

## بررسی ادراک نحوه انتصاب و آماده‌سازی مدیران: مورد مطالعه مناطق اورامانات

### استان کرمانشاه

محمد اجدزبردست\*<sup>۱</sup>، امید نصرتی کلاوه<sup>۲</sup>، جمال سلیمی<sup>۳</sup>

اطلاعات مقاله	چکیده
تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۹/۲۰	شفاف‌نمودن انتصاب و آماده‌سازی مدیران مناطق آموزش و پرورش، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ این پژوهش با هدف بررسی چگونگی انتصاب و آماده‌سازی مدیران مناطق آموزش و پرورش و با استفاده از رویکرد کیفی و روش پدیدارشناسی تفسیری در سال تحصیلی ۱۳۹۹/۱۴۰۰ انجام گرفت. مشارکت‌کنندگان پژوهش شامل بیست و چهار نفر بودند که شش نفر از آنان مدیران مناطق آموزشی در اورامانات کرمانشاه بودند و به پرسش‌های اول و سوم پژوهش پاسخ دادند و هجده نفر دیگر معلم بودند که صرفاً به پرسش دوم پژوهش پاسخ دادند. برای گردآوری داده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. متن مصاحبه مشارکت‌کنندگان با لحاظ کردن روش کدگذاری پیاده‌سازی شد. برای بررسی روایی داده‌ها از شیوه‌های ارزیابی مشارکت‌کنندگان در پژوهش و برای بررسی پایایی داده‌ها از راهبرد خبرگان غیرشرکت‌کننده در پژوهش استفاده شد. یافته‌های نهایی این پژوهش نشان دادند که روندهای انتصاب مدیران مناطق، شفافیت لازم را نداشت، سیاست‌زده بود و نابرابری‌هایی در امکان مدیر شدن برای افراد وجود داشت، به‌نحوی که داشتن پشتوانه سیاسی به تنهایی و یا در تعامل با پشتوانه‌های اجتماعی و خانوادگی در انتصاب مدیران مناطق تأثیرگذار بود. مدیران انتصاب‌داده‌شده مرجعیت و کفایت لازم را برای رهبری آموزشی در سطح منطقه نداشتند.
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۲۸	
نوع مقاله: تحقیق کیفی	
واژگان کلیدی	
انتصاب‌های سیاسی، مدیران	
سیاسی، مدیریت مناطق آموزش و پرورش، آماده‌سازی مدیران	



۱. نویسنده مسئول: استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.

۲. دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.

۳. دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.

### مقدمه

عمده‌ترین مشکل آموزش و پرورش، مشکل رهبری است (فول هان و هارگروست<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶: ۲-۱۱-۱۵-۷۸) و نظام‌های آموزشی به مرور پی می‌برند که در شرایط پیچیده امروز، بدون مدیریت و رهبری مؤثر، قادر نخواهند بود که پاسخگویی مسئولیت‌های فزاینده خود باشند (علاقه بند، ۱۳۹۵: ۱۵). اگر چه بسیاری از ادعاهای کنونی در مورد رهبری گاهی جدال‌برانگیز است (بوش<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱؛ گونتر و فیتزگراالد<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸؛ هریس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸)، اما امروزه به‌طور گسترده‌ای پذیرفته شده است که مدیریت و رهبری نقشی اساسی در دستیابی به نتایج بهتر دارند (هالینگر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱؛ بوش<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱: ۵۱۴؛ هاروی و هالند<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲) از این رو بسیاری از کشورها به‌شدت در آماده‌سازی و توسعه مدیران برای پیش‌دستی کردن در بهبود عملکردها و پیامدها سرمایه‌گذاری می‌کنند (سومیتونو<sup>۸</sup> و دیگران، ۲۰۱۵: ۱).

در حالی که تلاش‌های اصلاحی اخیر بر سطح مدرسه تمرکز کرده‌اند، شواهد و مدارک رو به ازدیادی وجود دارند که نشان‌دهنده نقش حیاتی مناطق آموزشی در بهبود وضعیت هستند (لاش وای<sup>۹</sup>، ۲۰۰۲: ۴). بهبود مدرسه در یک فضای ایزوله اتفاق نمی‌افتد (میرز و سمایل<sup>۹</sup>، ۲۰۱۷) و مسئولیت اجرایی و کلی مؤسسات آموزشی در یک ناحیه یا یک منطقه بر عهده مدیران مناطق است (جون و مین<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۷: ۲) برای ایجاد توسعه در نظام آموزشی، مدیران مناطق نقش کلیدی در تصمیمات و بحث‌ها در سطوح محلی، استانی و کشوری دارند (ادواردز<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۷: ۱۰؛ کوالسکی<sup>۱۲</sup> و دیگران، ۲۰۱۱: xiii). مدیران مناطق بر موفقیت دانش‌آموزان تأثیر می‌گذارند؛ زیرا آنها مسئولیت دارند که خط‌مشی مناسب پایه‌گذاری کنند و با حمایت از رهبری معلمان بر فرهنگ منطقه آموزشی تأثیر مثبتی داشته باشند (کاتزمایر و مولر<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۱ به نقل از اولرچ، ۲۰۱۷). پژوهش‌های فراوانی نشان داده‌اند که رهبری آموزشی در سطح منطقه، تأثیر معناداری بر عملکرد مدارس دولتی دارد (لئون<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۸: ۴۶).

1. Fullan & Hargreaves
2. Bush
3. Gunter & Fitzgerald
4. Hrris
5. Hallinger
6. Harvey & Holland
7. Sumintono
8. Lashway
9. Myers & Smylie
10. jun & Min
11. Edwards
12. Kowalski
13. Katzenmeyer & Moller
14. leon

والترز و مازرانو<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) با انجام فراتحلیل از پژوهش‌هایی که از سال ۱۹۷۰ تا ۲۰۰۶ انجام شده بود، به این نتیجه رسیدند که رابطه مثبت و معناداری بین رهبری آموزشی در سطح منطقه و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان وجود دارد و مدیران مناطق موفق بر آموزش و یادگیری تمرکز می‌کنند (والترز و مازرانو، ۲۰۰۶: ۳)؛ لذا دانش موجود از اهمیت و تأثیر مدیران مناطق حمایت می‌کند (دیویس و باورز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹: ۵؛ ویت و همکاران، ۲۰۱۵).

مدیران مناطق نقش‌هایی پیچیده و چندوجهی دارند (ادواردز، ۲۰۱۷؛ بوجروک و دیگران، ۲۰۱۴: ۲) و برای موفقیت در اجرای آن نقش‌ها به مهارت‌های گوناگونی نیاز دارند (ادواردز، ۲۰۱۷؛ می‌یرز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱: ۴۴). به موازات تغییراتی که در جامعه و انتظارات افراد رخ داده، نقش مدیران مناطق نیز مانند بیشتر نقش‌های رهبری دچار تغییراتی شده است (آلن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷: ۱۰؛ کرافورد<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴: ۱). پیچیدگی پست مدیریت منطقه آموزشی افزایش یافته است (لاش وای، ۲۰۰۲: ۲) زیرا پیوسته از آنها خواسته می‌شود که بیشتر کار کنند و همیشه تحت نظارت ذی‌نفعان خارجی هستند (کرافورد، ۲۰۱۴: ۴؛ بیرد<sup>۶</sup>، دریو و جانسون<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶)، و در مقایسه با شغل‌های مشابه در بخش خصوصی موقعیت پایین‌تری دارد (بیرد و دیگران، ۲۰۰۶).

