



## Designing a leadership model in the 21st century for elementary school principals (Case study: Tehran)

**Soraya. Bazhan<sup>1\*</sup> & Abbas. Khorshidi<sup>2</sup>, Batoul. Faghiharam<sup>3</sup>, Nader. Barzegar<sup>4</sup> & Esfandiar. Doshmanziari<sup>4</sup>**

1. \*Corresponding Author: PhD student, Educational Management Department, Islamshahr Branch, Islamic Azad University, Islamshahr, Iran

2. Professor, Educational Management Department, Islamshahr Branch, Islamic Azad University, Islamshahr, Iran

3. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Islamshahr Branch, Islamic Azad University, Islamshahr, Iran

4. Assistant Professor, Department of Educational Management, Islamshahr Branch, Islamic Azad University, Islamshahr, Iran

### ARTICLE INFORMATION

#### Article type

Original research

Pages: 478-492

Corresponding Author's Info

Email: sorayabazhan@gmail.com

#### Article history:

Received: 2022/12/23

Revised: 2023/02/28

Accepted: 2023/03/06

Published online: 2023/03/19

#### Keywords:

Leadership model, 21st century, school principals.

### ABSTRACT

**Background and purpose:** Education is related to the development of human abilities. Therefore, educational leaders and managers face many challenges. Therefore, the current research was conducted with the aim of presenting a leadership model in the 21st century for elementary school principals. **Method:** The research method was applied in terms of purpose and in terms of data, it was exploratory mix (qualitative-quantitative) and in terms of nature, it was systematic foundation (paradigm) data in qualitative dimension and cross-sectional survey in quantitative dimension. The statistical population of the qualitative part included experts in the field of human resources who have specialized doctoral education, and in the quantitative part, there were 850 people (468 women and 382 men) of primary education managers in Tehran. The sampling method in the qualitative section was purposefully theoretical and 15 experts were selected to reach theoretical saturation. In the quantitative section, the sample size was 265 (146 women and 119 men) with the help of Morgan's table. After open and axial coding, the measurement tool was prepared in the form of a form and sent to the experts for selective coding and validated, and based on this, a researcher-made questionnaire was designed and distributed among the randomly selected statistical sample. Then the collected data were analyzed using descriptive and inferential statistics. **Results:** After the final approval and prioritization of the experts, the dimensions, components and indicators of the model were drawn, and the said model was again validated by the experts. The findings showed 5 dimensions, 16 components and 111 indicators for the leadership model in the 21st century for elementary school principals. **Conclusion:** In a summary, the following paradigm model can be deduced: 1- Causal factors: value orientation, future research, human capital, financial resources and psychological security. 2- Background conditions: organizational culture and educational environment. 3- Intervening factors: leadership style, high-hand documents, technological structure and technological skills. 4-Strategies: learning-teaching process, educational supervision, educational evaluation. 5- Consequences: effective school and educated graduates.



This work is published under CC BY-NC 4.0 licence.

© 2023 The Authors.

### How to Cite This Article:

Bazhan, S., Khorshidi, A., Faghiharam, B., Barzegar, N., & Doshmanziari, E. (2022). Designing a leadership model in the 21st century for elementary school principals (Case study: Tehran). *Jayps*, 3 (3): 478-492.





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

ثریا باژن<sup>۱\*</sup>، عباس خورشیدی<sup>۲</sup>، بتول فقیه آرام<sup>۳</sup>، نادر برزگر<sup>۴</sup> و اسفندیار دشمن‌زیاری<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلام شهر، ایران
۲. استاد، گروه مدیریت آموزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران
۳. استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران
۴. استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: علمی پژوهشی	زمینه و هدف: آموزش با رشد توانایی‌های انسان مرتبط است. لذا، رهبران و مدیران آموزشی را با چالش‌های متعددی مواجه می‌کند. لذا پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی رهبری در قرن ۲۱ برای مدیران مدارس دوره ابتدایی انجام شد. روش پژوهش: روش پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر نظر داده‌ها، آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) و از نظر ماهیت در بعد کیفی، داده بنیاد سیستمی (پارادایمی) و در بعد کمی، پیمایشی مقطعی بود. جامعه آماری بخش کیفی شامل خبرگان حوزه منابع انسانی که دارای تحصیلات دکتری تخصصی می‌باشند و در بخش کمی در بخش کمی کلیه مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران به تعداد ۸۵۰ نفر (۴۶۸ زن و ۳۸۲ مرد) بودند. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی آگاهانه هدفمند از نوع نظری بوده و تعداد ۱۵ نفر خبره انتخاب شدند که به اشباع نظری رسیدیم، در بخش کمی حجم نمونه که باکمک جدول مورگان تعداد ۲۶۵ نفر (۱۴۶ زن و ۱۱۹ مرد) تشکیل داد. ابزار سنجش پس از کدگذاری باز و محوری حاصل شده، در قالب یک فرم تنظیم و برای خبرگان جهت کدگذاری انتخابی ارسال و مورد اعتبار سنجی قرار گرفت و بر این اساس پرسشنامه محقق ساخته طراحی و میان نمونه آماری بصورت تصادفی انتخاب شده توزیع گردید. سپس داده‌های جمع آوری شده با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی تجزیه و تحلیل شد.
صفحات: ۴۹۲-۴۷۸	یافته‌ها: پس از تأیید نهایی و اولویت‌بندی خبرگان، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های سازنده الگو ترسیم شده، و مجدداً الگوی یادشده توسط خبرگان اعتباریابی شد. یافته‌ها ۵ بعد، ۱۶ مؤلفه ۱۱۱ شاخص برای الگوی رهبری در قرن ۲۱ برای مدیران مدارس دوره ابتدایی نشان داد. نتیجه‌گیری: می‌توان در یک جمع بندی الگوی پارادایمی ذیل را استنباط کرد: ۱-عوامل علی: ارزش‌مداری، آینده پژوهی، سرمایه انسانی، منابع مالی و امنیت روان شناختی ۲-شرایط زمینه‌ای: فرهنگ سازمانی و محیط آموزشی ۳-عوامل مداخله‌گر: سبک رهبری، اسناد بالا دستی، ساختار فناوریانه و مهارت‌های فناوریانه ۴-راهبردها: فرایند یادگیری-یاددهی، نظارت آموزشی، ارزیابی آموزشی ۵-پیامدها: مدرسه اثرگذار و فارغ‌التحصیلان فرهیخته.
اطلاعات نویسنده مسئول ایمیل: sorayabazhan@gmail.com	
سابقه مقاله	
تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۱۰/۰۲	
تاریخ اصلاح مقاله: ۱۴۰۱/۱۲/۰۹	
تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۱/۱۲/۱۵	
تاریخ انتشار: ۱۴۰۱/۱۲/۲۸	
واژگان کلیدی	
الگوی رهبری، قرن ۲۱، مدیران مدارس.	

انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.

تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.



شیوه‌نامه استناد به این مقاله

باژن، ثریا؛ خورشیدی، عباس؛ فقیه آرام، بتول؛ برزگر، نادر؛ و دشمن‌زیاری، اسفندیار. (۱۴۰۱). طراحی الگوی رهبری در قرن ۲۱ برای مدیران مدارس دوره ابتدایی (مورد مطالعه: شهر تهران). دوفصلنامه مطالعات روان‌شناختی نوجوان و جوان، ۳ (۳): ۴۷۸-۴۹۲.

## مقدمه

آموزش با رشد توانایی‌های انسان مرتبط است. لذا، رهبران و مدیران آموزشی را با چالش‌های متعددی مواجه می‌کند (آهنچیان و عتیقی، ۱۳۹۹). انسان هم عامل کار و هم خالق آن است، لذا نقش محوری در تحول سازمان دارد و تحولات عظیم سازمانی از توانمندی‌های نامحدود فکری این عامل سرچشمه می‌گیرد که با آموزش حاصل می‌شود (بای<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

رشد و توسعه هر جامعه‌ای مرهون نظام آموزش و پرورش آن است و در این میان دوره ابتدایی نقش پررنگ تری ایفا می‌کند. پیشبرد اهداف این دوره در سایه تلاش رهبرانی کوشا، دلسوز و خدوم امکان پذیر است (مشایخی، نادی و کریمی، ۱۳۹۸). بررسی ویژگی‌های نظام آموزش و پرورش کشورهای مختلف نشان می‌دهد که آموزش دوره ابتدایی در تمامی کشورها دارای اهمیت خاص است و مهم ترین مقطع تحصیلی به شمار می‌رود. امروزه ضرورت و نقش دوره آموزش و پرورش ابتدایی را فقط در توسعه مهارت‌ها، قابلیت‌های شناخت، آموزش و آماده کردن کودکان برای ورود به مدارج تحصیلی بالاتر خلاصه نمی‌کنند، بلکه آن را عامل و اساس هر گونه تحول آغازین در عرصه رشد و توسعه اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی می‌دانند (شهرابی فراهانی و همکاران، ۱۳۹۹).

