

مجله علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه شیراز
دوره بیست و پنجم، شماره چهارم، زمستان ۱۳۸۵ (پیاپی ۴۹)
(ویژه‌نامه علوم تربیتی)

بررسی مطلوبیت و نقاط قوت و ضعف طرح انتخاب مدیران مدارس متوسطه به
وسیله‌ی دبیران

دکتر سیدمصطفی شریف**
دکتر حسنعلی بختیار نصرآبادی***
دکتر سید ابراهیم میرشاه جعفری****
دانشگاه اصفهان

چکیده

این پژوهش به بررسی طرح جدید انتخاب مدیران مدارس به وسیله‌ی دبیران پرداخته است. پرسش‌های پژوهش در زمینه‌ی مطلوبیت، نقاط ضعف، نقاط قوت و مهم‌ترین راهکارها برای بهبود طرح و اجرای مطلوب‌تر آن است. پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه‌ی آماری آن، در برگیرنده‌ی همه‌ی مدیران و دبیران دوره متوسطه در شهرستان شهرکرد و نمونه‌ی پژوهش در برگیرنده‌ی ۷۴ نفر مدیر و ۱۸۷ نفر دبیر بوده است. ابزار اندازه‌گیری شامل پرسشنامه محقق ساخته با ۵۴ پرسش بسته پاسخ با پایایی ۰/۹۲ و روایی محتوا و ۴ پرسش باز پاسخ، و مصاحبه نیمه‌سازمان یافته با ۴ پرسش باز بوده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از پرسشنامه، از روش‌های آماری در سطح توصیفی و استنباطی و برای تجزیه و تحلیل پرسش‌های باز پاسخ و مصاحبه از روش مقوله بندی استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که میزان مطلوبیت طرح از نظر مدیران در سطح متوسط و از نظر دبیران بیش از سطح متوسط، نقاط ضعف طرح از نظر مدیران و دبیران کمتر از سطح متوسط و نقاط قوت طرح از نظر مدیران و دبیران بیش از سطح متوسط بوده است. همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد، در زمینه‌ی میزان مطلوبیت، نقاط ضعف و قوت طرح، میان نظرات مدیران با توجه به جنسیت، مدرک تحصیلی، سابقه‌ی خدمت و محل خدمت تفاوت وجود نداشته ولی با توجه به رشته‌ی تحصیلی

* کارشناس ارشد برنامه ریزی آموزشی

** استادیار دانشکده علوم تربیتی

*** استادیار دانشکده علوم تربیتی

**** استادیار دانشکده علوم تربیتی

تفاوت وجود داشته است. در زمینه‌ی میزان مطلوبیت، نقاط ضعف و قوت طرح، میان نظرات دبیران با توجه به جنسیت، مدرک و سابقه‌ی خدمت تفاوت وجود نداشته، ولی با توجه به محل خدمت، تفاوت وجود داشته است. مدیران و دبیران برای بهبود طرح و اجرای مطلوب‌تر آن به مواردی مانند: نظارت بیشتر آموزش و پرورش برای تعیین صلاحیت کاندیداها و احترام به نظرات دبیران، فرهنگ‌سازی برای اجرای طرح، در نظر گرفتن حق رأی برای انجمن اولیا و مربیان، شورای دانش آموزی و نماینده‌ی آموزش و پرورش در انتخاب مدیر اشاره کرده‌اند.

واژه‌های کلیدی: ۱. انتخاب مدیران ۲. منابع انسانی ۳. مدیریت مدارس متوسطه

۱. مقدمه

امروزه نقش مدیران در سازمان‌ها از آن چنان اهمیتی برخوردار است که داشتن مدیر توانمند و شایسته، یکی از دلایل موفقیت هر سازمان به ویژه سازمان‌های آموزشی تلقی می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهد که مدارس موفق، مدیرانی دارند که فرهنگ مدرسه‌ی حرفه‌ای و اثربخش را به وجود آورده‌اند، دید بازی دارند و در مورد تدریس و یادگیری، بسیار آگاهند و مدارس را از فعالیت‌هایی که باعث تأخیر در رشد حرفه‌ای می‌شود، دور می‌دارند (نورمور، ۲: ۲۰۰۴). کریوز و ویکلی (۱۹۹۵) می‌گویند: «اگر به ما یک مدرسه خوب نشان دهید، ما به شما یک مدیر مدرسه خوب نشان می‌دهیم... وقتی به فعالیت‌های یک مدرسه‌ی موفق دقت می‌کنید، یک مدیر ماهر و بدون شکست پیدا می‌کنید که می‌داند چگونه فعالیت‌های آموزشی را تغییر دهد، نه فقط این که فعالیت‌های آموزشی را پیش ببرد».

امام علی(ع) نیز به اهمیت انتخاب کارگزاران اشاره می‌کنند و به مالک می‌فرمایند: «پس در کارهای عمال و کارگزارانت نظر و اندیشه کن و چون آن‌ها را آزمایش کردی، به کار بگمار!» (نهج البلاغه، نامه ۵۳: ۵۷۷). توجه به مسئله‌ی انتخاب مدیران یکی از مسائلی است که باید همواره مد نظر دست‌اندرکاران سازمان‌ها و به ویژه آموزش و پرورش قرار گیرد. کاستنر معتقد است: «فرایند انتخاب مدیران، فعالیتی کلیدی است که طی آن راجع به این که کدام یک از پرسنل می‌تواند موقعیت‌های مدیریتی را در اختیار بگیرد، تصمیم‌گیری می‌شود» (کاستنر، ۱۴۷: ۱۹۹۲). جمالی (جمالی، ۲۹۳: ۱۳۷۹).

گزینش و انتخاب مدیران مدارس کار آسانی نیست و همواره با دشواری‌هایی رو به رو بوده است. در این زمینه وندل و همکاران می‌گویند: «احتمال این که یک مسعول بتواند شخصی مناسب و شایسته با مجموعه‌ای از توانایی‌ها و ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای برای مدیریت مدرسه پیدا کند، وجود دارد، ولی نه بدون تلاش زیاد» (وندل و همکاران، ۱۶: ۱۹۹۱). به عقیده ویتیکر «انتخاب و استخدام موفق و اثربخش مدیران مدارس به یکی از اساسی‌ترین چالش‌های منابع انسانی تبدیل شده است» (ویتیکر،

_____ بررسی مطلوبیت و نقاط قوت و ضعف طرح انتخاب مدیران مدارس ... / ۳

۳۸: ۲۰۰۳). به نظر مک آدامز^۲ استخدام مدیران واجد شرایط، به خاطر کاهش متقاضیان دارای صلاحیت بسیار دشوار بوده و به یک چالش ملی تبدیل شده است. با این حال، تلاش‌های اندکی برای یافتن داوطلبان دارای صلاحیت یا تربیت آن‌ها برای مدیریت مدارس صورت می‌گیرد (نقل از وینتر و همکاران، ۱۳۵: ۲۰۰۲). بیکر در زمینه‌ی انتخاب مدیران می‌گوید: «انتخاب مدیران از اهمیت ویژه‌ای برای بهبود عملکرد برنامه‌های مدارس برخوردار است. زیرا مدیران در اثربخشی مدرسه نقش مهمی ایفا می‌کنند. تا زمانی که شرایط و صلاحیت‌های لازم برای تصدی این جایگاه مشخص نگردد، استفاده از ابزارها و روش‌ها، برای بهترین انتخاب، ممکن نیست و یا دشوار است» (بیکر، ۲۳: ۲۰۰۱). نورمور معتقد است: «فرایند انتخاب و گزینش مناسب مدیران، نیازمند وجود طرحی رقابتی برای انتخاب شایسته‌ترین داوطلبان است. این طرح موجب می‌شود تا میان شرایط داوطلب و موقعیت شغلی مورد نظر، ارتباط و سنخیت برقرار شده و فرد دارای صلاحیت برگزیده شود. در حال حاضر این فرایند تحت تأثیر سوابق کاری، میزان تحصیلات و آموزش داوطلبان انجام می‌شود» (نورمور، ۴: ۲۰۰۴).

۲. بیان مسأله

آموزش و پرورش به عنوان یک نظام اجتماعی برای دستیابی به اهداف خود به مدیران شایسته نیازمند است. با توجه به این که نظام آموزشی نسبت به گذشته، تحول اساسی پیدا کرده است قطعاً اداره‌ی آن باید به دست افرادی سپرده شود که این مسئله را درک نمایند. امروزه اداره و هدایت سیستم آموزشی و به ویژه مدارس، نیازمند به کارگیری روش‌های نوین و کارآمد مدیریت است. براندت^۳ در تحقیق خود نشان داد میان اثربخشی مدیران و کیفیت آموزش همبستگی مثبت وجود دارد. به عبارت دیگر هر چه مدیران شایسته تر و تواناتری برای رهبری مدارس انتخاب شوند، کیفیت آموزش بالاتر خواهد رفت و این مسئله، اهمیت انتخاب مدیران مدارس را روشن تر می‌کند (براندت به نقل از بیکر، ۱۷: ۲۰۰۱).

یکی دیگر از عناصر با اهمیت که نقشی حیاتی در موجودیت مدرسه بازی می‌کند، معلم است. اصولاً مدیریت در ارتباط مستقیم و تنگاتنگ با معلم است. هرچه اهداف و نظرات مدیران و معلمان به هم نزدیک تر باشد، اهداف آموزشی بیشتر تحقق می‌یابد. به عقیده معیری (۱۳۱: ۱۳۶۴) برای اداره‌ی مدرسه، آن الگوی مدیریت می‌تواند مفید باشد که از روش‌ها و باورهای گروهی معلمان نشأت گرفته و مورد قبول عموم باشد. چنین مدیریتی در صورتی شکل می‌گیرد که تصمیم‌گیری از جمع ناشی شود و مدیریت خود به صورت یک بند از حلقه‌ی زنجیره‌ی به هم پیوسته‌ی سازمان آموزشی در گروه ظاهر شود.

