ویژگیهای عمومی و حرفه ای مدیران مدارس متوسطه ایران

دکتر حسین عبداللهی*

چکیده

هدف مقاله حاضر، شناسایی، دسته‌بندی و توصیف ویژگیهای‌عمومی و حرفه‌ای مدیران آموزشی و نیز تعیین میزان تطابق ویژگیهای مدیران با قوانین مصوب شورای عالی آموزش و پرورش است. روش پژوهش با توجه به ماهیت موضوع آن از نوع توصیفی- تحلیلی است. جامعه آماری شامل مدیران مدارس متوسطه ایران در دو سال تحصیلی ۸۹-۱۳۸۸ و۹۰-۱۳۸۹ و همچنین قوانین و آیین نامه های مصوب شورای عالی آموزش و پرورش بوده است. با توجه به انجام سرشماری، نمونه گیری به عمل نیامده است. متغیرهای مورد مطالعه شامل ویژگیهای عمومی و حرفه ای (اختصاصی) مدیران مدارس متوسطه هستند. مسئله اصلی پژوهش درقالب دو پرسش پژوهشی تدوین شده است. یافته‌های پژوهش حاکی از این است که به طورکلی میان ویژگیهای عمومی مدیران از قبیل نوع استخدام، سن، وضعیت تأهل، سطح تحصیلات و قوانین و آئین نامه های مصوب در این زمینه، فاصله وجوددارد. از نظر ویژگیهای حرفه ای، میانگین سابقه خدمت آموزشی - اداری مدیران مدارس مورد مطالعه بالاست. همچنین، وضعیت تناسب رشته تحصیلی با پیشینه تحصیلی افراد شاغل در پست مدیریت مدارس متوسطه نامطلوب است. در مجموع رشته تحصیلی ۸۸ درصد از مدیران مدارس دوره آموزش متوسطه با شرایط و آئین نامه‌های انتصاب مدیران مدارس مصوب شورای عالی آموزش و پرورش همخوانی ندارد. در پایان مقاله براساس یافته های پژوهش پیشنهادهایی به منظور بهبود مدیریت مدارس کشور ارائه شده است.

کلید واژ ه‌ها: مدیریت آموزشی، مدیران آموزشی، ویژگیهای عمومی و حرفه ای، مدارس دوره متوسطه

تاریخ دریافت: ۹۱/۴/۲۲ تاریخ پذیرش: ۹۲/۱۲/۴

* عضو هیات علمی دانشگاه علامه طباطبایی abdollahi@atu.ac.ir

این مقاله برگرفته از گزارش پژوهشی است که توسط مؤلف تحت عنوان:«بررسی ویژگیهای عمومی و حرفه ای مدیران آموزشی دوره متوسطه» با نظارت دکتر علی علاقه بند و به سفارش پژوهشکده تعلیم و تربیت انجام شده است.

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-09-07]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1393.30.2.4.8]

مقدمه

نیاز به یادگیری دانش، مهارت و فناوریهای نوین در سطح جهان، مرزهای آموزش را توسعه داده و سازمانها را به طور مستقیم یا غیرمستقیم متوجه مقوله آموزش و مدیریت اثربخش وکارامد آن کرده‌است. در این راستا، رشته مدیریت آموزشی به مثابه حوزه‌ای از علوم اجتماعی در پی ایجاد شرایط مناسب برای تحقق بخشیدن به اهداف و افزایش بهره‌وری سازمانهای آموزشی است. ازاین-رو، مدیران و رهبران آموزشی که از عناصر اصلی بهبود آموزش محسوب می‌شوند، نقشی پر اهمیت و غیرقابل انکار در جامعه امروز برعهده دارند. علاوه براین، اداره اثربخش سازمانهای آموزشی به‌ویژه مدارس، مستلزم دانش و تجربه کافی و اصطلاحاً صلاحیتهای حرفه‌ای مدیران است.

بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند که مدیران مدارس نقش محوری در اثربخشی برعهده دارند. همچنین نتایج پژوهشهای انجام شده مؤید این است که عملکرد مدیران و رهبران آموزشی سهم قابل توجهی در موفقیت تحصیلی دانش آموزان دارد (ساپوویتز و همکاران[1]،۲۰۱۰ : ۳۲) و هرگونه شکست مدیر مدرسه، هزینه اجتماعی فراوانی بر دانش آموزان و خانواده آنها تحمیل می کند (ناث و بنکس[2]، ۲۰۰۶: ۴). بنابراین مدیریت مدرسه از اهمیت اقتصادی و اجتماعی بسیار برخوردار است. علی رغم این اهمیت، انتخاب و انتصاب مدیران مدارس در ایران، هنوز هم به سبک سنتی انجام می شود. درسالهای اخیر تعامل معلمان با مدیران نواحی آموزش و پرورش یکی ازملاکهای اصلی انتخاب و انتصاب آنان به سمت مدیریت مدرسه بوده است. دراین زمینه رضایت کارکنان اداری و آموزشی مدارس، مدّ نظر نبوده است. اساساً میزان رضایت کارکنان، به‌ویژه معلمان از یکدیگر مورد سنجش قرارنمی گیرد تا ملاک انتخاب آنان برای مدیریت مدرسه باشد. گاهی معلمان و دبیران موفق در تدریس و اداره کلاس را به سمت مدیری مدرسه می گمارند؛ در حالی که تدریس و اداره اثر بخش کلاس، ملاک کافی برای برعهده گرفتن مدیریت مدرسه نیست. چه بسا ورود دبیران مجرب به وظایف اجرایی، سبب کاهش عملکرد آموزشی آنها و نیز محروم شدن دانش آموزان از خدمات معلمان مجرب شده است. به علاوه بسیاری از افراد شاغل در پست مدیریت مدرسه از پیشینه تحصیلی مرتبط با «مدیریت آموزشی» برخوردار نبوده‌اند. درنتیجه در فرایند مدیریت مدرسه، «آزمون و خطا» مربی اصلی مدیران بوده است. مطابق ماده ۵ اصلاحیه

1. Supovitz et al.
2. Knuth & Banks

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-09-07]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1393.30.2.4.8]

«شرایط احراز مدیریت مدارس» موضوع رأی ۶۷۳ شورای عالی آموزش و پرورش مورخ ۱۳۸۱/۱/۲۲، افراد مورد نظر برای تصدی مدیریت مدرسه باید در دوره‌های آموزشی مدیریت یا آزمون احراز صلاحیتهای مدیریت مدرسه شرکت کنند و به شرط احراز موفقیت، ابلاغ مدیریت آنان صادر شود. در حال حاضر شواهدی در دست نیست که نشان دهد کاندیداهای پست مدیریت مدارس، دوره‌های آموزشی لازم را قبل از انتصاب به این پست گذرانده اند. همچنین نظام آموزشی کشور ما فاقد آزمون احراز صلاحیتهای تخصصی مدیریت مدرسه است. درحالی که در کشورهای با نظام آموزشی پیشرفته همچون ژاپن و ایالات متحده امریکا، قبول شدن در آزمون احراز صلاحیتهای تخصصی مدیریت مدرسه، شرط لازم برای انتصاب افراد در پست مدیریت مدرسه است (رجوع شود به جدول شماره ۱).

درکنار اهمیت مدیریت مدرسه، دوره آموزش متوسطه به دو دلیل دارای اهمیت ویژه است. یکی اینکه بخش عمده دانش‌آموختگان این دوره مستقیماً وارد بازار کار شده و احتمالاً فرصت دیگری برای دریافت آموزش رسمی دراختیار نخواهنداشت. دوم اینکه پذیرفته شدگان کنکور دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی را دانش آموختگان دوره متوسطه تشکیل می دهند. بنابراین کمیت و کیفیت آموزش اثر مستقیمی بر برونداد این دوره خواهد داشت. ازآنجا که صلاحیتها و توانمندیهای مدیران مدارس بر موفقیت تحصیلی دانش آموزان مؤثر است؛ برونداد آموزش دیدگان دوره متوسطه، تأمین نیاز بازارکار و نیز آموزش عالی را تحت‌الشعاع قرارخواهد داد. از سویی نیز نتایج برخی از پژوهشها نشان می‌دهد که مدیران مدارس، از توان کافی برای بهبود کیفیت آموزش برخوردار نیستند و دانش آنها درباره نظریه‌های یادگیری که اساس تعلیم و تربیت به شمار می رود، ناکافی است (نوربخش دهکردی، ۱۳۸۳). اهمیت و حساسیت تصمیمات و رفتار مدیران آموزشی به گونه ای است که گاهی جبران اثرات منفی آنها غیرممکن است. لذا ضرورت دارد مدیران مدارس از توانایی و صلاحیت لازم دراین زمینه برخوردار باشند. مقاله حاضر به منظور به‌دست دادن تصویر نسبتاً روشنی از ویژگیهای عمومی و حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه کشور و ارائه چارچوبی برای بهبود آن تدوین شده است.