انسان امروزی در قرن ۲۱، در حال ورود به دورانی است که در آن علم به صورت نهادی مسلط درآمدہ است و شرایط جدیدی پیش خواهد آمد که کاملاً غیرقابل پیش‌بینی است و تنها راه مقابله با آن پرورش و آماده‌سازی انسان‌ها برای درک و پذیرش تغییراتی است که پیش خواهد آمد. به عبارت دیگر، انسان امروزی در حال ورود به عصر فراصنعتی است، عصری که در آن تنها دانش و علم نوین می‌تولند به جوامع کمک کند. (ولمینک و واندر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹).

از طرف دیگر، مدیریت و رهبری در آموزش و پرورش مرکز ثقل فعالیت‌ها و تحقق بخش اهداف آموزشی است. و مدیران آن فاتحان عصر علم و تمدن و گردانندگان اصلی سازمان‌های آموزشی می‌باشند که عملکرد آنها کل

نظام آموزشی را تحت تاثیر قرار می‌دهد. بنابراین تفاوت سازمانهای موفق و غیر موفق برخورداری از ویژگی‌های رهبری اثربخش است (پیرزاد، ساکی و کریمی، ۱۳۹۷). درک عمیق از محیط اجتماعی و زمینه ملی که در آن یک نظام آموزشی شکل می‌گیرد، نقش تعیین کننده‌ای در تحولات جامعه دارد. مروری بر وضع موجود نظام آموزش و پرورش کشور و مشکلات آن نشان می‌دهد که با ادامه روند کنونی و حتی ایجاد تغییرات جزئی، دستیابی به نظام آموزشی پویا و متحول در راستای چشم‌انداز بیست‌ساله کشور بسیار دشوار خواهد بود. دستیابی به اهداف چشم‌انداز، ما را بر آن می‌دارد که با برنامه‌ریزی هوشمندانه در جهت تحول و نه همگام با تغییرات ناخواسته، بلکه مؤثر بر آن‌ها برای هدایتشان گام برداریم. در این راستا، یکی از اساسی‌ترین موضوعات برون‌رفت از آینده‌ای مبهم، علاوه بر داشتن برنامه جامع تحول بنیادین، برخورداری از رهبری کارآمد در سطوح کلان به‌ویژه مدارس، برای ساماندهی حرکت تحول در جهت ساختن تمدن بزرگ اسلامی— ایرانی می‌باشد (تورانی، ۱۳۹۹).

قرن بیست و یکم نیازمند رهبرانی قوی و با هوش است که تصمیمات سریع و مؤثر بگیرند و در شرایط سخت از تیم خود حمایت و آنان را توانمند سازند. البته نیاز به مدیریت و رهبری در همه زمینه‌های فعالیت اجتماعی، محسوس و حیاتی است و در آموزش و پرورش این امر به دلیل حساسیت این نهاد ارزش مضاعفی پیدا می‌کند. در نیم قرن اخیر، شیوه‌های مدیریت و رهبری به ویژه در نظام‌های آموزش و پرورش دستخوش تغییرات قابل ملاحظه‌ای شده است. (برمر، ۱۳۹۶). زمانی می‌توانیم خروجی‌های مناسب و شایسته جوامع جدید داشته باشیم که مدیران و رهبرانی داشته باشیم که همراه باتغییرات عصر همگام باشند، زیرا با انتخاب مدیران شایسته می‌توان کیفیت خروجی این سازمان که همانا افزایش منابع انسانی و بهره‌وری در جامعه است را پیش بینی نمود (رشیدی و رحیمیان، ۱۳۹۶).

### ابزار پژوهش

۱. **مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه مستخرج.** ابزارسنجش بخش کیفی را یک فرم مصاحبه نیمه ساختاریافته تشکیل می‌دهد که به مدد کدگذاری باز، محوری و انتخابی به دست آمد. و پس از اشباع نظری خبرگان در مورد فرم مصاحبه بخش کیفی، فرم مذکور از طریق دادن پیوست به شاخص‌ها به پرسشنامه تبدیل و بر روی گروه نمونه که به صورت تصادفی انتخاب، اجرا شد. اعتبار و روایی ابزار سنجش در بخش کیفی به مدد اجماع سه سویه (اجماع داده‌ها، اجماع پژوهشگران و اجتماع تئوری‌ها و روش‌شناسی) به دست آمده است، در بخش کمی اعتبار با آلفای کرونباخ محاسبه و مقدار کل آن برابر با ۰/۸۹ می‌باشد. یافته‌های به دست آمده، ۵ بعد، ۱۶ مؤلفه و ۱۱۱ شاخص نهایی گردید و مبنای طراحی پرسشنامه پژوهش برای مرحله کمی قرار گرفت. پاسخ‌های پرسش‌نامه در چهارچوب طیف هفت‌گزینه‌ای لیکرت طراحی شد. داده‌ها جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

### یافته‌ها

تحلیل داده‌ها در بخش کیفی چهارطی مرحله انجام گرفت: الف) کدگذاری باز: در این مرحله ۱۰۵ شاخص از طریق مطالعات ملی و جهانی، و مصاحبه با خبرگان احصا شد. ب) کدگذاری محوری: در این مرحله ۵ بعد، ۱۶ مؤلفه و ۱۰۵ شاخص از طریق مصاحبه با خبرگان احصا شد. شایان ذکر است به منظور جلوگیری از طولانی شدن متن مقلله از بیان جدول کدگذاری‌های باز و محوری خودداری شد. ج) کدگذاری انتخابی: در این مرحله که توسط خبرگان انجام گرفت. در مجموع، جهت ارائه الگوی رهبری در قرن ۲۱ برای مدیران مدارس دوره ابتدایی شهر تهران " ترتیب اولویت ۵ بعد، ۱۶ مؤلفه و ۱۱۱ شاخص که در جدول زیر بیان شده است.

در واقع مسئله پژوهش حاضر این است که رهبران مدارس در حال حاضر چگونه باید فرایند آموزشی را مدیریت کنند؟ چه شاخص‌های در فرایند مدیریت باید تغییر کند که مناسب قرن ۲۱ است؟ خصوصیات رهبری مدارس در این قرن به چه مدیرانی نیاز دارد که نهاد آموزش و پرورش ما در حال حاضر فاقد آن است؟

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

- ۱- الگوی پارادایمی رهبری آموزشی قرن ۲۱ برای مدیران مدارس دوره ابتدایی شهر تهران کدام است؟
- ۲- علت‌ها، پیامدها، زمینه‌ها، عوامل مداخله‌گر، راهبردها، و برون‌داده‌های الگوی مذکور (از دیدگاه خبرگان) کدام است؟
- ۳- برآزش الگو، ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های الگوی مذکور (از دیدگاه کاربران) چگونه است؟

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر اهداف کاربردی است. از نظر داده‌ها آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) است و از نظر ماهیت و نوع مطالعه در بعد کیفی از نوع داده بنیاد سیستمی (پارادایمی) است، و در بعد کمی توصیفی از نوع پیمایشی مقطعی است، جامعه آماری بخش کیفی شامل خبرگان حوزه منابع انسانی که دارای تحصیلات دکتری تخصصی که در این زمینه صاحب‌تالیف، مقلله، پژوهش و تجربه عملی هستند که با روش نمونه‌گیری آگاهانه از نوع نظری و بر اساس اشباع نظری ۱۵ نفر خبره انتخاب شدند. در بخش کمی کلیه مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران به تعداد ۸۵۰ نفر (۴۶۸ زن و ۳۸۲ مرد) که با کمک جدول مورگان تعداد ۲۶۵ نفر (۱۴۶ زن و ۱۱۹ مرد) حجم نمونه آماری تشکیل داد.

