

بررسی تطبیقی انتخاب، انتصاب و توانمندسازی مدیران آموزشی در ایران و سوئد

فرشید رستم زاده^۱، معصومه زارع محمدقلی پور^۲

^۱ دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارومیه، ارومیه ایران (نویسنده مسئول)

^۲ کارشناس آموزش ابتدایی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارومیه، ارومیه ایران

چکیده

این پژوهش به بررسی تطبیقی انتخاب، انتصاب و توانمندسازی مدیران آموزشی در ایران و سوئد پرداخته است. روش تحقیق پژوهش حاضر از نظر هدف و ماهیت کاربردی و از نظر فلسفه پژوهش کیفی از نوع مقایسه‌ای بوده و اطلاعات موردنیاز از منابع کتابخانه‌ای و اسناد مرتبط گردآوری شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که سیستم مدیریتی ایران تمرکز بیشتری بر مدارک تحصیلی و سوابق کاری دارد، در حالی که سوئد بر مهارت‌های رهبری و خلاقیت تأکید می‌کند. همچنین، توانمندسازی مدیران در ایران غالباً محدود به دوره‌های کوتاه‌مدت و نظری است، اما در سوئد از برنامه‌های جامع و عملی برای توسعه مهارت‌ها استفاده می‌شود. از منظر ساختار مدیریتی نیز، تمرکززدایی در سوئد منجر به افزایش تعامل با معلمان، والدین و دانش‌آموزان شده است، در حالی که در ایران محدودیت‌های بیشتری در این زمینه وجود دارد. نتایج نشان می‌دهد که سیستم مدیریت آموزشی ایران می‌تواند با بهره‌گیری از تجربیات سوئد در تمرکززدایی، ارتقای معیارهای انتخاب مدیران، و تقویت برنامه‌های توانمندسازی، کیفیت و کارآمدی خود را بهبود بخشد. این پژوهش بر اهمیت توجه به نیازهای بومی و طراحی الگویی ترکیبی برای بهبود مدیریت آموزشی در ایران تأکید دارد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت آموزشی، انتخاب مدیران، انتصاب مدیران، توانمندسازی مدیران

مقدمه

امروزه همه ملت های در حال پیشرفت به مسئله مدیریت و اصلاحات آموزشی توجه خاصی دارند، تا با پیشرفت های علمی جهان هم سو باشند که به منظور تحقق این امر اغلب از مطالعات و پژوهشهای تطبیقی در زمینه آموزش و پرورش بهره گرفته اند. چرا که مطالعه تطبیقی می تواند در کشف و تحلیل مسائل و مشکلات آموزشی کشور در مدت زمان کم و با صرفه جویی در هزینه یاری دهد. لیکن در کشور ما به عللی از جمله: ضعف آگاهی و اطلاع دقیق از هدف ها و کاربرد واقعی بررسی تطبیقی آموزش و پرورش، به مطالعه تطبیقی توجه لازم نشده است. بنابراین لازم است برای پیشرفت نظام آموزشی کشور، تحقیقات و پژوهش های لازم در این زمینه صورت پذیرد.

بیان مسئله

سازمان آموزش و پرورش به عنوان بزرگ ترین دستگاه اجرایی کشور از جمله سازمان هایی است که در مسیر تند باد تغییرات قرار گرفته است و باید هرچه سریعتر خود را با این رشد پر شتاب هماهنگ کند، سازمان هایی در قرن بیست و یکم ادامه خواهند یافت که بدانند چگونه قابلیت های مدیریت را برای بهبود نظام اجرایی خود ارتقا دهند (پرسیر چاروئنسوک، ۲۰۱۷، ص ۲).

لذا مدیریت یک نهاد آموزشی مانند مدرسه یکی از پیچیده ترین انواع فعالیت حرفه ای است (فدور چاک، ۲۰۱۹، ص ۸۷) و یکی از منابع مهم سازمانی، نیروی انسانی یا به تعبیر دقیق تر، سرمایه ای اصلی است. (سلامت اهوازی، حسین پور و شاهی، ۱۳۹۹، ص ۲) و نیاز به مدیریت در همه ی زمینه های فعالیت اجتماعی، حیاتی است. زیرا آموزش و پرورش نقش اساسی در گردش امور جامعه و تداوم و بقای آن برعهده دارد و همه ی اندشمندان حوزه مدیریت در این نکته که ((مدیریت عامل رسیدن به اهداف سازمان هست)) اتفاق نظر دارند. (حیدری، باتمانی، عبدالهی، ۱۴۰۰، ص ۱۸). اما در حال حاضر عملکرد سازمان آموزش و پرورش در کیفیت آموزشی و خروجی آن ها در مدارس، وضعیت مطلوبی ندارد. (صادقی نیا و همکاران، ۱۳۹۷، ص ۲) از یک سو مدیران هیچ اقدام تحولی برای تغییر نظام آموزش و پرورش انجام نداده اند و از سوی دیگر مقررات و ضوابط مرتبط با ارزیابی عملکرد مدیران آموزشی به حدی مبهم و کلی است که نمیتواند پاسخگوی نظام حاکم باشد، انتخاب مدیران فاقد معیارهای مناسب است و در نتیجه آن ها از دانش بروز و مناسب برخوردار نیستند و مدارس بسیار ناکارآمد شده است. (صادقی نیا و صالحی و مقدم نیا، ۱۳۹۷، ص ۳) متأسفانه یکی از چالش های دیگر نظام آموزش و پرورش، نداشتن الگوی مناسب جهت به کارگیری و انتصاب مدیران است. (طاهری و همکاران، ۲۰۱۷، ص ۴) و در خصوص انتصاب مدیران مدارس، لزوم برگزاری دوره های پیش از خدمت و ضمن خدمت و کسب مهارت و تخصص ویژه ارائه نشده است. (پیریایی و نیکنامی، ۱۳۹۵، ص ۷) لذا اجرا و مشارکت در برنامه های توسعه در بسیاری از موارد صرفاً یک امر تشریفاتی و معمول برای کسب امتیاز و گواهینامه حل وظایف اداری است و بنابراین توجه چندانی به ماهیت این برنامه ها نمی شود. (نصیری ولیک بنی. قنبر یوسر چاهانی، ۱۳۹۴، پیریایی و نیکنامی، ۱۳۹۵، پور شافعی، ایوبی، اکبری و حسینی، ۱۳۹۳، ص ۸) در ایران، آموزش و پرورش در زمینه مدیریت مدارس ابتدایی بدون ضوابط حرفه ای و علمی کنترل می شود و بسیاری از مدیران از معلمی به مدیریت می رسند و از طرف دیگر استانداردهای حرفه ای منسجمی برای آماده سازی و توسعه حرفه ای آنان وجود

