

درک مدیران مدارس از ماهیت و کارکرد تفصیلی و مرفه‌ای خود

فربا عدلی^۱ و ابوطالب مطلبی و رکانی^۲

Received: 18/04/2018
Accepted: 06/09/2018

صفحات: ۱۹-۳۹

دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۰۱/۲۹
پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۰۶/۱۵

چکیده

در یک دهه گذشته، حرفه گرایی رهبری مدرسه، دستورکار اصلی سیاست‌گذاری آموزشی شده و توجه به کیفیت مدیران و رهبران مدارس در صدر موضوعات نظام آموزشی قرار گرفته است. با توجه به اهمیت این موضوع، هدف این پژوهش، شناسایی و درک وظایف و فعالیت‌های مدیران مدارس برای دستیابی به نظام آموزشی اثربخش بود. لذا، برای درک آنچه مدیران مدارس انجام می‌دهند، این پژوهش به روش کیفی انجام شد. جامعه مورد مطالعه، مدیران مدارس شهر تهران بودند که به روش نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، مشاهده، مصاحبه و مطالعه اسناد مربوطه بود. برای تحلیل داده‌ها، از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد شرایط انتصاب مدیران مدارس، اهمیت و پیچیدگی مدارس را به عنوان واحد تحلیل منعکس نمی‌کند و شرح وظیفه، مدیران مدارس را ناظر فعالیت‌های اعضای مدرسه نه کارگزار تعریف می‌کند. لذا، ضروری است برای دستیابی به نظام آموزشی اثربخش، مدیر مدرسه، شرایط انتخاب و شرح وظیفه مدیران مدارس بازتعریف شود. همچنین، دوره‌های مهارت‌آموزی مدیریت و رهبری برای مدیران مدارس طراحی و برگزار شود.

کلید واژگان: آئین نامه انتصاب مدیران مدارس، شرح وظیفه مدیر مدرسه، حرفه گرایی، آموزش مدیریت، مهارت‌آموزی رهبری.

*۱ استادیار مدیریت آموزشی دانشگاه الزهراء، تهران، ایران.

نویسنده مسئول: faradli@alzahra.ac.ir

استادیار مدیریت آموزشی دانشگاه امام خمینی نوشهر، مازندران، ایران

مقدمه

در یک دهه گذشته، توجه به کیفیت مدیریت و رهبری مدرسه، در صدر موضوعات نظام آموزشی قرار گرفته است (Amanchukwu, Stanley & Ololube, 2005) می گویند: «هیچ کشوری فراتر از کیفیت رهبری آموزشی خود حرکت نمی کند» لذا، مدیران و رهبران مدارس نقش مهمی در موفقیت مدارس دارند. آن‌ها به همه امور مدرسه توجه دارند و در برابر عملکرد مدرسه مسئول هستند. مدیران و رهبران مدارس، نقش‌های مختلفی بر عهده دارند؛ از جمله: تدوین رسالت مدرسه، تدوین برنامه راهبردی مدرسه، تدوین یا توسعه برنامه درسی، برنامه توسعه حرفه ای معلمان، ارزیابی برنامه‌ها و عملکردها، سنجش دانش آموزان، تامین و تنظیم بودجه، امنیت مدرسه، مدیریت تاسیسات، ارتباط با والدین و روابط با اجتماع؛ بر اساس این نقش‌ها، عنوان آن‌ها از مدیر مدرسه تا رهبر مدرسه متغیر است (Pont, & Nusche, 2008) همچنین مدیران و رهبران مدرسه، فرهنگ مثبت را در مدرسه خلق می کنند (Louis & Murphy, 2017)، شرایط را برای رشد دانش آموزان و معلمان فراهم کنند (Adli, 2011) و از عوامل موثر بر کیفیت مدارس هستند (Pahang, Mahdiuon & Yarigholi, 2018). یافته‌های پژوهش‌ها نشان می دهد مدیریت اثربخش مدرسه، اثر قوی تری از اندازه کلاس درس و کیفیت تدریس بر عملکرد دانش آموزان دارد (Lemos & Van Reenen, 2014) و بر پیامدهای شناختی و غیرشناختی دانش آموزان اثر دارد و بعد از شرایط کلاس، دومین عامل موثر بر موفقیت دانش آموزان است (Agasisti, Bowers & Soncin, 2018). در جامعه دانش بنیان، از تاثیر مدیران و رهبران مدارس، حتی فراتر از مرزهای مدرسه بحث می شود (Allen, 2003) که عملکرد دیگر نظام‌های جامعه را متاثر می کنند. لذا، همانگونه که (Etzold & Haerder, 2017) می گویند: مدیران و رهبران مدارس باید بهتر آموزش ببینند و دریافت‌های مالی بهتری داشته باشند زیرا، آن‌ها برای نظام آموزشی و دیگر نظام‌های جامعه مهم هستند.

با وجود اهمیت این بحث، مدیریت اثربخش مدرسه چگونه تعریف می شود؟ آیا مدیریت و رهبری مدرسه موضوعی فراتر از اراده افراد است و به استعداد، شانس و دیگر امور ذاتی مرتبط است؟ یا مدیریت اثربخش، با آموزش مدیریت و مهارت آموزی رهبری حاصل می شود؟ این موضوع، توجه ما را به شرایط انتصاب مدیران مدارس و وظایف مدیران مدارس جلب کرد. زیرا این سیاست‌ها، حدود فعالیت‌ها، وظایف و نقش‌های آن‌ها را منعکس می کند. لذا این مقاله در سه بخش، این موضوع را بررسی می کند: ابتدا، مدیریت مدرسه و اهمیت آموزش مدیریت بحث می شود. سپس، یافته‌های پژوهش یا تحلیل محتوای صاحب‌ها و سندهای مربوطه گزارش می شود و در بخش سوم، بحث و نتیجه‌گیری ارائه می شود.

مدیریت و رهبری مدرسه

مدیران مدارس، ریشه های درخت تنومند نظام آموزشی هستند که با آب رسانی و تغذیه ساقه ها و برگ ها، زندگی را در مدارس جاری می کنند. Bloom, Sadun & Van Reenen (2012) می گویند: از زمانی که تیلور مدیریت علمی را طرح کرد تاکنون، سازمان ها در جستجوی بهترین روش اداره خود بوده و هستند. در واقع مدیریت، برای این وجود دارد که افراد و سازمان ها را اثربخش سازد و به رغم این که یک بهترین راه برای انجام دادن کارها وجود ندارد؛ بلکه، همیشه راه بهتری برای انجام دادن فعالیت ها وجود دارد که مدیریت در طلب آن است (Kiechel, 2012). مدیریت خوب، موفقیت سازمان را پیش بینی می کند که اثربخش تر از تحقیق و توسعه (R&D)، فناوری اطلاعات (IT) یا حتی مهارت کارکنان است. یافته های پژوهش از مقایسه رویکردهای مدیریت با انتظارات سنتی نشان می دهد فنون مدیریت ۱۸٪، (R&D) ۱۷٪، مهارت کارکنان ۱۱٪ و (IT) ۸٪ تفاوت عملکرد سازمان ها را توضیح می دهد. به عبارت دیگر، مدیریت، بسیار بیشتر از انتظارات معمول در عملکرد سازمان ها موثر است. موضوع کیفیت مدیریت، نه فقط بین سازمان ها بلکه، درون سازمان ها نیز اهمیت دارد (Bloom et al., 2017). همچنین، Bloom, Van Reenen & Brynjolfsson (2012)، پژوهشی بر پایه سه مولفه مدیریت شامل: هدف ها، مشوق ها و نظارت، در ۲۰ کشور و مصاحبه با ۸۰۰۰ نفر انجام دادند. یافته های پژوهش آن ها نشان می دهد مدیریت اثربخش به بهبود عملکرد منجر می شود. به عبارت دیگر، مدیریت بهتر و عملکرد برتر قویا به هم مرتبط هستند و مدیریت با تاثیر بر عملکرد ملی، تفاوت ها را خلق می کند. لذا، مدیریت واقعا کار می کند. همانگونه که (Bloom et al, 2017) می گویند: مدیران، سرنوشت شرکت و کارکنان خود را شکل می دهند و ما به مدیران بیشتری نیاز داریم اما، آن ها نسبتا کمیاب و بی قیمت هستند.

