



ارائه الگوی شناسایی و جذب مدیران دوره‌ی ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران

سهیلا اخشابی^۱، حیدر تورانی^۲، نادر برزگر^۳، لیلا شریفیان^۴، سعید مرادی^۵

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد اسلام شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلام شهر، ایران.

۲. استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد اسلام شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلام شهر، ایران.

۳. دانشیار، گروه علوم تربیتی، واحد اسلام شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلام شهر، ایران.

* ایمیل نویسنده مسئول: heidar_toorani@yahoo.com

چکیده

هدف اصلی این مقاله ارائه الگوی شناسایی و جذب مدیران دوره‌ی ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران است. روش انجام پژوهش آمیخته (کیفی-کمی) است. برای انجام این پژوهش علاوه بر مطالعه اسنادی، از تکنیک تحلیل مضمون با نرم افزار MAXQDA^{۱۴}، برای شناسایی عوامل موثر بر شناسایی و جذب مدیران دوره‌ی ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران استفاده شده است. جامعه آماری در این پژوهش کلیه اعضای هیأت علمی در دانشگاه‌ها و خبران رشته مدیریت آموزشی، منابع انسانی، روانشناسی تربیتی، آموزش ابتدایی و مدیران مدارس با سابقه و مدیران مناطق آموزش و پرورش بودند که تا اشباع نظری ۲۰ مصاحبه صورت گرفت. با توجه به مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته ۳ بعد ۹ مولفه، ۴۲ مقوله و ۱۰۳ شاخص استخراج گردید. در بخش کمی از روش توصیفی-پیمایشی استفاده شد. جامعه آماری شامل کلیه کارشناسان و مدیران مناطق آموزش و پرورش شهر تهران بودند که با روش نمونه گیری کوکران ۳۳۵ نفر انتخاب شد. نتایج نشان داد که بعد ویژگی‌های فردی با ضریب ۰.۸۸۷، ویژگی‌های اجتماعی با ضریب ۰.۷۹۰ و بعد ویژگی‌های مدیریتی با ضریب ۰.۷۵۱ به ترتیب بر الگوی الگوی شناسایی و جذب مدیران دوره‌ی ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران به ترتیب در اولویت اول تا سوم قرار دارند در نهایت، الگوی نهایی با پنج بعد اصلی شامل فلسفه و اهداف، مبانی نظری، اصول اجرایی، نظام ارزیابی و سازوکار اجرایی ارائه و تأیید شد.

کلیدواژه‌گان: مدیریت آموزشی، شناسایی و جذب مدیران، دوره‌ی ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران

تاریخ ارسال: ۲۷ تیر ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۸ آبان ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۶ آبان ۱۴۰۳

تاریخ چاپ: ۲۳ آذر ۱۴۰۳



How to cite: Akhshabi, S., Toorani, H., Barzegar, N., Sharifian, L., & Moradi, S. (2024). Proposing a Model for Identifying and Recruiting Primary School Principals in Tehran's Education System. *Training, Education, and Sustainable Development*, 2(3), 1-20.



© 2024 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Proposing a Model for Identifying and Recruiting Primary School Principals in Tehran's Education System

Soheila Akhshabi¹, Heydar Toorani^{2*}, Nader Barzegar², Leila Sharifian³, Saeed Moradi²

1. PhD Student, Department of Educational Management, Islam Shahr Branch, Islamic Azad University, Islam Shahr, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Islam Shahr Branch, Islamic Azad University, Islam Shahr, Iran.

3. Associate Professor, Department of Educational Sciences, Islam Shahr Branch, Islamic Azad University, Islam Shahr, Iran.

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

Abstract

The main objective of this article is to propose a model for identifying and recruiting principals in the primary education system of Tehran. The research method is mixed (qualitative–quantitative). In addition to documentary studies, the thematic analysis technique using MAXQDA14 software was employed to identify the factors influencing the identification and recruitment of primary school principals in Tehran's education system. The statistical population in the qualitative section included all faculty members at universities and experts in educational management, human resources, educational psychology, primary education, as well as experienced school principals and district education administrators. Up to the point of theoretical saturation, 20 interviews were conducted. Based on semi-structured interviews, 3 dimensions, 9 components, 42 categories, and 103 indicators were extracted. In the quantitative section, a descriptive–survey method was applied. The statistical population consisted of all experts and district administrators of Tehran's education system, among whom 235 individuals were selected using Cochran's sampling method. The results showed that the dimension of personal characteristics with a coefficient of 0.887, social characteristics with a coefficient of 0.790, and managerial characteristics with a coefficient of 0.751, respectively, had the highest to lowest priority in the model for identifying and recruiting primary school principals in Tehran. Finally, the final model was presented and confirmed with five main dimensions, including philosophy and objectives, theoretical foundations, executive principles, evaluation system, and executive mechanisms.

Keywords: *Educational management, identification and recruitment of principals, primary education system of Tehran*

Submit Date: 17 July 2024

Revise Date: 29 October 2024

Accept Date: 06 November 2024

Publish Date: 13 December 2024

مدیریت آموزشی در دهه‌های اخیر با تغییرات گسترده‌ای در ابعاد ساختاری، فرهنگی و فناورانه مواجه شده است و همین امر ضرورت توجه به شایستگی‌ها و الگوهای شناسایی و جذب مدیران را دوجندان کرده است. مدارس ابتدایی به عنوان نخستین نهادهای آموزشی رسمی، نقشی تعیین‌کننده در شکل‌گیری شخصیت، توانمندی‌ها و مسیر یادگیری دانش‌آموزان دارند و بنابراین انتخاب و انتصاب مدیران این دوره، پیامدهای بلندمدتی بر کیفیت آموزش خواهد داشت. در این میان، پژوهش‌های متعددی نشان داده‌اند که ضعف در نظام انتخاب و پرورش مدیران می‌تواند به ناکارآمدی سازمانی و کاهش کیفیت آموزشی منجر شود (Zulfiqar et al., 2025).

با توجه به پیچیدگی‌های روزافزون محیط آموزشی، مدیران مدارس باید از مجموعه‌ای از شایستگی‌های فردی، اجتماعی و مدیریتی برخوردار باشند. پژوهش‌های داخلی و خارجی حاکی از آن است که شایستگی‌های مدیریتی نه تنها در عملکرد سازمانی نقش دارند، بلکه در افزایش رضایت معلمان، انگیزش دانش‌آموزان و ارتقای سرمایه اجتماعی نیز مؤثر هستند (Gholami et al., 2025). در همین راستا، کیفیت انتخاب مدیران به عنوان یک عامل کلیدی مطرح می‌شود که اگر بر مبنای شایستگی و ارزیابی دقیق انجام نشود، می‌تواند پیامدهای منفی بر کارکرد نظام آموزشی داشته باشد (Mehr Ali Zadeh & Chenani, 2024).

از سوی دیگر، تغییرات فناورانه و دیجیتال در مدارس نیز بر الزامات شغلی مدیران اثرگذار بوده است. مدیران باید علاوه بر مهارت‌های سنتی، توانایی رهبری فناورانه و مدیریت نوآوری را نیز در خود تقویت کنند (Yildiz et al., 2023). این مسئله به ویژه در مدارس خصوصی و دولتی که با چالش‌های متفاوتی در حوزه منابع انسانی، فناوری و نوآوری روبه‌رو هستند، اهمیت بیشتری می‌یابد. بنابراین، مدیران آینده‌نگر باید قادر باشند محیط‌های یادگیری پویا و نوآورانه ایجاد کنند (Vera & Crossan, 2023).

علاوه بر این، تغییرات سازمانی در حوزه آموزش و پرورش و گرایش به فناوری‌های نوین همچون رایانش ابری، الزاماتی تازه برای مدیران ایجاد کرده است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که سرمایه‌گذاری در فناوری و تغییرات سازمانی بر اثربخشی مدارس تأثیر مستقیم دارد (Yu-Je, 2022). این امر بیانگر آن است که انتخاب مدیران باید متناسب با نیازهای جدید سازمانی و توانایی مدیریت تغییر صورت گیرد (Timouri et al., 2022).

از منظر دیگر، طراحی الگوهای شایستگی مدیران آموزشی نیازمند توجه به مهارت‌های حرفه‌ای، اخلاقی و اجتماعی است. بررسی‌ها در ایران نشان داده‌اند که کمبود چنین الگوهایی منجر به ضعف در فرآیندهای شناسایی و جذب مدیران شده و به تبع آن کیفیت مدیریت مدارس کاهش یافته است (Razavi et al., 2022). همچنین، مطالعات تطبیقی در حوزه آموزش عالی بر اهمیت شایستگی‌های حرفه‌ای به عنوان یکی از ارکان اصلی مدیریت آموزشی تأکید دارند (Paarima et al., 2022).

از سوی دیگر، نقش معلمان و شایستگی‌های آنان در موفقیت مدارس نیز غیرقابل انکار است و این موضوع، بر لزوم انتخاب مدیرانی که توانایی هدایت و حمایت از معلمان را داشته باشند، تأکید می‌کند (Mousavi Nadoshan et al., 2022). در کنار آن، تحولات بین‌المللی در زمینه شایستگی مدیران نشان می‌دهد که تغییر نگرش‌ها نسبت به مهارت‌های مدیریتی، از گذشته تا امروز، روندی تکاملی را طی کرده است (Marsheva & Neizvestnyb, 2022).

مدیران آموزشی امروزه باید نه تنها در مدیریت منابع انسانی و آموزشی توانمند باشند، بلکه در مدیریت دانش و یادگیری سازمانی نیز مهارت کافی داشته باشند. مرور مطالعات در حوزه مدیریت دانش نشان می‌دهد که مدیران موفق کسانی هستند که بتوانند جریان‌های دانش را در سازمان خود هدایت کنند (Karsikas et al., 2022). همچنین، توسعه و اعتبارسنجی مدل‌های شایستگی مدارس کارآفرین نشان داده است که طراحی چنین مدل‌هایی می‌تواند به افزایش نوآوری و کارایی در مدارس منجر شود (Jamai et al., 2022).

