

## **A Comparative Study of the Selection Methods of Primary School Principals in the Educational Systems (The Case of Iran and Finland)**

**Mojtaba Mohammadi Golsorkhdan\***

*Teacher, M.A. Student in Educational Administration, Farhangian University, Tehran, Iran*

(Received: July 13, 2023; Accepted: July 26, 2023)

### **Abstract**

This study aimed at making a comparison between the selection methods of primary school principals in the educational systems of Iran and Finland. The study was qualitative in nature and comparative descriptive in terms of implementation method. For data analysis, Bereday's (1964) model 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 Finland. The data were collected from the library documents, articles, quarterly and annual reports, websites of the ministries of education. The findings of the study indicated that both educational systems were similar in terms of selecting school principals based on experience, degree, and qualifications. But the two systems were different in terms of adopting management approach, involving local councils, having independent schools, giving priority to higher experience and degree, offering training courses, and having a management certificate in educational leadership. It can be concluded that policy-makers should apply the above-mentioned criteria for choosing school principals in the cultural context of the society.

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

---

\* **Corresponding Author, Email:** [mojtaba.mohammady1372@gmail.com](mailto:mojtaba.mohammady1372@gmail.com)

## بررسی تطبیقی شیوه‌های انتخاب مدیران مدارس ابتدایی (مورد مطالعه: ایران و فنلاند)

مجتبی محمدی گل سرخدان\*

آموزگار، دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۲۲؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۰۴)

### چکیده

هدف مقاله، بررسی تطبیقی شیوه‌های انتخاب مدیران مدارس ابتدایی ایران و فنلاند بود. پژوهش از نظر ماهیت کیفی و از نظر روش اجرا، تطبیقی و توصیفی است و از الگوی بردی استفاده شد. کشورهایی که طی دهه‌های اخیر اصلاحاتی را در مدیریت مدارس اعمال کرده‌اند، به عنوان جامعه تحقیق انتخاب شدند. در این راستا، دو کشور فنلاند و ایران بر مبنای نمونه‌گیری هدفمند براساس اسناد و گزارش‌ها به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. داده‌های پژوهش از طریق مقالات، گزارش‌های فصلی و سالیانه و سایت‌های وزارت آموزش و پرورش دو کشور هدف جمع‌آوری شد. یافته‌ها نشان داد سابقه و تجربه معلمی، مدرک تحصیلی و آزمون تعیین صلاحیت از شباهت‌ها و نوع رویکرد به مدیریت مدرسه، استفاده از ظرفیت شوراهای محلی در انتخاب مدیران، استقلال مدارس در انتخاب مدیران، توجه به سابقه، تجربه و مدارج علمی بالاتر، برگزاری دوره‌های مهارت‌آموزی تخصصی و داشتن گواهینامه تخصصی مدیریت در گرایش رهبری آموزشی از تفاوت‌های دو نظام آموزشی در انتخاب و انتصاب مدیران در دوره ابتدایی است. در این راستا، به برنامه‌ریزان و سیاستگذاران آموزشی در وزارت آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود در انتخاب و انتصاب مدیران ابتدایی ملاک‌ها و شاخص‌های تخصصی برگرفته از این پژوهش را با توجه به چارچوب فرهنگی جامعه به کار گیرند.

واژگان کلیدی: ایران، فنلاند، مدیران مدارس ابتدایی، مطالعه تطبیقی.

## مقدمه

هر سازمانی، با توجه به فلسفه وجودی و به منظور تحقق هدف یا اهدافی خاص ایجاد شده است و برای تحقق آن، از منابع انسانی، مالی، تجهیزات و فنوری مناسب بهره می‌برد. از آنجا که تصمیم‌های مدیران در نوع انتخاب اهداف و ابزار پیاده‌سازی آن، بسیار مؤثر است؛ موفقیت سازمان‌ها، حیات و بقای آن‌ها، تحت تأثیر انتخاب مدیر مناسب است. رشد یک سازمان، کاملاً منوط به توانمندی‌ها، دانش مهارتی، سطح آگاهی، دانشی و تخصص‌های مختلف منابع انسانی است. در این بین، مدیران، نقش مؤثری در رشد یک سازمان مؤثر داشته و همواره مد نظر بوده است (سادات حسینی و کوهی‌نژاد، ۱۳۹۵). در بین سازمان‌ها، آموزش و پرورش، از عناصر اصلی رشد و توسعه جوامع محسوب می‌شود؛ زیرا این سازمان، با آینده‌فرزندان و در نتیجه، آینده جامعه سر و کار دارد. برای این چنین سازمانی، هدفمندی و آینده‌نگری، جزء جدایی‌ناپذیر آن محسوب شده و تحقق اهداف و حرکت در مسیر مناسب، بسیار اهمیت دارد. انتخاب مدیران باصلاحیت، با رویکرد کیفیت مدیریت به ویژه در نظام آموزشی، می‌تواند مسیر موفقیت در آموزش و پرورش را مشخص کند و شیوه سرمایه‌گذاری آتی در این زمینه را رهنمود دهد (زوار، ملک‌پور و ملکی آوارسین، ۱۳۹۸).

نقش مدیر در مدارس بسیار حساس، مهم و چشمگیر است؛ زیرا اوست که سنگینی کلیه مسئولیت‌ها و به چرخش درآوردن نظام مدرسه را برعهده دارد. میزان شکست دستگاه آموزش و پرورش، به میزان شایستگی وی بستگی دارد. مدیریت مدرسه، از این حیث که می‌تواند بر نسل آینده اثرگذار باشد، دارای اهمیت اقتصادی و اجتماعی است؛ زیرا از یک سو با منابع و توزیع آن و از سوی دیگر با سرمایه اصلی جامعه؛ یعنی فرزندان که آینده‌ساز یک کشورند، سر و کار دارد. نبود کارایی و اثربخشی لازم در این حوزه، می‌تواند آینده مبهم یک جامعه را رقم بزند (تیرگیر، نیکخواه و سعیدیان، ۱۴۰۱). در واقع، این مدیران هستند که از طریق ایجاد هماهنگی و کاربرد صحیح منابع انسانی و مادی، فعالیت‌های سازمان و افراد سازمانی را در جهت تحقق اهداف مورد نظر هدایت و راهبری می‌کنند و 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 اهمیت جایگاه مدیریت مدارس و به ویژه مدیریت مدارس ابتدایی، امروزه یکی از دغدغه‌های متولیان و صاحبان آموزش و پرورش است به گونه‌ای که به یکی از حساس‌ترین و پرچالش‌ترین مشاغل امروزی جوامع به حساب می‌آید (محمدی، فدوی و فرهادی، ۱۳۹۷). از این رو، مدیریت در نظام‌های آموزشی اهمیت و حساسیت ویژه‌ای دارد و این مهم در قاعده‌هرم آموزش و پرورش، یعنی در دوره ابتدایی اهمیت دو برابر پیدا می‌کند. از طرفی مدیریت مدرسه شغلی است که نیازمند اکتساب دانش، شایستگی‌ها و مهارت‌هایی برای بهبود یادگیری دانش‌آموزان است، اما نتایج متعددی از عدم برخورداری و شکاف در دانش و مهارت‌های لازم برای رهبری در بین مدیران مدارس بحث کرده‌اند (نوراد صدیق و همکاران، ۱۳۹۶). بدیهی است با پذیرش این جایگاه برای آموزش و پرورش و با باور به این نقش برای مدیریت مدارس و از جمله مدیریت مدارس ابتدایی، مدیران مدارس برای تحقق و حرکت در این مسیر نیاز به صفات، قابلیت‌ها و توانمندی‌های جدی برای رهبری در سازمان‌های آموزشی دارند (کمپ بل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). تأثیر مدیرانی که شرایط احراز پست‌های مدیریتی را دارند، با بهره‌وری سازمان‌ها بدیهی است و این مهم در آموزش و پرورش با توجه به گستردگی، پیچیدگی، اهمیت و تأثیر آن بیشتر مورد تأکید است. از آنجا که عدم انتصاب مدیران حائز شرایط، باعث تحمیل هزینه‌های سنگین بر سازمان‌ها، عدم بهره‌وری و افت شدید آن‌ها می‌شود. بنابراین، شناسایی، تدوین و اجرای معیارهای مناسب برای انتصاب مدیران می‌تواند این آثار منفی را تا حدی کاهش دهد. با وجود اهمیت این حوزه، در ایران هنوز هم بر نحوه انتخاب و انتصاب مدیران مدارس، از مطلوبیت لازم برخوردار نیست. در این مسیر، انتخاب دبیران مجرب و کارآموده در این گونه وظایف اجرایی، منجر شده است که عملکرد آموزشی کاهش یابد و دانش‌آموزان نیز از این معلمان بی‌بهره بمانند. از دیگر آسیب‌هایی که در وضعیت فعلی وجود دارد، این است که بنا به درخواست برخی معلمان که نزدیک به سنین بازنشستگی هستند، حق مدیریت و استفاده از مزایای آن صرفاً معیار انتخاب مدیریت مدارس شود که ممکن است توانایی و ویژگی‌های

