

Research Paper



A comparative study of policies and processes for selecting and appointing primary school principals in Iran, Finland, Germany, and the United States

Shahab Nasirinia ^{1*}, Hossein Abdollahi ², Morteza Taheri ³, Abbas Abbaspour ⁴

1. Ph.D. student in Educational Management, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabatabaei University, Allameh, Iran.
2. Professor, Department of Educational Management and Planning, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabatabaei University, Allameh, Iran.
3. Associate Professor, Department of Educational Management and Planning, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabatabaei University, Allameh, Iran.
4. Professor, Department of Educational Management and Planning, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabatabaei University, Allameh, Iran.



Article Info:

Received: 2025/09/17

Accepted: 2026/05/16

PP: 18-37

Use your device to scan and read the article online:



DOI: 10.22098/AEL.2026.18372.1639

Keywords:

School principal selection; Educational leadership; Comparative study; Professional competence; Iran; Finland; Germany; United States.

Abstract

Background and Objective: This study aimed to conduct a comparative analysis of the processes for selecting and appointing primary school principals in Iran, Finland, Germany, and the United States, with the purpose of identifying key similarities and policy-relevant differences in their principal recruitment systems.

Research Methodology: The study employed a qualitative comparative approach based on Brady's four-stage model, including description, interpretation, adjacency, and comparison. Data were collected through the analysis of official documents, national regulations, UNESCO and OECD reports, and peer-reviewed scientific studies.

Findings: The findings indicated that all four countries operate within formal legal frameworks or competency-based standards for the selection of school principals, and prior professional experience in teaching or educational leadership is a shared requirement. However, notable differences emerged in three areas: the degree of governance centralization, the tools and pre-appointment training mechanisms, and the extent of stakeholder participation. Examples include Finland's 25-credit certification requirement, the PSEL standards and leadership pipelines in the United States, and the role of school associations in Germany, contrasted with the absence of mandatory certification and limited stakeholder involvement in Iran.

Conclusion: The results suggest that improving the quality of educational leadership depends on integrating three core components: a national competency framework, structured pre-appointment training and certification, and multi-source evaluation with stakeholder participation. It is therefore recommended that Iran redesign its principal selection process—moving from a bureaucratic model toward a professional merit-based system—by developing a national competency framework, establishing a pre-appointment certification program, implementing multi-stage assessments, and strengthening the role of teachers and parents in decision-making.

Citation: Nasirinia, S., Abdollahi, H., Taheri, M., and Abbaspour, A. (2026). A comparative study of policies and processes for selecting and appointing primary school principals in Iran, Finland, Germany, and the United States. *Applied Educational Leadership*, 7(2), 18-37. [<http://dx.doi.org/10.22098/AEL.2026.18372.1639>]

*Corresponding author: Shahab Nasirinia

Address: Ph.D. student in Educational Management, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabatabaei University, Allameh, Iran.

Tell: 09188767366

Email: shsh.nasirinia97@gmail.com

Extended Abstract

Introduction:

Recent decades have witnessed a growing international concern with the quality of school leadership and its impact on student learning, teacher performance, and the overall effectiveness of education systems. Primary school principals, as the key middle-level leaders, play a critical role in translating national policy goals into classroom practice, shaping school culture, and supporting teachers' professional growth. Consequently, the processes through which principals are selected and appointed have increasingly attracted scholarly and policy attention. However, in many contexts, these processes remain heavily bureaucratic, influenced by non-professional considerations, and only weakly aligned with contemporary conceptions of instructional and transformational leadership. This tension is particularly visible in countries such as Iran, where repeated policy reforms have not yet led to a stable, competency-based framework for principal recruitment.

In contrast, a number of education systems have gradually institutionalized more professional, transparent, and competency-oriented models of principal selection. Finland, Germany, and the United States are frequently cited in the literature as examples where national or sub-national standards for school leadership, structured preparation programs, and multi-stage assessment procedures have been established. These systems rely on explicit competency profiles, pre-appointment leadership training or certification, and various forms of stakeholder involvement in recruitment processes. Comparative policy research suggests that such arrangements can strengthen the professionalization of school leadership and improve the match between candidates' competencies and the complex demands of the principalship.

Against this backdrop, the present study conducts a comparative analysis of the policies and processes for selecting and appointing primary school principals in Iran, Finland, Germany, and the United States. The main objective is to identify key similarities and policy-relevant differences across these four systems in terms of legal and regulatory frameworks, competency standards, recruitment procedures, and stakeholder participation. By systematically contrasting Iran's predominantly bureaucratic model with the more competency-based and participatory approaches adopted in Finland, Germany, and the United States, the study seeks to clarify where the main gaps lie and what lessons might be drawn for reforming principal selection in Iran. The analysis aims to move beyond descriptive accounts by linking observed patterns to broader debates on educational leadership professionalization and by formulating evidence-based implications for policy and practice.

Methodology:

This study employed a qualitative comparative research design grounded in Brady's four-stage model of comparative analysis, including description, interpretation, adjacency, and comparison. In the first stage, descriptive profiles of the principal selection and appointment systems in Iran, Finland, Germany, and the United States were developed on the basis of multiple documentary sources. These sources comprised national laws and regulations, ministerial guidelines, official policy documents, and relevant decrees governing the recruitment and appointment of primary school principals. In addition, international reports from organizations such as UNESCO and the OECD were used to contextualize national arrangements within broader education policy landscapes. Peer-reviewed academic studies and policy analyses on school leadership and principal recruitment in the four countries were also systematically reviewed. The second and third stages involved interpreting each country's arrangements within its specific governance and historical context and then identifying adjacency and contrast patterns across cases, with particular attention to competency frameworks, selection criteria, preparation and certification mechanisms, and stakeholder roles. Finally, in the comparison stage, the cross-case patterns were synthesized to derive convergences, divergences, and policy lessons, following an iterative coding and thematic analysis process.

Results:

The comparative analysis revealed that all four countries operate within formal legal or regulatory frameworks that, to varying degrees, define eligibility conditions and expectations for school principals. In Finland, Germany, and the United States, these frameworks are complemented by explicit competency standards for educational leadership, developed either nationally or at state or regional levels. In Iran, overarching regulations specify general administrative and teaching experience requirements, but there is no comprehensive, nationally endorsed competency framework specifically tailored to the primary school principalship. Across all four systems, prior professional experience in teaching or educational leadership emerged as a shared basic requirement, although the minimum thresholds and the nature of required experience differ.

A second major finding concerns differences in the design and structure of pre-appointment preparation and certification. Finland requires candidates for principal positions to complete a 25-credit leadership certification

program that combines theoretical coursework with practice-based components. In the United States, many states rely on formal leadership preparation programs and licensure systems, often aligned with the Professional Standards for Educational Leaders (PSEL), and some districts operate structured leadership pipelines that identify and develop potential principals over time. In several German Länder, school leadership preparation is also institutionalized through mandatory training and assessment procedures, and school associations may have advisory or participatory roles in selection. By contrast, in Iran, there is no mandatory pre-appointment certification specifically for principals, and existing in-service training is largely generic, not systematically tied to a competency framework or to the stages of the selection process.

The third cluster of results relates to governance arrangements and stakeholder participation. The study found substantial variation in the degree of centralization and the extent to which local actors are involved in principal selection. In Iran, selection and appointment are highly centralized and dominated by administrative authorities, with limited and often symbolic involvement of teachers, parents, or local communities. In Finland and many parts of Germany, decision-making is more decentralized, and school boards, municipal authorities, or school councils may play substantive roles in assessing candidates and making recommendations. In the United States, local school districts and school boards typically have significant influence over recruitment and appointment decisions, and processes often include interviews, performance tasks, and feedback from multiple stakeholders. These differences are reflected in the transparency and perceived legitimacy of selection outcomes, with the three comparison countries generally exhibiting more structured, multi-stage, and participatory procedures than Iran.

Discussion and conclusion

The findings of this comparative study suggest that the quality and professionalization of school leadership are closely linked to the way principal selection and appointment systems are designed. Systems that combine a clear competency framework, structured pre-appointment preparation and certification, and multi-source evaluation with stakeholder participation are better positioned to identify and appoint candidates whose capabilities align with the complex instructional, organizational, and relational demands of contemporary school leadership. The cases of Finland, Germany, and the United States illustrate how integrating these components into a coherent policy architecture can move principal recruitment beyond bureaucratic credentialism toward a more professional, merit-based model. At the same time, the analysis indicates that such systems are context-sensitive and evolve within specific governance traditions, implying that direct transplantation of models is neither feasible nor desirable.

For Iran, the comparison highlights several critical gaps and directions for reform. First, there is a need to develop a national, yet adaptable, competency framework for primary school principals that reflects both international evidence and local educational priorities. Second, principal selection processes should be redesigned as multi-stage, evidence-based assessments that are explicitly aligned with this framework, incorporating tools such as structured interviews, performance tasks, portfolio reviews, and systematic reference checks. Third, the establishment of a mandatory pre-appointment certification program, combining theoretical preparation with supervised practice, would help ensure that prospective principals acquire the requisite leadership knowledge and skills before assuming office. Finally, strengthening the involvement of teachers, parents, and local community representatives in selection committees can enhance both the quality and the legitimacy of appointment decisions. Taken together, these steps could support a gradual transition from the current bureaucratic model toward a professional, competency-oriented system of principal recruitment that is more consistent with the goals of educational quality, equity, and accountability.



مقاله پژوهشی

مطالعه تطبیقی سیاست‌ها و فرایندهای انتخاب و انتصاب مدیران مدارس ابتدایی

در ایران، فنلاند، آلمان و ایالات متحده

شهاب نصیری نیا^{۱*}، حسین عبداللهی^۲، مرتضی طاهری^۳، عباس عباس پور^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، علامه، ایران.
۲. استاد گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، علامه، ایران.
۳. دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، علامه، ایران.
۴. استاد گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، علامه، ایران.



اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۶/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۲/۲۶

شماره صفحات: ۳۷-۱۸

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید:



DOI: 10.22098/AEL.2026.18
372.1639

واژه‌های کلیدی:

انتخاب مدیران مدارس، رهبری آموزشی، مطالعه تطبیقی، شایستگی حرفه‌ای، ایران، فنلاند، آلمان، ایالات متحده.

چکیده

مقدمه و هدف: این پژوهش با هدف انجام یک بررسی تطبیقی درباره فرایند انتخاب و انتصاب مدیران مدارس ابتدایی در ایران، فنلاند، آلمان و ایالات متحده انجام شد تا شباهت‌ها و تفاوت‌های سیاستی و اجرایی این کشورها در حوزه شایسته‌گزینی مدیران مدرسه روشن شود.

