






Agility of Teachers in Tehran Schools Using Quantum Leadership (The subject of study: Region 4 Education)

Ahmad Mohammadi¹  | Hossein Heidari Ramesheh²  | Ebrahim Mazari³ 

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received 18 April 2025

Received in revised form 07 May 2025

Accepted 26 May 2025

Published online 09 June 2025

Keywords:

Agility of teachers,
Exploitation, Quantum
leadership.

Abstract

Background and Objective: One of the most important factors for the survival and development of schools is agility. An environment that is always changing, its teachers must be agile. One of the effective factors in the agility of teachers is the leadership style of managers. Quantum leadership is one of the newest and most efficient leadership styles. The aim of this study was to explain how teachers in schools Tehran are motivated by quantum leadership.

Methodology: The research method is applied with a mixed approach. In the qualitative part, theoretical information related to the research was obtained from documents. Interviews with experts from among the managers of education districts in Tehran and faculty with subject expertise were conducted through purposive method. To examine the validity from the expert's point of view and to determine the reliability of the peer self-review method were used. The quantitative part included 2 categories of school managers and teachers, 118 people were determined using the Morgan table and quantitative analysis was performed with the SPSS software.

Findings: Based on theoretical frameworks, expert interviews, and based on theoretical frameworks, expert interviews, and questionnaires administered to the study population, the dimensions, components, and indicators affecting teachers' agility through quantum leadership were identified. These include 6 dimensions, 14 components, and 30 indicators.

Conclusion: Quantum leadership skills—such as conscious intuitive thinking, creative thinking, situational thinking, and the ability to inspire self-organization—enhance the agility of teachers in Tehran.

Cite this article: Mohammadi, A., Heidari Ramesheh, H. & Mazari, M. (2025). Agility of Teachers in Tehran Schools Using Quantum Leadership (The subject of study: Region 4 Education). *Intelligent Management of Human Capital*, 2 (4), 69-99.

 DOI: <https://doi.org/10.22034/imhr.2025.516992.1027>

Publisher: Human Capital Institute, Command and Staff University of I.R.I Army, <https://www.imhr.ir>

© "Authors retain the copyright and full publishing rights."

DOI: 10.22034/imhr.2025.516992.1027



1. Assistant professor, Management group, Faculty of social Sciences Command and Staff University of I.R.I Army, Tehran, Iran. Email: A.mohamadi@casu.ac.ir
2. Corresponding author, Master's student, Educational management, Faculty of social Sciences Command and Staff University of I.R.I Army, Tehran, Iran. Email: hmh57736@gmail.com
- 3 Assistant professor, Education Governance Group, Faculty of Governance, University of Tehran, Iran. Email: mazari.ebrahim@ut.ac.ir



Agility of Teachers in Tehran Schools Using Quantum Leadership (The subject of study: Region 4 Education)

Extended Abstract

Background and Objective: One of the most important factors for the survival and development of schools in a changing world is agility. In an environment that is constantly changing, teachers must be agile. The leadership style of school principals affects teachers' agility. Quantum leadership is one of the newest and most effective leadership styles. The aim of this study is to explain how the agility of teachers in Tehran schools can be enhanced through quantum leadership.

Methodology: The research is applied in nature and employs a mixed-methods approach. In the qualitative phase, theoretical information and background were initially gathered through document analysis. Interviews were conducted with experts, including managers from the Tehran Education Department and faculty members specializing in the subject. After 7 interviews, data saturation was achieved. The data were analyzed using semi-structured interviews and open coding techniques. In the quantitative phase, the statistical population consisted of 180 individuals divided into two groups: 50 managers and 130 teachers from District 4 of Tehran's Education Department, all holding a master's degree or higher, as they were deemed to provide more precise insights. Using Morgan's table, a sample of 20 managers and 98 teachers (totaling 118 individuals) was selected. A researcher-made questionnaire comprising 30 questions was distributed. Validity was confirmed through expert review, and reliability was determined using Cronbach's alpha formula. Data analysis was performed using SPSS software.

Findings: In this study, based on document analysis, field studies, interviews with experts, and questionnaires collected from the sample population, the data were analyzed both quantitatively and qualitatively. The findings indicate that the dimensions, components, and indicators affecting teachers' agility through quantum leadership include 6 dimensions, 14 components, and 30 identified indicators.

Conclusion: School principals, by employing quantum leadership skills through its dimensions, can enhance teacher agility. These dimensions include: Creative Thinking Components: Flexibility, optimism, and opportunity-seeking. Indicators: Ability to accept and adapt to new conditions. Creating an open environment and avoiding unnecessary interference. Encouraging and motivating teachers to identify new future teachers to identify new future prospects. Exploring innovative approaches. Identifying and addressing educational gaps. Providing learning opportunities for teachers' growth and excellence. Systemic Thinking Components: Systemic thinking and multidimensional perspective. Indicators: Promoting systemic thinking. Utilizing teachers' expertise as key elements of the school. Strengthening a multidimensional view and considering teachers' holistic development. Intuitive and Conscious Thinking Components: Decision-making based on relative rationality, subjective, interpretive, and intuitive thinking. Indicators: Teaching problem-solving skills. Involving teachers in decision-making and brainstorming. Creating conditions to apply knowledge and experience. Sharing teachers' experiences. Contingency and Situational Thinking Indicators: Making decisions suited to the situation and changing course when necessary. Delegating authority to teachers. Inspirational ability. Components: Encouraging teamwork, creative thinking, and positivity. Indicators: Motivating and promoting teamwork. Assigning roles to teachers to foster engagement. In Teamwork: By fostering creativity through training, supporting innovative ideas and plans, acknowledging positive behaviors among teachers, creating enthusiasm and hope, guiding teachers toward educational goals, and establishing a shared vision of objectives-self-organization with components (focus on personal development, reliability) and indicators such as: Motivating the development of individual skills. Identifying individual and organizational needs. Encouraging teachers to use technology in teaching and learning processes. Valuing and showing appreciation for staff. Creating a friendly environment grounded in honesty. These practices enhance the agility of teachers in District 4 of Tehran's Education Department

Keywords: Agility of teachers, schools, Exploitation, Quantum leadership



جابگی معلمان مدارس شهر تهران با بهره‌گیری از رهبری کوانتومی

(مورد مطالعه: منطقه ۴ آموزش و پرورش)

احمد محمدی^۱ | حسین حیدری رامشه^۲ | ابراهیم مزاری^۳

چکیده

زمینه و هدف: از مهم‌ترین عوامل بقا و توسعه مدارس چابکی است. محیطی که همیشه در حال تغییر است معلمان آن باید چابک باشند. یکی از عوامل مؤثر در چابکی معلمان سبک رهبری مدیران است. رهبری کوانتومی یکی از جدیدترین و کارآمدترین سبک‌های رهبری است. هدف این مطالعه تبیین چگونگی چابکی معلمان مدارس شهر تهران با بهره‌گیری از رهبری کوانتومی بوده است.

روش پژوهش: نوع تحقیق کاربردی با رویکرد آمیخته می‌باشد. در بخش کیفی اطلاعات نظری مرتبط با تحقیق از اسناد و مدارک انجام شده است. مصاحبه با صاحب‌نظران از میان مدیران مناطق آموزش و پرورش شهر تهران و هیئت‌علمی با تخصص موضوعی که از طریق نمونه‌گیری هدفمند و به روش نیمه‌ساختاریافته انجام شد. برای بررسی روایی از نظر متخصصان و به منظور تعیین پایایی روش خود بازبینی همکاران به کار گرفته شد. بخش کمی شامل ۲ طبقه مدیران و معلمان مدارس با استفاده از جدول مورگان ۱۱۸ نفر تعیین و تجزیه و تحلیل کمی با نرم افزار spss انجام شد.

یافته‌ها: با استفاده از داده‌های بدست آمده از مبانی نظری و پیشینه، مصاحبه با صاحب‌نظران و ارائه پرسشنامه به جامعه آماری، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مؤثر بر چابکی معلمان با بهره‌گیری از رهبری کوانتومی شامل ۶ بعد، ۱۴ مؤلفه و ۳۰ شاخص احصاء گردید.

نتیجه‌گیری: مدیران با بهره‌گیری از مهارت‌های رهبری کوانتومی مانند تفکر خلاق، تفکر سیستمی تفکر شهودی آگاهانه، تفکر اقتضایی و موقعیت‌گرایی، توانایی الهام‌بخشی خودسازماندهی، باعث چابکی معلمان شهر تهران می‌شوند.

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۴/۰۱/۲۹

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۴/۰۲/۱۷

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۴/۰۳/۰۵

تاریخ انتشار:

۱۴۰۴/۰۳/۱۹

کلیدواژه‌ها:

چابکی معلمان،

سبک رهبری،

رهبری کوانتومی.

استناد: محمدی، احمد؛ حیدری رامشه، حسین و مزاری، ابراهیم. (۱۴۰۴). چابکی معلمان مدارس شهر تهران با بهره‌گیری از رهبری کوانتومی (مورد مطالعه: منطقه ۴ آموزش و پرورش). *فصلنامه مدیریت هوشمند سرمایه انسانی*، ۲(۴)، ۶۹-۹۹.

DOI: <https://doi.org/10.22034/imhr.2025.516992.1027>

ناشر: پژوهشکده سرمایه انسانی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، <https://www.imhr.ir>

© "حق نشر (کپی‌رایت) و کلیه حقوق انتشار برای نویسندگان محفوظ است."