جدول ۱. ابعاد، مؤلفه‌ها و تعداد شاخص‌های سازنده الگوی رهبری در قرن ۲۱ برای مدیران مدارس دوره ابتدایی (مورد مطالعه: شهر تهران)

ابعاد	مؤلفه‌ها	تعداد شاخص‌ها
عوامل علی	ارزش‌مداری	۵
	آینده‌پژوهی	۷
	سرمایه انسانی	۷
	منابع مالی	۴
عوامل زمینه‌ای	امنیت روانشناختی	۹
	فرهنگ سازمانی	۸
	محیط آموزشی	۸
عوامل مداخله‌گر	سبک رهبری	۱۷
	اسنادبالادستی	۶
	ساختار فناوریانه	۷
	مهارت‌های فناوریانه	۷
راهنماها	فرایند یادگیری-یاددهی	۴
	نظارت آموزشی	۴
	ارزیابی آموزشی	۷
پیامدها	مدرسه اثرگذار	۶
	فارغ‌التحصیلان فرهیخته	۵

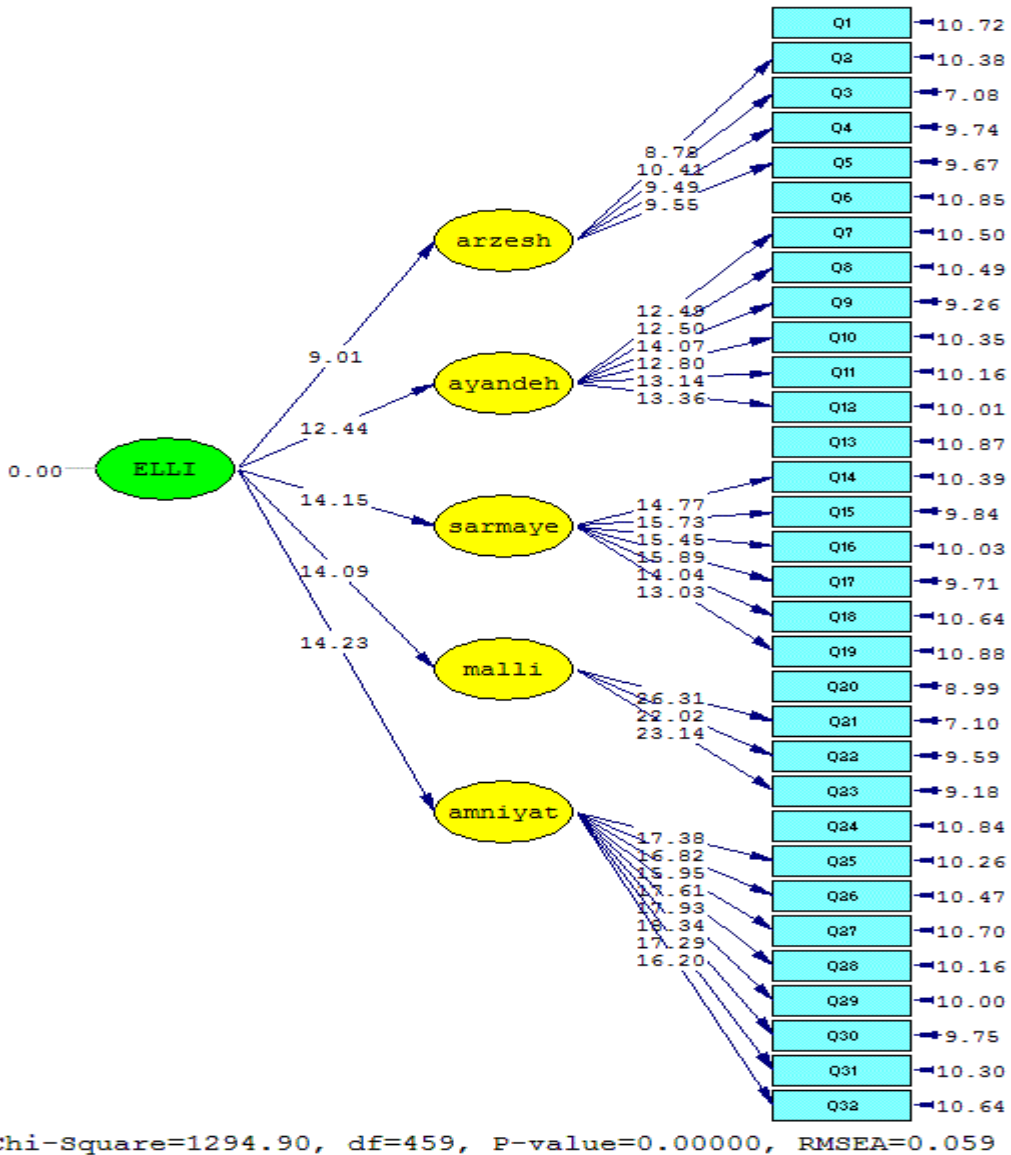
در ادامه و در بخش کمی پژوهش ابتدا از روش‌های آماری توصیفی (میانگین، انحراف معیار، کجی و کشیدگی) استفاده شده است.

جدول ۲. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش (n=۲۶۵)

عامل‌ها	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
ارزش‌مداری	۵/۱۴۹۶	۱/۱۵۹۷۱	-۱/۲۱۸	۱/۸۷۴
آینده‌پژوهی	۴/۰۶۹۳	۱/۲۹۸۶۹	-۱/۲۲۰	-۰/۲۵۴
سرمایه انسانی	۵/۰۶۱۴	۱/۴۳۳۵۰	-۰/۷۹۱	۰/۱۴۸
منابع مالی	۶/۰۰۲۸	۱/۲۸۷۷۸	-۱/۴۳۹	۲/۳۷۳
امنیت روانشناختی	۵/۰۲۳	۱/۵۴۵۹۴	-۰/۸۲۷	-۰/۰۴۸
فرهنگ سازمانی	۵/۲۰۱۲	۱/۲۵۴۱۳	-۱/۰۷۸	۱/۲۲۵
محیط آموزشی	۵/۰۹۸	۱/۲۶۸۷۱	-۱/۱۱۵	۱/۴۹۹
سبک رهبری	۶/۱۱۲	۰/۹۱۱۴۳	-۰/۹۷۹	۲/۳۵۳
اسنادبالادستی	۵/۱۱۰	۰/۸۵۳۷۴	-۱/۷۰۰	۵/۳۵۰
ساختار فناوریانه	۵/۹۰۵۴	۱/۱۲۴۵۳	-۱/۱۲۵	۱/۳۷۷
مهارت فناوریانه	۵/۷۶۵۴	۱/۲۳۳۶۸	-۰/۷۶۰	۰/۱۳۳
فرایند یادگیری-یاددهی	۶/۰۰۲۳	۱/۳۳۴۹۳	-۱/۰۹۳	۰/۹۴۳
نظارت آموزشی	۵/۲۳۴	۱/۲۱۴۶۳	-۱/۱۹۵	۱/۷۰۷
ارزیابی آموزشی	۵/۸۷۰	۰/۸۰۷۳۷	-۱/۳۶۷	۱/۸۶۱
مدرسه اثرگذار	۵/۷۲۹	۰/۸۸۰۶۵	-۱/۲۰۱	۲/۵۱۶
فارغ‌التحصیلان فرهیخته	۵/۹۶۰	۰/۸۳۱۸۸	-۱/۳۴۷	۱/۵۳۷

مولفه‌ها دارای کشیدگی مثبت هستند. بدین معنی که نمره اکثر افراد در این مقیاس‌ها نزدیک به میانگین قرار دارد. بنابراین با توجه به نتایج بدست آمده توزیع نمونه مورد نظر نرمال است و می‌توان گفت که نمونه کاملاً معرف جامعه مورد نظر می‌باشد. خروجی آزمون تحلیل عاملی تاییدی برای بعد شرایط علی دو نمودار ضرایب استاندارد و حالت معنی‌داری می‌باشد که محاسبه و بدین شرح ارائه شده است:

با توجه به جدول فوق بیشترین میانگین مربوط به مولفه سبک رهبری با میانگین ۶/۱۵ و کمترین میانگین مربوط به مولفه آینده پژوهی با میانگین ۴/۰۶ می‌باشد. همچنین توزیع نمرات همه مولفه‌ها دارای کجی منفی هستند. به عبارتی دیگر مجموع مجذور نمرات آن از میانگین، عددی منفی است و نمرات اکثر افراد در این مقیاس از میانگین بیشتر است. توزیع نمرات مؤلفه فرایند یادگیری-یاددهی (۱/۰۹-) بیشترین و توزیع نمرات مؤلفه مهارت فناوری (۰/۷۶۰-) کمترین کجی را دارد. توزیع نمرات همه

