

طراحی الگوی رهبری در قرن ۲۱ برای مدیران مدارس دوره ابتدایی (مورد

مطالعه: شهر تهران)

ثریا باژن^۱، عباس خورشیدی^۲، بتول فقیه آرام^۳، نادر برزگر^۴ و اسفندیار دشمن زیاری^۵

تاریخ پذیرش: ۱۳/۰۶/۱۴۰۲

تاریخ دریافت: ۱۷/۰۳/۱۴۰۲

چکیده:

پژوهش حاضر ارائه الگوی رهبری در قرن ۲۱ برای مدیران مدارس دوره ابتدایی شهر تهران است. روش پژوهش از نظر هدف، کاربردی، از نظر نوع داده کیفی، از نظر ماهیت و نوع مطالعه داده بنیاد سیستمی (پارادایمی) است. جامعه مورد نظر شامل خبرگان حوزه منابع انسانی دارای تحصیلات دکتری تخصصی و در این زمینه صاحب تالیف، مقاله، پژوهش و تجربه عملی می باشند بر اساس روش نمونه‌گیری نظری گلوله‌برفی و بر اساس اشباع نظری داده‌ها، ۱۵ نفر خبره برای مصاحبه انتخاب شدند. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که در آن، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی رهبری در قرن ۲۱ برای مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران تنظیم شد. برای فرم مصاحبه یادشده ابتدا بخشی از الگوها، یافته‌ها، مطالعات و نظریه‌های ملی و جهانی بررسی، سپس، با کدگذاری باز، شاخص‌ها احصا شدند و از طریق کدگذاری محوری، در قالب ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها مقوله‌بندی شد، برای ۱۵ نفر از خبرگان ارسال و به کمک کدگذاری انتخابی از طریق مصاحبه، فن دلفی و بارش فکری ابعاد و مؤلفه‌ها شناسایی شد. در نتیجه، ۵ بعد، ۱۶ مؤلفه و ۱۱۱ شاخص برای الگوی رهبری در قرن ۲۱ برای مدیران مدارس دوره ابتدایی نهایی شد. پس از تأیید نهایی و اولویت‌بندی خبرگان، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های سازنده الگو ترسیم و مجدداً الگوی یادشده توسط خبرگان اعتباریابی شد.

واژه‌های کلیدی: رهبری، قرن ۲۱، عوامل علی، مداخله گر، شرایط زمینه ای، راهبردها، پیامدها، برون دادها

۱- دانشجوی گروه مدیریت آموزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲- استاد تمام دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اسلامشهر، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

۳- استاد یار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اسلامشهر

۴- استاد یار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اسلامشهر

۵- استاد یار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اسلامشهر

Designing, a leadership pattern in the ۲۱st century for primary school principals (Sample study elementary education of Tehran)

Abstract

Abstract The current research is to present a leadership model in the ۲۱st century for principals of elementary schools in Tehran. The research method is applied in terms of purpose, in terms of the type of qualitative data, in terms of the nature and type of data study, it is systemic (paradigmatic). The intended community includes experts in the field of human resources with specialized doctorate education and authors, articles, research and practical experience. Theoretical snowball sampling method and based on theoretical data saturation, ۱۵ experts were selected for interview. The research tool was a semi-structured interview in which the dimensions, components and indicators of the leadership model in the ۲۱st century were organized for the principals of primary schools in Tehran. For the aforementioned interview form, first, part of national and global patterns, findings, studies and theories were reviewed, with open coding, indicators and through axial coding in the form of dimensions, components and indicators were categorized and sent to ۱۵ experts. With the help of selective coding through interviews, Delphi technique and brainstorming, dimensions and components were identified. As a result, ۵ dimensions, ۱۶ components and ۱۱۱ indicators were finalized. After the final approval and prioritization of the experts, the dimensions, components and indicators of the model were drawn and the said model was again validated by the experts.

Keywords: Leadership, Strategies, causal factors, ۲۱st century

مقدمه:

آموزش با رشد توانایی های انسان مرتبط است. لذا، رهبران و مدیران آموزشی را با چالش های متعددی مواجه می کند. (آهنچیان و عتیقی، ۱۳۹۹). انسان هم عامل کار و هم خالق آن است، لذا نقش محوری در تحول سازمان دارد و تحولات عظیم سازمانی از توانمندی های نامحدود فکری این عامل سرچشمه می گیرد که با آموزش حاصل می شود (بای، ما، مولالی و سولومون^۱، ۲۰۱۹).

رشد و توسعه هر جامعه ای مرهون نظام آموزش و پرورش آن است و در این میان دوره ابتدایی نقش پررنگ تری ایفا می کند. پیشبرد اهداف این دوره در سایه تلاش رهبرانی کوشا، دلسوز و خدوم امکان پذیر است (مشایخی، نادری و کریمی؛ ۱۳۹۸). بررسی ویژگی های نظام آموزش و پرورش کشورهای مختلف نشان می دهد که آموزش دوره ابتدایی در تمامی کشورها دارای اهمیت خاص است و مهم ترین مقطع تحصیلی به شمار می رود. امروزه ضرورت و نقش دوره آموزش و پرورش ابتدایی را فقط در توسعه مهارت ها، قابلیت های شناخت، آموزش و آماده کردن کودکان برای ورود به مدارج تحصیلی بالاتر خلاصه نمی کنند، بلکه آن را عامل و اساس هر گونه تحول آغازین در عرصه رشد و توسعه اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی می دانند (شهرابی فراهانی و همکاران، ۱۳۹۹)

انسان امروزی در قرن ۲۱، در حال ورود به دورانی است که در آن علم به صورت نهادی مسلط درآمده است و شرایط جدیدی پیش خواهد آمد که کاملاً غیرقابل پیش بینی است و تنها راه مقابله با آن پرورش و آماده سازی انسان ها برای درک و پذیرش تغییراتی است که پیش خواهد آمد. به عبارت دیگر، انسان امروزی در حال ورود به عصر فراصنعتی است، عصری که در آن تنها دانش و علم نوین می تواند به جوامع کمک کند. (ولمیک و واندر^۲، ۲۰۱۹)

از طرف دیگر، مدیریت و رهبری در آموزش و پرورش مرکز ثقل فعالیت ها و تحقق بخش اهداف آموزشی است. و مدیران آن فاتحان عصر علم و تمدن و گردانندگان اصلی سازمان های آموزشی می باشند که عملکرد آنها کل نظام آموزشی را تحت تاثیر قرار می دهد. بنابراین تفاوت سازمانهای موفق و غیر موفق برخوردار از ویژگی های رهبری اثربخش است (پیرزاد؛ ساکی و کریمی، ۱۳۹۷).

