



## بررسی ویژگی های رفتاری معاونان مدارس دخترانه متوسطه اول شهرستان مشکین شهر از دیدگاه مدیران، معاونان و دبیران

فاطمه فیض الله زاده<sup>۱</sup>

۱- کاردانی ادبیات فارسی، آموزش و پرورش مشکین شرقی (لاهرود)، اردبیل، ایران، کد پرسنلی ۵۱۸۷۵۳۰۹

### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی ویژگی های رفتاری معاونان مدارس دخترانه متوسطه اول شهرستان مشکین شهر از دیدگاه مدیران، معاونان و دبیران می باشد. این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی، به لحاظ روش توصیفی پیمایشی و از نظر اجرا جزو تحقیقات مقطعی است. جامعه آماری مورد مطالعه شامل کلیه مدیران، معاونان و دبیران مدارس دخترانه متوسطه اول شهرستان مشکین شهر می باشد که تعداد نمونه ای با حجم ۲۹۳ نفر (شامل ۵۳ نفر مدیر، ۷۷ نفر معاون و ۱۶۳ نفر دبیر) با روش نمونه گیری تصادفی انتخاب شد که به پرسشنامه محقق ساخته پاسخ دادند. بعد از توزیع و جمع آوری داده ها، انجام تجزیه و تحلیل های لازمه از طریق نرم افزار های SPSS نسخه ۲۲ و آزمون های آماری تجزیه و تحلیل واریانس یک طرفه و آزمون t در دستور کار قرار گرفت. نتایج نشان داد بین دیدگاه های مدیران، معاونان و دبیران درباره ویژگی های رفتاری معاونان مدارس در وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معنی داری وجود ندارد. همچنین بین دیدگاه های معاونان مدارس در باره ویژگی های رفتاری خودشان، بین دیدگاه های مدیران درباره ویژگی های رفتاری معاونان و بین دیدگاه های دبیران درباره ویژگی های رفتاری معاونان در وضعیت های موجود و مطلوب تفاوت معنی داری بدست آمد.

کلید واژه ها: ویژگی های رفتاری، معاونان، مدارس دخترانه، متوسطه اول، مشکین شهر

### ۱-مقدمه

امروزه، هنر مدیریت و تعلیم و تربیت انسان ها را از دشوارترین، ظریف ترین و پرتنوعترین کارهای آدمی میدانند و به مدیریت تا آن حد اهمیت می دهند که هنر و علم اداره کردن را از شاخص های عمده تمدن معاصر اعلام می کنند. از بین انواع مدیریت، مدیریت بر سازمان های آموزشی و پرورشی را با اهمیت ترین و مؤثرترین دانش زمان حاضر به شمار می آورند. زیرا ثمره آموزش و پرورش با مدیریت های مطلوب و مناسب از یکسو، تبدیل انسان های خام به انسان های خالق و رشد یافته از سوی دیگر، تأمین کننده احتیاجات نیروی انسانی هر جامعه در سطوح مختلف و در بخش های متفاوت فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی است (صافی، ۱۳۹۱). معاون مدرسه به طور معمول به عنوان یک عنصر مهم در مدرسه شناخته شده است (رید و کونرز، ۲۰۱۲). معاونان و مربیان باید در زمینه شغلی خود از ابهت هیبت برخوردار باشند و در پرتو این ابهت شاگردان از او بهره خواهند گرفت بدون اینکه معاون به تنبیه کردن یا کم کردن نمره انضباط متوسل گردد. معاون باید از حرکات غیر

