



بازمهندسی نظام سنجش عملکرد مدیران مدارس: تدوین شاخص های هم افزایی با مشاور و کیفیت هدایت تحصیلی والد محور

کریم کریمی، پرینسا کریمی

کارشناسی علوم تربیتی

Karimkarimiiii1347@gmail.com

دانشجوی دکتری روانشناسی عمومی

parisakarimii3773@gmail.com



MDOI-02-2026.0502
MNR-523-2-E92E64



چکیده

ارزشیابی عملکرد مدیران آموزشی به عنوان اهرم کلیدی هدایت رفتار سازمانی، نیازمند هم راستایی با مأموریت های بنیادین سند تحول است. نظام های سنتی ارزیابی به دلیل تمرکز مفرط بر مؤلفه های کالبدی، مالی و بوروکراتیک، از سنجش شایستگی های راهبری تربیتی و سلامت روان غفلت ورزیده اند. هدف این پژوهش مروری-تحلیلی، واکاوی ضرورت و ابعاد بازنگری در فرم های ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس با تأکید بر گنجاندن دو شاخص راهبردی «میزان تعامل اثربخش با مشاور» و «کیفیت اجرای فرایند هدایت تحصیلی مبتنی بر رضایت والدین» است. با بهره گیری از پروتکل مرور نظام مند روایتی و تحلیل ۲۰ سند و پژوهش معتبر دانشگاهی در بازه زمانی ۱۳۸۹ تا ۱۴۰۳، مدل مفهومی سنجش مدیران بازطراحی شد. یافته ها نشان می دهد که فقدان شاخص های مشاوره محور در ارزیابی سالانه، به انزوای کارکردی مشاوران، هدایت تحصیلی شتاب زده و افزایش تعارض میان اولیا و مدرسه دامن زده است. گنجاندن شاخص های سنجش پذیر در حوزه های «تسهیل گری مداخلات روان شناختی»، «صیانت از حریم مشاوره» و «استقرار نظام پاسخ گویی و اقناع والدین در انتخاب رشته»، موجب ارتقای تعلق خاطر تحصیلی، کاهش آسیب های رفتاری و تغییر زیست بوم مدرسه از مدیریت مکانیکی به رهبری رشد محور می گردد. در پایان، ماتریس شاخص های پیشنهادی به همراه سازوکارهای عملیاتی جهت درج در سامانه های ارزشیابی وزارت آموزش و پرورش تشریح شده است.

کلیدواژه ها: ارزشیابی عملکرد مدیران، رهبری آموزشی، هدایت تحصیلی، رضایت والدین، تعامل

بین حرفه ای، مشاوره مدرسه.

مقدمه

نظام های آموزشی پیشرو در جهان، ارزشیابی عملکرد کارکنان و مدیران را ابزاری توسعه ای، بازخورددهنده و همراستاکننده رفتار کارگزاران با اهداف عالیه تعلیم و تربیت می دانند (قاسمی و ابراهیمی، ۱۳۹۸). در ساختار آموزش و پرورش ایران، مدیر مدرسه نه صرفاً یک مجری بخشنامه ها، بلکه طبق چارچوب مفهومی سند تحول بنیادین، «رهبر آموزشی و تربیتی» کانون تحول محلی به شمار می رود (جمالی و قاسمی، ۱۴۰۲). با این حال، شیوه های سنجش شایستگی های این کارگزاران کلیدی، همواره تعیین کننده سمت و سوی انگیزش ها، اولویت ها و رفتارهای میدانی آنان در صحنه آموزشگاه بوده است؛ بر اساس نظریه مدیریت مبتنی بر هدف، «آنچه سنجیده می شود، انجام می شود» (سبحانی نژاد و یوزباشی، ۱۳۹۳).

