

The Quarterly Journal of Approach to
Philosophy in Schools and Organizations

Year 3, Number 3, Fall 2024, Pages 79 to 97

Original Article

<http://www.esbam.ir>

فصلنامه رویکرد فلسفه در مدارس و سازمان ها

سال سوم، شماره دوم، پاییز ۱۴۰۳

نوع مقاله: پژوهشی

ISSN: 2980-891X

Title: Identification and Ranking of Challenges and Obstacles in the Selection and Appointment of Managers in Public Schools of West Azerbaijan Province

Touraj Soleymanzadeh*: PhD Student in Educational Management, Urmia Islamic Azad University.

Javad Keyhan: Associate Professor and Faculty Member, Urmia Islamic Azad University.

Morteza Rostami Borajalu: Expert at the Department of Education of West Azerbaijan Province.

Abstract

Introduction: The research aimed to identify and rank the challenges and obstacles to the selection and appointment of public school principals in West Azerbaijan Province in the academic year 1402 in District 1 of Urmia City.

Method: The method of this qualitative research was carried out with the library method and content analysis and it was tried after extracting the components and factors that create resilience based on psychological research by referring to the noble and virtuous prayer of Imam Hossein (AS) in This direction was explained.

Findings: The method of this research was applied and carried out using a mixed approach. In the current study, theoretical saturation was achieved with 11 interviews. Finally, challenges and obstacles were identified. To answer the questions in the questionnaire, a five-point Likert scale (from very high = 4 to very low = 1) was scored and used. Its validity was confirmed by experts and its reliability was calculated using the Cronbach's alpha method with a coefficient of 0.7 (0.75). The hierarchical analysis questionnaire was distributed among 25 education experts in Urmia city. The statistical population in this study in the qualitative part was 11 education experts in Urmia city who were identified based on theoretical saturation, and in the quantitative part, 25 education experts in Urmia city who were randomly selected for evaluation.

Conclusion: The overall conclusion of the research showed that the selection and appointment of managers in various organizations and institutions is one of the critical decisions that has a direct impact on productivity, organizational culture, and achievement of goals. The process of selecting managers, although it should be based on meritocracy and capabilities, often faces challenges and obstacles that can divert this process from its main goal.

Keywords: Selection and Appointment of Managers, Managerial Positions, School Management, Public Schools.

*Corresponding author: PhD Student in Educational Management, Urmia Islamic Azad University.

Email: Soleymanzadeh.t60@gmail.com

DOI: [10.22034/esbam.2024.472524.1065](https://doi.org/10.22034/esbam.2024.472524.1065)

Title: Identification and Ranking of Challenges and Obstacles in the Selection and Appointment of Managers in Public Schools of West Azerbaijan Province

Detailed Abstract

Introduction: The aim of the Recognizing and explaining the concept of resilience by using the Arafah prayer of Imam Hossein (AS). Resilience is the capacity and capital and personal response to stressful events that are influenced by the ways a person understands his situation and with the relative knowledge of himself and his conditions and the stressful events he faces in life; has been found, the person tries with the power of his thinking and reasoning and asks for forgiveness and return from the mistake and sin that has put himself and his life in danger and tries to know himself, his abilities and characteristics by thinking about the phenomena of existence. able to overcome the adverse conditions and difficulties that he encounters along the way, and then using the power of his thinking and thought, find a way to overcome the adversities of life and communicate with others through self-knowledge by using the journey And thinking in the horizons of existence and asking for forgiveness and return, which is a prelude to knowing the creator of existence.

Materials and methods: The method of this research was applied and carried out using a mixed approach. In the current study, theoretical saturation was achieved with 11 interviews. Finally, challenges and obstacles were identified. To answer the questions in the questionnaire, a five-point Likert scale (from very high = 4 to very low = 1) was scored and used. Its validity was confirmed by experts and its reliability was calculated using the Cronbach's alpha method with a coefficient of 0.7 (0.75). The hierarchical analysis questionnaire was distributed among 25 education experts in Urmia city. The statistical population in this study in the qualitative part was 11 education experts in Urmia city who were identified based on theoretical saturation, and in the quantitative part, 25 education experts in Urmia city who were randomly selected for evaluation.

Results and discussion: This research aimed to identify and rank the challenges and obstacles to the selection and appointment of public school principals in West Azerbaijan province in the academic year 1402 in District 1 of Urmia city. For this purpose, semi-structured interviews were conducted with education experts in Urmia city with the aforementioned objective. The results showed that the challenges and obstacles to the selection and appointment of public school principals included 5 main concepts in the form of 32 categories and, based on hierarchical analysis, were: 1- Intra-organizational obstacles, 2- Structural obstacles, 3- Instrumental obstacles, 4- Individual obstacles, and 5- Environmental. The following is a discussion regarding each of the identified obstacles and challenges and a comparison of the results obtained with similar research:

Individual obstacles: Intra-personal obstacles in the process of selecting and appointing public school principals refer to issues and challenges that are challenges and obstacles within the personality of the

people involved in this management process. One of these obstacles could be a lack of self-confidence. Lack of self-confidence can have negative effects on one's decisions and cause hesitation in selecting and appointing executive management (Balyer, 2016). Also, lack of experience and skills can become another intrapersonal barrier. Lack of sufficient experience and skills may cause failure in school management and leadership and, as a result, the selection of a successful principal is possible (Khanal & Regmi, 2023). These barriers arising from the characteristics and personality of the individual may help analyze and improve the skills and self-confidence of the people participating in this management process. Bayler (2016) and Khanal and Regmi emphasized similar results.

Intra-organizational barriers: Intra-organizational barriers in the selection and appointment of public school principals refer to issues and challenges that arise within the organization and from within it. One of these barriers may be the lack of a transparent and fair selection. This means not providing a selection process with transparent and fair criteria and criteria that all members of the organization can adhere to (Sezer & Engin, 2021). Lack of transparency can lead to an inability to build trust and motivation among organizational members and challenge the fairness of the selection process for public administrators. Improving transparency and creating a transparent selection process can help strengthen trust and stability within the organization (Riyadi, Bafadal, Burhanuddin, & Timan, 2023). Rut (2021) also reached similar results (Rut, 2021).

Instrumental barriers: Instrumental barriers in the selection and appointment of public school administrators refer to problems and shortcomings in the assessment tools and methods associated with this process. One of the important challenges may be the lack of flaws in the assessment tools and methods that are not implemented consistently and comprehensively. This can lead to less flexibility in the selection process and a mismatch of criteria with needs and environmental variables. Also, the lack of ICT resources can lead to inefficiency and updating of the tools used in the selection of managers (Tukaev, 2022). These instrumental barriers can directly negatively affect the transparency and reliability of the manager selection process and raise the need to improve and update the tools. In this regard, similar results have been reported by Rahimi et al. (1400) and Rafza et al. (2023) in the selection of managers.