<sup>1</sup> . Reed & Connors



منطقی خود داری ورزیده و از مزاح و شوخی های زیاده از حد، پرهیز نماید زیرا اینگونه کارها حرمت و شکوه معاون را کاهش میدهد البته منظور این نیست که معاون خود را ترش رو و اخمو نشان داده از دانش آموزان کناره گیری نماید بلکه در عین مهربانی از عظمت روحی و معنوی خاصی باید برخوردار باشد تا بر روی دانش آموزان اثر مثبت گذاشته آنان را از انجام رفتارهای سبک و بیپوده و امثال آن باز دارد. یکی از اصول اخلاقی وفای به قول و تعهد است. بدون تردید همه ما انتظار داریم وقتی کسی به ما قول میدهد مطابق تعهدش رفتار نماید خواه این فرد یک دانش آموز یا معلم یا معاون مدرسه باشد و اگر تخلف نماید شدیداً ناراحت شده لاقل در دل، او را توبیخ و ملامت کرده و در نظرمان شخصیتش پایین خواهد آمد. باید به خاطر داشته باشیم که دیگران، همین انتظارات را از ما دارند بنابراین اگر با کسی قول وقراری بستیم باید مطابق رفتار کنیم. معاون از نظر اینکه در محیط مدرسه با دانش آموزان در ارتباط است از سپردن تعهد و قول ناگزیر است. از سوی دیگر از قول دادن صریح و مطلق باید خود داری کرد(محمدی مهر و همکاران، ۱۳۹۳). تربیت گذرگاههای دشواری دارد، تنها کسانی میتوانند از این گذرگاه عبور کنند که دارای علم و تجربه و پختگی باشند. چه بسیارند افرادی که به اسم تربیت بزرگترین زیانها را به کودکان میآورند. بنابراین باید هوشیار و دقیق بود و در پیاده کردن برنامه های تربیتی، اصول اساسی و اولیه را در مد نظر قرار داد. یکی از اصول اساسی تربیت، حیثیت و شخصیت مربی است که در همه ابعاد تربیتی این اصل باید محفوظ بماند. اولین و اساسی ترین موضوعی که باید مورد توجه معلمان و مربیان قرار گیرد شخصیت دادن به کودکان و نوجوانان است. بنابراین معلمان و کارکنان مدرسه در اجرای برنامه های تربیتی اولین کاری که باید انجام دهند این است که شخصیت کودک را تثبیت نموده، آنگاه به امور تربیتی بپردازند، چه با حفظ شخصیت کودک بهتر میتوان دگرگونی هایی در کودک بوجود آورد. تجربه نشان داده است که هر گاه با کودکان خاطی برخورد شده، در همان مراحل ابتدایی کودک دچار تاثیر شده از کردار خود اظهار ندامت و پشیمانی نموده به عذر خواهی پرداخته است. یکی از اشتباهات بزرگ مربیان این است که در مواردی که کودکان دچار خطایی میشوند، مربیان به جای حفظ حیثیت آنان میکوشند آبروی آنان را بر باد داده از این رهگذر جرم و گناه را بزرگ جلوه دهند غافل از اینکه عمل بد شاگرد غیر از خود شاگرد رانانیده میگیرند و بزرگترین سرمایه معنوی او را یعنی شخصیت او را از بین می برند (بهرنگی، ۱۳۹۱). اما مطالب مستند اندکی در ارتباط با نقش معاونان به عنوان رهبر آموزشی، پیامدهای نقش آنان بر کار سایر اعضای مدرسه، و برداشت های خود آنان درباره رهبری آموزشی وجود دارد (کریکارد و نورتون، ۲۰۱۵). به معاونانی که افرادی ماهر و آموزش دیده هستند، پیوسته وظایفی واگذار می شود که از نظر ویژگی ها فنی هستند، اما از هدف اصلی نظام آموزشی که ارائه بهترین آموزش به دانش آموزان است، به دور می باشند (هارتزل و دیگران، ۲۰۱۵). معاونت مدرسه، در اصل برای انجام وظایف اداری به وجود آمده و به شکلی بی نظم، با یک شرح شغل مبهم و عدم شفافیت نقش تکامل یافته است؛ این جایگاه سرشار از ابهام است. ابهام باز می گردد به درجه ای از عدم اطمینان که فرد در نقش ها و وظایف آنان نواحی خاکستری بسیاری وجود دارد - مسئولیت ها، نقش ها و منابعی که ضعیف تعریف شده اند، متناقض اند و ارتباط زمانی ندارند (مارشال، ۲۰۱۲). معاونین پرورشی مانند معلمان، یکی از ارکان مهم و اصلی در ساختار آموزش و پرورش هستند که ویژگی های رفتاری آنان تاثیر مستقیمی بر اهداف و عملکرد آموزش و پرورش دارد. از سوی دیگر توفیق برنامه های نظام آموزشی هر کشور بسته به وجود مدیران، معاونان و معلمان است که از صلاحیت های رفتاری مطلوب و پسندیده برخوردار باشند و به دانش چگونگی مدیریت کلاس، استفاده از منابع آموزشی و روش های ارزشیابی مجهز باشند