مدیریت آموزشگاهی را نداشته باشند. همچنین، بسیار اتفاق می‌افتد که افرادی بدون پیشینه تحصیلی مرتبط با حوزه مدیریت، در این گونه پست‌ها قرار می‌گیرند. گاهی اوقات، نیروهایی از توانایی و صلاحیت‌های لازم برخوردارند؛ ولی به دلیل نبود جاذبه‌های شغلی در مدیریت آموزشگاهی، از پذیرش مسئولیت خودداری می‌کنند. در تأیید آنچه بیان شد، می‌توان به آمار وزارت آموزش و پرورش اشاره کرد که وضعیت موجود مدیران مدارس ایران نشان می‌دهد، از ۷۸۰۰۰ مدیری که در مدارس ما فعالیت می‌کنند، فقط ۴ درصد آن‌ها دانش‌آموخته رشته مدیریت آموزشی هستند و بقیه آن‌ها بدون گذراندن دوره‌های آموزشی این وظیفه را به عهده گرفتند که نشان‌دهنده آن است که سکاندار مدرسه را افرادی غیر متخصص به دست گرفتند. سطح سواد این مدیران و تعدادشان برحسب مدارک دکترا ۶، برحسب مدرک کارشناسی ارشد ۱۲۵۶۵، برحسب مدرک کارشناسی ۵۶۸۲۰، برحسب مدرک فوق دیپلم ۷۶۴۴، برحسب مدرک دیپلم ۹۰۲ و برحسب مدرک زیر دیپلم ۸ نفر برآورد شده است (وزارت آموزش و پرورش، ۱۳۹۵). همه این موارد، گویای ضرورت رهبران آموزشی مناسب و نواندیش است تا ضمن پاسخگویی به نیازهای نسل جدید، بتواند خود را با روند پیشرفت علم و فناوری در جهان انطباق دهد. ضرورت بکارگیری مدیران شایسته و استقرار نظام شایسته‌سالاری در اسناد مختلف از جمله سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و نقشه جامع علمی کشور مورد تأکید و تصریح قرار گرفته است. در راهبرد ملی شماره ۴۵ از راهبرد کلان شماره ۶ نقشه جامع علمی کشور شورای عالی انقلاب فرهنگی ۱۳۸۹ بر استقلال نظام شایسته‌سالاری و طراحی ساز و کارهایی برای مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در مدیریت‌های آموزش و پرورش تأکید شده است در راهکار ۳-۲ و در راهبرد کلان ۱۳ سند تحول بنیادین شورای عالی انقلاب فرهنگی ۱۳۹۰ بر اتخاذ تدابیر مناسب جذب تربیت و به کارگیری نیروی انسانی شایسته و متعهد و توسعه مستمر شایستگی‌ها و توانمندی‌های اعتقادی تربیتی علمی و حرفه‌ای مدیران مدارس تأکید شده است (بنیادی، فانی و سیدجوادین، ۱۳۹۷). از این رو، استفاده از نتایج مطالعات تطبیقی و تجربیات کشورهای موفق و پیشرفته ناشی از جایگاه نظام آموزشی و نحوه انتخاب مدیران مدارس، می‌تواند با شناخت علل ضعف سیاست‌های موجود، اقدام به بازنگری در تعیین

صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس کرد. آیهان<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) در پژوهشی که با عنوان «مطالعه تطبیقی رویه‌های انتخاب و آموزش مدیران مدارس ترکیه، آلمان، انگلستان و فنلاند» انجام شد، بیان کرد مدیران آموزشی در کشورهای منتخب به جز ترکیه، ملزم به داشتن صلاحیت تدریس، انتخاب مدیران مدارس توسط شوراهای و به صورت محلی توسط مدارس، لزوم گذراندن آموزش دوره‌های مدیریت قبل از خدمت، داشتن سابقه حرفه‌ای و توانایی و قبولی در آزمون‌های خاص اشاره شده است، ولی در ترکیه افراد از طریق آموزش ضمن خدمت و عمدتاً تلاش‌های فردی پس از شروع به کار، آموزش می‌بینند. اینتریوا<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «انتخاب مدیران مدارس در جهان و ترکیه»، این نتیجه حاصل شد که مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد، آموزش ضمن خدمت مدیریت و رهبری قیل یا حین انجام شغل الزامی است و به‌روزرسانی برنامه‌ها در زمینه توسعه حرفه‌ای، بازتعریف نقش‌ها و شایستگی‌های مدیران مدارس در چارچوب سیاست آموزشی، برجسته‌سازی و توسعه رهبری مدیر در زمینه توسعه مدرسه و تضمین استقلال مدرسه مورد نیاز است. سادات حسینی و کوهی‌نژاد (۱۳۹۵) در پژوهش تطبیقی، شرایط انتخاب و انتصاب مدیران مدارس در نظام‌های آموزشی ایران و ترکیه نتایج نشان دادند، ترکیه در انتخاب مدیران مدارس با توجه ویژه به مدارک تحصیلی عالی و قبولی در آزمون تعیین صلاحیت مدیران و شرکت در دوره‌های آموزشی جهت توانمندسازی مدیران مبادرت می‌ورزد، ولی در ایران توجه ویژه‌ای به برگزاری آزمون تعیین صلاحیت حرفه‌ای مدیران و مدارک تحصیلی و درجات علمی و فعالیت پژوهشی نمی‌شود. رضوی، ایمانی و شریفی (۱۴۰۰) در بررسی تطبیقی نقش نظارتی مدیران مدارس ابتدایی در ایران، ژاپن و کره جنوبی، نتایج نشان دادند که در ۶ مؤلفه ساختار متمرکز، موقعیت اجتماعی مدیر مدرسه، نیاز به داشتن حداقل یک مدرک دانشگاهی، آزمون کتبی و مصاحبه و تنوع بالای نقش نظارتی مدیران مدرسه شباهت دارد و در مؤلفه‌های تقسیم‌بندی مدارس و دانش‌آموزان برحسب جنسیت دانش‌آموزان، توجه به سن مدیر، عدم توجه به جنسیت مدیران مدارس، اهمیت تجربه کاری، عدم توجه به اعتقادات سیاسی و مذهبی، اجرای نقش‌های جدید مدیران و رضایت شغلی مدیران تفاوت دارند. عدلی (۱۳۹۶) با مطالعه فرایند