DOI: 10.22034/imhr.2025.516992.1027



۱. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران. رایانامه: ahmadmohamadi1217@gmail.com

۲. نویسنده مسئول، دانشجو کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران. رایانامه: hmh57736@gmail.com

۳. استادیار، گروه حکمرانی آموزش، دانشکده حکمرانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: mazari.ebrahim@ut.ac.ir

مقدمه

امروزه آموزش و پرورش به عنوان یکی از مهم‌ترین عناصر توسعه جوامع شناخته شده و مورد توجه است. در این میان، معلمان که اصلی‌ترین ارکان نظام آموزشی به شمار می‌روند، نقش کلیدی و تأثیرگذاری در فرآیند تعلیم و تربیت ایفا می‌کنند. تا جایی که اهداف عالی و اجرایی آموزش و پرورش توسط آنان محقق می‌شود و این موقعیت بی‌نظیر را هیچ کدام از عناصر نظام آموزشی دارا نمی‌باشند. (کریم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۹)

چابکی معلمان به عنوان یکی از ویژگی‌های اساسی در موفقیت آموزشی و یادگیری دانش آموزان مطالعه شده است و اهمیت به سزایی پیدا کرده است. (سلطانی و بذرافشان مقدم، ۱۴۰۲) همچنین یکی از عوامل بقاء و توسعه مدارس در دنیای در حال تغییر چابکی است. فیدان^۱ (۲۰۲۲) محیطی که همیشه در حال تغییر است معلمان آن باید برای سازگاری انعطاف پذیر باشند و در عین حال مؤثر، سازنده و ارائه دهنده تجربیاتی که یادگیری را در دنیای امروز و آینده ارتقاء دهند. هیوارد درو^۲ (۲۰۱۷) به عبارت دیگر معلمانی که توانایی سازگاری با محیط‌ها و شرایط مختلف را دارا هستند می‌توانند با تغییرات سریع آموزشی مواجه شوند و به بهترین شکل ممکن آموزش ارائه دهند (رنجبر و ملایی، ۱۴۰۳). همچنین اخیراً در ادبیات مدیریت و رهبری سخن از الگوی جدیدی در حوزه سازمان و مدیریت به میان می‌آورد پارادایمی که با نظریه کوانتوم شناخته می‌شود (سلطانی و بذرافشان مقدم، ۱۴۰۲) و اساس آن پیچیده نگری، عدم قطعیت، ارتباط پویا، کاستن از ارتباطات عمودی و افزودن ارتباطات افقی است (عاقل زاده و همکاران، ۱۴۰۲) که می‌تواند در حوزه آموزش و پرورش نیز به کار رود. مدیریت کوانتومی به معنایی عمل‌گرایانه می‌تواند برای بهبود چابکی و بهبود فرایند آموزش و پرورش مفید باشد. (سلطانی و بذرافشان مقدم، ۱۴۰۲)

طبق سند تحول بنیادین که یک سند بالادستی نظام آموزشی کشور است، آموزش و پرورش باید پاسخگوی تحولات محیطی و نیازهای جامعه باشد و مدارس که اصلی‌ترین کانون آموزش و پرورش هستند، نقش ویژه‌ای در تربیت نیروی انسانی کارآمد و توسعه‌محور دارند و باید توانایی پاسخ سریع به نیازهای گوناگون یادگیران را داشته باشد و با خلاقیت و به‌کارگیری فرایندهای ابتکاری

¹ Fidan

² Howard drew

در برابر تغییرات ناگهانی، انعطاف‌پذیری لازم را داشته باشد و بتواند در کمترین زمان و بدون آشفتنگی به ارائه خدمات بهتر به ذی‌نفعان بپردازد. علی‌رغم تلاش‌هایی که در نظام تعلیم‌وتربیت صورت گرفته است، نظام آموزشی ما نظامی بی‌تحرک و تک‌محور است (مرادی و شفیعی، ۱۳۹۵) و دارای رویکردی سنتی که پاسخگوی شرایط متلاطم و ناپایدار امروزی نیست. استفاده از روش‌های قدیمی و نامناسب، عدم اهمیت سیستم آموزشی به خلاقیت، عدم حمایت آموزش‌وپرورش از طرح‌های خلاقانه معلم در مدرسه از عوامل ناکارآمدی آموزش‌وپرورش دانسته شده است. (حجازی و همکاران، ۱۴۰۱)

به عقیده کارشناسان اگر نظام آموزشی می‌خواهد پیشرفت نماید و پاسخگوی چالش‌ها، حوزه تعلیم‌وتربیت باشد، باید دست‌اندرکاران آن به‌ویژه معلمان که ارتباط متقابل و گسترده‌ای با دانش‌آموزان دارند متحول شده و مهارت‌ها و روش کار آنان باید تغییر کند (عبداللهی و صفری، ۱۳۹۵) و به معلمان چابک تبدیل شوند. امروزه استفاده از روش‌های نوین مدیریتی و رهبری با بهبود و ارتقاء پویایی و چابکی کارکنان در سازمان‌ها امری ضروری و لازم است (سلطانی و بذرفشان مقدم، ۱۴۰۲) زیرا چابکی نتیجه و پیامد سبک رهبری اثر بخش است. (شاکری و هوش السادات ۱۳۹۳) یکی از جدیدترین و کارآمدترین سبک‌های رهبری، سبک رهبری کوانتومی است. (محمدی قشلاق، ۱۳۹۹) رهبر کوانتومی دارای مهارت است که ابعاد و مؤلفه‌های آن عبارتند از: تفکر خلاق با مؤلفه‌های انعطاف‌پذیری، جستجوگری فرصت‌طلبی - تفکر سیستمی با مؤلفه‌های کل‌نگری، نگاه چندبعدی - تفکر شهودی آگاهانه با مؤلفه‌های تصمیم‌گیری بر اساس عقلانیت نسبی، تفکر ذهنی‌گرایی و تفسیری، - تفکر اقتضایی و موقعیت‌گرایی - توانایی الهام‌بخشی با مؤلفه‌های، تشویق به کارگروهی، تفکر خلاقانه، مثبت‌اندیشی و هدایتگری - خودسازماندهی با مؤلفه‌های توجه به توسعه فردی و قابل‌اعتماد بودن. (توکلی و همکاران، ۱۳۹۶) در واقع رهبری کوانتومی رویکردی جدید به منظور ارتقای قابلیت، توانمندی، کارایی و اثر بخشی کارکنان و مدیران سازمان است. (Darling, walker, 2001)

در دنیای پیچیده و متحول امروزی برای توسعه نظام تعلیم و تربیت توجه به چابکی معلمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (چشمه‌کبودی و همکاران، ۱۴۰۳). چابکی معلمان موجب بهبود کیفیت کار آنان و بهبود کیفیت یادگیری دانش‌آموزان می‌شود همچنین با توجه به جایگاه ممتاز معلمان در امر تعلیم و تربیت و اجرایی نمودن اهداف آموزشی و برای فائق آمدن بر مسائل

غیر قابل پیش بینی و چالش های نظام آموزشی و تبدیل آن ها به فرصت، چابکی معلمان ضرورت دارد، که این خلاء پژوهشی و عدم بهره گیری از سبک های رهبری نوین متناسب با تغییرات و پیچیدگی های امروز رسیدن به این مهم را با تأخیر مواجه نموده است، بنابراین، بر اساس آنچه که بیان شد، محقق به دنبال آن است که چگونه می توان با استفاده از مهارت های سبک رهبری کوانتومی این قابلیت را در معلمان ایجاد کرد که با محیط متغیر امروزی و چالش های حوزه تعلیم و تربیت سازگاری داشته باشند و واکنش سریع و موفقیت آمیزی نسبت به تغییرات محیطی و چالش های گوناگون داشته و به رسالت خود جامع عمل بپوشانند و در نهایت معلمانی چابک گردند، لذا سوال اصلی این است که: چابکی معلمان مدارس منطقه ۴ آموزش و پرورش شهر تهران با بهره گیری از رهبری کوانتومی چگونه است؟

اهداف تحقیق:

هدف کلی:

تبیین چگونگی چابکی معلمان مدارس منطقه ۴ آموزش و پرورش شهر تهران با بهره گیری از رهبری کوانتومی

اهداف فرعی (جزئی):

- ۱- تبیین چگونگی چابکی معلمان مدارس منطقه ۴ آموزش و پرورش شهر تهران با بهره گیری از مؤلفه های تفکر خلاق (انعطاف پذیری، جستجوگری، فرصت طلبی)
- ۲- تبیین چگونگی چابکی معلمان مدارس منطقه ۴ آموزش و پرورش شهر تهران با بهره گیری از مؤلفه های تفکر سیستمی (کل نگر، نگاه چندبعدی)
- ۳- تبیین چگونگی چابکی معلمان مدارس منطقه ۴ آموزش و پرورش شهر تهران با بهره گیری از مؤلفه های تفکر شهودی آگاهانه (تصمیم گیری بر اساس عقلانیت نسبی، تفکر ذهنی گرای و تفسیری، تفکر شهودی)
- ۴- تبیین چگونگی چابکی معلمان مدارس منطقه ۴ آموزش و پرورش شهر تهران با بهره گیری از مؤلفه های تفکر اقتضایی و موقعیت گرای
- ۵- تبیین چگونگی چابکی معلمان مدارس منطقه ۴ آموزش و پرورش شهر تهران با بهره گیری از مؤلفه های توانایی الهام بخشی (تشویق به کار گروهی، تفکر خلاقانه، مثبت اندیشی و هدایتگری)

۶- تبیین چگونگی چابکی معلمان مدارس منطقه ۴ آموزش و پرورش شهر تهران با بهره‌گیری از مؤلفه‌های خودسازماندهی (توجه به توسعه فردی و قابل‌اعتماد بودن)

سؤال‌های تحقیق:

سؤال عمده تحقیق:

چگونه می‌توان معلمان مدارس منطقه ۴ آموزش و پرورش شهر تهران را با بهره‌گیری از رهبری کوانتومی چابک نمود؟