بیان مسئله

پیشرفت و تحولات سریع علمی، فرهنگی و فناوری در جهان کنونی سبب تمایز دوران فعلی با جهان گذشته شده است. به‌گونه‌ای که هم تعریف مفاهیم و هم انتظار از نقشها دچار تغییرات عمده ای شده است. تغییرات جهانی و تغییر در جوامع، پیچیدگی نقش مدیران مدارس را تشدید کرده

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-09-07]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1393.30.2.4.8]

است (کاتانو و استرونگ[1]، ۲۰۰۶: ۲۲۵). بنابراین، مدارس به منظور پاسخگویی به نیازهای نوین و همراهی با روند توسعه علمی و فناوری در جهان، به رهبران آموزشی جدید و نواندیش نیازمندند. تحولات جهانی اثرات چشمگیری بر نیازها و کارکردهای واحدهای آموزشی گذاشته و مفهوم آموزش و پرورش را متحول ساخته است؛ مدیریت آن نیز به اقتضا تغییر کرده است (علاقه بند، ۱۳۹۱ الف: ۱۵۷). درچنین شرایطی مدیران آموزشی باید برای دستیابی به اهداف موردنظر، بیش از گذشته از دانش، مهارت و نگرش کافی و متناسب با شرایط فعلی مدارس و محیط پیرامون خود بهره مند باشند.

«علاقه بند» بر این باور است که مدیران آموزشی علاوه بر دانش و معلومات درزمینه آموزش و پرورش و روان شناسی، و تسلط بر روشها و مهارتهای عملی، باید به اندازه کافی سابقه آموزشی داشته باشند تا بتوانند مأموریت اصلی و مسائل و مشکلات کار خود را به درستی درک کنند. به علاوه از لحاظ شخصیتی مستعد و پایبند اصول و موازین اخلاقی باشند تا بتوانند از کجرویها و انحرافات در محیط آموزشی جلوگیری نمایند و با رفتار و کردار خود نمونه و سرمشق دانش آموزان قرارگیرند (علاقه بند،۱۳۹۱ ب :۲۰). علی رغم ضرورت برخورداری مدیران مدارس از ویژگیهای مورد اشاره، مشخص نیست که درحال حاضر مدیران مدارس متوسطه کشور تا چه حد از ویژگیهای عمومی و حرفه ای برخوردارند.

نتیجه برخی از پژوهشها نشان داده است که بیشترین وقت مدیران با امور کم اهمیت تر از جمله امور تدارکاتی و اداری صِرف، سپری می‌شود و مدیران وقت بسیار کمی را به امور اساسی نظیر برنامه‌ریزی فعالیتهای آموزشی و تربیتی، اختصاص می‌دهند (عزیززاده، ۱۳۸۳: ۴۱۷). علت عمده پدید آمدن چنین وضعی یا ناشی از فقدان ویژگیهای حرفه‌ای مدیریت آموزشی در مدیران مدارس (نوروزی‌اقدم، ۱۳۷۶؛ رضا پور، ۱۳۷۹؛ گلستانی، ۱۳۸۱) یا فقدان فرصت برای پرداختن به امور مربوط به رهبری آموزشی به فرض دارا بودن ویژگیهای آن در مدیران، به علت پرداختن به امور اجرایی و تدارکاتی است. ماهیت وظایف و مسئولیتهای مدیران آموزشی درایران بیشتر شکل اجرایی دارد تا تصمیم گیری علمی- آموزشی؛ بنابراین، خلاقیت و نوآوری در مدارس کمتر مشاهده می‌شود. اغلب وظایف مدیران، شکل از پیش تعیین شده دارد. حدود اختیارات مدیران واحدهای آموزشی به اندازه‌ای نیست‌که دست آنان را در تصمیم گیری بازگذاشته باشد. لذا مدیریت در مدارس ایران صرف نظر از دوره آموزشی و نیز تنوع جغرافیایی و منطقه ای، عموماً

1. Catano &Stronge

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-09-07]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1393.30.2.4.8]

شکل یکسانی دارد و میان مدیران تفاوت رفتاری معناداری مشاهده نمی‌شود. شاید عامل اصلی - بروز چنین وضعیتی حاکمیت ساختار مدیریت متمرکز بر آموزش و پرورش است. درحالی که تنوع فرهنگی، جغرافیایی و سطوح نابرابر توسعه در مناطق مختلف کشور و نیز ماهیت متفاوت آموزشها از لحاظ نظری یا فنی و حرفه‌ای، نیازمند ساختار و مدیریتی نسبتاً غیرمتمرکز است. افزایش اختیارات، افزایش مسئولیتها را نیز درپی دارد. این مسئولیت را باید در قالب انتظارات حرفه ای از نقش مدیر تعریف کرد و افراد شایسته و با صلاحیت را مأموراجرای آن کرد.

همچنان که مدیریت مدارس پیچیده ترمی‌شود، مدیران مدرسه ناگزیرند «حرفه‌ای‌تر» شوند. همزمان در بسیاری کشورها، درگیری سایر مشارکت کنندگان در اداره امورمدرسه بیشتر می‌شود. حرفه‌ای گرایی، در مقابل افزایش میزان دخالت و تأثیر افراد عامی در مدیریت مدرسه، سبب طرح پرسشهایی پیچیده مانند قدرت و کنترل، و شکاف دانش و مهارتهای مدیریت میان دو گروه شده است (گروه کارشناسان OECD، ۱۳۸۸: ۶۳).

با وجود ضرورت تربیت حرفه‌ای مدیران مراکز آموزشی درایران، اطلاعات جامعی دربارهٔ ویژگیهای حرفه‌ای مدیران واحدهای آموزشی تدوین نشده است. ایفای مؤثر وظایف مدیران آموزشی درمدرسه نیازمند تواناییهایی است که در یک دسته بندی کلی می‌توان آنها را به ویژگیهای عمومی و اختصاصی تقسیم کرد. مسئله این است که افراد شاغل در پست سازمانی مدیریت و رهبری آموزشی از چه ویژگیهای عمومی و اختصاصی برخوردارند؟ براساس قوانین مصوب مدیران واحدهای آموزشی باید از چه ویژگیهایی برخوردار باشند؟ فاصله میان وضع موجود و مطلوب از حیث ویژگیهای عمومی و حرفه‌ای مدیریت مدارس در ایران چقدراست؟ برای پاسخ به پرسشهای مطرح شده، ابتدا لازم است تصویر روشنی از وضعیت مدیران مدارس از لحاظ ویژگیهای عمومی وحرفه‌ای به دست داده شود، سپس با ویژگیهای موردانتظار برگرفته از مبانی نظری و نتایج تحقیقات و نیز قوانین مصوب مربوطه مقایسه شود. درنتیجه داده‌های لازم برای برنامه‌ریزی منابع انسانی درسطح مدیریت مناطق آموزشی و واحدهای آموزشی فراهم خواهد شد. مقاله حاضر در پی این است که با توجه به داده های موجود، وضعیت مدیران مدارس متوسطه را از نظر ویژگیهای عمومی و اختصاصی (حرفه ای) توصیف و تحلیل کند.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مـدیریت مـدارس در چند دهه اخیر دچار تحولات قابل توجهی شده است. بروز این تحولات،

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-09-07]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1393.30.2.4.8]

نقش و وظایف مدیران مدارس را دچار دگرگونی ساخته است. چنگ[1] (۲۰۰۳) معتقد است که در دهه های اخیر مدیریت مدارس با سه موج اصلاحات و توسعه آموزشی در مناطق گوناگون جهان روبه‌رو شده است: از دهه ۱۹۷۰ به بعد مدیران مدارس در موج اول با دستیابی به هدفهای برنامه‌ریزی شده از طریق بهبود درونی تدریس و یادگیری سروکارداشتند. در این دوره مدیران مدارس بر اثربخش بودن آموزش به‌ویژه جنبه های فنی تدریس و یادگیری متمرکز بوده اند. به همین سبب این دوره را دوره «رهبری درونی[2]» نام نهادند. در دهه ۱۹۹۰ موج دوم مدیریت مدارس با این باور شکل گرفت که اثربخشی درون مدرسه الزاماً رضایت ذینفعان را خارج از مدرسه تأمین نمی کند. در این دوره این پرسش مطرح بود که اثربخشی درونی مدرسه تا چه اندازه می تواند در برآورده ساختن نیازهای والدین، دانش آموزان، کارکنان، سیاستگذاران و سایر افراد ذینفع جامعه مؤثر باشد. عملکرد و برونداد مدرسه تا چه حد با تقاضای در حال تغییر جامعه محلی تناسب دارد. چنین چالشهایی میان مدارس و جامعه وجود داشت و سبب شد به این باور برسیم که تضمین اثربخشی فقط مسئله بهبود فرایندها در درون مدرسه نیست، بلکه موضوعی مشترک یا واسطه ای است که باید در آن رضایت ذینفعان و مسئولیت پذیری در قبال جامعه را نیز تضمین و برآورده نماید. با توجه به این نگاه، موج دوم «رهبری واسطه ای[3]» نام گرفت. در موج سوم، با شروع قرن جدید این تردید وجود داشت که آیا موج دوم اصلاحات آموزشی می تواند چالشهای جدید همچون جهانی سازی، فناوری اطلاعات و اقتصاد نوین را مورد ملاحظه قرار دهد. حتی اگر ذینفعان از کیفیت آموزش رضایت خاطر داشته باشند و مدارس نیز در مقابل جامعه پاسخگو باشند، آموزش و پرورش هنوز می تواند برای نسلهای هزاره سوم غیر اثربخش یا بی فایده باشد. در اوضاع پیوسته درحال تغییر جامعه، هدفها و برونداهای آموزش و پرورش نمی توانند برای رفع نیازهای آینده، کاری انجام دهند. درچنین شرایطی تغییر پارادایم یادگیری، تدریس، اصلاح هدفها، محتوا، عملکرد و مدیریت آموزش در سطوح مختلف ضروری است تا مدارس بتوانند خود را با آینده پیش رو وفق دهند. «چنگ» این موج سوم را «رهبری آینده» نامگذاری کرده است (چنگ،۲۰۰۳).