نقش مدیران مناطق به‌طور فزاینده‌ای پیچیده‌تر می‌شود؛ زیرا بحث‌های سیاسی، ماهیت کار آنها را شکل می‌دهد (بوجروک و کوالسکی، ۲۰۰۵؛ کالاهان<sup>۸</sup>، ۱۹۶۶؛ کوالسکی، ۲۰۰۶) گرچه افراد برای موفقیت در این پست بایستی مهارت‌های حرفه‌ای گوناگونی برای رشد داشته باشد، اما مسئله ترسناک این حرفه این است که به‌شدت سیاسی است (می‌یرز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱: ۴۴). سیاست‌زدگی، جایگزین شدن معیار سیاسی به‌جای معیار شایستگی است (دانایی‌فرد، صادقی و مصطفی‌زاده؛ ۱۳۹۴: ۶۰). تالریکو و بورستین<sup>۱۱</sup> (۱۹۹۶) اذعان کردند که پست مدیریت منطقه آموزشی پستی آموزشی نیست، بلکه پستی سیاسی است (تالریکو و بورستین، ۱۹۹۶: ۶۵۵) امروزه مدیران مناطق باید توجه کنند که سیاسی‌کاری جزء ذاتی این پست است. تغییر هنجارهای فرهنگی و سیاسی شدن فزاینده نظام‌های آموزشی آنها را مجبور کرده است، کنشگران سیاسی فعالی باشند (هورست<sup>۱۲</sup>،

- 
1. Waters & Marzano
  2. Davis & Bowers
  3. Whitt
  4. Myers
  5. Allen
  6. Crawford
  7. Byrd
  8. Drew, & Johnson
  9. Callahan
  10. Myers
  11. Tallerico & Burstyn
  12. Hurst

۲۰۱۷: ۳). رهبران مدارس باید به مدیریت آموزشی و نقش‌های سیاسی به‌عنوان قلب فعالیتی که در آن مشغول خدمت هستند توجه کنند (سرجیوانی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۳).

سیاست‌زدگی مدیریت دولتی (مدیریت در آموزش و پرورش) منشأ بسیاری از مشکلات و مسائل می‌باشد (دانایی‌فرد، ۱۳۹۲). یکی از انتقادهایی که دوستانه یا مغرضانه به نظام مدیریتی کشور وارد می‌شود این است که افراد خاصی در ایران می‌توانند وارد حلقه مدیریتی شوند (الوانی و دانایی‌فرد، ۱۳۸۶: ۱۲۰) متأسفانه در کشور ایران نیز به دلیل جابه‌جایی‌های سیاسی، جابه‌جایی‌های مدیران در تمام سطوح سازمان‌ها به‌وقوع می‌پیوندد (رفیعی و دیگران، ۱۳۹۴: ۱۵۵) زیرا آنها باید به‌گونه‌ای انتخاب شوند که به تحقق اهداف سیاسی خدمت کنند (دانایی‌فرد و دیگران، ۱۳۹۴: ۵۸) و این امر موجب از دست رفتن استقلال مدیران می‌شود (سزر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). فرایندهای جست‌وجو و انتخاب مدیران مناطق تحت تأثیر معیارهای غیرشفاف و ناپایدار قرار دارند (تالریکو، ۲۰۰۰). یکی از مهم‌ترین آفات امروز آموزش و پرورش کشور ایران بی‌توجهی به معیارهای انتصاب و ارتقای مدیران آموزش و پرورش می‌باشد و این موضوع باعث نارضایتی معلمان و تا حدی ناکارآمدی نظام آموزش و پرورش گردیده است (پیریانی و نیکنامی، ۱۳۹۶). اما در غرب و به‌ویژه در آمریکا به‌عنوان کشور پیشرو در آموزش و پرورش، روندهای انتصاب مدیران آموزشی کمتر تحت تأثیر مسائل سیاسی قرار می‌گیرند، به‌گونه‌ای که از پنجاه و یک ایالت تنها نه ایالت رؤسای حزبی دارند. (انتخابات و سیاست‌های آمریکا<sup>۳</sup> (بی‌تا)). برای مدیریت مناطق، هر دو شیوه انتصاب و انتخاب وجود دارد، در حالت انتصابی، شهروندانی که در محدوده یک منطقه آموزشی زندگی می‌کنند، اعضای هیئت آموزشی را انتخاب می‌کنند؛ این هیئت آموزشی ضمن سیاست‌گذاری برای منطقه، مدیر را استخدام می‌کند. در حالت انتخابی شهروندان منطقه اعضای هیئت آموزشی و مدیر منطقه را مستقیماً انتخاب می‌کنند (اسمیت<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹: ۷).

اگر چه محیط فرهنگی بسیاری از کشورهای در حال توسعه از جمله ایران با غرب متفاوت است، اما بنیان‌گذاران نظام آموزشی (کشور) و گردانندگان آن، به اقتباس از نظام‌های آموزش غربی، به‌ویژه فرانسه پرداختند (علاقه‌بند، ۱۳۹۲: ۱۸۰) و تمایل به پیروی از رویکردهای غرب در توسعه و آموزش رهبری وجود دارد (کراونس و هالینگر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). دیویس و باورز (۲۰۱۹: ۸) بیان کردند که تحقیقات در زمینه روند رهبری منطقه آموزشی و مسیرهای منتهی به آن اندک است. بررسی‌های اخیر ادبیات تحقیق نشان می‌دهد که سهم تحقیقات رهبری آموزشی برگرفته از زمینه خود

1. Sergiovanni
2. Sezer
3. American politics & elections
4. Smith
5. Cravens & Hallinger

کشورهای در حال توسعه (از جمله ایران) ناچیز و کم‌اهمیت است (هالینگر و برینت، ۲۰۱۳: ۶۱۸). در نتیجه باید اذعان کرد که شناخت نسبتاً اندکی در مورد مدیریت و رهبری در ایران (بویژه در سطح مدیریت مناطق آموزشی) در مقایسه با دیگر کشورهای غربی وجود دارد. در این میان باید به این نکته نیز توجه نمود که در کشورهای در حال توسعه - که نگرش سیستمی در سازمان‌ها کمتر نهادینه شده - نقش مدیران از اهمیت بیشتری برخوردار است (شبانلی و دیگران، ۱۳۹۷: ۸۱) بنابراین شفاف‌سازی رویه‌ها، فرایندها و مسیرهایی که به مدیریت مناطق منتهی می‌شود و ضروری است.

### پیشینه پژوهش

با توجه به اینکه پژوهشی که ادراک مدیران از عوامل و دلایل مؤثر بر انتصاب برای پست مدیریت مناطق باشد یافت نشد؛ لذا به پژوهش‌های که عناصر مشترکی با پژوهش حاضر دارند بسنده شد. مکوندی (۱۳۹۸)، پژوهشی را با عنوان "بررسی عقلانیت سیاست‌گذاری آموزشی: مطالعه موردی طرح انتخاب مدیران با رأی معلمان" انجام داد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بجز عقلانیت قانونی که در حد متوسط بوده، بقیه عقلانیت‌ها بسیار بالا بوده است. مهم‌ترین یافته‌های پژوهش در بخش عقلانیت اقتصادی: افزایش جذب کمک‌های مردمی، ایجاد امکانات آموزشی و افزایش رفاه روانی دبیران و دانش‌آموزان. در بخش عقلانیت سیاسی: کاهش اعمال نظر مسئولان اداره و نمایندگان مجلس و افزایش همدلی و همگرایی دبیران. در بخش عقلانیت قانونی: در مرحله اجرا برخی از مؤلفه‌های عقلانیت قانونی را نادیده گرفته است. در بخش عقلانیت حرفه‌ای: موجب توجه به شایسته‌سالاری، افزایش انگیزه دبیران و استفاده از نظریات روان‌شناسی شده است. حراقی و درویشی (۱۳۹۸)، در پژوهشی به "ارائه مدل انتخاب مدیران حرفه‌ای سازمان‌های دولتی" پرداختند. بر اساس نتایج این پژوهش، مهم‌ترین اولویت‌ها در شایستگی‌ها برای انتخاب مدیران حرفه‌ای شامل تفکر راهبردی، تیم‌سازی و مدیریت فناوری اطلاعات می‌باشد.

نیکنمی و پیریانی (۱۳۹۶)، در پژوهش خود به "ارائه مدلی برای بهبود نظام انتصاب و ارتقای مدیران آموزش و پرورش" پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد: بین نظر معلمان و مدیران در خصوص معیارهای موجود انتصاب و ارتقای مدیران اختلاف وجود دارد، ولی در خصوص معیارهای مطلوب، دیدگاه نسبتاً مشابهی دارند و در نهایت بین وضعیت موجود و مطلوب انتصاب مدیران فاصله زیادی وجود دارد. بسیاری از مسئولان آموزش و پرورش و حتی مدیران کل آموزش و پرورش در زمینه مدیریت آموزشی تخصصی ندارند.

رهنورد، شیرازی و قیصری (۱۳۹۲)، در پژوهشی به بررسی "شناخت عوامل بازدارنده استقرار نظام شایسته‌سالاری در سطح مدیران حرفه‌ای سازمان‌های دولتی شهرستان اهواز" پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان دادند: سه عامل پارتی‌بازی، نابرابری فرصت و سطحی‌نگری، عوامل بازدارنده می‌باشند. ضمن اینکه پارتی‌بازی در رتبه اول، نابرابری فرصت در رتبه دوم و سطحی‌نگری در رتبه سوم اهمیت قرار دارند. همچنین بین سه عامل بازدارنده و استقرار نظام شایسته‌سالاری رابطه آماری معناداری وجود دارد.

