

# Journal of Research in Educational Systems

Volume 18, Issue 65, 2024  
Pp. 24-40

Print ISSN: 2383-1324  
Online ISSN: 2783-2341

Homepage: [www.jiera.ir](http://www.jiera.ir)

## Article Info:

**Article Type:**  
Research Article

**Article history:**  
Received February 02, 2024  
Received in revised form  
May 06, 2024  
Accepted June 16, 2024  
Published Online July 03,  
2024

**Keywords:**  
Selection,  
School principals,  
Meta combination,  
Theme analysis

## Identifying and Prioritizing Factors Influencing the Selection of School Principals Using Meta Combination Method

Parastoo Soltanii <sup>1</sup> | Yadollah Mehralizadeh <sup>2</sup> | Sakineh Shahi <sup>3</sup> |  
Abdollah Parsa <sup>4</sup> | Ali Baearamipour <sup>5</sup>

1. Department of Educational Sciences, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran. E-mail: [parasto\\_soltani1399@gmail.com](mailto:parasto_soltani1399@gmail.com)
2. *Corresponding Author*, Professor, Department of Educational Sciences, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran. E-mail: [Ymehralizadeh@gmail.co](mailto:Ymehralizadeh@gmail.co)
3. Department of Educational Sciences, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran. E-mail: [sshahi@scu.ac.ir](mailto:sshahi@scu.ac.ir)
4. Department of Educational Sciences, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran. E-mail: [abd.parsa@scu.ac.ir](mailto:abd.parsa@scu.ac.ir)
5. Department of Educational Sciences, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran. E-mail: [a.beiramy@scu.ac.ir](mailto:a.beiramy@scu.ac.ir)

## ABSTRACT

**Objective:** Choosing managers in such a way that they can realize the missions and missions of educational systems is one of the serious and strategic issues and challenges of education. Therefore, it is necessary to know the effective and involved factors in the selection of school principals due to their meritorious selection and appointment. Therefore, the current research was conducted with the aim of identifying and prioritizing factors affecting the selection of school principals.

**Methods:** This research was a type of mixed research that was carried out in 1402 using the method of metacomposition and thematic analysis. In terms of purpose, it was applied-developmental and in terms of descriptive-survey method. In the first stage, by searching in various scientific databases, 357 primary sources were extracted in the period from 2000 to 2023, which were mentioned in the keywords of the research. Then, considering the desired criteria, the number of 34 articles and 7 experts were selected using the purposeful sampling method. The validity of the data was obtained by using the Kappa test of 79%. Next, selected sources were analyzed using the theme analysis technique and Max qda software.

**Results:** The findings show 93 basic themes, 78 organizing themes and 13 overarching themes (competencies, skills, leadership, indigenization, stakeholders, power, collaborative management, experience, professionalism, spirituality, organizational commitment, accountability, networking), as effective factors on the selection of school principals in Iran. In order to prioritize the factors in terms of their importance, using the opinions of 7 experts from Shahid Chamran University of Ahvaz and the General Department of Education of Khuzestan province, and using SPSS software (Friedman ranking), the mentioned factors were ranked.

**Conclusion:** The results showed that the factors of "networking", "core competency" and "stakeholders" have the highest degree of importance, respectively. So; Education planners and policymakers should pay special attention to three important factors in selecting and appointing school principals in addition to other factors.

**Cite this article:** Soltanii, P., Mehralizadeh, Y., Shahi, S., Parsa, A., & Baearamipour, A. (2024). Identifying and Prioritizing Factors Influencing the Selection of School Principals Using Meta Combination Method. *Journal of Research in Educational Systems*, 18(65), 24-40. <https://doi.org/10.22034/JIERA.2024.441289.3117>



© The Author(s)

Publisher: Iranian Educational Research Association

DOI: <https://doi.org/10.22034/JIERA.2024.441289.3117>

## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

Selecting and recruiting managers in such a way that they can fulfill the missions and missions of educational systems is one of the serious and strategic issues and challenges of education. In the process of selecting managers, attention should be paid to the characteristics of each educational area and individual competencies. In the countries of the world, they use many mechanisms, conditions and features to select school principals. The review of the upstream documents in Iran shows that the new regulation for the selection and appointment of school principals is based on "rule of law, justice-oriented, responsibility and accountability" and the necessity of establishing the necessary mechanisms to modify the methods, trends, processes and institutionalize meritocracy and expertise-oriented in the selection. The appointment and retention of capable and qualified managers is emphasized. However, what was found in the upstream researches and documents as a study gap was the lack of a comprehensive model of the characteristics and factors affecting the selection of school principals. In this way, the design of a comprehensive model in a hybrid way can bring about a comprehensive and comprehensive vision as well as reforming and developing a better model for policy makers, planners and those in charge of selecting school principals in line with the document of fundamental transformation of education.

### Method

The approach of the present research has been hybrid. In terms of the nature and style of data analysis, it is of a mixed type (nested qualitative and quantitative), from the point of view of the analytical-descriptive research method, and in terms of the goal, it is developmental-applied. The statistical population of the research includes scientific and upstream documents and experts in the field of the research topic. 34 articles and 7 experts were selected using the purposeful sampling method. To measure the reliability of the data, two coders' agreement method and Kappa

test were used. The Kappa index in the present study was 79%, which is a sign of the validity of the data. The data analysis method in the qualitative part is theme analysis and in the quantitative part, Friedman's non-parametric inferential statistics.

### Results

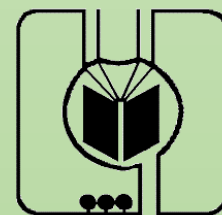
Factors influencing the choice of school principals were identified in 93 basic themes, 78 organizing themes and 13 comprehensive themes. The findings showed that the factors influencing the selection of school principals include: qualifications; skills; leadership; Nativeism; beneficiaries; the power; Participatory Management; Experience; professionalism; spiritualism; Organizational Commitment; responsiveness; It is networking. Among these categories, the factor of "networking" is of the highest importance and the first rank, and the factors of "core competence and competence" and "stakeholders" are ranked second and third. On the other hand, the factors of "experience", "skill orientation" and "professional orientation" have the least importance respectively.

### Conclusions

School management is one of the most complex types of professional activities that need to consider various factors and components for their selection and appointment. In the current research, various factors were identified. According to the opinion of the experts, among the many identified factors, three factors among them had importance and priority respectively. The factor of "networking" as one of the up-to-date characteristics of managers can be formed by creating group channels for sharing events, training courses and seminars, which can lead to effective interaction. between the staff and the manager in the school organization. The factor of "competency and competence" which has three important categories: first; Focusing on the performance of results or completing tasks, second; quality standards for the output of people's performance, that is, efficiency and productivity in the workplace, and third; Intrinsic personal traits such as the level of knowledge, skills and

tendencies for competent performance And the factor of "stakeholders" as a communication bridge in support and participation in school affairs, one of the most key successes of the manager in the way of professional development and in the formation of leadership capital, can be considered as highly important factors in the

selection School administrators paid serious attention. Therefore, the planners and policy makers in the field of human resources of education should pay serious attention to these factors and include them in the future guidelines and guidelines for the selection of school principals.



## پژوهش در

## نظام‌های آموزشی

دوره ۱۸، شماره ۶۵، ۱۴۰۳  
ص ۲۴-۴۰

شاپا (چاپی): ۱۳۲۴-۲۳۸۳  
شاپا (الکترونیکی): ۲۳۴۱-۲۷۸۳

Homepage: [www.jiera.ir](http://www.jiera.ir)

### درباره مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخچه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۱/۱۳

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۲/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۲۷

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۴/۱۵

واژه‌های کلیدی:

انتخاب،  
مدیران مدارس،  
فرا ترکیب،  
تحلیل مضمون

# شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر انتخاب مدیران مدارس با استفاده از روش فراترکیب

پرستو سلطانی<sup>۱</sup> | یداله مهرعلیزاده<sup>۲</sup> | سکینه شاهی<sup>۳</sup> | عبدالله پارسا<sup>۴</sup> | علی بیرمی‌پور<sup>۵</sup>

۱. گروه علوم تربیتی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران. رایانامه:

[parasto\\_soltani1399@gmail.com](mailto:parasto_soltani1399@gmail.com)

۲. نویسنده مسئول، گروه علوم تربیتی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران. رایانامه:

[Ymehralizadeh@gmail.com](mailto:Ymehralizadeh@gmail.com)

۳. گروه علوم تربیتی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران. رایانامه: [sshahi@scu.ac.ir](mailto:sshahi@scu.ac.ir)

۴. گروه علوم تربیتی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران. رایانامه: [abd.parsa@scu.ac.ir](mailto:abd.parsa@scu.ac.ir)

۵. گروه علوم تربیتی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران. رایانامه: [a.beiramy@scu.ac.ir](mailto:a.beiramy@scu.ac.ir)

## چکیده

**هدف:** انتخاب مدیران به گونه‌ای که بتوانند رسالت‌ها و مأموریت‌های نظام‌های آموزشی را محقق نماید، یکی از مسئله‌ها و چالش‌های جدی و استراتژیک آموزش و پرورش است. از این رو، شناخت عوامل مؤثر و دخیل در انتخاب مدیران مدارس به دلیل شایسته‌گزینی و شایسته‌گماری آن‌ها ضرورت دارد. لذا پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر انتخاب مدیران مدارس انجام گرفت.

