

فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی

سال چهاردهم، شماره دوم، زمستان ۱۴۰۱ (پیاپی ۵۴)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۶/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۲۰

ارائه الگوی عملی بهبود انتخاب و انتصاب مدیران مدارس متوسطه کشور

حشمت الله تیرگیر^۱، محمد نیکخواه^۲ و نرگس سعیدیان^۴

چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدلی عملی به منظور انتخاب و انتصاب مدیران مدارس متوسطه کشور انجام شده است. این پژوهش با استفاده از رویکرد ترکیبی صورت پذیرفته است که در مرحله کیفی به کمک تحلیل مضمون مصاحبه با ۲۵ نفر از خبرگان و مدیران نظام آموزشی کشور، مولفه‌ها استخراج شده و در مرحله کمی با روش پیمایش مدل نهائی آزمون شده است. روایی مولفه‌های انتخاب شده حاصل از مرحله کیفی با استفاده از روش کاپا و پایایی آن به کمک معیارهای مقبولیت، انتقال پذیری، اطمینان پذیری و تاییدپذیری سنجش شد. با کدگذاری متون مصاحبه جمعاً ۱۴۰ مضمون پایه به دست آمد که در ۹ مقوله محوری دسته بندی شدند. پایبندی افراد به ارزش‌های دینی و اعتقادی، ویژگی‌های فردی و شخصیتی افراد، حسن سابقه، شهرت و مقبولیت افراد، مهارت‌ها و تجربه‌های حرفه‌ای و شغلی افراد، توانایی‌های علمی و پژوهشی، مهارت‌های انسانی، اجتماعی و مهارتی، شایستگی‌های فکری و ادراکی، توانایی‌های رهبری آزادمنشانه، مشارکتی و اثربخش افراد و علاقمندی، رضایت، انگیزه و تعهد شغلی و سازمانی مولفه‌های انتخاب و انتصاب مدیران مدارس متوسطه کشور هستند. شبکه مضمون استخراج شده با استفاده از پیمایش یک نمونه ۳۸۰ نفره و روش تحلیل عاملی تاییدی و به کمک نرم افزار PLS مورد تایید قرار گرفت.

کلید واژه‌ها: انتصاب مدیران، تحلیل مضمون، مدیریت آموزشی، مدارس متوسطه

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

^۲ استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران. (نویسنده مسؤل)
استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران. (نویسنده مسؤل)

m.nikkhah22@gmail.com

^۳ دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

^۴ دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

Providing a practical model for improving the selection and appointment of principals of secondary schools in the country

The present study was conducted with the aim of providing a practical model for the selection and appointment of principals of secondary schools in the country. This research was carried out using a mixed approach, in the qualitative stage, the components were extracted with the help of content analysis of interviews with ۲۵ experts and managers of the country's education system, and in the quantitative stage, the final model was tested using the survey method. The validity of the selected components obtained from the qualitative phase was measured using the Kappa method and its reliability was measured using the criteria of acceptability, transferability, reliability and confirmability. By coding the interview texts, a total of ۱۴۰ basic themes were obtained, which were categorized into ۹ core categories. Adherence of people to religious and religious values, individual and personality characteristics of people, good record, reputation and acceptability of people, professional and occupational skills and experiences of people, scientific and research abilities, human, social and professional skills, competencies Intellectual and perceptive, free-spirited, collaborative and effective leadership abilities of individuals and interest, satisfaction, motivation and occupational and organizational commitment are the components of selection and appointment of secondary school principals in the country. The extracted theme network was confirmed by surveying a sample of ۳۸۰ people and confirmatory factor analysis with the help of PLS software.

Appointment of managers: content analysis: educational management: secondary schools

مقدمه

آموزش و پرورش، عامل اصلی رشد و پیشرفت جوامع است به شرطی که دارای اهداف مناسب و چشم اندازی عالی باشد. به منظور تحقق اهداف و حرکت درست در این مسیر، رهبر و مدیر نقش اصلی را دارد. نحوه مدیریت و کیفیت آن در نظام آموزشی می تواند به شدت بر موفقیت و نوع سرمایه گذاری در نظام آموزش و پرورش موثر باشد (خنیفر و همکاران، ۱۳۹۸). اگر سازمانی بخواهد در مسیر موفقیت گام بردارد در درجه اول نیاز دارد تا مدیرانی انتخاب کند که با توانایی‌ها، مهارت‌ها، آگاهی‌ها، دانش و تخصص لازم بتواند به شیوه مناسب منابع را در جهت اهداف به کارگیرد (حسینی و کوهی نژاد، ۱۳۹۵). اهداف سازمان محقق نمی شود مگر اینکه بتواند افرادی لایق و توانمند را به عنوان مدیر و رهبر برای برآورده کردن انتظارات سازمان برگزیند (سپهوند و شریعت نژاد، ۲۰۱۴). وضعیت رقابت پذیری در شرایط فعلی، سرعت تغییرات و کمال طلبی در عصر حاضر برای رسیدن به اهداف به گونه ای است که دستیابی به اهداف منوط به انتخاب مدیرانی شایسته است (اسپارو و همکاران، ۲۰۱۶). امروزه سرمایه انسانی از جمله مهمترین سرمایه های سازمان محسوب می شود که قادر خواهد بود برای سازمان مزیت رقابتی پایدار به ارمغان آورد و اگر این موضوع با مدیرانی با استعداد و توانمند همراه گردد می تواند نواقص یا نبود دیگر منابع را جبران کند (ریگدون، ۲۰۱۶).

توسعه هر کشور تنها با یک مولفه مهم و موثر امکانپذیر است و آن نیروی انسانی است (بارخدا و همکاران، ۲۰۱۸)، در نتیجه مدیریت و رهبری کلید موفقیت یک سازمان محسوب می شوند، زیر می توانند نقش و وظایف را به طور کامل درک کنند و با سبک مدیریتی مناسب منابع را با اهداف هم میسر کنند و یاعبارتی این دسته افراد هوش مدیریتی خوبی دارند که می تواند این مهم را رقم بزند (ویرا و کرامر، ۲۰۱۶). پژوهشگران و صاحب نظران همواره به مدیران مدارس به عنوان یک نیروی مؤثر انسانی می نگریسته اند. با مرور ادبیات پژوهش این نکته به چشم می خورد که همواره نقش موثر مدیران در موفقیت سازمان ها مورد توجه بوده است (صاقي و همکاران، ۲۰۲۰). اگر نظام آموزش و پرورش که یک نهادی اجتماعی و پیچیده است، بخواهد اثر بخش باشد نیاز دارد که مدیرانی ماهر انتخاب کند و این اصل و اهمیت در آموزش و پرورش انکارناپذیر است و حتی ضرورتی قطعی است (شاه علی و دوالی، ۲۰۱۸). در هزاره جدید پژوهش‌ها به سمت حوزه مدیریت آموزشی هدایت شده اند و به همین جهت محققان در تلاش برای بررسی رابطه بین شایستگی مدیران مدارس و نتیجه و برونداد آن در عملکرد تحصیلی دانش آموزان هستند. نقش مدیران به واسطه تغییرات اجتماعی و تلاشی که به منظور بهبود مدارس انجام شده است به مرور زمان تغییر یافته و دیگر معیارهای گذشته جوابگوی انتخاب مدیران نیست (محمدی رضانی و همکاران، ۲۰۲۲).

از جمله اهداف اساسی بسیاری از سازمان ها و ارگان های آموزش و پرورش، پیشرفت و موفقیت تحصیلی دانش آموزان است که باید با پرورش نیروهای زبده، باهوش در حوزه های مختلف آموزشی، تربیتی، فرهنگی و اجتماعی انجام شود. نظام آموزش و پرورش به تربیت نسل آینده جوامع می پردازد و با آینده آن سرکار دارد، بنابراین لازم است تا مدیرانی ماهر در این زمینه وجود داشته باشند (عبدالهی و همکاران، ۲۰۱۸). برای بهبود شرایط مدرسه لازم است که اثر اقدامات راهبردی مدیران و تأثیری ارزش آموزشی افزوده شده را مورد بررسی قرار داد که البته این موضوع به اثبات

۳۶ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال چهاردهم، شماره دوم، زمستان ۱۴۰۱

رسیده است (مومنی و جهانبازی، ۲۰۲۰). نقش مدیران مدارس به حدی حائز اهمیت است که از یک سو با انگیزه معلمان سرو کار دارند و از سوی دیگر با محیط و جو کاری که بتواند کارایی و عدالت آموزشی را برقرار کند (خوش نمک و همکاران، ۲۰۲۰).

خلاهای نظام آموزشی به ویژه مدارس که سکندار آنها مدیران مدارس هستند، در ایران منجر به عدم تحقق اهداف نظام آموزش و پرورش کشور شده است. این اهداف از اعتقادی و اخلاقی تا مسائلی جز تر مثل سطح پایین کتابخوانی، پیوند سست خانواده و عدم رضایت شغلی معلمان همگی به سیستم انتخاب و انتصاب مدیران بر می گردد که نیاز به اصلاح و بهبود دارد (قنبری و معجونی، ۲۰۲۱).

از بین انواع دسته بندی مدیریت، مدیریت آموزشی از اهمیت ویژه ای برخوردار است زیرا که موضوع آن انسان است که نیازمند تعلیم، تربیت و رشد در ابعاد مختلف جسمانی، عاطفی، اجتماعی، عقلانی و اخلاقی است. امروزه ضرورت یادگیری دانش و مهارت‌ها و فناوری‌های نوین در جهان، به گونه‌ای مرزها را گسترش داده است که هر سازمانی مستقیم یا غیرمستقیم متوجه اثربخشی و کارآمدی نظام آموزش شده است. یکی از رشته های حوزه علوم اجتماعی، مدیریت آموزشی است که هدف اصلی آن ایجاد شرایط مناسب برای رسیدن به هدف و بهره ور نمودن سازمان های آموزشی است. به همین منظور برای بهبود نظام آموزشی، ابتدا باید از عناصر اصلی آن یعنی مدیران و رهبران آموزشی اقدام کرد، زیرا نقشی پراهمیت و غیرقابل انکار دارند و اثربخشی اداره سازمان های آموزشی که شامل مدارس نیز می شود نیازمند دانش و تجربه کافی آنها و همچنین صلاحیت های حرفه ای لازم است (سینا و همکاران، ۱۳۹۹).

