مدیریت بر آموزش سازمانها سال سیزدهم، شماره ۱، بهار ۱۴۰۳ شماره صفحه ۱۹۳-۱۷۹

# بررسی پیامدهای شیوه انتخاب و انتصاب مدیران مدارس بر عملکرد آنان (مورد مطالعه: شهرستان کرخه)

**یداله مهرعلی‌زاده،** استاد گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید چمران، اهواز، ایران

***جاسم چنانی،** کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید چمران، اهواز، ایران

**چکیده:**

پژوهش حاضر با هدف بررسی پیامدهای شیوه انتخاب و انتصاب مدیران مدارس بر عملکرد آنان در شهرستان کرخه انجام شده است. این پژوهش ترکیبی تبیینی است. در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته با روایی صوری و ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۷ استفاده شد. بر اساس جدول مورگان، حجم نمونه ۱۳۲ نفر بوده و برای کسب نتایج دقیق تر، پرسشنامه بین ۱۸۶ معلم توزیع شد. در بخش کیفی، مصاحبه با ۱۸ نفر از مدیران و مدیران منتخب بر اساس روش انتخاب و انتصاب تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. برای تجزیه و تحلیل داده های کمی از آزمون تی تک نمونه ای استفاده شد. در بخش کیفی از کدگذاری باز و محوری استفاده شد. در بخش کمی میانگین عملکرد مدیران منتخب در ۴ مؤلفه هدایت معلمان در جهت ارتقاء کارآمدی و اثربخشی آنان، ایجاد محیط آرام و صمیمی، تأمین امکانات و تجهیزات لازم و تحکیم باورهای دینی بین دانش آموزان بالاتر از حد متوسط و در مؤلفه ایجاد ارتباط سازنده بین مدرسه و اجتماع پایین تر از حد متوسط مشخص گردید. در بخش کیفی و پس از جمع آوری داده‌های مصاحبه با مجریان و مدیران مدارس و کد گذاری باز و محوری آن ها، نقاط ضعف شیوه انتخاب و انتصاب در ۳ عامل اصلی ( ملاک و معیارها ، اجرا، مهارت ها) شناسایی شدند. نتایج تحلیل کمی نشان داد که عملکرد مدیرانی که بر اساس روش گزینش و انتصاب انتخاب شده بودند، رضایت بخش بود. همچنین نقاط ضعف روش گزینش و انتصاب با نتایج کیفی پژوهش مشخص شد. از طریق غلبه بر این نقاط ضعف، انتخاب صحیح مدیران بهبود خواهد یافت.

**واژگان کلیدی:** عملکرد، کارآیی و اثربخشی، ارتباط سازنده، باورهای دینی، انتصاب مدیران مدارس

* نویسنده مسئول: chenani.1370@gmail.com

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۹/۱۴ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۱۲/۸



[ Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-25 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.1.179 ]

Managing Education in Organizations Vol.13/No.1/ Spring 2024 Page 179-193

# Investigating The Consequences of Selection and Appointment Methods of School Principals on Their Performance in Karkheh city

**Yadolah Mehr Alizadeh**, Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Chamran University, Ahvaz, Iran.
*__Jasem Chenani,__ Master of Educational Management, Shahid Chamran University, Ahvaz, Iran.

**Abstract**
The present research is aimed at investigating the consequences of selection and appointment methods of school principals on their performance in Karkheh city. This research is an explanatory combination. In the quantitative part, a researcher-made questionnaire with face validity and Cronbach's alpha coefficient of 0.97 was used. According to Morgan table, the sample size was 132 persons, and to get more accurate results, the questionnaire was distributed among 186 teachers. In the qualitative section the interviews with 18 selected executives and principals based on the selection and appointment methods were continued until theoretical saturation was reached. One-sample T-test was used to analyze quantitative data. In the qualitative part, open and axial coding was used. In the quantitative part, the average performance of principals was determined in four aspects including guiding teachers to improve their efficiency and effectiveness, creating a calm and intimate environment, providing the necessary facilities and equipment, and strengthening religious beliefs among above average students and establishing constructive relationship between the school and below average community. In the qualitative part, after collecting data and then open and axial coding, the weaknesses of the selection and appointment method were identified in 3 main factors including "criteria", "execution", and "skills". The results of the quantitative analysis showed that the performance of principals who were selected based on the selection and appointment method was satisfactory. Also, the weaknesses of the selection and appointment method were determined by the qualitative results of the research. Through overcoming those weaknesses, proper selection of the principals will improve.

**Keywords :**Performance, efficiency and effectiveness, constructive relationship, religious beliefs, appointment of school principals

* Corresponding author: chenani.1370@gmail.com
Receiving Date: 5/12/2023 Acceptance Date: 27/2/2024



[ Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-25 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.1.179 ]

**مقدمه**

مدیریت و رهبری از ارکان سازمان و جامعه است. در بین انواع مدیریت‌ها، مدیریت آموزشی دارای جایگاهی خاص و مهم است. اگر آموزش و پرورش هر جامعه در رأس همه امور جامعه باشد، به همان اندازه، مدیریت آموزشی نیز موقعیت مهمی در بهسازی و توسعه جامعه دارد (Mirkamali, 2019). مدیران آموزشی یک جامعه، اگر از علم و دانش و مهارت کافی برخوردار باشند، بی‌شک نظام آموزشی نیز اثربخشی، کارایی و اعتبار بالاتری خواهد داشت. در واقع پیشرفت هر جامعه مشروط به نوع فعالیتی است که در مدارس انجام می‌پذیرد و در این میان تأثیر مدیران آموزشی که رهبران آموزشی در مدرسه محسوب می‌شوند، بسیار زیاد است. مدیریت مدارس، مهم‌ترین نوع مدیریت است ., Narimani et al (2021)، زیرا موضوع آن انسان است. انسانی که نیازمند، رشد ابعاد جسمانی، عاطفی، اجتماعی، عقلانی و اخلاقی است.