سؤال‌های فرعی تحقیق:

۱- چگونه می‌توان معلمان مدارس منطقه ۴ آموزش و پرورش شهر تهران را با بهره‌گیری از مؤلفه‌های تفکر خلاق (انعطاف‌پذیری، جستجوگری، فرصت‌طلبی) چابک نمود؟

۲- چگونه می‌توان معلمان مدارس منطقه ۴ آموزش و پرورش شهر تهران را با بهره‌گیری از مؤلفه‌های تفکر سیستمی (کل‌نگری، نگاه چندبعدی) چابک نمود؟

۳- چگونه می‌توان معلمان مدارس منطقه ۴ آموزش و پرورش شهر تهران را با بهره‌گیری از مؤلفه‌های تفکر شهودی آگاهانه (تصمیم‌گیری بر اساس عقلانیت نسبی، تفکر ذهنی‌گرایی و تفسیری، تفکر شهودی) چابک نمود؟

۴ - چگونه می‌توان معلمان مدارس منطقه ۴ آموزش و پرورش شهر تهران را با بهره‌گیری از مؤلفه‌های تفکر اقتضایی و موقعیت‌گرایی چابک نمود؟

۵ - چگونه می‌توان معلمان مدارس منطقه ۴ آموزش و پرورش شهر تهران را با بهره‌گیری از مؤلفه‌های توانایی الهام‌بخشی (تشویق به کارگروهی، تفکر خلاقانه، مثبت‌اندیشی و هدایتگری) چابک نمود؟

۶ - چگونه می‌توان معلمان مدارس منطقه ۴ آموزش و پرورش شهر تهران را با بهره‌گیری از مؤلفه‌های خودسازماندهی (توجه به توسعه فردی و قابل‌اعتماد بودن) چابک نمود؟

- فرضیه‌ها:

با توجه به اینکه تحقیق حاضر ماهیت اکتشافی دارد و محقق به دنبال پیدا کردن جواب سوال ها و دستیابی به اهداف بوده است؛ بنابراین فرضیه مصداق نداشته و پرسش‌های پژوهشی مطرح شده است.

پیشینه‌های پژوهش

–پیشینه نظری:

نوع‌شناسی تئوری رهبری

اهمیت سبک رهبری مدیران و ویژگی‌های روانی شخصیتی آنها در مباحث آموزشی از جمله موضوعات اساسی است که ظرفیت‌ها و قابلیت‌های کارکنان را تقویت می‌کند، حال پژوهش حاضر با توجه به سبک‌های مختلف رهبری و اهمیت آن در چابکی معلمان به بحث و بررسی این موضوع می‌پردازد. ((ارتور جاگو^۱)) در سال ۱۹۸۲ یک نوع‌شناسی از تئوری‌های رهبری ارائه کرده است و کلیه تئوری‌های رهبری را در چهار نوع مختلف تقسیم نموده است. الف) تئوری‌های نوع اول تئوری‌های ویژگی‌های شخصی: از اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم تا دهه ۱۹۴۰، تلاش برای کشف رازهای رهبری به منظور شناسایی ویژگی‌هایی که رهبران را از پیروان متمایز کند یا رهبران موفق را از ناموفق جدا سازد، ادامه داشته است. تحقیقات نشان می‌دهد که پیروان بیشتر به دنبال اعتبار رهبران هستند. اعتبار به عواملی چون صداقت، شایستگی، آینده‌نگری و توانایی الهام‌بخشی رهبر بستگی دارد. ب) تئوری‌های نوع دوم تئوری‌های رفتاری: ۱- بررسی رفتارهای مربوط به کار ۲- بررسی رفتارهای متمرکز بر افراد، در رویکرد کاری تمرکز بر انجام وظایف و در رویکرد افرادگرا، بر تحقق اهداف با تقویت روحیه و بهبود رفاه کارکنان تأکید می‌شود. ج) تئوری‌های نوع سوم تئوری‌های اقتضایی: فیدلر^۲ که به عنوان بنیان‌گذار نظریه اقتضایی رهبری شناخته می‌شود، مدل اقتضایی رهبری را ارائه داده است. این مدل نشان می‌دهد که عملکرد بستگی به سیستم انگیزش رهبر و قدرت کنترل و نفوذ او بر وضعیت دارد. د) تئوری‌های نوع چهارم: توجه اصلی در این تئوری بر روی مقتضیات رفتاری رهبر است که از نظر پیروان عملکرد مؤثرتری را به بار می‌آورد. برخی از تئوری‌های نوع چهارم عبارت‌اند از: تئوری مسیر و هدف، تئوری وضعیتی هرسی و بلانچارد و مدل تجویزی رفتار رهبری (رضائیان، ۱۳۹۹: ۳۸۶)

دیدگاه‌های در حال ظهور رهبری:

علاوه بر تئوری‌های متعدد که بیان شد دیدگاه‌های دیگری نیز در حال به‌وجود آمدن هستند که بینش وسیع‌تر در فرایند رهبری ایجاد می‌کند، به چند نمونه از آن‌ها اشاره می‌شود:

¹A-Jago

²Fiedler

الف) تئوری اسنادی در رهبری: به افرادی مربوط می‌شود که تلاش می‌کنند روابط علت و معلولی را بفهمند. در تئوری اسنادی رهبری، رهبران موفق در اتخاذ تصمیمات خود قاطع و ثابت‌قدم

بوده و به تأمین اهداف مدنظر خود پایبند هستند. (فیض آبادی، طاهرآبادی، خیراللهی، ۱۳۹۶)

ب) سبک رهبری توزیع شده: رهبری توزیع شده فرایندی پخش شده از تقویت ظرفیت‌های شخصی

و جمعی افراد در جهت انجام اثربخش کار خود است. (رحمتی کهرودی، مصطفوی، ۱۳۹۵)

ج) سبک رهبری خدمتگزار: رهبران لازم است خودشان را خدمتگزارانی بدانند که روابط را ایجاد

می‌کنند و یک جامعه اخلاقی تشکیل می‌دهند. (هوی و میسکل ۱۳۹۷: ۶۳۲)

چ) رهبری کارزماتیک: این سبک با توانایی رهبر برای الهام بخشیدن، ایجاد انگیزه و تأثیرگذاری

بر پیروان خود از طریق کاریزمای شخصی، جذابیت و بینش مشخص می‌شود. (خورشید، ۱۴۰۲)

نظریه آشوب یا بی‌نظمی: بی‌نظمی و آشوب نوعی بی‌نظمی منظم یا نظم در بی‌نظمی

است. (مهاجر، ۱۳۹۹) این نظریه دارای ویژگی‌های منحصربه‌فردی است که بازتاب مهمی در

مدیریت ایجاد کرده است این ویژگی‌ها: اثر پروانه‌ای، سازگاری پویا، جاذبه‌های غریب و خود

مانایی است. (Tony Bosh, 1400)

پارادایم کوانتومی:

در پارادایم کوانتومی جهان غیر قابل پیش‌بینی، پیچیده، پویا و خودسازنده فرض می‌شود.

باتوجه به پارادایم کوانتومی رهبران و مدیران سازمان‌ها متوجه شدند که ثبات در محیط کنونی

سازمان‌ها اعتقادی قدیمی و باطل است و امکان کنترل و پیش‌بینی وقایع ناممکن است و

رهبری کوانتومی نوعی رهبری بر پایه عدم قطعیت، پیچیده‌نگری، علیت غیر موضعی، تصادفی

بودن، تباری مشارکتی، ایدئالیسم، تعبیر چندوجهی و تکمیل‌نگری می‌باشد. (دلگرم و همکاران،

۱۴۰۰) امروزه رهبران به این باور رسیده‌اند که مفهوم ثبات در سازمان‌ها دیگر دیدگاهی قدیمی

و منسوخ است و تلاش برای کنترل یا پیش‌بینی، اغلب بی‌فایده و بی‌نتیجه خواهد بود. هانین و

نیتا^۱ (۲۰۱۹) رهبری کوانتومی رویکردی باز، خلاق و پویا را ارائه می‌دهد و این نوع رهبری

براساس بهترین تصمیم در شرایط پیچیده بنا نهاده شده است، در واقع رهبری کوانتومی سبکی

از رهبری بر پایه پیشرفت با جریان سازمانی و تمایل به خودسازمان‌دهی و خودمدیریتی همراه

¹ Hanine, Nita

با انجام تغییر و عدم اطمینان از آینده است. قدرت رهبری کوانتومی بر خلاف رهبری نیوتنی و کلاسیک مربوط به گروه خاصی یا سلسله مراتبی نیست بلکه زمانی قدرت حاصل می شود که تمام کارکنان سازمان به نحو مطلوبی با هم کار کنند منابع را ارتقاء دهند و به اهداف سازمانی برسند. (دلگرم و همکاران، ۱۴۰۰)

ارتباط بین نظریه آشوب و رهبری کوانتومی

نظریه آشوب و رهبری کوانتومی شناخت مشترکی از ماهیت پویا، غیرقابل پیش بینی و غیر خطی چالش های رهبری مدرن دارند، آنها رهبران را تشویق کرده تا پیچیدگی، سازگاری و طرز فکر کوانتومی را برای حرکت در چشم انداز همیشه در حال تحول سازمان ها و تیم ها در آغوش گیرند. در حالی که نظریه آشوب یک پایه نظری برای درک پیچیدگی فراهم می نماید. رهبری کوانتومی بینش های عملی را برای رهبری مؤثر در چنین محیط هایی ارائه می کند. (حاجی کریمی، ۱۳۸۹)

کاربرد رهبری کوانتومی در سازمان ها

سازمان های آموزشی، به ویژه آموزش و پرورش و مدارس، به عنوان نهادهایی که مسئول تعلیم و تربیت نسل فعلی کشور هستند، باید از جدیدترین فناوری های اطلاعاتی بهره برداری کنند تا به سرعت بتوانند نیازهای مشتریان خود، یعنی دانش آموزان، والدین و جامعه را برآورده کنند. در این زمینه، نقش رهبران آموزشی در انتقال دانش و تجربیات به روز، و نیز ارائه پیشنهادات و طرح های سازنده و پژوهش محور بسیار حیاتی و برجسته است. رهبران باید مهارت های نوین را برای هدایت مؤثر فراگیرند تا قادر باشند سازمان ها را به درستی رهبری کنند. (رحیمیان و بدری، ۱۳۹۵) یکی از مفاهیم نوین در مدیریت در هزاره سوم، مدیریت کوانتومی می باشد. این نوع مدیریت بر ارتقای توانایی و اثربخشی مدیران و کارکنان تمرکز دارد.

