

Analysis of the Dimensions and Components of Identifying and Recruiting Principals in Elementary Education in Tehran

1. Soheila Akhshabi^{ID}: PhD Student, Department of Educational Management, Islam Shahr Branch, Islamic Azad University, Islam Shahr, Iran

2. Heydar Tourani^{ID*}: Professor, Institute of Educational Studies, Tehran, Iran

3. Nader Barzegar^{ID}: Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Islam Shahr Branch, Islamic Azad University, Islam Shahr, Iran

4. Saeed Moradi^{ID}: Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Islam Shahr Branch, Islamic Azad University, Islam Shahr, Iran

5. Leila Sharifian^{ID}: Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Islam Shahr Branch, Islamic Azad University, Islam Shahr, Iran

*Corresponding Author's Email Address: heidar_toorani@yahoo.com

Abstract:

A crucial factor that helps schools achieve better performance and higher efficiency is having principals with high professional competencies. This goal can only be realized by policymakers through the identification and recruitment of qualified individuals. The objective of this article is to analyze the dimensions and components of identifying and recruiting principals in elementary education in Tehran. The research method employed in this study is qualitative. In addition to a document review, thematic analysis was conducted using MAXQDA12 software to examine the dimensions, components, and indicators. The statistical population in the qualitative phase included all experts in educational management, human resources, educational psychology, elementary education, experienced school principals, and district education administrators. Theoretical saturation was achieved after conducting 20 interviews. After analyzing the interviews and applying thematic analysis, basic, organizing, and overarching themes were extracted. The qualitative findings included three dimensions, nine components, 42 categories, and 103 indicators. Finally, the initial conceptual model was validated using the Strauss and Corbin method for qualitative data, confirming that all codes had sufficient validity in terms of comprehension, adaptation, generalization, and control.

Keywords: identification of school principals, recruitment of principals, elementary education, Tehran

How to Cite: Akhshabi, S., Tourani, H., Barzegar, N., Moradi, S., & Sharifian, L. (2024). Analysis of the Dimensions and Components of Identifying and Recruiting Principals in Elementary Education in Tehran, *Education and Development in Digital Age*, 1(4), 144-162.



واکاوی ابعاد و مولفه‌های شناسایی و جذب مدیران دوره‌ی ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران

۱. سهیلا اخشابی^{ID}: دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد اسلام‌شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلام‌شهر، ایران

۲. حیدر تورانی^{ID*}: استاد پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش، تهران، ایران

۳. نادربرزگر^{ID}: استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد اسلام‌شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلام‌شهر، ایران

۴. سعید مرادی^{ID}: استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد اسلام‌شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلام‌شهر، ایران

۵. لیلا شریفیان^{ID}: استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد اسلام‌شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلام‌شهر، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: heidar_toorani@yahoo.com

چکیده

عامل مهمی که به مدارس کمک می‌کند تا عملکرد بهتر و بهره‌وری بالایی داشته باشند داشتن مدیرانی با صلاحیت‌های حرفه‌ای بالا است که این امر تنها با شناسایی و جذب افراد خبره توسط سیاستگذاران امکان پذیر است. هدف این مقاله واکاوی ابعاد و مولفه‌های شناسایی و جذب مدیران دوره‌ی ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران است. در این مقاله روش انجام پژوهش کیفی است. در این پژوهش علاوه بر مطالعه اسنادی، از روش تحلیل مضمون با نرم افزار MAXQDA ۱۲، برای واکاوی ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌ها استفاده شده است. جامعه آماری در بخش کیفی تمام خبرگان در حوزه مدیریت آموزشی، منابع انسانی، روانشناسی تربیتی، آموزش ابتدایی و مدیران مدارس با سابقه و مدیران مناطق آموزش و پرورش بودند که بعد از انجام مصاحبه ۲۰ اشباع نظری صورت گرفت پس از تحلیل مصاحبه‌ها و استفاده از روش تحلیل مضمون مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر استخراج گردید. یافته‌ها در بخش کیفی شامل ۳ بُعد ۹ مؤلفه، ۴۲ مقوله و ۱۰۳ شاخص استخراج گردید. در نهایت اعتباریابی الگوی مفهومی اولیه به روش اشتراوس و کوربین برای داده‌های کیفی انجام شد که تمام کدها از لحاظ (فهم، تطبیق، تعمیم، کنترل) دارای اعتبار کافی بودند.

کلیدواژگان: شناسایی مدیران مدارس، جذب مدیران، دوره ابتدایی، شهر تهران.

نحوه استناددهی: اخشابی، سهیلا، تورانی، حیدر،برزگر، نادر، مرادی، سعید، و شریفیان، لیلا. (۱۴۰۳). واکاوی ابعاد و مولفه‌های شناسایی و جذب مدیران دوره‌ی ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران. نشریه مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۱(۴)، ۱۶۲-۱۴۴.



در دنیای پرتحول و سریع امروزی، اصلی‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها وجود نیروی انسانی شایسته و توانمند است (Mohammadi Yazdi et al., 2024; Rajabi, 2024). این عامل استراتژیک، از آنجا که به‌سادگی قابل کپی‌برداری نیست، قادر است موفقیت و توسعه پایدار سازمان‌ها را تضمین کند. موفقیت سازمان‌ها، وابسته به توسعه منابع انسانی است و این توسعه، بدون شناخت و بهره‌گیری از قابلیت‌ها، توانمندی‌ها، و شایستگی‌های این سرمایه عظیم بالقوه، ممکن نخواهد بود. در این میان، مدیران سازمان‌ها به دلیل جایگاه استراتژیک و تعامل مستقیم با تمامی کارکنان، نقشی کلیدی دارند و شایستگی آنان از اهمیتی ویژه برخوردار است (Karsikas et al., 2022).

رهبران و مدیران در تمامی سازمان‌ها با کارکنان و افراد بسیاری سر و کار دارند، اما تعامل و ارتباط رهبران و مدیران آموزشی با انسان‌ها، گسترده‌تر، پیچیده‌تر، و تأثیرگذارتر است (Chekani Azaran et al., 2021). در چنین شرایطی، داشتن بینش و تعقل‌ورزی در تصمیم‌گیری‌ها و مدیریت امور، ضرورتی انکارناپذیر است. مدیران و رهبران امروز باید از بینشی عمیق و رویکردی آگاهانه و مسئولانه برای هدایت کارکنان برخوردار باشند. آنچه در عرصه مدیریت ارزشمندتر از دانش و اطلاعات است، بصیرت، آگاهی و عقل‌ورزی است (Razavi et al., 2022). تصمیم‌گیری‌های خردمندانه، به‌دور از احساسات و با بهره‌گیری از تحقیقات و خرد جمعی، می‌تواند به فعالیت‌های سازمانی انگیزه و انسجام بخشد. این فرایند، کارکنان را نیز در تصمیم‌گیری‌های عقلایی و مشارکتی شریک می‌سازد، و آنان را از منافع فردی و گرایش‌های حزبی فراتر می‌برد و به سمت تحقق منافع عمومی و ارزش‌های کل‌نگر سوق می‌دهد (Momeni & Jahanbazi, 2017; Monazzeh et al., 2020; Mousavi Nodoushan et al., 2022).

در شرایط فعلی، اگرچه منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین منبع استراتژیک سازمان‌ها شناخته می‌شوند، اما نگاه مدیران به این حوزه معمولاً در بخش حقوق و مزایا یا قوانین و مقررات محدود شده است و توجه کمی به سایر ابعاد مدیریت منابع انسانی مبذول می‌شود. اولین مرحله در این حوزه، یعنی استخدام و تأمین نیروی انسانی، اگر به‌درستی انجام نشود، حضور افراد نامناسب در سازمان می‌تواند مشکلات پنهان و آشکار بسیاری به همراه داشته باشد (Dzwigol et al., 2021; Jamei et al., 2022). مطالعات اخیر، پنج عامل کلیدی شامل شخصیت، استعداد، علاقه، هوش و مهارت را در موفقیت منابع انسانی و رضایت شغلی آنان تأثیرگذار می‌دانند (Khanifar et al., 2020). از آنجا که انسان‌ها در قلب سازمان‌ها نقش اساسی دارند (Paarima et al., 2022)، شایستگی‌های آنان باید به طور مستمر تقویت شود. بر همین اساس، سازمان‌هایی که از رشد مستمر و موفقیتی پایدار برخوردار بوده‌اند، بدون شک تیم‌هایی متشکل از مدیران کارآمد و شایسته داشته‌اند. شایستگی و کارآمدی این مدیران نیز تنها با برنامه‌های مستمر توسعه و ارتقای ویژگی‌ها و پتانسیل‌های آنان امکان‌پذیر است (Razavi Saeedi, 2020; Sadeghi et al., 2020).

