



Investigating the Relationship between School Principals' Decision-Making Patterns and their Performance from the Perspective of Elementary School Teachers (Case study of Dehdasht city)

S. Akhash^{*1}, A. Karami²

1. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Farhangian University, Iran (Corresponding Author).

2. Master of Educational Administration.

Abstract

Keywords:

Decision Model,
School admins,
Performance of Managers,
Elementary Teachers,
Dehdasht city.

Corresponding Author:

salmanakhash@cfu.ac.ir

Received:

11/10/2024

Accepted:

18/12/2024

Publisher:

Farhangian University

© The Author(s).

Article type:

Research Article

Objectives: The growth and progress of any organization depends on the type of decision-making of the manager of that organization. The present study was conducted with the aim of investigating the relationship between the decision-making patterns of school managers and their performance from the perspective of teachers of elementary schools in Dehdasht city.

Methods: The method of this study is based on a quantitative approach, with an applied purpose and is of a descriptive-correlation type. The statistical population of this study includes all male and female elementary school teachers in Dehdasht city who were teaching in the academic year 1401-1402, and according to the statistics obtained, their number was 420 people. To determine the sample size, 201 of them were selected as a sample using a simple random sampling method. The tools used in this study included two questionnaires on managers' decision-making patterns and a questionnaire on managers' performance. Descriptive statistics (frequency, percentage, mean, standard deviation) and inferential statistics (Pearson's correlation coefficient test and stepwise regression) were used to analyze the data.

Findings: The research findings indicate that there is a significant and direct relationship between the authoritarian, consultative, and participatory decision-making styles of school principals in Dehdasht city and their performance in school. Also, among the decision-making styles, the consultative decision-making style had the highest prediction for the performance of managers.

Conclusion: As a result, it can be said that the use of participatory, consultative, and caring management styles can lead to better school dynamics and performance.

Citation (APA): Akhash, S. & Karami, A. (2025). Investigating the Relationship between School Principals' Decision-Making Patterns and their Performance from the Perspective of Elementary School Teachers (Case study of Dehdasht city). *Internship Studies in Teacher Training*, 2(2), 36-48.

DOI: 10.48310/istt.2024.17383.1107



بررسی رابطه الگوهای تصمیم‌گیری مدیران مدارس با عملکرد آن‌ها از نظر معلمان مدارس ابتدایی (مطالعه موردی شهر دهدشت)

سلمان آخش*، علی کرمی^۲

۱. استادیار، گروه آموزشی علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، ایران (نویسنده مسئول).

۲. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی.

چکیده

هدف: رشد و پیشرفت هر سازمانی بستگی به نوع تصمیم‌گیری مدیر آن سازمان است. پژوهش حاضر باهدف بررسی رابطه الگوهای تصمیم‌گیری مدیران مدارس با عملکرد آن‌ها از نظر معلمان مدارس ابتدایی شهر دهدشت انجام گرفت.

روش‌ها: روش این پژوهش با توجه به رویکرد کمی، با توجه به هدف کاربردی و از نوع توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه معلمان زن و مرد ابتدایی مدارس شهر دهدشت هستند که در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۲ مشغول تدریس بودند که طبق آمار به‌دست‌آمده تعداد آن‌ها ۴۲۰ نفر بود. برای تعیین حجم نمونه تعداد ۲۰۱ نفر از آن‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به‌عنوان نمونه انتخاب شد. ابزار مورد استفاده در این پژوهش شامل دو پرسشنامه الگوهای تصمیم‌گیری مدیران و پرسشنامه عملکرد مدیران بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین، انحراف استاندارد) و از آمار استنباطی از (آزمون ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون گام‌به‌گام) استفاده شد.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که بین سبک‌های تصمیم‌گیری استبدادی، مشورتی و مشارکتی مدیران مدارس شهر دهدشت و عملکرد آن‌ها در مدرسه رابطه معنادار و مستقیمی وجود دارد. همچنین از بین سبک‌های تصمیم‌گیری، سبک تصمیم‌گیری مشورتی بیشترین پیش‌بینی را برای عملکرد مدیران داشته است.

نتیجه‌گیری: در نتیجه می‌توان گفت که استفاده از سبک‌های مدیریتی مشارکتی، مشورتی و اهمیت دادن به زیردستان می‌تواند باعث پویایی و عملکرد بهتر مدارس شود.

کلیدواژه‌ها:

الگوی تصمیم‌گیری،
مدیران مدارس،
عملکرد مدیران،
معلمان ابتدایی،
شهر دهدشت.

رایانامه:

salmanakhash@cfu.ac.ir

تاریخ دریافت:

۱۴۰۳/۰۷/۲۰

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۳/۰۹/۲۸

ناشر: دانشگاه فرهنگیان

© نویسندگان.

نوع مقاله: پژوهشی

استناد به این مقاله: آخش، سلمان و کرمی، علی. (۱۴۰۳). بررسی رابطه الگوهای تصمیم‌گیری مدیران مدارس با عملکرد آن‌ها از نظر معلمان مدارس ابتدایی (مطالعه موردی شهر دهدشت). تجارب معلمي و مطالعات کارورزی، ۲(۲)، ۳۶-۴۸.