در سه دهه‌ی اخیر گزینش مدیران به صورت انتصابی بوده است و معمولاً مدیران نواحی از سوی سازمان و مدیران مدارس از سوی نواحی و مناطق آموزش و پرورش انتصاب می‌شدند. در سال ۱۳۸۱

شورای عالی آموزش و پرورش مصوبه‌ای را به تصویب رساند که مدیران مدارس به وسیله‌ی معلمان یا دبیران هر مدرسه انتخاب شوند. با اجرای این دستورالعمل، تصمیم‌گیری از سطوح بالای نظام به سطوح پایین‌تر منتقل شد و دبیران توانستند در انتخاب مدیران مشارکت نمایند. با توجه به اهمیتی که مدیران آموزشی در امر تعلیم و تربیت و پیشرفت کشور بر عهده دارند و بحث انتخاب شایسته‌ی مدیران که در سال‌های اخیر توجه دست اندرکاران تعلیم و تربیت را به خود مشغول داشته است، لازم است طرح "جدید انتخاب مدیران به وسیله‌ی دبیران" در سراسر کشور و در تمام مقاطع تحصیلی مورد بررسی قرار گیرد؛ از این رو به همین منظور بر آن شدیم تا با انجام این پژوهش، میزان مطلوبیت، نقاط قوت و نقاط ضعف و راهکارهای پیشنهادی مدیران و دبیران را برای بهبود طرح و اجرای مطلوبتر آن مشخص نموده و با جمع‌بندی اطلاعات، راهکارهایی برای اصلاح و اجرای هر چه مطلوب‌تر آن ارائه نماییم تا مسئولان از نتایج این پژوهش برای کیفیت بخشی به طرح و رفع نقاط ضعف آن استفاده نمایند و برای بهبود مدیریت مدارس و وضع آموزشی کشور تلاش نمایند.

۳. مبانی نظری و ادبیات پژوهش

طرح جدید انتخاب مدیران به وسیله‌ی دبیران، گامی به سوی مدیریت مشارکتی، مدرسه محوری، تمرکززدایی، توانمندسازی کارکنان و شایسته‌سالاری است. اندیشه‌ی مشارکت معلمان و کارکنان، به پیشرفت و بهبود مدرسه می‌انجامد. فیلیپس معتقد است: «مشارکت و تعهد، ایفای نقش افراد در تصمیم‌گیری را افزایش می‌دهد و انرژی‌های خلاق معلمان را در این فرایند درگیر می‌کند و آگاهی و دانش آنان را درباره‌ی تصمیمات گوناگون افزایش می‌دهد» (فیلیپس، ۲: ۱۹۹۷). به عقیده ولستتر «مدیریت مدرسه محور، محیطی حمایت‌کننده از رشد حرفه‌ای و اشتراک مساعی و رشد و بهبود علمی در بلندمدت فراهم می‌کند؛ بنابراین مدیریت مدرسه محور، اغلب به مثابه‌ی معادلی برای تواناسازی و قدرت‌یابی معلمان در نظر گرفته شده است» (ولستتر، ۶: ۱۹۹۳). همچنین اجرای طرح جدید، تمرکز را در آموزش و پرورش و اداره‌ی مدارس کاهش می‌دهد. عدم تمرکز مستلزم تفویض اختیار تصمیم‌گیری به مدارس است و این به معنای آن است که بخشی از تصمیماتی که تاکنون در سطوح بالاتر از مدرسه گرفته می‌شد، اکنون در مدرسه و از سوی افراد فعال و ذی‌نفع گرفته شود. مورفی معتقد است: «محیط غیرمتمرکز، کارکنان را در اتخاذ تصمیم توانمند می‌سازد و آنان را مسئول تصمیمات و اقدامات خود و پاسخگوی نتایج و پیامدهای آن می‌کند» (مورفی، ۹۷: ۱۹۹۵).

نقش معلمان و دیگر کارکنان در اداره و پیشرفت امور آموزشگاه بسیار اساسی است. جذب همکاری و مشارکت معلمان و دیگر کارکنان در آموزشگاه، الگویی از مدیریت را که مقید به استفاده‌ی صمیمانه از انرژی و ابتکارات کارکنان باشد طلب می‌نماید؛ آن‌جا که به همراهی جمعی کارکنان باوری وجود ندارد و مدیریت مدرسه در اندیشه‌ی اعمال شیوه‌هایی از مدیریت است که حاکمیت فردی و یا

رسمی را برقرار سازد، بدون تردید توفیقات اندکی را می‌توان چشم داشت. موی و هنکین دریافتند: «معلمانی که به آن‌ها در محیط کارشان، اختیار داده شده است، سطح بالایی از اعتماد را نسبت به مدیرانشان دارند. همچنین آنهایی که در کارشان آزادی عمل دارند، بر کار خود تأثیر زیادی می‌گذارند و از اعتماد درونی قابل توجهی نسبت به مدیرانشان برخوردارند» (موی و هنکین، ۲۰۰۵: ۲۶۰). به زعم‌های، آشیلز وهای^۴، واگذاری اختیارات به مشارکت فزاینده و فوق العاده‌ی معلمان در تصمیم‌گیری درباره‌ی حیطه‌هایی می‌انجامد که از اهمیت زیادی در مدارس برخوردار هستند (نقل از مورفی و بک^۵، ترجمه کریمی، ۷۳: ۱۳۸۲). در همین زمینه کلاین و کراچ (۱۹۹۳) طی تحقیقات خود دریافتند که مدیران کارآمد و اثربخش، اغلب مدیریتشان را با تقسیم قدرت و مسئولیت میان معلمان اعمال می‌کنند و معلمان را در فرایند تصمیم‌گیری مشارکت می‌دهند و از مزایای تصمیم‌گیری مشارکتی برای اداره و رهبری بهتر مدارس استفاده می‌نمایند؛ بنابر این یکی از راهکارهایی که به بهبود مدیریت مدارس و اثربخشی و کارایی آن‌ها کمک می‌کند، مشارکت دادن افراد ذینفع، ذی‌علاقه و ذی‌ربط در فرایند انتخاب مدیران و اداره کردن مدارس است.

عملکرد کارکنان مدارس تا اندازه‌ی زیادی به صلاحیت و شایستگی مدیران آن‌ها و انتخاب درست آن‌ها وابسته است. نورمور معتقد است: «عملکرد پرسنل مدرسه زمانی بهبود می‌یابد که گزینش و انتخاب مدیران دارای اهمیت باشد» (نورمور، ۳: ۲۰۰۴). به عقیده‌ی گلدمن «مدیران مدارس هر روز صدها تصمیم در مدرسه می‌گیرند. هر کدام از این تصمیمات بر مدرسه و دانش‌آموزان تأثیر می‌گذارد و خصوصیات هر مدرسه، انعکاسی از ارزش‌های آموزشی مدیر آن مدرسه است؛ به عبارت دیگر مدارس را از روی ویژگی‌های آموزشی مدیران آن‌ها می‌توان شناخت» (گلدمن، ۲۱: ۱۹۹۸). بنابراین برای انتخاب مدیران اثربخش و کارآمد، استفاده از مناسب‌ترین شیوه ضروری است.

انتخاب مدیران مدارس به شیوه‌های مختلفی صورت می‌گیرد. در این زمینه وایت و وایت به شیوه‌ی شورایی اشاره می‌کنند و می‌گویند: «در بعضی اوقات مدارس از یک تیم برای انتخاب کاندیداهای مدیریت مدرسه استفاده می‌کنند. این تیم عموماً از والدین، جامعه، دانش‌آموزان، معلمان، مشاور، منشی دفتر، یک یا دو سرپرست و یکی از اعضای هیأت مدیره تشکیل می‌شود» (وایت و وایت، ۱۱۹: ۱۹۹۸). کاستر و یانگ معتقدند برای یافتن پرسنل با استعداد و شایسته جهت به جریان انداختن و ادامه‌ی کار سیستم‌های آموزشی، نیاز به فرایندهای استخدامی الزامی است و باید برنامه‌ای جدی و بسیار گسترده در جهت استخدام و نگهداری افراد شایسته تدوین شود. هوپل^۶ و همکاران طی پژوهش خود دریافتند: مدیران مدارس از میان پرسنل داخلی یا خارجی مدرسه انتخاب می‌شوند. مدارس شهری و حومه‌ی شهری به دلیل پست‌های خالی فراوان مدیریت که ناشی از بازنشستگی و استعفا‌ی مدیران قبلی است، تمایل دارند که از هر دو شیوه برای انتخاب مدیران مدارسشان استفاده کنند. در این روش چون تعداد داوطلبان تصدی مدیریت مدرسه بیشتر می‌شود، بهتر می‌توان از میان

آن‌ها افراد دارای شرایط و شایسته‌تر را برگزید (نقل از بیکر، ۲۴: ۲۰۰۱). لاندن برگ^۷ در مورد مزایای این دو روش می‌گوید: «استفاده از استخدام به شیوه‌ی درونی، برای افرادی که به طور بالقوه توانایی مدیریت دارند، بهتر است. انتخاب‌کنندگان می‌توانند در یک دوره‌ی زمانی، متقاضیان را تحت نظارت قرار دهند و فرد شایسته‌تر را انتخاب نمایند. استخدام بیرونی نیز باعث می‌شود افراد جدیدی برای مدیریت انتخاب گردند که دارای ایده‌های جدید هستند و اغلب نسبت به کاندیداهای داخلی با تعصب سیاسی کمتری وارد عمل می‌شوند» (نقل از بیکر، ۲۵: ۲۰۰۱). در طرح جدید انتخاب مدیران، به وسیله‌ی دبیران، می‌توان از هر دو شیوه استفاده کرد. صافی (۱۳۷۳) در زمینه‌ی شیوه‌ی انتخاب مدیران به راه‌های زیر اشاره می‌کند:

• **انتصاب به سمت مدیریت:** در این روش مدیریت و رهبری، قدرت و اختیارات خود را از خارج از گروه بدست آورده و به عبارت دیگر مدیریت از خارج به گروه تحمیل می‌گردد.

• **انتخاب مدیر از میان گروه همکار در سازمان آموزشی و به وسیله‌ی آنان:** در این روش مدیریت و رهبری، قدرت و اختیارات خود را از داخل گروه به دست می‌آورد.

