

## ارائه الگوی سهمبری ذینفعان در انتخاب مدیران مدارس فراسان رضوی بر مبنای استراتژی تئوری داده - بنیاد

رسول علیجانی<sup>۱</sup>، علی اکبر امین بیدختی<sup>۲</sup>، شاهرخ مکوند حسینی<sup>۳</sup>

Received: 22/11/2018  
Accepted: 05/12/2019

صفحات: ۱۷۸-۲۰۹

دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۰۹/۰۱  
پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۱۱/۱۴

### چکیده

این پژوهش از نوع کیفی و با استفاده از تئوری داده بنیاد انجام شد. مشارکت کنندگان در این پژوهش از میان مدیران و متخصصان و نخبگان علمی دانشگاه و همچنین صاحب- نظران آموزش و پرورش خراسان انتخاب شدند؛ جمع آوری داده‌ها از روش نمونه‌گیری نظری و انجام ۱۹ مصاحبه‌های ساختاریافته، رودررو و عمیق بود. مقوله‌های به دست آمده در فرآیند کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل و تفسیر شدند. نتایج پژوهش نشان داد که پدیده اصلی فرایند مورد مطالعه "سهم بری ذینفعان در انتخاب مدیر" شامل دو مفهوم اصلی می‌شود، یکی "انتخابی بودن مدیر به جای انتصابی بودن" و "مشارکت ذینفعان در فرایند انتخاب مدیر" است. اکثر مشارکت کنندگان این اصل را سرآغاز تغییر در آموزش و پرورش می‌دانند.

**کلیدواژه‌ها:** انتخاب و انتصاب، ارتقاء مدیران، تئوری داده بنیاد، سهمبری ذینفعان

۱- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

۲- استاد تمام مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

Email: a.aminbeidokhti@semnan.ac.ir

نویسنده مسئول

۳- دانشیار روانشناسی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

## مقدمه

امروزه اولین و مهم‌ترین مؤلفه توسعه هر کشوری نیروی انسانی است (Barkhoda, Asadi & Zebardast, 2018). به همین دلیل «مدیریت و رهبری از نقش‌های کلیدی سازمان است. مدیران موفق نقش و وظایف سازمان را به‌خوبی درک کرده و سبکی مدیریتی متناسب اتخاذ می‌کنند و شاید بتوان گفت که آن‌ها از هوش مدیریتی بالایی برخوردار هستند (Viera & Kramer, 2016). مدیران مدارس به‌عنوان یکی از نیروهای انسانی مؤثر در مدرسه همیشه موردتوجه پژوهشگران و صاحب‌نظران بوده‌اند. نقش تعیین‌کننده مدیران در موفقیت سازمان مدرسه در ادبیات پژوهش همواره موردتوجه بوده است (Fazel, ebrahimian & Ahanchian, 2019). برای اثربخش بودن نظام آموزش و پرورش به‌عنوان نهادی اجتماعی و پیچیده امروزی، وجود مدیران ماهر، ضرورتی قطعی است و این اصل و اهمیت نقش مدیر در آموزش و پرورش، به‌خوبی پذیرفته‌شده است (Burks, 2014).

مدیریت و رهبری به‌عنوان عنصر مرکزی در مسیر تعالی جامعه انسانی و قلب هر سازمان محسوب می‌شود (Scott, 2015). تصمیمات روزانه آن‌ها به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم بر عملکرد و یادگیری دانش‌آموزان تأثیر می‌گذارد (Gotman & Laovry, 2017). به همین جهت ضعف عملکردی مدیریت در سازمان باوجود قوت‌های منابع، تکنولوژیکی و نیروی انسانی باعث سوء عملکرد و شکست آن سازمان در نیل به اهدافش می‌شود. در عوض در بسیاری از سازمان‌ها ورود یک مدیر با عملکرد عالی باعث جبران نواقص و تعالی سازمان شده است. مدیران به سبب جایگاهی که دارند می‌توانند توفیقات ارزشمند و متقابلاً ناکامی‌های دردناکی را برای سیستم تحت مدیریت خویش، به وجود آورند. ایشان با «برنامه‌ریزی راهبردی، تخصیص منابع، سازمان‌دهی افراد، رهبری و مدیریت عملکرد و ارزیابی و کنترل، عملاً نقش تعیین‌کننده‌ای در مسیر تحول و تعالی سازمان دارند» (Armstrong, 2008). به عقیده بوش مدیریت و رهبری به‌طور فزاینده‌ای به‌عنوان عامل مهم در افتراق بین مدارس موفق و کمتر موفق در نظر گرفته می‌شود (Bush, 2017). مدیران باید توانایی درگیری و مقابله با محیط‌های پیچیده و متغیر عصر حاضر را دارا باشند و در نتیجه نیازمند به مهارت‌های استراتژیک و توانایی‌های عمومی

جهت نظارت بر طیف کارمندان تحت نظر خود می‌باشند (Mobbs & Raheja, 2012; Custódio, Ferreira & Matos, 2013).

از این روی، مباحث مربوط به مدیران، فصل جداگانه‌ای از مباحث مربوط به دانش مدیریت را به خود اختصاص داده است به عقیده Mael (1995) توانمندی و موفقیت هر کشور در اقتصاد جهانی، منوط به موفقیت سازمان است و موفقیت سازمان‌ها به خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی مدیریت شایسته وابسته است. به عبارت دیگر، رشد و تحول هر کشور، تحت تأثیر مستقیم تحول سازمان‌ها و مدیریت آن‌ها تحقق می‌یابد از طرف دیگر همان‌طور که مدیریت شایسته باعث پیشرفت سازمان می‌شود، عدم شایستگی سازمان را از همه این پیشرفت‌ها محروم می‌کند. (Gisler (2005 معتقد است اگر مدیران باکفایت تر شوند و توانایی‌های لازم برای ایفای نقش‌های جدید سازمانی‌شان را به دست آورند، کارکنانشان نیز قوی‌تر و قدرتمندتر می‌شوند و بدین ترتیب سازمان برتری فردی و سازمانی خود را نشان می‌دهد و به همین دلیل، سازمان‌ها به‌طور روزافزون، در جستجوی اعضای هستند که به سازمان وفادارند، سازمان را برای کار مناسب می‌دانند و در نهایت، هویت سازمانی را با هویت شخصی تلفیق می‌کنند.

«با افزایش احساس ضرورت توسعه و ارتقاء پیرامون مدارس ناکارآمد سیاست‌گذاران و دیگران تمرکز خود را بر مدیریت آموزشی و به‌طور ویژه بر مدیریت مدارس معطوف کردند» (Martinez, 2016) از میان انواع مدیریت‌ها، مدیریت بر سازمان‌های آموزش و پرورش، دشوارترین، ظریف‌ترین، بااهمیت‌ترین و مؤثرترین هنر و دانش زمان به شمار می‌رود (AminBedokhti & Bakhtiari, 2007). برای ایجاد یک تحول بدون مشکل در یک سیستم آموزشی به یک مدیر کارآمد نیاز است بنابراین مدیران آموزشی نیازمند افزایش مهارت و توسعه رفتارهای خود جهت همگام کردن خود با تغییرات عصر حاضر می‌باشند (Akcill & et al, 2017) در سازمان‌های آموزش محور، همانند آموزش و پرورش، مدیریت نقش و جایگاهی بسیار مهم‌تر و اساسی‌تر دارد و به تعبیری عملکرد سازمان بیشتر تحت تأثیر عملکرد مدیران آن است (Bush, & Glover, 2010; Musaikhani & et al, 2014). زیرا آموزش و پرورش نهادی فراگیر، پویا و تأثیرگذار بر رفتارها و هنجارهای آشکار و نهان همه‌جانبه‌ی اخلاقی، سیاسی، اقتصادی، دینی، حقوقی، اجتماعی و فرهنگی آحاد جامعه است. ماهیت فعالیت‌ها و اهداف آن ارتقای روحیه‌ی خلاقیت،

شکوفایی و بروز استعدادها، بالا بردن سطح آگاهی‌های عمومی، تخصصی و تعیین راهبرد در دستیابی به تعالی، توسعه، سعادت و رشد می‌باشد (TaghipourZahir & Jahanian, 2009).

«به عقیده کومبز اگر قرار است تحولی در عرصه تعلیم و تربیت به وقوع بپیوندد، این تحول و دگرگونی باید از مدیریت آموزش و پرورش آغاز گردد» (NavidAdham, 2012). تصمیمات روزمره‌ی مدیران (آموزشی) مانند تقسیم‌کار و سازمان‌دهی، تدریس، استفاده از فن‌آوری، نمره دادن، قضاوت درباره‌ی رفتار افراد و تشویق و تنبیه بر افکار، شخصیت و رفتار کنونی و آتی دانش‌آموزان تأثیر مثبت یا منفی می‌گذارد. اهداف سیاست‌ها و برنامه‌های درازمدت سازمان‌های آموزشی از قبیل فراهم کردن بسترهای مناسب و مساوی برای استفاده از فرصت‌های آموزشی، اجتماعی بار آوردن دانش‌آموزان و ایجاد روح تفکر و تحقیق در افراد رابطه تنگاتنگی با بهسازی جامعه دارد. به همین دلیل، «تصمیمات و برنامه‌ها در لحظه‌ی انعقاد مستلزم در نظر داشتن ملاحظات زیادی است که در صورت عدم رعایت منجر به فاجعه‌های انسانی در ابعاد فردی و اجتماعی می‌شود» (Mirkamali, 2003).