روش‌شناسی پژوهش: روش پژوهش، کیفی و مبتنی بر الگوی چهارمرحله‌ای بردی شامل توصیف، تفسیر، هم‌جواری و مقایسه بود. داده‌ها از تحلیل اسناد رسمی، آیین‌نامه‌های ملی، گزارش‌های یونسکو و OECD و همچنین پژوهش‌های علمی معتبر گردآوری و تحلیل شدند.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان دادند که هر چهار کشور از چارچوب‌های قانونی یا استانداردهای رسمی برای انتخاب مدیران بهره می‌برند و تجربه حرفه‌ای پیشین در تدریس یا رهبری آموزشی یک الزام مشترک است. با این حال، تفاوت‌ها در سه محور آشکار شد: میزان تمرکز حکمرانی، ابزارهای انتخاب و آموزش‌های پیشانتصاب، و میزان مشارکت ذی‌نفعان در فرایند. نمونه‌هایی از این تفاوت‌ها شامل گواهی ۲۵ واحدی فنلاند، استانداردهای PSEL در آمریکا و نقش انجمن‌های مدرسه در آلمان است؛ در حالی که در ایران گواهی الزام‌آور و مشارکت گسترده ذی‌نفعان مشاهده نمی‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری: نتایج نشان می‌دهد ارتقای کیفیت رهبری آموزشی به تلفیق سه مؤلفه وابسته است: چارچوب شایستگی ملی، آموزش‌ها و گواهی‌های پیشانتصاب، و ارزیابی چندمنبعی همراه با مشارکت ذی‌نفعان. بنابراین پیشنهاد می‌شود ایران با تدوین چارچوب ملی شایستگی، طراحی گواهی‌نامه پیشانتصاب، استقرار ارزیابی‌های چندمرحله‌ای و تقویت نقش معلمان و والدین در تصمیم‌سازی، فرایند انتخاب مدیران مدارس را از الگوی بوروکراتیک به سمت الگوی شایسته‌گزینی حرفه‌ای بازطراحی کند.

استاد: نصیری نیا، شهاب؛ عبداللهی، حسین؛ طاهری، مرتضی؛ عباس پور، عباس. (۱۴۰۵). مطالعه تطبیقی سیاست‌ها و فرایندهای انتخاب و انتصاب مدیران مدارس ابتدایی در ایران، فنلاند، آلمان و ایالات متحده. فصلنامه علمی-پژوهشی رهبری آموزشی کاربردی، ۲(۷)، ۳۷-۱۸.

*نویسنده مسئول: شهاب نصیری نیا

نشانی: دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، علامه، ایران.

تلفن: ۰۹۱۸۸۷۶۷۳۶۶

پست الکترونیکی: Shsh.nasirinia97@gmail.com

در دوران تحولات شتابان امروز، مدیریت مدرسه یکی از عناصر اساسی ارتقای کیفیت نظام آموزشی محسوب می‌شود و نقشی محوری در سازمان‌دهی فرآیند یاددهی-یادگیری، توانمندسازی معلمان و تحقق مأموریت‌های تربیتی جامعه دارد (Bush, 2020). بنابراین، گزینش و انتصاب مدیران مدارس نباید صرفاً به‌عنوان روندی اداری نگریسته شود، بلکه باید آن را اقدامی راهبردی دانست که می‌تواند ضامن موفقیت یا عامل ناکارآمدی یک مدرسه باشد. مطالعات نشان داده‌اند که مدیران کارآمد با برخورداری از توانایی‌های رهبری آموزشی، قادرند فرهنگ یادگیری را در مدرسه تقویت کنند، سطح مشارکت معلمان و والدین را افزایش دهند و به ارتقای نتایج تحصیلی دانش‌آموزان کمک نمایند (Robinson, 2023; Fullan, 2016). شواهد پژوهشی طی دو دهه اخیر حاکی از آن است که پس از کیفیت تدریس، مدیریت مدرسه اثرگذارترین عامل درون‌مدرسه‌ای بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان به شمار می‌رود؛ از این رو، فرآیند انتخاب و انتصاب مدیران یکی از نقاط کلیدی سیاست‌گذاری آموزشی محسوب می‌شود (Grissom et al., 2021). در همین راستا، اسناد بین‌المللی نیز بر حرفه‌ای‌سازی مسیر رهبری آموزشی، طراحی چارچوب‌های شایستگی و پیوند میان آماده‌سازی پیش از انتخاب با نظام‌های ارزیابی و نظارت پس از انتصاب تأکید دارند (GEM/UNESCO, 2025; OECD, 2008).

تحقیقات نشان می‌دهد که استقرار مدیریت موفق در مدارس، پیامدهای مثبتی همچون بهبود جو سازمانی، ارتقای عملکرد معلمان و در نهایت افزایش کیفیت یادگیری دانش‌آموزان را به دنبال دارد که لزوم بازنگری در شیوه‌های سنتی انتخاب مدیران را دوجندان می‌کند (AbediKooshki, 2023). با وجود اهمیت نقش مدیران، در بسیاری از کشورها از جمله ایران، نظام انتخاب و انتصاب آنان همچنان با موانع اساسی روبه‌رو است؛ از جمله فقدان سازوکارهای شایسته‌سالاری و مدل‌های استاندارد ارزیابی شایستگی (Hassan, 2015)، نبود شفافیت و معیارهای ساختارمند در فرآیند انتخاب مدیران (Fernandez & Moldogaziev, 2013)، غلبه روابط غیرتخصصی و پدیده‌هایی مانند فامیلی‌گرایی و شبکه‌گرایی در انتصابات (Abdalla et al., 1998; Rahimnia & Hassanzadeh, 2013)، و ضعف در نظام جانشین‌پروری و برنامه‌ریزی منابع انسانی برای پست‌های مدیریتی (Groves, 2007). در ایران، اگرچه آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌هایی برای انتخاب مدیران مدارس تدوین شده است، اما شواهد گزارش‌های رسمی نشان می‌دهد که اجرای آن‌ها از انسجام و نظارت کافی برخوردار نیست. برای نمونه، گزارش «نظارت و ارزیابی عملکرد مدیران مدارس» وزارت آموزش و پرورش و نیز گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس به نقش پررنگ عوامل اداری و روابط سازمانی در انتصاب مدیران اشاره کرده‌اند و تأکید دارند که ارزیابی‌ها کمتر بر پایه شایستگی‌های حرفه‌ای انجام می‌شود. در چنین شرایطی، پژوهش‌های تطبیقی می‌توانند بستری مناسب برای تحلیل وضعیت موجود و بهره‌گیری از تجربه‌های موفق جهانی در زمینه گزینش و انتصاب مدیران مدارس فراهم کنند.

در هزاره جدید، مدارس با فشارهای توأمان ناشی از پاسخ‌گویی، الزامات عدالت آموزشی، تحولات جمعیت‌شناختی و تغییرات فناورانه مواجه‌اند. یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهد که پس از کیفیت تدریس، رهبری مدرسه دومین عامل تعیین‌کننده درون‌مدرسه‌ای بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان است (Grissom et al., 2021). مرورهای نظام‌مند و سنتزهای پژوهشی نیز آشکار ساخته‌اند که مدیران توانمند با بهره‌گیری از هدایت داده‌محور، ارتقای توسعه حرفه‌ای معلمان و ایجاد فرهنگ یادگیری، قادرند بهبود چشمگیری در نتایج تحصیلی، ماندگاری معلمان و کاهش غیبت ایجاد نمایند (Leithwood et al., 2004). در همین راستا، اسناد سیاستی جهانی بر این نکته تأکید دارند که رهبری مدرسه عاملی کلیدی برای ارتقای دستاوردهای آموزشی و تحقق عدالت یادگیری است و این مهم باید از طریق اقداماتی نظیر حرفه‌ای‌سازی مسیر شغلی، بازتعریف نقش‌ها و تقویت ظرفیت‌های سازمانی پشتیبانی شود (Pont et al., 2008). با توجه به شکاف‌های شناسایی شده در نظام انتصاب مدیران ایران، ضروری است که علاوه بر معیارهای بدو ورود، سازوکارهای حمایتی و توسعه‌ای مستمر نظیر مدل‌های مربی‌گری (کوچینگ) برای تقویت شایستگی‌های رهبری مدیران نوپا در نظر گرفته شود (Shariat, 2026).

از دیدگاه نظری، الگوهای رهبری آموزشی^۱، تحولی^۲ و توزیعی-همکارانه^۳ از مهم‌ترین چارچوب‌ها برای توضیح تأثیر مدیران بر فرایند یادگیری شناخته می‌شوند (Robinson, 2023; Hallinger & Heck, 2010). فراتحلیل Robinson (2023) بیانگر آن است که ابعاد رهبری نزدیک به عرصه تدریس، به‌ویژه «تشویق و مشارکت فعال مدیر در یادگیری حرفه‌ای معلمان»، بیشترین اثر را بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان دارد. همچنین، پژوهش‌های Hallinger & Heck (2010) نشان می‌دهد که رهبری همکارانه از رهگذر تقویت ظرفیت بهبود مدرسه—از جمله ایجاد چشم‌انداز مشترک، انسجام برنامه درسی و افزایش فشار آکادمیک برای یادگیری—بر نتایج آموزشی تأثیرگذار است. مجموعه این یافته‌ها همراه با شواهد جدیدتر بر اهمیت اقداماتی چون تعیین اهداف و انتظارات روشن، برنامه‌ریزی و ارزیابی مستمر تدریس و سازمان‌دهی محیط‌های یادگیری امن و حمایتگر تأکید دارند (Grissom et al., 2021).

کشورهای پیشرو معمولاً با بهره‌گیری از ابزارهایی مانند استانداردهای ملی رهبری، گواهی‌های حرفه‌ای و نظام‌های چندمرحله‌ای ارزیابی، کیفیت انتخاب مدیران مدارس را تضمین می‌کنند. در ایالات متحده، استانداردهای PSEL مبنای طراحی برنامه‌های ایالتی در حوزه گواهی، ارزشیابی و یادگیری حرفه‌ای مدیران قرار گرفته و یافته‌های مربوط به «خطلوله مدیران» نشان داده‌اند که سیاست‌گذاری منسجم در زمینه شناسایی، آماده‌سازی، انتخاب و پشتیبانی از مدیران، بهبودهای قابل توجهی در نتایج آموزشی به همراه داشته است (NPBEA, 2015; Gates et al., 2019). در فنلاند، تصدی سمت مدیریت مدرسه نیازمند مدرک کارشناسی ارشد، داشتن صلاحیت معلمی و تجربه کاری مناسب، همراه با گذراندن مطالعات اداره آموزشی حداقل معادل ۲۵ واحد اروپایی (ECTS) یا مدرک معادل آن است (Education Profiles—Finland, 2025). در آلمان نیز به دلیل ساختار فدرال، فرایند انتصاب در سطح لندِر تعریف می‌شود و مقررات مربوط به انتخاب و ارزیابی مدیران در قالب قوانین ایالتی سازمان می‌یابد (KMK/Eurydice, 2024).