وظایف مدیران آموزشی

تغییر در ساختار نظامهـای آموزش و پرورش عمومی در سطح جهـان، در دو دهـه آخـر قــرن

1. Cheng
2. Internal leadership
3. Interface leadership

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-09-07]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1393.30.2.4.8]

بیستم، منجر به ایجاد مسئولیتهای جدیدی برای مدیران آموزشی، به ویژه در مدیریت اثربخش و کارآمد منابع مالی شده است. زیرا منابع مالی و مادی نقش اساسی در موفقیت هر یک از نهادهای آموزشی دارند (اندرسون و همکاران[1]، ۲۰۰۱: ۱).

به طور معمول مسئولیت اصلی مدیران مدارس، مدیریت عملیات مدرسه است؛ اما اخیراً رهبری آموزشی هم به مسئولیتهای آنان افزوده شده است. همچنین مدیران دارای تجربیات عمیق و وسیع در برنامه درسی و آموزش، به احتمال زیاد رهبران آموزشی موفقی خواهند شد (به نقل از رودریگز-کامپوس[2] و همکاران، ۲۰۰۵: ۳۱۰). مهم‌ترین وظایف مدیران، برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، ایجاد تغییر و نوآوری، نظارت و کنترل است. مدیران آموزشی در زمینه این وظایف و باعنایت به ماهیت، اهداف و نقشهای سازمانهای آموزشی و فعالیت‌های آموزشی و پرورشی دارای مسئولیتهای ویژه‌ای نیز هستند. «علاقه‌بند» وظایف مدیران سازمانهای آموزشی و مدارس را در شش گروه: برنامه آموزشی و درسی، امور دانش آموزان، امور کارکنان آموزشی، روابط مدرسه – اجتماع، تسهیلات و تجهیزات آموزشی و امور اداری و مالی طبقه بندی کرده است (علاقه‌بند، ۱۳۸۹: ۱۰۵).

مهارتهای مدیریت

مهارت به تواناییهای قابل پرورش شخص که در عملکرد و ایفای وظایف منعکس می‌شود، اشاره می‌کند. «رابرت کاتز» مهارتهای موردنیاز مدیران را در سه حیطه فنی، انسانی و ادراکی طبقه بندی کرده است. «گریفیث» اعتقاد دارد بیشترین ارزش مهارت انسانی به مدیران مدارس و راهنمایان تعلیماتی تعلق دارد؛ زیرا شغلشان ایجاب می‌کند که با افراد ارتباطهای رودررو داشته باشند. «دل بار » در تحقیقات خود صلاحیتها و مهارتهای مورد نیاز مدیران را به شرح زیر ارائه داده است:

کنترل کار، حل مسئله در ارتباطات شفاهی غیررسمی، ارائه بازخورد نسبت به عملکرد، مربیگری نسبت به زیر دستان، ارتباطات کتبی و ارائه اسناد ومدارک، ایجاد و حفظ محیطی برانگیزاننده، مدیریت زمان، خود پرورشی، ارائه مشاوره مفید به زیر دستان، شهرت و معروفیت داشتن، صدور دستور صحیح، حساسیت نشان دادن از خود نسبت به حوادث، احساساتی نبودن، دانش شخصی، تفویض اختیار، نوآوری، توانایی‌گزارش دهی به رؤسا، قابلیت برخورد صحیح با افراد در خارج از سازمان، مدیریت مشارکتی و مدیریت استرس (دل بار، ۱۹۸۰، به نقل ازجهانیان، ۱۳۸۳: ۵۰۳).

1. Anderson et al.
2. Rodriguez-Campos

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-09-07]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1393.30.2.4.8]

دیلویت و همکارانش در پژوهش خود، مهارتهای مورد نیاز مدیران را در سه گروه به شرح زیر تقسیم کرده‌اند (دیلویت، ۱۹۹۸، به نقل از جهانیان، ۱۳۸۳ : ۵۰۳).

۱.مهارتهای وظیفه ای شامل بازاریابی، حسابداری و محاسبه کردن

۲.مهارتهای بین شخصی شامل مهارتهای ارائه ای و مشاوره ای

۳.مهارتهای سازمانی شامل مدیریت فرایند و مدیریت تغییر

گلد و ایوانس (۱۳۸۲) دسته بندی دیگری از مهارتهای مدیریت را ارائه کرده اند:

۱. مهارتهای خود مدیریتی

۲. مدیریت سیستم، شامل: مدیریت زمان، تصمیم گیری، برنامه‌ریزی استراتژیک

۳. مهارت مدیریت دیگران، شامل: مدیریت تعارض، کارکردن با افراد، انگیزش، تفویض اختیار، مدیریت فشار روانی

۴. توسعه کارکنان (توسعه حرفه‌ای مداوم[1])

۵. مدیریت مالی

۶. هم کنشی مدرسه و نیروهای بیرونی (ذینفعان، ذیربطان)

۷. مدیریت تدریس و یادگیری (مدیریت برنامه درسی)

۸. مدیریت تغییر (گلد و ایوانس، ۱۳۸۲).

بررسی مهارتهای مدیران آموزشی موضوع مورد علاقه پژوهشگران داخلی نیز بوده است. در این بخش از مقاله به مواردی از آنها به طور خلاصه اشاره می شود.

نوربخش دهکردی (۱۳۸۳) درتحقیق خود با هدف بررسی وضعیت موجود مدیران دبیرستانهای دخترانه شهر اصفهان از نظر برخورداری از مهارتهای مدیریتی و مقایسه آن با مهارتهای مورد نیاز مدیران آموزشی نتیجه گرفته است که مدیران دبیرستانهای مورد مطالعه به ترتیب از مهارتهای ششگانه زیر برخوردار بوده اند:

مهارت ارتباطی، مهارت انسانی، مهارت فنی(حرفه‌ای)، مهارت مدیریت زمان، مهارت تصمیم گیری و مهارت ادراکی. این پژوهشگر در زمینهٔ مقایسه مهارت فنی(حرفه‌ای) با میزان آگاهی آنان از روشهای تدریس و نظریه‌های یادگیری چنین نتیجه گرفته است درزمینه مهارت فنی(حرفه‌ای)، مدیران از تجربه آموزشی و اداری لازم برخوردارند و در انجام وظایف محوله نیز با برنامه‌ریزی و نظم عمل می‌کنند؛ ولی از نظر آگاهی نسبت به روشهای تدریس و نظریه‌های یادگیری، همچنین

1 . Continuing Professional Development

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-09-07]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1393.30.2.4.8]

کوشش در بهبود کیفیت آموزشی معلمان به عنوان یک راهنمای تعلیماتی، توان کمتری دارند (نوربخش دهکردی، ۱۳۸۳ :۲۲۵). نتایج پژوهش خواجه ای (۱۳۸۰) نشان داده است که متخصصان، دارا بودن مهارت فنی را برای مدیران مدارس در اولویت نخست می‌دانند. همچنین معلمان، مهارتهای ادراکی را برای مدیران میانی و مهارت فنی را برای مدیران مدارس در اولویت ذکرکرده اند.

ویژگیهای مدیران مدارس

نتایج بررسی پژوهشها نشان می دهد که الگو یا دسته بندی مشخصی برای ویژگیهای عمومی و حرفه ای مدیران مدارس در دست نیست. درادامه مقاله به نتایج تعدادی از این پژوهشها اشاره می شود.

منتظرالظهور (۱۳۷۲ :۵۷) در مطالعه خود نتیجه گرفته است که مدیران باتجربه کافی و سن بالا و تحصیلات دانشگاهی از نظرروحیه، انتقادپذیر بوده و در زمینه مدیریت کارکنان و برقراری روابط انسانی و ایجاد تفاهم و همکاری، موفق‌تر از سایر مدیران هستند. همچنین حجاری (۱۳۷۴: ۹۲) در پژوهش خود نتیجه گرفته است که رابطه ای معنادار بین میزان رهبری آموزشی مدیران دبیرستانهای شهر اصفهان با متغیرهای پنجگانه (جنس، سن، تحصیلات و سابقه خدمت مدیران و جمعیت مدرسه) وجود ندارد. خالقیان (۱۳۷۴: ۴۲) در تحقیقی به مقایسه نظر مدیران و دبیران درباره ویژگیهای مطلوب مدیران مدارس پرداخته است. وی در نتیجه این مقایسه نشان داده است که از نظر افراد مورد مطالعه، مدیران مدارس باید حتماً دارای مدرک تحصیلی حداقل لیسانس و مدرک دانشگاهی در رشته علوم تربیتی و مدیریت آموزشی باشند و حتماً سابقه آموزشی (حداقل ۱۰سال تجربه معلمی) داشته باشند.