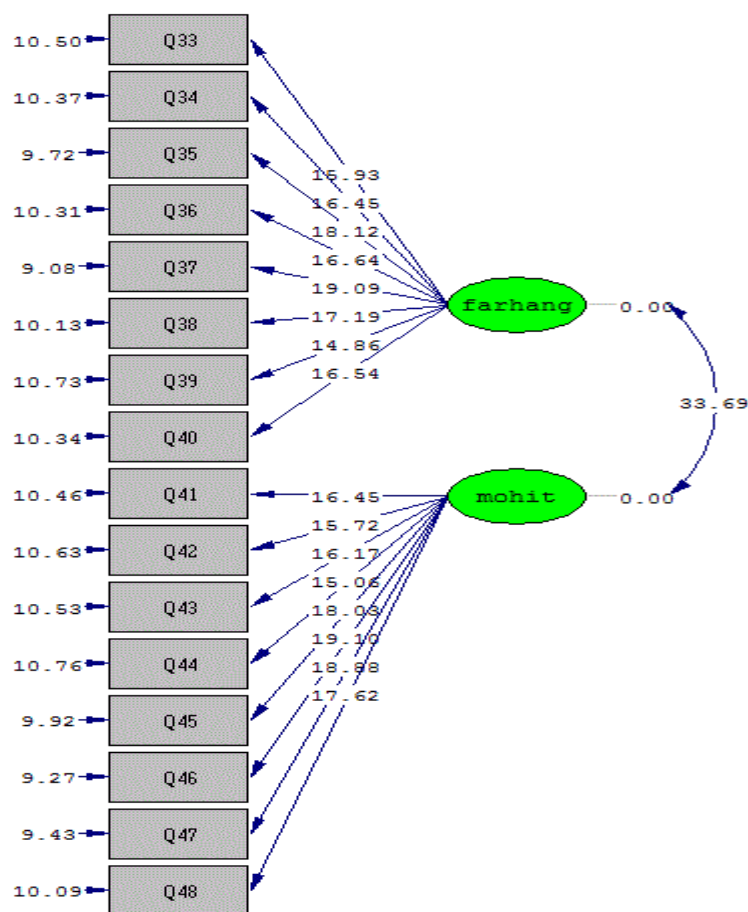


شکل ۱. مقادیر معناداری (ضرایب t-value) بعد عوامل علی

روان‌شناختی با بعد عوامل علی برابر  $\lambda = 0/91$  و  $14/23 = t$ .

در خصوص شاخص‌های برازش الگو این نتایج بدست آمده است. پس از حذف خطاهای کوواریانس، بررسی شاخص‌های برازندگی نشان می‌دهند که مدل از برازش خوبی برخوردار است. نسبت  $\chi^2$  دو به درجه آزادی  $2/82$  و کوچکتر از ۳ است. مقدار جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) برابر با  $0/059$  و کوچکتر از  $0/08$  است. سایر شاخص‌های برازندگی مانند شاخص نیکویی برازش (GFI) برابر با  $0/95$  و شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته (AGFI)  $0/91$  بدست آمد که بعد عوامل علی را تایید می‌کنند. سایر شاخص‌های برازش نیز بالاتر از  $0/9$  قرار گرفته‌اند.

نمودار (۱) معنی داری ضرایب بین متغیرهای آشکار و پنهان را نشان می‌دهد. از آنجا که معنی داری در سطح  $0/05$  بررسی شده است اگر میزان مقادیر یا ضرایب بدست آمده  $t$ -value خارج از بازه  $\pm 1/96$  باشند، رابطه معنی دار است. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد مقادیر  $t$  برای تمامی ارتباطات معنی دار می‌باشند. بطور خلاصه می‌توان گفت: بار عاملی و ضریب معناداری مسیر ارزش‌مداری با بعد عوامل علی برابر  $\lambda = 0/79$  و  $9/01 = t$ ؛ بار عاملی و ضریب معناداری مسیر آینده‌پژوهی با بعد عوامل علی برابر  $\lambda = 0/93$  و  $12/44 = t$ ؛ بار عاملی و ضریب معناداری مسیر سرمایه‌ی انسانی با بعد عوامل علی برابر  $\lambda = 0/98$  و  $14/15 = t$ ؛ بار عاملی و ضریب معناداری مسیر منابع مالی با بعد عوامل علی برابر  $\lambda = 0/81$  و  $14/09 = t$ ؛ بار عاملی و ضریب معناداری مسیر امنیت



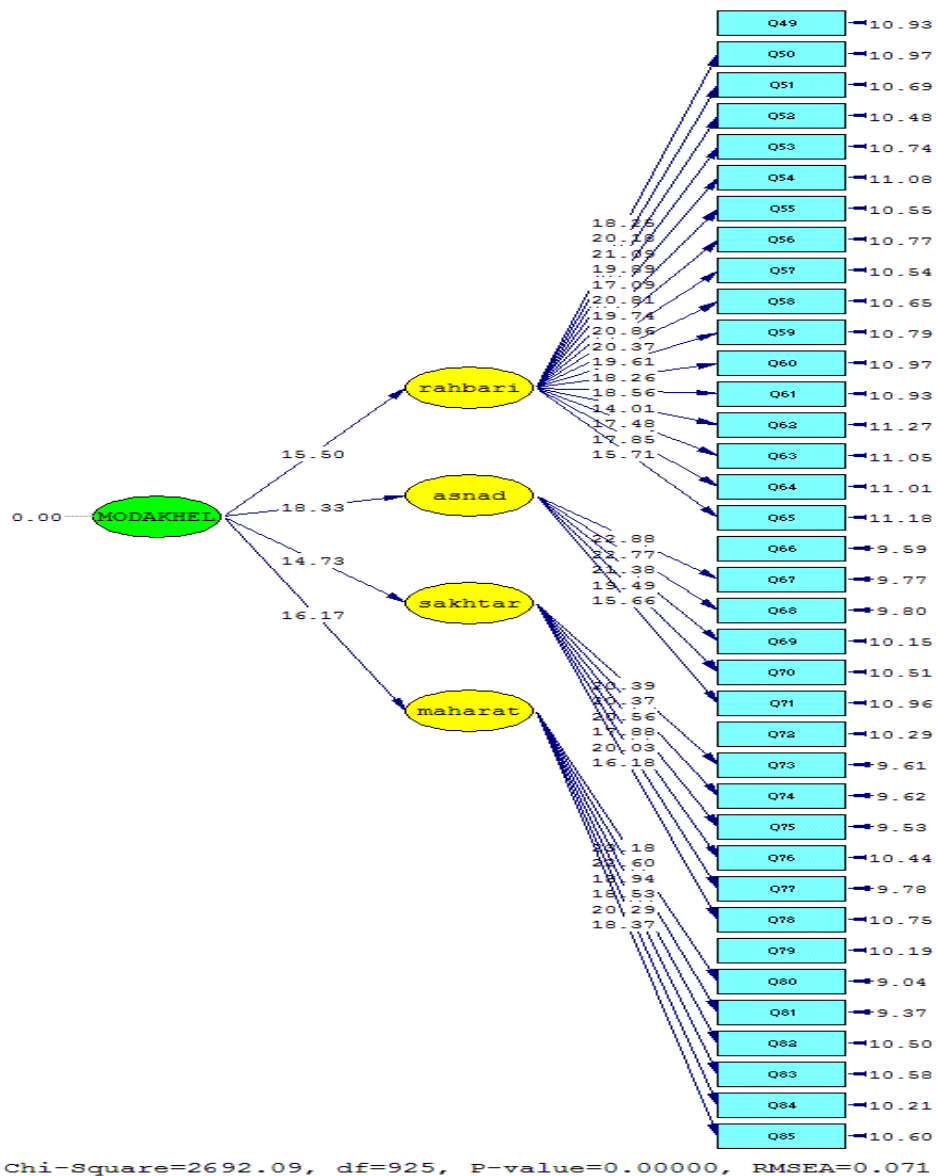
Chi-Square=603.69, df=203, P-value=0.00000, RMSEA=0.069

شکل ۲. مقادیر معناداری (ضرایب  $t$ -value) بعد عوامل زمینه‌ای



در خصوص شاخص‌های برازش الگو این نتایج بدست آمده است. پس از حذف خطاهای کوواریانس، بررسی شاخص‌های برازندگی نشان می‌دهند که مدل از برازش خوبی برخوردار است. نسبت  $\chi^2$  دو به درجه آزادی  $2/97$  و کوچکتر از ۳ است. مقدار جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) برابر با  $0/069$  و کوچکتر از  $0/08$  است. سایر شاخص‌های برازندگی مانند شاخص نیکویی برازش (GFI) برابر با  $0/93$  و شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته (AGFI)  $0/90$  بدست آمد که بعد عوامل زمینه‌ای را تایید می‌کنند. سایر شاخص‌های برازش نیز بالاتر از  $0/9$  قرار گرفته‌اند.