امروزه در رأس همه مسائل مدیریتی، شایستگی مدیران قرار دارد. مدیرانی که تفکری راهبردی نداشته باشند و نتوانند سریعاً روش‌ها و راهکارهای مناسب را تشخیص دهند، در دستیابی به اهداف سازمان و استفاده از منابع برای حل مشکلات ناتوان خواهند بود (Monazzeh et al., 2020). اصرار بر روش‌های ناکارآمد قدیمی و اجرای آن‌ها، رهبر را نه تنها موفق نمی‌سازد، بلکه سازمان را به ناکامی خواهند کشاند. در این بین، مدیران تربیتی و آموزشی به‌طور خاص باید بتوانند با درک صحیح از مسئولیت‌های خود، مدارس تحت مدیریت خود را به‌صورت موثر هدایت و کنترل کنند (Bhagavathula et al., 2021). نقش مدیران در سازمان‌های آموزشی، به ویژه مدارس، بسیار کلیدی است و موفقیت معلمان و دانش‌آموزان نیز تا حد زیادی به عملکرد و شایستگی این مدیران وابسته است (Daouk-Öyry et al., 2021). این موضوع به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه که سیستم‌های مدیریتی هنوز به بلوغ سیستمی نرسیده‌اند، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. در چنین کشورهایی، مدیران شایسته می‌توانند سازمان‌ها را به سمت رشد و تعالی هدایت کرده و شایسته‌سالاری را حاکم سازند (Momeni & Jahanbazi, 2017).

در حوزه آموزش و پرورش، شناخت ابعاد مختلف جذب و انتخاب مدیران مدارس اهمیت حیاتی دارد. مطالعات نشان می‌دهند ویژگی‌هایی همچون جنسیت، نژاد، صلاحیت و انگیزه درونی افراد، به‌همراه محیط مدرسه، مشوق‌های مالی، شرایط کار، و شیوه‌های استخدام، نقش مؤثری در فرایند انتخاب مدیران دارند (Fang & Kesten, 2016).

شورای عالی اداری در سال ۱۳۸۲ با هدف ایجاد ثبات مدیریتی و افزایش انگیزش کارکنان، ضوابطی برای انتخاب و انتصاب مدیران تصویب کرد که برگزاری آزمون‌های عمومی و تخصصی را برای شناسایی داوطلبان شایسته پیشنهاد داده است (Sadri Ayubi, 2020).

پژوهش‌های بسیاری در این زمینه انجام شده است. به عنوان نمونه، ابراهیم‌زاده و همکاران (۱۳۹۷) به تدوین مولفه‌های موثر بر شایستگی مدیران مدارس ابتدایی پرداخته‌اند؛ همچنین شبانی و همکاران (۱۳۹۷) الگوی برای شایستگی‌های مدیران دوره ابتدایی ارائه کرده‌اند. این مطالعات نشان می‌دهند که اگرچه پیشرفت‌هایی در حوزه کمی آموزش و منابع انسانی مدیران مدارس ایجاد شده است، اما از نظر کیفی، هنوز نیازمند انجام پژوهش‌هایی در زمینه شایستگی مدیران هستیم (Sadri Ayubi, 2020).

طراحی الگوهای جذب و انتخاب مدیران بر اساس بافت فرهنگی، سازمانی و تخصصی هر کشور یا منطقه، می‌تواند اهداف سازمانی را تسریع کند (Momeni & Jahanbazi, 2017). به عنوان نمونه، طرح سنجش شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس که در مرداد ۱۳۹۷ توسط آموزش و پرورش و جهاد دانشگاهی اجرایی شد، نمونه‌ای موفق از شناسایی مدیران شایسته از طریق آزمون‌های تخصصی بود. با این وجود، بررسی‌ها نشان داده‌اند که بسیاری از این مدیران در مدیریت بحران یا حل مشکلات آموزشی، عملکرد مثبتی نداشته‌اند (Teimouri et al., 2022). به همین دلیل، آموزش و انتخاب مدیران مدارس ابتدایی که حساسیت تربیتی دانش‌آموزان این دوره را درک کنند، اهمیت ویژه‌ای دارد (Jalali et al., 2021). براساس مطالب آمده در این پژوهش محقق بر آن است که به این سوال پاسخ دهد که ابعاد و مولفه‌های شناسایی و جذب مدیران دوره‌ی ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران کدامند؟

روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه به روش کیفی انجام شده است. در مرحله کیفی، با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون، مولفه‌های اولیه شناسایی شدند. جامعه مشارکت‌کنندگان شامل ۲۰ نفر از خبرگان در حوزه‌های برنامه‌ریزی درسی، مدیریت آموزش عالی، آموزش ابتدایی، و مدیریت آموزشی بود. این افراد سابقه تولید آثار علمی، مانند مقالات و تألیفات مرتبط با اثربخشی برنامه‌های آموزشی و شایستگی‌های حرفه‌ای، را داشتند.

معیارهای ورود به مطالعه شامل برخورداری از حداقل سه سال تجربه در دانشگاه‌های مختلف در حوزه‌های مدیریت آموزشی، منابع انسانی، روان‌شناسی تربیتی، آموزش ابتدایی و همچنین فعالیت به عنوان مدیران مدارس با تجربه یا مدیران مناطق آموزش و پرورش بود. نمونه‌گیری با روش هدفمند و تکنیک گلوله برفی صورت گرفت. روش پژوهش در بخش کیفی مبتنی بر تحلیل مضمون بود و شامل شناسایی مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر با استفاده از تکنیک تحلیل محتوا می‌شد. همچنین، برای بخش اعتباریابی پژوهش از ابزار نظرسنجی به کمک پرسشنامه استاندارد اشتراوس و کوربین استفاده شد.

یافته‌ها

سوال اول: ابعاد و مولفه‌ها و شاخص‌های سازنده الگوی شناسایی و جذب مدیران دوره‌ی ابتدایی کدامند؟

برای پاسخ به سوال تحقیق، مصاحبه‌هایی با استفاده از پرسش‌های نیمه‌ساختاریافته طراحی شد. این مصاحبه‌ها با گروهی از خبرگان شامل اعضای هیئت علمی در حوزه‌های مدیریت آموزشی، منابع انسانی، روانشناسی تربیتی و آموزش ابتدایی، همچنین مدیران مدارس با تجربه و مدیران مناطق آموزش و پرورش انجام گرفت. جامعه مورد بررسی شامل ۲۰ نفر از خبرگان بود که از این تعداد، ۱۲ نفر اعضای هیئت علمی در رشته‌های مذکور و ۸ نفر مدیران مدارس و مناطق آموزش و پرورش بودند (مطابق جدول شماره ۱). برای تحلیل داده‌ها، از روش تحلیل مضمون کیفی استفاده شد تا مهم‌ترین عناصر مرتبط با الگوی شناسایی و جذب مدیران دوره ابتدایی مشخص گردد. طی این فرایند، ۱۰۳ کد اولیه استخراج شد. با بازبینی‌های متعدد و تلفیق کدها بر اساس شباهت‌ها، فرایند تحلیل در چند مرحله انجام پذیرفت و در نهایت ۳ بعد، ۹ مؤلفه، ۴۲ مقوله و ۱۰۳ شاخص برای این الگو استخراج شد (مطابق جدول شماره ۳).

جدول ۱. آمار جمعیت شناختی بخش کیفی

متغیر	طبقه	فراوانی	متغیر	طبقه	فراوانی	متغیر	طبقه	فراوانی
محل خدمت	مدریان مدارس با سابقه و مدیران	۸	تحصیلات	فوق لیسانس	۶	سن	پایین تر از ۳۹ سال	۰
	مناطق آموزش و پرورش						۴۰ تا ۴۵ سال	۸
	اعضای هیأت علمی رشته	۱۲		دکتری تخصصی	۱۴		۴۶ تا ۵۰ سال	۵
	مدیریت آموزشی، منابع انسانی،		جنسیت	زن	۱۱		بالای ۵۰ سال	۷
	روانشناسی تربیتی، آموزش			مرد	۹	سابقه	زیر ۱۰ سال	۲
	ابتدایی					کار	۱۱ تا ۲۰ سال	۶
							بالای ۲۰	۱۲

جدول شماره ۱ اطلاعات مربوط به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و حرفه‌ای خبرگان شرکت‌کننده در تحقیق را نمایش می‌دهد. این جدول شامل متغیرهایی نظیر محل خدمت، تحصیلات، جنسیت، سن و سابقه کار است.

در بخش محل خدمت، تعداد خبرگان به دو گروه تقسیم می‌شوند: ۸ نفر از مدیران مدارس با سابقه و مدیران مناطق آموزش و پرورش، و ۱۲ نفر از اعضای هیأت علمی در رشته‌های مدیریت آموزش، منابع انسانی، روانشناسی، تربیتی، و آموزش ابتدایی.

در بخش تحصیلات، خبرگان در دو گروه قرار دارند: ۶ نفر دارای مدرک فوق‌لیسانس و ۱۴ نفر دارای مدرک دکتری تخصصی.

در بخش جنسیت، ۱۱ نفر از خبرگان زن و ۹ نفر مرد هستند.

در بخش سن، خبرگان در سه گروه سنی قرار دارند: هیچ‌کدام پایین‌تر از ۳۹ سال نیستند، ۸ نفر در بازه سنی ۴۰ تا ۴۵ سال، ۵ نفر بین ۴۶ تا ۵۰ سال، و ۷ نفر بالای ۵۰ سال قرار دارند.