---

1. Ayhan  
1. Enterieva

انتخاب و انتصاب مدیران مدارس در کشورهای منتخب (ایران، سوئیس، هلند، فنلاند، کره جنوبی، سنگاپور و ژاپن)، اظهار می‌کند که موفقیت نظام آموزشی 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 مؤلفه‌های سن، تجربه معلمی و مدیریت، تحصیلات دانشگاهی، دوره‌های مهارت‌آموزی معلمی و مدیریت، گواهی معلمی و مدیریت در سطوح مختلف و آزمون تعیین صلاحیت شده است، ولی در ایران توجه ویژه‌ای نشده است و با نشان‌دادن آمار مدارک تحصیلی مدیران مدارس ایران، غیر مرتبط بودن سطح سواد مدیران مدارس ایران و آشنا نبودن با محیط مدرسه و مهارت‌های مدیریت ذکر شده است. بلخی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان «بررسی استانداردهای انتخاب و آموزش مدیران مدارس ابتدایی ترکیه»، بر اساس آنچه که در کشورهای اروپایی توسط مدیران و معلمان به کار برده شده است، با مطالعه مقایسه‌ای بر معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران مدارس در کشورهایی چون انگلستان، فرانسه و آلمان و شاخص‌های موجود در ترکیه به معرفی راهکارهای بهتری جهت بهبود سیستم آموزشی این کشور می‌پردازد و معایب موجود را معرفی و پیشنهادهای در زمینه رفع آن‌ها ارائه می‌کند. شواهد موجود نیز در ایران، مؤید این مطلب است که الزام خاص و ضوابط علمی در این زمینه وجود ندارد؛ حتی طبق آمارهای موجود، تنها ۴ درصد از مدیران مدارس در ایران دارای مدرک مدیریت آموزشی هستند (وزارت آموزش و پرورش، ۱۳۹۵). بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که فقدان ضوابط و استانداردهای دقیق برای انتصاب و عدم برخورداری مدیران از شایستگی‌ها و توانایی لازم موجب شده است که بسیاری از آن‌ها در نقش مدیریتی و رهبری خود عملکرد ضعیفی داشته باشند. از این رو، بهتر است برای همگام‌شدن با تغییرات جهانی و سازمان‌ها، مدیران نیز پیوسته مجهز به مهارت‌ها و شایستگی‌های لازم جهت بقا و پیشرفت سازمان متناسب با وضع جدید باشند. ایران کشوری با سیستم آموزشی گسترده است که با توجه به تعداد متقاضیان تحصیلی در دوره‌های مختلف دستخوش تغییرات جزئی بوده است. شرایط انتخاب و انتصاب مدیران در ایران نیز به مراتب با توجه به قوانین اساسی و آموزشی کشور طراحی شده است، ولی با نیاز روزافزون جامعه در پی پیشرفت‌های روز دنیا، این

سیستم هنوز هم جا برای تغییرات و جایگزین‌های مثبت را دارد. مطالعه توصیفی - مقایسه‌ای پیش رو قصد دارد تا با مقایسه چگونگی انتخاب و نحوه انتصاب مدیران از بین دو کشور ایران و فنلاند به یک الگوی کامل انتخاب مدیران مدارس دست پیدا کند تا نواقص و معایب سیستم آموزشی کشور را با توجه به آن بهبود بخشد. بنابراین، سؤال‌هایی که محقق به دنبال یافتن آن است، عبارت است از:

۱. شیوه انتخاب مدیران مدارس دوره ابتدایی در ایران چگونه است؟
۲. شیوه انتخاب مدیران مدارس دوره ابتدایی در فنلاند چگونه است؟
۳. وجه تشابه و تفاوت انتخاب مدیران مدارس دوره ابتدایی در کشورهای ایران و فنلاند چیست؟ و چه معیارها و صلاحیت‌هایی برای انتخاب مدیران مدارس مد نظر قرار می‌گیرد؟
۴. پیشنهاد‌های راهبردی برای بهبود فرایند انتخاب و انتصاب مدیران مدارس دوره ابتدایی در ایران کدامند؟

### روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق یک پژوهش کیفی پیمایش مقایسه‌ای (تطبیقی) است و اطلاعات و داده‌های مورد نیاز از طریق مراجعه به اسناد و مدارک کتابخانه‌ای، گزارش پژوهشی و جست‌وجو در شبکه جهانی اینترنت، به‌ویژه در سایت‌های آموزش و پرورش ایران و فنلاند جمع‌آوری شده و الگوی جرج بردی در بررسی تطبیقی مورد استفاده قرار گرفته است. که شامل ۴ مرحله توصیف<sup>۱</sup> (یادداشت‌برداری و تدارک اطلاعات کافی برای توصیف پدیده‌ها و بررسی آن‌ها در مرحله بعدی)، تفسیر<sup>۲</sup> (شامل واری‌اطلاعاتی که در مرحله اول پژوهشگر به توصیف آن پرداخته است)، همجواری<sup>۳</sup> (شامل بررسی اطلاعات، طبقه‌بندی و کنار هم قرار دادن به منظور فراهم آوردن چارچوبی برای مرحله بعدی) و مقایسه<sup>۴</sup> (شامل توجه به جزئیات براساس تشابه‌ها و تفاوت‌ها و تحلیل آن‌ها بود).

