

## **A Comparative Study of the Selection Methods of Primary School Principals in the Educational Systems of Iran and Japan**

**Fazolah Shabanzadeh\***

*Elementary School Principal, M.A. Student in Educational Administration, Farhangian University, Tehran, Iran*

(Received: June 12, 2023; Accepted: July 16, 2023)

### **Abstract**

This study aimed at making a comparison between the selection methods of primary school principals in the educational systems of Iran and Japan. The study was qualitative in nature and comparative descriptive in terms of implementation method. For data analysis, Bereday's (1964) model containing four stages of description, interpretation, juxtaposition, and comparison was applied. The population of the study was all the countries which had implemented some reforms in their school management during the recent two decades. The sample of the study consisted of Iran and Japan which were selected purposefully due to giving priority to the issue of management in their elementary education. The data were collected from the library documents, articles, quarterly and annual reports, websites of the ministries of education and international organizations such as UNESCO. The findings of the study indicated that in both educational systems, the school principals were selected based on experience, degree, and qualifications. But the two systems were different in terms of adopting management approach, selecting principals, having independent schools, giving priority to higher experience and degree, offering training courses, and having a management certificate in educational leadership. The findings of this study can help policy-makers select better candidates for the managerial positions at elementary schools.

**Keywords:** Comparative study, Iran, Japan, Principals of elementary schools.

---

\* **Corresponding Author, Email:** fazli73\_1@yahoo.com

# مطالعه تطبیقی شیوه‌های انتخاب و انتصاب مدیران مدارس ابتدایی در ایران و ژاپن

فضل‌الله شعبان‌زاده\*

مدیر مدرسه، دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۲۲؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۴/۲۵)

## چکیده

هدف پژوهش حاضر مطالعه تطبیقی شیوه‌های انتخاب و انتصاب مدیران مدارس ابتدایی در ایران و ژاپن بود. پژوهش از نظر ماهیت کیفی و از نظر روش اجرا، تطبیقی - توصیفی است. از الگوی بردی که دارای چهار مرحله توصیف، تفسیر، همجواری و مقایسه است، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. جامعه پژوهش شامل کشورهای هدفمند است که طی دو دهه اخیر در مدیریت مدارس اصلاحاتی انجام داده‌اند. دو کشور ایران و ژاپن به عنوان نمونه، بر مبنای نمونه‌گیری هدفمند به دلیل اولویت قائل شدن به موضوع مدیریت در دوره ابتدایی براساس اسناد و گزارش‌ها انتخاب شدند. داده‌های پژوهش از طریق اسناد و مدارک کتابخانه‌ای، مقالات، گزارش‌های فصلی و سالیانه برخی سایت‌های بین‌المللی مانند یونسکو و سایت‌های وزارت آموزش و پرورش دو کشور هدف جمع‌آوری شد. یافته‌ها نشان داد بیشترین شباهت بین ژاپن و ایران مربوط به وجود دوره‌هایی برای آموزش مدیران، توجه به سابقه و تجارب مدیران، برگزاری دوره‌های آموزشی مدیران و آزمون صلاحیت‌های حرفه‌ای برای انتخاب و انتصاب مدیران مدارس است. یافته دیگر نشان داد تفاوت اصلی بین دو کشور مورد مطالعه مربوط به رویکرد مدیریت، گزینش مدیران، استقلال مدارس در انتخاب مدیران، میزان استفاده از تجربه و سابقه مدیران و برگزاری دوره‌ها و برنامه‌هایی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی است. نتایج این پژوهش می‌تواند به برنامه‌ریزان و سیاستگذاران آموزشی در انتخاب و به کارگیری مدیران در دوره ابتدایی کمک کند.

واژگان کلیدی: ایران، ژاپن، مدیریت مدارس ابتدایی، مطالعه تطبیقی.

## مقدمه

حضور گسترده سازمان‌ها در صحنه‌های گوناگون زندگی اجتماعی و نقش مدیریت در عملکرد سازمان‌ها بدان حد گسترش یافته است که علم مدیریت را در ردیف مهم‌ترین و پیچیده‌ترین رشته‌های علوم انسانی محسوب کرده‌اند و قرن بیستم را عصر مدیریت و دنیای امروز را دنیای مدیران آگاه نامیده‌اند. هر یک از سازمان‌ها برای تحقق هدف یا اهدافی خاص ایجاد شده و به منظور دستیابی به اهداف خود از منابع انسانی، مالی، تجهیزات و فناوری روز بهره می‌گیرند. موفقیت سازمان‌ها در تأمین هدف‌ها و انجام دادن مسئولیت‌های اجتماعی، تا حدود زیادی به مدیران و عملکرد آنان بستگی دارد و حیات و بقای هر سازمان تا حد زیادی به توانایی‌ها، مهارت‌ها، آگاهی‌ها، دانش و تخصص‌های مختلف منابع انسانی، به ویژه مدیران آن سازمان وابسته است. همه اندیشمندان حوزه مدیریت در این نکته که «مدیریت عامل رسیدن به اهداف سازمان است» اتفاق نظر دارند (حیدری، باتمانی و عبدالهی، ۱۴۰۰). به اعتقاد کارشناسان و صاحب‌نظران، سرچشمه اکثر مسائل و مشکلاتی که در اجرای برنامه‌های گوناگون اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و آموزشی پیش می‌آید، نه کمبودهای ارزی و ریالی بلکه ضعف مدیریت‌های اجرایی و عدم استفاده به‌جا و اصولی از نیروی کارآمد و متخصص و انتخاب آن‌ها به عنوان مدیر است (نیکنامی، ۱۳۸۰). حضرت علی (ع) در اهمیت انتخاب مدیر کارآمد می‌فرماید: «کارگزاران را بیازما و سپس، به کار گمار، چرا که انتصاب بدون مشورت و آزمایش موجب پشیمانی خواهد بود» (نهج البلاغه). از دیدگاه فلسفی، الهی و عقلی بهره‌برداری از تجربه‌های ملت‌ها و نظریات حکما و تحلیلگران حکومت و سرگذشت انسان‌ها که در حقیقت، بیان‌کننده دانش و معنای علم اداره و حکومت‌گری بر انسان‌ها، کشورها و ملت‌ها است، ضرورت دارد (رونقی تصدیقی، ۱۳۹۱). تجربه جهانی در سده‌های اخیر نیز نشان می‌دهد که ملت‌های فهیم در پی درس‌آموزی از دیگران، برای رهایی سریع از مدارهای توسعه‌نیافتگی‌اند. در واقع، چالش‌های بشری معمولاً جهانی و میان‌ملت‌ها مشترک‌اند و در بسیاری از مواقع می‌توان از راه‌حل‌های مشترک سود جست. آقازاده (۱۳۹۲) دراهمیت و ضرورت مطالعات تطبیقی اظهار می‌کند سودمندی مطالعات تطبیقی که درصدد تبیین وجوه تشابه و تفاوت میان نظام‌های تعلیم و تربیت در

کشورهای مختلف و کسب تجربه از برنامه‌ها و فعالیت‌های موفق و ناموفق آنهاست، تردید نمی‌توان کرد.

