



Scientific Journal

## Journal of Research in Educational Systems

Volume 15, Issue 53,  
Pp. 23-41  
Summer 2021

Print ISSN: 2383-1324

Online ISSN: 2783-2341

Indexed by ISC

www.jiera.ir



Journal by  
Research in Educational  
Science is licensed under a  
Creative Commons  
Attribution-  
NonCommercial 4.0  
International License.

Document Type:  
Original Article

✉ Corresponding Author:  
abbaspour1386@gmail.com

Received: 07/21/2021

Accepted: 09/30/2021

**How to Cite:** Fazeli, H.,  
Abbaspour, A., Rahimian, H.,  
Delavar, A. (2021). Identifying  
and Validating Components of  
Decision-Making of the  
Secondary School Principals in  
Iranian Education System.  
*Journal of Research in Educational  
Science*, 15(53), 23-41.

doi: 10.1001.1.23831324.1400.15.53.2.6

# Identifying and Validating Components of Decision-Making of the Secondary School Principals in Iranian Education System \*

**Hassan Fazeli**

Ph.D. Candidate of Administration Education, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

**Abbas Abbaspour**✉

Professor, Administration Education Dept., Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

**Hmid Rahimian**

Associate Professor, Administration Education Dept., Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

**Ali Delavar**

Privileged Professor, Assessment and Measurement Dept., Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

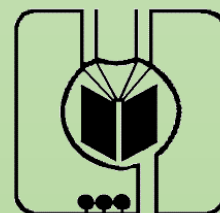
## Abstract

The aim of this study was to identify the components of Tehran high school principals' decision-making. The methodology of this research was exploratory mixed method. The statistical population for the qualitative phase were principals of high schools in Tehran and the experienced directors in Education Ministry's central office. Twelve of samples were selected on purposive sampling based on the theories in the literature, while the statistical population for the quantitative phase were principals of high schools in Tehran. A total of 249 samples were selected out of the population based on the multi-phase cluster sampling method. The instrument for data collection in the qualitative phase of the study was semi-structured interview. The validity and reliability of the interviews were measured. Using the test-retest method, the reliability of the interviews was stood at 0.78 and the inter-coder reliability was estimated to be 0.80. In the quantitative phase, the conceptual model, that had been designed in the qualitative phase, was tested using a researcher-made questionnaire. The reliability of the instrument was checked and confirmed by Cronbach's alpha. It was proved to be 0.625. To analyze the data in the qualitative part, Grounded theory (open, axial and selective coding) was used. To analyze the quantitative data, one-sample t-test, Pearson correlation coefficient and confirmatory factor analysis were used. Eight components (knowledge, experience and expertise, ethics, psychological, social, humanitarian, technical and economic factors) were identified to contribute to decision-making of the principals. There was a significant correlation between the components of the secondary school principals' decision-making. Examining the fit pattern of principals' decision-making components showed that all the items had a suitable factor load on their latent variable and the factor loads were significant at the level of 0.01 with respect to the t-score.

## Keywords:

Making decision, educational administrators, educational organization

\* The present article is taken from the doctoral dissertation in Administration Education, Allameh Tabataba'i University



نشریه علمی

## پژوهش در نظام‌های آموزشی

دوره ۱۵، شماره ۵۳،  
ص ۲۳-۴۱  
تابستان ۱۴۰۰

شاپا (چاپی): ۱۳۲۴-۲۳۸۳

شاپا (الکترونیکی): ۲۳۴۱-۲۷۸۳

نمایه در ISC

www.jiera.ir



نشریه علمی  
پژوهش در نظام‌های آموزشی تحت قانون  
بین‌المللی کپی‌رایت Creative  
Commons: BY-NC می‌باشد.

نوع مقاله:

مقاله اصیل پژوهشی

✉ نویسنده مسئول:

abbaspour1386@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۷/۰۸

استناد به این مقاله: فاضلی، ح.، عباس پور، ع.، رحیمیان، ح؛ و دلاور، ع. (۱۴۰۰). شناسایی و اعتباریابی مؤلفه‌های تصمیم‌گیری مدیران آموزشی سازمان آموزش و پرورش. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۵(۵۳)، ۲۳-۴۱.  
doi: 20.1001.1.23831324.1400.15.53.2.6

## شناسایی و اعتباریابی مؤلفه‌های تصمیم‌گیری مدیران آموزشی سازمان آموزش و پرورش\*

حسن فاضلی

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

✉ عباس عباس پور

استاد، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

حمید رحیمیان

دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

علی دلاور

استاد ممتاز، گروه سنجش و اندازه‌گیری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

### چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی مؤلفه‌های تصمیم‌گیری مدیران آموزشی مدارس متوسطه شهر تهران بود. روش پژوهش آمیخته از نوع اکتشافی بود. جامعه آماری در بخش کیفی، مدیران مدارس شهر تهران و مدیران خبره ستاد آموزش و پرورش بودند که ۱۲ نفر از آن‌ها با روش نمونه‌گیری هدفمند به شیوه نظری انتخاب و جامعه آماری در بخش کمی، مدیران مدارس متوسطه اول و دوم شهر تهران بودند که ۲۴۹ نفر از آن‌ها با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. روایی و پایایی مصاحبه با استفاده از فرایند پایایی باز آزمون ۰/۷۸ و پایایی بین دو کدگذار ۰/۸۰ تأیید شد. در بخش کمی به‌منظور آزمودن الگوی مفهومی طراحی‌شده در مرحله کیفی، از پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردید. پایایی ابزار با استفاده از روش آلفای کرونباخ بررسی و تأیید شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های بخش کیفی از رویکرد داده بنیاد و کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد و برای تحلیل داده‌های کمی از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. در بخش کیفی هشت مؤلفه (دانش، تجربه و تخصص، اخلاقی، روان‌شناختی، اجتماعی، انسانی، فنی و اقتصادی) در تصمیم‌گیری مدیران شناسایی شدند. همبستگی معناداری بین مؤلفه‌های تصمیم‌گیری مدیران آموزشی وجود داشت. بررسی برازش الگوی مؤلفه‌های تصمیم‌گیری مدیران نشان داد که تمامی گویه‌ها دارای بار عاملی مناسبی بر متغیر مکنون مربوط به خود بودند و این بارهای عاملی با توجه نمره تی در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار بودند.

### واژه‌های کلیدی:

تصمیم‌گیری، سازمان آموزش و پرورش، مدیران آموزشی، مؤلفه‌های تصمیم‌گیری

\* مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی است.

## مقدمه

مدیریت در هر سازمان به‌عنوان هسته‌ی مرکزی و مغز متفکر آن عمل می‌کند و در میان وظایف خطیر مدیریت، تصمیم‌گیری، جوهره اصلی فعالیت‌های مدیران و معاونین تلقی شده و از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. ما در تمام طول زندگی خود به نحوی درگیر تصمیم‌گیری هستیم، لذا می‌توان نتیجه گرفت تصمیم‌گیری به‌یقین یکی از رایج‌ترین فعالیت‌های مدیریت بوده و بخش قابل توجهی از وقت مدیران صرف حل مشکل و تصمیم‌گیری می‌شود. فرآیند تصمیم‌گیری مهم‌ترین و بانفوذترین عنصر در سازمان امروزی و جوهره رهبری است و موفقیت مدیر تا حدود زیادی به موفقیت‌های آن در تصمیم‌گیری بستگی دارد (Torlak et al., 2021). نظام آموزش و پرورش هر کشور سرمایه بزرگی محسوب شده و عامل اصلی توسعه اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی هر جامعه است، به‌طورکلی دنیای امروز پر از پیچیدگی‌هایی است که نظام آموزش و پرورش را در زمینه رشد و تعالی با مشکلات عدیده‌ای روبرو ساخته است (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۹). در نتیجه تصمیم‌گیری در واحدهای آموزشی از حساسیت و اهمیت خاصی برخوردار است. مدیران باید با تقویت ارتقای کیفیت جوسازمانی و ایجاد فضای لازم زمینه را برای بروز و ظهور ایده‌های جدید فراهم کنند (اندرامی و همکاران، ۱۳۹۹). مدیران و معاونین سازمان‌ها به‌مثابه‌ی افراد دارای تفاوت‌های فردی، استعدادها، انگیزه‌ها، رغبت‌ها و تمایلات مخصوص خود هستند، آن‌ها نیز دارای علائق و توانایی‌های مختلف بوده و از دانش و نگرش و نظام ارزشی مختلفی برخوردار هستند. قدر مسلم این است که این تفاوت‌های شناختی فردی و شخصیتی بر نحوه‌ی عمل و رفتار آنان تأثیر خواهد گذاشت (Ceschi et al., 2019). تقریباً در این زمینه توافق وجود دارد که یکی از مسائل اصلی سازمان‌های دولتی و غیردولتی، هم‌چنین دانشگاهی، فقدان فرایندی منسجم از خصیصه‌های کلیدی مدیریت به‌ویژه در بعد تعریف و شناسایی درست تصمیم‌گیری‌ها است (Creelman, 2012). تصمیم‌گیری فرایندی آمیخته با بازی نهایی قدرت، سیاست‌ها، اختلافات شخصی و تاریخچه سازمانی است. رهبرانی که قدرت

تشخیص این موضوع را دارند، تصمیماتی به‌مراتب بهتر از آن‌هایی می‌گیرند که کماکان بر این تصور پای می‌نشانند که تصمیمات، رخدادهایی در کنترل ایشان هستند (Miser, 1993).