**روش:** این پژوهش از نوع پژوهش‌های آمیخته بود که در سال ۱۴۰۲ با استفاده از روش فراترکیب و تحلیل مضمون انجام گرفت. از نظر هدف، کاربردی - توسعه‌ای و از نظر روش توصیفی - پیمایشی بوده است. در مرحله اول با جستجو در پایگاه‌های مختلف علمی تعداد ۳۵۷ منبع اولیه در بازه زمانی ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳ که به کلیدواژه‌های پژوهش اشاره شده بود، استخراج گردید. سپس با در نظر گرفتن معیارهای مورد نظر تعداد ۳۴ مقاله و ۷ نفر خبره با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند معیار انتخاب گردید. روایی داده‌ها با بهره‌گیری از آزمون کاپا ۷۹ درصد به دست آمد. در ادامه با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون و نرم‌افزار مکس کیودا، منابع منتخب مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

**یافته‌ها:** یافته‌ها نشان از ۹۳ مضمون پایه، ۷۸ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۳ مضمون فراگیر (صلاحیت‌ها؛ مهارت‌ها؛ رهبری؛ بومی‌گرایی؛ ذینفعان؛ قدرت؛ مدیریت مشارکتی؛ تجربه؛ حرفه‌گرایی؛ معنویت‌گرایی؛ تعهد سازمانی؛ پاسخگویی؛ شبکه‌سازی) دارد. به منظور اولویت‌بندی عوامل از نظر درجه اهمیت، با بهره‌گیری از نظرات ۷ نفر از خبرگان دانشگاه شهید چمران اهواز و اداره کل آموزش و پرورش استان خوزستان و با استفاده از نرم‌افزار SPSS (رتبه‌بندی فریدمن) عوامل یادشده رتبه‌بندی شدند.

**نتیجه‌گیری:** نتایج نشان داد عوامل "شبکه‌سازی" "صلاحیت و شایستگی محوری" و "ذینفعان" به ترتیب از بیش‌ترین درجه اهمیت برخوردارند؛ بنابراین برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران آموزش و پرورش بایستی در انتخاب و انتصاب مدیران مدارس علاوه بر عوامل دیگر به سه عامل دارای اهمیت توجه ویژه‌ای داشته باشند.

استناد به این مقاله: سلطانی، پرستو، مهرعلیزاده، یداله، شاهی، سکینه، پارسا، عبدالله، و بیرمی‌پور، علی. (۱۴۰۳). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر انتخاب مدیران مدارس با استفاده از روش فراترکیب. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۸(۶۵)، ۲۴-۴۰. <https://doi.org/10.22034/JIERA.2024.441289.3117>



## مقدمه

در عصر حاضر مدارس با زیست‌بوم دیجیتال و هوشمند روبرو بوده و در واقع انتخاب مدیران آن بر اساس مؤلفه‌های متناسب با این عصر صورت می‌گیرد (Durak & Ozudogru, 2023)؛ زیرا مدیران شایسته به‌روز می‌توانند در پیشرفت سازمان و مدیریت تحول تأثیرگذار بوده و تحولات برنامه‌ریزی‌شده را به‌صورت مؤثر پیاده نمایند (رضانژاد و همکاران، ۱۴۰۱). مدیران مدارس تأثیرگذارترین افراد بر روند تدریس هستند و علاوه بر رهبری مدارس، وظیفه استعدادیابی و خلق فرهنگ مطلوب را بر عهده دارند (Chiang & Ikemoto, 2019). بدین ترتیب، انتخاب و جذب مدیران به‌گونه‌ای که بتوانند رسالت‌ها و مأموریت‌های نظام‌های آموزشی را محقق نمایند، همیشه یکی از مسئله‌ها و چالش‌های جدی و استراتژیک جوامع بوده است (Harris و همکاران (2022) چالش چگونگی انتخاب مدیران در نظریه‌های مختلف مدیریت و سازمان نیز به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم عنوان شده است. از آن جمله، در مکتب مدیریت علمی بر انتخاب کارکنان به شیوه علمی تأکید شده است. اصول چهارده‌گانه مکتب مدیریت اداری فایول نیز به‌صورت غیرمستقیم، ویژگی‌ها و انتظارات مدیر را بیان نموده است. این نظریه، پنج وظیفه و ویژگی جهت انتخاب مدیران را شامل توانایی برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل می‌داند. در رویکرد بوروکراسی وبر نیز بر ویژگی‌هایی از جمله داشتن قدرت قانونی (رسمی)، تخصصی و کاریزماتیک مدیر تأکید شده است. در رویکرد روابط انسانی (نئوکلاسیک) ملاک انتخاب مدیران بر اساس ایجاد تعامل و ارتباط با کارکنان بود (علاقه‌بند، ۱۳۹۴).

وزارت آموزش و پرورش بسیاری از کشورها به دلیل ناتوانی در ایجاد یک مدل انتخاب و توانمندسازی مدیران مدارس موردانتقاد قرار می‌گیرند. به‌عنوان مثال در کشور ترکیه از سال‌های اول جمهوری تا به امروز مقررات قانونی زیادی در رابطه با انتخاب و انتصاب مدیر در مدارس وضع شده، با این حال، نمی‌توان گفت که هنوز یک مدل مؤثر و پایدار مرتبط با انتخاب، آموزش و انتصاب مدیران در دسترس است

(Seckin, 2019). در برزیل مدیر مدرسه توسط دولت فدرال، ایالت‌ها یا شهرداری منطقه و بر اساس مذاکره بین دولت و جامعه مدرسه انتخاب می‌شود. انتخاب و انتصاب مدیران بر اساس چهار مکانیسم و فرآیند شامل؛ شناسایی معیارها و شاخص‌ها، شرکت در امتحان عمومی، برگزاری انتخابات (رأی از طرف مدرسه) و روش‌های ترکیبی شامل معیارهای فنی و مشارکت مدرسه صورت می‌گیرد (Magalhães de Lima, 2021). در پژوهشی که توسط and Sendra de Assis (2021) Marconi در ۲۶ ایالت برزیل انجام شد، به این نتیجه رسیدند که در فرآیند انتخاب مدیران می‌بایست به ویژگی‌های هر منطقه آموزشی برای انتخاب افراد حرفه‌ای و شایسته توجه کرد و مهارت‌های مناسب برای مقابله با چالش‌های گوناگون در موقعیت‌های مختلف باعث می‌شود که نتایج آموزشی بهتری برای دانش‌آموزان حاصل شود.

Supriati (2020) در پژوهشی عنوان نمود که در پاکستان مدیران مدارس متوسطه عمدتاً بر اساس میزان وفاداری به مقامات انتخاب می‌شوند و کمتر به استانداردها و معیارهای گفته‌شده مدیریتی، شخصیتی، اجتماعی و قابلیت‌های کارآفرینی آن‌ها توجه می‌شود. امانی‌پور (۱۳۹۵)، مهدی‌پور (۱۳۹۶) و بهمنی‌نیا (۱۳۹۸) انتخاب مدیران مدارس در ایران را متأثر از عواملی همچون روابط خارج از چارچوب، قوم‌گرایی و ارتباطات سیاسی اشاره می‌کنند. یاسین‌نژاد (۱۳۹۵) نیز به عواملی همچون اطاعت‌پذیری، بومی‌گرایی، رابطه‌مداری و سیاست‌زدگی اشاره می‌کند. ایزدی یزدان‌آبادی (۱۳۹۳) عنوان می‌کند، معمولاً مدیران اجرایی مدارس در ایران با شیوه انتصابی و یا شیوه مدیریابی و انتصابی به انجام مدیریت انتخاب می‌شوند. بررسی اسناد بالادستی در ایران نشان می‌دهد، آیین‌نامه جدید انتخاب و انتصاب مدیران مدارس بر «قانون مداری، عدالت محوری، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی» و ضرورت استقرار سازوکارهای لازم برای اصلاح روش‌ها، روندها، فرآیندها و نهادینه‌سازی شایسته‌سالاری و تخصص محوری در انتخاب، انتصاب و نگهداشت مدیران توانمند و واجد صلاحیت تأکید شده است. همچنین، به استناد

## روش

رویکرد پژوهش حاضر فراترکیب بوده است. از نظر ماهیت و سبک تحلیل داده‌ها از نوع آمیخته (کیفی و کمی لانه کرده)، از منظر روش انجام پژوهش تحلیلی-توصیفی و از لحاظ هدف، توسعه‌ای-کاربردی بوده است؛ زیرا از یک طرف به دنبال توسعه پژوهش‌های قبلی و ارائه الگویی جامع است. از سوی دیگر در پی تعیین اولویت و رتبه‌بندی مقوله‌ها و عوامل این مدل برای هدایت تصمیم‌گیرندگان در حوزه انتخاب مدیران مدارس جامعه آماری پژوهش در دو طیف اسناد علمی و بالادستی در زمینه موضوع پژوهش و خبرگان بوده است. روش نمونه‌گیری از نوع هدفمند معیار است که بر این اساس از بین تعداد ۳۵۷ منبع تعداد ۳۴ مقاله و ۷ نفر خبره انتخاب گردید. چهار معیار ورود به مطالعه شامل: اول؛ اینکه مقالات باید بین سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳ منتشر شده باشند، دوم؛ حداقل دو مورد از کلیدواژه‌ها را پوشش دهند. سوم؛ اینکه نتایج مقالات با اهداف پژوهش حاضر همخوانی داشته باشند و چهارم؛ افراد خبره در زمینه موضوع پژوهش دارای تجربه زیسته و علمی باشند. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی تحلیل مضمون و نرم‌افزار MAXQDA و در بخش کمی آمار استنباطی غیرپارامتریک فریدمن و نرم‌افزار SPSS است.

