



Comparative Study and Benchmarking of the Selection of Future Principals for Secondary Schools

Heshmat Allah Tirgir

Ph.D. Student in Educational Management, Isfahan Islamic Azad University (Khorasgan), Isfahan, Iran,
h.tirgir1348@gmail.com

Mohammad Nikkhah*

Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Farhangian University, Tehran, Iran.
m.nikkhah2@yahoo.com

Narges Saeidian

Associate Professor, Department of Educational Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Isfahan Islamic Azad University (Khorasgan), Isfahan, Iran., nsaeidian@yahoo.com

Abstract

Purpose: Managers are one of the important elements of an organization, for this reason, in order to draw the future of the organization, it is necessary for the planners to specify the conditions of their selection and appointment. Therefore, the current research has been done with the aim of identifying and analyzing the components of selecting future principals.

Method: In this research, comparative and benchmarking method is used as a prospective approach. This approach is based on the belief that today's advanced organizations/countries can be considered as a model for the future of another organization/countries in their respective subjects. For this, first, the fields of comparison and benchmarking were determined using Brody's four-step comparison method; then the countries of Canada, Finland, Australia, South Africa, and Japan were selected according to the qualitative balance value in the international advanced TEAMS test, human development index, life quality index(health, instruction, and welfare), education quality index, and other scientific-scholarly indexes; finally, by extracting the criteria for the selection and appointment of principals through content analysis and comparison with Iran, the proposed framework for Iran has been presented.

Findings: A total of 61 components for the selection of secondary school principals were identified from among the studies conducted in the selected countries in this article. By extracting the commonalities and differences of each of the components among the countries, it was found that the highest index of manager selection and appointment belongs to Japan and the lowest one is related to Finland.

Conclusion: There are similarities between the components of selection of principals of secondary schools in Iran and selected countries. In Iran, special attention should be paid to important components such as adherence to religious principles, appropriate personality traits, creativity and innovation, motivation to develop capabilities, professional growth, power of supervision and accountability, social image, leader skills, and purposefulness and foresight.

Keywords: Futures Studies, Benchmarking, Selection of Managers, Brody's Four-Step Method.

Cite this article: Tirgir, Nikkhah & Saeidian (2023) Comparative Study and Benchmarking of the Selection of Future Principals for Secondary Schools, Semiannual Journal of Iran Futures Studies, Research Article, Vol.7, NO.2, Fall & Winter 2023, 103-132.

DOI: 10.30479/jfs.2023.17330.1403

Received on 31 May, 2022 **Accepted on** 21 November, 2022

Copyright© 2023, The Author(s).

Publisher: Imam Khomeini International University



Corresponding Author: Mohammad Nikkhah

E-mail: m.nikkhah2@yahoo.com

بررسی تطبیقی و تراز یابی انتخاب مدیران آینده برای مدارس متوسطه

حشمت الله تیرگیر

دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران. h.tirgir1348@gmail.com

محمد نیکخواه*

استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران. m.nikkhah2@yahoo.com

نرگس سعیدیان

دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

nsaeidian@yahoo.com

چکیده

هدف: یکی از عناصر مهم یک سازمان، مدیران هستند. به همین دلیل، برای ترسیم آینده سازمان، لازم است تا برنامه ریزان، شرایط انتخاب و انتصاب آن‌ها را مشخص کنند. بنابراین، پژوهش حاضر، با هدف شناسایی و تحلیل مؤلفه‌های انتخاب مدیران آینده، برای مدارس متوسطه در ایران، از طریق مقایسه و تراز یابی با پنج کشور موفق جهان صورت گرفته است.

روش: در این پژوهش، از روش تطبیقی و تراز یابی، به عنوان رویکرد آینده‌نگاری استفاده شده است. این رویکرد، بر این باور است که می‌توان امروز کشورهای پیشرفته را در موضوعات مد نظر خود، به عنوان الگویی برای فردای کشوری دیگر در نظر گرفت. برای این کار، ابتدا زمینه‌های مقایسه و تراز یابی، با استفاده از روش مقایسه مبتنی بر روش چهار مرحله‌ای برودی تعیین شد؛ سپس کشورهای کانادا، فنلاند، استرالیا، آفریقای جنوبی و ژاپن (از هر قاره یک کشور)، با توجه به ارزش تراز کیفی این کشورها، در آزمون بین‌المللی تایمز پیشرفته، شاخص توسعه نیروی انسانی، شاخص کیفیت زندگی، شامل (بهداشت، آموزش و رفاه) شاخص کیفیت آموزشی و دیگر سوابق علمی و مطالعاتی این کشورها در موضوع شاخصه‌های انتخاب مدیران متوسطه انتخاب شدند و با استخراج معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران، از طریق تحلیل مضمون و مقایسه آن‌ها با ایران، چارچوب پیشنهادی برای ایران ارائه شده است.

یافته‌ها: در مجموع ۶۱ مؤلفه انتخاب مدیران مدارس متوسطه، از بین مطالعات انجام شده موجود در کشورهای منتخب در این مقاله و جمهوری اسلامی ایران شناسایی شد. در کانادا ۱۶ مورد، فنلاند ۱۶ مورد، استرالیا ۲۳ مورد، آفریقای جنوبی ۲۲ مورد، ژاپن ۲۶ مورد و ایران ۲۰ مورد مؤلفه استخراج گردید. با استخراج مشترکات و افتراقات هریک از مؤلفه‌ها در بین کشورها، مشخص شد که بیشترین شاخص انتخاب و انتصاب مدیر، متعلق به کشور ژاپن و کمترین آن‌ها مربوط به کشور فنلاند است.

نتیجه‌گیری: بین مؤلفه‌های انتخاب مدیران مدارس متوسطه ایران و کشورهای منتخب، شباهت‌هایی وجود دارد. در ایران باید به مؤلفه‌های مهمی؛ چون پایبندی به اصول اعتقادی، ویژگی‌های شخصیتی مناسب، خلاقیت و نوآوری، انگیزه توسعه توانمندی، رشد حرفه‌ای، قدرت نظارت و پاسخگویی، وجهه اجتماعی، مهارت‌های رهبر، هدفمندی و آینده‌نگری توجه ویژه صورت پذیرد.

واژگان کلیدی: آینده پژوهی، تراز یابی، انتخاب مدیران، روش چهار مرحله‌ای برودی.

استناد: تیرگیر، نیکخواه و سعیدیان (۱۴۰۱)، بررسی تطبیقی و تراز یابی انتخاب مدیران آینده برای مدارس متوسطه، مقاله پژوهشی، دوره ۷،

شماره ۲، پاییز و زمستان ۱۴۰۱: ۱۰۳-۱۳۲.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۳/۱۰ تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۱/۸/۳۰

ناشر: دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)

مقدمه

نقش مدیریت در عملکرد سازمان‌ها، با توجه به حضور گسترده آن‌ها، در صحنه‌های گوناگون زندگی اجتماعی، علم مدیریت را مهم‌ترین و پیچیده‌ترین رشته‌های علوم انسانی و قرن بیستم را عرصه مدیریت و دنیای امروز را دنیای مدیران آگاه قرار داده است. هر سازمانی، با توجه به فلسفه وجودی و به‌منظور تحقق هدف یا اهدافی خاص ایجاد شده است و برای تحقق آن، از منابع انسانی، مالی، تجهیزات و فن‌آوری مناسب بهره می‌گیرند. از آنجایی که تصمیم‌های مدیران در نوع انتخاب اهداف و ابزار پیاده‌سازی آن، بسیار مؤثر است؛ موفقیت سازمان‌ها، حیات و بقای آن‌ها، تحت تأثیر انتخاب مدیر مناسب است. رشد یک سازمان، کاملاً منوط به توانمندی‌ها، دانش مهارتی، سطح آگاهی، دانشی و تخصص‌های مختلف منابع انسانی است. در این بین، مدیران، نقش مؤثری در رشد یک سازمان مؤثر داشته و همواره مد نظر بوده است (حسینی و کوهی‌نژاد، ۱۳۹۵). امروز که سازمان‌ها به دنبال بیشترین مزیت رقابتی، تلاش می‌کنند تا در علم و دانش پیشرفت داشته باشند، می‌توانند با به‌کارگیری افراد توانمند، شایسته و استفاده از مدیرانی لایق، انتظارات آن سازمان را برطرف نمایند (Sepahvand and Shariatnezhad, 2014). در حال حاضر، سرمایه انسانی به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها تلقی می‌شوند (Alsarhan and Valax, 2020) و تنها عامل کسب مزیت رقابتی پایدار (Chadwick and Flinchbaugh, 2021) به‌شمار می‌رود. بنابراین، مدیران به‌عنوان عضوی از سرمایه انسانی یک سازمان، با در اختیار داشتن استعداد و توانمندی، می‌توانند فقدان و یا نقص سایر منابع را جبران کنند (Reina and Scarozza, 2021). در بین سازمان‌ها، آموزش و پرورش، از عناصر اصلی رشد و توسعه جوامع محسوب می‌شود؛ زیرا این سازمان، با آینده‌فرزندان و در نتیجه آینده جامعه سر و کار دارد. برای این چنین سازمانی، هدفمندی و آینده‌نگری، جزء لاینفک آن محسوب شده و تحقق اهداف و حرکت در مسیر مناسب، بسیار حائز اهمیت است. انتخاب مدیران باصلاحیت، با رویکرد کیفیت مدیریت به‌ویژه در نظام آموزشی، می‌تواند مسیر موفقیت در آموزش و پرورش را مشخص کند و شیوه سرمایه‌گذاری آتی در این زمینه را رهنمود دهد (زارع و همکاران، ۱۳۹۸). به‌عبارت‌دیگر؛ تنها این آموزش‌معلمان نیست که در رشد و یادگیری دانش‌آموزان اثرگذار است، بلکه مدیریت‌معلمان و دانش‌آموزان نیز بلافاصله پس از آن، تأثیر دارد. آنچه مشخص است؛ در حال حاضر، عملکرد سازمان آموزش و پرورش، در کیفیت آموزش و خروجی آن‌ها در مدارس، وضعیت مطلوبی ندارد. از یک‌سو مدیران، هیچ اقدام تحولی برای تغییر نظام آموزش و پرورش انجام ندهاده‌اند و از سوی دیگر، مقررات و ضوابط مرتبط با ارزیابی عملکرد مدیران آموزشی، به‌حدی مبهم و کلی است که نمی‌تواند پاسخگوی نظام حاکم باشد. انتخاب مدیران، فاقد معیارهای مناسب است و در نتیجه، آن‌ها از دانش به‌روز و مهارت مناسب برخوردار نیستند و مدارس بسیار ناکارآمد شده است (صادقی‌نیا و همکاران، ۱۳۹۷). نقش مدیر در مدارس، بسیار حساس، مهم و چشمگیر است؛ زیرا اوست که

سنگینی کلیه مسئولیت‌ها و به چرخش درآوردن نظام مدرسه را بر عهده دارد. میزان شکست دستگاه آموزش و پرورش، به میزان شایستگی وی بستگی دارد (محمدی و همکاران، ۱۳۹۹). ضعف جدی مدیران مدارس و فرایند نه‌چندان مطلوب انتخاب و انتصاب مدیران مدارس از یک‌سو و نداشتن برنامه‌های توانمندسازی مدیران مدارس از سوی دیگر، باعث شده، این عنصر سرنوشت‌ساز در نظام آموزشی، کارایی شایسته‌ای از خود به نمایش نگذارد و باوجود سرمایه‌گذاری و قبول هزینه‌های هنگفت، توفیقات قابل توجه و قانع‌کننده‌ای در بر نداشته باشد (همان).

نقش تعیین‌کننده مدیران در موفقیت سازمان آموزش و پرورش و مدرسه، در ادبیات پژوهش همواره مورد توجه است (Fazel et al., 2019) سنگ زیربنای توسعه پایدار و رشد همه‌جانبه ملت‌هاست که در نقش و اهمیت عوامل مؤثر در تحقق آموزش و پرورش مطلوب روشن می‌گردد. در کشور ایران، اهداف اعتقادی و اخلاقی در نظام آموزش و پرورش تا موضوع کتاب‌خوانی تحقق نیافته است؛ حتی پیوندهای خانوادگی، سست شده و سطح رضایت شغلی معلمان، پایین آمده و در نتیجه همه این موارد، بر مدیران مدارس که هدایت‌گر این نظام هستند، اثر گذاشته است (حاجی‌پور عبایی و ابوالقاسمی، ۱۳۹۷).

مدیریت مدرسه، از این حیث که می‌تواند بر نسل آینده اثرگذار باشد، دارای اهمیت اقتصادی و اجتماعی است؛ زیرا از یک‌سو با منابع و توزیع آن و از سوی دیگر با سرمایه اصلی جامعه؛ یعنی فرزندان که آینده‌ساز یک کشورند، سر و کار دارد. نبود کارایی و اثربخشی لازم در این حوزه، می‌تواند آینده مبهم یک جامعه را رقم بزند. با وجود اهمیت این حوزه، در ایران هنوز هم بر نحوه انتخاب و انتصاب مدیران مدارس، از مطلوبیت لازم برخوردار نیست. در این مسیر، انتخاب دبیران مجرب و کارآموده در این‌گونه وظایف اجرایی، منجر شده است که عملکرد آموزشی کاهش یابد و دانش‌آموزان نیز از این معلمان بی‌بهره بمانند. از دیگر آسیب‌هایی که در وضعیت فعلی وجود دارد، این است که بنا به درخواست برخی معلمان که نزدیک به سنین بازنشستگی هستند، حق مدیریت و استفاده از مزایای آن صرفاً معیار انتخاب مدیریت مدارس شود که ممکن است توانایی و ویژگی‌های مدیریت آموزشی را نداشته باشند. همچنین بسیار اتفاق می‌افتد که افرادی بدون پیشینه تحصیلی مرتبط با حوزه مدیریت، در این‌گونه پست‌ها قرار می‌گیرند. گاهی اوقات، نیروهایی از توانایی و صلاحیت‌های لازم برخوردارند؛ ولی به دلیل عدم وجود جاذبه‌های شغلی در مدیریت آموزشی، از پذیرش مسئولیت خودداری می‌کنند. همه این موارد، گویای ضرورت رهبران آموزشی مناسب و نواندیش است تا ضمن پاسخ‌گویی به نیازهای نسل جدید، بتواند خود را با روند پیشرفت علم و فناوری در جهان انطباق دهد.