قرار گرفتن افراد در این جایگاه که دارای توانایی، تجربه و قابلیت لازم باشد از مهمترین مباحثی است که باید در این زمینه مورد بررسی قرار گیرد. نظام شایسته سالاری که انتخاب و انتصاب مدیران بخشی از آن است، لازم است براساس معیارهای یک جامعه تدوین و مرتباً به منظور ارتقای سطح آن بازنگری گردد. هر سازمانی امروز به دنبال یافتن افراد لایق و مناسب است. وجود نظام شایسته سالاری کمک می کند که سازمان راحت تر به اهداف خود نایل گردد. شایسته سالاری اولین بار توسط یانگ در سال ۱۹۵۷ و در کتاب طلوع شایسته سالاری مطرح شد. این کتاب موفقیت اجتماعی افراد را در آینده ترکیبی از هوش و کوشش فراوان آنها دانسته است. نظام شایسته سالاری را از سایر نظام ها عادلانه تر و کارآمدتر می داند که می تواند به تبعیض ها پایان دهد. شایستگی در معنای لغوی خود به معنی توانمندی، داشتن اختیار، مهارت، دانش، صلاحیت است. زمانی که فردی برای شغلی شایسته دانسته می شود در حقیقت او نشان داده است که با دانش، مهارت، ویژگی های شخصیتی، علائق، تجارب و توانمندی هایی که در شغل خود دارد دارد توانسته است بالاتر از حد متوسط از عهده وظیفه خود برآید و بستر موفقیت را فراهم نموده است. در کاربرد شایسته سالاری به منظور انتخاب و انتصاب مدیران سازمان ها به کار می رود که حتی این مسئله ممکن است از سطوح عالی تا سطح عملیاتی نیز تسری یابد و همچنین در مورد کارکنان نیز مورد استفاده قرار گیرد. فرآیند انتخاب مبتنی بر نظام شایسته سالاری زمانی رخ می دهد که افراد در یک منصب و مقام به شرطی قرار بگیرند که دارای توانایی و مهارت مختلف و لازم آن شغل باشند (زوئیگول و همکاران، ۲۰۲۰). از سوی دیگر تغییرات جهانی نیز بر نیازها

ارائه الگوی عملی بهبود انتخاب و انتصاب مدیران مدارس متوسطه کشور ۳۷ □

و کارکردهای حوزه آموزش و مفهوم آموزش و پرورش اثرگذار بوده است که خود بر نیاز به دانشی به روز برای تصمیم گیری در مورد مدیران نظام آموزشی تاکید دارد.

نقش مدیر در شکست یا موفقیت یک مدرسه در نظام آموزش و پرورش اهمیت بسیاری دارد زیرا کلیه مسئولیت ها به عهده او بوده و وظیفه دارد نظام مدرسه را به گردش در بیاورد، بنابراین شکست نظام آموزش و پرورش به شایستگی او بستگی دارد (داکیک و همکاران، ۲۰۲۱).

امروزه آموزش و پرورش با یک ضعف جدی در انتخاب مدیران مدارس رو به رو است. فرآیند نه چندان مطلوبی که در پس انتخاب و انتصاب مدیران مدارس وجود دارد و برای آن نیز هیچ برنامه توانمند سازی تدبیر نشده است و در نتیجه به نظر می رسد سرنوشت نظام آموزشی کارایی که باید داشته باشد را ندارد و با وجود هزینه های زیادی که صرف آن می شود، نمی تواند توفیقات زیادی به ارمغان آورد (ناریمانوا، ۲۰۲۱).

مدیریت مدرسه به واسطه جایگاه اجتماعی که نزد مردم دارد و می توان وضعیت اقتصادی و سرمایه یک کشور را در مسیر علم و دانش هدایت کند بسیار حائز اهمیت است. باوجود این اهمیت، دقت لازم در انتخاب و انتصاب مدیران مدارس در ایران به شکلی مطلوب انجام نمی شود و افراد لزوماً آنطور که باید از شایستگی لازم برخوردار نبوده و در نتیجه اثربخشی و کارایی مناسبی دیده نمی شود. در گذشته انتخاب مدیران مدرسه صرفاً مبتنی بر تعامل معلمان با مدیران نواحی آموزش و پرورش بود ولی به مرور زمان مشخص شده است که معیارهای دیگری باید مدنظر قرار گیرد و مدیریت مدارس کار بسیار پرمسئولیتی است که نه تنها باید رضایت کارکنان اداری و آموزشی مدارس را حاصل نماید، بلکه باید بتواند موفقیت دانش آموزان را نیز برنامه ریزی کند. انتخاب مدیرانی که روزی معیار خاصی برای آن نبود، امروز بسیار اهمیت دارد که میزان رضایت کارکنان و معلمان از او نیز به عنوان یک شاخص مد نظر قرار گیرد. امروز هم همچنان ممکن است معلمان و دبیران را به عنوان مدیر مدرسه انتخاب کنند، که البته باتوجه به اینکه تدریس و اداره اثربخش کلاس لزوماً معیار مناسبی برای اداره مدرسه نیست، می توان گفت منابع مناسب آموزش را در جای مناسب خود هزینه نکرده و در نتیجه خروجی مناسبی نیز دریافت نمی شود. به عبارت دیگر دبیر مجربی که از نقش مدرس خود به وظایف اجرایی روی می آورد، عملکرد آموزشی را کاهش داده و دانش آموزان از حضور او بی نصیب می مانند. یک تفکر برای تصمیم گیران نظام آموزش و پرورش برای کمک به معلمان این بود که باتوجه به نظام پرداخت نامناسب برای معلمان، به منظور ایجاد رفاه نسبی در دوران بازنشستگی، سالهای آخر خدمت خود را در پست های مدیریتی سپری کنند که خود نه تنها تصمیمی منطقی نبوده است، بزرگترین چالش، این است که معیارهایی که باید در انتخاب افراد به آن توجه شود مثل مدرک تحصیلی، ویژگی های شخصیتی و دانش به روز و خیلی موارد از این قبیل نادیده گرفته شده است و نفع یک نفر سرنوشت و آینده دانش آموزان را تغییر خواهد داد. برعکس به دلیل عدم وجود جاذبه های شغلی در مدیریت مدرسه، افراد توانمندی وجود دارند که از قبول مسئولیت سر باز می زنند و به ناچار افرادی شاید نالایق در این جایگاه قرار خواهند گرفت. تمام این مباحث اذعان می دارد که مدارس نیازمند رهبرانی هستند که نه تنها با دانش روز هماهنگ باشند بلکه بتواند پاسخگوی نیازهای جدید باشد و فردی توانمند در حوزه رهبری باشد.

باتوجه به مباحث گفته شده، مهمترین اولویت نیروی انسانی، مدیریت مدارس است زیرا به عنوان یک رکن اساسی در جهت تحقق اهداف و مواجهه با چالش ها و شرایط تغییر پذیر کنونی محسوب می شود. با این تفاسیر در این پژوهش به استخراج شاخص ها و مولفه‌هایی که می توانند به طراحی یک الگوی مطلوب و مناسب برای گزینش مدیران مدارس متوسطه کشور منجر شود، پرداخته می شود. به عبارتی با آسیب شناسی وضع موجود و مطالعه تجارب کشورها به این نکته پی خواهیم برد که چه شاخص هایی می تواند در ایران منجر به انتخاب و انتصاب مدیران لایق شود.

در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، که یک سند فرا دست است و نقشه راه آموزش و پرورش را ترسیم می کند، رصد تحولات در حوزه علوم تربیتی به ویژه در سطح منطقه، جهان اسلام و روابط بین الملل و بومی کردن تجربیات و یافته ها و استفاده آگاهانه از آنها به عنوان یک چارچوب برای استخراج معیارهای اصلی مورد مطالبه قرار گرفته است (سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، ۱۳۹۰). در این پژوهش نیز به منظور رسیدن به معیارها، ابعاد و ویژگی ها و شیوه گزینش مدیران مدارس متوسطه با استفاده از مطالعه کتابخانه و مصاحبه با خبرگان سعی شده است معیارهای انتخاب مدیران استخراج گردد و در نهایت با کمک سایر ذینفعان دخیل در این امر، شاخص ها مورد ارزیابی قرار گرفته اند. این پژوهش می تواند به عنوان مبنایی باشد تا براساس شاخص های مطرح شده در آن، نسبت به انتخاب و انتصاب مدیران اقدام شود زیرا شاخص ها از منظر مطالعه کتابخانه ای استخراج و توسط خبرگان در کشور بومی سازی شده اند. اهمیت این موضوع باتوجه به ارتباطی که بین تصمیمات مدیران و آینده دانش آموزان دارد، کاملا مشهود است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

دیدگاه های مختلفی در مورد مفهوم عام مدیریت وجود دارد. با مقایسه تمامی این مفاهیم تنها به یک نکته مشترک می توان دست یافت و آن این است که مدیریت عامل رسیدن سازمان به اهداف خود است. اهمیت مدیریت آموزشی از بین سایر مفاهیم مدیریت بیشتر است زیرا با پرورش نسل آینده در ارتباط است (حسینی و کوهی نژاد، ۱۳۹۵). سازمان هایی که اساس آنها مبتنی بر آموزش هستند که آموزش و پرورش نیز از جمله آنها است، این مفهوم بسیار اساسی و عمیق معنی می شود. به همین دلیل است که به منظور سنجش عملکرد یک سازمان، ابتدا باید مدیران آن سازمان را از حیث عملکرد مورد سنجش قرار داد. مدیری که با هدفگذاری و کلیه توانمندی های فردی و مهارتی خود توانسته به آنها دست یابد (لاتان و همکاران، ۲۰۱۹).

برای تعریف مدیریت آموزشی لازم است که آن را به عنوان یک فرآیندی اجتماعی نگریست که با استفاده از مهارت های علمی، فنی و هنری، تمام منابع سازمان را از منابع مادی گرفته تا انسانی، باهم هماهنگ کرده و آنها را سازماندهی می کند تا ضمن فراهم آمدن زمینه رشد و انگیزه، نه تنها نیازها و چالش ها رفع نماید، بلکه به صورت بهینه به سمت اهداف تعلیم و تربیت حرکت کند. این تعریف، ابعاد مختلفی را همچون وظایف مدیر، محدوده اختیارات، شرایط سنی و میزان تجارب و ایده ها و خلاقیت های او را نیز در بر می گیرد. بنابراین مدیریت آموزشی دارای اصولی

ارائه الگوی عملی بهبود انتخاب و انتصاب مدیران مدارس متوسطه کشور ۱۳۹۹ □

است که رعایت آن می تواند محیطی برای موفقیت تحصیلی دانش آموزان و همچنین رفاه کارکنان و معلمان فراهم آورد (دینگ و همکاران، ۲۰۱۹).