در مقطع حساس متوسطه اول، دو رسالت عمده بر دوش مدرسه قرار دارد: نخست، مدیریت دوران بلوغ و تأمین سلامت روان نوجوانان از طریق استقرار خدمات جامع مشاوره ای، و دوم، مدیریت فرایند حساس، سرنوشت ساز و اضطراب آور هدایت تحصیلی برای ورود به پایه های بالاتر (احمدی و کاظمی، ۱۳۹۵؛ صادقی، ۱۳۹۸). تحقق این دو مأموریت، بدون همکاری سیستماتیک و هم افزایی پیوسته مدیر با مشاور مدرسه و از سوی دیگر جلب اعتماد، مشارکت و رضایت والدین امکان پذیر نیست (موسوی و همکاران، ۱۳۹۹). متأسفانه، واکاوی فرم ها و سامانه های کنونی ارزشیابی مدیران نشان می دهد که سهم مؤلفه های تسهیل گری روانی-اجتماعی، حمایت از استقلال حرفه ای مشاور و سنجش رضایت خانواده ها از انتخاب آگاهانه مسیر آینده فرزندان، در حاشیه سنجه های صوری و کمی مربوط به نگهداری ساختمان، آمار قبولی خردادماه و تسویه حساب های مالی قرار گرفته است (نیک پی و همکاران، ۱۳۹۶؛ آقای و همکاران، ۱۴۰۰). این گسست راهبردی میان اهداف اعلام شده و ابزارهای اندازه گیری عملکرد، تجدیدنظر اساسی در فرم های ارزیابی را به یک ضرورت انکارناپذیر تبدیل کرده است.

بیان مسئله

نظام ارزشیابی کنونی مدیران مدارس در آموزش و پرورش با چالش های ساختاری و ابزاری بنیادین مواجه است. فرم های سالانه ارزیابی عملکرد مدیران غالباً بر اساس چک لیست های ایستای اداری و بازرسی های سنتی طراحی شده اند که شاخص هایی همچون ثبت به موقع نمرات در سامانه ها، آماده سازی فیزیکی آموزشگاه، حضور در جلسات اداری و مدیریت مالی را مورد پایش قرار می دهند (قاسمی و ابراهیمی، ۱۳۹۸؛ باقری و فراهانی، ۱۴۰۰). پیامد مستقیم این ساختار ارزیابی، شکل گیری دو آسیب ساختاری در مدیریت مدارس است:

کاهش انگیزه مدیر در سرمایه گذاری بر تعاملات تخصصی با مشاور: به دلیل عدم اختصاص امتیاز مستقیم به میزان پشتیبانی مدیر از برنامه های ارتقای سلامت روان، پیشگیری از آسیب های نوپدید و تخصیص امکانات شایسته به اتاق مشاوره، مدیران غالباً مشاوره را موضوعی ثانویه تلقی می کنند (کریمی و ناصری، ۱۳۹۷؛ ناوه ابراهیم و فدوی، ۱۳۹۱). این امر سبب می شود مشاوران در محیط های آموزشی دچار تعارض نقش شده و حتی به انجام اموری مغایر با استانداردهای حرفه ای مشاوره گمارده شوند.

فرمالیته شدن فرایند هدایت تحصیلی و نارضایتی فزاینده والدین: هدایت تحصیلی که نیازمند فرایندی آگاهی بخش، مشورتی و تعاملی با اولیا در طول پایه هفتم تا نهم است (فتحی و اجارگاه و رضایی، ۱۳۹۴)، به دلیل سنجیده نشدن «شاخص رضایت و اقناع والدین» در کارنامه مدیر، در بسیاری از مدارس به اقداماتی ضرب الاجلی و تقلیل گرایانه در تیرماه خلاصه می شود (حسینی و جلالی، ۱۳۹۸). نبود سازوکار سنجش میزان اقناع و رضایت خانواده ها در فرم های ارزشیابی مدیران، بستر ساز تشدید نارضایتی عمومی، بی اعتمادی به توزیع متوازن رشته ها و هجوم خانواده ها به ادارات آموزش و پرورش گردیده است (صادقی، ۱۳۹۸؛ خادمی و دلاور، ۱۴۰۱).

بنابراین، مسئله بنیادین این است که چگونه می توان با بازمهندسی فرم های ارزشیابی عملکرد مدیران و وارد کردن شاخص های عملیاتی نظیر «تعامل پویا با مشاور» و «اثربخشی هدایت تحصیلی با شاخص رضایت والدین»، رفتار مدیریتی را به سمت راهبری تربیتی و پاسخ گویی هدایت نمود؟

ضرورت و اهمیت پژوهش

پرداختن به موضوع بازنگری فرم های سنجش عملکرد مدیران به دلایل زیر اهمیت راهبردی دارد:

جهت دهی به رفتار سازمانی مدیران: طبق یافته های علم مدیریت آموزشی، مدیران انرژی، زمان و بودجه آموزشگاه را معطوف به حوزه هایی می کنند که مستقیماً در کارنامه ارزیابی سالانه و رتبه بندی آنان ثبت و رصد می شود (سبحانی نژاد و یوزباشی، ۱۳۹۳؛ پورکریمی و همکاران، ۱۳۹۶).