ندارد. (اصفهانی و همکاران ۱۳۹۸، ص ۳) با همه ی این موارد متأسفانه اطلاعات آماری دقیقی در خصوص رابطه مدرک تحصیلی و رشته شغلی مدیران مدارس و سایر توانمندی و صلاحیت های مورد نیاز آن ها در منابع رسمی وجود ندارد. (خاسمی، ۲۰۱۷، ص ۲) از این رو استفاده از نتایج مطالعات تطبیقی و تجربیات کشورهای موفق و پیشرفته ناشی از جایگاه نظام آموزشی و نحوه انتخاب مدیران مدارس، می توان با شناخت علل ضعف سیاست های موجود، اقدام به بازنگری در تعیین صلاحیت های حرفه ای مدیران مدارس کرد. (آیهان، ۲۰۲۲، ص ۵) با عنایت به تبیین متغیرهای تحقیق و مطالعه ی پیشینه های تحقیق، تحقیق پیش رو به دنبال آن است: با مطالعه ی تطبیقی شیوه های انتخاب، انتصاب و توانمندسازی مدیران مدارس در ایران و سوئد پردازد.

اهمیت و ضرورت

بهبود و ارتقا کیفیت عملکرد در سازمان های آموزشی باعث ایجاد ساز و کار مناسب و کارآمد سنجش و ارزیابی می باشد. بنابراین ضرورت استقرار نظام ارزیابی کیفیت نظام های آموزشی شامل هزینه و بهره وری است و لذا ارتقا کیفیت موجب کاهش هزینه ها و افزایش بهره وری می گردد و در صورت عدم مطلوبیت کیفیت مراکز آموزشی، آینده علمی و فنی کشور تحت تاثیر قرار گرفته و به و کمبود و فقر نیروی انسانی متخصص و کارآمد منجر می گردد و در نتیجه اهداف برنامه های رشد و گسترش اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی کشور با مشکلات متعددی مواجه خواهد شد. (منصوری، فضلی، ۲۰۲۰، ص ۱۷) از این رو در بین سازمان ها، آموزش و پرورش، از عناصر اصلی رشد و توسعه جوامع محسوب می شود زیرا این سازمان با آینده فرزندان و در نتیجه آینده جامعه سرو کار دارد برای این چنین سازمانی، هدفمندی و آینده نگری جزء لاینفک آن محسوب شده و تحقق اهداف و حرکت در مسیر مناسب بسیار حائز اهمیت است. انتخاب مدیران با صلاحیت، با رویکرد کیفیت مدیریت به ویژه در نظام آموزشی می تواند مسیر موفقیت در آموزش و پرورش را مشخص کند و شیوه سرمایه گذاری آتی در این زمینه رهنمود دهد. (زارع و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۴) هر سازمانی برای رسیدن به موفقیت باید از تمام منابع و داشته های خود به نحو مطلوبی استفاده نماید بنابراین موفقیت هر سازمانی در گرو دارایی نا مشهود به نام مهارت های مدیران است. (چرخاب، حسین پور، نصیری، ۲۰۲۰، ص ۴). با توجه به مفهوم سبک رهبری در مدارس، مدیریت در هر سازمان به عنوان هسته مرکزی و مغز متفکر آن عمل کرده و این عنصر در واحدهای آموزشی اهمیت خاصی دارد. آموزش و پرورش علاوه بر وجوه مشترک با سایر سازمان های رسمی، ویژگی های خاص خود را دارد که مدیریت و اداره ی آن شرایط و توانایی های ویژه ای را می طلبد. اصولاً ترقی هر جامعه در گرو فعالیت هایی است که در آموزش و پرورش انجام می گیرد. تاثیر مدیر مدرسه به عنوان رهبر آموزشی را نمیتوان نادیده گرفت. (رحیمیان، بدری، ۲۰۱۵، ص ۳) زیرا تنها آموزش معلمان نیست که رشد و یادگیری دانش آموزان اثرگذار است بلکه مدیریت معلمان و دانش آموزان نیز بلافاصله پس از آن تاثیر دارد. (صادقی نیا و همکاران ۱۳۹۷، ص ۲) موضوعاتی که در رابطه با مدیریت کلاس مطرح می شود، اعم از نظم، کنترل و هدایت فعالیت ها، انواع فعالیت های آموزشی، عوامل تاثیر گذار خارج از مدرسه بر روی رفتار دانش آموزان، انواع رفتارهای مشکل آفرین و راهبردهای مدیریتی لازم کنترل و اصلاح رفتارهای نامطلوب، تمایلات، گرایش های شخصی مدیر در رابطه با دانش آموزان و تنوع و انعطاف پذیری در اجرای روش های آموزشی است. (شعبانی، ۱۳۹۸، ص ۱۴۱) مدیریت مدرسه از سوی مدیر برای ایجاد نظم و انضباط، مطلوب کردن تدریس و ایجاد یادگیری در دانش آموزان مدرسه انجام می گیرد. چنانچه مدیریت کلاس به خوبی

انجام نگیرد، فرآیند تدریس و یادگیری با مشکل مواجه خواهد شد. اگر یادگیری را هدف کلاس های درس و آموزش را وسیله ی نیل به این هدف فرض نماییم بی تردید مدیریت کلاس موثر بستری است که در آن برنامه های آموزشی مدیر، دانش آموزان را در رسیدن به یادگیری یاری می دهد، با این وجود کلاسهای درس محیط هایی عاری از مشکلات انضباطی نیستند و زمان و انرژی زیادی از هر مدیری صرف برخورد با بی انضباطی فراگیر می شود. مدیریت مناسب کلاس توسط مدیران اولین نقطه شروع هر فعالیت یاددهی و یادگیری محسوب می شود. (استوار، حسینی نسب، لیوارجانی ۱۳۹۸، ص ۱۴۷) نقطه اشتراک و برجسته اکثر مطالعه و تلاش های علمی صورت گرفته در زمینه مدیریت و رهبری آموزش مدارس، این است که آماده سازی، رشد و توانمند سازی مدیران مدارس از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است. (بوش، ۲۰۱۱، ص ۲) و گسترش نقش مدیر، افزایش پیچیدگی محیط مدرسه و بینش متفاوت مدیران از جمله دلایل آن است برای توسعه حرفه ای آنها است. (بوش، ۲۰۱۶، ص ۱).

