

## Research Paper

## Identify strategies for sharing managerial experiences In elementary schools in a phenomenological way

Maryam Mohammadi<sup>1</sup>, Nader Gholi Ghorchian<sup>2\*</sup>, Farhad Shafipour Motlagh<sup>3</sup>, Mohammad Saheb Alzamani<sup>4</sup>

1. PhD student in Educational Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

2. Professor, Department of Educational Management, Tehran Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

3. Associate Professor, Department of Educational Management, Mahallat Branch, Islamic Azad University, Mahallat, Iran

4. Mohammad Sahebalzamani Professor, Department of Management, Faculty of Health, Tehran Medical Sciences Islamic Azad University, Tehran, Iran

Received: 2021/12/06

Accepted: 2022/07/16

PP: 34-48

Use your device to scan and read the  
article online



DOI:

[10.30495/jedu.2023.29519.5894](https://doi.org/10.30495/jedu.2023.29519.5894)

### Keywords:

Sharing experiences, school principals, elementary school.

### Abstract

**Introduction:** Considering that a native model for sharing managerial experiences is not available for primary school principals, however, this group of principals seriously need such a model to improve the level of their managerial experiences. Therefore, the aim of the present study was to identify strategies for sharing management experiences in primary schools.

**research methodology:** The research method was qualitative-phenomenological. The research environment included all primary school principals over 25 years of experience, which was continued by purposeful sampling method until the saturation of sampling up to 29 people. In-depth interviews were used to gather the required data. Data analysis is coded, open, axial and selective.

**Findings:** In general, the research findings showed 253 open codes, 10 selected codes (job security, organizational trust, job motivation, knowledge management, evaluation review, organizational commitment, job conflict, open organizational atmosphere, group cooperation, Organizational learning) and 29 core codes (learning management models, learning learns, learning new methods, collaborating for improvement, collaborating to find resources, collaborating for integration, motivation for school growth and development, individual motivation, social motivation, evaluating principal participation, evaluation Learning leadership, school process evaluation, knowledge storage, knowledge organization, knowledge sharing, trust in the organization, trust in colleagues, trust in the job, normative commitment, emotional commitment, continuous commitment, free communication with each other, informality, delegation Perfectionism, inspiration from the environment, job stability, job accreditation, job comfort) were extracted in relation to strategies for sharing the experiences of school principals.

**Conclusion:** Primary school management is the most important educational course for children and therefore needs to address their weaknesses on the one hand and their growth, development and promotion on the other hand. Sharing the experiences of primary school principals is one of the important strategies that Improving the quality of primary schools is multifaceted.

**Citation:** Mohammadi Maryam, Ghorchian Nader Gholi, Shafipour Motlagh Farhad, Alzamani Mohammad Saheb. (2023). Provide a model for sharing management experiences in elementary schools (Case study, principals and teachers of primary schools in Markazi province) .Journal of New Approaches in Educational Administration; 14(5):34-48

**Corresponding author:** Nader Gholi Ghorchian

**Address:** Professor, Department of Educational Management, Tehran Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

**Email:** maryam\_mohammadi1345@yahoo.com

## Extended Abstract

### Introduction:

Considering that a native model for sharing managerial experiences is not available for primary school principals, however, this group of principals seriously need such a model to improve the level of their managerial experiences.

### Context:

A native model for sharing managerial experiences is not available to elementary school principals, although these principals are in dire need of such a model to enhance their managerial experience.

### Goal:

The aim of the present study was to identify strategies for sharing management experiences in primary schools.

### Method:

The research method was qualitative-phenomenological. The research environment included all primary school principals over 25 years of experience, which was continued by purposeful sampling method until the saturation of sampling up to 29 people. In-depth interviews were used to gather the required data. Data analysis is coded, open, axial and selective.

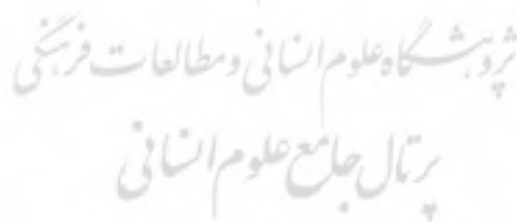
### Findings:

In general, the research findings showed 253 open codes, 10 selected codes (job security, organizational trust, job motivation, knowledge

management, evaluation review, organizational commitment, job conflict, open organizational atmosphere, group cooperation, Organizational learning) and 29 core codes (learning management models, learning learns, learning new methods, collaborating for improvement, collaborating to find resources, collaborating for integration, motivation for school growth and development, individual motivation, social motivation, evaluating principal participation, evaluation Learning leadership, school process evaluation, knowledge storage, knowledge organization, knowledge sharing, trust in the organization, trust in colleagues, trust in the job, normative commitment, emotional commitment, continuous commitment, free communication with each other, informality, delegation Perfectionism, inspiration from the environment, job stability, job accreditation, job comfort) were extracted in relation to strategies for sharing the experiences of school principals.

### Results:

Primary school management is the most important educational course for children and therefore needs to address their weaknesses on the one hand and their growth, development and promotion on the other hand. Sharing the experiences of primary school principals is one of the important strategies that Improving the quality of primary schools is multifaceted.is multifaceted.



## مقاله پژوهشی

شناسایی راهبردهای به اشتراک گذاری تجارب مدیریتی  
در مدارس ابتدایی به شیوه پدیدارشناسیمریم محمدی<sup>۱</sup>، نادرقلی قورچیان<sup>۲\*</sup>، فرهاد شفیع پور مطلق<sup>۳</sup>، محمد صاحب الزمانی<sup>۴</sup>

۱. دانش آموخته دکترای رشته مدیریت آموزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. استاد تمام گروه مدیریت آموزشی، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۳. دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد محلات، دانشگاه آزاد اسلامی، محلات، ایران.

۴. استاد گروه مدیریت دانشکده بهداشت، علوم پزشکی تهران دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

## چکیده

**مقدمه و هدف:** با توجه به اینکه الگوی بومی برای به اشتراک گذاری تجارب مدیریتی برای مدیران مدارس دوره ابتدایی در دسترس نیست و این در حالی است که این دسته از مدیران بطور جدی برای ارتقای سطح تجارب مدیریتی خود به چنین الگویی نیازمندند. از این رو، هدف تحقیق حاضر شناسایی راهبردهای به اشتراک گذاری تجارب مدیریتی در مدارس ابتدایی بوده است.

**روش شناسایی پژوهش:** روش تحقیق کیفی-پدیدارشناسی بوده است. محیط پژوهش شامل کلیه مدیران مدارس ابتدایی بالای ۲۵ سال سابقه بود که به شیوه نمونه گیری هدفمند تا حد اشباع نمونه گیری تا ۲۹ نفر ادامه یافت. برای جمع آوری داده های مورد نیاز از مصاحبه عمیق استفاده شد. تحلیل داده ها به شیوه کدگذاری، باز، محوری و انتخابی صورت پذیرفته است.

**یافته ها:** بطور کلی یافته های تحقیق نشان داد، ۲۵۳ کد باز، ۱۰ کد انتخابی (امنیت شغلی، اعتماد سازمانی، انگیزه شغلی، مدیریت دانش، بازنگری در ارزشیابی، تعهد سازمانی، درگیری شغلی، جو سازمانی باز، همکاری های گروهی، یادگیری سازمانی) و ۲۹ کد محوری (یادگیری مدل های مدیریتی، یادگیری فرایند، یادگیری روش های نوین، همکاری برای بهبود، همکاری برای جستجوی منابع، همکاری برای یکپارچه سازی، انگیزه رشد و پیشرفت مدرسه، انگیزه فردی، انگیزه اجتماعی، ارزشیابی مشارکت مدیران، ارزشیابی رهبری یادگیری، ارزشیابی فرایند مدرسه داری، ذخیره سازی دانش، سازماندهی دانش، تسهیم دانش، اعتماد به سازمان، اعتماد به همکاران، اعتماد به شغل، تعهد هنجاری، تعهد عاطفی، تعهد مستمر، ارتباط آزادانه با یکدیگر، غیر رسمی بودن، تفویض اختیار، کمال طلبی، الهام گرفتن از محیط، ایجاد ثبات شغلی، اعتبار سازی شغلی، آرامش شغلی) در رابطه با راهبردهای به اشتراک گذاری تجربیات مدیران مدارس استخراج گردید.

**بحث و نتیجه گیری:** مدیریت مدارس ابتدایی مهمترین دوره آموزشی برای کودکان است و لذا نیازمند برطرف سازی نقاط ضعف آنها از سویی و و رشد، پیشرفت و ارتقای آنها از سویی دیگر است. اشتراک گذاری تجربیات مدیران مدارس ابتدایی از راهبردهای مهمی است که موجب بهبود کیفیت مدارس ابتدایی از جوانب مختلف می شود.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۲۵

شماره صفحات: ۴۸-۳۸

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



DOI:

10.30495/jedu.2023.29519.5894

## واژه های کلیدی:

به اشتراک گذاری تجارب، مدیران مدارس، دوره ابتدایی

**استناد:** محمدی مریم، قورچیان نادرقلی، شفیع پور، فرهاد، صاحب الزمانی محمد (۱۴۰۲). شناسایی راهبردهای به اشتراک گذاری تجارب مدیریتی در مدارس ابتدایی به شیوه پدیدارشناسی. دوماهنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۴ (۵): ۴۸-۳۴

\* نویسنده مسوول: نادرقلی قورچیان

نشانی: استاد تمام گروه مدیریت آموزشی، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