از آنجاکه در مبانی نظری تصمیم‌گیری رد پای فلاسفه، اقتصاددانان و ریاضیدانان چشمگیر بوده و شأن واقعی تصمیم‌گیری در مدیریت به‌عنوان فرآیندی میان‌رشته‌ای قلمداد می‌شود (عباس‌پور، ۱۳۸۲)، لذا باید در مطالعات آن، تمامی رشته‌ها مورد توجه قرار گیرند. با توجه به اینکه متغیرهای مختلفی در فرآیند تصمیم‌گیری مؤثر هستند، مدیران برای اینکه بهترین تصمیم‌ها را اتخاذ کنند باید تمامی مؤلفه‌های فردی، سازمانی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی مؤثر در تصمیم‌گیری را مورد توجه قرار کنند. در کنار توجه به مدیریت سازمان‌ها باید به موضوع تصمیم‌گیری در نظام‌های آموزشی توجه بیشتری شود؛ زیرا که موضوع تصمیم‌گیری علمی و مبتنی بر شواهد، مدت‌هاست که در نظام‌های آموزشی و برای نیل به اثربخشی و کارایی بیشتر و دستیابی به اهداف این سازمان‌ها مورد تأکید قرار گرفته است (Tipton et al., 2020). در طی سالیان متمادی، تصمیم‌گیری مسئله‌ی سازمانی مهمی است و پیوسته مطالعات بسیار زیادی برای یافتن راه‌حل‌های خلاقانه و مؤثر این مسئله‌ی بنیادی انجام گرفته تا تصمیم‌های کاراتر و اثربخش‌تری اتخاذ گردد (De Sordi et al., 2021). مدیران در سازمان‌های آموزشی، دارای وظایف متنوع و مهمی هستند که شناخت کافی این وظایف و نقش‌ها باعث افزایش اثربخشی مدیران خواهد شد (شیرازی، ۱۳۹۲). Torres و (2019) Lumby، (2021) Hodaya & Berkovich (2019) به نقش خطیر مدیران آموزشی در تصمیم‌گیری اشاره می‌کنند و خاطرنشان می‌سازند که اثربخشی مدارس وابسته به تصمیم‌گیری مدیران آموزشی است. تمامی افراد ذی‌ربط و ذی‌نفع در آموزش و پرورش از محققان و مؤسسات حمایت‌کننده از تحقیقات آموزشی گرفته تا مدیران مدارس و سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان آموزشی، همه در صدد هستند تا بهترین روش‌ها را برای تصمیم‌گیری در مدارس برای نیل به اهداف آموزشی و تربیت بهتر دانش‌آموزان بکار ببرند

Halle (2019) اذعان می‌دارند هرچند وجود پایگاه اطلاعاتی به‌روز و کارآمد برای سیاست‌گذاری و تعیین خط‌مشی‌ها و تصمیم‌گیری درست بسیار مهم است ولی موضوع مهم‌تر این است که چگونه از این اطلاعات برای ایجاد تغییر و تصمیم‌گیری مناسب در مدارس استفاده نمود. برخی دیگر از محققان نیز به نقش پایگاه اطلاعاتی و استقرار بانک اطلاعاتی به‌روز و کارآمد در فرایند تصمیم‌گیری در نظام‌های آموزشی اشاره می‌کنند و منابع اطلاعاتی مدرسه را فاکتوری مهم در تصمیم‌گیری مدیران می‌دانند (Van Geel et al., 2016).

هرکدام از مدل‌های ذکرشده به مؤلفه‌هایی از تصمیم‌گیری پرداخته و تمامی مؤلفه‌ها را مورد مطالعه قرار نداده‌اند و هر استراتژی تا حدودی مکمل استراتژی‌های قبلی بوده و به‌صورت یک سیر تکوینی می‌باشند. از طرفی همه مدل‌های تصمیم‌گیری به‌صورت عام بوده و هیچ‌کدام به‌طور خاص به تصمیم‌گیری در نظام‌های آموزشی و نقش و اهمیت این عوامل و اولویت‌بندی آن‌ها در فرآیند تصمیم‌گیری در نظام‌های آموزشی به‌طور خاص نپرداخته‌اند. دلایل متعددی برای نیاز به پژوهش‌های بیشتر در تصمیم‌گیری مدیران آموزشی وجود دارد؛ اول اینکه، در پژوهش‌های مختلفی در سال‌های اخیر مطالعه در فرآیند تصمیم‌گیری به‌عنوان یک قلمرو و پدیده‌ای که نیاز به مطالعه و پژوهش‌های بیشتری دارد اشاره شده است (Abdillah et al., 2016)، دوماً، هزینه تصمیم‌های اشتباه خیلی بالا بوده و برای سازمان مخصوصاً سازمان‌های آموزشی به علت اهمیت وظایف آنان گران تمام می‌شود و مدیران در مؤسسات آموزشی به علت محدودیت‌های مالی باید تصمیم‌های اساسی بگیرند. (Taylor & Arsantien, 2017)؛ ترجمه مدآبادی، (۱۳۹۷). ثالثاً، تأکید بر ارتباط بین دانشگاه‌ها مخصوصاً دانشکده‌های علوم تربیتی با آموزش و پرورش و اینکه دانشگاه باید سرچشمه فکری آموزش و پرورش باشد که در این خصوص تحقیق درباره کیفیت تصمیم‌گیری و انجام مطالعات تطبیقی و الگوهای تصمیم‌گیری و استفاده از فن‌آوری‌های تصمیم‌گیری در آموزش و پرورش، از اولویت‌های پژوهشی مؤکد شده است (میرکمالی، ۱۳۹۳). بر

(Hollands et al., 2019). مدیران ما در سازمان‌های آموزشی با استفاده از استعداد معلمان، آموزش موردنیاز را در اختیار آن‌ها قرار داده و با دادن فرصت مناسب و امکانات موردنیاز به آنان و ایجاد انگیزه، می‌توانند بهترین عملکرد را در معلمان شاهد باشند؛ اما متأسفانه در بعضی از سازمان‌های آموزشی مدیران عمدتاً به عملکرد معلمان توجه کافی نداشته و بر اساس امیال خود تصمیم می‌گیرند.

در بررسی پیشینه پژوهش در خصوص مدل‌های تصمیم‌گیری نیز می‌توان به مدل‌های کلاسیک سازمان<sup>۱</sup> (مدل بهینه‌سازی)<sup>۲</sup>، بارش مغزی<sup>۳</sup>؛ رضایت‌بخش<sup>۴</sup>؛ تکوینی<sup>۵</sup>؛ گروه اندیشی<sup>۶</sup>؛ ائتلاف<sup>۷</sup>؛ سطل آشغال<sup>۸</sup>؛ گروه اسمی<sup>۹</sup>؛ اسکن کردن ترکیبی و مشارکتی<sup>۱۰</sup> اشاره کرد که در تمامی آن‌ها پیشنهاد شده که محققان باید یک رویکرد چندبعدی برای فرآیند تصمیم‌گیری لحاظ نمایند (فرهنگی و همکاران، ۱۳۹۵).

از نظر Abrar & Ahmad Baig (2018) تصمیم‌گیری تحت تأثیر چهار مؤلفه؛ عقلایی (هزینه، زمان، پیش‌بینی و غیره)؛ روان‌شناختی (شخصیت، توانایی، تجربه و غیره)؛ اجتماعی (افراد و روابط گروهی) و فرهنگی (فرهنگ کشور، فرهنگ جهانی، فرهنگ منطقه‌ای، ارزش‌ها) است. Kaplan & Owings (2017) مدلی در تصمیم‌گیری ارائه می‌دهند که دو متغیر استدلال (توجه به مشکل، جمع‌آوری داده‌ها، آگاهی، مشخص کردن شقوق و ارزیابی راه‌حل‌ها) و بصیرت (تجربه در تصمیم‌گیری، قضاوت و تمرین و مهارت) را از مؤلفه‌های تصمیم‌گیری می‌دانند. Baker (2017) به نقش عوامل اخلاقی در تصمیم‌گیری مدیران آموزشی اشاره می‌کند و تصمیم‌گیری اخلاقی را به‌عنوان یک مدل تصمیم‌گیری مناسب برای نظام‌های آموزشی در نظر می‌گیرد. Glover و همکاران (2019) نیز به نقش اطلاعات حاصل از ارزیابی تکوینی به‌جای نتایج ارزیابی پایانی به‌عنوان مبنایی برای تصمیم‌گیری در مدارس اشاره می‌کنند و خاطرنشان می‌سازند که وجود پایگاه اطلاعاتی به‌روز و کارآمد از فعالیت‌ها و فرایندهای مدرسه برای تصمیم‌گیری مدیران و درنهایت اثربخشی بیشتر مدرسه عاملی کلیدی محسوب می‌شود. در همین رابطه Horner &

6. group thinking model  
7. coalition model  
8. rrecycle bin model  
9. nominal grouping  
10. participatory model

1. clasiical model  
2. optimizing model  
3. brainstorming  
4. satisfactory model  
5. incremental model

### جدول ۱.

ویژگی اعضای پیل دلفی

تعداد	ویژگی
۲	مدیرکل
۲	معاون مدیرکل
۸	مدیران مدارس
۱۲	جمع کل

در این پژوهش با توجه به معیارهای ارائه شده توسط Creswell (2007) برای حصول اطمینان از روایی پژوهش آمیخته و به منظور اطمینان خاطر از دقیق بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، مشارکت‌کنندگان یا خوانندگان پژوهش، پایایی باز آزمون و پایایی بین دو کدگذار محاسبه شد (Creswell, 2007). ترجمه دانایی‌فرد و کاظمی، (۱۳۹۶).

$$\text{درصد پایایی} = \frac{2 \times \text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

در پژوهش حاضر برای محاسبه پایایی باز آزمون از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد ۳ مصاحبه انتخاب شده و هر کدام از آن‌ها دو بار در یک دوره ۱۵ روزه کدگذاری شده‌اند. نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول ۲ آمده است. ذکر این نکته ضروری است که تعداد توافقات به صورت کدهای جفتی است.

### جدول ۲.

محاسبه پایایی باز آزمون

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی باز آزمون (درصد)
۱	M ۴	۸۳	۳۳	۱۷	۷۹
۲	M ۷	۹۸	۳۷	۲۱	۷۵
۳	M ۹	۱۰۶	۴۳	۲۰	۸۱
کل		۲۸۷	۱۱۳	۵۸	۷۸

1996 نقل از مقیمی، (۱۳۹۴)؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که کدگذاری‌های انجام گرفته از پایایی مناسبی برخوردار است. به منظور محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، از یکی از اساتید مدیریت آموزشی آشنا

این اساس، هدف پژوهش حاضر شناسایی مؤلفه‌های تصمیم‌گیری مدیران آموزشی، چگونگی اولویت‌بندی این مؤلفه‌ها و تعیین برآزش الگوی مؤلفه‌های تصمیم‌گیری مدیران آموزشی است.