تعریف چابکی منابع انسانی: برای تعریف چابکی منابع انسانی، تعاریف مختلفی ارائه شده است: نیروی کار چابک در واقع اشاره به گروهی از کارکنان دارد که در مواجهه با شرایط غیر معمول و غیر قابل پیش بینی، سرعت، تاب آوری، انعطاف پذیری و کنش گرایی بالایی را نشان می دهند. (عالی، ضیاء الدینی، هادوی نژاد، ۱۴۰۰)

قابلیت های منابع انسانی چابک: خلاصه مطالعات صورت گرفته در خصوص قابلیت های منابع انسانی چابک عبارت است از: چابکی در حل مسائل انطباق سریع با تغییر پذیرش مسئولیت جدید آشنایی با فناوری کارکنان چند مهارته ، ابداع کردن (سید جوادین، عموزاده، زارعی)

عوامل مؤثر بر چابکی کارکنان: عوامل مؤثر بر چابکی کارکنان نشان می‌دهند که کارکنان قادرند با به کارگیری راهبردهای نو، زیرساخت‌ها را بهبود دهند. این شامل ایجاد ساختار سازمانی منعطف، تفویض اختیار، آموزش مؤثر، پاسخگویی سریع، تخصیص سریع منابع، تنظیم چشم‌انداز استراتژیک، ارتقای کیفیت، ارائه ارزش به مشتری، قابلیت ریسک‌پذیری و مشارکت در تقویت قابلیت‌های چابکی است. (رستگار، دهقان، باقری قره باغ، ۱۳۹۹)

پیشینه تجربی

بررسی‌های انجام شده از مراکز علمی، کتابخانه دانشگاه ستاد فرماندهی آجا، دانشگاه علامه طباطبائی، وب‌گاه جهاد دانشگاهی، وبگاه‌های تحقیقاتی اینترنتی نشان‌دهنده آن است که تا کنون تحقیقی مشابه عنوان بالا انجام نشده است، اما تحقیقاتی که در ارتباط با برخی از متغیرهای مورد بررسی در عنوان پیشنهادی مشترک هستند، مورد شناسایی قرار گرفته که عبارتند از:

جدول ۱. پیشینه تحقیقات انجام شده

محقق / ان	سال	عنوان	روش پژوهش	نتایج
کمانی، نسترن	۱۴۰۳	بررسی میزان آشنایی و بکارگیری مهارت‌های کوانتومی در مدارس سمپاد	کمی توصیفی	نتایج نشان داد مدیران مدارس سمپاد با همه مهارت‌های کوانتومی کاملاً آشنایی داشته و از آن‌ها در مدیریت و تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند.
سلطانی، ساناز، بذرافشان مقدم، مجتبی	۱۴۰۲	شناسایی رابطه بین مدیریت کوانتومی (نگاه، تفکر و احساس) و چابکی معلمان مدارس ابتدایی دخترانه منطقه تباکان مشهد	توصیفی پیمایشی	نتایج نشان داد که مدیریت کوانتومی و ابعاد آن (نگاه کوانتومی، تفکر کوانتومی، احساس کوانتومی) چابکی معلمان مدارس ابتدایی دخترانه منطقه تباکان مشهد را به دنبال دارد.
مزگی نژاد، سمیه آیتی، محسن پور شلفعی، هادی	۱۴۰۰	نقش مدیریت کوانتومی در بهره‌وری نیروی انسانی باتوجه به میانجی‌اشتیاق شغلی در کارکنان آموزش و پرورش شهر بیرجند	توصیفی- همبستگی	مدیریت کوانتومی این توان را دارد تا اشتیاق شغلی کارکنان را بهبود بخشد و منجر به اثربخشی سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی گردد.

محقق/ان	سال	عنوان	روش پژوهش	نتایج
خاکی وطن نفیسه و همکاران	۱۴۰۰	بررسی وضعیت چابکی منابع انسانی در آموزش و پرورش	توصیفی- پیمایشی	برای هم‌سویی با تغییرات متحولانه در نظام آموزشی باید پذیرای رویکرد چابکی بود چابکی به سیاست‌گذاری رهبر و استفاده از توان منابع انسانی وابسته است
دلگرم ماریا، شفیع‌زاده حمید، سلیمانی نادر	۱۴۰۰	شناسایی عوامل مؤثر بر رهبری کوانتومی در مدارس متوسطه ایران	کیفی	سبک رهبری کوانتومی تأثیر معنادار با ابعاد مدرسه اثربخش از جمله: بهبود یادگیری، ارتقای حرفه‌ای معلمان دارد. رهبری کوانتومی می‌تواند در درک و بهبود رهبری در شرایط بسیار پیچیده مفید واقع شود.
قنبری، سیروس، نامدار زنگنه، فائزه	۱۳۹۹	بررسی مؤلفه‌های مدیریت کوانتومی و نقش آن در کارکرد شغلی آموزگاران مدارس ابتدائی شهر کرمانشاه	توصیفی- همبستگی	مدیریت کوانتومی به‌عنوان یک سبک مدیریتی جدید این توانایی را دارد که کارکنان را با علم روز آشنا نماید و عملکرد شغلی و سازمانی آنها را بهبود بخشد.
بیک زاد، جعفر، هدایت فسندوز، علی	۱۳۹۷	نقش واسط هوشیاری سازمانی و سازگاری شغلی در مدل‌سازی تأثیر مهارت‌های مدیریت کوانتومی بر نگرش مدیران به تغییر سازمانی	توصیفی- همبستگی	مهارت‌های کوانتومی می‌تواند رفتارها، نگرش‌ها و تفکرات جدید را در مدیران ایجاد و منجر به تغییر دیدگاه مدیران نسبت به تغییر سازمانی و اعمال تغییرات به‌جای مقابله با تغییرات گردد. مدیریت کوانتومی به معنای توان‌افزایی در کارکنان است.
مرادی کیوان، شفیعی سیده سارا	۱۳۹۵	باز پژوهشی نقش سرمایه انسانی معلمان و مدیران در چابک‌سازی مدارس	توصیفی- همبستگی	نقش اساسی سرمایه انسانی معلمان و مدیران برای حرکت به سمت چابکی مدارس را تأیید می‌کند.

با توجه به بررسی‌های انجام شده در پیشینه تحقیق نشان می‌دهد، پژوهش‌هایی در مورد چابکی منابع انسانی در سازمان‌ها و کارکنان اداره آموزش و پرورش و همچنین پژوهش‌هایی در مورد نقش مدیریت کوانتومی بر کارکنان اداره و مدارس انجام شده است لکن هیچ پژوهشی در حوزه چابکی معلمان مدارس با بهره‌گیری از رهبری کوانتومی صورت نگرفته است، از این رو پژوهش حاضر دارای نوآوری می‌باشد.

روش‌شناسی پژوهش

از آنجایی که تحقیق حاضر درصدد بررسی چگونگی چابکی معلمان مدارس شهر تهران با بهره‌گیری از رهبری کوانتومی است و نتایج حاصل از این پژوهش برای استفاده مسئولین آموزش و پرورش کاربرد داشته و دستاوردهای آن در انتخاب سبک‌های مناسب رهبری مدیران و چابکی معلمان مدارس مورد استفاده قرار گیرد بنابراین پژوهش از لحاظ نوع تحقیق کاربردی است. پژوهشگران داده‌های کمی و کیفی را طی یک فرایند چند مرحله‌ای: گردآوری، تجزیه و تحلیل و ترکیب بدست آورده‌اند. بنابراین رویکرد تجزیه و تحلیل داده‌ها آمیخته (کیفی و کمی) است در نتیجه تحقیق از نوع توصیفی با رویکرد آمیخته است.