هدف عملیاتی ۲۲ در سند تحول بنیادین، با عنوان ارتقاء و بهبود مستمر نظام کارشناسی مدیریت و راهبری آموزشی و تربیتی در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی می‌باشد که در راهکار ۲۲/۲ آن به ایجاد سازوکارهای لازم برای تربیت و نگهداشت مدیران و راهبران آموزشی و تربیتی و تلاش برای افزایش ثبات مدیریت در مجموعه نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی اشاره شده است و نیز در راهکار ۲۲/۶ گزینش مدیران در سطوح مختلف را براساس شایسته‌سالاری و پیشگامی آنان در ارزش‌های الهی و انسانی و معیارهای علمی، کارآمدی و باور به اهداف نظام تعلیم و تربیت رسمی عنوان کرده است(سند تحول بنیادین، ۱۳۹۰، ص ۵۸).

اهمیت مدیران و انتصاب آن‌ها بر مبنای علمی را می‌توان در مکتب مدیریت علمی مشاهده کرد. برطبق نظریه مدیریت علمی فردریک تیلور، مدیران و کارکنان مسئولیت‌های متفاوت و مشخصی دارند و با اعمال تخصص در حوزه مدیریت، افزایش کارایی و بهبود عملکرد کارکنان، مشاهده خواهد شد(Azhaband , 2019). همچنین بنا به نظریه مدیریت اداری، انتخاب مدیران مدارس باید به گونه‌ای باشد که افراد انتخاب شده دارای مهارت در ۵ کارکرد اصلی مدیریت(برنامه‌ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و نظارت)، باشند. از این لحاظ انتخاب و انتصاب درست مدیران مدارس، زیربنای این اصول و کارکردها می‌باشد. متغییرهای زیادی بر طبق نظریه آشوب نیز بر انتخاب مدیران مدارس تأثیر دارند. در هر زمان تعدادی متغییر بیشتر از متغییرهای دیگر در مدرسه وجود داشته و تأثیرگذار می‌باشند. در انتخاب مدیران مدارس متغیرهای فراوانی وجود دارند که بایستی آن‌ها را در این فرایند محاسبه نمود. از جمله این متغیرها؛ نیروی انسانی، فرهنگ‌ها، تنوع محیط، دورنماها، زبان ها، ، مأموریتها ، شرایط درونی و بیرونی سازمان ها هستند. طبق این نظریه، مدیرانی که توانایی هدایت کشمکش‌های آینده را داشته باشند، باید انتخاب شوند. در زمان حاضر به مدیرانی نیاز است که با وجود ویژگیهای نا متوازن، مبهم و پراکنده عصر، بتوانند در این شرایط مدرسه را اداره نموده ومدیریت کنند(Mehr Alizadeh, 2008).



[ Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-25 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.1.179 ]

در انتصاب، توجه نکردن به نقش‌های سازمانی همچون؛ خبرگی، مهارت، توانمندی، شایستگی و اشتیاق مدیران، باعث می‌شود که تصمیمات نامناسب اتخاذ شده و کارهای بی‌فایده‌ای انجام پذیرد که به ضعف سازمان منجر شده و در نهایت مرگ سازمان را حاصل می‌نماید.

از طرف دیگر عملکرد مدیران نشان دهنده توانایی یا عدم توانایی آن‌ها در انجام وظایف محوله و نیز نشان می‌دهد که تا چه میزان به اهمیت نقش کلیدی خود در مدارس واقف هستند. مدیران با عملکرد خود در مدرسه نشان می‌دهند که شایسته این مقام هستند یا خیر. بدیهی است که ارزیابی عملکرد مدیران مدارس یک امر مهم و حساسی می‌باشد که از این طریق می‌توان مدیران توانمند و ضعیف را شناسایی کرد. از طریق ارزیابی عملکرد مدیران مدارس به شناخت بهتری از اینکه در انتخاب و انتصاب مدیران آیا افراد شایسته برای تصدی مدیریت مدرسه انتخاب شده‌اند یا خیر؟ می‌توان دست یافت. از طریق اطلاعاتی که از ارزیابی عملکرد مدیران حاصل می‌شود می‌توان در برنامه‌ریزی برای تأمین افراد لایق و اثربخش به عنوان مدیر، انتخاب شایسته، تعیین اعتبار ساز و کار انتخاب و انتصاب مدیران مدارس، آموزش و تربیت مدیران مدارس و شناخت استعدادهای مدیران، استفاده نمود(Saadat, 2012).