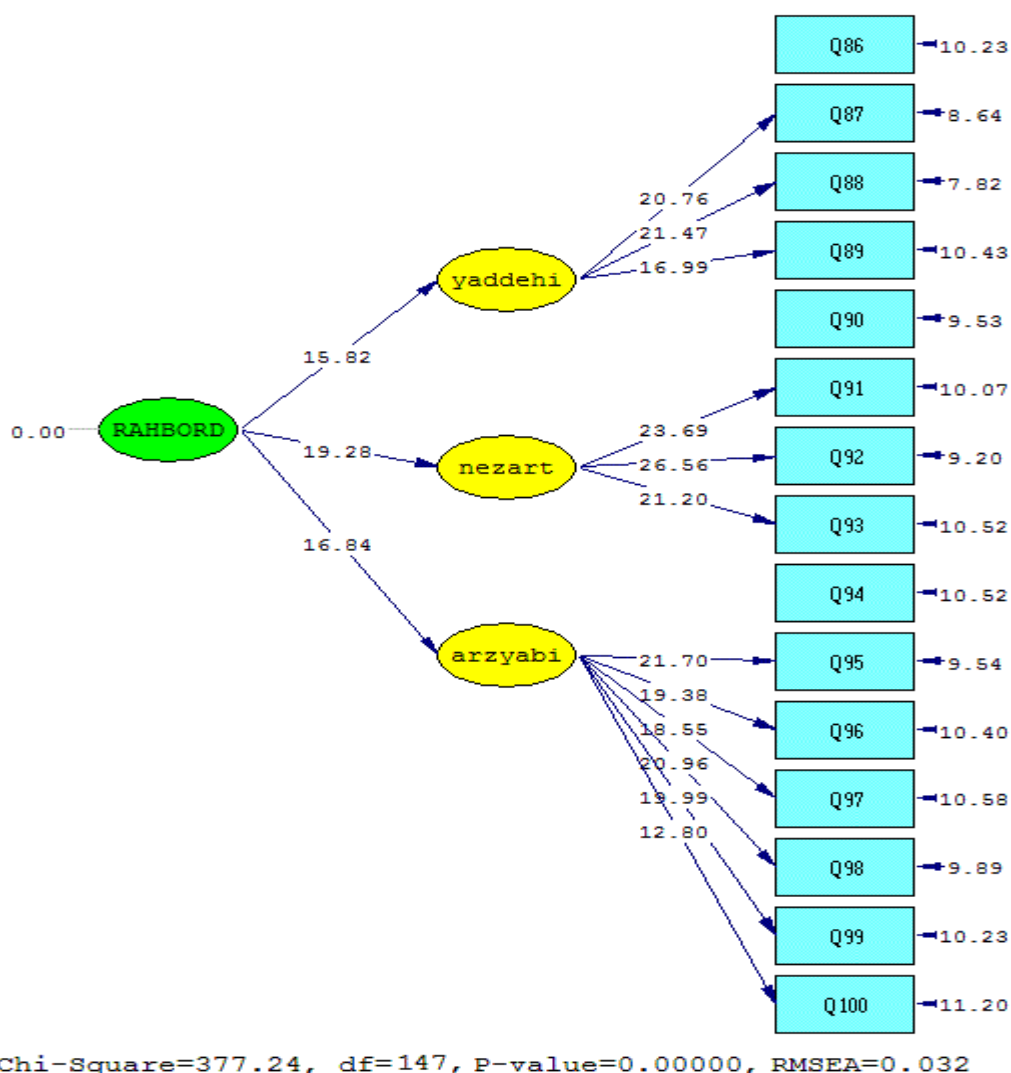
نمودار ۲ معنی داری ضرایب بین متغیرهای آشکار و پنهان را نشان می‌دهد. از آنجا که معنی داری در سطح  $0/05$  بررسی شده است اگر میزان مقادیر یا ضرایب بدست آمده  $t$ -value خارج از بازه  $\pm 1/96$  باشند، رابطه معنی دار است. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد مقادیر  $t$  برای تمامی ارتباطات معنی دار می‌باشند. بطور خلاصه می‌توان گفت: بار عاملی و ضریب معناداری مسیر فرهنگ سازمانی با بعد عوامل زمینه‌ای برابر  $\lambda = 0/78$  و  $9/14 = t$ ؛ بار عاملی و ضریب معناداری مسیر محیط آموزشی با بعد عوامل زمینه‌ای برابر  $\lambda = 0/83$  و  $t = 11/07$ .



شکل ۳. مقادیر معناداری (ضرایب  $t$ -value) بعد عوامل مداخله‌گر

و ضریب معناداری مسیر مهارت‌های فناورانه با بعد عوامل مداخله‌گر برابر  $(\lambda = 0/86$  و  $t = 16/17)$ . در خصوص شاخص‌های برازش الگو این نتایج بدست آمده است. پس از حذف خطاهای کوواریانس، بررسی شاخص‌های برازندگی نشان می‌دهند که مدل از برازش خوبی برخوردار است. نسبت  $\chi^2$  دو به درجه آزادی  $2/91$  و کوچکتر از ۳ است. مقدار جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) برابر با  $0/071$  و کوچکتر از  $0/08$  است. سایر شاخص‌های برازندگی مانند شاخص نیکویی برازش (GFI) برابر با  $0/91$  و شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته (AGFI)  $0/90$  بدست آمد که بعد عوامل مداخله‌گر را تایید می‌کنند. سایر شاخص‌های برازش نیز بالاتر از  $0/9$  قرار گرفته‌اند.

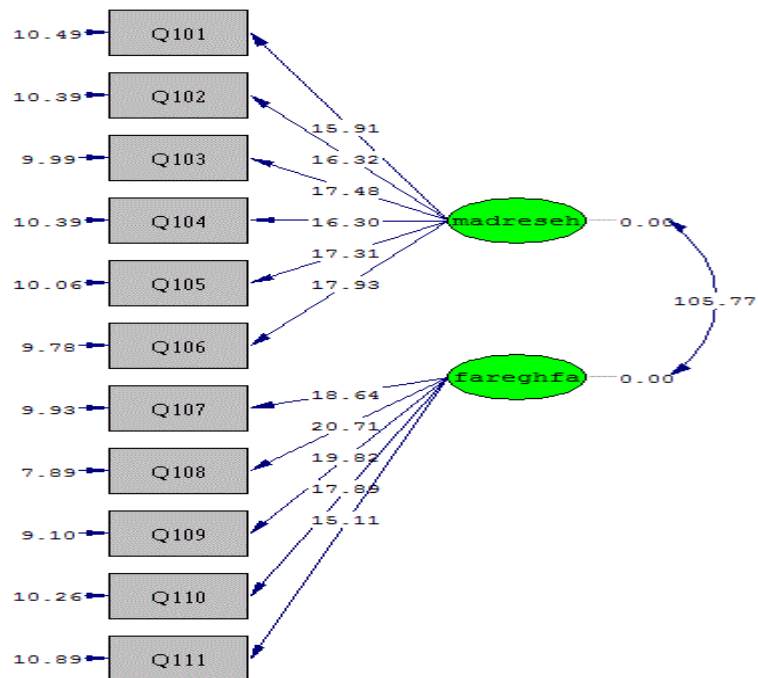
نمودار (۳) معنی داری ضرایب بین متغیرهای آشکار و پنهان را نشان می‌دهد. از آنجا که معنی داری در سطح  $0/05$  بررسی شده است اگر میزان مقادیر یا ضرایب بدست آمده  $t$ -value خارج از بازه  $\pm 1/96$  باشند، رابطه معنی دار است. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد مقادیر  $t$  برای تمامی ارتباطات معنی دار می‌باشند. بطور خلاصه می‌توان گفت: بار عاملی و ضریب معناداری مسیر سبک رهبری با بعد عوامل مداخله‌گر برابر  $(\lambda = 0/91$  و  $\lambda = 15/50$ ؛ بار عاملی و ضریب معناداری مسیر اسناد بالادستی با بعد عوامل مداخله‌گر برابر  $(\lambda = 0/90$  و  $t = 18/33$ ؛ بار عاملی و ضریب معناداری مسیر ساختار فناورانه با بعد عوامل مداخله‌گر برابر  $(\lambda = 0/88$  و  $t = 14/73$ ؛ بار عاملی



شکل ۴. مقادیر معناداری (ضرایب  $t$ -value) بعد عوامل راهبردها

در خصوص شاخص‌های برازش الگو این نتایج بدست آمده است. پس از حذف خطاهای کوواریانس، بررسی شاخص‌های برازندگی نشان می‌دهند که مدل از برازش خوبی برخوردار است. نسبت  $\chi^2$  دو به درجه آزادی ۲/۵۶ و کوچکتر از ۳ است. مقدار جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) برابر با ۰/۰۳۲ و کوچکتر از ۰/۰۸ است. سایر شاخص‌های برازندگی مانند شاخص نیکویی برازش (GFI) برابر با ۰/۹۳ و شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته (AGFI) ۰/۹۱ بدست آمد که بعد راهبردها را تایید می‌کنند. سایر شاخص‌های برازش نیز بالاتر از ۰/۹ قرار گرفته‌اند.