مدیران مدارس در ایران نیز با چنین چالش‌هایی مواجه‌اند. در مدارس کارآفرین، طراحی مدل‌های شایستگی به صورت سلسله‌مراتبی، توانسته است در ارتقای کارایی و افزایش کیفیت آموزشی نقش‌آفرینی کند (Jamai et al., 2021). همین امر نشان می‌دهد که نیاز به بازنگری در

فرآیندهای انتخاب و جذب مدیران وجود دارد. علاوه بر این، مطالعات در حوزه آموزش متوسطه بر لزوم ارزیابی مبتنی بر شایستگی‌ها برای مدیران تأکید داشته‌اند (Jalali et al., 2021).

در سطح جهانی نیز، مدل‌های ارزیابی شایستگی مدیران در صنایع مختلف همچون صنعت ۴.۰ مورد توجه قرار گرفته است. این مدل‌ها توانسته‌اند ابزاری برای سنجش و ارتقای توانمندی‌های مدیران ارائه دهند (Dzwigol et al., 2021). در همین راستا، طراحی مدل‌های شایستگی مبتنی بر شواهد در محیط‌های بیمارستانی نشان داده است که چنین رویکردی می‌تواند اثربخشی مدیران را افزایش دهد (Daouk-Öyry et al., 2021).

در ایران نیز مطالعات متعددی به طراحی مدل‌های شایستگی در حوزه‌های مختلف پرداخته‌اند. از جمله این مطالعات می‌توان به طراحی مدل‌های شایستگی برای مدیران دانشگاهی (Chekani Azaran et al., 2021)، مدیران مالی (Afsharnajad et al., 2021) و همچنین مدیران شهری (Razavi Saeedi, 2020) اشاره کرد. هر یک از این پژوهش‌ها نشان می‌دهند که بدون توجه به شایستگی‌ها، فرآیند انتخاب مدیران ناکارآمد خواهد بود.

همچنین، پژوهش‌ها بر این نکته تأکید دارند که توسعه شایستگی‌های مدیران نه تنها یک ضرورت آموزشی، بلکه یک ضرورت اجتماعی و فرهنگی نیز محسوب می‌شود. همکاری میان دولت‌ها و نهادهای شهری در حوزه توسعه پایدار، نمونه‌ای از این رویکرد است (Bhagavathula et al., 2021). افزون بر این، پژوهش‌های داخلی به ضرورت شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های اصلی شایستگی‌های مدیریتی و اولویت‌بندی آن‌ها پرداخته‌اند (Sadri Ayoubi, 2020).

در این میان، برخی مطالعات به‌طور خاص بر سازمان‌های مالیاتی و اداری تمرکز کرده و ابعاد گوناگون شایستگی‌های مدیریتی را مورد بررسی قرار داده‌اند (Sadeghi Ahmad Ali & Mohammadi Khani, 2020). در سطح شهرداری‌ها نیز تلاش‌هایی برای طراحی مدل‌های شایستگی صورت گرفته است (Dargahi et al., 2020). همچنین، پژوهش‌ها در حوزه رسانه‌های خلاق و صنایع نوآورانه نشان داده‌اند که طراحی مدل شایستگی در این زمینه‌ها به بهبود عملکرد سازمانی کمک شایانی می‌کند (Manzari et al., 2020).

با وجود این، هنوز چالش‌های متعددی در فرآیند انتخاب مدیران آموزشی در ایران وجود دارد. از جمله این چالش‌ها می‌توان به عدم شفافیت معیارها، نفوذ ملاحظات غیرحرفه‌ای و کمبود نظام‌های ارزیابی کارآمد اشاره کرد (Khonifar et al., 2020). به علاوه، طراحی مدل‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره در انتخاب مدیران نشان داده است که بهره‌گیری از روش‌های نوین ارزیابی می‌تواند کیفیت انتخاب‌ها را ارتقا دهد (Momeni & Jahanbazi, 2017).

از منظر دینی و فرهنگی نیز معیارهای انتخاب مدیران مورد توجه قرار گرفته است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که الگوهای شایسته‌سالاری برگرفته از متون دینی، می‌توانند مبنای ارزشمندی برای طراحی نظام‌های انتخاب مدیران باشند (Mousazadeh & Adli, 2019). از سوی دیگر، تحولات جمعیتی و اجتماعی نظیر افزایش سن جمعیت و بازنشستگی مدیران آموزشی، ضرورت توجه به برنامه‌های جانشین‌پروری را برجسته کرده است (Fang & Kesten, 2016).

همچنین، سطح نشاط اجتماعی و عوامل مؤثر بر آن در جامعه نیز به‌طور غیرمستقیم بر کیفیت نظام آموزشی اثرگذار است (Kia & Amiri, 2013). این مسئله بیانگر ارتباط میان مدیریت آموزشی و شاخص‌های کلان اجتماعی است. در همین راستا، نظریه سازمان یادگیرنده نیز اهمیت بالایی دارد و می‌تواند به عنوان چارچوبی برای توسعه ظرفیت‌های مدیران مطرح شود (Abouei Ardakani, 2020).

سرانجام، تحقیقات نشان داده‌اند که تبدیل سازمان‌ها به سازمان‌های یادگیرنده مستلزم خلق شرایطی برای یادگیری مستمر و اقدام عملی مدیران است (Wick & Leon, 2021). این موضوع می‌تواند در طراحی مدل شایستگی مدیران مدارس نیز کاربرد داشته باشد و به توسعه توانمندی‌های آنان در مدیریت تغییر و نوآوری کمک کند. از این رو، هدف اصلی این مقاله ارائه الگوی شناسایی و جذب مدیران دوره‌ی ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران است.

با توجه به ماهیت پژوهش، از روش تحقیق آمیخته (کیفی-کمی) بهره گرفته شده است. در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون و در بخش کمی از روش توصیفی-پیمایشی استفاده شده است. ابزارهای اصلی پژوهش شامل مصاحبه نیمه ساختاریافته، پرسشنامه محقق ساخته، و نرم افزارهای SPSS، MAXQDA و Excel می باشند. در بخش کیفی با استفاده از ادبیات تحقیق و مصاحبه نیمه ساختار یافته بر اساس مرور ادبیات و چارچوب نظری پژوهش، شاخص ها (مضامین پایه)، مولفه ها (مضامین سازمان دهنده) و ابعاد (مضامین فراگیر) از روش تحلیل مضمون شناسایی شد. مشارکت کنندگان در پژوهش را اعضای هیأت علمی در دانشگاه ها و خبران رشته مدیریت آموزشی، منابع انسانی، روانشناسی تربیتی، آموزش ابتدایی و مدیران مدارس با سابقه و مدیران مناطق آموزش و پرورش دارای مدرک تحصیلی مرتبط و یا دارای مقاله، کتاب، تالیف و همچنین تدریس در این زمینه، تشکیل داده اند. معیارهای ورود به مطالعه عبارت بودند از خبرگان با حداقل سه سال تجربه فعالیت در دانشگاه در زمینه مدیریت آموزشی، منابع انسانی، روانشناسی تربیتی، آموزش ابتدایی و مدیران مدارس با حداقل تحصیلات دکتری. جمع آوری داده های کیفی این پژوهش از مصاحبه های نیمه ساختار یافته و روش نمونه گیری نیز به صورت غیر تصادفی و کاملاً هدفمند بود و به روش گلوله برفی انجام شد و تعداد نمونه ها با رسیدن به اشباع نظری برابر با ۲۰ نفر تعیین شد. مصاحبه ها در فواصل زمانی تابستان و پائیز ۱۴۰۳ انجام پذیرفت. روایی ابزارها از طریق خبرگان و پایایی کیفی با استفاده از ضریب پایایی درون موضوعی (۰.۸۰) تایید شد همچنین از معیارهای استحکام داده ها: برای ارزیابی اعتبار داده های کیفی از معیارهای تحقیقات تفسیری شامل اعتمادپذیری، اتکاپذیری، تصدیق پذیری و راستی و معیارهای نظریه ای شامل عمومیت، تطابق، فهم پذیری و کنترل پذیری استفاده شد. در بخش کمی، از روش توصیفی-پیمایشی استفاده شد. ابزار گردآوری داده ها، پرسشنامه محقق ساخته بود که با توجه به نتایج تحلیل کیفی طراحی شد. نمونه گیری به روش تصادفی طبقه ای (جدول ۱) انجام شد و جامعه آماری شامل کارشناسان و مدیران مناطق آموزش و پرورش شهر تهران با حجم نمونه ۲۳۵ نفر (با استفاده از فرمول کوکران) بود. توصیف داده ها با استفاده از نرم افزار SPSS و برازش مدل تحلیل معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار PLS انجام گرفت.