در ایران، «آیین‌نامه انتخاب و انتصاب مدیران مدارس» مصوب جلسه ۹۹۷ شورای عالی آموزش و پرورش (Supreme Council of Education, 2021)، اصولی همچون قانون‌مداری، عدالت‌محوری و شایسته‌سالاری را تصریح کرده است؛ اما در عمل، برای پیاده‌سازی گواهی‌نامه‌های پیش‌انتصاب، ارزیابی‌های چندمرحله‌ای استاندارد، مشارکت ذی‌نفعان و نظارت پس از انتصاب هنوز سازوکارهای کافی و کارآمد وجود ندارد. از همین رو، انجام مطالعات تطبیقی شاخص‌محور میان ایران، فنلاند، آلمان و ایالات متحده می‌تواند مسیرهای مناسب اصلاح سیاستی را روشن سازد.

چالش اصلی سیاست انتخاب مدیر در ایران در این است که هرچند مقررات ملی بر شایستگی تأکید دارند، اما ابزارهای اجرایی برای سنجش شایستگی—نظیر گواهی پیش‌انتصاب، مصاحبه‌های ساختاریافته مبتنی بر شاخص‌های رفتاری، کارنامه رهبری^۴ و بازخورد چندمنبعی پس از انتصاب—به صورت یکپارچه و الزام‌آور نهادینه نشده است. در مقابل، PSEL در آمریکا زمینه هم‌راستاسازی استانداردها، برنامه‌های آماده‌سازی و ارزیابی را فراهم کرده و «خطلوله مدیران» شواهدی روشن از کارآمدی چنین سیاست‌های منسجمی عرضه می‌کند. فنلاند نیز با الزام مدارک تحصیلی و مطالعات اداری معادل ۲۵ واحد اروپایی، حرفه‌ای‌سازی را پیش از صدور حکم انتصاب نهادینه کرده و آلمان با واگذاری اختیار به لندِر، انعطاف‌پذیری و تناسب محلی را ممکن ساخته است (Gates et al., 2019; Education Profiles—Finland, 2025; NPBEA, 2015). (KMK/Eurydice, 2024).

گزارش مرور نظام‌مند بنیاد ولس نشان می‌دهد مدیران توانمند می‌توانند با بهبود کیفیت تدریس، نگهداشت معلمان و کاهش غیبت‌ها، دستاوردهای تحصیلی دانش‌آموزان را به‌طور قابل ملاحظه‌ای ارتقا دهند (Grissom et al., 2021). در همین راستا، استانداردهای PSEL 2015 چارچوبی برای شایستگی‌های رهبری آموزشی—از جمله یادگیری و اخلاق حرفه‌ای، پرورش فرهنگ یادگیری، هدایت تدریس مؤثر، مدیریت منابع و پاسخ‌گویی—ارائه کرده است که مبنای گواهی و ارزیابی در بسیاری از ایالت‌ها محسوب می‌شود (NPBEA, 2015). همچنین، پروژه «Principal Pipeline» در چند

1. Instructional
2. Transformational
3. Distributed–Collaborative
4. Assessment Center

ناحیه آموزشی آمریکا نشان داد هم‌راستا کردن عناصر «استانداردها-آماده‌سازی-انتخاب-حمایت» آثار مثبتی بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان و ماندگاری مدیران در سمت خود داشته است (Gates et al., 2019).

در فنلاند، تصدی پست مدیریت مدرسه علاوه بر داشتن مدرک کارشناسی‌ارشد و صلاحیت معلمی، نیازمند گذراندن مطالعات اداره آموزشی حداقل معادل ۲۵ واحد اروپایی (ECTS) یا دریافت گواهی مشابه است؛ موضوعی که مسیر پیش‌بینی حرفه‌ای‌سازی را تثبیت کرده و با توسعه مداوم حرفه‌ای پیوند خورده است (OPH; Education Profiles—Finland; European Agency, 2025). در آلمان نیز به دلیل ساختار فدرالی، مسئولیت‌ها بر عهده‌کنندگان قرار دارد و فرآیندهای انتخاب و ارزیابی مدیران مدارس در چهارچوب قوانین ایالتی و با سطوحی از مشارکت ذی‌نفعان تنظیم می‌شود (KMK/Eurydice, 2024; European Agency, 2025).

در ایران، پژوهش‌های اخیر به بررسی رابطه شیوه‌های انتخاب و انتصاب مدیران با عملکرد آن‌ها و چالش‌هایی نظیر تمرکزگرایی، آزمون‌محوری و ضعف مشارکت پرداخته‌اند. برای نمونه، مطالعه میدانی مهرعلی‌زاده و چنانی پیامدهای انتخاب مدیر در یک شهرستان را تحلیل کرده و بر ضرورت شایسته‌گزینی و اعمال نظارت پس از انتصاب تأکید دارد (Mehralizadeh & Chenani, 2024). همچنین سلطانی و همکاران در یک پژوهش تحلیلی نشان داده‌اند که شیوه انتخاب و انتصاب مدیران، همراه با میزان مشارکت ذی‌نفعان و سطح پشتیبانی سازمانی، از عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی است (Soltani et al., 2024).

با وجود این یافته‌ها، مرور ادبیات موجود نشان می‌دهد که همچنان خلأهایی در زمینه مقایسه تطبیقی مدل‌های انتخاب و انتصاب مدیران مدارس وجود دارد. به‌ویژه، کمتر پژوهشی به تحلیل تطبیقی فرآیندهای انتصاب در کشورهای دارای تجربه‌های موفق و بررسی امکان بهره‌گیری از آن‌ها در بستر آموزش و پرورش ایران پرداخته است. پژوهش حاضر درصدد است این خلأ را پوشش دهد و با رویکردی تطبیقی، راهکارهایی مبتنی بر شواهد برای بهبود فرآیند انتخاب و انتصاب مدیران مدارس ارائه نماید.

با وجود گسترش ادبیات داخلی و خارجی پیرامون شایستگی‌های رهبری آموزشی و سازوکارهای انتخاب مدیران مدارس، شکاف‌هایی قابل توجه در تبیین علمی و نظام‌مند این موضوع—به‌ویژه در سطح آموزش ابتدایی—مشاهده می‌شود. در ایران، بخش عمده‌ای از پژوهش‌ها ماهیتی توصیفی، مسئله‌محور و عمدتاً مبتنی بر گزارش‌های اجرایی داشته‌اند و کمتر از چارچوب‌های تحلیلی تطبیقی و شاخص‌گذاری مقایسه‌ای بهره‌برده‌اند. بسیاری از مطالعات بر شناسایی مشکلات میدانی، چالش‌های اداری یا تحلیل تجربه‌های محدود مدیریتی تمرکز کرده‌اند و کمتر به مقایسه ساختاریافته میان نظام‌های آموزشی موفق و ایران پرداخته‌اند (Shabani et al., 2018; Ghaderi-Zafareh et al., 2022; Abdollahi, 2014; Tamadoni & Hosseinqolizadeh, 2023; Mehralizadeh & Chenani, 2024). در سطح بین‌المللی نیز اگرچه پژوهش‌های اثرگذار بر اهمیت معیارهای شایستگی، دوره‌های آماده‌سازی پیش‌انتصاب، و ارزیابی چندمنبعی تأکید کرده‌اند، اما هنوز یکپارچه‌سازی شواهد تطبیقی برای تبیین تفاوت‌های بافتی و استخراج مفاهیم قابل‌انتقال به نظام‌های آموزشی مختلف، به‌ویژه در ارتباط با نظام‌های متمرکز و نیمه‌متمرکز، به اندازه کافی توسعه نیافته است (Darling-Hammond et al., 2023). از این منظر، ادبیات موجود چه در ایران و چه در عرصه بین‌المللی، هنوز تصویر منسجم و مقایسه‌پذیری از مسیرهای شناسایی، انتخاب، آماده‌سازی و انتصاب مدیران مدارس ابتدایی ارائه نمی‌کند و همین امر ضرورت بازنگری و تکمیل آن را برجسته می‌سازد.

فراتر از شکاف نظری، ضرورت پژوهش حاضر از «گسست میان سیاست‌های مصوب و اجرای واقعی فرآیند انتخاب مدیران مدارس در ایران» نیز ناشی می‌شود. در حالی که اسناد بالادستی بر شایستگی‌گزینی، ارتقای رهبری آموزشی و حرفه‌ای‌سازی مدیریت مدرسه تأکید دارند، رویه‌های اجرایی عمدتاً مبتنی بر سازوکارهای اداری، محدودیت در تشخیص صلاحیت حرفه‌ای، و نبود ابزارهای ارزیابی چندمرحله‌ای هستند؛ شکافی که در اسناد ملی، گزارش‌های ارزیابی و تحلیل‌های پژوهشی نیز انعکاس یافته است. از سوی دیگر، به دلیل تفاوت‌های ساختاری و فرهنگی، بررسی‌های تک‌کشوری امکان تبیین دقیق مسیرهای اصلاح یا نقاط قابل‌بهبود را فراهم نمی‌کنند و بدون چارچوب تطبیقی، نمی‌توان عوامل اثرگذار بر موفقیت

نظام‌های دیگر را در بستر ایران تحلیل کرد. بنابراین، انجام مطالعه‌ای که با استفاده از الگوی چهارمرحله‌ای بردی—به‌عنوان یک چارچوب روشمند و پذیرفته‌شده در پژوهش‌های تطبیقی—به مقایسه دقیق شاخص‌های همسان مانند شرایط احراز، ابزارهای شناسایی و غربال، نهاد تصمیم‌گیر، سازوکارهای آموزش و نظارت، و میزان مشارکت ذی‌نفعان در چند کشور منتخب بپردازد، از نظر علمی و کاربردی ضروری است. چنین مطالعه‌ای می‌تواند شکاف‌های موجود را روشن کرده و به فهم عمیق‌تر از اینکه چرا هم‌چنان ناهماهنگی میان سیاست‌های اعلام‌شده و عملکرد عملی وجود دارد، کمک کند؛ بدون آنکه وارد ارائه راه‌حل یا پیشنهادهای اجرایی شود.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، یک مطالعه کاربردی—توسعه‌ای و از حیث ماهیت، کیفی—تطبیقی با رویکرد توصیفی—تحلیلی است. چارچوب روش‌شناختی بر الگوی کلاسیک چهارمرحله‌ای بردی شامل «توصیف، تفسیر، هم‌جواری و مقایسه» استوار است؛ الگویی که همچنان در متون مرجع آموزش و پرورش تطبیقی برای تحلیل ساختاریافته نظام‌های آموزشی مورد استفاده قرار می‌گیرد (Bereday, 1964; Bray et al., 2014). این الگو امکان تحلیل نظام‌مند شباهت‌ها و تفاوت‌های سیاستی، ساختاری و اجرایی را فراهم می‌سازد و از پراکندگی داده‌ها جلوگیری می‌کند.