- 
1. Description
  2. Interpretation
  3. Juxtaposition
  4. Comparison



## یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش بر اساس مدل بردی به شرح زیر است:

### مرحله اول: توصیف

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

جدول ۱. شیوه انتخاب مدیران مدارس ابتدایی در ایران

عامل	ایران
شیوه‌های انتخاب مدیران ابتدایی	<p>نظام آموزشی ایران، متمرکز است و وزارت آموزش و پرورش مسئول نظام آموزشی است. مدیران مدارس، از میان معلمان و کارکنان آموزش و پرورش با احراز شرایط عمومی و اختصاصی به این پست منصوب می‌شوند. بر طبق بخشنامه شماره ۱۲۰/۲۰۵/۸ مورخ ۱۳۸۱/۱/۲۶ شورای عالی آموزش و پرورش و وزارت آموزش و پرورش ایران صلاحیت‌های حرفه‌ای برای احراز مدیریت مدارس ابتدایی را به صورت موارد ذیل اعلام می‌کند:</p> <p>شرایط عمومی: ۱. اعتقاد به اسلام و التزام عملی به احکام اسلامی و ولایت فقیه و قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران ۲. تخلق به اخلاق اسلامی مانند حسن خلق، انصاف، رویه گذشت و امانتداری از نظر همکاران ۳. برخورداری از سوابق تجربی موفق و برخورداری از حسن شهرت و مقبولیت بین همکاران ۴. داشتن توان مدیریت و روحیه کار گروهی و قدرت برقراری ارتباط با دیگران و جلب همکاری کارکنان دانش‌آموزان و اولیای تحقق اهداف آموزش و پرورش ۵. متأهل بودن، تبصره «برای مدارس دخترانه انتصاب افراد مجرد بلامانع است، اما اولویت با افراد متأهل خواهد بود» ۶. داشتن سلامت جسمی و روانی لازم برای انجام وظایف مدیریت ۷. کارمند رسمی بودن در آموزش و پرورش (آقازاده، ۱۳۸۶؛ عصاره، ۱۳۸۹).</p> <p>شرایط اختصاصی: مدرک تحصیلی کارشناسی، سه سال سابقه خدمت و شرکت در دوره‌های آموزش مدیریت یا آزمون احراز صلاحیت‌های مدیریت مدرسه است که به شرط موفقیت، ابلاغ مدیریت صادر شود. البته، براساس آیین‌نامه انتصاب مدیران مدارس، چنانچه امکان برگزاری دوره‌های آموزش مدیریت یا آزمون احراز صلاحیت‌های مدیریت وجود نداشته باشد؛ صدور ابلاغ مدیریت مدرسه به مدت یک سال برای فرد مورد نظر بلامانع است. حداقل تحصیلات و سوابق تجربی مورد نیاز برای مدیران مدارس بر حسب نوع دوره تحصیلی به درجه مدارس تعیین می‌شود. طبق آیین‌نامه مدیریت مدارس ابتدایی سطح ۱، ۲، ۳ با مدارک کارشناسی ارشد، کارشناسی، فوق دیپلم به ترتیب، ۴، ۲ و ۲ سال سابقه آموزشی است و همچنین، در مدارس سطح ۴، ۵، ۶ با مدرک کارشناسی ارشد ۲ سال و کارشناسی ۲ سال سابقه آموزشی نیازمند است (ملاحظات: حداقل ۲ سال از سابقه خدمات آموزشی و تربیتی باید در شاخه و دوره مورد نظر برای تصدی مدیریت باشد و حداقل داشتن ۲ سال سابقه مدیریت یا معاونت مدرسه برای مدارس گروه ب و ج الزامی است).</p>

عامل	ایران
	<p>آیین نامه مدیران مدارس ایران (جلسه ۹۹۷ شورای عالی آموزش و پرورش (۱۴۰۰/۴/۲۸): ۱. برای احراز پست مدیریت در مدارس با جمعیت دانش آموزی بیش از دویست و پنجاه نفر و مجتمع های آموزشی، داشتن حداقل مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد مرتبط با مدیریت و حداقل ۸ سال سابقه تجربی آموزشی تربیتی (که سه سال آن سابقه معاونت) در دوره تحصیلی مورد نظر باشد، الزامی است. ۲. برای احراز پست مدیریت در مدارس با جمعیت ۲۵۰ دانش آموز و کمتر از آن، مناطق کم برخوردار، عشایری و روستایی، داشتن حداقل مدرک تحصیلی کارشناسی و حداقل ۶ سال سابقه تجربی آموزشی تربیتی (که دو سال آن سابقه معاونت) در دوره تحصیلی مورد نظر باشد، الزامی است. تبصره ۳- در صورت نبود فرد دارای مدرک تحصیلی در سطوح فوق الذکر و رشته مرتبط با مدیریت، برای انتخاب و انتصاب افراد با مدرک تحصیلی پایین تر یا رشته غیر مرتبط، داشتن گواهینامه گذراندن دوره های مدیریت آموزشی از دانشگاه های وابسته به وزارت آموزش و پرورش یا سایر مؤسسات مورد تأیید، الزامی است. تبصره ۴- انتصاب افراد در پست های مدیر آموزگار یا معاون دبیر با داشتن حداقل مدرک تحصیلی کارشناسی و ۳ سال سابقه تجربی آموزشی تربیتی و با احراز سایر شرایط مصرح در این آیین نامه انجام می شود. ۳- در زمان انتصاب مدیران و معاونان، داشتن حداقل ۴ سال از سنوات خدمتی فرد تا بازنشستگی، الزامی است. همچنین ضمن بیان شایستگی های عمومی و تخصصی، در آیین نامه مصوب شایستگی حرفه ای مطابق با مؤلفه های زیر ذکر شده است: ۳) شایستگی حرفه ای: ۱. (اخلاق حرفه ای): روابط انسانی سازنده، نظم و انضباط، قانون مداری، مسئولیت پذیری و پاسخگویی، اتقان در کار، امانتداری و صداقت، پاسداری از شأن و منزلت معلمی، رعایت حرمت و کرامت مخاطبان و ذی نفعان ۲. (دانش حرفه ای): آشنایی با قوانین و مقررات مربوط، آشنایی با اسناد بالادستی و تحولی، آشنایی با مراجع سیاست گذار و قانون گذار در زمینه آموزش و پرورش، آشنایی با فلسفه تعلیم و تربیت اسلامی، آشنایی با دانش مدیریت و رهبری، آشنایی با مهارت های IT و یک زبان خارجی ۳. (توانمندی ها و مهارت ها): توانایی برنامه ریزی، هماهنگی، سازماندهی، تصمیم گیری، نظارت و ارزشیابی، خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی، توانایی انجام و پیشبرد کارهای گروهی و تیمی و ترغیب و تشویق، توانایی ارتقای مستمر خود و کارکنان، پژوهندگی، توانایی خلق فرصت های آموزشی تربیتی، توانایی بکارگیری و توسعه فناوری های نوین، مهارت استفاده از سامانه های مورد نیاز، تقویت انگیزه برای یادگیری مداوم، توانایی جلب مشارکت عوامل سهیم و مؤثر در تربیت به ویژه دانش آموزان، معلمان، خانواده ها، رسانه ها و نهادهای فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی. برای اجرای مطلوب این آیین نامه «کمیته انتخاب و انتصاب مدیران مدارس» در سطح هر یک از ادارت آموزش و پرورش مناطق، شهرستان یا ناحیه، با وظایف و ترکیب زیر تشکیل می شود:</p> <p>۱. مدیر آموزش و پرورش منطقه (رئیس کمیته) ۲. معاونان آموزشی، پرورشی و برنامه ریزی. ۳. مسئول ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات. ۴. مسئول امور اداری (دبیر کمیته). ۵. مسئولان آموزشی تربیتی دوره تحصیلی مربوطه به تناسب نوع مدرسه. ۶ و ۷. دو نفر صاحب نظر در حوزه مدیریت، به ویژه مدیریت آموزشی برای هر یک از مناطق، با معرفی دانشگاه فرهنگیان و به انتخاب شورای معاونان منطقه. ۸ و ۹. دو نفر از مدیران دوره های تحصیلی، به انتخاب مدیران مدارس (همان منبع).</p>

سؤال دوم: شیوه‌های انتخاب مدیران مدارس ابتدایی در فنلاند چگونه است؟  
جدول ۲ شیوه‌های انتخاب مدیران مدارس ابتدایی را در فنلاند نشان می‌دهد.