پست الکترونیکی: maryam\_mohammadi1345@yahoo.com

## مقدمه

مدیران مدارس علی رغم تلاش که می کنند، در فرایندهای مدرسه داری خود با مسائل و مشکلاتی روبرو هستند. این در حالی است که عملکرد مدرسه داری آنها همواره تحت نظارت و ارزیابی اداره آموزش و پرورش و مهمتر از آن، اولیای دانش آموزان است. در صورتی که مدیران نتوانند بر مشکلات مدیریتی خود غلبه کرده و آنها را تا حد قابل قبولی برطرف سازند، هم از سوی واحد سنجش عملکرد، ضعیف ارزیابی می شوند و هم موجب نارضایتی والدین دانش آموزان می شوند. حتی عملکرد ضعیف آنها باعث نارضایتی همکاران و معلمان در مدرسه هم می شود. براساس راهکار ۲-۱۳ سند تحول بنیادین آموزش و پرورش به منظور بهبود مدیریت مدرسه باید به افزایش کارآمدی شوراهای درون مدرسه (مانند شورای معلمان و شورای دانش آموزان) اقدام شود و از اینرو با تفویض برخی از اختیارات اداره و مدرسه به آنان و فراهم آوردن زمینه مشارکت بیشتر ایشان در فرآیند تعلیم و تربیت مدرسه، کیفیت مدیریت مدارس بهبود یابد (سند تحول بنیادین، ص ۹). مطالعات (آقازاده و تورانی، ۱۳۹۱، ص ۲۹؛ میرزایی و میرزایی، ۱۳۹۵، ص ۱۰) نشان داده است که مشکلات و چالش های مدیران مدرسه را می توان در ابعادی چون ادراکی، نگرشی، مهارتی-اجرایی، ضعیف بودن حمایت های دولتی برای تأمین بودجه و منابع مالی نیز جستجو کرد. از سویی تغییر ساختار نظام آموزش و پرورش از ۳، ۳، ۴ به ۳، ۳، ۳ موجب مشکلاتی برای مدیران مدارس دوه ابتدایی از قبیل، داشتن معلم مازاد در دوره متوسطه و نداشتن معلمان کارآمد در دوره ابتدایی شده است. وجود مشکلات و چالش های مدیران مدارس موجب شده است که طرح هایی از قبیل مدیریت متمرکز مدرسه، مدرسه خودگردان، آموزش و پرورش مشارکتی مطرح شود در حالی که فقدان دانش و آگاهی های لازم برای به اجرا در آوردن طرح های عنوان شده، موجب شده تا پیشرفت مشهودی برای برطرف کردن مشکلات مدیران مدارس ملاحظه نشود (نیکنمایی، ۱۳۸۷، ص ۷۵). بنابه مطالعات (سلیقه دار، ۱۳۹۵، ص ۲۱) مدارس دارای تجربه های فراوانی هستند که می تواند جنبه های ارزشمند و مؤثر یا آسیب زا و غیرکارآمدی داشته باشد. شناسایی و معرفی تجارب موفق از جمله مهمترین راهکارهای عملی برای مدارس است تا بتوانند با اطمینان بیشتری فعالیتهای اجرایی خود را طراحی و اجرا نمایند. اما آثار مکتوب شاید به تعداد انگشتان دو دست نرسد که تجربه های مدرسه داری سهراب مافی، پشت میز مدرسه سعید پیشداد، سه مجموعه از تجربه های مستندسازی شده مدرسه ای از مرتضی مجدفر و برخی فعالیت های مجموعه ی مدارس علوی از آن جمله اند. بدبختانه فراهم سازی مستندات مبتنی بر تجارب مدیران مدارس از سوی نهادهای پژوهشی و دانشگاهها کاری سبک شمرده شده است و لذا منابع مستندی در حد گسترده برای به اشتراک گذاری تجارب مدیران در دسترس نیست. بنابه مطالعات (مجدفر، ۱۳۸۸، ص ۵۶) ۱۵ تجربه مستندسازی شده مدرسه ای فراهم شده است. مطالعات (اصلانی، ۱۳۹۶، ص ۱۲۳) با عنوان «مدرسه کاوی برای مدیران مدارس» به ارائه نکات کاربردی برای مدیریت در مدارس موفق پرداخته است. بنابه نظر (جعفری مقدم، ۱۳۸۳، ص ۶۸) به اشتراک گذاری تجارب مدیران از طریق برقراری نظام مستندسازی تجربه های مدیران میسر است. به منظور تعیین تجربه های موفق مدارس و طراحی معیارهای شناسایی و ارزیابی آن، اسنادی همچون سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و نیز برنامه درسی ملی ملاک و مبنای تصمیم گیری هستند. مدرسه در افق چشم انداز ۱۴۰۴ مطابق سند تحول بنیادین، جلوه ای است از تحقق مراتب حیات طیبه، کانون عرضه خدمات و فرصتهای تعلیم و تربیتی، زمینه ساز درک و اصلاح موقعیت توسط دانش آموزان و تکوین و تعالی پیوسته هویت آنان براساس نظام معیار اسلامی، در چارچوب فلسفه و رهنامه نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی جمهوری اسلامی ایران است. برخی از مطالعات انجام شده از قبیل مطالعات (سازمان همکاری اقتصادی و توسعه، ۲۰۰۶، ص ۱۰۱) در رابطه بهبود رهبری مدرسه؛ پروژه بین المللی مدیر مدرسه موفق<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰ تجاربی را برای مدیریت مدرسه داری در دسترس مدیران قرار داده اند. برخی دیگر از مطالعات (کیل پاتریک، جونز، فالد و پرسکات، ۲۰۰۲، ۹۸؛ لیت وود و ریل، ۲۰۰۳، ۲۳؛ مالفورد، سیلینز و لیت وود، ۲۰۰۴، ۷۸؛ جاکوبسون، جانسون، یلیماکی و گیلز، ۲۰۰۵، ۶۱۵؛ گور، ۲۰۱۵، ۱۳۰) تجاربی را در رابطه با مسائلی از قبیل مدارس پیشرو در عصر تغییر، رهبری به منظور افزایش مشارکت میان مدرسه و جامعه، رهبری به منظور ایجاد یادگیری سازمانی و بهبود نتایج تحصیلی دانش آموزان، بررسی جامع در مورد رهبری مدرسه موفق، ویژگیهای مدیران موفق در دسترس مدیران قرار داده اند. همچنین، مطالعه دبیرزاده و همکاران (۱۳۹۹) نشان داد که مؤلفه های مفهوم اصلی درس و مولفه ویژگی های فردی مدرس استراتژی های آموزشی، نظارتی، مدیریت فراگیر محور، استراتژی های شناختی و غیر شناختی، مدیریت فضا و زمان و ارزیابی تئوری و عملی برای اعمال مدیریت موثر بر کلاس درس و ایجاد بهینه برای یادگیری بهتر و اجرای آن توسط اساتید برای رشد و ارتقای دانش و عملکرد آن نیازمند توجه ویژه است. و باید به فراگیران مسوولیت هایی را واگذار کرد، نظرات آنان را پذیرفت و به آنان اعتماد کرد تا محیطی سرشار از امنیت، اعتماد متقابل و عزت نفس برای فراگیر

1 Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)

2 International Successful School Principalship Project

3 Kilpatrick, Johns, Mulford, Falk &amp; Prescott

4 Mulford, Silins, Leithwood

5 Jacobson, Johnson, Ylimaki &amp; Giles

6 Gurr

فراهم گردد. یافته های تحقیق رنجبر (۱۳۹۸) نشان داد که خودراهبری و ابعاد آن شامل خودپرورشی، مدیریت زمان، مهارت‌های ارتباطی، مدیریت اسناد، برنامه ریزی رشد حرفه ای و توجه به حفظ سلامت جسمانی و روانی بر مدیریت دانش فردی مدیران مدارس تأثیر معناداری دارد. براساس یافته های تحقیق مسگرها و همکاران (۱۴۰۰) مدل مدیریت ناب برای مدارس با ۷ مولفه اصلی مدیریت و رهبری، ساختار، منابع انسانی، ارتباطی، تکنولوژی، فرهنگ سازمانی و فرایند و ۶۰ مولفه فرعی شناسایی شده و ارائه گردید. اما با این حال، الگویی بومی برای به اشتراک گذاری تجارب مدیریتی برای مدیران مدارس دوره ابتدایی در دسترس نیست و این در حالی است که این دسته از مدیران بطور جدی برای ارتقای سطح تجارب مدیریتی خود به چنین الگویی نیازمندند. از اینرو مسئله اصلی تحقیق حاضر عبارت است از اینکه به هر حال از آنجایی که مدیران مدارس در پی آنند که برای برطرف کردن مشکلات مدیریت خود از راهبردی مؤثر بهره مند شوند، مسئله اصلی تحقیق حاضر عبارت است از اینکه ابعاد و مؤلفه های مدل به اشتراک گذاری تجارب مدیریتی در مدارس ابتدایی کدامند و مدل مفهومی آن چگونه است؟

