

آسیب‌شناسی نظام انتخاب و انتصاب مدیران مدارس ابتدایی ناحیه

۵ شهر اصفهان

*الهام قادری زفره *اصغر زمانی ***مهتاب آتشی

* کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد مرکزی، تهران، ایران. elhamghaderi88@yahoo.com

** دانشیار، گروه مطالعات مدیریت در آموزش عالی، مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، تهران، ایران. a.zamani@irphe.i

*** دانشیار، گروه مطالعات تطبیقی و نوآوری در آموزش عالی، مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، تهران، ایران. m.pouratashi@irphe.ir

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۱۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۱۰

صص: ۱-۱۲

چکیده

پژوهش با هدف آسیب‌شناسی نظام انتخاب و انتصاب مدیران مدارس ابتدایی در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸ در ناحیه ۵ شهر اصفهان از نوع کاربردی و به روش رویکرد آمیخته انجام شد. در بخش کیفی از طریق نمونه‌گیری گلوله برفی با ۱۰ نفر از صاحب‌نظران حوزه نظام آموزش و پرورش شهر اصفهان، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد و تجزیه و تحلیل آنها از طریق محتوای تحلیل مضمون صورت گرفت. در بخش کمی از بین ۲۱۵ مدرسه ابتدایی در ناحیه ۵ شهر اصفهان، ۱۳۸ مدرسه بر اساس جدول کرجسی و مورگان به‌عنوان حجم نمونه انتخاب و داده‌ها از طریق پرسشنامه محقق ساخته جمع‌آوری و نتایج در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی به کمک نرم‌افزار SPSS تجزیه و تحلیل شد. نتایج نشان داد که وضعیت موجود نظام انتخاب و انتصاب مدیران مدارس ابتدایی ناحیه ۵ شهر اصفهان نامطلوب بوده و چالش‌های اساسی از جمله نبود رشته تخصصی ویژه تربیت مدیر در دانشگاه فرهنگیان، کمبود نیروی انسانی توانمند، نداشتن بانک اطلاعاتی از افراد، عدم آگاهی و تسلط مدیران با دوره‌های تخصصی و مورد نیاز مقطع ابتدایی وجود داشت که می‌توان با راهکارهایی از قبیل قرار دادن دوره‌های کارآموزی برای مدیران جدیدالانتصاب، استفاده از مدیران باتجربه به عنوان پشتیبان، ایجاد کانون پرورش مدیران آینده بر این آسیب‌ها غلبه کرد.

واژه‌های کلیدی: آسیب‌شناسی، انتخاب و انتصاب، مدیران، مدارس ابتدایی.

نوع مقاله: پژوهشی

۱- مقدمه

سبک‌های مدیریت و واجد مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی است که به کمک آنها بتواند ساختار سازمان‌های آموزشی را دگرگون ساخته و از سرمایه، فناوری و نیروی انسانی حداکثر بهره را ببرد (ترک زاده و محمدی، ۱۳۹۴: ۴۰). برای این منظور شناسایی استعدادها می‌تواند منجر به تسهیل اثربخشی گردد (زین‌الدینی بیدمشکی، عدلی، و وزیر، ۱۳۹۳: ۵۳). استقرار سیستم مدیریت استعداد، به رشد، فرهنگ و

مؤثرترین سازمانی که پایه و زمینه‌ساز رشد و شکوفایی قابلیت‌ها و توانایی‌های افراد جامعه در سنین کودکی و نوجوانی را فراهم می‌سازد، سازمان آموزش و پرورش است و فعالیت‌های عمده آموزش و پرورش در مدرسه صورت می‌گیرد، لازم است مدیران زمینه دستیابی به اهداف کلی و جزئی تعلیم و تربیت را فراهم کنند (مرادی شاد، ۱۳۷۶). از این رو نظام آموزش و پرورش، به دنبال مدیران شایسته، توانمند و آگاه به اصول، نظریه‌ها و

نویسنده عهده‌دار مکاتبات: الهام قادری زفره Elhamghaderi88@yahoo.com



انتصاب و جایگزین کردن افراد شایسته و توانمند در سطوح بالای مدیریتی برای پیشبرد اهداف مورد نظر هر سازمان به شمار می‌آید (کولیوند و هزارجریبی، ۱۳۹۷: ۳۲).

برای اینکه مدیران مدرسه بتوانند صلاحیت‌ها و شایستگی‌ها را برای به عهده گرفتن مسئولیت رشد خود و حل مشکلات کاری توسعه دهند لازم است از توانمندسازی استفاده کرد (عبدالهی و اشرفی فشی، ۱۳۹۱: ۹۵). توانمندسازی یک رویکرد مدیریتی است که در آن به کارکنان اختیار اساسی داده می‌شود تا خود تصمیم‌گیری نمایند (گمینیان، ۱۳۸۲: ۱۱۷). در سازمان آموزش و پرورش به لحاظ ماهیت فعالیت سازمان و تأثیر عمیقی که شخصیت و خلاقیت اخلاقی، علمی و تجربی مدیران آموزشی در تحقق اهداف سازمان دارد، انتخاب و انتصاب مدیران از اهمیت زیادی برخوردار است. از این رو شورای عالی آموزش و پرورش آیین‌نامه نحوه انتصاب مدیران آموزش و پرورش را تصویب و برای اجرا ابلاغ نموده است، بنابراین انتصاب مدیران باید بر اساس ضوابط آیین‌نامه باشد و از انتخاب مدیران با توجه به جریان‌های سیاسی یا بر اساس روابط و سلیقه‌های شخصی مسئولان اجتناب گردد (کبیری زاده نجف‌آبادی، سعادت‌مند و رجایی‌پور، ۱۳۸۸: ۱۳۹). این آیین‌نامه شامل پنج فصل است که در فصل اول شرایط عمومی مدیران مدارس؛ فصل دوم، شرایط اختصاصی مدیران واحدهای آموزشی تا مدیرکل اداره آموزش و پرورش استان؛ فصل سوم، نحوه عزل و نصب مدیران ابتدایی و متوسطه؛ فصل چهارم، تشریح شرایط احراز و نحوه انتصاب و عزل مسئولان نمایندگی‌ها و معاونان ادارات؛ فصل پنجم، شرایط احراز و نحوه انتصاب و عزل رؤسای ادارات آموزش و پرورش و معاونین ادارت کل مشخص شده است. (دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش، ۱۳۹۱)

براساس آنچه بیان شد بایستی انتخاب مدیران بر اساس معیارهای اصولی، منطقی و قابل اندازه‌گیری صورت پذیرد. توجه ویژه به اصل شایسته سالاری و نگاه جامع به همه ابعاد و مؤلفه‌های آن در فرآیند شناسایی، انتخاب و انتصاب مدیران مدارس، متضمن بهره‌گیری از روش‌های نوین و کارآمد و استفاده از ابزاری است که قابلیت تطبیق

عملکرد بالا در مدارس از طریق نیروی کاری متخصص که دارای مهارت‌های تخصصی، شایستگی و ارزش‌های محوری در جهت پیشرفت‌های مداوم در آینده باشند، کمک می‌کنند (احمدی، زاهدبابلان، مرادی، و خالق‌خواه، ۱۳۹۸: ۲۶۳). اگر استراتژی‌های مدیریت استعداد در مؤسسات آموزشی به تصویب برسد، در شناسایی صلاحیت‌های اصلی مورد نیاز برای توصیف شغلی کمک خواهد کرد. از این رو در استخدام و انتخاب کارآمدترین کارکنان براساس صلاحیت‌های مناسب، که به سمت کار هدایت می‌شود، در مدیریت سودمند خواهد بود (نصیری و جهانیان، ۱۳۹۷: ۵).