جدول ۲. شیوه انتخاب مدیران مدارس ابتدایی در فنلاند

عامل	فنلاند
شیوه‌های انتخاب مدیران ابتدایی	<p><b>معلمان فنلاند:</b> معلمان این کشور در رقابتی و نفس‌گیر از میان بهترین فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها شناسایی و گزینش می‌شوند در این رقابت تنها ۱۰ درصد از شرکت‌کنندگان پذیرفته می‌شوند همچنین، هر مربی برگزیده نیز باید استعداد چندگانه نیز داشته باشد (تخصصی موضوعی، تخصصی هنری و موسیقی، دانش و مهارت ورزشی). نظام آموزشی فنلاند، تمرکززدایی شده است و تصمیم‌گیری در سطح محلی، به شکل مستقل انجام می‌شود (گزارش سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۱۳). رهبری مدرسه عمدتاً به مدیران و معاونان مدرسه منتقل شده است و جزء اختیارات دولت محلی و مدیریت شهری است. مدیران و معاونان مدرسه را مقامات آموزش محلی استخدام می‌کنند. رهبران مدرسه مسئولیت‌های گسترده، با استقلال درخور توجه‌ای دارند و در برابر عمل مدرسه، دانش‌آموزان و سنجش آن‌ها مسئول هستند (وزارت آموزش، ۲۰۰۷). همچنین، هیئت ملی آموزش یا وزارت آموزش و فرهنگ، برنامه درسی سطوح مختلف را تعیین می‌کنند. برای احراز پست رهبری مدرسه، دو مسیر تعریف شده است:</p> <p><b>مسیر معلم مدیر:</b> در این مسیر، مدیر مدرسه از میان معلمان با تجربه استخدام می‌شود و برای احراز پست مدیریت، مدرک کارشناسی ارشد، کسب شایستگی‌های تدریس، گواهینامه مدیریت آموزشی بر اساس نوع مدرسه و تجربه تدریس ضروری است. گواهینامه مدیریت آموزشی را هیئت ملی آموزش فنلاند ارائه می‌کند یا از طریق مطالعه دانشگاهی در رشته مدیریت آموزشی به دست می‌آید. برای دوره‌های مهارت‌آموزی رهبری مدرسه، مقررات ملی وجود ندارد و جزء مسئولیت‌های مدیریت شهری است. دوره‌های مهارت‌آموزی مدیریت مالی و یادگیری برای مسئولیت مدیرمدرسه مهم است. قلمرو موضوعی گواهینامه مدیریت آموزشی شامل: مبانی حقوق عمومی، مدیریت عمومی و شهری، مدیریت آموزشی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت مالی است. این صلاحیت‌ها با دو آزمون کتبی سنجیده می‌شود. قسمت الف: مبانی حقوق عمومی، مدیریت عمومی و شهری و قسمت ب: مدیریت آموزشی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت مالی را پوشش می‌دهد (گزارش سازمان توسعه و همکاری اقتصادی، ۲۰۱۳).</p> <p><b>مسیر دانشگاهی:</b> در این مسیر، با دریافت مدرک دانشگاهی در رشته رهبری آموزشی می‌توان پست مدیریت مدرسه را کسب کرد. مطالعه رهبری آموزشی در دانشگاه، قلمرو موضوعی بحث شده را پوشش می‌دهد و سایر</p>

عامل	فنلاند
	اطلاعات درباره شغل مدیر مدرسه با پژوهش، مصاحبه و تجربه مدیریت در مدرسه و مربیگری به دست می آید. دوره های دانشگاهی، برای شرکت کنندگان، توسعه حرفه ای را فراهم می کنند و شرکت کنندگان پروژه نهایی خود را با توجه به چشم اندازهای مدیریتی و ابزارهای لازم برای تحول مدرسه انتخاب می کنند. البته، هزینه های این دوره را خود پرداخت می کنند. همچنین، با هدف فراهم کردن دیدگاه جامع رهبری برای مدارس امروز، برخی سازمان های محلی و سازمان های خصوصی، دوره های آموزشی ارایه می کنند که متقاضیان زیادی دارد. در شرایطی که دوره های آموزش پیش از خدمت عملی نباشد؛ داوطلبان باید از تجربه معاون مدرسه برخوردار باشند که بیشتر مدیران مدرسه از این روش استفاده می کنند (برد ملی آموزش فنلاند، ۲۰۱۲). با توجه به نتایج یک پژوهش مؤلفه های پیش رو مدیران، سن مدیر ۵۲ سال، تجربه معلمی ۱۱ سال، تجربه مدیریت ۱۷ سال و به طور میانگین تحصیلات دانشگاهی، دوره های مهارت آموزی معلمی، دوره های مهارت آموزی مدیریت به ترتیب، ۹۷، ۹۸، ۱۰۰ درصد ذکر شده است (به نقل از عدلی، ۱۳۹۶).

### مرحله دوم: تفسیر

همان طور که در جدول ۱ ملاحظه شد، در ایران شیوه های انتخاب مدیران مدارس ابتدایی به صورت متمرکز صورت می گیرد و کمیته انتخاب مدیران مدارس مستقر در مناطق یا نواحی آموزش و پرورش این مسؤلیت را برعهده دارند و هیئت های محلی در انتخاب مدیران و کارکنان مدرسه نقشی نداشته اند. با وجود این، در ایران با توجه به مشترک بودن در مؤلفه های سن، سابقه و تجربه معلمی و مدیریت، داشتن مدرک دانشگاهی، گذراندن دوره های آموزشی و تعیین صلاحیت وضعیت سازمانی با کشور فنلاند، به این مقولات توجه شایانی نکرده است و تبصره های موجود در آیین نامه، راه را برای رویکرد سلیقه ای انتخاب مدیران باز کرده است و معیار مؤلفه های تجربه معلمی ۳ سال، داشتن سن کمتر از ۳۰ سال، داشتن مدرک فوق دیپلم در موارد استثنایی ذکر شده است، از طرفی، انجام آزمون تعیین صلاحیت مدیران و گذراندن دوره های مهارت آموزی به صورت الزامی در آیین نامه ذکر نشده است. دوره های مهارت آموزی شامل آشنایی با اسناد و قوانین آموزش و پرورش و اسناد بالا دستی و فلسفه و دانش و مهارت مدیریت مدرسه و اصول اسلام و مهارت های کامپیوتر و زبان خارجه ذکر شده است و همه این عوامل منجر به عدم انتخاب مدیران شایسته در مدارس و

تأثیر نامطلوب بر فرآیند یاددهی- یادگیری شده است. هرچند با وجود بعضی اقدامات مثل دوره‌های ضمن خدمت، سعی در توانمندی مدیران کرده‌اند، ولی کافی نبوده یا به ضعف در عواملی چون کیفیت برنامه‌های آموزش و عدم امکانات کافی و مشکلات مالی و انگیرشی و... اشاره کرد. همان طور که در جدول ۲ ملاحظه شد، در فنلاند شیوه‌های انتخاب مدیران مدارس ابتدایی به دلیل تمرکززدایی نظام آموزش و پرورش، مقامات محلی و مدیریت شهری عهده‌دار انتخاب مدیران و معاونان مدارس هستند و باتوجه به انتخاب مسیر معلم مدیر شدن، معلمان باتجربه با مدرک کارشناسی ارشد و کسب شایستگی‌های تدریس به همراه گواهینامه مدیریت آموزشی که هیئت ملی آموزش فنلاند ارائه یا از طریق مطالعه دانشگاهی به دست می‌آید، صندلی مدیریت مدارس را تصاحب می‌کنند یا از طریق مسیر دانشگاهی با دریافت مدرک دانشگاهی در رشته رهبری آموزشی و با داشتن شرایط تجربه معلمی ۱۱ سال، ۵۲ سال سن، گذراندن دوره‌های مهارت‌آموزی معلمی در زمینه مهارت مالی و پداگوژی، می‌توانند به پست مدیریت دست پیدا کنند.