پژوهشی در مورد ویژگیهای مدیران مدارس در سال ۱۳۷۸ با جامعه آماری مدیران شهر تبریز انجام یافته است که نتایج آن به این شرح است: ۵۸ درصد مدیران کمتر از۴۰سال سن داشته اند، از نظر مدرک تحصیلی ۸ درصد فوق لیسانس، ۸۶ درصد لیسانس و۶ درصد فوق دیپلم بوده اند و از نظر انطباق مدرک تحصیلی، رشته، تأهل، سنوات و سوابق خدمت و وضعیت استخدام، تنها ۵۹ درصد معلمان دارای شرایط احرازبوده اند (مبین، ۱۳۷۸ :۴۳). به منظور آگاهی خوانندگان از وضعیت مدیریت مدارس در سطح بین المللی در جدول شماره یک به شرایط انتصاب و ویژگیهای مدیران مدارس در چند کشور منتخب می پردازیم.

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-09-07]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1393.30.2.4.8]

جدول شماره ۱. شرایط انتصاب و ویژگیهای مدیران مدارس براساس برخی از تجارب و اسناد بین المللی

• دارا بودن تجربه کافی از سرمعلمی[1] • مشورت با نمایندگان هیأت علمی‌مدرسه درکمیته انتصاب • دارای مدرک حداقل لیسانس	اسکاتلند
• انتخاب براساس پیشنهاد شورای مدرسه	آلمان
• مسئولیتهای مدیریتی به یک سازمان غیرانتفاعی محلی یا شهرداری واگذار شده است. • استخدام مدیران مدرسه توسط هیات مدیره محلی	هلند
• موفقیت‌درآزمون«تعیین صلاحیت حرفه‌ای مدیران و معاونان»هیات امنای آموزش و پرورش • گذراندن دوره یکساله در زمینه مدیریت آموزشی که درمراکزتربیت معلم و یا در دانشکده‌های علوم تربیتی برگزار می‌شود. • دارا بودن حداقل ۵۰ سال سن برای تصدی پست معاونت مدارس و۵۴ سال سن برای مدیریت مدارس ابتدایی ومتوسطه. • دارا بودن حداقل ۲۰ سال تجربه موفق‌آموزشی برای مدیران و ۱۵سال برای تصدی معاونت مدارس. • دارا بودن تألیفات و آثار علمی و تربیتی قابل قبول. • دارا بودن تحصیلات دانشگاهی(حداقل دوره لیسانس).	ژاپن
• قبول شدن درآزمون کنسرسیوم بین ایالتی صدور مجوز رهبران مدارس(ISLLC[2])	ایالات متحده امریکا
• شرط احراز پست مدیریت دبیرستان برخورداری از ۲ سال تجربه به عنوان معاون مدرسه است.	کانادا
• سابقه تدریس و سرمعلمی (راهنما معلم) • سابقه معاونت مدرسه	انگستان

منبع:عبداللهی، ۱۳۸۹، ص۱۰۰

روش تحقیق

هدف

هدف مقاله حاضر، شناسایی، دسته‌بندی و توصیف ویژگیهای عمومی و حرفه‌ای مدیران آموزشی و نیز تعیین میزان تطابق ویژگیهای مدیران با قوانین مصوب شورای عالی آموزش و پرورش است.

پرسشهای پژوهشی

۱. مدیران آموزشی مدارس دوره متوسطه از کدام ویژگیهای **عمومی** برخوردارند و این ویژگیها تا چه حد با قوانین مصوب شورای عالی آموزش و پرورش انطباق دارند؟

۲. مدیران آموزشی مدارس دوره متوسطه از کدام ویژگیهای **حرفه ای** برخوردارند و این ویژگیها تا چه حد با قوانین مصوب شورای عالی آموزش و پرورش انطباق دارند؟

1. Headteacher
2. Interstate School Leaders Licensure Consortium

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-09-07]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1393.30.2.4.8]

جامعه آماری پژوهش

جامعه آماری پژوهش را مدیران آموزشی (پیمانی، آزمایشی و رسمی) زن و مرد دوره متوسطه سالهای تحصیلی ۸۹-۱۳۸۸و ۹۰-۱۳۸۹، همچنین اسناد و قوانین آموزش و پرورش از سال ۱۲۹۰ شمسی تاکنون، به‌ویژه مصوبات شورای عالی آموزش و پرورش تشکیل داده اند. با توجه به سرشماری مدیران، نمونه گیری انجام نشده است.

ابزار پژوهش

برای انجام این پژوهش از کاربرگهای محقق ساخته برای دسته بندی قوانین مصوب وزارت آموزش و پرورش استفاده شده است. همچنین برای محاسبه داده های کمّی مربوط به مدیران مدارس متوسطه از نرم افزار«Excel» استفاده شده است.

پاسخ به پرسش اول

«مدیران آموزشی مدارس دوره متوسطه از کدام ویژگیهای عمومی برخوردارند و این ویژگیها تا چه حد با قوانین مصوب شورای عالی آموزش و پرورش انطباق دارند؟»

برای پاسخ به پرسش اول، نخست ویژگیهای عمومی مدیران مدارس متوسطه براساس اسناد و داده های موجود، در پنج مورد به ترتیب زیر فهرست شدند:

نوع استخدام (آزمایشی، پیمانی، رسمی)؛ مدرک تحصیلی (دیپلم، فوق دیپلم، لیسانس، فوق لیسانس، دکتری)؛ جنسیت (زن- مرد)؛ سن (میانگین سنی)؛ وضعیت تأهل (متأهل- مجرد).

در گام بعدی با مراجعه به دفترآمار، برنامه ریزی و بودجه مرکز آموزش نیروی انسانی، آمار و فناوری وزارت آموزش و پرورش داده‌های خام مربوط به مدیران مدارس متوسطه دریافت و براساس دسته بندی پنجگانه محاسبات لازم به عمل آمد و در جداول مربوطه تدوین شد[۱].

در این قسمت به تحلیل مختصر هر یک از موارد پنج گانه می پردازیم:

جدول شماره ۲. وضعیت مدیران آموزشی دوره آموزش متوسطه نظری از لحاظ نوع استخدام درسال تحصیلی ۸۹- ۱۳۸۸

نوع استخدام / سطح تحصیلات	تعداد				درصد		
	آزمایشی	پیمانی	رسمی	جمع کل	آزمایشی	پیمانی	رسمی
دکتری	۰	۰	۱۲	۱۲	۰	۰	۱۰۰
فوق لیسانس	۰	۱۲	۲۱۵۵	۲۱۶۷	۰	۱	۹۹
لیسانس	۱۵	۲۸۱	۱۴۷۹۴	۱۵۰۹۰	۰	۲	۹۸
فوق دیپلم	۶	۲۵	۹۴۱	۹۷۲	۱	۳	۹۷
دیپلم	۰	۰	۲۹	۲۹	۰	۰	۱۰۰
جمع کل	۲۱	۳۱۸	۱۷۹۳۱	۱۸۲۷۰	۰	۲	۹۸

۱. مأخذ کلیه داده های خام مورد استفاده در این مقاله دفترآمار، برنامه ریزی و بودجه مرکز آموزش نیروی انسانی، آمار و فناوری وزارت آموزش و پرورش است.

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-09-07]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1393.30.2.4.8]

همان گونه که داده‌های جدول شماره ۲ نشان می‌دهد از مجموع ۱۸۲۷۰ نفر مدیر آموزشی دوره متوسطه در سال تحصیلی ۸۹-۱۳۸۸، ۳۳۹ نفر در استخدام پیمانی و آزمایشی بوده اند. براساس درصدهای محاسبه شده، در مجموع، دو درصد از مدیران در استخدام رسمی آموزش و پرورش نیستند. این در حالی است که طبق آئین نامه سیصد و نوزدهم، نحوه انتصاب مدیران و مسئولان آموزش و پرورش و نیز شرایط و ضوابط مدیریت واحدهای آموزشی مصوب شورای عالی آموزش و پرورش، مدیران مدارس دوره متوسطه باید در استخدام رسمی‌آموزش و پرورش باشند.

علاوه براین، توزیع مدیران از لحاظ نوع استخدام در استانهای کشور یکسان نیست. به طور مثال استان های هرمزگان با ۸ درصد، سیستان و بلوچستان با ۷درصد و خراسان جنوبی با ۵ درصد به ترتیب از استانهایی هستند که دارای بیشترین مدیران پیمانی و آزمایشی (غیررسمی) هستند. بیشترین عدهٔ مدیران استخدام شده پیمانی و آزمایشی مربوط به دارندگان مدرک تحصیلی لیسانس هستند. مدیران مدارس استانهایی که از لحاظ نوع استخدام صددرصد رسمی‌هستند عبارت اند از: تهران، شهرستانهای استان تهران، گیلان و یزد.