در گذشته مدیران صرفاً نقش اداری داشتند و تنها به اجرای دقیق بخشنامه ها و دستورالعمل ها می پرداختند و دغدغه دیگری به غیر از آن نداشتند. اما امروز مدیران آموزشی گروهی هستند که برای آینده سازان هدفگذاری می کنند و انتظار آینده مطلوب از آنها دارند. درواقع مدیران آموزشی به تهیه اهداف آموزشی و اجرای آنها می پردازند، کیفیت آموزش و نحوه ارزیابی آنها را مورد بررسی قرار داده و سعی می کنند کلیه عوامل موثر در آموزش و پرورش را مد نظر قرار دهند و بین آنها هماهنگی ایجاد کنند. مدارس امروز به لحاظ ساختار، تنوع رشته و درس با مدارس گذشته متفاوت است و در نتیجه نقش تعیین کنند در آینده شغلی فراگیران دارد. بنابراین لازم است تا مدیری کاردان و شایسته انتخاب شود تا بتواند از عهده مدیریت آموزشی برآید. داشتن مهارت هایی که بتواند کارکنان را راهنمایی کنند و موقعیت پیش آمده را مدیریت کنند یا مهارت های انسانی که بتواند رفتار همکاران را تحت تاثیر قرار دهد، از ضروریات است. ممکن است محدود آموزشگاه هایی را یافت که مدیرانی دارند که شاخص ها و معیارهای لازم را نداشته و از حداقل شرایط ابلاغ شده از سوی شورای عالی نیز برخوردار نباشد. حتی ممکن است این مشکل به سطحی بالاتر از آموزشگاه ها توسعه یابد و افراد بیرونی به عنوان روسای سازمان انتخاب شوند. این گونه انتخاب ها گویا به نبود الگویی برای تعیین شاخص ها و ویژگی های انتخاب مدیران است که به صورت سلیقه ای انجام می گیرد و انعکاس آن را با خروجی نامناسب از مدارس و نارضایتی ها می توان درک کرد (حسینی و کوهی نژاد، ۱۳۹۵). بر همین اساس هم دو نظریه اصلی تحت عنوان نظریه های مشروط شکل گرفته است که نظریه مسیبر- 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 می آید، تاکید می کند (کریس و ونس، ۲۰۱۸)

شیرزادی و همکاران (۱۳۹۸) به منظور ارائه الگوی نوین برای تعیین صلاحیت مدیران آموزشی با روش تحلیل مضمون به ۴ تم فراگیر دانایی، تعالی معنوی، پویندگی و پایداری دست می یابند. در این مدل مبنای مناسبی برای سنجش و ارزیابی کار مدیران مبتنی بر این مضامین اصلی که خود شامل چندین محور پایه هستند شکل می گیرد. سلطانی و همکاران (۲۰۲۰). نیازهای آموزشی مهارت های مدیریتی مدیران مدارس تبریز را به روش کتابخانه ای استخراج و با استفاده از روش پیمایش مورد تحلیل قرار داده اند. براساس نتایج این پژوهش مدیران برای کسب مهارت های فنی، انسانی و ادراکی نیاز به آموزش دارند. این مهارت ها در رشته های مختلف اختلاف معنا داری داشته است که نشان می دهد مدرک تحصیلی نیز در این امر تاثیر بسزایی دارد.

علوی نامور و همکاران (۱۳۹۸) برای ارائه مدل بالندگی مدیران از نظریه داده بنیاد و به روش کیفی مولفه هایی را استخراج کرده اند که توانسته است راهبردها و پیامدهای انتخاب مدیران مبتنی بر این الگو را مشخص نماید.

۴۰ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال چهاردهم، شماره دوم، زمستان ۱۴۰۱

زارع و همکاران (۱۳۹۸) به منظور شناسایی شایستگی مدیران مدارس در کانون های ارزیابی با استفاده از یک رویکرد ترکیبی به این نتیجه دست یافته است که تنها به کمک دانش و آگاهی، هوش و استعداد و مسائل اعتقادی و اخلاقی این شایستگی تعیین می شود.

عصاری و همکاران (۱۳۹۷) با استفاده از روش مدلسازی تصمیم گیری چند شاخصه فازی برای انتخاب مدیران در آموزش و پرورش اصفهان با استفاده از رویکرد ترکیبی و با استفاده از روش دلفی فازی به معیارهای اصلی و فرعی برای این موضوع دست یافته است. معیارهای اصلی، فردی، شغلی و سازمانی هستند که از بین معیارهای اصلی، معیار شغلی مهمترین معیار است و از بین معیارهای فرعی، مهارت انسانی بیشترین وزن را دارد.

قنبری و معجونی (۱۳۹۹) با استفاده از مدل بوش برای مدارس متوسطه کرمان به مقایسه مدیریت ها پرداخته است. در این پژوهش به این نکته دست یافته است که تفاوت ویژگی های فرهنگی، اجتماعی و سیاسی حاکم بر دو جامعه (کرمان و جامعه تحت بررسی تونی بوش یعنی انگلستان، ولز و ...) ناشی از عدم آگاهی کافی مدیران با مدل مطرح شده و نیز نداشتن هیچ الگوی علمی شخصی در اداره مدارس می باشد؛ از سوی دیگر مدارس در ایران، نسبت به سایر سازمان ها، ویژگی های سازمانی مثل تفاوت در نقش مدیر مدرسه، تدارکات و امکانات در اختیار، سبک ارزشیابی ها و... دارای اختلاف می باشند. در ایران نگاه سازمانی بسیار ضعیف به مدارس وجود دارد و تفاوت های زیادی بین سازمان مدرسه با سایر سازمان ها حس می شود که این در جامعه تحت بررسی بوش متفاوت بوده است.

سانفو (۲۰۲۰) براساس یک مدل سلسله مراتبی سه سطحی نشان می دهد که عملکرد مدیریت مدارس به جنسیت بستگی ندارد و اثربخشی مدیران می تواند بر عملکرد دانش آموزان اثرگذار باشد. هانکوک و همکاران (۲۰۱۹) نیز در آلمان و آمریکا به فاکتورهای انگیزشی مدیران مدارس پرداخته اند که نتایج نشان می دهد که معیارهای انگیزشی در این دو کشور متفاوت است که می تواند فرصت های یادگیری بسیاری ایجاد کند.

گاسلین و مینتزیبرگ (۲۰۱۷) شناسایی شکست ها، ترسیم چشم انداز درست، پیگیری و ثبات در مدیریت و بهره برداری بهینه از منابع در دسترس و رفع خلاهای قانونی را از جمله توانایی های ضروری مدیران مدرسه برای رسیدن به موفقیت می دانند.

سینسینو و همکاران (۲۰۱۷) نیز پایداری برای رسیدن به اهداف، تشویق و انگیزه دادن به دیگران، درک درست و ظرفیت پاسخگویی، حس تعهد و رفع مشکلات و ارائه راهکار علمی و منطقی را به عنوان مؤلفه هایی برای مدیران مشخص کرده اند. اما با کمال تعجب تا به حال برای مشخص کردن نقش مدیر و این که مدیر باید دارای چه نگرش ها و ویژگی هایی برای دستیابی به مدرسه موفق باشد، توجه کمی شده است به دلیل گسترده تر شدن و پیچیده تر شدن سیستم آموزش و پرورش در دنیا لازم است در انتصاب مدیران آموزشی به مهارت ها و شایستگی های آنان توجه و دقت خاصی شود و ملاک گزینش آن ها تخصص و شایستگی های ویژه باشد.

پیریایی و نیکنامی (۲۰۱۷) نیز به منظور ارائه مدلی برای بهبود نظام انتخاب مدیران آموزش و پرورش عواملی مثل عمومی، تخصصی، مدیریتی و عملکردی را مطرح کرده اند و وارد بعد روان شناختی موضوع نشده اند.

ارائه الگوی عملی بهبود انتخاب و انتصاب مدیران مدارس متوسطه کشور ۱۴۱ □

علی رغم پژوهش های انجام گرفته، نیاز به انجام پژوهشی که بتواند معیارهایی دقیق و کامل از بعد شخصی تا مهارتی برای مدیران را نشان دهد، حس می شود. به همین دلیل در این پژوهش سعی شده است با ارائه الگویی برای انتخاب و انتصاب مدیران برای مدارس متوسطه به همه ابعاد ممکن برای این موضوع توجه شود و برای رسیدن به این هدف، از روش مطالعه کتابخانه ای و مصاحبه با خبرگان استفاده شده است تا معیارهای بومی مدنظر کشور استخراج شود و مبنایی برای ادامه این مسیر قرار گیرد.

روش شناسی پژوهش

این پژوهش از حیث هدف توسعه ای کاربردی است. توسعه ای است از این منظر که توانسته است دانش جدید تولید کند که به کمک آن مولفه های انتصاب و انتخاب مدیران مدارس متوسطه را انتخاب کند و از این لحاظ که می تواند مسئله را حل کند کاربردی است. باتوجه به کاربردی بودن حوزه پژوهش تخصص علمی در کنار تجربه علمی شرکت کنندگان مدنظر قرار گرفت. برای اینکار، جامعه آماری کلیه مدیران سازمان آموزش و پرورش و مدارس متوسطه کشور در نظر گرفته شدند که با توجه به موضوع پژوهش، حجم نمونه به روش گلوله برفی و نمونه گیری هدفمند انتخاب شد. با این روش ۳۵ نفر از مدیران با تحصیلات دانشگاهی در رشته مرتبط بامدیریت و علوم تربیتی با سابقه کاری حداقل ۱۰ سال انتخاب شدند. به منظور تایید روایی و پایایی ابزار و فرآیند تجزیه و تحلیل از ۵ خبره نیز بهره برده شد.

برای مصاحبه پرسشنامه نیمه ساختاریافته که مورد تایید گروه خبرگان بود، مدنظر قرار گرفت و مصاحبه تا زمان رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. در پژوهش های کیفی اشباع نظری به عنوان پایان نمونه گیری محسوب می شود (استراوس و کوربین،). اشباع نظری به این مفهوم است که انجام مصاحبه اطلاعات جدیدی به پژوهش نمی افزاید. هر مصاحبه بین ۳۰ الی ۶۰ دقیقه زمان می گرفت و پس از انجام عملیات مصاحبه به روش تحلیل مضمون استقرایی، مضامین استخراج و تکمیل می گردید.