Environmental barriers: Environmental barriers in the selection and appointment of public school managers refer to issues that persist as challenges around the organization and in its external environment. One of these barriers can be unstable changes in government policies and regulations. Mutual developments in government policies and decisions may lead to the inability to establish a standard and sustainable process for selecting managers (Torhani, Abdollahi, Zeinabadi, & Abbasian, 2019). Inconsistency in government policies and regulations may cause discontinuity in government-managed selection strategies and processes. These environmental conditions may have a negative impact on transparency and fairness in the selection process of managers and are recognized as one of the important challenges in the path of development and reform in public educational organizations (Abili, Pourkarimi, Mazari, Khabareh, & Badeban, 2014).

Structural Barriers: One of the structural barriers to the selection and appointment of public school principals is the lack of organizational rules and regulations or deficiencies in the formulation and implementation of criteria and requirements for selecting principals. This situation may lead to a lack of transparency and unfairness in the selection process (Khanal & Regmi, 2023). The absence or lack of appropriate rules and regulations can create ambiguities in the criteria, the lack of specific tasks, and the lack of a standard process for selecting principals (Makondi, 2019). These issues can challenge the positive impact and efficiency of the selection and appointment process of principals and ultimately lead to the inability to create an appropriate and fair structure for selecting public school principals (Alijani, Amin Bidakhti, & Makond-Hosseini, 2019).

In confirmation of the results obtained, similar research has been conducted. In this regard, Tirgir et al. (1401) have emphasized individuals' adherence to religious and belief values, personal characteristics, reputation, professional skills and experiences, scientific and research abilities, human and social skills, intellectual and perceptual competencies, leadership and participation abilities, and interest, satisfaction, motivation, and job and organizational commitment (Rahimi et al., 1400). Also, the issue of the lack of a specialized field for training managers in universities has been raised as one of the challenges, and these weaknesses have caused a shortage of capable human resources in this field. The results of this research show that redefining the duties of managers, special training to improve management effectiveness, and meritocracy in selecting managers are effective measures to improve the process of selecting secondary school managers.

Conclusion: The overall conclusion of the research showed that the selection and appointment of managers in various organizations and institutions is one of the critical decisions that has a direct impact on productivity, organizational culture, and achievement of goals. The process of selecting managers, although it should be based on meritocracy and capabilities, often faces challenges and obstacles that can divert this process from its main goal.

Keywords: Selection and Appointment of Managers, Managerial Positions, School Management, Public Schools.

شناسایی و رتبه بندی چالش ها و موانع انتخاب و انتصاب مدیران مدارس دولتی استان آذربایجان غربی

تورج سلیمان زاده*: دانشجوی دکتری تخصص مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارومیه.
جواد کیهان: دانشیار و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارومیه.
مرتضی رستمی بوراچالو: کارشناس اداره کل آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی.

چکیده

هدف: پژوهش با هدف شناسایی و رتبه بندی چالش ها و موانع انتخاب و انتصاب مدیران مدارس دولتی استان آذربایجان غربی در سال تحصیلی ۱۴۰۲ در ناحیه ۱ شهر ارومیه انجام شد. **روش کار:** روش این تحقیق از نوع کاربردی و به روش رویکرد آمیخته صورت پذیرفت. در تحقیق کنونی با ۱۱ مصاحبه به اشباع نظری حاصل شد. در نهایت چالش ها و موانع شناسایی شدند. برای پاسخگویی به سوالات در پرسشنامه از طیف لیکرت پنج گانه (از خیلی زیاد= ۴ الی خیلی کم = ۱) نمره گذاری و استفاده شد. روایی آن توسط کارشناسان مورد تایید قرار گرفته و پایایی آن به روش آلفای کرونباخ با ضریب بالای ۰/۷ محاسبه شد (۰/۷۵). پرسشنامه تحلیل سلسه مراتبی را میان ۲۵ نفر از کارشناسان آموزش و پرورش شهر ارومیه توزیع گردید. جامعه آماری در این تحقیق در بخش کیفی، ۱۱ نفر از متخصصان آموزشی شهر ارومیه بودند که براساس اشباع نظری مشخص شدند و در بخش کمی نیز ۲۵ نفر کارشناسان آموزش و پرورش شهر ارومیه بودند که به شیوه تصادفی جهت ارزیابی انتخاب شدند. **نتایج:** چالش ها و موانع انتخاب و انتصاب مدیران مدارس دولتی شامل ۵ مفهوم اصلی در قالب ۳۲ مقوله است که مفاهیم اصلی به ترتیب براساس تحلیل سلسله مراتبی عبارتند از: ۱- موانع درون سازمانی ۲- موانع ساختاری ۳- موانع ابزاری ۴- موانع فردی و ۵- محیطی. در نتیجه می توان با در نظر گرفتن و بررسی هر کدام از موارد، می توان مدیران باصلاحیت و توانمند در مدارس دولتی با وجود مشکلات امروزی بکارگیری نمود. **نتیجه گیری:** نتیجه گیری کلی پژوهش نشان داد که انتخاب و انتصاب مدیران در سازمان ها و نهادهای مختلف یکی از تصمیم گیری های حیاتی است که تأثیر مستقیم بر بهره‌وری، فرهنگ سازمانی و دستیابی به اهداف دارد. فرآیند انتخاب مدیران، اگرچه باید بر مبنای شایسته‌سالاری و توانمندی‌ها انجام شود، اغلب با چالش‌ها و موانعی مواجه است که می‌تواند این فرآیند را از هدف اصلی خود دور کند.

واژگان کلیدی: انتخاب و انتصاب مدیران، پست مدیریت، مدیریت مدارس و مدارس دولتی.

***نویسنده مسؤل:** دانشجوی دکتری تخصص مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی ارومیه.

Email: Soleymanzadeh.t60@gmail.com

DOI: [10.22034/esbam.2024.472524.1065](https://doi.org/10.22034/esbam.2024.472524.1065)