DOI: 10.48310/istt.2024.17383.1107

مقدمه

اساس خودکفایی و استقلال هر جامعه‌ای، بر پایه‌های وجودی سازمان‌های آموزشی آن جامعه استوار است و در بین تمام نیروهای اثربخش یک سازمان آموزشی، اغلب صاحب‌نظران و متفکران مسائل تربیتی معتقدند که معلمان مهم‌ترین عامل مؤثر در جریان تعلیم و تربیت هستند، لذا توجه به نیازهای آن‌ها و چگونگی تأمین آن توسط مدیریت یک سازمان، می‌تواند منجر به رضایتمندی شغلی نیروی انسانی و در نتیجه تعهد سازمانی آنان در سازمان متبوع گردد (حلیمی و فتحی آذر، ۱۳۹۹). بنابراین هر کشوری در مسیر توسعه و پیشرفت همه‌جانبه خود نیازمند سیستم تعلیم و تربیت کارآمد است و اولین قدم در رسیدن به کادر آموزشی موفق و کارآمد درک عواملی است که بر کیفیت عملکرد معلمان مؤثر است، چراکه رابطه مستقیمی بین رضایت شغلی افراد با عملکرد آنان وجود دارد به طوری که افرادی که از کار خود رضایت داشته باشند کار خود را نیز بهتر انجام خواهند داد و افرادی که از کار خود ناراضی باشند کار خود را به درستی انجام نخواهند داد (امینی و ولایی، ۱۳۹۹). از طرف دیگر یکی از عوامل موفقیت سازمان در تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های مؤثر رهبری مدیر است. مدیر در نقش رهبری سازمان می‌تواند سبک‌های متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند. الگوهای رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان باعث به وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می‌شود و میزان رضایت آن‌ها را از شغل و حرفه خویش افزایش می‌دهد. مدیران با استفاده از سبک صحیح رهبری می‌توانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان و بهره‌وری سازمان خود را افزایش دهند.

رشد، موفقیت و شکست سازمان‌ها، نتیجه‌ی تصمیمات مدیران آن سازمان‌ها است. در یک سازمان، مدیران تصمیم‌گیرنده هستند و کیفیت این تصمیمات، تبیین‌کننده موفقیت سازمان جهت دستیابی به اهداف سازمانی است. اگرچه تصمیمات استراتژیک برای سازمان سرنوشت‌ساز است اما مدیران، باید در مورد دیگر ابعاد سازمان مانند ساختار، سیستم‌های کنترل، عکس‌العمل به تغییرات محیط و تخصیص منابع انسانی نیز به تصمیم‌گیری بپردازند. سازمان، بدون وجود مکانیسم تصمیم‌گیری فروریخته و به صورت مجموعه‌ای از افراد که هدف‌های خاص خود را دنبال می‌کنند، درمی‌آید. تصمیم، به‌عنوان یک نقطه‌ی شروع، در شناخت فرآیندهای سازمانی، از اهمیت حیاتی برخوردار است. از آنجایی که تصمیم‌گیری، جوهر اصلی مدیریت را تشکیل می‌دهد، انجام درست و مؤثر وظایف مدیریت به‌طور کامل به آن بستگی دارد و فلسفه‌ی وجودی مدیریت، پیوندی ناگسستنی با تصمیم‌گیری ایجاد می‌کند؛ بنابراین بحث تصمیم‌گیری، یک بحث باارزش و مهم تلقی می‌شود. تخصیص منابع، شبکه‌ی ارتباطی، روابط رسمی و غیررسمی و تحقق اهداف سازمانی، به‌وسیله‌ی مکانیزم‌های تصمیم‌گیری کنترل می‌شود از این‌رو، تصمیم‌گیری، به‌منزله‌ی کلید فهم پیچیدگی‌های سازمان و عملکردهای مدیریت است. (سر افزاری و همکاران، ۱۳۹۵).

تصمیم‌گیری عبارت است از انتخاب یک راه‌حل از میان راه‌حل‌های مختلف، بنابراین کار تصمیم‌گیرنده پیدا کردن راه‌حل‌های ممکن و ملاحظه نتایج هر یک از آن‌ها و انتخاب بهترین آن‌ها که اگر این انتخاب به نحوه مطلوبی انجام گیرد تصمیمات او مؤثر و مفید خواهد بود (هرسی و بلانچارد، ترجمه علاقه بند، ۱۴۰۱). هربرت سایمون^۱ تصمیم‌گیری را وجه اصل مدیریت می‌داند و نظریه‌ی خویش را تحت عنوان مدیر به‌عنوان تصمیم‌گیرنده ارائه می‌دهد که تمام وظایف مدیریت در قالب نوعی از تصمیم برای حل مشکل از قوه به فعل درمی‌آید (شهرکی پور و سرمدی، ۱۳۹۹).

1. Herbert Simon

در این پژوهش سه سبک تصمیم‌گیری دستوری، مشاوره‌ای، مشارکتی موردنظر بود. در سبک دستوری^۱ (استبدادی) مدیر به شیوه استبدادی تصمیم‌گیری می‌کند، یعنی بدون اینکه در این کار از کسی کمک بگیرد، تصمیمات را خود به تنهایی اخذ می‌نماید و به زیردستان می‌گوید که چطور، چه موقع و کجا کاری را انجام دهند. در سبک مشاوره‌ای^۲ مدیر قبل از اتخاذ تصمیم، برخی اطلاعات را از زیردستان می‌گیرد و نهایتاً وی تصمیم‌گیرنده است. در این سبک مدیر علاوه بر اینکه فراهم آورنده رهنمود است راه‌گفتار را هم باز می‌گذارد. در سبک مشارکتی^۳ مدیر زیردستان را در تصمیم‌گیری مشارکت می‌دهد زیرا آنان توانایی آن را دارند که در تصمیم‌گیری مشارکت نمایند (هرسی و بلانچارد، ترجمه علاقه بند، ۱۴۰۱).

نظام آموزش و پرورش یکی از مهم‌ترین و مؤثرترین نظام‌های اجتماعی است که موضوع آن، انسان، تربیت و رشد شخصیت اوست (صافی، ۱۳۹۱). آموزش و پرورش از پایه‌های اساسی رشد توسعه هر کشوری به حساب می‌آید. برای اینکه آموزش و پرورش بتواند کارکردهای واقعی خود را انجام دهد، لازم است به جوانب مختلف و عناصر مهم و اساسی آن توجه کرده و با استفاده از منابع و امکانات و همچنین شناخت و رفع موانع و مشکلات سعی در بالا بردن کیفیت کارکردهای آن نمود. یکی از این عناصر مهم و اساسی در آموزش و پرورش مدیران مدارس هستند به طوری که اعمال و رفتار، گفتار و کردار و حتی ویژگی‌های شخصی و انفرادی، اخلاقی، علمی و اعتقادی آن‌ها بر کارکرد آموزش و پرورش تأثیر بسزایی دارد (ابراهیمی، ۱۳۹۵).