پایایی اطلاعات از طریق مقبولیت، انتقال پذیری، اطمینان پذیری و تایید پذیری از ابتدا تا انتهای فرآیند پژوهش صورت می گرفت. به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات از مرحله مصاحبه با استفاده از روش تحلیل مضمون کیفی و به کمک روش استقرایی، مضامین استخراج و طبقه بندی منظمی از آنها صورت گرفت تا یک الگوی نظری شکل بگیرد (تبریزی، ۱۳۹۳). به منظور تحلیل مضمون، کلمه یا مضمون ترسیم، بازنمود و تفسیر ممکن است منعکس شود (مسلمی و خنیفر، ۱۳۹۷).

به منظور تحلیل اطلاعات، ابتدا متون مصاحبه به صورت کامل و دقیق و حتی چند بار مطالعه می شد و کدگذاری اولیه روی آن انجام می گرفت تا امکان دسته بندی و فهم مطالب راحت تر شوند و بتوان موارد تکراری را حذف نمود. سپس مضامینی که دارای مفاهیمی مشابه و نزدیک بهم هستند را تحت یک مضمون اصلی دسته بندی کرده و مطابق نظر خنیفر و مسلمی (۱۳۹۷) به عنوان واحد تحلیل مضمون در نظر گرفته شد. منظور از مضمون این است که معنای

۴۲ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال چهاردهم، شماره دوم، زمستان ۱۴۰۱

خاصی که از جمله، پاراگراف و کلمه برداشت می شود به صورت یک عبارت در نظر گرفته می شود. پس از آن برای مضامین دسته بندی شده و نزدیک بهم یک مضمون اصلی در نظر گرفته و از این طریق مدل نهائی حاصل شد. در نهایت به منظور آزمون این مدل، با استفاده از روش پیمایش و با تهیه پرسشنامه ای حاصل از مضامین، در قالب طیف لیکرت و با توزیع آن به تعداد ۳۸۰ نفر در سطح کشور، از طریق پرسشنامه آنلاین، صورت پذیرفت. همچنین به منظور تحلیل نتایج با استفاده از روش تحلیل عاملی تاییدی و به کمک نرم افزار PLS نتایج مورد تحلیل قرار گرفتند و شاخص های نهایی که می بایست در الگو مد نظر قرار گیرند، مشخص گردیدند. لازم به ذکر است کلیه مراحل پژوهش توسط ۵ خبره مورد بررسی قرار می گرفت تا نتایج مورد نظر حاصل گردد. در پایان نیز نتایج مورد تایید گروه خبرگان واقع شد.

تحلیل یافته ها

به منظور رسیدن به پاسخ سوال « مولفه های موثر در انتخاب و انتصاب مدیران مدارس متوسطه کشور کدامند؟»، با تهیه پرسشنامه نیمه ساختاریافته در خصوص ابعاد مختلفی که مدیران مدارس متوسطه باید داشته باشند، مصاحبه عمیق با معلمان و مدیران صورت گرفت. اظهارات هر نفر به طور کامل و دقیق ثبت می شد و پس از آن با مطالعه دقیق هریک از مصاحبه ها و تکرار مطالعه ۱۴۰ مضمون شناسایی شد. در مرحله بعد، با ادغام و حذف موارد تکراری، در مجموع ۹ مضمون محوری شناسایی شد که در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول شماره (۱) مضامین پایه و کلیدی استخراج شده حاصل از مصاحبه ها

مضمون محوری	مضمون پایه
پایبندی افراد به ارزش های دینی و اعتقادی	آشنا بودن با اصول و مبانی اسلامی، ارزشی و اعتقادی
	اعتقاد به اسلام و التزام عملی به احکام اسلامی
	اعتقاد و التزام عملی به قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران و ولایت فقیه
	تخلقی به اخلاق اسلامی مانند حسن خلق، سعه صدر و روحیه گذشت و فداکاری و امانتداری
	برخورداری از روحیه عادلانه و منصفانه بودن و رعایت عدل و انصاف
	آشنا بودن با نبوت، امامت، مهدویت و تاریخ اسلام، فرهنگ و تمدن اسلامی
	آشنا بودن با نظام تربیتی اسلام و پایبندی به اجرای آن
	آشنایی با فلسفه تربیت و اسناد و قوانین سازمان آموزش و پرورش جمهوری اسلامی و پایبندی به آنها
	آشنایی با اخلاق، رفتار و تعلیم و تربیت اسلامی و به کارگیری آن در محیط کاری
ویژگی های فردی و شخصیتی افراد	برخورداری از خوداتکایی و اعتماد به نفس مناسب در مواجهه با مشکلات و چالش ها
	توانایی تحمل و پذیرش ایده ها، اندیشه ها، افراد و گروه های مختلف
	برخورداری از حافظه مناسب برای به خاطر سپردن اطلاعات مختلف کاری و زیرمجموعه
	برخورداری از تمرکز ذهنی و توانایی جلوگیری از پراکندگی ذهنی و فکری خود
	داشتن ظاهر و پوشش مناسب و در شأن معلمی
	توانایی استفاده مناسب از زبان فارسی به عنوان زبان رسمی کشور
	آشنایی با اصول و فنون راهنمایی و مشاوره و بکارگیری آنها در امر تربیت و آموزش
برخورداری از سلامت جسمانی مناسب (بینایی، شنوایی، قلبی، گوارشی و غیره)	

ارائه الگوی عملی بهبود انتخاب و انتصاب مدیران مدارس متوسطه کشور ۱۴۳

مضمون محوری	مضمون پایه
	برخورداری از قدرت جسمانی و تحرک و جنب و جوش بدنی مناسب
	برخورداری از سلامت بیان، سخنوری، نداشتن لکنت زبان و استرس سخنرانی در جمع
	برخورداری از سلامت روانی و صبر و حوصله و برای انجام وظایف مدیریت
	برخورداری از فن بیان و توانایی تفهیم مطالب به دیگران به روشهای کلامی و غیر کلامی مناسب
	برخورداری از هوش شناختی و هیجانی بالا
	عدم برخورداری از سوء سابقه اخلاقی
	رضایت بخشی پیشینه تجربی آنان از دیدگاه مدیران، معلمان، دانش آموزان و خانواده ها
	رعایت ضوابط و مقررات برای انتصاب مدیران مدارس متوسطه دوم، به جای روابط شخصی، سیاسی و ...
	برخورداری از حسن شهرت و مقبولیت بین همکاران و سایر افراد جامعه
	متأهل بودن
حسن سابقه، شهرت و مقبولیت افراد	در استخدام رسمی آموزش و پرورش بودن
	برخورداری از تجربه و سوابق کاری در حوزه مدیریت مدارس متوسطه دوم
	تسلط داشتن بر زمینه علمی و رشته تخصصی مورد فعالیت قبلی خود
	توانایی ایجاد زمینه استقرار اصول اخلاقی در محیط کاری
	برخورداری از پیشینه مطلوب در زمینه مشارکت و راهگشایی مشکلات اجتماعی منطقه و استان
	مورد تأیید مسئولان، خانواده و جامعه محلی واقع شدن
	تناسب جنسیت مدیر با جنسیت دانش آموزان مدرسه
	برخورداری از حداقل مدرک تحصیلی کارشناسی، مرتبط با مدیریت آموزشی یا سایر رشته های دوره متوسطه دوم
	برخورداری از حداقل سوابق تجربی(سه سال) شغلی مرتبط و فعالیت در دوره، به عنوان دبیر، معاونت یا مدیریت گذراندن دوره های آموزشی و آزمونهای مدیریتی و احراز صلاحیت ها و کسب گواهی های لازم برای تصدی مدیریت
	داشتن حد نصاب امتیاز ارزیابی عملکرد لازم، در سال منتهی به انتخاب
مهارتها و تجربه های حرفه ای و شغلی افراد	برخورداری از مهارت های تضمین کیفیت اجرای برنامه های آموزشی و تربیتی مدرسه
	برخورداری از توانمندیهای حرفه ای لازم، برای مدیریت مدارس متوسطه دوم
	برخورداری از دانش، آگاهی و مهارتهای پیش نیاز مدیریت، برای جلوگیری از فعالیت به روش آزمایش و خطا
	توانایی برنامه ریزی و شناخت فنون و روشهای برنامه ریزی آموزشی و درسی
	توانایی ترسیم چشم انداز، هدف گذاری، تعیین و تبیین هدفهای آموزشی و کاری
	توانایی سازماندهی و شناخت فنون و روشهای آن و تقسیم کار و وظایف محوله
	آشنایی با آیین نامه های امتحانات و همچنین روشهای ارزشیابی آموزشی
	آشنایی با شرح وظایف مدیران و کارکنان آموزشی
	آشنایی با فناوری نوین مربوط به مدیریت و آموزش(رایانه، سخت افزار و نرم افزارهای مدیریتی و آموزشی و ...)
	آشنایی با آمار و روشهای حسابداری و بودجه بندی
	آشنایی با وظایف اداری و امور دفتری
	آشنایی با روشهای کنترل و نظارت بر حسن انجام کارها توسط کارکنان، معلمان و دانش آموزان
	آگاهی لازم از قوانین و مقررات و دستورالعمل ها و مهارت اجرای آنها
	برخورداری از مهارت مدیریت زمان و انجام کارها در زمان مقتضی با استفاده از فنون مناسب
	توانایی تجهیز کمی و کیفی مدرسه از نظر امکانات، تجهیزات و فضاهای آموزشی
توانایی نامه نگاری و تهیه گزارش و پاسخ به نامه های اداری	