(Etzold & Haerder, 2017) می گویند: مدیریت و رهبری مدرسه، در میان انواع مختلف مدیریت، مهم ترین آن ها است که در سال های اخیر، به عنوان شاخص عملکرد نظام آموزشی شناخته شده است و بر اصلاح و بهبود مدرسه از طریق مدیریت آموزشی تاکید می شود. (Baniasad, Hossein Gholi Zadeh & Amin Khandaghi, 2018) می گویند: رهبری حرفه ای مدرسه، ویژگی تعیین کننده مدارس اثربخش قلمداد می شود. به این ترتیب، رهبری مدرسه یک «اولویت سیاسی» به شمار می رود (Pont, et al, 2008). درباره وظایف و نقش های مدیران و رهبران مدرسه (Peterson & Deal, 2002) می گویند: مدیر مدرسه: برنامه ریز مدرسه، تخصیص دهنده منابع، هماهنگ کننده برنامه ها، ناظر بر کارکنان و نتایج، حافظ مرزهای مدرسه، اشاعه دهنده ایده ها و اطلاعات، قاضی آگاه در تضادها و کشمکش ها و

تحلیل گری است که با رویکرد سیستمی مسایل پیچیده مدرسه را حل می کند و در نقش رهبر مدرسه: راوی است که تاریخ مدرسه را روایت می کند، انسان شناسی است که ارزش ها و هنجارهای مدرسه را بازنمایی می کند، آینده شناسی است که مقاصد و فرادید مدرسه را بیان می کند، تجسم سمبل ها و ارزش های مدرسه در عمل است، سفالگری است که فرهنگ مدرسه را شکل می دهد، شاعری است که روح مدرسه را توصیف می کند، بازیگر، نقش اصلی در نمایش اجتماع است و التیام بخش دردهای اعضای مدرسه است. با توجه به اهمیت نقش مدیران مدارس، این پرسش مطرح می شود که چه عاملی تفاوت مهم در عمل مدیریت را منعکس می کند؟

یافته های پژوهش درباره موفقیت مدیران، از نقش آموزش حمایت می کند. (Alaghband, 2017) می گوید: مدیر مدرسه به اقتضای موقعیت، اصول و یافته های علمی و مهارت های فنی را هنرمندانه و با رعایت موازین اخلاقی به کار می بندد و مشکلات را حل می کند تا هدف های نظام آموزشی را تحقق بخشد. یافته های پژوهش (Lemos & Van Reenen, 2014)، نشان می دهد موفقیت مدیریت مدرسه حتمی است اگر مدیران، در اداره مدرسه سبک ها، اصول و روش های مدیریت و رهبری مناسب و کامل را بدانند و به کار ببرند. (Mintzberg, 2005) درباره آموزش مدیران می گوید: برخی مشاغل مانند حسابداری و جراحی مستلزم مهارت آموزی رسمی در کلاس درس هستند اما، مدیریت متفاوت است. مدیریت می تواند ذاتی باشد یا بواسطه آموزش کسب شود. البته، آموزش می تواند ذهن را شکل دهد، پیش از این که با تجربه های رهبری و زندگی پر شود. یافته های پژوهش (Bloom et al, 2017) نشان می دهد مدیریت اثربخش به رقابت، مهارت و یادگیری از روش اداره سازمان ها وابسته است. به عبارت دیگر، در صناعی که رقابتی هستند، مدیران تلاش می کنند تا بهتر فعالیت ها و امور را اداره کنند؛ در سازمان هایی که اعضای آنها دانش آموخته کالج ها هستند یا در نزدیک دانشگاه ها قرار دارند همچنین، سازمان هایی که همجوار سازمانی با اقدامات بهبود یافته قرار دارند؛ تمایل دارند تا راه های مدیریت اثربخش را انتخاب کنند و به کار ببرند. زیرا، سازمان های موفق به سازمان های محلی این امکان را می دهند تا از بهترین عمل مدیریت سازمان یاد بگیرند. یافته های پژوهش (Amanchukwu et al, 2015) نیز نشان می دهد به واسطه فرایند بی پایان کسب تجربه، دانش، تعهد و مهارت آموزی گفتگو، رهبران تربیت می شوند. خودمطالعه ای، آموزش مدیریت، پرورش رهبری، مهارت آموزی و انباشت تجربه های مرتبط، مدیران را متحول می کند. بر اساس این بحث، از دو دهه گذشته، تقاضا برای مدیریت حرفه ای در مدارس افزایش یافته است.

در دو دهه گذشته، بیشتر کشورهای عضو سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (Organization for Economic Co-operation and Development)، دوره های

آموزش رهبری مدرسه را برگزار می کنند. برای مثال در هلند، از سال ۱۹۹۴، وزارت آموزش و پرورش برای دوره های مهارت آموزی رهبری، سوبسید می دهد. این دوره های آموزشی شامل: مهارت های مدیریت مدرسه، رهبری مدرسه، ارتباطات، تصمیم گیری و مدیریت زمان است (Bal & de Jong, 2007). در فنلاند، برای احراز پست مدیریت مدرسه دو مسیر وجود دارد: مسیر معلمی و مسیر دانشگاهی. در مسیر معلمی، مدیر مدرسه از میان معلمان با تجربه استخدام می شود. معلمان داوطلب پست مدیریت، باید مدرک کارشناسی ارشد، گواهینامه شایستگی های تدریس، تجربه تدریس و گواهینامه مدیریت آموزشی بر اساس نوع مدرسه داشته باشند. در مسیر دانشگاهی، دانش آموختگان رشته مدیریت و رهبری آموزشی برای اداره مدرسه دعوت می شوند. تحصیل در رشته مدیریت و رهبری آموزشی در دانشگاه، قلمرو موضوعی گسترده ای شامل: مبانی حقوق عمومی، مدیریت عمومی و شهری، مدیریت آموزشی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت مالی را پوشش می دهد و سایر اطلاعات درباره شغل مدیر مدرسه به واسطه پژوهش و تجربه مدیریت در مدرسه و مربی گری بدست می آید. دوره های دانشگاهی، برای شرکت کنندگان، توسعه حرفه ای فراهم می کنند. افرادی که این مسیر را انتخاب می کنند؛ مستمرا آموزش دریافت می کنند. در سال های اخیر، دوره مهارت آموزی پیش از خدمت برای رهبری مدرسه با هدف گذار از معلمی به مدیریت افزایش یافته است با این هدف، برخی سازمان های محلی و سازمان های خصوصی، دوره های آموزش رهبری ارائه می کنند که متقاضیان زیادی دارد (Finnish National Board of Education, 2012). مطالعه کشورهای (OECD) نشان می دهد ۹۶٪ مدیران مدارس در دوره های مهارت آموزی مدیریت شرکت کرده اند (TALIS, 2013). با توجه به این یافته ها، آموزش مدیریت و دوره های مهارت آموزی مدیریت و پرورش رهبری برای موفقیت و اثربخشی نظام آموزشی ضروری است. بر اساس این بحث، این پژوهش در صدد پاسخ به این پرسش ها بود: ۱. مدیران مدارس چگونه انتخاب می شوند؟ ۲. مدیران مدارس درباره وظایف و نقش های خود چه می دانند؟ ۳. مدیران مدارس چگونه وظایف و نقش های خود را ایفا می کنند؟

روش پژوهش

با توجه به این که در این پژوهش، پژوهشگران در صدد مطالعه پدیده مدیریت از زاویه دید مدیران مدارس و فهم دانش آن ها درباره مدیریت مدرسه بودند (دانش شرکت کنندگان، آن ها چه می دانند) و این که چگونه آن ها مدرسه تحت مدیریت خود را اداره می کنند (اعمال شرکت