یکی از نکات مهم در این راستا توجه به نظرات معلمان درباره الگوهای تصمیم‌گیری مدیران مدارس است، زیرا اگر مدیران و معلمان هرکدام برداشت‌های خاصی از مدیر مدرسه داشته باشند، یعنی اینکه مدیران الگوی خاصی برای خود قائل باشد و معلمان الگوهای دیگری را برای مدیر مدنظر داشته باشند، این امر سبب بروز مشکلات عدیده‌ای برای آموزش و پرورش می‌گردد و در نتیجه مدرسه به‌عنوان یک سازمان آموزشی از دستیابی به اهداف از پیش تعیین‌شده باز خواهد ماند. چنانچه مدیر و معلم باهم از نظر فکری، علمی، رفتاری و غیره در تضاد باشند و درک صحیحی از یکدیگر نداشته باشند، مسلماً این دانش‌آموزان و در نتیجه کل جامعه خواهد بود که متضرر می‌شود (حیدری، ۱۳۹۸).

هر عضو سازمان به دلیل نقشی که در آن ایفا می‌کند از جایگاهی خاص برخوردار است و مدیر به‌عنوان کارگردانی محسوب می‌شود که علی‌رغم این که ممکن است در تمام زمینه‌ها تخصص نداشته باشد، اما باید توانایی و مهارت هماهنگ‌سازی فعالیت‌های تمام اعضا در جهت رسیدن به اهداف تعیین‌شده را دارا باشد. بنابراین توفیق عملکردهای مدیریتی در گرو همدلی و همکاری تمام اعضای سازمان است و از این رو رفتار مدیر در بها دادن به نقش هر یک از اعضا از طریق توجه به نیازهای شخصیتی، امنیتی و اجتماعی و دفاع از حقوق آن‌ها حائز اهمیت فراوان است. مدیر مدرسه باید کادر اداری و آموزشی مناسب و هماهنگی را برای مدرسه تدارک ببیند. در این مورد، انتخاب معلمانی متناسب با زمینه اجتماعی - فرهنگی منطقه و نیز انتخاب معاونانی برخوردار از برخی ویژگی‌ها و مهارت‌های مدیریتی، ضروری است و بر مبنای انتظارات بیان‌شده، از عملکرد کارکنان ارزشیابی به عمل آورد و هرگونه پاداش‌دهی و تشویق را بر نتایج ارزشیابی مبتنی سازد.

هنگامی که اهمیت و نقش آموزش و پرورش در بهسازی آینده جامعه پذیرفته شد، ناچار باید مدیریت آموزشی را نیز قبول کرد. در واقع مدیریت آموزشی بر اساس همان منطقی که بیان شد، نقش مهمی در شکوفایی

1. Prescriptive style

2. Consultative style

3. Collaborative style

نیروی انسانی جامعه دارد. اگر مدیران آموزشی جامعه، دانش و مهارت کافی داشته باشند، بی‌تردید نظام آموزشی نیز از اثربخشی، کارایی بالاتری برخوردار خواهد بود (آتش پور، ۱۳۹۵).

پیشینه پژوهش

در همین راستا پژوهش‌های متفاوتی توسط پژوهشگران مختلفی انجام گرفته است: خلیفه سلطانی و همکاران (۱۳۹۸) در بررسی ارتباط بین مشارکت در تصمیم‌گیری، آزادی عمل و رعایت عدالت با ارتقاء انگیزه کار معلمان به این نتیجه رسیدند که چنانچه خواهان ارتقاء انگیزه‌های معلمان و جذب نیروهای کارآمد هستیم باید آن‌ها را در تصمیم‌گیری مشارکت دهیم.

ماشین چی و نجفی دهنوی (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین سبک رهبری با عملکرد مدیران مدارس به این نتیجه رسیدند که بین سبک رهبری با عملکرد مدیران مدارس رابطه معنی‌داری وجود دارد. کمترین مقدار میانگین رتبه از بین ابعاد سبک رهبری، مربوط به سبک مشورتی و بیشترین مقدار میانگین رتبه نیز مربوط به سبک مشارکتی است.

اکرمی و حنیفی (۱۳۹۷) طی پژوهشی تحت عنوان بررسی عملکرد مدیران دبیرستان‌های شهر تهران بر مبنای مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران، نشان دادند مؤلفه مهارت‌های مدیریت بیشترین تأثیر و مؤلفه ساختار سازمانی کمترین تأثیر را در توانمندسازی مدیران دارد.

ادیبی (۱۳۹۷) در پژوهشی، تحت عنوان بررسی رابطه بین سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران دبیرستان‌های شهر اصفهان، نتیجه گرفت که سبک‌های مذکور با گرایش‌های ارزشی، اجتماعی و سیاسی مدیران رابطه معنادار نشان نداده است.

رضایی و همکاران (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد مدیران مقاطع ابتدایی انجام دادند. یافته‌ها و نتایج حاکی از آن است که عملکرد مدیران به عواملی چون صلاحیت، تحصیلات و رشته تحصیلی، ثبات مدیریت، اخلاق حرفه‌ای و رضایت شغلی ارتباط مستقیم داشته و مدیرانی که در این زمینه‌ها از دانش و اطلاعات بروز استفاده می‌نمایند از مهارت و موفقیت بهتری برخوردار هستند.

الزاملی و همکاران (۱۳۹۴) پژوهشی با عنوان بررسی رابطه سبک‌های رهبری مدیران با یادگیری سازمانی در مدارس انجام داده‌اند. نتایج پژوهش نشان داد بین سبک‌های رهبری مدیریتی، مشارکتی، تبادل، اخلاقی، پست‌مدرن و اقتضایی با یادگیری سازمانی رابطه معنادار و مثبت وجود دارد. رهبری مشارکتی بیشترین سهم را در تبیین یادگیری سازمانی دارد. به بیان دیگر، مدارس که مدیران آن‌ها دارای سبک رهبری مشارکتی است، از یادگیری سازمانی در حد مطلوبی برخوردار هستند.

آقایی در (۱۳۹۴) تحت عنوان بررسی رابطه بین شیوه‌های تصمیم‌گیری مدیران با مشارکت و خلاقیت معلمان در مدارس متوسطه شهر سمیرم به این نتیجه رسید که بین شیوه‌های تصمیم‌گیری فردی مدیران و مشارکت معلمان رابطه غیرمستقیم و معناداری وجود دارد و بین شیوه‌های تصمیم‌گیری جمعی مدیران و مشارکت معلمان رابطه مستقیم معناداری وجود دارد.