۲- بیان مسأله

انتخاب مدیران آموزشی بر مبنای شایستگی، یک رویکرد منسجم و چارچوب مشترک و هماهنگ برای اداره منابع مادی و انسانی در یک موسسه آموزشی در بلندمدت است، که موجب قرار گرفتن افراد در جایگاه سازمانی مناسب، مطابق با توانایی‌ها، قابلیت‌ها و مهارت‌های کاری شده و صلاحیت‌های تخصصی و حرفه‌ای را در این حوزه گسترش می‌دهد (منگ و مونیکا^۱، ۲۰۱۰؛ به نقل از عساری، سیادت، عابدینی، و منجمی، ۱۳۹۷: ۷۸). بدین جهت توجه به مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده شایستگی‌های علمی و حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی شامل مهارت روابط انسانی و فنی و هنری، سابقه معلمی و تجربه آموزشی، اخلاقی - اجتماعی، تخصص مدیریتی، صلاحیت انگیزشی، صلاحیت ظاهری ضروری می‌باشد. چون مدیریت، فن و هنری است که از طریق درک و فهم علمی، مهارت فنی و اخلاق اجتماعی، توانایی هنری، قابل پیشرفت است. در صورت نادیده گرفتن هر یک از این عناصر در عمل، مشکلاتی به بار می‌آید (علاقه بند، ۱۳۹۲).

تلاش برای بهبود وضعیت انتخاب و انتصاب مدیران شایسته یکی از پیش نیازهای موفقیت آموزش و پرورش است. لازمه بهبود این امر ورود مدیران لایق در آموزش و پرورش می‌باشد. از این رو جانشین پروری برنامه مدون برای شناسایی،

1. Meng and Monica



۳. ارائه راهکارهایی برای بهبود نظام انتخاب و انتصاب مدیران مدارس ابتدایی ناحیه ۵ شهر اصفهان

ضرورت داشت تا آسیب‌شناسی نظام انتخاب انتصاب مدیران مدارس ابتدایی ناحیه ۵ شهر اصفهان انجام گردد و بتوان با توجه به نتایج آسیب شناسی اقدامات لازم برای بهبود نظام انتخاب و انتصاب مدیران اتخاذ نمود.

۳- تعریف اصطلاحات تخصصی

آسیب شناسی: آسیب شناسی فرایندی است نظام مند که از جمع آوری داده ها به منظور تعامل اثربخش و سودمند در راستای حل مشکلات، چالش‌ها، فشارها و محدودیت‌های محیطی در سازمان ایجاد می‌شود (مانزینی^۲، ۲۰۰۶).

انتخاب و انتصاب: منظور از انتخاب و انتصاب، برگزیدن و بکارگماردن مناسب‌ترین و شایسته‌ترین داوطلب، که ویژگی‌های متناسب با منصب مدیریت در داخل و خارج از سازمان، برای زمان حال و آینده را دارد (فرهنگ فارسی معین، ۱۳۶۴).

مدیران: مدیران مدارس عناصر اصلی سیستم‌های آموزشی هستند و مسئول توسعه فعالیت‌های مدارس در همه جنبه‌ها می‌باشند. همچنین آنها مسئول راهنمایی و نظارت و آموزش معلمان می‌باشند و نقش کلیدی را در انجام کلیه کارها به عهده دارند. آموزش و تربیت مدیران مدارس باید بر اساس ویژگی‌های فرهنگی و اجتماعی هر کشوری صورت گیرد و از مدل خاصی پیروی کند (تورابیک^۳، ۲۰۱۳).

۴- پیشینه پژوهش

حسینی و کوهی نژاد (۱۳۹۵)، در پژوهشی با عنوان مطالعه تطبیقی شرایط انتخاب و انتصاب مدیران مدارس در نظام‌های آموزشی ایران و ژاپن، به این نتیجه رسیدند که معیارها و شاخص‌های تعیین شایستگی مدیران ابتدایی در ایران نسبت به کشورهای ژاپن، استرالیا و آمریکا به صورت کلی تعیین شده و در مواردی همچون تعیین آزمون صلاحیت برای انتخاب مدیران مدارس، ارائه گواهینامه مقدماتی و پیشرفته برای شایستگی مدیران، ارتقاء حداقل

شایستگی‌های داوطلبان مدیریت با شرایط مصوب و کسب امتیازات مربوطه را داشته باشد (وزارت آموزش و پرورش، ۱۳۹۶). لذا شناسایی، تدوین و اجرای معیارهای مناسب برای انتصاب مدیران می‌تواند تحمیل هزینه‌های سنگین، عدم بهره‌وری و افت شدید را تا حدی کاهش دهد. از این رو انتصاب مدیران شایسته در آموزش و پرورش، بیش از سایر سازمان‌ها مورد تأکید قرار می‌گیرد و رعایت ضوابط انتصاب مدیران در آموزش و پرورش، عملیاتی کردن ضوابط مصوب و شناسایی شیوه‌های انتصاب مدیران، برای اعمال نظام شایسته‌سالاری امری ضروری است (پیریائی و نیکنما، ۱۳۹۶: ۱۲). لذا انتخاب و انتصاب و پرورش مدیران بر اساس ملاک‌ها و شایستگی‌ها در آموزش و پرورش همواره یکی از مسائل مهمی بوده است که متولیان امر گزینش و انتخاب افراد صاحب صلاحیت به آن توجه داشته و سعی در به کارگیری شایستگان در این سمت داشتند. با توجه به آنچه بیان شد مسأله انتخاب و انتصاب و پرورش مدیران بر اساس ملاک‌ها و شایستگی‌ها، موضوع جدیدی نیست و بدون تردید در طول تاریخ آموزش و پرورش همواره یکی از مسائل مهمی بوده است که متولیان امرگزینش و انتخاب افراد صاحب صلاحیت به آن توجه داشته و سعی در بکارگیری شایستگان در این سمت بودند. اما این نظام انتخاب و انتصاب تاکنون بصورت جدی مورد توجه و آسیب‌شناسی قرار نگرفته است. خصوصاً با توجه به اهداف پژوهش که شامل:

هدف اصلی: آسیب‌شناسی نظام انتخاب و انتصاب مدیران مدارس ابتدایی ناحیه ۵ شهر اصفهان و اهداف فرعی:

۱. بررسی وضعیت موجود نظام انتخاب و انتصاب مدیران مدارس ابتدایی ناحیه ۵ شهر اصفهان
۲. شناسایی چالش‌های نظام انتخاب و انتصاب مدیران مدارس ابتدایی ناحیه ۵ شهر اصفهان

2. Manzini, A

3. Turbik.t.

بخش کیفی پژوهش، از طریق نمونه‌گیری گلوله برفی با ۱۰ نفر از صاحب‌نظران حوزه نظام آموزش و پرورش شهر اصفهان مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد و داده‌ها جمع‌آوری شد. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها از طریق محتوای تحلیل مضمون (تماتیک) مورد تحلیل قرار گرفت و اهم گزاره‌های کلامی بر اساس مقوله‌بندی‌های کلی و جزئی شناسایی، سپس میزان فراوانی گزاره‌های پرتکرار مشخص گردید. از طریق باز اندیشی پژوهشگر و بررسی مصاحبه‌های پیاده‌سازی توسط مصاحبه‌شوندگان اعتبار و پایایی داده‌ها مورد تأیید قرار گرفت. در بخش کمی پژوهش، جامعه مورد پژوهش ۲۱۵ مدرسه از مدارس ابتدایی ناحیه ۵ شهر اصفهان بودند که بر اساس جدول کرجسی و مورگان ۱۳۸ مدرسه ابتدایی به عنوان نمونه انتخاب شدند. مدارس نمونه، از طریق طبقه‌ای تصادفی به دو دسته مدارس دخترانه و پسرانه تقسیم شدند. در جدول ۱ میزان مشارکت مدارس بر حسب نوع مشخص گردیده است.

جدول ۱. میزان فراوانی بر حسب نوع مدارس

نوع مدرسه	فراوانی	درصد فراوانی
پسرانه	۶۸	۴۹,۳
دخترانه	۷۰	۵۰,۷
جمع کل	۱۳۸	۱۰۰

جهت گرد آوری داده‌ها در این بخش از «پرسشنامه محقق ساخته» استفاده شد. محتوای پرسشنامه بر اساس نتایج مصاحبه و ادبیات پژوهش طراحی گردید. میزان روایی محتوایی پرسشنامه توسط اساتید راهنما، مشاور و چند نفر از مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی مورد تأیید قرار گرفت. برای تعیین میزان پایایی ابزار اندازه‌گیری تحقیق از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. پرسشنامه بصورت بسته پاسخ، در یک طیف پنج گزینه‌ای لیکرت، در دو بخش اطلاعات فردی - حرفه‌ای و سؤالات مرتبط با سنجش ابعاد و مؤلفه‌ها که دارای ۶۷ گویه بود، تنظیم گردید. میزان ضریب آلفای کرونباخ برای مؤلفه‌های اصلی پژوهش در جدول ۲ نشان داده شده و این نشان‌دهنده پایایی همه متغیرها در پرسشنامه بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. از جداول توزیع فراوانی،

میزان تجربه و سابقه آموزشی موفق و مدرک تحصیلی برای مدیران، گذاردن حداقل شرایط سنی و دارا بودن آثار علمی و تحقیقاتی در مدیران مدارس در ایران نسبت به کشورهای مورد بررسی دارای ضعف بوده است. الیاسی نژاد (۱۳۹۵)، در بررسی فرآیند انتخاب و نگهداری مدیران مدارس دوره اول متوسطه، به دخالت عوامل مختلفی از جمله ویژگی‌های فردی، بومی‌گزینی، اطاعت‌پذیری، نزدیک شدن به زمان بازنشستگی، خطای هاله‌ای، رابطه‌مداری و آموزش و پرورش سیاست زده اشاره کرد که می‌تواند بر فرآیند انتخاب و نگهداری مدیران تأثیر داشته باشد. چنانکه این عوامل از فرآیند انتخاب و نگهداری مدیران حذف می‌شد تا حدود زیادی احتمال دست یافتن به انتخاب شایسته سالارانه وجود داشت. تیاگی، سنق، و آگارول^۴ (۲۰۱۷)، در پژوهشی به بررسی مدیریت استعداد در بخش آموزش و پرورش پرداختند. نتایج نشان داد که جذب، توسعه و حفظ کارکنان از افراد شناخته شده و واجد شرایط برای موفقیت مؤسسات مهم بوده است که این، خود به عنوان مدیریت استعداد شناخته می‌شد. کمبود دانشکده‌های صالح و واجد شرایط، از مسائل اصلی مواجهه با مؤسسات آموزشی بود. محیط‌های حمایتی، فرصت‌های شغلی همسر، مزایا و حقوق بالا از جمله عوامل مهمی بوده که به حفظ و جذب مدیران کمک می‌کرد. بایارستانوا، آرنووا، و نورموهامتووا^۵ (۲۰۱۴)، در تحقیقی تحت عنوان مدیریت نظام آموزش و پرورش و صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران، به نقش اساسی مدیران برای توسعه همه جانبه کشورها اشاره کرده است. او در این تحقیق ضمن ارائه مدلی برای مدیریت آموزشی، به مسئله آموزش حرفه‌ای مدیران تأکید کرده و نتایج این تحقیق حاکی از آن بود که بین صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران و موفقیت سازمان‌های آموزشی رابطه وجود داشته است.

۵- روش شناسی پژوهش

هدف پژوهش، آسیب‌شناسی نظام انتخاب و انتصاب مدیران مدارس ابتدایی ناحیه ۵ شهر اصفهان بود. لذا پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر راهبرد و روش پژوهش، رویکرد آمیخته (ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی) داشت. در

4. Tyagi, M.S., Singh, & G. Aggarwal, T

5. Bayarystanova, E., Arenova, A., & Nurmuhametova, R.



جدول ۳. مشخصات عمومی و ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخگویان بخش کیفی

ردیف	سمت	مدرک و رشته تحصیلی
۱	معاون آموزش ابتدایی اداره کل آموزش و پرورش استان اصفهان؛ رئیس دانشگاه فرهنگیان استان	فوق لیسانس مدیریت آموزشی
۲	رئیس آموزش ابتدایی اداره کل آموزش و پرورش استان اصفهان	فوق لیسانس مدیریت آموزشی
۳	کارشناس مسئول اداره کل آموزش و پرورش استان اصفهان	فوق لیسانس مدیریت آموزشی
۴	رئیس اداره آموزش و پرورش منطقه برخوار	فوق لیسانس مدیریت آموزشی
۵	کارشناس آموزش ابتدایی اداره کل آموزش و پرورش استان اصفهان	فوق لیسانس مدیریت آموزشی
۶	رئیس اداره آموزش و پرورش ناحیه ۳ اصفهان	فوق لیسانس مدیریت آموزشی
۷	مسئول تکنولوژی اداره کل آموزش و پرورش استان اصفهان	فوق لیسانس علوم تربیتی
۸	معاون آموزش ابتدایی اداره آموزش و پرورش ناحیه ۵ اصفهان	فوق لیسانس مدیریت آموزشی
۹	معاون آموزش ابتدایی اداره آموزش و پرورش منطقه شاهین شهر	فوق لیسانس مدیریت آموزشی
۱۰	معاون آموزش ابتدایی اداره آموزش و پرورش ناحیه ۲ اصفهان	فوق لیسانس علوم تربیتی