مضمون محوری	مضمون پایه
توانایی های علمی و پژوهشی افراد	متناسب بودن دانش مدیریتی، با علم، دانش و فناوریهای روز
	تلاش و اهتمام افراد مورد نظر، برای ارتقای توانایی های علمی و تخصصی خود
	برخورداری از تحصیلات دانشگاهی مرتبط با مدیریت مدارس متوسطه دوم
	برخورداری از علوم و فنون شغلی مرتبط با مدیریت مدارس متوسطه دوم
	اهتمام به مشارکت در دوره های آموزشی غیررسمی و کوتاه مدت شغلی
	اهتمام برای ارتقای شغلی خود از طریق پژوهش و تحقیق
	توانایی انجام پژوهش های علمی و کاربردی مربوط به مدیریت دوره متوسطه دوم
	برخورداری از توانایی های پژوهش حرفه ای (اقدام پژوهی، درس پژوهی و روایت پژوهی)
	توانایی تقویت روحیه پرسشگری و مهارتهای حل مسئله در معلمان و دانش آموزان
	آشنا و مرتبط بودن با مجلات علمی متعدد و تلاش برای چاپ مقاله در آنها
	عضو بودن و مشارکت فعالانه و منظم در انجمن های علمی و حرفه ای که باعث رشد علمی و حرفه ای می شوند
	برخورداری از تألیفات علمی، مقاله، طرح پژوهشی، کتاب، راهنمایی و نظارت بر پروژه های علمی
	اهتمام به صرف بخشی از وقت خود به مطالعه در زمینه راهنمایی معلمان و دانش آموزان
	توانایی و اهتمام به ایجاد فرصت تفکر، اندیشه ورزی، خلاقیت و نوآوری برای معلمان و دانش آموزان
	اهتمام به برقراری ارتباط علمی و پژوهشی مدرسه با مجامع علمی و دانشگاه ها
مهارت های انسانی، اجتماعی و مهارتی افراد	آشنایی با روشهای مختلف روانشناختی و مشاوره های مورد نیاز معلمان، دانش آموزان و اولیا
	آشنایی با روش های مختلف مدیریت ارتباطات و روابط انسانی و بکارگیری آنها
	آشنایی با روشهای هدایت و راهنمایی معلمان و دانش آموزان و والدین آنها
	مهارت توجه به نیازهای شغلی و حرفه ای کارکنان و معلمان و توانایی ها و نیازهای دانش آموزان
	توانایی استفاده صحیح از تشویق و تنبیه کارکنان، معلمان و دانش آموزان
	مهارت رعایت موازین اخلاقی و ارزشی در برخورد با کارکنان، معلمان و دانش آموزان
	توانایی ایجاد یک محیط کار مناسب و مطلوب و برقراری روابط حسنه در مدرسه
	توانایی ایجاد یک جو اعتماد و اطمینان و دوستانه در مدرسه
	آشنایی با روشهای جلب مشارکت اولیای دانش آموزان در انجام امور آموزشی
	کمک به توسعه منابع انسانی، افزایش توان و مهارت های همکاران از طریق آموزش
	برخورداری از مهارت ایجاد انگیزه در زیرمجموعه و شناخت عوامل انگیزشی
	درک دیگران و اهمیت کار با دیگران، شناخت افراد و احساسات و عواطف آنان
	توانایی تعیین وظایف کارکنان در قالب ساز و کارهای گروهی
	مهارت گوش دادن حرفه ای به دیگران
	توانایی برقراری ارتباط رسمی و غیر رسمی
توانایی آشناسازی دانش آموزان با اصول، قواعد و هنجارهای اجتماعی	
توانایی در شناسایی به موقع عوامل اخلاق و بی نظمی در مدرسه و مهار صحیح آنها	
شایستگی های فکری و ادراکی افراد	توانایی پاسخگویی صحیح و سریع در حوزه کاری خود
	آشنایی با مفاهیم نوین مدیریت (مدیریت تغییر و تحول، مدیریت زمان و مدیریت کیفیت)
	آشنایی با مسائل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی روز جامعه محلی و ملی و جهانی
	آشنایی با مسائل و مشکلات مختلف تربیتی جامعه محلی و ملی و جهانی
	شناخت نظریه، پژوهش، علم، عمل و روابط آنها با یکدیگر
شناخت تاریخچه و زمینه های مدیریتی، علوم رفتاری و تصمیم گیری	

ارائه الگوی عملی بهبود انتخاب و انتصاب مدیران مدارس متوسطه کشور ۱۴۵ □

مضمون محوری	مضمون پایه
	شناخت موانع، محدودیتها و کاستیهای نظام آموزشی و تجزیه و تحلیل و مدیریت آنها
	شناخت ارتباط نظام آموزشی با نظامهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و توسعه
	تلقی نظام آموزشی به صورت یک کل واحد
	تشخیص وابستگی متقابل وظایف بخش های مختلف نظام آموزشی
	درک موقعیت نظام آموزشی و چرخه حیات آن
	آشنایی با تئوریهای مدیریت، سازمان و تصمیم گیری
	توانایی تدوین استراتژی آموزشی، توان فکری در دیدن دوردست ها و اتخاذ استراتژی مناسب
	توانایی تشخیص و درک موقعیت و مقتضیات زمان و مکان مربوط به نظام آموزشی
	آشنایی با نگرش سیستمی، کل نگر، جامع نگر و جهانی اندیشی
	آشنایی با جایگاه آموزش متوسطه دوم در کشورهای مختلف و رابطه آن با رشد و توسعه کشورها
	برخورداری از توانایی های ذهنی بالا، ایده پردازی و نوآوری و ایجاد ایده های نو
	برخورداری از تفکر خلاق و ابتکار عمل و پیش قدمی
	توانایی پیش بینی مسائل و مشکلات سازمانی و راهکارهای برخورد با آنها
	برخورداری از تفکر انتقادی، انتقادپذیری، تشویق دیگران به انتقادگری و نقد منصفانه
	برخورداری از مهارتهای مسئله یابی، تحلیل مسئله، انتخاب بهترین راه حل و حل مسائل
	توانایی تمرکز بر موضوعات مهم و عدم توجه به مسائل بی اهمیت، حاشیه ای و غیر ضروری
	آشنایی سبکها و روشهای مختلف رهبری مشارکتی و اثربخش نوین
	توانایی هماهنگی فعالیتهای درون سازمانی و برون سازمانی و ایجاد روابط کاری موزون
	آگاهی از روشهای رهبری و مدیریت آموزشی و آموزشگاهی اثربخش
	برخورداری از مهارتهای لازم برای افزایش کارآمدی مدرسه
آگاهی از روشهای برقراری ارتباط و کلاسرداری و بکارگیری آنها	
توانایی رفع تبعیض و نابرابریهای آموزشی بین همکاران و دانش آموزان	
دارا بودن سبک رهبری اثربخش و کارا با توجه به فضای جدید مدارس	
آشنایی با مهارتهای تصمیم گیری مشارکتی و اجرای تصمیم ها	
توانایی هدایت، رهبری و نفوذ در معلمان و دانش آموزان و تغییر رفتار آنان در مسیر سازمان	
توانایی حل تضاد، کشمکش و تعارضهای مختلف بین معلمان، دانش آموزان و سایر افراد	
توانایی برقراری حس تفاهم و همکاری بین همکاران و دانش آموزان	
برخورداری از مهارت تیم سازی و ایجاد سازوکارهای انجام کار گروهی	
توانایی ایجاد رضایت شغلی در همکاران و اهتمام به حل مشکلات آنان	
مشارکت پذیری و قبول همکاری با دیگران	
ایجاد حس عزت نفس، استقلال، خودپنداره مثبت، خودشناسی و خودباوری، در همکاران دانش آموزان	
توانایی اعتماد به زیردستان و تفویض اختیارات به آنان	
اهتمام و تلاش به مشارکت دادن همکاران در تصمیم گیریها	
توانایی تصمیم گیری در شرایط بحران، ریسک و عدم اطمینان	
برخورداری از حس اعتماد به همکاران و عدم دخالت بیجا در فعالیتهای آنان	
در دسترس بودن و عدم وجود موانع ارتباطی بین مدیر و همکاران در مواقع لازم	
اهتمام به در جریان آیین نامه ها، بخشنامه و دستورالعملها و تصمیم ها قرار دادن همکاران	
توانایی های رهبری آزادمنشانه، مشارکتی و اثربخش افراد	

۶۱ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال چهاردهم، شماره دوم، زمستان ۱۴۰۱

مضمون محوری	مضمون پایه
علاقتمندی، رضایت، انگیزه و تعهدشغلی و سازمانی افراد	امیدواری نسبت به آینده شغلی خود
	رضایت از حقوق و درآمد ماهیانه خود
	رضایت از شغل خود و منزلت اجتماعی آن
	ناپسندیده و نامطلوب دانستن تنبلی و اهتمام به انجام وظایف با حداکثر توان
	منظم بودن و پایبندی به قوانین و مقررات
	متعهد بودن به شغل معلمی و اهتمام برای حل مشکلات نظام آموزشی
	داشتن تعهد به نظام آموزشی کشور و تلاش برای ارتقای جایگاه آن
	برخورداری از روحیه مسئولیت پذیری و پاسخگویی
	برخورداری از عدالت در ارزیابی عادلانه عملکرد همکاران و ارائه بازخورد
	صادق، رازدار و قابل اعتماد و اتکا بودن و حامی بودن، در زمینه حل مشکلات همکاران و دانش آموزان

پس از ثبت مضامین محوری به کمک مضامین پایه، این جدول در اختیار گروه خبرگان قرار گرفت و مضامین تفسیر شدند که به شرح زیر مورد بررسی قرار گرفت.

تفسیر مضامین محوری مستخرج از مصاحبه ها:

الف) پایبندی افراد به ارزش های دینی و اعتقادی: از دید مصاحبه شوندگان (۱، ۱۰، ۳۲ و ۳۵) مدیران باید بتوانند از رفتارهای ناعادلانه جلوگیری کرده و همواره سعی کنند از تبعیض بین همکاران یا دانش آموزان خودداری کنند و این مسئله تنها در گرو رعایت عدل و انصاف و اعتقاد عملی به اسلام است. زیرا فرد با ایمان، به مسائل اسلامی اعتقاد داشته و اجازه ضایع کردن حق کسی را نمی دهد.

ب) مهارتها و تجربه های حرفه ای و شغلی افراد: مصاحبه شوندگان (۲، ۵، ۱۷، ۲۵ و ۳۰) لازم می دانند که مدیران علاوه بر آشنایی با کلیه قوانین و اسناد و آئین نامه ها، لازم است دارای تجربه حرفه ای و مهارت کافی در شغل خود باشند.

ج) حسن سابقه، شهرت و مقبولیت افراد: مصاحبه شوندگان (۸، ۱۱، ۱۲، ۱۸، ۳۱) داشتن سعه صدر، نداشتن سو سابقه، قدرت درک دیگران و توانایی برقراری ارتباط مناسب به طوری که اعتقاد به دین و اسلام در وی مشخص باشد و این را در عمل با مسئولیت پذیری و پاسخگویی نشان دهد بسیار حائز اهمیت است. همچنین مدیر لازم است صادق، رازدار، قابل اعتماد باشد تا بتواند در راستای حل مشکلات گامی منطقی و درست بردارد.