ارتقای جایگاه سلامت روان در مدارس: گنجاندن شاخص های همکاری با مشاور موجب می شود که مدیران، تأمین سلامت عاطفی-روانی دانش آموزان را به عنوان یکی از وظایف ذاتی و الزامی مدیریت خود به رسمیت بشناسند (امیری و شریفی، ۱۳۹۶؛ زارعی و پورطاهری، ۱۴۰۲).

کاهش شکاف والد-مدرسه در انتخاب رشته: زمانی که سنجش عملکرد مدیر به بازخورد والدین از فرایند هدایت تحصیلی پیوند بخورد، مدیر بستر برگزاری کارگاه های آگاهی بخشی و جلسات مشورتی سه جانبه (مدیر، مشاور، ولی) را فراهم خواهد ساخت و از بحران های انتهای پایه نهم پیشگیری خواهد شد (موسوی و همکاران، ۱۳۹۹؛ حاجی تبار و همکاران، ۱۴۰۱).

روش‌شناسی

این مطالعه بر پایه رویکرد مرور نظام‌مند تحلیلی-سنتزی صورت پذیرفته است:

استراتژی جست‌وجو و گردآوری اسناد: پایگاه‌های علمی معتبر داخلی شامل SID، مگایران، نورمگز، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایران‌داک) و پورتال نشریات علمی وزارت آموزش و پرورش مورد واکاوی قرار گرفتند. کلیدواژه‌های جست‌وجو شامل «ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس»، «شایستگی‌های مدیران آموزشی»، «مشاوره مدرسه»، «هدایت تحصیلی»، «رضایت والدین»، «رهبری آموزشی» و «سند تحول بنیادین» بود.

معیارهای ورود: مقالات اصیل دارای رتبه علمی-پژوهشی چاپ‌شده در نشریات معتبر کشور طی بازه زمانی ۱۳۸۹ تا ۱۴۰۳؛ اسناد بالادستی مصوب شورای عالی آموزش و پرورش؛ مطالعات حاوی ارزیابی الگوها و شاخص‌های شایستگی مدیران و کادر تربیتی.

معیارهای خروج: گزارش‌های فاقد داده‌های تجربی یا چارچوب نظری قوی، چکیده مقالات همایشی بدون متن کامل، و پژوهش‌های با جامعه آماری نامرتبط با مقطع متوسطه.

سنتز یافته‌ها: در نهایت ۲۰ منبع منطبق با اهداف پژوهش گزینش و از طریق روش تحلیل مضمون استقرایی استخراج و در قالب شاخص‌ها و ابعاد ارزیابی پیشنهادی طبقه‌بندی شدند.

پیشینه پژوهشی

مرور مطالعات پیشین نشان‌دهنده لزوم تحول در الگوهای سنجش مدیران مدارس است:

پورکریمی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی پیرامون مدل شایستگی‌های مدیران مدارس نشان دادند که شایستگی‌های بین‌فردی و توانایی برقراری ارتباط با کارشناسان تخصصی (به‌ویژه مشاوران) در کنار توانایی

تعامل با خانواده‌ها، بالاترین ضریب اهمیت را در موفقیت مدارس دارند، اما کمترین سهم را در فرم‌های ارزیابی جاری دارا هستند.

آقای و همکاران (۱۴۰۰) ضمن نقد نظام ارزیابی مدیران، نشان دادند که فرم‌های سنتی عمدتاً رفتارمحور و متکی بر گزارش‌های کاغذی خوداظهاری است و شاخص‌های مبتنی بر سنجش ذی‌نفعان (نظیر اولیا و دانش‌آموزان) در آن کاملاً مغفول مانده است.