شریعتی و عربیون (۱۳۸۶)، در پژوهشی به بررسی "شیوه انتخاب و انتصاب مدیران واحدهای تحقیقاتی (با تأکید بر جهاد سازندگی)" پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان دادند که معیارهای انتخاب مدیران در این مجموعه صلاحیت علمی و مدیریتی، مؤمن و پایبند بودن به ارزش‌ها و رابطه خوب با مدیران بالاتر اشاره می‌باشد و بیش از نیمی از مجموعه شیوه انتخاب مدیر به صورت کنونی را صحیح نمی‌دانستند.

عطافر و آذربایجانی (۱۳۸۰)، در پژوهشی به "بررسی میزان شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران بخش دولتی و خصوصی" پرداختند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد، مبنای انتخاب مدیران بخش دولتی و خصوصی تا حد زیادی معیارهای ناشایسته سالارانه (روابط خانوادگی، توصیه‌ها و موقعیت اجتماعی) می‌باشد و این معیار برای انتخاب مدیران عالی در بخش دولتی بیش از بخش خصوصی مد نظر است. به کارگیری معیارهای ناشایسته سالارانه در گزینش مدیران موجب افزایش غیبت، کم کاری، و نارضایتی شغلی کارکنان می‌شود.

دیویس و باورز (۲۰۱۹)، در پژوهشی به "بررسی مسیر شغلی معلمان با اعتبارنامه‌های مدیران" پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که مسیرهای رسیدن به مدیریت بر اساس جنس و نژاد مربی، و همچنین سطح و محل اشتغال محلی بسیار متفاوت است. همچنین در انتصاب به مدیریت سن، تجربه، تحصیلات، سطح اشتغال و جنسیت از نظر آماری تأثیر مهمی دارند.

سزر (۲۰۱۶)، در پژوهشی به بررسی "نظرات مدیران مدرسه در مورد تغییرات مکرر مقررات مربوط به انتصابات و جابه‌جایی مجدد" پرداخت. یافته‌ها نشان داد که نظرات مدیران مدارس در ارتباط با تغییر منظم مقررات عموماً منفی است و باعث ایجاد پارتی‌بازی و مشکلات اداری در این کشور می‌شود. جنبه‌های مثبت تغییر مقررات شامل ایجاد انگیزه و شفافیت می‌باشد.

مامپاین (۲۰۱۵)، در پژوهشی به بررسی "رویه‌ها و فرایندهای دنبال‌شده در انتصاب مدیران برای مدیریت مدارس" پرداخت. یافته‌های این پژوهش چنین نشان دادند که احساس انصاف و برابری در انتصابات اصلی و مسیرهای منتهی‌شدن به مدیریت مدارس وجود ندارد، فرایندهای تعیین‌شده به‌طور ناقص اجرا می‌شوند، بازی قدرت در میان ذی‌نفعان مختلف و سیاست‌ورزی خرد

در رویه‌های انتصاب وجود دارد. بایستی معیارهای انتخاب مدیران اصلاح شود و نظارت‌ها بر انتصاب مدیران افزایش یابد.

کوالسکی، پترسون و فوسارلی<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، پژوهشی را با عنوان "مدیران مناطق تازه منصوب شده و کارآمدی برنامه‌های آماده‌سازی حرفه‌ای" انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان داد: افراد نسبتاً کمی پیش از سن ۳۵ سالگی وارد پست مدیریت مناطق می‌شوند و افراد معمولاً در اواخر مسیر شغلی در آموزش و پرورش به این مقام می‌رسند. ۳۶ درصد از مدیران مدرک دکترا داشتند و قبل از ورود به این پست، تجارب قابل توجهی در حیطه آموزشی و مدیریتی داشتند. مدیران گزارش کرده‌اند که برنامه‌های آماده‌سازی برای آنان به صورت عمده‌ای مؤثر بوده است.

پترسون، فوسارلی و کوالسکی (۲۰۰۸)، به بررسی "ادراک مدیران مناطق تازه منصوب شده از کفایت برنامه‌های آماده‌سازی و مشکلات در عمل" پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که بیشتر از هشتاد درصد از تازه‌مدیران در برنامه رسمی آماده‌سازی شرکت کرده‌اند. مشارکت‌کنندگان بر لزوم دوره‌ها تأکید داشتند، اما تعداد قابل توجهی نیز از کیفیت محتوا و نحوه ارائه آن ناراضی بودند. تالریکو (۲۰۰۰)، پژوهشی را با عنوان "دستیابی به مدیریت مناطق آموزشی: انتخاب‌کنندگان، جنسیت و رنگ پوست" انجام داد. در این پژوهش برابری برای زنان و افراد رنگین‌پوست بررسی شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که چگونه عناصر خاص هیئت مدیره و شیوه‌های معمول انتخاب‌کنندگان، هنجارهای حرفه‌ای اداره مدرسه، ارزش‌های غالب ایدئولوژیک و فرهنگی اجتماعی با هم ترکیب شده، دسترسی مردان غیر اقلیت را تسهیل و دسترسی زنان و رنگین‌پوستان را برای مدیریت مناطق آموزشی محدود کنند.

بافت و زمینه آموزشی مناطق اورامانات به دلیل ویژگی‌های فرهنگی، زبانی و مذهبی مردم این منطقه بیشتر سزاوار توجه می‌باشد؛ بنابراین با توجه به نبود مطالعه جدی در ارتباط با دیدگاه‌ها و تجربیات جاری در خصوص نحوه انتخاب و آماده‌سازی مدیران در اورامانات، پژوهشگران در پی پاسخ به پرسش‌های زیر برآمدند.

پرسش اول: ادراک مدیران مناطق از دلایل انتخاب خودشان چیست؟

پرسش دوم: ادراک معلمان از دلایل انتخاب مدیران مناطق چیست؟

پرسش سوم: مدیران مناطق چگونه برای اجرای مسئولیت‌هایشان آماده می‌شوند؟

## روش‌شناسی پژوهش

هدف این پژوهش فهم چگونگی انتصاب و آماده‌سازی مدیران مناطق اورامانات است. با توجه به اینکه پژوهشگران در پی شناسایی تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان در پژوهش بودند؛ لذا از رویکرد کیفی و روش پدیدارشناسی تفسیری برای درک نحوه انتصاب و آماده‌سازی مدیران مناطق اورامانات از دیدگاه خود مدیران و معلمان این مناطق استفاده شد (کروسول، ۲۰۱۲) داده‌های این پژوهش از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته (دلاور، ۱۳۸۸: ۱۵۷) به دست آمدند. هر مصاحبه به طور میانگین ۳۰ دقیقه تا ۶۰ دقیقه طول کشید و تمامی مصاحبه‌ها به صورت حضوری صورت گرفت. متن مصاحبه مشارکت‌کنندگان با لحاظ کردن روش کدگذاری پیاده‌سازی شد. در این پژوهش برای بررسی روایی داده‌ها از شیوه‌های ارزیابی مشارکت‌کنندگان در پژوهش (کروسول، ۲۰۱۲) و نظارت همکاران استفاده شد. در پژوهش حاضر درباره شیوه‌های انجام کدگذاری‌ها و طبقه‌بندی داده‌ها در طی فرایند پژوهش و تا زمان رسیدن به توافق بین پژوهشگران گفت‌وگو و تعامل برقرار بود و همزمان با کار گردآوری داده‌ها و پس از آن، محققان نتایج را مرور و آنها را کدگذاری و مقوله‌های اصلی را از میان آنها استخراج کردند. همچنین توصیف‌ها و مضامین، به تعدادی از شرکت‌کننده‌ها برای تأیید درستی نتایج برگردانده شد. آنان فرصت اظهار نظر درباره یافته‌ها را داشتند و به پرسش‌های زیر پاسخ دادند: آیا از گفته‌های آنان برداشت درستی صورت گرفته است؟ آیا نتایج به دست آمده برای آنان قابل قبول است؟ آیا پژوهشگران در فهم معنا اشتباه داشته‌اند؟ در نهایت، مشارکت‌کنندگان ابراز کردند، یافته‌های تحقیق نظر و تجربه آنان را بسیار زیاد منعکس کرده است و روند کدگذاری را تأیید نمودند. همچنین برای رعایت اصول اخلاقی، در هنگام مصاحبه‌ها به هیچ وجه نظر یا ایده‌ای به مشارکت‌کنندگان منتقل نشد و به آنها اطمینان داده شد که نام و اطلاعات شخصی محرمانه خواهد بود. برای بررسی پایایی داده‌ها از راهبرد خبرگان غیرشرکت‌کننده<sup>۲</sup> (کروسول، ۲۰۱۲) در پژوهش استفاده شد، همه مصاحبه‌ها، فایل‌های پیاده‌شده و کدهای استخراج شده توسط یک پژوهشگر خبره در پژوهش کیفی مورد بازبینی قرار گرفت، اصلاحات لازم انجام شد و مورد تأیید ایشان قرار گرفت.