حسینی نسب و همکاران (۱۳۹۱) پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری مدیران مدارس با رضایت شغلی دبیران مقطع متوسطه شهرستان پارس‌آباد انجام داده‌اند. یافته‌ها حاکی از آن است. بین سبک رهبری استبدادی مدیران با رضایت شغلی دبیران رابطه وجود ندارد. بین سبک رهبری مشورتی با رضایت شغلی دبیران رابطه وجود دارد. بین سبک رهبری مشارکتی با رضایت شغلی دبیران رابطه وجود دارد.

هاریس، جونز و کریک^۱ (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان مدیریت و برنامه درسی یکی از عوامل مهم در بهبود عملکرد دانش‌آموز و معلمان به این نتیجه رسیدند که مدیران با سطح مدیریتی مناسب می‌توانند شاخص‌های رشد سازمانی در سطح انفرادی و گروهی را افزایش دهند.

هوی و تاتر^۲ (۲۰۲۰) طی تحقیقی نشان دادند که درگیری معلمان در تصمیمات مشارکتی به افزایش کیفیت پذیرش تصمیمات منجر می‌شود.

آمابیل و گریسکوئیز^۳ (۲۰۱۹) تصمیم‌گیری مدیران را به‌عنوان عنصر مهمی از عوامل زمینه‌ای در محیط کار و مؤثر بر خلاقیت تأثیر می‌دانند. بنابراین سبک تصمیم‌گیری به‌عنوان عامل تسهیل‌کننده و برانگیزنده کارکنان به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر بازده کاری سازمان اثر می‌گذارد.

استونر^۴ (۲۰۱۸) در مطالعات خود به این نتیجه دست‌یافت که از جمله متغیرهای تأثیرگذار بر بهره‌وری، تصمیم‌گیری مدیران است. بخشی مهمی از وقت و کار مدیران صرف حل مشکل و تصمیم‌گیری می‌شود. وظایف اساسی برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری، کنترل مستلزم تصمیم‌گیری مشارکتی است.

در پژوهشی که بلاستین و فیلیپ^۵ (۲۰۱۸) انجام دادند دریافتند که مدیرانی که به هویت ثابتی دست یافتند از سبک تصمیم‌گیری عقلانی، مدیرانی با هویت گرایش به مراقبت از سبک تصمیم‌گیری وابستگی و مدیران با اعتمادبه‌نفس بالا که از نظر هویتی به کسی وابسته نیستند از سبک تصمیم‌گیری شهودی استفاده می‌کنند.

کروسلی و هاگهوس^۶ (۲۰۱۷) در تحقیقشان به این نتیجه رسیدند که بین سبک تصمیم‌گیری عقلایی و شهودی با رضایت شغلی رابطه معناداری وجود دارد. درحالی‌که این رابطه با سبک‌های آنی، احساسی و وابسته مشاهده نگردید.

آلپورت و همکاران^۷ (۲۰۱۶) طی پژوهشی به این نتیجه رسیدند، که میزان مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری‌ها، به‌طور معناداری با ویژگی‌های غیر آمرانه مدیران مدارس بستگی دارد بر این اساس لازمه افزایش میزان مشارکت معلمان در اخذ تصمیمات، بهره‌گیری بیشتر از سبک‌های غیر آمرانه تصمیم، یعنی شیوه‌های مشورتی و مشارکتی تصمیم است.

هفتی و همکاران^۸ (۲۰۱۶) طی تحقیق نشان دادند که گاهی مدیریت مشارکتی موجب رضایت بالا، پذیرش تصمیم، تلاش بیشتر و بهبود عملکرد می‌شود.

به دلیل ضرورت و اهمیت، انجام مطالعه‌ای پیرامون الگوهای تصمیم‌گیری مدیران، موضوعیت این پژوهش، جهت مطالعه انتخاب گردید تا شاید نتایج حاصله از این مطالعه، کمکی هرچند کوچک، به افزایش کیفیت کار مدیران آموزشی و در نتیجه به افزایش کارایی و اثربخشی کار این گروه بنماید؛ بنابراین هدف از انجام این پژوهش بررسی رابطه الگوهای تصمیم‌گیری مدیران مدارس با عملکرد آن‌ها از نظر معلمان مدارس ابتدایی شهر دهدشت است.

1. Harris, Jones and Crick

2. Hoy and tater

3. Amabile and Grisquiz

4. Stoner

5. Blastin and Philip

6. Crossley and Hoghouse

7. Allport

8. Hafti

فرضیه‌های پژوهش

- بین الگوی تصمیم‌گیری استبدادی مدیران مدارس و عملکرد آن‌ها از نظر معلمان مدارس ابتدایی شهر دهدشت رابطه وجود دارد.
- بین الگوی تصمیم‌گیری مشورتی مدیران مدارس و عملکرد آن‌ها از نظر معلمان مدارس ابتدایی شهر دهدشت رابطه وجود دارد.
- بین رابطه الگوی تصمیم‌گیری مشارکتی مدیران و عملکرد آن‌ها از نظر معلمان مدارس ابتدایی شهر دهدشت رابطه وجود دارد.