جدول ۱. حجم نمونه بخش کمی از روش طبقه ای بر اساس مناطق آموزش و پرورش

محل خدمت	متوسطه اول	متوسطه اول	متوسطه دوم	متوسطه دوم	متوسطه دوم	تعداد کل	تعداد کل	تعداد کل	تعداد جامعه	تعداد نمونه
	پسر	دختر	پسر	دختر	پسر	دختر	پسر	دختر		
منطقه یک	۲۵	۳۴	۱۰	۱۴	۱۶	۲۶	۶	۱۰	۴۱	۴۰
منطقه دو	۷	۱۲	۳	۵	۱۱	۱۷	۴	۷	۱۸	۱۹
منطقه سه	۵	۸	۲	۳	۸	۱۲	۳	۵	۱۳	۱۳
منطقه پنج	۳۸	۳۷	۱۵	۱۵	۲۴	۳۴	۱۰	۱۴	۶۲	۵۳
منطقه هفت	۱۱	۱۱	۴	۴	۹	۱۴	۴	۶	۲۰	۱۸
منطقه هشت	۲۱	۲۳	۸	۹	۱۸	۲۴	۷	۱۰	۳۹	۳۵
منطقه هفده	۷	۷	۳	۳	۴	۸	۲	۳	۱۱	۱۰
منطقه هجده	۱۳	۱۴	۵	۶	۱۷	۱۸	۷	۷	۳۰	۲۵
منطقه نوزده	۱۱	۱۷	۴	۷	۱۲	۱۳	۵	۵	۲۳	۲۱
جمع کل	۱۳۸	۱۶۳	۵۵	۶۵	۱۱۹	۱۶۶	۴۸	۶۶	۲۵۷	۲۳۵

۰.۴ = ۲۳۵/۵۸۷ فرمول مورد استفاده در نمونه گیری طبقه ایی ضریب بدست آمده (تقسیم تعداد نمونه انتخاب شده از فرمول کوکران بر تعداد جامعه بدست آمده از سر خوسه‌ها در نمونه گیری خوشه ایی) ضرب در تعداد هر طبقه

یافته‌ها

برای پاسخ به سوال؛ الگوی شناسایی و جذب مدیران دوره‌ی ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران چگونه خواهد بود؟

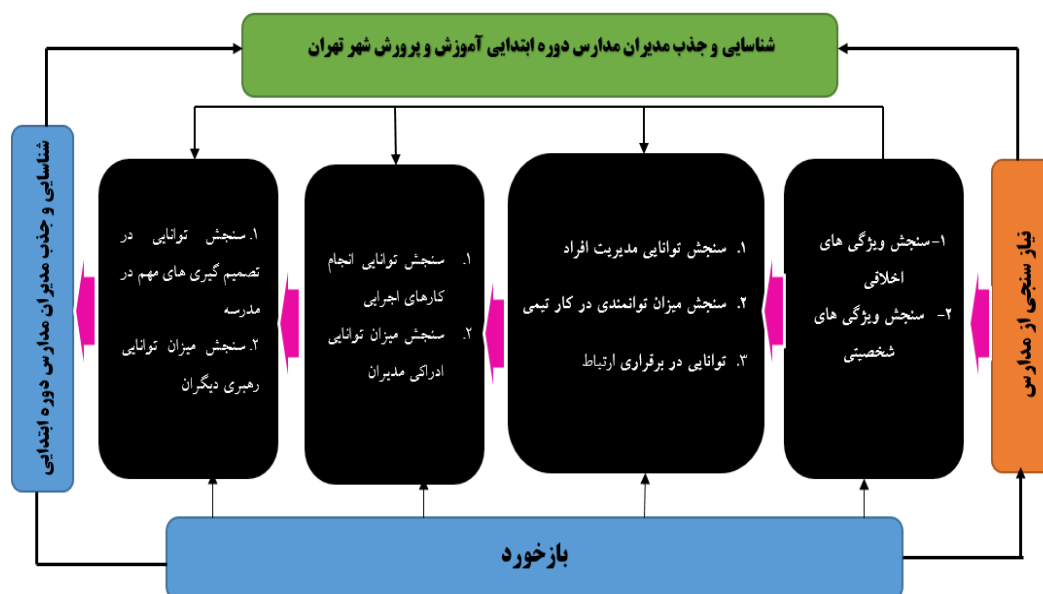
لیست پاسخ‌های ارائه‌شده برای هر سؤال که پس از بررسی متون و کدگذاری توسط پژوهشگر و ۴ نفر از متخصصین آمار و خبرگان نهایی گردید، در جدول ۲ آورده شده است. در این بخش ۳ بُعد ۹ مولفه، ۴۲ مقوله و ۱۰۳ شاخص احصاء شد.

جدول ۲. لیست نهایی مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر از تکنیک مصاحبه نیمه ساختاریافته

ابعاد	مولفه‌ها	مقوله‌ها	شاخص‌ها
ویژگی‌های مدیریتی	ادراکی	تفکر سیستمی	برخورداری از توانایی تفکر تحلیلی و تفکر ترکیبی
			شناسایی عناصر و اجزای تشکیل‌دهنده موضوع مورد مطالعه و روابط و پیوندهای موجود میان آن‌ها
			توانایی تفکر و عمل به شیوه‌ای بدیع و نو و استقبال از ایده‌های جدید.
			تلاش برای حل مشکلات و موانع پیش‌روی مدرسه
تفکر راهبردی	تفکر انتقادی	شبکه‌سازی	توانایی شناخت متغیرهای محیط پیرامونی و درک تغییرات آن‌ها
			توانایی تشخیص فرصت‌ها، تهدیدات، نقاط قوت و ضعف مدرسه
			توانایی تعریف اهداف و تدوین راهبردهای مورد نیاز مدیر
			ارزیابی پدیده‌ها از راه واری منطقی و منظم مسائل، شواهد و راه‌حل‌ها.
رهبری	تصمیم‌گیری	انعطاف‌پذیری	نگاه منتقدانه به مسائل موجود در مدرسه
			تلاش برای انجام کار با همکاری دیگران به جای انجام کار به صورت رقابت‌گونه
			ایجاد انسجام بین اعضای مدرسه
			پذیرش مسئولیت رشد و تعالی کادر آموزشی مدرسه و حمایت همه‌جانبه از آن‌ها.
پرورش دیگران	حل مسئله	انضباط کاری	برگزاری کارگاه‌های دانش‌افزایی
			توانایی کشف و درک نیازها و انگیزه‌های کادر آموزشی
			توانایی ارائه مؤثر و قاطعانه نقطه‌نظر خود بدون رنجاندن دیگران و یا ایجاد دشمنی
			ایجاد محیطی امن و قابل قبول برای همکاری با کادر آموزشی
تصمیم‌گیری	نظارت و کنترل	مدیریت زمان	برقراری روابط خوشایند و دلپذیر با کادر آموزشی
			در دسترس بودن مدیران برای کادر آموزشی، دانش آموزان و والدین
			توانایی در انتخاب راه‌حل و تصمیم‌گیری مؤثر، به موقع و نافذ، همراه با قاطعیت و عدم تعلل
			ایستادگی و استقامت در برخورد با مسائل و مشکلات مدرسه
انعطاف‌پذیری	حل مسئله	انضباط کاری	مهارت تنظیم شیوه‌های کار فردی متناسب با تغییرات سریع رویدادها
			داشتن نگرش مثبت نسبت به تغییر
			مهارت حفظ خونسردی و برخورد مثبت و سازنده در موقعیت‌های تنش‌زا
			توانایی شناسایی مشکل یا مسئله از طریق بررسی علائم و نشانه‌های آن.
حل مسئله	مدیریت زمان	انضباط کاری	شناسایی روابط بین اجزای مسئله
			پیش‌بینی چندین راه‌حل برای مسئله یا موقعیت موردنظر
			بررسی و تحلیل هزینه – فایده راه‌حل‌های ممکن
			انتخاب راه‌حل مناسب و حل مسئله
انضباط کاری	نظارت و کنترل	مدیریت زمان	آشنایی با قوانین و آیین‌نامه‌های آموزشی و جنبه‌های قانونی تصمیمات و اقدامات در عرصه‌های مختلف کار خود و اقدام در جهت آن‌ها
			رعایت تقدم ضوابط بر روابط
			توانایی نظارت بر امور مختلف مدرسه به منظور تأمین نتایج مطلوب
			مراقبت از کادر آموزشی به منظور انجام کارهای درست با روش صحیح و در زمان مناسب
مدیریت زمان	انضباط کاری	مدیریت زمان	توانایی اداره امور براساس جدول زمان‌بندی شده و رسیدگی به آن در زمان مقرر.
			تنظیم برنامه‌های سالیانه، ماهیانه، هفتگی و روزانه برای کادر آموزشی