جدول شماره ۳. وضعیت مدیران مدارس متوسطه براساس نوع استخدام به تفکیک مدرک تحصیلی، سال تحصیلی ۹۰-۱۳۸۹

تعداد (درصد) / مدرک تحصیلی	رسمی (تعداد)	پیمانی (تعداد)	آزمایشی (تعداد)	جمع کل (تعداد)	رسمی (درصد)	پیمانی (درصد)	آزمایشی (درصد)
دکتری	۹	۰	۰	۹	۱۰۰	۰	۰
فوق لیسانس	۱۰۷۵	۱۰	۰	۱۰۸۵	۹۹	۱	۰
لیسانس	۹۶۵۶	۲۰۵	۴۳	۹۹۰۴	۹۷	۲	۰
فوق دیپلم	۲۹۹۱	۳۱	۴	۳۰۲۶	۹۹	۱	۰
دیپلم	۹۷۹	۳	۲	۹۸۴	۹۹	۰	۰
کمتر از دیپلم	۵	۰	۰	۵	۱۰۰	۰	۰
جمع	۱۴۷۱۵	۲۴۹	۴۹	۱۵۰۱۳	۹۸	۱,۷	۰,۳

در سال تحصیلی ۹۰-۱۳۸۹، تعداد ۴۹ نفر به صورت آزمایشی و ۲۴۹ نفر به صورت پیمانی در استخدام آموزش و پرورش بوده اند. در مجموع نزدیک به ۳۰۰ نفر مدیر دبیرستان در استخدام غیررسمی آموزش و پرورش هستند. براساس داده های جدول شماره ۳، درصد مدیران مدارس متوسطه از لحاظ نوع استخدام محاسبه شد. نتایج نشان می دهد که درسال تحصیلی ۹۰-۱۳۸۹ نیز همانند سال تحصیلی قبل از آن، دو درصد از مجموع مدیران در استخدام رسمی آموزش و پرورش نبوده اند. این امر نشان دهنده عدم رعایت مقررات مصوب شورای عالی آموزش و پرورش است.

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-09-07]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1393.30.2.4.8]

جدول شماره ۴.وضعیت مدیران آموزشی دوره آموزش متوسطه‌نظری ازلحاظ مدرک‌تحصیلی در سال تحصیلی ۸۹-۱۳۸۸

نوع مدرک	دیپلم	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس	دکتری	جمع کل	نسبت فوق دیپلم به کل	نسبت لیسانس به کل	نسبت فوق لیسانس به کل
جمع کل	۲۹	۹۷۲	۱۵۰۹۰	۲۱۶۷	۱۲	۱۸۲۷۰	۵	۸۳	۱۲

داده‌های جدول شماره ۴ بیانگر این است که درسال تحصیلی ۸۹- ۱۳۸۸ از مجموع ۱۸۲۷۰ نفر از مدیران مدارس متوسطه ایران، تعداد ۱۰۰۱ نفر دارای مدرک تحصیلی دیپلم و فوق دیپلم بوده اند. این در حالی است که مطابق مقررات مدیران متوسطه باید حداقل از مدرک تحصیلی لیسانس برخوردار باشند. در کل۸۳ درصد مدیران دوره متوسطه دارای مدرک تحصیلی لیسانس بوده اند. مطابق تبصره ۲ مصوب شورای عالی آموزش و پرورش در مناطقی که فهرست آنها هرسال از طرف وزارت آموزش و پرورش اعلام خواهد شد ادارات آموزش و پرورش می‌توانند از نیروهای فوق دیپلم واجد شرایط عمومی‌که دارای حداقل ۴ سال سابقه آموزشی یا تربیتی باشند با پیشنهاد رئیس منطقه و با ذکر دلایل توجیهی، پس از تأیید مدیرکل آموزش و پرورش جهت تصدی مدیریتها استفاده نمایند. با مقایسه استانها مشخص می‌شودکه مدیران فاقد سطح تحصیلات لیسانس اکثراً در استانهای محروم کشور مانند ایلام، چهارمحال و بختیاری، سیستان و بلوچستان، کردستان، کهکیلویه و بویر احمد و هرمزگان پراکنده اند.

جدول شماره ۵. نسبت مدیران مدارس متوسطه برحسب جنسیت و به تفکیک مدرک تحصیلی، سال تحصیلی ۹۰-۱۳۸۹

تعداد / مدرک تحصیلی	مرد (تعداد)	زن (تعداد)	کل (تعداد)	نسبت مرد به کل	نسبت زن به کل
دکتری	۸	۱	۹	۸۹	۱۱
فوق لیسانس	۶۵۵	۴۳۰	۱۰۸۵	۶۰	۴۰
لیسانس	۴۶۸۱	۵۲۲۳	۹۹۰۴	۴۷	۵۳
فوق دیپلم	۱۸۰۱	۱۲۲۵	۳۰۲۶	۶۰	۴۰
دیپلم	۴۴۰	۵۴۴	۹۸۴	۴۵	۵۵
کمتر از دیپلم	۳	۲	۵	۶۰	۴۰
جمع	۷۵۸۸	۷۴۲۵	۱۵۰۱۳	۵۱	۴۶

همچنان که داده های جدول شماره ۵ نشان می دهد در کل، بیشترین تعداد مدیران را افراد با مدرک تحصیلی لیسانس به تعداد ۹۹۰۴ نفر تشکیل می دهد. این تعداد در مجموع ۵۳ درصد مدیران مدارس متوسطه را شامل می شود. تعداد مدیران زن با مدرک لیسانس با اختلاف اندکی، بیشتر از مدیران مرد است. مدیران دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم از لحاظ فراوانی در مرتبه دوم

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-09-07]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1393.30.2.4.8]

قرار دارند. این در حالی است که مطابق مقررات مدیران مدارس متوسطه باید دارای مدرک لیسانس و بالاتر باشند.

جدول شماره ۶. میانگین سنی مدیران مدارس متوسطه به تفکیک مدرک تحصیلی در سال تحصیلی ۹۰-۱۳۸۹

مدرک تحصیلی	تعداد	میانگین سنی(سال)
دکتری	۹	۴۷
فوق لیسانس	۱۰۸۵	۴۳
لیسانس	۹۹۰۴	۴۲
فوق دیپلم	۳۰۲۶	۴۱
دیپلم	۹۸۴	۴۲
کمتر از دیپلم	۵	۴۸
جمع	۱۵۰۱۳	-
میانگین کل	-	۴۲

میانگین سنی مدیران مدارس متوسطه همچنان که در جدول شماره ۶ ملاحظه می‌شود ۴۲ سال است. برای به دست آوردن میانگین سنی مدیران ابتدا سن آنان از طریق محاسبه فاصله میان تاریخ تولد و سال اخذ آمار (۱۳۸۹) به دست آمد. سپس جمع سن تقسیم بر تعداد افراد هر گروه به تفکیک مدرک تحصیلی شد تا میانگین سنی مدیران به تفکیک مدرک تحصیلی به دست آید. عین این محاسبه برای به دست آوردن میانگین سنی کل صورت گرفت. دارندگان مدرک فوق دیپلم از پایین ترین میانگین سنی نسبت به سایر مدیران برخوردارند. درمجموع میانگین ۴۲سال سن، برای مدیران دوره متوسطه نقطه قوتی برای مدارس کشور محسوب می‌شود.

جدول شماره ۷. وضعیت تأهل مدیران به تفکیک جنسیت و نسبت‌های مربوطه درسال تحصیلی ۹۰-۱۳۸۹[1]

ویژگی	متأهل			مجرد			جمع کل مجردومتأهل	نسبت‌ها			
	مرد	زن	جمع	مرد	زن	جمع		متأهل به‌کل	مجرد به‌کل	متأهل مرد به کل	متأهل زن به کل
جمع	۷۳۳۴	۶۲۲۷	۱۳۵۶۱	۲۲۰	۱۰۲۷	۱۲۴۷	۱۴۸۰۸	۹۲	۸	۵۴	۴۶

پاسخ به پرسش دوم

مدیران آموزشی مدارس دوره متوسطه از کدام ویژگیهای **حرفه ای** برخوردارند و این ویژگیها تا چه حد با قوانین مصوب شورای عالی آموزش و پرورش انطباق دارند؟

۱. تفاوت در جمع کل به علت عدم اعلام وضعیت تاهل ۲۰۵ نفر از مدیران است.

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-09-07]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1393.30.2.4.8]

برای پاسخ به پرسش فوق، ویژگیهای حرفه ای مدیران آموزش دوره متوسطه در دو مورد (با توجه به داده های موجود) به شرح زیر دسته بندی شد:

الف) سابقه خدمت در آموزش و پرورش (اعم از آموزشی و اداری)

ب) رشته تحصیلی به تفکیک رشته و در دو دسته رشته های مرتبط و رشته های غیرمرتبط (تناسب رشته و مدرک تحصیلی مدیران شاغل با ویژگیهای حرفه ای مورد نیاز مدیران مدارس دوره متوسطه).

جدول شماره ۸ میانگین سابقه خدمت مدیران مدارس متوسطه به تفکیک مدرک تحصیلی در سالهای تحصیلی ۸۹- ۱۳۸۸ و ۹۰- ۱۳۸۹

مدرک تحصیلی	میانگین خدمت * سال‌تحصیلی۸۹- ۱۳۸۸	میانگین خدمت * سال‌تحصیلی ۹۰- ۱۳۸۹
دکتری	۲۰	۲۴
فوق لیسانس	۲۱	۲۱
لیسانس	۱۹	۱۹
فوق دیپلم	۱۵	۲۰
دیپلم	۱۸	۲۱
کمتر از دیپلم	-	۲۴
میانگین کل	۱۹	۱۹،۵

* ارقام به سال هستند و گرد شده اند.