در گذشته برای انتخاب مدیران مدارس بدین صورت عمل می‌شد که مدیران را از بین معلمان با سابقه انتخاب می کردند. در شیوه‌ی کنونی انتخاب مدیران مدارس بر اساس آیین نامه انتخاب و انتصاب مدیران مصوب سال ۱۳۹۴ که در سال ۱۳۹۸ به ادارات آموزش و پرورش ابلاغ گردید، صورت می‌پذیرد. این دستورالعمل در راستای تحقق راهکار ۶-۲۲ سند تحول بنیادین و به منظور تضمین و بهبود کیفیت در مدارس ابلاغ گردید. در رابطه با انتخاب و انتصاب مدیران مدارس با مرور پژوهش‌های گذشته، مشخص می‌شود که پژوهش‌هایی در داخل کشور و نیز خارج از کشور، در ارتباط با انتخاب و انتصاب مدیران مدارس و همچنین عوامل تأثیرگذار بر آن صورت گرفته است که نشان از اهمیت مسأله دارد. مطالعه (Bahmaniy, 2018؛ Mahdipour, 2016)، نشان داد شیوه انتخاب و انتصاب مدیران مدارس از سال ۱۳۹۵ به بعد با چالش‌هایی مانند: قوم گرایی، توجه صوری به قوانین ، تسلیم شدن محض در مقابل عوامل زمینه‌ای(سیاسی) و ضعف در شایسته گزینی روبرو شده است.

تحقیقات متعدد دیگری نیز در زمینه‌ی انتخاب و انتصاب مدیران، صورت گرفته است، همچون؛ (Safarnejad, 2018؛ Ebrahimpour et al., 2017 ؛ Zulfiqari, 2017؛ Piriaei & Izan, 2013؛ Aghdami, 2015؛ Amani, 2015)؛ Eliasi Nejad, 2016؛ Niknami, 2016)، که نتایج مطالعات داخلی نشان می‌دهد، وجود مدیران آموزشی شایسته در موفقیت مدارس بسیار موثر می‌باشد و موضوع انتخاب و انتصاب مدیران مدارس از اهمیت زیادی برخوردار است. همین طور در گزینش مدیران شرایط و معیارهایی در نظر گرفته و تدوین شده ولی در اجرا به درستی به آن‌ها عمل نشده است و نیز عوامل دیگری در داخل و خارج از آموزش و پرورش در انتخاب و مدیران مدارس دخیل هستند که باعث عدم اجرای صحیح گزینش بر اساس شایسته سالاری بوده است.



[ Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-25 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.1.179 ]

همچنین در کشورهای دیگر در ارتباط با انتخاب و انتصاب مدیران مدارس پژوهش‌هایی انجام شده است، همچون؛ (Dandy& ; Dube &Tsotessi,2020 ؛Akbasli et al, 2017؛ Adil et al, 2018 ؛Dampson, 2019 ؛Aycan et al, 2017؛ Brandon, 2016 ؛Ghorishi & Aziz, 2016 ؛Şenay Sezgin et al, 2016 ؛Palmer & Molly, 2015). نتایج این پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ملاک‌ها و معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران مدارس همچون: تجربه‌های آموزشی، مدرک تحصیلی، سن و سال، دوره‌های آموزشی مدیران، در بین کشورهای مختلف تفاوت وجود دارد. در زمینه‌ی توانمند سازی و ارتقاء مدیران مدارس، لزوم گذراندن دوره‌های آموزشی برای متقاضیان مدیریت مدارس قبل از مدیر شدن ضروری می‌باشد. استفاده کردن از آزمون کتبی به عنوان یک معیار مناسب برای انتخاب مدیران در برخی کشورها مانند کشور ترکیه تأکید شده است. در اجرای شیوه‌ی انتخاب و انتصاب مدیران مدارس در بعضی کشورها عوامل متعدد دیگری همچون رابطه، نزدیک بودن به بازنشستگی، سیاست زدگی و غیره دخیل هستند که گاهاً باعث انتخاب افراد غیر شایسته شده است که لازم است این موانع برداشته شوند تا افراد شایسته انتخاب گردند.

با وجود اینکه پژوهش هایی در زمینه انتخاب و انتصاب مدیران مدارس صورت گرفته است اما به بررسی شیوه انتخاب و انتصاب مدیران مدارس ابلاغی سال۱۳۹۸ و ضعف‌های آن پرداخته نشده و نیز عملکرد مدیران منتخب بر اساس این شیوه مورد ارزیابی قرار نگرفته است. بنابراین همچنان تأثیر این ساز و کار انتخاب و انتصاب بر عملکرد مدیران به خوبی و به طور کامل مورد بررسی قرار نگرفته است. در شهرستان کرخه و با توجه به بافت فرهنگی موجود که بافتی سنتی و قبیله ای می‌باشد و این بافت در انتخاب و انتصاب مدیران مدارس در این شهرستان نیز تأثیر بسیاری داشته است به گونه‌ای که انتخاب مدیران مدارس توسط مسئولین آموزش و پرورش براساس شایستگی ها و صلاحیتهای حرفه ای صورت نمی گرفت و انتخاب و انتصاب مدیران مدارس در این شهرستان در گذشته بر اساس نظر مسئولان اداره و تجربه کاری فرد صورت می‌گرفت، که این امر باعث اعتراض بسیاری از معلمان می‌شد. اما در ۴ سال اخیر بر اساس شیوه جدید به انتخاب و انتصاب مدیران مدارس پرداخته می‌شود. با این وجود در این شهرستان تا کنون در زمینه‌ی انتخاب و انتصاب مدیران مدارس و تأثیر آن بر عملکرد مدیران پژوهشی صورت نگرفته است. لذا این پژوهش با هدف مشخص نمودن تأثیر شیوه انتخاب و انتصاب مدیران بر عملکرد مدیران مدارس شهرستان کرخه صورت گرفته است.