## روش شناسی پژوهش

در بخش کیفی از روش پدیدارشناسی -توصیفی(هوسرلی) استفاده شده است. پدیدار شناختی هوسرلی، تحقیقی توصیفی است که نه صرفاً بر شواهد تجربی متکی است و نه بر استدلالهای منطقی، بلکه بر ساختار تجربه توجه می‌کند و اصولی را سازماندهی می‌کند که به جهان زندگی، شکل و معنی می‌دهد. چنین تحقیقی در صدد روشن کردن ماهیت این ساختارها، همانگونه که در آگاهی ظاهر می‌شوند، است؛ به عبارتی در صدد قابل رویت کردن امر دیدنی است. پدیده شناسی در واقع تلاشی برای توصیف «تجربیات زنده» بدون تئوری قبلی درباره «واقعیت عینی» آن تجربیات می‌باشد. محیط پژوهش شامل کلیه مدیران بالای ۲۵ سال سابقه مدارس ابتدایی استان مرکزی بوده است. شاخص های ورودی برای انتخاب نمونه شامل مدیران بالای ۲۵ سال، مدارس ابتدایی، شهرهای استان مرکزی بوده است. برای نمونه گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند تا حد اشباع داده ها استفاده شد و از اینرو مصاحبه‌ها با مدیران بالای ۲۵ سابقه مدارس دوره ابتدایی سه شهر استان مرکزی (اراک، محلات و خمین) تا حد کفایت داده‌ها تا ۲۹ نفر ادامه یافت. ابزار تحقیق مصاحبه عمیق (ساختار نیافته) بوده است که در رابطه با پاسخگویان پیرامون راهبردهای به اشتراک گذاری تجربیات مدیران مدارس برای صورت پذیرفت. در تحقیق حاضر برای فراهم‌سازی اعتبار مصاحبه‌ها از تأیید پذیری استفاده شد. در روش تأیید پذیری، تلاش پژوهشگر در جهت احراز شاخص عینیت در پژوهش است و لذا از دو نفر خبره برای تأیید برداشت های صورت پذیرفته از مصاحبه‌ها بهره گرفته شد. برای استخراج گداهای نهفته در مصاحبه‌ها، از روش ۷ مرحله‌ای "کلایزی"<sup>۱</sup> استفاده بعمل آمد (شوشا، ۲۰۱۲) از اینرو ابتدا در مرحله اول: مطالب گفته شده مصاحبه شونده بازخوانی شد در مرحله دوم: مصاحبه کننده، به استخراج عبارات و جملات از متن مصاحبه پرداخت در مرحله سوم: مصاحبه کننده به شناسایی معنای هر یک از عبارات نقل شده توسط مصاحبه شونده اقدام کرد. در مرحله چهارم: مصاحبه کننده چندین بار معنای هر یک از عبارات مستخرجه در متن را نزد خود تکرار کرد تا به یک معنای مطمئن و یک مقوله دست یابد. در مرحله پنجم: به تلفیق نتایج در قالب یک توصیف جامع تر از موضوع مورد پژوهش اقدام شد در مرحله ششم: مصاحبه کننده برای رسیدن به یک بیانیه روشن از پدیده به فرموله کردن توصیف جامع پدیده مورد مطالعه اقدام کرد و در مرحله هفتم: مصاحبه کننده برای تأیید معنای ادراک شده از عبارات مستخرجه در متن مصاحبه مجدداً به هر یک از مصاحبه شونده‌گان مراجعه کرد. برای تحلیل داده‌ها از روش کد گذاری باز، محوری و انتخابی بصورت دستی استفاده گردید. بدین ترتیب که ابتدا با بازخوانی متن مصاحبه‌ها، مقوله‌های برجسته استخراج شد. در مرحله بعدی مقوله‌های مرتبط با یکدیگر دسته بندی شدند و برای هر دسته، گداهای محوری تعیین گردید و در نهایت گداهای انتخابی برای هر دسته نام گذاری شد.

## یافته ها

### سؤال اول تحقیق

ابعاد و مؤلفه های به اشتراک گذاری تجارب مدیریتی مدیران مدارس کدامند؟

#### جدول ۱. کد گذاری باز، محوری و انتخابی مؤلفه‌های الگوی راهبردهای به اشتراک گذاری تجربیات مدیران مدارس

کد گذاری باز	کد گذاری محوری	کد گذاری انتخابی
تلاش مدیران برای شناسایی چشم‌انداز مدارس و تأیید آن توسط همه، حمایت و پشتیبانی همه مدیران مدارس برای به رسمیت شناختن چشم‌انداز مشخص شده، به اشتراک گذاشتن تجربیات توسط مدیران برای رسیدن به چشم‌انداز مشترک برای مدارس، طرح سؤالات توسط مدیران برای بهبود و ارتقای کیفیت آموزشی مدارس، مدیریت مدارس		

<p>یادگیری فرایندها</p>	<p>براساس طرح مسئله و حل آن توسط مدیران بطور مشترک، سازماندهی مدیریت مدارس در بخش های مختلف به کمک مدیران، فراهم کردن فرصت هایی از سوی نظام آموزش و پرورش برای یادگیری مدیران مدارس از یکدیگر، به اشتراک گذاری راه حل ها بین مدیران برای برطرف کردن مشکلات مدارس، ارزیابی تجربیات مطرح شده برای</p>
<p>یادگیری سازمانی</p> <p>یادگیری شیوه های نوین</p> <p>یادگیری مدل‌های مدیریتی</p>	<p>استفاده مدیران مدارس، تعیین نقش مدیران مدارس در به اشتراک گذاری تجربیات، تلاش گروهی مدیران برای شناسایی مشکلات، انتقاد منطقی و علمی مدیران مدارس از راه حل های مطرح شده توسط همکاران، تلاش مدیران برای تحلیل موقعیت مدارس به منظور رسیدن به وجوه مشترک، تبادل نظر مدیران برای تقویت مهارت رهبری آموزشی، تبادل نظر مدیران برای تقویت مهارت برنامه ریزی آموزشی، تبادل نظر مدیران برای تقویت مهارت نظارت آموزشی، تبادل نظر مدیران برای تقویت مهارت ارزشیابی آموزشی، تبادل نظر مدیران برای تقویت مهارت تصمیم گیری های آموزشی، تبادل نظر مدیران برای تقویت مهارت سازماندهی آموزشی، تبادل نظر مدیران برای تقویت مهارت مهندسی مجدد مدیریت آموزشی، تبادل نظر مدیران برای طرح پروتکل های مدیریت مدارس، تبادل نظر مدیران برای اجرای هرچه بهتر پروتکل های مدیریت مدارس، توانمندسازی مدیران مدارس برای همکاری در به اشتراک گذاری تجربیات، ارتقا و افزایش دانش مدیران مدارس برای نحوه استفاده از تجربیات به اشتراک گذاشته شده، توانمندسازی مدیران مدارس برای ارتباط کلامی با همکاران، توانمندسازی مدیران مدارس برای طرح ایده های نو و کاربردی، برگزاری دوره های آموزشی تجربه ساز برای مدیران، بهبود آرنه‌های فردی مدیران، ایجاد هدف مشترک در مدیریت مدارس برای مدیران، برطرف سازی سوگیری مدیریت مدیران مدارس، فراخوان طرحها و مدل‌های مدیریتی کارآمد برای مدارس، توسعه ارزشهای حرفه ای مشترک بین مدیران، وجود چشم انداز رشد و ارتقای مدارس</p>
<p>کمال طلبی</p> <p>درگیری شغلی</p> <p>الهام گرفتن از محیط</p>	<p>اصرار بر تحقق اهداف شغلی و سازمانی، درونی سازی ویژگی های شغلی (شخصیت حرفه ای پیدا کردن)، میل به کمال رسیدن در شغل و سازمان، توسعه فرآیندهای شغلی و حرفه ای، در اولویت قرار گرفتن مشغله های مدرسه داری برای مدیران، مسائل و مشکلات حرفه ای به عنوان بخشی از زندگی مدیران، ایجاد جاه طلبی و بلندمندی بیشتر در مدیران، توجه به رویدادهای شغلی و آموزشی مدرسه، فراتر از ساعات موظفی کار کردن در مدرسه، همواره به فکر مدرسه بودن و بهبود آن، راه اندازی نشریه مدرسه ای، شادی شغلی داشتن، داشتن سرزندگی شغلی، داشتن شیفتگی شغلی، الهام بخشی از محیط آموزشی و مدرسه، غوطه ور شدن در مدیریت مدرسه، مجذوب شدن هنگام کار و فعالیت های مدرسه، استقبال از مشارکت جویی برای حل مشکلات آموزشی و حرفه ای، داشتن خلاقیت شغلی و سازمانی، تلاش برای استفاده از تجربیات سایر مدیران برای مدیریت مدرسه، ارتقای سطح نیازهای حرفه ای مدیران مدارس، بومی سازی مدیریت مدارس، بهره گیری از قابلیت های فردی مدیران مدارس، بهره گیری از قابلیت های علمی مدیران مدارس، بهره گیری از قابلیت های اجتماعی مدیران مدارس، درگیری ذهنی برای حل مشکلات مدرسه، استفاده از فرصت های برون سازمانی،</p>
<p>همکاری های گروهی</p> <p>همکاری برای جستجوی منابع</p> <p>همکاری برای بهبود</p>	<p>همکاری مدیران باهم برای جستجوی راهکارهای ارتقای کیفیت آموزشی، همکاری مدیران باهم برای جستجوی راهکارهای تأمین منابع آموزشی، همکاری مدیران باهم برای جستجوی راهکارهای تسهیلات آموزشی برای دانش آموزان، همکاری مدیران باهم برای جستجوی راهکارهای بهره گیری از شیوه های نوین آموزشی، همکاری مدیران باهم برای جستجوی راهکارهای راه اندازی گروههای آموزشی و فعال سازی آنها، همکاری مدیران باهم برای جستجوی راهکارهای یکپارچه سازی مدیریت آموزشی مدارس، همکاری مدیران باهم برای جستجوی راهکارهای تولید محتوای آموزشی کارآمد، همکاری مدیران باهم برای جستجوی راهکارهای کاهش افت تحصیلی دانش آموزان، همکاری مدیران باهم برای جستجوی راهکارهای بهبود ارتقای رتبه دانش آموزان در ارزشیابی های بین المللی تیمز و پرلز، همکاری مدیران باهم برای شناسایی و تعیین استانداردهای آموزشی، همکاری مدیران باهم برای شناسایی مشکلات یاددهی-یادگیری معلمان و برطرف سازی آنها، همکاری مدیران باهم برای جستجوی راهکارهای شبکه سازی فعالیت های فرهنگی مریبان مدارس، همکاری مدیران باهم برای جستجوی راهکارهای مشارکت مشاوران مدارس، همکاری مدیران باهم برای جستجوی راهکارهای راه اندازی پایگاههای علمی کاربردی مدارس، همکاری مدیران باهم برای جستجوی راهکارهای راه اندازی پایگاههای کمک آموزشی مدارس، همکاری مدیران باهم برای جستجوی راهکارهای راه اندازی انجمن های مشترک برای معلمان، همکاری مدیران باهم برای راه اندازی شورای درس پژوهی مشترک، درک مدیران از مشکلات سایر مدیران مدارس، دانش بومی مدیران مدارس از وضعیت مدارس برای همکاری با یکدیگر، شناسایی مقیاس همکاری گروهی مدیران، شناسایی روشهای همکاری مدیران با یکدیگر جهت ارتقای کیفیت آموزشی، شناسایی ابزارهای مشترک برای همکاری مدیران با یکدیگر به منظور ارتقای کیفیت آموزشی، شناسایی فرصت های مشترک همکاری مدیران با یکدیگر به منظور ارتقای کیفیت آموزشی، شناسایی نحوه هم افزایی مدیران مدارس با یکدیگر، شناسایی وجوه همکاری مدیران مدارس با یکدیگر، شناسایی کانون همکاری مدیران مدارس با یکدیگر، شناسایی فضای همکاری مدیران مدارس با یکدیگر، شناسایی ظرفیت های مدیران مدارس برای همکاری با یکدیگر، شناسایی وظایف مدیران مدارس برای همکاری با یکدیگر، شناسایی چارچوب همکاری مدیران مدارس با یکدیگر، برطرف کردن سوء تفاهم های سازمانی بین مدیران مدارس، توسعه روحیه پذیرش</p>