در جدول (۱) فرآیند انجام پژوهش به روش فراترکیب بر مبنای مدل هفت مرحله‌ای باروسو و سلووسکی (۱۳۸۹) بیان شده است.

راهکارهای ۶- ۲۲ ذیل هدف عملیاتی ۲۲ از سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و برنامه زیر نظام راهبری و مدیریت، به لزوم دارا بودن مدیران جدید از حیث صلاحیت‌های سه‌گانه عمومی، تخصصی و حرفه‌ای اشاره شده است؛ بنابراین؛ ضرورت این موضوع به صراحت در سند تحول بنیادین بیان شده است (محمدی و تورانی، ۱۴۰۲)؛ اما آنچه در پژوهش‌ها و اسناد بالادستی به‌عنوان خلأ و گسست مطالعاتی یافت شد، نبود مدل جامعی از ویژگی‌ها و عوامل مؤثر بر انتخاب مدیران مدارس بود. بدین ترتیب، طراحی یک الگوی جامع به روش فراترکیب می‌تواند دیدی جامع و فراگیر و همچنین اصلاح و تدوین الگویی بهتر برای سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزان و متولیان انتخاب مدیران مدارس در راستای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش به وجود آورد.

با مرور منابع علمی داخلی و خارجی که در فرآیند تکنیک فراترکیب انجام گرفت، می‌توان گفت انتخاب و انتصاب مدیران از منظرهای گوناگونی مورد بررسی قرار گرفته است. بیشتر پژوهش‌ها به ارائه و شناسایی استانداردها، معیارها و شاخص‌های مختلف و متنوعی جهت جذب، انتخاب و انتصاب مدیران مدارس پرداخته‌اند. تعدادی از پژوهش‌ها هم بر شناسایی عوامل مؤثر بر فرآیند انتخاب مدیران متمرکز بوده‌اند؛ بنابراین؛ آنچه از دید این پژوهش اصالت بیشتری دارد داشتن فهم کافی و کامل از چرایی، چیستی و چگونگی (روش) موضوع است. بدین ترتیب، مسئله اصلی پژوهش حاضر شناسایی عوامل مؤثر بر انتخاب مدیران مدارس ایران و اولویت‌بندی آن‌هاست؟

## جدول ۱.

فرآیند فراترکیب داده‌ها بر مبنای مدل هفت مرحله‌ای (Barroso & Selowski, 2007).

ردیف	مرحله	شرح مرحله
۱	تنظیم سؤال پژوهش	در این مرحله به سؤال‌های "چیستی موضوع" که شامل شناسایی مؤلفه‌ها، مضامین و مفاهیم مطرح در ادبیات مربوط به انتخاب مدیران مدارس در قالب مقالات مختلف است. به "چگونگی روش" که بررسی جامع آثار، کدگذاری مضامین و تجزیه و تحلیل را در برمی‌گیرد. همچنین "محدودیت زمانی" که آثار بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳ میلادی و ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۲ شمسی شامل می‌شود، پرداخته شد.
۲	مروری ادبیات به شکل نظام‌مند	در این مرحله برای شناسایی و تحلیل موضوعی مقالات فرآیندی انجام گرفت. بدین ترتیب که برای جستجو کلمات کلیدی موردنظر (انتخاب مدیران، مدارس، توانمندسازی، ویژگی مدیران مدارس، مدیریت و رهبری مدرسه) در پایگاه‌های مختلف خارجی (Elsevier، Scopus و Sage Journals، Springer، Science Direct، Eric، Google scholar، Research Gate) و پایگاه‌های داخلی

ردیف	مرحله	شرح مرحله
		(مگیران، نورمگز، مرکز استنادی علوم جهان اسلام (ISC)، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (SID) و ایرانداک) جستجو انجام گرفت.
۳	جست‌وجو و انتخاب متون مناسب	در این مرحله به غربالگری و حذف مقالاتی که معیارهای ورود را نداشتند، پرداخته شد که از بین تعداد ۳۵۷ مقاله، ۳۴ مقاله تحلیل و بررسی شدند.
۴	استخراج اطلاعات از متون	پژوهشگر در این مرحله باید به صورت پیوسته به مرور مقالات به منظور طبقه‌بندی یافته‌ها و مضامین مختلف پردازد. بدین ترتیب کدها در قالب مضامین از متن مقاله‌ها استخراج، سپس بر روی کدهای استخراج‌شده مجدداً کدگذاری دوم صورت می‌گیرد که مضامین سازمان‌دهنده شکل می‌گیرند. در ادامه کدگذاری مرحله سوم تلفیق و ترکیب مضامین سازمان‌دهنده ادامه می‌یابد تا مضامین فراگیر شکل گیرد. به‌طور کلی فرآیند آن به صورت جزء به کل یا شیوه استقرایی عمل می‌شود.
۵	تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی	روش تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش حاضر، تحلیل مضمون بوده و برای اجرای این روش از نرم‌افزار MaxQda نسخه ۲۰۲۰ استفاده گردید. روش تحلیل مضمون، بر مبنای یک رویه مشخص و در سه سطح؛ مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی متن)، مضامین سازمان‌دهنده (ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین فراگیر (اصول کلی حاکم بر متن به‌عنوان یک کل) را دسته‌بندی و نظم می‌بخشد و در پایان نقشه‌ای شبکه‌ای از کل مضامین که رابطه اعم و اخص با یکدیگر داشته، ارائه می‌دهد (Attride-Stirling, 2001: 389). در این مرحله پژوهشگر به تحلیل کدهایی در قالب مضامین که از مقالات پیشین به دست آورده می‌پردازد. بعد از شناسایی کدهای عوامل مؤثر بر انتخاب مدیران مدارس به دسته‌بندی کدها در قالب مضامین پایه اقدام می‌کند. در این پژوهش داده‌ها از مجموع مقاله منتخب به روش کدگذاری مضامین جمع‌آوری گردید. فرآیند شناسایی کدها به صورت رفت و برگشتی بود. بدین گونه که در مرحله اول با بررسی ادبیات موضوع، مفاهیم اولیه و کلی استخراج و سپس با تحلیل متن مقاله‌ها و ایجاد مفاهیم جدید، بار دیگر به ادبیات رجوع شده تا معادل کدهای شناسایی شده در مقاله‌ها، نیز جستجو شود.
		در این مرحله تعداد ۹۳ کد مضمون شناسایی گردید. در مرحله بعدی به تحلیل، ترکیب، تجمیع و تلفیق کدها یا مضامین در قالب مضامین سازمان‌دهنده پرداخته شد. کدها در دسته‌های مشابه مفهومی دسته‌بندی و ترکیب شدند که نتایج این تحلیل منجر به استخراج ۷۸ مضامین سازمان‌دهنده شد. در پایان مضامین سازمان‌دهنده را در سطح بالاتری از ترکیب در قالب ۱۳ مضمون فراگیر طبقه‌بندی شدند.
۶	کنترل کیفیت	برای کنترل کیفیت فرآیند فراترکیب داده‌ها از ارزیابی کیفی گلین استفاده به عمل آمد. این ارزیابی می‌تواند پایایی یا اعتماد داده‌ها را بالا ببرد؛ بنابراین؛ برای سنجش اعتماد از روش توافق دو کدگذار بهره گرفته شد. بدین صورت که علاوه بر محقق که اقدام به کدگذاری اولیه نموده است، پژوهشگر دیگر که هم تخصص در این زمینه بوده نسبت به کدگذاری داده‌ها بدون اطلاع از کدگذاری اولیه خود پژوهشگر اقدام نمود. نتایج دو کدگذار یا ارزیاب با استفاده از آمار استنباطی غیرپارامتریک کاپا (Kappa) به شرح جدول ۲ انجام گرفت.
۷	ارائه یافته‌ها	در این مرحله محقق به ارائه یافته‌های حاصل از تحلیل مقالات منتخب می‌پردازد. ۳۴ مقاله انتخاب‌شده به دقت مورد تحلیل قرار گرفت و اطلاعات موردنیاز بر اساس هدف اصلی پژوهش که شناسایی عوامل مؤثر بر انتخاب مدیران مدارس بود، شناسایی شد و در قالب تعدادی مضمون فراگیر و سازمان‌دهنده دسته‌بندی شدند. در نهایت شبکه جامع عوامل مؤثر بر انتخاب مدیران مدارس تدوین و ارائه گردید.
۸	رتبه‌بندی عوامل	محقق در این مرحله علاوه بر طی مراحل هفت‌گانه Barroso & Selowski، جهت رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر انتخاب مدیران مدارس پرسشنامه‌ای بسته پاسخ مبنی بر ارزش‌گذاری مضامین اصلی و سازمان‌دهنده به روش طیف لیکرت و با استفاده از نظرات خبرگان تهیه و تدوین نمود. پس از پاسخ خبرگان، داده‌های آن در نرم‌افزار SPSS وارد نموده و آزمون غیراستنباطی فریدمن انجام گرفت.