به‌همین دلیل، در این پژوهش، به شناسایی مهم‌ترین معیارها، ابعاد، ویژگی‌ها و شیوه‌گزینش مدیران مدارس متوسطه، برای بهبود وضعیت علمی فناوری کشور پرداخته می‌شود. اهمیت این

موضوع، به حدی است که در بیانیه گام دوم، رهبر معظم انقلاب اسلامی، از علم و دانش به عنوان یکی از محورهای مهم و آینده‌ساز کشور یاد کرده است. بنابراین، برای رسیدن به یک الگوی مناسب با استفاده از ترازیبی و تطبیق، معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران در ایران با کشورهای جهان، از طریق رتبه‌بندی جهانی در آزمون تایمز، شاخص نیروی انسانی، شاخص کیفیت زندگی (شامل بهداشت، آموزش، رفاه و معیشت) و شاخص کیفیت آموزشی (World Bank, 2015, 2019) بهره برده شده است. از پنج قاره جهان در قالب ۵ کشور، کشورهای فنلاند، کانادا، ژاپن، استرالیا و آفریقای جنوبی به صورت هدفمند، انتخاب و به‌دقت مورد مطالعه قرار داده شده‌اند و در نهایت با بررسی آن‌ها، الگویی مناسب و در خور و شایسته، برای گزینش مدیران متوسطه کشور، ارائه شده است. هدف از این پژوهش این است که مدیران و برنامه‌ریزان کشور، بتوانند در جهت انتخاب و گزینش مدیران مدارس، از آن بهره‌برداری نمایند و از این طریق، آینده بهتری از حیث توزیع منابع و برنامه‌ریزی برای آینده‌سازان کشور رقم بزنند. آموزش و پرورش بالنده و پیشرو در هزاره سوم، باید به این سؤالات اساسی پاسخ دهد که کدام مدیر، با کدام شاخصه‌ها و مؤلفه‌ها، می‌تواند اهداف آموزشی و تربیتی بالنده و رو به رشد را در آینده محقق سازد؟ مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی که یک آموزش و پرورش پیشرو برای انتخاب مدیران خود به کار می‌گیرد، کدام است؟ با ترازیبی و تطبیق، به کدام مؤلفه‌ها و شاخص‌های مهم، برای گزینش و انتخاب مدیران مدارس متوسطه می‌توان دست یافت؟ در حقیقت، به‌منظور پاسخ به این سؤالات اساسی و چالش‌های جدی، با استفاده از تجارب و مطالعات جهانی در سطح بین‌المللی، نتایج رویکرد ترازیبی، به‌عنوان تصویر برای کشور استفاده می‌شود و وضعیت موجود و مطلوب آینده کشور، ترسیم می‌گردد. از آنجایی که در کشور، ترازیبی و مطالعه تطبیقی برای شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های انتخاب مدیران مدارس متوسطه صورت نگرفته است، در این مقاله سعی شده است؛ ضمن شناسایی و استخراج مهم‌ترین مؤلفه‌ها، شاخص‌های انتخاب مدیران متوسطه در ایران و پنج کشور پیشرفته جهان (کانادا، فنلاند، آفریقای جنوبی، ژاپن، استرالیا) مهم‌ترین نقاط افتراق و اشتراک مؤلفه‌ها، شاخص‌های انتخاب مدیران مدارس نیز مشخص گردد. هدف، این است که با محک زدن انتخاب و انتصاب مدیران مدارس متوسطه کشور، بتوان چشم‌انداز روشنی برای تصمیم‌گیری برنامه‌ریزان آموزش و پرورش ترسیم نمود.

مبانی نظری

با توجه به این که تنها رهبری مؤثر، می‌تواند تغییر معنادار در مدیریت مدارس ایجاد کند، در هزاره سوم، مطالعات زیادی در این زمینه با موضوع رهبری آموزشی با کیفیت در مدارس ایجاد شده است؛ به‌طوری که نتایج آن‌ها بر دانش‌آموزان قابل مشاهده بوده است (Bush, 2008). نظام آموزش و پرورش در هزاره سوم، با موضوعات جهانی شدن و پیشرفت علم و فناوری روبرو

است. از نظر دانشمندان این حوزه، چالش‌ها و عدم قطعیت‌های بسیار جدی در مسیر آموزش و پرورش قرار گرفته است که شامل: توسعه فناوری، تغییرات اجتماعی سریع، فرآیند توسعه حرفه‌ای است و باید به منظور رفع نیازهای تخصصی خود، بیشتر تلاش به درک آن‌ها کند (Miller et al., 2001).

از سوی دیگر، کاهش کارایی و بهره‌وری نظام آموزش و پرورش در ایران، حتی منجر به تدوین معیارهایی برای انتخاب مدیران نشده است و برنامه توسعه توانایی‌های مستمر، نظام‌مند و یکپارچه نیز به چشم نمی‌خورد (بهرنگی، ۱۳۸۶). همچنین وضعیت موجود در مدارس، نشان می‌دهد که یکی از مشکلات، کیفیت کار مدیران مدارس نظام آموزش و پرورش است. به عبارت دیگر؛ اکثریت مدیران، فاقد صلاحیت‌های حرفه‌ای و توانمندی‌های لازم هستند که این امر، ناشی از عدم تجربه کافی مدیران، کمبود دانش و مهارت و در نهایت عدم انتخاب صحیح آنان است که خود منجر به ناکارآمدی مدارس شده است (فرزانه، محمد و پورکریمی، ۱۳۹۴).

یکی از اولویت‌های نیروی انسانی، مدیریت مدارس است که به عنوان یکی از ارکان اساسی در جهت تحقق اهداف و رویارویی با شرایط متحول و جدید عصر کنونی، به حساب می‌آید. بنابراین، با شرط پذیرفتن نقش ممتاز مدیران مدارس در نظام آموزشی و اثرگذاری آنان در بهبود فرایندهای تدریس و یادگیری و پیشرفت اهداف آموزشی، تربیتی و اعتقاد به این که آموزش و پرورش، منجر به تربیت نسلی دانا و توانمند خواهد بود، آنگاه گزینش و انتخاب مدیرانی قابل که حائز صلاحیت‌های حرفه‌ای باشند، (به عبارتی با نگاه بلندمدت و آینده‌نگر) می‌تواند به این امر بیانجامد؛ به این دلیل که مدیران توانمند، آگاه و شایسته، می‌توانند تأثیر بسزایی بر معلمان، دانش‌آموزان و در نهایت جامعه داشته باشند. برای روشن شدن موضوع، در ادامه به بررسی ابعاد اصلی در این حوزه پرداخته می‌شود.

۲-۱. اهمیت مدیریت آموزشی

مفهوم مدیریت به شکل عام خود، از راه‌های مختلفی تعریف شده است؛ اما همه اندیشمندان این حوزه، در یک تعریف اشتراک نظر دارند. آن‌ها، مدیریت را عامل رسیدن سازمان به اهداف می‌دانند. از بین آن‌ها می‌توان گفت؛ مدیریت آموزشی، بسیار مهم‌تر و پرطرفت‌تر از سایر ابعاد مدیریت است (حسینی و کوهی‌نژاد، ۱۳۹۵). مدیریت، از چنان نقش و جایگاهی برخوردار است که ارزشیابی کارکنان، بدون توجه به این مقوله، می‌تواند نتایج منفی هم داشته باشد؛ به ویژه این موضوع، در سازمان‌های آموزش‌محور که نظام آموزش و پرورش هم یکی از آن‌ها است، بسیار حائز اهمیت بوده و موفقیت آن، بسیار به عملکرد مدیران بستگی دارد.

در تعریف مدیریت آموزشی، می‌توان آن را فرایندی اجتماعی تعریف کرد که با سامان‌دهی و هماهنگ نمودن مهارت‌های علمی، فنی و هنری منابع انسانی و مادی، زمینه‌های انگیزشی، رشد

و یادگیری را فراهم نموده و سعی دارد تا با رفع نیازهای منطقی، فردی و گروهی معلمان، دانش‌آموزان و کارکنان، با صرفه‌جویی در منابع، به اهداف سازمان نائل گردد. تعریف مدیریت آموزشی خودتشکلی، از زیرمجموعه‌هایی؛ چون وظایف یک مدیر آموزشی، محدوده اختیارات وی در کادر آموزشی و در کل سیستم آموزشی کشور، شرایط سنی و میزان تجربه‌های فردی و کاری، ایده‌های جدید و خلاقیت‌های کاربردی است. به‌کارگیری اصول مؤثر مدیریت آموزشی، باعث می‌شود تا مدیران بتوانند داده‌های مرتبط با آن را جهت ایجاد محیطی برای یادگیری دانش‌آموزان و موفقیت تحصیلی آنان جمع‌آوری کنند و مورد پردازش قرار دهند (Hujala, 2013).

اگر قرار باشد، تحولی در نظام آموزش و پرورش صورت پذیرد، باید از مدیریت در نظام آموزش و پرورش آغاز شود. مدیریت آموزشی، همان‌طور که از نام آن نیز برمی‌آید، در سازمانی صورت می‌گیرد که اهداف آن، بر اساس انسان‌ها باشد و رشد و پرورش کودکان، نوجوانان، جوانان و بزرگسالان مطرح باشد (عصاره، ۱۳۸۶). به‌همین منظور، انتخاب مدیران می‌تواند، تأثیر زیادی بر آینده نسل نو داشته باشد و در واقع، آینده یک جامعه در دست‌ان آن‌ها است. با توجه به اهمیت این مطلب، در ادامه ضمن بررسی نظریه‌های انتخاب مدیران، چارچوب مفهومی موضوع تشکیل می‌شود.

۲-۲. نظریه‌های انتخاب مدیران

نظریه‌های نوین اقتصاد، بسیار بر اقتصاد دانش‌محور تأکید دارند و در نتیجه با توجه به اهمیت اقتصادی و اجتماعی مدارس در جامعه، می‌توان موفق‌ترین اقتصاد در آینده را آن‌هایی دانست که به تولید و توزیع دانش می‌پردازند و با آن تجارت می‌کنند (Sweem, 2011). به‌همین دلیل است که در این نظریات، سرمایه انسانی به‌عنوان منبع تولید دانش، بسیار مورد توجه قرار گرفته است؛ زیرا کسب موفقیت، از همین نقطه آغاز می‌شود (زارع و همکاران، ۱۳۹۸). سازمان‌هایی در دنیای امروز، سرآمد محسوب می‌شوند که نقش راهبردی سرمایه انسانی را فهمیده و سازمان خود را با انتخاب افرادی متخصص، شایسته و توانمند، ارتقا می‌دهند. در نتیجه، برای سازمان‌های امروز، حرفه‌ای بودن نیروی انسانی، یک ضرورت محسوب می‌شود و به‌منظور مدیریت استعداد آن‌ها، فرآیند جامع لازم‌الاجرا است (Owen et al., 2018).

همه سازمان‌ها و نهادها، از منظر ساختاری و کارکردی، به‌دنبال موفقیت هستند. در این راستا، سازمان آموزش و پرورش نیز در این زمینه تلاش می‌کند تا از این طریق بتواند، مدارس خود را مدیریت کرده و به موفقیت برساند. مدیریت و رهبری، پیچیده‌تر از آن است که صرفاً مربوط به ویژگی‌ها و رفتارهای یک انسان باشد. بر همین اساس، عنوان نظریه‌های مشروط به نظریه‌های گذشته اضافه شد. در این نظریه‌ها، به این مسئله اشاره می‌شود که فرآیند رهبری، نیازمند متغیرهای

تعدیل‌گر در فرآیند رهبری است که بتواند ابعاد دیگری مثل ساختار اجرا، قدرت رهبر، انگیزه زیردست و شفافیت را مدیریت کند. طبق این نظریه، یک رهبر، زمانی اثربخش خواهد بود که عوامل مختلف رهبری، با خصوصیات فردی و رفتاری وی، با هم در نظر گرفته شود. نظریه مشروط، بر این موضوع تأکید می‌کند که تنها ویژگی‌های فردی و رفتاری، نمی‌تواند عملکرد مناسب رهبر را توجیه کند؛ بلکه حتماً باید وضعیت رهبری نیز در نظر گرفته شود. بر همین اساس، دو نظریه مشروط فیدلر و نظریه مسیر - هدف ایوانز و هاوس شکل گرفته است. نظریه مسیر - هدف هاوس، بر این باور است که رهبران باید رفتار خود را متناسب با وضعیتی که در آن قرار دارند، تغییر دهند. نظریه مشروط فیدلر است که به تغییر شرایط برای منطبق شدن با رفتار رهبر که به نظر غیرقابل تغییر می‌آید، تأکید می‌کند (Hattie, 2009). نظریه رهبری، این مهم را نتیجه می‌دهد که خصوصیات یا مهارت‌های رهبر، رفتارهای رهبر و عوامل وضعیتی، با یکدیگر در تعامل هستند و این دو، باهم اثربخشی و موفقیت یک رهبر یا مدیر را تعریف می‌کند.

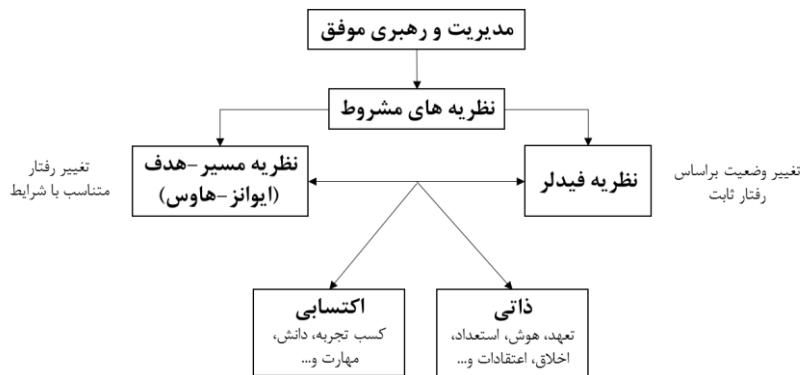
کازانتساوا و ویز^۱ (۲۰۱۹)، در مروری بر پژوهش‌های سی ساله در مدارس، دریافتند که مدیریت به‌طور خاص، به‌صورت مستقیم یا با میانجی، می‌تواند اثر مثبتی از طریق ایجاد همکاری، یادگیری سازمانی، ساختارهای توسعه کارکنان و توانایی رهبری برای ترویج یاددهی، یادگیری و ایجاد فضای مثبت در مدرسه که به‌نوبه خود موجب ارتقا و موفقیت آن‌ها می‌شود، داشته باشد. در مقیاس وسیع‌تر، عوامل متفاوتی در پیشرفت دانش‌آموزان مؤثر است و در این میان، مدیر، تنها کسی است که در موقعیتی قرار دارد که می‌تواند بر تمامی این عوامل اثرگذار باشد. یک مدیر باصلاحیت می‌تواند باعث افزایش ده‌درصدی نمره دانش‌آموزان در آزمون‌های استاندارد، تنها در یک سال شود. همچنین موجب کاهش غیبت، بی‌انگیزگی و افزایش نرخ فارغ‌التحصیلی دانش‌آموزان شود. تغییر چشم‌انداز سیاست‌های آموزش و پرورش، با تغییر ویژگی‌های مدیریت مدرسه در بسیاری از کشورها، به نقطه اوج خود رسیده است و مدیریت اثربخش بیشتر از گذشته، به‌عنوان عاملی مؤثر در اصلاح نظام آموزشی و بهبود نتایج مدارس تأکید دارد.