در بخش سابقه کار، خبرنگاران در سه گروه قرار دارند: ۲ نفر با سابقه کار زیر ۱۰ سال، ۶ نفر با سابقه ۱۱ تا ۲۰ سال، و ۱۲ نفر دارای سابقه بالای ۲۰ سال.

این داده‌ها نشان‌دهنده تنوع در ویژگی‌های حرفه‌ای و جمعیت‌شناختی خبرگان شرکت‌کننده در تحقیق است و می‌تواند مبنایی برای تحلیل نتایج به دست آمده از مصاحبه‌ها و تحقیق باشد.

جدول ۲. مبانی نظری استخراج شده از پیشینه پژوهش

مؤلفه ها	مقوله ها	شاخص ها	کد مصاحبه شونده	مبانی نظری
ادراکی	تفکر سیستمی	برخورداری از توانایی تفکر تحلیلی و تفکر ترکیبی	۱۰، ۱۶، ۱۵، ۱۱، ۱۷	(Afsharnejad et al., 2021)
		شناسایی عناصر و اجزای تشکیل دهنده موضوع مورد مطالعه و روابط و پیوندهای موجود میان آنها	۱۳، ۱۱۱، ۱۵	(Razavi Saeedi, 2020)
		تلاش برای حل مشکلات و موانع پیش روی مدرسه	۱۳، ۱۴، ۱۱۱، ۱۵	(Jalali et al., 2021)
		توانایی تعریف اهداف و تدوین راهبردهای مورد نیاز مدیر	۱۶، ۱۸، ۱۱۰، ۱۳، ۱۴	(Mousazadeh & Adli, 2019)
		نگاه منتقدانه به مسائل موجود در مدرسه	۱۳، ۱۱، ۱۵، ۱۴، ۱۶	(Sadeghi et al., 2020)
		ایجاد انسجام بین اعضای مدرسه	۱۱۱، ۱۹، ۱۱۰، ۱۴، ۱۵	(Dargahi et al., 2020)
پرورش دیگران		پذیرش مسئولیت رشد و تعالی کادر آموزشی مدرسه و حمایت همه جانبه از آنها.	۱۶، ۱۱، ۱۲	(Monazzeh et al., 2020)
		برگزاری کارگاه های دانش افزایی	۱۱۱، ۱۷، ۱۱۰، ۱۳، ۱۸	(Sadri Ayubi, 2020)

Momeni & Jahanbazi,) (2017	I۴, I۳, I۲, I۸, I۶	توانایی ارائه مؤثر و قاطعانه نقطه نظر خود بدون رنجاندن دیگران و یا ایجاد دشمنی		
(Karsikas et al., 2022)	I۵, I۸, I۷, I۶, I۴	برقراری روابط خوشایند و دلپذیر با کادر آموزشی		
(Kia & Amiri, 2013)	I۷, I۳, I۹, I۱۰, I۱۱	مهارت تنظیم شیوه های کار فردی متناسب با تغییرات سریع رویدادها	انعطاف پذیری	
Chekani Azaran et al.,) (2021	I۳, I۷, I۳	مهارت حفظ خونسردی و برخورد مثبت و سازنده در موقعیت های تنش زا		
Marsheva &) (Neizvestnyb, 2022	I۶, I۷, I۵, I۴	پیش بینی چندین راه حل برای مسأله یا موقعیت مورد نظر		
(Dargahi et al., 2020)	I۱۱, I۸, I۴, I۹	آشنایی با قوانین و آیین نامه های آموزشی و جنبه های قانونی تصمیمات و اقدامات در عرصه های مختلف کار خود و اقدام در جهت آنها	انضباط کاری	اجرایی
(Khanifar et al., 2020)	I۸, I۲, I۹, I۱	مراقبت از کادر آموزشی به منظور انجام کارهای درست با روش صحیح و در زمان مناسب		
(Teimouri et al., 2022)	I۲, I۱, I۱۰, I۷	آشنایی با راهبردها و روش های مدیریت زمان و به کارگیری آنها		
Daouk-Öyry et al.,) (2021	I۵, I۸, I۷, I۶, I۴	توانایی تشخیص منابع مورد نیاز (انسانی، مالی و...) برای تحقق هدف های آموزشی مدرسه	مدیریت منابع	
(Dzwigol et al., 2021)	I۵, I۶, I۴, I۱۳	تعیین دقیق برنامه و عملیات صحیح و مؤثر برای توزیع و کنترل منابع مدرسه		
(Vera & Crossan, 2023)	I۲, I۶, I۱۰, I۹	یافتن و پیش بینی کردن راه ها و وسایلی که نیل به وضعیت مطلوب را به صورت اثربخش میسازد		
(Karsikas et al., 2022)	I۱۱, I۷, I۱۰, I۳, I۸	تقسیم کارها بین کادر آموزشی		
(Wick & Leon, 2021)	I۴, I۳, I۲, I۸, I۶	اولویت بندی کارها		
(Fang & Kesten, 2016)	I۳, I۹, I۵, I۴, I۲	انتشار به موقع اخبار تصمیمات و سیاست های آموزش و پرورش و داخلی مدرسه	اطلاع رسانی	
(Ofei et al., 2020)	I۲, I۶, I۷, I۹	تخصص لازم در حیطه فعالیت های مورد نیاز در مدرسه و دوره ابتدایی	دانش	
Razavi et al., 2022;) (Razavi Saeedi, 2020	I۹, I۷, I۱۰, I۳, I۸	مهارت انتخاب کلمات به گونه ای که مقصود پیام به روشنی و بدون ابهام منتقل شود.	توانایی فردی در ارتباط	ارتباطی
Monazzeh et al.,) (2020	I۱۰, I۶, I۵, I۱۱, I۷	توجه و تعامل با سایر سازمان های مرتبط با امور آموزشی و پژوهشی		
(Sadeghi et al., 2020)	I۳, I۴, I۱۱, I۵	توجه به احساسات و نگرانی های دیگر اعضای گروه به هنگام تصمیم گیری		
Abouei Ardekani,) (2020	I۱۰, I۹, I۱, I۶, I۱۱	باور به رشد و بالندگی ایده ها در تعاملات مدرسه		
(Dzwigol et al., 2021)	I۱۰, I۸, I۱, I۳, I۴	آگاهی از مشکلات افراد مدرسه و کمک به حل مشکلات آنها.		
(Jalali et al., 2021)	I۳, I۱, I۵, I۴, I۶	فضاسازی برای گفتگوها، اظهار نظر کردن و کار بدون ترس	اعتماد سازی	مدیریت افراد
Jamei et al., 2021,)	I۱۰, I۶, I۵, I۱, I۷	وفای مدیر مدرسه به تعهدهایی که به اعضای گروه آموزشی می-		

(2022)		دهد		
(Sadri Ayubi, 2020)	I۹, I۵, I۴, I۲, I۱۱	تلاش برای رفع نیازهای مادی و غیرمادی کادر آموزشی و معلمان به منظور برانگیختن آن‌ها در راستای تحقق اهداف مدرسه.	ایجاد انگیزه	
(Jalali et al., 2021)	I۱۰, I۸, I۳	توسعه توانایی معلمان در تدریس و پژوهش به صورت مستمر	مدیریت تعارض	
Abouei Ardekani,)	I۱۰, I۹, I۱, I۶, I۱۱	توانایی شناخت تعارضات		
(2020)				
Bhagavathula et al.,)	I۶, I۸, I۱۰, I۳, I۴	توانایی تحلیل موقعیت تعارض (شناسایی افراد و منابع و سطح تعارض)		
(2021)				
(Yu-Je, 2022)	I۱۰, I۸, I۱, I۳, I۴	توانایی اداره صحیح و سازنده تعارضات و حل برخوردها و اختلافات موجود در مدرسه		
(Kia & Amiri, 2013)	I۳, I۱, I۵, I۴, I۶	قبول مسئولیت وظایف محوله از یک سو و توجیه منطقی کارهای انجام شده	مسئولیت - پذیری	ویژگی‌های شخصیتی
Mousavi Nodoushan et al., 2022; Teimouri et al., 2022)	I۱۱, I۹, I۱۰, I۴, I۵	تعهد به تأمین نیازها، انتظارات و اهداف مدرسه و همچنین آموزش و پرورش به صورت عام	تعهد سازمانی	
Mousazadeh & Adli,)	I۸, I۳, I۵, I۴, I۲	اهمیت دادن به یادگیری مستمر توسط کادر آموزشی و مدیران		
(2019)				
(Vera & Crossan, 2023)	I۵, I۸, I۷, I۶, I۴	نشان دادن واکنش‌های مناسب در برابر رفتارهای مخالفان		
Chekani Azaran et al.,)	I۱, I۲, I۹, I۷, I۵	اعتماد به توانایی‌های فردی در اداره امور و انجام وظایف.		
(2021)				
(Vera & Crossan, 2023)	I۸, I۷, I۱۱, I۱۵	داشتن ظاهر مناسب و پسندیده در محل کار	آراستگی	
(Teimouri et al., 2022)	I۳, I۷, I۳	پذیرش انتقادات و نظرات منطقی دیگران	ظاهری	
(Sadeghi et al., 2020)	I۱۰, I۱, I۲, I۴	توانایی مدیر در اتخاذ استراتژی مناسب برای برخورد با مسائل	قاطعیت	
(Khanifar et al., 2020)	I۱۰, I۳, I۸, I۲	احترام به اندیشه، توانایی‌های روحی و جسمی، قدرت انتخاب و اراده افراد شرکت.	رعایت کرامت‌انسانی	ویژگی‌های اخلاقی
(Jamei et al., 2021)	I۴, I۲, I۶	پایبندی به احکام و موازین شرعی.		
(Yildiz et al., 2023)	I۸, I۲, I۹, I۱	تطابق و هماهنگی بین افکار و گفتار و رفتار فرد بر مبنای حقایق و واقعیت‌ها		
(Dzwigol et al., 2021)	I۱۱, I۱, I۳, I۸, I۶	نگهداری اسرار افراد (معلمان و دانش آموزان) و عدم انتشار این اسرار.	حفظ اسرار	
(Dargahi et al., 2020)	I۲, I۱, I۱۰, I۷	دلبستگی و علاقه به کار	وجدان کاری	
Monazze et al.,)	I۵, I۸, I۷, I۶, I۴	پشتکار و جدیت		
(2020)				
(Razavi et al., 2022)	I۱, I۲, I۱۱, I۷, I۱۰	نادیده گرفتن ذهنیت‌های خود در مورد قضاوت درباره مباحثی که بین کارکنان پیش می‌آید	بی‌طرفی درمباحث	