نمودار ۴ معنی داری ضرایب بین متغیرهای آشکار و پنهان را نشان می‌دهد. از آنجا که معنی داری در سطح ۰/۰۵ بررسی شده است اگر میزان مقادیر یا ضرایب بدست آمده  $t$ -value خارج از بازه  $\pm 1/96$  باشند، رابطه معنی دار است. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد مقادیر  $t$  برای تمامی ارتباطات معنی دار می‌باشند. بطور خلاصه می‌توان گفت: بار عاملی و ضریب معناداری مسیر فرایند یادگیری-یاددهی با بعد راهبردها برابر  $\lambda = 0/94$  و  $t = 15/82$ ؛ بار عاملی و ضریب معناداری مسیر نظارت آموزشی با بعد راهبردها برابر  $\lambda = 0/91$  و  $t = 19/28$ ؛ بار عاملی و ضریب معناداری مسیر ارزیابی آموزشی با بعد راهبردها برابر  $\lambda = 0/89$  و  $t = 16/84$ .



Chi-Square=189.36, df=66, P-value=0.00000, RMSEA=0.047

#### شکل ۵. مقادیر معناداری (ضرایب $t$ -value) بعد پیامدها

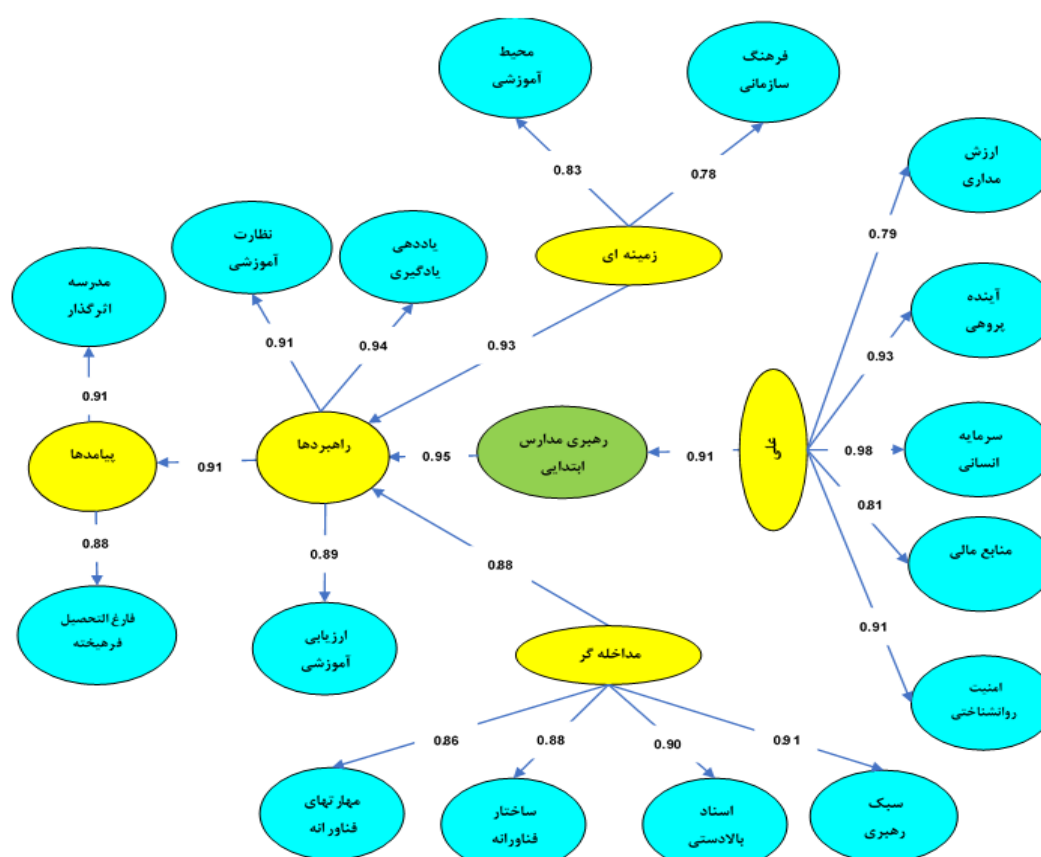
عاملی و ضریب معناداری مسیر فارغ التحصیلان فرهیخته با بعد پیامدها برابر  $\lambda = 0/88$  و  $t = 17/96$  است. در خصوص شاخص‌های برازش الگو این نتایج بدست آمده است. پس از حذف خطاهای کوواریانس، بررسی شاخص‌های برازندگی نشان می‌دهند که مدل از برازش خوبی برخوردار است. نسبت  $\chi^2$  دو به درجه آزادی ۲/۸۷ و کوچکتر از ۳ است. مقدار جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) برابر با ۰/۰۴۷ و کوچکتر از ۰/۰۸ است. سایر شاخص‌های برازندگی مانند شاخص

نمودار (۵) معنی داری ضرایب بین متغیرهای آشکار و پنهان را نشان می‌دهد. از آنجا که معنی داری در سطح ۰/۰۵ بررسی شده است اگر میزان مقادیر یا ضرایب بدست آمده  $t$ -value خارج از بازه  $\pm 1/96$  باشند، رابطه معنی دار است. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد مقادیر  $t$  برای تمامی ارتباطات معنی دار می‌باشند. بطور خلاصه می‌توان گفت: بار عاملی و ضریب معناداری مسیر مدرسه اثرگذار با بعد پیامدها برابر  $\lambda = 0/91$  و  $t = 18/43$ ؛ بار

شاخص‌های تولیدی الگوی معادلات ساختاری فقط محدود به شاخص‌های برازش کلی الگو نیست، بلکه پارامترهای استاندارد بتا و گاما (ضرایب مسیر) و مقادیر تی متناظر با آن برای هر یک از مسیرهای علی از متغیر برونزای رهبری مدارس ابتدایی به متغیرهای درونزای ابعاد علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها (ضرایب گاما) نیز وجود دارد که باید تفسیر شود. مدل ساختاری نشان می‌دهد چگونه متغیرهای پنهان در پیوند با یکدیگر قرار گرفته‌اند. این ضرایب و شاخص‌ها، قدرت نسبی هر مسیر را نشان می‌دهند. در زیر میزان استاندارد و آزمون  $t$  جهت تحلیل مسیرها ارائه شده است.

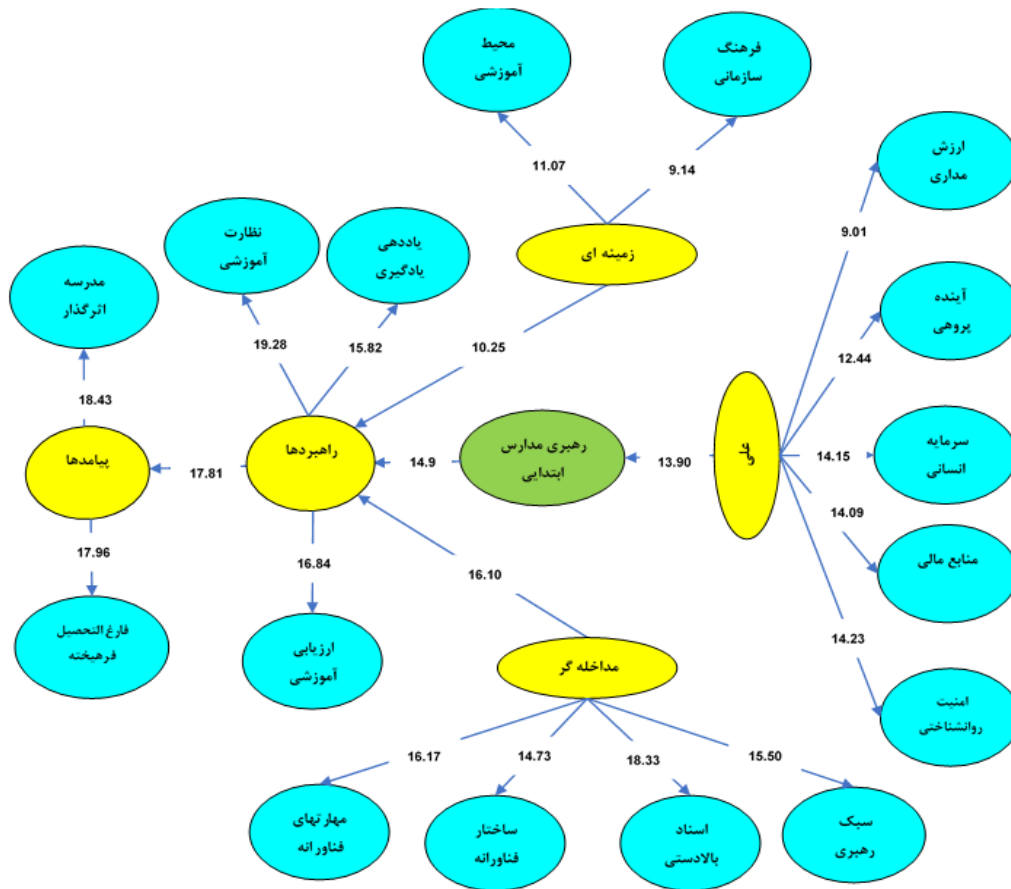
نیکویی برازش (GFI) برابر با ۰/۹۲ و شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته (AGFI) ۰/۹۰ بدست آمد که بعد پیامدها را تایید می‌کند. سایر شاخص‌های برازش نیز بالاتر از ۰/۹ قرار گرفته‌اند.