### مرحله سوم: همجواری

در مرحله همجواری به منظور ایجاد چهارچوبی برای مقایسه و تفاوت‌ها، مؤلفه‌های انتخاب مدیران در دو کشور هدف طبقه‌بندی و در کنار هم قرار می‌گیرند.

جدول ۳. همجواری مؤلفه‌های انتخاب مدیران مدارس ابتدایی در ایران و فنلاند

مؤلفه	ایران	فنلاند
شیوه انتخاب مدیریت	متمرکز است و کمیته انتخاب مدیران مدارس در سطح مناطق و ناحیه این وظیفه را برعهده دارند.	تمرکززدایی شده است و شوراهای شهری و استانی و انجمن‌های محلی وظیفه انتخاب مدیر مدرسه را برعهده دارند.
مدرک تحصیلی	حداقل مدرک به عنوان شرایط احراز صلاحیت مدیران کارشناسی است ولی در شرایط استثنایی که در آیین‌نامه مدارس ذکر شده است، مدرک فوق دیپلم نیز به عنوان حداقل شرایط صلاحیت مدیریت ذکر شده است.	حداقل مدرک مدیریت مدرسه از راه معلمی، کارشناسی ارشد و حداقل مدرک مدیریت مدرسه از مسیر دانشگاهی، تخصص در رشته رهبری آموزشی می‌باشد.

مؤلفه	ایران	فنلاند
نوع رشته مدرک تحصیلی	مدرک تحصیلی با رشته‌ی خاصی در آیین‌نامه انتخاب مدیران ذکر نشده است.	در انتخاب مدیریت مدرسه از مسیر معلمی، فقط صرف داشتن مدرک کارشناسی ارشد ذکر شده و به رشته خاصی توجه نکرده است، ولی در انتخاب مدیریت مدرسه از مسیر دانشگاه، تخصص در رشته رهبری آموزشی ذکر شده است.
سن	سن مدیر به طور قطعیت در آیین‌نامه انتخاب مدیران ذکر نشده است، ولی با بررسی سوابق و تبصره‌های ذکر شده در آیین‌نامه، حداقل سن انتخاب مدیریت مدرسه، کمتر از ۳۰ سال باشد.	حداقل سن برای گرفتن تصدی پست مدیریت ۵۲ سال است.
تجربه معلمی	با توجه به جدیدترین آیین‌نامه انتخاب مدیران مدارس، حداقل داشتن ۳ سال تجربه معلمی لازم است.	داشتن ۱۱ سال تجربه معلمی از شرایط انتخاب مدیران مدارس است.
مدرک اختصاصی	در جدیدترین آیین‌نامه مدیران مدارس، با توجه به نتایج سنجش (عمومی و اختصاصی و حرفه‌ای) گواهینامه صلاحیت مدیران برای بازه ۵ ساله صادر می‌شود.	معلمان علاقه‌مند به پست مدیریت مدرسه بعد از قبولی در ۲ آزمون کتبی، گواهینامه مدیریت آموزشی دریافت می‌کنند و همچنین، افراد فارغ‌التحصیل در رشته رهبری آموزشی، گواهینامه مدیریت آموزشی را به دست می‌گیرند.
آزمون تعیین صلاحیت	آزمون احراز مدیریت الزامی نیست و تبصره‌هایی در آیین‌نامه مدیران مدارس ذکر شده است.	معلمان با انجام دو آزمون کتبی و قبولی در آن موفق به دریافت گواهینامه مدیریت آموزشی می‌شوند.
دوره مهارت آموزی	طبق آیین‌نامه مدارس، داشتن دانش حرفه‌ای که ذیل آن آشنایی با اسناد و قوانین آموزش و پرورش، اسناد بالادستی، فلسفه، دانش و مهارت مدیریت مدرسه، اصول اسلام، مهارت‌های کامپیوتر و زبان خارجه ذکر شده است.	معلمان دوره‌های مهارت آموزی مالی و پداگوژی که ذیل آن آشنایی با مدیریت آموزشی و منابع انسانی و منابع مالی، مدیریت عمومی و شهری، و حقوق عمومی را می‌گذرانند.
اصول دینی	باتوجه به مسلمان بودن مردم ایران، اعتقاد و التزام به دین اسلام جز شرایط عمومی انتخاب مدیران است.	محدودیتی درباره این موضوع ذکر نشده است.
وضعیت سازمانی کارمند	کارمند رسمی بودن از شرایط اختصاصی انتخاب مدیران مدارس است.	هم معلمان و هم افراد فارغ‌التحصیل رشته رهبری آموزشی، بعد از گذراندن حد نصاب تجربه معلمی و رسمی بودن، پست مدیریت مدرسه را عهده‌دار می‌شوند.

### 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.

**سؤال:** وجه تشابه و تفاوت انتخاب مدیران مدارس ابتدایی در کشورهای ایران و فنلاند چیست؟ و چه معیارها و صلاحیت‌هایی جهت انتخاب مدیران مدارس ابتدایی مد نظر قرار می‌گیرد؟

جدول ۴. تفاوت‌ها و شباهت‌ها در مؤلفه‌های انتخاب مدیران مدارس ابتدایی در ایران و فنلاند