## روش شناسی پژوهش

روش آمیخته، به عنوان جمع آوری و تحلیل داده های کمی و کیفی در یک مطالعه ی جداگانه که در آن داده ها به طور همزمان یا متوالی جمع آوری و اولویت (تقدم حضور در تحقیق ) به یکی از داده ها یا هردو



[ Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-25 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.1.179 ]

آنها داده می شود، هم چنین ترکیب داده ها در یک یا بیشتر از یک مرحله در فرایند پژوهش، تعریف شده است(Mehr Alizadeh, 2008). پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته از نوع تبیینی می‌باشد. در این روش هدف اصلی پژوهشگر ارائه ی تحلیل و تفسیری نظام دار و عمیقتر از دلایل معنی داری یا نامعناداری نتایج بدست آمده با روش کمی است. قصد از این پژوهش کسب فهم و دانش عمیقتر از مسأله‌ی مورد بررسی با استفاده از روش کمی و آنگاه کیفی است و اینکه نیاز به بررسی شیوه انتخاب و انتصاب و همچنین تاثیر آن بر عملکرد مدیران مدارس شهرستان کرخه می‌باشد.

با توجه به اینکه هدف پژوهش در بخش کمی ارزیابی عملکرد مدیران منتخب شیوه ابلاغی ۱۳۹۸ در مدارس شهرستان کرخه است، جامعه آماری، معلمان و معاونین شاغل در سال تحصیلی ۱۴۰۱ –۱۴۰۰ در مدارس تحت مدیریت این مدیران می‌باشند که تعداد آن‌ها ۲۱۰ نفر است. حجم نمونه انتخاب شده برای پژوهش براساس جدول مورگان، ۱۳۲ نفر انتخاب شده‌اند، ولی برای رسیدن به نتایج دقیق‌تر پرسشنامه بین ۱۸۶ نفر از معاونین و معلمان توزیع گردید که پس از پاسخ‌دهی به پرسشنامه، پاسخ‌ها جمع‌آوری و داده‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

در بخش کیفی، مجریان انتخاب و انتصاب مدیران مدارس مدیریت آموزش و پرورش شهرستان کرخه ۱۱ نفر هستند.

مدیریت آموزش و پرورش شهرستان کرخه( ۱ نفر)

معاونین اداره(۳ نفر)

کارشناس ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات(۱ نفر)

کارشناس امور اداری(۱ نفر)

کارشناسان آموزش(۳ نفر)

از مدیران با تجربه و مورد تأیید مدیران مدارس(۲ نفر)

و مدیران منتخب مدارس که براساس شیوه جدید انتصاب شده‌اند که تعداد آن‌ها ۲۰ نفر می‌باشد جامعه آماری را تشکیل می‌دهند.

مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۷ نفر از مجریان انتخاب و انتصاب مدیران مدارس شهرستان کرخه و همچنین با ۱۱ نفر از مدیران مدارس تا رسیدن به اشباع نظری و عدم دریافت اطلاعات و داده‌های جدید، مصاحبه صورت پذیرفت. جهت نمونه گیری از روش در دسترس استفاده گردید.

ابزار گرداوی داده‌ها:

۱. پرسشنامه

در این پژوهش برای بررسی عملکرد مدیران منتخب مدارس که بر اساس شیوه انتخاب و انتصاب ابلاغی سال ۱۳۹۸، انتخاب شده اند، از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. این پرسشنامه حاوی ۳۰ سوال بوده با پاسخ ۵ گزینه‌ای بر اساس طیف لیکرت می‌باشد.



[ Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-25 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.1.179 ]

در این پرسشنامه به ارزیابی عملکرد مدیران مدارس شهرستان کرخه در زمینه‌ی هدایت و راهنمایی معلمان در جهت ارتقاء کارآمدی و اثربخشی آنان، برقراری ارتباط مناسب و سازنده بین مدرسه و اجتماع، ایجاد محیطی آرام و صمیمی در مدرسه ، تأمین امکانات و تجهیزات مورد نیاز مدرسه، تحکیم باورهای دینی در بین دانش آموزان، پرداخته شده است. روایی پرسشنامه از طریق روایی صوری انجام پذیرفت. به این صورت که پرسشنامه مذکور پس از تهیه و بهره‌گیری از نظر اساتید دانشگاه و بررسی و رفع اشکالات آن، مورد تأیید واقع گردید.

از روش آلفای کرونباخ برای محاسبه پایایی این پرسشنامه استفاده شده است. ضریب آلفای کرونباخ این پرسشنامه ۰/۹۷ محاسبه شده که ضریب خوبی را نشان می‌دهد که مشخص می‌کند پرسشنامه از پایایی خوبی برخوردار می‌باشد.

۲. مصاحبه

نوع مصاحبه ایی که پژوهشگر انتخاب می کند به اهداف پژوهش و خصوصیات مصاحبه شونده بستگی دارد که در این پژوهش با توجه به مفهوم و سازگاری آن با هدف پژوهش و همچنین در جهت پاسخ به پرسش ششم پژوهش از مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شده است. به منظور شناسایی ضعف-ها و موانع شیوه انتخاب و انتصاب مدیران مدارس در شهرستان کرخه از نگاه مجریان و مدیران مدارس، از مصاحبه استفاده شده است. جهت مشخص نمودن روایی مفاهیم حاصل شده، فرایند برگشت داده‌ها به افراد مصاحبه شده انجام گرفته است تا اطلاعات مورد نظر توسط آن‌ها بررسی مجدد شده و مورد بازنگری و تأیید قرار گیرند. همچنین پژوهشگر جهت تأمین اعتبار در نتایج بدست آمده از معیار( Guba & Lincoln, 1985)، استفاده نمود. لینکلن و گوبا برچهار ملاک اعتبارپذیری، انتقال پذیری، قابلیت اطمینان و تأیید پذیری در پژوهش کیفی که در نهایت موجب به دست آمدن سطح قابل قبولی از اطمینان را فراهم می‌کند، تأکید دارند.