پیشینه نظری

انتخاب یا گزینش مرحله ای است برای تشخیص و مقایسه شرایط متقاضیان شغلی با شرایط احراز مشاغل به منظور انتخاب بهترین نامزد از میان نامزدهای مورد نظر برای تصدی شغل مربوطه. (سینگر، ۱۹۹۰، ص ۲) اما وقتی صحبت از انتصاب به میان می آید، مفهوم شایستگی به ذهن متبادر می شود، ایده شایسته سالاری زمانی که مایکل یانگ برای اولین بار این اصطلاح را در سال ۱۹۵۸ ابداع کرد، مورد توجه بسیاری قرار گرفت. (پوچارون و بریلانتس، ۲۰۱۳، ایمبروسیکو ۲۰۱۶، ص ۱۰) اما مفهوم توانمندسازی به معنی آماده سازی نیروی کار با درجه بالایی از انعطاف پذیری و آزادی در تصمیم گیری های سازمانی است چرا که معنی اصلی توانمندسازی به تفویض قدرت برمی گردد این مفهوم در مقابل تکنیک های مدیریت سنتی که برای کنترل، به سلسله مراتب تاکید داشتند قرار می گیرد. (گریزلی و همکاران، ۲۰۰۸، ص ۴۱) در واقع تعریف لغوی توانمندسازی، قادر ساختن افراد برای انجام کار است، ولی در تعریف اصطلاحی توانمندسازی فرآیند تقویت احساس خود اثربخشی است. این کار توسط شناسایی وضعیت هایی که احساس بی قدرتی را در افراد به وجود می آورند و حذف آنها با استفاده از شیوه های رسمی سازمانی و فنون غیررسمی مهیاسازی اطلاعات مورد نیاز افراد که موجب اثربخشی آنها می شود میسر است. (کانگو، ۱۹۹۸، ص ۴۷۱-۴۸۲) مدیریت در مفهوم کلی و عام آن به شکل و با دیدگاه های متفاوت تعریف شده است اما می توان گفت که همه اندیشمندان حوزه مدیریت در یک نکته اتفاق نظر دارند "مدیریت عامل رسیدن به اهداف سازمان است" از میان انواع مدیریت، مدیریت آموزشی با اهمیت ترین، موثرترین و ظریف ترین نوع مدیریت است. (کبیرزاده نجف آبادی، سعادت مند و رجایی پور ۱۳۸۸، ص ۳) مدیریت آموزشی فرآیندی است اجتماعی که با به کارگیری مهارت های علمی، فنی و هنری کلیه نیروهای انسانی و مادی را سازماندهی و هماهنگ نموده و با فراهم آوردن زمینه های انگیزشی و رشد و با تامین نیازهای منطقی، فردی و گروهی معلمان، دانش آموزان و کارکنان به طور صرفه جویانه به هدف های تعلیم و تربیت نایل می شود. تعریف مدیریت آموزشی خود تشکلی از زیر مجموعه هایی چون وظایف یک مدیر آموزشی، محدوده اختیارات و... در کادر آموزشی و در کل سیستم آموزشی کشور، شرایط سن و میزان تجربه های فردی و کاری، ایده های جدید و خلاقیت های کاربردی است. به کارگیری اصول موثر مدیریت آموزشی باعث می شود تا مدیران بتوانند داده های مرتبط با آن را جهت

ایجاد محیطی برای یادگیری دانش آموزان و موفقیت تحصیلی آنان جمع آوری کنند و مورد پردازش قرار دهند. (صافی، ۱۳۷۳، ص ۳)

پیشینه تجربی

ابراهیم زاده (۲۰۱۸) در پژوهی با عنوان ((شناسایی و تدوین مولفه های موثر بر مدل شایستگی مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران)) نتیجه گرفتند که با توجه به ۱۱۳ شاخص، تعداد چهار مولفه؛ شایستگی های فردی، شایستگی های بین فردی، شایستگی های مدیریتی و شایستگی های علمی و تخصصی شناسایی شد. همچنین هر چهار مولفه اثر مثبت و معناداری بر شایستگی مدیران مدارس ابتدایی داشتند که شایستگی های مدیریتی بیشترین تاثیر را بر آن داشت.

بشارت قطب (۲۰۱۹) در پژوهی با هدف ((مطالعه تطبیقی مفهوم و ابعاد توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی در ایران و چند کشور پیشرفته جهان)) پرداختند. نتایج نشان داد ۵۰ مولفه توانمندسازی مدیران مدارس در بین کشورهای منتخب و جمهوری اسلامی ایران مورد شناسایی، تطبیق و تحلیل قرار گرفت، تعداد مولفه های شناسایی شده کشور آمریکا ۲۶ مورد، انگلستان ۲۴ مورد، استرالیا ۲۱ مورد، آفریقای جنوبی ۲۱ مورد، ژاپن ۱۸ مورد و جمهوری اسلامی ایران ۱۶ مورد بود. مولفه های مشترک زیادی بین کشورها وجود دارد که بیشترین مولفه متعلق به کشور آمریکا و کمترین مولفه متعلق به جمهوری اسلامی ایران است. بین مولفه های توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی جمهوری اسلامی ایران و کشورهای منتخب شباهت کمی وجود دارد. در ایران خلاء مولفه های مهمی چون بعد تخصصی و فنی، توانایی، مدل سازی، ترسیم ماموریت و چشم انداز دیده می شود.