همکاری برای جستجوی منابع	همکاران در مدیران مدارس، توسعه ارتباطات فرا رسمی و حرفه ای بین مدیران مدارس با یکدیگر، توسعه روحیه سرمشق و الگوگیری از افراد باتجربه در بین مدیران مدارس، برطرف کردن حس حسادت بین مدیران مدارس، توسعه احساس همدلی بین مدیران مدارس با یکدیگر، تشریک مساعی مدیران مدارس با یکدیگر برای رسیدن به نقطه نظرات مشترک، اجتماعی سازی مدیران مدارس برای برقراری ارتباط با همکاران، تشویق روحیه جمعی و تیمی، فراهم سازی رویه هایی برای بازیابی تجربیات مورد لزوم، نهادینه کردن بهره گیری از تجربیات مدیران برای بهینه سازی مدیریت، توسعه فرهنگ پیشرفت حرفه ای جمعی
انگیزه رشد و پیشرفت مدرسه	تنوع بخشیدن به شغل مدیران مدارس، گسترش آزادی شغلی مدیران مدارس، ایجاد احساسات خوشایند در انجام وظایف شغلی، رتبه بندی توانایی هنرمند مدیران مدارس، رتبه بندی فعالیت های اجتماعی مدیران مدارس، رتبه بندی دلمشغولی های مدیران مدارس، رتبه بندی پیشنهاد دهی مدیران مدارس در جلسات و شوراها، مسؤلیت پذیری مدیران مدارس در جلسات و شوراها، افزایش حقوق و دستمزد برای شرکت فعال در جلسات و شوراها، بالارزش جلوه دادن پیشنهادات مدیران مدارس، دادن بازخوردهای مثبت به مدیران برای در اختیار گذاردن تجربیات، دادن لوح تقدیر و سپاس به مدیران برای به اشتراک گذاری تجربیات، تأیید تجربیات ضمنی مدیران مدارس برای بکارگیری در مدیریت مدارس، عدم مقاومت و موضع گیری در برابر تجربیات ارزشمند مدیران، گسترش روحیه تغییر پذیری در مدیریت مدارس در میان مدیران، درک و فهم انتظارات یکدیگر توسط مدیران مدارس، توسعه روحیه پیشرفت گرایی بین مدیران مدارس، تأکید بر مدیریت خلاقانه مدیران مدارس، دادن فرصت اظهار نظر به مدیران، تقویت انگیزه های اجتماعی مثل مطرح کردن خود و ابراز وجود، تقویت حس توفیق طلبی شغلی، مرکز توجه بودن، رضایت شغلی، فراهم کردن پیشرفت شغلی، ایجاد شوق تغییر و تحول در مدرسه، توسعه انتظارات مدیران برای کیفیت آموزشی، تعیین دلالت های رشد و پیشرفت حرفه ای برای مدیران،
انگیزه های فردی	بازنگری ارزشیابی مدیران بر حسب نوآوری، بازنگری ارزشیابی مدیران بر حسب همکاری با سایر مدیران، بازنگری ارزشیابی مدیران بر حسب به اشتراک گذاری تجربیات برای حل مشکلات آموزشی دانش آموزان، بازنگری ارزشیابی مدیران بر حسب به اشتراک گذاری تجربیات برای حل مشکلات مالی دانش آموزان، بازنگری ارزشیابی مدیران بر حسب به اشتراک گذاری تجربیات برای بهبود مشکلات تربیتی دانش آموزان، بازنگری ارزشیابی مدیران بر حسب به اشتراک گذاری تجربیات برای بهبود مشکلات اخلاقی دانش آموزان، بازنگری ارزشیابی مدیران بر حسب به اشتراک گذاری تجربیات برای بهبود فرایندهای یاددهی-یادگیری، بازنگری ارزشیابی مدیران بر حسب به اشتراک گذاری تجربیات برای بهبود فرایندهای مدرسه داری، بازنگری ارزشیابی مدیران بر حسب به اشتراک گذاری تجربیات برای بهبود فرایندهای تعامل با جامعه، بازنگری ارزشیابی مدیران بر حسب به اشتراک گذاری تجربیات برای بهبود تعامل با همکاران، بازنگری ارزشیابی مدیران بر حسب به اشتراک گذاری تجربیات برای بهبود تعامل با والدین دانش آموزان، بازنگری ارزشیابی مدیران بر حسب به اشتراک گذاری تجربیات برای بندسازی مدرسه، بازنگری ارزشیابی مدیران بر حسب به اشتراک گذاری تجربیات برای بهبود نحوه نظارت راهنمائی-تعلیمی، بازنگری ارزشیابی مدیران بر حسب به اشتراک گذاری تجربیات برای بهبود نحوه حل مسئله، بازنگری ارزشیابی مدیران بر حسب به اشتراک گذاری تجربیات برای مهندسی مجدد مدیریت مدرسه، بازنگری ارزشیابی مدیران بر حسب به اشتراک گذاری تجربیات برای بهبود اجرای برنامه ریزی درسی، بازنگری ارزشیابی مدیران بر حسب به اشتراک گذاری تجربیات برای طراحی برنامه های فوق برنامه در مدرسه، بازنگری ارزشیابی مدیران بر حسب به اشتراک گذاری تجربیات برای بهبود نحوه فعال سازی معلمان در مدرسه، بازنگری ارزشیابی مدیران بر حسب به اشتراک گذاری تجربیات برای طراحی انجمن ها و شوراهای مورد نیاز معلمان، بازنگری ارزشیابی مدیران بر حسب به اشتراک گذاری تجربیات برای طراحی انجمن ها و شوراهای مورد نیاز دانش آموزان، بازنگری ارزشیابی مدیران بر حسب به اشتراک گذاری تجربیات برای بهبود و توسعه ارتباط والدین با مدرسه، بازنگری ارزشیابی مدیران بر حسب به اشتراک گذاری تجربیات برای توسعه راهنمائی و مشاوره به دانش آموزان، بازنگری ارزشیابی مدیران بر حسب به اشتراک گذاری تجربیات برای بهبود رهبری یادگیری در مدرسه، بازنگری ارزشیابی مدیران بر حسب به اشتراک گذاری تجربیات برای توسعه مدرسه حکمت بنیاد، بازنگری مستمر در چشم انداز مدیریت مدارس، تجدید نظر در ارزشیابی از مدیران و انتخاب شاخص به اشتراک گذاری تجربیات در ارزشیابی،
ارزشیابی مشارکت مدیران	آشنا سازی مدیران برای کار با نرم افزارها، آشناسازی مدیران با نحوه ورود به اینترنت، آشناسازی کارکنان با نحوه شرکت در جلسات الکترونیکی (مجازی)، آشناسازی کارکنان با نحوه بکارگیری از نرم افزارهای کاربردی، تلاش برای پویایی مدیران مدارس، فراهم کردن مکانیزمهایی برای اکتساب دانش توسط مدیران، فراهم کردن مکانیزمهایی برای تسهیم دانش توسط مدیران، فراهم کردن مکانیزمهایی برای سازمان دهی دانش توسط مدیران، فراهم کردن مکانیزمهایی برای بکارگیری دانش توسط مدیران، فراهم کردن مکانیزمهایی برای خلق دانش توسط مدیران، فراهم کردن مکانیزمهایی برای آشکار سازی دانش پنهان و ضمنی مدیران، به ثبت رساندن تجربیات ضمنی مدیران مدارس
ذخیره سازی دانش	