مؤلفه‌ها	تفاوت‌ها و شباهت‌ها
شیوه انتخاب مدیریت	در ایران انتخاب به صورت متمرکز است و توسط کمیته‌های انتخاب مدیران در سطح مناطق و نواحی اداره آموزش پرورش تعیین می‌گردد، در حالی که در فنلاند غیر متمرکز و به شوراهای استانی و شهری و انجمن‌های محلی تفویض شده است.
مدرک تحصیلی	در ایران معیار مدرک کارشناسی است ولی در موارد استثنایی فوق دیپلم هم معتبر است، در حالی که در فنلاند سطح مدرک، کارشناسی ارشد در رشته رهبری آموزشی است.
رشته مرتبط	در ایران همه رشته‌ها بدون توجه به ماهیت آن‌ها می‌تواند در مدیریت استفاده شود، در حالی که در فنلاند الزاماً باید کارشناسی ارشد با گرایش رهبری آموزشی مبنای انتخاب مدیران قرار گیرد.
سن	در ایران سن داوطلبان مدیریت مدارس مبنای انتخاب مدیران نیست، به گونه‌ای که افراد کم‌تر از ۳۰ سال هم می‌توانند انتخاب شوند، در حالی که در فنلاند ۵۰ سال مبنای انتخاب مدیران مدارس است.
تجربه معلمی	هر دو کشور تجربه معلمی را مبنای انتخاب در نظر می‌گیرند، با این تفاوت که در ایران حداقل ۳ سال سابقه و در فنلاند حداقل ۱۱ سال تجربه معلمی نیاز است.
مدرک اختصاصی	در ایران پس از احراز شرایط عمومی، اختصاصی و حرفه‌ای، داوطلبان مدیریت گواهینامه صلاحیت مدیریت دریافت می‌کنند، در حالی که در فنلاند معلمان با گذراندن ۲ آزمون کتبی و موفقیت در رشته رهبری آموزشی، گواهینامه مدیریت آموزشی دریافت می‌کنند.
آزمون تعیین صلاحیت	در ایران آزمونی برای تعیین صلاحیت مدیر انجام نمی‌شود، در حالی که در فنلاند معلمان با انجام ۲ آزمون کتبی، گواهینامه مدیریت آموزشی دریافت می‌کنند.
دوره مهارت‌آموزی	در ایران معلمان باید دوره‌های آشنایی با مهارت‌های کامپیوتر، زبان خارجه، مدیریت، اسناد بالادستی و قوانین آموزش و پرورش را آموزش ببینند، در حالی که در فنلاند دوره‌های مالی و پداگوژی که شامل مدیریت آموزشی، انسانی، مالی، حقوق عمومی و مدیریت شهری مبنای انتخاب داوطلبان مدیریت است.
اصول دینی	التزام و اعتقاد به مبانی اسلام از شرایط الزامی در انتخاب مدیران مدارس در ایران است، در حالی که در فنلاند نگرش افراد مبنای انتخاب مدیران نیست.
وابستگی سازمانی	در ایران و فنلاند مبنای انتخاب مدیران مدارس، وابستگی سازمانی به آموزش و پرورش و شرط رسمی بودن داوطلبان است.

## بحث و نتیجه گیری

طبق یافته‌های این پژوهش، یکی از عوامل بسیار مهم مدارس موفق در کشورهای پیشرفته جهان، دارا بودن مدیران توانمند و شایسته است؛ بنابراین، توجه برنامه‌ریزان و سیاستگذاران تعلیم و تربیت، در پرورش چنین مدیرانی، از طریق آموزش و گذراندن دوره‌های آموزشی مطلوب و مناسب، از ضرورت‌های مهم نظام تعلیم و تربیت است. از آنجا که در نظام‌های آموزشی، مدیران محور اصلی در موفقیت برنامه‌های آموزشی هستند، اگر در فرایند انتصاب به مهارت‌ها و شایستگی‌های ایشان توجه شود و ملاک گزینش آن‌ها، تخصص و شایستگی‌های لازم باشد و تلاش کافی برای خلق، توسعه و ارزیابی این شایستگی‌های صورت گیرد، در دراز مدت شاهد نظام آموزشی کارآمدتری خواهیم بود، انتخاب مدیران مدارس نیازمند الگوی اجرایی بسیار دقیق است که این امر حاصل اهمیت بسیار بالای مدارس و این پست کلیدی است.

مقایسه مؤلفه‌های انتصاب مدیران ابتدایی نشان می‌دهد، که در کشور فنلاند به مسئله انتخاب مدیریت به صورت تخصصی و علمی توجه شده است و به تمامی جوانب حرفه‌ای مدیریت تأکید شده است، از موارد زیر دارا بودن حداقل سابقه و تجربه آموزشی موفق بیشتر از ۱۱ سال در مقابل حداقل ۳ سال سابقه و تجربه آموزشی در ایران، دارا بودن حداقل مدرک لیسانس مرتبط با رشته‌های مدیریت و گواهی فوق لیسانس در مقابل حداقل مدرک فوق دیپلم تعیین شده برای مدیران مدارس ایران، تعیین معیار سن بالاتر از ۵۰ سال برای مدیران مدارس در فنلاند در مقابل در این مورد در ایران هیچ معیار معینی وجود ندارد، ولی مؤلفه‌هایی همچون دوره‌های ضمن خدمت آموزشی و مدیران، دارا بودن تألیفات آثار علمی تربیتی مقالات علمی پژوهشی چاپ شده در نشریات معتبر و سایر فعالیت‌های علمی تحقیقاتی مربوطه گذراندن آزمون تعیین صلاحیت مدیران ابتدایی که در فنلاند به عنوان معیار تعیین صلاحیت شناخته شده است و کشورهای مورد مطالعه را از نظر چگونگی اداره می‌توان در دو گروه، نظام آموزشی متمرکز و نظام آموزشی غیر متمرکز، با تفاوت‌های مهم در نقش مدیریت شهری و اختیارات محلی در اداره مدارس این کشورها قرار داد. در کشور فنلاند توجه خاصی به آزادی عمل شوراهای محلی و مدیریت شهری در تخصصی نگاه کردن و عمل کردن



به فرایند انتخاب مدیران شده است و نظام آموزشی فنلاند در انتخاب مدیران تحصیل کرده در رشته رهبری آموزشی یا گذراندن دوره‌های مهارت‌آموزی مدیریت و داشتن گواهینامه مدیریت تأکید و جزء الزامات کار یاد شده است ولی در آیین‌نامه مدیران مدارس ایران، انتخاب مدیران با مدرک تحصیلی مرتبط با مدیریت و گذراندن دوره‌های مهارت‌آموزی و گواهینامه صلاحیت مدیران الزامی را برای افراد ایجاد نکرده است، هرچند به طور ضمنی نسبت به گواهینامه احراز صلاحیت مدیران اشاره شده است. همچنین با توجه به ذکر آزمون تعیین احراز صلاحیت مدیران در آیین‌نامه مدارس ایران، ولی با وجود تبصره‌ها و شرایط موجود نیروی انسانی، جزء الزامات فرایند انتخاب مدیران نیست ولی در کشور فنلاند با انجام دو آزمون کتبی مباحث مدیریت و پداگوژی، انتخاب مدیران مدارس را به صورت تخصصی دنبال می‌کند. در ادامه با توجه به مسلمان‌بودن مردم ایران و استقرار حکومت اسلامی در ایران، اعتقاد به مبانی اسلام جز الزامات شرایط عمومی افراد است و همچنین در راستای توجه به دستورات شرعی دین اسلام و حساسیت‌های موجود در جامعه، محدودیت‌هایی در انتخاب جنسیت مدیران مدارس ایران در آیین‌نامه مدیران مدارس ایران بیان شده است، ولی در فنلاند چنین محدودیتی ذکر نشده است در بحث انتخاب مدیران مدارس دو کشور توجه ویژه به رسمی‌بودن مدیران شده تا نگرانی‌های موجود از حیث صلاحیت‌های عمومی، اختصاصی و حرفه‌ای و ثبات مدیریت رفع شود، ولی در ایران که سیستم آموزش متمرکزی دارد، تفویض اختیار جهت انتخاب مدیران مدارس ابتدایی به کمیته‌های انتخاب مدیران مدارس محول شده است و انتخاب صلاحیت‌های مدیران مدارس ابتدایی را به صورت کلی انجام داده و در متغیر صلاحیت‌های حرفه‌ای نسبت به کشور مورد مطالعه در مواردی نظیر حداقل تجربه آموزشی، حداقل مدرک تحصیلی، تعیین معیار سنی برای مدیریت، گذراندن آزمون تعیین صلاحیت، دارا بودن تألیفات و آثار علمی و تحقیقاتی و تعهد گذراندن دوره‌های ضمن خدمت در طول مدت اشتغال برای مدیران ضعف کلی دارد و عدم کیفیت لازم در برگزاری آموزش‌های ضمن خدمت، بیش از پیش نتوانسته منجر به توانمندکردن مدیران و بهبود کیفیت مدارس کشور و فضای یادگیری کشور شود. همچنین این نکته را باید یاد آورد که عملکرد نظام آموزشی فراتر از اداره ترمکز یا تمرکززدایی نظام آموزشی است. به رغم