¹. The OECD Teaching and Learning International Survey

کنندگان، آن‌ها چگونه عمل می‌کنند) لذا، دیدگاه‌های ذهنی و نظریه‌های شخصی شرکت‌کنندگان بررسی شد. بر این اساس، مرجع نظری پژوهش، کنش متقابل نمادین و تفسیری است که معنای ذهنی افراد را مطالعه می‌کند. معنایی که افراد می‌سازند و به فعالیت‌ها و محیط خود نسبت می‌دهند. به عبارت دیگر، معنایی که پدیده برای فرد دارد، از تعامل اجتماعی بدست می‌آید و طی فرایند تفسیری اصلاح می‌شود و به کار می‌رود (Flick, 2013). به این ترتیب، روش این پژوهش، کیفی با رویکرد پدیدارنگاری (MohammadPur, 2011) بود. برای گردآوری داده‌ها، از مطالعه اسناد مربوطه، مصاحبه نیمه ساخت یافته و مشاهده بدون مشارکت استفاده شد تا واقعیت به درستی درک شود و کیفیت پژوهش افزایش یابد. در ادامه چگونگی استفاده از این روش‌ها به اختصار توضیح داده می‌شود. اسناد مربوطه شامل، آئین‌نامه اجرائی مدارس (مصوب سال 2001 شورای عالی آموزش و پرورش) که درباره سیاست‌ها، شرح وظایف و فعالیت‌های مدیران مدارس است در ۸ فصل و ۱۱۰ ماده تنظیم شده است. همچنین، آئین‌نامه انتصاب مدیران مدارس (مصوب 2003 شورای عالی آموزش و پرورش) که درباره شرایط انتصاب مدیران مدارس است و ۸ ماده دارد (www.medu.ir, 2018).

مصاحبه نیمه ساخت یافته، با هدف درک این موضوع که مدیران مدارس درباره وظایف خود چگونه فکر می‌کنند و کشف زیست جهان آن‌ها، انجام شد. در این مرحله، برای انتخاب شرکت‌کنندگان، از نمونه‌گیری نظری استفاده شد (Flick, 2013). در این نمونه‌گیری، افراد بر اساس مرتبط بودن و نمایا بودن انتخاب می‌شوند. در انجام دادن مصاحبه‌ها، از اصل اشباع نظری پیروی شد. به عبارت دیگر، مصاحبه‌ها تا آنجا ادامه داشت که یافته جدیدی بدست نیامد. در مجموع، با ۱۶ مدیر مدرسه دولتی دخترانه و پسرانه دوره اول (جدول ۱)، در محل خدمت آن‌ها، مصاحبه انجام شد. پیش از مصاحبه، هماهنگی لازم انجام شد و با موافقت شرکت‌کنندگان، مصاحبه‌ها ضبط شد. برای هدایت مصاحبه، راهنمای مصاحبه تنظیم شد. نمونه‌ای از پرسش‌های مصاحبه عبارتند از: تعریف شما از مدیر مدرسه چیست؟ چه رشته‌ای مطالعه کردید؟ چه دوره‌های آموزشی گذرانده‌اید؟ چه وظایفی در مدرسه انجام می‌دهید؟ و غیره.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناسی مدیران مدارس شرکت‌کننده در پژوهش

کد	سابقه کار	تحصیلات	رشته تحصیلی
۱	۲۵ سال	کارشناسی ارشد	مدیریت بازرگانی
۲	۲۹ سال	کارشناسی ارشد	الهیات
۳	۲۷ سال	کارشناسی ارشد	جامعه‌شناسی
۴	۲۴ سال	کارشناسی ارشد	روان‌شناسی تربیتی

۵	۲۶ سال	کارشناسی ارشد	برنامه ریزی درسی
۶	۲۹ سال	کارشناسی	فیزیک
۷	۳۰ سال	کارشناسی	ادبیات فارسی
۸	۱۹ سال	کارشناسی	مهندسی شیمی
۹	۱۵ سال	کارشناسی	الکترونیک
۱۰	۱۴ سال	کارشناسی	ریاضی
۱۱	۲۲ سال	کارشناسی	زبان انگلیسی
۱۲	۳۰ سال	کارشناسی	تکنولوژی آموزشی
۱۳	۱۸ سال	کارشناسی	زیست شناسی
۱۴	۱۲ سال	کارشناسی	علوم آزمایشگاهی
۱۵	۲۰ سال	کارشناسی	شیمی محض
۱۶	۱۶ سال	کارشناسی	تاریخ

مشاهده بدون مشارکت، با هدف مشاهده مستقیم فعالیت های مدیر مدرسه، انجام شد. واحد کارورزی در رشته مدیریت آموزشی، برای پژوهشگران فرصت مناسبی برای این نوع مشاهده فراهم کرد. مشاهده گران با حضور در مدارس، فعالیت ها، رفتارها و تعاملات مدیران شرکت کننده در این پژوهش را تماشای کردند. به عبارت دیگر، آنچه که در رفتار و کلام مدیر دیده و شنیده شد، ثبت و گزارش شد. در این مرحله برای انتخاب شرکت کنندگان و مشاهده رفتار مدیران مدارس، با توجه به اصل نمونه گیری تدریجی، مدیران مدارس انتخاب شدند (Flick, 2013). به عبارت دیگر، از پیش معلوم نبود کدام مدرسه یا چند مدرسه مشاهده می شود، بلکه، صرفاً بر اساس معیارهای از پیش تعیین شده نظیر: مدارس دولتی، دخترانه یا پسرانه و دوره اول، مدارس انتخاب و مشاهده شدند. پیش از حضور در هر مدرسه، با مدیر مدرسه هماهنگی لازم انجام شد. مشاهده گر، همزمان با حضور مدیر در مدرسه که حدود ساعت ۷:۳۰ صبح بود، وارد مدرسه شده و تا پایان وقت در مدرسه حضور داشت. در هر مدرسه به مدت یک هفته کاری فعالیت های مدیران بر پایه راهنمای مشاهده (جدول ۲)، مشاهده و یادداشت برداری انجام شد. از آنجایی که مشاهده گر در چارچوب واحد کارورزی به مدارس مراجعه کرد، یادداشت برداری پدیده ای طبیعی به نظر می رسید. البته، برای آنچه که باید مشاهده شود (یا واحد مشاهده، (Mohammadi, 2014)، از پیش، بر اساس چارچوب (Mintzberg, 1973) یک راهنما تهیه شد. مشاهدات تا اشباع نظری ادامه داشت. به عبارت دیگر، تا جایی که مشاهده بیشتر، دانش بیشتری را به همراه نداشت (Flick, 2013). در مجموع، ده مدرسه مشاهده شد.

جدول ۲. راهنمای واحد مشاهده بر اساس چارچوب مینتزبرگ

فعالیت	تعریف	نمونه رفتار
نقش های متقابل شخصی		
تشریفاتی	نماینده نمادین و رسمی مدرسه	مهر و امضای اسناد، شرکت در جشن ها، رفتن به اردوها، ملاقات والدین و مراجعان
رهبری	تاثیرگذاری بر کارکنان در چگونگی انجام دادن وظایف	گفتگو با کارکنان(اداری و آموزشی)، ایجاد انگیزش و آموزش کارکنان
رابط	برقراری رابطه با هم‌تایان و دیگر افراد بیرون مدرسه	برقراری ارتباط با محله: مسد، مراکز بهداشتی درمانی و اداره کل آموزش و پرورش
نقش های اطلاعاتی مدیران		
گیرنده اطلاعات	مدیر مدرسه، مرکز اطلاعات آن است.	کسب اطلاعات درباره تصمیم ها و تغییرات مربوط به مدرسه
نشردهنده اطلاعات	مدیر مدرسه، اطلاعات مورد نیاز را به افراد نیازمند آن می دهد.	انتقال اطلاعات به اعضای مدرسه
سخنگو	مدیر مدرسه، اطلاعات مورد نیاز را به بیرون مدرسه انتقال می دهد.	انتقال خبرهای مدرسه به محله و منطقه
نقش های تصمیم گیری		
کارآفرینی	طراحی و اجرای تغییرات لازم	تغییر زمان مدرسه و محتوای آموزش کارکنان
آشوب زدایی	اصلاح و مهار فشارهای موجود	رفع نگرانی اعضای مدرسه به علت تغییر تصمیم ها
تخصیص دهنده منابع	تخصیص و کنترل منابع مدرسه	تنظیم برنامه مدرسه و توزیع منابع بر اساس محتوای درس ها
مذاکره کننده	گفتگو و چانه زنی با افراد و سازمان های مرتبط	شرکت در جلسات محله و اداره کل آموزش برای دریافت حمایت های لازم

برای تحلیل داده ها، از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شد. به این ترتیب، در سه مرحله تحلیل انجام شد: ابتدا، مصاحبه ها و مشاهدات به شکل متن پیاده شدند. با توجه به اینکه واحد تحلیل عبارت و جمله بود، سپس، عبارات و جمله هایی که ارتباط چندانی با پرسش های پژوهش نداشتند یا معنای مشابه ای داشتند، حذف شدند و در نهایت، عبارات و جملات مشابه، بر اساس معیارهای قابل فهم بودن، قابل یادگیری و تفسیرپذیری، دسته بندی و خلاصه شدند تا الگو درون داده ها آشکار شود.