در پژوهش‌های جامع و گسترده در مقیاس کمی، مدیریت و رهبری بعد از آموزش در کلاس، به‌عنوان دومین عامل اثرگذار در یادگیری دانش‌آموزان است و این تأثیر، بر سازمان مدرسه، فرهنگ و همچنین در رفتار معلم و کلاس درس مشاهده شده است (Kazantseva and Vays, 2019). در اوایل قرن حاضر، چارچوب‌های عملکرد مدیر، به یک مسئله جهانی تبدیل شده است. اون^۲ و همکاران (۲۰۱۸) بیان می‌کنند؛ در حوزه رهبری آموزشی و در چارچوب‌های موجود، اختلاف نظرانی وجود دارد و دقیقاً مشخص نیست، مدیران آموزشی باید در کدام حوزه وارد

1. Kazantseva and Vays

2. Owen

شوند. اتزولد و هاردر^۱ (۲۰۱۷) بیان می‌کند که توجه به نقش مدیر، منجر به این مسئله گردید که مدیریت مدرسه با بهبود شرایط کار معلمان، فضا و محیط مدرسه آن‌ها به طور فراوانی می‌تواند بر کیفیت آموزش و یادگیری در مدارس و به تبع آن، پیشرفت دانش‌آموزان اثرگذار باشد (Meng and Monica, 2016). در ادامه، با توجه به این که مدیریت، ارتباط مستقیمی با منافع و نتایج در آینده دارد، ارتباط این مباحث با آینده‌پژوهی مطرح خواهد شد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

۲-۳. آینده‌پژوهی

آینده‌پژوهی، علم و هنر شکل دادن به آینده، به طور آگاهانه و با نگاه فرافعال است تا انسان را در برابر تغییرات و عدم قطعیت‌ها مهیا کند. آینده‌پژوهی، با مطالعه نظام‌مند روندها، الگوها، تغییرات و دیدگاه‌ها، برنامه عملی و جامعی برای ساخت آینده به دست می‌دهد. در واقع، این علم کمک می‌کند تا سازمان‌ها بتوانند آینده‌ای مطلوب برای سازمان و جامعه خود ترسیم کنند. این تصویر می‌تواند، فانوس راهی باشد که راه را از بی‌راهه جدا کند. در واقع هدف در این علم، دیگر پیش‌بینی نیست؛ طراحی، تحلیل و ساخت آن است (پدرام و برهانی، ۱۳۹۹). از آنجایی که در این پژوهش، هدف، برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری کلان برای تعیین شاخص‌هایی مناسب برای انتخاب مدیران جامعه مدارس متوسطه‌ای است که آینده‌فرزندان و جامعه در دستان آنان است؛ این علم، به تأمین ثبات نظام اجتماعی نیز کمک خواهد کرد. به عبارت دیگر؛ ارزش‌های اساسی جامعه، حکومت یا هر دو را به همراه عناصر اصلی حاکمیت در نظر گرفته و کمک می‌کند تا برنامه جامع و منسجم ارائه شود. از آنجایی که ترازیبی، یکی از رویکردهای آینده‌پژوهی است، کمک می‌کند با بررسی تجربه‌های موفق، یک آینده ترسیم نمود. در این پژوهش، به منظور استخراج شاخص‌های موفقیت مدیران، از این روش استفاده شده است.

1. Etzold and Haerder

۳- پیشینه پژوهش

اگرچه بحث انتخاب و انتصاب مدیران، یکی از مباحث عمده و اساسی سازمان‌ها و نهادها به‌شمار می‌رود و نمی‌توان تاریخ دقیقی برای آن در نظر گرفت؛ اما انتخاب مدیران در دوره‌های مختلف، بر اساس ملاک و معیارهای گوناگونی انجام شده است؛ ولیکن در عصر کنونی، مطالعه و پژوهش‌هایی در خصوص ویژگی‌ها و مؤلفه‌های مدیران موفق، انجام شده است. پژوهش‌های داخلی و خارجی نشان داده است که مدیران، بسیار می‌توانند در اثربخشی مدارس نقش داشته باشند (Viera and Kramer, 2016). سال ۱۹۸۰ کمتر کشوری در خط‌مشی ملی خود، تعریف روشنی از آموزش استاندارد، برای مدیران مدارس داشته است؛ اما از اوایل قرن ۲۱ تعدادی از کشورها نسبت به اهمیت آموزش مدیران مدارس و انتخاب آنان بر اساس شایستگی‌های مدیریتی آگاه شدند (Bush, 2017). ایتزولد و هردر (۲۰۱۷) می‌گویند مدیریت و رهبری مدرسه در میان انواع مختلف مدیریت مهم‌ترین آن‌هاست که در سال‌های اخیر، به‌عنوان شاخص عملکرد نظام آموزشی شناخته شده است و بر اصلاح و بهبود مدرسه، از طریق مدیریت آموزشی تأکید می‌شود. بانیاساد و همکاران (۲۰۱۸)، ویژگی مؤثر در مدارس کارآمد را رهبری حرفه‌ای مدرسه می‌دانند. یافته‌های پژوهش آمانچوکو و همکاران (۲۰۱۵) نیز نشان می‌دهد؛ رهبران به‌منظور توسعه فرآیند کسب تجربه، ایجاد تعهد و کسب مهارت مذاکره تربیت می‌شوند. در نتیجه این مسیر می‌تواند، مدیریت آموزش و پرورش، مهارت آموزشی، کسب و تجربه از حیث فرآیند تحول یابد. بر این اساس، از دو دهه گذشته، تقاضا برای انتخاب مدیران حرفه‌ای در مدارس، افزایش یافته است. مرور ادبیات مدیریت و رهبری در زمینه بین‌المللی، جنبه‌ای پراهمیت از شایستگی؛ از قبیل انگیزش برای یادگیری، گسترش ارتباطات مؤثر و کنترل تنش در چالش‌های مهم را خاطر نشان می‌سازد (Sparrow and Otaye, 2016). بررسی پژوهش‌های جهانی نشان می‌دهد که آموزش می‌تواند در ایجاد و تغییر رفتار مؤثر، مهارت‌ورزی، ارتقای تخصص‌ها و تفکر متحولانه مؤثر باشد (Fazel et al., 2019).

سبزیان پور و اسلام‌پناه (۱۳۹۸)، کلیه مقالات، رساله‌ها، طرح‌ها و گزارش‌های پژوهشی مرتبط با موضوع مورد پژوهش در گستره زمانی ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۸ در حوزه صلاحیت‌های مدیران آموزشی با نمونه‌گیری هدفمند در نظر گرفته‌اند. در فرآیند تحلیل مضمون، چهارچوب صلاحیت‌های مدیران آموزشی استخراج شده است و در ۴ تم فراگیر دانایی، تعالی معنوی، پویندگی و پایستگی خلاصه شده است. مدل ارائه شده، می‌تواند به‌عنوان معیاری برای انتخاب مدیران در مدارس، سنجش و ارائه راهکارهایی برای انتخاب مدیران مورد بررسی قرار گیرد.

1. Etzold and Haerder
2. Baniasad
3. Amanchukwu

زوار و همکاران (۱۳۹۸)، نیازهای آموزشی مهارت‌های مدیریتی مدیران مدارس تبریز را اولویت‌بندی کرده‌اند. در این پژوهش که از روش توصیفی پیمایشی استفاده شده است، ۹۵ نفر انتخاب شده است که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و به نسبت ۱۲ نفر مدیر انتخاب شده‌اند. نتایج، حاکی از آن است که مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی، با آموزش ارتقا می‌یابند. نیاز به مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی در رشته تحصیلی مختلف مدیران، اثری معنی‌دار دارد و نیاز به مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی در مدرک تحصیلی لیسانس و فوق‌لیسانس، در مقاطع تحصیلی ابتدایی و متوسطه اول و سوابق خدمت مختلف تفاوت معنی‌داری وجود نداشت. جودکی و همکاران (۱۳۹۸)، با استفاده از نظریه داده‌بنیاد انجام دادند. جامعه آماری، شامل افراد متخصص و مسئولان صاحب‌نظر رشته مدیریت آموزشی بود که به‌استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و به‌محض رسیدن به اشباع نظری، مصاحبه‌هایی نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ نفر به‌عنوان مشارکت‌کنندگان در پژوهش متوقف شد. نتایج، طی سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری نظری و کدگذاری انتخابی، حاکی از ۱۸ مقوله کلی بود که در چهارچوب مدل پارادایمی داده‌بنیاد تحلیل شد. این پژوهش، از حیث راهبردهای ارائه شده، به‌منظور رشد مدیران مدارس متوسطه بسیار حائز اهمیت است.

خنیفر و همکاران (۱۳۹۸)، پژوهشی به‌منظور شناسایی، شایستگی مدیران مدارس در کانون ارزیابی انجام داده‌اند. در این پژوهش، جامعه؛ شامل صاحب‌نظران، اساتید و مدیران ارشد حوزه منابع انسانی در آموزش و پرورش بودند که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند، مبتنی بر گلوله برقی، به تعداد ۱۲ نفر مصاحبه شده است. نتایج، حاکی از آن است که معیارهای انتخاب مدیران در کانون ارزیابی عبارتند از: دانش و آگاهی، هوش و استعداد و مسائل اعتقادی و اخلاقی. عصار و همکاران (۱۳۹۷)، به‌منظور مدل‌سازی تصمیم‌گیری، چند معیاره فازی برای انتخاب مدیران مدارس، به‌معیارهایی برای شایستگی آن‌ها در آموزش و پرورش دست‌یافته‌اند. این پژوهش، از نوع ترکیبی با رویکرد اکتشافی، طبقه‌ای هدایت شده است. یافته‌ها نشان داده است که معیار شغلی، به‌عنوان اصلی‌ترین معیار و مهارت انسانی، دارای بیشترین اهمیت در بین معیارهای فرعی است. قنبری و مجونی (۱۴۰۰)، براساس الگوهای مدیریتی تونی‌بوش به این نتیجه رسیدند که میزان استفاده هیچ‌یک از مدل‌های مطرح شده بوش، بالاتر از حد میانگین در متوسط است. این مسئله، می‌تواند ناشی از تفاوت ویژگی‌های فرهنگی، اجتماعی و سیاسی حاکم بر دو جامعه (کرمان و جامعه تحت بررسی تونی‌بوش؛ یعنی انگلستان، ولز و ...) و یا ناشی از عدم آگاهی کافی مدیران، با مدل مطرح شده و نیز نداشتن هیچ الگوی علمی شخصی در اداره مدارس باشد؛ از سوی دیگر، مدارس ایران با توجه به نقش متفاوت مدیران مدارس، امکانات در اختیار و شیوه ارزشیابی و مواردی از این قبیل، از سایر سازمان‌ها مستثنی است. نگاه سازمانی

در ایران، به مدارس ضعیف بوده و توجه کمتری به آن‌ها نسبت به سایر سازمان‌ها می‌شود؛ درحالی‌که به نظر می‌رسد، این مسئله در جامعه، تحت بررسی بوش به‌گونه‌ای متفاوت بوده و این موضوع نیز نتایج این تحقیق را توجیه می‌کند.