در نظام آموزشی کشور، تغییرات بسیار زیادی در مدیریت در سطح ملی و منطقه‌ای ایجاد می‌شود و معمولاً مهم‌ترین مشکل مدیران، احساس عدم امنیت شغلی در موقعیت و مسؤولیت خویش است. در این حالت تحصیل‌کرده‌های مدیریت به حاشیه رانده‌شده و مدیران بدون چشم‌انداز و تجربه کافی هدایت تدریس و فرایند یادگیری را در اختیار می‌گیرند. پیامد این بی‌ثباتی مدیریت، کاهش کیفیت تدریس معلمان و یادگیری دانش‌آموزان است (Mehrdad, 2011; Zali & Zali, 2010). مشکل دیگری که نظام آموزشی، از گذشته تاکنون با آن روبه‌رو بوده این است که افراد معمولاً از مسیر تجربه‌ی معلمی به مناصب و سمت‌های مدیریت آموزشی دست‌یافته‌اند و برخی از مدیران، درک روشن و درستی از مدیریت و رهبری آموزشی ندارند (Nasr & Masoumi, 2005). موفقیت موقعیت‌های رهبری تنها به تجربیات کاری و تخصصی بستگی ندارد، بلکه به توانایی آن‌ها در مدیریت خود و دیگران، میزان انعطاف آن‌ها در برخورد با تغییرات مداوم محیطی، نحوه و میزان عملکرد آن‌ها، توان روحیه بخشی و ایجاد رضایت در کارکنان بستگی دارد (Nasiri & Emadi, 2015). امروزه در آموزش و پرورش به

مدیرانی و رهبرانی نیاز است که نه تنها در تعلیم و تربیت صاحب نظر باشند، بلکه در درک و تشخیص مسائل و مشکلات سازمانی نیز مهارت‌های لازم را داشته باشند (Sahami, Gheisari & Abbasi, 2012). در نهادهای آموزشی، مدیریت به‌عنوان یک فعالیت خدماتی و یا ابزاری است که از طریق آن اهداف اساسی، تعلیم و تربیت، تخصیص منابع انسانی و مادی و همچنین بهینه‌سازی و استفاده به بهترین شکل ممکن از منابع موجود ممکن می‌شود (Opara & Onyije, 2014). الگوی ارتقاء و انتصاب مدیران باید بر مبنای یک سلسله معیارها و ملاحظات صورت گیرد تا ضمن حفظ منابع مالی حداکثر بهره‌بری حاصل گردد. تبیین الگو جهت ارائه شاخص‌های مناسب انتصاب مدیران شایسته، با توجه به موقعیت متلاطم محیطی و انتظارات رو به تزاید مردم از سازمان مهم آموزش و پرورش باعث دستیابی این نهاد به اهداف و مأموریت‌های خود می‌شود و آنچه بعضاً به‌عنوان یک مشکل در آموزش و پرورش کشور مطرح است، تراز نبودن میزان توسعه‌یافتگی مدیران با توجه به انتظارات مخاطبین و نیازمندی‌های محیطی است.

طبق فصل هشتم قانون خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶ مجلس شورای اسلامی و سند چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور و همچنین بند هفت اقدامات اساسی متناسب با موضوعات استراتژیک ذیل برنامه چهارم نقشه راه نظام اداری کشور مبتنی بر سیاست‌های ابلاغی مقام معظم رهبری و ابلاغیه رئیس‌جمهور (مصوبه ۱۴ اسفند سال ۱۳۹۲ شورای عالی اداری) سازمان‌ها موظف به طراحی مدل شایستگی و نظام انتصاب و انتخاب مدیران می‌باشند. با توجه به اهمیت این موضوع به نظر می‌رسد طراحی مدلی بومی برگرفته‌شده از بطن آموزش و پرورش و با در نظر گرفتن نقشه راه و اهداف نظام آموزشی کشور ضروری باشد. ارائه الگوی بومی و برگرفته‌شده از بطن آموزش و پرورش با در نظر گرفتن فرهنگ و قابلیت‌های ملی در راستای نظام ارتقا و انتصاب مدیران با استفاده از روش گراند تئوری از ضرورت‌های دیگر پژوهش حاضر می‌باشد.

در ایران، جابجایی و تغییرات مدیران سطوح عالی و کلان کشور، با تغییرات و جابجایی بسیار مدیران سطوح میانی همراه است که حتی این تغییرات مدارس را نیز در برمی‌گیرد. ظاهراً مهم‌ترین مشکل کشور در مسیر رشد و توسعه، متزلزل بودن جایگاه مدیریت و کوتاه بودن دوره مدیریت است که هزینه‌های بسیاری را بر مدیریت کلان تحمیل می‌کند به‌زعم برخی

سیاستمداران، این تغییرات برای همسان کردن رویه‌ها ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. البته برخی نیز معتقدند میزان آثار تخریبی این تغییرات بیشتر است (Zali & Zali, 2010). ثبات مدیریت در مدارس، از مهم‌ترین مسائلی است که همواره مورد بحث و تبادل نظر بوده است. ثبات شغلی مدیر به معنی ثبات و دوام وی در دوران تصدی شغل مدیریت است (Mehrdad, 2011). دوره کوتاه مدیریت و ناپایداری آن، باعث گرایش مدیران به برنامه‌های زودبازده و عدم علاقه به برنامه‌های بلندمدت منطقه‌ای یا ملی شده است که شاید در دوره مدیریت دیگری از آن‌ها بهره‌برداری شود.

بنابراین، با توجه به ماهیت آموزش و پرورش که سرمایه‌گذاری برای آینده و بازده آن تربیت نسل آینده است نیاز به برنامه‌های بلندمدت و میان‌مدت ضرورت پیدا می‌کند. به همین دلیل در انتخاب مدیران مدارس که به‌عنوان یکی از ارکان تربیت نسل آینده، باید نهایت دقت و حساسیت به عمل آید و از انتخاب سلیقه‌ای و بر پایه منافع حزبی و نیز همسو کردن افراد بر پایه تفکرات گروه خاص جلوگیری شود. جهت گریز از این مسئله مهم‌ترین سؤالاتی که پیش می‌آید این است که برای رهایی از اعمال سلیقه‌های شخصی در انتخاب مدیر مدرسه چه باید کرد؟ چه شاخص‌هایی برای انتخاب مدیر مدرسه باید وجود داشته باشد که هر شخص به هر دلیلی نتواند بر صندلی مدیریت تکیه بزند؟ بهترین ویژگی‌های مدیر مدرسه چیست؟ مدل مناسبی که شاخص‌ها و ویژگی‌های مناسب جهت انتصاب مدیران در مدارس را ارائه دهد، چیست؟ ایجاد الگو هم در انتخاب مدیر و هم در تغییر مدیر می‌تواند تا حدودی از اعمال سلیقه جلوگیری کند و انتصاب مدیر را به انتخاب تبدیل کند؛ شاخص‌هایی که برگرفته از اهداف نظام تعلیم و تربیت باشد. در این راستا پژوهش حاضر به دنبال آن است که ابتدا با بررسی ادبیات موضوع و مصاحبه با مدیران و معلمان، بهترین عوامل را استخراج نماید و با استفاده از این عامل‌ها الگوی انتخاب، مدیران مدارس را ارائه نماید. از این‌رو هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی ویژگی‌ها و عوامل مؤثر در انتخاب مدیران مدارس است. نتایج این پژوهش به تصمیم‌گیرندگان کمک خواهد کرد که مدیران آموزشی به بهترین نحو انتخاب شوند.

## مبانی نظری

الگوهای رهبری و مدیریت آموزشی

### رهبری مدیریتی<sup>۱</sup>

«رهبری مدیریتی فرض را بر این می‌گیرد که توجه و تمرکز مدیران باید روی وظایف، تکالیف و رفتارها بوده و در صورتی که این وظایف به نحو احسن انجام گیرند، کار دیگران را در سازمان راحت‌تر خواهند کرد. اکثر رویکردهای رهبری مدیریتی نیز مبتنی بر این فرض هستند که بخش عمده‌ای از رفتار اعضای سازمان منطقی است. در مشاغل دولتی، اختیار و نفوذ به نسبت جایگاهی که افراد در سلسله‌مراتب سازمانی دارند بدان‌ها تعلق می‌گیرد»

(Leithwood & et al, 1999). این تعریف شباهت زیادی به تعریفی دارد که در کتب سه‌جلدی این مؤلف پیرامون مدل‌های رسمی ارائه شده است (Bush, 2003).

### رهبری تحول‌گرا<sup>۲</sup>

در پژوهشی (2003) Bush مدل رهبری را با مدل مدیریت دانشکده‌ای خود مرتبط می‌داند. اولین مدل از بین این ۳ مدل، رهبری تحول‌گرا یا تحول‌آفرین است. در این شکل از رهبری، تصور بر این است که باید محور فرآیند رهبری بر تعهدت و ظرفیت‌های اعضای سازمان متمرکز شود. در اینجا فرض می‌شود که هر چه سطح تعهدت شخصی نسبت به اهداف سازمان بالاتر و ظرفیت‌های موجود جهت اجرای آن اهداف بیشتر باشد، تلاش و بهره‌وری بیشتر خواهد بود « (Leithwood & et al. . 1999).

---

1. Managerial leadership

2. Transformational leadership

### رهبری مشارکتی<sup>۱</sup>

رهبری مشارکتی این‌طور می‌پندارد که فرآیندهای تصمیم‌گیری گروه، کانون توجه آن قلمداد می‌شوند (Leithwood & et al. . 1999). پایه و اساس این مدل مبتنی بر ۳ فرضیه است:

- مشارکت باعث اثربخشی فعالیت‌های آموزشی خواهد شد.
- عامل توجیه‌کننده مشارکت، اصول دموکراتیک است.
- در رابطه با مدیریت مبتنی بر مکان، تمام ذینفعان برحق به‌صورت بالقوه به رهبری دسترسی دارند (Leithwood & et al, 1999).

### رهبری بین‌فردی<sup>۲</sup>

سومین مدل رهبری مرتبط با اشتراک و تساوی اختیارات، مفهوم نسبتاً جدیدی بنام رهبری بین‌فردی است. (West-Burnham (2001 بیان می‌دارد که «هوش میان‌فردی وسیله‌ای است حیاتی. هوش میان‌فردی، تعدادی از رفتارهای شهودی اصیل که منشأ آن‌ها فرآیندهای پیچیده خودآگاهی بوده و باعث تسهیل تعامل مؤثر با دیگران می‌شود را شامل می‌گردد» (Leithwood & et al, 1999). رهبری میان‌فردی نیز از این بابت که بر همکاری و ارتباطات بین‌فردی تأکید می‌کند با مفهوم اشتراک و تساوی اختیارات پیوندهایی دارد (Tuohy & Coghlan, 1997).