درک عمیق از محیط اجتماعی و زمینه ملی که در آن یک نظام آموزشی شکل می گیرد، نقش تعیین کننده ای در تحولات جامعه دارد. مروری بر وضع موجود نظام آموزش و پرورش کشور و مشکلات آن نشان می دهد که با ادامه روند کنونی و حتی ایجاد تغییرات جزئی، دستیابی به نظام آموزشی پویا و متحول در راستای چشم انداز بیست ساله کشور بسیار دشوار خواهد بود. دستیابی به اهداف چشم انداز، ما

^۱ Bai.JMa, Mullally & Solomon

^۲ . Volmink, & Van der

را بر آن می‌دارد که با برنامه‌ریزی هوشمندانه در جهت تحول و نه همگام با تغییرات ناخواسته، بلکه مؤثر بر آن‌ها برای هدایتشان گام برداریم. در این راستا، یکی از اساسی‌ترین موضوعات برون‌رفت از آینده‌ای مبهم، علاوه بر داشتن برنامه جامع تحول بنیادین، برخورداری از رهبری کارآمد در سطوح کلان به‌ویژه مدارس، برای ساماندهی حرکت تحول در جهت ساختن تمدن بزرگ اسلامی- ایرانی می‌باشد (تورانی، ۱۳۹۹).

قرن بیست و یکم نیازمند رهبرانی قوی و با هوش است که تصمیمات سریع و مؤثر بگیرند و در شرایط سخت از تیم خود حمایت و آنان را توانمند سازند. البته نیاز به مدیریت و رهبری در همه زمینه‌های فعالیت اجتماعی، محسوس و حیاتی است. و در آموزش و پرورش این امر به دلیل حساسیت این نهاد ارزش مضاعفی پیدا می‌کند. در نیم قرن اخیر، شیوه‌های مدیریت و رهبری به ویژه در نظام‌های آموزش و پرورش دستخوش تغییرات قابل ملاحظه‌ای شده است. (برمر، ۱۳۹۶). زمانی می‌توانیم خروجی‌های مناسب و شایسته جوامع جدید داشته باشیم که مدیران و رهبرانی داشته باشیم که همراه با تغییرات عصر همگام باشند، زیرا با انتخاب مدیران شایسته می‌توان کیفیت خروجی این سازمان که همانا افزایش منابع انسانی و بهره‌وری در جامعه است را پیش‌بینی نمود (رشیدی و رحیمیان، ۱۳۹۶). در واقع مسئله پژوهش حاضر این است که رهبران مدارس در حال حاضر چگونه باید فرایند آموزشی را مدیریت کنند؟ چه شاخص‌های در فرایند مدیریت باید تغییر کند که مناسب قرن ۲۱ است؟ خصوصیات رهبری مدارس در این قرن به چه مدیرانی نیاز دارد که نهاد آموزش و پرورش ما در حال حاضر فاقد آن است؟

بنابراین باتوجه به گفته‌های پیشین پژوهشگر به دنبال پاسخ به سوالات زیر است:

- ۱- الگوی پارادایمی رهبری آموزشی قرن ۲۱ برای مدیران مدارس دوره ابتدایی شهر تهران کدام است؟
 - ۲- شناسایی علت‌ها، پیامدها، زمینه‌ها، عوامل مداخله‌گر، راهبردها، و برون دادهای الگوی مذکور(از دیدگاه خبرگان)
 - ۳- شناسایی مولفه‌ها و شاخص‌های سازنده هر یک از مولفه‌های الگوی مذکور (از دیدگاه خبرگان) در زمینه رهبری دیجیتال مطالعات ملی و جهانی انجام گرفته است که در ادامه، برخی از آن‌ها بیان شده است.
- ظہیرآبادی و همکاران (۱۴۰۱) پژوهشی با ارائه الگوی آموزش مهارت‌های زندگی به دانش آموزان ابتدایی در قرن جدید پرداختند. نتایج تحقیق حاضر نشان داد که الگوی آموزش مهارت‌های زندگی به

دانش آموزان ابتدایی مبتنی بر عوامل ساختاری، زمینه ای و فرایندی شامل مؤلفه های: اخلاق کاری، خودآگاهی، مدیریت و رهبری صحیح، مهارت زندگی سالم، مهارت‌های قابل عرضه، مسئله، تفکر انتقادی، خودمسئولیتی، تصمیم گیری، ارتباطات و همکاری است اخلاق کاری با شامل بودن مؤلفه هایی چون صداقت، راستکرداری، شفافیت، رازداری، بیطرفی، احترام، تابع قانون بودن و وفاداری میتواند تأثیر مهمی در آموزش مهارت‌های زندگی ایجاد نماید.

خورسندی راد و همکاران (۱۴۰۰)، در مطالعه ای که تحت عنوان ارائه الگوی رهبری اصیل برای مدیران مدارس متوسطه داشتند، روش پژوهش حاضر، آمیخته اکتشافی بود. یافته ها نشان داد خط مشی سازمانی، انتصابات سازمانی، ویژگی های فردی و شایستگی ها شرایط علی رهبری اصیل؛ رویکرد استراتژیک و رقابت سطح مدیریتی عوامل زمینه ای؛ ضعف در هدف گذاری، کمبود امکانات و تعارض مضاعف عوامل مداخله گر؛ بازنگری در ساختار مدیریت مدارس، استقلال فکری مدیران و تاب آوری راهبردها و ارتقاء کیفیت تعلیم و تربیت، افزایش سرمایه اجتماعی مدیران و کاهش آسیب های اجتماعی مدارس، پیامدهای رهبری اصیل بودند. تحلیل داده ها با نرم افزار Amos نیز نشان داد الگوی پیشنهادی از سطح برازش مناسبی برخوردار است. یافته ها نشانگر آن بود که لازمه زیربنایی رهبری اصیل، بهبود خط مشی کلان نظام آموزش و پرورش مانند شایسته سالاری، عدالت محوری و قانون گرایی و شفافیت در عملکرد همچنین توجه به سرمایه انسانی، ایجاد امنیت روانشناختی در مدرسه و توجه به ارزش های جامعه ومدرسه است.