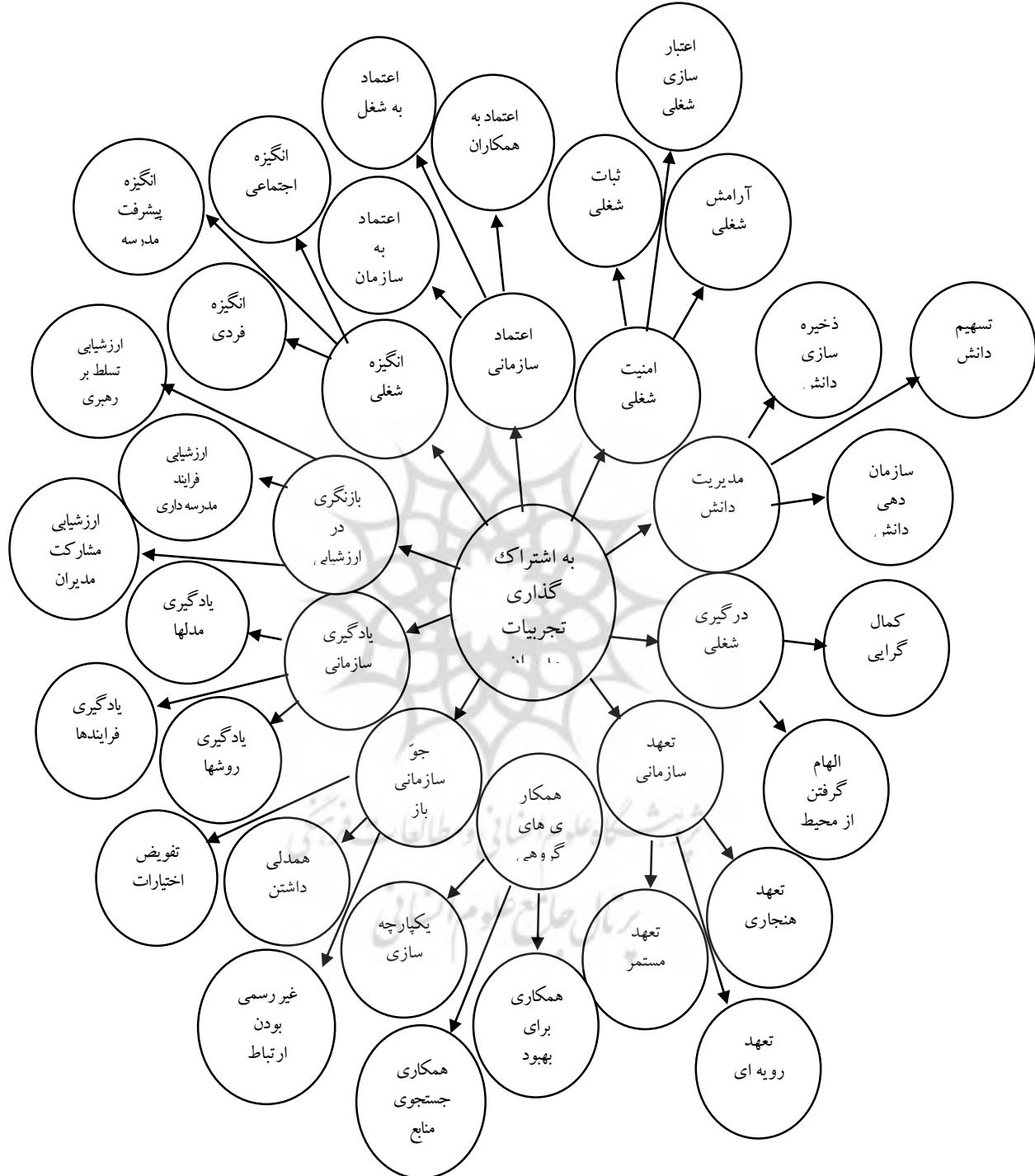
سازماندهی دانش	در آموزش و پرورش، حمایت معنوی از تجربیات ضمنی مدیران مدارس، حفظ مالکیت تجربیات مدیران مدارس، فراهم سازی مکانیزمی برای ارزش سنجی تجربیات مدیران مدارس، فراهم سازی مکانیزمی برای توسعه تجربیات ضمنی مدیران مدارس، فراهم سازی مکانیزمی برای انتقال تجربیات ضمنی مدیران مدارس، فراهم سازی مکانیزمی برای انتقال دانش آشکار مدیران مدارس، فراهم سازی مکانیزمی برای توسعه دانش آشکار مدیران مدارس، به عضویت درآوردن مدیران مدارس در بانکهای دانشی مرتبط، مستندسازی تجربیات مدیران در سامانه ای مشخص در آموزش و پرورش، نظر خواهی از مدیران بصورت نظام مند، ایجاد شبکه ها ارتباطی بین مدیران، ایجاد شبکه های ارتباطی بین مدیران، امتیازدهی به مدیرانی که تجربیات خود را بطور مستمر در اختیار آموزش و پرورش و سایر همکاران می گذارند، راه اندازی کانالهای تخصصی مجازی مدیران، انتشار کتاب تجربیات موفق مدیران مدارس، برگزاری نشست ها و همایش های الگوی مدیران موفق مدارس، ذخیره سازی تجربیات ارزشمند مدیران در پایگاه اطلاعاتی، توسعه میزان شناخت و آگاهی شغلی، شفاف سازی رویه های مدیریت در آموزش و پرورش، توسعه و بهره گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات، بازنگری مدیریت مدارس بر اساس تجربیات موفق مدیران، ایجاد اطاق فکر برای ارتقای سطح دانش و تجربیات مدیران، به روز رسانی دانش و اطلاعات مدیران مدارس، در اختیار قرار دادن بهترین مدل های مدیریتی برای مدیران، برگزاری جلسات دانش افزایی، تلاش برای ارائه راه حل های بدیع و نو توسط مدیران مدارس
تسهیم دانش	ارزش نهادن به تجربیات مدیران، اعتماد کردن به تجربیات مدیران، بکارگیری تجربیات مدیران در برنامه ریزی ها، احترام گذاشتن به مدیران با تجربه، توسعه پذیرش همکاری سازمانی، ایجاد حس اعتماد بین مدیران نسبت به یکدیگر، ایجاد وحدت و یکپارچگی بین مدیران مدارس، ایجاد پیوند دوستی و رفاقت بین مدیران مدارس، بهبود نگرش مدیران مدارس برای به اشتراک گذاری تجربیات، توجه بیشتر به علائق مدیران، تشویق حضور مدیران مدارس در جلسات و نشست های علمی، ایجاد احساس اهمیت شغلی در مدیران، جلب اعتماد مدیران به ساختار آموزش و پرورش، حمایت از مدیریت خلاقانه در مدارس، برگزاری اردوهای فرهنگی، زیارتی، علمی برای مدیران، مطرح کردن تعارض و ابهامات شغلی و حرفه ای و بررسی راه حل های آنها، اعتماد به آینده سازمان، اعتماد به دانش و تجربیات همکاران، اعتماد به برنامه های مدیر، اعتماد به صداقت همکاران، اعتماد به پشتکار و همت مدیران، توسعه مدیریت مصلحت اندیشانه در مدارس
اعتماد به سازمان	توسعه حس مسؤلیت پذیری در بین مدیران، احساس تعلق زیادی نسبت به مدرسه و دانش آموزان و تلاش برای ارتقای سطح آموزش، تلاش برای راه حل های کارآمد و اثربخش، وفاداری به محیط حرفه ای خود، الزام عملی برای پیشرفت دادن محیط آموزشی، توسعه فرهنگ مشارکت و گفتگو، بهبود دلبستگی شغلی، توسعه مدرسه خودگردان، بهره گیری از قابلیت های مدیران مدارس، پُررنگ شدن نقش تجربیات در مدیریت مدارس، داشتن حس خدمتگزاری مؤثرتر، خرید فناوری های نوین برای مدرسه، تلاش برای توسعه خدمات مدرسه، پیش بینی و تدارک الزامات آموزشی مدرسه، به فکر مدرسه و امور آن بودن در روزهای تعطیل، ایجاد تحول و تغییر در نحوه خدمات رسانی در بُعد آموزشی، ایجاد تحول و تغییر در نحوه خدمات رسانی در بُعد تربیتی، داشتن احساس تعلق به معلمان و همکاران، مدرسه را بخشی از زندگی خود دانستن
اعتماد به همکاران	تصمیم گیری مشارکتی توسط مدیران، فراهم سازی جو سازمانی باز، تفویض اختیارات به مدیران برای تصمیم گیری، تمایل به صحبت و گفتگو با افراد خارج از مدرسه برای حل مشکلات آن، تمرکز زدایی اداری و سازمانی، توسعه تعامل بین مدیران مدارس و مدیران رده های بالای سازمانی، ارتقای سطح اهداف آموزشی مدارس، غنی سازی شغل مدیریت مدارس، استقلال حرفه ای مدیران، امکان به اشتراک گذاری تجربیات بطور مستقیم برای مدیران، تسریع بخشیدن به سرعت تحقق اهداف آموزشی از طریق به اشتراک گذاری تجربیات، انعطاف پذیر شدن رویه های سازمانی، غیر رسمی سازی جلسات مدیریتی، توسعه ارتباطات مدیران مدارس با یکدیگر در خارج از ساعات رسمی و اداری، برطرف کردن موانع اداری و ساختاری برای داشتن همکاری های مشترک مدیران با هم، دوری از مدیریت بدون چون و چرا در نظام آموزش و پرورش، آگاهی مدیران از مشکلات مشترک مدارس، انعطاف پذیری در فرایندهای کاری، امکان برقراری ارتباط آزادانه مدیران مدارس با یکدیگر، عدم محدودیت ارتباط مدیران مدارس در قالب ساختار نظام آموزش و پرورش، انعطاف پذیری در اجرای طرحها، دوری از اجرای تمام و کمال بخشنامه ها
اعتماد سازمانی	کاهش عدم احساس برکناری شغلی، فراهم کردن آرامش شغلی و سازمانی برای مدیران، بهبود شرایط کاری، توسعه درک و فهم ارزش تجربه و به اشتراک گذاردن آن، ثبات شغلی مدیران، عدم جایجایی مستمر شغلی مدیران، ایجاد شوق و شور و نشاط حرفه ای در بین مدیران، بهبود امید شغلی در بین مدیران، برطرف کردن ترس ناشی از دست دادن اعتبار و موقعیت شغلی به دلیل فاش کردن تجارب حرفه ای، توجه بیشتر به نیازهای مدیران، ایجاد امنیت شغلی برای مدیران، شناسایی دغدغه های مشترک مدیران
اعتماد به شغل	



بر اساس جدول ۱. تعداد ۲۵۳ کُد باز، ۲۹ کُد محوری و ۱۰ کُد انتخابی مؤلفه‌های الگوی راهبردهای به اشتراک گذاری تجربیات مدیران مدارس بوده است.