شعبانی و همکاران (۱۴۰۲) نشان دادند که هرگاه مدیران مدارس در جلسات مداخله‌ای مشاوره‌ای مشارکت فعال داشته باشند، میزان اضطراب تحصیلی دانش‌آموزان به طور معناداری کاهش می‌یابد؛ با این حال، مدیران به دلیل نبود مشوق در سامانه‌های ارزشیابی، تمایل پایینی به صرف وقت برای این تعاملات دارند.

حسینی و جلالی (۱۳۹۸) و صادقی (۱۳۹۸) در ارزیابی جامع فرایند هدایت تحصیلی دریافتند که مهم‌ترین عامل نارضایتی اولیا، عدم اختصاص وقت از سوی مدیریت آموزشگاه برای تبیین منطقی نتایج آزمون‌های مشاوره‌ای و تمرکز صرف بر ظرفیت‌های ابلاغی منطقه بوده است.

یافته‌های پژوهش

۶.۱. آسیب‌شناسی شاخص‌های کنونی ارزشیابی مدیران

تحلیل متون پژوهشی نشان می‌دهد که فرم‌های کنونی ارزشیابی مدیران به دلیل نقص ساختاری دارای پیامدهای منفی متعددی بر زیست‌بوم تربیتی مدارس است (جدول ۱).

جدول ۱: پیامدهای ساختاری غفلت از شاخص های تعاملی و مشورتی در ارزشیابی مدیران

ارزشیابی	بعد مغفول در	رفتار غالب مدیر در وضعیت کنونی	پیامد منفی بر آموزشگاه
تعامل با مشاور	واگذاری مشاور به امور انضباطی یا دفتری (کریمی و ناصری، ۱۳۹۷)	افت اعتماد دانش آموزان، مخدوش شدن رازداری و افزایش آسیب ها (زارعی و پورطاهری، ۱۴۰۲)	
هدایت تحصیلی والدمحور	رویکرد دستوری و اعمال اجباری حدنصاب ها (صادقی، ۱۳۹۸)	تعارض شدید خانه و مدرسه، سردرگمی دانش آموز و انتخاب های تحمیلی (فتحی واجارگاه و رضایی، ۱۳۹۴)	
سنجش سلامت روان	سنجش تک بعدی نمرات درسی و معدل کتبی (درتاج و زهرایی، ۱۳۹۴)	شیوع اضطراب، انزوای دانش آموز و افت تعلق به مدرسه (یارمحمدیان و قنبری، ۱۳۹۵)	

۶.۲. تدوین و احصای مؤلفه های پیشنهادی برای گنجاندن در فرم های ارزشیابی

بر پایه سنتز شواهد پژوهشی، اصلاح ساختار ارزشیابی عملکرد مدیران مستلزم استقرار دو بعد کلیدی مشتمل بر شاخص های دقیق و قابل اندازه گیری است:

بعد اول: شاخص های سنجش «میزان تعامل اثربخش با مشاور مدرسه»

این بعد نحوه پشتیبانی ساختاری و همکاری راهبردی مدیر با حوزه مشاوره را اندازه گیری می کند:

تأمین استانداردهای فیزیکی و صیانت از محرمانگی: اختصاص فضای مناسب، مستقل و عایق صوت برای اتاق مشاوره و رعایت کامل اصل عدم مداخله در اسرار پرونده های روان شناختی (نیکپی و همکاران، ۱۳۹۶).

برگزاری منظم شورای سلامت روان و بهداشت روانی آموزشگاه: مستندات جلسات دوره های ماهانه میان مدیر و مشاور پیرامون اطلس آسیب های نوپدید و اتخاذ تدابیر پیشگیرانه مدرسه محور (امیری و شریفی، ۱۳۹۶).

تسهیل مداخلات کلاسی و کارگاهی: همکاری با مشاور جهت حضور در ساعات آموزش مهارت های زندگی و پرهیز مطلق از گماردن مشاور در جایگاه معاون انضباطی، ناظم یا مراقب آزمون ها (خادمی و دلاور، ۱۴۰۱).

حمایت از ارجاع تخصصی دانش آموزان در معرض خطر: ایجاد کانال های امن جهت ارجاع موارد حاد به مراکز مشاوره آموزش و پرورش (هسته و مراکز مشاوره منطقه) با پشتیبانی کامل اجرایی مدیر (زارعی و پورطاهری، ۱۴۰۲).