روش پژوهش

رویکرد این پژوهش کمی، با توجه به هدف کاربردی و از نوع توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری این پژوهش شامل همه معلمان ابتدایی مدارس شهر دهدشت که در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۲ مشغول تدریس بودند، تعداد آن‌ها ۴۲۰ نفر است که ۲۰۱ نفر از آن‌ها به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به‌عنوان نمونه انتخاب شد. ابزار پژوهش شامل دو پرسشنامه الگوهای تصمیم‌گیری مدیران توسط مرآت (۱۳۸۲) و پرسشنامه محقق ساخته عملکرد مدیران بود. پرسشنامه مرآت دارای ۳۶ سؤال بود. پرسشنامه شامل ۳ مؤلفه الگوی تصمیم‌گیری استبدادی شامل گویه‌های (۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۱۱، ۱۳، ۱۴، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰)، الگوی تصمیم‌گیری مشورتی شامل گویه‌های (۱۲، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۲، ۲۳، ۲۴، ۲۵، ۲۶، ۲۷) و الگوی تصمیم‌گیری مشارکتی شامل گویه‌های (۲۱، ۲۸، ۲۹، ۳۰، ۳۱، ۳۲، ۳۳، ۳۴، ۳۵، ۳۶) بود. سؤالات پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای (همیشه نمره ۵، غالباً نمره ۴، گاهی اوقات نمره ۳، بندرت نمره ۲، هیچ‌گاه نمره ۱) نمره‌گذاری شد. سؤالات ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰ و ۳۰ به‌صورت معکوس نمره‌گذاری شد، روایی آن از نوع محتوایی و پایایی آن با روش آلفای کرونباخ ۰/۸۳ بوده است. پرسشنامه عملکرد مدیران مدارس از دیدگاه معلمان دارای ۲۷ سؤال بود و بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای عالی ۵، بسیار خوب ۴، خوب ۳، متوسط ۲، ضعیف ۱، نمره‌گذاری شد. روایی محتوایی و صوری آن از طریق اساتید تأیید و اصلاح گردید. پایایی آن از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید که مقدار آلفای کرونباخ به‌دست‌آمده ۰/۸۸ نشان‌دهنده این است که این پرسشنامه‌ها از اعتبار خوبی برخوردارند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین، انحراف استاندارد) و از آمار استنباطی از (آزمون ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون گام‌به‌گام) استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

فرضیه اول: بین الگوهای تصمیم‌گیری استبدادی مدیران مدارس با عملکرد آن‌ها از نظر معلمان مدارس ابتدایی شهر دهدشت رابطه وجود دارد.

جدول ۱. همبستگی بین الگوهای تصمیم‌گیری استبدادی مدیران مدارس با عملکرد آن‌ها از نظر معلمان مدارس

آماره همبستگی	متغیرها	مقدار ضریب همبستگی	سطح معنی داری	تعداد	رابطه وجود دارد	رابطه وجود ندارد
پیرسون	الگوهای تصمیم‌گیری استبدادی مدیران و عملکرد آن‌ها	۰/۴۹۴	۰/۰۰	۲۰۱	رابطه وجود دارد	

در این فرضیه به بررسی رابطه بین الگوهای تصمیم‌گیری استبدادی مدیران مدارس با عملکرد آن‌ها از نظر معلمان مدارس ابتدائی شهر دهدشت پرداخته شده است. برای آزمون رابطه بین دو متغیر فوق با توجه به نوع متغیر از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. بر اساس داده‌های جدول بین دو متغیر رابطه وجود دارد؛ یعنی هر چه الگوهای تصمیم‌گیری استبدادی مدیران مدارس بیشتر باشد عملکرد آن‌ها از نظر معلمان مدارس ابتدائی شهر دهدشت بیشتر است؛ یعنی ($\text{sig} < 0/05$) در سطح ۵ درصد معنی‌دار است، بنابراین فرضیه تأیید می‌گردد. به عبارتی فرض صفر رد می‌شود و فرض یک تأیید می‌شود.

فرضیه دوم: بین الگوهای تصمیم‌گیری مشورتی مدیران مدارس با عملکرد آن‌ها از نظر معلمان مدارس ابتدائی شهر دهدشت رابطه وجود دارد.

جدول ۲. همبستگی بین الگوهای تصمیم‌گیری مشورتی مدیران مدارس با عملکرد آن‌ها از نظر معلمان مدارس

آماره همبستگی	متغیرها	مقدار ضریب همبستگی	سطح معنی داری	تعداد	رابطه وجود دارد	رابطه وجود ندارد
پیرسون	الگوهای تصمیم‌گیری مشورتی مدیران و عملکرد آن‌ها	۰/۶۹۸	۰/۰۰	۲۰۱	رابطه وجود دارد	

در این فرضیه به بررسی رابطه بین الگوهای تصمیم‌گیری مشورتی مدیران مدارس با عملکرد آن‌ها از نظر معلمان مدارس ابتدائی شهر دهدشت پرداخته شده است. برای آزمون رابطه بین دو متغیر فوق با توجه به نوع متغیر از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. بر اساس داده‌های جدول بین دو متغیر رابطه وجود دارد؛ یعنی هر چه الگوهای تصمیم‌گیری مشورتی مدیران مدارس بیشتر باشد عملکرد آن‌ها از نظر معلمان مدارس ابتدائی شهر دهدشت بیشتر است؛ یعنی ($\text{sig} < 0/05$) در سطح ۵ درصد معنی‌دار است، بنابراین فرضیه تأیید می‌گردد. به عبارتی فرض صفر رد می‌شود و فرض یک تأیید می‌شود.

فرضیه سوم: بین الگوهای تصمیم‌گیری مشارکتی مدیران مدارس با عملکرد آن‌ها از نظر معلمان مدارس ابتدائی شهر دهدشت رابطه وجود دارد.

جدول ۳. همبستگی بین الگوهای تصمیم‌گیری مشارکتی مدیران مدارس با عملکرد آن‌ها از نظر معلمان مدارس

آماره همبستگی	متغیرها	مقدار ضریب همبستگی	سطح معنی داری	تعداد	رابطه وجود دارد	رابطه وجود ندارد
پیرسون	الگوهای تصمیم‌گیری مشارکتی مدیران و عملکرد آن‌ها	۰/۵۶۰	۰/۰۰	۲۰۱	رابطه وجود دارد	

در این فرضیه به بررسی رابطه بین الگوهای تصمیم‌گیری مشارکتی مدیران مدارس با عملکرد آن‌ها از نظر معلمان مدارس ابتدائی شهر دهدشت پرداخته شده است. برای آزمون رابطه بین دو متغیر فوق با توجه به نوع متغیر از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. بر اساس داده‌های جدول بین دو متغیر رابطه وجود دارد؛ یعنی هر چه الگوهای تصمیم‌گیری مشارکتی مدیران مدارس بیشتر باشد عملکرد آن‌ها از نظر معلمان

مدارس ابتدایی شهر دهدشت بیشتر است؛ یعنی ($sig < 0/05$) در سطح ۵ درصد معنی‌دار است، بنابراین فرضیه تأیید می‌گردد. به عبارتی فرض صفر رد می‌شود و فرض یک تأیید می‌شود.