• **انتخاب چند نفر از میان گروه همکار و انتصاب یکی از آن‌ها از سوی مقامات بالاتر سازمانی:** به نظر می‌رسد در سازمان آموزش و پرورش از دید ماهیت و ویژگی‌های کارکنان آن و تأثیر عمیقی که شخصیت و صلاحیت اخلاقی و عملی و تجربی مدیران آموزشی در تحقق اهداف سازمان دارد، این شیوه مناسب‌تر باشد (صافی، ۱۴۷: ۱۳۷۳). شیوه‌ای که به عنوان شیوه‌ی جدید انتخاب مدیران قصد بررسی آن را داریم، همین شیوه است.

همان‌گونه که گفتیم طرح انتخاب مدیران به وسیله‌ی دبیران، یک طرح جدید است. با توجه به جدید بودن موضوع، طی مطالعات و جست‌وجوهایی که در سایت‌های مختلف اینترنتی انجام شد، تحقیقاتی که با این موضوع یکسان باشد، یافت نشد. بنابراین در این قسمت تنها به تحقیقاتی که ارتباط نزدیکی با موضوع دارند، اشاره می‌شود.

استراوس (۲۰۰۳) در پژوهشی به بررسی نحوه‌ی تربیت و انتخاب مدیران مدارس دولتی و تأثیر آن بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان ایالت پنسیلوانیای آمریکا پرداخته است و در پایان نتیجه می‌گیرد که تربیت و انتخاب صحیح مدیران مدارس به طور غیرمستقیم بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان تأثیر خواهد داشت و این تأثیر برای دبیرستان‌ها بیشتر است. همچنین مدیران مدارس باید سابقه معلمی داشته باشند، مدارک تحصیلی‌شان مرتبط با مدیریت باشد و دوره‌های کوتاه مدتی در مورد مدیریت مدارس طی کرده باشند. بیکر در پژوهشی در زمینه‌ی این که مدیران ارشد، در فرایند انتخاب مدیر مدرسه چه معیارهایی را مد نظر قرار می‌دهند، با ۴۸ نفر از مدیران ارشد مصاحبه کرد. ویژگی‌هایی که از نظر آن‌ها برای انتخاب مدیر اهمیت داشت عبارت بودند از: داشتن تجربه‌ی، شامل تجربه مدیریت، معاونت و تدریس، داشتن مهارت در برقراری ارتباط، تصمیم‌گیری و تعامل با دیگر

کارکنان مدرسه، توانایی استفاده از مهارت‌های حل مسئله در انجام امور، داشتن عدالت و انصاف در اجرای تصمیمات و راهنمایی و هدایت مطلوب کارکنان. همچنین آن‌ها برای انتخاب مدیران، به استانداردهای شورای اعطای مجوز مدیریت مدارس بین ایالتی (ISLLC)^۸ توجه چندانی نداشته‌اند و عواملی مانند: مسئولیت‌های سنگین مدیریت، پاسخگویی به تعداد زیادی از مراجعان و تلاش زیاد برای جبران کمبودها و نارسایی‌ها را مانع پذیرش مدیریت مدارس به وسیله‌ی معلمان می‌دانستند (بیکر، ۱۲۴: ۲۰۰۱). در تحقیقی که به وسیله‌ی گلاس (۲۰۰۳) برای کمیسیون آموزش و پرورش ایالتی (ECS)^۹ در آمریکا انجام شد، سرپرستان برای انتخاب مدیران معیارهایی مانند: توانایی در برقراری مهارت‌های ارتباطی مؤثر، دانستن اصول و معیارهای آموزشی، توانایی مدیریت مسائل انضباطی دانش آموزان، داشتن اخلاق حرفه‌ای، داشتن دانش و توانایی ارزیابی آموخته‌های دانش‌آموزان، آگاهی از طرح‌های توسعه‌ی مدرسه، مورد توجه قرار دادن استانداردهای شورای اعطای مجوز مدیریت مدارس بین ایالتی (ISLLC) را مورد توجه قرار داده‌اند. در مورد تعداد داوطلبان نیز مشخص شد، برای مدارس پرجمعیت واقع در بخش‌های ثروتمند، داوطلبان بیشتری نسبت به مدارس کم جمعیت و فقیر، تمایل به مدیریت داشته‌اند. طی تحقیقی که وینتر و همکاران انجام دادند، مشخص شد که تنها ده درصد از ۱۹۴ داوطلب، برای مدیریت مدارس مناسب بودند و یک سوم تا یک چهارم متقاضیان به دلایلی مانند شرایط سنی، نزدیک شدن به سن بازنشستگی و جذابیت نداشتن مدیریت برای آن‌ها، کنار زده شدند (ویتنر و همکاران، ۱۳۶: ۲۰۰۲).

در زمینه‌ی دلایل کمبود کاندیدای مدیریت نیز تحقیقاتی انجام گرفته است. کندی^{۱۰} در پژوهشی که انجام داد، دلایلی مانند: دستمزد اندک، عدم حمایت والدین و جامعه‌ی محلی از مدیران، برخوردار نبودن از احترام و منزلت اجتماعی و فشارهای ناشی از کار مدیریت را برای نپذیرفتن مسئولیت مدیریت مدارس ارائه کرد (نقل از ویتیکر، ۸۷: ۲۰۰۱). گیلمن و گیونس^{۱۱} نیز در پژوهش خود در مورد انتخاب مدیران، دریافتند معلمان زده و کارآزموده به دلایلی مانند: دستمزد کم، انتظارات زیاد و بی ربط، فشارهای زیاد از جانب ارباب رجوع، رسانه‌های جمعی و والدین، داشتن نقش‌های گوناگون، کمبود وقت و اختیارات محدود، به تدریج علاقه و انگیزه‌ی خود را برای گرفتن گواهینامه یا مجوز مدیریت مدارس از دست می‌دهند (نقل از محقق، ۵۱: ۱۳۸۱). رابینسون (۲۰۰۰) در پژوهشی دریافت افرادی که در مدارس سابقه‌ی مدیریتی دارند معمولاً نسبت به منصب مدیریت دیدی منفی دارند و به دلایلی مانند پیچیدگی و حجم کار، دیگر حاضر به پذیرش پست مدیریت نیستند. همچنین در تحقیقی که به وسیله‌ی انجمن هیأت مدیره‌ی مدارس مونتانا^{۱۲} در سال ۱۹۹۹ انجام شد، اصلی‌ترین دلیل نپذیرفتن مدیریت مدارس از سوی معلمان، تناسب نداشتن میزان دستمزد با مسئولیت‌هایی است که مدیران بر عهده دارند (ویتیکر، ۸۷: ۲۰۰۱).

بسیاری اوقات داوطلبان مدیریت و حتی بسیاری از مدیران انتخابی یا انتصابی نیز دارای شرایط لازم برای مدیریت نمی‌باشند. موسوی در تحقیق خود نتیجه گرفت که ۷۰ درصد مدیران سابقه‌ی مدیریت نداشته‌اند و ۴۱ درصد مدیران نیز بیشتر از یک سال معاون نبوده‌اند (نقل از اسدی، ۸۰: ۱۳۸۱). اسدی (۱۳۸۱) در پژوهشی، سه شیوه‌ی گزینش مدیران را مورد بحث قرار داد و نتیجه گرفت: دبیران بیشترین تمایل را به شیوه‌ی انتخابی بودن مدیران داشته‌اند و بعد از آن تمایل خود را نسبت به شیوه‌ی انتخابی - انتصابی ابراز داشته‌اند. در یک نظرسنجی که به وسیله‌ی خبرگزاری مهر (۱۳۸۳) انجام شد، پاسخگویان در مورد طرح جدید انتخاب مدیران به وسیله‌ی دبیران، به نقاط قوت و ضعف آن به شرح زیر اشاره کردند:

- امکان باند بازی در مدارس بسیار زیاد می‌شود.
 - سهم انتخاب مدیران به وسیله‌ی معلمان بسیار ناچیز است، اول و آخر انتخاب بر عهده‌ی آموزش و پرورش است.
 - مدیر مدرسه برای استمرار پست مدیریتش باید به نوعی به معلمان مدارس باج بدهد.
 - مدیر مدرسه در اداره‌ی مدرسه تام الاختیار نیست و نمی‌تواند رفتار نامناسبی با معلمان مدارس داشته باشد.
 - در صورت ایجاد محدودیت‌های نابجا به وسیله‌ی مدیر مدرسه، سال‌های بعد مدیر با رای معلم تغییر می‌کند.
- برای بهبود عملکرد مدارس و با توجه به این که در کشور پژوهشی با این عنوان انجام نشده است، لازم دانستیم به انجام چنین پژوهشی اقدام نماییم.

۴. اهمیت و ضرورت انجام پژوهش

امام رضا(ع) می‌فرماید: «در مطالعه‌ی احوال بشر هیچ گروه و ملتی را نمی‌یابیم که در زندگی موفق و پایدار باشد، مگر به وجود مدیر و سرپرستی که امور مادی و معنوی آنان را مدیریت نماید» (تقوی، ۴۸: ۱۳۶۸). اصولاً هر جامعه و تمدنی برای تحقق آرمان‌ها و دستیابی به اهدافش، به رهبری و مدیریتی شایسته و توانا نیاز دارد. به نظر علاقه‌بند نیاز به مدیریت و رهبری، در همه‌ی زمینه‌ها و فعالیت‌های اجتماعی، محسوس و حیاتی است. این نیاز به ویژه در نظام‌های آموزش و پرورش اهمیت بسیار دارد؛ زیرا که آموزش و پرورش نقشی اساسی در گردش امور جامعه و تداوم و بقای آن بر عهده دارد (علاقه‌بند، ۱: ۱۳۷۷). سلیمی نیز در این باره می‌گوید: «آموزش و پرورش، در پیشرفت جوامع نقشی اساسی دارد و یکی از ارکان مهم توسعه به شمار می‌رود و موفقیت آموزش و پرورش به برخورداری از مدیریت کارآمد و اثربخش وابسته است و نحوه‌ی عملکرد آموزش و پرورش در گرو این امر می‌باشد» (سلیمی، ۶۲: ۱۳۷۹).

