

Identifying the Management Style of Kindergarten and Preschool Centers in Tehran

Afsaneh

Naraghizadeh 

Tina Sohrabi * 

Department of Educational Administration and Planning,
University of Alzahra, Tehran, Iran. E-mail:
amaraghi@alzahra.ac.ir

Corresponding Author, Department of Educational
Administration and Planning, Islamic Azad University, Science
and Research Branch, Tehran, Iran. E-mail:
tina_srb93@yahoo.com

ABSTRACT

The management style of kindergartens and preschools refers to the set of procedures, strategies, and methods that managers employ to carry out their tasks and manage available resources. Such management styles can directly influence the quality of education, the learning environment, and the overall performance of these institutions. The purpose of this study was to identify the management styles of kindergarten and preschool centers in Tehran. The study population consisted of managers of kindergartens and preschools in Tehran who provide care and education for children aged 3 to 6 under the supervision of the Ministry of Education. This research adopted a qualitative phenomenological approach based on Colaizzi's method. To ensure validity, content validity and expert judgment were applied, and for reliability, the views of 12 kindergarten and preschool managers were used until theoretical saturation was reached. Data were collected through interviews and analyzed using thematic analysis. The findings revealed four main management styles in Tehran's kindergarten and preschool centers: participatory management, supportive management, transformational management, and authoritarian management. These results may provide valuable insights for managers of early childhood education centers in Iran, helping them to improve both their management practices and the overall performance of their institutions.

Keywords: Management style, Kindergarten, Preschool, Early childhood education

Cite this Article: Naraghizadeh, A., & Sohrabi, T. (2025). Identifying the Management Style of Kindergarten and Preschool Centers in Tehran. *Educational Leadership Research*, 9(35), 303-336. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2025.82875.1806>



© 2016 by Allameh Tabataba'i University Press
Publisher: Allameh Tabataba'i University Press

Extended Abstract

Introduction

Education is one of the most important social institutions in any society. It plays an important role in the individual and social growth and development of individuals. Education can help individuals acquire the skills, knowledge, and attitudes necessary for success in life (Walker et al., 2019). In the meantime, kindergartens and preschool centers are also among the most important educational institutions in education. These institutions play an important role in the all-round growth and development of children. Children are exposed to many changes and developments in the early years of their lives, namely 5 to 6 years of age. During this period, children rapidly develop their cognitive, social, emotional, and physical skills. In fact, children between the ages of 5 and 6 experience rapid growth in their cognitive, social, emotional, and physical skills. This period is very important for equipping children with important skills that help them adapt to elementary school and cope with the changes of the times. Therefore, understanding child development during these years is essential to optimize their performance and health (Dosman et al., 2022). Because the development of thinking, as one of the dominant components of a child's mental development, is an important part of their preparation for school. In addition, the child's ability to interact and respond to caregivers, as well as their identification with others, plays an important role in their development and identity formation (Biermann et al., 2023). Meanwhile, the role of administrators in the development of thinking, as one of the dominant components of children's mental development, encompasses wide dimensions of education and constitutes an important part of preparing children for school. In this context, administrators of educational organizations play a fundamental role in facilitating and realizing this process (Manzura., 2023). One of the main aspects of the role of administrators in the development of children's thinking is the management and organization of an appropriate educational environment. The educational environment should be such that it creates motivation for learning and encourages self-aware and creative thinking. Administrators, by being prudent in formulating educational policies and programs, can help promote critical thinking and mastery of problem-solving skills in children (Abdurahimovna., 2023). It is also the responsibility of administrators to determine and anticipate the individual educational needs of each child. This is especially important in the early preschool and kindergarten years because educational experiences in these early stages greatly affect children's thinking and mental experience.

Administrators should also use advanced methods and strategies for managing the complex and educating children that strengthen logical and critical thinking. This includes promoting critical, analytical and creative thinking skills (Bescu., 2019). Administrators can help children develop multidimensional and broad thinking by applying innovative approaches to designing curricula and educational activities. As a result, the role of the management style of managers in the development of children's thinking, as one of the important aspects of education, not only helps to improve their academic performance but also provides the most basic foundations for intellectual and intellectual development in the future (Widiastuty & Gunarto., 2020). Management styles in various organizations are different. So that the management of a military institution cannot be the same as that of an educational organization. Management and leadership styles have been defined in various ways throughout history, the three most important types of which are the authoritarian style, the control and arbitration style, and the free-spirited style, which in Iran seems to be the boundary between the two control and arbitration and free-spirited methods in educational organizations (Safi, 1400). Given the fact that each organization in each country has its own needs and tasks, the important role of managers in selecting and implementing the appropriate management style according to the local requirements of that country in order to improve the learning-teaching processes and influence the development of children is not insignificant. Therefore, in the field of preschool education, emphasizing the vital role of early childhood in the formation of personality and behavior, educational organizations should carefully choose management styles (Aitymova et al., 2023). In addition to affecting children, these choices have a great impact on the creativity of educators, their willingness to cooperate, participate, and the success of new ideas. In addition to this and other aspects, in many related studies such as (Husnidar et al., 2023), the issue of the necessity of paying attention to the management style of preschool educational centers and kindergartens as the vital environment of children in the early years of their lives has been expressed. Therefore, given that during this period of life, children experience the fastest growth process, the positive impact of managers and their management styles on this period is of great importance. However, many kindergarten managers are not sufficiently familiar with the methods of managing their centers (Valizadeh et al., 2019). In this regard, studies conducted in Iran show that only about 4% of school principals in Iran have an education related to educational management (Hosseingholizadeh et al., 2021), while this degree can play an important role in improving the performance of principals. This fact also indicates the need to increase

the awareness and capabilities of principals in the field of educational management. Considering what has been said, it can be argued that schools and kindergartens and preschools are among the most important educational institutions in any society. These centers play an important role in the development and upbringing of children at an early age. Also, due to the importance of these centers, it is necessary to manage them in a principled and professional manner. One of the important factors in the management of schools and kindergartens and preschools is the management style of the managers of these centers. The management style of the managers can also affect the performance of employees, the quality of services and the satisfaction of families. Therefore, considering the importance of the management style of school and kindergarten managers and preschool managers, this study seeks to identify the management style of the managers of these centers.

Research Questions

What are the management styles of kindergarten and preschool centers in Tehran?

Literature Review

(Hejazi et al., 2022), in a study titled "Predicting the Organizational Health of Schools through Transformational Leadership and Entrepreneurial Spirit", found that having a strategic vision and clear goals will improve organizational health. Managers who care about the organizational vision have high performance standards and value learning more. They welcome new ideas and are creative individuals. Also, employees in their schools have higher mental health. (Khalili et al., 2022) in an article titled "The Effect of Ethical Leadership Style on the Occupational Well-Being of Physical Education Teachers with the Mediating Role of Facilitating Work-Family" acknowledged that, given the key role of teachers in the learning process, it is important to pay attention to factors that lead to improved job performance and balance between their work and personal lives. One of the factors influencing this issue is the leadership style of managers, which in this study revealed that ethical leadership style leads to better performance of teachers. In fact, the more ethical standards managers consider when dealing with teachers, the better the results. (Nazari & Mousavi., 2022), in their study titled "Study of the Role of Spiritual Leadership and Managers' Self-Efficacy in School Organizational Agility" stated that the current state of spiritual leadership in secondary schools in Andimeshk is in a good state. A spiritual leader, with the effects he has on subordinates, motivates and empowers them, and as a result, the school will be closer to its goals. In today's society, the development of

spiritual leadership ensures the sustainability of the organization. (Dwi & fook., 2022) conducted a study titled "The Effect of Manager's Path-Goal Leadership on Teacher Job Satisfaction in Indonesian Preschools" which was conducted using a mixed method. The population of this study was preschool teachers in the Lambar District of Indonesia. They found that among the four dimensions of goal-directed leadership, namely participatory, supportive, directive, and goal-oriented, the supportive dimension contributed significantly to teachers' job satisfaction. The use of appropriate leadership styles will lead to the effectiveness of school principals and also to greater motivation of teachers to perform better in teaching and, as a result, improve student academic outcomes. According to many experts, the supportive leadership style is preferred for use in educational centers. This style helps leaders to build positive relationships with employees by creating a conducive environment. (Caston & Dicarlo., 2021) In an article titled "Leadership Style in Kindergarten Principals", they examined the leadership style of kindergarten principals to see whether they were consistent with the recommendations of this field. The results showed that most principals identified themselves with the characteristics of transformational leadership, which is known to be one of the most effective leadership styles. Achieving these results can be affected by the level of education of these principals. (Kırkıcı & Balcı., 2021) in a study titled "Organizational Commitment Levels of Preschool Educators and Leadership Styles of Principals" stated that the organizational commitment of teachers is essential for the development of children in preschool centers and the leadership style of principals is one of the factors affecting it. As a result, the leadership style adopted by principals should be considered. They acknowledged, through the results obtained from questionnaires distributed among preschool teachers in Turkey, that teachers generally internalize organizational values and principals also use a transformational leadership style. There were limitations in this study, including relatively little time and the selection of public school teachers as the only participants in this study. (Zaini & Mansour., 2021) in a study titled "The Effect of Principals' Transformational Leadership on the Professional Development of Preschool Teachers" found that the level of principals' transformational leadership and professional development of preschool teachers in Perak Province, Malaysia is high. This data was obtained through a questionnaire and the research samples included 92 preschool educators. They believe that the transformational leadership style is an ideal style that has clearly affected the professional development of teachers. Principals have played an important role as a role model for preschool teachers by showing their values, and teachers have

confidence in the planning of principals to achieve educational goals. They have also enjoyed high professional growth, which indicates their positive attitude towards professional development programs. It is suggested that qualitative methods and observation and interview tools be used to improve the literature studies on transformational leadership and teacher professional development.