### سؤال دوم تحقیق

الگوی به اشتراک گذاری تجارب مدیریتی مدیران مدارس کدامند؟



شکل ۱- مدل نهایی تحقیق

### بحث و نتیجه گیری

مدیریت مدارس ابتدایی مهمترین دوره آموزشی برای کودکان است و لذا نیازمند برطرف سازی نقاط ضعف آنها از سویی و و رشد، پیشرفت و ارتقای آنها از سویی دیگر است. اشتراک گذاری تجربیات مدیران مدارس ابتدایی از راهبردهای مهمی است که موجب بهبود کیفیت مدارس

ابتدایی از جوانب مختلف می شود. هدف تحقیق حاضر شناسایی راهبردهای به اشتراک گذاری تجارب مدیریت در مدارس ابتدایی بوده است. یافته های تحقیق نشان داد، یکی از گداهای انتخابی الگوی به اشتراک گذاری تجارب مدیریتی مدیران مدارس، امنیت شغلی، بوده است. براساس نظریه هرسی بلانچارد، امنیت شغلی مسئله مهمی است که نظر کارکنان سازمانها را به خود مشغول می کند و بخشی از انرژی روانی و فکری سازمان صرف این مسئله می شود. در صورتی که کارکنان از این بابت به سطح مطلوبی از آسودگی خاطر دست یابند با فراغ بال توان و انرژی فکری و جسمی خود را در اختیار سازمان قرار می دهند و سازمان نیز کمتر دچار تنشهای انسانی میگردد. بسیاری از سازمانها با مهیاسازی برنامه های رفاهی و تسهیلاتیاز قبیل بیمه عمر بیمه حوادث، بیمه سلامتی و طرح های بازنشستگی به امنیت توجه بسیار دارند (عربی، سورامانیام و اکیل، ۲۰۱۳).

یکی از گداهای انتخابی الگوی به اشتراک گذاری تجارب مدیریتی مدیران مدارس، اعتماد سازمانی بوده است. نتایج تحقیق با مطالعات (شپرز و واندنبرگ، ۲۰۰۷) همسو بوده است. نتایج آنها نشان داد، بین اعتماد و اشتراک دانش، به ویژه اعتماد در افزایش تسهیم دانش رابطه وجود دارد.

رودر (۲۰۰۳) اعتماد سازمانی را به سه دسته اعتماد به مدیر، اعتماد به همکاران و اعتماد به سازمان تقسیم بندی کرده است. اعتماد به مدیر وابسته به نگرش خوشایندی بوده که نسبت به خود در کارکنان فراهم می کند بطوری که زمینه مشارکت و فعالیت های کارکنان با مدیر را فراهم می سازد. اعتماد به سازمان وابسته به تسهیلات و امکاناتی و البته امنیت شغلی است که سازمان برای کارکنان مهیا می سازد. به میزانی که کارکنان در سازمان منزلت و احترام دارند، اعتماد آنها به سازمان جلب می شود و بالاخره اعتماد به همکاران زمانی است که جوئی در سازمان فراهم شود که بین همکاران در سازمان صمیمیت و دوستی بوجود آید به گونه ای که در سایه همدلی برای انجام کارها با یکدیگر مشارکت نمایند.

یکی از گداهای انتخابی الگوی به اشتراک گذاری تجارب مدیریتی مدیران مدارس، انگیزه شغلی بوده است. نتایج تحقیق با مطالعات (جابری، سلیمی و خزائی پول، ۱۳۹۲؛ حاجیان و سردار، ۱۳۹۶؛ ما و چان، ۲۰۱۴؛ منصور، مصطفی و صالح، ۲۰۱۵؛ کاستانیدا و ایگناسیو، ۲۰۱۵) همسو بوده است. نتایج آنها نشان داد که بین انگیزه شغلی افراد با به اشتراک گذاری تجربیات در رابطه است و در صورتی که انگیزه پیشرفت لازم برای افراد در سازمان فراهم شود، میزان به اشتراک گذاری تجربیات آنها گسترش می یابد. دانش فردی به سهولتی که دیده میشود، نیست. گاهی افراد ترجیح میدهند که دانش خود را ذخیره نمایند. عوامل انگیزشی در ترویج دانش و به اشتراک گذاری دانش تأثیر فراوانی دارد پاداش های سازمانی مورد انتظار، مزایای متقابل، خودکارامدی دانش و لذت بردن از کمک به دیگران، بر نگرش و تمایل نسبت به تسهیم دانش در بین کارمندان اثرگذار است. عوامل انگیزشی بیرونی بر تمایل به تسهیم دانش صریح و عوامل انگیزشی درونی بر تمایل به تسهیم دانش ضمنی از طریق نگرش تأثیر دارند و در نهایت، تمایل به تسهیم دانش ضمنی بر تمایل به تسهیم دانش صریح تأثیر دارد. انگیزه شغلی بر اساس نظریه کلایتون آلدرفر قابل تبیین است. او سه نیاز اساسی را برمی شمارد. نیازهای بودن، وابستگی<sup>۸</sup> و نیازهای رشد<sup>۹</sup>. نیازهای وابستگی شامل تعامل با دیگران است و رضایت از این روابط اجتماعی که سبب حمایت عاطفی، احترام، شناخت و تعلق می گردد. نیازهای وابستگی در مشاغل می تواند از طریق تعامل با همکاران و دوستان و در بیرون از شغل با خانواده و دوستان برآورده شود. با داشتن انگیزه شغلی لازم، نگرش کارکنان نسبت به محیط سازمانی که در آن کار می کنند، مثبت می شود و لذا تمایل به اشتراک گذاری تجربیات ارزشمند خود را برای بهبود و ارتقای کیفیت وضعیت سازمانی دارند.

یکی از گداهای انتخابی الگوی به اشتراک گذاری تجارب مدیریتی مدیران مدارس، مدیریت دانش بوده است. نتایج تحقیق با مطالعات (توکلی، ملکیان و نوربخش، ۱۳۹۱؛ هادوی نژاد و کجیپور، ۱۳۹۲؛ جباری و مدهوشی، ۱۳۹۳؛ اخوان و ایمانی، ۱۳۹۴؛ تقی پور، محجوبی و قراگزلو، ۱۳۹۵؛ ملازهی و کریمی، ۱۳۹۷؛ الهی، سورانی و رجب زاده، ۱۳۹۸؛ ابوبکر، الریحیل، الاتیلات و السی، ۲۰۱۹؛ زین آبادی، ۲۰۲۰) همسو بوده است. استقرار مدیریت دانش موجب می شود تا بستری فراهم شود که به اشتراک گذاری دانش منسجم و کارآمدتر شده و ذهنیت اعضای نظام

1 Aarabi, Subramaniam, & Akeel

2 Schepers, & Van den Berg

3 Ruder

4 Ma, & Chan

5 Castañeda, & Ignacio

6 Clayton Alderfer

7 Existence

8 Relatensness

9 Growth Nessds

10 Abubakar, Elrehail, Alatailat, & Elçi

آموزشی را در رابطه با مسائل آموزشی توسعه می بخشد. توجه به مدیریت دانش برای توسعه به اشتراک گذاری تجربیات مؤثر است و موجب به اشتراک گذاری دانش آشکار و ضمنی در بین کارکنان می شود.

به نقل از رفوآ و سورکی (۲۰۱۵) سازماندهی و ذخیره سازی؛ به عنوان دو عنصر مورد نیاز مدیریت دانش است که از طریق آن، قابلیت ذخیره سازمان یافته ای که امکان جست و جوی سریع اطلاعات، دسترسی به اطلاعات برای کارمندان دیگر و تسهیم مؤثر دانش فراهم می شود، به وجود می آید. در این سامانه باید، دانش های لازم به آسانی برای استفاده همگان ذخیره شود. عنصر دیگر مدیریت دانش، تسهیم دانش عبارت است از توانایی کارکنان به عنوان افراد سازمانی در اشتراک گذاری تجربه کاری، تخصص و اطلاعات زمینهای با سایر کارکنان در تعاملات رسمی و غیررسمی در درون تیمها و یا واحدهای کاری.

یکی از گداهای انتخابی الگوی به اشتراک گذاری تجارب مدیریتی مدیران مدارس، بازنگری در ارزشیابی بوده است. نتایج تحقیق در این رابطه با مطالعات (هی، چن و لیو، ۲۰۲۰؛ بایو-موریانوس، گالدون-اسنچز و مارتینز-دی-موریتین، ۲۰۲۰) همسو بوده است. نتایج آنها نشان داد، بازنگری در شاخص های ارزیابی عملکرد بر پُرننگ شدن نقش کارکنان در سازمان تأثیرات مثبتی می گذارد. بر اساس نظریه پاشیاردیس و براخن (۲۰۰۹) ارزشیابی مدیران مدارس باید تجدید نظر شود. در صورتی که شاخص های ارزشیابی مدیران مدارس مبتنی بر فراهم سازی فرصت های به اشتراک گذاری تجربیات معلمان و اعضای نظام آموزشی تجدید نظر شود، مدیران مدارس بیشتر تلاش می کنند که فرصت های برای تبادل تجربه معلمان به منظور بهبود وضعیت نظام آموزشی فراهم سازند.

