاب‌های غیرشایسته‌محور، کمبود آموزش‌های مبتنی بر شایستگی، و ضعف نظام پایش. در ادامه، روش‌شناسی پیشنهادی برای طراحی مدل شایستگی مدیران آموزشی در نظام تربیتی ارائه می‌شود که شامل تحلیل اسنادی، مصاحبه‌های خبرگانی، اعتبارسنجی محتوایی، و طراحی ابزار ارزیابی چندمنبعی است. یافته‌های تحلیلی مقاله تأکید می‌کند که ارتقای کیفیت تربیت و آموزش، بدون استانداردهای روشن و سازوکارهای اجرایی برای انتخاب، توانمندسازی و ارزیابی مدیران آموزشی، پایدار نخواهد بود.

واژگان کلیدی: مدیریت آموزشی، نظام تربیتی، شایستگی حرفه‌ای، استانداردهای مدیران، رهبری تربیتی، توسعه حرفه‌ای، حکمرانی مدرسه، ارزشیابی عملکرد



مقدمه

نظام‌های تربیتی در دهه‌های اخیر با پیچیدگی‌های فزاینده‌ای مواجه شده‌اند: تنوع نیازهای یادگیرندگان، شکاف‌های عدالت آموزشی، تحول فناوری، فشار پاسخگویی عمومی، تغییر انتظارات خانواده‌ها، و ضرورت تربیت شهروندانی توانمند برای زندگی فردی و اجتماعی. در این شرایط، مدرسه به عنوان کانون اجرای سیاست‌های تربیتی، نیازمند مدیریتی است که هم «فهم تربیتی» داشته باشد و هم «توان راهبری». مدیر آموزشی اگرچه در ساختار رسمی، مسئول نظم اداری و هماهنگی فعالیت‌ها شناخته می‌شود، اما در عمل، نقش او در شکل‌دهی فرهنگ یادگیری، انگیزش معلمان، مدیریت تغییر، و تضمین کیفیت تربیت تعیین‌کننده است. از همین رو، توجه به الزامات و شایستگی‌های مدیران آموزشی به یک ضرورت راهبردی تبدیل شده است. در بسیاری از نظام‌ها، استانداردهای حرفه‌ای مدیریت مدرسه به منزله زبان مشترک برای تعریف انتظارات از مدیران و ایجاد معیارهای شفاف برای انتخاب، آموزش، ارزیابی و ارتقای آنان به کار می‌رود. با این حال، استانداردها زمانی به بهبود کیفیت می‌انجامند که به صورت «قابل اجرا» طراحی شوند، با فرهنگ و ساختار نظام تربیتی سازگار باشند، و به ابزارهای عملیاتی مانند دوره‌های آموزشی مبتنی بر شایستگی، ارزیابی چندمنبعی، و نظام انگیزشی پیوند بخورند. اگر استاندارد صرفاً یک متن آرمانی باقی بماند، نه به انتخاب شایسته کمک می‌کند و نه به توسعه حرفه‌ای. این مقاله تلاش می‌کند با نگاه یکپارچه، سه پرسش محوری را دنبال کند: نخست، الزامات نهادی و زمینه‌ای مدیریت آموزشی در نظام تربیتی چیست. دوم، شایستگی‌های کلیدی مدیران آموزشی در سطوح فردی، حرفه‌ای و سازمانی کدام‌اند. سوم، استانداردهای مدیریتی چگونه باید طراحی و اجرا شوند تا به بهبود واقعی کیفیت تربیت و یادگیری منجر شوند.



بخش اول: بیان مسئله

در بسیاری از نظام‌های آموزشی، فاصله میان «انتظارات رسمی» از مدیران و «توان واقعی» آنان برای تحقق این انتظارات محسوس است. مدیران در معرض مطالبات متنوع و گاه متعارض قرار دارند: از یک سو باید پاسخگوی شاخص‌های اداری و انضباطی باشند و از سوی دیگر باید رهبر تربیتی و آموزشی مدرسه باشند. این دوگانه زمانی تشدید می‌شود که ساختارهای اداری، مدیر را به انجام کارهای روزمره و گزارش‌دهی‌های متعدد سوق می‌دهد و فرصت رهبری آموزشی را کاهش می‌دهد. نتیجه چنین وضعیتی می‌تواند تمرکز بر امور اجرایی کوتاه‌مدت و غفلت از کیفیت یادگیری و تربیت باشد.