Methodology

The present study is applied in terms of purpose. In terms of the type of research data, it is qualitative and phenomenological with a Claisian model that examines the lived experience of the samples. Also, it is exploratory in terms of nature and method. In addition, and despite the fact that the concept of management style has a high scientific and theoretical background, there is no complete and comprehensive literature on the management style of kindergarten and preschool centers due to its specificity, nature, and different structure. This study has used a qualitative exploratory method of phenomenology with a Claisian model. The research population in this study consists of kindergarten and preschool managers in Tehran who care for and educate children aged 3 to 6 and are under the supervision of the Ministry of Education. In this study, a purposeful phenomenological method is used to select the desired individuals. In the phenomenological method, in order to understand a phenomenon, the lived experience of individuals in that field is examined. Also, in this study, criteria were considered for selecting managers, which include the following conditions:

Having a relevant job position or at least five years of experience in the field of managing kindergarten and preschool centers

Having a book, thesis, scientific article or research background in areas related to the research topics or having a university education related to the research fields. This study seeks to identify the management style of the managers of these centers and answers the main question: What are the management styles of kindergarten and preschool centers in Tehran? In order to verify the validity and reliability of the interview tool in the present study, the content validity method was used. Accordingly, first, the relevant scientific sources were studied and in order to prepare the interview protocol and the variables required for each factor in order to determine its content validity, expert professors were consulted, and the interview protocol was approved by them. Also, in order to ensure reliability in this study, by referring to the opinions of kindergarten and preschool

administrators as experts in the field of research and conducting in-depth interviews to reach a consensus of opinions, the required standards have been observed in estimating parameters and some initial values of variables. In addition, in order to ensure the validity of the research findings and the accuracy of the process analysis, after conducting eight interviews, it was seen that the main and secondary factors were repeated in the interviews and the responses followed a repetitive process, but for greater certainty, four more interviews were conducted and the sample was confirmed with 12 people and the interview process was ended and the researcher reached theoretical saturation. In the interview and survey stage of the administrators, considering the possession of one of the above criteria and considering the nature of the sampling method, the sample size of this study was finally determined based on the available and willing to cooperate managers of 12 people. The following is the characteristics of the interviewees of the study, in terms of variables such as gender, level of education, field of activity, place of activity and work experience.

Row	Education Level	Field of Activity	Work Experience (Year)	Time and Duration of Interview
1	Bachelor Degree	Internal Manager	12	July 2023 - Forty Minutes
2	Bachelor Degree	Internal Manager	16	July 2023 - Sixty Minutes
3	Bachelor Degree	Internal Manager	32	July 2023 - Seventy Minutes
4	Bachelor Degree	Internal Manager	5	July 2023 - Forty Minutes
5	Bachelor Degree	Internal Manager	27	July 2023 - Fifty-Four Minutes
6	Master Degree	Internal Manager	17	July 2023 - Sixty-Eight Minutes
7	Bachelor Degree	Internal Manager	24	July 2023 - Forty Minutes
8	Bachelor Degree	Internal Manager	21	July 2023 - Forty-Five Minutes
9	Master Degree	Internal Manager	26	August 2023 - Sixty Minutes
10	Master Degree	Internal Manager	18	August 2023 - Forty Minutes
11	Master Degree	Internal Manager	18	August 2023 - Fifty Minutes
12	Bachelor Degree	Internal Manager	10	August 2023 - Forty-Two Minutes

Conclusion

As a center or institution or cultural-educational center, the kindergarten is responsible for maintaining, caring for, nurturing and providing a platform for the development of children's talents until they enter primary school. The kindergarten was established with the goals of improving mental and social health, educating and institutionalizing moral values, cultivating talents and creativity, educating and improving life skills in children, and also helping parents in their care and upbringing. The kindergarten director is responsible for the daily activities of kindergarten teachers. He is also responsible for planning educational activities. The kindergarten director must be able to establish good communication with teachers, children and their families in order to create a constructive and positive environment in the kindergarten. Having very good public relations and knowledge of the latest educational and care methods and equipment are the main requirements for this job. The kindergarten director must also have good management and organizational skills. Since kindergarten managers are responsible for all aspects of the kindergarten and create fundamental policies and ensure that policies comply with legal requirements, the issue of their management style and how they make decisions, training courses, communications and aspects of their activities is very important. Regarding the issue of kindergarten manager management style, examples such as benefiting from consensus; thinking together; team building; developing communication channels (inside and outside the organization); improving the level of understanding and empathy; paying attention to the needs of employees; prioritizing employee job satisfaction; giving importance to employee self-esteem; valuing employee creativity; paying attention to innovation in the course of activities; encouraging idea generation; updating the needs of the target community (audience); seriousness and firmness in performing employee duties; giving importance to efficiency and achieving goals, as well as giving priority to legal regulations instead of informal relationships between employees were extracted. The discussion in the field of management in childcare and education centers also shows that the presence of expert managers who have management styles appropriate to their conditions and job positions in these types of centers is necessary for the effectiveness of programs and the achievement of their goals. The managers of these centers have an important, tasteful and educational mission, but the exchange of views with them indicates that there are ambiguities in the goals and methods of managing these centers. Effective management in these types of centers requires skills in planning, organizing, controlling, etc. By reminding that the audiences

of kindergartens are different from other centers, the manager must assure the society that he will educate children in welfare and specialized conditions and equipped with capable human resources and quality services so that, while meeting the expectations of all stakeholders, he himself can also be an effective manager. Of course, effectiveness is a very broad concept that is not determined only by internal efficiency and pays attention to the surrounding environment, human and physical aspects. Therefore, for effective management in kindergartens, it is very important to justify the authorities to create infrastructures to support kindergartens, pay attention to the indicators of competent managers, the rights of children and parents and other related parties, employee relations and health, create a creative and cultural environment, the existence of religious and national attitudes and values, regulate the environment and quality content for children's learning, and introduce flexible programs to parents in the administration of kindergartens. On the other hand, one of the effective aspects in better managing kindergartens is to involve stakeholders and others in setting macro-goals and micro-educational goals of the kindergarten, as well as educational, organizational and administrative planning, as well as the implementation of education and, finally, the method of evaluations, its results and consequences. The result of such participation in decision-making leads to the formulation of kindergarten visions and ideals; the formulation of educational and organizational missions and actions; Developing educational programs, including content, teaching methods, assessment methods, etc., as well as participating in the implementation of education for children, from the way they deal with problems and challenges to the styles of interaction with children in the teaching-learning processes; using the consultation technique and forming a council to review and recreate methods for evaluating staff performance during activities; sharing the results of teacher performance evaluations in order to raise awareness and make final decisions, and using the results of the evaluations in the individual and organizational development of teachers. The path to involving parents and teachers in kindergarten management decisions passes through communication channels and its effective methods. Participation in decision-making; using parents' suggestions and criticisms; two-way awareness of the director-parent about children on the one hand, as well as parents' thinking together with teachers in the teaching-learning processes of children, as well as parents' participation in solving children's educational and non-educational problems in kindergarten on the other hand, are among the most effective examples of this cooperation and thinking. Finally, it should be noted that management in kindergartens focuses on issues such as educational,

human resources, organizational, and cultural dimensions. In other words, the kindergarten director, as the conductor, is responsible for organizing, coordinating, implementing, and evaluating all activities carried out in the aforementioned areas. A successful director, with multiple skills and expertise in viewing and interpreting organizational, educational, human resources, and cultural issues, will be able to effectively and efficiently lead the kindergarten. Improving management skills in kindergartens and preschool centers is recognized as a fundamental factor in improving the quality of education and the educational environment. Kindergarten directors with appropriate management skills can experience positive improvements in the performance of their kindergartens and provide a positive and expressive environment for children and their educators. Focusing on appropriate management skills and styles guarantees the quality of children's educational experience and communication with Voldin and the kindergarten team. These efforts will lead to the development of a better educational environment for children and more effective communication with parents and families.

Practical suggestions

Based on the findings of the study:

- 1 -Use of workshop training, seminars and specialized webinars to teach a variety of effective and quality management styles in kindergartens to kindergarten managers
- 2 -Benefiting from the experiences of successful kindergartens in modeling for young managers with the help of meetings and organizations of kindergarten managers
- 3 -Establishing weekly and regular monthly meetings with the presence of capable parents and educators to address the issues and challenges of kindergarten.
- 4- Existence of suggestions and criticisms for kindergarten construction and use in a variety of organizational and educational decisions

Acknowledgments

All supporters of this study, including managers of kindergarten and preschool centers in Tehran, as well as the education of Tehran districts who collaborated on the findings of this study are thanked.



شناسایی سبک مدیریت مراکز مهد کودک و پیش دبستانی شهر تهران

افسانه نراقی زاده

anaraghi@alzahra.ac.ir

گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران. رایانامه:

نویسنده مسئول، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد

علوم و تحقیقات، تهران، ایران. رایانامه: tina_srb93@yahoo.com

تینا سهرابی *

چکیده

سبک مدیریت مهد کودک و پیش دبستانی به مجموعه‌ای از رویه‌ها، استراتژی‌ها و روش‌هایی گفته می‌شود که مدیران مهد کودک برای انجام وظایف مختلف خود و مدیریت منابع موجود در مهد کودک استفاده می‌کنند. سبک مدیریت مهد کودک و پیش دبستانی می‌تواند تأثیر مستقیمی بر کیفیت آموزش و پرورش، محیط آموزشی و عملکرد کلی مهد کودک داشته باشد. هدف این پژوهش شناسایی سبک مدیریت مراکز مهد کودک و پیش دبستانی شهر تهران، است. جامعه پژوهش حاضر را مدیران مهد کودک‌ها و پیش دبستانی‌های شهر تهران که به نگهداری و تعلیم و تربیت کودکان ۳ تا ۶ سال می‌پردازند و زیر نظر وزارت آموزش و پرورش شهر تهران هستند، تشکیل دادند. این پژوهش، از نوع پژوهش کیفی و روش پدیدارشناسی با الگوی کلاسی است. جهت روایی ابزار پژوهش از روش اعتبار محتوا و نظرات اساتید متخصص در حوزه پژوهش استفاده گردید و به منظور رسیدن به پایایی از نظرات ۱۲ نفر از مدیران مهد کودک و پیش دبستانی تا رسیدن به اشباع نظری استفاده شد. داده‌ها از طریق ابزار مصاحبه و با استفاده از روش تحلیل مضمون تجزیه و تحلیل شد. نتایج پژوهش نشان داد، سبک‌های مدیریت مراکز مهد کودک و پیش دبستانی شهر تهران شامل مدیریت مشارکتی، مدیریت حمایتی، مدیریت تحولی و مدیریت مقتدرانه است. نتایج این تحقیق، می‌تواند برای مدیران مراکز مهد کودک و پیش دبستانی در ایران، مفید باشد. این مدیران می‌توانند با توجه به نتایج این تحقیق، سبک مدیریتی خود و نیز عملکرد مهد کودک را بهبود ببخشند.