از طرفی، آموزش و پرورش هر کشور نقطه آغاز هر تحولی است و بیشترین و برترین نقش معنادار را در فرایند توسعه‌یافتگی ایفا می‌کند. از این حیث، سرمایه‌گذاری مادی و معنوی در تعلیم و تربیت، بهترین و سودمندترین نوع سرمایه‌گذاری است. یکی از مباحث راهبردی در آموزش و پرورش، مدیریت آموزشی است. نجف‌آبادی کبیرزاده، سعادت‌مند و رجایی‌پور (۱۳۸۸) مدیریت آموزشی را با اهمیت‌ترین، مؤثرترین و ظریف‌ترین نوع مدیریت می‌دانند و برای مدیریت در دوره ابتدایی اولویت ویژه‌ای قائل هستند. چرا که افراد کم‌سن جامعه حساس‌ترین دوره زندگی خود را در آن سپری می‌کنند و به فعالیت مشغول هستند. بهترین وسیله برای ایجاد تغییر ارزش‌ها و رفتارها تسلط بر همین مدارس ابتدایی است. از آنجا که مدرسه یک نظام صد در صد انسانی است که عامل انسانی هیچ سازمانی مثل یک کارخانه یا حتی یک بیمارستان به اندازه مدرسه قوی نمی‌باشد، مدیریت را با تکیه بر بعد انسانی آن از یک سو، با توجه به هدف الهی آن از سوی دیگر، چنین تعریف می‌کند؛ مدیریت، کارکردن با مردم، میان مردم، برای مردم و به خاطر خدا، همراهی و هماهنگی داشتن، عضویت داشتن، خادم بودن و هدف الهی داشتن است؛ منظور از تعریف یادشده این است که هیچ نهاد اجتماعی بدون در نظر گرفتن مردم یا انسان‌ها و نیازهای آن‌ها و بدون آن که نظام متعلق به آن‌ها باشد، تأسیس نمی‌شود. مربیان و مدیران این مراکز باید آنچنان از دانش، مهارت و نگرش مثبت و مساعد به کار و فعالیت برخوردار باشند که بتوانند به شکلی صحیح و علمی با ظرایف و پیچیدگی‌های تربیت، آموزش کودکان را برخوردار کنند و به شیوه‌های مطلوب و شایسته نیازهای آنان را در ابعاد متفاوت پاسخگو باشند (رحمان‌پور، پارسا نژاد و بلندی، ۱۳۹۵). از نظر هریس، جونز و کریک<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) مدیریت مدارس با اهمیت‌ترین، مؤثرترین و ظریف‌ترین نوع مدیریت است، چراکه موضوع آن انسان است. مدیریت آموزشی فرایندی اجتماعی است که با به‌کارگیری مهارت‌های علمی، فنی و هنری کلیه نیروهای انسانی و مادی را سازماندهی و هماهنگ کرده و با

---

1. Harris, Jones & Crick

2. Hallinger

فراهم کردن زمینه‌های انگیزش و رشد و با تأمین نیازهای منطقی، فردی و گروهی معلمان، دانش‌آموزان و کارکنان به طور صرفه‌جویانه به هدف‌های تعلیم و تربیت نایل می‌شود. اهمیت مدیر در اثربخشی مدرسه تا بدان حد افزایش یافته که برخی پژوهشگران مانند لیتوود، هریس و لیتوود، هریس و هاپکینز<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) مدعی شده‌اند در بین عوامل درون‌مدرسه‌ای، پس از معلم (به ویژه تدریس او)، مدیر دومین عامل مهم و مؤثر بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان است. به بیان هالینگر، در بسیاری از پژوهش‌هایی که در چند سال اخیر صورت گرفته نیز پژوهشگران به این نتیجه رسیده‌اند که مدیر بر یادگیری دانش‌آموزان تأثیر دارد (زین‌آبادی و عبدالحسینی، ۱۳۹۶). در این راستا، وجود مدیران کارآمدی که هدف اصلی آن‌ها اجرای اصول سیستم آموزشی به همراه رویکردهای به‌روز و خلاقیت‌های فردی برای رسیدن به تعلیم و تربیت در سطوح عالی است؛ از ضروریات مهم در آموزش و پرورش است. این موضوع ایجاب می‌کند در انتخاب و انتصاب مدیران آموزشی با تأکید بر دوره ابتدایی دقت کافی به عمل آید و این نقش را باید به افرادی برخوردار از هنر و علم مدیریت، تعلیم و تربیت سپرد (صافی، ۱۳۸۲). بنابراین، امروزه از مدیران آموزشی به عنوان سازندگان نسل‌های آینده به حق می‌توان انتظار داشت که به وظایف اساسی خود یعنی تهیه و تدوین و چگونگی اجرای مطلوب اهداف آموزشی، ارزشیابی دقیق مستمر از کار خود، همکاران و برنامه‌های آموزشی امور دانش‌آموزان، امور کارکنان از نظر آموزش مستمر آنان و در نهایت، هماهنگی کلیه عوامل مؤثر در آموزش و پرورش بپردازند. در سال‌های اخیر گرایش پژوهشگران به انجام تحقیقات تطبیقی در حوزه‌های مختلف به‌ویژه در حوزه مطالعات تطبیقی آموزش و پرورش روندی صعودی داشته است. یکی از علل اصلی این علاقه را می‌توان کسب آگاهی از وضع دیگر جوامع، نقش و تأثیر جایگاه نظام‌های آموزشی در روند پیشرفت‌های گسترده در حوزه‌های مختلف اجتماعی-اقتصادی آنان دانست. به همین علت می‌توان با بررسی مسیر انتخاب و انتصاب مدیران مدارس در کشورهای موفق و نزدیک به فرهنگ کشورمان علت ناکامی برخی مدارس و نقص عملکردهای برخی مدیران آموزشی در کشور را جویا شد و اگر اثباتی بر وجود خلأهایی در شیوه مدیریت مدارس ابتدایی باشد، می‌توان با دیدگاهی متفاوت به بازنگری آن‌ها پرداخت.