1. kriekard & Norton

2. Hartzell

3. Black

4. Marshall



(فلدمن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). ویژگی های رفتاری مطلوب معاونان مدارس موجب ارتقای مشارکت پذیری و تعامل بیشتر با دانش آموزان می گردد همچنین موجب توسعه فرهنگی و ایجاد فرهنگی شایسته در سازمان آموزشی شده که این امر نه تنها باعث انگیزش بیشتر آنان نسبت به کار می شود بلکه موجب بهبود عملکرد بهتر دانش آموزان نیز می گردد (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۹). علیرغم پیامدهای مثبتی که توجه به ویژگی های رفتاری معاونان به دنبال دارد این مسئله در آموزش و پرورش کشور کمتر مورد توجه قرار گرفته و بیشتر صرفاً به بحث آموزش ضمن خدمت پرداخته شده است. در حقیقت ارتقای ویژگی های رفتاری مطلوب در معاونان به منزله به پیوستاری است که پیش از شروع خدمت و با آموزش، نظارت و حمایت مسئولین در حین خدمت تداوم می یابد و این در حالی است که در کشور کانون توجه برنامه ریزان و دست اندرکاران تعلیم و تربیت بیشتر به آموزش های پیش از خدمت کارکنان معطوف است و موضوع ارتقای ویژگی های رفتاری کارکنان در حین خدمت، کمتر مورد توجه واقع شده است زیرا رویکرد تربیت حرفه ای کارکنان آموزش و پرورش در کشور یک رویکرد متمرکز سنتی است و مسئول تمام برنامه های تربیت رفتاری، آموزش و پرورش است. با توجه به مطالب ذکر شده پژوهش حاضر با هدف بررسی ویژگی های رفتاری معاونان مدارس دخترانه متوسطه اول شهرستان مشکین شهر از دیدگاه مدیران، معاونان و دبیران انجام گرفته است.

## ۲- روش

این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی، به لحاظ روش توصیفی پیمایشی و از نظر اجرا جزو تحقیقات مقطعی است. جامعه آماری مورد مطالعه شامل کلیه مدیران، معاونان و دبیران مدارس دخترانه متوسطه اول شهرستان مشکین شهر می باشد که تعداد نمونه ای با حجم ۲۹۳ نفر (شامل ۵۳ نفر مدیر، ۷۷ نفر معاون و ۱۶۳ نفر دبیر) با روش نمونه گیری تصادفی انتخاب شد که به پرسشنامه محقق ساخته پاسخ دادند. این پرسشنامه شامل ۴۰ عبارت مربوط به ویژگی های رفتاری معاونان در وضع موجود و ۴۰ عبارت مربوط به ویژگی های رفتاری معاونان در وضع مطلوب می باشد این پرسشنامه دو بعدی بر پایه دانش رفتاری مدیریت و رهبری و با توجه به وظایف و فعالیت های معاونان مدارس، توسط محقق طراحی شد. بعد از توزیع و جمع آوری داده ها، انجام تجزیه و تحلیل های لازم از طریق نرم افزار های SPSS نسخه ۲۲ و آزمون های آماری تجزیه و تحلیل واریانس یک طرفه و آزمون t در دستور کار قرار گرفت.

## ۳- یافته ها

جدول (۱): نتایج آزمون واریانس برای مقایسه دیدگاه های مدیران، معاونان و دبیران درباره ویژگی های رفتاری معاونان در وضعیت موجود

F	میانگین مجذورات MS	مجموع مجذورات SS	درجات آزادی df	منابع تغییر
	۲۱/۱۵۵۳	۴۲/۴۱۰۶	۲	بین گروه ها
۰/۷۴۹۳	۲۸/۲۳۵۲	۸۱۸۸/۲۲۱۸	۲۹۰	درون گروه ها
		۸۳۳۰/۵۳۲۴	۲۹۲	جمع

با توجه به  $F$  بدست آمد (۰/۷۴۹۳) که کوچکتر از ۱ می باشد فرضیه تحقیق رد می شود بنابراین می توان گفت میان دیدگاه های مدیران، معاونان و دبیران درباره ویژگی های رفتاری معاونان مدارس در وضعیت موجود تفاوت وجود ندارد.