۱) واحد مشاهده و دامنه پژوهش

واحد مشاهده در این پژوهش، سطح کلان/ملی است و هر کشور به‌عنوان یک مطالعه موردی مستقل تحلیل شده است. دامنه جغرافیایی شامل ایران، فنلاند، آلمان و ایالات متحده می‌باشد. انتخاب این کشورها به دلیل تفاوت معنادار در الگوهای حکمرانی آموزشی (متمرکز/غیرمتمرکز)، استانداردهای شایستگی رهبری مدرسه و ابزارهای انتخاب و ارزیابی مدیران صورت گرفته است (OECD, 2008; Education Profiles, 2025; Eurydice/KMK, 2025). این دامنه متنوع به پژوهش امکان می‌دهد سازوکارهای متفاوت انتخاب و انتصاب مدیران را در بافت‌های گوناگون بررسی کند.

۲) منطق و استراتژی انتخاب کشورها

روش انتخاب کشورها بر نمونه‌گیری هدفمند با معیار «حداکثر تنوع» استوار بوده است. چهار منطق اصلی برای گزینش عبارت‌اند از:

- **فنلاند:** نظام نوردیک با عملکرد بالا، مبتنی بر احراز صلاحیت‌های دانشگاهی (کارشناسی ارشد)، پیش‌نیازهای حرفه‌ای و گذراندن حداقل ۲۵ واحد ECTS در رهبری آموزشی.
- **آلمان:** نظام فدرال و غیرمتمرکز که فرایندهای انتخاب در سطح لَندر با مشارکت کمیته‌های تخصصی و گاه ذی‌نفعان انجام می‌شود.
- **ایالات متحده:** نظام غیرمتمرکز با استانداردهای ملی مرجع (PSEL 2015) و پیوند قوی میان برنامه‌های «آمادگی مدیر» و خط‌لوله‌های رهبری آموزشی.
- **ایران:** کشور مبنا، با تکیه بر «آیین‌نامه ملی انتخاب و انتصاب مدیران مدارس» مصوب ۱۴۰۰.

این منطق بر توصیه‌های تطبیقی OECD درباره مطالعه الگوهای حکمرانی متنوع و بررسی سازوکارهای حرفه‌ای‌سازی رهبری آموزشی استوار است.

۳) منابع و روش گردآوری داده‌ها

گردآوری داده‌ها از طریق تحلیل اسنادی و مطالعه منابع ثانویه انجام شده است. دامنه زمانی منابع شامل سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۵ برای اسناد بین‌المللی و ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۴ برای منابع فارسی است. نمونه‌های اسناد عبارت‌اند از:

- قوانین، آیین‌نامه‌ها و استانداردهای رسمی: PSEL 2015 (آمریکا)، الزامات EDUFI/OPH (فنلاند)، اسناد KMK/Eurydice (آلمان)، مصوبه ۱۴۰۰ شورای عالی آموزش و پرورش (ایران).
- گزارش‌های سیاستی بین‌المللی: UNESCO/GEM. OECD.
- پژوهش‌های داوری شده و گزارش‌های RAND/Wallace برای تکمیل شواهد درباره مسیرهای آماده‌سازی و ارزیابی مدیران.

۴) مسیر جست‌وجوی منابع و معیارهای شمول

جست‌وجو در پایگاه‌های ERIC، Scopus، ERIC و ScienceDirect با کلیدواژه‌های اصلی نظیر principal selection، principal، school head selection و معادل‌های فارسی انجام شد.

معیارهای شمول منابع شامل: رسمی بودن اسناد، به‌روز بودن، قابلیت استناد، ارتباط مستقیم با انتخاب/انتصاب مدیر مدرسه، و پوشش‌دهی هر یک از محورهای تحلیل تطبیقی بوده است.

۵) چارچوب سنج‌ها و کدگذاری داده‌ها

برای تحلیل داده‌ها و هم‌سنج‌سازی میان کشورها، یک کتابچه کد بر اساس ادبیات رهبری آموزشی و استانداردهای شایستگی تدوین شد. محورهای کد شامل:

- شرایط احراز (تحصیلات، گواهی‌ها، سوابق)،
- مسیرهای شناسایی و غربالگری نامزدها،
- سطح و مرجع تصمیم‌گیری (ملی/استانی/محلی)،
- ابزارهای ارزیابی (مصاحبه ساختاریافته، آزمون‌ها، کارنامه، کانون ارزیابی)،
- آموزش‌ها و گواهی‌های پیش‌انتصاب،
- نظارت و ارزیابی پس از انتصاب،
- میزان مشارکت ذی‌نفعان.

این محورها بر توصیه‌های (OECD, 2008) و استانداردهای (NPBEA, 2015) PSEL تکیه دارند.

کدگذاری با نرم‌افزار MAXQDA انجام شد و شامل تعریف عملیاتی هر کد، نمونه‌های متنی، و یادداشت‌های تحلیلی بود.

۶) بررسی اعتبار، وابستگی و انتقال‌پذیری

برای ارتقای اعتبار یافته‌ها، از مثلث‌سازی منابع (اسناد رسمی، گزارش‌های بین‌المللی، مطالعات داوری شده) و بازبینی هم‌تا استفاده شد.

برای وابستگی/پایایی، «مسیر حساسی» شامل معیارهای جست‌وجو، نسخه‌های به‌روز شده کتابچه کد و مستندات تحلیل نگهداری گردید.

برای انتقال‌پذیری، توصیف پرمایه از زمینه و ساختار نظام مدیریت مدرسه در هر کشور ارائه شد (OECD, 2008); (UNESCO/GEM, 2024/25).

یافته‌های پژوهش

(۱) توصیف

ایران: چارچوب رسمی انتخاب و انتصاب مدیران مدارس با «آیین‌نامه انتخاب و انتصاب مدیران مدارس» مصوب جلسه ۹۹۷ شورای عالی آموزش و پرورش مورخ ۲۸ تیر ۱۴۰۰ تبیین شده است. در مقدمه و مواد آیین‌نامه بر اصول قانون‌مداری، عدالت‌محوری، شایسته‌سالاری و پاسخ‌گویی تأکید می‌شود و فرآیندهای مرتبط با شرایط احراز، ارزیابی صلاحیت‌ها، و نگهداشت/نظارت تصریح شده است. این مصوبه با شماره ۱۱۹۴۴۲/۱۲۰ مورخ ۱۷ شهریور ۱۴۰۰ ابلاغ گردیده و نسخه رسمی آن از طریق پایگاه مرکز پژوهش‌های مجلس در دسترس است. (Supreme Council of Education, 2021).

فنلاند: شرایط احراز مدیر^۲ شامل مدرک کارشناسی‌ارشد، صلاحیت معلمی، سابقه مناسب و گواهی/مطالعات اداره آموزشی است. منابع رسمی تصریح می‌کنند که تکمیل دست‌کم ۲۵ واحد اروپایی (ECTS) در «مدیریت/اداره آموزشی» یا گواهی معادل، از الزامات احراز مدیریت است؛ همچنین «گواهی در مدیریت آموزشی» مورد تأیید OPH/EDUFI مطرح است (OPH: Education Profiles – Finland).

آلمان: به دلیل حکمرانی فدرال، فرآیند انتخاب و انتصاب مدیران در سطح لَندر (ایالت‌ها) تعریف می‌شود. نمونه روشن، ایالت هامبورگ است: برای هر پست مدیریت، فراخوان عمومی منتشر می‌شود و کمیته انتخاب مرکب از مدیران منصوب، نماینده دولت ایالتی و اعضای منتخب «شورای مدرسه» (والدین، دانش‌آموزان و معلمان) ارزیابی را انجام می‌دهد. اسناد یورودایس نیز ناهمگونی مقررات لندرها و چارچوب‌های کنونی صلاحیت رهبری مدرسه را گزارش می‌کند. (Eurydice/KMK – Germany Education Profiles).

ایالات متحده: استانداردهای حرفه‌ای رهبران آموزشی (PSEL 2015) به‌عنوان چارچوب مرجع شایستگی‌های رهبری مدرسه، مبنای هم‌ترازسازی سیاست‌های گواهی، ارزیابی و یادگیری حرفه‌ای در بسیاری از ایالت‌هاست. در سطح ایالتی، الزامات گواهی مدیریت (لیسانس/کارشناسی‌ارشد، تجربه تدریس/رهبری، کارورزی، و آزمون‌ها) با انطباق بر PSEL تعریف می‌شوند. شواهد «RAND/Wallace» نشان می‌دهد راهبرد یکپارچه شناسایی-آماده‌سازی-انتخاب-حمایت از مدیران، اثرات معناداری بر پیشرفت دانش‌آموزان و ماندگاری مدیر دارد. (RAND/Wallace; NPBEA, 2015).

(۲) تفسیر^۳

ایران: اگرچه آیین‌نامه ملی انتخاب و انتصاب مدیران مدارس مصوب ۱۴۰۰ بر اصولی همچون شایسته‌سالاری، قانون‌مداری و عدالت‌محوری تأکید دارد، اما در عمل فاصله معناداری میان سیاست‌های مصوب و اجرا وجود دارد. فرایندهای انتخاب همچنان متمرکز و بروکراتیک باقی مانده‌اند و ابزارهای سنجش شایستگی-مانند مصاحبه‌های ساختاریافته، آزمون‌های روان‌سنجی یا کارنمای رهبری-الزام‌آور نشده‌اند. پژوهش‌های داخلی نشان می‌دهد بسیاری از انتصاب‌ها تحت تأثیر عوامل غیرتخصصی مانند روابط اداری یا گرایش‌های سیاسی است (Mehralizadeh & Chenani, 2024; Tamadoni & Hosseinqolizadeh, 2023). در نتیجه، گرچه چارچوب حقوقی وجود دارد، اما ظرفیت اجرایی برای تحقق «انتخاب شایسته‌سالار» ضعیف است و کیفیت رهبری آموزشی آسیب می‌بیند.

فنلاند: فنلاند با تأکید بر «حرفه‌ای‌سازی پیش‌انتصاب» الگوی متفاوتی ارائه می‌دهد. الزام به داشتن مدرک کارشناسی‌ارشد، صلاحیت معلمی، سابقه تدریس، و گذراندن حداقل ۲۵ واحد اروپایی (ECTS) در مدیریت آموزشی یا دریافت گواهی معادل، نشان‌دهنده سخت‌گیری در ورود به جایگاه مدیریت است (Finnish National Agency for Education [OPH], 2022). این الزام باعث می‌شود تنها افرادی با آمادگی علمی و حرفه‌ای بالا امکان تصدی مدیریت را داشته باشند. افزون بر این، فنلاند توسعه حرفه‌ای مداوم مدیران را از طریق دوره‌های دانشگاهی و آموزش‌های درون‌خدمتی نهادینه کرده است (European Agency, 2025). بنابراین، مسیر مدیریت مدرسه در این کشور به‌عنوان یک «شغل تخصصی» تعریف شده و نه صرفاً یک انتصاب اداری.