جدول ۴. گزاره های کلامی بر اساس مقوله‌بندی‌های کلی و جزئی به تعداد دفعات تکرار

مقوله کلی	مقوله جزئی (کدهای شناسایی شده)	فراوانی
وضعیت موجود در نظام انتخاب و انتصاب مدیران	نبود نظام مشخص برای انتخاب و انتصاب	۵
	رئیس آموزش و پرورش مسئول مستقیم انتخاب و انتصاب	۴
	توجه به محفوظات در قالب چند کتاب	۷
	محدود بودن نقش رهبری مدیران	۴

درصد و نمودار جهت توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی و از آماره میانگین به عنوان مبنای تصمیم‌گیری برای تجزیه و تحلیل توصیفی مؤلفه‌های اصلی استفاده شد. از آماره آزمون t تک نمونه‌ای برای مقایسه میانگین به دست آمده با میانگین فرضی و سنجش معنی‌دار بودن نتایج جهت بررسی وضعیت نظام انتخاب و انتصاب مدیران مدارس ابتدایی و ارائه راهکارهایی جهت بهبود نظام انتخاب و انتصاب مدیران مدارس ابتدایی و از آماره آزمون t مستقل برای مقایسه میانگین نظرات مدیران مدارس دخترانه و پسرانه در مورد چالش‌های نظام انتخاب و انتصاب مدیران مدارس ابتدایی در تحلیل استنباطی استفاده گردید. کلیه عملیات آماری از طریق نرم‌افزار SPSS انجام گرفت.

جدول ۲. نتایج پایایی پرسشنامه

متغیر	تعداد سؤالات	ضریب آلفای کرونباخ
وضعیت موجود نظام انتخاب و انتصاب مدیران	۱۱	۰٫۸۱۵
چالش‌های نظام انتخاب و انتصاب مدیران	۲۲	۰٫۸۴۵
راهکارها	۳۴	۰٫۹۳۱

۶- یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش در دو بخش کیفی و کمی به شرح ذیل مطرح گردید.

یافته‌های بخش کیفی

متن مصاحبه‌ها با صاحب‌نظران آموزش و پرورش شهر اصفهان، به شیوه کدگذاری باز، پیاده‌سازی شد. صاحب نظران به طیف وسیعی از مؤلفه‌ها اشاره کرده بودند از این رو، اهم گزاره‌های کلامی بر اساس مقوله‌بندی‌های کلی و جزئی استخراج و میزان فراوانی کدهای شناسایی شده هر کدام مشخص گردید که در جدول ۴ نشان داده شده است. همچنین مشخصات و ویژگی‌های جامعه آماری در این بخش در جدول ۳ نمایش داده شده است.

۳	توجه به توانمندی و جاذبه های شغلی	راهکارهای بهبود نظام انتخاب و انتصاب مدیران	۶	شرکت در آزمون کتبی و مصاحبه	چالش های نظام انتخاب و انتصاب مدیران
۷	ایجاد رشته مدیریت آموزشی در دانشگاه فرهنگیان		۴	محدود شدن اختیار ادارات	
۳	ابلاغ موقت		۲	توجه نداشتن به مسائل اعتقادی	
۵	داشتن سابقه معاونت		۲	مصاحبه بدون ساختار مناسب	
۶	داشتن سلسله مراتب کاری		۲	از انحصار خارج شدن انتخاب و انتصاب	
۲	ارزیابی مداوم		۴	عدم سنجش توان شخصیتی	
۴	ساختار مناسب مصاحبه		۱۰	کمبود نیروی انسانی	
۳	دوره های پرورش مدیر		۴	استخدام محدود	
۶	مهارت علمی		۳	مسئولیت زیاد و نبود جذابیت	
۳	اصلاح آیین نامه انتخاب و انتصاب		۲	نبود سیستم گزینشی و مصاحبه ای	
۱	مدرک تحصیلی مرتبط		۶	نادیده گرفتن سابقه و تجربه	
۴	تجربه		۱	عدم انگیزه برای ادامه تحصیل	
۴	مهارت های تخصصی		۱۰	نادیده گرفتن سلسله مراتب کاری	
۲	توجه به ایمان		۱	نداشتن بانک اطلاعاتی	
۵	داشتن نقش رهبری و هدایتگری		۴	تأکید بر پارامتر سن	
۷	جابجایی هر چهارسال جهت ماندگاری و تداوم شایستگی و خلاقیت و...	۱	نپذیرفتن تغییرات		
۲	ثبات و ماندگاری از طریق ارزیابی مداوم	۱	نداشتن رشته تخصصی		
۲	پارامترهای مناسب مصاحبه و همکاری با مشاوران مجرب	۴	نادیده گرفتن توان و علم مدیریت		
۱	استعداد یابی افراد	۱۰	نداشتن سابقه معاونت		
۳	آموزش مداوم و برنامه ریزی مدون از طریق دانشگاه فرهنگیان	۴	روابط انسانی		
۱	شایسته سالاری و ضابطه مندی در انتخاب	۳	خلاقیت و شایستگی		
۱	تشکیل بانک اطلاعاتی	۱	قدرت رهبری		
		۴	سطح علمی		
		۱	طینت پاک و ثبات در کار		
		۱	کانون پرورش مدیران		
		۲	دوره های کارآموزی		
		۲	دوره های ضمن خدمت		
		۲	آموزش دوره های تخصصی		
		۳	توسعه روابط و تعاملات انسانی		
		۴	مدیران باتجربه و پشتیبان		
				روش های توانمندسازی مدیران در نظام انتخاب و انتصاب	

با توجه به پاسخ مصاحبه‌شوندگان به سؤالات مختلف در راستای آسیب‌شناسی نظام انتخاب و انتصاب مدیران، می‌توان جهت انتخاب و انتصاب مدیران توانمند و با صلاحیت به پارامترهایی از جمله شایسته‌سالاری و ضابطه‌مندی در انتخاب افراد توانمند و صلاحیت‌دار، تشکیل بانک اطلاعاتی، آموزش مداوم و برنامه‌ریزی مدون از طریق



جدول ۵. مشخصات عمومی و ویژگی‌های جمعیت شناختی

پاسخگویان مدارس پسرانه

مشارکت کنندگان	۶۸	فراوانی	۴۹/۳
مدیران مرد	۴۶	درصد فراوانی	۶۷/۶
مدیران زن	۲۲		۳۲/۴
سن مدیران (بین ۵۵ تا ۴۶)	۴۱		۶۰/۳
مدرک تحصیلی لیسانس	۲۹		۴۷/۴
رشته تحصیلی (علوم تربیتی)	۴۶		۶۷/۶
سابقه خدمت (بالتر از ۲۵ سال)	۵۴		۷۹/۴
سابقه مدیریت (کمتر از ۵ سال)	۲۴		۳۵/۳