شعبانی و همکاران (۱۴۰۰)، در پژوهشی با موضوع ارائه مدل سبک شناسی رهبری مدیران مدارس بیان کرده اند که رکن اصلی رشد و توسعه و پیشرفت هر جامعه ای نیروی انسانی ماهر و متخصص آن جامعه است. تعلیم و تربیت در پرورش نسل آینده نقش بسیار مهمی ایفا میکند. نتایج نشان داد عناصر سبک شناسی رهبری مدیران مدارس شامل عنصری بود که عبارتند از (ارزش مداری، آینده پژوهی، فراهم کردن امنیت، مهارت های فناوری، تجهیزات مادی، ساختار مناسب آموزشی، حمایت نهادهای بالا، توجه به فرایند یادگیری نوین در همه مراحل) که بعد از ارائه مدل و بررسی ضرایب تاثیر و هبستگی همگی متغیرها تایید شد. در نهایت با توجه به الگوی ارائه شده میتوان اقدامات لازم را اجرا نمود.

باقری و همکاران (۱۴۰۰)، پژوهش خود با عنوان ارائه الگوی مفهومی رهبری تحول آفرین مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران، را اینگونه شرح داده اند: روش تحقیق به لحاظ هدف، توسعه ای و از نظر داده ها جز تحقیقات آمیخته اکتشافی متوالی بود که به روش داده بنیاد انجام شد و از حیث روش، توصیفی از نوع پیمایشی بود نتایج نشان داد در مدل تدوین شده شش عامل اصلی و ۱۸ مولفه شامل: عامل هویت مدارس (پویایی مدارس، هم افزایی مدارس، عامل ساختار سازمانی مدارس شامل عدم

شفافیت در تدوین مقررات و قوانین اداری، عدم انعطاف پذیری آموزش و پرورش، عامل انگیزش سازمانی حاکم در آموزش و پرورش). رفع نیازهای روحی و مادی معلمان، اشاعه رفتارهای ارزشی، اشاعه رفتارهای اخلاقی، عامل ارتباطات سازمانی حاکم در آموزش و پرورش شامل برخورداری مدیران از خصایص رهبری، حمایت آموزش و پرورش، برخورداری از توانایی های ذهنی و آموزشی، برخورداری از تصمیم گیری ابتکاری، عامل فرهنگ سازمانی حاکم در آموزش و پرورش، تاکید بر مهارتهای رفتاری، تاکید بر انسان گرایی، تاکید بر علمی گرایی، عامل توسعه آموزش و پرورش شامل خلق تفکر استراتژیک در آموز و پرورش، اصلاح پذیری آموزش و پرورش، توسعه اخلاقی آموزش و پرورش و رشد عملکردی آموزش و پرورش شناسایی شد.

بوش^۱ (۲۰۲۳)، در مقاله اهمیت رهبری میانی برای پیشرفت مدارس، مدیریت آموزشی و رهبری اینگونه بیان میکند که، اهمیت رهبری آموزشی برای نتایج دانش آموزان در ۱۵ سال گذشته مشهود بوده است. مهمترین نتایج این مقاله این است: رهبری در مدارس می تواند بر امنیت روانی تاثیر داشته باشد، همچنین برای مدیریت مدارس در قرن حاضر نیاز به مهارت های نوینی هستیم، و نیاز به ساختار مناسب در نهاد آموزشی می باشد. به علاوه منابع مالی و تجهیزات هم نباید نادیده گرفته شود که موجب فراهم کردن امکانات لازم برای پیش برد اهداف مدارس است.

دمیر و دوماز^۲ (۲۰۲۱)، در مقاله "سبک های رهبری نمایش داده شده توسط مدیران مدارس و پیامدهای آن بر رفتار شهروندی محیطی سازمانی"، هدف از این پژوهش، تعیین سبک های رهبری مورد استفاده مدیران مدارس و پیامدهای آن بر رفتار شهروندی محیطی سازمانی فیلیپین در حال انجام است. این تحقیق در تمام مدارس ابتدایی، اعم از دولتی و خصوصی، در بخش، فیلیپین در حال انجام است.

سومردی، عارف، دوی^۳ (۲۰۲۰) در مطالعه موردی با عنوان آیا فرآیند آموزش و یادگیری در مدارس ابتدایی با ویژگی های یادگیری قرن ۲۱ مطابقت دارد؟ داده های ۱۲۰ معلم مدارس ابتدایی ۴۰ مدرسه ابتدایی را جمع آوری و داده های جمع آوری شده از طریق مشاهده و مصاحبه با استفاده از مدل تعاملی و تحلیل به صورت کمی به صورت توصیفی انجام شده است. فقدان زیرساخت دیجیتال در مدارس و فقدان دانش، محتوا و عدم وجود فرهنگ مدرسه و درک دانش آموزان همچنان چالش های موجود در

^۱ . Bush

^۲ . Demir,&., Durmaz

^۳ Sumardi, Arif &, Dwi

طراحی الگوی رهبری در قرن ۲۱ برای مدیران مدارس دوره ابتدایی (مورد مطالعه: شهر تهران) ۵۹ □

تامین ویژگی‌های قرن ۲۱ در کلاس‌ها بود. مفهوم این شرط این است که دانش آموزان در آندونزی از سایر کشورها در علم و فناوری عقب مانده اند.

فورتوناتا و همکاران^۱ (۲۰۱۹)، در کنفرانسی تحت عنوان "ایده آل رهبری در دبستان"، به بررسی شناسایی تجلی ویژگی‌های رهبری یادگیری در مدرسه پرداخته است. در واقع مفهوم رهبری را به عنوان بخشی از فرآیند یادگیری در زندگی انسان و چگونگی نقش یادگیری در رهبری را بررسی می‌کند. برای دستیابی به هدف پژوهش از رویکرد کیفی استفاده شد، زیرا این پژوهش از نظر ماهیت توصیفی است نتایج نشان داد رهبری ایده آل دارای خصوصیات زیر می‌باشد: سبک رهبری مشارکتی و دموکراتیک، توجه به نیازهای کارکنان و ذی‌نفعان برای ایجاد امنیت روانی در مدرسه، توجه به منابع مالی لازم در مدرسه، فراهم کردن زمینه لازم برای رشد معلمان، نظارت آموزشی استاندارد و به روز، ایجاد ساختار براساس فناوری‌های مطلوب جهانی و در نتیجه فارغ التحصیلان مناسب جوامع به روز می‌باشد.