مقدمه

مدیریت در مدارس نقش حیاتی و اساسی دارد و اهمیت آن در بهبود عملکرد و پویایی یک مؤسسه آموزشی بسیار آشکار است. مفهوم مدیریت مدرسه به معنای برنامه‌ریزی و سازماندهی فعالیت‌های آموزشی محدود نمی‌شود، بلکه شامل جوانبی چون رهبری مؤثر، ایجاد فضای آموزشی مؤثر، توسعه منابع، و تشویق همکاری و انگیزش اعضای هیأت آموزشی و دانش‌آموزان نیز می‌شود. یک مدیر موفق مسئولیت‌های گوناگونی از جمله تدبیر در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک، حل مسائل، مدیریت زمان و منابع، ارتقاء ارتباطات میان اعضای مدرسه و اجرای سیاست‌های تربیتی را بر عهده دارد (Stephenson, Serry, & Snow, 2023). همچنین، مدیریت موجب بهبود روحیه کلی مدرسه، افزایش کیفیت آموزش و پرورش، و ارتقاء سطح تحصیلات دانش‌آموزان می‌شود (Lindeman et al., 2018). به طور کلی، مدیریت در مدارس تأثیر مستقیم بر کیفیت آموزش و یادگیری دارد و به عنوان یک پله اساسی در تحقق اهداف تربیتی و تربیتی-تعلیمی مدرسه عمل می‌کند و همه این موارد متکی به انتخاب و انتصاب مدیر شایسته دارد و این در مدارس دولتی پر رنگ تر است (رحیمی، قرونه و اهنچیان، ۱۴۰۰). انتخاب و انتصاب مدیران در مدارس نقش بسیار حیاتی و اساسی دارد و همانطور که گفته شد مدیران به عنوان رهبران مدارس، تعیین‌کنندگان سیاست‌ها و مدیران منابع مدرسه، تأثیر مستقیمی بر عملکرد و کیفیت آموزش دارند (Lindeman et al., 2018). این فرآیند مسئولیت‌های مهمی از جمله ارتقاء فرآیندهای آموزشی، مدیریت منابع مالی و انسانی، حل مسائل و ارتباط با جامعه را به عهده دارد (تیرگیر، نیکخواه، و سعیدیان، ۱۴۰۱). انتخاب مدیران با توجه به شایستگی و توانمندی‌های مدیریتی، می‌تواند به بهبود عملکرد مدرسه، افزایش کیفیت آموزش و پرورش و پاسخ به چالش‌ها و مسائل روزمره مدرسه کمک کند (Sholeh & Lestari, 2023). همچنین، مدیران با توانمندی در تعامل با والدین و جامعه، می‌توانند محیط دوستانه و مؤثری را در مدرسه ایجاد کنند (Ghaderi Zefreh & Pouratashi, 2023). به طور کلی، انتخاب و انتصاب مدیران به عنوان رهبران مؤثر و مسئولان کلان مدارس، اهمیت بالایی در بهبود و توسعه سیستم آموزشی دارد. براساس شیوه نامه اجرایی آیین نامه انتخاب و انتصاب مدیران مدارس (بخشنامه شماره ۱۴۰۱/۱۹۵ مورخ ۱۴۰۲/۴/۱۸ وزارت آموزش و پرورش)، مقتضی است ادارات کل آموزش و پرورش استان‌ها در راستای سیاست‌های دولت سیزدهم و استقرار مدیریت نظام‌مند، شایسته‌سالاری، پاکدستی، قانون‌مداری و عدالت محوری، با استفاده از تمامی ظرفیت‌های استانی و منطقه‌ای نسبت به تمهید مقدمات، برنامه‌ریزی، اجرای دقیق و نظارت کامل بر مفاد این شیوه‌نامه اقدام نمایند (شناسنامه قانون، ۱۴۰۲). به دنبال این شیوه نامه اجرایی در راستای توجه به افزایش کیفیت مدارس دولتی بارها در بیانات و تذکرات رهبر معظم انقلاب مطرح شده است (سایت مقام معظم رهبری، ۱۴۰۲). ایشان در یازدهم شهریور ۹۶ در ارتباط تصویری با رؤسا و مدیران آموزش و پرورش فرمودند: « یک نکته در باب عدالت آموزشی بحث مدارس دولتی است که مراقب باشیم مدارس دولتی جوری نباشد که دانش‌آموزی که در مدارس دولتی تحصیل می‌کند، احساس کند که مثلاً فرض کنید امکان قبولی‌اش در کنکور کمتر است؛ این [طوراً] نباید باشد. یعنی بایستی ما سطح مدارس دولتی را، هم از لحاظ آموزش و هم از لحاظ پرورش، جوری بالا بیاوریم که خود آن دانش‌آموز احساس اعتماد کند، خانواده او هم که می‌خواهند این فرزند را بفرستند به مدرسه دولتی، احساس نکنند که دارند او را به یک جایی بی‌پناه می‌فرستند و رها می‌کنند؛ این جوری نباید باشد. باید به مدارس دولتی به معنای واقعی کلمه رسیدگی بشود (سایت مقام معظم رهبری، ۱۴۰۲). بنابراین نقش مدیران در اجرای این امر می‌تواند بسیار موثر باشد و یک مدیر مدبر می‌تواند در تحقق این امر بسیار موثر باشد. تیرگیر و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیقی مشابه بر پایداری افراد به ارزش‌های دینی و اعتقادی، ویژگی‌های فردی و شخصیتی افراد، حسن سابقه، شهرت و مقبولیت افراد، مهارت‌ها و تجربه‌های حرفه‌