افشار بهریس (۱۳۹۲) در پژوهش خود با عنوان «مطالعه تطبیقی صلاحیت‌های حرفه‌های مدیران دوره ابتدایی نظام آموزش و پرورش ایران با کشورهای ژاپن، آمریکا و استرالیا»، اظهار می‌کند معیارها و شاخص‌های 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 شاخص‌های انتخاب مدیران آموزشی در ایران نیست. عدلی (۱۴۰۱) در پژوهش خود نشان داد سیاست‌های انتصاب مدیران مدارس در کشورهای منتخب، در سه مورد: ضرورت داشتن تجربه معلمی، تجربه مدیریت و آزمون ورودی برای داوطلبان پست مدیریت مدرسه با هم شباهت دارند. همچنین، یافته‌ها نشان داد سیاست‌های انتصاب مدیران در کشورهای منتخب، در چهار مورد با یکدیگر متفاوت هستند. در حالی که در سوئیس و فنلاند مدرک کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، شرکت در دوره‌های آموزش ضمن خدمت، و کسب گواهینامه شایستگی تدریس اهمیت دارد؛ در سنگاپور و کره جنوبی بر ارائه پروژه درباره هدف‌ها و برنامه راهبردی مدرسه تأکید می‌شود. صافی (۱۳۸۲) بیان می‌کند با توجه به بررسی‌ها در ایران، آموزش و پرورش در زمینه مدیریت مدارس ابتدایی بدون ضوابط حرفه‌ای و علمی کنترل می‌شود و بسیاری از مدیران از معلمی به مدیریت می‌رسند، از طرف دیگر، استانداردهای حرفه‌ای منسجمی برای آماده‌سازی و توسعه حرفه‌ای آنان وجود ندارد، همچنین، صاحب‌نظران معتقدند که تعیین ضوابط انتخاب و انتصاب مدیران و تصویب آن در شورای عالی آموزش و پرورش، بیشتر بر دیدگاه‌ها و تجارب شخصی کارشناسان و اعضای شورا متکی بوده تا داده‌های پژوهشی و مطالعات تطبیقی (اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۸). حسینی و کوهی‌نژاد (۱۳۹۵) در پژوهش خود با عنوان «مطالعه تطبیقی شرایط انتخاب و انتصاب مدیران مدارس در نظام‌های آموزشی ایران و ژاپن» اظهار می‌کنند که وجود آزمون صلاحیت دوره‌های آموزشی تئوری و عملی نشان‌دهنده حساسیت بالای وزارت آموزش و پرورش این کشور در انتخاب مدیران مدارس است؛ که این امر کادر آموزشی مدارس ژاپن را در میان مدارس دنیا در سطوح بالایی قرار داده است. در این راستا، مطالعه توصیفی - مقایسه‌ای پیش رو قصد دارد تا با مقایسه نحوه

انتخاب مدیران مدارس ابتدایی در ایران و ژاپن، به معیارهایی در این زمینه دست یابد و با درس گرفتن و کسب تجربه از نظام مدیریت ژاپن، پیشنهادهایی را به سیاستگذاران آموزش و پرورش، ارائه کند. بنابراین، سؤالاتی که محقق به دنبال پاسخ آنها است، عبارت‌اند از:

۱. معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران دوره ابتدایی در ایران کدامند؟
۲. معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران دوره ابتدایی در ژاپن کدامند؟
۳. چه تفاوت و شباهت‌هایی در معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران دوره ابتدایی ایران و ژاپن وجود دارد؟
۴. پیشنهادهای راهبردی برای بهبود مدیریت آموزشی در دوره ابتدایی ایران کدامند؟

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر پژوهشی کیفی، پیمایشی تطبیقی (مقایسه‌ای) است که نحوه انتخاب مدیران مدارس ابتدایی ایران را با ژاپن مقایسه می‌کند. اطلاعات و داده‌های مورد نیاز از طریق مراجعه به اسناد و مدارک کتابخانه‌ای، گزارش پژوهشی و جست‌وجو در شبکه جهانی اینترنت، به ویژه در سایت‌های آموزش و پرورش ایران و ژاپن جمع‌آوری شد. الگوی مورد استفاده برای استخراج، مقایسه و تحلیل داده‌ها، الگوی بردی بود که شامل چهار مرحله توصیف (شامل یادداشت‌برداری و تدارک اطلاعات کافی برای توصیف پدیده‌ها و بررسی آنها در مرحله بعدی)، تفسیر (شامل واری‌های اطلاعاتی که در مرحله اول پژوهشگر به توصیف آن پرداخته است)، هم‌جواری (شامل بررسی اطلاعات، طبقه‌بندی و کنار هم قراردادن به منظور فراهم آوردن چارچوبی برای مرحله بعدی) و مقایسه (شامل توجه به جزئیات بر اساس تشابهات، تفاوت‌ها و تحلیل آنها) بود.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش براساس مدل بردی به شرح زیر است:

#### مرحله اول: توصیف

سؤال اول: شیوه‌های انتخاب و انتصاب مدیران مدارس ابتدایی در ایران چگونه است؟

## جدول ۱. شیوه‌های انتخاب و انتصاب مدیران مدارس ابتدایی در ایران

عامل	ایران
شیوه‌های انتخاب مدیران ابتدایی	<p>در وزارت آموزش و پرورش، انتصاب مدیران ابتدایی از اختیارات رؤسای آموزش و پرورش هر منطقه است.</p> <p>در ایران گزینش و انتصاب مدیران مدارس ابتدایی بر اساس ضوابط مصوب، دارای شرایط عمومی، تخصصی و حرفه‌ای است که از طرف وزارت آموزش و پرورش انجام می‌گیرد، به شرح زیر است:</p> <p>الف) شرایط عمومی:</p> <p>- اعتقاد و التزام به مبانی و دیانت مقدس اسلام و اصول اخلاقی و قانون اساسی جمهوری اسلامی و ولایت فقیه؛</p> <p>- شایستگی و توانایی اداره مدرسه و داشتن سابقه تدریس؛ سلامت بدنی و روانی؛ نداشتن سوء پیشینه کیفری و سیاسی؛ متأهل بودن؛ حداقل ۲۳ سال سن؛ کارمند رسمی وزارت آموزش و پرورش (علاقه‌بند، ۱۳۸۹).</p> <p>- مدیران مدارس ابتدایی و آمادگی، راهنمایی و متوسطه توسط مدیر اداره آموزش و پرورش شهرستان منطقه یا ناحیه براساس شرایط مذکور در آیین‌نامه نحوه انتصاب مدیران، از میان مناسب‌ترین افراد واجد شرایط تعیین و منصوب می‌شوند.</p> <p>ب) شرایط تخصصی:</p> <p>- داشتن ۸ سال سابقه تجربی که سه سال آن سابقه معاونت در دوره ابتدایی باشد، الزامی است.</p> <p>- دارندگان مدرک تحصیلی بالاتر از کارشناسی و مرتبط با مدیریت مدارس در اولویت انتصاب خواهند بود.</p> <p>- داوطلبان باید مستخدم رسمی آموزش و پرورش باشند، به استثنای مدیران مدارس غیر دولتی</p> <p>- در زمان انتصاب مدیران، داشتن حداقل ۴ سال از سنوات خدمتی فرد تا بازنشستگی، الزامی است.</p> <p>ج) شرایط حرفه‌ای:</p> <p>- اخلاق حرفه‌ای (روابط انسانی سازنده، نظم و انضباط، قانون‌مداری، صداقت و امانت و... است).</p> <p>- دانش حرفه‌ای (آشنایی با قوانین، آشنایی با اسناد بالادستی، آشنایی با فلسفه تعلیم و تربیت و... است).</p> <p>- مهارت حرفه‌ای (توانایی برنامه‌ریزی، هماهنگی، سازماندهی، تصمیم‌گیری، نظارت و ارزشیابی و... است).</p> <p>- یکی از شیوه‌های انتخاب مدیران ابتدایی رقابت بر اساس آزمون است که در چندین سال اخیر مشاهده شده است که مدیران مدارس ابتدایی بر اساس آزمون انتخاب و انتصاب مجوز گزینش را گرفته و بعد از آزمون تستی به اداره مورد نظر دعوت شده و مصاحبه و گزینش می‌شوند و در صورت قبولی و ارزیابی به ترتیب اولویت‌بندی شده و برای انتخاب اولویت‌ها در نظر گرفته خواهد شد (صافی، ۱۳۸۹).</p>



سؤال دوم: شیوه‌های انتخاب و انتصاب مدیران مدارس ابتدایی در ژاپن چگونه است؟

جدول ۲. شیوه‌های انتخاب و انتصاب مدیران مدارس ابتدایی در ژاپن

عامل	ژاپن
شیوه‌های انتخاب مدیران ابتدایی	<p>در ژاپن فرایند انتخاب مدیران مدارس بر اساس سیستمی است که شفافیت و حرفه‌ایت را تضمین می‌کند. در ژاپن مدیران مدارس ابتدایی از طریق فرایندی دقیق و مستند انتخاب می‌شوند.</p> <p>مدیران مدارس ابتدایی ژاپن پس از گزینش و قبول درآزمون صلاحیت، و پس از گذراندن دوره یک‌ساله در زمینه مدیریت آموزشی که در مراکز آموزش عالی و تربیت معلم یا در دانشکده‌های علوم تربیتی دانشگاه‌های ژاپن ارائه می‌شود، مدیریت مدارس را بر عهده می‌گیرد.</p> <p>در ژاپن برای تربیت و آماده‌سازی مدیران مدارس، سمینارهای مختلفی را برای مدیران اجرا می‌کنند و شرکت در این سمینار را برای آنان الزامی می‌شمارند. این سمینار هر چند محدود بوده، اما در آن انواع گوناگون برنامه ارائه می‌شود و آمادگی مدیران را جهت مدیریت تضمین می‌کند (ناکادوم و تاکه کی، ۱۹۹۳).</p> <p>امروزه وزارت آموزش و پرورش، علوم فرهنگ ژاپن نقش رهبری و پیشاهنگی را در نظام آموزشی این کشور بر عهده دارد و با داشتن اختیارات گسترده، نظیر تعیین مقررات برای مؤسسات آموزشی، استخدام کارکنان و مدیران مدارس، و تأیید گواهی معلمان و صلاحیت مدیران مدرسه را بر عهده دارد. با این حال، با تفویض اختیارات به مقامات محلی و شوراهای محلی، این نهاد اختیارات وسیع‌تری در استخدام و جذب مدیران بر اساس تجربه و صلاحیت حرفه‌ای دارد. ۱. براساس یافته‌های پژوهش، استخدام و جذب مدیران مدارس ابتدایی بر عهده شورای محلی و ایالتی آموزش و پرورش است. در استخدام آنان به تجربه، دانش مدیران دقت بیشتری می‌شود و همچنین، برای مدیران و معاونان مدارس ابتدایی گواهی درجه یک را الزامی و ضروری می‌دانند (کویاما، ۲۰۰۶).</p>

### مرحله دوم: تفسیر

همان‌طور که در جدول ۱ ملاحظه شد ایران در شیوه‌های انتخاب مدیران مدارس ابتدایی در ایران با متمرکز بودن مدیریت مدارس متأثر نظام مدیریت آموزشی، شیوه انتخاب مدیران مدارس ابتدایی بر عهده آموزش و پرورش هر استان با تأیید وزارت آموزش و پرورش انجام می‌گیرد. و در استخدام

1. Koyama & Nagaki

2. Koyama

و گزینش مدیران مدارس به مدرک و سابقه مدیران توجه کمتری شده، و به همین دلیل کیفیت مدیریت مدارس ابتدایی در کشورمان در وضع خوبی قرار نگرفته است. وجود آزمون‌های انتخاب و انتصاب مدیران مدارس و گزینش آن‌ها توسط مدیران آموزش و پرورش هر شهرستان که زیر نظر اداره کل آموزش و پرورش هر استان قرار دارد یکی دیگر از ویژگی‌های متمرکز بودن انتخاب مدیران مدارس است.