در جدول ۲ نتایج آزمون کاپا جهت سنجش اعتبار داده‌ها نشان داده شده است.

جدول ۲. آزمون کاپا برابر جدول ۲ نشان داد پژوهشگر ۸۰ کد و خبره دیگر ۷۸ کد را استخراج کرده‌اند که از این تعداد ۷۵ کد مشترک است. در ضریب کاپا اگر میزان شاخص بین ۶۱ تا ۸۱ درصد باشد معتبر و اگر بالاتر از ۸۱ درصد باشد، عالی است (Gwet, 2014). شاخص کاپا در پژوهش حاضر ۷۹ درصد است که معتبر است.

کدگذاری خبرگان	کدگذاری پژوهشگر	
	جمع	خیر
بلی	۷۸	۳
خیر	۵	۰
جمع	۸۳	۳

## یافته‌ها

درجه اهمیت» تشکیل شده است. برای پاسخ به سؤال اول پژوهش، با استفاده از روش کیفی تحلیل مضمون تعداد ۹۳ مضمون پایه، تعداد ۷۸ مضمون سازمان‌دهنده و تعداد ۱۳ مضمون فراگیر در قالب جدول (۳) شناسایی شد.

یافته‌ها بر اساس سؤالات تحقیق از دو قسمت «شناسایی عوامل مؤثر بر انتخاب مدیران مدارس» و «رتبه‌بندی عوامل از نظر

## جدول ۳.

نمونه‌ای از کدگذاری مضامین عوامل مؤثر بر انتخاب مدیران مدارس

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
R15, R17	قوم‌گرایی	بومی‌گرایی
R25	رقابت‌پذیری در جوامع محلی	
R25	اشتغال در مدرسه محل	
R27	گزینش محلی	
R28	شهرداری محل، عامل انتخاب	
R32	نامزدهای داخلی مدرسه	
R2	ذینفعان درون و برون‌سازمانی مدرسه	ذینفعان
R23, 28	تأثیرگذاری شوراها، شهرداری و معلمان در انتخاب مدیران	
R30	ذینفعان محلی	
R28	سازمان‌های سیاسی مانند قضایی	
R30	مذاکره بین مقامات آموزشی و ذینفعان خارجی	قدرت
R41	قدرت نظارت بر امور و فرآیند بازخوردگیری از اقدامات	
R42, R39, R44	قدرت تصمیم‌گیری	
R43	قدرت یاددهی-یادگیری	
R45	قدرت سازمان‌دهی و تیم‌پروری	
R46	قدرت ریسک‌پذیری	
R47	قدرت نفوذ	

فریدمن، عوامل شناسایی‌شده مؤثر بر انتخاب مدیران مدارس به شرح جدول (۴) رتبه‌بندی شدند.

در قسمت دوم یافته‌ها، برای پاسخ به سؤال دوم پژوهش با بهره‌گیری از نظرات خبرگان به تعداد ۷ نفر در قالب پرسشنامه بسته پاسخ و تحلیل نظرات با آمار استنباطی غیرپارامتریک

## جدول ۴.

اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر انتخاب مدیران مدارس بر اساس آزمون آمار استنباطی غیرپارامتریک فریدمن

رتبه	مقدار آزمون فریدمن	عوامل مؤثر	رتبه	عوامل مؤثر	مقدار آزمون فریدمن	رتبه	عوامل مؤثر
هشتم	۶/۵۷	تعهد سازمانی	اول	شبکه‌سازی	۱۲/۸۹		
نهم	۶/۰۷	پاسخگویی	دوم	شایستگی و صلاحیت محوری	۱۲/۰۰		
دهم	۵/۲۱	معنویت‌گرایی	سوم	ذینفعان	۸/۶۴		
یازدهم	۴/۴۳	حرفه‌گرایی	چهارم	قدرت	۸/۵۷		
دوازدهم	۳/۹۳	مهارت‌گرایی	پنجم	بومی‌گرایی	۷/۴۳		
سیزدهم	۱/۷۹	تجربه	ششم	رهبری	۶/۷۹		
-	-	-	هفتم	مدیریت مشارکتی	۶/۷۱		

در تبیین مسئله و نتایج این پژوهش می‌توان گفت مدیریت مدارس یکی از پیچیده‌ترین انواع فعالیت‌های حرفه‌ای است که ضرورت دارد برای انتخاب و انتصاب آن‌ها عوامل و مؤلفه‌های مختلفی را مدنظر قرار داد. عوامل و مؤلفه‌های مهمی که در پژوهش حاضر شناسایی شد عبارت‌اند از؛ شبکه‌سازی، شایستگی و صلاحیت‌محوری، ذینفعان، قدرت، بومی‌گرایی، رهبری، مدیریت مشارکتی، تعهد سازمانی، معنویت‌گرایی، پاسخگویی، حرفه‌گرایی، مهارت‌گرایی و تجربه. نتایج کلی این پژوهش با نتایج پژوهش‌های محمدی و تورانی (۱۴۰۲)، عساری و همکاران (۱۳۹۷)، علیجانی و همکاران (۱۳۹۸) در مقوله‌هایی مانند نقش شایستگی‌های عمومی، تخصصی و مهارتی در انتخاب مدیران و تأکید بر نقش ذینفعان مدرسه همخوانی داشته است Mwaura؛ و همکاران (2023) بر نقش مدیران بومی و سهم بومی‌گرایی در انتخاب مدیران مدارس تأکید داشته‌اند. مؤلفه‌های شایستگی‌محوری، رهبری، حرفه‌ای‌گرایی شناسایی شده در این تحقیق با نتایج پژوهش خنیفر و همکاران (۱۳۹۹) در موضوع الگوی شایستگی مدیران آموزشی همخوانی دارد. بدین ترتیب هر یک از مؤلفه‌های شناسایی شده با توجه به شبکه مضامین ترسیم شده در زیر مورد شرح و تفسیر قرار می‌گیرد.

در آزمون فریدمن می‌توان اولویت‌بندی عوامل را از میانگین رتبه بیشتر به کمتر انجام داد. نتایج آزمون نشان داد؛ در این آزمون بیشترین مقدار میانگین ۱۲/۸۹ است، بدین ترتیب عامل "شبکه‌سازی" از بالاترین درجه اهمیت و رتبه اول برخوردار است. همچنین عوامل "صلاحیت و شایستگی محوری" و "ذینفعان" به‌عنوان رتبه دوم و سوم اهمیت قرار دارند. از طرف دیگر عوامل "تجربه"، "مهارت‌گرایی" و "حرفه‌ای‌گرایی" به ترتیب از کم‌ترین درجه اهمیت برخوردار هستند.

### بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت مدرسه، از دو جنبه اقتصادی و اجتماعی دارای اهمیت فراوانی است؛ زیرا از یک‌طرف با منابع و توزیع آن و از سوی دیگر با سرمایه اجتماعی یعنی فرزندان سروکار دارد. اهمیت این موضوع در ایران هنوز نتوانسته است الگویی را فراهم نماید که به‌وسیله آن انتخاب و انتصاب مدیران مدارس بر اساس آن انجام گیرد (تیرگیر و همکاران، ۱۴۰۱)؛ بنابراین؛ پژوهش شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر انتخاب مدیران مدارس ایران به روش فراترکیب احساس گردید. در این راستا پس از مرور ادبیات مربوطه و شناسایی ۳۴ مقاله منتخب، با استفاده از روش کیفی فراترکیب، تحلیل مضمون و آزمون رتبه‌بندی فریدمن، عوامل را شناسایی و استخراج و در قالب ۹۳ مضمون پایه، ۷۸ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۳ مضمون فراگیر و اصلی دسته‌بندی و رتبه‌بندی شدند.



برای انتخاب مدیران مدارس را در سه دسته اصلی؛ فردی، شغلی و سازمانی شناسایی و دسته‌بندی نمودند. به‌طورکلی، کسب شایستگی‌ها در سه دسته خلاصه می‌شوند: دسته اول، تمرکز بر عملکرد نتایج و یا تکمیل وظایف دارد. دسته دوم به استانداردهای کیفی برای خروجی عملکرد افراد یا همان کارایی و بهره‌وری در محل کار مربوط می‌شود و دسته سوم، صفات ذاتی شخصی مانند میزان دانش، مهارت و گرایش‌ها برای عملکرد شایسته در بردارد؛ بنابراین، دو دسته اول بر نتایج کار تمرکز داشته و دسته سوم بر ورودی‌های فرد توجه دارد (Vargas et al., 2017).