<sup>1</sup>. Feldman



جدول (۲): نتایج آزمون واریانس برای مقایسه دیدگاه های مدیران، معاونان و دبیران درباره ویژگی های رفتاری معاونان در وضعیت مطلوب

F	میانگین مجذورات MS	مجموع مجذورات SS	درجات آزادی df	منابع تغییر
	۴/۱۸۵۷	۸/۴۷۱۳	۲	بین گروه ها
۰/۶۸۵۹	۶/۱۰۲۷	۱۷۶۹/۷۸۵۷	۲۹۰	درون گروه ها
		۱۷۷۸/۱۵۷۰	۲۹۲	جمع

با توجه به F بدست آمد (۰/۶۸۵۹) که کوچکتر از ۱ می باشد فرضیه تحقیق رد می شود بنابراین می توان گفت میان دیدگاه های مدیران، معاونان و دبیران درباره ویژگی های رفتاری معاونان مدارس در وضعیت مطلوب تفاوت وجود ندارد.

جدول (۳): نتایج آزمون t برای تعیین معنی دار بودن یا نبودن تفاوت دیدگاه های معاونان مدارس درباره ویژگی های رفتاری خودشان در

وضعیت های موجود و مطلوب

خطای استاندارد	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد نفرات	نوع وضعیت
۰/۵۱۸	۴/۵۴۹	۲/۹۳۵۱	۷۷	وضعیت موجود
۰/۱۴۴	۱/۲۶۳	۰/۵۱۹۵	۷۷	وضعیت مطلوب

از آنجایی که t جدول با درجه آزادی ۷۶ و با احتمال ۰/۰۱ خطا، مساوی ۲/۶۱۹ می باشد و t محاسبه شده ۴/۹۲ بزرگتر از t جدول (۲/۶۱۹) است بنابراین با احتمال ۹۹ درصد نتیجه می گیریم که میان دیدگاه های معاونان مدارس درباره ویژگی های رفتاری خودشان در وضعیت های موجود و مطلوب تفاوت معنی دار وجود دارد و این تفاوت ناشی از شانس و تصادف نیست.

جدول (۴): نتایج آزمون t برای تعیین معنی دار بودن یا نبودن تفاوت دیدگاه های مدیران مدارس درباره ویژگی های رفتاری معاونان در

وضعیت های موجود و مطلوب

خطای استاندارد	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد نفرات	نوع وضعیت
۰/۷۳۷	۵/۳۶۶	۳/۵۶۶۰	۵۳	وضعیت موجود
۰/۲۹۴	۲/۱۴۴	۰/۵۶۶۰	۵۳	وضعیت مطلوب

از آنجایی که t جدول با درجه آزادی ۵۲ و با احتمال ۰/۰۱ خطا، مساوی ۲/۶۶۰ می باشد و t محاسبه شده ۴/۲۴ بزرگتر از t جدول (۲/۶۶۰) است بنابراین با احتمال ۹۹ درصد نتیجه می گیریم که میان دیدگاه های مدیران مدارس درباره ویژگی های رفتاری معاونان در وضعیت های موجود و مطلوب تفاوت معنی دار وجود دارد و این تفاوت ناشی از شانس و تصادف نیست.

جدول (۵): نتایج آزمون t برای تعیین معنی دار بودن یا نبودن تفاوت دیدگاه های معلمان مدارس درباره ویژگی های رفتاری معاونان در

وضعیت های موجود و مطلوب



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

خطای استاندارد	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد نفرات	نوع وضعیت
۰/۴۴۰	۵/۶۲۱	۳/۸۳۴۴	۱۶۳	وضعیت موجود
۰/۳۳۱	۲/۹۵۰	۰/۸۷۷۳	۱۶۳	وضعیت مطلوب

از آنجایی که  $t$  جدول با درجه آزادی ۱۶۲ و با احتمال ۰/۰۱ خطا، مساوی ۲/۵۷۶ می باشد و  $t$  محاسبه شده ۷/۲۰ بزرگتر از  $t$  جدول (۲/۵۷۶) است بنابراین با احتمال ۹۹ درصد نتیجه می گیریم که میان دیدگاه های دبیران مدارس درباره ویژگی های رفتاری معاونان در وضعیت های موجود و مطلوب تفاوت معنی دار وجود دارد و این تفاوت ناشی از شانس و تصادف نیست.