### روش

بخش کیفی: این پژوهش از لحاظ رویکرد آمیخته از نوع اکتشافی است که در ابتدا با استفاده از روش کیفی اطلاعات مورد نیاز در مورد مؤلفه‌های تصمیم‌گیری گردآوری شده و در مرحله طراحی الگو با استفاده از رویکرد داده بنیاد، پدیده‌ی تصمیم‌گیری مورد موشکافی دقیق قرار گرفت. جامعه آماری در بخش کیفی تمامی مدیران مدارس شهر تهران و مدیران خبره ستاد آموزش و پرورش بودند که ۱۲ نفر از آن‌ها با روش نمونه‌گیری هدفمند به شیوه نظری به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. نمونه‌گیری از صاحب‌نظران در این پژوهش تا زمانی ادامه پیدا کرد که فرآیند اکتشاف و تجزیه و تحلیل به نقطه اشباع نظری<sup>۱</sup> برسد. در قسمت کیفی به منظور جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی استفاده گردید. دلیل به‌کارگیری روش‌های کیفی وجود ضعف در پیشینه نظری و تجربی پژوهش و نیز نبود اجماع پژوهشگران نسبت به معیارهای تصمیم‌گیری است.

یافته‌های مربوط به پایایی باز آزمون نشان می‌دهد، نتیجه با استفاده از فرمول ذکر شده برابر ۷۸ درصد است و از آنجایی که پایایی بالای ۶۰ درصد قابل قبول است (Kavale, )

به تحلیل مصاحبه‌ها درخواست شد تا به‌عنوان کدگذار ثانویه در پژوهش مشارکت نماید.

### جدول ۳.

محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بین دو کدگذار (درصد)
۱	M ۴	۸۷	۳۲	۲۱	۷۳
۲	M ۷	۶۶	۲۸	۱۵	۸۴
۳	M ۹	۸۵	۳۶	۱۴	۸۵
کل		۲۳۸	۹۵	۵۰	۸۰

پژوهش در بخش کمی تمامی مدیران مدارس شهر تهران بودند. برای تخمین تعداد نمونه در پژوهش حاضر از فرمول کوکران استفاده و تعداد ۲۴۹ نفر از آن‌ها با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری در بخش کمی، پرسشنامه محقق ساخته بود. این پرسشنامه به‌منظور اعتباریابی الگوی مفهومی طراحی شده در مرحله کیفی پژوهش تهیه شد.

یافته‌های جدول ۳ نشان می‌دهد، پایایی بین کدگذاران مصاحبه شده با استفاده از فرمول برابر ۸۰ درصد است و از آنجاکه پایایی بالاتر از ۶۰ درصد بوده، قابل قبول است (Kavale, 1996 نقل از مقیمی، ۱۳۹۴)؛ بنابراین می‌توان نتیجه‌گیری کرد که کدگذاری‌های انجام گرفته از پایایی مناسبی برخوردار است.

بخش کمی: پس از مرحله کیفی؛ به‌منظور اعتبار الگوی مفهومی تدوین شده از روش کمی استفاده شد. جامعه آماری

### جدول ۴.

مؤلفه‌های تصمیم‌گیری و مقوله‌های آن

سؤالات	مؤلفه‌های تصمیم‌گیری	گویه‌ها
سؤال ۱	مؤلفه دانشی	میزان اهمیت اطلاعات و دانش
سؤال ۲، ۳، ۴	مؤلفه تجربه و تخصص	تفکر و توان تجزیه و تحلیل، هوش هیجانی، فرهنگی و کلاسیک، میزان درایت و تدبیر و خلاقیت سؤال ۲، ۳، ۴
سؤال ۵	مؤلفه اجتماعی	نهادها و عوامل اجتماعی
سؤال ۱۲ و ۱۳	مؤلفه انسانی	معاونین و کادر اداری، دانش آموز
سؤال ۶، ۷، ۸	مؤلفه اخلاقی	عقاید، ارزش‌ها و باور مدیریت، تعصب و سوگیری مدیر، ایدئولوژی و عقاید مدیر
سؤال ۱۱، ۱۴، ۱۵، ۱۶	مؤلفه فنی	سبک تصمیم‌گیری، ریسک و قطعیت در تصمیم‌گیری، نوع و جنس مشکل، زمان تصمیم‌گیری
سؤال ۹	مؤلفه روان‌شناختی	شخصیت مدیر
سؤال ۱۰	مؤلفه اقتصادی	مؤلفه منابع مالی و بودجه

کرونیخ محاسبه و ۶۹ درصد تأیید شد. روش تحلیل داده‌ها در بخش کمی نیز، از آزمون تحلیل عاملی تأییدی با به‌کارگیری نرم‌افزار SPSS و PLS بود.

در خصوص روایی یا اعتبار پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش برای شروع کار از روش اعتبار محتوا<sup>۱</sup> استفاده شد. پس از تأیید روایی محتوایی ابزار پژوهش به‌منظور اطمینان از پایایی، پرسشنامه بین ۱۲ نفر از افراد نمونه به اجرا و آلفای

## یافته‌ها

سؤال اول پژوهش: مؤلفه‌های تصمیم‌گیری مدیران آموزشی کدامند؟

پاسخ به این سؤال در بخش کیفی پژوهش انجام شد.

## جدول ۴.

کدها (مفاهیم) شناسایی شده از مصاحبه با صاحب‌نظران مربوط به سؤال اول پژوهش

مصاحبه	کدها
۱ م	ریسک‌پذیری، زمان حل مشکل، شدت مشکل، سیاست‌های آموزش و پرورش، تأثیرپذیری از اقتصاد، موقعیت دانش‌آموز، عقاید و ارزش‌های مدیر
۲ م	عدالت، نیاز دانش‌آموز، استدلال
۳ م	درجه شدت مسئله، زمان، دانش آموز قلب مدرسه، اطلاعات، ریسک، قطعیت
۴ م	تجربه و تخصص، منابع مالی و بودجه، عوامل اقتصادی و اجتماعی، شدت و حاد بودن، شفافیت، عوامل سازمانی و ساختاری
۵ م	تجربه و تخصص و خبرگی، منابع اقتصادی و بودجه، عوامل اقتصادی و اجتماعی، شدت و حاد بودن، تکرار تصمیم
۶ م	سبک بوروکراسی، سبک سلسله‌مراتبی، توجه به مشارکت در تصمیم‌گیری، توجه به خرد جمعی، سیاست‌های کلان، خلاقیت، منابع انسانی و منابع مالی، فرهنگ
۷ م	باورها، ارزش‌ها، هوش هیجانی، هوش کلاسیک، هوش فرهنگی، درایت و تدبیر مدیر، آینده‌نگری مدیر و همچنین اعتمادبه‌نفس، میزان خودشکوفایی، برداشت‌های دینی، ریال هوش
۸ م	ریسک داشتن، سبک تصمیم‌گیری، مؤلفه سیاسی، فرهنگ، ایدئولوژی، روان‌شناختی، ارزش و فرهنگ مدیر
۹ م	انگیزش، تفکر و توان تجزیه و تحلیل آن، تغییرات و توانایی انطباق با آن، تعصب و سوگیری و عقاید و جهت‌گیری فردی، زمان
۱۰ م	نوع و جنس مشکل، مربوط به دانش‌آموز، اولیاء، معلم و یا همکاران، ویژگی‌های مشکل، محیط مشکل ویژگی‌های فردی، مؤلفه زمان، مؤلفه توزیع تصمیم‌گیری، سلسله‌مراتب، شدت، توزیع رهبری، جنس تصمیم، قطعیت، ریسک، عدم قطعیت
۱۱ م	نوع تصمیم، شدت تصمیم، عامل مشکل
۱۲ م	آموزشی، اخلاقی، پرورشی، دانش‌آموز، معلم، معاونین یا کادر اداری (عامل مشکل)، اطلاعات و دانش، شرایط محیطی، هنر یا فن، هدف، منابع، فرایند، زمان، ریسک، فرهنگ، ارزش‌ها، هنجارها، سنت و آیین، اجتماعی، سازمانی، نهادهای دولتی، محله‌ها، هیئت امنا، عوامل درونی، نیروی انسانی، منابع مالی و مادی، منابع کالبدی و فضای مدرسه، مدیریت زمان

کدگذاری و نیز با الهام از پیشینه پژوهش، مفاهیم شناسایی شده در ۸ مقوله دسته‌بندی شده است که در جدول ۵ ارائه شده است.

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، در ارتباط با سؤال اول پژوهش ابعاد گسترده‌ای شناسایی شد. در ادامه با استفاده از نتایج مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته طی دو مرحله

## جدول ۵.

دسته‌بندی مفاهیم شناسایی شده در قالب مقوله‌های اصلی

مقوله اصلی	مفاهیم شناسایی شده مرتبط	صاحب‌نظران
مؤلفه دانشی	اطلاعات، اطلاعات و دانش، استدلال	۳ م، ۱۲ م، ۲ م
مؤلفه تجربه و تخصص	تفکر و توان تجزیه و تحلیل آن، درایت و تدبیر مدیر، هوش هیجانی، هوش کلاسیک، تجربه و تخصص، هوش فرهنگی، اعتمادبه‌نفس، هوش، میزان خودشکوفایی، خلاقیت	۷ م، ۴ م، ۶ م
مؤلفه اخلاقی	عقاید و ارزش‌های مدیر، فرهنگ، ارزش‌ها، ارزش و فرهنگ مدیر، ایدئولوژی، سنت و آیین، هنجار، برداشت‌های دینی، عقاید و جهت‌گیری فردی، فرهنگ، باورها، عدالت، اخلاق، تعصب و سوگیری	۱ م، ۷ م، ۸ م، ۱۲ م، ۵ م، ۶ م، ۲ م، ۹ م، ۳ م