سانفو^۱ (۲۰۲۰)، اثر معیارهای مدیریت مدارس را بر موفقیت‌های دانش‌آموزان، مورد مطالعه قرار داد. وی در این مطالعه، یک مدل سلسله‌مراتبی سه‌سطحی ارائه داد. نتایج مطالعه نشان داد که مدیریت مؤثر مدارس به جنسیت، وابسته نیست و اثربخشی مدیران، ارتباط معنی‌دار با عملکرد دانش‌آموزان دارد. هانکوک^۲ و همکاران (۲۰۱۹)، فاکتورهای انگیزشی مدیران مدارس را در آلمان و آمریکا مورد مطالعه قرار دادند. در این مطالعه، ۱۳۵ مدیر آلمانی و ۱۳۴ مدیر آمریکایی، مورد مطالعه قرار گرفت. نتایج مطالعه نشان داد که مشابهت‌ها و تفاوت‌هایی در بین دو کشور برای انگیزش مدیران مدارس وجود دارد که فرصت‌هایی را برای یادگیری، برای هر دو کشور فراهم می‌کند. لیه و همکاران^۳ (۲۰۱۷)، به‌منظور پیشرفت مدارس، چهار عامل مهمی که یک مدیر باید در دستور کار قرار دهد را مطرح کرده‌اند. این موارد، شامل شناسایی و درک علت شکست‌ها و ناکامی‌ها، ترسیم چشم‌انداز مناسب و مطلوب، ارزیابی و پیگیری مستمر و پایدار وضعیت کارمندان، حفظ و توسعه منابع و بودجه ضروری، شناسایی خلأهای قانونی و نقاط ضعفی که منجر به شکست مدرسه می‌شود و همچنین توسعه توانمندی‌های اداری برای پشتیبانی از تغییرات مدرسه، به‌منظور رسیدن به موفقیت می‌باشند. میرز و هیت^۴ (۲۰۱۷) مؤلفه‌هایی؛ مانند پیگیری چشم‌اندازها، انگیزه به دیگران، استنباط درک شده، ارتقای ظرفیت، با پاسخگویی و پشتیبانی، حس تعهد به دانش‌آموزان، حل مشکلات و ارائه راهکارهای نوین و بهره‌گیری از پژوهش‌ها، برای حل مسائل را مشخص کرده‌اند؛ اما با کمال تعجب، تا به حال برای مشخص کردن نقش مدیر و این که مدیر باید دارای چه نگرش‌ها و ویژگی‌هایی برای دستیابی به مدرسه موفق باشد، توجه کمی شده است. به‌دلیل گسترده‌تر شدن و پیچیده‌تر شدن سیستم آموزش و پرورش در دنیا، لازم است تا در حوزه آموزش انتصاب مدیران، با توجه خاص به مهارت‌ها و شایستگی‌ها انجام شود و شاخص‌های مناسبی، به‌عنوان معیار گزینش قرار بگیرد. پیریایی و نیک‌نامی^۵ (۲۰۱۷)، مدلی شامل: چهارمؤلفه، عمومی، تخصصی، مدیریتی و عملکردی تدوین نموده‌اند. در این پژوهش، ویژگی‌های روان‌شناختی مشاهده نمی‌گردد. ساده‌نژاد (۲۰۱۶)، در پژوهشی که به‌منظور تبیین و اولویت‌بندی خوشه‌های شایستگی در سطوح مختلف انجام شده است، به کمک پیمایش و تحلیل سلسله‌مراتبی فازی، خوشه‌های شایستگی مدیران را شناسایی و اولویت‌بندی کرده‌اند. در این

1. Sanfo
2. Hancock
3. Lebbe
4. Meyers & Hitt
5. Piriaei & Niknami

پژوهش، مواردی که در اولویت قرار گرفته است، عبارتند از: هوش شناختی، هوش عاطفی، خودمدیریتی، هوش اجتماعی، آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط. نوبهاری و نودهی (۲۰۱۵)، با تعریف استانداردهای شایستگی مدیران مدارس در نیشابور، برای مقطع متوسطه به ۱۲ شاخص دست یافته‌اند که عبارتند از: توانمندسازی، تحول‌گرایی، مدیریت تعارض، سازمان‌دهی و هماهنگی، مشاوره، کار تیمی، پایبندی به اصول اخلاق فردی، یادگیری و توسعه فردی، دانش مدیریتی، یادگیری، جذب مشارکت والدین و رهبری آموزشی. در این پژوهش، بینش راهبردی، قاطعیت، خلاقیت، برانگیختگی و هوش فرهنگی در مقوله شایستگی‌های روان‌شناختی قرار گرفت. وجه تمایز این پژوهش با پژوهش‌های نامبرده، در به‌کارگیری روش ترازیبی و مقایسه تطبیقی برودی در انتخاب معیارها است که در هیچ‌یک از پژوهش‌هایی که نام بردیم، انجام نشده است.

جدول ۱. جدول پیشینه‌شناسی پژوهش

نویسنده	هدف پژوهش	خلاصه نتایج
سبزیان پور و اسلام پناه (۱۳۹۸)	طراحی و تبیین الگوی نوین صلاحیت‌های مدیران آموزشی	دانشی، تعالی معنوی، بویندگی و پایستگی مؤلفه‌های اصلی مدل هستند.
زوار و همکاران (۱۳۹۸)	اولویت‌بندی نیازهای آموزشی، مهارت‌های مدیریتی مدیران مدارس تبریز	مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مؤلفه‌های اصلی مدل هستند.
جودکی و همکاران (۱۳۹۸)	ارائه مدل بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه	ارائه راهبردهای مربوط به بالندگی حرفه‌ای
خنیر و همکاران (۱۳۹۸)	شناسایی شایستگی مدیران مدارس، جهت استفاده در کانون ارزیابی	دانش و آگاهی، هوش و استعداد و مسائل اعتقادی و اخلاقی؛ از جمله شایستگی‌های مورد نیاز مدیران است
عصاری و همکاران (۱۳۹۷)	مدل‌سازی تصمیم‌گیری چند معیاره، فازی برای انتخاب مدیران مدارس	معیار شغلی و مهارت انسانی، بیشترین وزن را برای انتخاب مدیران دارند.
قنبری و مجونی (۱۴۰۰)	بررسی و مقایسه مدیریت مدارس متوسطه کرمان، بر اساس الگوهای مدیریتی توتنی‌بوش	۵ مؤلفه اصلی این مدل شامل: کارکردها، دانش، مهارت‌ها، اخلاقی حرفه‌ای و ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی

نویسنده	هدف پژوهش	خلاصه نتایج
سانفو ^۲ (۲۰۲۰)	بررسی اثر معیارهای مدیریت مدارس بر موفقیت‌های دانش آموزان	اثربخشی مدرسه و سیاست آموزش پیامدهای کیفیت مدیریت مدرسه است که به آموزش‌ها و شیوه مدیریت آن بستگی دارد. در این مقاله جنسیت را در مؤثر بودن مدیر مؤثر نمی‌داند و مدیریت کارکنان، تخصیص منابع و مشارکت ذینفعان آموزش را عوامل مهمی در عملکرد دانش آموزان می‌داند.
هانکوک ^۳ و همکاران (۲۰۱۹)	فاکتورهای انگیزشی مدیران مدارس را در آلمان و آمریکا	در این مقاله، اثر مدیر مدرسه بر موفقیت دانش آموزان را در سطحی بلافاصله بعد از معلم قرار داده است. افزایش کاغذبازی و مسئولیت

1. Nobahari & Nudehi
2. Sanfo
3. Hancock

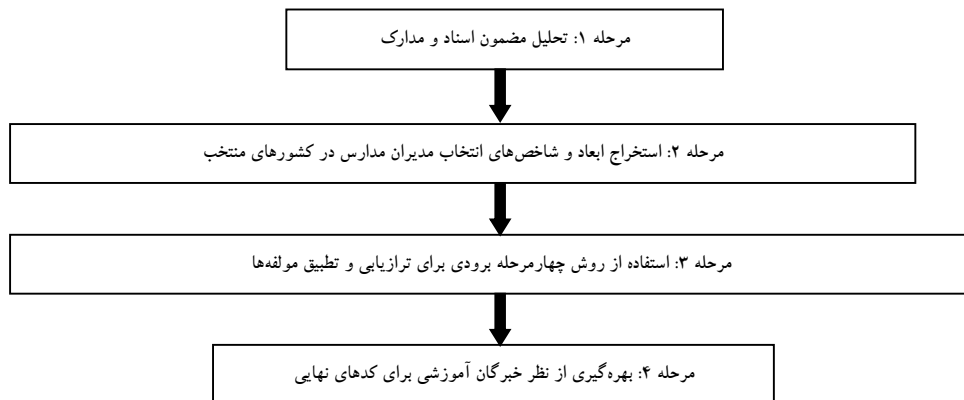
خلاصه نتایج	هدف پژوهش	نویسنده
زیاد را موانع اصلی این حرفه می‌دانند و استرس ناشی از آن را منجر به مشکلات فیزیولوژیکی و حرفه‌ای می‌دانند که مخرب در عملکرد و فرهنگ مدرسه است و علل عمده استرس را استخراج کرده‌اند.		
شناسایی و درک علل شکست‌ها، ترسیم چشم‌انداز مناسب و مطلوب، ارزیابی و پیگیری مستمر و پایدار کارکنان، تأمین بودجه و منابع ضروری، شناسایی خلأهای قانونی و نقاط ضعف	عوامل مؤثر بر پیشرفت مدارس	لبه و همکاران (۲۰۱۹)
پیگیری چشم‌اندازها، انگیزه به دیگران، استنباط درک شده، ارتقای ظرفیت با پاسخگویی و پشتیبانی، حسن تعهد به دانش-آموزان، حل مشکلات و ارائه راهکارهای نوین و بهره‌گیری از پژوهش‌ها برای حل مسائل	بررسی مؤلفه‌های انتخاب مدیران	مایرس و هیت ^۱ (۲۰۱۷)
مؤلفه‌های مدیریت را عبارتند از: عمومی، تخصصی، مدیریتی و عملکردی می‌دانند. توجه به شایستگی‌های مدیریتی مدارس و توسعه آن‌ها را ضرورتی اجتناب‌ناپذیر دانسته و عدم رسیدگی به آن را منجر به هدررفت منابع مالی و انسانی هنگفت و نارضایتی معلمان و اولیا می‌داند.	ارائه مدلی برای بهبود نظام انتصاب و ارتقای مدیران آموزش و پرورش	پیریایی و نیکنامی ^۲ (۲۰۱۷)
توانمندسازی، تحول‌گرایی، مدیریت تعارض، سازمان‌دهی و هماهنگی، مشاوره، کار تیمی، پایبندی به اصول اخلاق فردی، یادگیری و توسعه فردی، دانش مدیریتی، یادگیری، جذب مشارکت والدین و رهبری آموزشی شاخص‌های استاندارد شایستگی مدیران هستند.	تدوین استانداردهای شایستگی مدیران مدارس مقطع متوسطه نیشابور	نوبهاری و نودهی ^۳ (۲۰۱۵)
بیشش راهبردی، قاطعیت، خلاقیت، برانگیختگی و هوش فرهنگی، از ویژگی‌های اصلی مدیران است.	ضرورت برخورداری مدیران مدارس از شایستگی‌های مدیریتی	طالبی و پورباقر ^۴ (۲۰۱۵)

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش، از حیث هدف، توسعه‌ای و کاربردی است؛ زیرا به حل مسئله‌ای کمک می‌کند. از نظر ماهیت، پژوهشی کیفی است. جامعه آماری کلیه اسناد و مدارک، کتب، مقالات، رساله‌های دکتری، سایت‌های مرتبط؛ شامل تمامی کشورهای هستند که در زمینه انتخاب مدیران مدارس متوسطه، دارای برنامه می‌باشند و از بین آن‌ها، کشورهای کانادا، استرالیا، ژاپن، آفریقای جنوبی و فنلاند، از هر قاره، یک کشور برتر، به همراه جمهوری اسلامی ایران بوده است. در این پژوهش

1. Meyers & Hitt
2. Piriaei & Niknami
3. Nobahari & Nudehi
4. Talebi & Pourbager

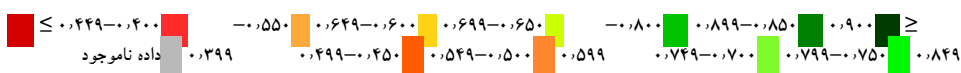
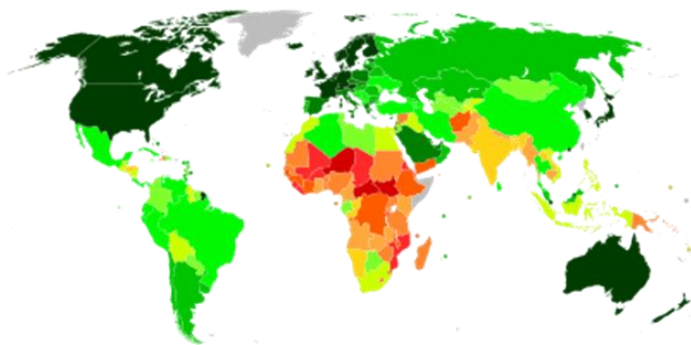
که باهدف ارائه الگویی برای انتخاب مدیران متوسطه در ایران و کشورهای منتخب، از روش ترازیبی و تطبیق استفاده شده است، به منظور آزمون مدل، از ضریب لاوشه و انتخاب ۳۰ نفر از خبرگان مربوط به مدیران مدارس و سازمان‌های آموزش و پرورش کل کشور استفاده شده است. شکل ۲، مراحل انجام پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۲. مراحل انجام پژوهش

عواملی مانند جایگاه و تراز کیفی کشورهای کانادا، استرالیا، ژاپن، آفریقای جنوبی و فنلاند، در آزمون بین‌المللی تایمز پیشرفته، شاخص توسعه نیروی انسانی (که به‌عنوان نمونه در شکل ۳ آورده شده است)، شاخص کیفیت زندگی شامل: بهداشت، آموزش و رفاه، شاخص کیفیت آموزشی (World Bank, 2015, 2019) در مقایسه با ایران، مورد نظر قرار گرفته است که در هر قاره، جایگاه برتری در بین کشورها تا رتبه ده داشته است. دلیل این انتخاب، وجود شواهد علمی متقن مبنی بر تأثیر عامل مدیریت و رهبری مدرسه بر کیفیت نتایج یادگیری دانش‌آموزان است که به‌عنوان نمونه نتیجه مطالعات شورای بهره‌وری در آموزش اروپا (۲۰۰۶) است و حاکی از این است که کیفیت رهبری مدرسه، یکی از عوامل کلیدی در دستیابی به کیفیت بالای نتایج یادگیری دانش‌آموزان است. سال‌ها پژوهش در مورد اثربخشی مدرسه، نشان می‌دهد که مدیریت عالی، یکی از عوامل اصلی و تغییرناپذیر در عملکرد بالای مدرسه است (Bush, 2008). مک دولاند، نماینده انجمن بین‌المللی پیشرفت تحصیلی، در سفر به ایران در کنار توصیه‌های مختلف، به منظور بهبود جایگاه خروجی دانش‌آموزان ایرانی مشارکت‌کننده در آزمون‌های بین‌المللی تایمز، به موضوع بررسی و اصلاح عملکرد مدیران مدارس نیز اشاره داشت (McClelland, 2014) و عامل دیگر شاخص توسعه نیروی انسانی، شاخص کیفیت زندگی شامل: بهداشت، آموزش و رفاه، شاخص کیفیت آموزشی (World Bank, 2005, 2009) بوده که در هر قاره، جایگاه برتری در بین کشورها تا رتبه ده را داشته‌اند. عامل مهم بعدی، مطالعات و پژوهش‌های معتبر این کشورها

در زمینه شاخص‌ها و مؤلفه‌های گزینش و شایستگی مدیران، به‌ویژه مدیران مدارس متوسطه بوده است که امروزه در جهان، در این راستا سرآمد هستند و پژوهشگر مستند به همین عوامل و دلایل، از هر قاره، یک کشور برتر را انتخاب نموده است.