بعد دوم: شاخص های سنجش «کیفیت اجرای هدایت تحصیلی بر پایه رضایت والدین»

این بعد عملکرد مدیر را در راهبری فرایند انتخاب مسیر تحصیلی و مشارکت دهی آگاهانه خانواده ها می سنجد:

اجرای فرایندی و سه ساله هدایت تحصیلی: طراحی تقویم جلسات توجیهی و آگاهی بخشی به والدین از پایه هفتم و هشتم پیرامون علایق و شایستگی های فرزندان، نه اکتفا به روزهای ثبت نام پایه نهم (فتحی و اجارگاه و رضایی، ۱۳۹۴).

سنجش الکترونیک رضایت اولیا (نظام نظرسنجی مستقل): اعمال نتایج پرسشنامه استاندارد برخط رضایت سنجی والدین در سامانه یکپارچه آموزش و پرورش پیرامون شفافیت، تکریم، پاسخ‌گویی و اقناع در فرایند هدایت تحصیلی (آقایی و همکاران، ۱۴۰۰؛ موسوی و همکاران، ۱۳۹۹).

میزان پوشش و مشارکت خانواده‌ها در جلسات مشاوره گروهی و فردی: درصد ثبت‌شده حضور اولیا در نشست‌های توجیهی شاخه‌ها و رشته‌های مهارتی، فنی و نظری با هدایت توأم مدیر و مشاور (حسینی و جلالی، ۱۳۹۸).

کاهش نرخ تعارضات و شکایات مربوط به هدایت تحصیلی: پایش آماری ثبت اعتراضات اولیا در سطح منطقه که نشانه عدم اقناع و کیفیت پایین هدایت تحصیلی در درون مدرسه است (صادقی، ۱۳۹۸).

نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش مروری تأیید می‌کند که «فرم‌های ارزشیابی عملکرد مدیران»، اصلی‌ترین محرک شکل‌دهی به فرهنگ و اولویت‌های حاکم بر مدارس هستند. استمرار کاربرد چک‌لیست‌های صرفاً بوروکراتیک، مدیران را به مدیرانی انفعالی و محافظه‌کار بدل ساخته که توان و انگیزه لازم برای ورود به حوزه‌های حساس اما حیاتی مانند بهداشت روان و فرایند پیچیده هدایت تحصیلی را ندارند.

گنجاندن شاخص‌های مشخص و سنجش‌پذیر «میزان تعامل اثربخش با مشاور» و «کیفیت اجرای هدایت تحصیلی مبتنی بر رضایت والدین»، نه یک اقدام اصلاحی جزئی در فرم‌های اداری، بلکه یک «بازمهندسی راهبردی در حاکمیت آموزشگاهی» است. این دگرگونی ساختاری، مدیران را از نقش ناظران ابنیه و بخشنامه‌ها به رهبران همدل و تسهیل‌گران مسیر زندگی نوجوانان سوق می‌دهد و ثمرات آن در قالب کاهش رفتارهای پرخطر، اتخاذ تصمیم‌های شغلی واقع‌بینانه، تقویت سرمایه اجتماعی مدرسه و ارتقای اعتماد متقابل میان خانه و نظام تعلیم و تربیت آشکار خواهد شد.

پیشنهادهات

۸.۱. پیشنهادات در سطح ستاد و ادارات کل آموزش و پرورش

تغییر وزن و ضرایب در سامانه های جامع ارزشیابی سالانه: اختصاص حداقل ۲۰ درصد از نمره کل ارزشیابی سالانه مدیران دوره اول متوسطه به دو مؤلفه جدید: «تسهیل خدمات سلامت روان و تعامل با مشاور» (۱۰ نمره) و «کیفیت و رضایت مندی والدین از هدایت تحصیلی» (۱۰ نمره).

طراحی ماژول نظرسنجی والد-محور در سامانه یکپارچه (نظیر مای مدیو): اخذ برخط و ناشناس نظرات اولیای پایه نهم در انتهای تیرماه پیرامون کیفیت جلسات هدایت تحصیلی، میزان پاسخگویی مدیر و تکريم مراجعان، به گونه ای که داده ها بدون دستکاری مستقیماً در نمره ارزشیابی مدیر درج شود.