میانگین سابقه خدمت مدیران از حاصل جمع سنوات خدمت مدیران تقسیم بر تعداد آنها به تفکیک مدرک تحصیلی محاسبه شده است. میانگین کل سابقه خدمت نیز از سرجمع سنوات خدمت مدیران تقسیم بر تعداد کل مدیران به دست آمده است. داده‌های مربوط به جدول شماره ۸ میانگین سابقه استخدامی مدیران مدارس دوره متوسطه به تفکیک مدرک تحصیلی نشان دهنده نزدیکی سابقه خدمت مدیران حول میانگین کل است. میانگین کل سابقه استخدامی مدیران در سال تحصیلی ۸۹-۱۳۸۸ برابر نوزده سال و در سال تحصیلی ۹۰-۱۳۸۹، نوزده و نیم سال بوده است. مطابق قانون «شرایط احراز مدیریت مدارس» موضوع رای ۶۷۳ شورای عالی آموزش و پرورش مدیران مدارس متوسطه در سه درجه دسته بندی شده اند. حداقل سابقه خدمت آموزشی یا تربیتی ۲ سال است. در قوانین قبلی برخورداری از ۱۰ سال سابقه خدمت آموزشی که لااقل ۵ سال آن تدریس باشد، از جمله شروط احراز پست مدیریت مدارس متوسطه بوده است. نکته قابل توجه این است که درسالهای اخیر شرط سابقه خدمت برای احراز پست مدیریت مدرسه کاهش یافته است.

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-09-07]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1393.30.2.4.8]

جدول شماره ۹. وضعیت مدیران مدارس دوره متوسطه از لحاظ مدرک و رشته تحصیلی در سال تحصیلی ۹۰ -۱۳۸۹

سطح تحصیلات / رشته تحصیلی	تعداد						درصد کل
	دکتری	فوق لیسانس	لیسانس	فوق دیپلم	دیپلم	جمع کل	
مدیریت آموزشی	۲	۴۵۶	۹۷۳	۱۴	-	۱۴۴۵	۱۰
علوم تربیتی، روانشناسی و مشاوره	۰	۴۴	۱۶۹	۱۵	-	۲۲۸	۲
جمع مدیریت آموزشی، علوم تربیتی، روان شناسی و مشاوره	۲	۵۰۰	۱۱۴۲	۲۹	-	۱۶۷۳	۱۲
سایر رشته ها (غیر مرتبط)	۷	۵۸۵	۸۷۶۲	۲۹۹۷	۹۸۹	۱۳۳۴۰	۸۸
جمع کل مدیران متوسطه	۹	۱۰۸۵	۹۹۰۴	۳۰۲۶	۹۸۹	۱۵۰۱۳	۱۰۰

همان گونه که داده های جدول شماره ۹ نشان می دهند، مدیران آموزشی دارای رشته تحصیلی مرتبط، از لحاظ مدرک تحصیلی توزیع یکسانی ندارند. درسال تحصیلی ۹۰-۱۳۸۹ تعداد ۹۸۹ نفر دارای مدرک تحصیلی دیپلم بوده اند. در میان مدیران با مدرک فوق دیپلم نیز از میان ۳۰۲۶ نفر تنها ۲۹ نفر از سابقه تحصیل در حوزه های مربوط به مدیریت آموزشی یا علوم تربیتی برخوردار بوده‌اند.

داده های ستون جمع کل در جدول شماره ۹ نشان می دهند که از مجموع ۱۵۰۱۳ نفر مدیران آموزشی دوره متوسطه تنها ۱۲ درصد دارای سابقه تحصیل در رشته های مرتبط با پست مدیریت آموزشی هستند. به عبارت دیگر در مجموع ۸۸ درصد مدیران مدارس متوسطه در سال تحصیلی مورد بررسی فاقد تخصص لازم از لحاظ رشته تحصیلی متناسب با پست مدیریت آموزشی بوده‌اند. علاوه براین، طبق مصوبات شورای عالی آموزش و پرورش مدیران مدارس دوره متوسطه باید حداقل از مدرک تحصیلی لیسانس بهره‌مند باشند. در حالی که از مجموع ۱۵۰۱۳ نفر در سال تحصیلی مورد بررسی، تعداد۱۰۹۹۸ نفر دارای مدرک تحصیلی لیسانس و لیسانس به بالا بوده اند. این تعداد ۷۳ درصد کل مدیران مدارس متوسطه را شامل می شود. برقعی (۱۳۷۸) پژوهشی با هدف مقایسه کارآمدی مدیران تحصیل کرده در رشته مدیریت و مدیران تحصیل کرده در سایر رشته‌ها را انجام داده است. نتایج تحقیق وی بیانگر این است که مدیران تحصیل کرده در رشته مدیریت نسبت به سایر مدیران در موارد زیر کارآمد تر هستند:

مهارت انسانی؛ افزایش رضایت شغلی؛ استقبال از تغییر و نوآوری؛ اهمیت دادن به آموزش کارکنان؛ پیشرفت تحصیلی دانش آموزان (برقعی، ۱۳۷۸).

مقایسه عملکرد مدیران مدارس که در رشته مدیریت آموزشی تحصیل کرده اند با مدیرانی که در رشته‌های غیر از مدیریت آموزشی تحصیل کرده‌اند نشان می‌دهد که مدیران دسته اول در انجام

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-09-07]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1393.30.2.4.8]

وظایف مدیریتی، همچون امور اداری، مالی، هدایت و رهبری، نظارت، امتحانات، ارزشیابی و... و هم در زمینهٔ وظایف شغلی نظیر برخورد با والدین، دانش آموزان، ابتکار، پشتکار و... عملکردی بهتر دارند. با وجود این، از فارغ التحصیلان رشته مدیریت آموزشی در پست مدیریت مدارس به میزان نیاز استفاده نمی‌شود (بابازاده، ۱۳۸۳ :۲۴۱). پژوهشی که حشمتی در سال ۱۳۷۸ انجام داده است، نشان می‌دهد که مدیران فارغ التحصیل در رشته‌های مدیریت از نظر سازماندهی، تصمیم گیری، کنترل و ارزشیابی اطلاعات به دست آمده، برقراری روابط انسانی و هماهنگی در امور مدرسه عملکردی بهتر نسبت به مدیران تحصیل کرده در سایر رشته ها دارند (حشمتی، ۱۳۷۸: ۹۲). همچنین نتایج پژوهش امیری (۱۳۷۹) نشان می‌دهد که میان عملکرد مدیران دارای تحصیلات دانشگاهی و مدیران فاقد تحصیلات دانشگاهی در انجام وظایف آموزشی، پرورشی، نظارت و راهنمایی و وظایف کلی مدیران، تفاوتی معنادار وجود داشته است.

بحث و نتیجه گیری

مدرسه رکن اصلی نظام آموزش و پرورش است. تحقق بخشیدن به اهداف آموزشی در مدرسه نیز با هدایت، راهنمایی و رهبری مدیر مدرسه صورت می‌گیرد. انتظار اصلی از مدیران مدارس، بهبود و افزایش کیفیت آموزش و پرورش، بهبود فرایند تدریس- یادگیری و در نهایت پیشرفت تحصیلی دانش آموزان است. همچنین کار مدیران مدارس دشوار است و انجام آن نیازمند برخورداری از مجموعه ای از مهارتهاست (هِمن و همکاران[1]، ۲۰۰۹ : ۶). مدیریت مدرسه در ایران در شرایط فعلی به دلیل ساختار سازمانی آن از انعطاف کافی برخوردار نیست. منابع دردسترس مدیر برای اعمال خلاقیت و نوآوری به هیچ وجه کافی نیست. بنابراین مدیران مدارس اغلب مجری بخشنامه‌های اداری هستند و راه برای ابتکار عمل هموار نیست. شاید وجود چنین جوّی مانع جذب افراد علاقه‌مند و باصلاحیت در پست مدیریت مدرسه باشد. درحال حاضر وجود مشکلات عدیده در مدرسه مانع ایفای مطلوب نقش «رهبری آموزشی» مدیر، درمدرسه است. وجود چنین حالتی با اجرای اثربخش وظایف مدیریت و رهبری آموزشی تعارض آشکار دارد. ازآنجا که مدرسه عرصه تحقق بخشیدن به اهداف آموزش و پرورش است و ایفای این نقش بسیار مهم برعهده مدیر مدرسه است، ایجاد شرایط لازم برای پویایی مدیریت آموزشی در مدرسه بسیار ضروری است. تدوین سازوکارهایی برای ضابطه‌مندترکردن شرایط احراز پست مدیریت آموزشی در سطح مدرسه و منطقه و توجه بیشتر به جنبه‌های علمی و مهارتهای حرفه‌ای مدیران آموزشی از

1. Hemmen et al.

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-09-07]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1393.30.2.4.8]

جمله پیشنهادهای قابل ارائه برای ایجاد تحول در مدیریت مدارس است. پیشنهاد ویژگیها یا استانداردهای حرفه‌ای برای مدیران آموزشی ازجهات زیر شایان توجه است:

- کمک به تعیین معیارهایی برای تربیت، جذب و تأمین منابع انسانی اثر بخش وکارآمد برای پست مدیریت آموزشی؛
- کمک به تعیین معیارهای علمی و عینی ارزشیابی از عملکرد مدیران واحدهای آموزشی؛
- تسهیل فرایند مدیریت آموزشی در واحدهای آموزشی؛
- کمک به تدوین برنامه بهبود عملکرد و رشد حرفه‌ای؛
- ارتقای سطح بهره وری.