شکل ۳. شاخص توسعه نیروی انسانی (یکی از معیارهای مدنظر قرار گرفته برای ترازایی)

یافته‌های پژوهش

به‌منظور تعیین شاخص‌ها و مؤلفه‌ها و استخراج الگوی موردنیاز، نیاز به بررسی مطالعات کتابخانه‌ای، اسناد و مدارک مرتبط، با استفاده از روش ترازایی و مقایسه‌ای چهار مرحله برودی بوده است که به روش تحلیل مضمون استقرایی، مورد بررسی قرار گرفته تا ارتباط بین مقوله‌ها کشف شود و مدل پارادایمی استخراج گردد. به عبارتی؛ با استفاده از کدگذاری و استخراج مضامین و کشف ارتباط آن‌ها، پارادایمی منطقی یا تصویری عینی از الگو خلق خواهد شد. در مرحله کدگذاری، مضامین با فرآیندی دقیق به‌صورت رفت و برگشت مورد تحلیل قرار گرفتند و از دل داده‌های خام، ابتدا مقوله‌های مقدماتی در ارتباط با موضوع، برای فهم شباهت‌ها و تفاوت‌ها، با استفاده از روش برودی استخراج گردید. در مرحله بعد، ارتباط بین مقوله‌ها، با تحلیل و اکتشاف مشخص شد و در انتها، الگوی نهائی استخراج گردید. در ادامه، تحلیل تلفیقی مربوط به تحلیل مضمون و مقایسه، به روش برودی در قالب جدول ۲ آورده شده است.

بررسی تطبیقی و تراز یابی انتخاب مدیران آینده برای مدارس متوسطه/۱۱۹

جدول ۲. توصیف و تفسیر مؤلفه‌های انتخاب مدیران مدارس متوسطه در ایران و کشورهای منتخب

کشور	شاهد (داده)	مفهوم	کدگذاری اولیه
کانادا	انتخاب و انتصاب مدیران با نگاهی به آموزش آن‌ها (Owen et al., 2018)	اهمیت آموزش	دوره‌های آموزشی
	انتخاب مدیران مدارس به صورت منطقه‌ای و توسط هیئت مدیره منتخب (Owen et al., 2018).	انتخاب توسط هیئت مدیره منطقه	انتخاب بر اساس منطقه‌ای
	توانایی یادگیری مهارت‌های حرفه‌ای مدیریت مدارس (Margareth et al., 2013)	مهارت‌های حرفه‌ای	مهارت‌های مدیریتی
	مدارس امروز کانادا به مدیرانی با توانمندی بالا به منظور هدایت مدارس بر اساس شرایط امروز نیازمند است و دیگر پست‌های اجرایی برای مدیران مدارس تأیید نمی‌شود (Owen et al., 2018).	توانایی مهارت‌های بسیار بالا	
	انتخاب مدیران با استعداد و دارای مهارت مدیریتی که بتوانند نواقص یا عدم وجود منابع را جبران نمایند (Sweem, 2011).	استعداد و توانمندی	هوش مدیریتی
	انتخاب مدیرانی که از هوش مدیریتی بالایی برخوردار هستند (Viera and Kramer, 2016).	هوش بالای مدیریتی	
	توانایی تأثیرگذاری بر انگیزه و مهارت معلمان از یک طرف و فراهم‌سازی محیط مناسب کاری به منظور بهبود کارایی و عدالت آموزشی (Pont, 2008).	توانایی تأثیر انگیزشی	انگیزش
	مدیر مدرسه باید قدرت تصمیم‌گیری در شرایط مختلف و بحرانی را داشته باشد (Pont, 2008).	مدیریت بحران	قدرت تصمیم‌گیری
	توانایی، تجارب و قابلیت باید به عنوان معیاری برای قرار دادن افراد در جایگاه مناسب باشد. این فرایند، در قالب نظام شایسته‌سالاری بررسی می‌شود (مشهودی، ۱۳۹۴).	قرار گرفتن در جایگاه مناسب	شایسته‌سالاری
	حس تعلق، انگیزه‌بخش، افزایش سطح عملکرد و توانمندی کارکنان (مشهودی، ۱۳۹۴).	احساس تعلق کارکنان	تعهد سازمانی
	آشنایی با نیازهای پیچیده مدرسه و درک اقدامات لازم (Larry, 2006).	آگاه به نیازها و اقدامات لازم	آگاهی از نیازها و اقدامات
	داشتن دانش و مهارت حرفه‌ای لازم، برای اداره امور مدرسه و ارتباط با سازمان‌های مسئول (فرزانه و پورکریمی، ۱۳۹۴).	ارتباط مناسب با سایر سازمان‌ها	ارتباط سازمانی
	داشتن مقالات، کتاب و تحقیقات معتبر علمی، از شرایط انتصاب مدیران است. (مشهودی، ۱۳۹۴).	تحقیقات علمی	سوابق علمی پژوهشی
	داشتن نظم و انضباط فردی و رعایت بهداشت و وجود سلامت فردی (Larry, 2007).	نظم فردی زندگی	ویژگی‌های شخصیتی
	داشتن رفتار خوب با بچه‌ها و نوجوانان و علاقه برای ترسیم آینده روشن برای آن‌ها (Viera and Kramer, 2016).	رفتار درست	مهارت ارتباطی
	توانایی تغییر و تحول مثبت در مدرسه و داشتن برنامه در این زمینه (Larry, 2007).	ترسیم آینده روشن	آینده‌نگری
	برخورداری از سلامت جسمانی و روانی، برای اداره امور مدرسه (Pont, 2008).	داشتن سلامت جسمانی و روانی	سلامت جسمانی و روانی
	نداشتن سابقه بیماری‌های روانی برای افراد (Tucker and Codding, 2003).	عدم بیماری روانی	سلامت روانی
	تعهد داشتن به آموزش و پرورش کشور و تلاش برای ارتقای جایگاه آموزشی (Tucker and Codding, 2003).	ارتقای جایگاه آموزشی	تعهد سازمانی
	داشتن توانمندی‌های کافی حرفه‌ای، برای مدیریت مدرسه (Matseke, 1998)	توانایی حرفه‌ای	مهارت‌های مدیریتی
توانایی به‌کارگیری دانش و تجربه تخصصی (Taher, 2007)	تجربه تخصصی		
قدرت تصمیم‌گیری اصولی و صحیح مدیران (Viera and Kramer, 2016)	تصمیم صحیح	قدرت تصمیم‌گیری	
داشتن رتبه‌های بالا در ارزشیابی تخصصی برای انتخاب مدیران مدارس (Tucker and Codding, 2003).	ارزشیابی تخصصی	ارزیابی عملکرد	

کشور	شاهد (داده)	مفهوم	کدگذاری اولیه
	اولویت با افرادی که پژوهش‌های معتبر داشته‌اند (Tucker and Codding, 2003)	پژوهش	سوابق پژوهشی
	نداشتن سوء پیشینه‌های جرائم خطرناک (Tucker and Codding, 2003)	عدم سوء پیشینه	سلامت هنجاری
	داشتن تجربه کافی برای پست مدیریت (Larry, 2007)	تجربه مدیریتی	سوابق تجربی
	مدیران مدارس، باید قابلیت مدیریت اثربخش برنامه‌های آموزشی را داشته باشند و از طریق نظارت، سازمان‌دهی برنامه درسی، پشتیبانی از کارکنان، بر پیشرفت دانش‌آموزان متمرکز شوند و از داده‌ها، به شیوه‌ای استفاده کنند که کارکنان به شکلی غنی‌تر مورد استفاده قرار گیرند (Larry, 2007)	رهبری محیط آموزشی	رهبری اثربخش
	در آفریقای جنوبی، مدیران مؤثر و توانمند، کار خود را از طریق توسعه مهارت‌های جدید، قابلیت‌ها و تفاهم انجام می‌دهند (Larry, 2007)	توسعه مهارت‌ها	توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌ها
	رفتار خوب با بچه‌ها و عدم سوء پیشینه در این زمینه (Tucker and Codding, 2002)	عدم سوء سابقه	سلامت هنجاری
	شجاعت لازم جهت بهترین تصمیم‌گیری در مواقع ضروری (Tucker and Codding, 2002)	شجاعت در تصمیم	قدرت تصمیم‌گیری
	مدیریت بحران	مدیریت بحران	قدرت تصمیم‌گیری
	شناخت درست نسل آینده و توانایی ارتباط درست با آن‌ها (Bennett, 1999)	درک نسل آینده	توسعه چشم‌انداز
	مدیران موفق مدارس، در این امر توانمند هستند که اجماع ایجاد کنند و فرآیند را تسهیل نمایند و به افزایش پذیرش گروه کمک کنند. به منظور افزایش عملکرد آن‌ها، انتظارات را برآورده کرده و ظرفیت گروه را افزایش می‌دهند (Etzold and Haerder, 2017)	توانایی برقراری ارتباط درست	مهارت ارتباطی
	مدیرانی باید انتخاب شوند که توانایی فراهم کردن شرایطی بهینه برای ارتباط با دانش‌آموزانشان را داشته باشند (Moos and Johansson, 2009)	شرایط ارتباط بهینه	مهارت ارتباطی
	مدیران مدارس، باید به بازسازی محیط کار، به منظور انجام فعالیت‌ها و رفع نیازهای ویژه سازمانی بپردازند (Etzold and Haerder, 2017)	بازسازی محیط	داشتن برنامه تحولی
	مدیران مدارس، در ارتباطات نباید به مرزهای مدرسه اکتفا کنند و باید با ذی‌نفعان بیرونی متعدد در ارتباط باشند (Etzold and Haerder, 2017)	ارتباط با ذی‌نفعان بیرونی	ارتباط سازمانی
	فرایند مدیریت یادگیری - یاددهی در مدارس، امری ضروری است (Etzold and Haerder, 2017)	مدیریت تدریس و یادگیری	یاددهی - یادگیری
ژاپن	مدیران مدارس ژاپن، در کانون‌های آموزش، به منظور افزایش دانش حرفه‌ای و افزایش آگاهی، از کارهای نو و نوآوری‌های آموزشی شرکت می‌کنند (عصاره، ۱۳۸۶)	برگزاری آموزش‌های حرفه‌ای	توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌ها
	مدیران مدارس ژاپن، به منظور توانمندسازی خویش، موظف به کسب آگاهی از نوجویی‌ها و نوآوری‌ها در آموزش و پرورش هستند (عصاره، ۱۳۸۶)	توانمندسازی با آگاهی از نوآوری	نوآوری و خلاقیت
	روش گزینش مدیران مدارس ژاپن، بر اساس شاخص‌ها و کاملاً حساب شده و مبتنی بر شایستگی انجام می‌شود (رونقی تصدیقی، ۱۳۹۱)	گزینش شایستگان	شایسته‌سالاری
	مدیریت بحران، به علت مشکلات زلزله‌خیزی ژاپن، یک فرهنگ و مهارت در بین مدیران ژاپن محسوب می‌شود (McClelland, 2014)	فرهنگ کنترل بحران	فرهنگ سازمانی
	مهارت در مدیریت گروهی، در مدارس ژاپن بسیار مورد تأکید است (McClelland, 2014)	مدیریت گروهی	مدیریت مشارکتی
	برای پست مدیریت مدارس، داشتن تجربه و سابقه خدمت لازم است (سرکارانی، ۱۳۷۰)	سابقه	سوابق تجربی
	داشتن آرامش و صداقت (Louis, 2006)	آرامش و صداقت	صداقت
	ارتقای موقعیت‌های آموزشی گذشته و القای پذیرش اجتماعی آن‌ها در میان معلمان (سرکارانی، ۱۳۷۰)	ارتقای موقعیت	ارتقای شغلی

بررسی تطبیقی و ترازایی انتخاب مدیران آینده برای مدارس متوسطه/۱۳۱

کشور	شاهد (داده)	مفهوم	کدگذاری اولیه
	خوش رو بودن و جویایی احوال دیگران شدن و انجام کارهای پسندیده (Louis, 2006)	اخلاق خوش	اخلاق حرفه‌ای
	تماس با اشیای زیبا و احساس زیبایی (Louis, 2006)	زیبا بینی	زیبایی‌شناسی
	نسبت به آموزگاران عشق و احترام داشتن (Louis, 2006)	عشق و احترام	ویژگی‌های شخصیتی
	دارا بودن فنون ایجاد انگیزه در دانش‌آموزان (حسینی و کوهی‌نژاد، ۱۳۹۵)	فنون ایجاد انگیزه	انگیزش
	در زاین، برای مدیریت مدارس، با توجه به حضور هیئت آموزشی بین دو قدرت آموزشی دیگر؛ یعنی وزارت آموزش و پرورش و مدیریت مدرسه، شرایط عمومی شامل: سن و جنسیت، اقلیت‌های مذهبی و حتی در برخی موارد؛ مانند مدیریت مدارس خصوصی، سوابق کاری و درجات علمی برای مدارس مختلف، متفاوت است (حسینی و کوهی‌نژاد، ۱۳۹۵)	سوابق کاری	سوابق تجربی
	در مدارس زاین، مدیران مدارس، بیشتر درگیر دادن تسهیلات بیشتر به معلمان جهت هدایت فرایند یادگیری هستند (Louis, 2006)	اعطای تسهیلات مالی	حمایت مالی
	دارا بودن گواهینامه دوره تدریس و آموزش ویژه معلمان، به اولویت برای مدیران مدارس می‌افزاید (حسینی کوهی‌نژاد، ۱۳۹۵)	مهارت‌های کسب‌شده	حرفه دوره‌ای آموزشی
	پذیرفته شدن در آزمون احراز مدیریت برای نامزدهای این حوزه در کشور زاین، امری ضروری و الزامی است و پس از آن، می‌توانند تقاضای این سمت را به هیئت محلی موردنظرشان ارائه کنند (به نقل از حسینی کوهی‌نژاد، ۱۳۹۵)	قبولی در امتحان	به‌روز بودن
	طبق بررسی در زاین، داشتن مقالات منتشر شده در نشریات و مجلات مطرح جهان و درجات عالی علمی، از مهم‌ترین عناصر تشکیل‌دهنده فرایند انتخاب مدیران مدارس توسط هیئت‌های آموزشی محلی است (Hirata, 2007)	داشتن تحقیقات علمی	سوابق علمی پژوهشی
	متقاضیان، برای پست مدیریت مدارس دولتی، می‌بایست ابتدا در آزمون تعیین صلاحیت که مفاد آن، طبق مفاد تدریس شده در دانشگاه‌های معتبر زاین طراحی شده است، موفق شود (Hirata, 2007)	آزمون تعیین صلاحیت	بروز بودن
	داوطلبان پست مدیریت مدارس، با گذراندن دوره‌های آموزشی زیر نظر وزارت آموزش و پرورش زاین، برای تشخیص صلاحیت، به هیئت‌های آموزشی محلی ارجاع داده می‌شوند و با گذراندن دوره‌های آموزشی مختص هر هیئت محلی و یا حتی در برخی موارد، آزمون‌های ویژه هر هیئت محلی، می‌توانند به سمت مدیریت مدرسه منصوب شوند (Hirata, 2007)	گذراندن دوره‌های تخصصی	توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌ها
	برای انتخاب و سپس انتصاب مدیران مدارس، چندین فیلتر (آزمون‌های تعیین صلاحیت، تحصیلات عالی و مقالات علمی، دوره‌های آموزشی وزارتخانه و دوره‌ها، آزمون‌های تعیین صلاحیت ویژه هیئت‌های آموزشی) وجود دارد تا مناسب‌ترین و باصلاحیت‌ترین نامزدها وارد دوره‌های آموزشی شوند (سرکارانی، ۱۳۸۴)	آزمون‌های تعیین صلاحیت، تحصیلات عالی و مقالات علمی، دوره‌های آموزشی	شایسته‌سالاری سوابق علمی و پژوهشی توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌ها
	کسب مهارت در تصمیم‌گیری گروهی در مدارس زاین بسیار مورد تأکید است (Hirata, 2007)	مهارت در تصمیم‌گیری گروهی	کار تیمی
	مدیریت زمان، یک مهارت و فرهنگ در بین مدیران مدارس است (McClelland, 2014)	کنترل مدیریت زمان	مدیریت زمان
	در زاین نقش رهبری در مدرسه به‌عنوان الگوی مطلوب، برای معلمان و کارکنان بسیار مهم است. مدیر باید قادر به فراهم کردن یک فرهنگ یادگیری در مدرسه از طریق فعالیت‌های عملی مربی‌گری باشد (Ueda, 2013)	توانایی رهبری	رهبری اثربخش
فنلاند	در کشور فنلاند، مدیریت آموزشی قبلاً تحت کنترل و هدایت دقیق دولت قرار داشت. از دهه ۱۹۸۰، با اعمال سیاست تمرکززدایی در حوزه مدیریت آموزشی، قوانین آموزشی، اصلاح شده و قدرت تصمیم‌گیری شهرداری‌ها و مؤسسات آموزشی افزایش یافت. (Meng et al., 2016)	خارج شدن از کنترل دولت	تمرکززدایی
	در سیستم تمرکززدایی، به‌ویژه با عدم وجود بخش بازرسی جداگانه، ارزیابی و سنجش، نقش مهمی در انتخاب مدیران مدارس ایفا می‌نماید. (Meng et al., 2016)	ارزیابی مدیران	ارزیابی عملکرد