یافته های پژوهش

در ارتباط با پرسش اول، مدیران مدارس چگونه انتخاب می شوند؟ ابتدا، اسناد مربوطه مطالعه شد تا سیاست های انتصاب، شرح وظایف و قلمرو فعالیت های مدیر مدرسه روشن شود. بر اساس آیین نامه اجرایی مدارس (مصوب ۱۳۸۰ شورای عالی آموزش و پرورش) و آیین نامه انتصاب مدیران (مصوب ۱۳۸۲ شورای عالی آموزش و پرورش)، شرایط انتصاب مدیران، معاونان و معلمان مدارس مانند سایر کارکنان دولت است. مدیران مدارس، از میان معلمان و کارکنان آموزش و پرورش با احراز شرایط عمومی و اختصاصی به این پست منصوب می شوند. بر اساس آیین نامه انتصاب مدیران مدارس، برای احراز این پست «برخورداری از همه شرایط عمومی قوانین و مقررات مربوط به جذب و بکارگیری کارگزاران نظام جمهوری اسلامی ایران» ضروری است. شرایط عمومی (ماده الف ۱) شامل آنچه که برای همه کارکنان دولت در جمهوری اسلامی ایران ضروری است از جمله: اعتقاد به اسلام و التزام عملی به احکام اسلام و قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، تخلق به اخلاق اسلامی مانند: حسن خلق، سعه صدر، انصاف، روحیه گذشت و امانتداری از نظر همکاران و غیره است. شرایط اختصاصی (ماده ب) شامل: مدرک تحصیلی کاردانی تا کارشناسی ارشد بر پایه دوره تحصیلی، دو تا هشت سال سابقه خدمت آموزشی یا تربیتی و شرکت در دوره های آموزش مدیریت یا آزمون احراز صلاحیت های مدیریت مدرسه (ماده ۵) است که به شرط موفقیت در آزمون، ابلاغ مدیریت صادر می شود. البته، بر اساس تبصره ماده ۵، چنانچه امکان برگزاری دوره های آموزش مدیریت یا آزمون احراز صلاحیت های مدیریت وجود نداشته باشد؛ صدور ابلاغ مدیریت مدرسه برای فرد مورد نظر به مدت یک سال بلامانع است (www.medu.ir.2018).

بررسی مصوبات دو دهه (۱۳۶۹ تا ۱۳۸۹) شورای عالی آموزش و پرورش نشان می دهد در طی دو دهه گذشته شرایط و شاخص های انتصاب مدیران مدارس تجدیدنظر نشده است (Siavashi, 2013). هنوز در انتصاب مدیران مدارس بر اساس دستورالعمل های گذشته عمل می شود و شاخص های جدیدی ارائه نشده است. بررسی مجموعه مصوبات شورای عالی آموزش و پرورش نیز، نشان می دهد از دهه ۱۳۶۰ تاکنون موارد عمومی مانند: حسن سابقه، تخلق به اخلاق اسلامی و مقبولیت بین همکاران، سعه صدر، قدرت مدیریت و توانایی حسن رابطه با دیگران، تاهل، نداشتن سوء پیشینه کیفری و سیاسی در انتصاب مدیران مدارس موثر بوده است (Zarei, 2014).

این در حالی است که در بیشتر کشورها، تحصیل در رشته مدیریت و رهبری آموزشی و سابقه معلمی برای احراز پست مدیریت مدرسه ضروری است برای مثال در کره جنوبی، ۲۵ سال (Korean Educational Development Institute, 2007) و در ژاپن ۳۰ سال (Kubota, 2006) تجربه معلمی برای شرکت در آزمون مدیریت مدرسه لازم است. در برابر، در

ایران، شرط تحصیل در رشته مدیریت آموزشی و سابقه معلمی برای احراز این پست ضروری نیست و میزان دو تا هشت سال سابقه خدمت هم نشان می‌دهد که برداشت اداری و اجرایی نه آموزشی از این پست وجود دارد. شرایط انتخاب مدیران مدارس در کشورهایی که بر پایه رتبه بندی (Legatum, 2017) نظام آموزشی موفقی دارند نشان می‌دهد سن مدیر، تحصیلات دانشگاهی، دوره‌های مهارت‌آموزی معلمی، دوره‌های مهارت‌آموزی مدیریت، تجربه معلمی و تجربه مدیریت برای احراز این شغل ضروری است (Adli, 2017). همچنین، مصاحبه مدیران مدارس بیانگر این موضوع است که این سیاست‌های انتصاب برای مدیریت مدرسه کافی نیستند. یکی از مدیران درباره سابقه خدمت و تجربه کاری می‌گوید:

«سابقه ۲ تا ۸ سال در آیین‌نامه، بسیار کم و ناکافی به نظر می‌رسد. یکی از ملاک‌های صحیح و منطقی از نظر من تجربه است. کسی که تجربه دارد، با بچه‌ها سر و کله زده، سابقه معلمی دارد، در جمع معلمان بوده و با اولیا دانش‌آموزان برخورد و آشنایی داشته آنقدر تجربه و اطلاعات به دست آورده که اینها را نمی‌توان در هیچ دانشگاهی به کسی یاد داد. به همین علت به طرف نیروهایی که سابقه و تجربه بالایی دارند برویم که این میزان سابقه در آیین‌نامه کمه و باید حداقل ۶ تا ۱۰ سال به عنوان کف در نظر گرفته شود» (کد ۴).

مدیر دیگری بر تجربه معلمی تأکید داشت:

«کسی را که می‌خواهیم به پست مدیریت انتخاب کنیم باید حداقل ۵-۶ سال سابقه معلمی داشته باشد بعد به عنوان معاون مدرسه حداقل ۷-۸ سال سابقه و بعد از گذارندن این سیکل بتونه مدیر شود و این یک راهکاری است که در کل کشور امکان اجرایی شدن دارد» (کد ۲).

بیشتر شرکت‌کنندگان در این پژوهش بر این باور هستند که مدیران مدارس باید از میان دارندگان مدرک تحصیلی رشته مدیریت آموزشی انتخاب شوند.

«یکی از ملاک‌های مهم و تاثیرگذار از نظر من این است که مدیر حتماً تحصیلاتش در رشته مدیریت آموزشی باشد یعنی، قید ترجیحا، رشته مدیریت آموزشی که در آیین‌نامه شرایط احراز مدیریت مدارس آمده به الزام تبدیل شود» (کدهای ۱، ۶، ۸ و ۹).

یافته‌های پژوهش (Hossein Zadeh Takhtkhash, 2012) نشان می‌دهد از نظر معلمان، مدیران با تحصیلات در رشته مدیریت آموزشی دارای عملکرد بهتری نسبت به مدیران دارای مدرک غیر مدیریت آموزشی هستند. این در حالی است که بر پایه آمار آموزش و پرورش، از کل مدیرانی که در مدارس کشور فعالیت می‌کنند، فقط حدود ۴٪ آن‌ها دانش‌آموخته رشته مدیریت آموزشی هستند و ۹۶٪ آن‌ها بدون گذراندن دوره‌های آموزشی این وظیفه را به عهده دارند (جدول ۳).