۵۱ شاخص از ۳۲ پیشینه پژوهشی در این بخش استخراج شده است.

جدول ۳. کدهای باز، محوری (شاخص و مولفه) سازنده الگوی شناسایی و جذب مدیران دوره‌ی ابتدایی

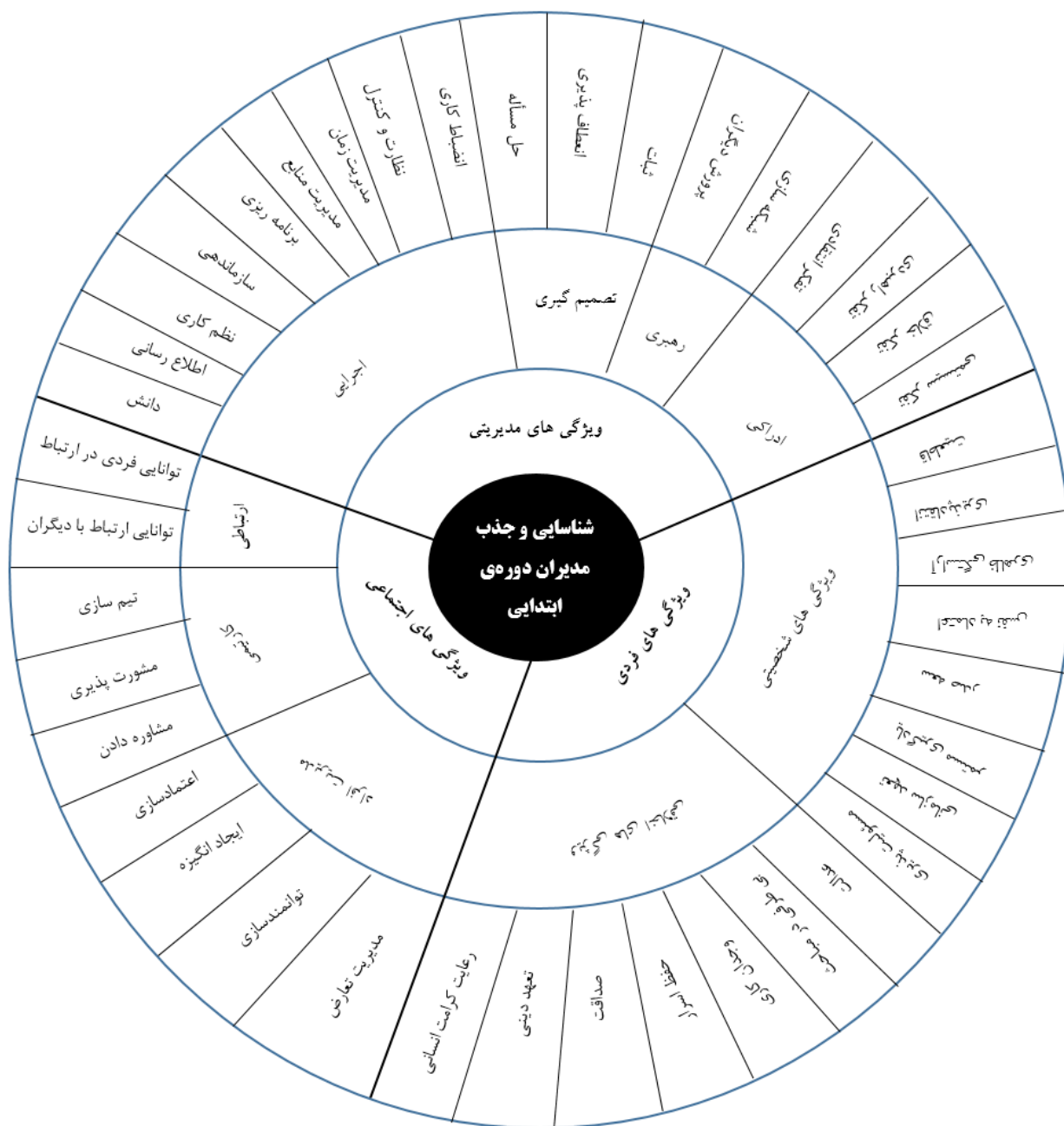


ابعاد	مؤلفه ها	مقوله ها	شاخص ها
ویژگی‌های مدیریتی	ادراکی	تفکر سیستمی	برخورداری از توانایی تفکر تحلیلی و تفکر ترکیبی
		تفکر خلاق	شناسایی عناصر و اجزای تشکیل‌دهنده موضوع مورد مطالعه و روابط و پیوندهای موجود میان آن‌ها
		تفکر راهبردی	توانایی تفکر و عمل به شیوه‌ای بدیع و نو و استقبال از ایده‌های جدید.
رهبری			تلاش برای حل مشکلات و موانع پیش‌روی مدرسه
		تفکر انتقادی	توانایی شناخت متغیرهای محیط پیرامونی و درک تغییرات آن‌ها
		شبکه‌سازی	توانایی تشخیص فرصت‌ها، تهدیدات، نقاط قوت و ضعف مدرسه
تصمیم‌گیری		پرورش دیگران	توانایی تعریف اهداف و تدوین راهبردهای مورد نیاز مدیر
			ارزیابی پدیده‌ها از راه واری منطقی و منظم مسائل، شواهد و راه‌حل‌ها.
			نگاه منتقدانه به مسائل موجود در مدرسه
انعطاف‌پذیری			تلاش برای انجام کار با همکاری دیگران به جای انجام کار به صورت رقابت‌گونه
			ایجاد انسجام بین اعضای مدرسه
			پذیرش مسئولیت رشد و تعالی کادر آموزشی مدرسه و حمایت همه‌جانبه از آن‌ها.
حل مسأله			برگزاری کارگاه‌های دانش افزایی
			توانایی کشف و درک نیازها و انگیزه‌های کادر آموزشی
			توانایی ارائه مؤثر و قاطعانه نقطه‌نظر خود بدون رنجاندن دیگران و یا ایجاد دشمنی
اجرائی			ایجاد محیطی امن و قابل قبول برای همکاری با کادر آموزشی
			برقراری روابط خوشایند و دلپذیر با کادر آموزشی
			در دسترس بودن مدیران برای کادر آموزشی، دانش آموزان و والدین
نظارت و کنترل		ثبات	توانایی در انتخاب راه‌حل و تصمیم‌گیری مؤثر، به موقع و نافذ، همراه با قاطعیت و عدم تعلل
		انعطاف‌پذیری	ایستادگی و استقامت در برخورد با مسائل و مشکلات مدرسه
			مهارت تنظیم شیوه‌های کار فردی متناسب با تغییرات سریع رویدادها
مدیریت زمان			داشتن نگرش مثبت نسبت به تغییر
			مهارت حفظ خونسردی و برخورد مثبت و سازنده در موقعیت‌های تنش‌زا
			توانایی شناسایی مشکل یا مسأله از طریق بررسی علائم و نشانه‌های آن.
مدیریت منابع			شناسایی روابط بین اجزای مسأله
			پیش‌بینی چندین راه‌حل برای مسأله یا موقعیت موردنظر
			بررسی و تحلیل هزینه - فایده راه‌حل‌های ممکن
برنامه‌ریزی			انتخاب راه‌حل مناسب و حل مسأله
		انضباط کاری	آشنایی با قوانین و آیین‌نامه‌های آموزشی و جنبه‌های قانونی تصمیمات و اقدامات در عرصه‌های مختلف کار خود و اقدام در جهت آن‌ها
			رعایت تقدم ضوابط بر روابط
سازماندهی			توانایی نظارت بر امور مختلف مدرسه به منظور تأمین نتایج مطلوب
			مراقبت از کادر آموزشی به منظور انجام کارهای درست با روش صحیح و در زمان مناسب
			توانایی اداره امور براساس جدول زمان‌بندی شده و رسیدگی به آن در زمان مقرر.
			تنظیم برنامه‌های سالیانه، ماهیانه، هفتگی و روزانه برای کادر آموزشی
			آشنایی با راهبردها و روش‌های مدیریت زمان و به کارگیری آن‌ها
			توانایی تشخیص منابع مورد نیاز (انسانی، مالی و...) برای تحقق هدف‌های آموزشی مدرسه
			تعیین دقیق برنامه و عملیات صحیح و مؤثر برای توزیع و کنترل منابع مدرسه
			توانایی تشخیص و تجسم وضعیت مطلوب
			یافتن و پیش‌بینی کردن راه‌ها و وسایلی که نیل به وضعیت مطلوب را به صورت اثربخش میسر می‌سازد
			درک اولویت‌ها، توانایی تخصیص بهینه زمان و سایر منابع به برنامه‌ها
			سازمان دادن به افراد، مواد و فعالیت‌ها برای تکمیل اهداف موردنظر به صورت کارا و مؤثر