جدول ۶. مشخصات عمومی و ویژگی‌های جمعیت شناختی

پاسخگویان مدارس دخترانه

مشارکت کنندگان	۷۰	فراوانی	۵۰/۷
مدیران مرد	۰	درصد فراوانی	۰
مدیران زن	۷۰		۱۰۰
سن مدیران (بین ۵۵ تا ۴۶)	۴۴		۶۲/۹
مدرک تحصیلی لیسانس	۴۷		۶۷/۱
رشته تحصیلی (علوم تربیتی)	۴۴		۶۲/۹
سابقه خدمت (بالتر از ۲۵ سال)	۴۵		۶۴/۳
سابقه مدیریت (کمتر از ۵ سال)	۲۳		۳۲/۹

دانشگاه فرهنگیان، پارامترهای مناسب مصاحبه و همکاری با مشاوران مجرب را مدنظر قرار داد. همچنین از طریق شناسایی و استفاده از افراد توانمند و با تجربه و دارای تخصص و دانش کافی جهت مدیریت مدارس اقدام کرد. در حین استفاده از مدیران توانمند و با تجربه، از افراد شایسته تر و دارای تخصص بیشتر جهت جایگزینی افرادی که عملکرد قابل قبولی نداشته اند بدون مراعات روابط و فشار، استفاده شود. قوانین و ضوابط خاصی چون تجربه، تخصص، توانمندی، رشته تحصیلی مرتبط، سابقه اجرایی، گذراندن دوره‌های تخصصی مرتبط به وجود آید و مسئولین ملزم به رعایت آنها باشد. کمیته خاصی از مدیران و مسئولین اداره آموزش و پرورش در انتخاب مدیر شرکت داشته باشند، این امر باعث شناسایی افراد توانمندتر شده و مسئولیت انتخاب مدیر و فشارهای ناشی از آن فقط بر دوش رئیس آموزش و پرورش نخواهد بود. در صورت وجود معیارهای مشخص برای انتخاب مدیر و تأثیر رأی معلمان، افراد ناتوان با استفاده از روابط، کمتر به خود اجازه ورود به عرصه مدیریت مدارس را می‌دهند. وجود قوانین و آیین‌نامه مشخص جهت پست مدیریت مدارس مؤثر خواهد بود.

یافته‌های بخش کمی

ویژگی‌های جمعیت شناختی و مشخصات عمومی پاسخگویان مدیران مدارس براساس نوع مدرسه دخترانه و پسرانه در دو بخش تقسیم‌بندی شد. مقایسه نتایج مشخصات عمومی و ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت کنندگان مدارس پسرانه و دخترانه بصورت فراوانی و درصد در جداول ۵ و ۶ نشان داده شده است.

در ادامه سؤالات تحقیق از دیدگاه مدیران مدارس ابتدایی بطور جداگانه مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرد.

سؤال اول: وضعیت موجود نظام انتخاب و انتصاب مدیران

مدارس ابتدایی ناحیه ۵ شهر اصفهان چگونه است؟

برای بررسی وضعیت نظام انتخاب و انتصاب مدیران مدارس ابتدایی ناحیه ۵ شهر اصفهان، از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شد. در این بررسی سطح پاسخگویی به سؤالات از دیدگاه مدیران مدارس با مقدار متوسط ۳ مقایسه شد. رتبه‌بندی بین گویه‌های

برای مقایسه میانگین نظرات مدیران مدارس دخترانه و پسرانه در مورد چالش‌های نظام انتخاب و انتصاب مدیران مدارس ابتدایی ناحیه ۵ شهر اصفهان، از آزمون t مستقل استفاده شد. قبل از اجرای آزمون جهت بررسی شرط برابری واریانس دو گروه از آزمون F استفاده گردید.

با مقایسه بین اختلاف نمرات در گویه‌های «نیاز به تعداد افراد بیشتر جهت پست مدیریت با تدوین سند ملی تحول بنیادین در نظام آموزش و پرورش»؛ «مواجه با کمبود نیروی انسانی توانمند و با صلاحیت در اکثر مناطق به علت استخدام محدود و بازنشستگی افراد»؛ «عدم وجود افراد توانمند با انگیزه کافی برای متقاضی شدن در پست مدیریت»؛ «عدم تقاضای افراد با تجربه و شایسته جهت پست مدیریت به علت سنوات خدمت بالا و شرط سنی»؛ «عدم توجه کافی به مهارت تخصصی (انسانی، ادراکی و فنی) در افراد متقاضی پست مدیریت»؛ «تأثیرگذار بودن سلیق شخصی و روابط کاری در انتخاب مدیران»؛ «عدم توجه به شایستگی، تعهد فرد متقاضی پست مدیریت»؛ «عدم وجود پرسشنامه شخصیتی، جهت سنجش توان شخصیت افراد متقاضی پست مدیریت» بین دیدگاه مدیران مدارس در دو گروه مدارس دخترانه و پسرانه تفاوت معنی داری وجود ندارد. بنابراین فرض صفر رد نمی‌شود و مقایسه میانگین‌های مشاهده شده در موارد ذیل نشان داد که بین اختلاف نمرات در دو گروه مدارس دخترانه و پسرانه تفاوت معنی‌داری وجود دارد و با اطمینان ۹۵٪ می‌توان نتیجه گرفت که بین دیدگاه مدیران مدارس دخترانه و پسرانه در این رابطه تفاوت وجود دارد.

▪ «محدود بودن اختیار ادارات آموزش و پرورش در انتخاب مدیران حرفه‌ای» در مدیران مدارس پسرانه (۲/۹۱) کمتر از مدیران مدارس دخترانه (۳/۴۷) است و t مشاهده شده برابر ۲/۳۸۲- می‌باشد.

▪ «عدم وجود میزان آگاهی و تسلط مدیران با دوره‌های تخصصی (مالی، سناد و...) و مورد نیاز مقطع ابتدایی» در مدیران مدارس پسرانه (۴/۲۶) بیشتر از مدیران مدارس دخترانه (۳/۵۴) است و t مشاهده شده برابر ۳/۸۷۴ می‌باشد.

مربوط به وضعیت نظام انتخاب و انتصاب مدیران مدارس براساس مقایسه بین میانگین‌ها انجام گرفت، بطوری که نتایج توصیفی گویه‌های پرسشنامه در قسمت وضعیت موجود نظام انتخاب و انتصاب مدیران مدارس نشان داد که «توجه به محفوظات مختصر در قالب چند کتاب و کسب امتیاز در آزمون کتبی انتخاب و انتصاب مدیران» با میانگین ۴/۰۳ دارای بالاترین میانگین و «رئیس آموزش و پرورش، مسئول مستقیم انتخاب و انتصاب مدیران» با میانگین ۳/۲۳ دارای پایین‌ترین میانگین بوده است. با بررسی نتایج بین میانگین‌های مشاهده شده با میانگین نظری تفاوت معنی‌داری وجود داشته و سطح معنی‌داری آن از ۰/۰۵ کوچکتر است و با توجه به اینکه سؤالات پرسشنامه به صورت منفی مطرح شده به اعتقاد مدیران مدارس ابتدایی ناحیه ۵ شهر اصفهان، وضعیت موجود نظام انتخاب و انتصاب مدیران مدارس ابتدایی ناحیه ۵ شهر اصفهان نامطلوب بوده است.