جامعه آماری تحقیق شامل: ۱- نخبگان، اعضای هیئت علمی با مدرک مرتبط ۲- خبرنگاران، مدیران، معاونین مناطق و مدیران ستادی اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران که دارای تجربه و صاحب نظر در حوزه تعلیم و تربیت هستند. ۳- مدیران و معلمان مدارس منطقه ۴ آموزش و پرورش که در توزیع پرسش‌نامه از آن استفاده شده است. با توجه به حجم جامعه آماری ویژگی‌هایی از جمله دارا بودن مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و بالاتر برای دو طبقه مدیران و معلمان و سابقه خدمتی ۲۰ سال و بالاتر برای معلمان و سابقه مدیریتی ۱۰ سال به بالا برای مدیران در نظر گرفته شد. که دارای نظرات دقیق تری بوده و پژوهشگر را در زمینه تحقیق یاری رسانند و در مجموع از تعداد ۵۰ مدیر و ۱۳۰ معلم با استفاده از جدول مورگان ۲۰ مدیر و ۹۸ معلم که در مجموع ۱۱۸ نفر به عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شد. گردآوری داده‌ها با استفاده از روش کتابخانه‌ای و تحقیقات میدانی انجام شده است. در تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل محتوا با فرایند کدگذاری باز و محوری به شیوه استقرایی انجام شد به منظور کدگذاری ابتدا تمام متن چندین بار خوانده شد تا درکی کلی از آن حاصل شود، سپس تمام جملات معنادار استخراج شد و درگام بعد به هر کدام از داده‌ها یک کد یا برچسب اختصاص یافت بعد از کدگذاری تمام داده

ها، موارد دارای اشتراک تحت یک مقوله واحد درآمد. علاوه بر تحلیل اسناد، مصاحبه به روش نیمه ساختار یافته انجام شد. روش نمونه گیری هدفمند و با شناسایی جامعه نخبگانی (اعضای هیئت علمی در رشته مدیریت آموزشی و پژوهشگر حوزه مدیریت، رهبری و چابکی منابع انسانی) و خبرگان (مدیران مناطق آموزش و پرورش با مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر و سابقه بیش از ۲۰ سال) که پس از مصاحبه با هفت نفر به روش تحلیل گفتمان اشباع نظری حاصل شده است. در مصاحبه، سؤالات مربوطه بر مبنای ساختار پژوهش حاضر به گونه ای طراحی شد تا محقق را به اهداف تحقیق برساند. به منظور افزایش روایی از دیدگاه و نظرات متخصصان و صاحب نظران استفاده گردیده است و به منظور تعیین پایایی روش خود بازبینی همکاران به کار گرفته شده است. یافته های مصاحبه پس از مراحل کد گذاری باز و محوری با کد های استخراج شده از اسناد ترکیب شده و تکمیل گردیده است. در بخش کمی، پرسشنامه محقق ساخته و شامل ۳۰ سؤال و بر اساس طیف لیکرت (خیلی زیاد=۵ و خیلی کم =۱) می باشد و طراحی سؤالات پرسش نامه پس از مطالعه کامل و استفاده از منابع و مدارک و مستندات و تجارب علمی تهیه و در هنگام تدوین با خبرگان و کارشناسان مشورت و روایی صوری و محتوایی با استفاده از نظر متخصصان تایید شده است. جهت پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرنباخ برای همه مؤلفه ها ۰/۹۵ برآورد شده است. جهت تجزیه و تحلیل آماری از نرم افزار spss نسخه ۲۰ استفاده گردیده است. به منظور دستیابی به نتیجه منسجم و تکمیل تحلیل کمی آن را با تحلیل کیفی همراه ساخته و نتایج با روش قیاسی استنتاج شده است.

یافته های پژوهش

باتوجه به اینکه مسئله اصلی پژوهش حاضر این بود که چگونه می توان معلمان شهر تهران را با بهره گیری رهبری کوانتومی چابک نمود؟ یافته ها در ادامه ارائه شده است. با انجام مصاحبه و تحلیل داده های کیفی در مجموع ۳۰ شاخص شناسایی شده و در شانزده مؤلفه و شش بعد طبقه بندی شد. مؤلفه ها شامل: انعطاف پذیری ۲ شاخص، جستجوگری ۳ شاخص، فرصت طلبی ۲ شاخص، ترویج تفکر سیستمی ۲ شاخص، نگاه چند بعدی ۲ شاخص، تصمیم گیری براساس عقلانیت ۲ شاخص، تفکر ذهنی، تفسیری، شهودی ۲ شاخص، تفکر اقتضایی و موقعیت گرایی ۲ شاخص، تشویق به کار گروهی ۲ شاخص، تفکر خلاقانه ۲ شاخص، مثبت اندیشی ۲

شاخص، هدایتگری ۲ شاخص، توجه به توسعه فردی ۳ شاخص و قابل اعتماد بودن ۲ شاخص است.



شکل ۱. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های رهبری کوانتومی

شکل ۱ بیانگر مهارت‌های سبک رهبری کوانتومی جهت بهره‌گیری برای چابک کردن معلمان است که شامل ۶ بعد کلی تفکر خلاق، تفکر سیستمی، تفکر شهودی آگاهانه، تفکر اقتضایی و

موقعیت گرایی، توانایی الهام بخشی و خود سازماندهی است. تفکر خلاق دارای سه مولفه انعطاف پذیری، جستجوگری و فرصت طلبی است. انعطاف پذیری به توانایی سازگاری و تطبیق با شرایط جدید و تغییرات محیطی اشاره دارد که این مهارت به معلم کمک می‌کند تا به سرعت خود را با تغییرات در برنامه‌های آموزشی روش‌های یاددهی و چالش‌های جدید وفق دهد. مدیرمنعطف و پویا با ایجاد فضای باز برای معلمان خود این امکان را فراهم می‌کند که در مواجهه با مشکلات و تغییرات به طور موثرتری عمل کنند. مدیر مدرسه با بهره‌گیری از مهارت جستجوگری از معلمان خود می‌خواهد در برابر چالش‌های حوزه تعلیم و تربیت منفعل نبوده و با ذهن جستجوگر و فکر خلاق و ارائه ایده‌های جدید، موثر عمل کنند و به معلمان چابک تبدیل شوند مدیر مدرسه با بهره‌گیری از مولفه فرصت طلبی بستر و فرصت رشد اعضای مدرسه را فراهم می‌کند و در پی کشف موقعیت‌ها و آفرینش فرصت‌های گوناگون برای افزایش مهارت، توانمندی و رشد معلمان خود باشد که این امر در چابکی معلمان موثر خواهد بود. تفکر سیستمی با مولفه کل نگر و نگاه چند بعدی است این تفکر این دانش را به مدیر می‌دهد که تمام افراد و بخش‌های مدرسه در ارتباط با یکدیگر هستند و در جهت رسیدن به اهداف آموزشی می‌توانند موثر واقع شوند مدیر مدرسه به عنوان یک رهبر در این راستا علاوه بر مشارکت دهی معلمان در تصمیم‌گیری و بهره‌مندی از توانشان با ترویج این تفکر در معلمان این دیدگاه را در آنان ایجاد می‌کند که هر کدام در پیشبرد اهداف آموزشی موثر هستند. مدیر مدرسه در نقش یک رهبر کوانتومی دارای نگاه چند بعدی است و باید هم به ابعاد وجودی معلمان و هم دانش آموزان توجه داشته باشد و برای تقویت آنان برنامه ریزی نماید به خصوص معلمان که الگوی دانش آموزان هستند. تفکر شهودی آگاهانه با مولفه‌های تصمیم‌گیری بر اساس عقلانیت نسبی و تفکر ذهنی گرایی تفسیری و شهودی است تصمیم‌گیری اصلی‌ترین مسئولیت و مهارت یک رهبر مدرسه است و مدیر با بهره‌گیری از این مهارت در رویارویی با چالش‌ها و مشکلات با استفاده از تجارب، ذهن آگاه و خلاق و مشارکت دهی معلمان در تصمیم‌گیری راهکارهای بیشتری را مورد بررسی قرار داده و بهترین راهکار را به کار می‌گیرد همچنین با فراهم نمودن دوره‌های آموزشی حل مسئله و ایجاد فضای تسهیم دانش برای معلمان این امکان را فراهم می‌کند تا معلمان در صورت مواجهه با چالش‌های آموزشی در حیطه کلاس درس مناسب‌ترین تصمیم را اتخاذ نمایند. این اقدام باعث کاهش استرس و افزایش میزان تاب آوری، خلاقیت و در نهایت چابکی او می‌شود توانایی الهام

بخشی با مؤلفه‌های تشویق گروهی تفکر خلاقانه مثبت اندیشی و هدایتگری است مدیر مدرسه که از سبک رهبری کوانتومی بهره می‌برد می‌بایست کار گروهی را سرلوحه برنامه‌های خود قرار داده و معلمان را به مشارکت فعال در کار گروهی تشویق نماید او با این اقدام زمینه رشد و شکوفایی استعدادها و خلاقیت معلمان و با دادن مسئولیت به آنان در گروه حس تعلق به مجموعه، حس کارآمدی، شرایط همکاری و تعامل با دیگران هم راستای با اهداف آموزشی را فراهم نموده و چابکی آنان را فراهم می‌کند. برگزاری دوره‌های آموزشی تفکر خلاق به چابک شدن معلمان کمک می‌کند. فکر خلاق داشتن نیاز به آموزش دارد همچنین حمایت از ایده‌های خلاقانه معلمان یکی از راه‌هایی است که معلمان را به سمت خلاق شدن سوق می‌دهد. مدیر مدرسه با مشخص کردن چشم انداز مدرسه و ایجاد بینش مشترک و همسو کردن معلمان با اهداف آموزشی باعث شرکت فعال آنان در برنامه‌های آموزشی می‌شود. خود سازماندهی با مؤلفه توجه به توسعه فردی و قابل اعتماد بودن: یکی از ویژگی‌های معلمان چابک یادگیری مداوم است مدیر مدرسه ضمن اینکه با شرکت در جلسات آموزشی کنفرانس‌ها و سمینارهای علمی می‌بایست نسبت به ارتقای مهارت‌های علمی خود اقدام نماید می‌بایست با شناسایی نیازهای دانشی معلمان و ترغیب آنان برای شرکت در دوره‌های آموزشی مطالعه مقالات علمی نسبت به افزایش دانش و مهارت فردی آنان اقدام نموده و همچنین آشنایی معلمان با فناوری روز به عنوان یک نیاز فردی و سازمانی ضروری است که مدیر با ترغیب معلمان جهت یادگیری و استفاده از این فناوری در فرایند یاددهی و یادگیری اقدام نماید داشتن حسن رفتار صداقت گفتار موجب جلب اعتماد معلمان احساس تعلق به سازمان و حضور فعالانه در برنامه‌ها و موثر در چابکی معلمان خواهد شد.