در خصوص رهبری مدارس تا به حال الگوهای تدوین شده است که در جدول ۱ به برخی از آن‌ها اشاره شده است.

جدول ۱. الگوهای رهبری

| ردیف | نام الگو | سال | ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌ها |
|------|---------------------------------------|--------------------------------|--|
| ۱ | الگوی رهبری اصیل | آراد و همکاران (۱۳۹۹) | رهبری اصیل دارای دو بعد «سازمانی و فردی» و سه مولفه «قانون مداری، بالندگی و سازگاری» و بعد فردی با هفت مولفه «خودآگاهی، پردازش متوازن، اخلاق مداری، شفافیت رابطه‌ای، مثبت اندیشی، انگیزش و خودتنظیمی» است |
| ۲ | الگوی رهبری توزیعی در نظام آموزش عالی | ترشیزی فاروجی و همکاران (۱۳۹۹) | عملکرد مدیران، نه تنها در قالب روش‌های مدیریتی، بلکه در قالب فعالیت‌های رهبری و سبک‌های رهبری می‌تواند بر اثربخشی و بهبود عملکرد کارکنان تاثیر مثبت داشته باشد. سبک رهبری توزیعی به مدیران و کارکنان کمک می‌کند تا به صورت رسمی و غیر رسمی در فعالیت‌های آموزشی مشارکت نمایند. |

^۱ Fortunatta & et al

| ردیف | نام الگو | سال | ابعاد، مولفه ها و شاخص ها |
|------|-----------------------------|--|---|
| ۳ | الگوی قابلیت رهبری در مدارس | اسکات ^۱ (۲۰۱۵) | در الگوی ارائه شده پنج بعد آموزشی، شخصی، راهبردی، سازمانی و بین فردی در سه حوزه هوش هیجانی، شیوه تفکر و نقشه تشخیصی شناسایی شده است. |
| ۴ | الگوی رهبری مدرسه موفق | دی و سامونز ^۲ (۲۰۱۶) | این الگو دارای هفت بعد است که عبارتند: ارتباط موفق باذی نفعان-ارتقای آموزش و یادگیری، ایجاد روابط درون مدرسه، بالا بردن کیفیت معلم، تجدید ساختار، طراحی وغنی سازی برنامه درسی، بهبود فرایند یادگیری-یاددهی. |
| ۵ | الگوی رهبری مدارس در قرن ۲۱ | انجمن مدیران آنتاریو ^۳ (۲۰۱۹) | فرایندهای رهبری آموزشی که رهبران آموزشی و معلمان نیاز دارند را در سه حوزه توانایی دانشی و فناوری، توانایی روابط انسانی و توانایی آموزشی می توان طبقه بندی نمود. |

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ اهداف کاربردی از نظر داده‌ها کیفی و از نظر ماهیت و نوع مطالعه داده‌بنیاد داده بنیاد سیستمی (پارادایمی) است جامعه آماری پژوهش حاضر شامل خبرگان حوزه منابع انسانی که دارای تحصیلات دکتری تخصصی که در این زمینه صاحب تالیف، مقاله، پژوهش و تجربه عملی هستند تشکیل می دهد. که با روش نمونه‌گیری آگاهانه از نوع نظری و بر اساس اشباع نظری ۱۵ نفر خبره انتخاب شدند. ابزار سنجش پژوهش مصاحبه نیمه ساختاریافته بود که بر اساس کدگذاری باز و کدگذاری محوری به دست آمد. سپس، کدگذاری انتخابی از طریق مصاحبه، فن دلفی و بارش فکری اجرا شد، که در این مرحله ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها توسط خبرگان نهایی و اولویت‌بندی شدند. مجدداً الگو بر اساس ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها ترسیم و توسط خبرگان تأیید و اعتباریابی شد. اعتبار و روایی ابزار سنجش به با روش اجماع سه‌سویه به دست آمد. روش‌های گردآوری اطلاعات از طریق مطالعه عمیق تئوری‌ها، مدل‌ها، یافته‌ها، الگوها، پژوهش‌ها اعم از ملی و جهانی در زمینه الگوهای رهبری، سپس، از

^۱ . Scott

^۲ . Day & Sammons

^۳ . Ontario Principals Council

طراحی الگوی رهبری در قرن ۲۱ برای مدیران مدارس دوره ابتدایی (مورد مطالعه: شهر تهران) ۶۱ □

طریق اجرا کدگذاری باز از یافته‌های مرحله یک و بعد از آن، اجرای کدگذاری محوری به منظور مقوله‌بندی شاخص‌ها در قالب ابعاد و مؤلفه‌ها، و در مرحله بعدی، تنظیم این مهم به صورت یک فرم مصاحبه نیمه‌ساختاریافته تنظیم و از طریق مصاحبه عمیق، فن دلفی و بارش فکری به مدد خبرگان و استمرار آن تا اشباع نظری که در پایان احصای الگو، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها توسط خبرگان اعتباریابی و اولویت‌بندی شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی انجام گرفت.

یافته‌های پژوهش

تحلیل داده‌ها در چهار مرحله انجام گرفت:

الف) کدگذاری باز: در این مرحله ۱۰۵ شاخص از طریق مطالعات ملی و جهانی، و مصاحبه با خبرگان احصا شد.

ب) کدگذاری محوری: در این مرحله ۵ بعد، ۱۶ مؤلفه و ۱۰۵ شاخص از طریق مصاحبه با خبرگان احصا شد. شایان ذکر است به منظور جلوگیری از طولانی‌شدن متن مقاله از بیان جدول کدگذاری‌های باز و محوری خودداری شد.

ج) کدگذاری انتخابی: در این مرحله که توسط خبرگان انجام گرفت. در مجموع، جهت ارائه الگوی رهبری دیجیتال برای مدیران سازمان‌های آموزشی (مورد مطالعه دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران)" ترتیب اولویت ۵ بعد، ۱۶ مؤلفه و ۱۱۱ شاخص که در جدول ۲ بیان شده است.