ای و شغلی افراد، توانایی های علمی و پژوهشی، مهارت های انسانی، اجتماعی و مهارتی، شایستگی های فکری و ادراکی، توانایی های رهبری آزادمنشانه، مشارکتی و اثربخش افراد و علاقمندی، رضایت، انگیزه و تعهد شغلی و سازمانی مولفه های انتخاب و انتصاب مدیران مدارس متوسطه کشور تاکید کرده اند. همچنین نتایج قادری زفره و همکاران (۲۰۲۳) نیز نشان می دهد که یکی از مسائل اساسی در این زمینه، عدم وجود رشته تخصصی ویژه تربیت مدیر در دانشگاه فرهنگیان است و این نقاط ضعف باعث کمبود نیروی انسانی توانمند در این حوزه شده و از آنجا که بانک اطلاعاتی جامعی از افراد مختصری وجود ندارد، فرآیند انتخاب مدیران با چالش هایی مواجه است. در نهایت رحیمی و همکاران (۱۴۰۰) نیز بر شایسته سالاری در انتخاب مدیران، بازتعریف وظایف و مسئولیت های مدیران مدارس، آموزش های ویژه برای بهبود اثربخشی مدیریت، و حرفه ای و علمی کردن فرآیند انتخاب مدیران مدارس اشاره کرده اند. اما همچنان به بحث کلی در مورد چالش ها و موانع انتخاب و انتصاب مدیران مدارس دولتی بخصوص در مطالعه موردی آن در استان آذربایجان غربی انجام نشده است. به عبارتی می توان گفت که مدیریت در مدارس نقش حیاتی و اساسی را در بهبود عملکرد و پویایی یک مؤسسه آموزشی ایفا می کند. اهمیت این مسئله در تأثیر مستقیم بر کیفیت آموزش و یادگیری، روحیه کلی مدرسه و افزایش سطح تحصیلات دانش آموزان قابل مشاهده است (Marzuki, 2023). مدیریت مدرسه به معنای برنامه ریزی، سازماندهی فعالیت های آموزشی، و رهبری مؤثر نه تنها به بهبود فرآیندهای آموزشی منجر می شود، بلکه شامل توسعه منابع، ایجاد فضای آموزشی مؤثر، و تشویق همکاری و انگیزش اعضای هیأت آموزشی و دانش آموزان نیز می شود (Tirgir, Nikkhah, & Saeidian, 2023). مدیران موفق، با برعهده گرفتن مسئولیت های گوناگون از تدبیر در تصمیم گیری های استراتژیک گرفته تا مدیریت زمان و منابع، ارتقاء ارتباطات و اجرای سیاست های تربیتی، به بهبود روحیه مدرسه و افزایش کیفیت آموزش و پرورش می پردازند (Kinesti, Ro'fati, Syahrani, & Sakilah, 2023). این نقش اساسی مدیران به تحقق اهداف تربیتی و تربیتی-تعلیمی مدرسه کمک می کند (Ogunode & Sarkinfada, 2023). در این راستای انتخاب و انتصاب مدیران در مدارس دولتی نیز نقش بسیار حیاتی دارد. مدیران به عنوان رهبران مدارس و تصمیم گیران در سیاست ها و منابع مدرسه، تأثیر قابل ملاحظه ای بر عملکرد و کیفیت آموزش دارند. این فرآیند مسئولیت های مهمی از جمله ارتقاء فرآیندهای آموزشی، مدیریت منابع مالی و انسانی، حل مسائل، و ارتباط با جامعه را به عهده دارد. با توجه به اهمیت موضوع، تحقیقات قبلی نیز به نکات مهمی اشاره کرده اند. باید توجه داشت که انتخاب و انتصاب مدیران به عنوان رهبران مؤثر و مسئولان کلان مدارس، اهمیت بالایی در بهبود و توسعه سیستم آموزشی دارد. بنابراین بر اساس شیوه نامه اجرایی آیین نامه انتخاب و انتصاب مدیران مدارس و توجه به تذکرات رهبر معظم انقلاب در بحث عدالت آموزشی و توسعه مدارس دولتی، با شناسایی و اولویت بندی چالش ها و موانع انتخاب و انتصاب مدیران مدارس دولتی، امید می رود که نتایج حاصله بتواند قامی نه چندان بزرگ ولی در راستای انتخاب و انتصاب مدیران لایق و توانمند در مدارس برای محققین و تمامی دست اندرکاران این امر بردارد. با عنایت آنچه که در مورد متغیرهای تحقیق بیان شد، این تحقیق متناسب با اهداف زیر به شناسایی و رتبه بندی چالش ها و موانع انتخاب و انتصاب مدیران مدارس دولتی استان آذربایجان غربی می پردازد.

روش پژوهش

تحقیق حاضر از حیث هدف تحقیقی کاربردی است و از حیث نحوه گردآوری اطلاعات مصاحبه ای می باشد و از حیث نوع پژوهش، پژوهشی آمیخته (کیفی، کمی) است به این صورت که ابتدا با استفاده از مصاحبه های نیمه ساختار یافته چالش ها و موانع انتخاب و انتصاب مدیران مدارس استان آذربایجان غربی شناسایی شده و در مرحله بعد با استفاده از تحلیل سلسله مراتبی عوامل شناسایی شده رتبه بندی شده است. ویژگی مصاحبه شوندهگان در مرحله کیفی شامل خبرگان تحصیل کرده با شرط داشتن مدرک مرتبط با مدیریت و آشنا به آیین نامه انتخاب و انتصاب مدیران مدارس باشد. که به سوالات مصاحبه از

قبیل: موانع انتخاب و انتصاب مدیران مدراس استان آذربایجان غربی را در چه می دانید؟ پاسخ دادند. که در تحقیق کنونی با ۱۱ مصاحبه به اشباع نظری حاصل شد. جایی که داده‌های جدیداً جمع‌آوری شده با داده‌هایی که قبلاً جمع‌آوری شده تفاوتی ندارد و کدهای مستخرج شده تکراری می شود. لازم به ذکر است مصاحبه‌های انجام شده به روش کد گذاری باز، محوری و انتخابی مورد بررسی قرار گرفته و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل تم استفاده شد. و در نهایت چالش‌ها و موانع شناسایی شدند. بعد از استخراج چالش‌ها و موانع اجرای خط مشی‌های آموزش عالی به طراحی پرسشنامه به منظور مقایسه زوجی میان عوامل اصلی پرداخته شد. برای پاسخگویی به سوالات در پرسشنامه از طیف لیکرت پنج گانه (از خیلی زیاد = ۴ الی خیلی کم = ۱) نمره گذاری و استفاده شد. روایی آن توسط کارشناسان مورد تایید قرار گرفته و پایایی آن به روش آلفای کرونباخ با ضریب بالای ۰/۷ محاسبه شد (۰/۷۵). پرسشنامه تحلیل سلسه مراتبی را میان ۲۵ نفر از کارشناسان آموزش و پرورش شهر ارومیه توزیع گردید. جامعه آماری در این تحقیق در بخش کیفی، ۱۱ نفر از متخصصان آموزشی شهر ارومیه بودند که براساس اشباع نظری مشخص شدند و در بخش کمی نیز ۲۵ نفر کارشناسان آموزش و پرورش شهر ارومیه بودند که به شیوه تصادفی جهت ارزیابی انتخاب شدند.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش نشان می دهد (جدول ۱) چالش‌ها و موانع انتخاب و انتصاب مدیران مدارس دولتی شامل ۵ مفهوم اصلی در قالب ۳۲ مقوله و ۲۹۲ کد باز است که شامل موانع درون سازمانی، موانع ساختاری، موانع ابزاری، موانع فردی و محیطی می باشند.

جدول ۱ مقوله‌های چالش‌ها و موانع انتخاب و انتصاب مدیران مدراس استان آذربایجان غربی

مقوله کلی (مانع و چالش اصلی)	مقوله فرعی	کدهای اولیه
موانع فردی	عدم تجربه و مهارت‌ها	کمبود_تجربه نقص_در_مهارت‌ها مسئله_عدم_تجربه کمبود_توانمندی
	کمبود اعتماد به نفس	کمبود_مهارت محدودیت_تجربی ناکارآمدی
		کمبود_مهارت‌ها کمبود_تجربه کمبود_اعتماد_به_نفس مسئله_شک_در_توانایی کاهش_اعتبار_شخصی کمبود_اعتماد_به_خود چالش_اعتماد_به_نفس شک_در_توانایی محدودیت_ارزش_شخصی کمبود_اعتماد_به_نفس