### رهبری تبادلی یا تعامل‌گرا<sup>۳</sup>

در زمینه‌ی این مبحث (Bush (2003 رهبری تعامل‌گرا را به مدل سیاسی گره می‌زند. Miller (2001) & Miller به بیان تفاوت آن با رهبری تحول‌گرا می‌پردازند: رهبری تعامل‌گرا شکلی از رهبری است که در آن ارتباط با معلمان بر مبنای تبادل یکسری از منابع معتبر و ارزشمند انجام می‌شود. از نگاه معلم، تعامل با مدیران و سایر آموزگاران معمولاً تعاملی است چندبخشی،

1. Participative leadership

2. Interpersonal leadership

3. Transactional leadership



کوتاه‌مدت و محدود به بده بستان‌های پولی. اما رهبری تحول‌گرا قوی‌تر و پیچیده‌تر بوده و زمانی مطرح است که یک یا چند معلم با سایرین همکاری و تعامل داشته باشد، به‌نحوی که مدیران و معلمان باعث ارتقاء یکدیگر به سطوح بالاتری از تعهد و فداکاری، انگیزه و روحیه اخلاقی شوند. تحت تأثیر فرایند تحول‌گرایی، انگیزه‌های رهبر و افراد تحت امر وی باهم یکی می‌شود (همان، صفحه ۱۸۲).

رهبری پست‌مدرن یا پسامدرن<sup>۱</sup>

در پژوهشی (2003) Bush خاطرنشان می‌شود که رهبری پست‌مدرن هم‌راستایی نزدیکی با مدل مدیریت ذهنی دارد. این مدل، مدل نسبتاً جدیدی از رهبری است که تعریفی موردقبول همگان از آن ارائه نشده است. مثلاً در بحث (Starratt, 2001) پیرامون تئوری پست‌مدرن مدیریت دموکراتیک، تعریفی از مفهومی آینده‌نگرانه مبنی بر اینکه پست‌مدرنیسم به راه و رسم مدیریت دموکراتیک در مدارس مشروعیت می‌بخشد نمی‌بینیم.

Keough & Tobin (2001) چنین می‌گویند که «فرهنگ پست‌مدرن جدید، تعدد و کثرت حقایق ذهنی که مولود تجربه هستند را جشن گرفته و از نبود اقتدار مطلق سرخوش است. آن‌ها چند شاخص مهم پست‌مدرنیسم را این‌طور بیان می‌کنند:

- زبان گویای واقعیت نیست.
- حقیقت واحدی در کار نیست، واقعی‌ها متعدّدند.
- از هر موقعیت و وضعیتی می‌توان تفاسیر و برداشت‌های گوناگونی داشت.
- شرایط را باید در سطح محلی و با نگاهی ویژه به مقوله‌ی تنوع و گوناگونی درک کرد.»

1. Postmodern leadership

### رهبری اخلاق مدار<sup>۱</sup>

این مدل چنین می‌پندارد که توجّه اصلی رهبری باید به ارزش‌ها، اعتقادات و اخلاقیات خود آن‌ها باشد. «اقتدار و نفوذ از مفاهیم قابل دفاعی که درست یا خوب تلقی می‌شوند نشأت می‌گیرند» (Leithwood & et al, 1999). (Sergiovanni (1984). بیان می‌دارد که «در مدارس عالی، زون‌های مرکزی متشکّل از ارزش‌ها و باورهای وجود دارد که به صورت بخش‌های فرهنگی و مقدّس مآبانه درمی‌آیند». وی در ادامه اضافه می‌کند که، «اداره امور، یک جور مهارت اخلاقی است» (Sergiovanni, 1984). بعد اخلاقی رهبری بر مبنای عقلانیت هنجاری است؛ عقلانیت بر اساس چیزی که معتقدیم خوب بوده و آن را خوب می‌دانیم.

### رهبری آموزشی<sup>۲</sup>

رهبری آموزشی با دیگر مدل‌های بررسی شده فرق دارد، چراکه توجّه و نگاهش بر جهت تأثیر است، نه بر ماهیت و منشأ آن. افزایش تأکید بر مدیریت آموزش و یادگیری به عنوان فعالیت‌های محوری نهادهای آموزشی باعث تأیید چنین رویکردی و تأکید بر آن، به ویژه از سوی سازمان NCSL انگلستان در سال ۲۰۰۱ شده است، سازمان مذکور، این مدل رهبری را یکی از ۱۰ طرح رهبری خود قلمداد می‌کند. هالینگر اعلام می‌کند که در آمریکا، رهبری آموزشی جایگزین رهبری تحول‌گرا شده است، اما NCSL این دو را مدل‌های ناسازگاری تلقی نمی‌کند (Hallinger, 1992).

### رهبری مشروط<sup>۳</sup>

مدل مشروط رهبری، رویکردی است جایگزین، شناخت ماهیت متنوع بافت مدارس و مزایای آداپته کردن سبک‌های رهبری با موقعیتی ویژه، نه اتخاذ دیدگاه یک سایز به/اندازه همه:

---

1. Moral leadership  
2. Instructional leadership  
3. Contingent leadership

فرض روش حاضر بر این است که مسئله‌ی مهم، نحوه‌ی پاسخگویی رهبران و مدیران به مشکلات یا مقتضیات سازمانی منحصربه‌فرد است. در بافت‌ها و محیط‌های مختلف، رهبری با گزینه‌های متعدّد و متنوعی روبرو بوده و برای مؤثر واقع‌شدن، هر محیطی پاسخ خاص خودش را از رهبر می‌طلبد ... افراد حاضر در منصب رهبری و معمولاً آن‌هایی که در مشاغل رسمی صاحب قدرت و اختیارند، روی گروه بزرگی از روش‌های رهبری تسلط داشته و در آن‌ها استادند. میزان تأثیرگذاری آن‌ها اما تا حدود زیادی وابسته به مقدار تسلط آن‌هاست (Leithwood & et al, 1999).

رهبری را می‌توان نوعی فرآیند تأثیر بر مبنای ارزش‌ها و اعتقادات عینی و شفاف که نایل به چشم‌انداز ترسیم‌شده برای مدرسه می‌شود دانست. ترسیم این چشم‌انداز بر عهده‌ی رهبرانی است که در پی کسب تعهد کارکنان و اشخاص ذینفع برای نیل به ایده آلی از آینده‌ی بهتر برای مدرسه، دانش‌آموزان، و آن‌هایی‌اند که در این قضیه ذینفع هستند. تمام مدل‌های رهبری بحث شده در این بخش مدلهایی نسبی هستند. این مدل‌ها چشم‌اندازهایی متمایز و درعین‌حال تک‌بعدی از رهبری مدارس به ما نشان می‌دهند. (Sergiovanni (1984 بیان می‌کند که «اکثر اوقات، تئوری و روش رهبری نگاهی بسته و محدود دارد، نگاهی که توجه بیش از حدی روی بعضی از جنبه‌های رهبری دارد تا از این طریق بتواند کمابیش ابعاد و جنبه‌های دیگر را حذف کند».

روی‌هم‌رفته، ۹ الگوی ذکرشده از (Leithwood & et al, 1999) و (Bush & Glover, 2003) در این تحقیق نشان می‌دهد که مفاهیم رهبری و مدیریت مدرسه مفاهیم پیچیده و متنوعی هستند. این مدل‌ها، چارچوب‌های هنجاری واضحی در اختیارمان می‌گذارند که می‌توان بدان وسیله به مفهوم رهبری پی برد، اما تحقیقات تجربی در تأیید این مفاهیم و سازها زیاد نیستند. علاوه بر این، این مدل‌ها وجوه تمایز ساختگی و مصنوعی داشته، یا تیپ‌های ایدئال آن‌ها مدل-هایی هستند که در آن‌ها موفق‌ترین رهبران از تمام یا بخش اعظمی از این مدل‌ها در کار خود استفاده می‌کنند (Bush, 2003).

## پیشینه پژوهش

در حالی که تحقیقات گسترده در رهبری آموزشی و مدیریت وجود دارد، انتخاب رهبران و مدیران آموزشی توجه نسبتاً کمی دریافت کرده است (Day & et al. (2001) Gunter (2000) Bush & Glover (2003) Thrupp & Willmott (2003)). پژوهش‌های انجام‌شده در این حوزه عموماً به دو گروه تقسیم می‌شوند. گروه اول به سنجش ارزیابی عملکرد مدیریت و به زمینه‌ای که عمل مدیریت شکل گرفته (Hallinger & Chen. ( پرداخته و گروه دوم به مهارت‌های مدیریت و شایستگی‌های مدیریت پرداخته‌اند اما هیچ‌کدام به ارائه مدل نظام ارتقا و انتصاب برای انتخاب بهترین مدیر نپرداخته است. در ذیل به چند نمونه از این پژوهش‌ها پرداخته شده است.

پژوهش (gholamzade (2013) شایستگی‌های مدیران میانی شرکت بیمه‌ای را بر اساس ۳۰ شاخص شناسایی و بر مبنای نظرات خبرگان در پنج خوشه رهبری، مهارت‌های ارتباطی، ارزش‌های اخلاقی، ویژگی‌های شخصی و دانش و آگاهی شناسایی و اولویت‌بندی کردند؛ اما هیچ‌کدام برای نظام ارتقا و انتصاب مدیران ارائه نکرده است. پژوهش حاضر به دنبال ارائه الگویی برای ارتقاء و انتصاب مدیران می‌باشد که با پژوهش مذکور تفاوت زیادی دارد. (gholami & et al (2013) در پژوهش خود مشخص کردند که از نظر معلمان مدیر آموزشی موفق باید دارای ۵ بعد اساسی باشد توسعه سرمایه اجتماعی مدرسه، قابلیت‌ها و منش فردی مدیر، رابطه، توسعه حرفه‌ای کارکنان و خودمحموری و بینش محدود مدیر. نتایج این پژوهش ویژگی‌های مدیر موفق را در حوزه مدرسه برشمرده اما به سایر سطوح مدیریت نپرداخته و هیچ‌گونه مدل جایگزینی معرفی نکرده است. (Bahrami & et al (2013) در پژوهش خود نشان دادند میزان توجه به توان مدیر در مهارت‌های اداری و مالی، مدیریتی و فرا مدیریتی در فرم ارزشیابی بیش از سطح مدیریت بوده است؛ که با اهداف پژوهش حاضر تفاوت فراوانی دارد. در پژوهش خود (Ehsani & et al (2012) مشخص کرد چهار عامل شایستگی فرآیندی، شایستگی ساختاری فرهنگی، شایستگی تکنولوژیک به همراه شایستگی مدیریتی به صورت معنی‌داری در اجرای اثربخش مدیریت دانش مؤثرند که اگرچه ویژگی‌های مدیریت شایسته را مشخص کرده‌اند اما هیچ‌کدام را برای انتخاب و انتصاب مدیران مشخص نکرده‌اند.