متأسفانه با وجود آگاهی به اهمیت جایگاه مدیران در اداره‌ی مؤثر سازمان‌های آموزشی، ما هنوز در گزینش مدیران معیارهای غیراصولی و غیرمنطقی (ظواهر فیزیکی و روابط) را حتی در سطوح بالای سازمان مورد استفاده قرار می‌دهیم. نتیجه این‌که، مسئولیت اداره‌ی سازمان‌ها و واحدهای آموزشی از جمله مدارس، به عهده‌ی کسانی گذاشته می‌شود که از نظر دانش تخصصی و تجربه و از نظر ویژگی‌های فردی - روانی و مهارت‌های اجتماعی شرایط لازم و کافی را برای به دست آوردن مشاغل مدیریتی را دارا باشند. تا پیش از اجرای طرح جدید انتخاب مدیران به وسیله‌ی دبیران، انتصاب مدیران تنها از سوی مقامات بالا انجام می‌گرفت و به ندرت اتفاق می‌افتاد از معلمان که بیشترین نقش را از لحاظ آموزشی و پرورشی در مدرسه دارند، درباره‌ی شرایط انتخاب و به کارگماری مدیران نظرخواهی شود. انتخاب و انتصاب مدیران با ضوابط محدود و معیارهایی گاه نادرست و بدون توجه به نظرات معلمان، زمینه‌ای فراهم می‌آورد که گویای عدم موفقیت و اثربخشی مدیران است. در شرایط عملی، معمولاً معلمان چون مدیر را شایسته‌ی مدیریت نمی‌دانند، به او اعتماد نمی‌کنند، و در نهایت جو متشنج و نگران‌کننده‌ای ایجاد می‌شود که به افت آموزشی و تربیتی مدرسه می‌انجامد.

وجود این مسایل و مشکلات بی‌شمار دیگر در نظام آموزش و پرورش و مدیریت واحدهای آموزشی و مدارس، مسئولان مربوطه را بر آن داشت تا در زمینه‌ی شیوه‌ی انتخاب مدیران تجدید نظر کنند. به همین خاطر شرایط تصدی مدیریت مدارس در ششصد و هفتاد و سومین جلسه‌ی شورای عالی آموزش و پرورش به تصویب رسید و در قالب طرح جدید انتخاب مدیران به وسیله‌ی دبیران، به مدارس ابلاغ و آئین‌نامه‌ی پیشین به تاریخ ۱۳۷۵/۷/۲۶ لغو گردید؛ این امر گامی اساسی برای گزینش بهتر مدیران بود.

با توجه به اهمیت چنین طرحی به نظر می‌رسد، انجام پژوهش در مورد آن بتواند نقشی مؤثری در بهبود گزینش و انتخاب مدیران مدارس و به تبع آن فرایند تدریس - یادگیری که مهمترین هدف مدارس است، داشته باشد. از سوی دیگر موضوع این پژوهش، جز اولویت‌های پژوهشی برخی از استان‌ها می‌باشد، از این رو لازم است در این زمینه پژوهشی انجام گردد و یافته‌های آن در اختیار مسئولان آموزش و پرورش و علاقه‌مندان به بهبود وضع آموزشی کشور قرار گیرد، تا شاید در زمینه‌ی بهبود وضع کنونی آموزش و پرورش گامی برداشته شود.

۵. هدف‌های پژوهش

هدف اصلی این پژوهش عبارت است از: بررسی طرح انتخاب مدیران به وسیله‌ی دبیران از دیدگاه مدیران و دبیران دبیرستان‌های شهرستان شهرکرد و اهداف جزئی این پژوهش به شرح زیر است:

- ۱- تعیین میزان مطلوبیت طرح جدید انتخاب مدیران، به وسیله‌ی دبیران.
- ۲- تعیین مهم‌ترین ضعف‌های طرح انتخاب مدیران به وسیله‌ی دبیران.

- ۳- تعیین مهم ترین قوت‌های طرح انتخاب مدیران به وسیله دبیران.
- ۴- تعیین مهمترین راهکارهای پیشنهادی برای بهبود طرح انتخاب مدیران به وسیله دبیران و اجرای مطلوب‌تر آن.
- ۵- تعیین تفاوت‌های موجود میان نظرات مدیران و دبیران، با توجه به موارد بالا و از دید عوامل دموگرافیک.

۶. روش تحقیق

در این پژوهش از روش توصیفی- پیمایشی استفاده شده است. از سوی دیگر، این تحقیق از نوع کمی- کیفی می‌باشد. بنابراین، محقق به منظور فهم عمیق‌تر مسئله‌ی مورد بررسی، برای جمع‌آوری داده‌ها، در قسمت کمی از پرسشنامه محقق ساخته و در قسمت کیفی از مصاحبه‌ی نیمه‌سازمان یافته استفاده نموده است.

۶.۱. جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه‌ی آماری پژوهش، شامل کلیه‌ی مدیران و دبیران دبیرستان‌های دولتی شهرستان شهرکرد می‌باشد که در سال تحصیلی ۸۵-۸۴ در این مناطق و نواحی مشغول انجام وظیفه بوده‌اند. تعداد مدیران ۱۵۰ نفر و تعداد دبیران ۱۱۳۹ نفر و تعداد جامعه‌ی آماری ۱۲۸۹ نفر بوده است. در این پژوهش برای انتخاب مدیران و دبیران نمونه‌ی آماری از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم و نمونه‌گیری هدفمند از نوع موارد مطلوب استفاده شده است. برای تعیین حجم نمونه، به دلیل مشخص نبودن واریانس جامعه، یک مطالعه‌ی مقدماتی^{۱۳} انجام شد و واریانس جامعه محاسبه گردید. سپس با استفاده از فرمول، حجم نمونه برای مدیران ۷۴ نفر (۳۹ زن و ۳۵ مرد) و برای دبیران ۱۸۷ نفر (۹۱ زن و ۹۶ مرد) تعیین شد. برای مصاحبه نیز، تعداد ۱۴ نفر از مدیران و ۱۶ نفر از دبیران با روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع موارد مطلوب انتخاب شدند.

۶.۲. ابزار پژوهش و شیوه‌ی تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای گردآوری داده‌های پژوهش، از پرسشنامه‌ی محقق ساخته و مصاحبه‌ی نیمه‌سازمان یافته استفاده شده است. به این منظور با ۱۶ دبیر و ۱۴ مدیر مصاحبه انجام شد. سپس بر اساس پاسخ‌ها و شیوه‌نامه جدید انتخاب مدیران، پرسشنامه‌ای با ۵۴ پرسش بسته پاسخ و ۴ پرسش باز پاسخ، تدوین گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه از روش مقوله‌بندی و برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از پرسشنامه، از روش‌های آماری در سطح توصیفی و استنباطی استفاده شد. در سطح توصیفی از شاخص‌های آماری نظیر فراوانی و درصد و در سطح تحلیلی، از آزمون t

مستقل، آزمون t تک متغیره، تحلیل واریانس و توکی استفاده گردید. برای سهولت در تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS استفاده شد.

۷. یافته‌های پژوهش

برای ارزیابی میزان مطلوبیت طرح، ۱۵ گویه، نقاط ضعف طرح، ۱۶ گویه و نقاط قوت طرح، ۲۳ گویه در پرسشنامه در نظر گرفته شد، که تلخیص آن در جدول شماره ۱ آورده شده است. همچنین یافته‌های به دست آمده از مصاحبه در مورد این مؤلفه‌ها به طور تلخیص در جدول شماره ۲ ذکر شده است. پرسش چهارم تحقیق نیز به وسیله‌ی دو ابزار مصاحبه و پرسش بازپاسخ مورد سنجش قرار گرفت که نتایج آن به طور تلخیص در جدول شماره ۳ آورده شده است.

جدول ۱: میانگین پاسخ پرسش‌های مربوط به مطلوبیت، نقاط ضعف و قوت طرح جدید از نظر مدیران و دبیران

مؤلفه	گویه	سمت	میانگین
مطلوبیت	۱- موفق بودن طرح در دستیابی به اهداف خود، درمقایسه با طرح پیشین	مدیران دبیران	۳/۰۱ ۳/۰۱
	۲- رضایتمندی بیشتر دبیران و مدیران از طرح	مدیران دبیران	۳/۳۹ ۳۲/۳
	۳- رضایتمندی جامعه‌ی محلی از طرح	مدیران دبیران	۳/۰۲ ۳/۱۴
	۴- حمایت مدیران ناحیه یا منطقه از طرح	مدیران دبیران	۲/۹۸ ۳/۲۸
	۵- تأمین انتظارات مدیران و دبیران از اجرای طرح	مدیران دبیران	۲/۹۵ ۳/۰۳
	۶- تأمین انتظارات مدیران ناحیه یا منطقه از اجرای طرح	مدیران دبیران	۲/۹۴ ۳/۰۷
ضعف	۷- نهادینه نشدن فرهنگ اجرای طرح جدید در میان فرهنگیان	مدیران دبیران	۳/۲۸ ۳/۱۰
	۸- برخوردار نبودن مدیران انتخابی از آزادی عمل به خاطر تحت فشار بودن از سوی دبیران	مدیران دبیران	۳/۰۱ ۲/۸۳