مسئله_احساس_ارزش_شخصی

چالش_اعتماد_به_خود

عدم_توانایی_در_توسعه

مسئله_توسعه_حرفه‌ای

کمبود_در_افزایش_مهارت

محدودیت_رشد_شغف

کمبود_در_افزایش_مهارت

ناتوانی_در_توسعه

محدودیت_رشد_حرفه‌ای

چالش_در_پیشرفت_مهارت

کمبود_در_توسعه

عدم توانایی و توسعه
حرفه ای

کمبود انگیزه

نقص در انگیزه

چالش انگیزه

علاقه ناکافی به وظایف

کاهش توجه به سمت پیشرفت

کمبود انرژی مثبت

بی تفاوتی نسبت به موقعیت

متقاضی بی انگیزه

مسائل اخلاقی

دلایل اخلاقی

چالش‌های اخلاقی

رفتار نااخلاقی

تعارض ارزشی

نگرانی‌های اخلاقی

خطرات اخلاقی

دست کمی اختیار

متقلب نامزد

تضاد ارزشی

عدم شفافیت

انتخاب ناعادلانه

فرآیند غیرشفاف

انتخاب ناروشن

عدم عدالت

عدم شفافیت در انتخاب

تبعیض در انتخاب

معیارهای نامشخص

روش‌های تبعیض آمیز

عدم داشتن انگیزه

مسائل اخلاقی

نبود انتخابی شفاف و
عادلانه

موانع درون سازمانی

عدم ارتباط مدیران	عدم ارتباط بین مدیران پیشین با مدیران جدید	
انعدام ارتباط مدیریتی		
بیشتری عدم ارتباط		
عدم تبادل تجربیات		
عدم تبادل تجربیات		
ارتقاء سلسله مراتبی		
جداشدگی ساختاری		
عدم تداوم مدیران		
وجود سیاست‌های سازمانی		
موانع ناشی از سیاست‌گذاری		
محدودیت‌های سیاستی	وجود سیاست‌ها و مقررات سازمانی	
اجرای مقررات سازمانی		
موانع سیاست‌گذاری		
محدودیت‌های قوانین داخلی		
نقض مقررات داخلی		
موانع ناشی از قوانین سازمانی		
اعمال سیاست‌های داخلی		
اجرای ضوابط سازمانی		
نقض تنوع سازمانی		
محدودیت در مدیریت اطلاعات		
عدم اشتراک اطلاعات	عدم مدیریت تنوع و اشتراک‌گذاری اطلاعات	
نقض تنوع مدیریتی		
موانع در اشتراک اطلاعات		
کاهش تنوع سازمانی		
محدودیت در تبادل اطلاعات		
عدم مدیریت منابع انسانی		
کمبود اشتراک دانش		
ناهماهنگی آموزشی		
عدم تناسب اهداف		
مغایرت در هدفگذاری		
عدم یکپارچگی آموزشی	ناهماهنگی در اهداف آموزشی	
عدم هماهنگی اهداف		
عدم یکنواختی آموزش		
ناسازگاری در هدفگذاری		
عدم همسویی آموزشی		
عدم تطابق اهداف		
اختلال در تدوین اهداف		
کمبود منابع مالی		کمبود منابع مالی و انسانی
ناکافی منابع مالی		

محدودیت در منابع پولی

کمبود منابع انسانی

نقص در منابع مالی

محدودیت در انسانی

کاهش منابع مالی

کمبود منابع انسانی

ناکافی منابع پولی

محدودیت در منابع انسانی

اعتماد به نفس ناکافی

کاهش اعتماد به نفس

ناکافی بودن اطمینان شخصی

اعتبار کم در تصمیمات

عدم اطمینان در انتخاب

ناتوانی در تغییر سازمانی

مشکلات در مدیریت تغییر

اختلال در اصلاحات سازمانی

ناتوانی در مدیریت تحولات

اجرای ناکام تغییرات

محدودیت در مدیریت اصلاحات

ترس از تغییرات سازمانی

عدم موفقیت در تغییرات

ناکافی پیشبرد تحولات

اختلال در اجرای تغییرات

توانمندی مالی

مهارت در مدیریت مالی

توانایی مدیریت مالی

مهارت‌های مالی

توانایی در کنترل مالی

مدیریت استراتژیک مالی

توانمندی در برنامه‌ریزی مالی

مهارت در مدیریت بودجه

توانمندی در تحلیل مالی

توانمندی در تصمیم‌گیری مالی

کمبود آگاهی از سیاست‌ها

ناکافی بودن آگاهی از سیاست‌گذاری

ناکافی بودن آگاهی از سیاست‌های سازمانی

عدم آشنایی با سیاست‌ها

کمبود اطلاعات درباره سیاست‌ها

ناکافی بودن آگاهی از ضوابط سازمانی

عدم آشنایی با سیاست‌های داخلی

عدم وجود اعتماد به نفس

در تصمیمات انتخاب

مدیران.

ناتوانی در مدیریت

تغییرات و اصلاحات درون

سازمانی.

توانمندی در مدیریت مالی

آگاهی ناکافی از

سیاست‌ها

<p>نقص در آگاهی از سیاستها کمبود دانش سیاستی</p> <p>عدم کارایی ابزارها نقص در روشهای ارزیابی کمبود ابزار تصمیم گیری عدم کارآمدی ابزارهای تصمیم گیری نقص در سامانه ارزیابی عدم کاربست ابزارهای مدیریتی ناکافی بودن روشهای سنجش کمبود ابزار پشتیبانی نقص در ابزار تصمیم گیری کمبود منابع فناوری ناکافی منابع IT محدودیت در فناوری اطلاعات کاهش منابع ارتباطات نقص در منابع فناوری کمبود منابع ارتباطی عدم سرمایه گذاری کافی در IT ناکافی سرمایه گذاری در فناوری کاهش منابع فناوری اطلاعات کمبود سرمایه برای ارتباطات محدودیت در استفاده کاهش کارایی سامانهها مشکلات در مدیریت منابع انسانی استفاده ناکافی از سیستم کمبود امکانات سامانه مدیریت منابع انسانی عدم کارآمدی در سیستم نقص در امکانات مدیریت منابع انسانی کمبود قابلیت سامانه محدودیت در استفاده از سامانه منابع انسانی کاهش کیفیت سیستم نبود دادهها و اطلاعات کافی کمبود دادههای مهارتی عدم شفافیت در تجربیات</p>	<p>نقص در ابزارها و روشهای ارزیابی</p> <p>کمبود منابع فناوری اطلاعات و ارتباطات</p> <p>محدودیت در استفاده از سامانههای مدیریت منابع انسانی</p> <p>نبود دادهها و اطلاعات کافی در مورد مهارتها و تجربیات متقاضیان</p>
--	---