جدول ۳. سطح و رشته تحصیلی مدیران مدارس

مدرک تحصیلی	تعداد	رشته تحصیلی	درصد
دکتری	۶۱	ادبیات و علوم انسانی	۵۵٪
کارشناسی ارشد	۱۲۵۶۵	فناوری اطلاعات	۵٪
کارشناسی	۵۶۸۲۰	علوم پایه	۱۷٪
فوق دیپلم	۷۶۴۴	تربیت بدنی	۳٪
دیپلم	۹۰۲	انواع مدیریت	۱۶٪
زیر دیپلم	۸	مدیریت آموزشی	۴٪

(شورای عالی آموزش و پرورش، ۱۳۹۵)

به گفته یکی از مدیران، شرایط احراز پست مدیریت، از هدف های مدرسه متاثر می شود و در واقع، این هدف ها هستند که می گویند مدیر چه انجام دهد.

«در بحث مدیران مدارس، در ابتدا لازم است مشخص کنیم رسالت مدرسه چیست؟ یعنی ویژگی های مدرسه موفق کدام است؟ تا بگوییم مدیری که باید مدرسه را اداره کند تا مدرسه به اهدافش برسه، چه شرایط و ویژگی هایی باید داشته باشد. وقتی هدف مدرسه تغییر می کند، بالطبع ویژگی های مدیر و ضوابط انتخاب هم تغییر خواهد کرد. اهداف مدرسه بالا بردن آمار قبولی در کنکور و انتقال دهنده محفوظات است اما، به رشد اخلاقی، اجتماعی و عاطفی هم توجه می شود؟ اگر هدف مدرسه توجه و پرورش همه جانبه ابعاد وجودی دانش آموز باشد، شرایط و شاخص های انتصاب مدیران مدارس مناسب نخواهد بود» (کد ۱۰).

این یافته ها نشان می دهد فردی که مسولیت مدیریت در مدارس را بر عهده می گیرد باید دانش، تخصص و مهارت های لازم را دارا باشد و با روش های روز مدیریت آشنا باشد. سطح تحصیلات و رشته تحصیلی او باید مرتبط باشد و مدتی را به عنوان معلم یا معاون در مدرسه تجربه کرده، دوره آموزشی مدیریت و رهبری آموزشی را گذرانده باشد. این در حالی است که یافته های پژوهش (Piriyy & Niknamami, 2018) نشان می دهد که بین معیارهای موجود انتصاب و ارتقای مدیران مدارس و معیارهای مطلوب از نظر معلمان و مدیران تفاوت بسیار زیادی وجود دارد. معیارهای انتصاب مدیران در دو دهه گذشته تغییری نکرده و معیارهای مصوب نیز در عمل بسیار اندک اجرایی شده است. این موضوع به نارضایتی معلمان و ناکارآمدی نظام آموزش و پرورش منجر شده است.

بررسی شرح وظیفه مدیران مدارس نشان می دهد وظایف مدیران در دوره اول و دوره دوم آموزش تقریباً یکسان است. بر اساس ماده ۴ این آیین نامه، مدیر مدرسه وظیفه دارد جهت به ثمر رسیدن تعلیمات رسمی وزارت متبوع خود اهتمام ورزد. به عبارت دیگر، مدیر مدرسه، نماینده آموزش و

پرورش منطقه، مسئول حسن اجرای فعالیت های آموزشی، پرورشی، مالی و اداری مدرسه است و در برابر کلیه امور مدرسه مسئولیت دارد و موظف است بر اساس مقررات با برنامه ریزی های مناسب و استفاده از مشارکت کارکنان، دانش آموزان و اولیای آن‌ها و با بهره‌گیری از امکانات و ظرفیت‌های داخل و خارج از مدرسه، جهت تحقق هدف های مصوب دوره تحصیلی تلاش کند. نمونه ای از وظایف مدیران مدارس (ماده ۱۰) عبارتند از:

- نظارت بر حسن اجرای برنامه ها و فعالیت های فوق برنامه و مراقبت در پیشرفت امور آموزشی، پرورشی و اداری مدرسه بر مبنای برنامه های مصوب.
- رسیدگی به حضور و غیاب کارکنان و ثبت آن در دفتر مربوط و اعلام به موقع غیبت آنان به اداره آموزش و پرورش متبوع و کوشش در اداره کلاس ها در صورت غیبت معلمان با همکاری معاون و دیگر معلمان و مربیان. حضور در مدرسه حداقل نیم ساعت پیش از شروع کار مدرسه و خروج از مدرسه مادامی که همه دانش آموزان و کارکنان خارج شوند، مگر در موارد ضروری و استثنایی.
- مراقبت در حفظ ساختمان، اموال و نظارت بر حسن اجرای امور مالی مدرسه و تنظیم دفاتر مربوط و اسناد لازم بر مبنای مقررات مالی، کوشش در آماده بودن سوابق برای بررسی مقامات مربوط.
- نظارت بر حسن انجام وظایف کلیه کارکنان مدرسه و تنظیم پرونده خدمت برای هر یک و ثبت چگونگی کار و رفتار و حضور و غیاب آنان به منظور فراهم ساختن امکان ارزشیابی مداوم و کامل.

شرح وظیفه مدیران مدارس نشان می دهد مدیر مدرسه، نماینده آموزش و پرورش است و به عنوان بازو اجرایی سیاست های وزارت آموزش و پرورش مرکز توجه است نه کارگزار اجتماع و تصمیم گیرنده درباره مسایل مدرسه.

در ارتباط با پرسش دوم، مدیران مدارس درباره وظایف و نقش های خود چه می دانند؟ همه مدیران شرکت کننده در این پژوهش اظهار داشتند پیش از احراز پست مدیریت مدرسه و پس از آن، در هیچ دوره مهارت آموزی مدیریت و رهبری مدرسه شرکت نکرده اند. به عبارت دیگر، آموزش و پرورش تاکنون دوره ای در این ارتباط برگزار نکرده است. با وجود این موضوع، از نظر همه مدیران شرکت کننده در این پژوهش، کسب گواهینامه صلاحیت مدیریت مدرسه و شایستگی های رهبری آموزشی پیش از احراز این پست ضروری است. یکی از مدیران می گوید:

«در هیچ جای کشور اصلاً و ابداً چنین دوره هایی برگزار نمیشه، شاید به خاطر هزینه و مسائل مالی کم‌رنگ شده» (کد ۷).

یکی از مدیران درباره وظایف خود در مدرسه می گوید:

«کار ما به جنبه های خدماتی محدود شده، حوزه اختیاراتی که سازمان به مدیریت تفویض کرده، یک سری کارها و اقدامات روتینی است که باید انجام بشه، مثل کنترل پوشش، حضور و خروج منظم و به موقع، حفظ نظم کلاس و به جور تدریسی که مورد اعتراض اولیا نباشه، اینها مورد نظر مدرسه است که باید رعایت بشه، افراد هم تقریبا پذیرفتن و معمولا مشکلی با آن ندارند» (کد ۵).

یکی از مدیران درباره تصمیم گیری در مسایل مدرسه می گوید:

«دست ما بسته است، اکثر تصمیماتی که مربوط به مدرسه است و باید معلمان و مدیران برای آن تصمیم بگیرند از سوی سازمان آموزش و پرورش و بیرون از مدرسه گرفته می شود. برای همه مناطق یک دستورالعمل هست و همه باید طبق بخشنامه ها عمل کنند» (کد ۱۴).

یکی از مدیران درباره نفوذ بخشنامه ها و ضرورت اجرای آن در مدارس می گوید:

«ما بیشتر دنبال رعایت قوانین هستیم و روی نتایج کمی یا آمارها حساسیت زیاده، در عمل مهم نیست که با چه شیوه ای تدریس می شود و چه تاثیری بر شخصیت همکاران یا بچه ها دارد. به هر شکل روال کاری مدرسه، حتی با امکانات کم، باید مطابق با قوانین انجام شود» (کد ۱۶).