جدول ۷. نتایج آزمون t تک گروهی مربوط به وضعیت موجود نظام انتخاب و انتصاب مدیران مدارس

میانگین موردانتظار = ۳						متغیرها
Sig.	df	t	تفاوت میانگین	انحراف استاندارد	میانگین مشاهده شده	
۰,۰۰۰	۱۳۷	۱۱,۴۸۰	۱,۰۳	۱,۰۵	۴,۰۳	توجه به محفوظات مختصر در قالب چند کتاب جهت کسب امتیاز در آزمون کتبی انتخاب و انتصاب مدیران
۰,۰۲۲	۱۳۷	۲,۳۱۰	۰,۲۳	۱,۱۸	۳,۲۳	رئیس آموزش و پرورش مسئول مستقیم انتخاب و انتصاب مدیران
۰,۰۰۰	۱۳۷	۱۱,۰۲۷	۰,۶۸	۰,۷۲	۳,۶۸	وضعیت موجود نظام انتخاب و انتصاب

سؤال دوم: چه چالش‌هایی در رابطه با نظام انتخاب و انتصاب مدیران مدارس ابتدایی ناحیه ۵ شهر اصفهان وجود دارد؟



محفوظات مختصر در قالب چند کتاب توجه شده، مسائل اعتقادی کم رنگ بوده و پارامترهای مندرج در آیین‌نامه انتخاب و انتصاب مدیران، اختیار ادارات را در انتخاب مدیران با تجربه محدود کرده است و به بعد علمی بیشتر از تجربه توجه شده است. در بررسی معنی‌داری یافته‌های مربوط به «وضعیت نظام انتخاب و انتصاب مدیران» با مقایسه بین میانگین مشاهده شده هر متغیر با میانگین مورد انتظار آنها، نتیجه گرفته شد که بین میانگین مشاهده شده هر یک از گویه‌های موجود در وضعیت نظام انتخاب و انتصاب با میانگین نظری مقیاس تفاوت معنی‌داری وجود داشته است. و به اعتقاد مدیران مدارس ابتدایی ناحیه ۵ شهر اصفهان، «وضعیت موجود نظام انتخاب و انتصاب مدیران مدارس ابتدایی ناحیه ۵ شهر اصفهان» نامطلوب بوده است. با مقایسه یافته‌های بخش کیفی و کمی پژوهش نتیجه گرفته شد که نتایج بخش کمی نتایج بخش کیفی را مورد تأیید قرار داده و اکثر مشارکت‌کنندگان بخش کیفی و مدیران بخش کمی شرایط اصلی انتخاب مدیران مدارس را شرکت در آزمون و کسب حد نصاب نمره دانسته‌اند و این نشان‌دهنده وضعیت مطلوب نظام انتخاب و انتصاب مدیران مدارس ابتدایی ناحیه ۵ شهر اصفهان بوده است. نتایج پژوهش در این قسمت با یافته‌های پژوهش عبدالهی (۱۳۹۳) که ظاهراً نظارت نظام یافته‌ای برای تطابق عملکرد با مقررات وجود نداشته است همراستا بوده ولی با نتایج پژوهش سلاحي (۱۳۷۷) که کلیه مدیران جهت احراز پست مدیریت، شرایط لازم را از نظر اعتقاد به مبانی اسلام، نوع استخدام و شرایط سنی، با آیین‌نامه انتصاب داشته‌اند هم راستا نبود.

با توجه به هدف پژوهش در راستای شناسایی چالش‌هایی در رابطه با نظام انتخاب و انتصاب مدیران مدارس ابتدایی ناحیه ۵ شهر اصفهان می‌توان به موارد «کمبود نیروی انسانی توانمند و شایسته در آموزش و پرورش به علت استخدام محدود و بازنشستگی افراد؛ نادیده گرفتن سلسله مراتب کاری و نداشتن سابقه معاونت در رزومه افراد متقاضی پست مدیریت؛ نادیده گرفتن سابقه، تجربه، توان و علم مدیریتی افراد شایسته بر طبق شرایط مندرج در آیین‌نامه؛ پرمسئولیت بودن، تعهدکاری بالا و نبود موقعیت ویژه در

سؤال سوم: چه راهکارهایی موجب بهبود نظام انتخاب و انتصاب مدیران مدارس ابتدایی ناحیه ۵ شهر اصفهان می‌شود؟

جهت بررسی راهکارهای بهبوددهنده نظام انتخاب و انتصاب مدیران مدارس ابتدایی ناحیه ۵ شهر اصفهان، از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شد و میانگین مشاهده شده هر متغیر با میانگین مورد انتظار آنها (نمره ۳) مقایسه شد. نتایج نشان داد که گویه «توجه به سطح شغلی افراد متقاضی پست مدیریت (وضعیت شخصیتی، آراستگی، هوش و...)» دارای میانگین ۴/۸۱ و انحراف استاندارد ۰/۴۳ بوده که نسبت به سایر گویه‌های این قسمت دارای بیشترین میانگین و کمترین انحراف استاندارد بود. و «قطعی نبودن ابلاغ مدیر از ابتدای خدمت» با میانگین ۳/۸۴؛ دارای کمترین میانگین بود. و گویه‌های «عدم توجه به ویژگی‌های شخصیتی مدیران از جمله تعامل و ارتباط با کارکنان و اولیا دانش‌آموزان»؛ «اجرای شدن آموزش‌های ضمن خدمت بصورت عملی در مدارس»؛ «ایجاد رشته تخصصی مدیریت آموزشی، در دانشگاه فرهنگیان»؛ «بهره گرفتن از انگیزه‌های مادی و معنوی برای رشد و اثربخشی مدیران در مدارس»؛ «داشتن سلسله مراتب کاری در رزومه افراد منتخب و توانمند پست مدیریت»؛ «دریافت کارت صلاحیت (IDکارت) توسط مدیران هر دو سال یکبار»؛ در بین گویه‌های با بیشترین کمترین میانگین قرار گرفته است. با توجه به این که بین میانگین مشاهده شده هر گویه با میانگین نظری مقیاس (میانگین مورد انتظار) تفاوت معنی‌داری وجود دارد و میانگین مشاهده شده بالاتر از میانگین مورد انتظار بوده و بدین ترتیب موارد ذکر شده را می‌توان جزء راهکارهای بهبود نظام انتخاب و انتصاب مدیران مدارس مطرح نمود.