آلمان: ساختار فدرالی آلمان موجب شده است که انتخاب و انتصاب مدیران در سطح لَندر (ایالت‌ها) سازمان یابد. این الگو ضمن ایجاد تنوع، امکان سازگاری با شرایط محلی را فراهم می‌کند. در بسیاری از لندرها، کمیته‌های انتخاب متشکل از معلمان، والدین و دانش‌آموزان نقش فعالی در فرایند دارند و بدین ترتیب، انتخاب مدیران با مشارکت ذی‌نفعان همراه است (Eurydice, 2023). این رویکرد شفافیت و

1. Description
2. Principal
3. Interpretation

پاسخ‌گویی را افزایش می‌دهد، اما هم‌زمان ناهمگونی میان ایالت‌ها در سطح استانداردها و ابزارهای ارزیابی می‌تواند چالش‌زا باشد. به بیان دیگر، آلمان توازن میان «مشارکت محلی» و «انسجام ملی» را جست‌وجو می‌کند، اما هنوز به یک چارچوب واحد و فراگیر نرسیده است.

ایالات متحده: ایالات متحده با اتکا به استانداردهای PSEL (2015) و پروژه‌های «Principal Pipeline» نمونه‌ای بارز از حرفه‌سازی نظام‌مند است. این استانداردها مبنای طراحی برنامه‌های دانشگاهی، گواهی ایالتی و ابزارهای چندمرحله‌ای گزینش (آزمون، مصاحبه، کارورزی) قرار گرفته‌اند (NPBEA, 2015). شواهد RAND و بنیاد والاس نشان می‌دهد که مناطقی که pipeline مدیران را اجرا کرده‌اند، پس از چند سال بهبود معناداری در عملکرد دانش‌آموزان و ماندگاری مدیران تجربه کرده‌اند (Gates et al., 2019; Wallace Foundation, 2019). بدین ترتیب، ایالات متحده توانسته است پیوند منسجمی میان استانداردها، آماده‌سازی، انتخاب و حمایت پس از انتصاب برقرار کند؛ الگویی که بسیاری از کشورها از جمله ایران می‌توانند از آن بهره‌گیرند (Grissom et al., 2021).

داده‌ها نشان می‌دهد حرفه‌سازی مسیر مدیریت و پیوند «آمادگی پیشانتصاب» با «گزینش»، خصیصه مشترک نظام‌های موفق است: فنلاند با الزام ۲۵ ECTS/گواهی اداره آموزشی، دروازه ورود را استاندارد کرده است؛ آمریکا با PSEL و الگوهای pipeline، تداوم بین استاندارد-آماده‌سازی-انتخاب-حمایت را برقرار کرده؛ و آلمان با تفویض به لندر و مشارکت ذی‌نفعان انعطاف/تناسب محلی را افزایش می‌دهد. در ایران، گرچه چارچوب حقوقی شایستگی محور وجود دارد، اما ابزارهای اجرایی مکمل (گواهی/مطالعات پیشانتصاب، ارزیابی چندمرحله‌ای ساختاریافته، و ارزیابی پس از انتصاب) هنوز به سطح الزام/انسجام نظام‌مند نرسیده است. (OECD, 2008; NPBEA, 2015).

۳) هم‌جواری^۱

برای مقایسه چهار کشور، این مرحله بر مجموعه‌ای از شاخص‌های کلیدی متمرکز است که در ادبیات سیاست‌گذاری آموزشی و در بخش‌های پیشین نیز معرفی شده‌اند. شاخص‌های مورد مقایسه عبارت‌اند از:

۱. سطح حکمرانی و تمرکز تصمیم‌گیری در انتخاب مدیر؛
 ۲. شرایط احراز و الزامات پیشانتصاب (مدرک، تجربه، گواهی/واحدهای آموزشی)؛
 ۳. ابزارهای گزینش (آزمون، مصاحبه، کانون‌های ارزیابی، فراخوان عمومی)؛
 ۴. مشارکت ذی‌نفعان (معلمان، والدین، شوراها)؛
 ۵. وجود یا نبود مسیرهای حرفه‌سازی پیش و پس از انتصاب (Pipeline/حمایت‌های پسینی).
- بر اساس این شاخص‌ها، یافته‌ها نشان می‌دهد:

ایران

در مقایسه با سه کشور دیگر، ایران ساختاری کاملاً متمرکز در انتخاب مدیران مدارس دارد. ابزارهای انتخاب بیشتر محدود به آزمون‌های اداری و مصاحبه‌های کلی است و هیچ‌گونه گواهی یا برنامه آموزشی پیشانتصاب الزامی وجود ندارد (Supreme Council of Education, 2021). مشارکت ذی‌نفعان نیز به حداقل رسیده و والدین یا معلمان نقشی در تصمیم‌گیری ندارند (Tamadoni & Hosseinqolizadeh, 2023). در نتیجه، اگرچه اصول شایسته‌سالاری در اسناد رسمی ذکر شده است، اما در عمل روندی بروکراتیک و غیرحرفه‌ای حاکم است.

فنلاند

فنلاند در هم‌جواری با ایران و دیگر کشورها، بیشترین سخت‌گیری را در شرایط احراز دارد. الزام به مدرک کارشناسی ارشد، تجربه معلمی و گذراندن حداقل ۲۵ واحد ECTS در مدیریت آموزشی، یک فیلتر قوی برای تضمین شایستگی محسوب می‌شود (OPH, 2022). برخلاف ایران، مسیر حرفه‌سازی پیش از انتصاب نهادینه شده است و همین امر جایگاه مدیر مدرسه را به‌عنوان رهبر آموزشی تثبیت می‌کند (European Agency, 2025). میزان تمرکز در سطح ملی وجود دارد، اما اجرای فرآیند با انعطاف محلی همراه است.

آلمان

آلمان با تفویض اختیار به لندر (ایالت‌ها)، تنوع و انعطاف بالایی را در فرآیند انتخاب نشان می‌دهد. کمیته‌های انتخاب متشکل از نمایندگان والدین، معلمان و دانش‌آموزان، شفافیت و مشارکت بالایی را فراهم می‌کنند (Eurydice, 2023). در مقایسه با فنلاند، الزام سخت‌گیرانه‌ای برای گذراندن واحدهای خاص وجود ندارد، اما سازوکار مشارکت اجتماعی به‌عنوان مزیت اصلی شناخته می‌شود. این الگو نشان می‌دهد که تمرکز بر پاسخ‌گویی و انطباق محلی می‌تواند جایگزین مسیرهای استاندارد سخت‌گیرانه باشد.

1. Juxtaposition

ایالات متحده

ایالات متحده الگویی ترکیبی از استاندارد ملی و اجرا در سطح ایالتی ارائه می‌دهد. استانداردهای PSEL (2015) چارچوب مرجع مشترک هستند، اما ایالت‌ها جزئیات اجرا را طراحی می‌کنند. pipeline مدیران شامل شناسایی استعداد، آماده‌سازی هدفمند، گزینش چندمرحله‌ای و حمایت پس از انتصاب است (Wallace Foundation, 2019; Gates et al., 2019). برخلاف ایران که ابزارهای اجرایی ضعیف دارد، در آمریکا ابزارهای چندمرحله‌ای و ارزیابی داده‌محور نهادینه شده است.

همان‌گونه که جدول ۱ نشان داده شده است، چهار کشور مورد بررسی در سطح چارچوب قانونی و استانداردهای حاکم بر انتخاب مدیران مدارس، شباهت‌های بنیادینی دارند؛ بدین معنا که در هر چهار نظام آموزشی، اسناد رسمی یا استانداردهای حرفه‌ای، مبنای شناسایی و گزینش مدیران را فراهم می‌سازند. با این حال، سطح مرجع تصمیم‌گیری و میزان تمرکز یا عدم تمرکز در این فرآیند، نقطه تمایز اصلی کشورهاست. ایران با ساختاری کاملاً متمرکز عمل می‌کند، در حالی که فنلاند و ایالات متحده ضمن حفظ چارچوب‌های ملی، فرآیند انتخاب را به نواحی یا ایالت‌ها تفویض کرده‌اند، و آلمان به‌عنوان یک نظام فدرال، بیشترین تنوع و مشارکت ذی‌نفعان را در سطح ایالت‌ها به نمایش می‌گذارد (Eurydice, 2023; NPBEA, 2015). در شاخص شرایط احراز، سخت‌گیری فنلاند به‌وضوح قابل مشاهده است؛ الزام به مدرک کارشناسی‌ارشد و گذراندن ۲۵ واحد اروپایی در «مدیریت آموزشی» یک سازوکار فیلترکننده‌ی جدی برای تضمین شایستگی پیش از ورود به عرصه مدیریت محسوب می‌شود. در مقابل، ایران و آلمان بیشتر بر تجربه معلمی و آزمون‌های داخلی تکیه دارند، و ایالات متحده بر اساس استانداردهای PSEL ترکیبی از مدرک تحصیلی، کارورزی و ارزیابی‌های چندمنبعی را دنبال می‌کند (OPH, 2018; RAND, 2019). از حیث ابزارهای گزینش و فرآیند ارزیابی، باز هم تمایز بارزی دیده می‌شود؛ فنلاند تمرکز را بر الزامات پیش‌انتصاب گذاشته، آلمان بر شفافیت و رقابت از طریق فراخوان عمومی و کمیته‌های انتخاب، و ایالات متحده بر pipeline‌های چندمرحله‌ای و ارزیابی‌های ساختاریافته، ایران اگرچه در آیین‌نامه به اصولی مانند «شایسته‌سالاری» و «پاسخگویی» اشاره کرده، اما هنوز ابزارهای اجرایی مانند مصاحبه‌های ساختاریافته، ارزیابی روان‌شناختی، و نظام بازخورد پس از انتصاب به سطح الزامات ملی نرسیده است (Supreme Council of Education, 2021). در نهایت، شاخص مشارکت ذی‌نفعان یک وجه تمایز مهم محسوب می‌شود. در حالی که در ایران، نقش والدین، معلمان و انجمن‌های محلی در انتخاب مدیران بسیار محدود است، در آلمان (به‌ویژه در ایالت‌هایی مانند هامبورگ) حضور این گروه‌ها در کمیته‌های انتخاب تضمین شده و در آمریکا نیز هیئت‌های محلی آموزش و پرورش و والدین نقشی پررنگ در نظارت و ارزیابی مدیران دارند (Eurydice, 2023; Wallace Foundation, 2019). بنابراین، مقایسه هم‌جواری نشان می‌دهد که اگرچه اصول کلی انتخاب مدیران در هر چهار کشور به یکدیگر نزدیک است، اما کیفیت و اثربخشی این فرآیند وابسته به سطح تمرکز تصمیم‌گیری، الزامات حرفه‌ای پیش‌انتصاب، ابزارهای ارزیابی، و مشارکت ذی‌نفعان است؛ مؤلفه‌هایی که در کشورهای پیشرو نهادینه و الزام‌آور شده، ولی در ایران همچنان نیازمند بازنگری و تقویت است.