کلیدواژه‌ها: مدیریت، سبک مدیریت، مهد کودک، پیش از دبستان

استناد به این مقاله: نراقی زاده، افسانه و سهرابی، تینا. (۱۴۰۴). شناسایی سبک مدیریت مراکز مهد کودک و پیش دبستانی شهر تهران. پژوهش‌های رهبری آموزشی، ۹(۳۵)، ۳۰۳-۳۳۶. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2025.82875.1806>



مقدمه

آموزش و پرورش یکی از مهم‌ترین نهادهای اجتماعی در هر جامعه‌ای است. این نهاد نقش مهمی در رشد و توسعه فردی و اجتماعی افراد دارد. آموزش و پرورش می‌تواند به افراد کمک کند تا مهارت‌ها، دانش و نگرش‌های لازم برای موفقیت در زندگی را کسب کنند (Walker et al., 2019). در این بین، مهدهای کودک و مراکز پیش‌دبستانی نیز از مهم‌ترین نهادهای آموزشی در آموزش و پرورش هستند. این نهادها نقش مهمی در رشد و توسعه همه‌جانبه کودکان ایفا می‌کنند. کودکان در سال‌های اولیه زندگی خود، یعنی ۵ تا ۶ سالگی، در معرض تغییرات و تحولات زیادی قرار دارند. در این دوران، کودکان مهارت‌های شناختی، اجتماعی، عاطفی و جسمی خود را به سرعت توسعه می‌دهند.

درواقع، کودکان بین ۵ تا ۶ سال رشد سریعی را در مهارت‌های شناختی، اجتماعی، عاطفی و فیزیکی خود تجربه می‌کنند. این دوره برای تجهیز کودکان به مهارت‌های مهم که به آن‌ها کمک می‌کند تا با دبستان سازگار شوند و با تغییرات زمانه کنار بیایند، بسیار مهم است. کودکان با استفاده ترکیبی از کتاب‌های مصور و تدوین برنامه‌های نمایشی، نقاشی و فعالیت‌های متنوع حرکتی مهارت‌های اجتماعی عاطفی کودکان را برمی‌انگیزند (Arias et al., 2025). بنابراین، درک رشد کودک در این سال‌ها برای بهینه‌سازی عملکرد و سلامت آن‌ها ضروری است (Dosman et al., 2022). چراکه رشد تفکر به عنوان یکی از مؤلفه‌های غالب رشد ذهنی کودک، بخش مهمی از آماده‌سازی او برای تحصیل در مدرسه است. علاوه بر این، توانایی کودک در تعامل و پاسخگویی به مراقبین و همچنین همذات‌پنداری آن‌ها با دیگران، نقش مهمی در رشد و شکل‌گیری هویت آن‌ها ایفا می‌کند (Biermann et al., 2023). در این میان، نقش مدیران در رشد تفکر به عنوان یکی از مؤلفه‌های غالب رشد ذهنی کودکان، ابعاد گسترده‌ای از آموزش و پرورش را فرامی‌گیرد و بخش مهمی از آماده‌سازی کودکان برای تحصیل در مدرسه را تشکیل می‌دهد. در این سیاق، مدیران سازمان‌های آموزشی نقش اساسی در تسهیل و تحقق این فرآیند دارند (Manzura, 2023). یکی از جنبه‌های اصلی نقش مدیران در رشد تفکر کودکان، مدیریت و سازمان‌دهی محیط آموزشی مناسب است. محیط آموزشی باید به گونه‌ای باشد که انگیزش برای یادگیری ایجاد شود و تفکر خودآگاهی و خلاقانه را تشویق کند. مدیران با تدبیر در تدوین سیاست‌ها و برنامه‌های آموزشی، می‌توانند به ارتقاء تفکر انتقادی و تسلط بر مهارت‌های حل مسائل در

کودکان کمک کنند (Abdurahimovna, 2023). همچنین، تعیین و پیش‌بینی نیازهای آموزشی فردی هر کودک نیز بر عهده مدیران است. این اقدام به‌ویژه در اوایل دوره پیش‌دستانی و مهد کودک مهم است زیرا تجربیات آموزشی در این مراحل ابتدایی بسیار بر تفکر و تجربه ذهنی کودکان تأثیرگذار است. همچنین، مدیران باید از روش‌ها و استراتژی‌های پیشرفته برای اداره مجموعه و تربیت کودکان استفاده کنند که تفکر منطقی و انتقادی را تقویت کند. این شامل ارتقاء مهارت‌های تفکر انتقادی، تحلیلی و خلاقانه است (Bescu, 2019).

مدیران با اعمال رویکردهای نوین در طراحی برنامه‌های درسی و فعالیت‌های آموزشی، می‌توانند به تفکر چندبعدی و گسترده در کودکان کمک کنند. در نتیجه، نقش سبک مدیریتی مدیران در رشد تفکر کودکان به‌عنوان یکی از ابعاد مهم آموزش و پرورش، نه تنها به بهبود عملکرد تحصیلی آنان کمک می‌کند بلکه اساسی‌ترین پایه‌ها را برای پیشرفت هوشی و فکری در دوران بعدی ارائه می‌دهد (Widiastuty & Gunarto., 2020).

شیوه‌های مدیریت در سازمان‌های گوناگون متفاوت هستند. به‌طوری که مدیریت یک مؤسسه نظامی با یک سازمان آموزشی نمی‌تواند یکسان باشد. سبک‌های مدیریت و رهبری در طول تاریخ به گونه‌های مختلفی تعریف شده‌اند که سه نوع مهم آن‌ها عبارت‌اند از شیوه مستبدانه، شیوه کنترل و داوری و شیوه آزاد منشانه که در ایران حفاصل دو روش کنترل و داوری و آزاد منشانه در سازمان‌های آموزشی مناسب به نظر می‌آید (صافی، ۱۴۰۰).

با توجه به این واقعیت که هر سازمان در هر کشور دارای نیازها و وظایف خاص خود است، نقش مهم مدیران در انتخاب و اجرای سبک مناسب مدیریت با توجه به اقتضائات بومی آن کشور به‌منظور بهبود فرایندهای یادگیری-یاددهی و تأثیرگذاری بر رشد کودکان بی‌اهمیت نیست. با وجود اهمیت بالای حکمرانی آموزش و پرورش و نیاز به تغییرات وسیع در عصر داده‌های دیجیتال، در کشور پژوهش‌های بسیار محدودی به این امر پرداخته‌اند (مزاری، ۱۴۰۳). لذا، در حوزه آموزش پیش‌دستانی، با تأکید بر نقش حیاتی سال‌های اولیه کودکی در شکل‌گیری شخصیت و رفتارها، سازمان‌های آموزشی باید به دقت به انتخاب سبک‌های مدیریتی بپردازند (Aitymova et al., 2023). این انتخاب‌ها علاوه بر تأثیر بر کودکان، تأثیر زیادی بر خلاقیت مربیان، تمایل آن‌ها به همکاری متقابل، مشارکت و موفقیت ایده‌های جدید دارد. افزون بر این و از دیگر جهات، در بسیاری از تحقیقات مرتبط مانند

(Husnidar et al., 2023)، مسئله ضرورت توجه به سبک مدیریت مراکز آموزشی پیش‌دبستانی و مهد کودک به عنوان محیط حیاتی کودکان در سنین اولیه زندگی آنان بیان شده است.

بنابراین، با توجه به اینکه در این دوره از زندگی، کودکان سریع‌ترین فرآیند رشد را تجربه می‌کنند، تأثیرگذاری مثبت مدیران و سبک‌های مدیریتی آنان بر این دوره از اهمیت بسزایی برخوردار است. با این وجود بسیاری از مدیران کودکان‌ها به اندازه کافی با شیوه‌های اداره مراکز خود آشنایی ندارند (ولی زاده و دیگران، ۱۳۹۸).

در همین رابطه، مطالعات انجام شده در ایران نشان می‌دهد که تنها نزدیک به ۴ درصد از مدیران مدارس در ایران دارای تحصیلات مرتبط با مدیریت آموزشی هستند (Hosseingholizadeh et al., 2021)، درحالی‌که این مدرک می‌تواند نقش مهمی در ارتقاء عملکرد مدیران داشته باشد. این واقعیت نشان‌دهنده ضرورت افزایش آگاهی و توانمندی‌های مدیران در حوزه مدیریت آموزشی نیز است.

مزایای آموزش در دوران اولیه کودکی	
تعریف	ابعاد
افزایش کارکرد مغز: انعطاف‌پذیری مغز، مهارت زبانی، تفکر ریاضی	رشد شناختی
یادگیری بازی و تعامل: کار گروهی، همدلی، حل تعارض	مهارت‌های اجتماعی
درک خود و دیگران: خودآگاهی، تاب‌آوری، اعتماد به نفس	رشد عاطفی

Wohum.org (2024)

با توجه به آنچه گفته شد می‌توان استدلال نمود که مدارس و مراکز مهد کودک و پیش‌دبستانی از مهم‌ترین نهادهای آموزشی در هر جامعه‌ای هستند. این مراکز نقش مهمی در رشد و تربیت کودکان در سنین اولیه ایفا می‌کنند. همچنین، به دلیل اهمیت این مراکز، لازم است که مدیریت آن‌ها به صورت اصولی و حرفه‌ای انجام شود.

یکی از عوامل مهم در مدیریت مدارس و مراکز مهد کودک و پیش‌دبستانی، سبک مدیریت مدیران این مراکز است. سبک مدیریت مدیران همچنین، می‌تواند بر عملکرد کارکنان، کیفیت خدمات و رضایت خانواده‌ها تأثیرگذار باشد. به این صورت که با اتخاذ رویه‌های جمعی و توجه کمتر به عملکردهای مدیریت سنتی، مدیران می‌توانند نقش حامی و تسهیل‌کننده را در کودکان‌ها داشته باشند (پناهی و شیر بگی، ۱۴۰۳). لذا، با توجه به

اهمیت سبک مدیریت مدیران مدارس و مراکز مهد کودک و پیش دبستانی، این پژوهش به دنبال شناسایی سبک مدیریت مدیران این مراکز است و به این سؤال اصلی پاسخ می‌دهد که سبک مدیریت مراکز مهد کودک و پیش دبستانی شهر تهران کدام‌اند؟

پیشینه پژوهش

حجازی و همکاران (۱۴۰۱)، در یک پژوهش تحت عنوان «پیش‌بینی سلامت سازمانی مدارس از طریق رهبری تحول‌آفرین و روحیه کارآفرینی» دریافتند که با داشتن چشم‌انداز استراتژیک و اهداف مشخص، سلامت سازمانی در وضعیت بهتری قرار خواهد گرفت. مدیرانی که به چشم‌انداز سازمانی اهمیت می‌دهند، استانداردهای عملکرد سطح بالایی دارند و برای یادگیری ارزش بیشتری قائل هستند. آن‌ها از نظریات جدید استقبال می‌کنند و افرادی خلاق هستند. همچنین در مدارس آنان، کارکنان از سلامت روان بالاتری برخوردار هستند. (خلیلی و دیگران، ۱۴۰۱) در مقاله‌ای با موضوع «تأثیر سبک رهبری اخلاقی بر بهزیستی شغلی معلمان تربیت‌بدنی با نقش میانجی تسهیل کار-خانواده» اذعان داشتند، نظر به نقش کلیدی معلمان در فرایند یادگیری، توجه به عواملی که منجر به بهبود عملکرد شغلی آنان و تعادل میان زندگی شغلی و شخصی آنان می‌شود، حائز اهمیت است. از عوامل تأثیرگذار بر این موضوع، سبک رهبری مدیران است که در این پژوهش مشخص گردید سبک رهبری اخلاقی باعث عملکرد بهتر معلمان است. درواقع هر چه مدیران استانداردهای اخلاقی را در مواجهه با معلمان بیشتر مدنظر قرار داده‌اند، نتایج بهتری حاصل شده است. (نظری و موسوی، ۱۴۰۱)، پژوهش خود با عنوان «مطالعه نقش رهبری معنوی و خودکارآمدی مدیران در چابکی سازمانی مدارس» بیان داشتند که وضعیت حال حاضر رهبری معنوی در مدارس متوسطه شهر اندیمشک در وضع مناسبی قرار دارد. یک رهبر معنوی با تأثیراتی که بر روی زیردستان می‌گذارد موجب انگیزه و قدرت آنان شده و در نتیجه مدرسه به اهداف خود نزدیک‌تر خواهد شد. در جامعه کنونی توسعه رهبری معنوی ماندگاری سازمان را تضمین می‌کند.