کشور	شاهد (داده)	مفهوم	کدگذاری اولیه	
	تعهد مدیر به کار و ایجاد تعامل مؤثر؛ ازجمله ویژگی‌های شخصیتی مدیر است (Moos and Johansson, 2009)	تعهد به کار، تعامل مؤثر	ویژگی‌های شخصیتی	
	مدیریت چندمدرسه‌ای که در آن، یک گروه، چندین مدرسه را اداره می‌کند؛ با تأکید بر آماده‌سازی و اجرای بین مدرسه‌ای، بسیار معمول است. حداقل یک مدیر باید در رأس هر مدرسه باشد تا به نمایندگی از طرف مقام مسئول، بر مواد آموزشی سازمانی و داخلی نظارت نماید (Meng et al., 2016).	نظارت و مدیریت چند مدرسه‌ای	بعد نظارتی	تعهد سازمانی
	اداره روزانه مدارس متوسطه، مسئولیت مقام ریاست مدارس است که در مدارس پیش‌دانشگاهی، با عنوان رئیس و در مدارس دیگر، با نام سرپرست معروف است. مدارس متوسطه، دارای یک یا چند نماینده ارشد هستند که همه با هم، گروه مدیریت را تشکیل می‌دهند (Meng et al., 2016).	مسئولیت اداره مدارس به صورت گروهی	کار تیمی	
	توانایی ارتباط مؤثر با والدین و اهمیت دادن به حمایت آنان (Moos and Johansson, 2009).	توانایی ارتباط	مهارت ارتباطی	
	در مدرسه‌های فنلاند، رهبری به تدریس گره خورده است. مدیران مدرسه‌ها، معلم هستند. مدیران، باید واجد شرایطی برای آموزش در مدرسه‌ای باشند که آن را رهبری می‌کنند (Meng et al., 2016).	آموزش و تدریس	یاددهی - یادگیری	
	توانایی ایجاد مشارکت، اجماع و کار گروهی، نظارت بر کلاس، مشورت با معلمان، مبتکر در برنامه‌های درسی، منعطف و توانایی ایجاد فضای فیزیکی مناسب، به منظور توسعه و سازمان‌دهی معلمان (Moos and Johansson, 2009).	توسعه و سازمان‌دهی	قدرت سازمان‌دهی	کار تیمی
	معلمان موفق، ممکن است مدیر شوند؛ مدیرانی که به وسیله شهرداری‌های محلی انتخاب می‌شوند (Meng et al., 2016)	انتخاب مدیر	انتخاب منطقه‌ای	رهبری مشارکتی
	از شرایط انتخاب مدیران، برخورداری آن‌ها از سلامت کامل جسمانی و روانی است (Moos and Johansson, 2009)	برخورداری از سلامت	سلامت جسمانی و روانی	
	رهبری مؤثر و توزیع شده؛ مانند آنچه در مدرسه آرورا وجود دارد، راهبردی مشترک در بسیاری از مدرسه‌های فنلاند است. (Meng et al., 2016)	ویژگی‌های رهبری	رهبری اثربخش	
	شناخت نیازهای محلی جامعه و اهمیت دادن به سنت‌ها (Moos and Johansson, 2009)	پایبند به سنت‌ها شناخت نیازها	پایبند به اصول آگاهی از نیازها و اقدامات	
	استرالیا	پاسخگویی، یک مسئولیت جدی برای کیفیت کار رهبران مدارس است و امروزه، این امر به عنوان حقیقت، برای انتخاب مدیران تجلی پیدا کرده است (Wahlstrom and Louis, 2008)	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	پاسخگویی
	تحت تأثیر قرار دادن بخش‌ها و سازمان‌های مختلف مدرسه، از تأثیرات مدیران توانمند در مدرسه است (Gurr and Drysdale, 2013)	تحت تأثیر قراردادن	رهبری اثربخش	
	یافته‌های آموزشی معتبر بین‌المللی موفقیت مدیران در ایالت ویکتوریای استرالیا، نشان داد که صداقت، صراحت و انعطاف‌پذیری مدیران مدارس در ارتباط با دیگران، از ویژگی‌های برجسته مدیران مدارس است (the Astralian Council of Educational Leaders National Conference, 2005)	صراحت و صداقت و انعطاف‌پذیری	ویژگی‌های شخصیتی	
	توانمندی و بارور شدن استعدادهاى مدیران مدارس، در سایه حمایت همه‌جانبه مسئولان ذی‌نفع محقق می‌شود (Aravena, 2016)	توانمندی و بارور شدن استعدادها	توانمندسازی	
قدرت ریسک کردن و نوآوری مدیران، از دلایل عمده توفیقات آنان هست (the Astralian Council of Educational Leaders National Conference, 2005)	نوآوری و قدرت ریسک	نوآوری و خلافت		
دسترسی به منابع اختصاصی استراتژیک، از ویژگی‌های مدیران توانمند است (Gurr and Drysdale, 2013)	دسترسی به منابع استراتژیک	قدرت ریسک تصمیم‌گیری	درک استراتژیک	

بررسی تطبیقی و ترازیبی انتخاب مدیران آینده برای مدارس متوسطه/۱۳۳

کشور	شاهد (داده)	مفهوم	کدگذاری اولیه
ایران	حمایت و اعتماد به رهبران مدارس، باعث موفقیت بیشتر آن‌ها خواهد شد (the Astralian Council of Educational Leaders National Conference, 2005)	اعتماد به رهبر	قابل اعتماد بودن
	برای انتخاب مدیران، گسترش دانش مهارت‌های رهبری آن‌ها در نظر گرفته می‌شود (Muth and Browne, 2006)	گسترش دانش مهارت‌های رهبری	مهارت مدیریتی
	برقراری ارتباط انسانی، مهارت اصلی مدیران مدارس در استرالیا است (Bennett, 1999)	برقراری ارتباط	مهارت ارتباطی
	افزایش مهارت‌های میان‌فردی سطح بالا، خوب بودن و داشتن اعتماد به نفس، از ویژگی‌های مدیران توانمند است (Gurr and Drysdale, 2013)	داشتن مهارت میان فردی، اعتماد به نفس، خوب بودن	ویژگی‌های شخصیتی
	مدیران موفق و مدیران مدارس در استرالیا هست (Gurr and Drysdale, 2013)	تلاش برای موفقیت	هدف‌مداری
	تمرکز بر رهبری، برای ایجاد تغییر در جامعه، برای بهبود عملکرد و توانمندسازی افراد، مورد مطالعه از تمام سازمان‌ها، به خصوص مدارس است (Muth and Browne, 2006)	رهبری برای تغییر	داشتن برنامه تحول
	مدیران موفق، اعتقاد و باور به تصمیم‌گیری مشترک و رهبری توزیع شده دارند (the Astralian Council of Educational Leaders National Conference, 2005)	تصمیم‌گیری مشترک	مدیریت مشارکتی
	مدیران و معاونان مدارس، برای توانمندسازی خود همواره باید آگاهی خویش را از اهداف مدرسه به حداکثر برسانند (Hart, 1990)	آگاهی از اهداف	هدف‌مداری
	درک ماهرانه از سیاست‌ها، باید یکی از ویژگی‌های رهبران انتخابی باشد (Lindle, 1994)	درک محیطی از سازمان	درک محیطی
	در استرالیا مدیر به‌عنوان رهبر آموزشی باید با توسعه ظرفیت حرفه‌ای خویش در مدرسه، به‌عنوان تسهیل‌گر و مشاور عمل کند (Harvey, 1991)	توسعه ظرفیت حرفه‌ای	درک سیاسی ظرفیت‌سازی تسهیل‌گر مشاور
	پایبند به اسلام و رعایت احکام اسلامی و قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران (دستورالعمل انتخاب و انتصاب مدیران، ۱۳۹۹-۱۴۰۰)	اعتقاد شخصی	اعتقادات
	مقید به اخلاق اسلامی؛ مانند حسن خلق، سعه‌صدر، انصاف و روحیه گذشت و امانت‌داری، از نظر همکاران (دستورالعمل انتخاب و انتصاب مدیران، ۱۳۹۹-۱۴۰۰)	اعتقاد به اسلام و احکام اسلامی و قانون اساسی	پایبندی به اصول
	دارای سابقه تجربی مناسب و حسن شهرت و داشتن پذیرش بین همکاران (دستورالعمل انتخاب و انتصاب مدیران، ۱۳۹۹-۱۴۰۰)	اهمیت به اخلاقیات	اخلاق حرفه‌ای
	دارای سابقه تجربه موفق (دستورالعمل انتخاب و انتصاب مدیران، ۱۳۹۹-۱۴۰۰)	شهرت و مقبولیت	اعتبار
مدیریت و روحیه اداره کار گروهی (دستورالعمل انتخاب و انتصاب مدیران، ۱۳۹۹-۱۴۰۰)	سوابق تجربی	سوابق تجربی	
توانایی ارتباط با افراد مختلف و جلب همکاری کارکنان، دانش‌آموزان و اولیا، به‌منظور تحقق اهداف نظام آموزش و پرورش (دستورالعمل انتخاب و انتصاب مدیران، ۱۳۹۹-۱۴۰۰)	تجارب موفق	سوابق تجربی	
متاهل بودن (دستورالعمل انتخاب و انتصاب مدیران، ۱۳۹۹-۱۴۰۰)	کار گروهی	کار تیمی	
داشتن سلامت جسمانی و روانی لازم، برای انجام وظایف مدیریت (دستورالعمل انتخاب و انتصاب مدیران، ۱۳۹۹-۱۴۰۰)	برقراری ارتباط	مهارت ارتباطی	
گذراندن دوره‌های آموزشی، به‌منظور تصدی مدیریت مدرسه (دستورالعمل انتخاب و انتصاب مدیران، ۱۳۹۹-۱۴۰۰)	تاهل	تاهل	
به‌منظور تعیین صلاحیت آن‌ها، آزمون احراز اخذ گردد و به‌شرط موفقیت، به مدیریت ابلاغ شود (دستورالعمل انتخاب و انتصاب مدیران، ۱۳۹۹-۱۴۰۰)	نداشتن بیماری خاص	سلامت جسمانی و روانی	
داشتن حد نصاب امتیاز ارزیابی عملکرد در سال، منتهی به انتخاب (دستورالعمل انتخاب و انتصاب مدیران، ۱۳۹۹-۱۴۰۰)	گذراندن دوره‌های آموزشی	دوره‌های آموزشی	
	شرکت در آزمون	بروز بودن	
	امتیاز بالا در ارزیابی عملکرد	ارزیابی عملکرد	

کشور	شاهد (داده)	مفهوم	کدگذاری اولیه
	استقرار نظام شایسته‌سالاری در انتخاب و انتصاب مدیران مدارس (دستورالعمل انتخاب و انتصاب مدیران، ۱۳۹۹-۱۴۰۰)	نظام شایسته‌سالاری	شایسته‌سالاری
	تضمین کیفیت در اجرای برنامه‌های آموزشی تربیتی مدرسه (دستورالعمل انتخاب و انتصاب مدیران، ۱۳۹۹-۱۴۰۰)	توسعه کیفی	رشد حرفه‌ای
	عدم سوءسابقه اخلاقی (دستورالعمل انتخاب و انتصاب مدیران، ۱۳۹۹-۱۴۰۰)	نداشت سوء پیشینه	سلامت رفتار
	دارا بودن سبک رهبری اثربخش و کارا، با توجه به فضای جدید مدارس (سند تحول بنیادین، ۱۳۹۸)	سبک رهبری اثربخش	رهبری اثربخش
	داشتن توانمندی‌های حرفه‌ای برای مدیریت مدارس (سند تحول بنیادین، ۱۳۹۸)	توانمندی‌های حرفه‌ای	مهارت‌های مدیریتی
	اولویت داشتن سوابق آموزشی، تالیف و ترجمه، مقالات و پژوهش‌ها (دستورالعمل انتخاب و انتصاب مدیران، ۱۳۹۹-۱۴۰۰)	سابقه تحقیقات	سوابق علمی پژوهشی
	کارمند رسمی - بیمانی بودن در آموزش و پرورش (دستورالعمل انتخاب و انتصاب مدیران، ۱۳۹۹-۱۴۰۰)	استخدام و رسمی بودن	تعهد سازمانی

با جمع‌بندی و کنار هم قرار دادن مؤلفه‌ها و مفاهیم فوق، می‌توان آن‌ها را در جدول شماره ۳ خلاصه نمود و آن‌ها را با هم مقایسه کرد. بر اساس محتوای جدول ۲، در مجموع ۶۱ مؤلفه بین کشورهای مورد مطالعه، شناسایی شده است که سهم استرالیا، ۲۳ مؤلفه، کانادا ۱۶ مؤلفه، آفریقای جنوبی ۲۲ مؤلفه، ژاپن ۲۶ مؤلفه، فنلاند، ۱۶ مؤلفه و ایران، ۲۰ مؤلفه است.