تقسیم کارها بین کادر آموزشی	نظم کاری	توانایی نظم‌دهی به گردش امور	اولویت بندی کارها
انتشار به موقع اخبار تصمیمات و سیاست‌های آموزش و پرورش و داخلی مدرسه	اطلاع‌رسانی	انتقال مسائل و مشکلات مدرسه به کادر آموزشی	
تخصص لازم در حیطه فعالیت‌های مورد نیاز در مدرسه و دوره ابتدایی	دانش	تناسب مدرک تحصیلی با فعالیت‌های مدیریتی	
داشتن دانش مدیریت به حد کفایت برای انجام امور مدیریت مدرسه		مهارت انتخاب کلمات به گونه‌ای که مقصود پیام به روشنی و بدون ابهام منتقل شود.	ویژگی‌های اجتماعی
مهارت استفاده از رفتارهای غیرکلامی (مثل زبان اشاره و حرکات چشم و سر) برای تأکید بر نکات مهم در ارتباط کلامی	ارتباطی	در	توانایی فردی ارتباط
درک مواضع طرف مقابل و انتقال صحیح مواضع خویش	توانایی ارتباط با دیگران	با	تیم سازی
توجه و تعامل با سایر سازمان‌های مرتبط با امور آموزشی و پژوهشی	کارتیمی		
باور عمیق به کار گروهی و برخورداری از دانش ایجاد و مدیریت تیم‌ها.			
تمایل به فعالیت جدی و کار در ارتباط با ساخت روابط مشارکتی با دیگران			
توجه به احساسات و نگرانی‌های دیگر اعضای گروه به هنگام تصمیم‌گیری			
مشارکت فکری و عملی با دیگران	مشورت‌پذیری		
باور به رشد و بالندگی ایده‌ها در تعاملات مدرسه			
یاری دادن به افراد گروه برای حل سوءتفاهم‌ها و افزایش و بهبود انگیزه آن‌ها	مشاوره دادن		
آگاهی از مشکلات افراد مدرسه و کمک به حل مشکلات آن‌ها.			
فضاسازی برای گفتگوها، اظهارنظر کردن و کار بدون ترس	اعتمادسازی		مدیریت افراد
وفای مدیرمدرسه به تعهدهایی که به اعضای گروه آموزشی می‌دهد			
ایفای تعهدات و انجام توافقات و برخوردهای مناسب همراه با دلسوزی، صراحت، مهربانی و صداقت.			
تلاش برای رفع نیازهای مادی و غیرمادی کادر آموزشی و معلمان به منظور برانگیختن آن‌ها در راستای تحقق اهداف مدرسه.	ایجاد انگیزه		
تلاش برای رفع نیازهای آموزشی دانش آموزان			
توسعه اختیارات کادر آموزشی و با معنی ساختن نقش آن‌ها	توانمندسازی		
توسعه توانایی معلمان در تدریس و پژوهش به صورت مستمر			
توانایی شناخت تعارضات	مدیریت تعارض		
توانایی تحلیل موقعیت تعارض (شناسایی افراد و منابع و سطح تعارض)			
توانایی اداره صحیح و سازنده تعارضات و حل برخوردها و اختلافات موجود در مدرسه			
قبول مسئولیت وظایف محوله از یک‌سو و توجیه منطقی کارهای انجام شده	مسئولیت‌پذیری		ویژگی‌های فردی
پیگیری و پرسش درباره وظایف انجام نشده در مدرسه.			ویژگی‌های شخصی
تعهد به تأمین نیازها، انتظارات و اهداف مدرسه و همچنین آموزش و پرورش به صورت عام	تعهد سازمانی		
احساس تعلق و پایداری به ارزش‌های گروه و تلاش برای حفظ منافع آن.			
علاقه‌مندی به ارتقای سطح دانش و مهارت‌های خود.	یادگیری مستمر		
اهمیت دادن به یادگیری مستمر توسط کادر آموزشی و مدیران			
تلاش در جهت سپردن تجربیات و دانش ایجاد شده به حافظه مدرسه			
گشادگی و داشتن تحمل عقاید مخالف و مخالفان فکری.	سعه صدر		
نشان دادن واکنش‌های مناسب در برابر رفتارهای مخالفان			
اعتماد و اعتقاد قوی مدیر نسبت به مهارت‌ها، قابلیت‌ها و قوه قضاوت خود در مواجهه با چالش‌ها.	اعتماد به نفس		
اعتماد به توانایی‌های فردی در اداره امور و انجام وظایف.			
داشتن ظاهر مناسب و پسندیده در محل کار	آراستگی ظاهری		
پوشیدن البسه مناسب با شئون محیط کار (بین مدیران زن و مرد)			

انتقادپذیری	پذیرش اشتباهات خود.
	پذیرش انتقادات و نظرات منطقی دیگران
	هنگامی که مورد انتقاد قرار می‌گیرد، خونسردی و آرامش خود را حفظ می‌کند
قاطعیت	توانایی مدیر در اتخاذ استراتژی مناسب برای برخورد با مسائل
	پافشاری و استقامت برای رسیدن به اهداف تصمیم.
رعایت کرامت انسانی	احترام به اندیشه، توانایی‌های روحی و جسمی، قدرت انتخاب و اراده افراد شرکت.
ویژگی‌های اخلاقی	توجه به تلاش و پشتکار افراد (کادر آموزشی).
	داشتن التزام عملی به رعایت ارزش‌های اسلامی
تعهد دینی	پایبندی به احکام و موازین شرعی.
صداقت	بیان (شفاهی و مکتوب) حقایق و واقعیت‌ها
	تطابق و هماهنگی بین افکار و گفتار و رفتار فرد بر مبنای حقایق و واقعیت‌ها
حفظ اسرار	نگهداری اسرار افراد (معلمان و دانش آموزان) و عدم انتشار این اسرار.
	حافظ اسرار درون مدرسه مرتبط با قوانین داخلی مدرسه (آیین نامه‌ها و نامه‌های محرمانه)
وجدان کاری	دلبستگی و علاقه به کار
	پشتکار و جدیت
	روابط سالم و انسانی در مدرسه با دیگر کارکنان
بی‌طرفی در مباحث	نادیده گرفتن ذهنیت‌های خود در مورد قضاوت درباره مباحثی که بین کارکنان پیش می‌آید
	داوری به جای قضاوت کردن در امور مربوط به مدرسه
عدالت	آنچه را برای خود می‌پسندد، برای دیگران نیز پسندد و آنچه را برای خود روا نمی‌دارد، برای دیگران نیز روا ندارد.
	رعایت برابری همه در برابر قانون و ایجاد فرصت برابر برای همه

با توجه به نتایج جدول ۳ مشخص شد که ۳ بعد، ۹ مولفه، ۴۲ مقوله و ۱۰۳ شاخص برای الگوی شناسایی و جذب مدیران مدارس دوره ابتدایی شهر تهران شناسایی گردید.



شکل ۱. الگوی شناسایی و جذب مدیران مدارس دوره ابتدایی شهر تهران

پاسخ سوال دوم: تا چه اندازه الگوی مفهومی کیفی شناسایی و جذب مدیران مدارس دوره ابتدایی شهر تهران از نظر صاحب نظران از تناسب

کافی برخوردار است؟

برای ارزیابی نظریه پردازی‌ها (مدل‌ها) گلیسر و اشتراوس در سال ۱۹۷۰، ۴ معیار اصلی را در نظر گرفته‌اند: ۱-تطبیق ۲-قابلیت فهم ۳-قابلیت تعمیم ۴-کنترل.