۳/۰۵	مدیران	۹- ترجیح دادن روابط بر ضوابط از سوی مدیران انتخابی به منظور جلب حمایت دبیران در آینده	۳
۳/۰۸	دبیران		
۳/۱۳	مدیران	۱۰- محدود بودن افراد دارای شرایط تصدی پست مدیریت، در مدرسه	
۳/۰۴	دبیران		
۲/۸۳	مدیران	۱۱- کم توجهی به نظرات دبیران به دلیل نظارت نهایی بر انتخابات از سوی آموزش و پرورش	
۲/۸۳	دبیران		
۲/۷۸	مدیران	۱۲- تلاش بیش از حد و غیرمعمول کاندیداها برای به دست آوردن آرای بیشتر به روش‌های نامناسب	
۲/۸۳	دبیران		
۳/۰۹	مدیران	۱۳- تقویت ایده‌ی مدرسه محوری	
۳/۱۱	دبیران		
۳/۴۵	مدیران	۱۴- تقویت روحیه‌ی مشارکت در میان دبیران	
۳/۱۲	دبیران		
۳/۳۷	مدیران	۱۵- بالا بردن شأن و منزلت دبیران	
۳/۲۲	دبیران		
۲/۵۴	مدیران	۱۶- تأکید بر نوع مدرک تحصیلی (مدرک مرتبط با مدیریت)	
۲/۱۰	دبیران		
۲/۹۷	مدیران	۱۷- توجه به سوابق اجرایی کاندیداها	
۳/۰۹	دبیران		
۳/۳۲	مدیران	۱۸- مورد توجه قراردادن سوابق آموزشی کاندیداها	
۳/۳۳	دبیران		
۳/۰۸	مدیران	۱۹- امکان عزل یا اخطار به مدیرانی که پس از مدتی کارآمدی خود را نشان نمی‌دهند	
۲/۹۶	دبیران		
۲/۹۷	مدیران	۲۰- اهمیت دادن به نقش انجمن اولیا و مربیان، به خاطر نظارت رئیس انجمن بر نحوه‌ی رأی‌گیری	
۲/۹۵	دبیران		

یافته‌های یاد شده نشان می‌دهد در مورد مطلوبیت، بیشترین میانگین نمره پاسخ‌های مدیران، مربوط به «رضایتمندی بیشتر دبیران و مدیران از طرح» با ۳/۳۹ و کمترین میانگین مربوط به «تأمین انتظارات مدیران ناحیه یا منطقه از اجرای طرح» با ۲/۹۴ بوده است. همچنین بیشترین میانگین نمره‌ی پاسخ‌های دبیران، مربوط به «رضایتمندی بیشتر دبیران و مدیران از طرح» با ۳/۳۳ و کمترین میانگین نمره مربوط به «موفق بودن طرح در دستیابی به اهداف خود، در مقایسه با طرح پیشین» با ۳/۰۱ بوده است. همچنین در مورد نقاط ضعف طرح، بیشترین میانگین نمره‌ی پاسخ‌های مدیران، مربوط به

_____ بررسی مطلوبیت و نقاط قوت و ضعف طرح انتخاب مدیران مدارس ... / ۱۳

«نهادینه نشدن فرهنگ اجرای طرح جدید در میان فرهنگیان» با ۳/۲۸ و کمترین میانگین مربوط به «کم توجهی به نظرات دبیران به دلیل نظارت نهایی بر انتخابات از سوی آموزش و پرورش» با ۲/۸۳ بوده است. بیشترین میانگین نمره‌ی پاسخ‌های دبیران نیز، مربوط به «نهادینه نشدن فرهنگ اجرای طرح جدید در میان فرهنگیان» با ۳/۱ و کمترین میانگین مربوط به «برخوردار نبودن مدیران انتخابی از آزادی عمل به خاطر تحت فشار بودن از سوی دبیران و تلاش بیش از حد و غیرمعمول کاندیداها برای به دست آوردن آرای بیشتر به روش‌های نامناسب» با ۲/۸۳ بوده است. در مورد نقاط قوت طرح نیز، بیشترین میانگین نمره‌ی پاسخ‌های مدیران، مربوط به «تقویت روحیه‌ی مشارکت در میان دبیران» با ۳/۴۵ و کمترین میانگین مربوط به «تأکید بر نوع مدرک تحصیلی» با ۲/۵۴ بوده است و بیشترین میانگین نمره‌ی پاسخ‌ها از نظر دبیران مربوط به «مورد توجه قرار دادن سوابق آموزشی کاندیداها» با ۳/۳۳ و کمترین میانگین مربوط به «تأکید بر نوع مدرک تحصیلی (مدارک مرتبط با مدیریت)» با ۲/۱۰ بوده است.

جدول ۲: توزیع فراوانی و درصد پاسخ پرسش‌های مصاحبه مربوط به مطلوبیت، نقاط ضعف و قوت طرح جدید از نظر مدیران و دبیران

مؤلفه	پاسخ	سمت	فراوانی	درصد
مطلوبیت	۱- اجرای طرح جدید موجب رضایتمندی بیشتر مدیران و دبیران شده است	مدیران دبیران	۱۲ ۱۱	۸۵/۷ ۶۸/۷
	۲- مدیران انتخابی نسبت به شورای دبیران پاسخگوتر می‌شوند	مدیران دبیران	۱۱ ۱۱	۷۸/۵ ۶۸/۷
	۳- کارکنان مدرسه از طرح جدید حمایت و پشتیبانی بیشتری می‌کنند	مدیران دبیران	۱۰ ۱۰	۷۱/۴ ۶۲/۵
	۴- اولیای دانش آموزان از اجرای این طرح رضایت دارند	مدیران دبیران	۹ ۷	۶۴/۲ ۴۳/۷
	۵- مدیران نواحی و مناطق از اجرای این طرح رضایت کمتری دارند	مدیران دبیران	۸ ۷	۵۷/۱ ۴۳/۸
	۶- طرح جدید انتخاب مدیران، طرحی مطلوب است	مدیران دبیران	۴ ۶	۲۸/۶ ۳۷/۵
ضعف	۷- آموزش و پرورش محل هنگام انتخاب نهایی مدیر به نظرات دبیران کم توجهی می‌کند	مدیران دبیران	۱۲ ۱۳	۸۵/۷ ۸۱/۳

۷۸/۵	۱۱	مدیران	۸- دبیران به کاندیدایی که سخت گیری کمتری دارد رأی می دهند
۵۶/۳	۹	دبیران	
۷۱/۴	۱۰	مدیران	۹- فرهنگ اجرای این طرح به شیوه‌ای مطلوب نهادینه نشده است
۸۱/۳	۱۳	دبیران	
۷۱/۴	۱۰	مدیران	۱۰- گاهی اوقات داوطلبان از روش‌های نامطلوب برای به دست آوردن آرای بیشتر بهره می‌گیرند
۴۳/۸	۷	دبیران	
۵۷/۱	۸	مدیران	۱۱- مدیران انتخابی نسبت به دبیران وامدار می‌شوند
۳۷/۵	۶	دبیران	
۵۰	۷	مدیران	۱۲- در بعضی مدارس، دبیران از داوطلبان شناخت کافی ندارند
۵۰	۸	دبیران	
۸۵/۷	۱۳	مدیران	۱۳- در این طرح سوابق آموزشی و تربیتی داوطلبان مورد توجه قرار گرفته است
۷۵	۱۲	دبیران	
۸۵/۷	۱۱	مدیران	۱۴- این طرح موجب تمرکززدایی و افزایش اختیارات مدارس می‌شود
۶۲/۵	۱۰	دبیران	
۷۱/۴	۱۰	مدیران	۱۵- این طرح باعث بالا رفتن شأن و منزلت دبیران می‌شود
۶۸/۷	۱۱	دبیران	
۷۱/۴	۱۰	مدیران	۱۶- با اجرای این طرح به شورای دبیران اهمیت بیشتری داده می‌شود
۵۶/۳	۹	دبیران	
۶۴/۲	۹	مدیران	۱۷- با اجرای این طرح روحیه‌ی تعهد و مسئولیت پذیری دبیران تقویت می‌گردد
۴۳/۸	۷	دبیران	
۶۴/۲	۹	مدیران	۱۸- زمینه‌ی استفاده از توانمندی‌ها و قابلیت‌های دبیران فراهم می‌شود
۵۰	۸	دبیران	
۵۷/۱	۸	مدیران	۱۹- اجرای این طرح مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها را بیشتر می‌کند
۵۶/۳	۹	دبیران	
۵۰	۷	مدیران	۲۰- انجمن اولیا و مربیان در این طرح نقش بیشتری بازی می‌کند
۳۱/۳	۵	دبیران	

ن

یافته‌های یاد شده نشان می‌دهد در مورد مطلوبیت، بیشترین فراوانی پاسخ مدیران با نمره‌ی ۱۲ و دبیران با نمره‌ی ۱۱ مربوط به این است که «اجرای طرح جدید موجب رضایتمندی بیشتر مدیران و دبیران شده است» و کمترین فراوانی پاسخ مدیران با نمره ۴ و دبیران با نمره ۶ مربوط به این است که « طرح جدید انتخاب مدیران، طرحی مطلوب است». در مورد نقاط ضعف طرح نیز بیشترین فراوانی پاسخ مدیران با نمره‌ی ۱۲ و دبیران با نمره‌ی ۱۳ مربوط به این است که «آموزش و پرورش محل،

هنگام انتخاب نهایی مدیر به نظرات دبیران کم توجهی می‌کند» و کمترین فراوانی پاسخ مدیران با نمره ۷ مربوط به این است که «در بعضی مدارس، دبیران از داوطلبان شناخت کافی ندارند» و کمترین فراوانی پاسخ دبیران با نمره ۶ مربوط به این است که «مدیران انتخابی نسبت به دبیران وامدار می‌شوند». همچنین در زمینه‌ی نقاط قوت طرح، بیشترین فراوانی پاسخ مدیران و دبیران با نمره ۱۲ مربوط به این است که «در این طرح سوابق آموزشی و تربیتی داوطلبان مورد توجه قرار گرفته است» و کمترین فراوانی پاسخ مدیران با نمره ۷ و دبیران با نمره ۵ مربوط به این است که «انجمن اولیا و مربیان در این طرح نقش بیشتری بازی می‌کند».