مشارکت‌کنندگان برای پرسش‌های اول و سوم پژوهش، مدیران مناطق آموزش و پرورش اورامانات<sup>۳</sup> شامل ۶ نفر و برای پرسش سوم ۱۸ معلم از معلمان شاغل در مناطق اورامانات در سال تحصیلی ۱۳۹۹/۱۴۰۰ بودند که به صورت هدفمند انتخاب شدند.

1. Creswell
2. external audit

۳. شهرستان‌های جوانرود، پاوه، روانسر، ثلاث باباجانی و مناطق باینگان و نوسود



جدول شماره ۱: توصیف وضعیت دموگرافی مدیران و معلمان شرکت کننده در پژوهش

درصد	فراوانی	دموگرافی مدیران	
۱۰۰	۶	جنسیت	مرد
۱۶.۶	۱	سن	کمتر از ۴۰ سال
۶۶.۴	۴		۴۰ الی ۴۵ سال
۱۶.۶	۱		۴۵ الی ۵۵ سال
۱۰۰	۶	سابقه مدیریت	کمتر از ۳ سال
۱۶.۶	۱	تحصیلات	کارشناسی
۸۳.۴	۵		کارشناسی ارشد
دموگرافی معلمان			
۱۰۰	۱۸	جنسیت	مرد
۲۷.۷	۵	سابقه	کمتر از ۱۰ سال
۳۳.۳	۶		۱۰ الی ۲۰ سال
۳۸.۸	۷		۲۰ الی ۳۰ سال
۳۳.۳	۶	تحصیلات	کارشناسی
۵۶.۴	۱۰		کارشناسی ارشد
۱۱.۱	۲		دکتر

### یافته‌های پژوهش

پرسش اول: ادراک مدیران از دلایل انتصاب خودشان چیست؟

پشتوانه سیاسی به تنهایی و یا در تعامل پشتوانه‌های اجتماعی و خانوادگی به مثابه تسهیل کننده یا به عنوان سکوی پرتاب، افراد را در تصاحب پست‌های مدیریت مناطق یاری می‌کنند.

#### پشتوانه سیاسی

افراد با پشتوانه سیاسی مناسب توانسته‌اند وارد پست مدیریت مناطق شوند و پشتوانه سیاسی به عنوان یک سکوی پرتاب مسیر ورود افراد را به این پست هموار کرده است، مشارکت کننده شماره (۱۳) در این زمینه بیان کرد: بنده سابقه فعالیت اجتماعی دارم و در انتخابات شورای شهرستان موفق به کسب آرای لازم شدم و مدتی نیز رئیس شورا بوده‌ام که فکر می‌کنم در انتخاب و تأیید توانایی‌های اینجانب به عنوان مدیر آموزش و پرورش شهرستان تأثیر داشته است (پشتوانه سیاسی)، بنده با نماینده کنونی ارتباط و دوستی عمیق دارم، از خیلی وقت پیش در

۱. مصاحبه‌های شماره یک الی شش مربوط به مدیران مناطق و مصاحبه‌های شماره هفت الی بیست و چهار مربوط به معلمان می‌باشد.

کارهای مختلف با نماینده همکاری داشته‌ام و ایشان نقش تعیین‌کننده‌ای در این زمینه داشتند، (پشتوانه سیاسی). مشارکت‌کننده شماره (۴) افزود: اولین دوره شورای شهر که آمد من کاندید شدم و بالاخره در دوره سوم توانستم نظر مردم را جلب کنم و وارد شورای شهر شدم (پشتوانه سیاسی). مشارکت‌کننده شماره (۵) بیان کرد: بنده ایثارگر هستم، خانواده ما خانواده ارزشی و پاینده به انقلاب اسلامی است (پشتوانه سیاسی). مدیرکل آموزش و پرورش استان با بنده دوست است و ارتباط خانوادگی داریم، با توجه به اینکه به بنده اعتماد دارند، بنده را برای ریاست آموزش و پرورش منطقه در نظر گرفتند (پشتوانه سیاسی).

### پشتوانه سیاسی در تعامل با پشتوانه‌های خانوادگی

پشتوانه سیاسی در تعامل با پشتوانه خانوادگی یکی از عوامل تسهیل‌گر ورود افراد به پست مدیریت مناطق بوده است؛ در این راستا مشارکت‌کننده شماره (۱) اظهار نمود: در دومین دوره عضو شورای شهر بوده‌ام (پشتوانه سیاسی)، و انتخاب بنده برای این پست بیشتر سفارشی و از روی آگاهی فامیلی بوده است (پشتوانه خانوادگی). مشارکت‌کننده شماره (۲) افزود: شاید گفتند چون من پسر فلان کس هستم، اگر انتخاب شوم ایشان هم از من حمایت می‌کنند (پشتوانه خانوادگی) از طرفی هم اون موقع‌ها با آقای ایکس که مدیر اداره بودند ارتباط دوستی و رفیقی داشتم (پشتوانه سیاسی).

### پشتوانه سیاسی در تعامل با پشتوانه اجتماعی

پشتوانه سیاسی در تعامل با پشتوانه اجتماعی نیز زمینه‌ساز ورود افراد به پست مدیریت مناطق می‌باشد، مشارکت‌کننده شماره (۶) در این زمینه بیان کرد: خانواده ما در این منطقه جایگاه قابل احترامی دارد (پشتوانه اجتماعی) و از سوی دیگر دوستی و ارتباط ما با نماینده اورامانات از قبل از دوره نمایندگی ایشان است، خوب ایشان ما را معرفی و حمایت کردند (پشتوانه سیاسی).

### پرسش دوم: ادراک معلمان از دلایل انتصاب مدیران آموزش و پرورش چیست؟

با توجه به نظر مشارکت‌کنندگان در پژوهش داشتن روابط سیاسی و خانوادگی بر انتصاب افراد در پست‌های مدیریت مناطق تأثیرگذار می‌باشد و این تأثیر را می‌توان در دو حالت تشریح کرد؛ حالت اول به عنوان هدیه و قدردانی از حامیان و حالت دوم به عنوان سرمایه‌گذاری سیاسی.

### پشتوانه سیاسی و خانوادگی

مشارکت‌کنندگان در پژوهش به‌صراحت بیان کرده‌اند که از نظر آنان شانس ورود به پست مدیریت مناطق آموزش و پرورش برای افرادی که توانایی‌های و شایستگی‌های همسانی دارند برابر نیست و این فرصت برای افرادی که وابستگی سیاسی و خانوادگی ندارند محدودتر است. رسیدن به پست مدیریت مناطق آموزش و پرورش برای افراد مستقل بسیار مشکل است، در این راستا مشارکت‌کننده شماره (۷) بیان کرد: اگر فردی مهارت و تجربه زیادی داشته باشد، اما