**تعهد سازمانی:** تعهد سازمانی یکی از مقوله‌هایی است که اندیشمندان و پژوهشگران حوزه مدیریت و سازمان اذعان دارند که در انتخاب مدیران مدارس باید به آن توجه شود؛ زیرا داشتن احساس هویت و وابستگی کارکنان به سازمان به‌عنوان تعهد سازمانی می‌تواند آثار مثبت فراوانی به همراه داشته باشد. کارکنانی که به سازمان متعهد هستند، ماندگاری بیشتری در سازمان دارند، کارایی و نظم بیشتری در انجام امور دارند (کریمی و احمدی، ۱۴۰۱). در حقیقت، این افراد، از سازمان کسب هویت می‌کنند؛ در امور مرتبط با سازمان مشارکت بیشتری داشته و از عضویت در سازمان احساس رضایت بیشتری دارند و از نظر فیزیکی، شناختی و پابندی به ارزش‌های سازمانی در سطح بالاتری قرار دارند (رحمانی، ۱۴۰۱). به‌علاوه، تعهد سازمانی روی اثربخشی و کارایی عملکرد مدیریت (عبدی‌پور و همکاران، ۱۴۰۲)؛ و بر عملکرد کارکنان اثر مثبت و معنی‌داری دارد؛ بنابراین؛ سیاست‌گذاران و دست‌اندرکاران انتخاب مدیران آموزشی می‌توانند تعهد سازمانی را به‌عنوان یکی از عامل‌های انتخاب و انتصاب مدیران در نظر داشته باشند.

**رهبری:** مقوله رهبری یکی از مفاهیم مهم سازمانی بوده که آینده جوامع محلی، ملی و جهانی ما را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Volker, 2016). تأثیر آن نه تنها بر رفتار افراد بوده، بلکه فراتر از آن بر سازمان، جامعه، نظام اجتماعی، شبکه‌های مرتبط، سطوح سازمانی در زمان‌ها و مکان‌های مختلف است

(2007). بدین ترتیب افراد سازمانی مدرسه که متقاضی مدیریت هستند، می‌توانند ویژگی تأکید بر همگرایی آموزش‌های نظری و عملی و تلفیق دانش و مهارت در مدرسه داشته و این خصیصه را در خود نهادینه سازند.

**قدرت:** به‌طورکلی قدرت در دو دسته کلی قدرت سازمانی و قدرت شخصی طبقه‌بندی می‌شود. قدرت سازمانی از قدرت پاداش، اجبار و مشروعیت و قدرت شخصی از قدرت مرجعیت، تخصص، شخصیت، سبک رهبری، دانش و مهارت‌ها سرچشمه می‌گیرد. مدیران مدارس درجات و ترکیبات مختلفی از انواع قدرت دارند که نحوه استفاده از آن‌ها می‌تواند در عملکردشان مؤثر واقع شود. آن‌ها می‌توانند در طیفی از قدرت مستبدانه تا قدرت حمایتگر نقش ایفا نمایند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که مدیران مستبد در مدارس نمی‌توانند اعتماد و وفاداری معلمان را به دست آورند. درحالی‌که مدیران حمایتگر تا حد زیادی در این زمینه موفق‌تر هستند (هوی و میسکل، ۲۰۱۳؛ ترجمه سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۵: ۳۳۲).

امروزه پدیده‌های مختلف جهانی شدن، جامعه شبکه‌ای، انقلاب دیجیتال و صنعتی چهارم رفته‌رفته ساختار و روابط قدرت سازمانی را تحت تأثیر قرار داده و جابه‌جایی در ساختار آن به وجود آورده است. عصر شبکه‌ای و دیجیتال روابط قدرت سازمانی مبتنی بر سلسله‌مراتب سنتی عصر نیوتن را کمرنگ و جای آن را به روابط درون شبکه و روابط ذینفعان داده است (تارین و همکاران، ۱۴۰۲). پس مدیران آموزشی باید قدرت فردی و سازمانی را درک نموده و قدرت خود را متناسب با عصر جدید در راستای بهبود عملکرد مدرسه سازمان‌دهی نمایند. این یکی از مقوله‌هایی است که معمولاً در انتخاب مدیران موردتوجه است.

**صلاحیت و شایستگی محوری:** امروزه شایستگی‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای به‌عنوان یکی از ملاک‌های گزینش در انتخاب و انتصاب مدیران مدارس موردتوجه است؛ زیرا این امر موجب بهره‌وری هرچه بیشتر نظام آموزشی و تحقق اهداف متعالی آن خواهد بود (Dubois & Rothwell, 2004). عصاره و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی معیارهای شایستگی مدیریتی

می‌توانند در بین کارکنان موردپذیرش قرار گیرند و قدرت شخصی به دست آورند؛ زیرا افراد سازمانی از کسانی که دارای تجربه زیسته و علمی در محیط برخوردار باشند، اطاعت‌پذیری بیش‌تری دارند (صادقی‌نیا و همکاران، ۱۳۹۸). اهمیت و توجه جدی به تجربه کاری و علمی کارکنان در انتخاب و انتصاب مدیران در کلام امام علی (ع) به‌خوبی و درستی بیان شده است. "کار مسئولان و کارگزاران را به‌دقت زیر نظر بگیر و با آزمون صحیح آنان را به کار گیر". پژوهش‌ها نشان می‌دهد که در ایران انتخاب مدیران مدارس به شکلی رابطه مدار بوده و داشتن سابقه معلمی به‌عنوان یک عامل مهم محسوب می‌گردد، درحالی‌که به تجربه علمی و تخصصی مدیریت آموزشی توجه چندانی نمی‌شود و دچار آسیب آزمون‌وخطا در مدیریت می‌شوند؛ بنابراین؛ یکی از راه‌های افزایش کارایی و بهبود عملکرد مدیران مدارس، همان انتخاب و انتصاب آنان بر اساس میزان دانش، مهارت و تجربیات است (سید علیان و صالحی، ۱۳۹۹).

**مدیریت مشارکتی:** جریان همکاری بین اعضای سازمان باعث سهیم شدن منابع در بین ذی‌نفعان می‌شود که این ذی‌نفعان به‌نوبه خود در درجات مختلف تصمیم‌گیری‌ها مشارکت و به‌نوعی درگیری ذهنی و عاطفی در موقعیت‌های مختلف گروهی برای رسیدن به اهداف سازمانی ایجاد می‌کند (مرشدی تنکابنی، ۱۳۹۷). زمانی که مدیران بتوانند کارکنان سازمان را به مشارکت تشویق کنند؛ این امر منجر به تعهد و مسئولیت‌پذیری آنان نسبت به تحقق اهداف سازمانی می‌شود در غیر این صورت؛ کارکنان احساس بی‌کفایتی و بی‌ارزشی می‌کنند که درنهایت منجر به افت عملکرد و بازدهی سازمان می‌شود.

**پاسخگویی:** یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌هایی که باید در انتخاب مدیران مدارس به آن توجه شود توانایی پاسخگو بودن مدیر و تأثیر آن بر عملکرد، رفتار و نگرش کارکنان است. توانایی پاسخگویی یکی از اصلی‌ترین چالش‌های مربوط به عملکرد مدیران است که امروزه برای ایجاد تغییر در سازمان و اصلاح عملکرد کارکنان می‌بایست به توانایی عملکرد مدیران در

(Edwards & Turnbull, 2013). رهبری آموزشی در مدارس از مفهوم مدیریت آموزشی پیشی گرفته و این به معنای نیازمندی مدارس به رهبران توانمندی است که هم در سطح ستادی و هم عملیاتی، مدرسه را با اثربخشی مطلوب اداره نمایند (رحیمیان و همکاران، ۱۳۹۵). توانمندی آن‌ها درگرو داشتن ویژگی‌های فردی برون‌گرایی، انعطاف‌پذیری، همدلی، برقراری ارتباط دوستانه با کارکنان، عدم تعصب‌گرایی، پایبندی به اصول و تعهدات اخلاقی، سخت‌کوشی، تواضع، احساس همدردی، نظم‌مداری است تا بتوانند اثربخشی لازم در مدرسه به دست آورند (عباس‌پور و همکاران، ۱۳۹۹)؛ بنابراین؛ سبک رهبری مدیران مدارس می‌تواند بر عوامل متعددی مانند معلم، کتاب درسی، دانش‌آموزان و والدین... تأثیرگذار باشد و به‌عنوان یکی از عامل‌ها و شرایط انتخاب مدیر مدرسه محسوب گردد.

**بومی‌گرایی:** در راستای این مقوله دو دیدگاه وجود دارد. یکی اینکه مدیران محلی، افرادی هستند که از داخل مدرسه یا منطقه انتخاب می‌شوند و درک عمیقی از بافت محلی، ازجمله فرهنگ مدرسه و پویایی جامعه دارند. آن‌ها اغلب با کارکنان، دانش‌آموزان و والدین روابط برقرار کرده و همکاری و ارتباط را تسهیل می‌کنند. دوم؛ مدیران غیربومی هستند که تجربیات و دیدگاه‌های متنوعی با توجه به گردش در مناطق و مدارس بیشتر کسب کرده و به محیط جدید منتقل می‌کنند. ایده‌های تازه، رویکردهای نوآورانه و طیف وسیعی از مهارت‌ها و دانش را ارائه می‌دهند (Mwaura et al., 2023). به‌طورکلی، در انتخاب مدیران مدارس در این زمینه دو طیف وجود دارد. مدیران محلی منصوب‌شده از آشنایی خود با زمینه محلی استفاده می‌کنند، درحالی‌که مدیران غیرمحلی دیدگاه‌ها و تجربیات جدیدی را به روی میز مدیریت می‌آورند؛ بنابراین؛ انتخاب بین این دو طیف بستگی به نیازها و اهداف خاص مدرسه یا منطقه دارد.