جدول ۳: توزیع فراوانی و درصد پاسخ مصاحبه و باز پاسخ مربوط به اجرای مطلوب تر طرح جدید از نظر مدیران و دبیران

باز پاسخ	پاسخ	سمت	فراوانی	درصد
مصاحبه	۱- داوطلبان ابتدا به وسیله‌ی آموزش و پرورش تعیین صلاحیت شوند و در پایان انتخابات، مسئولان به نظرات دبیران احترام بگذارند	مدیران دبیران	۱۳ ۱۲	۹۲/۸ ۷۵
	۲- نماینده‌ی آموزش و پرورش در انتخاب مدیر حق رأی داشته باشد	مدیران دبیران	۴ ۸	۲۸/۶ ۵۰
	۳- انجمن اولیا و مربیان باید در انتخابات از حق رأی برخوردار باشد	مدیران دبیران	۱۰ ۸	۷۱/۴ ۵۰
	۴- شورای دانش‌آموزان باید در انتخاب مدیر از حق رأی برخوردار باشد	مدیران دبیران	۷ ۷	۵۰ ۴۳/۷
	۵- کارهای شاخصی که داوطلبان در طول خدمت خود یا پیش از آن انجام داده‌اند مورد توجه قرار گیرد	مدیران دبیران	۷ ۷	۵۰ ۴۳/۷
	۶- برای تعیین صلاحیت داوطلبان آزمون‌های عمومی و تخصصی مدیریت برگزار شود	مدیران دبیران	۸ ۵	۵۷/۱ ۳۱/۳
باز پاسخ	۷- بهتر است آموزش و پرورش در ابتدای کار برای تعیین صلاحیت کاندیداها نظارت بیشتری داشته باشد و در پایان کار به نظرات دبیران احترام بگذارد	مدیران دبیران	۳۸ ۴۸	۵۱/۴ ۲۵/۷
	۸- اجرای این طرح نیاز به فرهنگ سازی دارد و فرهنگ اجرای طرح باید میان فرهنگیان نهادینه شود	مدیران دبیران	۳۲ ۴۷	۲۳/۷ ۲۵/۱
	۹- انجمن اولیا و مربیان باید در انتخاب مدیر دارای حق رأی باشند	مدیران دبیران	۱۵ ۳۶	۲۰/۳ ۱۹/۳

۱۷/۶	۱۳	مدیران	۱۰- شورای دانش آموزی باید در انتخاب مدیردارای حق رأی (یک رأی) باشد
۱۶	۳۰	دبیران	
۱۶/۲	۱۲	مدیران	۱۱- برای انتخاب افراد شایسته تر ویژگی‌های دیگر داوطلبان مانند توانایی کار با رایانه نیز مد نظر قرار گیرد
۷/۵	۱۴	دبیران	
۱۴/۹	۱۱	مدیران	۱۲- باید برای تعیین صلاحیت کاندیداها، آزمون‌های مدیریت برگزار نمود و از نتایج آن‌ها برای دادن امتیاز به داوطلبان استفاده کرد
۹/۱	۱۷	دبیران	
۱۳/۵	۱۰	مدیران	۱۳- نماینده‌ی آموزش و پرورش باید در انتخاب مدیرحق رأی (یک رأی) داشته باشد
۱۰/۷	۲۰	دبیران	

یافته‌های به دست آمده از مصاحبه نشان می‌دهد بیشترین پاسخ مدیران با فراوانی ۱۳ و دبیران با فراوانی ۱۲ مربوط به این است که «داوطلبان در آغاز از سوی ادارات آموزش و پرورش تعیین صلاحیت شوند و در پایان انتخابات، مسئولان به نظرات دبیران احترام بگذارند» و کمترین پاسخ مدیران با فراوانی ۴ مربوط به «حق رأی داشتن نماینده‌ی آموزش و پرورش در انتخاب مدیر» و کمترین پاسخ دبیران با فراوانی ۵ مربوط به این پیشنهاد است که «برای تعیین صلاحیت داوطلبان، آزمون‌های عمومی و تخصصی مدیریت برگزار شود». همچنین بر اساس یافته‌های به دست آمده از پرسش‌های بازپاسخ، بیشترین پاسخ مدیران با فراوانی ۳۸ و دبیران با فراوانی ۴۸ مربوط به این پیشنهاد است که «مسئولان آموزش و پرورش در آغاز کار، برای تعیین صلاحیت کاندیداها نظارت بیشتری داشته باشد و در پایان کار نظرات دبیران را محترم شمارند». کمترین پاسخ مدیران نیز با فراوانی ۱۰ مربوط به این است که «نماینده‌ی آموزش و پرورش باید در انتخاب مدیرحق رأی داشته باشد» و کمترین پاسخ دبیران با فراوانی ۱۴ مربوط به این پیشنهاد است که «برای انتخاب افراد شایسته‌تر، ویژگی‌های دیگر داوطلبان مانند توانایی کار با رایانه نیز مد نظر قرار گیرد». باید یادآور شد در تمام مؤلفه‌ها مقایسه‌ی یافته‌های به دست آمده از مصاحبه و پرسشنامه، نشان داد این یافته‌ها تا اندازه‌ی زیادی با هم همخوان هستند و نظرات مدیران و دبیران بسیار به هم نزدیک است و میان نظرات آن‌ها تفاوت چندانی وجود ندارد.

در این پژوهش در سطح آمارتحلیلی، از آزمون t مستقل، آزمون t تک متغیره، آزمون تحلیل واریانس و آزمون توکی استفاده شد که خلاصه نتایج به دست آمده در جدول‌های شماره ۴ تا ۸ آورده شده است.

جدول ۴: مقایسه‌ی میانگین مؤلفه‌های "طرح جدید" از نظر مدیران و دبیران

مؤلفه‌ها	\bar{X}		S		Se		t	
	مدیران	دبیران	مدیران	دبیران	مدیران	دبیران	مدیران	دبیران
مطلوب بودن طرح جدید	۳/۱۲	۳/۲	۰/۷۵۳	۰/۶۹۸	۰/۰۸۷	۰/۰۵۱۱	۱/۴۷	۳/۹۵
نقاط ضعف طرح جدید	۲/۸۷	۲/۸۷	۰/۷۰۳	۰/۶۹۶	۰/۰۸۱	۰/۰۵	-۱/۵	-۲/۵۰
نقاط قوت طرح جدید	۳/۲	۳/۱۳	۰/۷۰۲	۰/۷۶۵	۱/۰۸۱	۰/۰۵۵	۲/۴۶	۲/۴۵

بر اساس یافته‌های جدول، از طرفی در قسمت مدیران t مشاهده شده از مقدار بحرانی در سطح خطای ۵ درصد کوچکتر می‌باشد، بنابراین میزان مطلوب بودن "طرح جدید" از نظر مدیران در سطح متوسط است و از سوی دیگر در قسمت دبیران، t مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵ درصد بزرگتر می‌باشد؛ بنابراین میزان مطلوب بودن طرح جدید از نظر دبیران بیش از سطح متوسط است. همچنین در مورد نقاط ضعف طرح، t مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵ درصد کوچکتر می‌باشد؛ بنابراین میزان نقاط ضعف طرح جدید از نظر مدیران و دبیران کمتر از سطح متوسط است و در مورد نقاط قوت طرح، t مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵ درصد بزرگتر می‌باشد؛ بنابراین میزان نقاط قوت طرح جدید از نظر مدیران و دبیران، بیش از سطح متوسط است.

جدول ۵: مقایسه‌ی نظرات مدیران و دبیران در زمینه‌ی ویژگی‌های "طرح جدید"

مؤلفه‌ها	مدیران		دبیران		t	P
	\bar{X}	S	\bar{X}	S		
مطلوب بودن طرح جدید	۳/۱۲	۰/۷۵۳	۳/۲۰	۰/۶۹۸	۰/۷۴۷	۰/۴۵۶
نقاط ضعف طرح جدید	۲/۸۷	۰/۷۰۳	۲/۸۷	۰/۶۹۶	۰/۰۴۵	۰/۹۶۴
نقاط قوت طرح جدید	۳/۲۰	۰/۷۰۲	۳/۱۳	۰/۷۶۵	۰/۶۲۲	۰/۵۳۹

بر اساس یافته‌های جدول، t مشاهده شده در سطح $P \leq 0/05$ معنادار نبوده است، بنابراین در مورد مؤلفه‌ها میان نظرات مدیران و دبیران تفاوتی وجود ندارد.

جدول ۶: مقایسه‌ی نمره‌ی نظرات مدیران در زمینه‌ی "طرح جدید"، با توجه به سابقه‌ی مدیریت

P	F	۱۱ سال به بالا		۶-۱۰		۰-۵		مؤلفه‌ها
		S	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	
۰/۲۲۴	۱/۵۳	۰/۵۱۵	۳/۲۳	۰/۸۴۳	۳/۱۴	۰/۶۴۸	۲/۶۳	مطلوب بودن طرح
۰/۹۸۵	۰/۵۱۵	۰/۷۲۴	۲/۸۶	۰/۷۲	۲/۸۷	۰/۵۰۱	۲/۹۱	نقاط ضعف طرح
۰/۶۵۱	۰/۴۳۲	۰/۶۹۵	۳/۲۶	۰/۷۳۲	۳/۲۰	۰/۴۳۰	۲/۹۶	نقاط قوت طرح

یافته‌های جدول نشان می‌دهد F مشاهده شده در سطح $P \leq 0/05$ معنادار نبوده است، بنابراین درباره‌ی مؤلفه‌ها میان نظرات مدیران با توجه به سابقه‌ی مدیریت آن‌ها تفاوت وجود ندارد.

جدول ۷: مقایسه‌ی میانگین نمره‌ی نظرات دبیران در زمینه‌ی ویژگی‌های "طرح جدید" با توجه به

محل خدمت

P	F	ناحیه ۲		ناحیه ۱		لاران		کیار		سامان		بن		مناطق مؤلفه‌ها
		S	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	
۱/۸۶۹	۱/۳۷	۱/۷۵۹	۳/۲۲	۱/۰۳	۳/۱۲	۱/۵۳۲	۳/۳۴	۱/۶۲۶	۳/۱۵	۱/۶۷۵	۳/۳۸	۱/۶۹۳	۳/۲۶	مطلوب بودن طرح
۱/۲۲۲	۱/۴۱	۱/۶۹	۲/۸۴	۱/۷۷۹	۲/۷۳	۱/۵۴۸	۲/۷۵	۱/۵۶۸	۳	۱/۶۹۲	۳/۱۷	۱/۶۳۸	۳/۰۵	نقاط ضعف طرح
۱/۰۰۳	۳/۶۶	۱/۶۵۹	۳/۲	۱/۷۷۱	۳/۲۲	۱/۶۱۵	۳/۴۰	۱/۸۸۹	۲/۶۲	۱/۵۲۸	۳/۴۱	۱/۹۲۳	۲/۹۷	نقاط قوت طرح

بر اساس یافته‌های جدول، F مشاهده شده در زمینه‌ی میزان نقاط قوت طرح "جدید انتخاب مدیران به وسیله‌ی دبیران" در سطح $P \leq 0/01$ معنادار بوده است. برای تفاوت میان نظرات دبیران در زمینه‌ی نقاط قوت طرح، با توجه به نواحی مورد مطالعه، از آزمون توکی استفاده شده و نتایج آن در جدول بعدی ارائه گردیده است.