(Dwi & fook., 2022) پژوهشی با عنوان «تأثیر رهبری مسیر-هدف مدیر بر رضایت شغلی معلمان در پیش دبستانی‌های اندونزی» انجام داده‌اند که به روش آمیخته صورت گرفته است. جامعه این پژوهش مربیان پیش دبستانی ناحیه لمبر اندونزی بوده‌اند. آنان دریافته‌اند که از میان چهار بعد رهبری مسیر هدف یعنی مشارکتی، حمایتی، رهنمودی و هدف‌گرا، بعد

حمایتی کمک شایانی به رضایت شغلی معلمان نموده است. به کارگیری سبک‌های رهبری مناسب منجر به کارآمدی مدیران مدارس و همچنین انگیزه بیشتر معلمان جهت عملکرد بهتر در امر تدریس و در نتیجه بهبود نتایج تحصیلی دانش‌آموزان خواهد شد. به عقیده بسیاری از صاحب‌نظران سبک رهبری حمایتی جهت استفاده در مراکز آموزشی ترجیح داده می‌شود. این سبک به رهبران کمک می‌کند تا از طریق ایجاد محیطی مساعد، روابطی مثبت با کارکنان ایجاد کنند.

(Caston & Dicarilo., 2021) در مقاله‌ای با عنوان «سبک رهبری در مدیران مهد کودک» به بررسی سبک رهبری مدیران مهد کودک به این منظور که آیا با توصیه‌های این حوزه همخوانی دارند یا خیر پرداختند. نتایج نشان داد که اکثر مدیران خود را با ویژگی‌های رهبری تحولی که از مؤثرترین سبک‌های رهبری شناخته شده است معرفی کرده‌اند. دستیابی به این نتایج می‌تواند متأثر از سطح تحصیلات این مدیران باشد.

(Kırkic & Balci., 2021) در تحقیقی با عنوان «سطوح تعهد سازمانی مربیان پیش‌دبستانی و سبک‌های رهبری مدیران» بیان نموده‌اند که تعهد سازمانی معلمان جهت رشد کودکان در مراکز پیش‌دبستانی امری ضروری است و سبک رهبری مدیران یکی از عوامل تأثیرگذار بر آن است. در نتیجه سبک اتخاذی رهبری توسط مدیران باید مورد توجه قرار گیرد. آن‌ها طی نتایج به دست آمده از پرسشنامه‌های توزیع شده میان معلمان پیش‌دبستانی ترکیه اذعان داشتند که معلمان عموماً ارزش‌های سازمانی را درونی می‌کنند و مدیران نیز از سبک رهبری تحولی استفاده می‌کنند. در این پژوهش محدودیت‌هایی از جمله زمان نسبتاً کم و انتخاب معلمان مدارس دولتی به عنوان تنها شرکت‌کنندگان این تحقیق وجود داشته است.

(Zaini & Mansour., 2021) در پژوهشی با عنوان «تأثیر رهبری تحول‌آفرین مدیران بر توسعه حرفه‌ای معلمان پیش‌دبستانی» دریافته‌اند که سطح رهبری تحولی مدیران و پیشرفت حرفه‌ای معلمان پیش‌دبستانی در استان پراک مالزی بالا است. این داده‌ها از طریق پرسشنامه به دست آمد و نمونه‌های پژوهش شامل ۹۲ نفر از مربیان پیش‌دبستانی بوده‌اند. آنان معتقدند که سبک رهبری تحول‌آفرین سبکی ایده آل بوده که به وضوح بر رشد حرفه‌ای معلمان تأثیر گذاشته است. مدیران با نشان دادن ارزش‌های خود نقش مهمی را به عنوان الگو برای معلمان پیش‌دبستانی ایفا کرده‌اند و معلمان به برنامه‌ریزی مدیران جهت دستیابی به اهداف

آموزشی اطمینان دارند. همچنین آنان از رشد حرفه‌ای بالایی برخوردار بوده‌اند که نشان‌دهنده نگرش مثبت آنان نسبت به برنامه‌های توسعه حرفه‌ای است. پیشنهاد شده است که از روش‌های کیفی و ابزار مشاهده و مصاحبه به جهت بهبود مطالعات ادبیات رهبری تحول‌آفرین و توسعه حرفه‌ای معلمان استفاده گردد.

روش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی است. از نظر نوع داده‌های پژوهشی کیفی و از نوع پدیدارشناسی با الگوی کلایزی است که به بررسی تجربه زیسته نمونه‌ها می‌پردازد. همچنین، بر مبنای ماهیت و روش، اکتشافی است. افزون بر این و به‌رغم اینکه مفهوم سبک مدیریت، از پیشینه علمی و نظری بالایی برخوردار است ولی در خصوص سبک مدیریت مراکز مهد کودک و پیش‌دبستانی به دلیل اختصاصی بودن، ماهیت و ساختار متفاوت آن ادبیات کامل و جامعی وجود ندارد، این تحقیق از روش اکتشافی کیفی از نوع پدیدارشناسی با الگوی کلایزی استفاده نموده است. جامعه پژوهش در این تحقیق را مدیران مهد کودک‌ها و پیش‌دبستانی‌های شهر تهران که به نگهداری و تعلیم و تربیت کودکان ۳ تا ۶ سال می‌پردازند و زیر نظر وزارت آموزش و پرورش هستند، تشکیل می‌دهند. در این پژوهش برای انتخاب افراد موردنظر از روش هدفمند پدیدارشناسی، استفاده می‌شود. در روش پدیدارشناسی، به‌منظور شناخت یک پدیده، تجربه زیسته افراد در آن زمینه موردبررسی قرار می‌گیرد. همچنین در این پژوهش معیارهایی برای انتخاب مدیران در نظر گرفته شد که شامل شروط ذیل است:

داشتن سمت شغلی مرتبط و یا دست‌کم پنج سال تجربه در حوزه مدیریت مراکز مهد کودک و پیش‌دبستانی

داشتن کتاب، پایان‌نامه، مقاله علمی یا سابقه پژوهشی در حوزه‌های مرتبط با مباحث پژوهش و یا داشتن تحصیلات دانشگاهی مرتبط با زمینه‌های پژوهش

این پژوهش به دنبال شناسایی سبک مدیریت مدیران این مراکز است و به این سؤال اصلی پاسخ می‌دهد که سبک مدیریت مراکز مهد کودک و پیش‌دبستانی شهر تهران کدام هستند؟ جهت روایی و اعتبار ابزار مصاحبه در پژوهش حاضر از روش اعتبار محتوا، استفاده شده است. بر این اساس، ابتدا منابع علمی مربوطه مورد مطالعه قرار گرفته و به‌منظور تهیه پروتکل مصاحبه‌ها و متغیرهای موردنیاز برای هر کدام از عوامل به جهت تعیین اعتبار محتوای

آن از اساتید صاحب‌نظر، نظرخواهی شد و پروتکل مصاحبه مورد تأیید آن‌ها قرار گرفت. همچنین، جهت اطمینان از پایایی در این پژوهش نیز با مراجعه به نظر مدیران مهد کودک و پیش‌دستانی به‌عنوان متخصصین در زمینه پژوهش و انجام مصاحبه‌های عمیق جهت رسیدن به اجماع نظرات، در برآورد پارامترها و بعضی مقادیر اولیه متغیرها، استانداردهای موردنیاز رعایت شده است.

علاوه بر این، به‌منظور اطمینان از اعتبار یافته‌های پژوهش و صحت تحلیل فرایندها، بعد از انجام هشت مصاحبه، دیده شد که عوامل اصلی و فرعی در مصاحبه‌ها تکرار شده و پاسخ‌ها از روندی تکراری تبعیت می‌کنند، اما برای اطمینان بیشتر چهار مصاحبه دیگر نیز انجام شد و نمونه با ۱۲ نفر مورد تأیید قرار گرفت و به فرایند مصاحبه پایان داده شد و پژوهشگر به اشباع نظری رسید. در مرحله مصاحبه و نظرسنجی از مدیران، با توجه به دارا بودن یکی از معیارهای بالا و با توجه به ماهیت روش نمونه‌گیری، درنهایت حجم نمونه این پژوهش بر اساس مدیران در دسترس و متمایل به همکاری ۱۲ نفر تعیین شد. در ادامه، مشخصات مصاحبه‌شوندگان پژوهش، از حیث متغیرهایی چون جنسیت، میزان تحصیلات، حوزه فعالیت، محل فعالیت و تجربه کاری بیان شده است.