اطلاعات ناکافی از مهارت‌ها
عدم شفافیت در رزومه
کمبود اطلاعات از تجربیات
عدم شفافیت در مهارت‌ها
کمبود داده‌های پروفایل
عدم کمال اطلاعات متقاضیان
کاهش شفافیت در رزومه
محدودیت در دسترسی
کاهش امکان دسترسی
منابع ناکافی آموزشی
عدم دسترسی مناسب
کمبود امکانات آموزشی
نقص در دسترسی به منابع
کمبود منابع آموزش
محدودیت در امکان دسترسی
کاهش امکانات آموزش
فرصت ناکافی آموزشی
کیفیت ناکافی ابزارهای مصاحبه
عدم کارآمدی ابزارهای مصاحبه
کاهش کیفیت ابزارهای مصاحبه
نقص در ابزارهای تحقیق
کمبود کیفیت در ابزارهای مصاحبه
عدم کاربرد صحیح ابزارهای مصاحبه
کمبود امکانات در ابزارهای تحقیق
عدم تغییرات سیاستی
کمبود تحولات سیاسی
نقص در سیاست‌های حکومتی
عدم تغییرات در مقررات
کمبود تغییرات سازمانی
نقص در سیاست‌گذاری
کاهش تحولات حکومتی
عدم بروزرسانی مقررات
کمبود تغییرات در سیاست
نقص در تحولات حکومتی
تأثیرات اجتماعی
اثرات فرهنگی
تأثیرات فرهنگی بر انتخابات
اثرات اجتماعی بر مدیران
تأثیرات فرهنگ بر انتخاب مدیران
اثرات اجتماعی بر مصاحبه

**محدودیت در دسترسی به
منابع آموزشی**

**کیفیت پایین ابزارهای
مصاحبه**

**تغییرات در سیاست‌ها و
مقررات حکومتی**

**تأثیرات اجتماعی و
فرهنگی**

<p>تأثیرات فرهنگی بر سیاستگذاری</p> <p>اثرات اجتماعی بر انتخاب مدیریت</p> <p>تأثیرات فرهنگ بر معیارهای انتخاب</p> <p>اثرات اجتماعی بر ساختار سازمانی</p> <p>شرایط اقتصادی</p> <p>وضعیت اقتصادی</p> <p>شرایط مالی</p> <p>اقتصاد کلان</p> <p>وضعیت مالی</p> <p>وضعیت اقتصادی کشور</p> <p>شرایط اقتصادی جهان</p> <p>اثرات اقتصادی</p> <p>موقعیت اقتصادی</p> <p>شرایط اقتصادی منطقه</p> <p>تنوع جغرافیایی</p> <p>چندگانگی جغرافیایی</p> <p>تنوع فرهنگی</p> <p>اختلافات فرهنگی</p> <p>تنوع جغرافیایی و فرهنگی</p> <p>تنوع جغرافیایی در مدارس</p> <p>نقص در مقررات سازمانی</p> <p>کمبود ضوابط سازمانی</p> <p>ناکافی قوانین و مقررات</p> <p>عدم تدوین درست قوانین</p> <p>نقص در ساختار سازمانی</p> <p>کمبود قوانین داخلی</p> <p>نقص در مقررات داخلی</p> <p>کمبود ضوابط داخلی</p> <p>ناکافی بودن ساختار قانونی</p> <p>سلسله مراتب</p> <p>ساختار سازمانی</p> <p>نظام ارتباطات سازمانی</p> <p>سلسله مراتب سازمانی</p> <p>سازمان دهی</p> <p>ترکیب سلسله مراتب</p> <p>ساختار ارتباطات داخلی</p> <p>نظام تصمیم گیری سازمانی</p> <p>تدوین ساختار سازمانی</p> <p>هرم ساختاری</p>	<p>شرایط اقتصادی</p> <p>تنوع جغرافیایی و فرهنگی</p> <p>قوانین و مقررات سازمانی</p> <p>سلسله مراتب و ساختار سازمانی</p> <p>موانع ساختاری</p>
---	---

<p>فرآیندهای تصمیم‌گیری ناکافی</p> <p>تدوین تصمیمات نامناسب</p> <p>نقص در فرآیندهای تصمیم‌گیری</p> <p>عدم شفافیت تصمیم‌گیری</p> <p>تداخل در فرآیندهای تصمیم‌گیری</p> <p>فرآیندهای تصمیم‌گیری ناموفق</p> <p>کاهش کارایی در تصمیم‌گیری</p> <p>ناکافی شفافیت در تصمیمات</p> <p>نقص در پروسه‌های تصمیم‌گیری</p> <p>فرآیندهای تصمیم‌گیری غیرموثر</p> <p>عدم کفایت در انتخاب مدیر</p> <p>نقص در معیارهای انتخاب</p> <p>قابلیت‌های ناکافی انتخاب</p> <p>عدم کارآمدی در انتخاب مدیر</p> <p>کمبود معیارهای انتخاب مدیران</p> <p>نقص در پروسه‌های انتخاب مدیر</p> <p>عدم توانمندی در مصاحبه انتخابی</p> <p>مهارت‌های ناکافی سازمان</p> <p>عدم تطابق هدفی</p> <p>عدم هماهنگی مأموریت</p> <p>تطابق ناکافی اهداف</p> <p>عدم تناسب مأموریت</p> <p>عدم انطباق هدفی</p> <p>نقص در تطابق انتخاب</p> <p>عدم تطابق هدف سازمان در انتخاب</p> <p>هماهنگی ناکافی انتخاب</p> <p>عدم تناسب اهداف سازمان</p> <p>ناتوانی در توسعه فرآیند</p> <p>کمبود توانمندی برای انتخاب منعطف</p> <p>عدم قابلیت پذیرش تغییر</p> <p>نقص در توسعه فرآیند انتخاب</p> <p>انعطاف پذیری ناکافی</p> <p>کاهش توانمندی برای تغییر</p> <p>ناتوانی در پذیرش منعطفیت</p> <p>عدم آمادگی برای توسعه انتخاب</p> <p>نقص در توانمندسازی فرآیند</p> <p>کمبود انعطاف پذیری در انتخاب</p> <p>عدم تغییرات صحیح</p> <p>ناتوانی در تحولات آموزشی</p> <p>تغییرات ناکافی سازمانی</p>	<p>فرآیندهای نامناسب تصمیم‌گیری سازمانی</p> <p>ناکافی بودن توانمندی‌های سازمانی در انتخاب و انتصاب مدیر</p> <p>عدم تطابق با اهداف و مأموریت سازمان</p> <p>ناتوانی در توسعه یک فرآیند انتخاب منعطف</p> <p>عدم تغییرات درست در نظام آموزشی</p>
--	---

کمبود تغییرات موثر نقص در تحولات آموزش عدم اصلاحات درست نقص در تغییرات ساختاری ناتوانی در تغییرات موفق	
--	--

جدول ۲، مربوط به رتبه چالش ها و موانع انتخاب و انتصاب مدیران مدارس دولتی می باشد. با توجه به اینک مقدار خی دو (۱/۵۲۹) با درجه آزادی (۴) در سطح ۰/۰۵ معنادار می باشد، می توان گفت بین چالش ها و موانع انتخاب و انتصاب مدیران مدارس دولتی از نظر رتبه بندی اختلاف معناداری وجود دارد. بر اساس نتایج حاصله، طبق نظر خبرگان، از بین موانع و چالش های موثر به ترتیب موانع درون سازمانی، موانع ساختاری، موانع ابزاری، موانع فردی و موانع محیطی در اولویت قرار دارند.