عدلی (۱۳۹۶) با مطالعه ((فرآیند انتخاب و انتصاب مدیران مدارس در کشورهای منتخب ایران، سوئیس، هلند، فنلاند، کره جنوبی، سنگاپور و ژاپن)) اظهار می کند که موفقیت نظام صرفاً به تمرکزگرایی و تمرکززدایی وابسته نیست، چنانچه کشورهای سنگاپور، کره و ژاپن نظام آموزشی متمرکز دارند و نتایج نشان داد کشورهای منتخب توجه ویژه به مولفه های سن، تجربه معلمی و مدیریت، تحصیلات دانشگاهی، دوره های مهارت آموزی معلمی و مدیریت، گواهی معلمی و مدیریت در سطوح مختلف و آزمون تعیین صلاحیت شده است. ولی در ایران توجه ویژه ای نشده است و با نشان دادن آمار مدارک تحصیلی مدیران مدارس ایران، غیر مرتبط بودن سطح سواد مدیران مدارس ایران و آشنا نبودن با محیط مدرسه و مهارت های مدیریت ذکر شده است.

افشار بهریس (۱۳۹۲) در پژوهش خود با عنوان ((مطالعه تطبیقی صلاحیت های حرفه ای مدیران دوره ابتدایی نظام آموزش و پرورش ایران با کشورهای ژاپن، آمریکا و استرالیا)) اظهار می کند معیارها و شاخص های تعیین مدیران ابتدایی در ایران نسبت به این سه کشور به صورت کلی تعیین شده و در مواردی همچون تعیین آزمون صلاحیت برای انتخاب مدیران مدارس، گواهینامه مقدماتی و پیشرفته، حداقل میزان تجربه و سابقه آموزشی و حداقل شرایط سنی و دارا بودن آثار علمی _تحقیقاتی از شاخص های انتخاب مدیران آموزشی در ایران نیست.

اینترنویا (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان ((انتخاب مدیران در جهان و ترکیه)) این نتیجه حاصل شد که مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد، آموزش ضمن خدمت مدیریت و رهبری قبل یا حین انجام شغل الزامی است و به روزرسانی برنامه در زمینه توسعه حرفه ای، بازتعریف نقش ها و شایستگی های مدیران مدارس در چارچوب سیاست آموزشی، برجسته سازی و توسعه رهبری مدیر در زمینه توسعه مدرسه و تضمین استقلال مدرسه مورد نیاز است.

تحقیق میلر (۲۰۱۸) در ۱۶ کشور ۵ قاره و بر روی ۱۶ رهبر (مدیر) مدرسه انجام شد. میلر در این پژوهش اشاره می کند که رویدادهای محیط های خارج مدارس، روش مدیریت مدارس را تغییر داده اند. شرایط اقتصادی و سیاسی، بر قابلیت میزان مدارس در ایفای نقش خود و دادن یک تجربه یادگیری خوب به دانش آموزان تاثیر چشم گیری دارند و همین شرایط باعث شکل گیری و تعریف مجدد آنها از مفهوم رهبری و مدیریت شده است. بسیاری از دولت ها به معنای واقعی، بودجه آموزشی را کاهش داده اند. با وجود افزایش تعداد دانش آموزان و اندازه کلاس ها، معلمانی کمی به کار گرفته می شوند و موسسات آموزشی به خاطر تاثیر گذاری فناوری اطلاعات و ارتباطات درگیر پاسخگویی به موقع به تغییرات پیش آمده در سیستم های خود هستند. مدیریتی آموزشی در این شرایط غیرقابل پیش بینی و شدیداً متغیر نیاز به رویکردی دارند که نه بالا به پایین، نه پایین به بالا باشد بلکه باید فراگیر، هم افزا، مبتکرانه و علمی باشد. شواهد این تحقیق نشان می دهد که مدیران مدارس برای رسیدن به موفقیت باید مهارت های کارآفرینی را از طریق کار گروهی، آگاهی محیطی، پاسخگویی، ریسک پذیری، ابتکار، زیرکی و داشتن تفکر تجاری فرا بگیرند و اجرا کنند.

هاسکوا، پیسونورا (۲۰۱۴) در پژوهش خود با عنوان ((صلاحیت حرفه ای رهبران مدارس در حوزه های مدیریت)) نشان دادند که رهبران مدارس از چهار صلاحیت کلیدی عمده یعنی توانایی برای خلق استراتژی های موثر یادگیری، صلاحیت ایجاد توسعه محیط یادگیری موثر برای دانش آموزان، توزیع و نشان دادن حوزه های مسئولیتی و صلاحیت و راهنمایی و کنترل فرآیند آموزشی بهره مندند.

روش تحقیق

این پژوهش با هدف بررسی تطبیقی انتخاب، انتصاب و توانمندسازی مدیران آموزشی در ایران و سوئد، از رویکرد کیفی و روش تحقیق تطبیقی استفاده کرده است. روش تطبیقی به محقق این امکان را می دهد تا شباهت ها و تفاوت های موجود بین دو سیستم آموزشی را در زمینه موضوع مورد مطالعه شناسایی و تحلیل کند. برای گردآوری اطلاعات، از منابع کتابخانه ای، اسناد و مدارک معتبر، مقالات علمی و گزارش های آموزشی منتشر شده در دو کشور بهره گرفته شد.

تحلیل داده ها بر اساس روش چهارمرحله ای بردی انجام شد که شامل مراحل زیر است: توصیف: در این مرحله، داده های مرتبط با سیستم های انتخاب، انتصاب و توانمندسازی مدیران آموزشی در ایران و سوئد جمع آوری و توصیف شد. تفسیر: اطلاعات به دست آمده در چارچوب موضوع تحقیق مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت تا عوامل تأثیرگذار در هر کشور شناسایی شود. هم جویی: شباهت ها و تفاوت ها بین دو کشور در زمینه موضوع مطالعه مشخص گردید. مقایسه: نتایج به دست آمده با هدف ارائه پیشنهادها و راهکارهای قابل اجرا برای بهبود سیستم انتخاب، انتصاب و توانمندسازی مدیران آموزشی در ایران مورد

مقایسه نهایی قرار گرفت. با استفاده از این روش، پژوهش تلاش می‌کند تا ضمن بررسی جامع هر دو کشور، الگوهای موفق سوئد را شناسایی کرده و با شرایط فرهنگی، اجتماعی و ساختاری ایران تطبیق دهد. این فرآیند به تدوین پیشنهادهایی برای ارتقای کیفیت مدیریت آموزشی در ایران کمک خواهد کرد.