جدول ۱. توزیع جمعیت شناختی نمونه‌ها

ردیف	میزان تحصیلات	حوزه فعالیت	تجربه کاری (سال)	زمان و مدت مصاحبه
۱	کارشناسی	مدیر داخلی	۱۲	تیر ۱۴۰۲-چهار دقیقه
۲	کارشناسی	مدیر داخلی	۱۶	تیر ۱۴۰۲-شصت دقیقه
۳	کارشناسی	مدیر داخلی	۳۲	تیر ۱۴۰۲-هفتاد دقیقه
۴	کارشناسی	مدیر داخلی	۵	تیر ۱۴۰۲-چهار دقیقه
۵	کارشناسی	مدیر داخلی	۲۷	تیر ۱۴۰۲-پنجاه و چهار دقیقه
۶	کارشناسی ارشد	مدیر داخلی	۱۷	تیر ۱۴۰۲-شصت و هشت دقیقه
۷	کارشناسی	مدیر داخلی	۲۴	تیر ۱۴۰۲-چهار دقیقه
۸	کارشناسی	مدیر داخلی	۲۱	تیر ۱۴۰۲-چهار و پنج دقیقه
۹	کارشناسی ارشد	مدیر داخلی	۲۶	مرداد ۱۴۰۲-شصت دقیقه
۱۰	کارشناسی ارشد	مدیر داخلی	۱۸	مرداد ۱۴۰۲-چهار دقیقه
۱۱	کارشناسی ارشد	مدیر داخلی	۱۸	مرداد ۱۴۰۲-پنجاه دقیقه
۱۲	کارشناسی	مدیر داخلی	۱۰	مرداد ۱۴۰۲-چهار و دو دقیقه

یافته‌ها

سؤال اول پژوهش: سبک مدیریت مراکز مهد کودک و پیش دبستانی شهر تهران چگونه است؟

در پاسخ به سؤال اول پژوهش، متن مصاحبه شرکت کنندگان در پژوهش به کمک تکنیک تحلیل محتوای قیاسی کدگذاری باز گردید که نتایج آن در جدول ۲ آورده شده است:

جدول ۲. نتایج کدگذاری باز برای متغیر سبک مدیریت مراکز مهد از دیدگاه مدیران

مفاهیم	مقولات فرعی	مقوله اصلی
استفاده از دیدگاه و نقطه نظر کارکنان و والدین در حل مسائل و چالش های مهد، گروه بندی به منظور بهره گیری از پتانسیل ها و تخصص کارکنان، ایجاد مسیرهای ارتباطی سهل الوصول برای ابراز نظر و عقیده کارکنان در جریان سیاست های مهد کودک، ارتباط با سایر مهدکودک ها	۱. اجماع نظرات	سبک مدیریت مشارکتی
	۲. هم اندیشی	
	۳. تیم سازی	
	۴. توسعه کانال های ارتباطی (درون سازمانی و برون سازمانی)	
وجود صمیمیت و دوستی بین مدیر و کارکنان، درک شرایط و موقعیت کارکنان، برجسته کردن نقش و اهمیت جایگاه کارکنان در مهد، فراهم سازی تمهیدات لازم جهت افزایش رضایت شغلی در بین کارکنان	۱. ارتقاء سطح ادراک و همدلی	سبک مدیریت حمایتی
	۲. توجه به نیازهای کارکنان	
	۳. تقدم رضایت شغلی کارکنان	
	۴. اهمیت دادن به عزت نفس کارکنان	

مفاهیم	مقولات فرعی	مقوله اصلی
	۱. ارج نهادن به خلاقیت کارکنان	
	۲. توجه به نوآوری در جریان فعالیت‌ها	
	۳. تشویق به ایده پردازی	سبک مدیریت تحولی
	۴. مهم‌تر بودن اثربخشی نسبت به کارایی	
	۵. به‌روزرسانی نیازهای جامعه هدف (مخاطبین)	
	۱. استفاده از جریان دستوری در روابط مدیر-کارمند	
	۲. جدیت و تحکم در انجام وظایف کارکنان	سبک مدیریت مقتدرانه
	۳. اهمیت دادن به کارایی و دستیابی به اهداف	
	۴. اولویت دادن به ضوابط قانونی بجای روابط غیررسمی بین کارکنان	
بهره‌گیری از الگوهای تشویقی برای ایجاد و توسعه عملکرد خلاقانه کارکنان در کار با کودکان، ایجاد فضای مناسب برای ایده پردازی و طوفان اندیشه در جلسات مدیر با کارکنان، تحقیق و پژوهش در حوزه نیازهای جدید جامعه هدف و بنج مارک کردن فعالیت‌های مهد با مهدکودک‌های مطرح و موفق		
ترویج مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در بین کارکنان، توجه به جدیت و اقتدار در مدیریت مهد، تعیین خطوط قرمز رفتاری در بین کارکنان، گوشزد کردن ضوابط و قوانین مهد به شکل دوره‌ای در بین کارکنان، ارزیابی عملکرد کارکنان بر اساس میزان دستیابی به اهداف تعیین‌شده در مهدکودک		

سؤال دوم پژوهش: شیوه‌های مشارکت دادن مربیان مهد در تصمیم‌گیری‌های مدیر چگونه است؟

در پاسخ به سؤال دوم پژوهش، متن مصاحبه شرکت کنندگان در پژوهش به کمک تکنیک تحلیل محتوای قیاسی کدگذاری باز گردید که نتایج آن در جدول ۳ آورده شده است:

جدول ۳. نتایج کدگذاری باز برای متغیر شیوه مشارکت در تصمیم گیری از دیدگاه مدیران

مفاهیم	مقولات فرعی	مقوله اصلی
تدوین چشم اندازها و آرمان های مهد کودک تدوین مأموریت ها و اقدامات آموزشی و سازمانی هدف گذاری کوتاه مدت و موقتی	۱. اهداف کلان ۲. اهداف خرد	مشارکت در هدف گذاری
تدوین برنامه های آموزشی اعم از محتوا، شیوه تدریس، شیوه ارزیابی و غیره برنامه ریزی استراتژی های سازمانی اعم از شیوه های تصمیم سازی و نحوه دستیابی به اهداف برنامه ریزی های مالی و غیرمالی اعم از نحوه تخصیص منابع و برآورد درآمد و هزینه	۱. برنامه ریزی آموزشی ۲. برنامه ریزی سازمانی ۳. برنامه ریزی اداری	مشارکت در برنامه ریزی
مشارکت در اجرای آموزش به کودکان از شیوه برخورد با مسائل و چالش ها تا سبک های تعامل با کودکان در فرایندهای یاددهی-یادگیری هم اندیشی در اجرای دستورات محوله به مربیان بر اساس شایستگی بهره گیری از تفویض اختیار در انجام سریع تر و بهتر وظایف	۱. اجرای آموزش ۲. اجرای دستور ۳. نحوه انجام و تقسیم وظایف	مشارکت در اجرا
استفاده از تکنیک مشاوره و تشکیل شورا برای بازبینی و بازآفرینی روش های ارزیابی عملکرد کارکنان در جریان فعالیت ها اشتراک گذاری نتایج ارزیابی عملکرد مربیان در راستای آگاهی بخشی و تصمیم سازی های نهایی به کارگیری نتایج ارزیابی ها در توسعه فردی و سازمانی مربیان	۱. شیوه ارزیابی ۲. نتایج ارزیابی ۳. پیامدهای ارزیابی	مشارکت در ارزیابی

سؤال سوم پژوهش: دوره های آموزشی مربیان در مهد چگونه است؟

در پاسخ به سؤال سوم پژوهش، متن مصاحبه شرکت کنندگان در پژوهش به کمک تکنیک تحلیل محتوای قیاسی کدگذاری باز گردید که نتایج آن در جدول ۴ آورده شده است:

جدول ۴. نتایج کدگذاری باز برای دوره‌های آموزشی مربیان در مهد از دیدگاه مدیران

مفاهیم	مقولات فرعی	مقوله اصلی
اشتراک‌گذاری نتایج پژوهش‌های مختلف در حوزه مربیگری مهدکودک،	۱. بهره‌گیری از مقالات به‌روز و نتایج پژوهش‌های کاربردی	آموزش حین خدمت
آموزش برخی دوره‌های کاربردی از قبیل یوگای کودکان، آموزش نقاشی به کودکان و غیره، تأمین و ایجاد دسترسی آسان به کتب ارزشمند و کاربردی برای کتابخانه مهد، فراهم‌سازی امکان شرکت مربیان در برخی دوره‌های کاربردی و اخذ مدارک معتبر جهت عمق‌بخشی به تخصص و مهارت مربیان	۲. استفاده از کتابخانه مهد (کتب تخصصی کاربردی)	
	۳. اخذ مدرک مربیگری از جهاد دانشگاهی	
تغییر مقطع آموزشی مربی، جابه‌جایی سمت شغلی مربی، بهره‌گیری از مرخصی‌های ضروری در مواقع لزوم، جلسات هم‌اندیشی در خصوص نحوه انجام وظایف شغلی در دوره‌های دوستانه خارج از محیط مهد (پارک، کنسرت، رستوران و غیره)	۱. غنی‌سازی شغلی ۲. توسعه شغلی ۳. گردش شغلی	انگیزه بخشی
شرکت دادن مربیان در انواع کارگاه‌های تخصصی در درون و بیرون از مهدکودک، دعوت از چهره‌های شاخص و برجسته مربیگری در حوزه روان‌شناسی و علوم تربیتی در مهدکودک	۱. برگزاری کارگاه‌های آموزشی ۲. بهره‌گیری از الگوهای برجسته مربیگری مهد در جلسات آموزشی	توسعه اخلاق حرفه‌ای

سؤال چهارم پژوهش: نحوه برخورد و ارتباط‌گیری مهدکودک با والدین کودکان چگونه است؟

در پاسخ به سؤال چهارم پژوهش، متن مصاحبه شرکت‌کنندگان در پژوهش به کمک تکنیک تحلیل محتوای قیاسی کدگذاری باز گردید که نتایج آن در جدول ۵ آورده شده است:

جدول ۵. نتایج کدگذاری باز برای نحوه برخورد و ارتباط‌گیری مهدکودک با والدین از دیدگاه مدیران

مفاهیم	مقولات فرعی	مقوله اصلی
تصمیم‌گیری در خصوص تغذیه کودکان در مهد، تصمیم‌گیری در خصوص نحوه پوشش (کفش و لباس) کودکان در مهد، تشکیل جلسات ماهیانه و هفتگی در خصوص دریافت نظرات والدین در خصوص مسائل آموزشی و غیر آموزشی مهد، اشتراک‌گذاری اطلاعات لازم در خصوص کودکان بین مدیر و والدین	۱. مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها ۲. بهره‌گیری از پیشنهادات و انتقادات والدین ۳. آگاهی بخشی دوسویه مدیر-والد در خصوص کودکان	ارتباط مدیر-والدین
تصمیم‌گیری در خصوص موضوعات آموزشی به کودکان در مهد، نیازسنجی تربیتی کودکان از والدین، بهره‌گیری از نظرات والدین در حل مسائل مربوط به کمیت و کیفیت یادگیری کودکان، در جریان قرار گرفتن والدین در خصوص مشکلات روحی و رفتاری کودکان از سوی مربیان	۱. هم‌اندیشی والدین با مربیان در فرایندهای یاددهی یادگیری کودکان ۲. مشارکت والدین در حل مسائل آموزشی و غیر آموزشی کودکان در مهدکودک	ارتباط مربی-والدین