د) توانایی های علمی و پژوهشی افراد: از نظر مصاحبه شوندگان (۱۲، ۱۵، ۱۹، ۲۲، ۳۴) یک مدیر باید به لحاظ علمی در حد مناسبی باشد و قدرت انجام پژوهش به صورت حرفه ای داشته باشد و بتواند تیم علمی و پژوهشی را هدایت کند.

ر) ویژگی های فردی و شخصیتی افراد: از دید مصاحبه شوندگان (۱۳، ۱۶، ۲۰، ۲۲، ۳۲) قابلیت های فردی و شخصیتی یک نفر می تواند بسیار در گرفتن نقش مدیر موثر باشد. برخوردار از خوداتکایی و اعتماد به نفس مناسب در مواجهه با مشکلات و چالش ها، توانایی تحمل و پذیرش ایده ها، اندیشه ها، افراد و گروه های مختلف، برخوردار

ارائه الگوی عملی بهبود انتخاب و انتصاب مدیران مدارس متوسطه کشور ۴۷ □

از حافظه مناسب برای به خاطر سپردن اطلاعات مختلف کاری و زیرمجموعه، برخورداری از تمرکز ذهنی و توانایی جلوگیری از پراکندگی ذهنی و فکری خود، داشتن ظاهر و پوشش مناسب و در شأن معلمی، توانایی استفاده مناسب از زبان فارسی به عنوان زبان رسمی کشور و مواردی مثل برخورداری از هوش شناختی و هیجانی بالا همگی در پرورش یک مدیر موثر هستند.

و) مهارت های انسانی، اجتماعی و مهارتی افراد: از دید مصاحبه شوندگان (۳، ۷، ۹، ۱۰، ۱۱، ۲۱، ۲۳، ۲۶، ۳۳) مهمترین ویژگی یک مدیر این است توانایی تحمل و پذیرش اندیشه های دیگران را داشته و سعی کند صحبت های همه را درک کند و با ایجاد فضای اعتماد و با تشویق و نقد سعی کند ارتباط موثر و مناسبی برقرار کند.

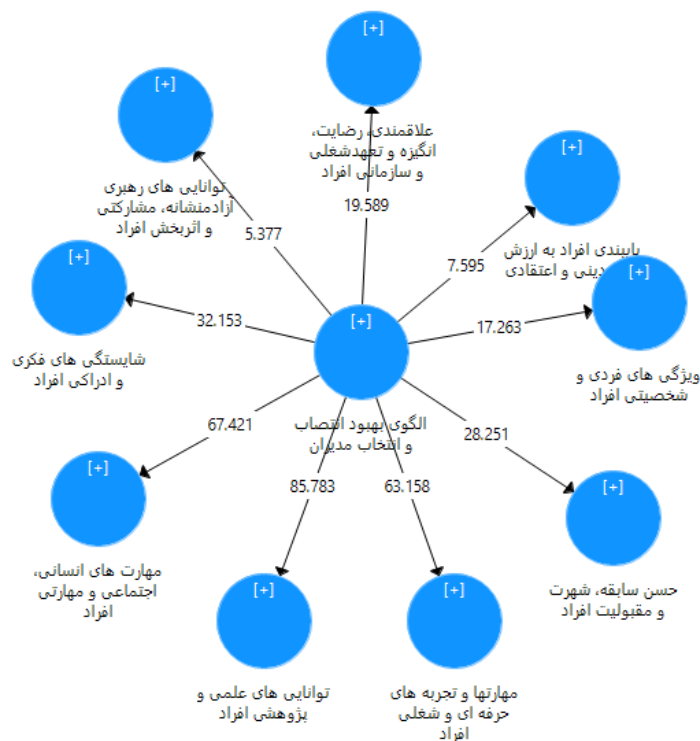
ز) شایستگی های فکری و ادراکی افراد: مصاحبه شونده شماره ۱۴ معتقد است که یک فرد باید از حیث تدبیر و تعیین راهکارهای مناسب شایسته باشد و بتواند با درک عقاید دیگران بهترین راهکار را ارائه نماید.

ر) توانایی های رهبری آزادمنشانه، مشارکتی و اثربخش افراد: کلیه مصاحبه شوندگان به اتفاق معتقد بودند که یک مدیر باید به کلیه مهارت‌های رهبری در حد مناسب مسلط باشد و با ایجاد فضای مشارکتی و اثربخش بتواند ارتباط موثر و اجماع برقرار کرده و ذینفعان را با خود همراه کند.

ح) علاقمندی، رضایت، انگیزه و تعهدشغلی و سازمانی افراد: مصاحبه شوندگان (۳، ۴، ۶، ۱۳، ۱۴) اعتقاد داشتند که برای مدیر بودن در درجه اول علاقه فرد اهمیت دارد که این می تواند از رضایت وانگیزه و تعهدی که به سازمان دارد مشخص شود و تنها منافع فرد برای رسیدن به ارتقاء و افزایش حقوق ملاک نباشد.



شکل ۱ مدل پارادایمی انتخاب و انتصاب مدیران مدارس متوسطه از منظر بارهای عاملی



شکل ۲ الگوی انتخاب و انتصاب مدیران مدارس متوسطه از منظر مقادیر t

جدول (۲) معنی داری هر یک از مولفه های الگوی انتصاب و انتخاب مدیران در مدارس متوسطه

معنی داری	آماره t	انحراف معیار	میانگین	
۰.۰۰۰	۵.۳۷۷	۰.۱۰۵	۰.۵۵۴	الگوی بهبود انتصاب و انتخاب مدیران -> توانایی های رهبری آزادمنشانه، مشارکتی و اثربخش افراد
۰.۰۰۰	۸۵.۷۸۳	۰.۰۱۱	۰.۹۴۲	الگوی بهبود انتصاب و انتخاب مدیران -> توانایی های علمی و پژوهشی افراد
۰.۰۰۰	۲۸.۲۵۱	۰.۰۲۹	۰.۸۲۸	الگوی بهبود انتصاب و انتخاب مدیران -> حسن سابقه، شهرت و مقبولیت افراد
۰.۰۰۰	۳۲.۱۵۳	۰.۰۲۷	۰.۸۷۹	الگوی بهبود انتصاب و انتخاب مدیران -> شایستگی های فکری و ادراکی افراد
۰.۰۰۰	۱۹.۵۸۹	۰.۰۴۱	۰.۸۰۷	الگوی بهبود انتصاب و انتخاب مدیران -> علاقتمندی، رضایت، انگیزه و تعهدشغلی و سازمانی افراد
۰.۰۰۰	۶۷.۴۲۱	۰.۰۱۴	۰.۹۲۹	الگوی بهبود انتصاب و انتخاب مدیران -> مهارت های انسانی، اجتماعی و مهارتی افراد
۰.۰۰۰	۶۳.۱۵۸	۰.۰۱۵	۰.۹۲۳	الگوی بهبود انتصاب و انتخاب مدیران -> مهارت ها و تجربه های حرفه ای و شغلی افراد
۰.۰۰۰	۱۷.۲۶۳	۰.۰۴۷	۰.۸۱۰	الگوی بهبود انتصاب و انتخاب مدیران -> ویژگی های فردی و شخصیتی افراد
۰.۰۰۰	۷.۵۹۵	۰.۰۸۰	۰.۶۲۴	الگوی بهبود انتصاب و انتخاب مدیران -> پایبندی افراد به ارزش های دینی و اعتقادی

مطابق جدول (۲) مشاهده می شود که کلیه مقادیر معنی داری کمتر از ۰.۰۵ هستند به این معنی که وجود کلیه شاخص ها در این مدل ضروری و معنی دار است. از سوی دیگر مقادیر آماره t در کلیه مولفه ها مقداری مثبت اختیار کرده است که نشان دهنده تاثیر مثبت و اهمیت بالاتر از حد میانگین هر یک از مولفه ها در مدل است. بارعاملی به

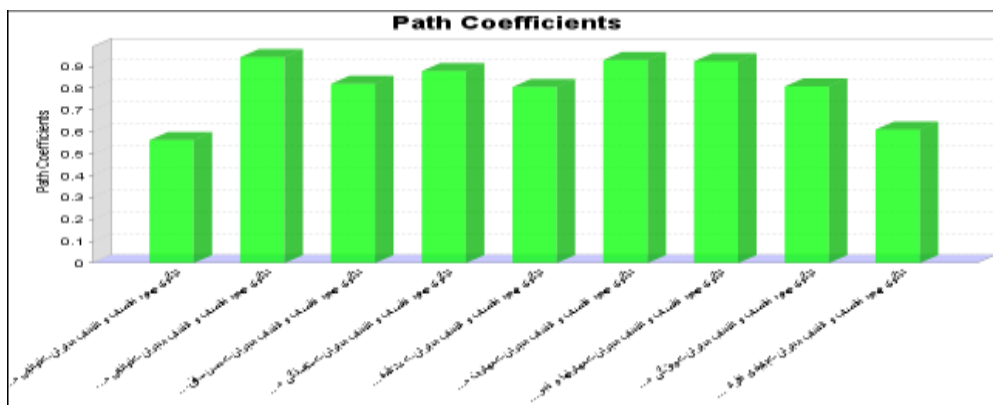
ارائه الگوی عملی بهبود انتخاب و انتصاب مدیران مدارس متوسطه کشور ۴۹ □

همراه انحراف معیار هریک از مولفه ها نیز آورده شده است که نشان می دهد بارهای عاملی که همان همبستگی مولفه ها در الگو هستند موثر و مثبت هستند و پاسخ که مجموعه نظرات هستند به هم نزدیک. همچنین در این مدل کلیه مقادیر مربوط به روایی همگرا و واگرا نزدیک به ۱ بوده است که نشان از این مسئله است که مدل به خوبی تعریف شده است و شاخص های مناسب بودن مدل در بازه نرمال قرار دارد که مدل را تایید می کند. جدول شماره (۳) برآورد مقادیر شاخص های ارزیابی مدل را نشان می دهد.

جدول (۳) برآورد مقادیر شاخص های ارزیابی مدل معادلات ساختاری

شاخص	مدل اشباع شده	مدل برآورد شده
SRMR	۰/۰۸۲	۰/۱۳۰
d_ULS	۲/۵۲۴	۶/۳۵۶
d_G	۲/۳۱۳	۲/۶۲۳
Chi-Square	۸۷۳/۸۷۶	۹۴۶/۸۶۹
NFI	۰/۶۶۳	۰/۶۳۴

همانطور که مشخص است کلیه شاخص های ارزیابی مدل، مدل را تایید می کند. شکل ۴ مقادیر بارعاملی و نزدیکی و وابستگی آنها به مدل را نشان می دهد.