جدول ۲. ابعاد، مؤلفه‌ها و تعداد شاخص‌های سازنده ارائه

الگوی رهبری در قرن ۲۱ برای مدیران مدارس دوره ابتدایی (مورد مطالعه: شهر تهران)

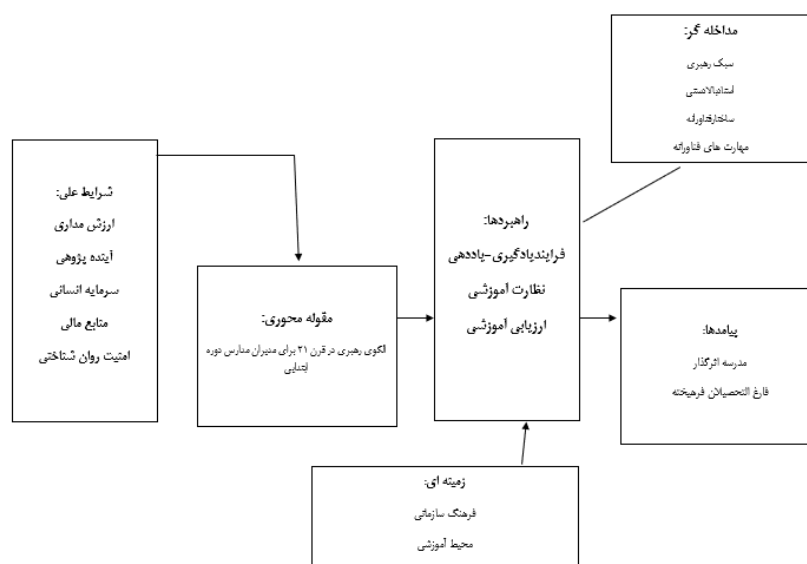
| ابعاد | مؤلفه‌ها | تعداد شاخص‌ها |
|-----------------|------------------|---------------|
| عوامل علی | ارزش‌مداری | ۵ |
| | آینده‌پژوهی | ۷ |
| | سرمایه انسانی | ۷ |
| | منابع مالی | ۴ |
| | امنیت روانشناختی | ۹ |
| عوامل زمینه‌ای | فرهنگ سازمانی | ۸ |
| | محیط آموزشی | ۸ |
| عوامل مداخله‌گر | سبک رهبری | ۱۷ |

| | | |
|---|------------------------|----------|
| ۶ | اسناد بالادستی | |
| ۷ | ساختار فناوریانه | |
| ۷ | مهارت های فناوریانه | |
| ۴ | فرایند یادگیری-یاددهی | راهبردها |
| ۴ | نظارت آموزشی | |
| ۷ | ارزیابی آموزشی | |
| ۶ | مدرسه اثرگذار | پیامدها |
| ۵ | فارغ التحصیلان فرهیخته | |

د: اعتباریابی نظری الگو: در این مرحله ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی رهبری در قرن ۲۱ برای مدیران مدارس دوره ابتدایی (مورد مطالعه: شهر تهران) در قالب یک الگو تنظیم و توسط خبرگان اعتباریابی شد.

بحث و نتیجه‌گیری

در نتیجه پژوهش الگوی پارادایمی رهبری در قرن ۲۱ برای مدیران مدارس دوره ابتدایی شهر تهران به شرح شکل زیر می‌باشد:



طراحی الگوی رهبری در قرن ۲۱ برای مدیران مدارس دوره ابتدایی (مورد مطالعه: شهر تهران) ۶۳ □

بر اساس شکل ۲، الگوی یادشده از ۵ بعد، ۱۶ مولفه و ۱۱۱ تشکیل شده است. همچنین، ۱- عوامل علی: ارزش مداری، آینده پژوهی، سرمایه انسانی، منابع مالی و امنیت روان شناختی ۲- شرایط زمینه ای: فرهنگ سازمانی و محیط آموزشی ۳- عوامل مداخله گر: سبک رهبری، اسناد بالا دستی، ساختار فناوریانه و مهارت های فناوریانه ۴- راهبردها: فرایند یادگیری-یاددهی، نظارت آموزشی، ارزیابی آموزشی ۵- پیامدها: مدرسه اثرگذار و فارغ التحصیلان فرهیخته می باشد.

در نهایت، یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد هر یک از مؤلفه‌های به دست آمده، از شاخص‌های تشکیل شده‌اند که در مجموع، پاسخ این پرسش در قالب جدول ۳ بیان شده است.

جدول ۳: ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های استخراج شده

| ابعاد | مولفه‌ها | شاخص‌ها |
|---------------|--|--|
| عوامل علی | ارزش مداری | مثبت اندیشی نسبت به افراد و وقایع |
| | | معتقد به مبانی دینی و اصالت‌های میهنی و انقلابی |
| | | عزم و نیت قاطع برای بهبود مستمر |
| | | توجه به ارزش‌های رشدی انسانی و اخلاقی |
| | | توجه به ارزش‌های روابط انسانی و مشارکت |
| | آینده پژوهی | ارائه عملکرد فعالانه در برابر رویدادهای آموزشی |
| | | ارتقای یادگیری مادام‌العمر |
| | | در نظر گرفتن دانش آموزان به عنوان سرمایه اجتماعی |
| | | برنامه درسی انعطاف پذیر و کاربردی |
| | | گسترش پژوهش‌های کاربردی |
| سرمایه انسانی | ارتباطات اجتماعی مناسب مدرسه با محیط خارجی | |
| | توجه به رابطه سرمایه فکری و عملکرد مدرسه | |
| | تهیه و تدارک برنامه‌های مناسب جهت توانمندسازی حرفه ای معلمان | |
| | | |

| | | |
|--|------------------|--|
| تشویق معلمان جهت توانمندسازی حرفه ای شان | | |
| فراهم آوردن فرصت هایی برای یادگیری انفرادی معلمان | | |
| فراهم کردن فرصت های توسعه حرفه ای معلمان از طریق به اشتراک گذاشتن تجارب آنها | | |
| فراهم کردن زمان لازم و مناسب برای توسعه حرفه ای معلمان | | |
| حمایت از برنامه های بهبود آموزش و یادگیری معلمان | | |
| وجود رابطه منطقی بین عملکرد و دستمزد در مدرسه | | |
| تخصیص منابع مالی مکفی در قانون بودجه سالانه برای بررسی وضع موجود | منابع مالی | |
| تخصیص منابع مالی مکفی در قانون بودجه سالانه برای بررسی وضع مطلوب | | |
| حمایت همه جانبه مالی از آموزش های مهارتی | | |
| تعیین استراتژی های مالی برای مهارت آموزی بر اساس نیازهای محلی و ملی | | |
| خلق امید در مدرسه | امنیت روانشناختی | |
| ارج نهادن به تلاشها و کوششهای سازنده همکاران | | |
| ترغیب نوآوری ها و ابتکارات همکاران و دانش آموزان | | |
| دقت در اجرای برنامه شایسته سالاری برای معلمان | | |
| اشاعه شادی و نشاط در محیط کار | | |
| ایجاد انگیزه های کاری مثبت در کارکنان | | |
| ایجاد زمینه های همدلی بین همکاران | | |