پس از تعیین بار عاملی و ضرایب معنی داری هریک از شاخص‌ها با مولفه‌ها و مولفه‌ها با ابعاد که تحت عنوان مدل اندازه گیری از آنها یاد می‌شود، بایستی مدل ساختاری یا مدل کلی ترسیم شود. بر این اساس در ادامه مدل کلی و ساختاری رهبری مدارس ابتدایی در قرن ۲۱ ترسیم شده است.



Chi-Square=6208.95, df=2194, P-value=0.00000, RMSEA=0.074

شکل ۶. مدل عمومی پژوهش (تحلیل مسیر) در حالت ضرایب استاندارد

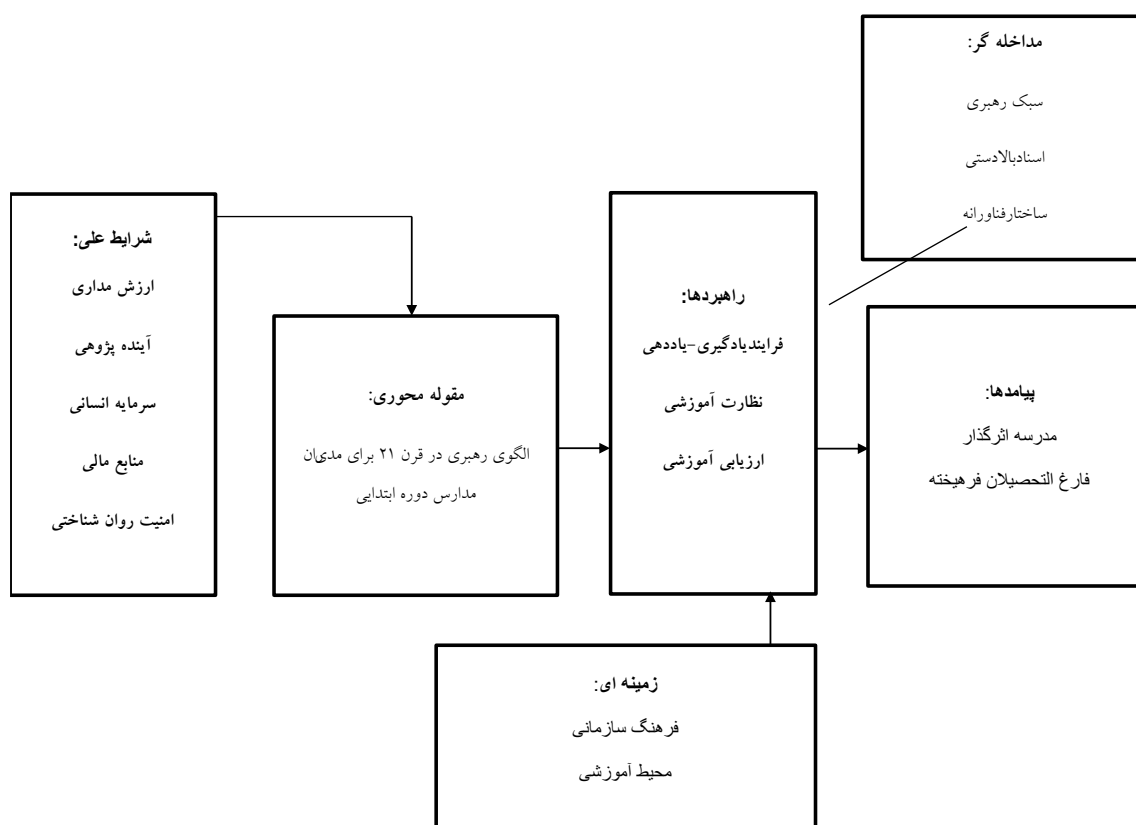


Chi-Square=6208.95, df=2194, P-value=0.00000, RMSEA=0.074

#### شکل ۷. مدل عمومی پژوهش (تحلیل مسیر) در حالت ضرایب معناداری (ضرایب t)

نیز مقادیر بالای ۰/۹ به عنوان شاخص‌های مطلوب برازندگی الگو تلقی می‌شوند. همان‌طور که در نمودارهای شماره (۶) و (۷) مشاهده می‌شود، بر اساس نتایج مدل‌یابی می‌توان گفت مدل از برازش نسبتاً خوبی با داده‌ها برخوردار است. در نتیجه پژوهش الگوی پارادایمی رهبری در قرن ۲۱ برای مدیران مدارس دوره ابتدایی شهر تهران، به شرح شکل زیر می‌باشد:

برای مشخص کردن میزان برازش مدل عمومی پژوهش از شاخص‌های قابل ارائه در نرم‌افزار لیزرل استفاده شد. نتایج نشان داد نسبت خوبی دو به درجه آزادی ۲/۸۲ است. مقدار ریشه دوم واریانس خطای تقریباً برابر با ۰/۰۷۴ است که میزان قابل قبولی در برازش مدل تلقی می‌شود. سایر شاخص‌های برازندگی مانند نیکویی برازش (GFI) و تعدیل یافته نیکویی برازش (IFGA) و سایر مشخصه‌ها



شکل ۸. الگوی پارادایمی رهبری در قرن ۲۱ برای مدیران مدارس دوره ابتدایی شهر تهران

فرایند یادگیری-یاددهی همسو بوده. با باقری و همکاران (۱۴۰۰) از حیث مولفه‌های ساختار، مهارت‌های رفتاری و امنیت روان‌شناختی همسو بوده. بوش (۲۰۲۳) از حیث مولفه‌های امنیت روانی، مهارت، ساختار و منابع مالی همسو بوده، با سومردی و همکاران (۲۰۲۰) از حیث مولفه‌های زیر ساخت و فرهنگ سازمانی همسو بوده. با نتایج پژوهش فورتنانتا و همکاران (۲۰۱۹) از حیث سبک رهبری، امنیت روان شناختی، منابع مالی، نظارت آموزشی، ساختار، فارغ‌التحصیلان شایسته همسو بوده. در قرن ۲۱ مدارس همواره پویا و در حال تحول هستند. حیات هر سیستم و نهاد اجتماعی در گرو وجود نیروی انسانی است که فراتر از وظایف و نقش خود بتوانند برای بقای سازمان تلاش کنند و رهبران اثربخش، عنصر اساسی و نایاب هر سازمان هستند. در محیط متحول امروزی به رهبرانی نیاز است که رویه‌های متداول را به چالش کشیده، برای آینده چشم انداز ترسیم کنند و اعضای سازمان را متقاعد نمایند که باید به چشم مورد نظر دست پیدا کنند. مدیریت و رهبری هر سازمان یکی از

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی رهبری در قرن ۲۱ برای مدیران مدارس دوره ابتدایی انجام شد. نتایج نشان داد این الگو از ۵ بعد، ۱۶ مولفه و ۱۱۱ تشکیل شده است. همچنین، ۱- عوامل علی: ارزش‌مداری، آینده‌پژوهی، سرمایه انسانی، منابع مالی و امنیت روان شناختی ۲- شرایط زمینه ای: فرهنگ سازمانی و محیط آموزشی ۳- عوامل مداخله گر: سبک رهبری، اسناد بالا دستی، ساختار فناوریانه و مهارت‌های فناوریانه ۴- راهبردها: فرایند یادگیری-یاددهی، نظارت آموزشی، ارزیابی آموزشی ۵- پیامدها: مدرسه اثرگذار و فارغ‌التحصیلان فرهیخته می‌باشد. یافته‌های حاضر با یافته‌های پژوهشگرانی مانند: ظهیرآبادی و همکاران (۱۴۰۱) از حیث عوامل ساختاری، زمینه‌ای همسو بوده، خورسندی راد و همکاران (۱۴۰۰) از حیث مولفه‌های سرمایه انسانی، امنیت روان‌شناختی، ارزش‌مداری همسو بوده، شعبانی و همکاران (۱۴۰۰) از حیث مولفه‌های ارزش‌مداری، آینده‌پژوهی، مهارت فناوری، تجهیزات، ساختار، اسنادبالادستی و

تمامی سؤال‌ها، شرکت‌کنندگان در مورد خروج از پژوهش مختار بودند.

### تشکر و قدردانی

در پایان از تمامی شرکت‌کنندگان در این پژوهش کمال تشکر و قدردانی را داریم.

### مشارکت نویسندگان

نویسنده این پژوهش در طراحی، مفهوم‌سازی، روش‌شناسی، گردآوری داده‌ها، تحلیل آماری داده‌ها، پیش‌نویس، ویراستاری و نهایی‌سازی نقش داشت.