شکل ۴ نمودار ضرایب همبستگی (بارعاملی) هریک از مولفه ها

مطابق شکل ۴ ضرایب بارعاملی نزدیک و مناسب هستند. به منظور بررسی اینکه هر یک از این مولفه ها تا چه اندازه می توانند در تبیین تغییرات کل موثر باشند از ضریب تعیین استفاده می شود که در دایره های آبی مربوط به مدل پارادایمی ترسیم شده است. جدول (۴) این مقادیر را به وضوح نشان می دهد. به عبارت دیگر هر کدام از این مولفه ها با استفاده از ضریب تعیین نشان می دهند که به چه میزان در تبیین تغییرات کل موثر هستند.

جدول (۴) مقادیر ضریب تعیین و ضریب تعیین تعدیل شده

ضریب تعیین تعدیل شده	ضریب تعیین	
۰.۳۱۲	۰.۳۱۷	توانایی های رهبری آزادمنشانه، مشارکتی و اثربخش افراد
۰.۸۸۸	۰.۸۸۸	توانایی های علمی و پژوهشی افراد
۰.۶۷۱	۰.۶۷۳	حسن سابقه، شهرت و مقبولیت افراد
۰.۷۷۰	۰.۷۷۲	شایستگی های فکری و ادراکی افراد
۰.۶۴۶	۰.۶۴۹	علاقتمندی، رضایت، انگیزه و تعهدشغلی و سازمانی افراد
۰.۸۶۲	۰.۸۶۳	مهارت های انسانی، اجتماعی و مهارتی افراد
۰.۸۵۲	۰.۸۵۳	مهارتها و تجربه های حرفه ای و شغلی افراد
۰.۶۵۲	۰.۶۵۴	ویژگی های فردی و شخصیتی افراد
۰.۳۶۸	۰.۳۷۳	پایبندی افراد به ارزش های دینی و اعتقادی

باتوجه به مقادیر بارعاملی کلیه مولفه ها دارای اثر مستقیم بر الگو هستند و اثر غیر مستقیم در مقادیر وجود نداشت. حال باتوجه به خروجی های به دست آمده به جمع بندی و نتیجه گیری پرداخته می شود.

بحث و نتیجه گیری

اینکه بتوان افرادی لایق و شایسته را به گونه برنامه ریزی نمود که در جایگاه واقعی خودشان در جامعه قرار گیرند، واقعا کاری بس دشوار است که می تواند منجر به نارضایتی های زیادی شود. اما تلاش برای نشان دادن پیامدهای انتخاب ها و انتصاب های بد و تأثیری که در آینده فرزندان کشورمان به جای می گذارد می تواند اهمیت مسئله را پر رنگ کند و حرکت به سمت بهبود آن را تسریع بخشد. این پژوهش با هدف ارائه الگوی انتصاب و انتخاب مدیران مدارس متوسطه کشور با استفاده از روش مصاحبه و اخذ دیدگاه صاحب نظران و سایر کارشناسان در این زمینه انجام شده است.

همانطور که از یافته های پژوهش مشخص شد، ابعاد ویژگی های انتخاب و انتصاب مدیران بسیار متنوع بود که می توانست تمام جنبه های شخصیتی، فردی و اجتماعی یک فرد تا اعتقادی و مذهبی او را در بر گیرد. این موضوع نیز در پژوهش های زیادی که در پیشینه پژوهش به آنها اشاره شد، مورد تأکید بود که برای تعیین شاخص های انتخاب مدیران صرفا توجه به یک بعد نمی تواند کارایی و اثربخشی لازم را داشته باشد. بنابراین مسئله شایسته سالاری نباید ساده پنداشته شود و البته انتخاب و انتصاب اولیه حائز اهمیت نیست بلکه ارزشیابی مستمر و رسیدن به اهداف مدیریتی و بررسی نقاط هدفگذاری آن مدیر و روشهایی که برای رسیدن به آنها به کار می گیرد نیز در این بحث حائز اهمیت است.

براساس الگوی به دست آمده در این پژوهش، ۱۰ مولفه اصلی شناخته شده است. که برخی از آنها به بعد اعتقادی، برخی به بعد شخصیتی، برخی به جنبه های مهارتی اشاره دارد. اما آنچه مشخص است این است که انتخاب و

ارائه الگوی عملی بهبود انتخاب و انتصاب مدیران مدارس متوسطه کشور ۵۱ □

انتصاب یک مدیر صرفاً به یک بعد ختم نشده و چند بعد را در بر می‌گیرد. خیلی از این ابعاد و ویژگی‌ها هرچند در مطالعات پیشینه‌شناسی نیز به آنها اشاره شده است اما نکته مهم این پژوهش این است که توانسته آن را برای فرهنگ جامعه ایرانی بومی کند و ویژگی‌های مدنظر ایران را استخراج نماید. شاید از منظر کمی ارتباطی بین شاخص‌ها دیده نمی‌شود ولی طبیعتاً هر عقل سلیمی می‌داند که وجود برخی از این شاخص‌ها مقدمه برخی دیگر است که از بین آنها می‌توان به اعتقاد به اسلام و اخلاق اسلامی اشاره کرد که وی را به پوششی مناسب نیز هدایت می‌کند. این مدل بومی اصلی‌ترین رسالت این پژوهش بوده است که در این مهم اتفاق افتاد. در ادامه به پیشنهادات این پژوهش برای پژوهشگر بعدی اشاره خواهد شد.

همانطور که از معیارهای استخراج شده مشخص است لازم است تا یک مدیر به ارزشهای دینی و اعتقادی از طریق آشنایی با اصول و مبانی اسلامی، ارزشی و اعتقادی و التزام عملی به احکام اسلام و اعتقاد به قوانین اسلامی و تخلق به اخلاق اسلامی با روحیه عادلانه و منصف، ضمن آشنایی با فرهنگ و تمدن اسلامی و نظام و فلسفه تربیت اسلامی آن را در محیط کار به کارگیرد. همچنین با خوداتکایی و اعتماد به نفس، افزایش سطح تحمل، تقویت حافظه و تمرکز ذهنی و پوشش مناسب و تسلط به زبان رسمی کشور، با فنون و اصول مشاوره آشنا باشد و سلامت جسمانی و بیانی مناسبی داشته باشد و از سلامت روان و هوش اجتماعی برخوردار بوده و سو سابقه اخلاقی نداشته باشد به عبارتی دارای ویژگی‌های فردی و شخصیتی مناسبی باشد. پیشینه مناسب و ضابطه مند بودن و حسن شهرت و در استخدام آموزش و پرورش بودن، داشتن زمینه‌های علمی و رعایت اصول اخلاقی و تناسب جنسیتی و مورد تأیید مسئولان و خانواده بودن یا حسن شهرت و مقبولیت می‌تواند در ترکیب معیارهای یک مدیر موثر باشد. او باید تلاش کند تا مدرک تحصیلی با سطح و ارتباط موثر داشته باشد و با کسب حداقل مهارت تجربی در کنار دوره‌های مهارتی مختلف که می‌گذراند بتواند حد نصاب امتیاز ارزیابی عملکرد را کسب نموده و از دانش و چشم انداز مناسب برای کار برخوردار باشد، ضمن تسلط با آیین نامه‌ها و وظایف، دانش مالی مناسبی داشته باشد و یا به عبارتی مهارت‌ها و تجربه‌های حرفه‌ای و شغلی کسب کند. یک مدیر با دانش مدیریتی، توانایی در ارتقای توانایی‌های علمی و تخصصی خود، کسب علوم و فنون شغلی و مشارکت در دوره‌های غیررسمی و افزایش توانایی پژوهش خود و افزایش تالیفات خود توانایی‌های علمی و پژوهشی خود را به نمایش می‌گذارد. توانایی برقراری ارتباط موثر با ذینفعان و کمک به توسعه منابع انسانی و مهارت‌های انسانی، اجتماعی مثل مهارت گوش دادن و موارد این چنینی از جمله معیارهای ضروری برای انتخاب یک مدیر است. علاوه بر آن شایستگی‌های فردی و ادراکی از طریق یادگیری تفکر خلاق و تدوین استراتژی آموزشی و تمرکز بر موضوعات چیزی است که از طریق آموزش و شناخت و مهارت در شناسایی مسائل حاصل می‌شود که یک مدیر ضرورت دارد داشته باشد. توانایی‌های رهبری آزادمنشانه، مشارکتی و اثربخش که با رشد مهارت‌های رهبری و با توسعه توان تصمیم‌گیری و تسلط بر امور و داشتن تجربه کافی شکل می‌گیرد از دیگر معیارها در این زمینه است. همچنین برخورداری از معیشت و رفاه و منزلت اجتماعی در تقویت انگیزه مدیران و اثربخشی مدیریت بسیار موثر است. در پایان نباید فراموش کرد که زمینه علاقه هر فرد می‌تواند زمینه موفقیت وی را فراهم کند. اینکه فردی صرفنظر از

۵۲ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال چهاردهم، شماره دوم، زمستان ۱۴۰۱

بعد منفعتی و مالی یک شغل و صرفاً به واسطه علاقه و تعهد به کاری روی می آورد می تواند منجر به موفقیت گردد و باید علاقمندی، انگیزه و تعهد را یک معیار برای انتخاب مدیر در نظر گرفت.

پیشنهادات

در قسمت پیشینه شناسی این پژوهش و همچنین در مصاحبه ها اکثر افراد به مهارت‌ها و آموزش هایی اشاره کرده اند که یک مدیر باید در منصب خود با آن آشنا باشد و آن را به کار گیرد. لذا پیشنهاد می گردد که به منظور تحقق این امر، سازمان آموزش و پرورش در برگزاری دوره های آموزشی مناسب و کاربردی که منجر به افزایش علمی و تجربی در بین مدیران شود اهتمام ورزد. همچنین وجود دوره های جانشین پروری به ویژه برای مدیرانی که در حال بازنشستگی هستند و نیاز است این دانش آنها ثبت شود، می تواند به این امر کمک کند. وجود دوره های آموزشی علمی و دانش به روز، همچنین روش های برنامه ریزی و تقویت تفکر برنامه ریزی در بین مدیران نیز در این دوره های آموزشی بسیار مهم است.