مقاله اصلی	مفاهیم شناسایی شده مرتبط	صاحب نظران
مؤلفه انسانی	نیروی انسانی، دانش آموز، معلم، معاونین یا کادر اداری، هیئت امناء، منابع انسانی، روان‌شناختی، انگیزش، نیاز دانش آموز، دانش آموز قلب مدرسه	م ۱۲، م ۶، م ۸، م ۹، م ۲، م ۳
مؤلفه اقتصادی	منابع مالی و مادی، تأثیرپذیری از اقتصاد، منابع مالی، منابع، منابع اقتصادی و بودجه، منابع مالی و بودجه، نهاد‌های دولتی، عوامل اجتماعی، محله‌ها، عوامل اجتماعی، شرایط محیطی،	م ۱۲، م ۶، م ۵، م ۴، م ۱۲، م ۴، م ۵
مؤلفه فنی	فرایند، هدف، نوع تصمیم، جنس تصمیم، سبک تصمیم‌گیری، تکرار تصمیم، توزیع تصمیم‌گیری، عامل مشکل، ویژگی‌های مشکل، نوع و جنس مشکل، محیط مشکل، مدیریت زمان، مؤلفه زمان، زمان، زمان حل مشکل، ریسک داشتن، ریسک‌پذیری، ریسک، قطعیت، شدت و حاد بودن، درجه شدت مسئله، عدم قطعیت، شدت تصمیم، شدت مشکل، شفافیت، انگیزش، نیاز، شخصیت، خودشکوفایی	م ۱۰، م ۱، م ۸، م ۵، م ۱۱، م ۱۲، م ۳، م ۹، م ۴
مؤلفه روان‌شناختی		م ۲، م ۱۲، م ۹، م ۸

## جدول ۶.

مؤلفه‌های اصلی و زیر مؤلفه‌های تصمیم‌گیری

مؤلفه اصلی	زیر مؤلفه
مؤلفه دانش	اطلاعات، دانش، استدلال
مؤلفه اجتماعی	نهاد‌های دولتی، محله‌ها - عوامل اجتماعی
مؤلفه تجربه و تخصص	تفکر و توان تجزیه و تحلیل، درایت و تدبیر، آینده‌نگری، هوش (هیجانی، کلاسیک و فرهنگی)، اعتمادبه‌نفس، خلاقیت
مؤلفه انسانی	دانش آموز، معلم، معاونین و کادر اداری، هیئت امناء
مؤلفه اخلاقی	عقاید و ارزش‌ها و باور مدیریت، فرهنگ مدیریت، تعصب و سوگیری، سنت و آئین، هنجار، ایدئولوژی
مؤلفه فنی	فرایند، هدف، جنس تصمیم، سبک تصمیم‌گیری، نوع و جنس مشکل، ویژگی‌های مشکل، ریسک، قطعیت، شفافیت، زمان تصمیم‌گیری
روان‌شناختی	انگیزش، نیاز، شخصیت، میزان خودشکوفایی
مؤلفه اقتصادی	منابع مادی، تأثیرپذیری از اقتصاد، منابع مالی و بودجه

مشاهده‌پذیری را از مدل می‌دهند که بار عاملی آن‌ها زیر ۰,۴ باشد. همچنین چنانچه این مقدار کمتر از ۰,۷ بوده ولی تعداد متغیرهای مشاهده‌پذیر کم (دو یا سه) بوده و AVE متغیر مربوطه بالای ۰,۵ باشد، می‌توان متغیر مشاهده‌پذیر را در مدل اندازه‌گیری حفظ نمود (محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۳). جدول ۱۰ مقادیر بارهای عاملی مربوط به متغیرهای مشاهده‌پذیر مؤلفه‌ها یا مؤلفه‌های تصمیم‌گیری را نشان می‌دهد.

سؤال دوم پژوهش: الگوی طراحی شده تصمیم‌گیری مدیران آموزشی ارائه شده در مرحله کیفی تا چه حد از اعتبار برخوردار است؟

طبق گفته محققان در صورتی مدل اندازه‌گیری مدلی همگن خواهد بود که قدر مطلق بار عاملی هر یک از متغیرهای مشاهده‌پذیر متناظر با متغیر پنهان آن مدل، دارای مقداری بالاتر از ۰,۷ باشد. برخی از صاحب‌نظران پیشنهاد حذف متغیرهای



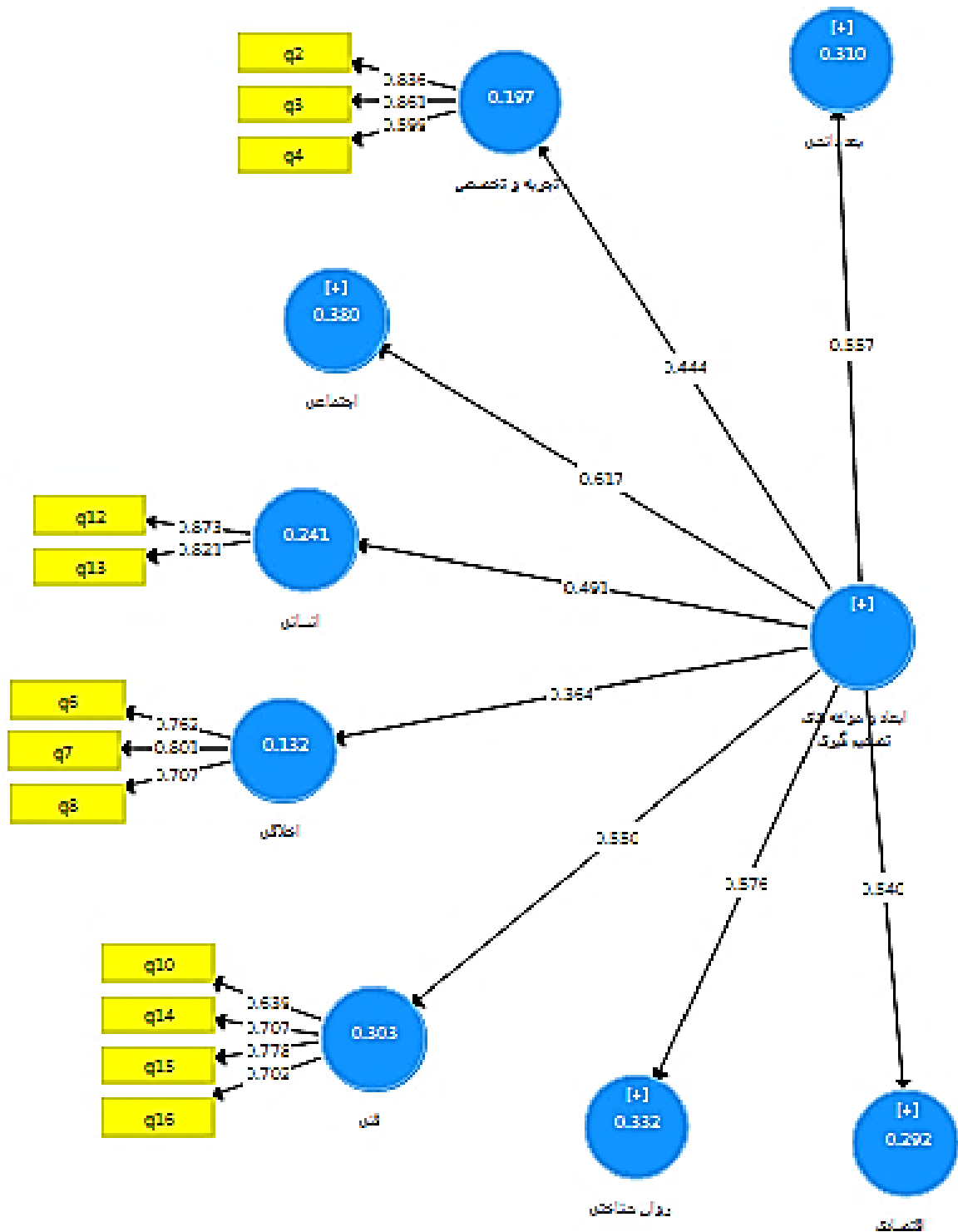
جدول ۱۰.

مقادیر بارهای عاملی متغیرهای مشاهده‌پذیر با متغیرهای پنهان متناظرشان (مؤلفه تصمیم‌گیری)

ابعاد	دانشی	تجربه و تخصص	اجتماعی	انسانی	اخلاقی	فنی	روان‌شناختی	اقتصادی
Q1	۰,۵۵۷							
Q2		۰,۸۳۶						
Q3		۰,۸۶۱						
Q4		۰,۵۹۹						
Q5			۰,۶۱۸					
Q6					۰,۷۶۲			
Q7					۰,۸۰۱			
Q8					۰,۷۰۷			
Q9						۰,۵۷۶		
Q10							۰,۵۴۰	
Q11						۰,۶۳۹		
Q12				۰,۸۷۳				
Q13				۰,۸۲۱				
Q14						۰,۷۰۷		
Q15						۰,۷۷۸		
Q16						۰,۷۰۲		