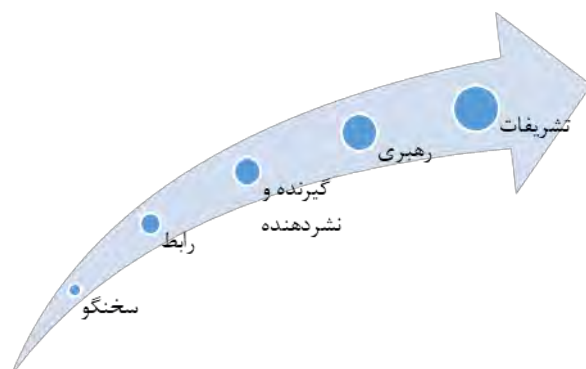
درباره گزارش عملکرد مدرسه، به نظر می رسد مدیران مدارس اغلب، امور را به گونه ای به اداره

مرکزی گزارش می دهند که «رضایت بخش» باشد. به گفته یکی از مدیران:

«به دلیل اینکه میانگین و آمار قبولی مهم هست، وقتی معلمان نمره واقعی رو به دانش آموز می دهند؛ استعدادها، لیاقت ها و درجه بندی ها رو با حساسیت رعایت می کنند، میانگین نمرات پایین می آید، آن وقت از شما می خواهند که گزارش کتبی دهید؛ که چرا نمرات شما پایین است؟ چون برای اداره، آمار مهم است. هر چه نمره ها بالاتر باشد، بهتر است» (کد ۱۵).

همانگونه که مصاحبه ها نشان می دهد مدیران مدارس اجرای بخشنامه ها و تهیه گزارش برای اداره کل را وظیفه اصلی خود می دانند.

در ارتباط با پرسش سوم، مدیران مدارس چگونه وظایف و نقش های خود را ایفا می کنند؟ مشاهده فعالیت های مدیران مدارس بر اساس چارچوب مینتزیبرگ نشان می دهد بیشتر وقت مدیران مدارس صرف مهر و امضای نامه ها و کارنامه های دانش آموزان، شرکت در جشن ها، رفتن به اردوها، ملاقات با والدین و مراجعان، گفتگو با کارکنان (اداری و آموزشی)، کسب اطلاعات درباره تصمیم ها و تغییرات مربوط به مدرسه و انتقال اطلاعات به اعضای مدرسه سپری می شود (شکل ۱).



شکل ۱. مشاهده فعالیت‌های مدیران مدارس بر اساس چارچوب مینتزبرگ

مشاهدات (Adli, Mehran & Abari, 2017) نشان می‌دهد مدیر مدرسه (در برخی مواقع معاونان) در پایان وقت مدرسه، باید مطمئن شود درب آزمایشگاه‌ها و کتابخانه‌ها بسته است. کپسول‌های آتش‌نشانی در جای خود هستند (البته در صورت موجودی)، شیرهای توالت‌ها و دستشویی‌ها بسته‌اند و در هیچ کلاسی لامپی روشن نیست. مدیر در هنگام خروج از مدرسه باید مطمئن باشد همه وسایل الکترونیکی خاموش هستند و همه چیز در جای خود است. همچنین او، مراقب پوشش معلمان و دانش‌آموزان است: آیا لباس‌هایی که معلمان و دانش‌آموزان بر تن دارند بر اساس رنگ و مدل تعیین شده است یا با خود موبایل یا تبلت به همراه دارند؟ آیا به موقع وارد مدرسه شده‌اند؟ البته، دغدغه‌های دیگری هم وجود دارد. این وظایف مدیران مدارس ما نشان می‌دهد نقش‌ها و انتظارات از مدیران مدرسه در ایران بسیار از ادبیات مدیریت و رهبری آموزشی فاصله دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام دادن این پژوهش، شناسایی و درک وظایف و فعالیت‌های مدیران مدارس برای دستیابی به نظام آموزشی اثربخش بود. لذا، سیاست‌های انتصاب مدیران مدارس و شرح وظیفه آن‌ها بررسی شد. بر اساس یافته‌های این پژوهش در مدارس ما، سیاست‌های انتصاب مدیران مدارس، پیچیدگی‌های نظام آموزشی را مرکز توجه خود قرار نداده است و شرایط انتصاب مدیران مدارس، بسیار ساده و معمول هستند؛ به گونه‌ای که همه کارکنان (اداری و آموزشی) می‌توانند مدیر مدرسه شوند. در آئین‌نامه انتصاب مدیر مواردی مانند: تحصیلات مرتبط دانشگاهی، گواهینامه مهارت آموزشی معلمی، مهارت آموزشی مدیریت و تجربه معلمی وجود ندارد. شاید از همه موارد مهم‌تر، «آئین‌نامه انتصاب» نه انتخاب مدیر مدرسه است. در حالی که اعضای مدرسه یعنی

معلمان، کارکنان و دانش آموزان در انتخاب مدیر مدرسه نقشی ندارند؛ باید از دستورات او اطاعت کنند. این در حالی است که مطالعات نشان می دهد مدیران و معاونان مدارس را اغلب، مقامات آموزش محلی استخدام می کنند و جزء اختیارات دولت محلی و مدیریت شهری است. رهبری مدرسه، عمدتاً به مدیران مدارس منتقل شده و آن‌ها مسئولیت های گسترده، با استقلال درخور توجه ای دارند و در برابر عملکرد مدرسه، دانش آموزان و سنجش آن‌ها مسئول هستند. در واقع، تصمیم گیری در سطح مدرسه، به شکل مستقل انجام می شود. داوطلب پست مدیریت مدرسه، از معلمی شروع می کند سپس، سر معلم، رییس واحد، معاون مدرسه و در نهایت، مدیر مدرسه می شود و حتی در این مسیر می تواند رهبری وزارتخانه را بر عهده بگیرد. به این ترتیب، معلمان مجرب و با پیشینه موفق در تدریس ابتدا، سر معلم می شوند و اگر توانایی بالقوه رهبری خود را نشان دهند؛ در آزمون معاون مدرسه یا مدیر مدرسه می توانند شرکت کنند (Adli, 2017).

بر اساس شرح وظایف مدیران مدارس ما که در واقع، قلمرو فعالیت ها و بازتاب قدرت آن‌ها است؛ مدیریت مدرسه، به کاری روتین، اداری حتی مکانیکی تقلیل یافته است که ضرورت وجود مدیریت در مدرسه را به چالش می کشد. به رغم این که بر پایه ادبیات مدیریت مدرسه محور، رهبران مدارس، کارگزاران مدارس هستند که در شکل دهی فرهنگ و پیامدهای مدرسه اصلی ترین نقش را بر عهده دارند، مدیران مدارس مورد مطالعه، نقش کارگزاری ندارند بلکه، ناظر و کنترل کننده مدرسه هستند و به جای تاثیر گذاری و تصمیم گیری درباره موضوعات مهم و حیاتی نظیر: بهبود کیفیت و کاهش نابرابری ها، مجری تصمیم های اداره کل آموزش و پرورش هستند. آن‌ها از بخشنامه ها تاثیر می پذیرند و با بخشنامه های وزارتی و منطقه ای، مدارس را اداره می کنند. با وجود این که تمرکززدایی نظام آموزشی از دهه ۱۹۷۰ در کشورهای مختلف شروع شده که برای بهبود کیفیت نظام آموزشی بر تصمیم گیری در مدرسه یا محل و پاسخگویی تاکید دارد (Channa, 2015)، در ایران، هر روز بر شدت تمرکز افزوده می شود و در عمل، مدارس واحد تحلیل نیستند.