آشنایی با راهبردها و روش‌های مدیریت زمان و به کارگیری آن‌ها				
مدیریت منابع	توانایی تشخیص منابع مورد نیاز (انسانی، مالی و...) برای تحقق هدف‌های آموزشی مدرسه			
	تعیین دقیق برنامه و عملیات صحیح و مؤثر برای توزیع و کنترل منابع مدرسه			
برنامه‌ریزی	توانایی تشخیص و تجسم وضعیت مطلوب			
	یافتن و پیش‌بینی کردن راه‌ها و وسایلی که نیل به وضعیت مطلوب را به صورت اثربخش میسر می‌سازد			
سازماندهی	درک اولویت‌ها، توانایی تخصیص بهینه زمان و سایر منابع به برنامه‌ها			
	سازمان دادن به افراد، مواد و فعالیت‌ها برای تکمیل اهداف موردنظر به صورت کارا و مؤثر			
نظم کاری	تقسیم کارها بین کادر آموزشی			
	توانایی نظم‌دهی به گردش امور			
اطلاع‌رسانی	اولویت بندی کارها			
	انتشار به موقع اخبار تصمیمات و سیاست‌های آموزش و پرورش و داخلی مدرسه			
دانش	انتقال مسائل و مشکلات مدرسه به کادر آموزشی			
	تخصص لازم در حیطه فعالیت‌های مورد نیاز در مدرسه و دوره ابتدایی			
ویژگی‌های اجتماعی	ارتباطی	توانایی فردی در ارتباط	مهارت انتخاب کلمات به گونه‌ای که مقصود پیام به روشنی و بدون ابهام منتقل شود.	
			مهارت استفاده از رفتارهای غیرکلامی (مثل زبان اشاره و حرکات چشم و سر) برای تأکید بر نکات مهم در ارتباط کلامی	
کارتیمی	تیم سازی	توانایی دیگران با ارتباط	درک مواضع طرف مقابل و انتقال صحیح مواضع خویش	
			توجه و تعامل با سایر سازمان‌های مرتبط با امور آموزشی و پژوهشی	
مشورت‌پذیری	مشاوره دادن	اعتمادسازی	باور عمیق به کار گروهی و برخورداری از دانش ایجاد و مدیریت تیم‌ها.	
			تمایل به فعالیت جدی و کار در ارتباط با ساخت روابط مشارکتی با دیگران	
توانمندسازی	مدیریت افراد	مسئولیت پذیری	توجه به احساسات و نگرانی‌های دیگر اعضای گروه به هنگام تصمیم‌گیری	
			مشارکت فکری و عملی با دیگران	
مدیریت تعارض	توانایی تحلیل موقعیت تعارض (شناسایی افراد و منابع و سطح تعارض)	توانایی اداره صحیح و سازنده تعارضات و حل برخوردها و اختلافات موجود در مدرسه	باور به رشد و بالندگی ایده‌ها در تعاملات مدرسه	
			یاری دادن به افراد گروه برای حل سوءتفاهم‌ها و افزایش و بهبود انگیزه آن‌ها	
مسئولیت پذیری	توانایی شناسایی تعارضات	توسعه اختیارات کادر آموزشی و با معنی ساختن نقش آن‌ها	آگاهی از مشکلات افراد مدرسه و کمک به حل مشکلات آن‌ها.	
			فضاسازی برای گفتگوها، اظهارنظر کردن و کار بدون ترس	
تعهد سازمانی	توانایی پذیرش	توانایی شناسایی تعارضات	وفای مدیرمدرسه به تعهدهایی که به اعضای گروه آموزشی می‌دهد	
			ایفای تعهدات و انجام توافقات و برخوردهای مناسب همراه با دلسوزی، صراحت، مهربانی و صداقت.	
یادگیری مستمر	توانایی پذیرش	توانایی شناسایی تعارضات	تلاش برای رفع نیازهای مادی و غیرمادی کادر آموزشی و معلمان به منظور برانگیختن آن‌ها در راستای تحقق اهداف مدرسه.	
			تلاش برای رفع نیازهای آموزشی دانش آموزان	
سعه صدر	توانایی پذیرش	توانایی شناسایی تعارضات	توسعه توانایی معلمان در تدریس و پژوهش به صورت مستمر	
			توانایی شناخت تعارضات	
ویژگی‌های فردی	ویژگی‌های شخصی	مسئولیت پذیری	قبول مسئولیت وظایف محوله از یک‌سو و توجیه منطقی کارهای انجام شده	
			پیگیری و پرسش درباره وظایف انجام نشده در مدرسه.	
یادگیری مستمر	توانایی پذیرش	توانایی شناسایی تعارضات	تعهد به تأمین نیازها، انتظارات و اهداف مدرسه و همچنین آموزش و پرورش به صورت عام	
			احساس تعلق و پایبندی به ارزش‌های گروه و تلاش برای حفظ منافع آن.	
سعه صدر	توانایی پذیرش	توانایی شناسایی تعارضات	علاقه‌مندی به ارتقای سطح دانش و مهارت‌های خود.	
			اهمیت دادن به یادگیری مستمر توسط کادر آموزشی و مدیران	
سعه صدر	توانایی پذیرش	توانایی شناسایی تعارضات	تلاش در جهت سپردن تجربیات و دانش ایجاد شده به حافظه مدرسه	
			گشادگی و داشتن تحمل عقاید مخالف و مخالفان فکری.	

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



شکل ۱. مدل مفهومی اولیه شناسایی و جذب مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران برگرفته از بخش کیفی

پاسخ سوال دوم: وضعیت موجود ابعاد و مولفه‌های شناسایی و جذب مدیران دوره‌ی ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران چگونه است؟

پیرامون وضعیت هر یک از ابعاد پژوهش با استفاده از آزمون t تک نمونه دیدگاه‌ها بررسی شد. خلاصه نتایج آزمون t تک نمونه براساس میانگین دیدگاه افراد در جدول ۳ ارائه شده است.

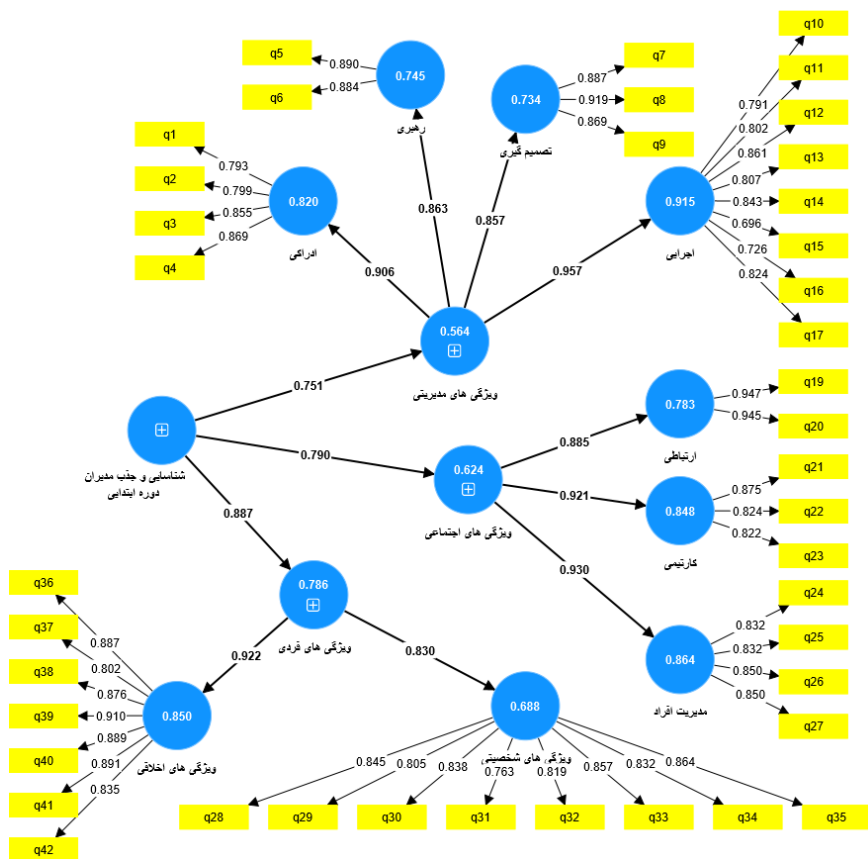
جدول ۳. خلاصه نتایج آزمون t تک نمونه برای ابعاد و مولفه‌های شناسایی و جذب مدیران دوره‌ی ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران

متغیرهای پژوهش	میانگین	مقدار t	مقدار معناداری	فاصله اطمینان ۹۵٪	حد پائین	حد بالا
ویژگی‌های مدیریتی	۳.۶۵	۹.۵۳۸	۰.۰۰۰	۰.۲۷۰	۰.۴۱۰	
ویژگی‌های اجتماعی	۳.۷۱	۱۲.۰۴۷	۰.۰۰۰	۰.۴۰۹	۰.۵۶۸	
ویژگی‌های فردی	۳.۹۳	۱۱.۰۳۱	۰.۰۰۰	۰.۳۵۵	۰.۵۱۰	
ادراکی	۳.۸۴۰۳	۱۴.۱۵۱	۰.۰۰۰	۰.۴۵۴	۰.۶۰۰	
تصمیم‌گیری	۳.۴۸۰	۸.۰۸۴	۰.۰۰۰	۰.۲۹۲	۰.۴۷۹	
اجرایی	۳.۶۱۴۶	۱۳.۶۸۴	۰.۰۰۰	۰.۴۵۸	۰.۶۱۱	
ارتباطی	۳.۷۳۸	۱۲.۵۲۹	۰.۰۰۰	۰.۲۵۳	۰.۶۰۴	
کارتیمی	۳.۶۷	۱۹.۸۲۸	۰.۰۰۰	۰.۱۱۱	۰.۷۱۱	
مدیریت افراد	۳.۷۲۲۷	۱۴.۱۰۱	۰.۰۰۰	۰.۴۸۶	۰.۵۶۷	
ویژگی‌های شخصیتی	۳.۹۵۲۴	۱۵.۴۶۷	۰.۰۰۰	۰.۲۱۹	۰.۶۴۵	
ویژگی‌های اخلاقی	۳.۹۰۲۲	۱۷.۴۸۹	۰.۰۰۰	۰.۳۲۵	۰.۵۶۴	

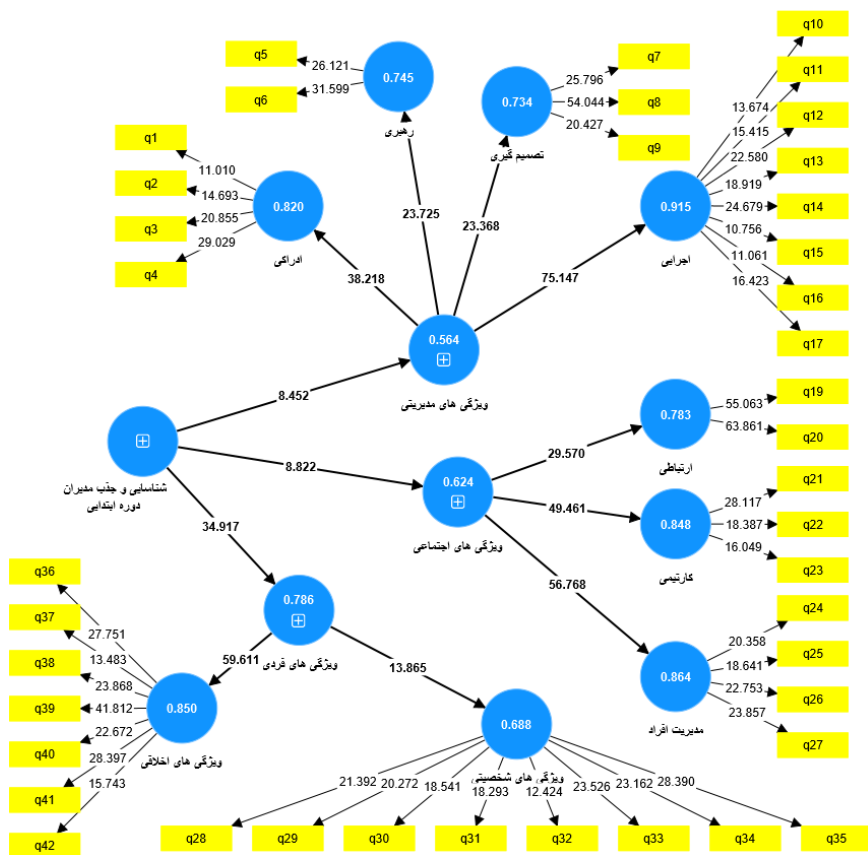
میانگین دیدگاه پاسخ‌دهندگان به ابعاد به دست آمد که مقادیر هر نه بُعد، بزرگتر از حد وسط طیف لیکرت هستند. مقدار معناداری نیز صفر بدست آمده که کوچکتر از سطح خطای ۰/۰۵ است بنابراین میانگین مشاهده شده معنادار و مقدار آماره t نیز بدست آمد که از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است. همچنین هر دو کران بالا و پائین فاصله اطمینان مقداری بزرگتر از صفر بوده (مثبت) و به استناد هریک از این یافته‌های آماری با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت: هر نه بعد از وضعیت نسبتاً مناسبی برخوردارند اما از حد مطلوب (میانگین ۵و۴) فاصله دارند.