**تجربه:** سابقه کاری و علمی مدیران مدارس به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مهم توانمندسازی همواره در انتخاب مدیران موردتوجه جدی بوده است؛ زیرا تحقیقات نشان داده است افرادی که از دانش و تجربیات غنی برخوردار باشد، بهتر

مدیریت سازمانی از عوامل مؤثر بر عملکرد است. دارای دو نقش بازدارندگی از آسیب‌ها و برانگیزانندگی افراد است. اندیشمندان سازمانی معتقدند که تشویق معنویت در محیط کار می‌تواند مزایا، منافع، سودآوری و اثربخشی سازمانی و در نهایت بهبود عملکرد را به بار آورد (Moghaddamhosseini et al., 2015). همچنین؛ رضایی و همکاران (۱۳۹۷) معتقدند که مدیران مدارس برای دستیابی به عملکرد بالا بایستی از درجه معنویت سازمانی بالایی برخوردار باشند؛ بنابراین مدیران می‌توانند با اتخاذ داشتن ابعاد کار معنادار (سطح فردی)، حس همبستگی با دیگران (سطح گروهی) و هم‌سویی میان ارزش‌های فردی و سازمانی (سطح سازمانی) معنویت کاری را بالا برده و عملکرد خود را ارتقاء نمایند.

**ذینفعان:** ذینفعان آموزشی دارای سه بعد فردی (انگیزه شخصی، آگاهی، مهارت، تجربه، تمایل مشارکت‌جویی و آموزش‌پذیری)؛ سازمانی (فرهنگ‌سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری سازمانی، منابع انسانی مدیریت و رهبری و محیط سازمانی)؛ بعد فرآیندی (شامل: خلق دانش، کسب، دانش، تبدیل دانش، به‌کارگیری دانش) است (موحدی و صالحی، ۱۳۹۹). مدیران مدارس برای اینکه بتوانند ذینفعان مدرسه را مدیریت نمایند، لازم است گروه‌های تأثیرگذار و یا تأثیرپذیر را با توجه به میزان قدرت، نفوذ و تأثیرات آن‌ها به‌طور دقیق شناسایی نمایند. حمایت از ذینفعان می‌تواند حمایت و مشارکت آنان را در امور مدرسه جلب نماید و ارتباطی مؤثر برقرار شود. این عامل به‌عنوان یکی از کلیدی‌ترین موفقیت‌های مدیر در راه توسعه حرفه‌ای است (شیرازی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۸). قابلیت مدیریت ذینفعان توسط مدیر یکی از عواملی است که تأثیر زیادی در تشکیل سرمایه رهبری داشته و در انتخاب مدیران موردتوجه است (راغ و همکاران، ۱۳۹۹).

به‌طورکلی نتایج تحقیق نشان داد که در انتخاب مدیران مدارس، عوامل و مؤلفه‌های متعددی تأثیرگذار است. با توجه به فراترکیبی که از نتایج پژوهش‌ها در این تحقیق به عمل آمد، می‌توان گفت عوامل صلاحیت و شایستگی محوری، رهبری، مهارت‌گرایی، بومی‌گرایی، تجربه، حرفه‌ای‌گرایی، مدیریت

جایگاه پاسخگویی به نیازهای سازمان توجه شایانی داشت (Ebrahim Zadeh & Nazem, 2019). نقل از کاظمی و همکاران، ۱۴۰۰). عملکرد مدیر بر مبنای پاسخگویی به نیازهای محیطی یکی از مهم‌ترین جنبه‌های پاسخ‌گویی است که مدیر باید ضمن درک شرایط درونی و بیرونی، به‌صورت هم‌زمان نیازها را تأمین نماید و اثربخشی، بقا و توسعه سازمان را نیز مدنظر قرار دهند (Taghi Zadeh, 2012).

**شبکه‌سازی:** یک شبکه در آموزش عموماً به‌عنوان نماینده گروه یا سیستم گسترده‌ای از افراد و سازمان‌های مرتبط با علائق و نگرانی‌های مشابه در نظر گرفته می‌شود که در تعامل و تبادل دانش هستند و اهداف آن‌ها شامل کمک متقابل، پشتیبانی و افزایش یادگیری است. شبکه‌سازی به‌عنوان یکی از ویژگی‌های به‌روز مدیران بوده که با ایجاد کانال‌های گروهی به‌منظور به اشتراک‌گذاری رویدادها، دوره‌های آموزشی، سمینارها، می‌توان تعامل اثربخشی بین کارکنان و مدیر در سازمان مدرسه ایجاد نماید. شبکه‌سازی زمانی اثربخش خواهد بود که سازمان‌دهی شده و دارای اهداف روشن باشد. شرایط انتقال و تسهیم ایده‌ها را فراهم نماید (شیرازی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۸). در این زمینه (فوکو، ۲۰۰۴، ترجمه نجف‌زاده، ۱۳۸۹: ۳۷) به اهمیت و نقش شبکه‌ها در روابط قدرت اذعان داشته و می‌گوید در عصر کوانتوم شبکه‌سازی، کنترل و نظارت بر داده‌های جاری در شبکه‌ها یک منبع مهم قدرت محسوب شده و شبکه‌های اطلاعات و دانش می‌توانند ایجاد قدرت کنند. در گذشته قدرت مدیران مدارس در گرو روابط درون‌سازمانی و دستور دادن و به‌نوعی نظارت از بالا به پایین در مدرسه بود. در عصر کوانتوم حکمرانی مدرسه ترکیبی از قدرت عوامل و بازیگران و ذینفعان داخلی و خارجی مدرسه بوده است (تارین و همکاران، ۱۴۰۲)؛ بنابراین؛ می‌توان گفت مدیری دارای ویژگی انتخاب است که بتواند شبکه ذینفعان را ایجاد و قدرت را بین آن‌ها تسهیم و توزیع نماید.

**معنویت‌گرایی:** یکی دیگر از عامل‌های مهم در انتخاب مدیران مدارس، مقوله معنویت‌گرایی است. چه در بعد فردی و چه سازمانی. معنویت در محیط کار به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های

## سیاسگزاری

از گروه مدیریت آموزشی دانشگاه شهید چمران اهواز و ستاد مدیران ستادی اداره آموزش و پرورش استان خوزستان و کلیه اساتیدی که در انجام مصاحبه ما را یاری نمودند، کمال تشکر و سپاسگزاری می‌گردد.

## تعارض منافع

در این پژوهش تعارض منافی وجود ندارد.

## منابع

- اکبری، علی‌اکبر، موسوی خطیر، جلال، و اسماعیلی گیوی، حمیدرضا. (۱۳۹۸). شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های دانشگاه کارآفرین ایران با استفاده از روش فراترکیب و تحلیل سلسله مراتبی گروهی. *مجله پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۱۴ (۴۸)، ۱۶۱-۱۸۲.  
[https://www.jiera.ir/article\\_105911.html](https://www.jiera.ir/article_105911.html)
- امانی، یوسف. (۱۳۹۴). *بررسی سازوکارهای انتخاب و انتصاب مدیران مدارس متوسطه استان ایلام*. تهران: دانشگاه علامه طباطبائی. *دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی.  
<https://ganj.irandoc.ac.ir/#/articles/17344ea81205ac5dd67adc22d6357369>
- بهمنی‌نیا، شهرام. (۲۰۱۸). *تحلیل شیوه جدید انتخاب مدیران مدارس ناحیه ۲ اهواز*. اهواز: دانشگاه شهید چمران اهواز. *دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی*. گروه مدیریت آموزشی.
- تارین، حامد، مهرعلیزاده، یداله، شاهی، سکینه، فرهادی راد، حمید، و رحیمی دوست، غلامرضا. (۱۴۰۲). شناسایی و تحلیل ساختاری عوامل مؤثر بر آینده نظام آموزشی دانشگاهی در فضای انقلاب صنعتی چهارم. *مجله پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۱۷ (۶۱)، ۵-۲۱.  
<https://doi.org/10.22034/jiera.2023.393808.2954>
- تیرگیر، حشمت‌اله، نیک‌خواه، محمد، و سعیدیان، نرگس. (۱۴۰۱). بررسی تطبیقی و ترازیابی انتخاب و انتصاب مدیران آینده برای مدارس متوسطه. *آینده‌پژوهی ایران*، ۲ (۷)، ۱۰۳-۱۳۲.  
<https://doi.org/10.30479/jifs.2023.17330.1403>

مشارکتی، پاسخگویی، شبکه‌سازی، تعهد سازمانی، معنویت‌گرایی، قدرت و ذینفعان در انتخاب مدیران مدارس مؤثر هستند؛ اما از نظر خبرگان عوامل "شبکه‌سازی" "صلاحیت و شایستگی محوری" و "ذینفعان" به ترتیب از بیش‌ترین درجه اهمیت برخوردارند؛ بنابراین؛ برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران این حوزه در آموزش و پرورش نه تنها به شبکه مضامین که به‌عنوان مدل جامع انتخاب مدیران مدارس توجه و اهتمام لازم داشته، بلکه می‌بایست در دستورالعمل انتخاب مدیران مدارس توجه اساسی به این سه عامل داشته باشند.

هر پژوهشی بدون تردید با محدودیت‌هایی همراه است. پژوهش حاضر با دو محدودیت اساسی روبرو بود. از آنجایی که چون رویکرد پژوهش فراترکیب است، ممکن است در تحلیل داده‌های کیفی، سوگیری پژوهشگر در نحوه استخراج داده‌ها و مضامین دخالت داشته باشد. همچنین کمبود پژوهش در زمینه انتخاب و انتصاب مدیران مدارس ایران یکی از چالش‌هایی بود که در گردآوری داده‌ها با آن روبرو بودیم.