منظور از تمرکز این است که تصمیم درباره امور مختلف مدرسه، نظیر: محتوای کتاب های درسی چه باشد، چگونه تدریس انجام شود، چگونه مدیران و معلمان انتخاب شوند، حقوق و مزایای آن‌ها به چه میزان باشد، چه فعالیت هایی در مدرسه انجام دهند یا اینکه چگونه آموزش و پرورش تامین مالی شود و چگونه منابع مالی در مدرسه هزینه شود و غیره در وزارتخانه گرفته می شود و برای اجرا به مدارس سراسر کشور ابلاغ می شود. در واقع، برای هر آنچه که در مدرسه باید انجام شود از پیش، قوانین و رویه هایی پیش بینی شده و اگر موردی در سطح مدرسه رخ دهد که قانون در این مورد ساکت باشد، مدیران مدرسه هیچ تصمیمی اخذ نمی کنند و فقط آن را به اداره گزارش می دهند. درباره این روند (Fullan, 1997) می گوید: بخشنامه ها برخی امور را در

مدرسه تغییر می دهند اما، موضوعات مهم را متاثر نمی کنند. این رویه ها در دهه اخیر در شرایطی انجام می شود که تغییرات مهمی در جامعه رخ داده است. در سه دهه گذشته، سطح سواد بسیار تغییر کرده و در دانشگاه های کشور داوطلبان رشته مدیریت آموزشی، دوره های کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری را مطالعه می کنند و فناوری آموزش پیشرفت های درخور توجه کرده که می توانند به مدیران مدارس در انجام دادن وظایف کمک کنند اما، سیاست گذاران نظام آموزشی به توانایی های مدیران مدارس اعتمادی ندارند و به نظر می رسد مدیران مدارس نیز دچار نوعی «ناتوانی آموخته شده» (Seligman, 1975) هستند. به این معنا که مایل هستند صرفا مجری برنامه ها باشند و امور معمول مدرسه را انجام دهند.

به رغم این که یافته های پژوهش بی کفایتی نظام آموزشی متمرکز را در تامین نیازهای فردی، محلی و ارتباط یادگیری با زندگی نشان می دهد (Fatemi Amin & Fuladian, 2009) و موضوع کاهش تمرکز شدید نظام آموزشی، همواره در دستور کار وزرای آموزش و پرورش بوده است (Fani, 2016) اما، با وجود اهمیت این موضوع، هنوز اقدامی در رابطه با تمرکززدایی در نظام آموزشی ایران انجام نشده است. همانگونه که (Agasisti et al, 2018) می گویند: این عوامل بافتی، نوع مدیریت و رهبری مدرسه و پیامدهای آموزشی مدرسه را متاثر می کند. در چنین شرایطی، امکان ظهور رهبری و تاثیرگذاری در نظام آموزشی وجود ندارد. اداره مدارس، بر پایه بخشنامه ها و سیاست های سازمانی از پیش تعیین شده، ضرورت تفکر را در مدارس مورد تردید قرار داده است؛ برای هر آنچه که باید در مدرسه انجام شود، از پیش دستورالعملی تدوین شده است. لذا، مدیران و معاونان، به افرادی منفعل و مجری سیاست ها تبدیل شده اند. با وجود این که بر پایه ادبیات مدیریت و رهبری مدرسه، وجود رهبران توانمند و آموزش دیده که شایستگی های ثابت برای انجام دادن وظایف را دارا باشند در مدارس ضروری است؛ بر اساس یافته های این پژوهش از یک طرف، تجربه و تخصص در انتصاب مدیران مدارس ما نقش اصلی ندارد. با وجود انتقادهای جدی به نحوه آموزش رشته مدیریت آموزشی در دانشگاه های کشور، از متخصصان مدیریت آموزشی در مدارس خبری نیست و رابطه آموزش مدیریت و استخدام در این حرفه بسیار مهم است. به نظر می رسد هنوز این بحث که «مدیران، مدیر زاده می شوند نه تربیت»، پیش فرض تصمیم ها درباره انتصاب مدیران مدارس است.

از طرف دیگر، باید توجه کرد نظام آموزشی ما ثروتمند نیست و با چالش های جدی در امور مالی مواجه است. این موضوع، بر کیفیت نظام آموزشی ما سایه انداخته و سیاست گذاران آموزشی در جستجوی راه های جدید برای تامین مالی مدارس هستند. در این شرایط، اگر مدیران نمی توانند یا نباید فعالیت های مدیریتی و رهبری در مدرسه انجام دهند؛ چگونه می توان ضرورت وجود آن ها را در مدرسه درک کرد؟ اگر آن ها برای هر تصمیم باید به بخشنامه ها مراجعه کنند، نه به

مسئله مدرسه، چرا باید در مدارس حضور داشته باشند؟ بر اساس آمار موجود، ایران بیش از صد هزار مدرسه (Statistical ministry of the Ministry of Education, 2015) و لذا، بیش از صد هزار، پست مدیریت مدرسه دارد و البته، همه این مدیران حق مدیریت دریافت می کنند. اگر چه ناچیز بودن حق مدیریت مدرسه همواره موضوع بحث بوده اما، به نظر می رسد با این درک از نقش مدیر مدرسه، می توان این وجوه را صرفه جویی و برای کیفیت نظام آموزشی هزینه کرد! به عبارت دیگر، در جایی هزینه شود که منافع کسب شود.

با وجود این شواهد، بر پایه ادبیات دانش محور، مدیریت و رهبری در سازمان ها، منبع کسب مزیت رقابتی پایدار و موفقیت پایدار شناخته شده است (Barney, 1991). مدیریت و رهبری، سرمایه نامشهود سازمان ها است و بدون تردید در میان انواع مدیریت، مدیریت و رهبری آموزشی به دلیل نقش بی بدیل آن در تربیت سرمایه انسانی از جایگاه ویژه ای برخوردار است. مدیران مدارس می توانند فضایی را فراهم کنند تا معلمان و دانش آموزان بتوانند وظایف خود را انجام دهند و به بهبود یادگیری و یاددهی کمک کنند لذا، وجود آن ها در مدارس ضروری است. اما، مدیر مدرسه باید در سه قلمرو مهم منابع انسانی، امور مالی و تهیه محتوا توانمند باشد و مدرسه را به شکل یکپارچه هدایت کند و در برابر عملکرد مدرسه مسئول باشد و در مدرسه ارزیابی عملکرد محور اجرا شود. برای این هدف، افزون بر تجربه معلمی، مطالعه در رشته مدیریت آموزشی و گواهینامه های مدیریت و رهبری آموزشی برای احراز این پست ضروری است. همچنین، برای داوطلبان مدیریت مدرسه باید دوره های مهارت آموزی طراحی شود تا آن ها را برای رهبری مدرسه آماده کند. این برنامه مهارت آموزی رهبری مدرسه باید آینده نگر باشد و بر ظرفیت های رهبری در بافت پیچیده و پویا مدرسه تاکید کند و این فرایندهای یادگیری، در فضای واقعی مدرسه انجام شود. همچنین، برای مدیران مدارس برنامه یادگیری برون مرزی نیز طراحی شود تا این سکوی توسعه حرفه ای، رهبران مدارس را برای چالش ها و تقاضاهای سیستم های متغیر آماده کند.

بر پایه این بحث، همانگونه که (Bush, 2018) می گوید: در قرن بیست و یکم، در پی افزایش شناخت درباره نقش مهم رهبری اثربخش در بهبود کیفیت، هر تلاشی برای تغییر کیفیت نظام آموزشی، باید از مدیران مدارس شروع شود. (Mehrmohammadi, 2016) نیز معتقد است «این تصور که برخورداری از معلمان شایسته و با انگیزه برای نظام آموزشی موفق شرط لازم و کافی است، نوعی ساده اندیشی است. وجود مدیران شایسته، شرط کافی برای نظام آموزشی اثربخش است» که راهکاری در جهت توسعه تمرکز زدایی در مدرسه است (Adli, 2016). لذا، بر اساس یافته های این پژوهش برای تغییر وضعیت موجود مدیریت مدرسه پیشنهاد می شود: ۱. «شرایط انتخاب» مدیران مدارس بررسی و تدوین شود. ۲. شرح وظیفه مدیران مدارس، بر اساس

ادبیات مدیریت و رهبری آموزشی بازنویسی شود. ۳. با توجه به اینکه مطالعه و مهارت آموزی در رشته مدیریت آموزشی برای احراز پست مدیریت مدرسه ضروری است، استخدام مدیران مدارس بر پایه تناسب مدرک تحصیلی و تجربه معلمی باشد. ۴. روش‌های آموزش مدیریت آموزشی در موسسات آموزش عالی با توجه به ماهیت نظام آموزشی تغییر کند. ۵. روش‌های پژوهش مدیریت آموزشی تغییر کنند. نقطه شروع آموزش و پژوهش، مشاهده و مطالعه عمل مدیر در مدرسه باشد. ۶. به منظور توانمند سازی مدیران، دوره های مهارت آموزی مدیریت و رهبری در مدارس برگزار شود.