در بخش کمی، با استفاده از آمار استنباطی و آزمون t تک گروهی تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته شد. در بخش کیفی در این پژوهش بعد از پایان مصاحبه، متن‌ها به دقت مرور شدند و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. جملات و کلمات اساسی، مهم و کلیدی شناسایی شده و کدها استخراج شدند. سپس در جدولی کدها دسته بندی شدند و مقوله‌ها مشخص گردیدند.



[ Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-25 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.1.179 ]

**یافته‌ها**

سؤال ۱- مدیران مدارس تا چه میزان به هدایت و راهنمایی معلمان در جهت ارتقاء کارآمدی و اثر بخشی آنان در مدارس می پردازند ؟

**جدول ۱: نتایج آزمون t تک گروهی مربوط به هدایت و راهنمایی معلمان در جهت ارتقاء کارآمدی و اثر بخشی آنان در مدارس**

| نمره معیار=۳/۵ | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| t | درجه آزادی | سطح معناداری | اختلاف میانگین‌ها | سطح اطمینان ۹۵٪ | |
| | | | | حد پایین | حد بالا |
| ۲/۹۰۵ | ۱۸۵ | ۰/۰۰۴ | ۰/۱۸۱۹۰ | ۰/۰۵۸۴ | ۰/۳۰۵۴ |

همانگونه که در جدول(۱)، مشاهده می‌شود مقدار t برابر با ۲/۹۰۵ با درجه آزادی ۱۸۵ و سطح معناداری (p<۰/۰۰۵) در سطح اطمبنان ۹۵٪ درصد است. چون مقدار سطح معناداری از ۰/۰۵ کمتر است نتیجه گرفته می شود که بین دو میانگین تفاوت معنی داری وجود دارد. از آنجا که حد بالا و حد پایین مثبت بودند، بنابراین میانگین هدایت و راهنمایی معلمان در جهت ارتقاء کارآمدی و اثر بخشی آنان توسط مدیر در مدارس بالاتر از مقدار متوسط (نقطه برش) است.

سؤال ۲- مدیران مدارس تا چه میزان قادر به برقراری ارتباط مناسب و سازنده بین مدرسه و اجتماع هستند؟

**جدول ۲: نتایج آزمون t تک گروهی مربوط به برقراری ارتباط مناسب و سازنده بین مدرسه و اجتماع**

| نمره معیار=۳/۵ | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| t | درجه آزادی | سطح معناداری | اختلاف میانگین‌ها | سطح اطمینان ۹۵٪ | |
| | | | | حد پایین | حد بالا |
| -۰/۵۸۳ | ۱۸۵ | ۰/۵۶۱ | -۰/۰۴۲۱۱ | -۰/۱۸۴۷ | ۰/۱۰۰۵ |



[ Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-25 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.1.179 ]

همانگونه که در جدول(۲)، مشاهده می‌شود مقدار t برابر با ۰/۵۸۳- با درجه آزادی ۱۸۵ و سطح معناداری (p<۰/۰۵) در سطح اطمینان ۹۵٪ درصد است. چون مقدار سطح معناداری از ۰/۰۵ بیشتر است نتیجه گرفته می شود که بین دو میانگین تفاوت معنی داری وجود ندارد.

سؤال ۳- مدیران مدارس تا چه حد قادر به ایجاد محیطی آرام و صمیمی در مدرسه هستند؟

**جدول ۳: نتایج آزمون t تک گروهی مربوط به ایجاد محیطی آرام و صمیمی در مدرسه**

| نمره معیار=۳/۵ | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| t | درجه آزادی | سطح معناداری | اختلاف میانگین‌ها | سطح اطمینان ۹۵٪ | |
| | | | | حد پایین | حد بالا |
| ۸/۹۷۷ | ۱۸۵ | ۰/۰۰۰ | ۰/۵۵۴۶۶ | ۰/۴۳۲۸ | ۰/۶۷۶۶ |

همانگونه که در جدول (۳)، مشاهده می‌شود مقدار t برابر با ۸/۹۷۷ با درجه آزادی ۱۸۵ و سطح معناداری (p<۰/۰۰۱) در سطح اطمینان ۹۵٪ درصد است. چون سطح معناداری بیشتر از ۰/۰۵ است ، نتیجه گرفته می شود که بین دو میانگین تفاوت معنی داری وجود دارد. از آنجا که حد بالا و حد پایین مثبت بودند، بنابراین میانگین ایجاد محیطی آرام و صمیمی در مدرسه توسط مدیر بالاتر از مقدار متوسط (نقطه برش) است.

سؤال ۴- مدیران مدارس تا چه میزان توانایی تأمین امکانات و تجهیزات لازم برای مدرسه را دارند؟

**جدول ٤: نتایج آزمون t تک گروهی مربوط به توانایی تأمین امکانات و تجهیزات لازم برای مدرسه**

| نمره معیار=۳/۵ | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| t | درجه آزادی | سطح معناداری | اختلاف میانگین‌ها | سطح اطمینان ۹۵٪ | |
| | | | | حد پایین | حد بالا |
| ۵/۶۴۶ | ۱۸۵ | ۰/۰۰۰ | ۰/۳۷۱۸۶ | ۰/۲۴۱۹ | ۰/۵۰۱۸ |

همانگونه که در جدول (۴)، مشاهده می‌شود مقدار t برابر با ۵/۶۴۶ با درجه آزادی ۱۸۵ و سطح معناداری (p<۰/۰۰۱) در سطح اطمینان ۹۵٪ درصد است. چون سطح معناداری بیشتر از ۰/۰۵ است نتیجه گرفته می شود که بین دو میانگین تفاوت معنی داری وجود دارد. از آنجا که حد بالا و حد پایین



[ Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-25 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.1.179 ]

مثبت بودند، بنابراین میانگین توانایی تأمین امکانات و تجهیزات لازم برای مدرسه توسط مدیر بالاتر از مقدار متوسط (نقطه برش) است.