۷- بحث و نتیجه گیری

با توجه به هدف پژوهش در مورد بررسی وضعیت موجود نظام انتخاب و انتصاب مدیران مدارس ابتدایی ناحیه ۵ شهر اصفهان، اکثر مصاحبه‌شوندگان در بخش کیفی و مدیران شرکت‌کننده در بخش کمی اعتقاد داشتند که برگزاری آزمون باعث شده انتخاب مدیران از انحصار خارج شود و افرادی که دارای شرایط مندرج در آیین‌نامه هستند بتوانند در آزمون شرکت کنند ولی متأسفانه در آزمون کتبی به

پست مدیریت؛ نداشتن رشته تخصصی برای تربیت و آماده سازی مدیران آینده؛ عدم آگاهی کافی مدیران با دوره‌های تخصصی (مالی، سناد و...) و مورد نیاز مقطع ابتدایی؛ عدم ارزیابی مداوم علمی و حرفه‌ای از مدیران؛ عدم توجه کافی مدیران در برنامه کاری خود به اهداف سند ملی تحول بنیادین آموزش و پرورش؛ اشاره کرد. با مقایسه یافته‌های بخش کمی و کیفی پژوهش نتیجه گرفته شد که نتایج بخش کمی نتایج بخش کیفی را مورد تأیید قرار داده است و نتایج پژوهش با یافته‌های پژوهش حسینی و کوهی نژاد (۱۳۹۵) مبنی بر اینکه آزمون صلاحیت برای انتخاب مدیران مدارس، ارائه گواهینامه مقدماتی و پیشرفته برای شایستگی مدیران، ارتقاء حداقل میزان تجربه و سابقه آموزشی موفق برای مدیران، دارا نبودن آثار علمی و تحقیقاتی مدیران مدارس در ایران، نسبت به سایر کشورها دارای ضعف بوده؛ نتایج پژوهش عزیزی و محمدی (۱۳۹۰)، مبنی بر عدم بکارگیری افراد متخصص متناسب با تخصصشان، مانع انجام وظایف و فرآیندهای سازمانی به صورت تخصصی شده است؛ تیاهی و همکاران (۲۰۱۷)، کمبود دانشکده‌های صالح و واجد شرایط، از مسائل اصلی مواجهه با مؤسسات آموزشی بوده است؛ همراستا بود. با توجه به هدف پژوهش راهکارهایی که موجب بهبود نظام انتخاب و انتصاب مدیران مدارس ابتدایی ناحیه ۵ شهر اصفهان می‌شود عبارت هستند از «داشتن سابقه معاونت و آموزگاری در رزومه افراد و رعایت سلسله مراتب کاری؛ توجه به توانمندی افراد؛ برگزاری دوره‌های پرورش مدیران؛ اصلاح آیین نامه انتخاب و انتصاب مدیران و چارچوب و ساختار مناسب برای مصاحبه، توجه به ایمان و اعتقادات؛ ارزیابی مداوم از کارها و فعالیت‌های مدیران در مدارس، نقش رهبری مدیران و مدرک تحصیلی مرتبط؛ توجه و اعتقاد مدیران به اهداف دوره ابتدایی؛ توسعه مهارت‌های حرفه‌ای و شغلی از طریق شرکت در دوره‌های ضمن خدمت؛ ایجاد کانون ویژه‌ای جهت پرورش مدیران آینده و شناسایی افراد توانمند پست مدیریت؛ وجود مدیران باتجربه، به عنوان مدیر پشتیبان در کنار مدیران جدیدالاستخدام؛ برگزاری دوره‌های کارورزی عملی همراه با تحقیق و پژوهش؛ ایجاد رشته تخصصی مدیریت آموزشی دانشگاه فرهنگیان؛ قرار دادن

انگیزه‌های مادی و معنوی برای رشد و اثربخشی مدیران در مدارس». مدیران در بخش کمی پژوهش با راهکارهایی که در بخش کیفی جهت بهبود نظام انتخاب و انتصاب مدیران مطرح شده بود موافق بودند و نتایج را مورد تأیید قرار داده و این نشان می‌دهد که بین میانگین مشاهده شده گویه‌ها با میانگین مورد انتظار تفاوت معنی‌داری وجود داشته و بدین ترتیب میانگین مشاهده شده از میانگین مورد انتظار بالاتر بوده است. نتایج پژوهش با یافته‌های پژوهش نیک‌پور (۱۳۹۸) مبنی بر قرار دادن با کیفیت ترین کارکنان در شغل‌های کلیدی، باعث بهره‌وری سازمان شده؛ پلیت (۲۰۱۵)، متقاضی پست مدیریت باید دارای تجارب، تحصیلات و دو سال سابقه تدریس در مدارس ابتدایی باشد و گذراندن برنامه آموزشی صلاحیت حرفه‌ای ملی و دوره‌های ضمن خدمت قبل و بعد از انتصاب ضروری بوده، همراستا بوده است.

۸- محدودیت پژوهش

چون پژوهش در شهر اصفهان و در بین مدارس ابتدایی ناحیه ۵ انجام شد از لحاظ جامعه آماری با محدودیت مواجه بوده، لذا برای تعمیم آن به سایر مناطق و استان‌ها باید با تأمل بیشتری اقدام کرد. این پژوهش در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸ انجام شده، لذا ممکن است در سال‌های آتی با ایجاد قوانین جدید، در نظام انتخاب و انتصاب مدیران مدارس تغییرات کلی صورت گیرد.

۹- پیشنهادات کاربردی

✓ برخی از بندهای مندرج در آیین‌نامه انتخاب و انتصاب مدیران مدارس مثل سن، سابقه خدمت و ارائه ساختار مناسب جهت مصاحبه‌ها اصلاح شود تا افراد توانمند و شایسته بتوانند در آزمون انتخاب و انتصاب مدیران شرکت کنند و پس از طی مراحل گزینش به عنوان مدیران مدارس منصوب شوند.

✓ برای رفع چالش‌ها، ادارات آموزش و پرورش در انتخاب مدیران مدارس از اعمال سلیقه شخصی و یا انتخاب مدیران بر اساس روابط اجتناب کنند. اولویت انتخاب را بر اساس ضوابط و شرایطی از طریق آگاهی و برخورداری افراد از مهارت‌های مدیریتی، موفقیت‌های علمی و عملی، عملکرد قبلی افراد و عدم توجه به جریان‌های سیاسی از بین



اطلاعاتی ایجاد گردد و از طریق آن به استعدادیابی و شناسایی افراد توانمند پرداخت همچنین از طریق دانشگاه فرهنگیان رشته مدیریت آموزشی تا مقطع دکتری ایجاد و پذیرش دانشجویان ویژه رشته مدیریت آموزشی از طریق این دانشگاه انجام شود.