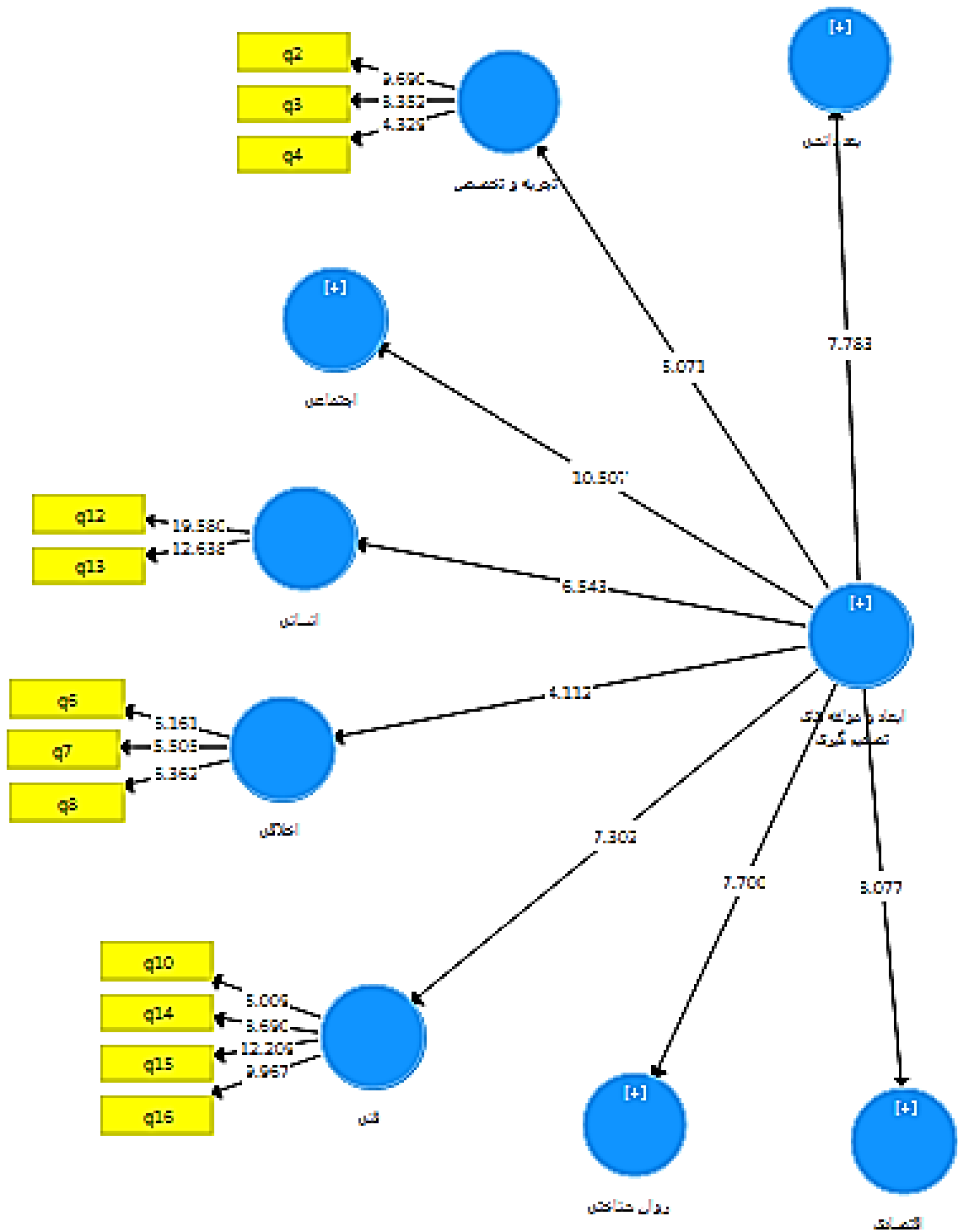
نمودار ۱.

آزمون مدل اندازه‌گیری



نمودار ۲.

نمرات تی مربوط به آزمون مدل اندازه‌گیری



سازه خود دارای مقدار  $t$  بالاتر از ۱٫۹۶ در سطح ۰٫۰۵ و ۲٫۵۸ در سطح ۰٫۰۱ مثبت باشد. در این صورت این نشانگر از دقت لازم برای اندازه‌گیری آن سازه یا صفت مکنون برخوردار است.

در روش تحلیل عاملی تأییدی، نخست لازم است تا روایی سازه مورد مطالعه قرار گرفته تا مشخص شود نشانگرهای انتخاب شده برای اندازه‌گیری سازه‌های مورد نظر خود از دقت لازم برخوردار هستند. به این شکل که بار عاملی هر نشانگر با

جدول ۱۱.

مقادیر بار عاملی و تی برای نشانگرهای هر سازه در قالب مدل اندازه‌گیری

نتیجه	سطح معنی‌داری	مقدار t	بار عاملی	گویه‌ها	مؤلفه‌های تصمیم‌گیری
تأیید نشانگر	۰/۰۱	۸,۰۹۹	۰,۵۵۷	Q1	
تأیید نشانگر	۰/۰۱	۸,۱۳۳	۰,۸۳۶	Q2	
تأیید نشانگر	۰/۰۱	۷,۷۱۴	۰,۸۶۱	Q3	
تأیید نشانگر	۰/۰۱	۴,۲۵۱	۰,۵۹۹	Q4	
تأیید نشانگر	۰/۰۱	۱۰/۵۰۷	۰,۶۱۸	Q5	
تأیید نشانگر	۰/۰۱	۴,۴۵۷	۰,۷۶۲	Q6	
تأیید نشانگر	۰/۰۱	۶,۱۱	۰,۸۰۱	Q7	
تأیید نشانگر	۰/۰۱	۶,۲۹۶	۰,۷۰۷	Q8	
تأیید نشانگر	۰/۰۱	۸,۳۷۱	۰,۵۷۶	Q9	
تأیید نشانگر	۰/۰۱	۷,۸۴۵	۰,۵۴۰	Q10	
تأیید نشانگر	۰/۰۱	۴,۶۵۷	۰,۶۳۹	Q11	
تأیید نشانگر	۰/۰۱	۲۰,۲۳۱	۰,۸۷۳	Q12	
تأیید نشانگر	۰/۰۱	۱۲,۶۶۴	۰,۸۲۱	Q13	
تأیید نشانگر	۰/۰۱	۸,۱۲۱	۰,۷۰۷	Q14	
تأیید نشانگر	۰/۰۱	۱۱,۳۵۱	۰,۷۷۸	Q15	
تأیید نشانگر	۰/۰۱	۹,۸۲۵	۰,۷۰۲	Q16	

جدول ۱۲.

مقادیر پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ برای مدل مؤلفه‌های تصمیم‌گیری مدیران

مؤلفه‌ها	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
مؤلفه دانشی	۰,۸۱۹	۰,۷۷۸
مؤلفه تجربه و تخصص	۰,۸۱۲	۰,۷۳۵
مؤلفه اجتماعی	۰,۷۱۸	۰,۷۲۹
مؤلفه انسانی	۰,۷۵۸	۰,۸۱۹
مؤلفه اخلاقی	۰,۷۳۴	۰,۸۰۸
مؤلفه فنی	۰,۷۷۶	۰,۷۰۲
مؤلفه روان‌شناختی	۰,۷۲۹	۰,۷۴۸
مؤلفه اقتصادی	۰,۷۱۲	۰,۷۱۶

برای بررسی روایی مدل اندازه‌گیری از روایی همگرا و روایی واگرا استفاده گردید.

همان‌طور که در جدول ۱۱ مشخص است، تمامی گویه‌ها دارای بار عاملی مناسبی بر متغیر مکنون مربوط به خود هستند و این بارهای عاملی با توجه نمره تی در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار می‌باشند. به عبارتی دیگر، مقدار t متناظر با هر بار عاملی بیشتر از مقدار بحرانی آن (۲,۵۸) در سطح ۰/۰۱ است. در نتیجه، می‌توان گفت این نشانگرها از دقت لازم برای اندازه‌گیری سازه‌های مربوط به خود برخوردار هستند، لذا وارد تحلیل نهایی گردیدند.

برای بررسی پایایی مدل از دو معیار پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ استفاده شد. میزان این دو معیار باید بالاتر از ۰,۷۰ باشد. همان‌طور که در جدول ۱۲ مشخص است، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ تمامی متغیرهای مربوط به مؤلفه تصمیم‌گیری بالاتر از ۰,۷۰ است لذا، پایایی مدل اندازه‌گیری مورد تأیید قرار می‌گیرد.

جدول ۱۳.

مقادیر AVE برای مدل اندازه‌گیری یا مؤلفه تصمیم‌گیری

مؤلفه‌ها	AVE
مؤلفه دانشی	۰,۵۳۱
مؤلفه تجربه و تخصص	۰,۵۸۳
مؤلفه اجتماعی	۰,۸۴۱
مؤلفه انسانی	۰,۵۳۹
مؤلفه اخلاقی	۰,۶۳۱
مؤلفه فنی	۰,۵۵۳
مؤلفه روان‌شناختی	۰,۵۵۲
مؤلفه اقتصادی	۰,۵۲۹

روایی واگرا<sup>۲</sup>. طبق این شاخص، جذر میانگین واریانس استخراج‌شده AVE هر متغیر پنهان باید بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر پنهان با متغیرهای پنهان دیگر باشد. همان‌طور که در جدول ۱۴ مشخص است، جذر میانگین واریانس استخراج‌شده هر متغیر پنهان بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر پنهان با متغیرهای پنهان دیگر هست، که این خود بیان‌کننده روایی تشخیصی مناسب مدل اندازه‌گیری موردبررسی هست.

روایی همگرا<sup>۱</sup> دومین معیاری است که برای برازش مدل اندازه‌گیری در روش PLS به‌کاربرده می‌شود. روایی همگرا (میانگین واریانس استخراج‌شده) نشان‌دهنده میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد که هر چه این همبستگی بیشتر باشد برازش نیز بیشتر است. برای مقدار بالاتر از ۰/۵ روایی همگرا قابل قبول است. مطابق جدول ۱۳ مقادیر روایی همگرا بیشتر از ۰/۵ و قابل قبول است. برای بررسی روایی همگرا از شاخص میانگین واریانس استخراج‌شده AVE استفاده گردیده است. میزان این شاخص باید بالاتر از ۰,۰۵ باشد. با توجه به جدول ۱۳ شاخص AVE در مورد همه متغیرها از میزان ۰,۰۵ بیشتر است که خود دلیل بر روایی همگرای مناسب مدل اندازه‌گیری یا مؤلفه تصمیم‌گیری است.

جدول ۱۴.