از منظر شایستگی‌ها نیز مسائل متعددی قابل مشاهده است. در برخی موارد، انتخاب و انتصاب مدیران با معیارهای شایسته‌محور همخوانی کافی ندارد و بیشتر بر سابقه خدمت یا ملاحظات غیرحرفه‌ای تکیه می‌شود. همچنین آموزش‌های ضمن خدمت، اگر هم ارائه شوند، غالباً نظری و پراکنده‌اند و کمتر به «توانمندی قابل سنجش» تبدیل می‌شوند. از سوی دیگر، نبود استانداردهای روشن و نظام ارزیابی عملکرد معتبر، سبب می‌شود مدیران بازخورد دقیق و مسیر رشد حرفه‌ای مشخصی نداشته باشند.

مسئله اصلی این مقاله آن است که چگونه می‌توان الزامات، شایستگی‌ها و استانداردهای مدیران آموزشی را به گونه‌ای تعریف و هماهنگ کرد که هم با ارزش‌های نظام تربیتی سازگار باشد و هم در عمل، به بهبود کیفیت مدرسه منجر شود. بدون چنین هماهنگی، استانداردها به اسناد تزئینی تبدیل می‌شوند، شایستگی‌ها در حد شعار باقی می‌مانند، و الزامات اجرایی نیز پراکنده و ناکارآمد خواهند بود.



بخش دوم: مرور ادبیات

ادبیات مدیریت آموزشی معمولاً میان «مدیریت» و «رهبری» تمایز می‌گذارد. مدیریت بیشتر بر برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل و حفظ ثبات تمرکز دارد، در حالی که رهبری بر ایجاد معنا، جهت‌دهی، انگیزش و تغییر تأکید می‌کند. در مدرسه، این دو حوزه درهم‌تنیده‌اند؛ مدیر موفق کسی است که هم توان اداره امور را دارد و هم رهبری تربیتی را پیش می‌برد.

یکی از مفاهیم محوری در ادبیات معاصر، «رهبری آموزشی» یا «رهبری یادگیری» است که نقش مدیر را در بهبود تدریس، حمایت از یادگیری دانش‌آموزان، توسعه حرفه‌ای معلمان و استفاده از داده‌ها برجسته می‌کند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند اثر مدیر بر یادگیری، عمدتاً غیرمستقیم و از مسیر ایجاد شرایط مناسب برای تدریس مؤثر و فرهنگ مدرسه رخ می‌دهد. در همین راستا، استانداردهای حرفه‌ای در کشورهای مختلف بر حوزه‌هایی چون چشمانداز مشترک، فرهنگ مدرسه، مدیریت برنامه درسی، حمایت از معلم، عدالت و شمول، و مشارکت خانواده تأکید کرده‌اند.

در ادبیات شایستگی محور نیز، شایستگی‌ها ترکیبی از دانش، مهارت، نگرش و رفتارهای مشاهده‌پذیر تلقی می‌شوند. مدل‌های شایستگی برای مدیران آموزشی غالباً چندبعدی‌اند و ابعادی مانند شایستگی‌های شناختی و تحلیلی، شایستگی‌های ارتباطی و اجتماعی، شایستگی‌های اخلاقی، شایستگی‌های مدیریتی و راهبردی، و شایستگی‌های فناورانه را دربرمی‌گیرند. موضوع مهم دیگر، پیوند شایستگی با «استاندارد» است؛ استاندارد معمولاً سطح انتظار و معیار عملکرد را تعریف می‌کند و شایستگی، ظرفیت تحقق آن معیار را توضیح می‌دهد.