جدول ۱. جدول هم‌جواری انتخاب و انتصاب مدیران مدارس ابتدایی

شاخص‌ها	ایران	فنلاند	آلمان	ایالات متحده
چارچوب قانونی	آیین‌نامه‌های وزارت آموزش و پرورش (متمرکز)	قوانین ملی آموزش و دستورالعمل‌های OPH	قوانین ایالتی (Länder) و مقررات محلی	استانداردهای PSEL و قوانین ایالتی
شرایط احراز	۱۰ سال سابقه تدریس + آزمون اداری	مدرک کارشناسی‌ارشد + ۲۵ واحد مدیریت آموزشی	سابقه معلمی + دوره‌های تربیت رهبری آموزشی	مدرک کارشناسی‌ارشد + دوره‌های کارورزی و ارزیابی چندمنبعی
ابزارهای گزینش	آزمون + مصاحبه محدود	تأکید بر آموزش پیش از انتصاب و دوره‌های رسمی	فراخوان عمومی + کمیته انتخاب	Pipeline چندمرحله‌ای + مصاحبه ساختاریافته + آزمون شایستگی
مشارکت ذی‌نفعان	محدود به ناظران و مسئولان اداری	مشارکت محدود دانشگاه‌ها	حضور نمایندگان والدین و معلمان در کمیته انتخاب	مشارکت هیئت‌های محلی آموزش و پرورش و والدین

۴) مقایسه^۱

سه شباهت کلیدی

تصریح چارچوب/استاندارد رسمی برای انتصاب مدیر در هر چهار نظام: ایران (آیین‌نامه ملی ۱۴۰۰)، فنلاند (الزامات OPH/گواهی اداره آموزشی/۲۵ ECTS)، آلمان (مقررات ایالتی/کمیته‌های انتخاب)، و آمریکا (PSEL و انطباق ایالتی). این اشتراک بنیان حقوقی/حرفه‌ای انتخاب را فراهم می‌سازد. (Supreme Council of Education, 2021; OPH/Profiles-Finland; NPBEA, 2015; Germany).

پیش‌نیازهای حرفه‌ای و سابقه برای احراز مدیریت (مدرک تحصیلی بالا، صلاحیت معلمی/تجربه رهبری): در فنلاند به صورت سخت‌گیرانه (کارشناسی‌ارشد + ۲۵ ECTS)، در آلمان بر پایه مقررات ایالتی، در آمریکا عبرت‌گیری از استانداردهای PSEL، و در ایران با تصریح در آیین‌نامه ملی (NPBEA, 2015; Supreme Council of Education, 2021).

توسعه حرفه‌ای حین خدمت به‌عنوان جزء لاینفک چرخه مدیریت (با تفاوت در سازوکارها): برنامه‌های محلی/ایالتی در فنلاند/آلمان، چارچوب‌های مبتنی بر PSEL در آمریکا، و تأکید آیین‌نامه‌ای در ایران. (NPBEA, 2015; Eurydice/KMK; OPH; Supreme Council of Education, 2021).

سه تفاوت کلیدی

«گواهی/مطالعات پیش‌انتصاب» به‌عنوان فیلتر شایستگی: فنلاند الزام ۲۵ ECTS/گواهی اداره آموزشی را پیش از تصدی حاکم کرده است؛ در آمریکا، آماده‌سازی/گواهی ایالتی با هم‌ترازی PSEL طراحی می‌شود؛ در آلمان، قواعد ایالتی متنوع‌اند و در برخی لندرها کمیته‌های انتخاب پررنگ است؛ ایران هنوز به الزام گواهی ملی پیش‌انتصاب نیاز دارد. (Supreme Council of Education, 2021; Eurydice/KMK; NPBEA, 2015; OPH; Education Profiles-Finland).

سطح حکمرانی/مرجع تصمیم‌گیری: آلمان فدرال/ایالتی با مشارکت ذی‌نفعان در برخی ایالت‌ها (مثال: هامبورگ)، فنلاند/آمریکا محلی/ایالتی با چارچوب ملی مرجع، ایران چارچوب ملی با اجرای استانی. این تفاوت بر میزان مشارکت، شفافیت و تناسب محلی اثر می‌گذارد. (Supreme Council of Education, 2021; Eurydice/KMK; OPH; Education Profiles-Germany; NPBEA, 2015).

طراحی ابزارهای گزینش و پیوند با نتایج: در آمریکا، شواهد RAND/Wallace نشان می‌دهد pipeline‌های یکپارچه با ارزیابی چندمرحله‌ای و پشتیبانی پسینی بهبود دستاوردها را رقم می‌زنند؛ در آلمان، کمیته‌های انتخاب و فراخوان عمومی (هامبورگ) شفافیت را تقویت می‌کند؛ در فنلاند، تأکید روی استانداردهای پیش‌اندی (۲۵ ECTS) است؛ در ایران، نیاز به استانداردسازی ابزارها (مصاحبه ساختاریافته، کارنمای رهبری، ارزیابی پسینی) پررنگ است. (Supreme Council of Education, 2021; OPH/Profiles-Finland; Education Profiles-Germany; RAND/Wallace).

جدول ۲. جدول کدگذاری داده‌ها (ایران، فنلاند، آلمان، ایالات متحده)

کد اصلی	زیرکدهای مفهومی	ایران	فنلاند	آلمان	ایالات متحده
پیش‌انتصاب	گواهی/دوره پیش‌انتصاب	غیرالزامی/ناموجود	الزامی (۲۵ ECTS)	متغیر (وابسته به لَندِر)	الزامی (گواهی ایالتی)
	کارورزی/دوره میدانی	محدود/نامشخص	در قالب برنامه‌ها	متغیر	الزامی در بسیاری از ایالت‌ها
ابزارهای گزینش	آزمون شایستگی	آزمون اداری محدود	تمرکز کمتر بر آزمون ملی	متغیر	آزمون‌های ایالتی
	مصاحبه ساختاریافته	محدود/غیراستاندارد	رایج	رایج در کمیته‌ها	بخشی از فرایند
	Assessment Center/ کارنمای رهبری	ناموجود	محدود/محلی	در برخی لَندِر	در برخی نواحی
مسیرهای شناسایی/فراخوان	فراخوان عمومی	محدود	رایج	رایج/الزامی	رایج
	شناسایی استعداد (Talent)	ناموجود	محلی/محدود	محلی	بخشی از pipeline
شرایط احراز	تحصیلات	ترجیح/غیرالزام تخصصی	کارشناسی/ارشد الزامی	متغیر ایالتی	کارشناسی/ارشد (یا معادل)
	سابقه تدریس/رهبری	الزام سابقه اداری/آموزشی	الزام تجربه معلمی	الزام سابقه تدریس	الزام سابقه تدریس/رهبری
مشارکت ذی‌نفعان	انجمن/والدین در انتخاب	حداقلی	محدود/مشورتی	پررنگ (کمیته‌های انتخاب)	پررنگ (هیئت‌های محلی)
	نقش هیئت‌های محلی/شورا	ناموجود	نقش شهرداری‌ها	شورای مدرسه/ایالت	هیئت‌های آموزش محلی
ارزیابی و نظارت پس از انتصاب	ارزیابی چندمنبعی	ناموجود/ضعیف	محلی/در حال توسعه	متغیر/در برخی ایالت‌ها	نسبتاً رایج/استاندارد
	پایش داده‌محور عملکرد	محدود	رایج در سطح مدرسه	ایالتی/محلی	قوی و داده‌محور
حکمرانی و تمرکز	سطح تصمیم‌گیری	متمرکز ملی	چارچوب ملی + اجرا محلی	فدرال/ایالتی	استاندارد ملی مرجع + اجرا ایالتی
	Pipeline/حمایت پس از انتصاب	ناموجود	مسیر حرفه‌ای‌سازی قوی	محلی/متغیر	موجود (Wallace/RAND)

جدول ۲ حاصل فرایند کدگذاری داده‌های استخراج‌شده از اسناد رسمی، گزارش‌های سیاستی و مطالعات پیشین درباره نظام انتخاب و انتصاب مدیران مدارس در چهار کشور ایران، فنلاند، آلمان و ایالات متحده است. در این جدول، ابتدا کدهای اصلی شامل «پیش‌انتصاب»، «ابزارهای گزینش»، «مسیرهای شناسایی و فراخوان»، «شرایط احراز»، «مشارکت ذی‌نفعان»، «ارزیابی و نظارت پس از انتصاب» و «حکمرانی و تمرکز» شناسایی شده و سپس برای هر کد، زیرکدهای مفهومی متناظر استخراج و تطبیق داده شده‌اند. محتوای جدول نشان می‌دهد که تفاوت کشورها نه تنها در ابزارهای گزینش، بلکه در میزان حرفه‌ای‌سازی پیش‌انتصاب، سطح تمرکز تصمیم‌گیری و وجود یا نبود مسیرهای نظام‌مند حمایت و توسعه مدیران پس از انتصاب (pipeline) قابل مشاهده است؛ امری که مبنای تحلیل مرحله هم‌جواری و مقایسه نهایی قرار گرفته است.

بحث و نتیجه گیری

نتایج نشان می‌دهد چهار نظام مورد بررسی، همگی چارچوب‌های رسمی یا استانداردهای حرفه‌ای برای رهبری مدرسه دارند، اما در سطح حکمرانی، ابزارهای گزینش، و الزامات پیش‌انتصاب تفاوت‌های معنادار دیده می‌شود. فنلاند مسیر حرفه‌ای‌سازی را با الزام تحصیلات تکمیلی، صلاحیت معلمی، سابقه تدریس و مطالعات اداره آموزشی (معمولاً ۲۵ واحد ECTS یا گواهی معادل) پیش از تصدی منصب نهادینه کرده است؛ ایالات متحده از طریق استانداردهای PSEL (2015) و «pipeline مدیران» پیوندی منسجم میان استاندارد-آماده‌سازی-انتخاب-حمایت و ارزیابی برقرار می‌کند؛ آلمان در چارچوب فدرالیسم آموزشی، انتخاب را در سطح ایالت‌ها سامان می‌دهد و در برخی لندیر (مانند هامبورگ) فراخوان عمومی و کمیته‌های انتخاب با مشارکت والدین، معلمان و دانش‌آموزان را پیش‌بینی کرده است؛ و ایران با وجود آیین‌نامه ملی مصوب ۱۴۰۰، در عملیاتی‌سازی گواهی/مطالعات پیش‌انتصاب، ارزیابی چندمرحله‌ای و نظارت پس از انتصاب هنوز به استانداردسازی و یکپارچگی اجرایی نیاز دارد (Eurydice/KMK; Gates et al., 2019; Supreme Council of Education, 2021).