همان‌طور که در جدول ۲ ملاحظه شد ژاپن در شیوه‌های انتخاب مدیران مدارس ابتدایی با تفویض اختیارات بیشتر به شورای محلی و نهادهای موجود در مدارس، عملاً آزادی بیشتری به آنان جهت انتخاب مدیران مدارس را داده است. چون شورای محلی و مدارس شناخت و آگاهی بهتری نسبت به تجارب، توانایی و استعداد مدیران مناطق خودشان دارند، به همین دلیل، این شوراهای مدیران کارا و مجرب را برای مدیریت مدارس انتخاب و جذب می‌کنند، و این وضع باعث بهبود کیفیت مدیریت مدارس این کشورها را شده است. این که چرا این کشورها توانسته‌اند وضعیت مدیریت مدارس کشورشان را بهبود دهند؛ می‌توان گفت، تفویض اختیارات به شوراهای محلی و مدارس برای انتخاب و گزینش مدیران، باعث بهبود این وضع شده است. در کشور ژاپن شیوه انتخاب مدیران مدارس توسط شورای مدارس تحت نظر شورای محلی انجام گرفته و در انتخاب و گزینش مدیران، افرادی را بر می‌گزینند که دارای تجربه و سابقه ی بالای داشته باشند؛ و همچنین، ضمن داشتن گواهی معلمی، در امتحان ورودی که از طرف شورای محلی، برای تأیید صلاحیت مدیریتی آنان اجرا می‌شود، پذیرفته شده باشند.

### مرحله سوم: همجواری

در مرحله همجواری به منظور ایجاد چارچوبی برای مقایسه و تفاوت‌های دو کشور مؤلفه‌های شیوه انتخاب مدیران مدارس ابتدایی در جدول ۳ طبقه‌بندی و درکنار هم قرار گرفتند.

جدول ۳. همجواری مؤلفه‌های انتخاب و انتصاب مدیران مدارس ابتدایی

مؤلفه	ایران	ژاپن
گزینش	<p>در وزارت آموزش و پرورش، انتصاب مدیران ابتدایی از اختیارات رؤسای آموزش و پرورش هر منطقه است.</p> <p>از آنجا که مدیران مدارس نقش بسیار مهمی در برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی و ارزشیابی و برقراری روابط انسانی با دانش‌آموزان و کارکنان مدارس دارند، و در توفیق کارکنان و سلامت جسمی و روانی، اخلاقی و پیشرفت علمی دانش‌آموزان و افزایش کارایی و اثربخشی به ویژه در مدارس ابتدایی، بسیار تأثیرگذار هستند؛ باید در انتخاب و انتصاب آنان دقت کافی به عمل آورد و این نقش به افرادی با استعداد، کاردان و باتجربه و برخوردار از هنر و علم مدیریت، و تعلیم و تربیت سپرده شود (صافی، ۱۳۸۲).</p> <p>در ایران گزینش و انتصاب مدیران مدارس ابتدایی بر اساس ضوابط مصوب، دارای شرایط عمومی و اقتصادی که از طرف وزارت آموزش و پرورش انجام می‌گیرد، به شرح زیر است:</p> <p>الف) شرایط عمومی:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- اعتقاد و التزام به مبانی و دیانت مقدس اسلام و اصول اخلاقی و قانون اساسی جمهوری اسلامی و ولایت فقیه؛</li> <li>- شایستگی و توانایی اداره مدرسه و داشتن سابقه تدریس؛ سلامت بدنی و روانی؛ نداشتن سوء پیشینه کیفری و سیاسی؛ متأهل بودن؛ حداقل ۲۳ سال سن؛ کارمند رسمی وزارت آموزش و پرورش (علاقه‌بند، ۱۳۸۹).</li> </ul>	<p>ژاپن سخت بر این باور است که اصلاح فرهنگ کشور و اجرای هر گونه برنامه تربیتی بستگی به همت والای مدیران و دستیاران دانش‌آموخته و پرتجربه دارد. در ژاپن داوطلبان شغل مدیریت مدارس به وسیله آزمون «آزمون تعیین صلاحیت حرفه‌ای مدیران و معاونان» که از سال ۱۹۹۶ در سراسر ژاپن متداول شده است، گزینش می‌شوند. همچنین، داوطلبان شغل مدیریت و معاونت مدارس ابتدایی و متوسطه علاوه بر گذراندن آزمون تعیین صلاحیت حرفه‌ای باید واجد شرایط ذیل باشند:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱. دارابودن حداقل ۵۰ سال سن برای تصدی پست معاونت مدارس و ۵۴ سال سن برای مدیریت مدارس (ابتدایی و متوسطه)؛</li> <li>۲. دارابودن حداقل ۲۰ سال تجربه موفق آموزشی برای مدیران و ۱۵ سال برای تصدی شغل معاونت مدارس؛</li> <li>۳. دارابودن تألیفات و آثار علمی و تربیتی قابل قبول؛</li> <li>۴. دارابودن تحصیلات دانشگاهی (حداقل ۴ سال دوره لیسانس) دارندگان درجه علمی فوق لیسانس که صاحب گواهی درجه معلمی باشند، در اولویت قرار می‌گیرند (آقازاده، ۱۳۹۲).</li> </ol> <p>در روش گزینش مدیران مدارس ابتدایی در ژاپن بسیار دقیق و مبتنی بر شایستگی، سابقه خدمت، میزان تجربه و موقعیت‌های آموزشی گذشته و پذیرش اجتماعی آن‌ها در میان است (سیدعباس‌زاده، ۱۳۸۴).</p>