طراحی الگوی رهبری در قرن ۲۱ برای مدیران مدارس دوره ابتدایی (مورد مطالعه: شهر تهران) ۱۵ □

| | | |
|---|----------------------|-----------------------|
| ایجاد جو مناسب برای رعایت احترام متقابل میان کارکنان | | |
| ایجاد جو مناسب برای پیشرفت و رشد کارکنان | | |
| شناسایی فرهنگ مدرسه | فرهنگ سازمانی | عوامل زمینه ای |
| تلاش در جهت تغییر فرهنگ مدرسه در صورت لزوم | | |
| ایجاد و حفظ یک فرهنگ مناسب و مساعد برای رشد معلمان | | |
| ایجاد و حفظ یک فرهنگ مناسب و مساعد برای رشد دانش آموزان | | |
| تلاش در جهت ارتقاء سطح فرهنگ مدرسه | | |
| تعهد و وفاداری به مدرسه در منابع انسانی | | |
| ارجحیت منافع سازمانی به فردی توسط منابع انسانی | | |
| هویت سازمانی و نگرش شغلی مثبت کارکنان | | |
| -برخورداری محیط آموزشی از استانداردهای محلی | | |
| -برخورداری محیط آموزشی از استانداردهای ملی | | |
| -برخورداری محیط آموزشی از استانداردهای فراملی | | |
| -جذابیت محیط آموزشی در ایجاد علاقه در دانش آموزان | | |
| -وجود فناوری های به روز مورد نیاز | | |
| -وجود آزمایشگاه های لازم و کافی برای دانش آموزان | | |
| وجود شبیه ساز های مورد نیاز دروس عملی | | |
| -وجود و دسترسی سریع به منابع مورد نیاز (اعم از کتابخانه ها ، مجازی، هوشمند ، الکترونیکی و غیره) | | |

| | |
|---|---|
| تبدیل اعضای منفعل مدرسه به حامیان متعهد | <p>سبک رهبری</p> <p>عوامل مداخله گر</p> |
| پیروی مدیر از اصول اخلاقی در موقعیت های جدید و اذعان به توانایی های خود | |
| پیروی از نظام اخلاقی و ثابت قدم بودن | |
| ایجاد نگرش مشترک و زبان مشترک | |
| توجیه تصمیمات بر حسب اصول اخلاقی | |
| تاکید بر اجرای سبک های رهبری متفاوت | |
| تاکید بر ارزیابی موقعیت و اقدام بر اساس آن | |
| ترسیم چشم انداز و تصویری مطلوب از آینده مدرسه با همکاری و مشارکت معلمان و کارکنان | |
| تعیین مأموریت ها و اهداف روشن و مشخص | |
| تشریح چشم انداز برای تمامی کارکنان، دانش آموزان و همچنین برای والدین و جامعه | |
| ایجاد فهم و درک مشترک نسبت به چشم انداز، مأموریت ها و اهداف مدرسه در میان دیگران | |
| الهام بخشی رهبر برای پیروان | |
| تشویق به تعهد بیشتر معلمان و مدیران به یکدیگر | |
| استقبال از رهبری دموکراتیک در مدرسه | |
| ایجاد فرهنگ مدرسه ای مولد | |
| احترام به بیش ها و فرهنگ های گوناگون مدرسه | |
| تعیین انتظارات عملکردی سطح بالا | <p>اسناد بالا دستی</p> |
| توانایی تأمین و توسعه محیط یادگیری برای شکوفایی گرایش های فطری دانش آموزان | |

طراحی الگوی رهبری در قرن ۲۱ برای مدیران مدارس دوره ابتدایی (مورد مطالعه: شهر تهران) ۶۷ □

| | | |
|---|---------------------------|--|
| توانایی خلق موقعیت های نوین تربیتی – پژوهشی در مدرسه | | |
| تولنایی برقراری روابط صحیح و پویا برای کلیه عوامل جهت ایجاد سازمان یادگیرنده | | |
| تولنایی پاسخ گویی نسبت به تغییرات محیطی دارد | | |
| استفاده بهینه از ظرفیت های موجود جهت گسترش فرهنگ تفکر و پژوهش در مدرسه | | |
| افزایش همکاری اولیای دانش آموزان بامدرسه و آموزش خانواده ها | | |
| فراهم کردن زمینه دسترسی تمامی افراد به شبکه | | |
| فراهم کردن ساختار سریع فناوری مناسب جهت آموزش | | |
| وجود سامانه الکترونیکی برای رفع مشکلات | | |
| وجود پشتیبانی نرم افزاری استفاده شده توسط IT | | |
| وجود انواع مدل های یادگیری الکترونیکی مناسب | | |
| فراهم کردن نت ارزان به فراگیران. | | |
| امکان بررسی شیوه تعامل کاربر در تعامل با دیگران در فضای دیجیتال | مهارت های فناورانه | |
| آشنایی با شبکه های مجازی آموزشی | | |
| توانایی استفاده از شبکه های آموزشی مجازی | | |
| –توانایی استفاده از شبکه های اطلاعاتی آموزشی | | |
| تسلط بر فناوری ها و تکنولوژی های آموزشی در زمینه پژوهشی | | |