همچنین باتوجه به اینکه این پژوهش از طریق مصاحبه تکمیل شده است، پیشنهاد می گردد از طریق مبانی نظری و به روش فراترکیب نیز مطالعات جامع در این زمینه جداسازی و در کنار این شاخص ها قرار گیرد تا شاخص های کامل، جامع و مانع تری را ارائه نماید.

انجام یک مدل پایلوت از این شاخص ها در چند مدرسه می تواند به بهبود این الگو و کاربردی کردن آن کمک کند که پیشنهاد می گردد، حتما چند مدرسه به عنوان پایلوت با استفاده از این شاخص ها سرپرستی شوند و نتایج آنها مورد ارزشیابی مستمر قرار گیرد.

همچنین باتوجه به اینکه افراد به منظور ارتقا شغلی دارای تلاش و پویایی لازم هستند ولی در ادامه با تحقق ارتقاء دست از فعالیت مستمر بر میدارند وجود سیستم ارزشیابی پس از انتصاب آنها می تواند موتور محرکی برای این کار باشد.

همچنین پیشنهاد می شود پژوهش های گسترده تری در این خصوص انجام شود چون این نوع مدیریت می تواند اساس رشد دانش بشر را تشکیل دهد و موتور توسعه و پیشرفت یک جامعه باشد.

منابع

- تبریزی، منصوره (۱۳۹۳). تحلیل محتوای کیفی از منظر رویکردهای قیاسی و استقرایی. فصلنامه علوم اجتماعی. شماره ۶۴ صص ۱۳۸-۱۰۵.
- پیریایی حسین، نیکنامی مصطفی (۲۰۱۷). ارائه مدلی برای بهبود نظام انتصاب و ارتقای مدیران آموزش و پرورش. حسینی، ملیحه سادات، کوهی نژاد، علی (۱۳۹۵). مطالعه تطبیقی شرایط انتخاب و انتصاب مدیران مدارس در نظام های آموزشی ایران و ژاپن، کنفرانس بین المللی علوم انسانی و علوم رفتاری، دانشگاه علمی و کاربردی، صص ۱۵-۱.
- خنیفر، حسین و مسلمی، ناهید (۱۳۹۸). اصول و مبانی روش های پژوهش کیفی رویکردی نو و کاربردی. انتشارات نگاه دانش. تهران.
- خوش نمک، ایران زاده، سلیمان، خدیوی، تقی زاده. (۲۰۲۰). طراحی الگوی شایستگی انتخاب مدیران در سازمان های خدماتی و تعیین شایستگی مدیران متناسب با پست سازمانی. تصمیم گیری و تحقیق در عملیات، (۱)۵، ۸۳-۹۸.
- زارع حمید، خنیفر حسین، یزدانی حمیدرضا، احمدی آرم هادی (۱۳۹۸). مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شواهد، بررسی نظام مند و فراترکیب تفسیری-کیفی.
- سپهوند، شریعت نژاد. (۲۰۱۴). بررسی تأثیر شایستگی مدیریتی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه های شهر خرم آباد. مجله علمی، ۱۲(۳)، ۵۰۵-۵۲۸.
- سلطانی، اکرم، کاشف، سیدمحمد، عثمان، احمدتاج الدین. (۲۰۲۰). طراحی مدل صلاحیت های حرفه ای و مولفه های موثر بر آن در انتخاب مدیران ورزشی. پژوهش های معاصر در مدیریت ورزشی، ۲۰(۱۰)، ۶۵-۷۸.
- سینا، کرم، متاجی نیموری، مهدی پور. (۲۰۲۱). معیار انتخاب مدیر در دستگاه های دولتی. رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۵(۵)، ۱۷۵-۱۹۲.
- سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، ۱۳۹۰.
- شاه علی، دوالی. (۲۰۱۸). خصوصیات مدیران شایسته در سیره رضوی. فرهنگ رضوی، ۵(۲۰)، ۲۲۳-۲۵۴.
- شیرزادی، م.، ضیایی، م.، ص.، رزقی شیرسوار، ه.، جلیلی، س. (۲۰۱۹). الگو شایسته سالاری مدیران؛ ابزاری کارآمد در ختمی گذاری مراکز آموزش علمی کاربردی و مهارتی. ختمی گذاری عمومی در مدیریت، ۱۰(۲) (پیاپی ۳۴ تابستان ۱۳۹۸).
- ۱۲۳-۱۰۷.
- علوی نامور، م.، میرمحسن، طالبی، بهنام، ملکی آوارسین، صادق. (۲۰۲۱). ارزیابی بهره‌وری سازمان های آموزشی به روش داده بنیاد طراحی مدل (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی استان آذربایجان شرقی). نشریه علمی آموزش و ارزشیابی (فصلنامه)، ۱۴(۵۳)، ۲۰۵-۱۸۱.
- عصاری ناصر، سیادت سیدعلی، عابدینی یاسمین، منجمی سیدامیرحسن (۱۳۹۷). مدل سازی تصمیم گیری چند شاخصه فازی برای انتخاب مدیران مدارس بر اساس معیارهای شایستگی مدیریتی در آموزش و پرورش اصفهان.
- قنبری، معجونی. (۲۰۲۱). نقش رهبری مخرب در فرسودگی شغلی با میانجی گری عدالت سازمانی و اهمال کاری. پژوهش های راهبردی مسائل اجتماعی ایران، ۱۰(۳)، ۶۹-۹۸.
- صافی علویجه، شائمی بزرگی، تیموری. (۲۰۲۰). تأثیر اعتماد سازمانی بر یادگیری سازمانی با نقش میانجی اینرسی سازمانی مورد مطالعه: اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان اصفهان. پژوهش های راهبردی مسائل اجتماعی ایران، ۹(۲)، ۱-۳۰.
- محمدی رضانی، رضایی، فرزین، کاظمی. (۲۰۲۲). ارزیابی تأثیر ویژگی های مدیریت بر رابطه رقابت بازار محصول با عملکرد مدیریت. پژوهش های تجربی حسابداری، ۱۴۱-۱۶۰.
- مؤمنی، منصور، جهانبازی. (۲۰۲۰). طراحی مدل تصمیم گیری چند شاخصه فازی برای انتخاب مدیران. نشریه علمی راهبردهای بازرگانی، ۵(۲۶)، ۱-۱۷.

- مسلمی، حمیدزاده، خنیفر. (۲۰۲۱). **ارائه مدل ختامشی‌گذاری آموزشی مبتنی بر رویکرد رفتاری در حوزه آموزش‌های مهارتی در ایران: یک مطالعه کیفی**. مطالعات آموزشی و آموزشگاهی، ۱۰(۳).
- عبداللهی، آرزو، طیبی، جمال‌الدین، کمیلی. (۲۰۱۸). **طراحی الگویی در خصوص شاخص‌های انتخاب مدیران خدمات پرستاری در ایران**. مجله علوم پزشکی صدا، ۷(۱)، ۸۳-۹۶.
- Barkhoda, S. J., Asadi, M., & Zabrdast, M. A. (۲۰۱۸). **The effect of structural factors of spiritual leadership of school principals on spirituality in the organization with the mediating role of organizational justice among teachers**. *School Management*, ۵(۲), ۲۵۵-۲۷۶. Doi: ۱ JSA-۱۷۰۵-۱۱۴۸ (R۱).
- Christ, M. H., & Vance, T. W. (۲۰۱۸). **Cascading controls: The effects of managers' incentives on subordinate effort to help or harm**. *Accounting, Organizations and Society*, ۶۵, ۲۰-۳۲.
- Dakic, P., Lojanicic, D., Hemed, R. I., & Bogavac, M. (۲۰۲۱). **Choosing, creating and developing managers**. *Oditor*, ۱۰۵.
- Ding, J. F., Kuo, J. F., & Tai, W. H. (۲۰۱۹). **A fuzzy evaluation model of choosing a middle manager for an international shipping service provider**. *Brodogradnja: Teorija i praksa brodogradnje i pomorske tehnike*, ۷۰(۱), ۹۳-۱۰۷.
- Dzwigol, H., Dzwigol-Barosz, M., Miškiewicz, R., & Kwilinski, A. (۲۰۲۰). **Manager competency assessment model in the conditions of industry ۴.۰**. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, ۷(۴), ۲۶۳۰.
- Hancock, D. R., Müller, U., Stricker, T., Wang, C., Lee, S., & Hachen, J. (۲۰۱۹). **Causes of stress and strategies for managing stress among German and US principals**. *Research in Comparative and International Education*, ۱۴(۲), ۲۰۱-۲۱۴.
- Gosling, J., & Mintzberg, H. (۲۰۱۷). **The five minds of a manager**. In *Leadership Perspectives* (pp. ۴۱-۴۹). □□□□□□□□.
- Luthans, F., Rosenkrantz, S. A., & Hennessey, H. W. (۲۰۱۹). **What do successful managers really do? An observation study of managerial activities**. In *Managerial Work* (pp. ۱۶۵-۱۸۰). Routledge.
- Narimanova, O. (۲۰۲۱). **CHOOSING AN OPTIMAL LEADERSHIP STYLE AT DIFFERENT STAGES OF THE ORGANIZATION'S LIFE CYCLE: I. ADIZES'THEORY**. In *SCIENCE AND INNOVATION ۲۰۲۱: DEVELOPMENT DIRECTIONS AND PRIORITIES*. Vol. I (pp. ۲۸-۳۵).
- Pont, B.; Nusche, D.; Moorman, H. (۲۰۰۸). **Improving School Leadership**. Vol ۱: Policy and Practice. <https://www.oecd.org/edu/school/۴۴۳۷۴۸۸۹.pdf>. Retrieved Nov ۲۰۱۷.
- Rigdon, E. E. (۲۰۱۶). **Choosing PLS path modeling as analytical method in European management research: A realist perspective**. *European Management Journal*, ۳۴(۶), ۵۹۸-۶۰۵.
- Sanfo, J. B. M. (۲۰۲۰). **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*, ۱۰۰, ۱۰۱۵۳۱.
- Sancino, A., Garavaglia, C., Sicilia, M., & Braga, A. (۲۰۲۱). **New development: Covid-۱۹ and its publics—implications for strategic management and democracy**. *Public Money & Management*, ۴۱(۵), ۴۰۴-۴۰۷.
- Sparrow, P., & Otaye, L. (۲۰۱۶). **Employee Branding: From Attraction to a Core HR Strategy**. White Paper. Lancaster University: Management School.
- Viera, A. J., & Kramer, R. (۲۰۱۶). **Management and Leadership Skills for Medical Faculty**.