مؤلفه	ایران	ژاپن
تربیت	<p>تربیت متناسب با قوانین و سیاست‌های آموزش و پرورش کشور است. یکی از شیوه‌های تربیت مدیران مدارس ابتدایی، برگزاری دوره‌های آموزشی و مدیریتی است. این دوره‌ها معمولاً توسط سازمان آموزش و پرورش استانی یا مرکز آموزشی مربوطه برگزار می‌شود که شامل مطالبی مانند مهارت‌های رهبری، مدیریت مالی، برنامه‌ریزی درسی و توسعه شخص مدیران است (صافی، ۱۳۸۹).</p> <p>نظر به ضرورت آگاهی مدیران مدارس از یافته‌های جدید در زمینه مدیریت و مباحث تعلیم و تربیت، وزارت آموزش و پرورش طرح‌های مختلفی را در سطح استانی و منطقه‌ای برای بازآموزی مدیران اجرا می‌کند و به تناسب نیاز، مدیران در دوره‌های کوتاه‌مدت شرکت می‌کنند. به افرادی که این قبیل دوره‌های را بگذرانند، گواهی شرکت در دوره داده می‌شود که در ارتقای گروه آنان مؤثر است (صافی، ۱۳۸۹).</p>	<p>مدیران مدارس ابتدایی ژاپن پس از گزینش و قبول در آزمون صلاحیت، و پس از گذراندن دوره یک‌ساله در زمینه مدیریت آموزشی که در مراکز آموزش عالی و تربیت معلم یا در دانشکده‌های علوم تربیتی دانشگاه‌های ژاپن ارائه می‌شود، مدیریت مدارس را بر عهده می‌گیرد. مدیران و معاونان شاغل در مدارس در طول خدمت خویش موظفند در کانون‌های آموزشی ضمن خدمت به منظور ارتقای دانش حرفه‌ای خویش و آگاهی از نوآوری‌ها در آموزش و پرورش شرکت کنند. این آموزش‌ها با عنوان «دوره آموزشی مدیران و معاونان مدارس» در ژاپن شناخته شده است.</p> <p>طول مدت این نوع آموزش‌ها از منطقه‌ای به منطقه دیگر متفاوت است و برنامه‌های آموزشی این دوره‌ها بر حسب نیازهای شغلی مدیران و معاونان مدارس از طریق کمیته‌ها و شوراهای تربیتی و شهرستان تدوین می‌شود. شامل موضوعات ذیل است:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱. کاربرد رایانه در آموزش و پرورش؛</li> <li>۲. هدف‌های اقتصادی، سیاسی و فرهنگی در تعلیم و تربیت؛</li> <li>۳. اصول مدیریت نوین آموزشی؛</li> <li>۴. مبانی برنامه‌ریزی درسی و آموزشی؛</li> <li>۵. آموزش و پرورش و دنیای کار؛</li> <li>۶. روان‌شناسی مدرسه و جایگاه علوم و فنون در برنامه‌ریزی درسی مدارس؛</li> <li>۷. شیوه‌های مشارکت مردم در اداره و تأمین هزینه‌های آموزش و پرورش (آقازاده، ۱۳۸۳).</li> </ol>
استخدام	<p>طبق آیین نامه، مدیرانی می‌توانند به استخدام مدیر مدرسه در بیابند که کارمند رسمی وزارت آموزش و پرورش باشند. بنابراین، استخدام مدیران مدارس از میان کارکنان رسمی که معلمان مجرب و دیگر کارکنانی که شرایط آن در قبل تشریح شده است، به عنوان مدیر مدرسه، از</p>	<p>در استخدام مدیران مدارس به سابقه و میزان تجربه و موقعیت آموزشی گذشته مدیران توجه بیشتری می‌کنند. مدیران مدارس دارای تجربه طولانی آموزشی بوده و معمولاً پس از دو تا سه دهه تدریس به جایگاه مدیریت مدارس می‌رسند. یکی از مدیر مدرسه ابتدایی کیوچو آقای هایاشی ماسارو) پس از سی و شش سال اشتغال به شغل معلمی در</p>

ژاپن	ایران	مؤلفه
<p>سن پنجاه‌سالگی به مدیریت مدرسه برگزیده شده بود. (صافی، ۱۳۸۹)</p> <p>مدیران مدارس ژاپن پس از گزینش و آماده‌سازی و تعیین صلاحیت حرفه‌ای در سراسر مناطق (استان، شهر، کشور)، و همچنین، دارابودن ویژگی‌های مانند: ۵۴ سال سن، ۲۰ سال تجربه، دارابودن تألیفات و آثار علمی، مدرک تحصیلی حداقل لیسانس، از طریق شورای محلی آموزش و پرورش به استخدام و جذب مدیریت مدارس در می‌آیند (آقازاده، ۱۳۹۲).</p>	<p>طرف سازمان آموزش و پرورش استان به استخدام مدارس ابتدایی در می‌آیند.</p> <p>به دلیل گسترش واحدهای آموزشی و نیاز بیشتر به استخدام مدیران مدارس و معلمان، و دیگر کارکنان آموزشی، لازم است برای استخدام، نگهداری و رفاه حال آنان، به وضع پاره‌ای مقررات اداری، استخدامی و مالی اقدام شود (صافی، ۱۳۸۹).</p> <p>استخدام رسمی در ایران دارای مراحل ذیل است:</p> <p>بررسی نیروی انسانی مورد نیاز مؤسسه دولتی به وسیله مسئولان ذی‌ربط، تأمین محل حقوق و مزایای مربوط که اصلاً ردیف حقوقی نامیده می‌شود. کسب مجوز از سازمان امور اداری و استخدامی، دادن آگهی استخدامی در یک روزنامه رسمی کشور؛ اخذ درخواست‌های داوطلبان و رسیدگی به مدارک آن‌ها. صدور کارت، انجام مسابقه استخدامی، مصاحبه؛ اعلام نتایج؛ انجام دادن تشریفات مقدماتی استخدامی؛ صدور ابلاغ برای تصدی پست مورد نظر؛ و صدور حکم آزمایشی استخدامی (صافی، ۱۳۸۹).</p>	

### مرحله چهارم: مقایسه

در مرحله مقایسه، مسئله تحقیق با توجه جزئیات در زمینه شباهت و تفاوت‌ها و دادن پاسخ به سؤالات تحقیق بررسی و مقایسه می‌شوند.

در این مرحله تلاش بر آن است تا به مقایسه مؤلفه به مؤلفه انتخاب مدیران مدارس ابتدایی بین کشورهای ایران و ژاپن بپردازیم و شباهت‌ها و تفاوت‌ها را در هر مؤلفه به تفکیک مطابق با الگوی بردی بیان کنیم.