وابسته به جریان خاصی نباشد، پستی نخواهد داشت. مشارکت‌کننده شماره (۹) افزود: در رأس این هرم مدیران از میان جناح بندی‌های سیاسی و از میان ستادهای انتخاباتی انتصاب داده می‌شوند و هرچه به سمت قاعده حرکت می‌کنیم از شاخص‌های علمی فاصله می‌گیرد و با فامیل‌بازی و رفیق‌بازی بسیار مبتدل با نمایندگان و روابط سببی و نسبی با فرمانداران و بخشداران نزدیک می‌شویم. مشارکت‌کننده شماره (۱۹) گفت: هر فرد توانایی به‌عنوان رئیس انتخاب نمی‌شود و نیاز به حمایت کسی دارد. مشارکت‌کننده شماره (۲۴) بیان کرد: به‌نظر من یکی از مهم‌ترین دلایل انتصاب مدیران، باند و باندبازی و حزب‌گرایی، مخصوصاً توی مناطق اورامانات هر کسی که پیرو شخص نماینده باشد، قطعاً از مدیران میشه؛ حتی در دیگر ادارات هم همین‌طور. مشارکت‌کننده شماره (۸) این‌گونه ادامه داد: انتصاب مدیران نه در اورامانات، بلکه در جامعه امروزی ایران بر اساس ارتباطات و زد و بندهای سیاسی است و تنها چیزی که اهمیت ندارد شایستگی و کارایی و سابقه مدیریت عالی است. مشارکت‌کننده شماره (۱۵) این‌گونه ادامه داد: متأسفانه در مناطق اورامانات فقط مسائل سیاسی و رابطه‌بازی عامل انتخاب مدیران می‌باشد. از هفت مدیری که با ایشان سابقه همکاری داشته‌ام، فقط یکی از آنها لیاقت مدیریت داشتند و باز هم ایشان از طریق رابطه‌بازی انتصاب یافته بودند. مشارکت‌کننده شماره (۱۳) نیز این‌گونه نتیجه گرفت: مدیریت یعنی آمدن با یک جریان سیاسی و رفتن با همان جریان. به‌دلیل فرهنگ حاکم بر برخی مناطق سهم‌خواهی و پافشاری بر «یک بار من و یک بار شما» نیز گاه تعیین‌کننده است.

#### قدردانی از حامیان

از نظر مشارکت‌کنندگان، نمایندگان مجلس و دیگر سیاسیون این پست‌ها را به‌عنوان تشکر و قدردانی به حامیان و جریان‌های پشتیبان خود اهدا می‌کنند. در این زمینه مشارکت‌کننده شماره (۱۱) بیان کرد: نمایندگان مجلس بر اساس فعالیت‌های که اطرافیان‌شان پیش از انتخابات برای فرستادن ایشان به مجلس انجام داده‌اند، با انتصاب آنها به نوعی قدردان زحمات این دسته از افراد هستند. مشارکت‌کننده شماره (۲۳) گفت: اصولاً ارتباطات و لابی‌گری و حضور در پروپاگاندا سیاسی تبلیغی نماینده بیشترین تأثیر را داشته است. مشارکت‌کننده شماره (۱۴) ابراز کرد: بنده تجربه حضور در چند شهرستان اورامانات را داشته‌ام، پررنگ‌ترین عامل انتخاب مدیران وابستگی و انتصاب توسط نمایندگان بوده. این وابستگی یا به دلیل پشتیبانی مدیر مذکور در هنگام تبلیغات از فرد نماینده بوده و یا دلایل قومی، منطقه‌ای و جناحی است. در این راستا مشارکت‌کننده شماره (۱۲) بیان کرد: روابط با نماینده منتخب و اتفاقات قبل از انتخابات تعیین‌کننده است. مشارکت‌کننده شماره (۲۱) افزود: ارتباط خاص و تعامل با نمایندگان مجلس و زحماتی که این افراد یا نزدیکان نماینده برای پیروزی نماینده کشیده‌اند، نوعی احساس دین

ایجاد کرده و پست‌های می‌گیرند. مشارکت‌کننده شماره (۱۶) ادامه داد: در بستر فرهنگ و سیاست ایدئولوژیک اساساً مدیران با استادان ایدئولوژیک انتخاب می‌شوند نه با اولویت شایسته-سالاری، انتخاب مدیر در سطح کلان کشوری کاملاً جناحی است و مدیریت سهم کسانی می‌شود که از اعضای ستاد رئیس جمهور یا حزب حامی وی هستند. مشارکت‌کننده شماره (۲۰) با ابراز تأسف بیان کرد: متأسفانه شخص نماینده یکی از مهم‌ترین کسانی است که شخص حامی و طرفدار خودش را به‌عنوان مدیر آموزش و پرورش انتخاب می‌کند که این مایه تأسف است.

### سرمایه‌گذاری سیاسی

به نظر برخی از مشارکت‌کنندگان در بعضی مواقع نمایندگان با انتخاب افراد برای مدیریت آموزش و پرورش مناطق در واقع اقدام به سرمایه‌گذاری سیاسی برای آینده خود می‌کنند و در پی افزایش سبب رأی خود می‌باشند. در این راستا مشارکت‌کننده شماره (۱۳) بیان کرد: با توجه به نفوذ این افراد میان اطرافیان خویش، نمایندگان با انتصاب آنها نیم‌نگاهی به ادوار بعدی دارند. مشارکت‌کننده شماره (۱۷) افزود: نمایندگان و برخی مسئولان به فکر استفاده از افرادی هستند که در انتخابات شورای شهر رأی بیشتری را کسب کرده بودند تا در انتخابات آینده ضمانت رأی داشته باشند.

### جدول شماره ۲: مضمون‌های شناسایی شده برای پرسش‌های اول و دوم پژوهش

مشارکت‌کنندگان	نکات کلیدی مصاحبه‌ها	فراوانی	مضمون
مدیران	م ش ۳: در فعالیت‌های اجتماعی شرکت می‌کنم، رئیس شورای شهرستان بوده‌ام، ارتباط و دوستی و همکاری با نماینده وقت داشته‌ام، نماینده بر انتصاب من تأثیرگذار بوده است. م ش ۴: عضو شورای شهر بوده‌ام. م ش ۵: ایثارگر بوده‌ام، خانواده ارزشی هستیم، دوستی و ارتباط خانوادگی با مدیرکل آموزش و پرورش دارم.	۳	پشتوانه سیاسی
مدیران	م ش ۱: در دومین دوره شورای شهر عضو بوده‌ام (پشتوانه سیاسی)، انتخاب من انتخابی سفارشی و از روی آگاهی فامیلی بوده است (پشتوانه خانوادگی). م ش ۲: شاید فرزند فلان کس هستم (پشتوانه خانوادگی)، با مدیر اداره رفاقت و ارتباط و دوستی داشتم (پشتوانه سیاسی).	۲	پشتوانه خانوادگی در تعامل با پشتوانه سیاسی
مدیران	م ش ۶: خانواده ما در منطقه جایگاه قابل احترامی دارد (پشتوانه اجتماعی)، ایشان (نماینده) ما را معرفی و حمایت کردند (پشتوانه سیاسی).	۱	پشتوانه اجتماعی در تعامل با پشتوانه سیاسی

		<p>م ش ۷: اگر وابسته به جریان خاصی نباشد، پستی نخواهد داشت.</p> <p>م ش ۹: انتخاب مدیران از جناح‌بندی‌های سیاسی و ستادهای انتخاباتی.</p> <p>م ش ۱۹: نیاز به حمایت کسی دارد.</p>	
پشتوانه سیاسی	۷	<p>م ش ۲۴: باند و باندبازی و حزب‌بازی و پیرو نماینده بودن.</p> <p>م ش ۸: انتصاب مدیران بر اساس ارتباطات و زدوبندهای سیاسی.</p> <p>م ش ۱۵: انتصاب مدیران فقط مسائل سیاسی و رابطه‌بازی است.</p> <p>م ش ۱۳: مدیریت یعنی آمدن با یک جریان سیاسی و رفتن با همان جریان.</p>	معلمان
		<p>م ش ۱۱: انتصاب آنها ق‌دردانی از زحمات حامیان است.</p> <p>م ش ۲۳: حضور در پروپاگاندای سیاسی و تبلیغی نماینده بیشترین تأثیر را داشته است.</p> <p>م ش ۱۴: این وابستگی یا به دلیل پیشتیبانی مدیر مذکور در هنگام تبلیغات از فرد نماینده بوده است و یا دلایل قومی، منطقه‌ای و جناحی است.</p>	
قدر دانی از حامیان	۶	<p>م ش ۱۲: روابط با نماینده منتخب و اتفاقات قبل از انتخابات تعیین کننده است.</p> <p>م ش ۲۱: زحماتی که این افراد یا نزدیکان نماینده برای پیروزی نماینده کشیده‌اند نوعی احساس دین ایجاد کرده و پست‌های می‌گیرند.</p> <p>م ش ۲۰: نماینده، شخص حامی و طرفدار خودش را به-عنوان مدیر آموزش و پرورش انتخاب می‌کند.</p>	معلمان
سرمایه‌گذاری سیاسی	۲	<p>م ش ۱۳: نمایندگان با انتصاب آنها نیم‌نگاهی به ادوار بعدی دارند.</p> <p>م ش ۱۷: در انتخابات آینده ضمانت رأی داشته باشند.</p>	معلمان

**پرسش سوم: مدیران مناطق چگونه برای اجرای مسئولیت‌هایشان آماده می‌شوند؟**

تمامی مشارکت‌کنندگان در پژوهش تأکید کرده‌اند که هیچ برنامه رسمی از طرف آموزش و پرورش برای آماده‌سازی مدیران مناطق وجود نداشته است و مدیران مناطق با تکیه بر دانش و تجارب قبلی برای انجام مسئولیت‌هایشان آماده می‌گردند.