| | | |
|---|-------------------------------------|------------------------|
| <p>-توجه به تکنولوژی آموزش به منظور ارتقاء کیفیت تدریس جهت یادگیری آسان و بهتر در مدرسه</p> <p>اختصاص بودجه کافی به تکنولوژی آموزشی در مدرسه</p> <p>توانایی استفاده از تکنولوژی و منابع چندگانه اطلاعات</p> | | |
| <p>طراحی مجدد و غنی سازی برنامه درسی</p> <p>فنی بودن اقدامات یاددهی-یادگیری</p> <p>ارتقاء کیفیت تدریس باگسترش روش های نوین تدریس در مدرسه</p> <p>ساخت محیط آموزشی مناسب جهت یادگیری-یاددهی</p> | <p>فرایند یادگیری-یاددهی</p> | <p>راهبردها</p> |
| <p>پیگیری مستمر پیشرفت آموزشی دانش آموزان</p> <p>بررسی و پیگیری کیفیت تدریس معلمان</p> <p>نظارت بر اجرای طرح درس معلمان و اجرای صحیح برنامه درسی</p> <p>نظارت و کنترل بر کیفیت آموزش در مدرسه</p> <p>نظارت بر تنظیم برنامه درسی و آموزشی</p> | <p>نظارت آموزشی</p> | |
| <p>ارزیابی مستمر دانش آموزان بر اساس روش های نوین ارزیابی</p> <p>ارزیابی مستمر معلمان و کارکنان بر اساس روش های نوین ارزیابی</p> <p>خودارزیابی و خودسازی مستمر</p> <p>ارزیابی برنامه درسی بر اساس استانداردهای به روز جهانی</p> <p>ارزیابی برنامه آموزشی بر اساس استانداردهای به روز جهانی</p> <p>تدوین و اجرای انتظارات از دانش آموزان</p> | <p>ارزیابی آموزشی</p> | |

طراحی الگوی رهبری در قرن ۲۱ برای مدیران مدارس دوره ابتدایی (مورد مطالعه: شهر تهران) ۶۹ □

| | | |
|--|----------------|---------|
| و کارکنان | | |
| ارزیابی مستمر باهدف و بهبود شیوه های آموزشی | | |
| معروف شدن مدرسه | مدرسه اثر گذار | پیامدها |
| علاقه مندی خانواده ها به ثبت نام درمدرسه | | |
| علاقه مندی والدین به مشارکت در برنامه های مدرسه | | |
| علاقه مندی والدین و دانش آموزان به ادامه تحصیل در مدرسه | | |
| تحقق اهداف تعیین شده درون سازمانی و بالادستی | | |
| انجام مسئولیت اجتماعی و اخلاق سازمان در قبال ذینفعان و جامعه | | |
| الگو بودن فازغ التحصیلان مدرسه | | |
| تولنایی فازغ التحصیلان در ابعاد مختلف زندگی | | |
| هماهنگی بین شخصیت اجتماعی وروانی فارغ التحصیلان | | |
| کیفیت مطلوب بین دانش ومهارت دانش آموزان | | |
| قبولی دانش آموزان در دانشگاه های معتبر داخلی وخارجی | | |

یافته‌های حاضر با یافته‌های پژوهشگرانی مانند؛ ظهیرآبادی وهمکاران(۱۴۰۱)از حیث عوامل ساختاری، زمینه ای همسو بوده، خورسندی راد وهمکاران(۱۴۰۰)از حیث مولفه های سرمایه انسانی، امنیت روانشناختی، ارزش مداری همسو بوده، شعبانی وهمکاران(۱۴۰۰)از حیث مولفه های ارزش مداری، آینده پژوهی، مهارت فناوری، تجهیزات، ساختار، اسنادبالادستی و فرایند یادگیری-یاددهی همسو بوده.با باقری وهمکاران(۱۴۰۰) از حیث مولفه های ساختار، مهارت های رفتاری وامنیت روانشناختی همسو بوده.بوش (۲۰۲۳)از حیث مولفه های امنیت روانی، مهارت، ساختار ومنابع مالی همسو بوده، با

سومردی وهمکاران(۲۰۲۰)از حیث مولفه های زیر ساخت و فرهنگ سازمانی همسو بوده . با نتایج پژوهش فورتانتا وهمکاران(۲۰۱۹)از حیث سبک رهبری، امنیت روان شناختی، منابع مالی، نظارت آموزشی، ساختار، فارغ التحصیلان شایسته همسو بوده.

در قرن ۲۱ مدارس همواره پویا و در حال تحول هستند. حیات هر سیستم و نهاد اجتماعی در گرو وجود نیروی انسانی است که فراتر از وظایف و نقش خود بتوانند برای بقای سازمان تلاش کنند و رهبران اثربخش، عنصر اساسی و نایاب هر سازمان هستند. در محیط متحول امروزی به رهبرانی نیاز است که رویه های متداول را به چالش کشیده، برای آینده چشم انداز ترسیم کنند و اعضای سازمان را متقاعد نمایند که باید به چشم انداز مورد نظر دست پیدا کنند.

مدیریت و رهبری هر سازمان یکی از عوامل مهم در پایداری و بهبود مستمر آن سازمان محسوب می گردد. لذا شاهد رقابت سازمان ها برای بکارگیری شیوه های نوین رهبری جهت نیل به بهترین نتایج هستیم. از سوی دیگر، در چند دهه ی اخیر رهبری از موضوعات مورد علاقه و جذاب برای پژوهش گران سازمانی بوده است و منجر به ظهور نظریه های جدیدی از جمله رهبری تحولی، قارچی، شطرنجی، کوانتومی و ... شده است. از جمله مواردی که در تمامی نظریه های مربوط به رهبری مورد توجه قرار گرفته است توجه به ویژگی های رفتاری رهبری در محیط کاری است. زیرا ویژگی های شخصیتی و فردی یک رهبر بر نوع سبک رهبری انتخابی او و سایر روابط درون و برون سازمانی تاثیر گذار است. در واقع توجه به آنچه از یک مدیر، رهبر در سازمان می سازد نفوذ در افراد و تاثیر گذاری وی برای نیل به اهداف مورد نظر سازمان است. طبق نظر دانشمندان علم مدیریت اگر فقط یک عامل وجود داشته باشد که تفاوت میان سازمان های موفق و ناموفق را معلوم می کند، بدون تردید عامل رهبری پویا و مؤثر است .

در مجموع، پژوهش محدودیت های در اجرا داشت که به شرح زیرند:

- پژوهش حاضر جهت طراحی الگوی رهبری در قرن ۲۱ برای مدیران مدارس دوره ابتدایی انجام شد. بنابراین، می توانست در سطح وسیع تری مانند: مقاطع دیگر آموزشی اجرا شود، که در این صورت قابلیت تعمیم پذیری بیشتری داشت.

- نتایج استخراج شده این پژوهش تنها از راه روش کیفی حاصل شد در صورتیکه اگر همواره از روش کیفی و کمی (آمیخته) بدست می آمد اعتبار بیشتری داشت.