جدول ۸: مقایسه‌ی زوجی اختلاف میانگین نمره‌ی نقاط قوت "طرح جدید" از نظر دبیران بر حسب

مناطق و نواحی

سطح معناداری	اختلاف میانگین	منطقه
۰/۰۱۷	۰/۷۹۳	سامان ← کیار
۰/۰۰۸	-/۶۰۵	کیار ← ناحیه ۱
۰/۰۰۹	-/۵۷۹	کیار ← ناحیه ۲

بر اساس نتایج آزمون توکی، اختلاف میان میانگین نمرات نقاط قوت "طرح جدید انتخاب مدیران از سوی دبیران از نظر دبیران سامان با کیار؛ کیار با ناحیه ۱ و ۲، معنادار بوده است. به عبارت دیگر نقاط قوت طرح جدید انتخاب مدیران، از نظر دبیران منطقه سامان بیشتر از کیار و کیار بیشتر از ناحیه ۱ و ۲ بوده است.

۸. بحث و نتیجه‌گیری

هدف این تحقیق بررسی طرح انتخاب مدیران مدارس به وسیله‌ی دبیران بود که نمونه‌ی آن را مدیران و دبیران دبیرستان‌های شهرستان شهرکرد تشکیل می‌دادند. پس از جمع‌آوری اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه و مصاحبه‌ها، تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق نشان داد، میزان مطلوبیت طرح از نظر مدیران در سطح متوسط و از نظر دبیران بیش از سطح متوسط بوده است. مدیران و دبیران در مورد مطلوبیت طرح، به نکات مختلفی از جمله: رضایتمندی، تأمین انتظارات و حمایت مدیران و دبیران، جامعه‌ی محلی، مدیران مناطق و نواحی آموزش و پرورش، شورای دانش‌آموزی، انجمن اولیا و مربیان، شورای مدرسه و پاسخگو نمودن مدیران مدارس به افراد ذی‌نفع در رابطه با طرح، با نمره‌ی متوسط اشاره نمودند. همچنین مشخص شد میان نظرات مدیران و دبیران در زمینه‌ی مطلوبیت طرح تفاوتی وجود ندارد. در زمینه‌ی مطلوبیت طرح، یافته‌های این پژوهش تقریباً با یافته‌های پژوهش‌های اسدی (۱۳۸۱)، نظرسنجی خبرگزاری مهر (۱۳۸۳)، بیکر (۲۰۰۱)، استراوس (۲۰۰۳) و گلاس (۲۰۰۳) در یک راستا قرار دارد. بنابراین با توجه به این یافته‌ها و مطالعات انجام شده‌ی دیگر، برای افزایش میزان مطلوبیت طرح و رسیدن به نمره‌ی مطلوب راهکارهای زیر پیشنهاد می‌گردد:

- برای انتخاب مدیران مدارس باید همه‌ی افراد ذی‌نفع، ذی‌علاقه و ذی‌ربط، مشارکت داده شوند.
- برای انتخاب مدیران مدارس بهتر است، تمام قابلیت‌ها و توانمندی‌های داوطلبان موردتوجه قرار گیرد و به هر مورد امتیازی اختصاص یابد.

• برای شناخت افراد شایسته‌تر، آزمون‌های عمومی و تخصصی مدیریت برگزار گردد و با داوطلبان مصاحبه‌هایی نیز انجام شود. این امر موجب ضابطه‌مندتر شدن فرایند انتخاب مدیران خواهد گردید.

• برای جذب داوطلبان واجد شرایط بیشتر جهت تصدی پست مدیریت مدارس، باید جاذبه‌های مادی و معنوی بیشتری مد نظر قرار گیرد، به گونه‌ای که افراد توانمند و شایسته‌تری برای پذیرش این پست‌ها داوطلب شوند.

• پس از این که جاذبه‌های لازم برای مدیریت مدارس فراهم گردید، باید ملاک‌ها و معیارهای صحیحی نیز تدوین شود تا به وسیله‌ی این ملاک و معیارها بتوان افراد توانمند را از سایرین تشخیص داد.

یافته‌های حاصل از پرسش دوم نشان داد، از نظر مدیران و دبیران، میزان نقاط ضعف طرح انتخاب مدیران به وسیله‌ی دبیران کمتر از سطح متوسط است. مدیران و دبیران در مورد نقاط ضعف طرح، به نکات مختلفی از جمله: نهادینه نشدن فرهنگ اجرای طرح در میان فرهنگیان، برخوردار نبودن مدیران انتخابی از آزادی عمل، ترجیح دادن روابط بر ضوابط به وسیله‌ی مدیران انتخابی به منظور جلب حمایت دبیران در آینده، محدود بودن افراد واجد شرایط تصدی پست مدیریت در مدرسه، کم توجهی به نظرات دبیران به دلیل نظارت نهایی آموزش و پرورش بر انتخابات، تلاش بیش از حد و غیرمعمول کاندیداها برای اخذ آرای بیشتر به روش‌های نامناسب، اشاره نموده‌اند. در مورد نقاط ضعف طرح می‌توان نتایج نظرسنجی خبرگزاری مهر (۱۳۸۳)، تحقیقات ویتیکر (۲۰۰۱)، ویتیکر (۲۰۰۳)، کندی (نقل از ویتیکر، ۲۰۰۱)، انجمن هیأت مدیره مدارس مونتانا (نقل از ویتیکر، ۲۰۰۱) و گیلمن و گیونس (نقل از محقق، ۱۳۸۱) را همخوان قلمداد کرد. همچنین تحقیق موسوی (نقل از اسدی، ۱۳۸۱) که به کمی سابقه اجرایی مدیران مدارس اشاره می‌کند با تحقیق حاضر همخوان نیست. با توجه به این یافته‌ها و مطالعات انجام شده دیگر، برای کاهش نقاط ضعف این طرح راهکارهای زیر پیشنهاد می‌شود:

• آموزش و پرورش محل در تعیین صلاحیت داوطلبان نظارت بیشتری نماید و حتی از یک تیم، متشکل از افراد خبره و متخصص در این زمینه کمک گیرد و افرادی را برای مدیریت مدرسه معرفی کند که همگی دارای صلاحیت باشند به گونه‌ای که انتخاب هر کدام از آنها به وسیله‌ی دبیران فرقی نداشته باشد و هر کدام از داوطلبان رأی بیشتری کسب نمودند، به وسیله‌ی آموزش و پرورش به عنوان مدیر انتصاب شوند.

• برای داوطلبان دارای مدارک تحصیلی مدیریتی و بالاتر از لیسانس امتیاز ویژه‌ای مد نظر قرار گیرد.

• در مدرسی که با کمبود داوطلبان واجد شرایط روبه رو هستند، مدتی قبل از انتخاب مدیر تعدادی از متقاضیان واجد شرایط به وسیله‌ی آموزش و پرورش از خارج از مدرسه به این مدارس

معرفی شوند تا فرصت کافی برای شناخت آن‌ها باشد.

- نظارت بیشتر بر نحوه تبلیغات داوطلبان به وسیله‌ی آموزش و پرورش محل برای جلوگیری از شیوه‌های نامطلوب تبلیغاتی.

- برگزاری جلسات توجیهی برای آشنایی بیشتر دبیران و مدیران با طرح جدید و تلاش در نهادینه نمودن فرهنگ اجرای مطلوب‌تر طرح در بین فرهنگیان.

یافته‌های حاصل از پرسش سوم تحقیق نشان داد از نظر مدیران و دبیران، میزان نقاط قوت طرح انتخاب مدیران به وسیله‌ی دبیران، بیش از سطح متوسط است. مدیران و دبیران در مورد نقاط قوت طرح، به نکات مختلفی از جمله: تقویت ایده‌ی مدرسه محوری، تقویت روحیه‌ی مشارکت در بین دبیران، بالا بردن شأن و منزلت دبیران، تأکید بر نوع مدرک تحصیلی (مدرک مرتبط با مدیریت) و توجه به سوابق اجرایی و آموزشی کاندیداها، اشاره کردند. در مورد این مؤلفه نیز می‌توان گفت نتایج نظرسنجی خبرگزاری مهر (۱۳۸۳)، تحقیقات بیکر (۲۰۰۱)، استراوس (۲۰۰۳) و گلاس (۲۰۰۳)، تا حدودی با تحقیق حاضر همخوان هستند. با توجه به این یافته‌ها و مطالعات انجام شده دیگر، برای افزایش نقاط قوت این طرح راهکارهای زیر پیشنهاد می‌گردد:

- مرتفع نمودن نقاط ضعف طرح که در قسمت قبل مورد توجه قرار گرفت، باعث تقویت نقاط قوت طرح خواهد شد. همچنین نکاتی که در قسمت مطلوبیت به آن‌ها اشاره شد، می‌تواند باعث افزایش نقاط قوت طرح شود.

- برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت برای مدیرانی که سوابق آموزشی و اجرایی کمتری دارند.

- نظارت بیشتر آموزش و پرورش محل بر نحوه‌ی کار مدیران منتخب به گونه‌ای که مدیران ناکارآمد برای کارآمد شدن تلاش بیشتری از خود نشان دهند.