در انتها بر اساس نتایج تحقیق پیشنهاد می‌گردد: اگرچه دستورالعمل فعلی انتخاب مدیران مدارس تدوین شده و بسیاری از مؤلفه‌های مندرج در پژوهش حاضر را شامل می‌شود، اما پیشنهاد می‌گردد بازنگری، اصلاح و تکمیل آن بر اساس یافته‌های این پژوهش صورت گرفته تا فرآیند انتخاب و انتصاب مدیران هم جامع‌تر و هم به‌روزتر گردد. بر اساس یافته‌های پژوهش، عوامل شبکه‌سازی "صلاحیت و شایستگی محوری" و "ذینفعان" بسیار مهم و موردتوجه خبرگان برای انتخاب مدیران مدارس ایران بوده است. لذا برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران حوزه منابع انسانی آموزش و پرورش به این عوامل توجه جدی نموده و در دستورالعمل و شیوه‌نامه آتی انتخاب مدیران لحاظ نمایند. به‌عنوان پیشنهاد پژوهشی، طراحی و تدوین مدل انتخاب مدیران مدارس بر مبنای الگوی داده بنیاد که راهبردها را به‌خوبی مطالعه نماید برای پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌گردد.

علاقه‌بند، علی. (۱۳۹۳). *مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی* (ویرایش ششم). تهران: انتشارات روان.

<https://www.gisoom.com/book/11145315>

کاظمی، اکبر، سامری، مریم، و کیهان، جواد. (۱۴۰۱). روابط مهارت‌های مدیریتی، نگرش‌های شغلی، دانش و اطلاعات بنیادی با عملکرد مدیران مدارس بر مبنای پاسخگویی به نیازهای محیطی با میانجیگری تعهد اخلاقی و کارآمدی جمعی. *دوماهنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۶(۱)۲، ۳۵-۴۹. Doi:

10.30495/jedu.2022.25186.5013

محمدی، عباس، و تورانی، حیدر. (۱۴۰۲). الگوی شایستگی برای گزینش و انتصاب مدیران ستادی آموزش و پرورش در تراز زیر نظام راهبری و مدیریت. *مجله تعلیم و تربیت*، ۳(۳۹)، ۸۷-۱۱۰. URL: <http://qjoe.ir/article-1-2266-fa.html>

مرشدی تنکابانی، محمد حسن. (۱۳۹۷). نقش مدیریت مشارکتی در رفتارهای توانمندسازی مدیران (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن). *مجله مهندسی مدیریت نوین*، ۲(۲)۷، ۶۳-۷۳.

<https://sanad.iau.ir/Journal/jmem/Article/1024823>

مقدم حسینی، سامره، و طالبی، بهنام. (۱۳۹۷). مدل مسیر حداقل مربعات جزئی عملکرد مدیران در خدمات بهداشتی مدارس بر اساس هوش معنوی در دبیرستان‌های دخترانه تبریز. *مجله بین‌المللی سلامت مدرسه*، ۵(۳)، ۸-۱. <https://doi.org/10.5812/intjsh.77217>

موحدی، منیره، و صالحی، محمد. (۱۳۹۸). نقش ذینفعان آموزشی در استقرار مدیریت دانش در آموزش و پرورش. *مجله نوآوری‌های آموزشی*، ۷(۱۹)۷۵، ۹۳-۱۲۱. [https://noavaryedu.oerp.ir/article\\_114616.html](https://noavaryedu.oerp.ir/article_114616.html)

مهدی پور، مراد. (۱۳۹۵). *بررسی نحوه انتصاب مدیران مدارس آموزش و پرورش شهرستان لالی. اهواز: دانشگاه شهید چمران اهواز. دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد.*

هوی، وین، و میسکل، سیسیل. سی. (۲۰۱۳). *مدیریت آموزشی: نظریه، تحقیق و کاربرد*. ترجمه نادر سلیمانی، محمود صفری، سید مرتضی نظری (۱۳۹۴)، تهران: انتشارات سمت. <https://samt.ac.ir/fa/book/1939>

خنیفر، حسین، ابراهیمی، صلاح‌الدین، سیفی، علی، و فیاضی، مرجان. (۱۳۹۹). طراحی الگوی شایستگی مدیران آموزشی جهت استفاده در مرکز ارزیابی و توسعه. *فصلنامه مدیریت مدرسه*، ۸(۲)، ۱۱۸-۱۳۹.

<https://www.sid.ir/paper/401486/fa>

راغ، محمد، سپهوند، رضا، نظربوری، امیر هوشنگ، و موسوی، سید. نجم‌الدین. (۱۳۹۹). شناسایی عوامل حیاتی مؤثر بر شکل‌گیری سرمایه رهبری در محیط‌های دانشگاهی: کاربرد دمیتر فازی. *مجله پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۳(۴۸)، ۱۹۳-۲۱۵. Doi: 10.22111/jmr.2020.30638.4657

رضانژاد، رضا، سیدعامری، میرحسن، و حسین‌پور، اسکندر (۱۴۰۱). طراحی و تدوین مدل شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران در مدیریت بحران‌های ورزش کشور با رویکرد نظریه داده بنیاد. *رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی*، ۱۰(۳۹)، ۸۳-۱۰۳. URL: <http://ntsmj.issma.ir/article-1-1906-fa.html>

رضایی، بیژن، بجان، حسین، و تارین، حامد. (۱۳۹۶). تبیین نقش معنویت در بهبود عملکرد سازمانی. *فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۶(۲)، ۲۶۳-۲۶۲. <https://www.magiran.com/paper/1897602>

شیرازی نژاد، امیر، سعیدیان خوراسگانی، نرگس، و شاه طالبی حسین‌آبادی، بدری. (۱۳۹۸). مطالعه کیفی عوامل توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ایران سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت. ۳(۵)، ۱۹۵-۲۱۱. [https://www.islamiilife.com/article\\_189448.htm?lang=fa](https://www.islamiilife.com/article_189448.htm?lang=fa)

صادقی نیا، زهره، اصلانی، محمد، و ولایی، مرتضی. (۱۳۹۷). شناسایی پیامدهای شکل‌گیری و گسترش تربیت سایه در نظام آموزشی: یک مطالعه پدیدارشناسی. *مجله آموزش عالی ایران*، ۱(۳)، ۵۲-۷۶. URL: <http://ihej.ir/article-1-1160-fa.html>

عصاری، ناصر، سیادت، سید علی، عابدینی، یاسمین، و منجمی، امیرحسین. (۱۳۹۷). مدل‌سازی تصمیم‌گیری چند معیاره فازی برای انتخاب مدیران مدارس بر اساس معیارهای شایستگی مدیریتی در آموزش و پرورش اصفهان. *مجله پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۱۲(۴۲)، ۷۷-۹۶. <https://doi.org/10.22034/jiera.2018.84467>

- & *MANAGEMENT*, 438-456.  
<https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2109620>
- Huber, G. S., Saravanabhavan, R., & Hader-Popp, S. (2010). *School Leadership International Perspectives*. Springer Dordrecht Heidelberg London New York: Springer.
- Huey, Wayne. K., & Miskel, Cecil, C. (2013). *Educational management: theory, research and application*. Translated by Nader Soleimani, Mahmoud Safari, Seyyed Morteza Nazari (2015), Tehran: Samet Publications. [In Persian]  
<https://samt.ac.ir/fa/book/1939/>
- Ikemoto, G., & Chiang, E. (2019). Principal Recruitment And Selection Guidebook The School Leadership District Cohort. George W. Bush Institute. <https://www.bushcenter.org/publications/principal-recruitment-and-selection-guidebook>
- Kazemi, A., Samari, M., & Kahan, J. (2022). Relationships of management skills, job attitude, knowledge and basic information with the performance of managers based on responding to environmental needs with the mediation of moral commitment and collective efficiency. *Bi-monthly scientific-research journal of a new approach in educational management*. 12(6), 35-49. [In Persian] Doi: 10.30495/jedu.2022.25186.5013
- Khanifar, H., Ebrahimi. S., Seyfi, A., & Fayyazi, M., (2020). Designing a Model for the Competency of education Administrators for Use in the Evaluation Center, *Journal of School administration*, 8(2), 118-139. <https://www.sid.ir/paper/217949/fa>
- Magalhães de Lima, d. M. (2021). Selection of school principals and the meaning of school management: principals perceptions about the management plan. DOSSIER – Implementation of public policies to combat educational inequalities, 1-22. DOI: <https://www.scielo.br/j/er/a/JrGX7NLhnZsp3M48S7s79B/?format=pdf&lang=en>
- Marconi, N., & Sendra, de Assis. (2021). The effect of policies for filling school principal. [https://pesquisa-easp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/n\\_e\\_-\\_175zhgwjkbhkcjgm4f7sgyc\\_1.pdf](https://pesquisa-easp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/n_e_-_175zhgwjkbhkcjgm4f7sgyc_1.pdf)
- Mehdipour, M. (2016). *Investigating how to appoint school principals in education in Lali city*. Ahvaz: Shahid Chamran University of Ahvaz. Faculty of Education and Psychology. Master's thesis. [In Persian] [https://jsa.uok.ac.ir/article\\_62064.html](https://jsa.uok.ac.ir/article_62064.html)
- Moghaddam Hosseini, S., & Talebi, B., khadivi, H. (2015). A Partial Least Squares Path Model of Principals' Performance in School Health Services Based on Spiritual Intelligence in Tabriz Female High Schools. *Into J School Health*, 5(3), e77217. [In Persian] <https://doi.org/10.5812/intjsh.77217>
- Mohadi, M., & Salehi, M. (2019). The role of educational stakeholders in establishing knowledge management in education. *Journal of Educational Innovations*, 75(19), 93-121. [In Persian] Doi: 10.22034/jei.2020.114616
- Mohammadi, A., & Tooraani, H. (2023). Competency Model for Selection and Appointment of Ministerial Administrators within the Educational Leadership and Management Subsystem. *QJOE*, 39 (3), 87-110. [In Persian] <http://qjoe.ir/article-1-2266-fa.html>