پاسخ سوال سوم: اولویت بندی ابعاد و مولفه‌های شناسایی و جذب مدیران دوره‌ی ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران چگونه است؟

برای پاسخ به این سوال در نمونه اصلی به تعداد ۲۳۵ نفر پرسشنامه توزیع گردید و نتایج آن به روش معادلات ساختاری نمایش داده شد.



شکل ۲. مدل بیرونی حداقل مربعات جزئی (مدل اندازه گیری)



شکل ۳. آماره t-value مدل پژوهش با تکنیک بوت استرپینگ

براساس نتایج مدل اندازه‌گیری مندرج در شکل ۲ بار عاملی مشاهده در تمامی موارد مقداری بزرگتر از ۰.۳ دارد که نشان می‌دهد همبستگی مناسبی بین متغیرهای قابل مشاهده با متغیرهای پنهان مربوط به خود وجود دارد.

با توجه به نتایج بدست آمده از شکل ۳ می‌توان نتیجه گرفت که تمام مولفه‌ها و شاخص‌ها عددی بالای ۱.۹۶ بدست آوردند در نتیجه می‌توان این شاخص‌ها را برای برازش مولفه‌ها استفاده نمود. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت هر متغیر اصلی به درستی مورد سنجش قرار گرفته است و با عنایت به یافته‌های حاصل از این مقیاس می‌توان به رتبه بندی ابعاد و مولفه‌ها پرداخت.

همچنین روایی همگرا نیز محاسبه شد. آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بزرگتر از ۰/۷ بوده بنابراین از نظر پایایی تمامی متغیرها مورد تایید است. مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) همواره بزرگتر از ۰/۵ است بنابراین روایی همگرا نیز تایید می‌شود. مقدار پایایی مرکب (CR) نیز بزرگتر از AVE است.

مقدار R² برای سازه ۰.۷۸۵ بدست آمده است. با توجه به سه مقدار ملاک مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تایید می‌سازد. برازش کلی مدل (معیار GOF) نیز محاسبه گردید که توسط این معیار محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید.

$$GOF = \sqrt{0.566 \times 0.785} = \sqrt{0.425} = 0.603$$

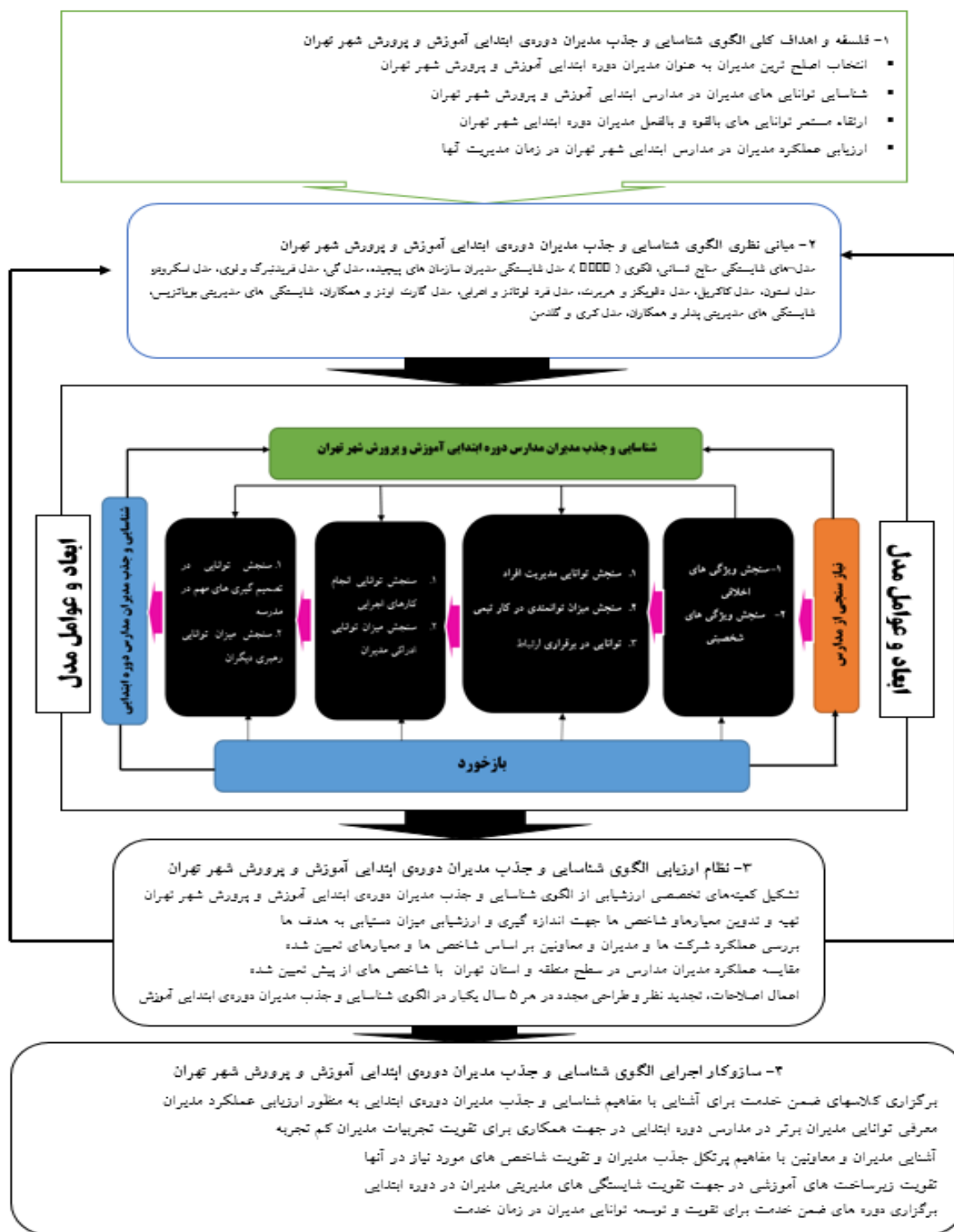
در این بخش با توجه به بار عاملی ابعاد و مولفه‌ها آن‌ها را رتبه بندی نموده و در جدول ۴ به صورت مجزا (هر مولفه برای هر بُعد) و به صورت کلی رتبه بندی شده اند.

جدول ۴. اولویت بندی ابعاد و مولفه‌های شناسایی و جذب مدیران دوره‌ی ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران

متغیر	ابعاد	گروه‌ها	مرتبه اول				مرتبه دوم			
			بار عاملی	اولویت بندی	آماره t	P Values	بار عاملی	اولویت بندی	آماره t	P Values
الگوی شناسایی و جذب مدیران	ویژگی‌های مدیریتی	۱Q	۹۰۶.۰	۵	۳۸.۲۱۸	۰.۰۰۰	۷۵۱.۰	۳	۸.۴۵۲	۰.۰۰۰
		۲Q	۸۶۳.۰	۷	۲۳.۷۲۵	۰.۰۰۰				
		۳Q	۰.۸۵۷	۸	۲۳.۳۶۸	۰.۰۰۰				
		۴Q	۰.۹۵۷	۱	۷۵.۱۴۷	۰.۰۰۰				
دوره ابتدایی	ویژگی‌های اجتماعی	۵Q	۸۸۵.۰	۶	۲۹.۵۷۰	۰.۰۰۰	۷۹۰.۰	۲	۸.۸۲۲	۰.۰۰۰
		۶Q	۹۲۱.۰	۴	۴۹.۴۶۱	۰.۰۰۰				
		۷Q	۹۳۰.۰	۲	۵۶.۷۶۸	۰.۰۰۰				
ویژگی‌های فردی	ویژگی‌های	۸Q	۰.۸۳۰	۹	۱۳.۸۶۵	۰.۰۰۰	۰.۸۸۷	۱	۳۴.۹۱۷	۰.۰۰۰
		۹Q	۰.۹۲۲	۳	۵۹.۶۱۱	۰.۰۰۰				

همانطور که در جدول فوق مشخص است در بین ابعاد به ترتیب بُعد ویژگی‌های فردی با ضریب ۰.۸۸۷، و ویژگی‌های اجتماعی با ضریب ۰.۷۹۰ و بُعد ویژگی‌های مدیریتی با ضریب ۰.۷۵۱ به ترتیب بر شناسایی و جذب مدیران دوره‌ی ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران به ترتیب در اولویت اول تا سوم قرار دارند.

پاسخ سوال اصلی: الگوی شناسایی و جذب مدیران دوره‌ی ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران چگونه است؟ الگوی شناسایی و جذب مدیران دوره‌ی ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران برخاسته از نظرات خبرگان مورد مطالعه در پژوهش حاضر با توجه به تعداد ۳ بُعد مولفه، ۴۲ مقوله و ۱۰۳ شاخص بر اساس مصاحبه‌های انجام شده و بررسی مبانی تئوریک و تحلیل مضمون آن‌ها تدوین شده است.



شکل ۴. الگوی شناسایی و جذب مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران

با توجه به نتایج به دست آمده از پرسشنامه روایی و پایایی و با استفاده از نتایج مطالعات کتابخانه ای مربوط به ادبیات پژوهش، مدلی مشتمل بر پنج بخش فرعی و تنه اصلی مدل است که شامل: ۱- فلسفه و اهداف کلی مدل ۲- مبانی نظری مدل ۳- مراحل اجرای مدل ۴- نظام ارزیابی مدل ۵- سازو کار اجرایی الگوی شناسایی و جذب مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران است.