در پژوهش (Bordbar & shakeri (2012) خود نشان دادند در دانشگاه یزد در وضعیت موجود به ویژگی‌های شخصیتی بالاترین توجه و دانش و معلومات حرف‌های افراد کمترین توجه می‌شود. همچنین مهم‌ترین عاملی که آن‌ها را به سمت عدم انتخاب شایسته مدیر گروه می‌برد، عدم توجه لازم به ویژگی‌های شخصیتی است. با رتبه‌بندی مؤلفه‌های این بعد با تکنیک تاپسیس مشخص گردید توجه به شاخص‌هایی چون متمایل به چالشی بودن، سن، مقاومت در برابر فشار، شاداب و برونگرا بودن، تواضع، فروتنی و صبوری و شکیبایی این وضعیت را بهبود بیش‌تری خواهد داد پژوهش مذکور فقط به ارائه چند راهکار برای بهبود مدیریت پرداخته اما هیچ مدلی برای نظام ارتقاء و انتصاب مدیران ارائه نکرده است. (Hoseinian & et al (2011) در پژوهش خود مشخص کردن در فرایند انتصاب مدیران آماد و پشتیبانی ناجا، اهمیت به‌کارگیری فرایندهای علمی شناسایی، ارزیابی، انتخاب به ترتیب از میزان متوسط به سمت خوب میل می‌کند پژوهش مذکور در جامعه آماری نیروی انتظامی انجام شده که علاوه بر این که هیچ مدلی را ارائه نکرده است از لحاظ ویژگی‌های جامعه آماری نیز تفاوت زیادی دارند. پژوهش (Moosakhani & et al (2010) با بررسی مهارت‌های مدیر در میزان عملکرد نشان داد مهارت رهبری مهم‌ترین بعد مؤثر بر عملکرد است. اهداف و نتایج این پژوهش با پژوهش حاضر تفاوت زیادی دارد. نتایج حاصل از اجرای تحقیق (Yeganegi. (2010) نشان می‌دهد که بین شایستگی فردی و اجتماعی مدیران و اثربخشی مدیریت همبستگی وجود دارد و همچنین بین تمام متغیرهای ابعاد شایستگی‌های مدیران (بعد فردی و بعد اجتماعی) و اثربخشی آنان همبستگی معناداری وجود دارد. نتایج حاصل از پژوهش (Naderikhorshidi & et al (2009) نشان می‌دهد عوامل توانایی در برقراری ارتباطات قوی غیررسمی، تعهد به ارزش‌های سازمان و عامل قانونی، به‌عنوان مهم‌ترین عامل مؤثر بر انتصاب مدیران میانی سازمان مورد مطالعه می‌باشد. در پژوهش (Azar (2008) خود به بررسی الزامات ساختاری و فرایندی و شناسایی معیارهای انتخاب مدیران منابع انسانی بخش دولتی پرداخته و ضمن معرفی مراکز ارزیابی و بهبود عملکرد مدیران به‌عنوان الگوی ساختاری مناسب، پنج دسته از معیارهای کلی خصوصیات و ویژگی‌های فردی، مهارت‌های مدیریتی، توانایی‌های فردی، نحوه ارزیابی و تعامل مقامات مافوق و میزان پذیرش و همکاری کارکنان را به‌عنوان معیار انتخاب مدیران منابع انسانی مشخص کرد. در

پژوهش خود (Moosazade & Adli (2008) با استفاده از روش تحلیل محتوا به بررسی معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران شایسته با عنایت به کلام گهربار مولای متقیان در کتاب ارزشمند نهج البلاغه پرداخته که معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران در این پژوهش شامل معیارهای ایدئولوژیکی، معیارهای زمینه‌ساز و معیارهای تخصصی بوده که ریشه در جهان‌بینی اسلامی دارند. یافته‌های تحقیق (Gholipoor & et al (2008 حاکی از این مسئله است که پیامدهای مخرب اثرمنسانی به عملکرد سازمان‌های دولتی لطمه می‌زند و توصیه می‌شود که در انتخاب و انتصاب مدیران دولتی از منسانی اجتناب شود. (Momeni & Jahanbazi (2007 مقاله‌ای باهدف طراحی مدل تصمیم‌گیری چند شاخصه برای انتخاب مدیران، الگوی عمومی شایستگی مدیریتی را در دو بعد فردی (مهارت‌ها، دانش و معلومات حرفه‌ای، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و بینش) و ابعاد اجتماعی (ارتباطات رسمی و غیررسمی قوی) معرفی کردند. نتایج این پژوهش اگرچه باهدف ارائه مدل انجام‌شده اما چند تفاوت مهم با اهداف پژوهش حاضر دارد. اولاً که در جامعه آماری متفاوتی ارائه‌شده است دوماً سطوح مدیریت از سطح مدرسه تا سطوح بالا را در نظر نگرفته و درنهایت پژوهش مذکور پژوهشی صرفاً کمی است و به جنبه‌های کیفی توجهی نکرده است.

مطالعات (Shariati & Arabioon (2007 نشان داد که درباره انتخاب و انتصاب مدیران واحدهای تحقیقاتی وزارت جهاد سازندگی از پژوهشگران و سایر کارکنان نظرخواهی نشده و مؤثرترین فرد در انتخاب مدیر تحقیقاتی مدیر بالاتر است. بیش از نیمی از آن‌ها شیوه یا روشی که تاکنون مدیر انتخاب‌شده را درست نمی‌دانند. اکثریت مدرک دکتری و سابقه حداقل دو سال را در پست مدیریتی را از الزامات برای انتخاب مدیر می‌دانند. نتایج پژوهش مذکور علاوه بر تفاوت جامعه آماری فقط به آسیب‌شناسی مدل مذکور پرداخته ولی مدل جایگزین ارائه نکرده است. پژوهش (Xie (2016 در خصوص نحوه انتصاب مدیران ارشد اجرایی مشخص کرد که سابقه مثبت کاری، استعفا و یا بازنشسته شدن مدیر قبلی از عوامل تبدیل شدن از مدیر عملیاتی به مدیر ارشد اجرایی است. البته گردش مالی بالا در زمان تصدی نیز می‌تواند به ارتقاء مدیران کمک کند.

پژوهش (Alvani & et al (2016) باهدف ارائه الگو برای مدیریت جانشینی بر اساس قابلیت‌های سازمانی و متناسب با عوامل مؤثر و ویژگی‌های داخلی و خارجی دو سازمان پارک علم و فناوری دانشگاه تهران و پارک علم و فناوری دانشگاه تربیت مدرس به‌عنوان دو سازمان‌های دانش‌محور انجام دادند. نتایج پژوهش بر ضرورت استقرار یک سیستم مدیریت برنامه‌ریزی جانشینی به‌عنوان یک استراتژی تأکید کرد و درنهایت، سه دسته از نتایج فردی (مانند توانمندسازی شغلی و تعهد)؛ نتایج گروهی (مانند سرمایه‌های فکری و هویت گروهی) و نتایج سازمانی (مانند یادگیری سازمانی و به دست آوردن مزیت رقابتی) به‌عنوان نتایج درحال توسعه و ایجاد مدل مدیریت برنامه‌ریزی جانشینی بر اساس قابلیت‌های سازمانی در نظر گرفته شد.

پژوهش (Yardibi & et al (2016) با عنوان تجزیه و تحلیل فرایند انتخاب و انتصاب مدیر در واحدهای آموزشی کشور ترکیه انجام شد که نتایج پژوهش به این شرح می‌باشد: عدم وجود ثبات در سیستم انتصاب مدیران در مقررات قابل توجه است. ثبات در سیستم انتصاب مدیران ضروری است. افرادی که به‌عنوان مدیر آموزشی انتخاب می‌شوند باید حداقل مدرک کارشناسی ارشد در رشته مدیریت آموزشی داشته باشند. انتصاب مدیر باید با توجه به عملکرد و موفقیت‌های که مدیر در سطح جایی که آن‌ها به‌عنوان مدیر خدمت انجام می‌شود. پژوهش (Khoshoi & et al (2013) باهدف شناسایی شایستگی‌های مدیران از بین ۸۲ شایستگی طبقه‌بندی شده هشت شایستگی را که اهمیت بیشتری داشتند مشخص کردند که عبارت‌اند از: ارزش، تحلیل، تصمیم‌گیری، دانش، سازگاری، عملکرد، رهبری و ارتباط.

پژوهش (Mirsepasi & et al (2013) باهدف، طراحی یک سیستم مدل، برای توسعه منابع انسانی (HRD) در سازمان‌های دولتی و بخش‌های عمومی؛ توسعه منابع انسانی را به سه زیرسیستم مدیریت عملکرد، انتصاب و ارتقاء و توانمندسازی تقسیم کرده‌اند. برای هر یک از سیستم‌های مذکور نیز زیرشاخه‌هایی با ماهیت ورودی، پردازش، خروجی و بازخورد شناسایی و تجزیه و تحلیل کرده‌اند. مدل سیستم توسعه منابع انسانی برنامه‌ریزی مدیریت عملکرد، آموزش و توانمندسازی و برنامه‌ریزی شغلی کارکنان در سازمان‌های بخش دولتی را بهبود می‌بخشد. سازمان‌های دولتی و مدیران بخش دولتی نیز می‌تواند این مدل به‌عنوان یک سطح سیستم برای اندازه‌گیری عملکرد و فرآیندهای مرتبط با توسعه منابع انسانی استفاده کنید.

پژوهش (2013) Sorayaii & seyfitavakoli هدف، طراحی مدل مناسب برای انتخاب و ارتقاء مدیران با استفاده از روش FAHP مشاهده کردند که مهارت‌های تکنیکی برای مدیران بالاترین اهمیت را دارا می‌باشد و در درجه دوم و سوم مهارت‌های انسانی و مهارت‌های مفهومی می‌باشند این پژوهش اگرچه باهدف ارائه مدل انجام شده اما از لحاظ روش و جامعه آماری کاملاً با پژوهش حاضر متفاوت است. با توجه به آنچه بیان شد نتیجه‌گیری می‌شود که ضروری است جهت جلوگیری از اظهار نظرات شخصی و قضاوت‌های ذهنی الگو یا مدلی برای انتخاب مدیر وجود داشته باشد در این پژوهش تلاش شده برای اولین بار بر اساس پیشینه نظری و نتایج پژوهش‌های گذشته و همچنین مصاحبه از صاحب‌نظران در حوزه آموزش و پرورش مدیران و معلمان با استفاده از روش تئوری پردازی داده بنیاد به ارائه نظریه بومی و ملی در حوزه انتخاب و انتصاب مدیران دست یابد.