در منابع فارسی، بحث مدیریت آموزشی با توجه به بستر فرهنگی-ارزشی نظام تربیتی، اهمیت بیشتری به اخلاق، تربیت، عدالت، نقش خانواده و جامعه، و توجه به ابعاد هویتی دانش‌آموز می‌دهد. همچنین نگاه برنامه‌درسی و تربیتی در برخی آثار فارسی، مدیر را «رهبر تربیتی» می‌داند.



که باید به اهداف غایی تعلیم و تربیت آگاه باشد و مدرسه را در مسیر تحقق آن اهداف سامان دهد. ترکیب این نگاه ارزشی با رویکردهای نوین مدیریتی، نیازمند چارچوبی است که هم معیارهای حرفه‌ای را شفاف کند و هم با ارزش‌های بومی همساز باشد.

بخش سوم: روش‌شناسی

این مقاله از نوع پژوهش تحلیلی-توصیفی است و با تکیه بر رویکرد مرور ادبیات و تحلیل مفهومی، چارچوبی پیشنهادی برای الزامات، شایستگی‌ها و استانداردهای مدیران آموزشی ارائه می‌کند. مسیر روش‌شناسی پیشنهادی برای طراحی و بومی‌سازی یک مدل استاندارد نیز به صورت مرحله‌ای تشریح می‌شود تا در پژوهش‌های کاربردی قابل پیگیری باشد.

بخش چهارم: چارچوب مفهومی الزامات، شایستگی‌ها و استانداردها

درک رابطه میان این سه مفهوم برای طراحی سیاست‌های مدیریت آموزشی ضروری است. الزامات، شرایط و پیش‌نیازهایی هستند که زمینه تحقق مدیریت مؤثر را فراهم می‌کنند. شایستگی‌ها، ظرفیت‌های فردی و حرفه‌ای مدیر برای عمل در آن زمینه‌اند. استانداردها، سطح انتظار و معیارهایی هستند که کیفیت عملکرد مدیر را تعریف و قابل ارزیابی می‌کنند. زمانی که الزامات فراهم نباشد، حتی مدیر شایسته نیز در عمل ناکام می‌ماند. زمانی که شایستگی‌ها تعریف و تقویت نشود، استانداردها به مطالبه‌ای غیرواقعی تبدیل می‌شوند. و زمانی که استانداردها روشن نباشد، شایستگی‌ها به مسیر رشد تبدیل نمی‌شوند و ارزیابی نیز سلیقه‌ای خواهد بود.

بخش پنجم: الزامات زمینه‌ای و نهادی مدیریت آموزشی

الزامات را می‌توان در چند سطح دسته‌بندی کرد. سطح نخست، الزامات حکمرانی و سیاست‌گذاری است: شفافیت اختیارات و مسئولیت‌های مدیر، ثبات نسبی سیاست‌ها، و وجود نظام پاسخگویی عادلانه. سطح دوم، الزامات ساختاری است: نسبت منطقی نیروی انسانی به



دانش آموز، زمان کافی برای فعالیت‌های رهبری آموزشی، دسترسی به منابع آموزشی و پشتیبانی تخصصی. سطح سوم، الزامات فرهنگی است: وجود فرهنگ همکاری، اعتماد سازمانی، و پذیرش نقش رهبری تربیتی مدیر از سوی معلمان و خانواده‌ها. سطح چهارم، الزامات دانشی و اطلاعاتی است: دسترسی به داده‌های معتبر مدرسه، سواد داده‌کاوی و امکان تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد.

۱- شایستگی به‌عنوان ظرفیت حرفه‌ای قابل مشاهده

شایستگی صرفاً داشتن دانش نظری نیست. شایستگی زمانی معنا دارد که در رفتار حرفه‌ای مدیر قابل مشاهده باشد: توان گفت‌وگو با معلم در مورد تدریس، توان طراحی برنامه بهبود مدرسه، توان حل تعارضات، توان مدیریت بحران، و توان ایجاد فضای امن و تربیتی. در مدل‌های شایستگی، ترکیب چهار مؤلفه رایج است: دانش تخصصی مدیریت و تعلیم و تربیت، مهارت‌های عملی و اجرایی، نگرش‌ها و ارزش‌های حرفه‌ای، و ویژگی‌های شخصیتی مرتبط با نقش.