بحث و نتیجه‌گیری

پرسشنامه محقق ساخته که دارای ۵ بعد (فلسفه و اهداف، مبانی نظری، ارزشیابی، اصول اجرایی و ساز و کار اجرا) است و هرکدام دارای سؤالاتی بر مبنای طیف لیکرت ۵ گزینه ایی مدل بود که برای اعتبار درونی مدل استفاده شد که برای سنجش آن این پرسشنامه بین ۳۰ نفر توزیع گردید و نتایج به دست آمده از خبرگان در ارتباط با اعتبار درونی مدل نشان از آن است که تمام مؤلفه‌ها دارای عدد بالای طیف لیکرت (۳) است؛ که نشان از قبول مدل است.

در بعد فلسفه و اهداف،، مبانی نظری، اصول اجرایی مدل، نظام ارزیابی مدل و سازوکار اجرایی مدل آماره t محاسبه شده در سطح ۰/۰۱ معنادار است. مقایسه میانگین سؤال فلسفه و اهداف با میانگین جامعه نشان می‌دهد که این مؤلفه‌ها از نظر متخصصین دارای اعتبار بالایی است و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که سه بعد اصلی شامل ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های اجتماعی و ویژگی‌های مدیریتی، نقش تعیین‌کننده‌ای در الگوی شناسایی و جذب مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران دارند. بر اساس یافته‌ها، بعد ویژگی‌های فردی با ضریب ۰.۸۸۷ بیشترین اهمیت را به خود اختصاص داد و پس از آن ویژگی‌های اجتماعی با ضریب ۰.۷۹۰ و ویژگی‌های مدیریتی با ضریب ۰.۷۵۱ در اولویت‌های بعدی قرار گرفتند. این نتایج نشان می‌دهد که انتخاب و جذب مدیران مدارس ابتدایی بیش از هر چیز نیازمند توجه به خصوصیات فردی مدیران است که شامل توانایی‌های شناختی، مهارت‌های ارتباطی، تعهد اخلاقی و انگیزه‌های درونی آنان می‌شود.

این یافته همسو با پژوهش‌هایی است که بر اهمیت شخصیت و ویژگی‌های فردی مدیران آموزشی در موفقیت سازمانی تأکید داشته‌اند. برای نمونه، تحقیقات نشان داده‌اند که کیفیت آموزش در مدارس ابتدایی مناطق روستایی به شدت تحت تأثیر ویژگی‌های شخصیتی و فردی مدیران قرار دارد (Zulfiqar et al., 2025). همچنین، بررسی‌های انجام‌شده در ایران بیانگر آن است که نقش مدیران مدارس در جذب معلمان و افزایش انگیزه آنان به شدت به مهارت‌های فردی و توانایی ایجاد فضای مثبت در مدرسه مرتبط است (Gholami et al., 2025). بنابراین، تأکید بر بعد فردی در نتایج پژوهش حاضر همسو با مطالعات پیشین است و نشان می‌دهد که شایستگی‌های فردی می‌توانند نقش زیربنایی در مدیریت مدارس ابتدایی ایفا کنند.

از سوی دیگر، یافته‌ها نشان داد که ویژگی‌های اجتماعی نیز از اهمیت بالایی برخوردارند. این یافته مطابق با تحقیقاتی است که نشان داده‌اند فرآیند انتخاب و انتصاب مدیران و پیامدهای آن، تا حد زیادی بر تعاملات اجتماعی، شبکه‌های ارتباطی و توانایی مدیران در برقراری ارتباط مؤثر با ذی‌نفعان آموزشی استوار است (Mehr Ali Zadeh & Chenani, 2024). در همین راستا، نقش مدیران در رهبری فناورانه و نوآوری در مدارس خصوصی نیز به توانایی آنان در مدیریت ارتباطات اجتماعی و توسعه روابط مثبت بستگی دارد (Yildiz et al., 2023). بنابراین، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که مهارت‌های اجتماعی باید در کنار ویژگی‌های فردی، در فرآیند شناسایی و جذب مدیران مورد توجه جدی قرار گیرد.

در بخش دیگری از نتایج، ویژگی‌های مدیریتی نیز با ضریب قابل توجهی در رتبه سوم قرار گرفتند. این موضوع همسو با تحقیقات بین‌المللی است که نشان می‌دهند یادگیری سازمانی و مدیریت دانش از مهم‌ترین مؤلفه‌های شایستگی مدیران آموزشی هستند (Vera & Crossan, 2023). همچنین، پژوهش‌های اخیر در زمینه تغییرات سازمانی مدارس و سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوین نشان داده‌اند که توانایی مدیران در هدایت تغییرات سازمانی و بهره‌گیری از فناوری، نقشی حیاتی در اثربخشی مدارس ایفا می‌کند (Yu-Je, 2022).

از منظر منابع انسانی، نتایج این پژوهش با یافته‌های دیگر مطالعات هم‌راستا است. به عنوان نمونه، مدل‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایسته‌سالاری و جانشین‌پروری بیانگر آن‌اند که انتخاب مدیران بدون توجه به شایستگی‌ها منجر به ناکارآمدی سازمانی خواهد شد (Timouri

(et al., 2022). همچنین، طراحی مدل‌های شایستگی برای مدیران آموزش عالی در ایران نشان داده است که تأکید بر مهارت‌های حرفه‌ای و اجتماعی می‌تواند کارایی مدیران را ارتقا دهد (Razavi et al., 2022).

مطالعات تطبیقی نیز یافته‌های پژوهش حاضر را تأیید می‌کنند. برای نمونه، در پژوهش انجام‌شده بر مدیران خط مقدم پرستاری در غنا مشخص شد که مهارت‌های رهبری و مدیریتی آنان در بهبود کیفیت خدمات نقش حیاتی دارد (Paarima et al., 2022). در ایران نیز بررسی شایستگی‌های معلمان برای تحقق آموزش اجتماعی و سیاسی نشان داد که مدیران باید قادر به هدایت معلمان در مسیر دستیابی به این اهداف باشند (Mousavi Nadoshan et al., 2022). علاوه بر این، مطالعات روسی درباره تکامل دیدگاه‌ها نسبت به شایستگی‌های مدیران نشان داده‌اند که این مفهوم در طول زمان دچار تحول اساسی شده و امروز بر مهارت‌های چندبعدی تأکید دارد (Marsheva & Neizvestnyb, 2022).

مرور ادبیات پژوهش در زمینه مدیریت دانش نیز هم‌خوانی یافته‌های این مطالعه را تأیید می‌کند. در مرور نظام‌مند انجام‌شده درباره شایستگی‌های مدیران حوزه سلامت، مشخص شد که توانایی مدیریت دانش، یکی از مهم‌ترین شایستگی‌های مدیران محسوب می‌شود (Karsikas et al., 2022). در همین راستا، توسعه و اعتبارسنجی مدل‌های شایستگی در مدارس کارآفرین ایران نیز بر ضرورت توجه به شایستگی‌های مدیریتی و اجتماعی تأکید داشته‌اند (Jamai et al., 2022). همچنین، پژوهش‌های دیگری در حوزه مدارس کارآفرین، طراحی مدل‌های سلسله‌مراتبی شایستگی مدیران را پیشنهاد کرده‌اند که با یافته‌های این پژوهش در هم‌راستایی کامل قرار دارد (Jamai et al., 2021).

از منظر اسناد تحولی آموزش و پرورش، پژوهش‌های انجام‌شده بیانگر آن‌اند که مدل‌های ارزیابی مبتنی بر شایستگی‌ها می‌توانند چارچوب مناسبی برای ارتقای کیفیت مدیریتی در مدارس ایجاد کنند (Jalali et al., 2021). همچنین، مطالعات بین‌المللی در حوزه صنعت ۴.۰ نشان داده‌اند که ارزیابی شایستگی مدیران، ابزاری کلیدی برای تطبیق با تحولات فناورانه است (Dzwigol et al., 2021). در حوزه سلامت نیز طراحی مدل‌های شایستگی مبتنی بر شواهد توانسته است به بهبود عملکرد مدیران کمک کند (Daouk-Öyry et al., 2021). از سوی دیگر، مطالعات ایرانی متعددی با یافته‌های این پژوهش همسو هستند. طراحی مدل‌های شایستگی برای مدیران دانشگاه‌های فنی و حرفه‌ای (Chekani Azaran et al., 2021)، مدیران مالی صنعت نفت (Afsharnajad et al., 2021)، و مدیران شهرداری تهران (Razavi Saeedi, 2020) نشان می‌دهد که توجه به ابعاد فردی، اجتماعی و مدیریتی می‌تواند به افزایش کارآمدی سازمانی منجر شود. همچنین، پژوهش‌هایی که به همکاری میان دولت‌ها و نهادهای شهری پرداخته‌اند، نشان داده‌اند که توسعه پایدار بدون توجه به شایستگی‌های مدیریتی امکان‌پذیر نیست (Bhagavathula et al., 2021).

علاوه بر این، یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج مطالعاتی که به شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد شایستگی‌های مدیریتی پرداخته‌اند نیز همسو است (Sadri Ayoubi, 2020). در حوزه مالیاتی، طراحی مدل‌های شایستگی برای مدیران سازمان امور مالیاتی کشور نشان داده است که مهارت‌های حرفه‌ای و مدیریتی نقشی کلیدی دارند (Sadeghi Ahmad Ali & Mohammadi Khani, 2020). همچنین، پژوهش‌ها در حوزه توسعه منابع انسانی نیز به طراحی مدل‌هایی پرداخته‌اند که بر شایستگی‌ها به عنوان هسته اصلی توسعه تأکید دارند (Dargahi et al., 2020).