یافته‌ها

توصیف

:

در این مرحله، تمامی اطلاعات مربوط به فرایند انتخاب، انتصاب، و توانمندسازی مدیران آموزشی در سیستم‌های آموزشی ایران و سوئد گردآوری و به صورت دقیق و جامع توصیف می‌شود. داده‌ها شامل قوانین، سیاست‌ها، شیوه‌های اجرا، و معیارهای مورد استفاده برای مدیران آموزشی در هر کشور است. هدف این مرحله، ارائه تصویری واضح و دقیق از وضعیت موجود در هر دو کشور است.

جدول ۱ توصیف فرایند انتخاب، انتصاب و توانمندسازی مدیران آموزشی در ایران و سوئد

مولفه‌ها	سوئد	ایران
نظام آموزشی	غیرمتمرکز؛ تصمیم‌گیری‌ها به‌طور عمده در سطح محلی و مدارس انجام می‌شود.	متمرکز؛ تصمیم‌گیری‌ها عمدتاً در وزارت آموزش و پرورش صورت می‌گیرد.
معیارهای انتخاب مدیران	شایستگی‌های مدیریتی، ارزیابی مهارت‌های رهبری، توانایی حل مسائل و مشارکت‌جویی.	سابقه تدریس، داشتن مدرک مرتبط با آموزش و پرورش، آزمون یا مصاحبه کتبی و شفاهی.
فرایند انتخاب	فرایند رقابتی و برگزاری مصاحبه و ارزیابی توسط کمیته‌های مستقل در سطح منطقه یا مدرسه.	براساس قوانین مشخص وزارتخانه و معرفی توسط نواحی آموزشی؛ آزمون یا مصاحبه توسط کمیته‌های مرکزی.
انتصاب مدیران	انتخاب توسط هیئت‌امانای مدرسه یا شوراهای محلی با نظارت محدود نهادهای مرکزی.	توسط مدیران کل استانی یا رؤسای نواحی آموزشی انجام می‌شود.
توانمندسازی مدیران	برنامه‌های منظم مهارت‌افزایی و رهبری با حمایت سازمان‌های آموزشی و دانشگاه‌ها.	دوره‌های ضمن خدمت کوتاه‌مدت و بلندمدت توسط مراکز آموزش ضمن خدمت وزارت آموزش و پرورش.
رویکرد به توانمندسازی	تمرکز بر توسعه مهارت‌های رهبری، تفکر انتقادی و مدیریت تغییر.	تأکید بر مسائل فنی و اداری؛ تمرکز کمتر بر مهارت‌های رهبری و ارتباطی.
ارزیابی عملکرد مدیران	ارزیابی مستمر بر اساس نتایج عملکرد مدرسه، نظر کارکنان و والدین، و پیشرفت دانش‌آموزان.	بر اساس شاخص‌های تعیین‌شده توسط وزارتخانه و بازدیدهای دوره‌ای از مدارس.
ساختار مدیریتی مدارس	مدیران مدارس به‌عنوان رهبران آموزشی؛ آزادی عمل بالا در طراحی و اجرای برنامه‌ها.	مدیران مدارس به‌عنوان مجریان سیاست‌های ابلاغی وزارتخانه؛ کمترین آزادی عمل در تصمیم‌گیری‌های کلان.

چالش ها	هماهنگی بین مدارس و شوراهای محلی، تضمین کیفیت در مدیریت غیرمتمرکز.	کمبود امکانات، قوانین دست و پاگیر، نبود دوره های پیشرفته توانمندسازی.
اهداف توانمندسازی	ایجاد رهبران آموزشی با توانایی های استراتژیک و خلاقانه.	افزایش مهارت های فنی و اجرایی؛ تأمین نظم اداری.
نقش دانشگاه ها و مراکز علمی	نقش فعال در طراحی دوره ها، اجرای برنامه های آموزشی و پژوهش های مرتبط با مدیریت آموزشی.	محدود به ارائه دوره های خاص آموزشی یا پژوهشی مرتبط با مدیریت.
نقش معلمان و کارکنان مدارس	مشارکت فعال در ارزیابی و تصمیم گیری های مدیریتی.	مشارکت محدود در فرآیند انتخاب و انتصاب مدیران.
نقش اولیاء و دانش آموزان	نقش فعال در فرایندهای ارزیابی عملکرد مدیران و تصمیم گیری های مرتبط با مدرسه.	مشارکت غیرمستقیم و محدود به انجمن های اولیا و مربیان.

تفسیر:

اطلاعات گردآوری شده در مرحله توصیف مورد تحلیل و تفسیر قرار می گیرد تا سازوکارهای مؤثر، نقاط قوت، و چالش های مرتبط با فرایند انتخاب و توانمندسازی مدیران در هر کشور مشخص شود. در این مرحله، تلاش می شود تا ابعاد مختلف هر سیستم با در نظر گرفتن بسترهای فرهنگی، اجتماعی، و اقتصادی آن کشور تحلیل شود.

جدول ۲ تفسیر فرایند انتخاب، انتصاب و توانمندسازی مدیران آموزشی در ایران و سوئد

موفه ها	سوئد	ایران	تفسیر
نظام آموزشی	غیرمتمرکز؛ تأکید بر استقلال مدارس.	متمرکز؛ نظارت شدید از سوی وزارتخانه.	نظام متمرکز ایران باعث کنترل بالا بر مدارس می شود اما ممکن است خلاقیت و نوآوری مدیریتی را محدود کند؛ درحالی که ساختار غیرمتمرکز سوئد به تصمیم گیری محلی و خلاقانه کمک می کند.
معیارهای انتخاب مدیران	تمرکز بر مهارت های رهبری و مدیریتی.	تأکید بر سوابق آموزشی و مدرک تحصیلی.	معیارهای انتخاب در ایران بیشتر به جای مهارت های مدیریتی، بر تجربه های آموزشی تأکید دارد؛ در سوئد، اولویت به شایستگی های مدیریتی داده می شود.
فرایند انتخاب	مصاحبه و ارزیابی رقابتی؛ مشارکت شوراهای محلی.	آزمون و مصاحبه؛ تصمیم گیری توسط کمیته های مرکزی.	تمرکز ایران بر فرایندهای استاندارد و کمیته های مرکزی می تواند انتخاب عادلانه تری ارائه دهد، اما ممکن است انعطاف پذیری را کاهش دهد؛ در سوئد، فرایند مشارکتی گسترده تر است.
انتصاب مدیران	توسط شوراهای محلی یا هیئت امنای مدرسه.	توسط مدیران کل و رؤسای نواحی.	در ایران، انتصاب به دلیل ساختار متمرکز از بالا به پایین است، درحالی که در سوئد، این فرایند با در نظر گرفتن نیازهای محلی انجام می شود.