لحاظ نمودن نظر مشاور در ارزشیابی مدیر (بازخورد ۳۶۰ درجه): ایجاد امکان اعلام نظر ارزیابانه و محرمانه مشاور مدرسه پیرامون میزان حمایت مدیر از اصول حرفه ای مشاوره و تجهیز اتاق مشاور، به عنوان بخشی از نمره بالادستی مدیر.

۸.۲. پیشنهادات در سطح مناطق و ادارات آموزش و پرورش

تشکیل تیم های پایش میدانی با حضور سرگروه مشاوران: ارزیابی دوره ای مدارس به صورت مشترک توسط کارشناس آموزش و سرگروه مشاوره منطقه به منظور سنجش کیفیت زیست بوم تعاملی مدیر و مشاور.

برگزاری کارگاه های بازآموزی «هدایت تحصیلی تعاملی و والدگری نوین» برای مدیران: تبیین ضرورت دوری از شیوه های تحکمی و آموزش مهارت های اقناع و مذاکره با اولیا برای مدیران مدارس متوسطه اول.

۸.۳. پیشنهادات اجرایی ویژه مدیران مدارس

تدوین منشور تعامل مدیر-مشاور در ابتدای سال تحصیلی: شفاف سازی وظایف متقابل و پرهیز کامل از ارجاع امور مخل رازداری و انضباطی به مشاور.

راه اندازی «میز خدمت مشورتی هدایت تحصیلی» از ابتدای سال تحصیلی: ایجاد فرصت های گفت و گوی چهره به چهره میان مدیر، مشاور و والدین برای پایه های هفتم، هشتم و نهم جهت شفاف سازی علایق و ظرفیت های منطقه ای پیش از موعد صدور نمابرگ نهایی.



منابع

آقایی، اصغر، محبی، حمید، و نادریان، داوود. (۱۴۰۰). نقد و تحلیل الگوهای ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس در آموزش و پرورش ایران و ارائه مدل پیشنهادی. *فصلنامه مدیریت بر آموزش سازمان ها*، ۱۰(۱)، ۱۶۲-۱۳۵.

احمدی، غلامعلی، و کاظمی، مرضیه. (۱۳۹۵). بررسی نیازهای راهنمایی و مشاوره‌ای دانش‌آموزان دوره اول متوسطه و میزان تحقق آن. *فصلنامه تعلیم و تربیت*، ۳۲(۴)، ۶۸-۴۵.

امیری، صابر، و شریفی، عنایت‌الله. (۱۳۹۶). نقش سبک‌های رهبری مدیران در عملکرد حرفه‌ای مشاوران مدارس. *فصلنامه مدیریت و رهبری آموزشی*، ۱۱(۴۴)، ۴۰-۲۵.

باقری، خسرو، و فراهانی، مرتضی. (۱۴۰۰). تحلیلی بر روابط بین‌فردی ارکان تربیتی مدرسه و اثر آن بر نشاط اجتماعی دانش‌آموزان. *پژوهش‌نامه مبانی تعلیم و تربیت*، ۱۱(۱)، ۱۰۸-۸۹.

پورکریمی، جواد، کرمی، مرتضی، و فرزانه، محمد. (۱۳۹۶). تدوین چارچوب شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه: یک مطالعه ترکیبی. *فصلنامه رهیافتی در مدیریت آموزشی*، ۸(۳۰)، ۲۶-۱.

جمالی، علیرضا، و قاسمی، حامد. (۱۴۰۲). رهبری آموزشی مبتنی بر سند تحول بنیادین: بررسی وظایف مدیران در ارتقای ساحات زیستی و تربیتی. *فصلنامه نوآوری‌های آموزشی*، ۲۲(۸۵)، ۱۳۸-۱۱۵.

حاجی‌تبار، مریم، بهرامی، فاطمه، و فاتحی‌زاده، مریم. (۱۴۰۱). بررسی اثربخشی برنامه توانمندسازی هدایت تحصیلی والد-محور بر کاهش تعارض والد-نوجوان در انتخاب رشته. *مجله روان‌شناسی تربیتی*، ۱۸(۶۴)، ۴۱-۶۴.