۲- استاندارد به‌عنوان معیار کیفیت و مبنای پاسخگویی

استاندارد حرفه‌ای می‌گوید «عملکرد مطلوب» چگونه است. استانداردهای مدیران آموزشی معمولاً حوزه‌های کلیدی را تعریف و برای هر حوزه، شاخص‌ها یا توصیفگرهایی ارائه می‌کنند. استاندارد خوب باید روشن، قابل فهم، قابل سنجش و قابل توسعه باشد. همچنین باید از آرمان‌گرایی صرف پرهیز کند و برای بافت‌های متفاوت مدرسه انعطاف داشته باشد.

بخش ششم: شایستگی‌های کلیدی مدیران آموزشی در نظام تربیتی

در این بخش، مجموعه‌ای از شایستگی‌های محوری پیشنهاد می‌شود که با نیازهای مدرسه و ارزش‌های نظام تربیتی سازگار است. این شایستگی‌ها به صورت شبکه‌ای به هم وابسته‌اند و نمی‌توان یکی را جایگزین دیگری کرد.



۱- شایستگی رهبری تربیتی و جهت‌دهی ارزشی

مدیر آموزشی باید بتواند اهداف تربیتی را به زبان قابل اجرا در مدرسه ترجمه کند. این کار شامل ایجاد چشم‌انداز مشترک، تبیین ارزش‌های مدرسه، و پیوند دادن برنامه‌ها و تصمیم‌ها با رشد همه‌جانبه دانش‌آموز است. رهبری تربیتی مستلزم حساسیت اخلاقی، عدالت‌محوری، توجه به هویت دانش‌آموز و ایجاد محیط یادگیری امن است.

۲- شایستگی رهبری آموزشی و مدیریت یادگیری

مدیر باید با اصول یادگیری، برنامه‌درسی، ارزشیابی آموزشی و توسعه حرفه‌ای معلمان آشنا باشد و بتواند کیفیت تدریس را از طریق حمایت و بازخورد بهبود دهد. حضور مؤثر در کلاس، گفت‌وگوی حرفه‌ای با معلمان، ایجاد اجتماعات یادگیری حرفه‌ای، و استفاده از داده‌های پیشرفت تحصیلی برای برنامه‌ریزی، از نمودهای این شایستگی است.

۳- شایستگی ارتباطی، مشارکتی و سرمایه اجتماعی

مدرسه بدون همکاری معلمان، خانواده‌ها و جامعه محلی پیشرفت نمی‌کند. مدیر باید بتواند ارتباطات انسانی مؤثر برقرار کند، شنونده فعال باشد، تعارض‌ها را مدیریت کند، و مشارکت ذی‌نفعان را سازمان دهد. این شایستگی در نظام تربیتی اهمیت مضاعف دارد، زیرا تربیت امری اجتماعی و مشارکتی است.

۴- شایستگی اخلاق حرفه‌ای و پاسخگویی

مدیر آموزشی در موقعیت تصمیم‌گیری‌های حساس قرار دارد: عدالت در توزیع فرصت‌ها، رعایت کرامت دانش‌آموز، حفظ محرمانگی اطلاعات، و پرهیز از تبعیض. اخلاق حرفه‌ای باید در رفتار مدیریتی دیده شود، نه فقط در شعارها. پاسخگویی نیز زمانی سازنده است که همراه با شفافیت، انصاف و فرصت یادگیری سازمانی باشد.



۵- شایستگی مدیریت منابع، فرایندها و بهبود مستمر

مدیر باید توان مدیریت منابع انسانی، مالی و فیزیکی را با نگاه تربیتی داشته باشد. تنظیم برنامه‌ها، مدیریت زمان مدرسه، ساماندهی فرایندها، استانداردسازی امور ضروری، و ایجاد چرخه‌های بهبود از وظایف کلیدی است. مدیریت منابع انسانی شامل جذب و نگهداشت انگیزش معلمان، توانمندسازی، ارزیابی رشد حرفه‌ای و ایجاد عدالت سازمانی است.