**عدم آماده‌سازی رسمی، آماده‌شدن بر اساس دانش و تجارب پیشین**

مشارکت‌کننده شماره (۱) در این زمینه ابراز کرد: اداره برنامه‌ای گذاشته باشه نه چنین چیزی وجود نداشته است و در آماده ساختن بنده برای این پست هیچ برنامه‌ای وجود نداشته است و من خودم بیشتر براساس تجاربی که داشتم امور رو پیش برده‌ام. تجاربی که داشتم برای این پست راهنمای آموزشی بودم، مدیر-آموزگار بودم و چند سالی هم شورای شهر بودم. این تجاربی بوده که داشتم. مشارکت‌کننده شماره (۲) گفت: اصلاً چیزی به عنوان آماده‌سازی به صورت رسمی وجود نداشت. شاید به مرور زمان و تجربه بوده، سیستم هیچ برنامه‌ای نداشته و بیشتر یادگیری در حین کار بوده. مشارکت‌کننده شماره (۳) افزود: هیچ آموزشی نداشتیم، با همان داشته‌های قبلی که داشته‌اید در پست جدید مستقر می‌شوید، اگر همان دانش و داشته‌های قبلی شما جوابگوی این مسئولیت جدید نباشد شما فرصتی برای آماده نمودن خود ندارید. مشارکت‌کننده شماره (۴) می‌افزاید: ببینید روال کار این جوریه که در ابتدا شما رو برای مدیریت آموزش و پرورش منطقه معرفی می‌کنند و اگر بعد از کش و قوس‌های زیادی تصمیم بگیرند که شما مدیر شوید، به شما ابلاغ داده می‌شود و شما مستقیماً مدیر آموزش و پرورش می‌شوید و دیگر فرصت یا دوره‌ای وجود ندارد که شما را آموزش بدهند و باید بر دانش و تجربه قبلی خود تکیه کنید. مشارکت‌کننده شماره (۵) ادامه داد: من نه برای مدیریت منطقه که برای هیچ‌یک از پست‌های مدیریتی که تاکنون در آنها خدمت کرده‌ام آموزشی برای شروع کار ندیده‌ام. بیشتر در سال‌های اول به صورت آزمون و خطا راهکارها و شیوه‌های کار را یاد گرفته‌ام و این امر هم باعث ایجاد فشار مضاعف بر من می‌شد و خیلی از وقت‌ها انرژی زیادی رو که باید صرف برنامه ریزی می‌کردم صرف این امور می‌شد. مشارکت‌کننده شماره (۶) بیان کرد: خیر، هیچ دوره‌ای برگزار نکردند و من مستقیماً شروع به کار کردم، تجربه‌های گوناگونی که در طول این سال‌های که در آموزش و پرورش بودم راهنمای من در کارم بوده‌اند.

#### جدول شماره ۳: مضمون‌های شناسایی شده برای پرسش سوم پژوهش

مشارکت‌کنندگان	نکات کلیدی مصاحبه‌ها	فراوانی	مضمون
	م ش ۱: در آماده‌ساختن بنده برای این پست هیچ برنامه‌ای وجود نداشته است.		
	م ش ۲: اصلاً چیزی به عنوان آماده‌سازی به صورت رسمی وجود نداشت.		عدم آماده-
مدیران مناطق	م ش ۳: هیچ آموزشی نداشتیم.	۶	ساز رسمی
	م ش ۴: اگر بعد از کش و قوس‌های زیادی تصمیم بگیرند که شما مدیر شوید و به شما ابلاغ داده می‌شود و شما مستقیماً مدیر آموزش و پرورش می‌شوید و دیگر فرصت یا دوره‌ای وجود ندارد که شما را آموزش بدهند.		

		<p>م ش ۵: من نه برای مدیریت منطقه، که برای هیچ‌یک از پست‌های مدیریتی که تاکنون در آنها خدمت کرده‌ام آموزشی برای شروع کار ندیده‌ام.</p> <p>م ش ۶: نه، هیچ دوره‌ای برگزار نکردند و من مستقیماً شروع به کار کردم.</p>
		<p>م ش ۱: بیشتر براساس تجاربی که داشتم امور رو پیش برده‌ام.</p> <p>م ش ۲: به مرور زمان و کسب تجربه بوده.</p>
دانش و تجارب قبلی	۶	<p>م ش ۳: همان دانش و داشته‌های قبلی.</p> <p>م ش ۴: باید بر دانش و تجربه قبلی خود تکیه کنید.</p> <p>م ش ۵: در سال‌های اول به‌صورت آزمایش و خطا راهکارها و شیوه‌های کار را یاد گرفته‌ام.</p> <p>م ش ۶: تجربیات گوناگون این سال‌ها راهنمای من بوده</p>

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با رویکردی کیفی به دنبال ادراک تجارب زیسته مشارکت‌کنندگان از عوامل مؤثر بر انتصاب مدیران مناطق و چگونگی آماده‌سازی آنان بود. مصاحبه‌های صورت گرفته با مشارکت‌کنندگان پژوهش نشان داد که مقوله‌های پشتوانه سیاسی در کنار پشتوانه‌های اجتماعی و خانوادگی شانس مدیر شدن افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهند و می‌توان اذعان نمود که مدیران مناطق تحت تأثیر مسائل سیاسی انتخاب شده‌اند. در این راستا پژوهش مامپاین (۲۰۱۵) نشان داد که بازی قدرت در میان ذی‌نفعان مختلف و سیاست‌ورزی در رویه‌های انتصاب مدیران وجود دارد. یافته‌های عطا‌فر و آذربایجانی (۱۳۸۰) نشان می‌دهد، مبنای انتخاب مدیران بخش دولتی و خصوصی تا حد زیادی معیارهای ناشایسته سالارانه (روابط خانوادگی، توصیه‌ها و موقعیت اجتماعی) می‌باشد.

هرچند انتصابات آموزش و پرورش لزوماً ارتباط مستقیمی با مسائل سیاسی ندارد، اما از مسائل سیاسی در سطح منطقه متأثر می‌شود که بخشی از آن ناشی از بافت فرهنگی و کوچک بودن منطقه مورد پژوهش می‌باشد. از نظر معلمان مشارکت‌کننده در پژوهش، پشتوانه سیاسی از طریق مکانیسم‌های قدردانی از حامیان و سرمایه‌گذاری سیاسی بر انتصاب مدیران مناطق تأثیر می‌گذارد در این مکانیسم افرادی انتخاب می‌شوند که بتوانند حمایت‌های اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و یا امتیازات دیگری برای حزب، گروه و یا فرد پشتیبان خود به ارمغان بیاورند و در این بین افرادی بیشترین شانس را خواهند داشت که بتوانند در عرصه اجتماعی و یا سیاسی آورده‌های مهمی را برای حزب، گروه و یا فرد پشتیبانی‌کننده فراهم کنند. این یافته با نظریه

جهیزیه سیاسی در مدیریت دولتی (دانایی فرد، ۱۳۹۲) همسوست. پژوهش شریعتی و عربیون (۱۳۸۶) نشان داد که بیش از نیمی از مجموعه، شیوه کنونی انتخاب مدیر را صحیح نمی‌دانند و نتایج تحقیق نیکنمایی و پیریائی (۱۳۹۶) حاکی از آن است که بین وضعیت موجود و مطلوب انتصاب مدیران فاصله زیادی وجود دارد. در مناطق کوچک تأثیرگذاری شهروندان بر انتصاب مدیران از طریق بافت‌های قومیتی خود را نشان می‌دهد؛ زیرا این بافت‌ها در هنگام رقابت‌های انتخاباتی ارزش ابزاری پیدا می‌کنند؛ در حالی که در آمریکا نقش شهروندان در انتصابات مدیران آموزشی، با انتخاب هیئت‌های آموزشی و یا انتخاب‌های مستقیم مدیران (اسمیت، ۲۰۱۹) بروز پیدا می‌کند و این امر زمینه سیاسی کاری و عدم شفافیت در انتصاب مدیران مناطق را کمتر کرده است تا حدی که بیشتر از هشتاد درصد رؤسای آموزش و پرورش در ایالت‌های مختلف آمریکا به صورت غیرحزبی انتصاب داده می‌شوند (انتخابات و سیاست‌های آمریکا، بی‌تا). مکوندی (۱۳۹۸) نیز در نتیجه پژوهش خود برای کاهش سطح سیاست زدگی انتصابات، کم کردن احساس تبعیض و نابرابری و در مقابل افزایش وزن معیارهای حرفه‌ای توصیه می‌کند هیئت‌های فرهیخته از جامعه محلی در انتصابات مدیران آموزشی نقش داشته باشند.