براساس تحلیل داده های گردآوری شده در پژوهش حاضر، نتایج کلی به دست آمده را می توان به شرح زیر خلاصه کرد :

درمجموع میان ویژگیهای عمومی مدیران از قبیل نوع استخدام، وضعیت تأهل، سطح تحصیلات (مدرک تحصیلی) و قوانین و آئین نامه های مصوب شورای عالی آموزش و پرورش به منزلهٔ تنها نهاد رسمی قانون گذاری وزارت آموزش و پرورش، فاصله وجود دارد. داده های لازم برای بررسی برخی از ویژگیها همچون سابقه معاونت مدارس برای کسانی که طی سالهای مورد بررسی، مدیر مدارس متوسطه بوده اند، دردست نیست. پراکندگی ویژگیهای مدیران مدارس در استان ها زیاد است. اغلب استانهای کشور که در آن ویژگی مدیران با قوانین مصوب تناسب کمتری دارد، متعلق به مناطق محروم کشور هستند. با مقایسه ویژگیهای مدیران مناطق روستایی و شهری درمی‌یابیم که میان مناطق شهری و روستایی تفاوت وجود دارد و این تفاوت به نفع مناطق شهری است. نتیجه مقایسه میزان تحصیلات مدیران زن و مرد نشان می دهد که در مجموع سطح تحصیلات مدیران مرد دوره متوسطه بیشتر از مدیران زن است. از مقایسه ضوابط قانونی احراز پست مدیریت مدارس با ویژگیهای عمومی و حرفه ای مدیران مدارس متوسطه درمی‌یابیم که مصوبات شورای عالی آموزش و پرورش در زمینهٔ شرایط احراز پست مدیریت مدارس در کشور به طرز لازم مراعات نمی‌شود. این یافته با نتایج پژوهشهای انجام شدهٔ قبلی (علاقه‌بند،۱۳۶۴؛ نوروزاقدم،۱۳۷۶؛ موسوی، ۱۳۷۸؛رضا پور،۱۳۷۹؛ گلستانی،۱۳۸۱) همخوانی دارد.

در زمینهٔ ویژگیهای حرفه ای یا اختصاصی مدیران مدارس متوسطه، داده های موجود نشان می دهد که مدیران به طور متوسط حدود بیست سال سابقه خدمت در آموزش و پرورش دارند. این یافته از یک سو نشان دهنده تجربه قابل قبول و نسبتاً بالای مدیران مدارس متوسطه در امور

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-09-07]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1393.30.2.4.8]

اداری و آموزشی است و از سوی دیگر نشانه این است که در مدیریت مدارس کمتر از نیروهای جوان استفاده می شود. نتایج پژوهشها نشان داده است که برخورداری مدیران مدارس از سابقه بالای آموزشی، موفقیت در برقراری روابط انسانی و اثربخشی رفتار را به‌دنبال داشته است (امیری، ۱۳۷۹؛ منتظر الظهور، ۱۳۷۲؛ مساجدی، ۱۳۷۹).

از لحاظ ویژگیهای حرفه ای مدیران مدارس متوسطه می توان گفت که وضعیت تناسب رشته تحصیلی افراد شاغل درپست مدیریت مدارس متوسطه با شرایط احراز این پست، نامطلوب است. رشته تحصیلی مدیران مدارس مهم ترین نشانگر حرفه ای بودن آنان است. نتایج مقایسه آمار رسمی وزارت آموزش و پرورش با قوانین و مقررات انتخاب و انتصاب مدیران مدارس، بیانگر عدم رعایت قوانین مربوطه است. درمجموع، رشته تحصیلی ۸۸ درصد از مدیران مدارس دوره آموزش متوسطه با شرایط انتصاب و آئین نامه های مصوب شورای عالی آموزش و پرورش تناسب ندارد. از آنجا که با گسترش آموزش عالی، آمار نیروی انسانی دانش آموخته درحوزه مدیریت آموزشی حتی در سطح تحصیلات تکمیلی قابل توجه است، استفاده از افراد غیر متخصص در پست مدیریت مدارس از توجیه منطقی برخوردار نیست. علاوه براین، نتیجه مقایسه بیانگر این است که میان شرایط و ضوابط انتخاب مدیران مدارس در کشورهای مورد مطالعه با آنچه در نظام آموزشی ایران ملاک عمل است تفاوتهایی وجود دارد. شواهدی دردست است که مدیران با زمینه تحصیلی مدیریت آموزشی از عملکردی قابل قبول‌تر نسبت به مدیران تحصیل‌کرده در رشته‌های - غیر مدیریت آموزشی برخوردارند (برقعی، ۱۳۷۸؛ امیری،۱۳۷۹؛ بابازاده،۱۳۸۳؛ نصر و معصومی،۱۳۸۴؛ حشمتی، ۱۳۷۸). تربیت، انتخاب و انتصاب، بازآموزی و نگهداشت مدیران در مدارس رابطه ای مستقیم با کارآمدی و اثربخشی نظام آموزشی دارد. لذا به کارگیری افراد دانش آموخته در غیر رشته های مرتبط با حوزه مدیریت آموزشی می تواند موجب ناکارآمدی و عدم اثربخشی مدیران مدارس شود.

براساس ماده پنج شرایط احراز مدیریت مدارس مصوب شورای عالی آموزش و پرورش افراد موردنظر برای تصدی مدیریت مدرسه باید در دوره‌های آموزشی مدیریت یا در آزمون احراز صلاحیتهای مدیریت مدرسه شرکت‌کنند و به‌شرط احراز موفقیت ابلاغ مدیریت آنان صادرشود (دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش،۱۳۸۷: ۶۲۰). این درحالی است که هم اکنون آزمونی برای احراز صلاحیتهای مدیریت مدرسه از سوی آموزش و پرورش از داوطلبان این پست وجود ندارد. همچنین دوره‌های آموزش مدیریت که درقالب «دوره‌های آموزش ضمن خدمت»

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-09-07]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1393.30.2.4.8]

اجرامی‌شوند معمولاً ازلحاظ شیوه‌های اجرایی، محتوا، کیفیت آموزشهای ارائه شده و تناسب با نیاز واقعی مدیران از کارایی و اثربخشی لازم برخوردار نیستند.

پیشنهادها

براساس نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر و به منظور بهبود مدیریت مدارس به‌ویژه مدارس متوسطه در ایران می توان پیشنهادهای زیر را ارائه کرد:

۱. بازنگری در قوانین، ضوابط و معیارهای مصوب شورای عالی آموزش و پرورش در انتخاب و انتصاب مدیران مدارس، به منظور روزآمدکردن ملاکها و ضوابط انتخاب مدیران مراکز آموزشی و افزایش بهره‌وری آموزشی مدارس. این مهم بایداز طریق شناخت آخرین تحولات علمی در حوزه مدیریت و رهبری آموزشی و نیز بهره گیری ازدستاوردهای نوین کشورهای برخوردار از نظام آموزشی پیشرفته صورت گیرد.

۲. تدوین و اجرای سازوکار اثربخش وکارآمد به منظورجذب، انتخاب و به‌کارگیری و نیز حفظ و نگهداشت توانمندترین، مناسب‌ترین و شایسته ترین افراد برای پست مدیریت مدارس.

۳. تدوین و اجرای برنامه آماده سازی و توسعه صلاحیتها و مهارتهای مورد نیاز شاغلان پست مدیریت مدارس در قالب دوره های آموزش قبل و حین خدمت.

۴. اصلاح و تکمیل نظام آماری وداده های مربوط به مدیران آموزشی به گونه ای که اطلاعات فردی و کارمندی کامل‌تری گردآوری و دراختیار سیاستگذاران، برنامه‌ریزان و پژوهشگران قرارگیرد. درحال حاضر داده های مربوط به مدیران مدارس بیشتر دربردارنده ویژگیهای عمومی مدیران است تا داده های تخصصی و حرفه ای.

۵. نظارت بر حسن اجرای آئین نامه ها و قوانین مصوب شورای عالی آموزش و پرورش از طریق گزارش‌گیری و برقراری سازوکار نظارت دقیق در سراسر کشور.

۶. از آنجا که عدم انطباق ویژگیهای مدیران مدارس متوسطه با مصوبات شورای عالی آموزش و پرورش بیشتر در استانهای محروم کشور به‌چشم می خورد، لازم است تدابیری اتخاذ شود تا نسبت به آسیب شناسی این پدیده و شناسایی راههای برون رفت از آن اقدام لازم صورت گیرد.

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-09-07]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1393.30.2.4.8]

منابع

امیری، طاهره. (۱۳۷۹). *بررسی و مقایسه عملکرد مدیران دارای تحصیلات دانشگاهی با مدیران فاقد تحصیلات دانشگاهی از نظر معلمین مقطع ابتدایی استان چهارمحال‌وبختیاری در سال تحصیلی ۷۹-۱۳۷۸*. پایان‌نامه-کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی. مرکزآموزش مدیریت دولتی استان چهارمحال و بختیاری.