جدول ۴. خلاصه نتایج تحلیل رگرسیونی پیش‌بینی عملکرد مدیران از نظر معلمان از روی مؤلفه‌های الگوهای تصمیم‌گیری مدیران

آماره دوربین واتسون	خطای برآورد	Adjusted RSquare	ضریب تعیین	R	الگو
۱/۹۷۹	۰/۴۹۷	۰/۴۸۵	۰/۴۸۸	۰/۶۹۸	۱

بر اساس جدول (۴) جهت آزمون از رگرسیون چندگانه گام‌به‌گام استفاده شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود. متغیر ملاک یا وابسته عملکرد مدیران متغیرهای مستقل یا پیش‌بین عبارت بوده‌اند تصمیم‌گیری استبدادی مدیران، تصمیم‌گیری مشورتی مدیران و تصمیم‌گیری مشارکتی مدیران مدارس و ضریب تعیین نشان می‌دهد مجموعاً ۰/۶۹۸ درصد از عملکرد مدیران مربوط به متغیرهای وارد شده در معادله رگرسیون است؛ و بقیه مربوط به عواملی بوده که در نظر گرفته نشده است. تحلیل در یک گام انجام شده است که متغیر الگوی تصمیم‌گیری مشورتی وارد معادله شده است.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این پژوهش بررسی رابطه الگوهای تصمیم‌گیری مدیران مدارس با عملکرد آن‌ها از نظر معلمان مدارس ابتدایی شهر دهدشت است. در رابطه با فرضیه اول که نشان داد بین الگوی تصمیم‌گیری استبدادی مدیران مدارس و عملکرد آن‌ها از نظر معلمان مدارس ابتدایی شهر دهدشت رابطه وجود دارد. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش حاضر ضریب پیرسون بین متغیرهای الگوهای تصمیم‌گیری استبدادی مدیران و عملکرد مدیران از نظر معلمان ابتدایی شهر دهدشت رابطه مستقیم بین متغیرهاست، یعنی هر چه تصمیم‌گیری استبدادی مدیران بیشتر باشد عملکرد مدیران از نظر معلمان ابتدایی شهر دهدشت بیشتر است. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های آقای (۱۳۹۴) همخوانی و با پژوهش‌های حسینی نسب و همکاران (۱۳۹۱) و آلپورت و همکاران^۱ (۲۰۱۶) مغایرت دارد. در تبیین این فرضیه می‌توان گفت که در ارتباط با رابطه بین سبک تصمیم‌گیری استبدادی مدیران مدارس و عملکرد آن‌ها می‌توان بیان نمود که مدیر به شیوه استبدادی تصمیم‌گیری می‌کند، یعنی بدون اینکه در این کار از کسی کمک بگیرد، تصمیمات را خود به‌تنهایی اخذ می‌نماید و به پیروان می‌گوید که چطور، چه موقع و کجا کاری را انجام دهند. در این روش مدیریت، مدیران به زیردستان خود دستور می‌دهند و دقیقاً عملکردی مطابق با آنچه گفته‌اند، انتظار دارند و در صورتی که زیردستان مطابق با این دستورات عمل نکنند، تنبیه می‌شوند. زیردستان حق دخالت در تصمیم‌گیری ندارند. در مدیریت دستوری، مدیران مستقیماً بر عملکرد معلمان نظارت می‌کنند. در چنین سبکی مدیر تصور می‌کند بدون نظارت مستقیم او کاری از پیش نمی‌رود. آن‌ها بر این باورند که نظارت مستقیم و صادر کردن مداوم دستورات برای موفقیت سازمان ضروری است. از مزایای این سبک مدیریت در مدارس می‌توان به سرعت تصمیم‌گیری، نظارت بیشتر و نظم و انضباط کاری اشاره کرد.

نتایج فرضیه دوم نشان داد که بین الگوی تصمیم‌گیری مشورتی مدیران مدارس و عملکرد آن‌ها از نظر معلمان مدارس ابتدایی شهر دهدشت رابطه وجود دارد. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش حاضر ضریب