سؤال ۵- مدیران مدارس تا چه حد قادر به تحکیم باورهای دینی بین دانش آموزان هستند؟

**جدول۵: نتایج آزمون t تک گروهی مربوط به تحکیم باورهای دینی بین دانش آموزان**

| نمره معیار=۳/۵ | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| t | درجه آزادی | سطح معناداری | اختلاف میانگین‌ها | سطح اطمینان ۹۵٪ | |
| | | | | حد پایین | حد بالا |
| ۴/۲۶۰ | ۱۸۵ | ۰/۰۰۰ | ۰/۳۱۰۰۴ | ۰/۱۶۶۵ | ۰/۴۵۳۶ |

همانگونه که در (۵)، مشاهده می‌شود مقدار t برابر با ۴/۲۶۰ با درجه آزادی ۱۸۵ و سطح معناداری (p<۰/۰۰۱) در سطح اطمینان ۹۵٪ درصد است. چون سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است نتیجه گرفته می شود که بین دو میانگین تفاوت معنی داری وجود دارد. از آنجا که حد بالا و حد پایین مثبت بودند، بنابراین میانگین تحکیم باورهای دینی بین دانش آموزان توسط مدیر بالاتر از مقدار متوسط (نقطه برش) است.

سوال ۶ – ضعف‌ها و موانع شیوه انتخاب و انتصاب مدیران مدارس از دیدگاه مجریان و مدیران، چه هستند؟

در این مصاحبه نیمه ساختار یافته، ۴ سوال از مصاحبه شوندگان یعنی مجریان انتخاب و انتصاب مدیران و مدیران مدارس منتخب بر اساس شیوه جدید شهرستان کرخه پرسیده شد و از آن‌ها خواسته شد که نظر خود را در مورد هر کدام از سوالات مصاحبه به طور مفصل بیان کنند.

سؤال اول مصاحبه: به نظر شما چه معیارها و ملاک‌هایی برای انتخاب و انتصاب مدیران مدارس مناسب هستند؟

**جدول٦: مفاهیم، کدها و مقوله‌های حاصل از سؤال اول مصاحبه با مجریان و مدیران مدارس**

| ردیف | مقوله | کد | فراوانی |
|---|---|---|---|
| ۱ | ویژگی های جمعیت شناختی | تجربه آموزشی | ۱۸ |
| | | تحصیلات بالا | ۱۱ |
| | | متأهل بودن | ۳ |
| | | انجام تحقیقات و پژوهش ها | ۷ |
| ۲ | مهارت های مدیریتی | تسلط بر رایانه | ۱۲ |
| | | تسلط بر آیین نامه ها و دستورالعمل ها | ۱۲ |



[ Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-25 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.1.179 ]

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | تدریس در مقطع مورد نظر | ۱۳ |
| | | سابقه معاونت | ۱۲ |
| | | ارزیابی عملکرد گذشته | ۶ |
| ۳ | مهارت های فردی | داشتن حسن خلق | ۱۱ |
| | | مقبولیت بین همکاران | ۱۰ |
| ۴ | مهارتهای ارتباطی | روابط عمومی بالا | ۱۰ |
| | | ارتباط مؤثر با مافوق | ۴ |

۲- به نظر شما شیوه انتخاب و انتصاب مدیران مدارس چه ضعف‌ها و کاستی‌هایی دارد؟

**جدول۷: کدها و مقوله های حاصل از سؤال دوم مصاحبه با مجریان و مدیران مدارس**

| ردیف | مقوله | کد | فراوانی |
|---|---|---|---|
| ۱ | ملاک و معیار | حداقل تجربه آموزشی | ۱۸ |
| | | سابقه معاونت | ۸ |
| | | مدرک تحصیلی | ۱۲ |
| | | نادیده گرفتن تحقیقات و پژوهش ها | ۸ |
| ۲ | اجرا | اجرای آزمون | ۱۷ |
| | | انجام مصاحبه | ۱۶ |
| | | کنترل و نظارت | ۱۵ |
| | | تأیید حراست | ۲ |
| ۳ | مهارت ها | نبودن دوره های آموزش عملی مدیران | ۱۷ |
| | | نادیده گرفتن صلاحیت های حرفه ای | ۱۴ |

۳- به نظر شما آیا عوامل دیگری در شیوه انتخاب و انتصاب مدیران مدارس دخیل هستند؟

**جدول۸: مفاهیم و کدهای استخراج شده از مصاحبه با مجریان و مدیران مدارس**

| ردیف | مقوله | کد | فراوانی |
|---|---|---|---|
| ۱ | عوامل مداخله گر | اعمال سلیقه شخصی شورای انتصاب | ۱۱ |
| | | نفوذ سیاست مداران محلی | ۱۱ |
| | | رابطه مداری | ۱۲ |



[ Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-25 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.1.179 ]