همچنین کرسول در خصوص روال پدید آوردن نظریه نیز سؤالاتی را مطرح کرده و بیان داشته همان قدر که نظریه مهم است روال تهیه نظریه نیز می‌بایست از یک نظم خاصی پیروی کرده باشد. برای تعیین صحت یافته‌های کیفی از چندین راهبرد استفاده می‌شود مثل همسوسازی، بررسی توسط اعضا، توصیف انبوه و غنی و؛ که در این تحقیق برای تعیین صحت یافته‌ها از راهبرد "بررسی توسط اعضا" استفاده شد.

بر این اساس الگوی اولیه به صورت ماتریس دوبعدی اولیه طراحی و به خبرگان (متخصصان شرکت کننده در مصاحبه) برگردانده شد و پرسشنامه‌ای با ابعاد مختلف ۶ سؤال در مقیاس لیکرت طراحی گردید؛ و از خبرگان خواسته شد درستی نتایج را مورد بررسی قرار دهند.

جدول ۴. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای تعیین درجه تناسب الگوی پیشنهادی جهت ارائه الگوی نهایی

مؤلفه	اختلاف میانگین	انحراف استاندارد	t	Df	Sig
تطبیق	۱.۱۷	۰.۹۰۹	۴.۹۶	۲۹	۰.۰۰۰
قابلیت فهم	۱.۲۳	۰.۸۵۷	۵.۲۳	۲۹	۰.۰۰۰
قابلیت تعمیم	۱.۱۳	۰.۷۸۴	۴.۰۰	۲۹	۰.۰۰۰
کنترل	۰.۷۶	۰.۵۴۶	۵.۰۳	۲۹	۰.۰۰۰

برای تعیین اعتبار درونی الگوی اولیه پیشنهادی، به نظرخواهی از متخصصان این حوزه به واسطه پرسشنامه سنجش مدل پرداخته شد. با توجه به مقیاس پرسشنامه که ۵ درجه‌ای لیکرت بود، مبنای تصمیم‌گیری بر اساس میانگین نمره ۳ در نظر گرفته شد و همان‌طور که نتایج به دست آمده از جدول فوق نشان می‌دهد:

۱. در مؤلفه تطبیق، آماره t محاسبه شده $t = ۴.۹۶$ در سطح $۰/۰۱$ معنادار است. مقایسه میانگین سؤال تطبیق $M = ۴.۱۷$ با میانگین جامعه ۳ نشان می‌دهد که این مؤلفه از نظر متخصصین دارای اعتبار بالایی است و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است.

۲. در مؤلفه قابلیت فهم، آماره t محاسبه شده $t = ۵.۲۳$ در سطح $۰/۰۱$ معنادار است. مقایسه میانگین قابلیت فهم $M = ۴.۲۳$ با میانگین جامعه ۳ نشان می‌دهد که این مؤلفه از نظر متخصصین دارای اعتبار بالایی است و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است.

۳. در قابلیت تعمیم، آماره t محاسبه شده $t = ۴.۰۰$ در سطح $۰/۰۱$ معنادار است. مقایسه میانگین قابلیت تعمیم $M = ۴.۱۳$ با میانگین جامعه ۳ نشان می‌دهد که این مؤلفه از نظر متخصصین دارای اعتبار بالایی است و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است.

در مؤلفه کنترل، آماره t محاسبه شده $t = ۵.۰۳$ در سطح $۰/۰۱$ معنادار است. مقایسه میانگین مؤلفه کنترل $M = ۳.۷۶$ با میانگین جامعه ۳ نشان می‌دهد که این مؤلفه از نظر متخصصین دارای اعتبار بالایی است و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است.

بحث و نتیجه‌گیری

شناسایی و جذب مدیران مدارس، فرآیندی استراتژیک و کلیدی در توسعه نظام آموزشی و پرورش منابع انسانی است. این فرآیند در واقع تلاشی برای کشف و بهره‌برداری از ظرفیت‌های انسانی است که برای پیشرفت کشور نقش‌آفرینی می‌کنند. مفهوم توسعه منابع انسانی در این زمینه به معنای سرمایه‌گذاری مستمر بر روی افرادی است که می‌توانند از طریق مدیریت اثربخش و کارآمد، محیط مدارس را توسعه داده و به رشد و پرورش استعدادهای دانش‌آموزان کمک کنند. در آموزش ابتدایی، که دوره‌ای حیاتی در شکل‌گیری شخصیت و استعداد دانش‌آموزان است، نقش مدیران به عنوان تسهیل‌گرانی برای دستیابی به اهداف آموزشی و پرورشی بسیار برجسته است.

توسعه منابع انسانی در این زمینه، از مفهوم "تزریق مداوم ایده‌ها و مهارت‌های نوین به کارکنان" بهره می‌گیرد که برای پیشرفت فردی افراد و ارتقای عملکرد سازمانی و ملی ضروری است (Dzwigol et al., 2021; Fang & Kesten, 2016). بنابراین، شناسایی و جذب مدیران نه تنها بر توسعه ظرفیت‌های فردی مدیران اثرگذار است، بلکه بهبود عملکرد مدارس و تحقق اهداف کلان آموزشی را به همراه دارد.

شناسایی و جذب مدیران شایسته می‌تواند با افزایش دانش و تخصص آنها، ارزش‌های کوتاه‌مدت و بلندمدتی به سرمایه انسانی سازمان بیفزاید. این امر با انجام فرآیندهایی همچون تجزیه و تحلیل شغلی، طراحی مدل شایستگی، مدیریت موثر منابع انسانی و توسعه رهبری ممکن می‌شود (Dargahi et al., 2020; Mousavi Nodoushan et al., 2022). همچنین، جذب مدیران شایسته می‌تواند با افزایش تعهد سازمانی، موجب حفظ نیروی انسانی در سازمان شود. این مسئله کاهش هزینه‌های مرتبط با جایگزینی مدیران و آموزش مجدد افراد را به دنبال دارد. علاوه بر این، حضور مدیران کارآمد می‌تواند فرآیند مدیریت استعدادها در نظام آموزشی را تسهیل کرده و نقش مهمی در دستیابی به اهداف استراتژیک آموزش و پرورش ایفا کند (Dargahi et al., 2020). همچنین، سرمایه انسانی سازمان، که مشتمل بر دانش مدون و ضمنی مدیران است، تأثیر مستقیمی بر ارتقای کیفیت عملکرد کلی نظام آموزشی دارد. مدیرانی که از سرمایه انسانی بالایی برخوردارند، توانایی بهبود تعاملات کارکنان، افزایش سطح خدمات، و ارتقای کیفیت تحویل فعالیت‌های آموزشی را دارند (Fang & Kesten, 2016).

در این پژوهش، مبنای نظری مربوط به شناسایی و جذب مدیران مدارس ابتدایی با تأکید بر مفاهیم اثربخشی، برنامه آموزشی و شایستگی حرفه‌ای مورد بررسی قرار گرفت. برای شناسایی شاخص‌ها و عوامل تأثیرگذار، از مطالعات پیشین بهره گرفته شد و همچنین مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۰ نفر از خبرگان این حوزه (شامل اساتید دانشگاه و مدیران مجرب) انجام شد. نتایج پژوهش منجر به شناسایی سه بُعد کلی، ۹ مولفه، ۴۲ مقوله و ۱۰۳ شاخص شد: نتایج این پژوهش نشان داد که شناسایی و جذب مدیران مدارس ابتدایی در شهر تهران نیازمند تمرکز بر ویژگی‌های شخصی و مدیریتی مدیران در درجه اول و توجه به ویژگی‌های اجتماعی آن‌ها در مراحل بعدی است. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های دیگر (Afsharnejad et al., 2021; Fang & Kesten, 2016; Karsikas et al., 2022; Mousavi Nodoushan et al., 2022; Vera & Crossan, 2023) همخوانی داشت. تمامی این تحقیقات به اهمیت ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های مدیریتی در جذب مدیران تأکید داشته‌اند. همچنین، سرمایه‌گذاری در توسعه شایستگی‌های اجتماعی و اخلاقی مدیران را برای ارتقای عملکرد مدارس موثر دانسته‌اند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که شناسایی و جذب مدیران مدارس ابتدایی نیازمند چارچوبی نظام‌مند است که در آن ویژگی‌های مدیریتی، اجتماعی و فردی مدیران به طور همزمان مورد توجه قرار گیرد.

از این رو، پیشنهادهایی برای بهبود فرآیند شناسایی و جذب مدیران ارائه می‌گردد:

- طراحی کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی برای تقویت مهارت‌های مدیریتی و اجتماعی مدیران.
- استفاده از ابزارهای روان‌سنجی و هوش هیجانی برای ارزیابی ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی مدیران.
- ایجاد مدل‌های شایستگی مبتنی بر پژوهش برای شناسایی مولفه‌ها و مقوله‌های موردنیاز در استخدام مدیران.
- پشتیبانی مستمر از مدیران از طریق برنامه‌های رشد حرفه‌ای و توسعه مهارت.