توانمندسازی مدیران	برنامه های جامع مهارت افزایی و رهبری.	دوره های محدود ضمن خدمت.	دوره های ایران عمدتاً فنی هستند و کمتر بر رهبری تأکید دارند؛ در سوئد، توانمندسازی بر اساس نیازهای مدیریتی و آموزشی طراحی می شود.
رویکرد به توانمندسازی	رویکرد استراتژیک و آموزشی.	رویکرد اداری و فنی.	در ایران، تمرکز بر اجرای قوانین و مقررات است، در حالی که سوئد بر توسعه مهارت های رهبری و مدیریت تغییر تأکید دارد.
ارزیابی عملکرد مدیران	ارزیابی چندجانبه شامل والدین، معلمان و نتایج عملکرد دانش آموزان.	ارزیابی متمرکز توسط ناظران وزارتخانه.	رویکرد ایران، عملکرد اداری و شکلی را اندازه گیری می کند، اما ارزیابی سوئد جامع تر و بر اساس تأثیر واقعی مدیریت بر مدرسه است.
ساختار مدیریتی مدارس	خودمختار با مسئولیت بالا.	کنترل شده و تابع سیاست های مرکزی.	ساختار ایران به ایجاد نظم کمک می کند اما ممکن است مانع خلاقیت شود؛ در سوئد، آزادی عمل مدیریتی برای تحقق اهداف مدرسه بیشتر است.
چالش ها	هماهنگی بین مدارس و شوراهای محلی.	کمبود منابع و قوانین دست و پا گیر.	چالش های ایران بیشتر بر منابع و ساختار اداری متمرکز است، اما سوئد با مسائل مدیریت غیرمتمرکز روبه رو است.
اهداف توانمندسازی	توسعه رهبری و تصمیم گیری خلاقانه.	تمرکز بر مسائل اجرایی.	اهداف ایران بیشتر جنبه های اجرایی دارد؛ در حالی که در سوئد، بر بهبود تصمیم گیری و حل مسائل مدیریتی تمرکز می شود.
نقش دانشگاه ها و مراکز علمی	همکاری گسترده در آموزش و پژوهش.	محدود به برگزاری دوره های خاص.	دانشگاه ها در ایران نقش کمتری در فرایندهای مدیریتی دارند، اما در سوئد، همکاری دانشگاه ها به توسعه رهبری کمک شایانی می کند.
نقش معلمان و کارکنان مدارس	مشارکت فعال در انتخاب و ارزیابی مدیران.	مشارکت اندک در فرایندهای تصمیم گیری.	معلمان در ایران بیشتر تابع دستورات هستند، اما در سوئد، به عنوان بخشی از فرایندهای مدیریتی عمل می کنند.
نقش اولیا و دانش آموزان	نقش فعال در ارزیابی و تصمیم گیری.	نقش محدود به نظارت های غیرمستقیم.	نقش والدین و دانش آموزان در ایران ضعیف تر است، اما در سوئد این گروه ها در تصمیم گیری های مدیریتی سهم دارند.

هم جواری:

شباهت ها و تفاوت های موجود در سیاست ها و فرایندهای انتخاب، انتصاب، و توانمندسازی مدیران آموزشی در ایران و سوئد بررسی و کنار یکدیگر قرار داده می شود. این مرحله به شناسایی عوامل مشترک و تمایزات کلیدی کمک می کند و امکان مقایسه ساختاری و محتوایی دو سیستم آموزشی را فراهم می سازد. هم جواری به محققان کمک می کند تا تفاوت ها و شباهت های کلیدی را به صورت دقیق و ساختاریافته شناسایی کنند. در این مطالعه، مشاهده می شود که سیستم آموزشی ایران بیشتر به کنترل متمرکز و اجرای دستورالعمل ها تکیه دارد، در حالی که سوئد بر اساس استقلال و تصمیم گیری محلی عمل

می‌کند. این تفاوت‌ها می‌تواند به سیاست‌گذاران و مدیران در هر دو کشور کمک کند تا از تجربیات موفق طرف مقابل استفاده کنند و به بهبود سیستم‌های مدیریتی بپردازند.

مقایسه:

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده در مراحل قبلی، تحلیل نهایی انجام شده و شباهت‌ها و تفاوت‌های شناسایی شده با هدف ارائه پیشنهادهایی برای بهبود فرایندهای مدیریت آموزشی در ایران مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. در این مرحله، تجربیات موفق سوئد بررسی می‌شود و تلاش می‌شود راهکارهایی برای بومی‌سازی این تجربیات با توجه به شرایط ایران ارائه گردد.

جدول ۱. نتیجه‌گیری تطبیقی

تفاوت‌ها و شباهت‌ها	ابعاد مقایسه
ایران دارای سیستم دستوری و بالادستی است، اما سوئد به دلیل تمرکززدایی، مدیریت محلی و مشارکتی را تقویت می‌کند.	ساختار مدیریتی
ایران بیشتر بر سوابق علمی تأکید دارد، درحالی‌که سوئد مهارت‌های عملی و توانایی‌های رهبری را معیار اصلی می‌داند.	معیارهای انتخاب مدیران
سوئد توانمندسازی را به‌عنوان فرایندی پویا و مستمر در نظر می‌گیرد، درحالی‌که ایران به آموزش کوتاه‌مدت بسنده می‌کند.	نقش توانمندسازی
در سوئد، معلمان به‌عنوان اعضای فعال در تصمیم‌گیری‌ها شرکت می‌کنند، اما در ایران بیشتر تابع دستورالعمل‌ها هستند.	مشارکت معلمان
سوئد با فراهم کردن فرصت برای مشارکت والدین و دانش‌آموزان، یک سیستم دموکراتیک‌تر ایجاد کرده است.	نقش والدین و دانش‌آموزان
دانشگاه‌ها در سوئد نقش استراتژیک دارند، اما در ایران، همکاری‌ها بیشتر جنبه نمادین دارد.	نقش دانشگاه‌ها و پژوهش‌ها
سوئد بر بازخورد مشارکتی و مدرن تأکید دارد، درحالی‌که ایران از شیوه‌های سنتی و متمرکز بهره می‌برد.	ارزیابی عملکرد مدیران
هر دو کشور با چالش‌هایی مواجه‌اند، اما ایران بیشتر با مسائل مالی و بوروکراتیک درگیر است، درحالی‌که سوئد با هماهنگی در سیستم غیرمتمرکز خود مواجه است.	چالش‌ها