پاسخگویان در مورد پرسش چهارم تحقیق و برای بهبود طرح و اجرای بهتر آن، به طور خلاصه راهکارهای زیر را پیشنهاد کردند: داوطلبان به وسیله‌ی آموزش و پرورش تعیین صلاحیت شوند و مسئولین به نظرات دبیران احترام بگذارند؛ فرهنگ اجرای طرح باید در بین دبیران نهادینه شود؛ انجمن اولیا و مربیان، شورای دانش آموزی، نماینده آموزش و پرورش باید در انتخابات از حق رأی برخوردار باشند؛ برای تعیین صلاحیت داوطلبان آزمون‌های مدیریت برگزار شود و کارهای شاخصی که داوطلبان در طول دوران خدمت خود یا قبل از آن انجام داده‌اند، مورد توجه قرار گیرد؛ و برای انتخاب افراد شایسته‌تر ویژگی‌های دیگر داوطلبان مانند توانایی کار با رایانه نیز مد نظر قرار گیرد. راهکارهای ارائه شده از طرف مدیران و دبیران برای بهبود طرح و اجرای مطلوب‌تر آن، با یافته‌های تحقیق اسدی (۱۳۸۱) تقریباً همخوان است. با توجه به این یافته‌ها و مطالعات انجام شده دیگر، راهکارهای زیر برای بهبود طرح پیشنهاد می‌شود:

• برای تصمیم‌گیری نهایی جهت انتخاب مدیر، جدولی تنظیم گردد و علاوه بر امتیاز مربوط به آرای کسب شده، امتیازات مربوط به سایر توانمندی‌های داوطلبان (توانایی کار با رایانه، نمرات آزمون‌های مدیریتی، مقالات نوشته شده در ارتباط با مدیریت و موارد مشابه دیگر به صلاحدید مسئولان) نیز ذکر شود و در پایان با جمع بندی امتیازات در مورد انتخاب و انتصاب مدیر تصمیم‌گیری گردد. این امر می‌تواند به عینی‌تر شدن ملاک‌ها و انتخاب افراد توانمندتر کمک نماید.

• پس از برگزاری انتخابات، در خصوص نحوه انجام کار از دبیران نظرخواهی شود و از آن‌ها خواسته شود برای اجرای بهتر طرح راهکارهایی را پیشنهاد کنند. این مسئله موجب می‌شود فرهنگیان احساس کنند نظرات آن‌ها دارای اهمیت است.

مقایسه بین یافته‌های حاصل از پرسشنامه با یافته‌های حاصل از مصاحبه، نشان داد این یافته‌ها در راستای همدیگر قرار دارند و بین نظرات مدیران و دبیران اختلاف چندانی وجود ندارد. در مورد پرسش پنجم تحقیق، مقایسه نظرات مدیران و دبیران به لحاظ عوامل دموگرافیک نشان داد بین نظرات آن‌ها در بیشتر موارد تفاوتی وجود ندارد. فقط بین نظرات مدیران با توجه به رشته تحصیلی و بین نظرات دبیران با توجه به محل خدمت تفاوت وجود داشت.

به طور کلی از نتایج به دست آمده از این تحقیق می‌توان نتیجه گرفت که میزان مطلوبیت طرح انتخاب مدیران، در حد متوسط است. برای بهبود این طرح و بالا بردن میزان مطلوبیت آن باید از نقاط ضعف آن کاست و بر نقاط قوت آن افزود. توجه به راهکارهای ارائه شده از سوی مدیران و دبیران می‌تواند در دستیابی به چنین هدفی مسئولین محترم و دلسوزان نظام تعلیم و تربیت را یاری نماید. همچنین نظرات کارشناسان و متخصصان آموزش و پرورش نیز می‌تواند برای بهبود طرح و انتخاب صحیح‌تر مدیران کمک زیادی به مسئولین و دست‌اندرکاران نظام آموزشی نماید.

یادداشت‌ها

۱- «ثم انظر فی امور عمالک فاستعملهم اختیاراً»

2. Mc Adams

3. Brandt

4. High, Achilles and High

5. Beck

6. Hoyle

7. Lundenburg

8. Interstate School Leaders Licensure Consortium

9. Education Commissioned of the States

10. Kennedy

11. Gilman and Givens

12. Montana

13. Pilot Study

منابع

الف. منابع فارسی

- نهج البلاغه. (۱۳۷۹). ترجمه: دشتی، م. قم: دفتر نشر الهادی.
- اسدی، ع. (۱۳۸۱). بررسی نحوه‌ی انتخاب مدیران دوره‌ی متوسطه از دیدگاه دبیران استان لرستان. طرح پژوهشی.
- تقوی، س. ر. (۱۳۶۸). نگرشی بر مدیریت اسلامی. تهران: انتشارات سازمان تبلیغات اسلامی.
- جمالی، ع. (۱۳۷۹). از کجا آغاز کنیم؟ سیر برنامه‌ای تعلیم و تربیت آموزشگاهی (حرفه‌ها و مدل‌ها). چاپ اول، تهران: انتشارات وزارت آموزش و پرورش، مؤسسه فرهنگی منادی تربیت.
- خبرگزاری مهر. (۱۳۸۳). چگونگی اجرای مصوبه‌ی شورای عالی آموزش و پرورش درباره‌ی انتخاب مدیران مدارس. قابل دسترس در سایت ایران داک.
- سلیمی، م. ح. (۱۳۷۹). بررسی و مقایسه‌ی نگرش مدیران مدارس نسبت به فرهنگ سازمانی عملکرد مدیریتی و رابطه‌ی آن‌ها با هم و ارائه‌ی پیشنهادهایی برای مسئولان آموزشی. فصلنامه‌ی مدیریت در آموزش و پرورش. دوره هفتم، شماره ۲۶، ۷۱-۶۱.
- صافی، ا. (۱۳۷۳). مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی در آموزش و پرورش. تهران: انتشارات اداره کل آموزش‌های ضمن خدمت وزارت آموزش و پرورش.
- علاقه بند، ع. (۱۳۷۷). مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی. تهران: انتشارات نشر روان.
- محقق، م. (۱۳۸۱). مدیران کجا رفته‌اند؟ ماهنامه‌ی فرهنگی - آموزشی رشد معلم. سال ۲۱، شماره ۱۶۸، ۵۲-۵۰.
- معیری، م. ط. (۱۳۶۴). مسائل آموزش و پرورش. تهران: انتشارات امیرکبیر.
- مورفی، ج؛ بک، ل. (۱۹۹۵). مدیریت مبتنی بر مدرسه به منزله‌ی اصلاح مدرسه: بررسی وضع موجود. ترجمه فرهاد کریمی و پژوهشکده‌ی تعلیم و تربیت. (۱۳۸۲). تهران: وزارت آموزش و پرورش، پژوهشکده تعلیم و تربیت.

ب. انگلیسی

- Baker, L. L. (2001). **Principal Selection and the Stories Superintendents Tell**. Unpublished a dissertation, East Tennessee State University.
- Castetter, W. B. (1992). **The Personnel Function in Educational Administration**. (5th ed.). New York: Macmillan.
- Castetter, W. B. and Young, I. P. (2000). **The Human Resource Function in Educational Administration**. (7th ed.). Upper Saddle River NJ: Merrill / Prentice Hall.
- Crews, A. C. and Weakley, S. (1995). **Hungry for Leadership: Educational Leadership Programs in the Sreb States**. Southern Rrgional Education Board, Atlanta, GA. Educational Resources Information Center. Available in: www.eric.com.
- Glass, T. E. (2003). **Superintendent Selection of Secondary Principals**. Available in: www.ecs.org.
- Goldman, E. (1998). *The Significance of Leadership Style*. **Educational Leadership**. 55 (7), 20-22.
- Kleine-Kracht, P. (1993). *Indirect instructional leadership. An administrators choice*. **Educational Administration Quarterly**. 29, 187-212.
- Moye, M. J. and Henkin, A. B. (2005). *Teacher-Principal Relationships Exploring Linkages between Empowerment and Interpersonal Trust*. **Journal of Educational Administration**. 43(2-3), 260-277.
- Murphy. J. and Beack. I. (1995). **School Based Managementes School Reform: Taking Stock**. CA: Thousand Oaks, Corwinpress, 97.
- Normore, A. H. (2004). *Recruitment and Selection: Meeting the Leadership Shortage in One Large Canadian School District*. *Florida International University*. in: **Canadian Journal of Educational Administration and Policy**. Available in: www.yahoo.com, Issue # 30, May 12.
- Phillips, L. (1997). **Expectations for School Based Management**. www.wileycanada.com/eda/procut/o. 2.
- Robinson, J. (2000). *Training Teachers to be Principals*. **The Ontario Principals Council Register**. 2(4), 23-26.
- Strauss. Robert, P. (2003). **The Preparation and Selection of Public School Administrators in Pennsylvania: Supply and Demand and the Effects on**

Student Achievement. Available in: www.yahoo.com.zip:\papers\aeafa, 23-23-03.doc, 1-38.

Wendel, F. C., Kilgore, A. M. and Spurzem, C. W. (1991). *Are Administrators Personalities Related to thir Job Skills?* **NASSP Bulletin.** 75(639), 14-20.

Wholstetter, P. and Mohrman, S. A. (1993). **School based Management: Promise and Process.** www.wileycanada.com./cda/product/o, 6.

Whitaker, K. S. (2001). *Where are the Principal Candidates? Perceptions of Superintendents.* **NASSP Bulletin.** Available in: www.proquest.com, 85(625); 82-92.

Whitaker, K. S. (2003). *Principal Role Changes and Influence on Principal Recruitment and Selection: An International Perspective.* **Journal of Education Administration.** Available in: www.proquest.com, 41(1), 37-54.

White, J., and White, C.(1998). *Hiring the Principal: Guidelines for Selection Committe.* **NASSP Bulletin.** Available in: www.proquest.com, 82 (601), 119-122.

Winter, P. A., Rinehart, J. S. and Munoz, M. A.(2002). *Principal Recruitment: An Empirical Evaluation of a School Districts Internal Pool of principal Certified Personnel.* **Journal of Personnel Evaluation in Education.** 16(2), 129-141.