ماتریس روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

مؤلفه	مؤلفه تجربه و تخصص	مؤلفه اجتماعی	مؤلفه انسانی	مؤلفه اخلاقی	مؤلفه فنی	مؤلفه روان‌شناختی	مؤلفه اقتصادی
مؤلفه دانشی	۰,۹۲۷						
مؤلفه تجربه و تخصص	۰,۵۵۶	۰,۹۶۳					
مؤلفه اجتماعی	۰,۵۱۳	۰,۴۴۸	۰,۸۲۰				
مؤلفه انسانی	۰,۶۶۲	۰,۷۴۴	۰,۶۰۲	۰,۹۳۷			
مؤلفه اخلاقی	۰,۷۰۲	۰,۴۱۰	۰,۶۱۳	۰,۷۱۹	۰,۶۶۵		
مؤلفه فنی	۰,۷۲۸	۰,۸۸۰	۰,۶۱۱	۰,۶۹۴	۰,۶۳۰	۰,۹۳۵	
مؤلفه روان‌شناختی	۰,۶۱۳	۰,۸۴۰	۰,۴۰۱	۰,۶۹۸	۰,۶۸۱	۰,۶۲۶	۰,۸۸۰
مؤلفه اقتصادی	۰,۷۱۵	۰,۷۶۱	۰,۸۲۰	۰,۶۳۸	۰,۷۱۹	۰,۶۴۶	۰,۵۷۳
							۰,۵۷۹

که یک مؤلفه تخصصی است با مؤلفه اخلاقی و اجتماعی وجود داشت و جالب اینکه با مؤلفه روان‌شناختی اصلاً همبستگی نداشت. مؤلفه‌ها تا حدودی در دو طیف پیوستار قرار داشتند مؤلفه‌ها انسانی، اجتماعی یک‌طرف پیوستار و مؤلفه‌های فنی و اقتصادی یک‌طرف دیگر قرار داشتند. در ارتباط با اولویت‌بندی هم مؤلفه دانشی با میانگین رتبه‌ای ۷/۳۱ بالاترین رتبه و مؤلفه بعدی هم مؤلفه اجتماعی است. این مؤلفه دلیلی بر اهمیت تصمیم‌گیری مشارکتی و دخیل نمودن همه افراد است. مشارکت با زیردستان هم باعث خرد جمعی و هم جمع‌آوری اطلاعات بیشتر که مهم‌ترین مؤلفه است، خواهد شد و هم مقاومت در برابر تغییر را کاهش می‌دهد. تجربه و تخصص مؤلفه بعدی است. افرادی که تجربه مخصوصاً تجربه مثبت در ارتباط با موضوع و همچنین تخصص لازم را داشته باشند می‌توانند تصمیمات بهتری اتخاذ کنند. همبستگی معناداری بین مؤلفه‌های تصمیم‌گیری مدیران آموزشی وجود داشت.

در رابطه با مؤلفه دانش می‌توان به تحقیق Kaplan & Owings (2017) اشاره نمود؛ این محققان نیز در مدلی که برای تصمیم‌گیری ارائه می‌دهند به بصیرت به‌عنوان مؤلفه‌ای اثرگذار بر تصمیم‌گیری اشاره می‌کنند؛ بنابراین می‌توان نتایج تحقیق حاضر را همسو با پژوهش محققان مذکور دانست. همچنین محققان مذکور در مؤلفه بصیرت متغیر تجربه را نام می‌برند که در راستای نتایج پژوهش حاضر هست. در رابطه با مؤلفه تجربه و تخصص می‌توان نتایج تحقیق حاضر را همسو با پژوهش Abrar & Ahmad Baig (2018) دانست؛ در تبیین این مؤلفه می‌توان گفت، مؤلفه‌های روان‌شناختی از قبیل شخصیت، توانایی و تجربه و تخصص از فاکتورهای مهم تصمیم‌گیری مدیران آموزشی هستند. در این راستا در تحقیق حاضر به زیر مؤلفه‌هایی مانند تفکر و توان تجزیه و تحلیل، هوش هیجانی، فرهنگی و کلاسیک، میزان درایت و تدبیر و خلاقیت تصمیم‌گیرندگان اشاره شده است. Robbins & Judge (2009) نیز به بحث تفاوت‌های فردی در تصمیم‌گیری تأکید دارند که شامل شخصیت و جنسیت مدیران است که در تصمیمات آن‌ها تأثیرگذار هستند (ترجمه زارع، ۱۳۹۴). Salas

مطابق جدول فوق اعداد مندرج در قطر اصلی از مقادیر زیرین خود بیشتر است پس مدل اندازه‌گیری دارای روایی و اگر است.

کیفیت مدل اندازه‌گیری توسط شاخص اشتراک با روایی متقاطع محاسبه می‌شود. در واقع این شاخص توانایی مدل مسیر را در پیش‌بینی متغیرهای مشاهده‌پذیر از طریق مقادیر متغیر پنهان متناظرشان می‌سنجد. چنانچه این شاخص عددی مثبت را نشان دهد، مدل اندازه‌گیری انعکاسی از کیفیت لازم برخوردار است. همان‌طور که در جدول ۱۵ مشخص است، در مدل اندازه‌گیری موردبررسی، مقادیر شاخص اشتراک با روایی متقاطع مثبت و بالا هست، که این خود کیفیت مدل اندازه‌گیری را تأیید می‌نماید.

#### جدول ۱۵.

شاخص اشتراک با روایی متقاطع

شاخص اشتراک با روایی متقاطع	یا مؤلفه تصمیم‌گیری
۰,۸۱۹	مؤلفه دانشی
۰,۸۰۸	مؤلفه تجربه و تخصص
۰,۷۰۲	مؤلفه اجتماعی
۰,۸۴۸	مؤلفه انسانی
۰,۷۱۶	مؤلفه اخلاقی
۰,۷۷۱	مؤلفه فنی
۰,۷۸۱	مؤلفه روان‌شناختی
۰,۷۳۷	مؤلفه اقتصادی

#### بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر شناسایی مؤلفه‌های تصمیم‌گیری مدیران آموزشی مدارس متوسطه شهر تهران بود که با روش آمیخته از نوع اکتشافی انجام شد. در بخش کیفی هشت مؤلفه (دانش، تجربه و تخصص، اخلاقی، روان‌شناختی، اجتماعی، انسانی، فنی و اقتصادی) در تصمیم‌گیری مدیران شناسایی شدند. به‌جز در چند مورد بین همه مؤلفه‌ها همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود داشت. بالاترین همبستگی بین مؤلفه اخلاقی و انسانی بود. با توجه به اینکه با کارکنان و خصوصیات آن‌ها در ارتباط بوده و عوامل انسانی دارای ارزش‌ها، عقاید و ایدئولوژی هستند، طبیعی است. پایین‌ترین همبستگی هم بین مؤلفه فنی

شخصیت مدیر اشاره شده است. همچنین نجفی (۱۳۸۶) به زیر مؤلفه‌هایی از قبیل شخصیت تصمیم‌گیرنده، توانایی‌ها، تجربیات، ادراک، ارزش‌ها، آمال و نقش وی اشاره می‌کند که البته تمامی این موارد را می‌توان در بحث شخصیت مدیر ملاحظه نمود. حیدری و مزروقی (۱۳۹۱) به تأثیرگذاری سابقه بر سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران اشاره کرده‌اند که البته این نتیجه همسو با نتایج پژوهش حاضر مبنی بر در نظر گرفتن مؤلفه تجربه به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های تصمیم‌گیری مدیران است. برخی ویژگی‌های روان‌شناختی مانند تفکر خلاق و انتقادی، دارا بودن مهارت‌های حل مسئله و تفکر منطقی بر مهارت‌های تصمیم‌گیری مدیران مؤثر است (Ozgenel, 2018).

در مورد مؤلفه اجتماعی می‌توان به تصمیم‌گیری مشارکتی موردتوجه Thaler & Sunstein (2017) اشاره نمود که به‌نوعی به مؤلفه اجتماعی تحقیق حاضر مرتبط است (ترجمه مدآبادی، ۱۳۹۷). هرچند نتایج تحقیق حاضر با پژوهش Thaler & Sunstein (2017) همسو هست ولی در تحقیق حاضر نیز به زیر مؤلفه‌هایی مانند نهاد ها و عوامل اجتماعی اشاره شده است. نجفی (۱۳۸۶) نیز موافقت زیردستان را از مسائل مهم تصمیم‌گیری می‌داند و معتقد است چنانچه مدیر به این مورد توجه نماید می‌تواند مقاومت دیگران در برابر تصمیم را کاهش دهد و در همین رابطه Turner (2020) به مباحث کارگروهی و تیمی اشاره می‌کند. Keung (2018) معتقد است که مهارت‌هایی مانند تصمیم‌گیری مشترک و روابط بین معلمان و مدیر که به‌نوعی به مؤلفه انسانی اشاره دارد، در تصمیم‌گیری مدیران آموزشی تأثیر بسزایی دارد. علاوه بر این Farina (2013) به نقش عوامل اجتماعی در بهبود تصمیم‌های مدیریت مدارس اشاره می‌کند.

در رابطه با مؤلفه انسانی، تحقیق حاضر همسو با پژوهش محققانی مانند Hodaya & Berkovich (2021) Lumby, (2019) و Torres (2019) است؛ محققان مذکور به نقش خطیر مدیران آموزشی در تصمیم‌گیری اشاره می‌کنند و به‌نوعی مؤلفه‌های انسانی را بیشتر موردتوجه و تأکید قرار می‌دهند. تفاوت تحقیق حاضر با پژوهش گران فوق در این

و همکاران (2010) Hogarth؛ (2001) Lieberman؛ (2000)؛ Shapiro & Stefkovich (2006) Moors & Houwer (2008) نیز به دو ویژگی تصمیم‌گیرنده که با اثربخشی تصمیم‌گیری در ارتباط است، اشاره می‌کنند که شامل: تخصص و تفاوت‌های فردی در سبک‌های پردازش و کاربست اطلاعات است که با نتایج پژوهش حاضر همسو هست.

همچنین نتایج تحقیق حاضر را می‌توان همسو با پژوهش Maltempi (2019) دانست؛ وی در پژوهش خود به این نتیجه رسید که تجربه و تحصیلات مدیران، عاملی مهم در تصمیم‌گیری آنان است و داشتن تجربه معلمی برای مدیران را عاملی تسهیل‌گر در تصمیم‌گیری آنان می‌داند. Sladek (2017) و Shapiro & Stefkovich (2016) نیز به موضوع تجربه و سن اشاره می‌کنند که در راستای نتایج پژوهش حاضر مبنی بر در نظر گرفتن مؤلفه تجربه و تخصص در تصمیم‌گیری مدیران آموزشی است.

در مؤلفه اخلاقی Baker (2017)، بحث اخلاقیات و توجه به موضوعات اخلاقی را در تصمیم‌گیری مدیران آموزشی بسیار مهم و اساسی می‌داند. البته شایان‌ذکر است که به دلیل تفاوت‌های فرهنگی و دینی، موضوع اخلاقیات از جنبه‌های مختلف نگریسته می‌شود؛ بنابراین تفاوت پژوهش حاضر با تحقیق این پژوهشگر در تعالیم اخلاقی و اسلامی هست. در همین راستا، Lin (2016) نیز به فاکتور اخلاقی در تصمیم‌گیری مدیران آموزشی تأکید می‌کند و این نتیجه می‌تواند در راستای نتایج پژوهش حاضر باشد. سیاهکل رودی و همکاران (۱۳۹۴) نیز بر نقش قضاوت اخلاقی در تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران تأکید داشتند. Sladek (2017) و Shapiro & Stefkovich (2019) نیز به موضوع اخلاقیات در تصمیم‌گیری مدیران اشاره می‌کنند که در راستای نتایج پژوهش حاضر مبنی بر در نظر گرفتن مؤلفه اخلاقی در تصمیم‌گیری مدیران آموزشی است.