یکی از گداهای انتخابی الگوی به اشتراک گذاری تجارب مدیریتی مدیران مدارس، تعهد سازمانی بوده است. بر اساس نظریه آلن و می (۱۹۹۰) تعهد به عنوان وابستگی عاطفی و روانی به سازمان، تعهد به عنوان درک هزینه های مربوط به ترک سازمان و تعهد به عنوان تکلیف به ماندن در سازمان به ترتیب به عنوان تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد تکلیفی یا هنجاری طبقه بندی شده است. وجه اشتراک این سه شیوه، این نظریه است که مطرح می کند تعهد حالتی روانی است که (۱) رابطه فرد با سازمان را مشخص می کند (۲) به طور ضمنی درباره تصمیم به ماندن یا ترک سازمان اشاره می کند. همچنین وجه اشتراک آنها این است که احتمال ترک خدمت را کاهش می دهند البته در صورتیکه آن ابعاد تعهد در سازمان در سطحی مطلوب وجود داشته باشند و ماهیت ارتباط فرد با سازمان در هر یک از اجزاء سه گانه تعهد متفاوت است. کارکنان دارای تعهد عاطفی قوی به این خاطر در سازمان می مانند، و آن دسته که تعهد تکلیفی یا هنجاری قوی دارند به این دلیل در سازمان می مانند چون احساس می کنند که باید بمانند و در واقع احساس دین، مسئولیت و تکلیف به ماندن در سازمان می کنند. یکی از گداهای انتخابی الگوی به اشتراک گذاری تجارب مدیریتی مدیران مدارس، درگیری شغلی بوده است. درگیری شغلی به عنوان یک نگرش مهم، متغیری است که به افزایش اثربخشی سازمان کمک می کند. درگیری شغلی درجه اهمیت شغلی فردی در خودنگاره آن شخص است و درجه ای است که در آن خودنگاره و یا عزت نفس یک فرد، تحت تأثیر سطح عملکرد دریافت شده توسط خودش می باشد و درجه ای که فرد به صورت فعال در کارش شرکت می جوید و تصویری از مشارکت فعال یک فرد در کارش را نمایان می سازد (ویکراماسینگ، ۲۰۱۱). درگیری شغلی، به میزان هویت روانشناختی فرد با شغل خود اشاره دارد (کلانتری، قورچیان، شریفی و جعفری، ۱۳۹۰).

یکی از گداهای انتخابی الگوی به اشتراک گذاری تجارب مدیریتی مدیران مدارس، جو سازمانی باز بوده است. نتایج تحقیق با مطالعات (آل کردی، الهاداده و الدابی، ۲۰۲۰) همسو بوده است. نتایج آنها نشان داد که بین جو سازمانی با و به اشتراک گذاری تجربیات رابطه وجود دارد. جو سازمانی مناسب در حمایت و تقویت پشتیبانی از فعالیت های اشتراک دانش نقش بسزایی ایفا کند. مدارس با جو باز، دارای عدم تعهد پایین، موانع و محدودیت کم، نشاط و صمیمیت بسیار زیاد، این ترکیب جوی را پیشنهاد می کند که هم مدیر و هم معلمان رفتار صحیحی دارند. یکی از گداهای انتخابی الگوی به اشتراک گذاری تجارب مدیریتی مدیران مدارس، همکاری های گروهی باز بوده است. نتایج تحقیق با مطالعات (چنگ، ۲۰۱۴؛ پیتسوی و ایسنگوما، ۲۰۱۴؛ ماجا، ۲۰۱۶؛ آبره، ۲۰۱۷) همسو بوده است. نتایج آنها نشان داد، بین همکاری های گروهی و به اشتراک گذاری تجربیات رابطه وجود دارد. جو همکاری و اعتماد، همچنین مخاطره پذیری و مشوق های یادگیری و به طور کلی فرهنگ یادگیری سازمانی شرایطی را در سازمان ایجاد میکند که در آن کارکنان تمایل بیشتری به نشر دانش سازمانی با همکاران خود دارند.

1 He, Chen, & Liu

2 Bayo-Moriones, Galdon-Sanchez, & Martinez-de-Morentin

3 Pashiardis, & Brauckmann

4 Al-Kurdi, El-Haddadeh, & Eldabi

5 Cheng

6 Pitsoe, & Isingoma

7 Maja

8 Abreh

البته این همکاری نیازمند وابسته به نفعی بوده که برای همه مهیا می شود. برای تبیین آن می توان از نظریه همکاری بارنارد بهره جست. بارنارد "یکی از اولین پژوهشگران سازمان است که موضوع را با نگرش رفتاری مورد بررسی قرار داده است. او سازمان را یک «نظام همکاری» تعریف میکند و منظور از «همکاری» کار گروهی برای رسیدن به یک هدف مشترک است. طبق نظریه های «کلاسیک» مدیریت، اختیار همیشه از بالا به پایین تفویض می گردد. یعنی اختیارات از مدیران رده های بالای سازمان به مدیران رده های پایین تر داده می شود، در حالیکه «بارنارد» عقیده دارد که اختیارات از پایین به بالا تفویض میشود و به نظر وی در صورتی شخص یک ابلاغ (دستور) را معتبر میداند و آنرا می پذیرد و به مورد اجرا در می آورد که شرایط چهارگانه زیر در آن جمع باشد:

- ۱- ابلاغ یا دستور برای او قابل فهم و درک باشد.
  - ۲- اعتقاد داشته باشد که ابلاغ یا دستور باهدفهای سازمان مغایرت ندارد.
  - ۳- اعتقاد داشته باشد که دستور در مجموع با علایق شخصی او سازگاری دارد.
  - ۴- از لحاظ جسمی و فکری قادر به اجرای ابلاغ یا دستور باشد (ترجمه کهن، ۱۳۹۴)
- یکی از کدهای انتخابی الگوی به اشتراک گذاری تجارب مدیریتی مدیران مدارس، یادگیری سازمانی بوده است. نتایج تحقیق با مطالعات (عطافر و بهرامی سامانی، ۱۳۸۸؛ خدپرست سرشکه، رضایی صوفی و امیرنژاد، ۱۳۹۵) همسو بوده است. نتایج آنها نشان داد، استفاده از «قابلیتهای فردی و مهارتهای شخصی بر به اشتراک گذاری تجربیات مؤثر است. از نظر پیتر سنج عناصر اصلی هر سازمان یادگیرنده عبارتند از:
- مدل های ذهنی: در این سازمان ها همه افراد شیوه های قدیمی اندیشیدن را کنار می گذارند.
  - مهارت شخصی: در این سازمان ها، افراد خودآگاه بوده، به طور باز با دیگران برخورد می کنند.
  - تفکر سیستمی: همه افراد سازمان یاد میگیرند که کل سازمان چگونه کار می کند.
  - بصیرت مشترک: همه اعضای این سازمان ها به شناسایی و تعریف برنامه های عملی خود می پردازند و در مورد آن ها توافق حاصل می کنند (حسینی و چلی سریل، ۱۳۹۲).

### پیشنهادهای کاربردی پژوهش

پیشنهاد می شود که برای کلیه کارکنان مدارس بویژه معلمان، امنیت شغلی فراهم شود تا برای به اشتراک گذاری تجربیات خود با سایر همکاران، گامهای مؤثری بردارند.

پیشنهاد می شود که اعتماد کلیه کارکنان مدارس بویژه معلمان نسبت مدیر و همکاران فراهم شود تا با اعتمادی که نسبت به محیط کاری خود پیدا می کنند، تجربیات خود را در اختیار مدیر و سایر همکاران قرار دهند.

پیشنهاد می شود که تلاش شود از سوی مدیر، انگیزه شغلی برای معلمان و همکاران در مدرسه به هر نحو ممکن ایجاد گردد. با داشتن انگیزه شغلی، بستری متناسب برای تبادل تجربیات و دانش در بین کلیه معلمان و مدیر فراهم می گردد.

پیشنهاد می شود که تلاش شود، نظام مدیریت دانش در مدارس استقرار باید به گونه ای که کلیه تجربیات ارزشمند اعضای مدرسه بطور مستند و نظام یافته ثبت و ضبط گردد و بصورتی متناسب برای پیشبرد اهداف آموزشی در دسترس کلیه معلمان و مراجعه کنندگان قرار گیرد

پیشنهاد می شود که تلاش شود، در شاخص های نظام ارزیابی عملکرد معلمان و کلیه اعضای مدارس تجدید نظر شود و شاخص فعالیت های به اشتراک گذاری تجربیات برای ارزیابی عملکرد مد نظر قرار گیرد.

پیشنهاد می شود که تلاش شود، تعهد سازمانی و شغلی در معلمان و سایر همکاران در مدارس درونی سازی شود به گونه ای برای ارتقای کیفیت آموزشی همواره با یکدیگر به اشتراک گذاری تجربیات با ارزش اقدام کنند.

پیشنهاد می شود که تلاش شود، کلیه معلمان از سوی مدیر مدرسه بیشتر در فعالیتهای مختلف آموزشی و تربیتی درگیر شوند با درگیری هر چه بیشتر آنها، بستر به اشتراک گذاری تجربیات بین آنها با هدف ارتقای سطح مدرسه توسعه می یابد.

پیشنهاد می شود که تلاش شود، از سوی مدیر مدرسه، جو سازمانی باز در مدرسه ایجاد گردد که همه بتوانند ب راحتی بدون موانع اداری و سازمانی با یکدیگر به برگزاری جلسات، شوراها و نشست های مورد لزوم اقدان نمایند.

پیشنهاد می شود که تلاش شود، از سوی مدیر مدرسه زمینه همکاری های گروههای آموزشی با یکدیگر فراهم شود. با توسعه همکاری های آموزشی و علمی معلمان با یکدیگر، امکان به اشتراک گذاری و تبادل تجربیات برای آنها فراهم می شود.

پیشنهاد می شود که تلاش شود، همواره بستری در مدارس ایجاد گردد که همه برای ارتقای سطح دانش خود در جهت بهبود کیفیت عملکرد سازمانی به یادگیری بپردازند. مادامی معلمان می توانند به نحو بهینه تری تدریس نمایند که خودشان نیز در راستای به روز رسانی اطلاعات علمی خود همت گمارند و این امر از طریق به اشتراک گذاری تجربیات با همکاران ممکن پذیر و سهل تر است.

## ملاحظات اخلاقی

### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

در مطالعه حاضر فرم‌های رضایت نامه آگاهانه توسط تمامی آزمودنی‌ها تکمیل شد.

### حامی مالی

هزینه‌های مطالعه حاضر توسط نویسندگان مقاله تامین شد.