سؤال پنجم پژوهش: زوایای مختلف فعالیت‌ها در مهدکودک از دیدگاه مدیران چگونه است؟

در پاسخ به سؤال پنجم پژوهش، متن مصاحبه شرکت‌کنندگان در پژوهش به کمک تکنیک تحلیل محتوای قیاسی کدگذاری باز گردید که نتایج آن در جدول ۶ آورده شده است:

جدول ۶. نتایج کدگذاری باز برای زوایای مختلف فعالیت‌ها در مهدکودک از دیدگاه مدیران

مفاهیم	مقولات فرعی	مقوله اصلی
آموزش همراه با بازی، آموزه‌های قرآنی، موسیقی، ژیمناستیک و حرکات موزون، شطرنج، بهداشتی، سفالگری، علوم ریاضی، زبان، یوگا، تربیت اخلاقی، آموزش به روش گفتگو و نمایش و کاردستی، قصه‌گویی	۱. فلسفه آموزش ۲. محتوای آموزش ۳. شیوه‌های آموزش	آموزشی

مفاهیم	مقولات فرعی	مقوله اصلی
سابقه مربی، رشته تحصیلی مربی، گواهینامه‌ها و مهارت‌های مربی، شایستگی‌های ارتباطی، کلامی، روحی و اخلاقی	۱. ویژگی‌های تخصصی ۲. مهارت‌های عمومی ۳. صلاحیت و شایستگی حرفه‌ای	نیروی انسانی
بازسازی فضای مهدکودک، افزایش وسایل بازی و امکانات کمک‌آموزشی از قبیل انواع تجهیزات یادگیری، مجهز نمودن کلاس‌ها به آخرین تکنولوژی آموزشی روز دنیا از قبیل دوربین مداربسته، وایت برد، پروژکتور، دستگاه ویدئو و غیره	۱. کالبدی ۲. تجهیزات و امکانات ۳. بهره‌گیری از تکنولوژی به‌روز ۴. ارتباطات ۵. نظارت و کنترل کلاس‌های درس	سازمانی
توجه به رفتار مربیان با یکدیگر و با کودکان، تلاش برای شبیه‌سازی محیط مهدکودک به محیط خانه، ارتقاء سطح مسئولیت‌پذیری مربیان و انتظار پاسخگویی آنان به مدیریت و والدین در مواقع لزوم	۱. ایجاد فضای صمیمت در بین کارکنان ۲. ایجاد حس امنیت و آرامش برای کودکان در مهد ۳. ترویج مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	فرهنگی

بحث و نتیجه‌گیری

در پاسخ به سؤال اول پژوهش نتایج آزمون تحلیل محتوای استقرایی مدیران مهد نشان داد، مؤلفه سبک مدیریت مهدکودک دارای چهار مدل ۱-سبک مدیریت مشارکتی، ۲-سبک مدیریت حمایتی، ۳-سبک مدیریت تحولی، ۴-سبک مدیریت مقتدرانه بود.

یافته‌های این بخش با مطالعات دوی و فوک (۲۰۲۲)؛ کرکیچ و بالسی (۲۰۲۱)؛ زینی و منصور (۲۰۲۱)؛ زوار، شبان بسیم و مهدی زاده (۱۴۰۰) و مهرپارسا (۱۳۹۷) همسو بود. نتایج این مطالعات نشان داد بیشترین سبک‌های مدیریت در مهدکودک‌ها شامل سبک‌های مشارکتی، تحولی و حمایتی است. سبک مدیریت مناسب منجر به کارآمدی مدیران مدارس و همچنین انگیزه بیشتر معلمان جهت عملکرد بهتر در امر تدریس و در نتیجه بهبود نتایج تحصیلی دانش‌آموزان خواهد شد. به عقیده این پژوهشگران سبک مدیریت حمایتی جهت استفاده در مراکز آموزشی ترجیح داده می‌شود. این سبک به مدیران کمک می‌کند تا از طریق ایجاد محیطی مساعد، روابطی مثبت با کارکنان ایجاد کنند.

صاحب‌نظران مختلف درباره ویژگی‌های مدیران خوب و موفقیت آنان عقاید متفاوتی دارند. گروهی از صاحب‌نظران بر این باورند که خصوصیات اخلاقی هر انسانی برگرفته از انتظارات جامعه است. پس اگر مدیر یا معلمی بخواهند در شغل خود موفق باشند باید مطابق معیارهای جامعه رفتار کنند. صلاحیت‌های اخلاقی، صلاحیت‌های علمی و تخصصی، صلاحیت‌های تجربی و صلاحیت‌های جسمانی و روانی. به‌طور کلی هیچ‌یک از دیدگاه‌های صاحب‌نظران به تنهایی نمی‌تواند ضامن موفقیت آنان باشد عوامل مختلفی نظیر شرایط محیطی، اجتماعی و نیازهای روانی کارمندان که باید مبنای یک موفقیت اصولی قرار داده شوند (صافی، ۱۴۰۰).

سؤال دوم پژوهش: شیوه‌های مشارکت دادن مربیان مهد در تصمیم‌گیری‌های مدیر چگونه است؟

در پاسخ به سؤال دوم پژوهش نتایج آزمون تحلیل محتوای استقرایی مصاحبه مدیران مهدکودک، مشخص شد نحوه مشارکت مربیان در تصمیم‌گیری‌های مهدکودک دارای وجوه ۱- مشارکت در هدف‌گذاری ۲- مشارکت در برنامه‌ریزی، ۳- مشارکت در اجرا و ۴- مشارکت در ارزیابی بود.

یافته‌های این بخش با مطالعات زکی، گودرزی و سوری (۱۳۹۲)؛ یزدان پناه، حصاری، منفردی راز و عسگرزاده (۱۳۸۸) و چی کیونگ و دیگران (۲۰۱۹) همسو بود. نتایج این پژوهش‌ها نشان داد مشارکت دادن افراد ذی‌ربط و ذی‌نفع در تصمیم‌گیری‌ها که شامل مربیان و خانواده کودکان در مهدکودک است، به اندازه عملکرد مدیران ضروری است و میزان صلاحیت آن‌ها را نشان می‌دهد و در نهایت می‌تواند منجر به تحقق اهداف سازمان شود.

مدیرانی که از الگوهای مشارکت در تصمیم‌گیری پیروی می‌کنند، اهداف خود، خانواده‌ها و کارکنان را مدنظر قرار می‌دهند، در جهت توانمندسازی کارکنان می‌کوشند، به آن‌ها احساس با ارزش بودن می‌دهند و آن‌ها را در تصمیمات سازمان شریک می‌کنند. منابع انسانی یک مجموعه دارایی‌هایی هستند که برای آن‌ها هیچ جایگزینی وجود ندارد. ممکن است یک موسسه دارایی مالی خود را از دست بدهند و بخش قابل توجهی از آن را توسط بیمه بازگرداند؛ اما تشکیل دادن گروهی از افراد انسانی که بتوانند به صورت جمعی و با مشارکت یکدیگر به کار مشغول شوند امری بسیار دشوار و زمان‌بر است. به همین دلیل است که سرمایه انسانی یک مجموعه ارزشمندترین دارایی آن است که باید توسط یک مدیریت خبره اداره شود (نظری و موسوی، ۱۴۰۱).

سؤال سوم پژوهش: دوره‌های آموزشی مربیان در مهد چگونه است؟
در پاسخ به سؤال سوم پژوهش نتایج آزمون تحلیل محتوای استقرایی مصاحبه مدیران، ابعاد ۱- آموزش حین خدمت، ۲- انگیزه بخشی و ۳- توسعه اخلاق حرفه‌ای مربیان استخراج گردید.

یافته‌های این بخش با مطالعات کاستون و دی کارلو (۲۰۲۱)؛ کرکیچ و بالسی (۲۰۲۱)؛ فرانزن و هجالمارسون (۲۰۲۱) و حجازی، مقدم و کریمی (۱۴۰۱) همسو بود. نتایج این مطالعات نشان داد آموزش‌های کارکنان تأثیر زیادی بر روی افزایش مهارت‌ها، دانش و نگرش، رضایت شغلی و سلامت روان کارکنان دارد. بدیهی است که نگه داشته همچنین سرمایه ارزشمندی نیازمند مدیریت اثربخش و کارآمد است چراکه با مدیریت آموزش کارکنان می‌توان بازدهی آنان را به حداکثر خود رساند و از هزینه‌های مادی و غیرمادی گزاف در مراکز آموزشی جلوگیری کرد.

رهبران تحول‌آفرین به پیروان خود چنین القاء می‌کنند که فراتر از اهداف و علایق شخصی بیندیشند و بر اهداف بزرگ‌تر تیمی، سازمانی، ملی و یا جهانی توجه کنند. این موارد همه در نتیجه فراهم‌سازی محیط یادگیری و آموزش برای کارکنان است تا ضمن انجام خدمت بتوانند از مزایای آموزش ضمن خدمت بهره‌مند شوند (حجازی و همکاران، ۱۴۰۱).
سؤال چهارم پژوهش: نحوه برخورد و ارتباط‌گیری مهدکودک با والدین کودکان چگونه است؟

در پاسخ به سؤال چهارم پژوهش نتایج آزمون تحلیل محتوای استقرایی مصاحبه مدیران، ابعاد ۱-ارتباط مدیر-والدین و ۲-ارتباط مربی-والدین استخراج شد. یافته‌های این بخش با مطالعات زینی و منصور (۲۰۲۱)؛ کالکان و دیگران (۲۰۲۰) و خلیلی، اندام و رجبی (۱۴۰۱) همسو بود. نتایج این مطالعات نشان داد وجود کانال‌های ارتباطی مناسب در سازمان‌ها به‌ویژه مراکز آموزشی، استفاده بهینه از نیروی انسانی را منجر می‌شود. استفاده صحیح و بهره‌مندی از دانش و مهارت مربیان از یکسو و تجارب و آگاهی والدین کودکان از وضعیت فرزندانشان از سوی دیگر منجر به بهره‌وری و اثربخشی سازمان می‌شود.

رهبری مشارکتی یک فرایند درهم‌تنیده با ساختاری افقی است که همه اعضا از جمله انجمن اولیا و مربیان در آن درگیر هستند و در جهت اهداف آموزشی مدرسه می‌کوشند. رهبری مشارکتی مدلی از رهبری است که با رهبری سنتی همراه با ساختار عمودی در تضاد است و دیگر یک شخص بر دیگران تسلط ندارد، بلکه فرایندی کاملاً پویا با همکاری تمامی ذی‌نفعان مدرسه است (صافی، ۱۳۹۵).