## ۴- نتیجه گیری

نقش پر اهمیت معاونان مدارس در ایران به درستی شناخته شده نیست و دانش و معلومات اندکی چه رسمی و چه از راه تحقیقات علمی در این زمینه موجود است. بر خلاف معلمان و مدیران، این قشر از کارکنان اداری - تربیتی کمتر مورد توجه آموزش و پرورش و محققان نظام آموزش و پرورش واقع شده اند. در گذشته، معاونان مدارس به عنوان «ناظران» تلقی می شدند که وظیفه عمده آن ها سکت نگه داشتن دانش آموزان و برقراری نظم در محیط آموزشی بوده است. تصویر ذهنی تحصیل کردگان قدیم از معاونان، آن ها را افرادی پرخاشگر و سخت گیر و گاهی سنگدل معرفی می کند که همیشه چوبی در آستین داشتند و بی محابا دانش آموزان را به باد کتک می گرفتند این تصویر ذهنی به مرور زمان، از اذهان دانش آموزان پاک می شود زیرا که در شرایط امروزی مدارس، کودکان ساخته و پرداخته محیط خانوادگی، رادیو، تلویزیون، و فضای مجازی را دیگر نمی توان با ترکه و شلاق رام کرد و اصولا این وسایل به مرور در فرهنگ تربیتی جامعه، کارایی خود را از دست داده اند. نه والدین، تاب تحمل رفتارهای خشن و پرخاشگرانه را دارند و نه نظام آموزشی به اقتضای یافته های مهم علم روانشناسی، اعمال روش های منسوخ تربیتی را جایز می شمارد. امروزه، ناظران دیروز به مرور به یاوران و مددگاران مدیران مدارس بدل می شوند که در کار دشوار ایجاد انضباط در محیط آموزشی، باید بر اساس توصیه های روانشناسی تربیتی و روانشناسی رشد و ... عمل کنند. با وجود حساسیت کار معاونان، شاید به دلیل مشخص نبودن شرایط گزینش و انتصاب آنان است که گاه اظهاراتی از قبیل اینکه معاونان غالبا کسانی هستند که در کار تدریس دشواری و مسئله دارند و از این رو به معاونت منصوب شده اند، به گوش می رسد و مهمتر از آن در حرکت چشمگیر آموزش کارکنان آموزش و پرورش که در سال های اخیر شاهد آن هستیم، آموزش ضمن خدمت معاونان مدارس جایگاهی ندارد. آیا اهمیت نقش تربیتی آنان نادیده گرفته شده است؟ آیا نمی دانند که این گروه از معاونان آموزشی، به خاطر در معرض دید بودن کار و رفتارشان، بیش از مدیران مدارس و معلمان، می توانند به عنوان مدل های رفتاری بر دانش آموزان، موثر واقع شوند؟ یافته های این تحقیق مقدماتی درباره معاونان مدارس متوسطه اول، پاره ای نتیجه گیری ها را جایز می شمارد: تفاوت ادراک شده بین وضع موجود و مطلوب می تواند حاکی از نارسایی های وضع موجود تلقی شود از این رو یافته های تحقیق را می توان به درستی دال بر وجود نارسایی ها دانست که هر سه گروه مدیران، معاونان و دبیران در پاسخ گویی به پرسشنامه ها، آن را تأیید کرده اند معهدا انتظار محقق آن بود که به دلایل مختلف، مثل نوع کار، تحصیلات، نوع آموزش ها و تجربه، تفاوتی در دیدگاه های مدیران، معاونان و دبیران در ارتباط با وضع موجود مشاهده کند. ولی در دیدگاه های هر سه گروه، راجع به وضع موجود تفاوت معنی داری مشاهده نشد. به عبارت دیگر، ویژگی های رفتاری معاونان مدارس، آنگونه که در پرسشنامه ۴۰ گویه ای مطرح کرده ایم، از دیدگاه هر سه گروه تقریبا یکسان ملاحظه شده اند. این امر می تواند نشانه واقع نگری آنان تلقی شود یا اینکه چنین می تواند تعبیر گردد که افراد نمونه هر سه گروه صرفنظر از تفاوت در شناخت، سابقه کار و تجربه کار، و سایر ویژگی های شخصیتی و شغلی ای که داشته اند از لحاظ بینش روانشناختی و تربیتی، چندان تفاوتی ندارند که مسائل پرورشی و رفتاری را تقریبا یکسان ملاحظه کرده اند. ایا