در حوزه صنایع خلاق نیز یافته‌ها همخوان است. طراحی مدل شایستگی برای مدیران خبرگزاری‌ها نشان داده که توجه به ابعاد فردی و اجتماعی می‌تواند بر بهبود عملکرد سازمانی اثرگذار باشد (Manzari et al., 2020). با این حال، برخی چالش‌ها همچنان در نظام انتخاب مدیران باقی است. پژوهش‌ها بیان کرده‌اند که عدم شفافیت معیارها و ضعف در نظام‌های ارزیابی باعث ناکارآمدی فرآیند انتخاب می‌شود (Khonifar et al., 2020). در همین زمینه، طراحی مدل‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره برای انتخاب مدیران پیشنهاد شده است تا کیفیت انتخاب‌ها افزایش یابد (Momeni & Jahanbazi, 2017).

از منظر فرهنگی و دینی نیز یافته‌های این پژوهش با مطالعاتی که معیارهای انتخاب مدیران را بر مبنای شایسته‌سالاری دینی بررسی کرده‌اند، مطابقت دارد (Mousazadeh & Adli, 2019). در سطح بین‌المللی، موضوع جانشین‌پروری و بازنشستگی مدیران نیز به عنوان یکی از چالش‌های اساسی در حوزه آموزش مطرح شده است (Fang & Kesten, 2016). در ایران نیز بررسی سطح نشاط اجتماعی و عوامل مؤثر بر آن نشان داده که این شاخص می‌تواند به طور غیرمستقیم بر کارایی نظام آموزشی اثرگذار باشد (Kia & Amiri, 2013). در نهایت، یافته‌های پژوهش حاضر با نظریه سازمان یادگیرنده نیز همسو است که تأکید دارد یادگیری مستمر و اقدام عملی مدیران لازمه توسعه شایستگی‌ها است (Abouei Ardakani, 2020). این موضوع توسط مطالعاتی که بر تبدیل سازمان‌ها به سازمان‌های یادگیرنده تمرکز کرده‌اند نیز مورد تأیید قرار گرفته است (Wick & Leon, 2021).

این پژوهش با وجود تلاش برای جامعیت، با محدودیت‌هایی مواجه بود. نخست آنکه جامعه آماری پژوهش تنها به مدیران و کارشناسان مناطق آموزش و پرورش شهر تهران محدود شد و این موضوع می‌تواند تعمیم‌پذیری یافته‌ها را به سایر مناطق کشور با محدودیت مواجه کند. دوم، استفاده از روش مصاحبه نیمه‌ساختار یافته اگرچه امکان عمق‌بخشی به داده‌ها را فراهم کرد، اما ممکن است تحت تأثیر سوگیری‌های پاسخ‌دهندگان قرار گرفته باشد. همچنین، تمرکز پژوهش بر دوره ابتدایی سبب شد سایر مقاطع تحصیلی در تحلیل‌ها لحاظ نشوند. پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده جامعه آماری گسترده‌تر و شامل سایر استان‌ها نیز در نظر گرفته شود تا امکان مقایسه‌های منطقه‌ای فراهم شود. همچنین، بررسی شایستگی‌های مدیران در مقاطع متوسطه اول و دوم می‌تواند به غنای یافته‌ها بیفزاید. استفاده از روش‌های ترکیبی دیگر نظیر تحلیل سلسله‌مراتبی یا مدل‌سازی معادلات ساختاری نیز می‌تواند دقت بیشتری در اعتبارسنجی مدل پیشنهادی ایجاد کند. علاوه بر این، مطالعات تطبیقی بین‌المللی می‌توانند نشان دهند که چه شباهت‌ها و تفاوت‌هایی در الگوهای شایستگی مدیران مدارس وجود دارد. یافته‌های پژوهش حاضر می‌تواند مبنای طراحی برنامه‌های آموزشی و کارگاه‌های توانمندسازی مدیران مدارس قرار گیرد. توجه به سه بعد اصلی فردی، اجتماعی و مدیریتی در فرآیند شناسایی و جذب مدیران می‌تواند به بهبود کیفیت مدیریت آموزشی منجر شود. همچنین، پیشنهاد می‌شود سیاست‌گذاران آموزش و پرورش معیارهای شایستگی را به صورت شفاف و استاندارد تدوین کرده و در فرآیندهای انتخاب و ارزیابی مدیران به کار گیرند. در نهایت، توسعه نظام‌های ارزیابی مستمر می‌تواند تضمین‌کننده ارتقای مداوم کیفیت مدیران مدارس ابتدایی باشد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازين اخلاقي

در انجام این پژوهش تمامی موازين و اصول اخلاقي رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

Extended Abstract

Introduction

Educational leadership has increasingly become a focal point of scholarly inquiry because of its profound impact on school performance, student achievement, and teacher motivation. In particular, the process of identifying and recruiting school principals at the elementary level represents a decisive factor in shaping the overall effectiveness of the educational system. Research across both developing and developed contexts confirms that leadership quality serves as a cornerstone of institutional success, influencing not only organizational outcomes but also teacher retention, student engagement, and parental satisfaction (Zulfiqar et al., 2025).

The principal's role is no longer confined to administrative functions; rather, it encompasses leadership in instructional practices, innovation, and social development. Empirical studies suggest that effective principals create an invitational atmosphere that attracts high-quality teachers, fosters collegiality, and sustains organizational growth (Gholami et al., 2025). However, methods of selecting and appointing principals often fail to align with the competencies needed to meet contemporary challenges. For example, investigations in Iran demonstrate that flawed appointment systems can hinder managerial performance and lead to inefficiencies in school governance (Mehr Ali Zadeh & Chenani, 2024).

At the same time, global changes in technology, social dynamics, and policy frameworks are redefining the competencies required of school leaders. Today's principals must demonstrate technological leadership and innovation management capacities in addition to traditional organizational skills (Yildiz et al., 2023). This shift toward integrated skill sets parallels developments in organizational learning and knowledge management, which highlight the necessity for leaders to foster adaptability, resilience, and knowledge-sharing cultures (Vera & Crossan, 2023).

Moreover, the process of school transformation increasingly depends on the principal's ability to manage organizational change. For instance, studies indicate that investments in cloud computing and other digital platforms significantly moderate the relationship between organizational change and school effectiveness, thereby reinforcing the importance of technologically adept leaders (Yu-Je, 2022). Similarly, succession planning and merit-based human resource strategies highlight the significance of selecting leaders with both technical and interpersonal competencies (Timouri et al., 2022).

Iranian research in the field of educational leadership underscores the need to design competency models that prioritize professional, social, and managerial dimensions. For example, frameworks developed for higher education institutions confirm that professional skills constitute a decisive factor in managerial success (Razavi et al., 2022). Internationally, quantitative analyses of leadership competencies among nurse managers further validate the cross-sectoral importance of managerial capabilities in sustaining institutional performance (Paarima et al., 2022). Parallel qualitative explorations emphasize the critical role of core competencies in preparing teachers and administrators for the socio-political dimensions of education (Mousavi Nadoshan et al., 2022).

The literature also illustrates how evolving views of managerial competencies have shifted over time, especially in contexts such as Russia, where historical developments have reshaped the very definition of competence (Marsheva & Neizvestnyb, 2022). Complementary findings on healthcare managers indicate that competence in knowledge management has emerged as a dominant factor in modern organizational leadership (Karsikas et al., 2022). In the Iranian context, studies of entrepreneurial schools reveal that hierarchical competency models improve innovation and school performance (Jamai et al., 2022). These insights,

combined with evidence from hierarchical modeling in entrepreneurial education (Jamai et al., 2021) and competency-based evaluations in secondary schools (Jalali et al., 2021), underline the global consensus that leadership competency frameworks are vital.

In addition, competency assessment models developed for Industry 4.0 environments (Dzwigol et al., 2021) and evidence-based hospital management frameworks (Daouk-Öyry et al., 2021) reveal the transferability of competency models across sectors. In Iran, similar models have been developed for technical and vocational universities (Chekani Azaran et al., 2021), financial managers in the oil industry (Afsharnajad et al., 2021), and municipal administrators (Razavi Saeedi, 2020), illustrating the pervasive relevance of competency modeling. Scholars also emphasize that sustainable collaboration within city governments requires competency-based approaches (Bhagavathula et al., 2021).

Furthermore, prioritization of managerial competency dimensions has been studied extensively in municipal and governmental contexts, confirming the practical applicability of such models (Sadri Ayoubi, 2020). Related studies in the national tax administration (Sadeghi Ahmad Ali & Mohammadi Khani, 2020) and human resource development (Dargahi et al., 2020) reinforce the universality of competency frameworks. Investigations in creative industries further highlight how managerial competency models enhance organizational effectiveness (Manzari et al., 2020). Nevertheless, challenges such as a lack of transparency in criteria and weak evaluation mechanisms persist (Khonifar et al., 2020), suggesting the need for advanced decision-making tools such as fuzzy multi-criteria models (Momeni & Jahanbazi, 2017).

From a cultural and ethical standpoint, research underscores the importance of meritocracy-based approaches to managerial selection, including insights derived from religious and ethical texts (Mousazadeh & Adli, 2019). Moreover, global demographic trends such as retirements and succession planning challenges in higher education point to the urgency of structured leadership pipelines (Fang & Kesten, 2016). Broader social indicators, including levels of social vitality, have also been found to indirectly shape educational effectiveness (Kia & Amiri, 2013). In this regard, the theory of the learning organization provides a holistic framework for embedding continuous learning and adaptability in managerial practice (Abouei Ardakani, 2020), a view echoed in contemporary organizational studies that stress the transformation of ideas into action through learning-oriented leadership (Wick & Leon, 2021).

Taken together, these studies highlight the critical role of competency frameworks in improving the identification and recruitment of educational leaders, especially at the elementary level. Building on this foundation, the present study developed and validated a comprehensive model for identifying and attracting primary school principals in Tehran.

Methods and Materials

This study adopted a mixed-methods design combining qualitative and quantitative approaches. In the qualitative phase, data collection relied on semi-structured interviews supported by documentary analysis. Participants included faculty members from universities, experts in educational management, human resources, educational psychology, and elementary education, as well as experienced school principals and district administrators. Using purposive sampling, 20 interviews were conducted until theoretical saturation was reached. Data were analyzed through thematic analysis with MAXQDA14 software, resulting in the extraction of dimensions, components, categories, and indicators relevant to principal recruitment.