سؤال پنجم پژوهش: زوایای مختلف فعالیت‌ها در مهد کودک از دیدگاه مدیران چگونه است؟

در پاسخ به سؤال پنجم پژوهش نتایج آزمون تحلیل محتوای استقرایی مصاحبه مدیران، ابعاد ۱-آموزشی و ۲-نیروی انسانی، ۳-سازمانی و ۴-فرهنگی استخراج شد. یافته‌های این بخش با مطالعات سالیم، اسلام، یین و راثو (۲۰۲۰)؛ نظری و موسوی (۱۴۰۱)؛ مهدی پور، عدلی و نراقی زاده (۱۳۹۸) و مهرپارسا (۱۳۹۷) همسو بود. نتایج این مطالعات بر این موضوع تأکید داشت که عملکرد شغلی مدیر در مهد کودک به‌عنوان واحدی مستقل و تک‌بعدی نیست. مدیران مسئول هماهنگی بخش‌های مختلف سازمانی، آموزشی و انسانی تلقی می‌شوند که مسئولیت نظارت بر مربیان و ارزیابی عملکرد شغلی آنان را به عهده دارند. همچنین آنان به‌عنوان یک پل ارتباطی عمل می‌کنند و اطلاعات از کانال آنان عبور می‌کند. نتایج این پژوهش‌ها بر تأثیرات زمینه‌ای و فرهنگی مدیران که برخاسته از سبک مدیریت آنان است تأکید دارند و نشان می‌دهند که سبک رهبری مشارکتی به‌منظور تشویق معلمان به استقلال و در نتیجه بهبود عملکرد شغلی می‌تواند سازنده باشد.

مهدکودک به‌عنوان مرکز یا موسسه یا کانون فرهنگی - تربیتی، مسئولیت نگهداری، مراقبت، پرورش و فراهم نمودن زمینه بروز رشد استعدادها و کودکان تا سن قبل از ورود به دبستان را بر عهده دارد. مهدکودک با اهداف بهبود سلامت روانی و اجتماعی، آموزش و نهادینه‌سازی ارزش‌های اخلاقی، پرورش استعدادها و خلاقیت، آموزش و بهبود مهارت‌های زندگی در کودکان و همچنین کمک به والدین در مراقبت و پرورش آن‌ها ایجاد شده است. مدیر مهدکودک مسئول فعالیت‌های روزانه مربیان مهدکودک است. وظیفه برنامه‌ریزی فعالیت‌های آموزشی نیز بر عهده او است. مدیر مهدکودک باید بتواند با مربیان، کودکان و خانواده آن‌ها ارتباط خوبی برقرار کند تا محیطی سازنده و مثبت در مهدکودک ایجاد کند. داشتن روابط عمومی بسیار خوب و آگاهی از آخرین روش‌ها و تجهیزات آموزشی و مراقبتی از ملزومات اصلی این کار است. همچنین مدیر مهدکودک باید توان مدیریت و سازمان‌دهی خوبی داشته باشد.

از آنجاکه مدیران مهدکودک مسئول تمام جنبه‌های مهدکودک هستند و سیاست‌های بنیادی را ایجاد می‌کنند و اطمینان می‌دهند که سیاست‌ها مطابق با الزامات قانونی است، از این‌رو موضوع سبک مدیریت آنان و چگونگی تصمیم‌گیری، دوره‌های آموزشی، ارتباطات و جنبه‌های فعالیت آنان بسیار حائز اهمیت است.

در خصوص موضوع سبک مدیریت مدیر مهدکودک مصادیقی چون بهره‌مندی از اجماع نظرات؛ هم‌اندیشی؛ تیم‌سازی؛ توسعه کانال‌های ارتباطی (درون‌سازمانی و برون‌سازمانی)؛ ارتقاء سطح ادراک و همدلی؛ توجه به نیازهای کارکنان؛ تقدم رضایت شغلی کارکنان؛ اهمیت دادن به عزت‌نفس کارکنان؛ ارج نهادن به خلاقیت کارکنان؛ توجه به نوآوری در جریان فعالیت‌ها؛ تشویق به ایده‌پروری؛ به‌روزرسانی نیازهای جامعه هدف (مخاطبین)؛ جدیت و تحکم در انجام وظایف کارکنان؛ اهمیت دادن به کارایی و دستیابی به اهداف و همچنین اولویت دادن به ضوابط قانونی بجای روابط غیررسمی بین کارکنان استخراج گردید.

بحث در حوزه مدیریت در مراکز نگهداری و آموزش کودکان نیز نشان می‌دهد که وجود مدیران خبره که دارای سبک‌های مدیریت متناسب با شرایط و موقعیت شغلی خود در این نوع مراکز هستند، جهت اثربخشی برنامه‌ها و تحقق اهداف آن‌ها ضرورت دارد. اداره‌کنندگان این مراکز رسالتی مهم، ذوقی و تربیتی دارند لیکن تبادل نظر با آنان حاکی از

این است که در اهداف و روش مدیریت این مراکز ابهاماتی وجود دارد. مدیریت مؤثر در این نوع مراکز نیازمند مهارت در برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، کنترل و ... است. با یادآوری متفاوت بودن مخاطبان مهدهای کودک با سایر مراکز، مدیر باید به جامعه اطمینان دهد که کودکان را در رفاه و شرایط تخصصی و مجهز با نیروی انسانی توانمند و خدمات با کیفیت تربیت خواهد کرد تا ضمن تأمین انتظارات همه ذی‌نفعان، خود نیز در حکم یک مدیر اثربخش باشد. البته اثربخشی مفهومی بسیار وسیع است که تنها با کارایی داخلی تعیین نمی‌شود و به محیط پیرامون، جنبه‌های انسانی و فیزیکی توجه دارد. لذا برای مدیریت اثربخش در مراکز مهد کودک، توجه مسئولان به منظور ایجاد زیرساخت‌ها برای حمایت از مهدهای کودک، توجه به شاخص‌های مدیران با کفایت، حقوق کودکان و والدین و سایر مرتبطان با آن‌ها، روابط و سلامت کارکنان، ایجاد محیطی خلاق و فرهنگی، وجود نگرش‌ها و ارزش‌های دینی و ملی، تنظیم محیط و محتوای باکیفیت برای یادگیری کودکان، و معرفی برنامه‌های منعطف به والدین در اداره مهدهای کودک بسیار حائز اهمیت است.

از سوی دیگر یکی از ابعاد اثرگذار در بهتر مدیریت کردن مراکز مهد کودک، مشارکت دادن افراد ذی‌نفع و ذی‌ربط در هدف‌گذاری‌های کلان اهداف خرد آموزشی مهد و نیز برنامه‌ریزی آموزشی، سازمانی و اداری و همچنین اجرای آموزش و نهایتاً شیوه ارزیابی‌ها، نتایج و پیامدهای آن است. نتیجه چنین اشتراکی در تصمیم‌گیری منجر به تدوین چشم‌اندازها و آرمان‌های مهد کودک؛ تدوین مأموریت‌ها و اقدامات آموزشی و سازمانی؛ تدوین برنامه‌های آموزشی اعم از محتوا، شیوه تدریس، شیوه ارزیابی و غیره و نیز مشارکت در اجرای آموزش به کودکان از شیوه برخورد با مسائل و چالش‌ها تا سبک‌های تعامل با کودکان در فرایندهای یاددهی-یادگیری؛ استفاده از تکنیک مشاوره و تشکیل شورا برای بازیابی و بازآفرینی روش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان در جریان فعالیت‌ها؛ اشتراک‌گذاری نتایج ارزیابی عملکرد مربیان در راستای آگاهی بخشی و تصمیم‌سازی‌های نهایی و به کارگیری نتایج ارزیابی‌ها در توسعه فردی و سازمانی مربیان خواهد شد.

مسیر مشارکت دادن والدین و مربیان در تصمیمات مدیریت مهد کودک از کانال‌های ارتباط‌گیری و شیوه‌های مؤثر آن عبور می‌کند. مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها؛ بهره‌گیری از پیشنهادها و انتقادات والدین؛ آگاهی بخشی دوسویه مدیر-والد در خصوص کودکان از یکسو و نیز هم‌اندیشی والدین با مربیان در فرایندهای یاددهی-یادگیری کودکان و نیز

مشارکت والدین در حل مسائل آموزشی و غیرآموزشی کودکان در مهدکودک از سوی دیگر، از مؤثرترین مصادیق این همکاری و هم‌اندیشی است.

درنهایت می‌بایست به این موضوع مهم اشاره کرد که مدیریت در مهدکودک‌ها، به موضوعاتی چون مسائل آموزشی، نیروی انسانی، سازمانی و ابعاد فرهنگی معطوف می‌شود. به عبارتی دیگر مدیر مهدکودک به‌عنوان رهبر ارکستر، مسئول سازمان‌دهی، هماهنگی، اجرا و ارزیابی کلیه فعالیت‌هایی است که در موضوعات مذکور انجام می‌شود. یک مدیر موفق با داشتن مهارت و تخصص چندگانه در نگاه و تفسیر موضوعات سازمانی، آموزشی، نیروی انسانی و مسائل فرهنگی، قادر خواهد بود تا مهدکودک را به شکلی اثربخش و کارا هدایت نماید.

ارتقاء مهارت‌های مدیریتی در مهدکودک‌ها و مراکز پیش‌دبستانی به‌عنوان عامل اساسی در بهبود کیفیت آموزش و محیط آموزشی شناخته شده است. مدیران مهدکودک با توانایی‌های مدیریتی مناسب، می‌توانند بهبودهای مثبتی را در عملکرد مهدکودک خود تجربه نمایند و به کودکان و مربیان آنان محیطی مثبت و گویا ارائه دهند. تمرکز بر مهارت‌ها و سبک‌های مدیریتی مناسب، ارتقاء کیفیت تجربه آموزشی کودکان و ارتباط با والدین و تیم مهدکودک را تضمین می‌نماید. این تلاش‌ها به توسعه یک محیط آموزشی بهتر برای کودکان و ارتباط مؤثرتر با والدین و خانواده‌ها را منجر خواهد شد.

پیشنهادهای کاربردی

بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌گردد:

- ۱- بهره‌گیری از آموزش‌های کارگاهی، سمینارها و وینارهای تخصصی برای آموزش انواع سبک‌های اثربخش و با کیفیت مدیریت در مهدکودک‌ها به مدیران مهد
- ۲- بهره‌مندی از تجارب مدیران موفق مهدکودک‌های شناخته شده در الگوسازی برای مدیران جوان به کمک تشکیل جلسات و تشکلهای صنفی مدیران مهدکودک
- ۳- تشکیل جلسات هفتگی و ماهیانه منظم با حضور والدین و مربیان توانمند جهت رسیدگی به موضوعات و چالش‌های مهدکودک
- ۴- وجود صندوق پیشنهادها و انتقادات برای سازندگی مهدکودک و بهره‌گیری از آن در انواع تصمیمات سازمانی و آموزشی مهدکودک

تعارض منافع

نویسندگان هیچ گونه تعارض منافع ندارند.