۶- شایستگی داده‌محوری و سواد فناورانه

مدیریت مدرسه در جهان امروز بدون داده و فناوری کارآمد نیست. مدیر باید بتواند از داده‌های آموزشی، رفتاری و مدیریتی برای تصمیم‌گیری استفاده کند، شاخص‌های کلیدی مدرسه را تعریف کند، و از فناوری برای ارتباط، مدیریت یادگیری، و شفافیت بهره‌برد. سواد فناورانه همچنین شامل مدیریت مخاطرات فضای مجازی، حفظ امنیت اطلاعات و ارتقای سواد رسانه‌ای در مدرسه است.

بخش هفتم: الگوی پیشنهادی برای طراحی مدل شایستگی و استاندارد مدیران آموزشی

برای تبدیل مباحث نظری به برنامه اجرایی، یک الگوی مرحله‌ای پیشنهاد می‌شود.

۱- مرحله تحلیل اسنادی و استخراج اولیه مؤلفه‌ها

در این مرحله، اسناد ملی تعلیم و تربیت، آیین‌نامه‌های مدیریتی، و استانداردهای بین‌المللی بررسی و مؤلفه‌های مشترک استخراج می‌شود. خروجی، فهرست اولیه حوزه‌ها و شاخص‌های شایستگی است که با ارزش‌های تربیتی سازگار شده است.



۲- مرحله اعتباربخشی خبرگانی و بومی‌سازی

مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان مدیریت آموزشی، مدیران موفق، معلمان باتجربه و سیاست‌گذاران انجام می‌شود تا شاخص‌ها پالایش و بومی شوند. در این مرحله، تعاریف رفتاری برای هر شایستگی تدوین می‌شود تا قابل مشاهده و ارزیابی باشد.

۳- مرحله طراحی ابزار ارزیابی چندمنبعی

برای سنجش شایستگی‌ها، ابزارهای مکمل طراحی می‌شود: چک‌لیست مشاهده، پرسشنامه بازخورد، سناریوهای موقعیت‌محور، و الگوی پوشه شواهد مدیریتی. ابزارها باید از نظر روایی محتوا و پایایی بررسی شوند و دستورالعمل اجرای یکسان داشته باشند.

۴- مرحله اجرای آزمایشی و اصلاح

مدل و ابزارها در نمونه‌ای از مدارس با شرایط متفاوت اجرا می‌شود. داده‌ها تحلیل می‌شوند تا شاخص‌های نامناسب حذف یا اصلاح شوند، سطح‌بندی عملکرد دقیق‌تر شود، و فرآیند اجرا ساده‌سازی گردد.

۵- مرحله استقرار، آموزش ارزیابان و پیوند با توسعه حرفه‌ای

پس از نهایی شدن استاندارد، باید ارزیابان آموزش ببینند، دستورالعمل‌ها روشن شود، و مهم‌تر از همه، نتایج ارزیابی به برنامه توسعه حرفه‌ای مدیر پیوند بخورد. بدون این پیوند، ارزیابی به کنترل اداری تقلیل می‌یابد.



• نتیجه گیری

بررسی الزامات، شایستگی ها و استانداردهای مدیران آموزشی در نظام تربیتی نشان می دهد که مدیریت مدرسه یک حرفه چندوجهی است که هم به دانش و مهارت مدیریتی نیاز دارد و هم به فهم تربیتی، اخلاق حرفه ای و رهبری آموزشی. استانداردهای حرفه ای می توانند زبان مشترک کیفیت و ابزار توسعه حرفه ای باشند، اما اثربخشی آنها به فراهم بودن الزامات نهادی، شایسته محوری در انتخاب، آموزش مبتنی بر شایستگی و ارزیابی چندمنبعی وابسته است. اگر نظام تربیتی به دنبال ارتقای کیفیت یادگیری و تربیت باشد، ناگزیر باید سرمایه گذاری راهبردی بر مدیران آموزشی را در اولویت قرار دهد؛ زیرا مدیر، تسهیل گر اصلی فرهنگ مدرسه، یادگیری معلمان و عدالت تربیتی است.