### روش پژوهش

برای بررسی الگوی سهمبری ذینفعان در انتخاب مدیر از تئوری داده بنیاد یا گرندد تئوری استفاده شد؛ این تئوری به شکل نظام‌مند و بر اساس داده‌های واقعی تدوین می‌شود. جامعه آماری شامل مدیران و متخصصان و نخبگان علمی و صاحب‌نظران آموزش و پرورش خراسان رضوی و همچنین متصدیان آموزش و پرورش خراسان رضوی شامل: رؤسا، معاونین، مدیران، معلمان و کارشناسان بود. شیوه انتخاب نمونه به این صورت بود که در ابتدا لیست اولیه‌ای از افراد واجد شرایط بالقوه برای مصاحبه (حدود ۶۰ نفر) انتخاب شده و از طریق پست الکترونیکی و مراجعه حضوری با آنان ارتباط برقرار شد که تنها ۱۹ از آنها پاسخ مثبت جهت انجام مصاحبه دادند. همچنین در پایان مصاحبه، ضمن ارسال متن پیاده شده مصاحبه از آنان خواسته می‌شد که پیشنهادهای خود را ارائه دهند. شایان‌ذکر است اشباع نظری مقوله‌ها در مصاحبه ۱۷ برای پژوهشگر به دست آمد، اما پژوهشگر پس از آن دو مصاحبه تکمیلی با مشارکت‌کنندگان انجام داد. فهرست مشارکت‌کنندگان مصاحبه، به تفکیک سمت در جدول (۱) ذیل وجود دارد. برای حصول اطمینان از روایی پژوهش و به منظور اطمینان خاطر از دقت بودن یافته‌ها، مشارکت‌کنندگان گزارش نهایی مرحله نخست، فرایند تحلیل یا مقوله‌های به دست آمده



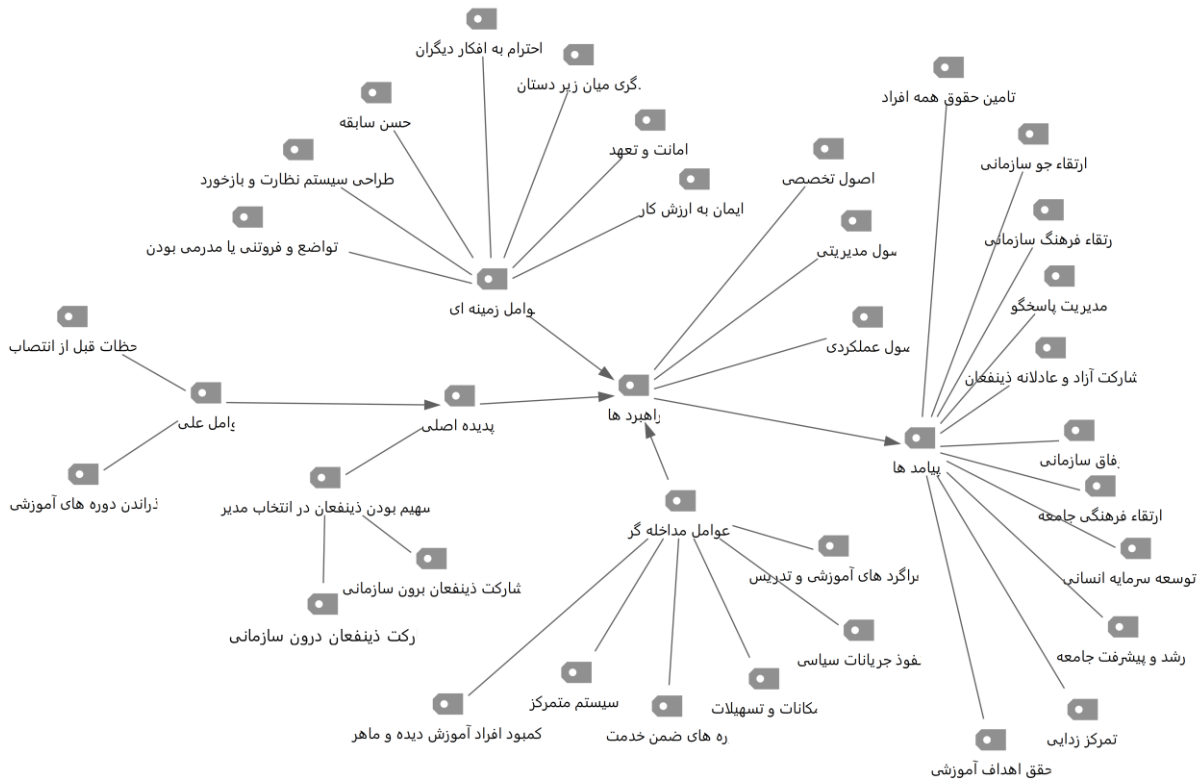
را بازبینی کردند و نظر خود را در ارتباط با آن‌ها ابراز کردند. دیدگاه‌های ایشان در پارادایم کدگذاری محوری اعمال شد. همچنین ۲ نفر از اساتید مدیریت و ۳ نفر از دانشجویان دکتری مدیریت آموزشی، به بررسی پارادایم کدگذاری محوری، یافته‌ها و اظهارنظر درباره آن‌ها پرداخته‌اند و به‌طور هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد. در این پژوهش جهت تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شد به این صورت که متن مصاحبه‌ها وارد نرم‌افزار گردید و بعد از تحلیل داده‌های کیفی پژوهش ۱۲ مقوله محوری ۴۷ مقوله فرعی که در قالب جدول (۲) شناسایی و ارائه گردید.

جدول (۱) اطلاعات جمعیت شناختی نمونه آماری

شماره مصاحبه	سمت	شماره مصاحبه	سمت
۱	هیئت علمی دانشگاه	۱۱	مسئول ضمن خدمت آموزش و پرورش
۲	هیئت علمی دانشگاه	۱۲	هیئت علمی دانشگاه
۳	نماینده مدیران منطقه	۱۳	رئیس پارلمان انجمن اولیا و مربیان آموزش و پرورش
۴	مسئول انتصابات منطقه	۱۴	هیئت علمی دانشگاه
۵	نماینده معلمان	۱۵	معاون پژوهش آموزش و پرورش
۶	هیئت علمی دانشگاه	۱۶	هیئت علمی دانشگاه
۷	معاون آموزشی آموزش و پرورش	۱۷	هیئت علمی دانشگاه
۸	رئیس آموزش و پرورش	۱۸	مسئول بازرسی
۹	رئیس آموزش و پرورش	۱۹	هیئت علمی دانشگاه
۱۰	معاون مدیرکل		

یافته‌های پژوهش

شکل (۱) الگوی سه‌مب‌ری ذینفعان در انتخاب مدیر بر اساس طرح نظام‌مند نظریه داده بنیاد



جدول (۲) نتایج پژوهش با توجه به پارادایم کدگذاری

کد باز	مقوله محوری	
صلاحیت‌های عمومی	ملاحظات قبل از انتصاب	
صلاحیت‌های علمی		
سابقه		
تضمین ایجاد مرکز آموزش مدیریت در سطح عالی	هدف دوره‌های آموزشی	گذراندن دوره آموزشی قبل از انتصاب
تشخیص و تربیت رهبران آینده		
توسعه رهبری در داخل و خارج مدرسه	محتوای آموزش	
تضمین موفقیت دانش‌آموز		
آموزشی روی سازمان مدرسه		
مدیریت منابع انسانی		
حوزه‌های مالی		
حقوقی		
اداری		
منابع درسی و آموزشی		
ایمان به ارزش کار	عوامل زمینه‌ای	
امانت و تعهد		
دادگری میان زیردستان		
احترام به افکار دیگران		
حسن سابقه		
طراحی سیستم نظارت و بازخورد		
تواضع و فروتنی یا مردمی بودن		
مدرک تحصیلی مرتبط	اصول تخصصی	راهنماها
سابقه مدیریت		
سنوات خدمتی		
هماهنگ‌سازی	اصول مدیریتی	
فرماندهی		
کنترل	اصول عملکردی	
برنامه‌سازی		
شبکه‌سازی		

و داشتن شبکه به پیاده‌سازی برنامه			
طراحی کار راهه یا مسیر پیشرفت			
با مشارکت سایر نهادها	مشارکت ذینفعان	سهمبری ذینفعان در انتخاب و انتصاب مدیران	پدیده اصلی
با مشارکت اولیا	برون‌سازمانی		
با نظر بالادستان	مشارکت ذینفعان درون‌سازمانی		
با مشارکت دانش آموزان			
با پیشنهاد شورای معلمان منصوب شود			
نفوذ جریان‌ات سیاسی			عوامل مداخله‌گر
وجود افراد آموزش‌دیده و ماهر			
سیستم متمرکز			
دوره‌های ضمن خدمت			
امکانات و تسهیلات			
فراگردهای آموزشی و تدریس			
تأمین حقوق همه افراد			پیامد
ارتقاء جوسازمانی			
ارتقاء فرهنگ سازمانی			
مدیریت پاسخگو			
مشارکت آزاد و عادلانه ذینفعان			
وفاق سازمانی			
ارتقاء فرهنگی			
توسعه سرمایه انسانی			
رشد و پیشرفت جامعه			
تمرکززدایی			
تحقق اهداف آموزشی			

تجربه پژوهش نشان داد پدیده اصلی فرایند مورد مطالعه "سهم بری ذینفعان در انتخاب مدیر" شامل دو مفهوم اصلی می‌شود، یکی "انتخابی بودن مدیر به جای انتصابی بودن" و "مشارکت ذی‌نفعان در فرایند انتخاب مدیر" است. اکثر مشارکت‌کنندگان این اصل را سرآغاز تغییر در آموزش و پرورش می‌دانند همان‌طور که یکی از مشارکت‌کنندگان اعتقاد دارد "انتخاب مدیران

توسط معلمان (البته افرادی که دارای شرایط حداقلی مدیریتی از قبیل دانش و تجربه و محبوبیت و مقبولیت باشند) راه کار بسیار مناسبی برای یک تغییر اساسی در آموزش و پرورش است و با تعمیم آن به انتخاب سایر مدیران آموزش و پرورش نتایج خوبی را در پی خواهد داشت؛ یکی از مهم ترین این نتایج حرکت به سیستم غیرمتمرکز است (مصاحبه (۷) معاون آموزشی آموزش و پرورش) " این اصل نیز شامل مشارکت ذینفعان برون سازمانی و درون سازمانی می باشد. منظور از ذینفعان برون سازمانی سازمان های خصوصی و عمومی مردم نهاد می باشند که به نظر مشارکت کنندگان باید در انتصاب و انتخاب مدیران نقش داشته باشند. به نظر آن ها نهادهای برون سازمانی دارای پتانسیل های زیادی هستند که می تواند در خدمت تعلیم و تربیت قرار گیرد؛ همان طور که تجربه سایر کشورها از جمله استرالیا نشان می دهد علاوه بر آن اولیا نیز به عنوان یکی دیگر از ذینفعان برون سازمانی تأثیر مهمی در انتخاب مدیران دارد همان طور که یکی از مشارکت کنندگان می گوید: "فعالیت هایی در جهت اعتمادسازی برای والدین و مشارکت آن ها در امور مدرسه باید آغاز شود و والدین بتوانند در مدرسه نقش آفرینی و نظارت بر کار مدارس داشته باشند. (مصاحبه (۳) نماینده مدیران منطقه)".