مدیریت آموزش و پرورش در مقایسه با مدیریت دیگر سازمان‌ها از اهمیت حیاتی برخوردار است. تفوق مسائل سیاسی بر مسائل حرفه‌ای در انتصابات مدیران آموزشی به صورت بالقوه می‌تواند عواقب زیادی را بر آموزش و پرورش و بر کل جامعه داشته باشد. از سویی مدیرانی که با شیوه‌ای "سیاست‌زده" منتصب شده‌اند، در پی حل مشکلات و مسائل آموزش و پرورش نخواهند بود و بیشتر در پی پاسخگویی و رضایتمندی کانون‌های سیاسی پشتیبان خود خواهند بود. از سوی دیگر، با توجه به حرفه‌ای بودن آموزش و پرورش، محتمل است که کارکنان در برابر دستورات و برنامه‌های صادرشده از مدیران سیاسی حالت تدافعی بگیرند که در نتیجه آن ناهماهنگی‌هایی در آموزش و پرورش ایجاد می‌شود؛ نهایتاً این شیوه انتصاب مدیر می‌تواند منجر به ناامیدی، به حاشیه‌رفتن و در نهایت کناره‌گیری نیروهای مستقل باشد که این مسئله نیز مضافاً زیان‌هایی را به نظام مدیریتی آموزش و پرورش وارد می‌سازد. این یافته با نتایج پژوهش (عطافر، ۱۳۸۰) همسوست. سزر (۲۰۱۶) در پژوهش خود دریافت، مدیرانی که در فرایند شدیداً سیاسی انتخاب شده‌اند، استقلال فکری و عملی لازم را در حیطه کاری خود نخواهند داشت و وامدار جریان‌های سیاسی و اجتماعی خواهند بود.

یافته‌های این پژوهش به‌عنوان بخش کوچکی از تصویر بزرگتر نشان می‌دهد که انتصاب مدیران مناطق، روندی غیرشفاف است که تحت تأثیر مسائل سیاسی قرار می‌گیرد، به‌گونه‌ای که تمام مدیران مناطق بررسی شده تحت تأثیر مسائل سیاسی انتصاب داده شده‌اند؛ لذا لازم است در این رویکردها تجدید نظر جدی صورت گیرد و از تأثیر عمیق مسائل سیاسی بر انتصاب مدیران



مناطق کاسته شود. رویکرد سیاسی به مدیریت آموزش و پرورش موجب می‌شود کاندیدهای تکنوکرات و مستقل، در رقابت برای ورود به پست‌های مدیریتی آموزش و پرورش احساس بی‌عدالتی و تبعیض نمایند. پژوهش رهنورد، شیرازی و قیصری (۱۳۹۲) نشان داد نابرابری فرصت یکی از عواملی است که مانع استقرار نظام شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران دولتی می‌باشد. نتایج پژوهش‌های مامپاین (۲۰۱۵) و تالریکو (۲۰۰۰) نشان داد: نابرابری و عدم انصاف در انتصابات اصلی و مسیرهای منتهی‌شدن به مدیریت آموزش و پرورش وجود دارد. در این راستا دانایی‌فرد بیان می‌کند که رویکرد سیاسی به مدیریت دولتی در بخش دولتی، تخصص و حرفه را بی‌اعتبار، انگیزه‌های علمی را منکوب و امید پیشرفت حرفه‌ای بدون هواداری حزبی را از بین می‌برد (دانایی‌فرد، ۱۳۹۲: ۲۹).

مدیران مشارکت‌کننده در پژوهش بیان کردند برنامه آماده‌سازی رسمی برای مدیران در زمان انتخاب وجود نداشته است، این یافته با یافته‌های کوالسکی، پترسون و فوسارلی (۲۰۰۹) و یافته‌های پترسون، فوسارلی و کوالسکی (۲۰۰۸) مغایرت دارد. در فضای سیاسی و سیاست‌زده مسئله آماده‌سازی مدیران آموزش و پرورش اهمیت چندانی ندارد، عدم آموزش‌های بدو خدمت و یا ضعف آنها تأییدکننده این مسئله می‌باشد. مدیران با اتکا به دانش و تجارب قبلی خود در این پست شروع به کار کرده و تجربه‌اندوزی می‌کنند که این امر هزینه‌های فراوانی را به آموزش و پرورش تحمیل می‌نماید. نبود برنامه مدون در این سطح می‌تواند منجر به از دست رفتن سرمایه‌های مادی و معنوی آموزش و پرورش گردد؛ زیرا اشتباه‌هایی که مدیران در این سطح بر اثر نداشتن برنامه‌های آموزشی مناسب مرتکب می‌شوند دامنه وسیعی دارد و تعداد زیادی از دانش‌آموزان و معلمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

یکی از یافته‌های مهم و قابل توجه برای پژوهشگران این بود که جنسیت تمامی مدیران و معاونان مناطق مورد بررسی مرد بود و هیچ زنی در سطح مدیر یا معاون مناطق به کار گرفته نشده بود، نتایج پژوهش‌های (داویس و باورز، ۲۰۱۹؛ تالریکو، ۲۰۰۰) نشان داد جنسیت عاملی تأثیرگذار در فرایند انتصاب مدیران می‌باشد. در نهایت، با توجه به نظرات مشارکت‌کنندگان در پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که در رقابت برای تصاحب پست مدیریت مناطق تبعیض و نابرابری وجود دارد و از نظر ایشان در این رقابت نابرابر افرادی که دارای پشتوانه سیاسی، خانوادگی و اجتماعی قویتری هستند شانس بیشتری برای کسب این پست‌ها را دارند.

با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود بر چگونگی انتخاب و انتصاب مدیران مناطق نظارت شود، از دخالت‌های سیاسیون به‌ویژه نمایندگان مجلس بر انتصاب مدیران آموزشی جلوگیری شود. از نظرات هیئت‌های فرهیخته از جامعه محلی در انتصابات مدیران آموزشی



استفاده گردد. زمینه‌ها و مشوق‌های لازم برای احراز پست‌های مدیریتی توسط بانوان فراهم شود. دوره‌های با کیفیت آماده‌سازی برای مدیران به‌ویژه مدیران مناطق طراحی و اجرا شود.