کدها و مفاهیم شناسایی شده از متن مصاحبه

در جدول زیر نمونه ای از کدها و مفاهیم شناسایی شده از متن مصاحبه‌ها بیان گردیده است:

جدول ۲. نمونه ای از کدها و مفاهیم شناسایی شده از متن مصاحبه‌ها

ردیف	مفاهیم	روایت‌های مصاحبه‌شوندگان
۱	توانایی پذیرش و انطباق با شرایط جدید	رهبر یا مدیر منعطف توانایی قبول تغییرات محیطی را دارد و در برابر تغییرات مقاومت نمی‌کند. علاوه بر این از معلمان خود می‌خواهد در برابر تغییرات و چالش‌های حوزه تعلیم و تربیت از خودسازگاری نشان داده و به دنبال ارائه ایده‌های جدید باشند.
۲	تقویت نگاه چندبعدی	مدیری که دارای نگاه چندبعدی است باید به ابعاد وجودی معلمان خود توجه کند، چون معلم فقط مسئول علم‌آموزی و آموزش دانش‌آموز

ردیف	مفاهیم	روایت‌های مصاحبه‌شوندگان
		نیست؛ بلکه مسئول پرورش دانش‌آموز هم است و باید به ابعاد معنوی اعتقادی، اجتماعی، جسمانی، هنری و غیره دانش‌آموز بپردازد. معلمی که ابعاد وجودی خود را رشد ندهد و به آن‌ها توجه نکند نمی‌تواند این ابعاد را در دانش‌آموز خود پرورش دهد.
۳	تصمیم‌گیری بر اساس عقلانیت نسبی	مهارت تصمیم‌گیری لازمه مدیریت مدرسه است؛ مدرسه با چالش‌های مختلف در حوزه تعلیم و تربیت روبرو است و مدیر با ید بتواند از این چالش‌ها با تصمیم مناسب عبور کند همچنین باید این مهارت را که مهارت حل مسئله یا مهارت تصمیم‌گیری است به معلمان آموزش دهد.
۴	دادن تفویض اختیار به معلمان	مدیر با دادن اختیارات در چهارچوب و راستای اهداف آموزشی به معلم این فرصت و امکان را می‌دهد که به اقتضای شرایط موجود سبک آموزشی و ارائه مطالب خود را انتخاب کند.
۵	تشویق به کارگروهی	مدیری که برای کارگروهی اهمیت قائل است همکاران خود را تشویق می‌کند در برنامه‌های جمعی مدرسه شرکت کند و با توزیع وظایف و مسئولیت بین آن‌ها اثربخشی برنامه‌ها را بالا می‌برد؛ زیرا معلمان کار را از خود دانسته و تلاش می‌کند کار به نحوه احسن انجام شود.
۶	ایجاد انگیزه جهت توسعه مهارت‌های فردی	اگر معلم امید داشته باشد با توسعه مهارت‌های فردی ارتقای شغلی پیدا می‌کند، انگیزه پیدا می‌کند به سمت توسعه مهارت‌های فردی خود برود.

شاخص‌های مهارت‌های کوانتومی

جدول شماره ۳ شاخص‌های شناسایی شده از مهارت‌های رهبری کوانتومی در تحلیل داده‌های کیفی از مصاحبه با صاحب نظران را نشان می‌دهد:

جدول شماره ۳. شاخص‌های شناسایی شده برای چابک کردن معلمان

شاخص‌ها	مؤلفه	بعد
توانایی پذیرش و انطباق با شرایط جدید	انعطاف‌پذیری	تفکر خلاق
ایجاد فضای باز و عدم دخالت غیرضروری	جستجوگری	
تشویق و ایجاد انگیزه برای شناسایی ایده‌های جدید		
فکر کردن به راه‌حل‌های جدید		
شناسایی و برطرف کردن کمبودهای آموزشی	فرصت‌طلبی	تفکر خلاق
شناسایی و بهره‌گیری از فرصت‌ها		
ایجاد فرصت یادگیری جهت رشد و تعالی معلمان	تفکر سیستمی	
ترویج تفکر سیستمی		
بهره‌گیری از توان و تخصص معلمان به‌عنوان یکی از عناصر مدرسه		

تفکر سیستمی	نگاه چندبعدی	تقویت نگاه چندبعدی
		توجه به ابعاد وجودی معلمان
تفکر شهودی آگاهانه	تفکر شهودی آگاهانه	آموزش مهارت حل مسئله
	اساس عقلانیت	مشارکت‌دهی معلمان در تصمیم‌گیری (ایجاد بارش فکری)
تفکر شهودی آگاهانه	تفکر ذهنی‌گرایی	فراهم کردن شرایط به‌کارگیری دانش و تجربه
	تفسیری، شهودی	به اشتراک گذاشتن تجربیات معلمان
تفکر اقتضایی و واقعیت‌گرایی	تفکر اقتضایی و موقعیت‌گرایی	تصمیم‌گیری متناسب با موقعیت و تغییر مسیر در صورت لزوم
		تفویض اختیار دادن به معلمان
توانایی الهام بخشی	تشویق به کارگروهی	تشویق و ترغیب به کارگروهی
	تشویق به کارگروهی	دادن نقش در کار تیمی
		خلاق کردن افراد با آموزش
توانایی الهام بخشی	تفکر خلاقانه	حمایت از ایده‌ها و طرح‌های خلاقانه
	مثبت‌اندیشی	توجه داشتن به رفتارهای مثبت معلمان
		ایجاد شور و نشاط و امید آفرینی
	هدایت‌گری	هدایت معلمان به اهداف آموزشی
		ایجاد بینش مشترک نسبت به اهداف
خودسازماندهی	توجه به توسعه فردی	ایجاد انگیزه جهت توسعه مهارت‌های فردی
		شناسایی نیازمندی فردی و سازمانی معلمان
		ترغیب معلمان جهت استفاده از فناوری در فرایند یاددهی و یادگیری است
	قابل اعتماد بودن	اهمیت‌دادن و علاقه نشان دادن به کارکنان
		ایجاد فضای دوستانه که صداقت در آن حاکم است

در ادامه از مجموعه ملاک‌های استخراج شده، پرسش‌نامه‌ای طراحی و در اختیار ۱۱۸ نفر پرسش‌شونده که از طریق جدول مورگان از بین ۱۳۰ معلم و ۵۰ نفر مدیر مدرسه با مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر به ترتیب ۹۸ معلم و ۲۰ نفر مدیر تعیین شده است قرار گرفت که نتایج آماری احصاء شده تجزیه و تحلیل کمی در خصوص چابکی معلمان شهر تهران با بهره‌گیری از رهبری کوانتومی برابر جدول زیر است.

جدول ۴. خلاصه تجزیه و تحلیل کمی پژوهش

درصد موافقان چابکی معلمان شهر تهران با بهره‌گیری از شاخص‌های رهبری کوانتومی	مهارت‌های رهبری کوانتومی			رتبه
	شاخص	مؤلفه	بعد	
۹۵/۷۶ درصد	توانایی پذیرش و انطباق با شرایط جدید	انعطاف‌پذیری	تفکر خلاق	۱
۹۷/۵۴ درصد	ایجاد فضای باز و عدم دخالت غیرضروری	جستجوگری		
۹۵/۷۶ درصد	تشویق و ایجاد انگیزه برای شناسایی ایده‌های جدید			
۹۵/۷۶ درصد	فکر کردن به راه‌حل‌های جدید			
۹۲/۳۷ درصد	شناسایی و برطرف کردن کمبودهای آموزشی	فرصت‌طلبی		
۸۷/۲۷ درصد	شناسایی و بهره‌گیری از فرصت‌ها			
۹۲/۳۷ درصد	ایجاد فرصت یادگیری جهت رشد و تعالی معلمان	کل‌نگری		
۸۵/۵۹ درصد	ترویج تفکر سیستمی			
۹۴/۶ درصد	بهره‌گیری از توان و تخصص معلمان به‌عنوان یکی از عناصر مدرسه			
۸۵/۵۹ درصد	تقویت نگاه چندبعدی			
۹۳/۲۲ درصد	توجه به ابعاد وجودی معلمان	نگاه چندبعدی	تفکر شهودی آگاهانه	۳
۹۴/۹۵ درصد	آموزش مهارت حل مسئله	تصمیم‌گیری بر		
۸۹/۹۵ درصد	مشارکت‌دهی معلمان در تصمیم‌گیری (ایجاد بارش فکری)	اساس عقلانیت نسبی		
۹۳/۹۵ درصد	فراهم کردن شرایط به‌کارگیری دانش و تجربه	تفکر ذهنی‌گرایی و		
۹۳/۲۲ درصد	به اشتراک گذاشتن تجربیات معلمان	تفسیری و شهودی		