این نتایج می‌توانند مبنای سیاست‌گذاری‌های کلان در آموزش و پرورش برای بهبود کیفیت مدیریت مدارس و ارتقای نظام آموزشی کشور باشند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع



در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

Extended Summary

Introduction

In today's rapidly changing world, the primary competitive advantage of organizations lies in having competent and capable human resources. This strategic factor, which cannot be easily replicated, ensures the success and sustainable development of organizations. The success of organizations depends on the development of human resources, and this development is impossible without recognizing and utilizing the capabilities, competencies, and potential of this vast resource. Among these, organizational leaders and managers, due to their strategic position and direct interaction with all employees, play a key role, and their competence is of particular importance ([Karsikas et al., 2022](#)).

Educational leaders and managers interact with a wide range of individuals, but their interaction with people in educational settings is more extensive, complex, and impactful ([Chekani Azaran et al., 2021](#)). In such conditions, having insight and rationality in decision-making and management is essential. Today's leaders and managers must possess deep insight and a responsible approach to guide their employees. What is more valuable than knowledge and information in the field of management is insight, awareness, and rationality ([Razavi et al., 2022](#)). Wise decision-making, free from emotions and based on research and collective wisdom, can motivate and unify organizational activities. This process involves employees in rational and participatory decision-making, moving them beyond personal interests and partisan tendencies toward achieving public interests and holistic values ([Momeni & Jahanbazi, 2017](#); [Monazzeh et al., 2020](#); [Mousavi Nodoushan et al., 2022](#)).

Although human resources are recognized as the most important strategic resource for organizations, managers often focus on aspects such as salaries, benefits, or regulations, paying little attention to other dimensions of human resource management. The first step in this area, recruitment and staffing, if not done correctly, can lead to many hidden and visible problems in the organization ([Dzwigol et al., 2021](#); [Jamei et al., 2022](#)). Recent studies identify five key factors—personality, talent, interest, intelligence, and skills—as influential in the success of human resources and their job satisfaction. Since humans play a central role in organizations ([Paarima et al., 2022](#)), their competencies must be continuously strengthened. Organizations that have achieved sustained growth and success undoubtedly have teams of competent and efficient managers. The competence and efficiency of these managers are only possible through continuous development and enhancement of their characteristics and potentials ([Razavi Saeedi, 2020](#); [Sadeghi et al., 2020](#)).



Today, the competence of managers is at the forefront of all managerial issues. Managers who lack strategic thinking and cannot quickly identify appropriate methods and solutions will be unable to achieve organizational goals and utilize resources to solve problems (Monazzeh et al., 2020). Insisting on outdated and ineffective methods will not only fail to make leaders successful but will also lead the organization to failure. In this context, educational managers, in particular, must be able to effectively guide and control the schools under their management by understanding their responsibilities (Bhagavathula et al., 2021). The role of managers in educational organizations, especially schools, is crucial, and the success of teachers and students largely depends on the performance and competence of these managers (Daouk-Öyry et al., 2021). This is especially important in developing countries where management systems have not yet reached systemic maturity. In such countries, competent managers can guide organizations toward growth and excellence, establishing meritocracy (Momeni & Jahanbazi, 2017).

In the field of education, understanding the various dimensions of recruiting and selecting school principals is of critical importance. Studies show that characteristics such as gender, race, qualifications, and intrinsic motivation, along with the school environment, financial incentives, working conditions, and hiring methods, play an effective role in the process of selecting principals (Fang & Kesten, 2016). In 2003, the Supreme Administrative Council approved regulations for the selection and appointment of principals to create managerial stability and increase employee motivation, suggesting the use of general and specialized tests to identify qualified candidates (Sadri Ayubi, 2020).

Many studies have been conducted in this area. For example, Ebrahimi et al. (2018) have developed components affecting the competence of elementary school principals, and Shabani et al. (2018) have presented a model for the competencies of elementary school principals. These studies show that although progress has been made in the quantitative aspects of education and human resources for school principals, there is still a need for qualitative research on the competencies of principals (Sadri Ayubi, 2020).

Designing recruitment and selection models based on the cultural, organizational, and professional context of each country or region can accelerate organizational goals (Momeni & Jahanbazi, 2017). For example, the professional competency assessment plan for school principals, implemented in August 2018 by the Ministry of Education and Jihad University, was a successful example of identifying competent principals through specialized tests. However, studies have shown that many of these principals have not performed well in crisis management or solving educational problems (Teimouri et al., 2022). Therefore, the training and selection of elementary school principals who understand the educational sensitivity of students at this level is of particular importance (Jalali et al., 2021).

Methods and Materials

This study employed a qualitative research method. In the qualitative phase, semi-structured interviews were conducted, and thematic analysis was used to identify the initial components. The participants included 20 experts in the fields of curriculum planning, higher education management, elementary education, and educational management. These individuals had a history of producing scientific works, such as articles and publications related to the effectiveness of educational programs and professional competencies.

The inclusion criteria for the study included having at least three years of experience in various universities in the fields of educational management, human resources, educational psychology, elementary education, and experience as school principals or district education administrators. Sampling was done purposively using the snowball technique.

The research method in the qualitative phase was based on thematic analysis, which included identifying basic, organizing, and overarching themes using content analysis techniques. Additionally, for the validation phase of the research, a survey tool using the Strauss and Corbin standard questionnaire was used.

Findings

To answer the research question, interviews were conducted using semi-structured questions. These interviews were conducted with a group of experts, including faculty members in the fields of educational management, human resources, educational psychology, and elementary education, as well as experienced school principals and district education administrators. The study population included 20 experts, of whom 12 were faculty members in the mentioned fields and 8 were school principals and district education administrators.

For data analysis, qualitative thematic analysis was used to identify the most important elements related to the model of identifying and recruiting elementary school principals. During this process, 103 initial codes were extracted. After multiple reviews and merging codes based on similarities, the analysis process was carried out in several stages, and finally, 3 dimensions, 9 components, 42 categories, and 103 indicators were extracted for this model.

The demographic and professional characteristics of the participants are presented in Table 1. The table includes variables such as place of service, education, gender, age, and work experience. In terms of place of service, the participants were divided into two groups: 8 were experienced school principals and district education administrators, and 12 were faculty members in the fields of educational management, human resources, educational psychology, and elementary education. In terms of education, 6 participants had a master's degree, and 14 had a Ph.D. In terms of gender, 11 participants were female, and 9 were male. In terms of age, none of the participants were under 39 years old, 8 were between 40 and 45 years old, 5 were between 46 and 50 years old, and 7 were over 50 years old. In terms of work experience, 2 participants had less than 10 years of experience, 6 had between 11 and 20 years, and 12 had over 20 years of experience.

The qualitative findings included three dimensions, nine components, 42 categories, and 103 indicators. The dimensions identified were personal characteristics, managerial characteristics, and social characteristics. The components included cognitive abilities, leadership, decision-making, flexibility, problem-solving, discipline, resource management, communication, and ethical characteristics. The categories and indicators were further broken down to provide a comprehensive model for identifying and recruiting elementary school principals in Tehran.

Discussion and Conclusion

The identification and recruitment of school principals is a strategic and key process in the development of the educational system and human resource development. This process is essentially an effort to discover and utilize human capacities that play a role in the country's progress. The concept of human resource development in this context refers to the continuous investment in individuals who can, through effective and efficient management, develop the school environment and contribute to the growth and nurturing of students' talents. In elementary education, which is a critical period in shaping students' personalities and talents, the role of principals as facilitators in achieving educational and developmental goals is highly prominent.

The development of human resources in this field draws on the concept of "continuous infusion of new ideas and skills into employees," which is essential for individual advancement and the enhancement of organizational and national performance. Therefore, identifying and recruiting principals not only impacts the development of individual capacities but also improves school performance and the achievement of broader educational goals.



The identification and recruitment of competent principals can add short-term and long-term value to the organization's human capital. This is achieved through processes such as job analysis, competency model design, effective human resource management, and leadership development. Additionally, recruiting competent principals can increase organizational commitment, leading to the retention of human resources within the organization. This reduces costs associated with replacing principals and retraining individuals. Furthermore, the presence of effective principals can facilitate the talent management process in the educational system and play a significant role in achieving the strategic goals of education.

In this study, the theoretical foundations related to the identification and recruitment of elementary school principals were examined, with an emphasis on the concepts of effectiveness, educational programs, and professional competence. To identify the indicators and influencing factors, previous studies were utilized, and semi-structured interviews were conducted with 20 experts in this field, including university professors and experienced principals. The results of the study led to the identification of three main dimensions, nine components, 42 categories, and 103 indicators.

The results of this study showed that the identification and recruitment of elementary school principals in Tehran requires a focus on the personal and managerial characteristics of principals in the first stage and attention to their social characteristics in subsequent stages. These findings are consistent with the results of other studies, which have emphasized the importance of personality traits and managerial skills in recruiting principals. Additionally, investing in the development of social and ethical competencies of principals has been found to be effective in improving school performance.

The results of this study indicate that the identification and recruitment of elementary school principals requires a systematic framework in which the managerial, social, and personal characteristics of principals are simultaneously considered. Therefore, suggestions for improving the process of identifying and recruiting principals are provided, including designing workshops and training courses to strengthen the managerial and social skills of principals, using psychometric tools and emotional intelligence to assess the personality and ethical characteristics of principals, creating competency-based models based on research to identify the necessary components and categories in hiring principals, and providing continuous support to principals through professional development and skill enhancement programs.