### فهرست منابع

- Alaqaband, A. (2015). *Theoretical Foundations and Principles of Educational Management*, Sixth Edition. Tehran: Ravan Publishing. (Text in Persian).
- Alaqaband, A. (2013). *General Management*, 3rd Edition, Twenty-Fifth print. Tehran: Ravan Publishing. (Text in Persian).
- Allen, C. (2017). Superintendent effect on student outcomes: Leadership style, educational attainment, and experience.
- American politics and elections (n. d.). *Superintendent of Schools* (state executive office). Retrieved October 19, 2020, From [https://ballotpedia.org/Superintendent of Schools \(state\\_executive\\_office\)](https://ballotpedia.org/Superintendent_of_Schools_(state_executive_office)).
- Atafar, A., & Azarbayjani, K. (2001). The study of meritocracy in the selection of public and private managers, *Journal of Management Knowledge*, 14 (54), 15. (Text in Persian).
- Björk, L. G., Kowalski, T. J., & Browne-Ferrigno, T. (2014). The School District Superintendent in the United States of America. *Educational Leadership Faculty Publications*. 13. [https://ecommons.udayton.edu/eda\\_fac\\_pub/13](https://ecommons.udayton.edu/eda_fac_pub/13).
- Bjork, L. G., & Kowalski, T. J. (Eds.). (2005). *The contemporary superintendent: Preparation, practice, and development*. Corwin Press
- Byrd, J. K., Drews, C., & Johnson, J. (2006). Factors Impacting Superintendent Turnover: Lessons from the Field. *Online Submission*.
- Bush, T. (2011a). Becoming a School Principal: Exciting Opportunity or Daunting Challenge? *Educational Management Administration & Leadership*, 39(5) 514-515
- Bush, T. (2011b). *Theories of educational leadership and management (4th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Callahan, R. E. (1966). *The superintendent of schools: An historical analysis*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 0104 410)
- Cravens, X. C., & Hallinger, P. (2012). School leadership and change in East Asia: Building capacity for education reform. *Peabody Journal of Education*, 87(2), 157-161.
- Crawford, D. L. (2014). Leadership Characteristics and Practices of American Association of School Administrators (AASA) Superintendents of the Year and Finalists. *Online Theses and Dissertations*. 252. <https://encompass.eku.edu/etd/252>
- Creswell, W. J. (2012). *Educational Research: Planning, Conducting and evaluating Quantitative and Qualitative Research* (4th ed). Boston USA: Pearson education, Inc.
- Danaeefard, H. (2013). Towards an Understanding of the Political Dowry Theory in the Public Sector: Theoretical Foundations, Conceptual Narrative, and Institutional and National Implications, *Sterategic Management Thought*, 7(1), 5-31. (Text in Persian).
- Danaeefard, H., & Alvani, S. M. (2008). Metaphorical Reasoning Strategy in Building Theory: A New Theory of Administrative System, *Management Research in Iran*, 11(3), 107. (Text in Persian).

- Danaeifard, H., Sadeghi, M., & Mostafazadeh, M. (2015). Analysis and analysis of the consequences of bureaucratic politicization in political systems. *Strategic Management Thought (Management Thought)*, 9 (2), 57-86. (Text in Persian).
- Davis, B. W., & Bowers, A. J. (2019). Examining the career pathways of educators with superintendent certification. *Educational Administration Quarterly*, 55(1), 3-41.
- Delavar, A. (2009). *Practical Theoretical Foundations of Research in Humanities and Social Sciences*, Tehran: Roshd Publications. (Text in Persian).
- Edwards, J. E. (2017). *District Superintendents as Instructional Leaders: An Interpretive Phenomenological Analysis of School Superintendents as the Primary Instructional Leaders in a Group of Massachusetts Districts* (Doctoral dissertation, Northeastern University).
- Edward, M. E. (2006). *The modern school superintendent: An overview of the role and responsibilities in the 21st century*. iUniverse.
- Fullan, M., & Hargreaves, A. (1996). *What's Worth Fighting for in Your School? Revised Edition*. Teachers College Press, 1234 Amsterdam Avenue, New York, NY 10027.
- Jun, B. H., & Min, H. (2017). What creates heterogeneity in ballot order effects? Evidence from Korea's local elections of education superintendent. *Electoral Studies*, 46, 1-14.
- Hallinger, P., & Bryant, D. (2013). Mapping the terrain of educational leadership and management in East Asia. *Journal of Educational Administration*, 51(5), 618-637.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of educational administration*, 49(2), 125-142.
- Haraghi, M., & Darvishi, A. (2019). Presenting a Model for Selecting Professional Managers of Governmental Organizations, *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 8(4), 51-86. (Text in Persian).
- Harris, A. (2008). Distributed leadership: According to the evidence. *Journal of educational administration*, 46(2), 172-188.
- Harvey, J., & Holland, H. (2012). *The school principal as leader: Guiding schools to better teaching and learning*. The Wallace Foundation.
- Hurst, T. M. (2017). The discursive construction of superintendent statesmanship on Twitter. *education policy analysis archives*, 25, 29.
- Gunter, H. M., & Fitzgerald, T. (2008). The future of leadership research? *School Leadership and Management*, 28(3), 261-279.
- Kowalski, T. J. (2006). *The school superintendent: Theory, practice, and cases*. Sage.
- Kowalski, T. J., McCord, R. S., Peterson, G. J., Young, P. I., & Ellerson, N. M. (2011). *The American school superintendent: 2010 decennial study*. R&L Education.
- Kowalski, T. J., Petersen, G. J., & Fusarelli, L. D. (2009). Novice superintendents and the efficacy of professional preparation. *AASA Journal of scholarship and practice*, 5(4).
- Lashway, L. (2002). *The superintendent in an age of accountability*. ERIC Digest. (ED468515 2002-09-00).
- Leon, R. (2008). District Office Leadership: Hero or Villain? *Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development*, 20, 46-56.

- Makvandi, M. (2019). Rationalization of Policy Making in Education: A Case Study "Selection of Managers with Voters", *Journal of School administration*, 7(2), 82-107. (Text in Persian).
- Mampane, S.T. (2015). Procedures and Processes Followed in the Appointment of Principals for School Leadership and Management, *Journal of Social Sciences*, 42:3, 239-245,
- Myers, S. (2011). Superintendent length of tenure and student achievement. *Administrative Issues Journal*, 1(2), 6.
- Meyers, C. V., & Smylie, M. A. (2017). Five myths of school turnaround policy and practice. *Leadership and Policy in Schools*, 16(3), 502-523.
- Petersen, G. J., Fusarelli, L. D., & Kowalski, T. J. (2008). Novice superintendent perceptions of preparation adequacy and problems of practice. *Journal of Research on Leadership Education*, 3(2), 1-22.
- Piryaee, H., & Niknami, M. (2017). A model for Improving Appointment and Promotion System of Staff and Line Managers in Education Department, *Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 10 (1), 9-28. (Text in Persian).
- Rafiei Dehbidi, V., Amirtash, A. M., & Tondnavis, F. (2015). Comparison of the performance of employees with stable and unstable departments of the country's management, *A new approach in educational management*, 4 (24), 176-153. (Text in Persian).
- Rahnavard, F., Aqa Hossein Ali Shirazi., & Qaisari, F. (2013). Recognizing the factors hindering the establishment of a meritocracy system at the level of professional managers of government organizations in Ahvaz city. *Productivity Management (Beyond Management)*, 7 (25), 15-32. (Text in Persian).
- Shabani, R., Khorshidi, A., Abbasi., Lotfollah, A., & Fathi Vajargah, K. (2018). Providing a competency model for primary school principals in Tehran. *Research in Educational Systems*, Special Issue, Spring, 94-79. (Text in Persian).
- Shariati, M. Taqi., & Arabi, A. (1386). The method of selecting and appointing managers of research units (with emphasis on constructive jihad). *Journal of Research and Construction*, 20, (3), 185-197. (Text in Persian).
- Sergiovanni, T. J. (2007). *Rethinking leadership: A collection of articles*. Corwin Press.
- Sumintono, B., Sheyoputri, E. Y., Jiang, N., Misbach, I. H., & Jumintono. (2015). Becoming a principal in Indonesia: possibility, pitfalls and potential. *Asia Pacific Journal of Education*, 35(3), 342-352.
- Sezer, S. (2016). School Administrators' Opinions on Frequently Changing Regulations Related to Appointments and Relocation: A New Model Proposal. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 16(2), 335-356.
- Smith, T. (2019). Electing or Appointing School District Superintendents in the State of Florida: A Comparison of Characteristics and Performance of Districts Led by Elected Superintendents Versus Districts Led by Appointed Superintendents. *Electronic Theses and Dissertations*, 2004-2019. 6579. <https://stars.library.ucf.edu/etd/6579>
- Tallerico, M., & Burstyn, J. N. (1996). Retaining women in the superintendency: The location matters. *Educational Administration Quarterly*, 32(1\_suppl), 642-664.

- Tallerico, M. (2000). Gaining access to the superintendency: Headhunting, gender, and color. *Educational Administration Quarterly*, 36(1), 18-43.
- Ulrich, J, D. (2017). Factors related to superintendent retention and turnover, *Graduate Theses and Dissertations*. 16230. <https://lib.dr.iastate.edu/etd/16230>
- Waters, T. J., & Marzano, R. J. (2006). School District Leadership That Works: The Effect of Superintendent Leadership on Student Achievement. A Working Paper. *Mid-Continent Research for Education and Learning (McREL)*.
- Whitt, K. K., Scheurich, J, J & Skrla, L. (2015). Understanding superintendents' self-efficacy influences on instructional leadership and student achievement. *Journal of School Leadership*, 25(1): 102-132.



© 2022 Alzahra University, Tehran, Iran. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons AttributionNoncommercial 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