۴- به نظر شما آیا شیوه انتخاب و انتصاب مدیران مدارس توانسته به انتخاب مدیران شایسته بینجامد؟

**جدول۹: کد ها و مقوله استخراج شده از مصاحبه با مجریان و مدیران مدارس**

| ردیف | مقوله | کد | فراوانی |
|---|---|---|---|
| ۱ | اثربخشی | ضابطه مند بودن | ۱۵ |
| | | قانون مند بودن | ۱۳ |
| | | کاهش عوامل دخیل | ۱۰ |

## بحث و نتیجه گیری

مدیریت مدارس از جهت این که در هدایت فرایند کار و فعالیت های آموزشی و گردش امور به صورت صحیح آن در مدارس نقش مهم و اثر گذار دارد، از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است و توجه به آن و آماده سازی و انتخاب افراد شایسته برای تصدی این پست مهم بسیار ضروری و حائز اهمیت می باشد. در جهت تحقق اهداف سازمان ها و ایجاد تحرک و بر انگیختن کارکنان و رشد و خلاقیت آنان، انتصاب مدیران لایق و شایسته می تواند این امور و اهداف را محقق سازد. مدیران مدارس با عملکرد خود می‌توانند نقش حیاتی و اثرگذار در تحقق و پیشبرد اهداف و امور سازمان آموزشی خود داشته باشند. با توجه به یافته ها در بخش کمی و پس از تحلیل داده ها مشخص گردید که میانگین عملکرد مدیران منتخب بر اساس شیوه ابلاغی سال ۱۳۹۸ در ۴ مؤلفه هدایت معلمان در جهت ارتقاء کارآمدی و اثربخشی آنان، ایجاد محیط آرام و صمیمی، تأمین امکانات و تجهیزات لازم و تحکیم باورهای دینی بین دانش آموزان بالاتر از حد متوسط و در مؤلفه ایجاد ارتباط سازنده بین مدرسه و اجتماع پایین تر از حد متوسط مشخص گردید. نشان می دهد که مدیران عملکرد مطلوب و خوبی دارند و این نشان از انتخاب افراد شایسته بیان می‌دارد. نتایج پژوهش با یافته‌های(Marvdsti, 2016)، (Nosrati, 2014)، (Mosai, 2013)، (Yazdani, 2009)، (Daryabandi, 2008) ، ارتباط و همخوانی دارند.

در بخش کیفی پژوهش به شناسایی نقاط ضعف و موانع پیش روی شیوه انتخاب و انتصاب مدیران مدارس در شهرستان کرخه، پرداخته شد. با انجام مصاحبه با مجریان انتصابات و مدیران مدارس شهرستان کرخه، آسیب‌ها در ۳ عامل اصلی«ملاک و معیار»، «اجرا» ، «مهارت‌ها» و «صلاحیت‌ها» شناسایی شدند. اهمیت شیوه انتخاب و انتصاب مدیران مدارس ایجاب می‌کند که ضعف‌ها و موانع آن مشخص گردند تا بتوان به وضعیت مطلوبی که مورد انتظار است، رسید. در واقع هدف از شناخت ضعف‌ها و موانع پیش‌رو، رفع موانع و بهسازی است. با رفع این موانع و ضعف‌ها در شیوه انتخاب و انتصاب مدیران مدارس در شهرستان کرخه می‌توان انتظار داشت که مدارس این شهرستان را افراد شایسته و توانمند مدیریت خواهند



[ Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-25 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.1.179 ]

کرد. این مدیران خواهند توانست مدارس شهرستان را در مسیر اصلی رسالت خود هدایت نمایند. یافته‌ها نیز نشان می‌دهد که در شهرستان کرخه شیوه انتخاب و انتصاب مدیران مدارس از سال ۱۳۹۸به بعد نسبت شیوه‌های گذشته توانسته در انتخاب مدیران مدارس عملکرد بهتری داشته باشد. با توجه به بافت فرهنگی موجود در شهرستان و دخیل بودن آن در انتخاب مدیران مدارس، شیوه انتخاب و انتصاب ابلاغی سال ۱۳۹۸ توانسته تا حد زیادی از اثر آن بکاهد و به صورت قانونمند و با ضابطه به انتخاب مدیران مدارس در این شهرستان بپردازد. به طور کلی این نتیجه حاصل می‌شود که شیوه انتخاب و انتصاب مدیران مدارس بر عملکرد مدیران مدارس شهرستان کرخه اثر گذار بوده است.

با توجه به نتایج پژوهش و در جهت شایسته گزینی در انتخاب و انتصاب مدیران مدارس، راهکارها و پیشنهاداتی ارائه می‌گردد:

۱- داشتن حداقل ۱۰ سال تجربه آموزشی(تدریس) در مقطع متقاضی مدیریت در آن، ملاک باشد.

۲- حداقل داشتن ۳ سال سابقه معاونت مدرسه، ملاک باشد.

۳- به پژوهش‌های مرتبط با مدیریت آموزشی در سوابق عملکردی، امتیاز تخصیص داده شود.

۴- به دوره‌های ضمن خدمت مرتبط با مدیریت، برای هر ۱۰ ساعت آن یک امتیاز محاسبه شود.

۵- آزمون حتماً حضوری آن هم در حوزه آزمون و تحت نظارت حراست و بازرسی برگزار شود.

۶- شرط قبولی در آزمون اکتساب ۸۰ درصد نمره ( ۱۶ از ۲۰ نمره)، باشد.

۷- بخشی از سؤالات آزمون، شامل سؤالات مهارتی و تعیین صلاحیت حرفه ای مدیریت باشند.