علاقه‌مندان به پست مدیریت قرار بدهند. به علت استخدام‌های محدود در سال‌های اخیر و کمبود نیروی انسانی در آموزش و پرورش لازم است آیین‌نامه انتخاب و انتصاب مدیران بر اساس نیاز نیروی انسانی برای هر منطقه در هر استان بومی‌سازی شود. در اداره آموزش و پرورش هر منطقه جهت شناسایی نیروهای توانمند واجد شرایط پست مدیریت، یک بانک

منابع

۷. سلاخی، فریده (۱۳۷۷). بررسی ویژگی‌های شخصی مدیران مدارس ابتدایی و تطبیق آن با آیین‌نامه انتصاب مدیران. پایان‌نامه کارشناسی مرکز آموزش عالی شهید رجایی
 ۸. عبداللهی، حسین (۱۳۹۳). تحلیل ویژگی‌های عمومی و حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه ایران از منظر اسناد و مصوبات وزارت آموزش و پرورش. فصلنامه تعلیم و تربیت، پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش، شماره ۱۲۳، ۱۳۶-۱۱۷
 ۹. عبداللهی، بیژن، و اشرفی فشی، سکینه (۱۳۹۱). بررسی رابطه شرایط سازمانی و راهبردهای مدیریتی با توانمندسازی مدیران مدارس. اندیشه‌های نوین تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، ۸(۲)، ۹۱-۱۱۴
 ۱۰. عزیزی، نعمت‌الله و محمدی، شیرکوه (۱۳۹۰). موانع اجرای مدیریت استراتژیک در آموزش و پرورش: تأملی بر دیدگاه مدیران و کارشناسان سازمان آموزش و پرورش استان کردستان. مجله علوم تربیتی، ۱۸(۲)، ۵۱-۷۴
 ۱۱. عساری، ناصر؛ سیادت، سیدعلی؛ عابدینی، یاسمین؛ و منجمی، سیدامیرحسین (۱۳۹۷). مدل‌سازی تصمیم‌گیری چند شاخصه فازی برای انتخاب مدیران مدارس بر اساس معیارهای شایستگی مدیریتی در آموزش و پرورش اصفهان. فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۲(۴۲)، ۷۷-۹۶
 ۱۲. علاقه‌بند، علی (۱۳۹۲). مقدمات مدیریت آموزشی. تهران: روان.
 ۱۳. کبیرزاده نجف آبادی، مه‌ری؛ سعادت‌مند، زهره؛ و رجایی پور، سعید (۱۳۸۸). عوامل مؤثر بر جذب نیروهای توانمند آموزش و پرورش در پست مدیریت مدارس از دیدگاه مدیران،

۱. احمدی، حسن؛ زاهدبابان، عادل؛ مرادی، مسعود؛ و خالق خواه، علی (۱۳۹۸). طراحی الگوی مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه. فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی‌نو در مدیریت آموزشی، ۱۰(۱)، ۲۴۴-۲۶۶
 ۲. الیاسی‌نژاد، عباس (۱۳۹۵). بررسی فرایند انتخاب و نگهداری مدیران مدارس دوره اول متوسطه و شناسایی مهمترین عوامل مؤثر بر آن در شهرستان جغتای. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی، مشهد، ایران). قابل بازیابی از گنج، پایگاه اطلاعات علمی ایران.
 ۳. پیریائی، حسین و نیک‌نامی، مصطفی. (۱۳۹۶). ارائه‌ی مدلی برای بهبود نظام انتصاب و ارتقای مدیران آموزش و پرورش. فصلنامه مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی. ۱۰(۱)، ۹-۲۸
 ۴. ترک‌زاده، جعفر، و محمدی، قدرت‌الله (۱۳۹۴). ارزیابی شایستگی مدیران مدارس براساس معیارهای شایستگی مدیریتی اسلامی (معلمان نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شیراز). فصلنامه علمی-پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی. ۷(۲)، ۳۹-۵۸
 ۵. حسینی، ملیحه سادات، و کوهی‌نژاد، علی (۱۳۹۵). مطالعه تطبیقی شرایط انتخاب و انتصاب مدیران مدارس در نظام‌های آموزش ایران و ژاپن. کنفرانس بین‌المللی علوم انسانی و علوم رفتاری دانشگاه علمی کاربردی، ۱۵-۱.
 ۶. دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش (۱۳۹۱). مجموعه مصوبات شورای عالی آموزش و پرورش. تهران: مدرسه.

21. Bayarystanova, E., Arenova, A., & Nurmuhametova, R. (2014). Education System Management and Professional Competence of Managers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 140, 427-431.
22. Manzini, A. (2006). *Organizational Diagnosis: A Practical Approach to Company Problem Solving and Growth*. Washington: American Management Association.
23. Pelit, A. (2015). Comparison of the models adopted regarding the training and appointment of school administrators (Turkey, France, Denmark and England sample). In *Chaos, Complexity and Leadership 2013* (pp. 331-342). Springer, Cham.
24. Tyagi, M.S. Singh, G., & Aggarwal, T. (2017). Talent management in education sector. *International Journal on*.
25. Turbik, t (2013). certain developed countries school manager training models and in the light of these models suggestions for turkey's school manager training. ([www. science direct.com](http://www.science-direct.com)) p236-243.
- معاونان و معلمان مدارس ابتدایی شهرستان نجف آباد. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۳(۳)، ۱۲۵-۱۴۳.
۱۴. کولیوند، علیرضا و هزارجریبی، جعفر (۱۳۹۷). دانشین‌پروری مدیران با تأکید بر استعدادیابی و شایستگی. فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۳(۳)، ۳۱-۵۵.
۱۵. گمینیان، وجیهه (۱۳۸۲). توانمندسازی در آموزش و پرورش. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، ۹ (۳۵) و ۳۶، ۱۱۱-۱۲۰.
۱۶. مرادی شاد، عباس (۱۳۷۶). بررسی ویژگی‌های مدیران مدارس ابتدایی و تطبیق آن با آیین‌نامه انتصاب مدیران منطقه بیضاء. پایان نامه کارشناسی، مرکز آموزش عالی ضمن خدمت علامه حلی، فارس، ایران.
۱۷. معین، محمد (۱۳۶۴). فرهنگ فارسی معین. تهران: امیرکبیر.
۱۸. نصیری، مهدی و جهانیان، رمضان (۱۳۹۷). راهبردهای مدیریت استعداد در نظام آموزشی. فصلنامه علمی تخصصی مدیریت، حسابداری و اقتصاد، ۲(۲)، ۱-۸.
۱۹. نیک‌پور، امین (۱۳۹۷). اجرای نظام دانشین‌پروری بر بهره‌وری نیروی انسانی (مطالعه موردی: سازمان صنعت، معدن و تجارت استان کرمان). فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۳(۵)، ۱۹-۴۰.
۲۰. وزارت آموزش و پرورش (۱۳۹۶). دستورالعمل اجرایی شایستگی‌های عمومی و تخصصی و نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای، مصوبه شماره ۲۰۶/۶۶۴۳ دستورالعمل انتخاب و انتصاب مدیران مدارس، بخشنامه شماره ۲۰۶۶۵۲ مورخ ۱۳۹۶/۱۱/۳.