ادبیات سیاستی بین‌المللی^۱ تأکید دارد که حرفه‌ای‌سازی رهبری مدرسه بدون تعریف شایستگی‌ها، مسیرهای آماده‌سازی و ابزارهای انتخاب متناسب به نتیجه نمی‌رسد. PSEL در آمریکا، نمونه روشن استاندارد مرجع است که به تدوین برنامه‌های دانشگاهی/ایالتی، ربریک‌های ارزیابی و بازخورد عملکردی جهت می‌دهد. در فنلاند، پیش‌نیازهای سخت‌گیرانه ورود نقش فیلتر شایستگی را ایفا می‌کند و در آلمان، تفویض به ایالت‌ها و مشارکت ذی‌نفعان پاسخ‌گویی و تناسب محلی را تقویت می‌کند. برآیند این الگوها نشان می‌دهد سیاست مؤثر زمانی رخ می‌دهد که استانداردها، برنامه‌های آماده‌سازی، ارزیابی چندمرحله‌ای، و حمایت پسینی به‌صورت یکپارچه طراحی شوند (OECD, 2008; Eurydice; Education Profiles; NPBEA, 2015).

شواهد ارزیابی «pipeline مدیران» در شش ناحیه آمریکایی نشان می‌دهد مدارس نواحی دارای pipeline با مدیران جدید، پس از سه سال عملکرد بهتری نسبت به مدارس مقایسه‌ای دارند و ماندگاری مدیران نیز بهبود می‌یابد. این یافته‌ها حاکی از آن است که استانداردهای شایستگی + آماده‌سازی هدفمند + گزینش چندمرحله‌ای + حمایت و ارزیابی پسینی می‌تواند دستاوردهای دانش‌آموزی را به‌طور معنادار ارتقا دهد (Gates et al., 2019). برای ایران، دلالت روشن است: بدون بازطراحی یکپارچه و الزام‌آور، صرفاً تدوین آیین‌نامه کفایت نمی‌کند (Supreme Council of Education, 2021; RAND/Wallace).

با وجود تصریح اصول شایسته‌سالاری در مصوبه ۱۴۰۰، بررسی تطبیقی نشان می‌دهد سه شکاف مهم همچنان در نظام انتخاب و انتصاب مدیران مدارس ایران قابل مشاهده است: الف) فقدان یک گواهی یا دوره پیش‌انتصاب الزام‌آور در سطح ملی که بتواند نقش مشابه واحدهای ۲۵ ECTS در فنلاند را ایفا کند؛ ب) نبود یک الگوی سراسری برای ارزیابی چندمرحله‌ای شامل مصاحبه ساختاریافته مبتنی بر شاخص‌های رفتاری، کارنامه رهبری، آزمون‌های شایستگی مدیریتی و ابزارهای روان‌سنجی؛ ج) نبود نظام منسجم ارزیابی پس از انتصاب با اتکا بر بازخورد چندمنبعی مانند معلمان، والدین، ناظران و داده‌های عملکرد مدرسه. مقایسه با تجربه فنلاند، مدل‌های توسعه رهبری آموزشی در ایالات متحده و سازوکارهای مشارکتی برخی ایالت‌های آلمان نشان می‌دهد که تقویت این مؤلفه‌ها - به‌ویژه در قالب چارچوب‌های روشن و مبتنی بر داده - می‌تواند در ارتقای حرفه‌ای‌سازی مدیریت مدارس در ایران نقش مؤثری داشته باشد. از این رو، می‌توان نتیجه گرفت که بهره‌گیری از این الگوها به‌عنوان مبنای بازنگری سیاستی، گزینه‌ای قابل‌توجه برای کاهش شکاف‌های موجود است (Eurydice/KMK; NPBEA, 2015; Education Profiles).

یافته‌های مطالعه نشان داد که کیفیت رهبری آموزشی در نظام‌های موفق، برآیند مستقیم سازوکارهای انتخاب و انتصاب مدیران است؛ سازوکارهایی که معمولاً بر سه ستون استوارند: چارچوب‌های شفاف شایستگی، ارزیابی چندمرحله‌ای مبتنی بر شواهد و مسیرهای توسعه حرفه‌ای پیش از ورود به نقش. مرور داده‌های تطبیقی از فنلاند، آلمان و ایالات متحده نشان می‌دهد که کشورهایی که آموزش‌های پیش‌انتصاب ساختاریافته (مانند واحدهای ECTS یا دوره‌های آمادگی رهبری)، مصاحبه‌های ساختاریافته بر اساس شاخص‌های رفتاری و ابزارهای معتبر سنجش شایستگی را به‌کار می‌گیرند، به‌طور پایدارتر توانسته‌اند کیفیت رهبری مدرسه و در نتیجه نتایج یادگیری را بهبود دهند (OECD, 2008; NPBEA, 2015; RAND/Wallace Foundation; Eurydice/KMK). این الگوها همچنین بر نقش داده‌ها در ارزیابی پس از انتصاب تأکید دارند؛ رویکردی که امکان پایش اثربخشی مدیران را فراهم می‌کند و در کاهش خطاهای انتصابی نقش مهمی دارد.

در ایران، تحلیل تطبیقی نشان داد که اگرچه سیاست‌های کلان — مانند «چارچوب صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران» و مصوبات شورای عالی آموزش و پرورش — بر شایسته‌سالاری و حرفه‌ای‌سازی تأکید دارند، اما اجرای میدانی این سیاست‌ها هنوز از انسجام و یکپارچگی کامل برخوردار نیست. بر این اساس می‌توان پیشنهاد کرد که مسیر آینده بر سه محور اصلی متمرکز شود: نخست، توسعه و الزام گواهی‌های پیش‌انتصاب مبتنی بر شایستگی برای اطمینان از آماده‌سازی حرفه‌ای پیش از ورود به نقش؛ دوم، استانداردسازی ملی ابزارهای گزینش، شامل مصاحبه‌های ساختاریافته، شبیه‌سازی‌های مدیریتی و سنج‌های معتبر روان‌سنجی؛ و سوم، استقرار نظام ارزیابی پس از انتصاب بر پایه داده‌های چندمنبعی از معلمان، والدین، ناظران و شاخص‌های عملکرد مدرسه. تجارب مستند کشورها و توصیه‌نامه‌های بین‌المللی نشان می‌دهد که یکپارچه‌سازی این سه مؤلفه می‌تواند مسیر پایداری برای بهبود کیفیت رهبری آموزشی در ایران فراهم آورد و شکاف‌های موجود میان سیاست مصوب و اجرا را کاهش دهد (OECD, 2008؛ NPBEA, 2015؛ Wallace/RAND؛ Eurydice/KMK؛ Supreme Council of Education, 2021).

پیشنهاد‌های سیاستی و اجرایی

با توجه به نتایج تحلیل تطبیقی مبتنی بر روش بردی و با بهره‌گیری از ساختارها و تجارب کشورهای موفق، پیشنهاد‌های سیاستی زیر برای بهبود فرآیند انتصاب مدیران مدارس ابتدایی ایران ارائه می‌شود:

۱. تدوین «چارچوب شایستگی ملی مدیران مدارس» با انطباق بین‌المللی: چارچوبی هم‌سنگ با PSEL، شامل سطوح شایستگی، شاخص‌های رفتاری و ربریک‌های ارزیابی؛ مبنای طراحی برنامه‌های آماده‌سازی، گزینش و ارزیابی عملکرد قرار گیرد (OECD, 2008؛ NPBEA, 2015).

۲. ایجاد «گواهی‌نامه پیش‌انتصاب» الزام‌آور (حداقل ۲۵ واحد/ECTS): با همکاری دانشگاه‌های معتبر (دانشگاه فرهنگیان، شهید بهشتی، تهران)، برنامه «رهبری و اداره آموزشی» معادل ۲۵ واحد استاندارد طراحی و شرط صدور حکم مدیر شود (الگوی فنلاند) (Education Profiles–Finland؛ OPH/EDUFI).

۳. استانداردسازی «گزینش چندمرحله‌ای» در سراسر کشور: ترکیب مصاحبه ساختاریافته مبتنی بر شایستگی، کارنامه رهبری، آزمون‌های شایستگی مدیریتی و سنجش‌های روان‌سنجی با وزن‌دهی شفاف؛ سامانه ملی کاربست ربریک‌ها برای عدالت و همسانی (Wallace/RAND؛ OECD, 2008).

۴. استقرار «کمیته‌های انتخاب منطقه‌ای» با حضور ذی‌نفعان: الهام از برخی لندر آلمان (نمونه هامبورگ): حضور نمایندگان معلمان، والدین و شورای مدرسه در کمیته‌های انتخاب منطقه‌ای، با اختیارات مشخص و صورت‌جلسه علنی (Education Profiles–Germany؛ Eurydice/KMK).

۵. پیوند «استاندارد-آماده‌سازی-انتخاب-حمایت» در قالب «Pipeline مدیران»: طراحی Pipeline ملی، شناسایی استعداد، کارورزی هدفمند، انتصاب، و حمایت سال اول/دوم (کوچینگ، شبکه‌های یادگیری)؛ شواهد آمریکا نشان می‌دهد این مدل اثربخش و مقرون‌به‌صرفه است (Gates et al., 2019).

۶. نهادینه‌سازی «ارزیابی پس از انتصاب» داده‌محور و چندمنبعی: حداقل سالی یک‌بار ارزیابی مبتنی بر: پیشرفت یادگیری، نگهداشت معلم، اقلیم مدرسه، مشارکت والدین، خودارزیابی و بازخورد ذی‌نفعان؛ پیوند با برنامه توسعه حرفه‌ای مدیر (NPBEA, 2015؛ OECD, 2008).

۷. تفویض هوشمندانه اختیارات به استان/منطقه با نظارت ملی: چارچوب ملی ثابت بماند، اما اجراء و وزن‌دهی ابزارها و ترکیب کمیته‌ها با اقتضانات استانی تنظیم شود؛ تجارب آلمان نشان می‌دهد این کار، تناسب محلی و پاسخ‌گویی را افزایش می‌دهد (OECD, 2008).

۸. یکپارچه‌سازی پایگاه داده فرآیند انتخاب و عملکرد مدیران: ایجاد سامانه ملی برای ثبت رزومه، نتایج ارزیابی‌ها، تصمیم‌های کمیته‌ها و شاخص‌های عملکردی؛ این پایگاه، رصد عدالت استخدامی و پژوهش‌های سیاستی را ممکن می‌سازد (OECD, 2008).