جدول ۲ نتایج آزمون فریدمن برای رتبه بندی میزان اهمیت هر یک از رتبه بندی چالش ها و موانع انتخاب و انتصاب مدیران مدارس دولتی

ردیف	ابعاد	میانگین	رتبه میانگین	خی دو	درجه آزادی	سطح معنی داری
۱	موانع درون سازمانی	۳/۵۲	۳/۳۸			
۲	موانع ساختاری	۳/۱۶	۳/۱۱	۴/۲۹۰	۶	۰/۰۰۱
۳	موانع ابزاری	۳/۰۸	۳/۱۰			
۴	موانع فردی	۳	۲/۸۸			
۵	موانع محیطی	۲/۷۶	۲/۵۴			

بحث و نتیجه گیری

این تحقیق با هدف شناسایی و رتبه بندی چالش ها و موانع انتخاب و انتصاب مدیران مدارس دولتی استان آذربایجان غربی در سال تحصیلی ۱۴۰۲ در ناحیه ۱ شهر ارومیه انجام شد. بدین منظور از کارشناسان آموزش و پرورش شهر ارومیه مصاحبه نیمه ساختا یافته با هدف مذکور بعمل آمد. نتایج نشان داد که چالش ها و موانع انتخاب و انتصاب مدیران مدارس دولتی شامل ۵ مفهوم اصلی در قالب ۳۲ مقوله بوده و به ترتیب براساس تحلیل سلسله مراتبی عبارتند از: ۱- موانع درون سازمانی، ۲- موانع ساختاری، ۳- موانع ابزاری، ۴- موانع فردی و ۵- محیطی. در ادامه به بحث در ارتباط با هر کدام از موانع و چالش های شناسایی شده و مقایسه نتایج بدست آمده با تحقیقات مشابه پرداخته شده است:

موانع فردی: موانع درون فردی در فرآیند انتخاب و انتصاب مدیران مدارس دولتی به مسائل و چالش هایی اشاره دارد که به عنوان چالش ها و موانع درون شخصیتی افراد درگیر در این فرآیند مدیریتی می باشد. یکی از این موانع می تواند کمبود اعتماد

به نفس باشد. عدم اعتماد به نفس فرد می‌تواند اثرات منفی بر تصمیمات او داشته باشد و باعث تردید در انتخاب و انتصاب مدیریت اجرایی شود (Balyer, 2016). همچنین، کمبود تجربه و مهارت‌ها نیز می‌تواند به یکی دیگر از موانع درون فردی تبدیل شود. عدم تجربه و مهارت‌های کافی ممکن است باعث ناکامی در مدیریت و رهبری مدرسه شود و در نتیجه، انتخاب یک مدیر موفق ممکن گردد (Khanal & Regmi, 2023). این موانع ناشی از ویژگی‌ها و شخصیت فرد ممکن است به تحلیل و بهبود مهارت‌ها و اعتماد به نفس افراد مشارکت‌کننده در این فرآیند مدیریتی کمک کند. بایلر (۲۰۱۶) و خانال و رژمی به نتایج مشابهی تاکید کردند.

موانع درون سازمانی: موانع درون سازمانی در انتخاب و انتصاب مدیران مدارس دولتی به مسائل و چالش‌هایی اشاره دارد که درون سازمان و از جانب داخلی آن پدید می‌آید. یکی از این موانع ممکن است عدم وجود انتخابی شفاف و عادلانه باشد. این موضوع به معنای عدم ارائه یک فرآیند انتخاب با معیارها و ملاک‌های شفاف و عادلانه است که همه اعضای سازمان بتوانند به آن پایبند باشند (Sezer & Engin, 2021). عدم شفافیت می‌تواند باعث ناتوانی در ایجاد اعتماد و انگیزه در اعضای سازمان شود و به چالش کشیدن عدالت در فرآیند انتخاب مدیران دولتی بپردازد. بهبود شفافیت و ایجاد یک فرآیند انتخاب شفاف می‌تواند به تقویت اعتماد و پایداری درون سازمانی کمک کند (Riyadi, Bafadal, Burhanuddin, & Timan, 2023). روت (۲۰۲۱) نیز به نتایج مشابهی دست یافت (Rut, 2021).

موانع ابزاری: موانع ابزاری در انتخاب و انتصاب مدیران مدارس دولتی به مشکلات و نواقص در ابزارها و روش‌های ارزیابی مرتبط با این فرآیند اشاره دارد. یکی از چالش‌های مهم ممکن است عدم نقص در ابزارها و روش‌های ارزیابی باشد که به طور مستمر و جامع اجرا نشوند. این می‌تواند منجر به انعطاف‌پذیری کمتر در فرآیند انتخاب و عدم تطابق معیارها با نیازها و متغیرهای محیطی شود. همچنین، کمبود منابع فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌تواند به عدم کارایی و به‌روزرسانی ابزارهای مورد استفاده در انتخاب مدیران منتهی شود (Tukaev, 2022). این موانع ابزاری می‌توانند به صورت مستقیم تاثیرگذاری منفی بر شفافیت و قابلیت اطمینان در فرآیند انتخاب مدیران داشته باشند و نیاز به بهبود و به‌روزرسانی ابزارها را مطرح کنند. در این راستا نتایج مشابهی توسط رحیمی و همکاران (۱۴۰۰) و رفزه و همکاران (۲۰۲۳) در راستای انتخاب مدیران گزارش شده است.

موانع محیطی: موانع محیطی در انتخاب و انتصاب مدیران مدارس دولتی به اموری اشاره دارد که به عنوان چالش‌ها در اطراف سازمان و در محیط خارجی آن تداوم دارند. یکی از این موانع می‌تواند تغییرات ناپایدار در سیاست‌ها و مقررات حکومتی باشد. تحولات متقابل در سیاست و تصمیمات حکومت ممکن است باعث ناتوانی در استقرار یک فرآیند استاندارد و پایدار برای انتخاب مدیران شود (طرهانی، عبدالهی، زین آبادی و عباسیان، ۱۳۹۸). عدم ثبات در سیاست‌ها و مقررات حکومتی ممکن است باعث ناپیوستگی در استراتژی‌ها و فرآیندهای انتخاب مدیریت شده توسط دولت شود. این شرایط محیطی ممکن است تاثیرگذاری منفی بر شفافیت و عدالت در فرآیند انتخاب مدیران داشته باشند و به عنوان یکی از چالش‌های مهم در مسیر توسعه و اصلاحات در سازمان‌های آموزشی دولتی شناخته شوند (ابیلی، پورکریمی، مزاری، خبار، و باده بان، ۱۳۹۳).