### تعارض منافع

بنا بر اظهار نویسندگان، این مقاله حامی مالی و تعارض منافع ندارد.

### منابع

- آهنچیان، محمدرضا؛ و عتیقی، منصوره. (۱۳۹۹). رهبری و مدیریت آموزشی، بوش، تونی؛ میدلوود، دیوید؛ نشر رشد.
- باقری، مریم؛ حنیفی، فریبا؛ و ایمانی، محمدتقی. (۱۴۰۰). ارائه الگوی مفهومی رهبری تحول‌آفرین مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران. مجله توسعه آموزش جندی شاپور، فصلنامه مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی، ۱۲، ۳۲۷-۳۳۸.
- برمر، منصور. (۱۳۹۶). تدوین شاخص‌های بهره‌وری در آموزش و پرورش منطقه انزل استان آذربایجان غربی در سال ۱۳۹۵-۱۳۹۶. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه ارومیه.
- پیرزاد، علی‌اکبر؛ ساکی، رضا؛ کریمی، فریبا. (۱۳۹۷). ارائه الگوی رفتار اثربخش مدیران دانشگاه فرهنگیان به منظور ارتقای مدیریت در این دانشگاه. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۱۲ (۴)، ۵۸-۴۳.
- تورانی، حیدر. (۱۳۹۹). رهبری تحولی در مدرسه. فصلنامه رشد مدیریت مدرسه، ۱۹ (۱)، ۲۰-۳۸.
- خورسندی راد، اشرف‌السادات؛ داودی، رسول؛ و کمالی، نقی. (۱۴۰۰). ارائه الگوی رهبری اصیل برای مدیران مدارس متوسطه. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه، ۹ (۲)، ۸۸-۵۲.
- رشیدی، علی؛ و رحیمیان، حمید. (۱۳۹۶). بررسی رابطه ویژگی‌های شغلی و فرهنگی با بهره‌وری نیروی انسانی در کارمندان آموزش و پرورش. پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، ۱ (۴)، ۱۰۵-۸۵.
- شعبانی، علیرضا؛ سلیمان‌بیور، جواد؛ و خلخالی، علی. (۱۴۰۰). ارائه مدل سبک شناسی رهبری مدیران مدارس. مجله

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

در مجموع، پژوهش محدودیت‌های در اجرا داشت که به شرح زیرند: پژوهش حاضر به دلیل محدودیت بودجه و زمان تنها در سطح مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران انجام شد. کنترل نکردن مواردی مانند بودجه مالی مدرسه، امکانات و تجهیزات موجود در مدارس و... که می‌تواند بر روند نتایج نهایی پژوهش حاضر تاثیر گذار باشد.

در پایان، بر اساس نتایج پژوهش، پیشنهادها زیر ارائه می‌شود: تغییر در جذب و پذیرش افراد از جمله مدیران مدارس به درون نظام آموزشی. برگزاری دوره‌های ضمن خدمت برای به روز رسانی تئوریک‌های مدیران مدارس بصورت مستمر. استفاده از تکنولوژی آموزشی برای بهبود توسعه کیفیت کلی آموزش در قرن جدید. مطالعات تطبیقی و تحول بر مبنای زمان و ضرورت و فرهنگ در زمینه پژوهش حاضر.

### موازین اخلاقی

در این پژوهش موازین اخلاقی شامل اخذ رضایت آگاهانه، تضمین حریم خصوصی و رازداری رعایت شد. با توجه به شرایط و زمان تکمیل پرسشنامه‌ها ضمن تأکید به تکمیل

- effectiveness. Black sea journal of management and marketing*, 2 (2)
- Fortunatta, J., Suryana, A., Rasto, R. (January 2019). The Ideal of Leadership in Primary School. Conference: Proceedings of the 2nd International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2018).
- Khorsandi Rad, A., Davodi, R., & Kamali, N. (2021). Providing an original leadership model for secondary school principals. *School management scientific research quarterly*. 9 (2), 52-88. (In Persian)
- Mashayekhi, Z., Nadi, M. A., & Karimi, F. (2019). Presenting the leadership model of successful schools in elementary school based on contextual theory. A new research approach in educational management - bi-monthly scientific journal, 11 (4), 44. (In Persian)
- Ontario Ministry of Education. Towards Defining 21st Century Competencies for Ontario. Foundation Document for Discussion. Available online: [http://www.edugains.ca/resources21CL/About21stCentury/21CL\\_21stCenturyCompetencies](http://www.edugains.ca/resources21CL/About21stCentury/21CL_21stCenturyCompetencies), accessed on 20 January 2019.
- Pirzad, A. A., Saki, R., Karimi, F. (2018). Presenting the model of effective behavior of administrators of Farhangian University in order to promote management in this university. *Educational Leadership and Management Quarterly*, 12 (4), 43-58. (In Persian)
- Rashidi, A., & Rahimian, H. (2017). Investigating the relationship between occupational and cultural characteristics and human resource productivity in education employees. *Educational leadership and management research*. 1 (4), 85-105. (In Persian)
- Shabani, A., Soleimanipour, J., & Khalkhali, A. (2021). Presenting the stylistic model of leadership of school principals. *Journal of Jundishapur Education Development, Quarterly Journal of Center for Studies and Development of Medical Sciences Education*, 12, 255-265. (In Persian)
- Shahrabi Farahani, M., Khosravi Babadi, A. A., & Khorshidi, A. (2020). Identifying the model of educational leadership of school principals (case study: first grade of elementary school in توسعه آموزش جندی شاپور، فصلنامه مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی، ۱۲، ۲۵۵-۲۶۵.
- شهرابی فراهانی، مریم؛ خسروی بابادی، علی اکبر؛ و خورشیدی، عباس. (۱۳۹۹). شناسایی الگوی رهبری آموزشی مدیران مدارس (مطالعه موردی: دوره اول ابتدایی شهر تهران). مدیریت و برنامه ریزی در نظام‌های آموزشی، ۱۳ (۲)، ۲۶۵-۲۹۸.
- ظهیرآبادی، علی؛ شریعتمداری، مهدی؛ دلگشایی، یلدا؛ و کردستانی، فرشته. (۱۴۰۱). ارائه الگوی آموزش مهارت‌های زندگی به دانش آموزان ابتدایی. مطالعات مدیریت و رهبری در سازمان‌های آموزشی. ۲ (۱)، ۱-۱۹.
- مشایخی، زهره؛ نادی، محمد علی؛ و کریمی، فریبا. (۱۳۹۸). ارائه الگوی رهبری مدارس موفق در دوره ابتدایی مبتنی بر نظریه زمینه ای. پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی - دو ماهنامه علمی، ۱۱ (۴)، ۴۴.
- Ahanchian, M. R., & Atighi, M. (2020). *Educational leadership and management*, Bush, Tony; Middlewood, David; Publishing growth. (In Persian)
- Bagheri, M., Hanifi, F., & Imani, M. T. (2021). Presenting the conceptual model of transformational leadership of principals of elementary schools in Tehran. *Journal of Jundishapur Education Development, Quarterly Journal of Center for Studies and Development of Medical Sciences Education*, 12, 327-338. (In Persian)
- Bai, J., Ma, L., Mullally, K. A., & Solomon, D. H. (2019). What a difference a (birth) month makes: The relative age effect and fund manager performance. *Journal of Financial Economics*, 132 (1), 200-221.
- Bremer, M. (2017). Compilation of productivity indicators in education in Anzal region of West Azerbaijan province in 2016-2017. Master thesis, Urmia University. (In Persian)
- Bush, T. (2023). The importance of middle leadership for school improvement, *Educational Management Administration & Leadership*, 51 (2), Pages 267-269
- Day, Christopher. Sammons, Pamela. (2016). *Successful school leadership*. Education Development Trust. The University of Nottingham.
- Demir, S., Durmaz, O. (2021). *leadership styles and their effects on organizational*



- Volmink, J., & Van der Elst, L. (2019). The evolving role of 21st century education NGOs in South Africa: Challenges and opportunities. Johannesburg: National Association of Social Change Entities in Education (NASCEE).
- Zahirabadi, A., Shariatmadari, M., Delgoshai, Y., & Kurdestani, F. (2022), presenting a model of teaching life skills to elementary students. Management and leadership studies in educational organizations. 2 (1), 1-19. (In Persian).
- Tehran), Management and Planning in Educational Systems, 13 (2), 265-298. (In Persian)
- Sumardi, Lalu, Arif, Rohman, Dwi, Wahyudiati (2020). "Does the Teaching and Learning Process in Primary Schools Correspond to the Characteristics of the 21st Century Learning?." International Journal of Instruction, 13(3).
- Torani, H. (2020). Transformational leadership in school. School Management Growth Quarterly. 19 (1), 20-38. (In Persian)