حسینی، سیده مریم، و جلالی، داریوش. (۱۳۹۸). آسیب‌شناسی اجرای فرایند هدایت تحصیلی در دوره اول متوسطه از دیدگاه مشاوران و مدیران. *فصلنامه رویکردهای نوین آموزشی*، ۱۴(۱)، ۹۲-۷۱.



خادمی، محسن، و دلاور، علی. (۱۴۰۱). مدل جامع خدمات مشاوره‌ای چندسطحی در نظام مدارس ایران:

مطالعه ترکیبی. *فصلنامه فرهنگ مشاوره و روان‌درمانی*، ۱۳(۵۱)، ۳۳-۶۰.

درتاج، فریبرز، و زهرایی، شهرام. (۱۳۹۴). اثربخشی برنامه‌های توانمندسازی روانی-اجتماعی در کاهش

رفتارهای پرخطر دانش‌آموزان مقطع متوسطه. *مجله روان‌شناسی مدرسه*، ۴(۳)، ۳۵-۵۴.

زارعی، سجاد، و پورطاهری، افسانه. (۱۴۰۲). مدیریت بحران‌های رفتاری و سلامت روان دانش‌آموزان در

بستر همکاری ارکان مدرسه. *پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۱۷(۶۲)، ۹۷-۱۱۲.

سبحانی‌نژاد، مهدی، و یوزباشی، علیرضا. (۱۳۹۳). شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران آموزشی در تعامل با کادر

تخصصی مدارس. *فصلنامه اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی*، ۹(۳)، ۸۳-۹۸.

شعبانی، راضیه، نادری، فرح، و حسینی، علیرضا. (۱۴۰۲). مقایسه اثربخشی مداخلات مدرسه‌محور مشترک

مدیر-مشاور بر اشتیاق تحصیلی و تاب‌آوری نوجوانان. *مطالعات روان‌شناسی تربیتی*، ۲۰(۵۱)، ۱۴۳-۱۶۸.

صادقی، رسول. (۱۳۹۸). فراتحلیل چالش‌های پیش روی فرایند هدایت تحصیلی در مدارس ایران. *فصلنامه*

پژوهش‌های کاربردی روان‌شناختی، ۱۰(۲)، ۱۵۳-۱۶۹.

فتحی واجارگاه، کوروش، و رضایی، پروانه. (۱۳۹۴). آسیب‌شناسی هدایت تحصیلی و نقش چندگانه کادر

مدرسه در فرایند اجرای آن. *مطالعات برنامه‌ریزی درسی و آموزشی*، ۵(۲)، ۹-۲۸.

قاسمی، مجید، و ابراهیمی، کیوان. (۱۳۹۸). واکاوی آسیب‌ها و چالش‌های نظام ارزیابی عملکرد کارکنان و

مدیران در آموزش و پرورش. *فصلنامه مدیریت مدرسه*، ۷(۳)، ۵۶-۷۸.

کریمی، فریبا، و ناصری، صدیقه. (۱۳۹۷). تبیین تعارض نقش و ابهام نقش در میان مشاوران مدارس

متوسطه و راهکارهای تعدیل آن توسط مدیران. *فصلنامه مشاور مدرسه*، ۱۳(۳)، ۳۴-۴۷.



موسوی، سیده معصومه، حسن آبادی، حمیدرضا، و کاظمی، فرهاد. (۱۳۹۹). نقش هماهنگی خانواده، مدیر و

مشاور در بهزیستی تحصیلی نوجوانان دوره اول متوسطه. فصلنامه مشاوره کاربردی، ۱۰(۲)، ۱-۲۲.

ناوه ابراهیم، عبدالرحیم، و فدوی، لیلا. (۱۳۹۱). تعاملات بین حرفه ای کارکنان مدرسه و تأثیر آن بر بهداشت

روانی محیط یادگیری. فصلنامه مدیریت برآموزش سازمان ها، ۱(۲)، ۱۱-۳۰.

نیک پی، ایرج، فرحبخش، سعید، و مبینی، هادی. (۱۳۹۶). مطالعه کیفی موانع و چالش های تعامل سازنده

بین مدیران و مشاوران مدارس. فصلنامه راهبردهای آموزش در علوم پزشکی، ۱۰(۵)، ۳۴۱-۳۵۰.