These results can serve as the basis for macro-policies in education to improve the quality of school management and enhance the country's educational system.

References

- Abouei Ardekani, M. (2020). The Theory of the Learning Organization. <https://iranjournals.nlai.ir/bitstream/handle/123456789/66491/47F35D06483A53F4DA5CAD66833C062E.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Afsharnejad, A., Shabani, M., Amini Sabegh, Z. A.-A., & Sadeh, E. (2021). Presenting a Competency Model for Financial Managers in the National Iranian Oil Company. *Quarterly Journal of Training and Human Resource Development*, 30(8), 224-239. <https://doi.org/10.52547/istd.31464.8.30.224>
- Bhagavathula, S., Brundiers, K., Stauffacher, M., & Kay, B. (2021). Fostering collaboration in city governments' sustainability, emergency management and resilience work through competency-based capacity building. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2021.102408>
- Chekani Azaran, S., Arasteh, H. R., & Mohammadi, K. (2021). A Model for Enhancing the Capabilities of Technical and Vocational University Managers in Iran Using Grounded Theory. *Jundishapur Ahvaz Quarterly Journal of Education Development*, 12(0), 278-290. https://edj.ajums.ac.ir/article_138847.html
- Daouk-Öyry, L., Sahakian, T., & van de Vijver, F. (2021). Evidence-based management competency model for managers in hospital settings. *British Journal of Management*, 32(4), 1384-1403. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12434>
- Dargahi, H., Alipour Falahpasand, M. H., & Heidari Ghareh Bagh, H. (2020). Presenting a Competency Model in Human Resource Development. *Rahbord-e Yas*(23). <http://rahbord-mag.ir/en/Article/32465>



- Dzwigol, H., Dzwigol-Barosz, M., Miśkiewicz, R., & Kwilinski, A. (2021). Manager competency assessment model in the conditions of industry 4.0. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(4), 2630. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4\(5\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4(5))
- Fang, D., & Kesten, K. (2016). Retirements and Succession of Nursing Faculty. *Nursing Outlook*, 1-64. https://journals.ssrc.ac.ir/article_4086.html
- Jalali, K., Taleb, Z., & Hashemi, S. A. (2021). Competency-Based Evaluation Model Based on the Fundamental Transformation Document in SAMA Secondary Schools: A Qualitative Study. *Jundishapur Ahvaz Quarterly Journal of Education Development*, 12(0), 154-165. https://edj.ajums.ac.ir/article_138523.html?lang=en
- Jamei, M., Mehr Alizadeh, Y., Ghashghaeizadeh, N., & Hosseinpour, M. (2021). Designing a Hierarchical Competency Model for Managers with an Entrepreneurial School Approach. *Quarterly Journal of Educational Leadership and Management*, 15(2), 121-141. https://journals.iau.ir/article_685503.html
- Jamei, M., Mehr Alizadeh, Y., Ghashghaeizadeh, N., & Hosseinpour, M. (2022). Presenting and Validating a Competency Model for Managers in Entrepreneurial Schools. *Educational Management Innovations*, 18(1), 90-107. <https://civilica.com/doc/1579644/>
- Karsikas, E., Meriläinen, M., Tuomikoski, A. M., Koivunen, K., Jarva, E., Mikkonen, K., & Kanste, O. (2022). Health care managers' competence in knowledge management: A scoping review. *Journal of nursing management*, 285-298. <https://doi.org/10.1111/jonm.13626>
- Khanifar, H., Ebrahimi, S., Gholami, B., & Fayyazi, B. M. (2020). Senior Education Managers: Identifying Required Competencies and Capabilities and Presenting a Model for Competency Assessment. *Quarterly Journal of Training and Human Resource Development*, 24(7), 32-54. <http://istd.saminattech.ir/Article/31075/FullText>
- Kia, A. A., & Amiri, R. (2013). Examining the Level of Social Vitality and Related Factors Among Citizens Aged 15-64 in Ahvaz. *Welfare Planning and Social Development*, 4(15), 138-174. https://qjsd.atu.ac.ir/article_832.html
- Marsheva, V. I., & Neizvestnyb, S. I. (2022). Evolution of Views on the Managers' Competence in Russia: Past and Present. *Management Sciences*, 12(1), 79-95. <https://doi.org/10.26794/2304-022X-2022-12-1-79-95>
- Mohammadi Yazdi, A., Mirsepasi, N., Mousakhani, M., & Hanifi, F. (2024). Investigating the Status of Human Resource Management Development Indicators Based on Competency Components in the e-Commerce Development Center of the Ministry of Industry, Mines and Trade. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 180-199. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2035663.2412>
- Momeni, M., & Jahanbazi, A. (2017). Designing a Fuzzy Multi-Criteria Decision-Making Model for Manager Selection. *Shahed University Journal*(26). https://cs.shahed.ac.ir/article_1953.html?lang=en
- Monazzeh, L., Sharifi, S. M., Amin, F., & Roshandel Arboutani, T. (2020). Designing a Competency Model for Managers in Creative Industries (Case Study: IRIB News Department). *Scientific Quarterly of Public Sector Management*, 8(3), 33-50. https://ipom.journals.pnu.ac.ir/article_6886.html?lang=en
- Mousavi Nodoushan, F. S., Nili Ahmadabadi, M. R., & Nistany, M. R. (2022). A Phenomenological Exploration of Teachers' Core Competencies for Achieving Social and Political Education. *Applied Sociology*, 3(2), 32-47. <https://www.sid.ir/paper/1052893/en>
- Mousazadeh, Z., & Adli, M. (2019). Criteria for Selecting and Appointing Managers with a Competency-Based Approach in Nahj al-Balagha. *Strategic Management Thought*, 103-132. <https://www.sid.ir/paper/129901/fa>
- Ofei, A. M. A., Paarima, Y., & Barnes, T. (2020). Exploring the management competencies of nurse managers in the Greater Accra Region, Ghana. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 13, 100248. <https://doi.org/10.1016/j.ijans.2020.100248>
- Paarima, Y., Kwashie, A. A., Asamani, J. A., & Ofei, A. M. A. (2022). Leadership competencies of first-line nurse managers: a quantitative study. *Leadership in Health Services*, 320-343. <https://doi.org/10.1108/LHS-05-2021-0047>
- Rajabi Farjad, H., & Toranian, N. (2024). Identifying Factors Affecting the Performance of Sustainable Human Resources in the Insurance Industry. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 33-52. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2022329.1015>
- Razavi, A., Fariborzi, E., & Ghorbani, M. (2022). Designing a Competency Model for Training Managers in Higher Education Centers with a Professional Skills Approach (Case Study: Islamic Azad University, Mashhad Branch). *Quarterly Journal of Training and Human Resource Development*, 35(9), 87-108. <http://rahbord-mag.ir/en/Article/31520/FullText>
- Razavi Saeedi, S. R. (2020). Designing and Validating a Competency Model for Middle Managers in Tehran Municipality Using Structural Equation Modeling. *Quarterly Journal of Training and Human Resource Development*, 25(7), 12-31. <http://istd.saminattech.ir/en/Article/31107/FullText>
- Sadeghi, A. A., Hosseini, M. A., & Mohammadi, K. (2020). Presenting a Managerial Competency Model in the Iranian Tax Administration. *Tax Research Journal*, 28(47), 51-74. https://taxjournal.ir/browse.php?a_id=1890&sid=1&slc_lang=en
- Sadri Ayubi, H. (2020). Identifying and Prioritizing the Dimensions and Components of Managerial Competency Assessment (Case Study: Municipality of District 5, Tehran). *New Research in Management and Accounting*, 2(36), 59-82. <https://ensani.ir/fa/article/download/582492>
- Teimouri, H., Shahin, A., & Karimi, A. (2022). Presenting a Competency-Based Human Resource Management Model with a Succession Planning Approach. *Applied Sociology*, 33(2), 69-92. <https://www.sid.ir/paper/1052848/en>
- Vera, D., & Crossan, M. (2023). Organizational learning and knowledge management: Toward an integrative framework. <https://scholar.google.com/citations?user=K9l6liwAAAAJ&hl=en>
- Wick, W. C., & Leon, L. S. (2021). From idea to action: Creating learning organization. *Human Resource Management*, 4(2), 299-311. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930340207>
- Yildiz, B. B., Tüysüz, H., & Öztürk, M. (2023). Analysing the relationship between private school administrators' perceptions of technological leadership competencies and innovation management competencies (a mixed method study).

https://www.academia.edu/75083108/ANALYSING_THE_RELATIONSHIP_BETWEEN_PRIVATE_SCHOOL_ADMINISTRATORS_PERCEPTIONS_OF_TECHNOLOGICAL_LEADERSHIP_COMPETENCIES_AND_INNOVATION_MANAGEMENT_COMPETENCIES_A_MIXED_METHOD_STUDY_1

Yu-Je, L. (2022). A study on the influence of organizational change on organizational effectiveness of schools: Using investment for cloud computing technologies as a moderator. *African journal of business management*, 6(17), 5710-5719. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.1528>