منظور از ذینفعان درون سازمانی، تمامی افراد درون سازمانی که در فرایند تعلیم و تربیت نقش دارند و باید در انتخاب و انتصاب مدیران نقش داشته باشند، می باشد که شامل: معلمان به عنوان کسانی که فرایند یاددهی و یادگیری را به عهده دارند، دانش آموزان که ورودی های نظام آموزشی هستند و بالادستان که اهداف و راهبردهای نظام آموزشی را به عهده دارند، می شود در این خصوص نیز یکی از مشارکت کنندگان چنین می گوید: "بایسته است مدیران ادارات اجازه دهند تا معلمان تمرین دموکراسی نموده و بارأی خود مدیر مدرسه خویش را انتخاب نمایند و آنان نیز با اعتماد به معلمان به انتخاب آنان احترام گذاشته و مدیر منتخب معلمان را تأیید فرمایند به آن امید که فتح البابی شود که در آینده ای نزدیک شاهد انتخاب معلمان مدارس توسط دانش آموزان، مدیران مدارس توسط معلمان، مدیران ادارات توسط مدیران مدارس، مدیران اداره کل توسط مدیران ادارات و انتخاب وزیر آموزش و پرورش بارأی و انتخاب مدیران اداره کل آموزش و پرورش کشور باشیم این فرایند به نوعی هم نظر بالادستان و هم معلمان را در انتخاب مدیران نظر قرار داده است. (مصاحبه (۲) هیئت علمی دانشگاه)" البته تمامی ذینفعان بر

این باورند که برای انتخاب مدیر یک سری ملاحظات قبل و بعد از انتصاب لازم و ضروری است. در این مطالعه سه عامل، ملاحظات قبل از انتصاب مدیر و همچنین دو عامل گذراندن دوره‌های آموزشی قبل از انتصاب تشخیص داده شد که پیش بایست‌ها و دلایلی بر ضرورت طراحی الگوی سهمبری ذینفعان در انتخاب مدیر می‌باشد؛ یا به عبارتی الگوی سهمبری ذینفعان در انتخاب مدیران را در آموزش و پرورش تحت تأثیر قرار می‌دهد. یکی از عوامل علی ملاحظات قبل از انتصاب است. منظور تمامی عواملی که قبل از انتصاب مدیران باید لحاظ گردد تا از انتخاب مدیری که شرایط احراز پست مدیریت را ندارد جلوگیری شود و شامل: صلاحیت‌های عمومی، صلاحیت‌های علمی، سابقه می‌شود. منظور از صلاحیت‌های عمومی "احراز صلاحیت اعتقادی، اخلاقی و رفتاری"، "لحاظ کردن شرط سنی" و "بومی بودن" است نمونه‌ای از نظر مشارکت‌کنندگان در این خصوص عبارت است از: "مدیریت مدرسه یا به‌طور کلی هر مدیریت و رهبری، تنها با آگاهی‌های عمومی و تخصصی و نیز مهارت‌ها و زبردستی‌ها در اجرای آموخته‌ها، به سامان نمی‌رسد.

عنصر دیگری در این میدان نقش‌آفرین است که با عنوان اخلاق از آن یاد می‌کنیم. منظور ما از عنصر اخلاق، منش، روحیه و شخصیت اخلاقی ویژه‌ای است که مدیری جریان تربیت نسل آینده را بر عهده دارد باید آن را احراز کنند. (مصاحبه (۱۱) مسئول ضمن خدمت آموزش و پرورش) "گذراندن دوره آموزشی قبل از انتصاب از عوامل علی دیگری است که پدیده اصلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و شامل اهداف دوره آموزشی و همچنین محتوای دوره‌های آموزشی می‌باشد در این خصوص نیز نظر یکی از مشارکت‌کنندگان به این شرح می‌باشد. "به نظر من به دلیل اهمیت انتصاب مدیران آموزشی و نقشی که در رشد و اعتلای آموزش کشور دارند داوطلبان شغل مدیریت باید به‌وسیله آزمونی تحت نام آزمون تعیین صلاحیت حرفه‌ای گزینش شوند. قبول‌شدگان این آزمون پس از گذراندن یک دوره درزمینه‌ی مدیریت آموزشی که در مراکز عالی تربیت‌معلم، دانشکده‌های علوم تربیتی و یا سایر مراکز ویژه آموزش مدیریت برگزار می‌شود مدیریت مدارس را بر عهده گیرند. (مصاحبه (۳) نماینده مدیران منطقه)"

راهبردها اقدامات یا تعاملات ویژه که از پدیده اصلی (سه‌مبری دین‌فغان در انتخاب مدیر) حاصل می‌شوند باعث ایجاد اصولی در انتخاب و انتصاب مدیر می‌شود. این اصول، قواعد و قوانینی هستند که مقوله اصلی بر آن استوار شده است؛ و شامل: اصول تخصصی، اصول مدیریتی و اصول عملکردی می‌باشد. به‌عنوان مثال در خصوص اصل هماهنگی از اصول مدیریتی نظر یکی از مشارکت‌کنندگان به این شرح می‌باشد "... ولی موفقیت مدرسه در تحقق اهداف مستلزم هماهنگ ساختن فعالیت‌های مذکور است. در واقع بدون هماهنگی احتمال بروز تأخیر و اتلاف وقت در انجام فعالیت‌ها و برنامه‌ها افزایش می‌یابد و ممکن است مدرسه با ناکامی مواجه شود. (مصاحبه (۱۵) معاون پژوهش مدیرکل)"

در این پژوهش بستر و شرایط ویژه‌ای که راهبردها را تحت تأثیر قرار می‌دهد شامل: ایمان به ارزش کار، امانت و تعهد، دادگری میان زیردستان، احترام به افکار دیگران، حسن سابقه، طراحی سیستم نظارت و بازخورد و تواضع و فروتنی یا مردمی بودن می‌باشد. نظر یکی از مشارکت‌کنندگان در خصوص ایمان به ارزش کار به این شرح است: "... در انتخاب مدیر باید ایمان او را به ارزش کار به دست آورد و از طریق ذوق آزمایی و استعداد سنجی وجود این ویژگی را در او کشف کرد و از زمان‌های دیرینه گفته‌اند در هر سری شوری است، خوشبخت کسی که ذوقش را دریابد. (مصاحبه (۹) رئیس اداره آموزش و پرورش)" همچنین در خصوص دادگری بین زیردستان نیز یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان چنین می‌گوید: "گفته می‌شود مدیر باید به همه به یک نظر بنگرد و در میان آنان مساوات برقرار کند ولی تعبیر بهتر این است که بگوییم مدیر باید عدالت را میان همه برقرار کند. (مصاحبه (۱۶) هیئت علمی دانشگاه)" در خصوص حسن سابقه نیز یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان چنین می‌گوید: "... مدیر موفق علاوه بر دارا بودن سابقه، تجربه موفق آموزشی به‌عنوان معلم را نیز باید داشته باشد تا به نحو احسن با آن‌ها ارتباط برقرار سازد و از مسائل و مشکلات آن‌ها به‌خوبی آگاه باشد. (مصاحبه (۴) مسئول انتصابات منطقه)"

شرایط عمومی محیطی که راهبرد را تحت تأثیر قرار می‌دهند به‌عنوان شرایط مداخله‌گر یا واسطه‌ای قلمداد می‌شوند. از جمله عواملی که در فرایند مدیریت مدارس و مراکز آموزشی قرار

دارد مداخلات در انتخاب و انتصاب مدیران می‌باشد که شامل: نفوذ جریان‌های سیاسی، عدم وجود افراد آموزش‌دیده و ماهر، سیستم متمرکز، کمبود دوره‌های ضمن خدمت و بازآفرینی اطلاعات، کمبود امکانات و تسهیلات و پیچیدگی فراگردهای آموزشی و تدریس می‌باشد. طبق نظر یکی از مشارکت‌کنندگان در خصوص مداخلات جریان‌های سیاسی در نظام آموزشی و انتصاب مدیران به شرح ذیل است: اصولاً یکی از چالش‌های فرا روی نظام تعلیم و تربیت که سال‌های متمادی گریبان‌گیر آن است، انتخاب مسئولینی است که قبل از احراز شایستگی‌ها و توانمندی‌شان، با خط و خطوط حزبی و سیاسی‌شان، محور اصلی، برای پذیرش مسئولیت قرار می‌گیرد. بر این اساس، مراکز آموزشی ما، به لحاظ انتصاب افراد ناکارآمد و غیرمسئول، ضربه‌های جبران‌ناپذیری را متحمل شده‌اند (مصاحبه (۱۸) مسئول بازرسی منطقه)"

نتایجی که بر اثر راهبردها پدیدار می‌گردند پیامدهای پژوهش هستند در این پژوهش از نظر مشارکت‌کنندگان، تأمین حقوق همه افراد، ارتقاء جوسازمانی، ارتقاء فرهنگ‌سازمانی، مدیریت پاسخگو، مشارکت آزاد و عادلانه دینفعان، وفاق سازمانی، ارتقاء فرهنگی جامعه، توسعه سرمایه انسانی، رشد و پیشرفت جامعه، تمرکززدایی و تحقق اهداف آموزشی پیامدهای پژوهش هستند. نظر یکی از مشارکت‌کنندگان در خصوص پیامدهای مشارکت در انتخاب مدیر توسط دینفعان به شرح ذیل است: "یکی دیگر از پیامدهای نقش تمامی دینفعان در انتصاب مدیران این است که تمامی گروه‌ها می‌توانند به حقوق خود برسند؛ معلمان می‌توانند با مداخله در فرایند انتخاب مدیر نقش پررنگی در تصمیم‌گیری‌های مدیر داشته باشند. (مصاحبه (۲) هیئت‌علمی دانشگاه) " همچنین نظر یکی دیگر به این شرح است که: *خلق محیطی که در آن وفاداری، توجه و اعتماد وجود داشته باشد هزینه دارد ولیکن روی مزایای آن نمی‌توان قیمت گذاشت.* (مصاحبه (۱۹) هیئت‌علمی دانشگاه)"

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

با توجه به جدول (۲) فوق مشخص گردید که در آموزش و پرورش دو مؤلفه محتوای دوره‌های آموزشی قبل از انتصاب و اهداف دوره‌های قبل از انتصاب مدیران (دوره‌های آموزشی قبل از انتصاب) و سه مؤلفه صلاحیت‌های عمومی، صلاحیت‌های علمی و سابقه (ملاحظات قبل از



انتصاب) به‌عنوان شرایط علی، بر "سه‌مبری ذی‌نفعان در انتخاب مدیران" آموزش‌وپرورش تأثیر داشته‌اند. سهیم بودن ذینفعان تابع مشارکت افراد درون‌سازمانی (با مشارکت دانش آموزان و با پیشنهاد شورای معلمان منصوب شود) و برون‌سازمانی (با مشارکت سایر نهادها، با مشارکت اولیا و با نظر بالادستان) در انتخاب و انتصاب مدیران می‌باشد.