در تبیین مؤلفه روان‌شناختی Abrar & Ahmad Baig (2018) اذعان می‌دارد که عوامل روان‌شناختی از قبیل شخصیت، توانایی و تجربه در تصمیم‌گیری مدیران آموزشی نقشی مهم و اساسی دارد. در تحقیق حاضر نیز به زیر مؤلفه

آموزشی اشاره می‌کند که همسو با نتایج پژوهش حاضر است که اشراف و آگاهی بر اطلاعات را به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های تصمیم‌گیری مدیران آموزشی در نظر می‌گیرد.

در رابطه با مؤلفه اقتصادی می‌توان به عوامل عقلایی موردنظر نجفی (۱۳۸۶) اشاره نمود؛ وی به زیر مؤلفه‌هایی مانند هزینه، زمان و پیش‌بینی اشاره می‌کند، درحالی‌که در پژوهش حاضر به منابع مالی و بودجه اشاره شده است. همچنین Abrar & Ahmad Baig (2018) به عوامل خارجی مانند اقتصاد، مصوبات دولتی، عکس‌العمل مشتریان و بازار رقابتی سازمان اشاره می‌کنند و آن‌ها را مؤلفه‌ها و جنبه‌های مهم تصمیم‌گیری مدیران در نظر می‌گیرند، تفاوت پژوهش آنان با تحقیق حاضر در بافت و زمینه تصمیم‌گیری است که در سازمان‌های آموزشی و مدارس از بقیه سازمان‌ها مخصوصاً سازمان‌های تجاری بسیار متفاوت‌تر است. Resto (2020) نیز معتقد است تصمیم‌گیری مدیران شامل پیش‌بینی فرصت‌هایی برای درگیر کردن سهامداران است که می‌تواند با مؤلفه اقتصادی پژوهش حاضر همسو باشد. در تفسیر یافته‌های فوق می‌توان این‌گونه ادعا نمود که تصمیم‌گیری به‌عنوان قلب تپنده سازمان متأثر از فاکتورها و مؤلفه‌های مختلفی است که هر یک به‌نوبه خود بر این فرایند تأثیر می‌گذارند.

همان‌گونه که ذکر شد در این پژوهش مؤلفه‌هایی از قبیل دانش، تجربه و تخصص، اخلاقی، روان‌شناختی، اجتماعی، انسانی، فنی و اقتصادی به‌عنوان مؤلفه‌های اثرگذار بر تصمیم‌گیری مدیران آموزشی شناسایی شد. مدیران سازمان آموزش و پرورش باید از دانش، تجربه و تخصص کافی برای تصمیم‌گیری برخوردار باشند. از نظر رعایت اخلاقیات و عدالت و انصاف افراد شایسته‌ای بوده و از آنجایی که مدیریت هنر رفتار کردن با افراد مختلف است بنابراین مدیر بایستی برخی ویژگی‌های روان‌شناختی مانند موفقیت طلبی، عزت‌نفس، خلاقیت را داشته باشد تا بتواند مدیر موفق و تأثیرگذاری باشد. همچنین در همه سازمان‌ها مدیران با افراد انسانی سروکار دارند و این موضوع در سازمان‌های آموزشی به‌مراتب مهم‌تر است زیرا که از مراجعین (دانش‌آموزان) گرفته تا همکاران و معلمان و کادر خدماتی همه انسان هستند و

است که تحقیق حاضر بقیه مؤلفه‌های انسانی مانند دانش‌آموزان، اولیاء، هیئت‌امنا، کادر اداری و معلمان را نیز موردتوجه قرار داده است و به نقش این افراد در اثربخشی تصمیمات مدیران توجه دارد. پژوهش Resto (2020) نیز همسو با نتیجه پژوهش حاضر مبنی بر در نظر گرفتن مؤلفه انسانی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های تصمیم‌گیری مدیران آموزشی است وی در پژوهش پدیدارشناسانه خود به همکاری ذی‌نفعان اشاره می‌کند که همسو با مؤلفه انسانی در تحقیق حاضر است. Valentine (2016) به نقش ارزشمند والدین در تصمیم‌گیری مدیران آموزشی اشاره می‌کند که در راستای نتایج پژوهش حاضر مبنی بر در نظر گرفتن مؤلفه انسانی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های تصمیم‌گیری مدیران آموزشی است. Olayiwola (2015) نیز به مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری و تشکیل گروه‌های رسمی و غیررسمی اذعان دارد و آن‌ها را عواملی مهم در تصمیم‌گیری مدیران آموزشی می‌داند که با نتایج پژوهش حاضر مبنی بر در نظر گرفتن مؤلفه انسانی به‌عنوان بعدی کلیدی در تصمیم‌گیری مدیران همسو هست.

در رابطه با مؤلفه فنی می‌توان از جنبه اطلاعات و دانش لازم برای تصمیم‌گیری و وجود پایگاه اطلاعاتی مناسب، موضوع را موردبررسی قرارداد؛ Glover و همکاران (۲۰۱۹) اطلاعات و دانش را عاملی کلیدی برای تصمیم‌گیری مدیران آموزشی در نظر می‌گیرند اما تفاوت پژوهش حاضر و تحقیق Glover و همکاران (۲۰۱۹) در جامعیت این مؤلفه است؛ درواقع، محققان مذکور فقط به پایگاه اطلاعاتی به‌روز و مناسب اشاره می‌کنند درحالی‌که در پژوهش حاضر مؤلفه فنی شامل فرآیند، هدف، جنس تصمیم، سبک تصمیم‌گیری، نوع و جنس مشکل، ویژگی‌های مشکل، ریسک، قطعیت، شفافیت و زمان تصمیم‌گیری هست. البته باید شایان‌ذکر شد که وجود دانش و اطلاعات به‌روز و مناسب در تمامی این زیر مؤلفه‌ها مهم و کلیدی است. در همین رابطه Horner & Halle (2019) و Van Geel و همکاران (۲۰۱۶) نیز وجود پایگاه اطلاعاتی کارآمد را برای اخذ تصمیمات بهتر و اثربخش‌تر بسیار اساسی می‌دانند. Parsons و همکاران (2015) نیز به نقش مهم و کلیدی اطلاعات و پایگاه داده‌ها در تصمیم‌گیری مدیران



پرسشنامه‌ها و اطلاعات کمی اشاره نمود. همچنین با توجه به اینکه مؤلفه‌های تصمیم‌گیری مدیران شامل مؤلفه‌های هشت‌گانه مؤلفه دانش، تجربه و تخصص، اخلاقی، روان‌شناختی، اجتماعی، انسانی، فنی و اقتصادی بودند لذا پیشنهاد می‌شود به موارد ذیل در سازمان‌های آموزشی توجه خاصی مبذول شود. در فرایند انتخاب و انتصاب مدیران به دانش، شایستگی‌ها و توانایی‌های علمی آن‌ها توجه شود. سابقه کاری و شایستگی‌ها و صلاحیت‌های مدیریتی در مبحث انتخاب و انتصاب مدیران مدنظر قرار گیرد. نظام‌نامه و منشور اخلاقی برای سازمان ترسیم شود و مدیران و همه کارکنان موظف به عمل کردن به اصول اخلاقی باشند. مدیران را از بین افراد خلاق، دارای اعتمادبه‌نفس بالا و افراد خودکارآمد و موفقیت طلب انتخاب نمود و از آزمون‌های تشخیصی و توان‌سنجی مناسب برای آزمون این خصیصه‌ها استفاده نمود. کار گروهی و تیمی در سازمان ارجح نهاده شود و از آنجایی که هنر مدیریت کار کردن با افراد و به‌وسیله افراد است و اهداف سازمان جز با تصمیم‌گیری محقق نمی‌شود، لذا ضروری است که از مهارت‌های اجتماعی در مدیریت سازمان غافل نشد. همچنین برای ارزیابی اثربخشی مدیران، شاخص‌هایی مانند کم و کیف روابط برون‌سازمانی در نظر گرفته شود.

### تعارض منافع

تعارض منافع ندارد.

### منابع

- تیلور، ر. و آرسانستین، ک. (۲۰۱۷). *سئلمه، بهبود تصمیمات*، ترجمه مهری مدآبادی (۱۳۹۷). تهران: هورمزد.
- حیدری، ا. و مرزوقی، ر. (۱۳۹۱). *بررسی و مقایسه سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری در مدیران دانشگاه مطالعه موردی: دانشگاه شیراز. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۳(۱۲)، ۶۷-۸۴.
- رایبیز، ا. پ. و جاج، ت. ای. (۲۰۰۹). *رفتار سازمانی*. ترجمه مهدی زارع. (۱۳۹۴). نشر: نص.
- سلیمانی، ن.، ابراهیمی، م. و شفیع‌زاده، ح. (۱۳۹۹). *ارائه الگویی برای مدیریت غیرمتمرکز در آموزش و پرورش بر اساس یک*

دارای ویژگی‌های خاص اجتماعی و انسانی و طبعاً باید به این مسائل در تصمیم‌گیری توجه شود. علاوه بر همه این‌ها، ورود سیستم اطلاعاتی و برنامه‌ریزی و یا حتی کاربرد تکنولوژی آموزشی در مدارس ایجاب می‌کند که مدیران به برخی مهارت‌های فنی نیز مجهز باشند. درنهایت باید اذعان نمود که با توجه به اهمیت مباحث اقتصادی و مالی و مدیریت اثربخش هزینه‌ها در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی در همه سطوح مدیریتی و در همه سازمان‌ها لازم و ضروری است که مدیران اطلاعات و دانش کافی را در این مسائل نیز داشته باشند تا از غافله رشد و پیشرفت عقب نمانند و برای چالش‌های اقتصادی پیش رو که البته کم هم نیستند، آمادگی‌های لازم را کسب نمایند.