موانع ساختاری: یکی از موانع ساختاری در انتخاب و انتصاب مدیران مدارس دولتی، عدم وجود قوانین و مقررات سازمانی یا نقص در تدوین و اجرای معیارها و الزامات انتخاب مدیران می‌باشد. این وضعیت ممکن است منجر به عدم شفافیت و عدم انصاف در فرآیند انتخاب شود (Khanal & Regmi, 2023). عدم وجود یا کمبود قوانین و مقررات مناسب می‌تواند باعث ایجاد ابهامات در معیارها، عدم تعیین وظایف مشخص، و فراهم نبودن یک فرآیند استاندارد برای انتخاب مدیران گردد (مکوندی، ۱۳۹۸). این امور می‌توانند اثرگذاری مثبت و کارایی فرآیند انتخاب و انتصاب مدیران را به چالش بکشند و در نهایت

به ناتوانی در ایجاد یک ساختار مناسب و عادلانه برای انتخاب مدیران مدارس دولتی منجر گردند (علیجانی، امین بیدختی و مکوندحسینی، ۱۳۹۸).

در تایید نتایج بدست آمده، در تحقیقات مشابهی صورت گرفته است. در این راستا تیرگیور و همکاران (۱۴۰۱) به پابندی افراد به ارزش‌های دینی و اعتقادی، ویژگی‌های فردی، شهرت، مهارت‌ها و تجربیات حرفه‌ای، توانایی‌های علمی و پژوهشی، مهارت‌های انسانی و اجتماعی، شایستگی‌های فکری و ادراکی، توانایی‌های رهبری و مشارکت افراد و علاقه‌مندی، رضایت، انگیزه و تعهد شغلی و سازمانی تأکید کرده‌اند (رحیمی و همکاران، ۱۴۰۰). همچنین، مسئله عدم وجود رشته تخصصی ویژه تربیت مدیران در دانشگاه‌ها نیز به عنوان یکی از چالش‌ها مطرح شده و این نقاط ضعف باعث کمبود نیروی انسانی توانمند در این حوزه شده است. نتایج این تحقیقات نشان می‌دهد که بازتعریف وظایف مدیران، آموزش‌های ویژه برای بهبود اثربخشی مدیریت، و شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران اقدامات موثری جهت بهبود فرآیند انتخاب مدیران مدارس متوسطه می‌باشند.

References

- Alijani, R., Bidakhti, A. A., & Mokondi Hosseini, S. (2019). Presenting a model for stakeholder participation in selecting school principals in Khorasan Razavi province based on grounded theory strategy. *School Management (Journal of School administration)*, 7(4), 178-209. [in Persian]
- Balyer, A. (2016). School principals' administrative competency: Teachers' views. *Yıldız Journal of Educational Research*, 1(1), 16-36.
- Ejteghadi, H., Nikkhah, M., & Saeidian, N. (2022). Presenting a practical model for improving the selection and appointment of secondary school principals in Iran. *Educational Management Research*, 14(54), 33-52. [in Persian]
- Ghaderi Zefreh, E., & Pouratashi, M. (2023). Pathology of Selection and Appointment Primary School Principals in District 5 of Isfahan. *Journal of Innovation and Value Creation*, 21(21), 1.
- Khanal, J., & Regmi, K. D. (2023). School principals, selection criteria, and responsibilities: Challenges in educational policy implementation. *Policy Futures in Education*, 14782103231185698.
- Kinesti, R. D. A., Ro'fati, D. N., Syahrani, M. B., & Sakilah, A. (2023). Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan melalui Program Tahfidz di MI Al-Ma'shum Surakarta. *ANWARUL*, 3(4), 635-646.
- Lindeman, N. I., Cagle, P. T., Aisner, D. L., Arcila, M. E., Beasley, M. B., Bernicker, E. H., . . . Kerr, K. (2018). Updated molecular testing guideline for the selection of lung cancer patients for treatment with targeted tyrosine kinase inhibitors: guideline from the College of American Pathologists, the International Association for the Study of Lung Cancer, and the Association for Molecular Pathology. *Archives of pathology & laboratory medicine*, 142(3), 321-346.
- Ogunode, N. J., & Sarkinfada, H. (2023). Appointment and selection of leaders in university system in Nigeria. *Best Journal of Innovation in Science, Research and Development*, 2(6), 311-322.

- Makoodi, M. (2019). Examining the rationality of educational policy: A case study of the school principal selection plan with teacher vote. **School Management (Journal of School administration)**, 7(2), 82-107. [in Persian]
- Rahimi, R., Ghorouneh, D., & Ahangchiyan, M. R. (2021). Dimensions and requirements of professionalizing school principals (Case study: Girls' high schools in Mashhad city). **Journal of Educational and Educational Studies**, Serial 26 (Spring 1400), pp 137-162. [in Persian]
- Riyadi, A., Bafadal, I., Burhanuddin, B., & Timan, A. (2023). Instructional leadership, differentiated instruction, community of practice, and student wellbeing: Based on the perspective of the principal strengthening training policy. *Pedagogika/Pedagogy*, 149(1), 5-34.
- Rut, T. Y. (2021). School Leaders Recruitment and Selection Process in Lare Woreda Gambella Region, Ethiopia. Haramaya University,
- Sezer, Ş., & Engin, G. (2021). School principals' views on selecting, training and appointment of administrator for schools: A case study. *Egitim Ve Bilim*, 46(206).
- Sholeh, M., & Lestari, D. N. (2023). Selection Process of School Principals in Indonesia and Some Other Countries (A Comparative Study). *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Pendidikan*, 7(1).
- Stephenson, C. F., Serry, T. A., & Snow, P. C. (2023). Teachers' perspectives on the role and scope of practice of speech-language pathologists working to support literacy in the early years of school. *International Journal of Speech-Language Pathology*, 1-14.
- Tarehani, A., Abdolahi, B., Zeyn Abadi, H. R., & Abbasiyan, H. (2019). Designing a model for training school principals. **New Ideas in Education**, 15(1), 111-134. [in Persian]
- Tirgir, H., Nikkhah, M., & Saeidian, N. (2023). Providing a practical model for improving the selection and appointment of principals of secondary schools in the country. *Educational Administration Research*, 14(54), 33-52.
- Tukaev, R. (2022). General Three-Component Structural-Dynamic Theory of Psychotherapy and Its Implementation in Method of Positive-Dialog Psychotherapy. In *Counseling and Therapy-Recent Developments in Theories and Practices: IntechOpen*. Abili, K., Pourkarimi, J., Mazari, E., Khabareh, K., & Badeban, S. (2014). The role of self-efficacy of school principals in improving their performance: A case study of principals in Ray District. **Education and Evaluation (Educational Sciences)**, 7(26), 103-124. [in Persian]