۹. **تنظیم‌گری برنامه‌های دانشگاهی/ تربیت مدیر بر اساس چارچوب شایستگی:** اعتباربخشی برنامه‌های «رهبری آموزشی» در دانشگاه‌ها بر پایه چارچوب ملی، با الزامات کارورزی در مدرسه و راهنمایی حرفه‌ای^۱ (NPBEA, 2015; WallaceRAND).

۱۰. **انتشار «راهنمای اجرایی انتخاب مدیر» و آموزش ارزیابان:** تهیه دستورالعمل‌های عملیاتی برای مصاحبه‌گران/اعضای کمیته‌ها، با مثال‌های شاخص‌های رفتاری و سناریوهای شبیه‌سازی؛ دوره تربیت ارزیاب برگزار شود (OECD, 2008).

۱۱. **بازنگری آیین‌نامه ۱۴۰۰ با افزودن ضوابط الزام‌آور:** ضوابط شامل: الف) چارچوب شایستگی ملی، ب) روبریک‌های مصاحبه و کارنما، ج) الگوی کمیته‌های انتخاب و نقش ذی‌نفعان، د) پروتکل ارزیابی پسینی و پیوند با توسعه حرفه‌ای (Supreme Eurydice/KMK Council of Education, 2021).

۱۲. **رصد و گزارش‌دهی عمومی:** انتشار سالانه گزارش ملی عدالت، شفافیت و پیامدها در انتخاب مدیران (تعداد پست‌ها، جنسیت/تنوع، نسبت قبولی به مراحل، نتایج عملکردی) برای ارتقای پاسخ‌گویی (OECD, 2008).

محدودیت‌ها و مسیر تحقیقات آینده

این مطالعه، به دلیل تنوع درون‌کشوری (ایالت‌ها/لندیر) و به‌روزرسانی مستمر مقررات، نیازمند روزآمدسازی دوره‌ای داده‌هاست. پیشنهاد می‌شود در گام بعد، مطالعه میدانی چندموردی^۲ در سطح استان‌های ایران با اجرای آزمایشی Pipeline و کمیته‌های انتخاب مشارکتی انجام شود و آثار آن بر دستاوردهای مدرسه، ماندگاری مدیر و اقلیم سازمانی سنجش تجربی شود.

ملاحظات اخلاقی پژوهش

تمامی داده‌ها مبتنی بر اسناد عمومی/دسترس‌پذیر بوده و هیچ مداخله انسانی انجام نشده است؛ بنابراین، دریافت رضایت آگاهانه ضروری نبود. در متن، منابع و حقوق پدیدآورندگان به‌صورت کامل رعایت و ارجاع شده است.

محدودیت‌های پژوهش

ناهمگونی درون‌کشوری (ایالات/لندیر در آمریکا/آلمان) و به‌روز شدن متناوب مقررات از محدودیت‌های ذاتی مطالعات تطبیقی‌اند؛ برای کاهش اثر، اسناد رسمی تازه‌منتشرشده و نمایه‌های به‌روز (Eurydice 2025; Education Profiles 2024/25) مبنای تحلیل قرار گرفتند و اختلاف‌های ایالتی/استانی در گزارش توصیفی هر کشور تصریح می‌شود.

ملاحظات اخلاقی

تمامی اصول اخلاقی در این مقاله در نظر گرفته شده است. شرکت‌کنندگان در جریان هدف پژوهش و مراحل اجرای آن قرار گرفتند. آن‌ها همچنین از محرمانه بودن اطلاعات خود اطمینان داشتند.

حامی مالی

این مقاله هیچگونه حامی مالی نداشته است.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

1. Mentoring
2. Case Study

References

- Abdalla, H. F., Maghrabi, A. S., & Raggad, B. G. (1998). Assessing the effect of nepotism on human resource management. *International Journal of Organizational Analysis*, 6(1), 12–29.
- Abdollahi, H. (2014). General and professional characteristics of secondary school principals in Iran. *Journal of Education*, 30(2), 93–116 [In Persian].
- AbediKooshki, S. and Darabi, M. (2023). Analyzing the consequences of establishing successful management in Tehran schools. *Applied Educational Leadership*, 4(2), 41-57. doi: 10.22098/ael.2023.11479.1154 [In Persian].
- Adick, C. (2018). Bereday and Hilker: origins of the ‘four steps of comparison’ model. *Comparative Education*, 54(1), 35-48.
- Bereday, G. (1964). *Comparative Method in Education*; Holt, Rinehart and Wilson. Inc.: New York, NY, USA.
- Bray, M., Adamson, B., & Mason, M. (Eds.). (2014). *Comparative education research: Approaches and methods (Vol. 19)*. Springer.
- Bush, T. (2020). *Theories of Educational Leadership and Management (5th ed.)*. Sage Publications.
- Darling-Hammond, L., LaPointe, M., Meyerson, D., Orr, M. T., & Cohen, C. (2007). Preparing school leaders for a changing world: Lessons from exemplary leadership development programs. School Leadership Study. Final Report. *Stanford Educational Leadership Institute*.
- Education Profiles (UNESCO/GEM). (2024–2025). *Finland — School leadership; Germany — School leadership; United States — School leadership*. Paris: UNESCO GEM.
- European Agency for Special Needs and Inclusive Education. (2025). *Teacher professional learning in Finland and Ireland (Findings report)*. (Includes note on UEF educational leadership 25 ECTS).
- Eurydice. (2023). *Germany: Management staff and governance at local level*. Brussels: EACEA.
- Eurydice/KMK (Standing Conference of the Ministers of Education and Cultural Affairs). (2024–2025). *Germany: Framework for the qualification of school leaders; governance and management staff pages*. Brussels/Bonn: EACEA/KMK.
- Eurydice/KMK. (2019–2025). *Germany: Management staff / Governance at local and/or institutional level; and related dossiers*. Brussels/Bonn: EACEA/KMK.
- Eurydice/KMK. (2024). *The education system in the Federal Republic of Germany; Primary education; and governance pages*. Bonn/Brussels: KMK/EACEA.
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). Employee empowerment and managerial transparency. *Public Administration Review*, 73(1), 110–121.
- Finnish National Agency for Education (OPH). (2018). *Finnish teachers and principals in figures*. Helsinki: OPH.
- Finnish National Agency for Education (OPH/EDUFI). (2018/2019). *Finnish education in a nutshell; Finnish teachers and principals in figures*. Helsinki: OPH.
- Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change*. Teachers’ college press.
- Gates, S. M., Baird, M. D., Master, B. K., & Chavez-Herrerias, E. R. (2019). *Principal Pipelines: A Feasible, Affordable, and Effective Way for Districts to Improve Schools. Research Report. RR-2666-WF*. RAND Corporation. PO Box 2138, Santa Monica, CA 90407-2138.
- GEM/UNESCO. (2025). *Leadership in education (GEM Report & summaries)*. Paris: UNESCO.

- Ghaderi-Zafareh, E., Zamani, A., & Pour-Atashi, M. (2022). Pathology of the selection and appointment system of primary school principals in District 5 of Isfahan. *Innovation and Value Creation*, 21(11), 1–12 [In Persian].
- Grissom, J. A., Egalite, A. J., & Lindsay, C. A. (2021). How principals affect students and schools. *Wallace Foundation*, 2(1), 30-41.
- Groves, K. S. (2007). Integrating leadership development and succession planning. *Journal of Management Development*, 26(3), 239–260.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School leadership and management*, 30(2), 95-110.
- Hassan, S. (2015). The importance of competency-based selection systems in public sector organizations. *Public Personnel Management*, 44(1), 1–16.
- Lee, S. W., & Mao, X. (2023). Recruitment and selection of principals: A systematic review. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(1), 6-29.
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. The Wallace Foundation.
- Mehralizadeh, Y., & Chenani, J. (2024). Investigating the consequences of the selection and appointment process of school principals on their performance: The case of Karkheh County. *Management in Educational Organizations*, 13(1), 179–193 [In Persian].
- Ministry of Education Malaysia. (2025). *Malaysia Education Blueprint*. Putrajaya: KPM. (NPQEL requirement).
- National Policy Board for Educational Administration (NPBEA). (2015). *Professional Standards for Educational Leaders (PSEL 2015)*. Reston, VA: NPBEA.
- OECD. (2008). *Improving school leadership, Volume 1: Policy and practice*. OECD Publishing.
- OPH – Finnish National Agency for Education. (2022). *Finnish education in a nutshell; Recognition and eligibility for positions in the field of education*. Helsinki: OPH.
- OPH/EDUFI – Finnish National Agency for Education. (2019–2022). *Finnish teachers and principals in figures; Education in Finland; Recognition of qualifications*. Helsinki: OPH.
- OPH/EDUFI – Finnish National Agency for Education. (2022). *Education in Finland (overview)*. Helsinki: OPH.
- Pont, B., Nusche, D., Moorman, H., & Hopkins, D. (2008). *Improving school leadership (Vol. 1, p. 578)*. Paris: OECD.
- Rahimnia, F., & Hassanzadeh, M. (2013). The impact of favoritism and nepotism on organizational commitment. *Journal of Human Resource Management*, 1–15.
- RAND Corporation / The Wallace Foundation. (2019). *Principal pipelines: A feasible, affordable, and effective way for districts to improve schools*. Santa Monica, CA: RAND.
- Robinson, V. (2023). *Reduce change to increase improvement*. Corwin Press.
- Shabani, R., Khorshidi, A., Abbasi-Serouk, L., & Fathi Vajargah, K. (2018). Presenting a competency model for primary school principals in Tehran. *Educational and School Studies*, 7(2), 145–176 [In Persian].
- Shariat, M., Safai Fakhri, L. and Imani, M. N. (2026). Designing a Coaching Model for Primary School Principals. *Applied Educational Leadership*, 7(1), 165-189. doi: 10.22098/ael.2025.18309.1637 [In Persian].

- Soltani, P., Mehralizadeh, Y., Shahi, S., Parsa, A., & Birmipour, A. (2024). Identifying and prioritizing factors influencing the selection of school principals using a meta-synthesis method. *Research in Educational Systems*, 18(65), 24–40 [In Persian].
- Supreme Council of Education. (2021). *Regulations for the selection and appointment of school principals (Issued 19/07/2021)*. Tehran: Majlis Research Center [In Persian].
- Tamadoni, A., & Hosseingholizadeh, R. (2023). Identifying challenges and issues facing school principals in Iran in comparison with global experiences. *New Approaches in Educational Management*, 14(5), 20–33 [In Persian].
- University of Eastern Finland (UEF Kamu). (2025). *Rehtorin kelpoisuus (principal's eligibility requirements)*. Joensuu: UEF.
- Wallace Foundation. (2019). *Principal pipelines: Lessons from the field*. New York: Wallace Foundation.