حال با توجه به جدول شماره ۳، به مقایسه اشتراکات و افتراقات مربوط به هر یک از ویژگی‌ها پرداخته شده است. همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، بسیاری شاخص‌ها، در کشورهای دیگر نیز وجود داشته است که در ایران، مدّ نظر قرار نگرفته است؛ ولی در برخی شاخص‌ها، اشتراکات زیادی دارد. همچنین شاخص‌هایی مثل: اعتقادات، اعتبار، سلامت رفتار و تأهل، خاص ایران است که به دلیل نظام فکری و جهان‌بینی متفاوت ایران با سایر کشورها، بدون اشتراک باقی مانده است.

جدول ۳. جدول مشترکات و افتراقات ایران با کشورهای منتخب

ایران و کشورهای منتخب جهان	مشترک ایران و سایر کشورها	ایران و سایر کشورها	مشترک ایران و سایر کشورها	
	اخلاق حرفه‌ای، ارزیابی عملکرد، به‌روز بودن، پایبند به اصول، تعهد سازمانی، شرکت در دوره‌های آموزشی، رهبری اثربخش، سلامت جسمانی و روانی، سوابق تجربی، سوابق علمی و پژوهشی، شایسته‌سالاری، کار تیمی، مهارت ارتباطی، مهارت مدیریتی.	ارتباط فرا سازمانی، ارتقای شغلی، انتخاب منطقه‌ای، انعطاف‌پذیری، انگیزش، آگاهی از چشم‌انداز، آگاهی از نیازها و اقدامات، آینده‌نگری، بعد نظارتی، پاسخگویی، تسهیل‌کننده، تقویت‌کننده، تمرکززدایی، توانمندسازی، توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌ها، رهبری مشارکتی، زیبایی‌شناسی، سلامت روانی، سلامت هنجاری، سوابق پژوهشی، سوابق تجربی، صداقت، ظرفیت‌سازی، فرهنگ سازمانی، قابل‌اعتماد بودن، قدرت تصمیم‌گیری، قدرت سازمان‌دهی، مدیریت زمان، مدیریت مشارکتی، مشاور، مورد حمایت بودن، نوآوری و خلاقیت، هدفمندی، هوش مدیریتی، ویژگی‌های شخصیتی، یاددهی و یادگیری	مشترک ایران و سایر کشورها	مشترک ایران و سایر کشورها
	اعتقادات، تأهل، اعتبار، سلامت رفتار	خاص ایران		

با توجه به شاخص‌های استخراج شده و دسته‌بندی مضامین، چهارچوب پیشنهادی نهائی، به صورت زیر ارائه شد. این الگو، به عنوان الگوی پارادایمی اولیه در این پژوهش در نظر گرفته

شده است که با استفاده از ضریب لاوشه و اخذ نظر ۳۰ خبره، شاخص‌های نهائی برای الگو استخراج می‌گردد.

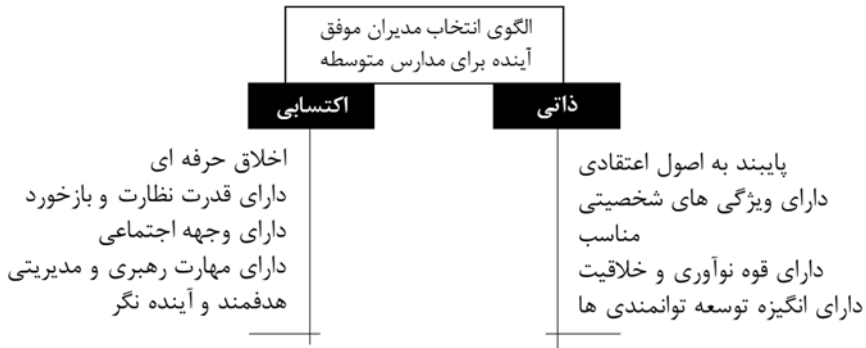
جدول ۴. چارچوب پارادایمی اولیه

شاخص محوری	شاخص پایه مستخرج از مرحله اولیه تحلیل مضامین
اخلاق حرفه‌ای	اخلاق حرفه‌ای، تعهد سازمانی، ارتباط فرا سازمانی، صداقت، فرهنگ سازمانی، قابل اعتماد بودن، مشاور، ویژگی‌های شخصیتی مناسب، سلامت رفتار، اعتبار، موردحمایت بودن
دارای قدرت نظارت و بازخورد	ارزیابی عملکرد، بعد نظارتی، یاددهی و یادگیری، پاسخگویی
دارای انگیزه توسعه توانمندی‌ها	به روز بودن، شرکت در دوره‌های آموزشی، سوابق علمی و پژوهشی، توانمندسازی، توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌ها، سوابق پژوهشی، سوابق تجربی
پایبند به اصول اعتقادی	پایبند به اصول، زیبایی‌شناسی، اعتقادات، تاهل
دارای ویژگی‌های شخصیتی مناسب	سلامت جسمانی و روانی، سلامت روانی، سلامت هنجاری، ویژگی‌های شخصیتی
دارای مهارت رهبری و مدیریتی	رهبری اثربخش، مهارت مدیریتی، کار تیمی، شایسته‌سالاری، ارتقای شغلی، رهبری مشارکتی، مدیریت مشارکتی، هوش مدیریتی
هدفمند و آینده‌نگر	مدیریت زمان، هدفمندی، آینده‌نگری، آگاهی از چشم‌انداز، آگاهی از نیازها و اقدامات
دارای قوه نوآوری و خلاقیت	نوآوری و خلاقیت
دارای وجهه اجتماعی	انتخاب منطقه‌ای، ارتباط فرا سازمانی، اعتبار

چارچوب استخراج شده، با استفاده از نظر پژوهشگر و یک خبره، از حیث دسته‌بندی مورد بررسی قرار گرفت و شاخص کاپا، ۷۶ درصد بدست آمده است که نشان از هم‌پوشانی مناسب در انتخاب شاخص‌ها است. به منظور تأیید روایی شاخص‌های محوری، از ضریب لاوشه استفاده شده است. شاخص‌ها، در قالب یک پرسشنامه، با امکان انتخاب سه انتخاب، ضروری، غیرضروری تا حدودی مناسب در اختیار ۳۰ خبره قرار گرفت. پرسشنامه‌ها، به صورت آنلاین بودند و مرتب در بازه‌های چندروزه مورد پیگیری قرار گرفتند که در نهایت تعداد ۲۶ عدد از آنها، تکمیل شد. مقادیر ضریب لاوشه در جدول ۵ آورده شده است.

جدول ۵. جدول روایی سنجی شاخص‌ها

شاخص محوری	مقدار ضریب لاوشه
اخلاق حرفه‌ای	۱
دارای قدرت نظارت و بازخورد	۰,۴۴
دارای انگیزه توسعه توانمندی‌ها	۰,۷۶
پایبند به اصول اعتقادی	۰,۶۸
دارای ویژگی‌های شخصیتی مناسب	۰,۷۶
دارای مهارت رهبری و مدیریتی	۰,۹۲
هدفمند و آینده‌نگر	۰,۴۴
دارای قوه نوآوری و خلاقیت	۰,۶
دارای وجهه اجتماعی	۰,۸۴



شکل ۴. الگوی انتخاب مدیران موفق آینده برای مدارس متوسطه مبتنی بر ترازبایی کشورهای منتخب

نتیجه گیری

این پژوهش، کیفی و با هدف استخراج الگو و شناسایی، تطبیق و تحلیل مهم ترین مؤلفه های انتخاب مدیران مدارس متوسطه ایران و کشورهای منتخب، با بهره گیری از روش ترازبایی و تطبیقی برودی صورت گرفت. نتایج نشان داد که در مجموع، ۶۱ مؤلفه انتخاب مدیران در بین کشورهای منتخب و کشور ایران شناسایی شده است. در این زمینه، بیشترین مؤلفه، مربوط به کشور ژاپن و کمترین مؤلفه، مربوط به کشور فنلاند است. در برخی از مؤلفه ها؛ از جمله مهارت ارتباطی، تعهد سازمانی، سلامت جسمانی و روانی، بُعد فنی مدیریت، توجه به دوره های آموزشی، سلامت رفتار، رهبری اثربخش، توجه به سوابق پژوهشی و تجربی، شایسته سالاری، به روز بودن، رشد حرفه ای، اخلاق حرفه ای و کار تیمی بین کشور ایران و سایر کشورهای منتخب، مشابهت وجود دارد و به عنوان نقطه قوت تلقی می گردد؛ اما در مؤلفه های تغییر و تحول، انگیزش، قدرت تصمیم گیری، توسعه چشم انداز، ارتباط فراسازمانی، توانایی یاددهی و یادگیری، نوآوری و خلاقیت، مدیریت مشارکتی، ارتقای شغلی و ویژگی های شخصیتی تفاوت وجود داشته و نیاز به توجه و دقت نظر بیشتر است. اگرچه نقاط مشابهت ذکر شده، مایه دلگرمی برای برنامه ریزان و سیاست گذاران تعلیم و تربیت است و برخی از مؤلفه های مورد استفاده در کشور ایران را مورد تأیید قرار می دهد؛ ولی برای داشتن مدارس موفق و پیشرو، نیاز به گزینش مدیران توانمندی است که حائز مؤلفه های فوق، به اعتبار یافته های این پژوهش باشد. انتخاب و انتصاب مدیران، با نگاهی به آموزش آن ها (Owen et al., 2018)، توانایی یادگیری مهارت حرفه ای مدیریت مدارس (Margareth et al., 2013)، آشنایی با نیازهای پیچیده مدرسه و درک اقدامات لازم (Larry, 2006) داشتن تحصیلات، مقالات، کتاب و تحقیقات معتبر علمی (Bush and Glover, 2014)، توانایی به کارگیری دانش و تجربه تخصصی (Taher, 2007)، نداشتن سوء سابقه جرائم خطرناک (Tucker and Codding, 2002) داشتن شجاعت جهت بهترین تصمیم گیری در مواقع

ضروری (Tucker and Codding, 2002)، توانایی برقراری ارتباط (Etzold and Haerder, 2017)، مدیریت فرایند آموزش (تدریس و یادگیری) مدیران مدارس (Etzold and Haerder, 2017) مهارت در مدیریت گروهی (Acicawaya, 2007)، آزمون و دوره‌های آموزشی برای تعیین صلاحیت (Hirata, 2007) مهارت در کنترل مدیریت زمان (McClelland, 2014)، پاسخگویی در مقابل مسئولیت (Wahlstrom and Louis, 2008)، درک ماهرانه از سیاست‌ها (Lindle, 1994)، بخشی از مهم‌ترین مؤلفه‌هایی است که می‌توان از آن‌ها بهره‌برداری نمود. بر همین اساس، مطابق الگوی استخراج شده در این پژوهش، می‌توان دریافت که پایبندی به اصول اعتقادی، اخلاق حرفه‌ای، دارای قدرت نظارت و بازخورد، دارای انگیزه و توسعه توانمندی‌ها، دارای وجهه اجتماعی، دارای قوه نوآوری و خلاقیت، هدفمندی و آینده‌نگری، مهارت رهبری و مدیریتی و ویژگی‌های شخصیتی مناسب، مهم‌ترین ابعاد این الگو هستند و در واقع اجزایی است که باید در انتخاب و انتصاب مدیران در نظر گرفته شود؛ زیرا با توجه به موقعیت مدیریتی مدارس متوسطه و این که برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری برای این سطح سازمانی، با آینده جامعه از طریق پرورش و رشد فرزندان سر و کار دارد، توجه به آن حائز اهمیت است. در این مؤلفه‌ها، اخلاق حرفه‌ای، تعهد سازمانی ایجاد می‌کند و فرد دارای ارتباط فرا سازمانی است که با صداقت کار می‌کند با فرهنگ سازمانی آشنا بوده و قابل اعتماد است. به‌عنوان مشاور، حامی افراد است و متقابلاً مورد حمایت قرار می‌گیرد و از اعتبار و سلامت رفتاری برخوردار است. همچنین یک مدیر، باید دارای قدرت نظارت و بازخورد باشد؛ به این معنی که دائم ارزیابی انجام دهد و بر امور نظارت داشته باشد و با یاددهی و یادگیری، در برابر سؤالات پاسخگو باشد. او باید دارای انگیزه برای توسعه توانمندی‌هایش باشد و برای این کار پی در پی خود را به‌روز نگه دارد، در دوره‌های آموزشی شرکت کند، دارای سوابق علمی و پژوهشی باشد و در راستای توانمندسازی خود، به توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌هایش بپردازد و در این راستا، سابقه تجربی کسب کند. او باید پایبند به اصول اعتقادی باشد؛ به این معنا که به اصول تعهد داشته باشد و به‌ویژه در ایران، تأهل، خود نوعی پایبندی ایجاد می‌کند. او باید قدرت مشاهده قوی داشته باشد و از ویژگی‌های شخصیتی مناسبی برخوردار باشد. به عبارتی؛ از سلامت جسمانی، روانی و هنجاری برخوردار باشد. از سوی دیگر، مهارت رهبری و مدیریتی اکتسابی است؛ لذا باید مبتنی بر شایستگی انتخاب شود و دارای مهارت رهبری و مدیریتی باشد و هوش مدیریتی لازم را داشته باشد. یک مدیر باید برنامه‌مند، هدفمند و آینده‌نگر باشد؛ به عبارتی علاوه بر مدیریت زمان، دارای هدف باشد، به چشم‌انداز آگاه باشد و نیازها و اقدامات لازم را شناسایی کند. مدیر، باید خلاقیت و نوآوری داشته باشد و از یک وجهه اجتماعی برخوردار باشد. به عبارتی در یک منطقه و به‌صورت فراسازمانی، دارای اعتبار باشد. به همین دلیل، در این پژوهش، موارد زیر به‌عنوان اقدامات بهبودی در این امر پیشنهاد می‌گردد.