بابازاده، یوسف. (۱۳۸۳). بررسی عوامل مؤثر در عدم جذب فارغ التحصیلان رشته مدیریت آموزشی در مدیریت مدارس. *فصلنامه مدیریت درآموزش وپرورش*، معاونت برنامه‌ریزی و توسعه مدیریت وزارت آموزش و پرورش، شماره مسلسل ۳۷، ۳۸، ۳۹و۴۰، دوره دهم. صص ۲۳۱- ۲۴۴.

برقعی، حاجیه شمسی. (۱۳۷۸). *مقایسه کارآمدی مدیران تحصیل کرده در رشته مدیریت با سایر مدیران در مقاطع تحصیلی راهنمایی و متوسطه استان قم*. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی. مرکزآموزش مدیریت دولتی استان قم.

جهانیان، رمضان. (۱۳۸۳). استانداردسازی محتوای برنامه آموزش مدیران مدارس از طریق تعیین دانش و مهارت‌های مورد نیاز در ابعاد فنی، انسانی و ادراکی. در *مجموعه مقالات اولین همایش علمی استاندارد و استاندارد سازی در آموزش وپرورش ایران (با تأکید بر استانداردهای منابع انسانی)*. چاپ اول، تهران: انتشارات مدرسه.

حجاری، زهرا. (۱۳۷۴). *بررسی کاربست رهبری آموزشی مدیران دبیرستانهای شهر اصفهان و رابطه آن با متغیرهای پنج‌گانه (جنس، سن، تحصیلات مدیران، سابقه مدیریت و جمعیت مدرسه)*. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی. دانشگاه اصفهان.

حشمتی، کاظم. (۱۳۷۸). *مقایسه عملکرد مدیران فارغ التحصیل رشته مدیریت آموزشی با مدیران فارغ التحصیل سایر رشته‌ها از نظر دبیران شهرستان تبریز و منطقه شبستر*. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی. دانشگاه تبریز.

خالقیان، مجید. (۱۳۷۴). *مقایسه نظر مدیران و دبیران درباره ویژگی‌های مطلوب مدیران مدارس متوسطه در سال تحصیلی ۷۴-۱۳۷۳*. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی. دانشگاه شهید بهشتی.

خواجه‌ای، سعید. (۱۳۸۰). *ارزش یابی مهارتها و صلاحیتهای مدیران مدارس ابتدایی جهت طراحی مدل مناسب مدیریت (مطالعه موردی در شهرتهران)*. رساله دکتری رشته مدیریت آموزشی. دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران.

دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش. (۱۳۸۷). *مجموعه مصوبات شورای عالی آموزش و پرورش*. تهران: وزارت آموزش و پرورش.

رضاپور، باقر. (۱۳۷۹). *بررسی میزان انطباق ویژگی‌های مدیران مدارس ابتدایی با آئین نامه مصوب و رابطه آن با کارائی مدرسه ابتدایی در شهرستان خوی*. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته برنامه‌ریزی آموزشی. دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی اداره کل تربیت معلم و آموزش نیروی انسانی وزارت آموزش و پرورش.

عبداللهی، حسین. (۱۳۸۹). *بررسی ویژگی های عمومی و حرفه ای مدیران آموزشی دوره متوسطه*.گزارش نهایی طرح پژوهشی، پژوهشکده تعلیم و تربیت، وزارت آموزش و پرورش، پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش.

عزیززاده، هادی. (۱۳۸۳). *تحلیل میدان نیرو برای اجرای مدیریت مدرسه محور در ایران: مبانی، چالشها و الزامات مدیریت مبتنی بر مدرسه در آموزش وپرورش ایران*. تهران: وزارت آموزش و پرورش، پژوهشکده تعلیم و تربیت.

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-09-07]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1393.30.2.4.8]

علاقه بند، علی.(۱۳۶۴). ضرورت و اهمیت توجه به مدیریت آموزشی. *فصلنامه تعلیم و تربیت. شماره ۴*، ۴-۱۶.

_____ (۱۳۸۹). *مقدمات مدیریت آموزشی*، ویراست ششم، چاپ سی و هشتم. تهران: نشر روان.

_____ (۱۳۹۱) *مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی*، ویراست ششم، چاپ بیست و چهارم. تهران: نشر روان.

علاقه‌بند، علی.(۱۳۹۱). مدیریت آموزشی در مجموعه *مقالات علوم تربیتی ماهیت و قلمرو آن*. جمعی از نویسندگان زیر نظر علیمحمد کاردان. چاپ جدید. تهران: انتشارات سمت، صص ۱۵۵-۱۸۰.

گروه‌کارشناسان OECD (۱۳۸۸). *رویکردهای نوین در مدیریت آموزشی: گزارش تطبیقی آخرین نوآوری‌ها در مدیریت آموزشی* (ترجمه محمدرضا آهنچیان و وجیهه نوظهورپرونده). تهران: انتشارات رشد.

گلد، آنه و ایوانس، جنیفر. (۱۳۸۲). *درآمدی به مدیریت آموزشگاهی* (ترجمه اکبرهنما و لطفعلی جباری). تهران: نشر آییژ.

گلستانی، زهرا. (۱۳۸۱). *بررسی شرایط احراز پست مدیریت و رابطه آن با کارایی در مقطع راهنمایی شهر قم سال ۸۱-۸۰*. سازمان آموزش و پرورش استان قم، شورای تحقیقات.

مبین، ام البنین. (۱۳۷۸). *بررسی میزان تطابق شرایط احراز مدیریت در گزینش مدیران با مصوبات شورای عالی با تاکید بر شاخص های قابل اندازه گیری (مدرک تحصیلی، تجربه و...) مرکز آموزش دولتی استان آذربایجان شرقی*. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی. دانشگاه تبریز.

مساجدی، رقیه. (۱۳۷۹). *بررسی عوامل مؤثر در مدیریت مطلوب مراکز پیش دبستانی شهر تبریز*. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی. دانشگاه تبریز.

منتظرالظهور، اکرم. (۱۳۷۲). *بررسی ویژگی‌های مدیران، دبیران، اولیاء دوره متوسطه اصفهان*. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی. دانشگاه اصفهان.

موسوی، مصطفی.(۱۳۷۸). *مقایسه شرایط احراز مدیریت با شرایط موجود مدیران متوسطه نظام جدید شهر خرم آباد درسال تحصیلی ۷۸-۱۳۷۷*. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی. مرکزآموزش مدیریت دولتی تهران.

نصر، احمد رضا و معصومی، محمد. (۱۳۸۴). مقایسه عملکرد مدیران دانش آموخته رشته کارشناسی مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی با سایر رشته‌ها. *فصلنامه تعلیم وتربیت*، شماره مسلسل ۸۲، صص ۹۹- ۱۲۷.

نوربخش دهکردی، خدیجه. (۱۳۸۳). بررسی مهارت‌های موجود مدیران دبیرستان‌های دخترانه شهر اصفهان و مقایسه آن با مهارت‌های مورد نیاز مدیران آموزشی. *فصلنامه مدیریت درآموزش وپرورش*، معاونت برنامه‌ریزی و توسعه وزارت آموزش و پرورش، دوره دهم، شماره ۳۷- ۴۰، ۲۱۹-۲۳۰.

نوروزی اقدم، محمد رضا. (۱۳۷۶). *بررسی میزان ثبات، شایستگی، و شرایط احراز مدیریت در واحدهای آموزشی و تأثیر آن برکیفیت آموزشی*. شورای تحقیقات اداره کل آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی.

Anderson, L., Briggs, A.R.J., & Burton, N. (2001). *Managing finance resources and stakeholders in educat*ion. London: Paul Chapman Publishing.

Catano, N., & Stronge, J. H. (2006). *What are principals expected to do? Congruence between principal evaluation and performance standards. NASSP* Bulletin, 90(3), 221-237.

Cheng, Yin Cheong (2003). *New principalship for globalization, localization and individualization: Paradigm shift.* Keynote Address at the International Conference

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-09-07]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1393.30.2.4.8]

on Principalship and School Management Practice in the Era of Globalization: Issues and Challenges, University of Malaya City Campus, Kuala Lumpur, 22-24 April, 2003 Retrieved from http://home.ied.edu.hk/~yccheng/doc/speeches/22-24apr03.pdf

Hemmen, J., Edmonson, S., & Slate, J. (2009). *Standards for school leadership programs: A conceptual analysis.* Retrieved from http://cnx.org/content/m22064/latest/

Knuth, R. K. & Banks, P. A. (2006). *The Essential Leadership Model. NASSP* Bulletin, 90(1), 4-18. Available at http://bulletin.sagepub.com

Rodriguez-Campos, L., Rincones-Gomez, R., & Shen, J. (2005). Secondary principals' educational attainment, experience, and professional development in the USA. *Leadership in Education, 8*(4), 309-319.

Supovitz, J., Sirinides, P., & May, H. (2010). How principals and peers influence teaching and learning. *Educational Administration Quarterly, 46*(1), 31-56.

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-09-07]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1393.30.2.4.8]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1393.30.2.4.8]
[Downloaded from qjoe.ir on 2026-09-07]