علاوه بر این گروه‌های ذینفع به‌عنوان کنشگران اصلی انتخاب و انتصاب مدیران برای سهیم بری در انتخاب مدیران آموزش‌وپرورش به اتخاذ راهبردهایی ازجمله اصول تخصصی، اصول مدیریتی و اصول عملکردی روی آوردند. این در حالی است که ایمان به ارزش کار، امانت و تعهد، دادگری میان زیردستان، احترام به افکار دیگران، حسن سابقه، طراحی سیستم نظارت و بازخورد و تواضع و فروتنی یا مردمی بودن بستری خاص را برای اصول تخصصی، اصول مدیریتی و اصول عملکردی مدیران آموزش‌وپرورش فراهم می‌آورد.

همچنین نفوذ جریان‌ات سیاسی، عدم وجود افراد آموزش‌دیده و ماهر، سیستم متمرکز، کمبود دوره‌های ضمن خدمت و بازآفرینی اطلاعات، کمبود امکانات و تسهیلات و پیچیدگی فراگردهای آموزشی و تدریس به‌عنوان شرایط واسطه‌ای، بستری عام را برای اصول تخصصی، اصول مدیریتی و اصول عملکردی مدیران آموزش‌وپرورش فراهم می‌آورد. یافته‌های پژوهش نشان داد اصول تخصصی، اصول مدیریتی و اصول عملکردی مدیران آموزش‌وپرورش پیامدهایی همچون تأمین حقوق همه افراد، ارتقاء جوسازمانی، ارتقاء فرهنگ‌سازمانی، مدیریت پاسخگو، مشارکت آزاد و عادلانه ذینفعان، وفاق سازمانی، ارتقاء فرهنگی جامعه، توسعه سرمایه انسانی، رشد و پیشرفت جامعه، تمرکززدایی و تحقق اهداف آموزشی را به دنبال داشته است.

همان‌طور که قبلاً بیان شد، پژوهش در حوزه‌ی نظام ارتقاء و انتصاب مدیران در آموزش‌وپرورش توجه نسبتاً کمی دریافت کرده است عموماً پژوهش‌هایی که انجام‌شده به دو گروه تقسیم می‌شوند. گروه اول به سنجش ارزیابی عملکرد مدیریت همچنین به زمینه‌ای که عمل مدیریت شکل‌گرفته (Hallinger, Chen (2015) پرداخته و گروه دوم به مهارت‌های مدیریت و شایستگی‌های مدیریت پرداخته‌اند اما کمتر پژوهشی به ارائه الگویی برای انتخاب بهترین مدیر پرداخته است. به همین دلیل نتایج این پژوهش بی‌همتا و قابل‌مقایسه با سایر پژوهش‌های نیست. از طرف دیگر در این پژوهش تلاش شده از دل داده‌ها به ارائه الگویی بومی در خصوص ارتقاء و انتصاب مدیران بپردازد. همان‌طور که مشاهده شد مهم‌ترین مقوله این پژوهش یا به عبارتی مقوله اصلی پژوهش "سه‌مبری ذینفعان در انتخاب مدیران" بود که این مقوله، دو مفهوم عمده را در خود جای‌داده است، یکی انتخابی بودن مدیر است که اکثر

مشارکت‌کنندگان، روش انتخابی بودن مدیران را بر انتصابی بودن، ترجیح دادند و بحث دوم این بود که مدیر باید توسط تمامی ذینفعان انتخاب شود. سه‌مبصری ذینفعان در انتخاب مدیر اولاً باعث می‌شود همه ذینفعان احساس کنند در آموزش و پرورش فرزندان و جامعه خود شریک هستند و خود را تصمیم‌گیرنده و تأثیرگذار بدانند دوم مشارکت و سهیم بودن در انتخاب مدیر باعث ایجاد تعهد، احساس مسئولیت و همراهی بیشتر در آموزش و پرورش می‌شود، از طرف دیگر مدیری که منتخب تمامی گروه‌ها باشد علاوه بر اینکه باید دارای بالاترین درجه صلاحیت و شایستگی باشد تا شانس انتخاب شدن را داشته باشد؛ به دلیل قدرت مشروعی که از زیردستان گرفته از قدرت اجرایی و نفوذ اجتماعی بیشتری برخوردار است که به نحو احسن از این پتانسیل می‌تواند در جهت اهداف سازمان استفاده کند.

از مزایای دیگر این الگو تلاشی در جهت ثبات مدیریت و عدم مداخله شخص، گروه یا جناح سیاسی خاصی در مدیریت سازمان است. این امر باعث جلوگیری از انتصاب مدیران بدون هیچ تخصص و شایستگی می‌شود. اعتقاد عمده مشارکت‌کنندگان بر اهمیت ملاحظات قبل و بعد از انتصاب برای مدیر بود. به نظر آنان مدیر باید قبل از انتصاب صلاحیت‌های علمی، عمومی، تجربی و آموزشی‌اش توسط مراجع ذیصلاح احراز شود. علاوه بر آن بعد از انتخاب مدیر نیز باید ملاحظاتی از قبیل طراحی کار راهه یا مسیر پیشرفت، طراحی دوره‌های ضمن خدمت و بازآموزی و همچنین طراحی سیستم نظارت، کنترل و بازخورد باید انجام شود.

با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای پژوهشگر در چهارچوب موارد مطرح‌شده در پژوهش حاضر و به‌ویژه بر اساس نتایج آن، به‌عنوان رهیافت‌هایی برای بخش برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری سازمان آموزش و پرورش مورد مطالعه به شرح ذیل خلاصه می‌شود:

۱. این مطالعه چهارچوبی مفهومی جهت مطالعه فرایند ارتقاء و انتصاب مدیران در محیط‌های آموزش و پرورش و سیاست‌گذاری در این زمینه را فراهم آورد. جهت کاربردی‌تر ساختن یافته‌های این پژوهش، با نگاه تصمیم‌سازی و به‌منظور توسعه نظام ارتقاء و انتصاب مدیران در آموزش و پرورش، رویکرد استقرار نظام ارتقاء و انتصاب مدیران بر اساس الگوی حاضر، انطباق آئین‌نامه‌ها ارتقاء و انتصاب مدیران آموزش و پرورش مورد مطالعه با این نظام توسط مدیران سازمان آموزش و پرورش مورد مطالعه در کانون توجه قرار گیرد.

۲. نتایج پژوهش حاضر با قطعیت نشان داد که نظام ارتقاء و انتصاب مدیران، فرایندی است مشارکتی که تمامی ذینفعان درون‌سازمانی و برون‌سازمانی باید در آن سهم

- داشته باشند. ضروری است در جهت تغییر رویه و مشارکت هرچه بیشتر تمامی ذینفعان جهت پویایی و تحول نظام آموزشی گام بردارند.
۳. آموزش‌های قبل از خدمت و بعد از خدمت به‌عنوان شرایط ارتقاء توانمندی‌های مدیران باید جدی گرفته شود.
۴. در آموزش و پرورش مورد مطالعه فرایند انتصاب مدیران باید به انتخاب تبدیل شود؛ البته انتخابی که با مشارکت تمامی ذینفعان باشد.
۵. طراحی کار راهه و مسیر پیشرفت و همچنین نظام نظارت و کنترل عملکرد مدیران ضروری به نظر می‌رسد.
۶. قبل از استقرار مدل مذکور برای ارتقای مؤلفه‌های تأثیرگذار بر نظام ارتقاء و انتصاب مدیران در سازمان آموزش و پرورش مورد مطالعه، نظام مشوق‌های سازمانی برای ارتقاء و انتصاب کارآمد مدیران، طراحی و اجرایی گردد.

## منابع

- Akcil, U., Aksal, F. A., Mukhametzyanova, F. Sh., & Gazi, Z. A. (2017). An Examination of Open and Technology Leadership in Managerial Practices of Education System. *Eurasia Journal of Mathematics, Science & Technology Education*. (13)1, 119-131.
- Alvani, S. M., Souteh, R. G., Jandaghi, G. R., & Inaloo, A. B. (2016). Presenting a Succession Management Model Based on Organizational Capabilities in Knowledge-Based Organizations (Case Study: Science and Technology Park of Tehran University and Science and Technology Park of Tarbiat Modares University). *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(2 S2), 199.
- Amin Bedokhti, A. A., & Bakhtiari, A. (2007). Investigating Ways to Increase the Attraction of Educational Management Graduates to Education Management Jobs. *Modern Educational Thoughts*. (3)3, 21-39. [in Persian]
- Armstrong, M. (2011). *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. Kogan Page Publishers.
- Azar, A. (2008). Introduction to the Process Requirements and Selection Criteria of Government Human Resources Managers. *Management Thoughts*. (2)2, 37-69. [in Persian]

Bahrani, A., Ahmadi, G., Saadatmand, Z., & Abbasi, Z. (2013). Investigating the Performance Evaluation Indices of Isfahan Managers from the Perspective of Managers and Teachers. *New Approach in Educational Management Quarterly*, (4)16, 141-150. [in Persian]

Bardbar, G., & Shakeri, F. (2013). An Analysis on the Qualification of Managers of Yazd University Departments. *Journal of Production and Operations Management*. (2 S3)2, 28-101. [in Persian]

Barkhoda, S. J., Asadi, M., & Zabrdast, M. A. (2017). 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*, 5 (2), 255-276. Doi: 1 JSA-1705-1148 (R1). [in Persian]

Burks, K. (2014). *An analysis of principal preparation programs at Pennsylvania State schools (unpublished doctoral dissertation)*. Seton Hall University, South Orange, NJ.