سپاسگزاری

مقاله حاضر برگرفته از پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی دانشگاه الزهراء است. از تمامی حامیان این پژوهش از جمله مدیران مراکز مهد کودک و پیش دبستانی شهر تهران و همچنین آموزش و پرورش مناطق تهران که در جمع آوری یافته های این پژوهش همکاری نمودند، تشکر و قدردانی می شود.

منابع

- doi: 10.22054/jrlat.2024.80016.1750
<https://doi.org/10.22054/JRLAT.2024.78978.1731>. 83-55, (31)8
- پاکزاد، مهزاد، عباس پور، عباس، رحیمیان، حمید، و خورسندی طاسکوه، علی. (۱۴۰۳). عوامل تأثیرگذار بر فرهنگ پذیری دانشجویان بین المللی دانشگاه های علوم پزشکی. پژوهش های رهبری آموزشی، ۸(۳۱)، ۲۶-۷
<https://doi.org/10.22054/JRLAT.2024.75729.1674>
- جان احمدی مریان، شهلا، سلیمانی، توران، و عابدی نیا، افشین. (۱۴۰۰). بررسی رابطه سبک مدیریت مدیران با رضایت شغلی و انگیزه شغلی معلمان ابتدایی شهرستان تالش. نشریه مطالعات رهبری فرهنگی.
- حجازی، اسد، فرج الهی مقدم، حمزه، و کریمی، محمد. (۱۴۰۱). پیش بینی سلامت سازمانی مدارس از طریق رهبری تحول آفرین و روحیه کارآفرینی. نظریه و عمل در تربیت معلمان (راهبردهای نوین تربیت معلمان)، ۸(۱۳)، ۱۴۹-۱۷۲.
- حسین پناهی، نادر و شیربگی، ناصر. (۱۴۰۳). تدوین و اعتباریابی پرسشنامه ارزشیابی «فضیلت حرفه ای معلمان». پژوهش های رهبری آموزشی ۸(۳۲) ۱۷۱-۱۲۳.
- خلیلی، محمدرضا، اندام، رضا، و رجبی، مجتبی. (۱۴۰۱). تأثیر سبک رهبری اخلاقی بر بهزیستی شغلی معلمان تربیت بدنی با نقش میانجی تسهیل کار- خانواده، مجله پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۱۰(۴۰)، ۶۳-
<https://doi.org/10.30473/arsm.2022.8998.76>

زوار، تقی، شبان بسیم، فرناز، و مهدی زاده، جعفر. (۱۴۰۰). پیش‌بینی عملکرد شغلی معلمان بر اساس توانمندسازی روان‌شناختی و سبک رهبری مدیران. *اندیشه‌های نوین تربیتی*، ۱۷(۱)، ۱۵۳-۱۷۳. <https://doi.org/10.22051/jontoe.2021.18898.2099>

ساعدی، رسول، تعجبی، محمود، و قادرمرزی، حبیب. (۱۴۰۳). شناسایی فرصت‌ها و چالش‌های نظارت و راهنمایی آموزشی؛ پژوهشی پدیدارشناسانه. *پژوهش‌های رهبری آموزشی*، ۸(۳۱)، ۲۷-۵۳. <https://doi.org/10.22054/JRLAT.2024.78301.1722>

مزاری، ابراهیم. (۱۴۰۳). طراحی الگوی حکمرانی دیجیتالی آموزش و پرورش: یک مطالعه سنتزپژوهی. *پژوهش‌های رهبری آموزشی رهبری*.

نظری، خسرو، و موسوی، امیر. (۱۴۰۱). مطالعه نقش رهبری معنوی و خودکارآمدی مدیران در چابکی سازمانی مدارس. *مطالعات آموزشی و آموزشگاهی*، ۱۱(۴)، ۱۰۳-۷۵. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.2423494.1401.11.4.4.2.75>

ولی زاده، لیلا، رحیمیان، حمید، عباسپور، عباس، خورسندی طاسکوه، علی و احقر، قدسی. (۱۳۹۸). ارائه چارچوب مدیریت اثربخش در مهدکودک با روش فراترکیب. *فصلنامه تعلیم و تربیت*. ۷. 3. 6. 7. 35. 1398. 1. 10174133. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.10174133.1398.35.3.6.7>

References

- . doi: 10.22054/ jrlat.2023.71290.1630. [In Persian] 47-76) 25(7
- Aitymova., A, Iklassova., K, Abildinova., G, Shaporeva., A, Kopnova., O, Kushumbayev., A, Smolyaninova., S, Aitymov., Z, & Karymsakova, Anara. (2023). Development of a Model of Information Process Management in the Information and Educational Environment of Preschool Education Organizations. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 122(3) <http://dx.doi.org/10.15587/1729-4061.2023.276253>
- Armesto Arias, M., Neira Pineiro, M., Pasarin Lavin, T., & Rodirguez, S. (2025). A drama based intervention to improve emotional intelligence in early childhood education. <https://doi.org/10.1007/s10212-024-00906-6>
- Bescu, M. (2019). Educational management in kindergarten. *Jurnalul Practicilor Comunitare Pozitive*, 19(1), 84-87. DOI:10.35782/JCPP.2019.1.05
- Biermann, J., Franze, M., & Hoffmann, W. (2023). Social-Emotional Skills in Five-to-Six-Year-Olds in Social Hotspots in Germany: Individual Trajectories in a Prospective Cohort. *International Journal of Early Childhood*, 18-1. DOI:10.1007/s13158-023-00367-w
- Connolly, M., James, C. and Fertig, M. (2019) 'The Difference between educational management and educational leadership and the importance of educational responsibility', *Educational Management, Administration and Leadership*, 47 (4): 519-504. DOI:10.1177/1741143217745880
- Dosman, C., Gallagher, Sh., LaBerge, P., Sahagian Whalen., S., Dorrie, K., & Plaisance, M. (2022). Updated evidence-based developmental attainments for

- children: First ٦ years. *Paediatrics & Child Health*, 27(5), 290-285. <https://doi.org/10.1093/pch/pxac038>
- Drozd., P & Mamedova, G. (2005) Competing conceptions and values in school strategy: Rational planning and beyond', *Educational Management, Administration and Leadership*, 33 (1) 124-109.
- Escalona, J. (2022). *Leadership Framework In Kindergarten Education*.
- Gumus, S., Belibas, M., Esen, M. and Gumus, E. (2018) 'A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980-2014', *Educational Management, Administration and Leadership* 46(1): 25-48. <http://dx.doi.org/10.1177/1741143216659296>
- Hejazi, A., Faraj Elahi Moghaddam, H., & Karimi, M. (2022). Predicting the organizational health of schools through transformational leadership and entrepreneurial spirit. *Journal of Theory and Practice in Teacher Education (New Strategies for Teacher Education)*, 8(13), 149-172. [In Persian]
- Husnidar, N., Murniati, M., & Niswanto, N. (2023). Management of Educational Facilities and Infrastructure to Support Centre Model Learning for Kindergarten Teachers It Baitusshalihin Banda Ace, Indonesia. *Path of Science*. 9.2001-2006. <http://dx.doi.org/10.22178/pos.90-1>
- Jan Ahmadi Marian, Sh., Soleimani, T., & Abedinia, A. (2021). Investigating the relationship between managers' management style and job satisfaction and job motivation of elementary school teachers in Talesh city. *Journal of Cultural Leadership Studies*. [In Persian]
- Khalili, M., Andam, R., & Rajabi, M. (2014). The effect of ethical leadership style on physical education teachers' job well-being with the mediating role of work-family facilitation, *Journal of Applied Research in Sports Management*, 10(40), 63-76. [In Persian]
- Latorre-Medina, M (2013). Strategic management as key to improve the quality of education. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*. 81. 270-274. DOI:10.1016/j.sbspro.2013.06.426
- Manzura, A. (2023). Improving the Methodology of Teaching the Subject of Preschool Education Management. *Open Access Repository*, 4(3)561-567. <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/QC6WA>
- Mazari, E. (2024). Providing a Digital Governance Model of Education: A Meta Synthesis Study. *Educational Leadership Research*, 8(31), 55-83. <https://doi.org/10.22054/JRLAT.2024.78978.1731> [In Persian]
- Nazari, Kh., and Mousavi, A. (2022). Studying the role of spiritual leadership and self-efficacy of managers in organizational agility of schools. *Educational and School Studies*, 11(4).103-75. [In Persian]
- Pakzad, M., Abbaspour, A., Rahimian, H., & Khorsandi Taskoh, A. (2024). Impactful Factors on International Students' Acculturation in Medical Sciences Universities. *Educational Leadership Research*, 8(31), 7-26. <https://doi.org/10.22054/JRLAT.2024.75729.1674> [In Persian]
- Piri Zamaneh, M., Abasspuor, A., & Rahimian, H. (2023). Identifying and prioritizing components and indicators of educational inequality in elementary schools. *Research on Educational Leadership and Management, Quality. Dinasti International Journal of Digital Business Management*, ١(٢), -٢٣٢ .٢٤٤
- Saedi, R., Taajobi, M., & Ghadermarzi, H. (2024). Identifying the Opportunities and Challenges of Supervision and Educational Guidance: A Phenomenological Research. *Educational Leadership Research*, 8(31), 27-53. <https://doi.org/10.22054/JRLAT.2024.78301.1722> [In Persian]

- Valizadeh, L., Rahimian, H., Abbaspour, A., Khorsandi Taskouh, A., & Ahqar, Gh. (2019). Presenting an effective management framework in kindergarten using the meta-synthesis method. *Quarterly Journal of Education*, 35 (3): 127-146. [In Persian]
- Walker., J, Pearce., C, Boe., K, & Lawson, M. (2019). *The Power of Education to Fight Inequality: How increasing educational equality and quality is crucial to fighting economic and gender inequality*. Oxfam.
- Widiastuty, Yessy; & Gunarto, Muji. (2020). The Impact of Kindergarten Head's Managerial Competency on Improving Preschool Educational
- World Humanitarian Movement. (2024). Maximizing the benefits of early childhood education. <https://wohum.org/the-benefits-of-early-childhood-education-and-its-effect-on-future-success/>
- Zavar, T., Shaban-Bassim, F., and Mehdizadeh, J. (2021). Predicting teachers' job performance based on psychological empowerment and principals' leadership style. *Modern Educational Thoughts*, 17(1).153-173. [In Persian]