این که تمرکززدایی یک انتخاب و تغییر ضروری در نظام آموزشی است که تاثیر مهمی بر ابعاد فردی و ابعاد اجتماعی دارد؛ اما، موفقیت نظام آموزشی صرفا به این موضوع وابسته نیست. با توجه به تفاسیر گفته شده از معیارهای انتخاب مدیران مدارس ابتدایی و تشخیص نقاط قوت و ضعف نظام آموزشی ایران در انتخاب مدیران، ضروری است با کسب تجربه از نظام‌های آموزش موفق از جمله فنلاند، در ابتدا نوع نگاه و رویکرد به مدیریت مدرسه تغییر پیدا کند و با مشورت با بزرگان تعلیم و تربیت و پژوهشگران و برنامه‌ریزان و سیاستگذاران آموزشی، در صدد بازنگری در مؤلفه‌های انتخاب مدیران مدارس بیایند و از افراد خبره و توانمند و با تجربه و آشنا به مهارت‌های مدیریت مدرسه و قوانین و اسناد بالادستی آموزش و پرورش که محیط مدرسه و چالش‌های آن را لمس کرده باشند، استفاده شود. در این راستا، پیشنهادهایی برای بهره‌برداری سیاستگذاران و برنامه‌ریزان آموزشی جهت بهبود نظام آموزشی توصیه می‌شود:

۱. الزام اجرای آزمون جامع تعیین صلاحیت مدیران در موضوعات مختلف از جمله توانمندی‌های تخصصی مدیریت و تعلیم و تربیت.
۲. لزوم استفاده از مراکز محلی تخصصی و مشارکت والدین برای انتخاب مدیران مدارس و نظارت کیفی مستمر بر آن‌ها.
۳. لزوم گسترش کیفی‌سازی دوره‌های مهارت آموزی و سمینارها و همایش‌های علمی قبل و حین خدمت جهت توانمندسازی مدیران و تامین بودجه لازم جهت اجرا.
۴. بازنگری در تعیین گزینش مدیران مدارس از سوی سیاستگذاران آموزشی و بالاتر بردن سقف سن و تجارب معلمی و مدرک تحصیلی و معیار قراردادادن مقالات علمی و پژوهشی.
۵. راه‌اندازی رشته مدیریت آموزشی و لزوم طراحی گواهینامه‌های مدیریت سطح‌بندی شده مقدماتی و پیشرفته با توجه به حساسیت اداره مدارس و ارزیابی مستمر در تمدید یا تجدید نظر گواهینامه‌های صادر شده.

## منابع

- آفازاده، احمد (۱۳۸۶). آموزش و پرورش تطبیقی. تهران: انتشارات سمت.
- بنیادی، حجت‌الله، فانی، علی‌اصغر، و سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۹۷). طراحی و تبیین الگوی شایستگی مدیران مدارس بر مبنای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و دیگر اسناد بالادستی. *مطالعات آموزشی و آموزشگاهی*، ۷(۱۹)، ۱۱۳-۱۴۴.
- تیرگیر، حشمت‌الله، نیکخواه، محمد، و سعیدیان، نرگس (۱۴۰۱). بررسی تطبیقی و ترازبایی انتخاب مدیران آینده برای مدارس متوسطه. *آینده‌پژوهی ایران*، ۷(۲)، ۱۳۲-۱۰۳.
- رضوی، منیرالسادات، ایمانی، محمدتقی، و شریفی، اصغر (۱۴۰۱). بررسی تطبیقی نقش نظارتی مدیران مدارس ابتدایی در ایران، ژاپن و کره جنوبی. *آموزش و پرورش تطبیقی*، ۵(۱)، ۱۷۳۸-۱۷۶۴.
- زوار، تقی، ملک‌پور، علیرضا، و ملکی آوارسین، صادق (۱۳۹۸). اولویت‌بندی نیازهای آموزشی مهارت‌های مدیریتی مدیران مدارس تبریز. *مدیریت مدرسه*، ۷(۲)، ۲۳۵-۲۴۹.
- سادات حسینی، ملیحه، و کوهی‌نژاد، علی (۱۳۹۵). مطالعه تطبیقی شرایط انتخاب و انتصاب مدیران مدارس در نظام‌های آموزشی ایران و ترکیه. *کنفرانس بین‌المللی علوم انسانی و رفتاری*، خراسان جنوبی.
- عدلی، فریبا (۱۴۰۱). مطالعه تطبیقی سیاست‌های انتصاب مدیران مدارس در کشورهای سوئیس، فنلاند، سنگاپور و کره جنوبی: درس‌هایی برای ایران. *آموزش و پرورش تطبیقی*.
- عصاره، علی (۱۳۸۹). *مطالعات تطبیقی آموزش و پرورش دوره اول متوسطه در کشورهای منتخب آلمان، انگلستان، فرانسه، ژاپن و کره*. تهران: یادواره کتاب.
- گزارش پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۴۰۱). آیین‌نامه انتخاب و انتصاب مدیران مدارس مصوبه (۹۹۷) شورای عالی آموزش و پرورش، شماره ۱۲۰/۱۱۹۴۴، ۱۴۰۰/۴/۲۸.
- محمدی، محمد، فدوی، محبوبه سادات، و فرهادی، هادی (۱۳۹۷). ارائه الگوی توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی. *مدیریت مدارس*، ۶(۲)، ۲۲۳-۲۰۴.
- نوراد صدیق، میترا، نوه ابراهیم، عبدالرحیم، آراسته، حمیدرضا، و زین‌آبادی، حسن‌رضا (۱۳۹۶).

واکاوی رتبه بندی و ارائه الگوی مؤلفه های شناسایی مدیران مستعد مدارس غیر دولتی شهر تهران (با روش آمیخته). *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۸(۳)، ۲۸-۱.

- Ayhan, İ (2022). A comparative study on selection and training procedures of school administrators: The case of Finland, Germany, England and Turkey. *Okul Yönetimi* 2(2), 147-158.
- Balci, A., & Basri, M., İlğan, T. H., Abdurrahman, E., & Mustafa, T. M. (2013). Evaluation of the standards for recruiting and training elementary school principals used in some European Uni Countries by Teachers and School Principals in Turkey. *Melvin International Journal of Education (MIJE)*, 3(4), 86-107.
- Campbell, P. (2010). Against the tide challenges of leading a sustainable school.(n.d). Retrieved from [http://dera.ioeac.uk/2089/1/aga\\_inst-the\\_tide.pdf](http://dera.ioeac.uk/2089/1/aga_inst-the_tide.pdf).
- 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.
- Finnish National Board of Education (2012). International Survey on Educational Leadership: A survey on school leader's work and continuing. Retrieved from <https://www.opf.fi/en>.