در پایان، بر اساس نتایج پژوهش، پیشنهادها زیر ارائه می شود:

طراحی الگوی رهبری در قرن ۲۱ برای مدیران مدارس دوره ابتدایی (مورد مطالعه: شهر تهران) ۷۱ □

- اجرای پژوهش در سطح وسیع‌تر، تا قابلیت تعمیم‌پذیری نتایج نیز افزایش یابد. از راه مقیاس استاندارد و جامع‌تر که مورد استفاده گسترده باشد.
- همچنین بر اساس پیشنهادهای پژوهشی به ذی‌نفعان توصیه می‌شود که نتایج حاصل از این پژوهش در موقعیت‌های عملی و برای حل مسائل و مشکلات موجود به کار گرفته شوند.

منابع:

- آهنچیان، محمدرضا؛ عتیقی، منصوره. (۱۳۹۹). رهبری و مدیریت آموزشی، بوش، تونی؛ میدلوود، دیوید؛ نشر رشد.
- باقری، مریم، حنیفی، فریبا و ایمانی، محمدتقی. (۱۴۰۰). ارائه الگوی مفهومی رهبری تحول آفرین مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران. مجله ی توسعه آموزش جندی شاپور، فصلنامه مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی، سال دوازدهم، ویژه نامه ۱۴۰۰.
- برمر، منصور؛ (۱۳۹۶). تدوین شاخص های بهره وری در آموزش و پرورش منطقه انزل استان آذربایجان غربی در سال ۱۳۹۶-۱۳۹۵. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه ارومیه.
- پیرزاد، علی اکبر؛ ساکی، رضا، کریمی، فریبا. (۱۳۹۷). ارائه الگوی رفتار اثربخش مدیران دانشگاه فرهنگیان به منظور ارتقای مدیریت در این دانشگاه. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، سال ۱۲، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۷، صص ۴۳-۵۸.
- تورانی، حیدر. (۱۳۹۹). رهبری تحولی در مدرسه. فصلنامه رشد مدیریت مدرسه. دوره ۱۹، شماره ۱، پاییز ۱۳۹۹.
- خورشیدی راد، اشرف السادات، داودی، رسول و کمالی، نقی. (۱۴۰۰). ارائه الگوی رهبری اصیل برای مدیران مدارس متوسطه. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه. دوره نهم - شماره دوم - تابستان ۱۴۰۰.
- رشیدی، علی؛ رحیمیان، حمید. (۱۳۹۶). بررسی رابطه ویژگی های شغلی و فرهنگی با بهره وری نیروی انسانی در کارمندان آموزش و پرورش. پژوهش های رهبری و مدیریت آموزشی. ۱(۴): ۱۰۵-۸۵.
- شعبانی، علیرضا، سلیمانپور، جواد و خلخالی، علی. (۱۴۰۰). ارائه مدل سبک شناسی رهبری مدیران مدارس. مجله ی توسعه آموزش جندی شاپور، فصلنامه مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی، سال دوازدهم، ویژه نامه ۱۴۰۰.
- شهرابی فراهانی، مریم، خسروی بابادی، علی اکبر و خورشیدی، عباس. (۱۳۹۹). شناسایی الگوی رهبری آموزشی مدیران مدارس (مطالعه موردی: دوره اول ابتدایی شهر تهران)، مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی، دوره ۱۳، شماره ۲ - شماره پیاپی ۲۵، بهمن ۱۳۹۹، صفحه ۲۶۵-۲۹۸.

- ظهیرآبادی، علی، شریعتمداری، مهدی، دلگشایی، یلدا و کردستانی، فرشته. (۱۴۰۱)، ارائه الگوی آموزش مهارت‌های زندگی به دانش آموزان ابتدایی. مطالعات مدیریت و رهبری در سازمان‌های آموزشی. دوره ۲ شماره ۱ (پیاپی ۵)، صفحه ۱ تا ۱۹.
- مشایخی، زهره، نادی، محمد علی و کریمی، فریبا. (۱۳۹۸). ارائه الگوی رهبری مدارس موفق در دوره ابتدایی مبتنی بر نظریه زمینه ای. پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی - دو ماهنامه علمی، سال یازدهم شماره ۱۴، مهر و آبان، پیاپی ۴۴.

- Bai, J., Ma, L., Mullally, K. A., & Solomon, D. H. (۲۰۱۹). What a difference a (birth) month makes: The relative age effect and fund manager performance. *Journal of Financial Economics*, ۱۳۲(۱), ۲۰۰-۲۲۱.
- Bush, T. (۲۰۲۳). The importance of middle leadership for school improvement, *Educational Management Administration & Leadership*, ۵۱(۲), Pages ۲۶۷-۲۶۹
- Day, Christopher. Sammons, Pamela. (۲۰۱۶). *Successful school leadership*. Education Development Trust. The University of Nottingham.
- Demir, S., Durmaz, O. (۲۰۲۱). *Leadership styles and their effects on organizational effectiveness*. *Black sea journal of management and marketing*, ۲(۲)
- Fortunatta, J., Suryana, A., Rasto, R. (January ۲۰۱۹). The Ideal of Leadership in Primary School. Conference: Proceedings of the ۲nd International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM ۲۰۱۸).
- Sumardi, Lalu, Arif, Rohman, Dwi, Wahyudiati (۲۰۲۰). "Does the Teaching and Learning Process in Primary Schools Correspond to the Characteristics of the ۲۱st Century Learning?." *International Journal of Instruction*, July ۲۰۲۰, Vol. ۱۳, No. ۳

طراحی الگوی رهبری در قرن ۲۱ برای مدیران مدارس دوره ابتدایی (مورد مطالعه: شهر تهران) ۷۳ □

- Ontario Ministry of Education. Towards Defining ۲۱st Century Competencies for Ontario. Foundation Document for Discussion. Available online:
http://www.edugains.ca/resources۲۱CL/About۲۱stCentury/۲۱CL_۲۱stCenturyCompetencies, accessed on ۲۰ January ۲۰۱۹.
- Volmink, J., & Van der Elst, L. (۲۰۱۹). The evolving role of ۲۱st century education NGOs in South Africa: Challenges and opportunities. Johannesburg: National Association of Social Change Entities in Education (NASCEE).

فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی

<https://sanad.iau.ir/journal/jearq>