- ۱- طبق یافته‌های این پژوهش، یکی از عوامل بسیار مهم مدارس موفق در کشورهای پیشرفته جهان، دارا بودن مدیران توانمند و شایسته است؛ لذا توجه برنامه‌ریزان و سیاست‌گران تعلیم و تربیت، در پرورش چنین مدیرانی، از طریق آموزش و گذراندن دوره‌ای آموزشی مطلوب و مناسب، از ضرورت‌های مهم نظام تعلیم و تربیت است.
- ۲- تأسیس رشته مدیریت آموزشی در دانشگاه فرهنگیان و تدوین برنامه جامع و کامل، با منابع به‌روز جهانی، برای تربیت مدیران مدارس، یک ضرورت است.
- ۳- اگرچه در دستورالعمل انتخاب مدیران مدارس، مؤلفه‌هایی وجود دارد که با یافته‌های این پژوهش مشابهت دارد؛ ولی پیشنهاد بازنگری، اصلاح و تکمیل این مؤلفه‌ها، براساس یافته‌های مشترک در کشورهای پیشرفته جهان، می‌تواند فرایند گزینش مدیران را بهینه نماید.
- ۴- فرایند عملیاتی شدن دستورالعمل موجود، انتخاب و انتصاب مدیران دارای نواقص و گاهی با عدم اجرا مواجه است که پیشنهاد طراحی و تدوین ساز و کارهای ترمیم و اجرایی شدن آن، امری مهم، مفید و ضروری است.
- ۵- با توجه به این که مدیریت مدارس، می‌تواند به‌عنوان سنگ زیربنای توسعه و رشد دانش بشری باشد، توسعه پژوهش‌هایی در این زمینه، جهت تقویت مدیران مدارس به‌ویژه درمقاطع دیگر ضروری می‌نماید.

کتابنامه

- جودکی، اکبر؛ محمدخانی، کامران و محمدداودی، امیرحسین (۱۳۹۷). ارائه مدل بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه: نظریه‌ای داده بنیاد، *فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه*، ۷(۲): ۲۷۲-۲۵۱.
- خنیفی، حسین، نادری بنی، ناهید، ابراهیمی، صلاح‌الدین، فیاضی، مرجان و رحمتی، محمدحسین (۱۳۹۷). شناسایی شایستگی مدیران مدارس جهت استفاده در کانون ارزیابی. *فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه*، ۷(۱): ۱۰۵-۱۲۵.
- رونقی تصدیقی، زهرا (۱۳۹۱). مطالعه تطبیقی شاخص‌های مناسب انتخاب مدیران مدارس در مقاطع ابتدایی، راهنمایی و دبیرستان در کشورهای ایران، آلمان و ژاپن. دانشگاه علامه طباطبائی، پایان نامه ارشد.
- زوار، تقی؛ ملک‌پور، علیرضا و ملکی‌آوارسین، صادق (۱۳۹۸). اولویت‌بندی نیازهای آموزشی مهارت‌های مدیریتی مدیران مدارس تبریز، *مدیریت مدرسه*، ۷(۲): ۲۳۵-۲۴۹.
- سرکارآرانی، محمدرضا (۱۳۷۳). مطالعه تطبیقی نظام تربیت معلم ایران و ژاپن، *روانشناسی و علوم تربیتی*، شماره ۵۳، ۱۸۷-۲۰۶.

عارف‌نژاد، محسن (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی مولفه‌های شایستگی‌های مدیران مدارس با تاکید بر مدیریت اسلامی، *دوفصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه*. ۱۵۱-۱۷۲.

عصاری، 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، *پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۴۲(۱۲)، ۷۷-۹۶.

فاضل، رقیه؛ ابراهیمی کوشک مهدی، سمیه و آهنگیان، محمدرضا (۱۳۹۷). بررسی پدیدارشناسانه توانمندسازی مالی از دیدگاه مدیران مدارس. *دوفصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه*، ۶(۲): ۲۸۵-۳۰۴.

فرزانه، محمد؛ پور کریم، جواد و نوروزی، میترا (۱۳۹۴). ارائه الگوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه، *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، ۹(۲)، ۸۳-۹۵.

وزارت آموزش و پرورش (۱۳۹۳). آیین‌نامه انتخاب و انتصاب مدیران مدارس، ابلاغی شماره ۹۶۵۹۴، تاریخ ۱۳۹۴/۴/۲۵.

References

- Amanchukwu, R. N; Stanley, G. J; Ololube, N. P. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management*, 5(1): 6-14 DOI: 10.5923/j.mm.20150501.02.
- Aravena, F. (2016). Preparing school principals in the Chilean scenario: lessons from Australia, England and the United States. *Journal of Educational Administration and History*, 48(4), 342-357, DOI: 10. 1080/00220620. 2016. 1210586.
- Asari, Nasser, Siadat, Abedini, Manjami, & Seyed Amir Hassan. (2018). Fuzzy multi-indicator decision making modeling for selecting school principals based on managerial competence criteria in Isfahan education. *Research in educational systems*, 12(42), 77-96. (In Persian)
- Baniasad, S; Hossein GholiZadeh, R; Amin Khandaghi, M. (2018). From Effectiveness to Excellence: Gap between Theory, Research and Practice in the School Management Excellence Program. *Foundation of Education*. 7 (2). Pp. 124-148.
- Bennett, J. (1999). Micro politics in the Tasmanian context of school reform. *School Leadership & Management*, 19 (2), 197-200. Doi: 10. 1080/1363243996920
- Bush, T. (2008). Editorial: universal primary education –a legitimate goal? *Educational Management, Administration, and Leadership*, 36 (4), 443-47.
- Bush, T. (2017). Leadership and context: Why one-size does not fit all. *Educational Management Administration & Leadership*. 1–2, DOI: 10.1177/17411432177395

- Etzold, M.; Haerder, M. (2017). Wirtschaftswoche-ausgabe. <http://www.wiwo.de/inhalt-47-2017/20562678.html> WirtschaftsWoche issue 47/2017. Retrieved May 2018.
- Farzaneh, M., Pour Karim, J., & Nowrozi, M. (2015). Providing a model of professional qualifications for secondary school managers. *Educational Leadership and Management Quarterly*, 9(2), 83-95. [In Persian]
- Fazel, R., Ebrahimi Koushak, S., & Ahanchian, M. R. (2019). The phenomenological study of financial empowerment from the perspective of school principals. *School Management*, 6 (2), 285-304. (In Persian)
- Ghanbari, S., & Majooni, H. (2021). The Role of Destructive Leadership in Burnout Mediated by Organizational Justice and Procrastination. *Strategic Research on Social Problems in Iran University of Isfahan*, 10(3), 69-98.
- Gurr, D. , & Drysdale, L. (2013). Middle – Level secondary school leaders: Potential, constraints and implications for leadership preparation and development. *Journal of Educational Administration*, 51 (1), 55-71.
- Hancock, D. R., Müller, U., Stricker, T., Wang, C., Lee, S., & Hachen, J. (2019). Causes of stress and strategies for managing stress among German and US principals. *Research in Comparative and International Education*, 14(2), 201-214.
- Hart, A. W. (1990). 'Effective administration through reflective practice. *Education and Urban Society*, 22 (2), 153-169.
- Hirata, J. (2006). Does School/Site Based Management (SBM) in Japan Achieve its Policy Purposes? A Policy Analysis of Japanese Education Reform Regarding School Advisors and School Management Councils. *Canadian and International Education*, 35(2), 62-75.
- Jodaki Akbar, Mohammad Khani Kamran, & Mohammad Davoodi Amir Hossein (2018). Presenting the professional growth model of secondary school principals: a theory based on foundation data. *school management*. Volume 7. Number 2. 251-272. (In Persian)
- Khanifar, Naderi Beni, Ebrahimi, Salahuddin, Fayazi, Bibi Marjan, & Rahmati. (2019). Identifying the competence of school principals for use in the evaluation center. *School Management*, 7(1), 105-125. [In Persian]
- Larry, K. B. (2006). Principal perceptions of the relationship between professional development designs and the qualities, proficiencies, and leadership skills required of West Virginia principals.
- Lebbé, C., Meyer, N., Mortier, L., Marquez-Rodas, I., Robert, C., Rutkowski, P., ... & Pigozzo, J. (2019). Evaluation of two dosing regimens for nivolumab in combination with ipilimumab in patients with advanced melanoma: results from the phase IIIb/IV CheckMate 511 trial. *Journal of Clinical Oncology*, 37(11), 867.
- Lindle, J. C. (1997). *Surviving school micro politics: Strategies for administrators*. Lancaster, PA: Technomic Publishing.

- Louis, D. N. (2006). Molecular pathology of malignant gliomas. *Annu. Rev. Pathol. Mech. Dis.*, 1, 97-117.
- Margareth, Z., J, Schwind and K, Aksenchuk. (2013). An international internship on social development led by Canadian nursing students: Empowering learning. *Nurse Education Today* 33 (2013) 757-764.
- Mashoudi, Maryam, (2014), the model of the characteristics of competent managers of Islamic society based on the statements of Imam Ali (AS), master's thesis in the field of Nahj al-Balagheh (principles of religion and Alevi scholars), supervisor Ali Nazari, Lorestan University, Faculty of Literature and Humanities . (In Persian)
- Matseke, S. K. (1998). Top principals make top schools. *Sowetan. January, 13*, 1998.
- McClelland, D. (2014). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist* 20: 321-330.
- Meng, L., & Monica, Hu. (2016). Developing a core competency model of innovative culinary development. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 582-590.
- Meyers, C. V., & Hambrick Hitt, D. (2017). School turnaround principals: What does initial research literature suggest they are doing to be successful?. *Journal of Education for Students Placed at Risk (JESPAR)*, 22(1), 38-56.
- Ministry of Education and Culture, (2014), instructions and register for the process of selecting and appointing school principals, Circular No. 96594, dated 4/25/94. (In Persian)
- Moos, L., Johansson, O. (2009). The International Successful School Principalship Project: success sustained? *Journal of Educational Administration* Vol. 47 No. 6, pp. 765-780.
- Muth, R. & Browne, T (2006). Leadership mentoring and situated learning: Catalysts for principal ship readiness and lifelong learning. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 14 (3), 275- 295.
- Nobahari, M., & Nudehi, H. (2015). Formation of Compeyency Standard for Secondary School Principals. In *The first Natioal Conference on Modern Management Science and Social Cultural Planning in Iran*.
- Owen, D., C, Boswel. C, Meriwether. (2018). Engagement, empowerment, and job satisfaction before implementing an academic model of shared governance. *Applied Nursing Research* 41 (2018) 29-35.
- Piriaei, H., & Niknami, M. (2017). Presenting a model for improving the system of appointment and promotion of directors of education, management and planning in educational systems. Volume, 10, 9-28.
- Pont, B., Moorman, H., & Nusche, D. (2008). *Improving school leadership* (Vol. 1, pp. 1-199). Paris: OECD.
- Ronaghitasdighi, Zahra. (2011). A comparative study of appropriate indicators for selecting school principals in elementary, middle and high school levels in Iran

- and Germany (unpublished master's thesis). Allameh Tabatabai University, Tehran. (In Persian)
- Sarkar Arani, Mohammad Reza (2004). Education culture in Japan. Tehran: Journal of the Supreme Council of Cultural Revolution, (2010), document on the fundamental transformation of education. Holy document of Mashhad. (In Persian)
- Sabzianpour Zohra, & Islam Panah Maryam (2018). Returning to management: designing and explaining the new model of qualifications of educational managers with thematic analysis method. *school management*. Volume 7. Number 1. 229-251. (In Persian)
- Sanfo, J. B. M. (2020). A three-level hierarchical linear model analysis of the effect of school principals' factors on primary school students' learning achievements in Burkina Faso. *International Journal of Educational Research*, 100, 101531.
- Sparrow, P., & Otake, L. (2015). Employer branding: From attraction to a core HR strategy. White Paper, 15(01).
- Sweem, S. L. (2011). Leveraging employee engagement through a talent management strategy: Optimizing human capital through human resources and organization development strategy in a field study. Benedictine University, Retrieved from <http://gradworks.umi.com/33/49/3349408.htm>.
- Taher, samer. (2007). Competency Based Human Resource Management Program. MEIRC Consultant and Training Company.
- The Australian Council for Educational Leaders National Conference. (2005). Gold Coast, September 20-23, this paper is based on the author's chapter "Governance, Autonomy and Accountability in Education" in *The Principles and Practice of Educational Management*, TC Bu.
- Tucker, M. S., & Coddling, J. B. (Eds.). (2003). *The principal challenge: Leading and managing schools in an era of accountability*. John Wiley & Sons.
- Talebi, B., & Pourbager, Y. (2015). The Need for School Administration to Have Managerial Competence. In *The first national scientific conference on psychology, education and sociology*.
- Zovar Taghi, Malekpour Alireza, & Maleki Avarsin Sadegh (2018). Prioritizing the educational needs of school principals in Tabriz. *School management*. Volume 7. Number 2. 236-250. (In Persian)
- Ueda, Y. (2013). Training of teachers in a nursery school and the director's leadership: Interviews with teachers who experienced the training. *Konan Women's University Researches*, 50, 7-13.
- Viera, A. J., & Kramer, R. (Eds.). (2016). *Management and leadership skills for medical faculty: A practical handbook*. Springer.
- Wahlstrom, K. L. & Louis, K. S. (2008). How teachers experience principal leadership: the roles of professional community, trust, efficacy, and shared responsibility. *Educational Administration Quarterly*, 44 (4), 458-495.