یزدان‌آبادی، علی. (۱۳۹۲). آسیب‌شناسی مدیریت آموزش و پرورش و ارائه راهکارها و راهکارهای بهینه. تهران: دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی. <https://sccr.ir/News/6531/1>

## References

- Akbari, A., Mousavi Khatir, J., & Ismaili Givi, H. (2019). Identifying and prioritizing the components of the Iranian Entrepreneurial University using the metacomposite method and group hierarchical analysis. *Journal of Research in Educational Systems*, 14 (48). 161-182. [In Persian] [https://www.jemat.org/article\\_181811.html](https://www.jemat.org/article_181811.html)
- Alagheband, A. (2014). *Theoretical foundations and principles of educational management (6th edition)*. Tehran: Rovin Publications [In Persian] <https://www.gisoom.com/book/11145315/>
- Amani, Y. (2015). *Investigating the selection and appointment mechanisms of secondary school principals in Ilam province*. Tehran: Allameh Tabatabai University. Faculty of Psychology and Educational Sciences. Master's thesis in educational management. [In Persian] <https://ganj.irandoc.ac.ir/#/articles/17344ea81205ac5dd67adc22d6357369>
- Asari, N., Siadat, S., Abedini, Y., & Astronomer, S. A. (2017). Fuzzy multi-criteria decision making modeling for choosing school principals based on managerial competence criteria in Isfahan education. *Journal of Research in Educational Systems*, 12(42), 77-96. [In Persian] <https://doi.org/10.22034/jiera.2018.84467>
- Bahmaniya, sh. (2018). Analysis of the new way of selecting school principals in the 2nd district of Ahvaz. Ahvaz: Shahid Chamran University of Ahvaz. Faculty of Education and Psychology. *Educational management group* [In Persian]
- Dubois, D. & Rothwell, W. J. (2004). *Competency-based human resource management*. Nicholas Brealy publishing. [https://books.google.com/books/about/Competency\\_based\\_Human\\_Resource\\_Management.html?id=MuvDtAEACAAJ](https://books.google.com/books/about/Competency_based_Human_Resource_Management.html?id=MuvDtAEACAAJ)
- Durak, D. & Ozudogru, G. (2023). School Principals' Technological Leadership Self-Efficacies and 21<sup>st</sup> Century Teacher Skills. *Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi (AKEF) Dergisi*, 5(2), 330-342. <https://doi.org/10.38151/akef.2023.57>
- Foucault, M. (2004). *The birth of political life, (1978-1979 Collège de France speech course)*, translated by Reza Najafzadeh, Tehran: Ney Publishing. [In Persian]
- Gwet, K. L. (2014). Handbook of inter-rater reliability: The definitive guide to measuring the extent of agreement among raters. Advanced Analytics LLC. 4 editions. 428 pages. <https://www.amazon.com/Handbook-Inter-Rater-Reliability-Definitive-Measuring/dp/0970806280>
- Harris, A., Jones, M., & Ismail, N. (2022). Distributed leadership: taking a retrospective and contemporary view of the evidence base. *SCHOOL LEADERSHIP*

- [https://www.islamiilife.com/article\\_189448.html?lang=en](https://www.islamiilife.com/article_189448.html?lang=en)
- Shirzadi, M., Ziaei, M. p. Rizki Shirsawar, H., Jalili, S. (2018). The meritocracy model of managers, An efficient tool in the policy making of applied scientific and skill training centers. *Journals of Public Policy in Management*, 2, (10), 107-123. <https://sid.ir/paper/409986/fa>
- Supriati, A. (2020). Recruitment and Selection of Prospective Principals in North Minahasa Regency, North Sulawesi. *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/ Egyptology*, 5008-5013. <https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/2620>
- Tarin, H., Mehralizadeh, Y. A., Shahi, S., Farhadirad, H., & Rahimi Dost, G. H. (2023). Identification and Structural Analysis of Drivers Affecting the Future of University Education System in the Atmosphere of the Fourth Industrial Revolution. *Journal of Research in Educational Systems*, 17(61), 5-21. [In Persian] <https://doi.org/10.22034/jiera.2023.393808.2954>
- Thirgir, H., Nikkhah, M., & Saidian, N. (2022). Comparative study and balancing of the selection of future principals for secondary schools. *Journals of Iranian Future Studies*, 7(2), 103-132. [In Persian] Doi: 10.30479/jfs.2023.17330.1403
- Turabik, T., Baskan, A. G., & Kocak, S. (2014). Certain Developed Countries' School Manager Training Models and in The Light of These Models Suggestions for Turkey's School Manager Training. *WCETR2013*, (236 - 243). <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.110>
- Vander kink, M. & Boon, J. & Schlusmans, k. (2007). Competences and vocational higher education: Now and in future. *European journal of vocational training*, 40, 67 82. <https://www.semanticscholar.org/paper/Competence-s-and-Vocational-Higher-Education%3A-Now-in-Klink-Boon/4f4e049efc6bfc7d9c0df7e0eaa5f4cc76432ca2>
- Vargas-Halabí, T., Mora-Esquivel, R., & Siles, B. (2017). Intrapreneurial competencies: development and validation of a measurement scale, *Europea Journal of Management and Business Economics*, 26(1), 86-111. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJMBE-07-2017-006/full/html>
- Yaseen, A. (2015). Recruitment and Selection Process of Higher Education Sector and Its Impact on Organizational Outcomes. *International Journal of Human Resource*. DOI: <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v5i4.8822>
- Yazdan Abadi, A. (2013). Pathology of education management and providing optimal strategies and solutions. Tehran: *Secretariat of the Supreme Council of Cultural Revolution*. <https://sccr.ir/News/6531/1/>
- Morshidi Tankabani, M. H. (2017). The role of participatory management in managers' empowering behaviors (case study: employees of Islamic Azad University, Tonkabon branch). *Journal of Modern Management Engineering*, 7, 2. [In Persian] <https://sanad.iau.ir/Journal/jmem/Article/1024823>
- Mwaura, M., Waweru, S., & Mbirithi, D. (2023). Principals' Management of Co-curricular Activities as Determinant of Students' Completion Rates in Public Technical Training Institutions in Kiambu County, Kenya. *African Journal of Education and Practice*, 9(3), 68-81.
- Nurtanto, M. & Nurhaji, S. (2018). Problem-Based Learning Implementation: Improvement in Learning Process and Results in Vocational Higher Education. *Jornal pedagogian technology and curriculum*, 24 (2). 203-212. <https://journal.uny.ac.id/index.php/jptk/article/view/19519>
- Ragh, M., Sepahvand, R., Nazarpuri, A., & Mousavi, S. N. (2019). Identifying the critical factors affecting the formation of leadership capital in academic environments: the application of Fuzzy DIM. *Journal of Research Research in Public Management*, 13(48), 193-215. [In Persian] Doi: 10.22111/jmr.2020.30638.4657
- Rezaei, B., Bejani, H., & Tarin, H. (2017). Explaining the role of spirituality in improving organizational performance. *Quarterly Journal of Resource Management in Police Force*, 6(2), 242-263. [In Persian] <https://www.magiran.com/paper/1897602/>
- Rezanejad, R., Seyyed ameri, M. H., & Hosseinpur, E. (2023). Designing and Compiling a model of professional competencies of managers in managing the country's sports crises with data *Theory Foundation approach*. 10 (39), 83-101. <http://ntsmj.issma.ir/article-1-1906-fa.html>
- Sadeghi Nia, Z., Eshahi, M., & Valai, M. (2017). Identifying the consequences of the formation and expansion of shadow education in the educational system: a phenomenological study [In Persian]. <https://civilica.com/doc/1585354>
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*. springer publishing company. <https://cir.nii.ac.jp/crid/1130282271118861312>.
- Seçkin, T. (2019). *Okul müdürü görevlendirmelerinde esas alınan kriterlere ilişkin okul müdürlerinin görüşleri* (Unpublished master's thesis). İstanbul Sabahattin Zaim University, İstanbul. <https://hdl.handle.net/20.500.12436/700>
- Shirazinejad, A, Saidian Khorasgani, Narges, Shah Talebi Hossein Abadi, b. (2018). Qualitative study of professional development factors of Iranian school principals. *Journal of Health-Oriented Lifestyle*, 3(5), 196-210.