In the quantitative phase, a descriptive-survey design was employed. The statistical population consisted of experts and district administrators within the Tehran education system. A sample of 235 respondents was selected through Cochran's formula. Data were collected via a structured questionnaire based on the qualitative findings and analyzed through statistical techniques to determine the relative importance of each dimension.

Findings

Analysis of the qualitative data yielded three main dimensions—individual characteristics, social characteristics, and managerial characteristics—comprising 9 components, 42 categories, and 103 indicators. These dimensions reflected the comprehensive skill set expected of elementary school principals.

Quantitative analysis confirmed the relative prioritization of these dimensions. The results indicated that individual characteristics held the highest importance with a coefficient of 0.887, followed by social characteristics with 0.790, and managerial characteristics with 0.751. This ranking underscored the centrality of personal qualities such as ethical commitment, motivation, communication skills, and cognitive abilities in the recruitment process.

Discussion and Conclusion

The study confirms that effective principal recruitment requires a competency-based framework that integrates personal, social, and managerial attributes. The dominance of individual characteristics highlights the significance of ethical integrity, motivation, and interpersonal skills, while the importance of social competencies reflects the need for collaboration and relationship-building in schools. Managerial characteristics, though ranked third, remain indispensable for ensuring organizational effectiveness and adaptability.

By synthesizing qualitative insights and quantitative validation, the proposed model advances current understanding of educational leadership selection in Iran. It aligns with international trends that stress competency-based leadership development and supports the broader transformation of schools into learning organizations. Ultimately, the framework provides actionable strategies for policymakers and administrators, offering a structured approach to selecting and nurturing principals who can lead elementary schools toward sustained excellence.

References

- Abouei Ardakani, M. (2020). *The theory of the learning organization*
- Afsharnajad, A., Shabani, M., Amini Sabeq, Z. a.-A., & Sadeh, E. (2021). A competency model for financial managers in the National Iranian Oil Company. *Quarterly Journal of Human Resource Education and Development*, 30(8), 224-239. <https://doi.org/10.52547/istd.31464.8.30.224>
- Bhagavathula, S., Brundiers, K., Stauffacher, M., & Kay, B. (2021). Fostering collaboration in city governments' sustainability, emergency management and resilience work through competency-based capacity building. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 102408. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2021.102408>
- Chekani Azaran, S., Arasteh, H. R., & Mohammadi Khani, K. (2021). A model for enhancing the capabilities of managers in technical and vocational universities using grounded theory. *Quarterly Journal of Jundi Shapur Education Development*, 12(0), 278-290. https://edj.ajums.ac.ir/article_138847.html
- Daouk-Öyry, L., Sahakian, T., & van de Vijver, F. (2021). Evidence-based management competency model for managers in hospital settings. *British Journal of Management*, 32(4), 1384-1403. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12434>
- Dargahi, H., Alipour Fallah Pasand, M. H., & Heydari Ghareh Balagh, H. (2020). A competency model in human resource development. *Yas Strategy*, 23. <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.noormags.ir/view/fa/articlep/732797/>
- Dzwigol, H., Dzwigol-Barosz, M., Miśkiewicz, R., & Kwilinski, A. (2021). Manager competency assessment model in the conditions of industry 4.0. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(4), 2630. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4\(5\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4(5))
- Fang, D., & Kesten, K. (2016). Retirements and Succession of Nursing Faculty. *Nursing Outlook*, 6112-6162. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0029655416303141>
- Gholami, P., Bolandhematan, K., & Shirbagi, N. (2025). Investigating the Role of School Principals in Attracting Teachers to Schools based on Invitational Theory: A Mixed Method Research. *School administration*, 13(1), 1-19. https://jsa.uok.ac.ir/article_63675.html
- Jalali, K., Taleb, Z., & Hashemi, S. A. (2021). A competency-based evaluation model based on the fundamental transformation document in secondary schools of Samaneh: A qualitative study. *Quarterly Journal of Jundi Shapur Education Development*, 12(0), 154-165. https://edj.ajums.ac.ir/article_138523.html

- Jamai, M., Mehr Ali Zadeh, Y., Qashqaei Zadeh, N., & Hosseinpour, M. (2021). Designing a hierarchical competency model for managers in entrepreneurial schools. *Quarterly Journal of Educational Leadership and Management*, 15(2), 121-141. http://edu.journals.iau-garmsar.ac.ir/article_685503.html
- Jamai, M., Mehr Ali Zadeh, Y., Qashqaei Zadeh, N., & Hosseinpour, M. (2022). Development and validation of a competency model for entrepreneurial schools. *Innovations in Educational Management*, 18(1), 90-107. <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://civilica.com/doc/1579644/&ved=2ahUKEWjPvNy7-7-PAXUGjlkEHRINHV0QFnoECBgQAQ&usq=AOvVaw1awEi4oDEpXZImH0PmxvVE>
- Karsikas, E., Meriläinen, M., Tuomikoski, A. M., Koivunen, K., Jarva, E., Mikkonen, K., & Kanste, O. (2022). Health care managers' competence in knowledge management: A scoping review. *Journal of nursing management*, 285-298. <https://doi.org/10.1111/jonm.13626>
- Khonifar, H., Ebrahimi, S. a.-D., Gholami, B., & Fayyazi, B. B. M. (2020). Senior educational managers: Identifying necessary competencies and capabilities and providing a model for measuring and evaluating competencies. *Quarterly Journal of Human Resource Education and Development*, 24(7), 32-54. <https://www.sid.ir/paper/392432/fa>
- Kia, A. A., & Amiri, R. (2013). Investigating the level of social vitality and related factors among citizens aged 15-64 in Ahvaz. *Welfare Planning and Social Development*, 4(15), 138-174. https://qjssd.atu.ac.ir/article_832.html
- Manzari, L., Sharifi, S. M., Amin, F., & Roshandel Arbatani, T. (2020). Designing a competency model for managers in creative industries (Case study: IRIB News Agency). *Scientific Journal of Government Organization Management*, 8(3), 33-50. https://ipom.journals.pnu.ac.ir/article_6886_1049.html?lang=fa
- Marsheva, V. I., & Neizvestnyb, S. I. (2022). Evolution of Views on the Managers' Competence in Russia: Past and Present. *Management Sciences*, 12(1), 79-95. <https://doi.org/10.26794/2304-022X-2022-12-1-79-95>
- Mehr Ali Zadeh, Y., & Chenani, J. (2024). Investigating the consequences of managerial selection and appointment methods on their performance (Case study: Khorramshahr County). *Journal of Management in Organizational Education*, 13(1), 179-193. <https://doi.org/10.61186/meo.13.1.179>
- Momeni, M., & Jahanbazi, A. (2017). Designing a fuzzy multi-criteria decision-making model for selecting managers. *Shahid Beheshti University Journal*, 26. <https://www.sid.ir/paper/46380/fa>
- Mousavi Nadoshan, F. S., Nili Ahmad Abadi, M. R., & Nistani, M. R. (2022). A phenomenological exploration of core competencies for teachers to achieve social and political education. *Applied Sociology*, 3(2), 32-47. https://jas.ui.ac.ir/article_26555.html
- Mousazadeh, Z., & Adli, M. (2019). Criteria for the selection and appointment of managers based on meritocracy in Nahj al-Balagha. *Strategic Management Thought*, 103-132. https://smt.isu.ac.ir/article_125.html
- Paarima, Y., Kwashie, A. A., Asamani, J. A., & Ofei, A. M. A. (2022). Leadership competencies of first-line nurse managers: a quantitative study. *Leadership in Health Services*, 320-343. <https://doi.org/10.1108/LHS-05-2021-0047>
- Razavi, A., Fariborz, E., & Qorbani, M. (2022). Designing a competency model for educational managers in higher education institutions with a focus on professional skills (Case study: Islamic Azad University, Mashhad). *Quarterly Journal of Human Resource Education and Development*, 35(9), 87-108. <https://www.noormags.ir/view/en/articlepage/2045646/>
- Razavi Saeedi, S. R. (2020). Designing a competency model for middle managers in Tehran Municipality and validating it with structural equation modeling. *Quarterly Journal of Human Resource Education and Development*, 25(7), 12-31. <https://www.sid.ir/paper/387103/>
- Sadeghi Ahmad Ali, H. M. A., & Mohammadi Khani, K. (2020). A model of managerial competencies in the National Tax Administration. *Tax Research Journal*, 28(47), 51-74. http://taxjournal.ir/browse.php?a_id=1890&slc_lang=fa&sid=1&printcase=1&hbnr=1&hmb=1
- Sadri Ayoubi, H. (2020). Identifying and prioritizing the dimensions and components of evaluating managerial competencies (Case study: District 5 Municipality of Tehran). *New Research in Management and Accounting*, 2(36), 59-82. <https://www.noormags.ir/view/en/articlepage/1611395/>
- Timouri, H., Shahin, A., & Karimi, A. (2022). A merit-based human resource management model with a focus on succession planning. *Applied Sociology*, 33(2), 69-92. https://jas.ui.ac.ir/article_26161.html
- Vera, D., & Crossan, M. (2023). Organizational learning and knowledge management: Toward an integrative framework.
- Wick, W. C., & Leon, L. S. (2021). From idea to action: Creating learning organization. *Human Resource Management*, 4(2), 299-311. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930340207>
- Yildiz, B. B., Tüysüz, H., & Öztürk, M. (2023). Analysing the relationship between private school administrators' perceptions of technological leadership competencies and innovation management competencies (a mixed method study). <https://ijoeec.com/DergiPdfDetay.aspx?ID=475>
- Yu-Je, L. (2022). A study on the influence of organizational change on organizational effectiveness of schools: Using investment for cloud computing technologies as a moderator. *African journal of business management*, 6(17), 5710-5719. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.1528>

Zulfiqar, A., Bilal, M., & Iqbal, M. N. (2025). Identification of factors affecting the quality of education in rural areas' elementary schools. *Contemporary Journal of Social Science Review*, 3(1), 13-23.
<https://contemporaryjournal.com/index.php/14/article/view/216>