پیرسون بین متغیرهای الگوهای تصمیم‌گیری مشورتی مدیران و عملکرد مدیران از نظر معلمان ابتدائی شهر دهدشت نشانگر رابطه مستقیم بین متغیرهاست یعنی هر چه تصمیم‌گیری مشورتی مدیران بیشتر باشد، عملکرد مدیران از نظر معلمان ابتدائی شهر دهدشت بیشتر است. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های خلیفه سلطانی و همکاران (۱۳۹۸)، حسینی نسب و همکاران (۱۳۹۱)، آمابیل و گریسکوئیز^۱ (۲۰۱۹)، آلپورت و همکاران^۲ (۲۰۱۶) همخوانی و با پژوهش ماشین چی و نجفی دهنوی (۱۳۹۸) مغایرت دارد. در تبیین این فرضیه می‌توان گفت که در این سبک مدیر قبل از اتخاذ تصمیم، برخی اطلاعات را از زیردستان می‌گیرد و نهایتاً وی تصمیم‌گیرنده است. در این سبک مدیر علاوه بر اینکه فراهم آورنده رهنمود است بلکه روزانه گفت‌وگو و توضیح را هم بازمی‌گذارد. این سبک در شرایطی که زیردستان ناتوان ولی با میل هستند، اثربخش است. در سبک مدیریت مشورتی مدیر نظرات همه زیردستان و معلمان و اعضا را در موارد مختلف بررسی می‌کند و با آن‌ها مشورت می‌کند. بعد از آن اطلاعاتی که از این طریق به دست آورده است را بررسی می‌کند و با توجه به آن‌ها تصمیم نهایی را می‌گیرد. این روش باعث می‌شود که کارها و وظایف به‌صورت تخصصی انجام پذیرد. از مزایای این سبک در مدارس می‌توان به اعتمادسازی زیردستان، ارتباط متقابل، تصمیم‌گیری بهتر، افزایش انگیزه کارکنان و مسئولیت‌پذیری اشاره کرد. و در نهایت فرضیه سوم نشان داد که بین رابطه الگوی تصمیم‌گیری مشارکتی مدیران و عملکرد آن‌ها از نظر معلمان مدارس ابتدائی شهر دهدشت رابطه وجود دارد. بر اساس نتایج به‌دست آمده از پژوهش حاضر ضریب پیرسون بین متغیرهای الگوهای تصمیم‌گیری مشارکتی مدیران و عملکرد مدیران از نظر معلمان ابتدائی شهر دهدشت نشانگر رابطه مستقیم بین متغیرهاست، یعنی هر چه تصمیم‌گیری مشارکتی مدیران بیشتر باشد عملکرد مدیران از نظر معلمان ابتدائی شهر دهدشت بیشتر است. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های خلیفه سلطانی و همکاران (۱۳۹۸)، ماشین چی و نجفی دهنوی (۱۳۹۸)، الزامی و همکاران (۱۳۹۴)، حسینی نسب و همکاران (۱۳۹۱)، هوی و تاتر^۳ (۲۰۲۰)، آلپورت و همکاران^۴ (۲۰۱۶) و هفتی و همکاران^۵ (۲۰۱۶) همخوانی دارد. در تبیین این فرضیه می‌توان گفت که در این سبک مدیر زیردستان را در تصمیم‌گیری مشارکت می‌دهد زیرا آنان توانایی آن را دارند که در تصمیم‌گیری مشارکت نمایند. در اینجا رفتار مناسب مدیر، برقراری ارتباط دوطرفه و حمایت‌کننده زیاد و رهنمود کم است. این سبک در شرایطی که زیردستان توانا اما بی‌میل باشند اثربخش است. در روش مدیریت مشارکتی همه اعضای مدرسه در فرایند تصمیم‌گیری برای مدرسه شرکت می‌کنند. معاونان و معلمان می‌توانند اطلاعات بیشتری از فعالیت‌های کاری به دست آورند و برای مشکلات مختلف راهکارهایی پیدا کنند و در مدرسه نوآوری داشته باشند. مدیرانی که به این سبک عمل می‌کنند به دنبال خلاقیت، ایده‌های نوین و نوآوری هستند. به همین دلیل برای تصمیم‌گیری از زیردستان خود کمک می‌گیرند و در نهایت یک نظر مشترک را عملی می‌کنند. از مزایای مدیریت مشارکتی در مدارس می‌توان به احساس ارزشمندی زیردستان، افزایش انگیزه، مسئولیت‌پذیری، عملکرد بهتر، نوآوری و خلاقیت در مدارس اشاره کرد.

زندگی در هر سازمانی از جمله در سازمان‌های آموزشی نیازمند اتخاذ تدابیر و راه‌حل‌های گوناگون و مستمر است. مدیران نیز باید وظایف و کارکردهای گوناگونی را انجام دهند تا بتوانند سازمان خود را هدایت و رهبری کنند. به‌طور کلی تصمیم‌گیری یکی از چالش‌های مدیران در طول زمان است؛ زیرا آنان در طول مأموریت سازمانی خود با مسائل و موقعیت‌هایی روبه‌رو می‌شوند که نیازمند تصمیم‌گیری است. سبک تصمیم‌گیری افراد،

1. Amabile and Grisquiz

2. Allport

3. Hoy and Tater

4. Allport

5. Hafti

بیانگر الگوی عادت‌ی است که آن‌ها در هنگام تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌دهند. به عبارت دیگر، سبک تصمیم‌گیری هر فرد رویکرد شخصیتی او در درک و واکنش به وظیفه تصمیم‌گیری خود است به همین دلیل؛ رشد، موفقیت و شکست سازمان‌ها نتیجه تصمیمات مدیران آن سازمان‌هاست. در یک سازمان، مدیران تصمیم‌گیرنده هستند و کیفیت این تصمیمات، تبیین‌کننده موفقیت سازمان جهت دستیابی به اهداف سازمانی است. سازمان بدون وجود مکانیسم تصمیم‌گیری فروریخته و به صورت مجموعه‌ای از افراد که هدف‌های خاص خود را دنبال می‌کنند درمی‌آید. کیفیت مدیریت تابع کیفیت و نوع تصمیم‌گیری است زیرا کیفیت طرح‌ها و برنامه‌ها، اثربخشی و کارآمدی راهبردها و کیفیت نتایجی که به دست می‌آید، همگی تابع تصمیماتی است که مدیر اتخاذ می‌کند، در واقع تصمیم‌گیری مهم‌ترین زیربنای وظایف در مدیریت است و انتخاب نوع و شیوه تصمیم‌گیری، جزء مهم‌ترین مهارت‌های مدیر در اخذ تصمیمات است (حکیمی پور، ۱۳۹۵).

اگر مدیران مدارس در نقش خود مؤثر باشند، برای آن‌ها مهم است که به طور آگاهانه درباره نحوه مدیریتشان فکر کنند. همچنین با اهمیت است بدانند چه نوع سبک مدیریتی برای آن‌ها مناسب‌تر است و در تیم و سازمانشان خوب عمل خواهد کرد. پذیرش یک سبک مناسب به مدیر برای برقراری ارتباط، اعتماد و احترام در بین زیردستان کمک زیادی خواهد کرد. برعکس انتخاب سبک نادرست مدیریت منجر به نارضایتی زیردستان و در نهایت شکست سازمان خواهد شد. در قرن بیستم سبک مدیریت به‌عنوان اولویت اول در مورد چگونگی عملکرد مدیران دیده شده است. در واقع با انتخاب بهترین روش از میان انواع سبک‌های مدیریت می‌توان به بهترین نتایج در هر شرایطی رسید؛ بنابراین اگر می‌خواهیم آینده‌سازان افرادی باشند، با اعتماد به نفس و توانا در تصمیم‌گیری، باید مدیران مدارس و معلمان و والدین به وظایف و نقش خویش آگاه شوند؛ زیرا همان‌طور که از تحقیقات ذکر شده، پیداست، کودک از همان سال‌های اولیه زندگی خویش یاد می‌گیرد. به حقوق دیگران احترام بگذارد، حقوق جمعی را محترم بشمارد و فعالیت‌های گروهی و مشارکت در آن‌ها را با اهمیت تلقی کند. مدرسه باید محصول خود را که همان دانش‌آموز است، برای زندگی آینده آماده نماید. این ممکن نخواهد بود مگر اینکه نیازهای او را بشناسایی کنیم.