مدیران و دبیران و معاونان از یک منظر واحد به مسائل تربیتی مدرسه نگاه می کنند؟ تجربه، تحصیلات و شغل در ادراک و نگرش های آنان تفاوت ایجاد نمی کند؟ به هر حال، گرچه نبودن تفاوت در دیدگاه های گروه های مدیران، دبیران و معاونان حاکی از نبود تضاد و کشمکش در رفتار و روابط آن ها می تواند تلقی شود ولی از لحاظ علمی جای سوال دارد. با این فرض که رفتار و اثربخشی کار معاونان تحت تاثیر تجربه، سابقه، دانش و معلومات، ویژگی های شخصیتی و شغلی آن ها قرار دارد و اینکه موفقیت در کار پرورشی در مدارس تا اندازه زیادی تحت تاثیر هدایت و انگیزش فردی معاونان می باشد، هر گونه تحقیق را درباره وضعیت این گروه از کارکنان وزارت آموزش و پرورش از لحاظ وضعیت شغلی، آموزشی و رفاهی و ... واجد اهمیت می سازد. با توجه به نتایج بدست آمده پیشنهاد می شود؛ معاونین از بین افرادی انتخاب شوند که از تدین و تعهد لازم نسبت به اسلام برخوردار باشند زیرا این تعهد موجب خواهد شد آن ها در ایجاد محیط اسلامی در مدرسه کوشا باشند. همچنین لازم است معاونان از بین افرادی انتخاب شوند که به انجام وظیفه در پست معاونت علاقمند بوده و در قبال وظایف مربوط به شغل خودشان به اندازه کافی احساس مسئولیت نمایند. معاونین بخش مهمی از امورات مدیریتی مدارس را به انجام می رسانند لذا عملکرد خوب یا بد آنان می تواند نقش مهمی در موفقیت یا عدم موفقیت مدیریت مدارس داشته باشد بدین لحاظ لازم است برای آنان دوره های آموزشی لازم و متناسب با شغل به صورت حضوری یا غیرحضوری ترتیب داده شود. معاونین دارای تماس بیشتری با دانش آموزان می باشند همچنین آن ها با دبیران و کارکنان مدرسه، سر و کار دارند لذا رعایت شئون اسلامی و اخلاقی از سوی آنان در برخوردهایشان با دانش آموزان، دبیران و کارکنان نقش تعیین کننده ای در بهبود وضعیت مدرسه داشته باشد از اینرو لازم است اقدامات مقتضی و لازم برای آشناسازی آنان با اصول روابط انسانی و اخلاق اسلامی صورت پذیرد. علاوه بر این باید از گماردن افرادی که خودشان با ناهنجاری های رفتاری و مشکلات اخلاقی و عاطفی دست به گریبان هستند، در پست معاونت اجتناب شود.

## ۵-منابع

- بهرنگی، محمدرضا. (۱۳۹۱). مدیریت آموزشی و آموزشگاهی، تهران، انتشارات مولف.
- صافی، احمد (۱۳۹۱). سازمان و مدیریت در آموزش و پرورش. نشر ارسباران.
- قاسمی، بهروز، خسروی، علی اکبر، رشادت جو، حمیده، خورشیدی، عباس، ناظم، فتاح. (۱۳۹۹). ارائه الگوی ارتقای صلاحیت های حرفه ای برای معاونین پرورشی مدارس متوسطه استان بوشهر. مجله توسعه آموزش جندی شاپور اهواز، ۱۱(ویژه نامه)، ۱۴۳-۱۵۳.
- محمدی مهر محمد، ملکی حمید، عباسپور ع. (۱۳۹۳). بررسی شایستگی های مورد نیاز برای معاونین مدارس. مجله ایرانی آموزش پزشکی، ش. ۱۱، شماره ۸، صص. ۹۱۶-۹۰۳.
- Black, A. B. (2010). Clarifying the role of the assistant principal. National Association of Secondary School Principals Bulletin, 64(436), 33-39.
- Feldman A, Altrichter H, Posch P, et all 2018. Teachers investigate their work: An introduction to action research across the professions. Routledge.
- Hartzell, G.N., R.C. Williams, and K.T. Nelson. (2015). New voices in the field: the work lives of first\_/year assistant principals. Thousand Oaks, CA: Corwin Press
- Kriekard, J. A., & Norton, M. S. (2015) Using the competency approach to define the assistant principalship. National Association of Secondary School Principals Bulletin, 64(436), 1-8.
- Reed, D. B., &Conners, D. A. (2012). The vice principalship in urban high schools: A field study. Urban Education, 16, 465-481.