مؤلفه‌ها چارچوب اصلی پدیده تصمیم‌گیری تشکیل داده و تا حدودی می‌توان با توجه به مفاهیم زیرمجموعه مرتبط با هر مؤلفه به سه دسته تقسیم کرد. یکسری از مؤلفه‌ها مانند دانشی با مفاهیم اطلاعات، دانش و استدلال و مؤلفه تخصص و تجربه با مفاهیم تفکر، درایت و تدبیر و همچنین مؤلفه فنی به نظر می‌رسد که بین آن‌ها یک همگرایی خاصی وجود داشته و مؤلفه‌هایی هستند که می‌توان کنترلی بر آن‌ها داشته و حتی از طریق راهبرد آموزش به ارتقاء و دخل و تصرف در آن پرداخت. یکی دیگر از مؤلفه‌ها، مؤلفه اقتصادی است که در سازمان‌های امروزی مخصوصاً نظام‌های آموزشی تا حدود زیادی به یک مسئله فراگیر تبدیل شده است. از طرفی مؤلفه‌های روان‌شناختی، انسانی، اجتماعی و اخلاقی با مفاهیم زیرمجموعه خود، مؤلفه‌هایی هستند که هرچند می‌توان بر آن‌ها تا حدودی کنترلی داشت و از طریق آموزش‌های لازم به ارتقاء و بهبود آن‌ها پرداخت، ولی مؤلفه‌هایی هستند که نه به راحتی می‌توان آن‌ها را تغییر یا جایگزین و یا حتی کنترل لازم بر آن‌ها داشته باشیم، اگر هم بخواهیم از طریق آموزش به بهبود آن‌ها بپردازیم، نتایج زودبازده‌ای نداشته و به‌جز مؤلفه روان‌شناختی همه بیرونی هستند.

این پژوهش نیز مانند هر کار تحقیقی‌ای دارای محدودیت‌هایی بود که می‌توان به محدود بودن مشکلات برقراری ارتباط با متخصصین و افراد خبره در مصاحبه‌های کیفی و گردآوری و جلب مشارکت پاسخ‌دهندگان در

- Exploring warning systems in support of public managers. *Government Information Quarterly*, 101592. doi:10.1016/j.giq.2021.101592.
- Tipton, E., Spybrook, J., Fitzgerald, K. G., Wang, Q., & Davidson, C. (2021). Toward a System of Evidence for All: Current Practices and Future Opportunities in 37 Randomized Trials. *Educational Researcher*, 50(3), 145-156.
- Hollands, F., Pan, Y., & Escueta, M. (2019). What is the potential for applying cost-utility analysis to facilitate evidence-based decision making in schools?. *Educational Researcher*, 48(5), 287-295.
- Farina, A. J. (2013). *A mixed-method exploration of school organizational and social relationship factors that influence dropout-decision making in a rural high school*. Indiana University of Pennsylvania.
- Glover, T. A., Kettler, R. J., Reddy, L. A., & Kurz, A. (2019). Formative assessment approaches to inform teacher practices: Key considerations. *Assessment for Effective Intervention*, 44(2), 67-68.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.
- Hogarth, R. M. (2001). *Educating intuition*. Chicago: University of Chicago Press.
- Horner, R. H. & Halle, J. W. (2019). *Implications of Emerging Educational Reforms for Individuals with Severe Disabilities*. Research and Practice for Persons with Severe Disabilities 1-6.
- Kaplan, L. S., & Owings, W. A. (2017). *Organizational behavior for school leadership: Leveraging your school for success*. Routledge.
- Keung, C. (2018). The Effect of Shared Decision-Making on the Improvement in Teachers' Job Development. *New horizons in Education*, 56(3), 31-46.
- Lieberman, M. D. (2000). Intuition: A social cognitive neuroscience approach. *Psychological Bulletin*, 126, 109-137.
- Lin, C. S. (2016). Educating Students' Privacy Decision Making through Information Ethics Curriculum. *Creative Education*, 7(01), 171.
- Lumby, J. (2019). Distributed leadership and bureaucracy. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(1), 5-19.
- Maltempi, M. G. (2019). *Principals' Perceptions of the Barriers and Impediments to Distribute Leadership and Share Decision Making under an Era of Heightened Accountability: An Exploratory Study Using Q-Technique*. Long Island University, CW Post Center.
- Marieke van Geel; Trynke Keuning; Adrie J. Visscher; Jean-Paul Fox. (2016). Assessing the Effects of a School-Wide Data- Based Decision-Making Intervention on Student Achievement Growth in Primary Schools. *American Educational Research Journal*; April 2016, Vol. 53, No. 2, pp. 360-394.
- Miser, H. J. (1993). Operations Analysis in the Army Air Forces in World War II: Some Reminiscences. *Interfaces*, 23(5), 47-49.
- Or, M. H., & Berkovich, I. (2021). Participative decision making in schools in individualist and collectivist cultures: The micro-politics behind distributed leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 1-21. 17411432211001364.
- نظریه داده بنیاد. نشریه پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۴(ویژه‌نامه)، ۲۵۵-۲۶۹.
- سیاهکل رودی، م. (۱۳۹۴). طراحی مدل تصمیم‌گیری اخلاقی در دانشگاه پیام نور. رساله دکتری دانشگاه پیام نور مرکز شیرازی، ع. (۱۳۹۲). مدیریت آموزشی تئوری. تحقیق و کاربرد. تهران: مهربان نشر.
- ضامنی، ف.، اندرامی، ع.؛ و ترانه. (۱۳۹۹). رابطه ادراک از سیاست سازمانی و مدیریت مسیر شغلی با فلات شغلی (به‌منظور ارائه مدل). پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۴(ویژه‌نامه)، ۲۲۵-۲۳۸.
- عباس پور، ع. (۱۳۸۲). شأن تصمیم‌گیری در مدیریت: در جستجوی درک مدل‌ها و پارادایم‌های تصمیم‌گیری سازمانی. کمال مدیریت، (۳ و ۲)، ۲۹-۵۶.
- فرهنگی، ع. ا.، شاه میرزایی، و. و حسین زاده، ع. (۱۳۹۵). نظریه پردازان و مشاهیر مدیریت. تهران: مهربان نشر.
- کرسول، ج. د. (۲۰۰۷). پژوهش کیفی و طرح پژوهش. ترجمه حسن دانایی‌فرد و حسین کاظمی (۱۳۹۶). تهران: صفار.
- مقیمی، س. م. (۱۳۹۴). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: راه دان.
- میر کمالی، س. م. (۱۳۹۳). رهبری و مدیریت آموزشی. تهران: یسپرون.
- نجفی، ع. (۱۳۸۶). تصمیم‌گیری سازمانی. کارگاه تصمیم‌گیری سازمانی. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.

## References

- Abdillah, A. Nusantara, T. Subanj, S. Susanto, H. & Abadyo, A. (2016). The Students Decision Making in Solving Discount Problem. *International Education Studies*; 9(7), 57.
- Abrar, M. & Ahmad Baig, S. (2018). *Brig Handbook of Methods & Research in Effective Management Decision Making*. London: Brig Academics.
- Baker, D. F. (2017). Teaching Empathy and Ethical Decision Making in Business Schools. *Journal of Management Education*, 1-24.
- Ceschi, A., Costantini, A., Sartori, R., Weller, J. & Di Fabio, A. (2019). Dimensions of decision-making: an evidence-based classification of heuristics and biases. *Personality and Individual Differences*, 146, 188-200.
- Creelman, D. (2012). Mintzberg's refreshing view of leadership. *Decision Processes*, 75(2), 93-116.
- Derakhshan, R., Turner, R., & Mancini, M. (2019). Project governance and stakeholders: A literature review. *International Journal of Project Management*, 37(1), 98-116.
- De Sordi, J. O. de Paulo, W. L. Bitencourt Jorge, C. F. da Silveira, D. B. Dias, J. A. & de Lima, M. S. (2021). Overcompliance and reluctance to make decisions:

- applying theoretical perspectives to complex dilemmas*. Fourth edition. Routledge.
- Sladek, J. (2017). *A mixed methods study on educational leadership and ethical decision making in situations of high turbulence* (Doctoral dissertation, Lindenwood University).
- Resto, V. K. (2020). *The Systems Thinker: How Principals Employ Systems-Level Thinking in Their Decision-Making and Its Potential Impact on Culture and Student Achievement* (Doctoral dissertation, Sage Graduate School). Todd A.
- Torres, D. G. (2019). Distributed leadership, professional collaboration, and teachers' job satisfaction in US schools. *Teaching and Teacher Education, 79*, 111-123.
- Torlak, N. G., Demir, A., & Budur, T. (2021). Decision-making, leadership and performance links in private education institutes. *Rajagiri Management Journal*.
- Turner, R. (2020). How does governance influence decision making on projects and in project-based organizations?. *Project Management Journal, 51*(6), 670-684.
- Valentine, D. N. (2016). *How Do Parents Engage in School-Choice Decisions?* (Doctoral dissertation, The George Washington University).
- Moors, A., & De Houwer, J. (2006). Automaticity: a theoretical and conceptual analysis. *Psychological bulletin, 132*(2), 297.
- Torres, D. G. (2019). Distributed leadership, professional collaboration, and teachers' job satisfaction in US schools. *Teaching and Teacher Education, 79*, 111-123.
- Plessner, H. & Czenna, S. (2008). The benefits of intuition. In H. Plessner, C. Betsch, & T. Betsch (Eds.), *Intuition in judgment and decision making: 251-265*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Olayiwola, S., & Alabi, K. (2015). The Micropolitics of School Principals' Decision Making in Nigeria: Principals' Perspective. *International Journal of Educational Leadership and Management, 3*(2), 173-191.
- Özgenel, M. (2018). Modeling the relationships between school administrators' creative and critical thinking dispositions with decision making styles and problem solving skills. *Educational Sciences: Theory & Practice, 18*(3), 673-700.
- Salas, E., Rosen, M. A., & DiazGranados, D. (2010). Expertise-based intuition and decision making in organizations. *Journal of management, 36*(4), 941-973.
- Shapiro, J. P., & Stefkovich, J. A. (2016). *Ethical leadership and decision making in education*