جدول ۴. تفاوت‌ها و شباهت‌ها در انتخاب و انتصاب مدیران مدارس ابتدایی ایران و ژاپن

مؤلفه‌ها	تفاوت‌ها / شباهت‌ها
گزینش	<p>تفاوت‌ها</p> <p>در ایران: توسط اداره کل آموزش و پرورش استان تحت نظارت وزارت آموزش و پرورش انجام می‌شود. داشتن حداقل ۲۰ سال سن الزامی است. داشتن ۳ سال تجربه معاونت در همان مقطع الزامی است. داشتن حداقل مدرک دیپلم و حداکثر فوق لیسانس الزامی است. به آثار و تألیفات توجه نمی‌شود.</p> <p>در ژاپن: زیر نظر شورای مدارس تحت نظارت شورای محلی انجام می‌گیرد. آزمون ورودی گرفته می‌شود و گواهی برای افراد صادر می‌شود. داشتن مدرک حداقل لیسانس و حداکثر فوق لیسانس و دکترای الزامی است. داشتن حداقل بیست سال تجربه آموزشی الزامی است. داشتن تألیفات و آثار علمی الزامی است.</p>
	<p>شباهت‌ها</p> <p>در هر دو کشور نظارتی بر انتخاب و انتصاب مدیران وجود دارد. در هر دو کشور معیارهایی برای انتخاب و انتصاب در نظر گرفته شده است. در هر دو کشور برای انتصاب در مدیریت آزمون گرفته می‌شود. در هر دو کشور توجه ویژه‌ای به سطح علمی و تجارب مدیران می‌شود.</p>
تربیت	<p>تفاوت‌ها</p> <p>در ایران: از مسیر معلمی به مدیریت مدارس می‌رسند و دوره‌های مختلفی به صورت ضمن خدمت ویژه مدیران مدارس گذاشته می‌شود.</p> <p>در ژاپن: اجرای برنامه‌های متنوع مثل سمینارها و کلاس‌های ضمن خدمت، گذراندن دوره‌های ۲ ساله آموزشی، استفاده از دانشگاه‌ها و مؤسسات عالی برای آموزش‌ها</p>
	<p>شباهت‌ها</p> <p>در هر دو کشور دوره‌های مختلفی برای مدیران گذاشته می‌شود. در هر دو کشور از ظرفیت مؤسسات و دانشگاه‌ها برای تربیت مدیران استفاده می‌شود.</p>
استخدام	<p>تفاوت‌ها</p> <p>در ایران: توسط اداره کل آموزش و پرورش هر استان و با تأیید وزارت آموزش و پرورش انجام می‌شود. باید کارمند رسمی آموزش و پرورش باشد. آزمون انتخاب و انتصاب مدیران مدارس به همراه گزینش و مصاحبه را باید گذرانده باشد.</p> <p>در ژاپن: از طریق شورای مدرسه با تأیید شورای محلی انجام می‌گیرد. باید نمره قبولی در آزمون صلاحیت‌های مدیریت مدارس را داشته باشد. گواهی درجه یک مدیریت را باید داشته باشد. دوره‌های آموزشی در دانشگاه را باید گذرانده باشد.</p>
	<p>شباهت‌ها</p> <p>در هر دو کشور باید مدیران از آزمون صلاحیت‌ها و گزینش عبور کرده و با داشتن نمره خوب و قبولی از این آزمون‌ها وارد مدارس شوند. در هر دو کشور به دوره‌ها و مهارت‌های گذرانده شده افراد داوطلب توجه می‌شود.</p>

## بحث و نتیجه‌گیری

انتخاب، گزینش و استخدام مدیران صالح و شایسته جهت مدیریت مدارس، از حساس‌ترین و بااهمیت‌ترین مراحل است که باید از طرف سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان هر کشوری مورد توجه قرار گیرد، و اگر درباره این موضوع از طرف سیاست‌گذاران آموزشی سهل‌انگاری و بی‌توجهی شود، نه تنها اثربخشی و کیفیت مدیریت مدارس بهبود نخواهد یافت، بلکه مدیریت مدارس با تنگناها و مشکلات فراوانی از جمله، بی‌ثباتی مدیریت مدارس، سست و بی‌انگیزه‌شدن مدیران، بی‌نظمی مدارس، نبود مهارت‌های مدیریتی، نبود علم و دانش مدیریتی، و خیلی از مسائل دیگر، روبه‌رو خواهد شد. برای اینکه بتوانیم مدیران شایسته و لایقی را برای مدیریت مدارس انتخاب کنیم، باید تمام نهادها و کارکنان موجود در مدارس را در انتخاب و گزینش، استخدام مدیران مشارکت دهیم، چرا که مشارکت آنان در این موضوع از یک طرف باعث مشارکت و همکاری آنان در مدیریت مدارس شده و از طرف دیگر، کیفیت و اثربخشی مدیریت مدارس را ترقی خواهد داد. در این تحقیق با جمع‌آوری داده‌ها، طبقه‌بندی آنها، هم‌جواری و مقایسه شیوه مدیریت مدارس ابتدایی در ایران و ژاپن به پایش، مقایسه و نقاط اشتراک و افتراق پرداخته شد. تحقیق حاضر کیفی است و به‌منظور پاسخ به پرسش طرح‌شده از رویکرد تطبیقی که رویکردی علمی در حوزه مطالعات آموزشی است، بهره‌گرفته شد. نتایج نشان داد ژاپن با تفویض اختیارات به شورای مدارس با نظارت شورای محلی، گزینش، تربیت و استخدام مدیران مدارس را به این نهادها تفویض کرده‌اند، و با این کار وضعیت مدیریت مدارس ابتدایی کشورشان را بهبود داده‌اند. همچنین، با اجرای برنامه‌های متنوع از طرف این نهادها در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، علم و دانش مدیران را افزایش داده، و در استخدام و گزینش آنان به تجارب، سابقه و آثار و تألیفات تربیتی و آموزشی مدیران دقت و توجه کرده و این موارد را در اولویت برنامه‌های خودشان قرار داده‌اند. در مقابل، در ایران با متمرکزبودن مدیریت مدارس متأثر نظام مدیریت آموزشی، گزینش، تربیت و استخدام مدیران مدارس بر عهده آموزش و پرورش هر استان با تأیید وزارت آموزش و پرورش انجام می‌گیرد. در استخدام و گزینش مدیران مدارس به مدرک و سابقه مدیران توجه کمتری شده، و به همین دلیل کیفیت مدیریت مدارس

ابتدایی در کشورمان در وضع خوبی قرار نگرفته است. هر چند در هر دو کشور به سابقه، تجربه و آموزش ضمن خدمت مدیران مدارس توجه شده است؛ اما در ژاپن به این موارد توجه و دقت بیشتری شده است. مدیران مدارس در ژاپن، از طرف شورای مدارس انتخاب می‌شوند. با این تفاوت که در ایران، مدیران از طرف وزارت آموزش و پرورش هر منطقه انتصاب می‌شوند.