درصد موافقان چابکی معلمان شهر تهران با بهره‌گیری از شاخص‌های رهبری کوانتومی	مهارت‌های رهبری کوانتومی			رتبه
	شاخص	مؤلفه	بعد	
۹۰/۶۷ درصد	تصمیم‌گیری متناسب با موقعیت و تغییر مسیر در صورت لزوم تفویض اختیار دادن به معلمان	تفکر اقتضایی و موقعیت‌گرایی	تفکر اقتضایی و موقعیت‌گرایی	۴
۹۱/۵۲ درصد				
۹۲/۳۷ درصد	تشویق و ترغیب به کارگروهی دادن نقش در کار تیمی	تشویق به کارگروهی	توانایی الهام‌بخشی	۵
۹۳/۲۲ درصد				
۹۵/۷۶ درصد	خلاق کردن افراد با آموزش حمایت از ایده‌ها و طرح‌های خلاقانه	تفکر خلاقانه		
۹۸/۳۰ درصد				
۸۷/۲۸ درصد	توجه داشتن به رفتارهای مثبت معلمان ایجاد شور و نشاط و امید آفرینی	مثبت‌اندیشی		
۹۱/۵۲ درصد				
۹۴/۹۱ درصد	هدایت معلمان به اهداف آموزشی ایجاد بینش مشترک نسبت به اهداف	هدایت‌گری		
۸۹/۸۳ درصد				
۹۴/۹۱ درصد	ایجاد انگیزه جهت توسعه مهارت‌های فردی شناسایی نیازمندی فردی و سازمانی معلمان	توجه به توسعه فردی		
۹۲/۳۷ درصد				
۹۸/۳۰ درصد	ترغیب معلمان جهت استفاده از فناوری در فرایند یاددهی و یادگیری است	قابل‌اعتماد بودن		
۹۲/۳۷ درصد				
۹۳/۲۲ درصد	اهمیت‌دادن و علاقه نشان دادن به کارکنان ایجاد فضای دوستانه که صداقت در آن حاکم است			

باتوجه به مطالعات میدانی، مصاحبه با صاحب نظران و پرسش نامه اخذ شده از جامعه نمونه، تجزیه و تحلیل داده ها به دو صورت کمی و کیفی یافته هایی را در خصوص پاسخ به هر سؤال را به همراه داشته است:

۱- به طور میانگین ۹۳/۸۳ درصد از پاسخ دهندگان به کل پرسش های سؤال اول معتقدند که مهارت رهبری کوانتومی از طریق تفکر خلاق با مؤلفه ها انعطاف پذیری جستجوگری، فرصت طلبی و با شاخص های: (ایجاد توانایی پذیرش تغییر و انطباق با شرایط جدید، ایجاد فضای باز برای معلمان و عدم دخالت غیر ضروری، تشویق معلمان و ایجاد انگیزه برای شناسایی ایده های جدید، ایجاد بستر مناسب برای فکر کردن به راه حل های جدید، شناسایی و برطرف کردن کمبودهای آموزشی، شناسایی و بهره گیری از فرصت ها و ایجاد فرصت یادگیری جهت رشد و تعالی معلمان) باعث چابکی معلمان شهر تهران می شود.

۲- به طور میانگین ۸۹/۷۵ درصد از پاسخ دهندگان به کل پرسش های سؤال دوم تحقیق معتقدند که مهارت رهبری کوانتومی از طریق تفکر سیستمی با مؤلفه ها تفکر سیستمی، نگاه چندبعدی و شاخص های: (ترویج تفکر سیستمی در معلمان، بهره گیری از توان و تخصص هر کدام از معلمان به عنوان یکی از عناصر مدرسه و افزایش انگیزه آنان، تقویت نگاه چندبعدی در معلمان، توجه به رشد و پرورش ابعاد وجودی معلمان) باعث چابکی معلمان شهر تهران می شود.

۳- به طور میانگین ۹۳/۰۱ درصد از پاسخ دهندگان به کل پرسش های سؤال سوم تحقیق معتقدند که مهارت رهبری کوانتومی از طریق تفکر شهودی آگاهانه با مؤلفه های تصمیم گیری بر اساس عقلانیت، تفکر ذهنی گرای، تفسیری، شهودی و شاخص های: (ایجاد دوره آموزشی مهارت حل مسئله برای معلمان، مشارکت دهی معلمان در تصمیم گیری، بررسی اولویت ها، بارش فکری، فراهم کردن شرایط به کارگیری دانش و تجربه معلمان در برنامه ریزی و فعالیت های کلاسی به اشتراک گذاشتن تجربیات معلمان با یکدیگر) باعث چابکی معلمان شهر تهران می شود.

۴- به طور میانگین ۹۱ درصد از پاسخ دهندگان به کل پرسش های سؤال چهارم تحقیق معتقدند که مهارت رهبری کوانتومی از طریق تفکر اقتضایی و موقعیت گرایی با مؤلفه های تفکر اقتضایی و موقعیت گرایی و شاخص های: (ایجاد توانایی تصمیم گیری متناسب با موقعیت و تغییر مسیر در

صورت لزوم، دادن تفویض اختیار و استقلال کاری به معلمان) باعث چابکی معلمان شهر تهران می‌شود.

۵- به طور میانگین ۹۲/۸۹ درصد از پاسخ‌دهندگان به کل پرسش‌های سؤال پنجم تحقیق معتقدند که مهارت رهبری کوانتومی از طریق توانایی الهام‌بخشی با مؤلفه‌ها تشویق به کارگروهی، تفکر خلاقانه، مثبت‌اندیشی، هدایتگری و شاخص‌های: (تشویق و ترغیب معلمان به کارگروهی، دادن نقش به معلمان در کارهای جمعی و تیمی، برگزاری دوره‌های آموزشی برای خلاق کردن معلمان حمایت از ایده‌ها و طرح‌های خلاقانه معلمان، توجه داشتن به رفتارهای مثبت معلمان، ایجاد شور و نشاط و امید آفرینی در محیط کار، هدایت معلمان به سمت اهداف آموزشی، ایجاد بینش مشترک نسبت به اهداف) باعث چابکی معلمان شهر تهران می‌شود.

۶- به طور میانگین ۹۴/۲۳ درصد از پاسخ‌دهندگان به کل پرسش‌های سؤال ششم تحقیق معتقدند که مهارت رهبری کوانتومی از طریق خودسازماندهی با مؤلفه‌های توجه به توسعه فردی قابل اعتماد بودن و شاخص‌های: (ایجاد انگیزه در معلمان جهت توسعه مهارت‌های فردی، شناسایی نیازمندی‌های فردی و سازمانی، ترغیب معلمان جهت استفاده از فناوری در فرایند یاددهی و یادگیری، اهمیت دادن و علاقه نشان دادن به معلمان و جلب اعتماد آنان، ایجاد فضای دوستانه که صداقت در آن حاکم باشد) باعث چابکی معلمان شهر تهران می‌شود.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

امروزه نظام تعلیم و تربیت با مسائل و چالش‌های متعددی روبرو است که باید بر آن فائق آمده و به پویایی دست یابد. پویایی و بالندگی آموزش و پرورش وابسته به عملکرد معلمان است و سبک رهبری مدیر در بهبود عملکرد معلمان اثرگذار است. یکی از سبک‌های نوین رهبری، سبک رهبری کوانتومی است، با توجه به تاکید این سبک رهبری بر عدم قطعیت، پویایی و نوآوری بهره‌گیری از آن در محیط‌های پیچیده و متغیر امروزی بسیار مؤثر است و موجب توانمندی و ارتقای قابلیت‌های کارکنان می‌شود. بر اساس یافته‌های پژوهش نتایج مشروحه در خصوص چابکی معلمان مدارس شهر تهران با بهره‌گیری از رهبری کوانتومی (مورد مطالعه منطقه ۴ آموزش و پرورش) بیان می‌گردد: مدیران مدارس با بهره‌گیری از مهارت‌های رهبری کوانتومی از طریق ابعاد رهبری کوانتومی: تفکر خلاق با مؤلفه‌های (انعطاف‌پذیری، جستجوگری و فرصت‌طلبی) و شاخص‌های توانایی پذیرش و انطباق با شرایط جدید، ایجاد فضای باز و عدم دخالت غیرضروری،

تشویق و ایجاد انگیزه برای شناسایی ایده‌های جدید، فکر کردن به راه‌حل‌های جدید، شناسایی و برطرف کردن کمبودهای آموزشی و ایجاد فرصت یادگیری جهت رشد و تعالی معلمان گامی مهم در اثر بخشی آنان برداشته و آن‌ها را پویا، خلاق و منعطف می‌سازد. تفکر سیستمی با مؤلفه‌های (تفکر سیستمی و نگاه چندبعدی) با شاخصه‌های ترویج تفکر سیستمی، بهره‌گیری از توان و تخصص معلمان به‌عنوان یکی از عناصر مدرسه، تقویت نگاه چندبعدی و توجه به ابعاد وجودی معلمان، این نگاه را در معلمان ایجاد می‌کند که در مواجهه با مشکلات و چالش‌های آموزشی، مسئله را به یک دلیل خاص محدود نکنند و به دنبال علل مختلف باشند و در این مسیر به جای تنگ‌نظری، خودمحوری و یک‌جانبه‌نگری با مشارکت، هم‌فکری و بهره‌گیری از توان همکاران خود خلاقانه و مؤثر عمل کنند.

تفکر شهودی و آگاهانه با مؤلفه‌های (تصمیم بر اساس عقلانیت نسبی، تفکر ذهنی‌گرایی، تفسیری و شهودی) با شاخصه‌های آموزش مهارت حل مسئله، مشارکت‌دهی معلمان در تصمیم‌گیری و ایجاد بارش فکری، فراهم کردن شرایط به‌کارگیری دانش و تجربه، به اشتراک گذاشتن تجربیات معلمان، موجب افزایش انگیزه، افزایش توانمندی، احساس خودکارآمدی در معلمان می‌شود.