۸- مصاحبه کنندگان غیر بومی و از ادارات آموزش و پرورش دیگر شهرستان‌ها باشند.

۹- کار گروه نظارت و ارزیابی عملکرد مدیران به صورت واقعی و جدی تشکیل و پیگیر عملکرد سالانه مدیران منتخب باشد.

۱۰- تأییدیه حراست در زمان ثبت نام و قبل از انجام آزمون و مصاحبه انجام شود.

## تعارض منافع/حمایت مالی

این مقاله برگرفته شده از پایان نامه کارشناسی ارشد نویسنده دوم مقله می‌باشد. نتایج این پژوهش با منافع هیچ ارگان و سازمانی در تعارض نبوده و بدون حمایت مالی انجام شده است.



[ Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-25 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.1.179 ]

## منابع

Adil, N., Rashidi, Z., & Frooghi, R. (2018). Strengthening school management committees: a framework for process and outcome. *International Journal of Educational Management, 32(4), 701-718.*

Adli, F. (2016). study of the process of selecting and appointing school principals in selected countries. *The first international conference on comparative education. December 2 and 3, 2016. University of Lorestan. Khorramabad, Iran*. (in Persian)

Akbasli, S., Sahin, M., & Gül, B. (2017). Selection Process of School Principals in Turkey and Some Other Countries: A Comparative Study. *Universal Journal of Educational Research, 5(12), 2251-2258.*

Amani, Y. (2015). *Investigating the selection and appointment mechanisms of secondary school principals in Ilam province*. Master's thesis. Allameh Tabatabaei University. (in Persian)

Azhaband, A. (2019). *Theoretical foundations and principles of educational management*. Tehran: Rovan publishing house, fourth edition. (in Persian)

Bahmaniya, Sh. (2018). *Analyzing the new method of selecting school principals in the 2nd district of Ahvaz, master's thesis*. Chamran martyr of Ahwaz University. (in Persian)

Bouchamma, Y., Basque, M., & Marcotte, C. (2014). *School management competencies: Perceptions and self-efficacy beliefs of school principals. Creative education, 2014.*

Dampson, D. G. (2019). Selection and Appointment of Basic School Headteachers in Ghana: Looking Back to Move Forward. *Education Quarterly Reviews, 2(1), 1-13*.

Dube, B., & Tsotetsi, C. (2020). The ambivalence of comradeship in the appointment of principals: A threat to the provision of quality education. *South African Journal of Education, 40(2), S1-S10.*

Ebrahimpour, S., Asgharpour Alamdari, F. & Begum Hezhiri, E.(2017). Examining the selection process of education school principals in Mazandaran province, *the third national conference on new approaches in education and research, Mahmoud Abad.*(in Persian)

Eliasi Nejad, A. (2016). *Examining the process of selection and retention of principals of the first year of secondary schools and identifying the most important factors affecting it*: a case study, Joghtai city. Master's thesis. Mashhad Ferdowsi University. (in Persian)

Farah Bakhsh, S. (2016). Compilation of scientific and professional qualifications of principals of primary schools in Lorestan province. *School management scientific research quarterly. Fifth period, first issue. pp. 113-127.* (in Persian)

Wayne K. Hoy , Cecil G. Miskel. (2014). *Educational management, theory, research and application*. Translated by Soleimani, N., Safari, M., Nazari, S. M. Tehran: Samt Publications.

Lemoine, P. A., McCormack, T. J., & Richardson, M. D. (2018). Planning Strategies to Fill Principal Vacancies: The Issues and Some Choices. *Educational Planning, 25(1), 17-28.*



[ Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-25 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.1.179 ]

. Mahdipour, M. (2016). *Investigating how to appoint school principals in education in Lali city, master's thesis*. Chamran martyr of Ahwaz University. (in Persian)
Mehr Alizadeh, Y. (2008). *New management theories of theoretical and practical issues*. Ahvaz: Press of Shahid Chamran University of Ahvaz. (in Persian)
Mirkamali, S. M. (2019). *Educational leadership and management*, Tehran: Yestron Publishing. (in Persian)
Narimani, B. Mehrdad, H. & Jalili, R. (2021). A study of drivers for improving the performance of school principals, *Journal of Educational Sciences of Shahid Chamran University of Ahvaz, Spring and Summer 2021, 6th period, 28th year, number 1, pp. 89-106*. (in Persian)
Piriaei, H., Niknami, M. (2016). Providing a model for improving the appointment system and promotion of education managers. *Journal of management and planning in educational systems. Volume 10, Number 1 (consecutive 18), Spring and Summer 2016, pp. 9-28*. (in Persian)
Saadat, E. (2012). *Human resources management*. Tehran: Samt Publishing House(in Persian)
Sadat Hosseini, M., Kohi Nezad, A. (2015). A comparative study of the selection and appointment of school principals in the educational systems of Iran and Japan. *International Conference on Humanities and Behavioral Sciences (September 2015)*. (in Persian)
Safarnejad, T. (2018). *Investigating the mechanisms of selection and appointment of principals of primary schools*, a case study: Lorestan province, master's thesis. Allameh Tabatabaei University. (in Persian)
*The set of approvals of the Supreme Council of Education, the fundamental transformation of education document (2011)*. Holy Mashhad Document: School Publications. (in Persian)
Zulfiqari, F. (2017). *Compilation of competency model and executive guidelines for selecting and appointing school principals*, master's thesis. Allameh Tabatabai University, Faculty of Psychology and Educational Sciences. (in Persian)

[ Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-25 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.1.179 ]