نتیجه‌گیری و بحث

مطالعه تطبیقی انتخاب، انتصاب و توانمندسازی مدیران آموزشی در ایران و سوئد نشان‌دهنده تفاوت‌های عمده‌ای در ساختار مدیریتی، معیارهای انتخاب، فرایند توانمندسازی و نقش ذی‌نفعان است. در ایران، تمرکز مدیریتی منجر به کاهش انعطاف‌پذیری مدارس شده است، در حالی‌که در سوئد، تمرکززدایی و مشارکت شوراهای محلی امکان اجرای سیاست‌های بومی

و متناسب با نیازهای مدارس را فراهم کرده است. معیارهای انتخاب مدیران در ایران بیشتر بر مدارک تحصیلی و سوابق کاری تأکید دارد، در حالی که سوئد معیارهایی چون توانایی رهبری و خلاقیت را مورد توجه قرار داده است که باعث ارتقای کیفیت مدیریت شده است.

در زمینه توانمندسازی، ایران بیشتر به دوره‌های کوتاه‌مدت نظری می‌پردازد، در حالی که در سوئد برنامه‌های جامع، کارگاه‌های عملی و آموزش‌های بلندمدت ارائه می‌شود که مهارت‌های کاربردی مدیران را تقویت می‌کند. از منظر مشارکت معلمان، والدین و دانش‌آموزان نیز ایران فضای محدودی برای تعامل ایجاد کرده است، در حالی که سوئد با مشارکت فعال این گروه‌ها زمینه‌ساز هم‌افزایی و بهبود مدیریت مدارس شده است. یکی از چالش‌های اصلی سیستم مدیریت آموزشی ایران، تمرکز بیش از حد در تصمیم‌گیری‌ها و اجرای سیاست‌هاست که خلاقیت و قدرت نوآوری مدیران را محدود کرده و فاصله میان مدیران و ذی‌نفعان اصلی را افزایش داده است.

در مقابل، سوئد نشان داده است که تمرکززدایی، تأکید بر مهارت‌های رهبری و تعامل مداوم مدیران با جامعه محلی می‌تواند عملکرد آموزشی را به طور مؤثری بهبود بخشد. این کشور از پژوهش‌های دانشگاهی بهره می‌گیرد تا سیاست‌هایی را طراحی کند که نه تنها به توانمندسازی مدیران کمک کند بلکه کیفیت کلی آموزش را نیز ارتقا دهد. پیشنهاد می‌شود که ایران با تمرکززدایی، ارتقای معیارهای انتخاب مدیران، تقویت برنامه‌های توانمندسازی و افزایش مشارکت ذی‌نفعان، الگویی تلفیقی از نقاط قوت هر دو سیستم ایجاد کند. این رویکرد می‌تواند به بهبود سیستم مدیریتی و افزایش کارآمدی مدارس در ایران منجر شود.

منابع

۱. ابراهیم زاده، بیت الله و ناظم، فتاح. (۱۳۹۷). شناسایی و تدوین مولفه های موثر بر مدل شایستگی مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی. ۴(۱۲): ۲۳_۹.
۲. اسکندری، مجتبی. (۱۳۹۳). طراحی الگوی سیستمی توانمندسازی مدیران. فصلنامه مدرس علوم انسانی. ۲۰(۸): ۵۳_۸۰.
۳. تقی پور ظهیر، علی و جهانیان، رمضان. (۱۳۹۸). بررسی ابعاد توانمندسازی مدیران آموزشی به منظور ارائه چهارچوب مناسب جهت مدیران مدارس کشور. مجله پژوهش های مدیریت. ۸۳.
۴. جعفرپور، محمود؛ حسینی مقدم، صادق و یار احمدی، محسن. (۱۴۰۲). آسیب شناسی شیوه های انتصاب مدیران بازرگانی در شرکت های دولتی کشور. مقاله پژوهشی. ۱۱۹(۲۱): ۲۶_۷.
۵. داودنیا، بهزاد و زارعی زوارکی، اسماعیل. (۱۳۹۲). مطالعه تطبیقی مدیریت آموزشی و برنامه درسی مدارس هوشمند کشورهای استرالیا، مالزی و ایران. اندیشه های نوین تربیتی دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی دانشگاه الزهراء. ۲۰(۱۰).
۶. رستمی هنجشانی، توران؛ سادات فدوی، محبوبه و یوسفی، زهرا. (۱۳۹۹). بازنمایی تجارب موفقیت و ناکامی مدیران مدارس. فصلنامه علمی _پژوهشی مدیریت مدرسه. ۴(۸): ۹۱_۷۳.