### مشارکت نویسندگان

طراحی و ایده پردازی: مریم محمدی، نادرقلی قورچیان، فرهاد شفیع پور مطلق، محمد صاحب زمانی؛ روش شناسی و تحلیل داده‌ها: مریم محمدی، نادرقلی قورچیان؛ نظارت و نگارش نهایی: فرهاد شفیع پورمطلق.

### تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

## References

- Aarabi, M. S., Subramaniam, I. D., & Akeel, A. B. A. A. B. (2013). Relationship between motivational factors and job performance of employees in Malaysian service industry. *Asian Social Science*, 9(9), 301.
- Abreh, M. K. (2017). Involvement of School Management Committees in School-Based Management: Experiences from Two Districts of Ghana. *Educational Planning*, 24(2), 61-75.
- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104-114.
- Aghazadeh, Muharram; Turani, Haidar (2012). Challenges of school-based management in Iran and the world, appendix to the growth of school management, part two, number 2, November, pp. 32-29.
- Akhavan, Peyman; Imani, Sanaz (2015). Investigation and explanation of factors affecting knowledge sharing using data foundation theory and using fuzzy Dimethle-ISM technique, *Information Processing and Management Research Journal*, Volume 32, Number 1, Fall, pp. 122-91.
- Al-Kurdi, O. F., El-Haddadeh, R., & Eldabi, T. (2020). The role of organisational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education. *International Journal of Information Management*, 50, 217-227.
- Aslani, Ebrahimi (2017). Mining school for school principals; (111 practical tips for management in successful and different schools), Pishgaman Research-oriented publications.
- Atafar, Ali; Bahrami Esmaili, Mojgan (2009). "The use of the components of the learning organization in public and free Islamic universities of Shahrekord", *Iranian Journal of Higher Education*, 2nd year, No. 1, (5 in a row), pp. 16-1.
- Bayo-Moriones, A., Galdon-Sanchez, J. E., & Martinez-de-Morentin, S. (2020). Performance appraisal: dimensions and determinants. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(15), 1984-2015.
- Castañeda, Z., & Ignacio, D. (2015). Knowledge sharing: The role of psychological variables in leaders and collaborators. *Suma Psicológica*, 22(1), 63-69.
- Cheng ECK, Wu SW and Hu J. (2017). Knowledge management implementation in the school context: case studies on knowledge leadership, storytelling, and taxonomy. *Educational Research for Policy and Practice* 16(2): 177-188.
- Cheng, E. C. (2014). *Knowledge management for school education*. Springer.
- Elahi, Sha'ban; Sorani, Azam; Rajabzadeh, Ali (2019). "Finding the status of employee motivation components and knowledge sharing before and after the implementation of knowledge management", *Quarterly Journal of Smart Business Management Studies*, Seventh Year, No. 28, Summer, pp. 66-33.
- God-worshiper Sarshkeh, Siamak; Rezaei Sufi; Amirnejad, Siavash (2016). "Study of the relationship between knowledge management and organizational effectiveness from the perspective of managers of sports and youth departments of Guilan province", the first national conference on sports science developments in the field of health, prevention and championship
- Goodarzi, Akram; Geminian, Vajiheh (2002). "Principles, Foundations and Theories of Organizational Atmosphere", Isfahan: Isfahan University Jihad Publications.
- Gurr, D. (2015). 51 school pincipalship project. *Societies*: 5(1), 136-15.
- Hadavi Nejad, Mostafa and Mahyapour, Fereshteh (2013). Explicit and implicit knowledge sharing: Explaining the role of individual backgrounds, 6th Knowledge Management Conference, Tehran.

- Hajian, Elnaz; Sardar, Soheila (2017). Providing a Model for Measuring Internal and External Motivational Factors Affecting Employees' Tendency to Share Knowledge, *Iranian Journal of Information Science and Technology*, Volume 32, Number 4, Summer, pp. 1093-1118.
- He, W., Chen, L., & Liu, W. (2020). Does new performance appraisal system (EVA) affect earnings management?. *Nankai Business Review International*.
- Hosseini, Seyed Yaghoob; Chile Cyril, Nina (2013). "The effect of organizational intelligence on learning in the organization", *Quarterly Journal of Management Studies (Improvement and Transformation)*, Twenty-third year No. 71, Fall, pp. 159-131.
- Jaberi, Akbar; Salimi, Mehdi; Khazaeli Pool, Javad (2013). Investigating the effect of internal and external motivations on knowledge sharing of employees in sports organizations (Case study of employees of physical education departments of Isfahan province), *Journal of Sports Management*, No. 16, Spring, pp. 75-55.
- Jabbari, Negin; Madhoshi, Mehrdad (2014). Identifying Factors Affecting Knowledge Sharing Behavior among Faculty Members of Gorgan Universities, *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, Volume 20, Number 3, pp. 65-45.
- Jacobson, S. L., Johnson, L., Ylimaki, R., & Giles, C. (2005). Successful leadership in (53 challenging US schools: enabling principles, enabling schools. *Journal of Educational Administration*, 43(6), 607-618.
- Jafari Moghadam, Saeed (2004). Documenting managers' experiences from the perspective of knowledge management, publisher; Institute of Management Research and Training.
- Kalantari, Mehdi; Ghorchian, Nader Gholi; Sharifi, Hassan Pasha; Jafari, Parivash (2011). "Presenting a model to improve the level of job involvement of managers of Islamic Azad University based on cognitive styles, control source and leadership models", *Quarterly Journal of Educational Management Innovations (New Thoughts in Educational Sciences)*, Volume 6, No. 2, serial 22, pp. 140-123.
- Kilpatrick, S., Johns, S., Mulford, B., Falk, I. & Prescott, L. (2002). More than education: (56 Leadership for rural school-community partnerships. Canberra: RIRDC Press.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2003). What we know about successful school leadership. (59 Nottingham: National College for School Leadership.
- Ma, W. W., & Chan, A. (2014). Knowledge sharing and social media: Altruism, perceived online attachment motivation, and perceived online relationship commitment. *Computers in Human Behavior*, 39, 51-58.
- Maja, T. S. A. (2016). School management team members' understanding of their duties according to the personnel administration measures (Doctoral dissertation, University of Pretoria).
- Malazehi, names; Karimi, Fatemeh (2018). Identification and Validation of Factors Affecting Teachers' Knowledge Sharing through Information and Communication Technology (ICT), *Journal of Information Science and Technology*, Volume 4, Number 4, Serial No. 13, Winter, pp. 131-103.
- Mansor, Z. D., Mustafa, M., & Salleh, L. M. (2015). Motivation and willingness to participate in knowledge sharing activities among academics in a public university. *Procedia Economics and Finance*, 31(15), 286-293.
- Ministry of Education (2011). Fundamental Transformation Document of Education, December
- Mirzaei, Abdullah; Mirzaei, Tahereh (2015). Problems and Challenges of Executive Management in Rural and Multi-Grade Schools, 3rd International Conference on New Research in Management, Economics and Humanities, Batumi - Georgia, Leading Karin Conference Institute.
- Mujadfar, Morteza (2011). *School and Quality*, School Publications.
- Mulford, W., Silins, H., Leithwood, K. (2004). Educational leadership for organizational (66 learning and improved student outcomes. Boston: Kluwer Academic Publishers
- Niknami, Mostafa (2008). Central school management; Concepts, Theories, Strategies and Challenges, *Educational Research, School Information Monthly*, No. 1, pp. 77-70.
- OECD. (2006). Where Immigrant Students Succeed: A Comparative Review of (68 Performance and Engagement in PISA 2003.
- Salighedar, Leila (2016). A review of the background of documenting successful schooling experiences in Iran, *Educational Research and Planning Organization*.
- Pashiardis, P., & Brauckmann, S. (2009). Evaluation of school principals. In *International handbook on the preparation and development of school leaders* (pp. 281-297). Routledge.
- Pitsoe, V. J., & Isingoma, P. (2014). How do school management teams experience teamwork: A case study in the schools in the Kamwenge district, Uganda. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(3), 138-138.
- Ruder, G. J. (2003). The relationship among organizational justice, trust, and role breadth self-efficacy, (Doctoral dissertation, Virginia Tech).
- Rufua, Shabnam; Abbasi Suraki, Fatemeh (2015). "The Impact of Organizational and Technological Factors on Knowledge Sharing in the National Library of the Islamic Republic of Iran", *Journal of Information Processing and Management*, Volume 31, Consecutive (83), Fall, pp. 243 -221.
- Schepers, P., & Van den Berg, P. T. (2007). Social factors of work-environment creativity. *Journal of business and psychology*, 21(3), 407-428.

- Shosha, G. A. (2012). Employment of Colaizzi's strategy in descriptive phenomenology: A reflection of a researcher. *European Scientific Journal*, 8(27).
- Taghipour, Mohammad; Mahjoubi, Maryam; Gharagzloo, Hamid (2016). "Study of the impact of information and communication technology on barriers to knowledge sharing in the knowledge management process (including case study)", *Journal of Information Processing and Management* Volume 31, Summer, Volume 31, Number 4, 86, Pp. 1074-1049.
- Talebpour, Mehdi, Emami, Farshad. (2007). Investigating the Relationship between Organizational Commitment and Job Attachment and Its Comparison between Male Physical Education Teachers in Schools of Seven Districts of Mashhad, *Journal of Research in Sports Sciences*, Research Institute of Physical Education and Sports Sciences.
- Tavakoli, Seyedeh Samaneh; Malekian, Nasser; Nourbakhsh, Mehdi (2012). "Factors Determining the Tendency to Knowledge Sharing and Knowledge Sharing Behavior", *Journal of Human Resource Studies*, Second Year, Number 6, Winter, pp. 118-105.
- Zeinabadi, H. (2020). Breaking down the walls of weak knowledge-sharing among Iranian teachers: Investigating a less-considered leadership role of principals. *Educational Management Administration & Leadership*, 1741143220968160.