محدودیت‌ها و پیشنهادهای پژوهش

پیشنهادهای این پژوهش با توجه به نتایج به شرح زیر است:

- از آنجاکه بین سبک رهبری مشارکتی و مشورتی با عملکرد رابطه قوی معنی‌داری دیده می‌شود به مسئولین آموزش و پرورش توصیه می‌شود با برگزاری دوره‌های آموزشی، مدیران را با این نوع از سبک‌های رهبری آشنا نمایند.

- مدیران در اداره مدارس خود، استفاده از سبک‌های رهبری مشارکتی و مشورتی را مورد توجه قرار دهند.
- مدیران هرازگاهی با استفاده از نظرسنجی از کارکنان خود به ارزیابی نوع سبک خود را از دیدگاه آن‌ها بپردازند.

از محدودیت‌های پژوهش می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- عدم همکاری بعضی از آزمودنی‌ها در تکمیل پرسشنامه یکی از محدودیت‌های پژوهش بود.
- کمبود و یا عدم دسترسی به پژوهش‌های مشابه با این پژوهش نیز از محدودیت‌های پژوهش بود.
- با توجه به اینکه جامعه آماری این پژوهش مدیران شهر دهدشت بودند در تعمیم نتایج به مدیران سایر شهرها جانب احتیاط رعایت گردد.

منابع

- Adibi, S. (2017) The Relationship between Value Systems and Decision-Making Styles of Middle Managers of Isfahan City, Master's thesis in educational management, Isfahan University. [Persian]
- Akrami, K; Hanifi, F. (2017). Examining the performance of high school principals in Tehran based on the principals' empowerment components. *Public Administration Mission (Public Administration)*, 1(3): 187-208. [Persian]
- Aghayi, K (2014). Investigating the relationship between managers' decision-making methods and teachers' participation and creativity in secondary schools in Semiram city in the academic year 2013-2014, *master's thesis. Educational.* [Persian]
- Amabile, T. Gyskiewicz .S (2019). *Creative in the R & D laboratory. (Technical Report)*. Greensboro, North Carolina: Center for creative Leadership.
- Atashpour, S. (2015). *Management of Organizations with the Psychological Approach of Organizational Sociology, First Edition*, Tehran: Alam. [Persian]
- Crossley, C. Highhouse, S. (2017). Relation of job search and choice process with subsequent satisfaction. *Journal of Economic Psychology*, 26(2), 255-268.
- Ebrahimi, A. (2015). Examining the Decision-Making Patterns of Middle School Principals in Isfahan City Based on Teachers' Opinions, Master's Thesis in Educational Management, University of Tehran. [Persian]
- Former Amini, Z; Valai, Z. (2019). Investigating the Relationship between Organizational Health and the Performance of education managers in Saveh city, *a New Approach in Educational Management*, 1(4): 149-167. [Persian]
- Halimi, S; Fathi Azar, I. (2019). Compilation and prioritization of the performance standards of the elementary education managers of Tabriz city, *Educational Sciences Quarterly*, 2(8), 85-106. [Persian]
- Harris, A., Jones, M., & Crick, T. (2020). Curriculum leadership: a critical contributor to school and system improvement, *School Leadership & Management*, 40 (1), 1-4.
- Heydari, N, (2018). Investigating the relationship between teachers' participation in decision-making and the performance of education managers in Tehran, Master's thesis in educational management, Central Tehran Branch University. [Persian]
- Hosseini Nesab, S, Farnia, Ali, Feroze, M. (2013). Investigating the relationship between leadership styles (based on Likert's theory) of School Principals with Job Satisfaction of Middle School Teachers in Pars Abad city, *Education and Evaluation Quarterly*, 5(32), 13-20. [Persian]
- Hoy, W.K. Tatter, J. (2020). A Normative Theory of Participative Decision-Making in Schools. *Journal of Educational Administration*, 31(3):321-352.
- Kats, L.R. (2019). Skill of an Effective Administrator, *Harvard Business Review*, September-October.
- Khalifa Soltani, S; Nasr Isfahani, M; Shiasi, M. (2018). Investigating the relationship between participation in decision-making, freedom of action and observance of justice with the promotion of teachers' work motivation, *Collection of Social Sciences Articles*, 6(57), 67-75. [Persian]
- Kimbrough, R. Nanney, M. (2019). *Educational Administration*. Mac Milan Publishing co .Inc Newyork.
- Mashin Chi, Al Najafi Dehnavi, I. (2018). Investigating the relationship between leadership style and the performance of school principals, the third national conference on innovation and research in humanities, management and Islamic education, Tehran. [Persian]
- Paul, H; Blanchard, K. (2022). *Organizational Behavior Management*, translated by Ali Alagha Band, 47th edition, Amir Kabir Publications, Tehran. [Persian]
- Rezaei, N; Abdulahi, D; Noor Mohammad Khalis, M. (2016). Investigating the effective factors on the performance of elementary level managers, the 5th national conference of management and humanities researches in Iran, University of Tehran. [Persian]
- Safi, A. (2013). *Primary education, academic guidance and secondary education*. Tehran: Samt Publications. [Persian]

- Sarfarazi, M; Sepehrnia, R; Kavossi, I. (2015). The Effect of Creativity on Improving Managers' Decision-Making. *Quarterly Journal of Innovation and Creativity in Human Sciences*, 1(1): 86-98. [Persian]
- Shahrakipour, H; Sarmadi, M. (2019). *An attitude on the basics of Islamic Management*, First Edition, Tehran: Payamersan. [Persian]
- Zazimi, A; Mir Kamali, M; Ibrahim Damavandi, M. (2014). Investigating the relationship between managers' leadership styles and organizational learning in schools, *New Educational Ideas Quarterly*, 11 (3), 64-45. [Persian]