• پیشنهادها

نخست، تدوین استاندارد ملی مدیران آموزشی با بخش ثابت و بخش بومی پذیر پیشنهاد می شود تا هم انسجام حفظ شود و هم عدالت رعایت گردد. دوم، نظام انتخاب مدیران باید مبتنی بر شواهد و سنجش شایستگی باشد و از انتصاب های غیرشفاف پرهیز شود. سوم، توسعه حرفه ای مدیران باید به مسیرهای یادگیری مبتنی بر شایستگی تبدیل شود و مربی گری و شبکه های یادگیری مدیران تقویت گردد. چهارم، ارزیابی عملکرد مدیران باید چندمنبعی و بهبودمحور باشد و به برنامه رشد حرفه ای و حمایت های واقعی متصل شود. پنجم، کاهش بار اداری و افزایش زمان رهبری آموزشی مدیر باید به عنوان یک اصلاح ساختاری دنبال شود.

• محدودیت ها و مسیرهای پژوهشی آینده

این مقاله مبتنی بر تحلیل مفهومی و مرور ادبیات است و نیازمند پژوهش های میدانی برای آزمون مدل در مدارس با شرایط گوناگون است. پژوهش های آینده می توانند بر طراحی



شاخص‌های عینی عدالت تربیتی، سنجش اثر استانداردها بر یادگیری دانش‌آموزان، و مطالعه تطبیقی میان مناطق مختلف تمرکز کنند. همچنین بررسی رابطه میان سبک رهبری مدیر و سلامت سازمانی مدرسه، یا نقش فناوری در افزایش اثربخشی مدیریت آموزشی از مسیر داده‌محوری، می‌تواند مسیرهای پژوهشی ارزشمندی باشد.



منابع و مأخذ

الف) منابع فارسی

- اسکندری، محمد. مدیریت آموزشی و رهبری مدرسه. تهران: سمت.
- بازرگان، عباس. ارزشیابی آموزشی و بهبود کیفیت در آموزش و پرورش. تهران: سمت.
- خوش خلقت، بهزاد. رهبری آموزشی و مدیریت مدرسه. تهران: نشر مدرسه.
- دلاور، علی. روش تحقیق در روان شناسی و علوم تربیتی. تهران: رشد.
- سیف، علی اکبر. روان شناسی پرورشی. تهران: دوران.
- شریعتمداری، علی. اصول و فلسفه تعلیم و تربیت. تهران: امیرکبیر.
- شعبانی، حسن. مهارت های آموزشی و پرورشی. تهران: سمت.
- فاضلی، نعمت الله. مدرسه و فرهنگ سازمانی. تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- ملکی، حسن. برنامه ریزی درسی و عناصر آن. تهران: سمت.
- نصری، مهدی. اخلاق حرفه ای در آموزش و پرورش. تهران: نشر آگاه.

ب) منابع انگلیسی

- Bush, T. (۲۰۰۸). *Leadership and Management Development in Education*. Sage.
- Day, C., & Sammons, P. (۲۰۱۶). *Successful School Leadership*. Education Development Trust.



DuFour, R., DuFour, R., Eaker, R., & Many, T. (۲۰۱۰). *Learning by Doing: A Handbook for Professional Learning Communities at Work. Solution Tree.*

Fullan, M. (۲۰۱۴). *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact.* Jossey-Bass.

Hallinger, P. (۲۰۱۱). *Leadership for Learning: Lessons from ۴۰ Years of Empirical Research.* Journal of Educational Administration.

Hattie, J. (۲۰۰۹). *Visible Learning.* Routledge.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (۲۰۰۸). *Seven Strong Claims about Successful School Leadership.* School Leadership & Management.

Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (۲۰۰۵). *School Leadership that Works.* ASCD.

Northouse, P. G. (۲۰۲۲). *Leadership: Theory and Practice.* Sage.

OECD (۲۰۱۳). *Leadership for ۲۱st Century Learning.* OECD Publishing.

| ۱۴