۷. رضا زین آبادی ، حسن و عبدالحسینی ، بیتا . (۱۳۹۵) . مطالعه تطبیقی یافته های پژوه بین المللی مدیر مدرسه موفق .پروژه بین المللی مدرسه موفق ۶۱(۱۶) .
۸. ریحانی ، حسین .(۱۴۰۱) . تاثیر سیستم های مدیریت کیفیت در عملکرد مراکز آموزشی سیاست های آموزشی و فرآیندهای مدیریت .
۹. سادات حسینی ، ملیحه و کوهی نژاد ، علی .(۱۳۹۵) . مطالعه تطبیقی شرایط انتخاب و انتصاب مدیران مدارس در نظام های آموزش ایران و ترکیه .کنفرانس بین المللی علوم انسانی .
۱۰. شعبان زاده ، فضل الله . (۱۴۰۲) .مطالعه تطبیقی شیوه های انتخاب ، انتصاب مدیران مدارس ابتدایی در ایران و ژاپن .کاوش نامه بین المللی ۱۱(۲): ۵۴_۳۷.
۱۱. عدلی ، فریبا .(۱۳۹۶) .فرآیند انتخاب و انتصاب مدیران مدارس در کشورهای منتخب ، ایران ، سوئیس ، هلند ، فنلاند ، کره جنوبی ، سنگاپور و ژاپن .کنفرانس بین المللی آموزش و پرورش تطبیقی دانشگاه لرستان ، خرم آباد ، ایران .
۱۲. عمرانی ، لایلا ؛ کاظمیان ، حسینی ؛ افشاری ، مالک .(۱۳۹۰) . مطالعه تطبیقی شرایط انتخاب ، انتصاب مدیران مقطع ابتدایی در نظام آموزشی و پرورش ایران با کشورهای ژاپن ، آمریکا و استرالیا .مجموعه مقالات همایش های آموزش ابتدایی . ۶۰۸_۶۰۶
۱۳. عباسپور ، عباس ؛ خورسندی طالسکوه ، علی ؛ خسروی ، محبوبه ؛ تقوی فرد ، محمدتقی و عظیمی عقدم ، حمید .(۱۳۹۸) . طراحی الگوی شایستگی مدیران مدارس متوسطه .فصلنامه علمی مدیریت مدرسه ۲۷۸(۸): ۲۴۶_۲۴۴.
۱۴. علیشاهی ، قاسم زاده ؛ فولادوند ، زینب و زوار ، تقی .(۱۳۹۹) . رابطه بالندگی و خودکار آمدی مدیران مدارس با اثربخشی مدارس متوسطه .فصلنامه علمی مدیریت مدرسه ۲۷۸(۸) : ۲۰۲_۱۸۶.
۱۵. قنبری ، سیروس ؛ حیدری سورشجانی ، نسرين و عبدالملکی ، جمال . (۱۴۰۰) . نقش رهبری اخلاقی مدیران در تعالی سازمانی مدارس با میانجی گری توانمندسازی روان شناختی معلمان .فصلنامه علمی مدیریت مدرسه ۲۷۸(۹): ۷۳_۹۸.
۱۶. محمدی گل سرخدان ، مجتبی .(۱۴۰۲) . بررسی تطبیقی شیوه های انتخاب مدیران مدارس ابتدایی (ایران و فنلاند) . کاوش نامه بین المللی ۱۱(۲) : ۱۶۶_۱۴۶.
۱۷. محمدی ، محمد ؛ سادات فدوی ، محبوبه و فرهادی ، هادی .(۱۳۹۷) . ارائه مدلی برای توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی ۲۷۸(۶) : ۲۲۳_۲۰۴.
۱۸. محمدی ، محمد ؛ سادات فدوی ، محبوبه و فرهادی ، هادی .(۱۳۹۶) . مطالعه تطبیقی مفهوم و ابعاد توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی در ایران و چند کشور پیشرفته جهان . فصلنامه نوآوری آموزشی . ۶۴(۱۶) .
۱۹. محمدی ، محمد ؛ سادات فدوی ، محبوبه و فرهادی ، هادی . (۱۳۹۷) . ارائه ی مدلی برای توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی .فصلنامه علمی مدیریت مدرسه ۱۱(۸) : ۲۳۰_۲۱۸.
۲۰. نریمانی ، بهمن ؛ مهرداد ، حسین و جلیلی ، راضیه .(۱۴۰۰) . طراحی مدل بهبود عملکرد مدیران مدارس ابتدایی یک مطالعه کیفی .مقاله پژوهشی مجله علوم روان شناختی ۹۹(۲۰): ۴۸۴_۴۷۱.

۲۱. محمدی، محمد؛ سادات فدوی، محبوبه و فرهادی، هادی. (۱۳۹۷). ارائه ی مدلی برای توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی. فصلنامه علمی مدیریت مدرسه ۱۰(۸): ۲۳۰_۲۱۸.
۲۲. نریمانی، بهمن؛ مهرداد، حسین و جلیلی، راضیه. (۱۴۰۰). مطالعه پیشران های بهبود عملکرد مدیران مدارس. مجله علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز. ۱۰۶(۶): ۸۹_۱۰۶.
۲۳. نریمانی، بهمن؛ مهرداد، حسین؛ جلیلی، راضیه. (۱۴۰۰). طراحی مدل بهبود عملکرد مدیران مدارس ابتدایی یک مطالعه کیفی. مقاله پژوهشی مجله علوم روان شناختی. ۹۹(۲۰): ۴۸۴_۴۷۱.
۲۴. Bush, T. (2021). Leadership theories and training management. Translation of Mohammad Hosni and colleagues. Urmia University.
۲۵. Bush, T. Glover, D. (2016). school leadership and management in south africa : findings from a systematic literature review. International Journal of educational management, 30 (2), 211_231.
۲۶. Bitter ova, M, Haskova, A, & pisonova, M (2014) scool leader competenies in management Area. Procedia _social and Behaviral science, 149, 114_118.
۲۷. Creasley, k., Bryman, A., naismith, N & soetanto, R (2008). understanding empowerment from an employee prespective : what does It mean and do they want It ? Team performance management. 14(1/2): 39_55.
۲۸. Conger, J. Rabindra, N, and H. Kanungo (1998) the Empowerment process : Integrating theory and practice. Academy of management review. Vol. 13, No 3. pp. ۴۱_۱۸۲.
۲۹. Enterieva, M. (2022). selection and training of school principals in the word and turkey and the development of policies related to this. International journal of leadership studies : theory and practice, 5(3), 212_233.
۳۰. Fedorchark, Y. (2019). profesional standard of a school prinicipal : Russian and Intrenational Experience. In international confrance on the Development of education in Eurasia (ICDEE 2019) (PP. 102_106) Atlantis press.
۳۱. Imbroscio, D. (2016). urban policy as meritocracy A critique. Journal of urban Affairs, vol. 38, No. 1, pp. 79_104.
۳۲. Millr, T.W. & Miller, J.M. (2021). Education leadership In the new millennium: a vision for 2020. International journal of leader ship in Education, 4(2), 181_189.
۳۳. poocharoen, O., & Brillantes, A. (2013). Meritocracy In Asia pacific : status, Issues, and challenges, Review of public presonnel Administration, vol. 33, No. 2, pp. ۱۴۰_۱۶۳.
۳۴. prasertcharoensuk, T., & Tang, k. N. (2017). The effect of strategic leadership factors of administrators on school Effectiveness under the office of maha sarakham primary Education service Area 3, kasetsart Journal of social sciences.