پیشنادهایی را می‌توان برای سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان نظام آموزشی ارائه کرد؛ اگر سیاستگذاران و برنامه‌ریزان آموزشی سودای بهبود کیفیت مدیریت مدارس کشور خودشان را دارند، پیشنهاد می‌شود گزینش، تربیت و استخدام مدیران، معلمان و دیگر کارکنان مدارس توسط شوراهای موجود با تأیید و هدایت شورای محلی انجام گیرد. پیشنهاد می‌شود دانشگاهی مستقل مدیریت آموزشی در تمام جنبه‌ها، و مجهز کردن آن به تمام امکانات، جهت تربیت و بازآموزی مدیران و دیگر کارکنان مدارس از جمله مدیران مدارس ابتدایی به دلیل حساس بودن این مقطع ایجاد شود. پیشنهاد می‌شود معیارهای مانند، سن و تجربه تدریس و آموزشی بالاتر، آثار علمی و تربیت، مدرک بالا حداقل لیسانس و حداقل دکترا، داشتن علم و دانش مدیریتی بالاتر، گذراندن دوره دوساله بازآموزی مدیریت، داشتن مدرک مدیریت آموزشی، کاردان و مدبر، مؤمن و پرهیزکار، در استخدام و گزینش مدیران مدارس در نظر گرفته شود. پیشنهاد می‌شود برگزاری آزمون ورودی قبل از انتخاب به مدیریت مدارس، برای تشخیص صلاحیت حرفه‌ای و مدیریتی وی، همچنین، سنجش میزان علم و دانش مدیران مدارس انجام شود.



## منابع

- اصفهانی، کرم، سلیمانی، نادر، تورانی، حیدر، و صباحی، پرویز (۱۳۹۸). عوامل مؤثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی در افق ۱۴۰۴، مدیریت مدرسه، ۷(۴)، ۲۴۱-۲۱۰.
- افشار بهریس، مالک (۱۳۹۲). مطالعه تطبیقی صلاحیت‌های حرفه‌های مدیران دوره ابتدایی نظام آموزش و پرورش ایران با کشورهای ژاپن، آمریکا و استرالیا. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تبریز.
- آقازاده، احمد (۱۳۸۳). مسائل آموزش و پرورش در ایران. تهران: سمت.
- آقازاده، احمد (۱۳۹۲). آموزش و پرورش تطبیقی. تهران: سمت.
- حسینی، ملیحه سادات، و کوهی‌نژاد، علی (۱۳۹۵). مطالعه تطبیقی شرایط انتخاب و انتصاب مدیران مدارس در نظام‌های آموزشی ایران و ژاپن. کنفرانس بین‌المللی علوم انسانی و علوم رفتاری، آذر ۱۳۹۵، سومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در علوم انسانی رم، ایتالیا.
- حیدری، صابر، باتمانی، فردین، و عبدالهی، فردین (۱۴۰۰). تحول‌گرایی در مدیریت مدارس بر اساس الگوی جامع همکاری. مدیریت مدرسه، ۹(۱)، ۲۵-۱.
- رحمان‌پور، حسین، پارسا‌نژاد، علی‌اکبر، و بلندی، مریم (۱۳۹۵). درآمدی بر مدیریت آموزشی در مدارس. کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت، خرداد ۱۳۹۵، سالن همایش‌های بین‌المللی دانشگاه شهیدبهشتی.
- رونقی تصدیقی، زهرا (۱۳۹۱). مطالعه تطبیقی شاخص‌های مناسب انتخاب مدیران مدارس در مقاطع ابتدایی، راهنمایی و دبیرستان در کشورهای ایران، آلمان و ژاپن. پایان‌نامه کارشناسی ارشد علوم تربیتی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی.
- زین‌آبادی، حسن‌رضا، و عبدالحسینی، بیتا (۱۳۹۶). مدرسه موفق، مدیر موفق: مطالعه تطبیقی یافته‌های پروژه بین‌المللی مدیر مدرسه موفق (ISSPP). نوآوری‌های آموزشی، ۱۶(۶۱)، ۴۲-۲۱.
- سیدعباس‌زاده، محمد (۱۳۸۴). کلیات مدیریت آموزشی. ارومیه: انتشارات دانشگاه ارومیه.
- صافی، احمد (۱۳۸۲). سازمان و قوانین آموزش و پرورش ایران. تهران: رشد.
- صافی، احمد (۱۳۸۹). سازمان و اداره امور مدارس. تهران: رشد.

عدلی، فریبا (۱۴۰۱). مطالعه تطبیقی سیاست‌های انتصاب مدیران مدارس در کشورهای سوئیس، فنلاند، سنگاپور و کره جنوبی: درس‌هایی برای ایران. آموزش و پرورش تطبیقی. تهران: بعثت.

علاقه بند، علی (۱۳۸۹). مقدمات مدیریت آموزشی. تهران: بعثت.

نجف‌آبادی کبیرزاده، مه‌ری، سعادت‌مند، زهره، و رجایی‌پور، سعید (۱۳۸۸). عوامل مؤثر بر جذب نیروهای توانمند آموزش و پرورش در پست مدیریت مدارس از دیدگاه مدیران، معاونین و معلمان مدارس ابتدایی شهرستان نجف‌آباد. رهبری و مدیریت آموزشی، ۳(۳)، ۱۴۳-۱۲۵.

نهج‌البلاغه، مجموعه سخنان امیر مؤمنان حضرت علی (ع)، نامه ۵۳، ترجمه دشتی.

نیک‌نامی، مصطفی (۱۳۸۰). مفاهیم کارایی و اثربخشی مدیران مدارس. فلسفه مدیریت، ۴.

Harris, A., Jones, M., & Crick, T. (2020). Curriculum leadership: A critical contributor to school and system improvement. *School Leadership & Management*, 40(1), 1-4.

Koyama, N. (2006). *Educational administration in Japan and the role of local government*. university of tsukuba.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27-42.

Nakadom, T. (1993). Same American school practices worth adopting in japan from educational Administration view" the school Administrator (AAsA), August.