Bush T., & Glover D. (2014). School leadership models: what do we know? *School Leadership and Management* 34(5), 553–571.

Bush, T. (2017). Leadership and context: Why one-size does not fit all. *Educational Management Administration & Leadership*. 1–2, DOI: 10.1177/1741143217739543

Bush, T., & Glover, D. (2003). *School Leadership Concepts and Evidence*. Reading: NCSL.

Custódio, C., Miguel A., & Ferreira, Pedro M. (2013). Generalists versus specialists: Lifetime work experience and chief executive officer pay, *Journal of Financial Economics* (108), 471-492.

Day, C., Harris, A., Hadfield, M., Tolley, H., & Beresford, J. (2000). *Leading Schools in Times of Change*. Buckingham: Open University Press.

Ehsani, A., Meshbeki, A., & Hadizadeh, M. (2012). Identification of key competencies for effective implementation of knowledge management in hospitals using Structural Equation Modeling Approach. *Health Management*. 15 (49), 58-68. [in Persian]

Fazel, R., Ebrahimi Koushak, S., & Ahanchian, M. R. (2018). The phenomenological study of financial empowerment from the perspective of school principals. *School Management*, 6 (2), 285-304. [in Persian]

Gautam, C., & Lowery, C. L. (2017). Teaching Moral Literacy through Critical Pedagogical Bricolage: A Co-constructed Auto- Ethnography of an Educational Leadership Program. *The Qualitative Report*, 22(9), 160-178. Retrieved from <http://nsuworks.nova.edu/tqr/vol22/iss1/9>

Gholami, K., Shirabegi, N., & Sayyadi, Y. (2013). Investigating the Characteristics of Successful Teachers for Teachers: An Effort to Build a Standard Scale for Studying Characteristics of School Success. *New Approaches in Educational Management*, University Islamic Azad Marvdasht, 4(3), 45-62. [in Persian]

Gholamzadeh, D., Sehatt, S., & Sattarilaghab, B. (2013). Identification and Determination of Managers' Competency Indicators in an Insurance Company (Case Study: Middle Managers); *New World Insurance*, (178), 4-16. [in Persian]

Gholipour, A., Pourazat, A. A., & Niknejad, A. (2008). The Impact of Human Effects on the Selection and Appointment of Government Managers. *Iranian Management Science Quarterly*, (10)10, 7-36. [in Persian]

Gisler, A. (2005). "Implementing performance management in England's primary schools". *International journal of productivity management*, (54) 5\6.

Gunter, H. (2001). *Leaders and Leadership in Education*. London: Paul Chapman.

Hallinger, P. (1992). 'The evolving role of American principals: from managerial to instructional to transformational leaders', *Journal of Educational Administration*, 30(3): 35-48.

Hallinger, P., & Chen, J. (2015). Review of research on educational leadership and management in Asia, A comparative analysis of research topics and methods, 1995-2012, *Educational Management Administration & Leadership* 43(1), 5-27. DOI: 10.1177/1741143214535744.

Hosseinian, S., Akbari, M., & Shahreza, M. (2011). Investigating the Process of Appointment of Najaf Middle Agents and Support Managers. *Journal of Human Resource Development and Support*. 6(22). [in Persian]

Keough, T., & Tobin, B. (2001). 'Postmodern leadership and the policy lexicon: from theory, proxy to practice', *paper for the Pan-Canadian Education Research Agenda Symposium*, Quebec, May.

Khoshouei, M. S., Oreyzi, H. R., & Noori, A. (2013). The Eight Managerial Competencies: *Essential Competencies for Twenty First Century Managers*, 6(2), 131-152. [in Persian]

Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999) *Changing Leadership for Changing Times*. Buckingham: Open University Press.

Mael, F., & Ashforth, B. E. (1995). Loyal from day one: bio data organizational identification and turnover among newcomers. *Personal Psychology*, (48) 310. 309-333.

- Martinez, J. (2016). The Glass Ceiling for Latino Educational Leaders. Ph.D. Thesis. School of Education. Colorado State University Fort Collins, Colorado.
- Mehrdad, H. (2011). Investigating the Relationship between High School Organizations 'Theoretical and Theoretical Stability of their Principals' Management in Khorramabad City, *Quarterly Journal of Educational Management Research*, 3(2), 109-126. [in Persian]
- Miller, T.W., & Miller, J.M. (2001) 'Educational leadership in the new millennium: a vision for 2020', *International Journal of Leadership in Education*, 4(2): 181-9.
- Mirkamali, S. (2003). Ethics and Social Responsibility in Educational Management. *Journal of Psychology and Educational Sciences*. (13)1, 201-221. [in Persian]
- Mirsepasi, N., Abolhassan, F., & Babaei, M. (2013). "Designing the systemic model of human resources development in the public sector." *Advances in Environmental Biology*: 519+. Academic OneFile. Web. [in Persian]
- Mobbs, S., & Charu G. R. (2012). internal managerial promotions: Insider incentives and CEO succession, *Journal of Corporate Finance* 18, 1337-1353.
- Momeni, M., & Jahanbazi, A. (2007). Designing a Fuzzy Multi-attribute Decision Making Model for Managers. *Shahed University Journal*, (26). [in Persian]
- Moussizadeh, Z., & Adli, M. (2009), Criteria for Selection and Appointment of Managers with Appropriate Approach in Nahj al-Balaghah; *Management Thought*, 3(1), 103-132. [in Persian]
- Musaikhani, M., Hamidi, N., & Najafi, Z. (2010). Prioritization of Factors Affecting the Performance of Education Managers Using Multiple Decision-Making Techniques (Hierarchical Analysis and Linear Distribution Analysis). *Educational Innovation Quarterly*, 9(34), 156- 127. [in Persian]
- Naderi Khorshidi, A., Nikokkar, G., & Karami, M. (2009). Designing Managers Appointment Model. *Journal of Human Resource Management Research of Imam Hossein University of Medical Sciences*. 1(4), 91-113. [in Persian]
- Nasiri, F., & Sadat Emadi, A. (2015). Correlation Analysis of Managers 'Transformational-Interactive Leadership Style with Employees' Job Satisfaction. *Management Studies (Improvement and Evolution)*, 24(79), 101-118. [in Persian]

Nasr, A., & Masoumi, M. (2005). Comparison of the Performance of Graduated Managers in Management and Educational Planning with Other Degrees. *Journal of Education*, (21)2, 99-128. [in Persian]

Navid Adham, M. (2012). Management Requirements of Fundamental Transformation in Education. *Culture Strategy*. (17)18, 295 - 323. [in Persian]

Opara, J., & Onyije, L. (2014). Information and Communication Technologies (ICT): A panacea to achieving effective goals in institutional administration. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 1, 81-87. <http://dx.doi.org/10.5901/mjss>.

Sahami, S., Gheisari, M., & Abbasi, Z. (2012). Investigating the attitude of teachers and managers towards the performance of managers with management and educational planning and other disciplines; *New Approach in Educational Management*, (12), 97. [in Persian]

Scott, E. (2015). *Educational Leadership Relationally a Theory and Methodology for Educational Leadership, Management and Administration*. ISBN 978-94-6209-911-1 (e-book)

Sergiovanni, T. (1984). 'Leadership and excellence in schooling', *Educational Leadership*, 41(5): 4-13.

Shariati, M., & Arabion, A. (2007). Methodology of Selection and Appointment of Heads of Research Units (with Emphasis on the Formation of the Gay Formation). *Research and Development in Agriculture and Horticulture*. (76). [in Persian]

Sorayaei, A., & Seifi Tavkolaii, M. (2013). To Design the fit Model for selection and promotion of managers by FAHP approach. A Case study (Islamic Azad University units, region 3). *International Research Journal of Applied and Basic Sciences* Available online at [www.irjabs.com](http://www.irjabs.com) ISSN 2251- 838X /, 6(1), 76-83. [in Persian]

Starratt, R.J. (2001). 'Democratic leadership theory in late modernity: an oxymoron or ironic possibility?' *International Journal of Leadership in Education*, 4(4): 333-52.

Taghipour Zahir, A., & Jahanian, R. (2009). Investigating the Dimensions of Empowering Educational Managers to Provide Appropriate Framework for School Managers in Iran. *Journal of Management Research*, (8). [in Persian]

Thrupp, M., & Willmott, R. (2003). *Education Management in Managerialist Times: beyond the textual apologists*, ISBN: 0335210287(Pb) 0335210295(hb)

Tuohy, D., & Coghlan, D. (1997). 'Development in schools: a systems approach based on organisational levels', *Educational Management and Administration*, 25(1), 65-77.

Viera, A. J., & Kramer, R. (2016). Management and Leadership Skills for Medical Faculty. A Practical Handbook. ISBN 978-3-319-27779-0 & ISBN 978-3-319-27781-3 (eBook) DOI 10.1007/978-3-319-27781-3

West-Burnham, J. (2001). 'Interpersonal leadership', *NCSL Leading Edge Seminar, Nottingham*: National College for School Leadership.

Xie, Y. (2016). Why Are So Many COOs Promoted to CEO? Relative Firm Performance, Executive Rank, Tenure, and COO Promotion in CEO Selection (January 31). Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2725559> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2725559>

Yardibi, N., & Küçük, F. (2015). Analysis of Manager Selection and Appointment to Educational Organizations Process in Turkey; *Education*, 1(136). 92-100.

Yeganegi, A. (2010). The Role of Managers Competency in Management Effectiveness (Case Study in Qazvin Telecommunication Company). *Journal of Management Development & Development*, (5), 57-68. [in Persian]

Zali, N., & Zali, R. (2010). Investigating the Sustainability and Sustainability of Regional Development Managers in the Years 1998-2005 (Case Study: Senior Managers of East Azerbaijan Development Management). *Management Process and Development*, (73) 83-108. [in Persian]