منابع

- Adli, F. (2011). Strategic Moral Care in Management. *Training & Learning Researches*. Volume 1, Issue 45 (3). Pp. 115-126.
- Adli, F. (2016). Ten Strategies and Ten Skills to Reduce Centralization in The Educational System. *Second Conference on Development and Educational Justice*. Tehran. 29 Nov.
- Adli, F. (2017). Study the Process of Selecting and Appointing Schools Principals in Selected Countries. *First International Conference on Comparative Education*. Lorestan University, Khorramabad, Iran. 23-24 Nov.
- Adli, F., Mehran, G., Akbari, L. (2017). Educational Administration and Leadership: The Problematizing Teaching and Learning. *61st Annual Conference Comparative and International Education Society (CIES)*. USA: Atlanta, GA.
- Agasisti, T; Bowers, AJ; Soncin, M. (2017). School principals' leadership and student achievement in the Italian context: Empirical results from a three-step latent class analysis. *Educational Management Administration & Leadership*. 1-27. DOI: 10.1177/1741143218768577. journals.sagepub.com/home/ema.
- Alagband, A. (2017). *Theoretical Foundations and Principles of Educational Administration*. Ed (6). Ravan.
- Allen, R. (2003). *Building School Culture in an Age of Accountability Principals Lead through Sharing Tasks*. November, Vol 45. No. 7. www.ascd.org. Retrieved Nov 2017.
- Amanchukwu, R. N; Stanley, G. J; Ololube, N. P. (2015). *A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management*. Management, 5(1): 6-14 DOI: 10.5923/j.mm.20150501.02.
- BAL, J.; de Jong, J. (2007). *Improving School Leadership - OECD Review Background Report for the Netherlands*. www.oecd.org/edu/schoolleadership. Retrieved Sep 2017.
- Baniasad, S; Hossein GholiZadeh, R; Amin Khandaghi, M. (2018). From Effectiveness to Excellence: Gap between Theory, Research and Practice in the School Management Excellence Program. *Foundation of Education*. 7 (2). Pp. 124-148.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Vol.17. No. (1):99-120.
- Bloom, N.; Van Reenen, J.; Brynjolfsson, E. (2017). *Good Management Predicts a Firm's Success But Not Its R&D, Innovation or Profitability*. Harvard Business Review. April 19. https://hbr.org/. Retrieved Nov 2017.
- Bloom, N.; Sadun, R.; Van Reenen, J. (2012). *Does Management Really Work?* Harvard Business Review. November 2012 Issue. https://hbr.org/. Retrieved Nov 2017.

- Bush, T. (2018). *Research on educational leadership and management*. Educational Management Administration & Leadership. Volume: 46 issue: 3, page(s): 359-361. <https://doi.org/10.1177/1741143218758555>
- Channa. A. (2015). *Decentralization and the Quality of Education*. Education for All Global Monitoring Report. <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002324/232418E.pdf>. Retrieved May 2018
- Etzold, M.; Haerder, M. (2017). *wirtschaftswoche-ausgabe*. <http://www.wiwo.de/inhalt-47-2017/20562678.html> WirtschaftsWoche issue 47/2017. Retrieved May 2018.
- Fani, AN A. (2016). *Decentralization of the Main Education plan*. <https://www.khabaronline.ir/detail/463580/society/education>. Retrieved May. 2018.
- Fatemi Amin, Z; Fuladian, M. (2009). Educational System and Educational Production: Comparative Study of 70 Countries. *Quarterly Journal Strategy for Culture*. Volume 2, Issue 7, autumn, Page 103-130.
- Finnish National Board of Education. (2012). *International Surver on Educational Leadership: A uurvyy ccoool laaddr' work ddd tttt iuuigg cccctt inn*. [www.oph.fi/english/ sources of information/publications](http://www.oph.fi/english/sources_of_information/publications). Retrieved May 2018.
- Flick, U. (2013). *An Introduction to Qualitative Research*. Translation: Hadi Jalili. Tehran: Nai.
- Fullan, M. (1997). *The complexity of the change process*. In M. Fullan (Ed.), *The Challenge of school change*. Illinois: Skylight Training and Publishing.
- Hossein Zadeh Takhtkhash, A. (2012). *Assessment of Managers' Performance with Academic Education of Educational Management and Managers with Academic Non-Educational Education in Secondary Schools in Tehran for Students' Academic Achievement*. Unpublished Master's Thesis. Tehran Noor Payam Center
- Kiechel, W. (2012). *The Management Century*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/>. Retrieved Nov 2017.
- Korean Educational Development Institute. (2007). *Improving School Leadership, Country Background Report*. [Www.oecd.org](http://www.oecd.org). Retrieved Sep 2017.
- Kubota, S. (2006). *Japanese Educational Administration & Finance* URL. <http://www.criced.tsukuba.ac.jp/keiei/>. Retrieved Sep 2017.
- Lemos, R.; Van Reenen, J. (2014). *Why school management matters even more than we thought*. <https://www.theguardian.com/teacher-network/teacher-blog/2014/may>. Retrieved Nov 2017.
- Louis, K. S.; Murphy, J. (2017). *Trust, caring and organizational learning: the leeee's ill e*. *Journal of Educational Administration*. 55(1), 103-126. DOI: 10.1108/JEA-07-2016-0077.
- Mehrmohammadi, M. (2016). Operational strategies to reduce Centralization in Education. *Second Conference on Development and Educational Justice*. Tehran. 29 Nov.

- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. USA: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (2005). *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. Berrett-Koehler Publishers.
- Mohammadi, S. (2014). Observation unit in qualitative research. *Iranian Anthropology Research*. 3(2). Autumn and winter. Pp. 145-162.
- MohammadPur, A. (2011). *Anti method: Logic and design in qualitative methodology*. Tehran: Jameheshnasan.
- Pahang, N; Mahdiuon, R; Yarigholi; B. (2018). a survey on Quality of Schools and Identifying Related Affecting Factors: A Mixed Method Research. *Journal of School Administration*. Volume 5, Issue 1, spring and summer. Pp. 173-193.
- Peterson, K. and Deal T. (2002). *The Shaping School Culture Fieldbook*. JOSSEY-BASS. A Wiley Company. San Francisco, CA 94103-174.
- Piriyy, H.; Niknamami, M. (2018). Proposition of a model to improve appointment and promotion system of staff and line managers in Education Department. *Journal of Management and Planning in Educational Systems*. Vol. 10, No. 1, Spring & Summer. Pp. 9-28.
- Pont, B.; Nusche, D.; Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership*. Vol 1: Policy and Practice. <https://www.oecd.org/edu/school/44374889.pdf>. Retrieved Nov 2017.
- Seligman, M. E. P. (1975). *Helplessness: On Depression, Development, and Death*. San Francisco: W. H. Freeman.
- Siavashi Zangiani, Ali. (2013). *Analysis of Indicators of Appointment of Primary School Directors in Mazandaran Province from 1991 until 2011*. Unpublished Master's Thesis. Tehran Noor Payam Center.
- eee aaaatmmPsssprity Inxxx™. (2017). www.li.com or www.prosperity.com. Retrieved Sep 2017.
- The OECD Teaching and Learning International Survey (TALIS)*. (2013). Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). Retrieved Dec 2017.
- Zarei, H. (2014). *the degree of compliance of the characteristics of the primary managers of district 4 of Shiraz with the conditions specified in the regulations of the appointment of managers*. Unpublished Master's Thesis. Islamic Azad University of Marvdasht Branch.
- Statistical ministry of the Ministry of Education*. (2015). <http://www.medu.ir>. Retrieved Dec 2017.
- <http://www.medu.ir>. (2001). Retrieved May. 2018.
- <http://www.medu.ir>. (2003). Retrieved May. 2018.
- <http://www.medu.ir/news>.(2017). Retrieved May. 2018.