تفکر اقتضایی و موقعیت‌گرایی با شاخصه‌های تصمیم‌گیری متناسب با موقعیت و تغییر مسیر در صورت لزوم، تفویض اختیار دادن به معلمان، موجب توانمندی در تصمیم‌گیری، آمادگی کاری آنان در شرایط مختلف می‌گردد. - توانایی الهام‌بخشی با مؤلفه‌های تشویق به کارگروهی، تفکر خلاقانه، مثبت‌اندیشی، هدایتگری با شاخصه‌های تشویق و ترغیب به کارگروهی، دادن نقش در کار تیمی، خلاق کردن افراد با آموزش، حمایت از ایده‌ها و طرح‌های خلاقانه، توجه داشتن به رفتارهای مثبت معلمان، ایجاد شور و نشاط و امید آفرینی، هدایت معلمان به سمت اهداف آموزشی، ایجاد بینش مشترک نسبت به اهداف موجب شکوفایی استعدادها، مسئولیت‌پذیری، حس تعلق و پویایی معلمان می‌شود. - خودسازماندهی با مؤلفه‌های (توجه به توسعه فردی، قابل‌اعتماد بودن) با شاخصه‌های ایجاد انگیزه جهت توسعه مهارت‌های فردی، شناسایی نیازهای فردی و سازمانی، ترغیب معلمان جهت استفاده از فناوری در فرایند یاددهی و یادگیری، اهمیت‌دادن و علاقه نشان‌دادن به کارکنان، ایجاد فضای دوستانه که صداقت در حاکم است، که دانش و مهارت‌های فردی معلمان را افزایش داده و کارآمدی آنان را بالا می‌برد. بنابراین مدیران

مدارس با بهره‌گیری از مهارت‌های رهبری کوانتومی باعث چابکی معلمان مدارس منطقه ۴ آموزش و پرورش شهر تهران می‌شود.

پیشنهادها:

با عنایت به یافته‌های به‌دست‌آمده از پژوهش چابکی معلمان مدارس شهر تهران با بهره‌گیری از مهارت‌های رهبری کوانتومی پیشنهاد می‌گردد:

۱- مدیر منابع انسانی اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی ضمن خدمت به جهت ارائه سبک‌های نوین رهبری، به‌ویژه مهارت‌های سبک رهبری کوانتومی به‌منظور توسعه مهارت‌های فردی مدیران مدارس را در نظر بگیرد. این امر علاوه بر اینکه به مدیران مدارس کمک می‌کند تا بتوانند در شرایط نامشخص امروزی با اعتماد به نفس تصمیم‌گیری مناسب را داشته باشند، در چابک نمودن معلمان نیز مؤثر خواهد بود.

۲- به‌منظور آماده‌سازی دانشجویان دوره‌های تربیت معلم به‌عنوان نسل آینده آموزش و پرورش، پیشنهاد می‌شود هیئت‌امناى دانشگاه فرهنگیان، آموزش سبک رهبری کوانتومی را به‌عنوان یکی از سبک‌های نوین رهبری، جهت مواجهه با چالش‌های نظام تعلیم و تربیت در قرن ۲۱ در دوره‌های آموزشی دانشگاه فرهنگیان برای نسل جدید کارکنان آموزش و پرورش مدنظر قرار دهند.

۳- پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، چابکی معلمان مدارس با بهره‌گیری از رهبری کوانتومی در بسترهای مختلف جغرافیایی و آموزشی کشور اجرا و ارزیابی شود تا امکان تعمیم بیشتر آن فراهم گردد.

محدودیت‌ها:

به علت مشغله شغلی صاحب‌نظران (جامعه‌خبرگان) که از میان مدیران و معاونین آموزش و پرورش بودند و دسترسی به آنها با محدودیت مواجه بود و فرایند مصاحبه زمان زیادی را از محقق گرفته است.

قدردانی

از کلیه صاحب نظران اعم از اساتید، خبرگان و مدیران در حوزه منابع انسانی که در انتشار این اثر به نحوی مشارکت داشته اند قدردانی می نماییم.

Acknowledgments

We would like to express our gratitude to all experts, including professors, experts, and managers in the field of human resources, who have contributed in some way to the publication of this work.

تعارض منافع

نویسنده(گان) اظهار می‌دارند که هیچ‌گونه تعارض منافع بالقوه‌ای در رابطه با انتشار این اثر وجود ندارد. علاوه بر این، مسائل اخلاقی از جمله سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار علمی، جعل و یا تحریف داده‌ها، انتشار و یا ارسال تکراری و افزونگی، به طور کامل توسط نویسندگان مورد نظارت قرار گرفته است.

Conflict of interest

The author(s) declare no potential conflict of interest regarding the publication of this work. In addition, the ethical issues including plagiarism, informed consent, misconduct, data fabrication and, or falsification, double publication and, or submission, and redundancy have been completely witnessed by the authors.

حمایت مالی

نویسنده(گان) هیچ‌گونه حمایت مالی برای انجام این پژوهش، نگارش و یا انتشار این مقاله دریافت نکرده‌اند.

Funding

The author(s) received no financial support for the research, authorship, and/or publication of this arti

منابع:**منابع فارسی**

- بیک زاد، جعفر، هدایت فسندوز، علی (۱۳۹۷)، نقش واسط هوشیاری سازمانی و سازگاری شغلی در مدل‌سازی تأثیر مهارت‌های مدیریت کوانتومی بر نگرش مدیران به تغییر سازمانی، مجله مدیریت توسعه و تحول، ۱۰ (ویژه نامه): ۳۰۷-۳۱۵
<https://sanad.iau.ir/Journal/jdem/Article/950055/FullText>
- توکلی، عبدالله، محمدی، علیرضا، خدایی، ارشیا (۱۳۹۶)، رهبری کوانتومی: چرایی، چیستی و چگونگی، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی ۱ (۲۱): ۳۳-۵۶
<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.23221518.1396.6.1.2.9>
- حاجی کریمی، بابک (۱۳۸۹)، نظریه آشوب و کاربرد آن در تصمیم‌گیری سازمانی، نشریه علوم رفتاری، ۲ (۳): ۳۱-۴۶
<https://www.magiran.com/p1828766>
- حجازی، سیده مهلا، زنجانی زاده اعزازی، هما، استعلاجی، علیرضا (۱۴۰۱)، واکاوی چالش‌های نظام آموزش و پرورش ایران در حوزه انتقال دانش، دوفصلنامه مطالعات روان‌شناختی نوجوان و جوان، ۲ (۵): ۳۲۷-۳۴۱
<https://www.doi.org/10.52547/jspnay.3.2.327>
- خاکی وطن، نفیسه و همکاران (۱۴۰۰)، بررسی چابکی منابع انسانی در آموزش و پرورش، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه ۹ (۱): ۷۱-۹۷
<https://www.magiran.com/p2296825>
- خورشید، صدیقه (۱۴۰۲)، مطالعه تطبیقی سبک‌های رهبری کاریزماتیک، نهمین کنفرانس بین‌المللی علوم مدیریت و حسابداری، اصفهان، دانشگاه شهید اشرفی اصفهانی (ره)
<https://civilica.com/doc/1671283>
- دلگرم ماریا، شفیق‌زاده حمید، سلیمانی نادر (۱۴۰۰)، شناسایی عوامل مؤثر بر رهبری کوانتومی در مدارس متوسطه ایران، فصلنامه علمی پژوهشی سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت، ۵ (۴): ۲۴۵-۲۵۳
<https://www.islamiilife.com/?action=article&au=1385799&au=%D9%85%D8%A7%D8%B1%DB%8C%D8%A7+++D8%AF%D9%84%DA%A%D8%B1%D9%85>
- رحمتی کرهودی، سارا، مصطفوی، زینب السادات، (۱۳۹۵)، تبیین نقش رهبری منبع بنیادی سازمان‌های موفق، کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت، تهران، دانشگاه شهید بهشتی
<https://www.sid.ir/paper/827666/fa>
- رحیمیان، حمید، بدری، مرتضی (۱۳۹۵)، رابطه سبک رهبری اصیل با چابکی نیروی انسانی در آموزش و پرورش، فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی، ۳ (۹): ۲۴-۱
<https://doi.org/10.22054/jrlat.2018.10088.1170>

- رستگار، عباسعلی، دهقان، احسان، باقری قره باغ، هوشمند (۱۳۹۹)، طراحی و تبیین مدل چابکی منابع انسانی در سازمان های پروژه محور، پژوهشنامه مدیریت اجرایی (علمی) دانشگاه مازندران، ۱۲(۲۴): ۲۹۵-۳۲۰ <https://doi.org/10.22080/jem.2021.18758.3195>
- رضائیان، علی (۱۳۹۹)، مبانی مدیریت رفتار سازمانی، چاپ هجدهم، تهران، انتشارات سمت
- رنجبر، زهرا و ملایی، حمید. (۱۴۰۳). پیش بینی سلامت روان مدیران مدارس ابتدایی با استفاده از هوش مصنوعی. مدیریت هوشمند سرمایه انسانی، ۱(۳)، ۱۴۰-۱۱۷. doi: 10.22034/imhr.2025.511700.1024
- سلطانی، ساناز، بذرافشان مقدم، مجتبی (۱۴۰۲) دهمین کنفرانس بین المللی دانش و فناوری علوم تربیتی، مطالعات اجتماعی و روانشناسی ایران، تهران، موسسه برگزار کننده همایش های توسعه محور دانش و فناوری سام ایرانیان [/https://civilica.com/l/115984](https://civilica.com/l/115984)
- سید جوادین، سید رضا، عموزاد مهد یرجی، حنان، زارعی، نسیم (۱۳۹۵) بررسی عوامل مؤثر بر چابکی نیروی انسانی با رویکرد ترکیبی تحلیل عاملی و روش ویکتور (شرکت احداث و توسعه نیروگاه های مپنا)، تحقیقات نوین مدیریت خاتم، دانشگاه خاتم، ۱(۱) [10.22034/imhr.2025.516992.1027](https://civilica.com/l/115984)
- شاکری، محسن، هوشی السادات، رضا (۱۳۹۳)، تأثیر فناوری اطلاعات بر چابکی های آموزشی، مدیریت مدرسه، (۱۰۰): ۲۲-۲۵ <https://ensani.ir/fa/article/author/166002>
- عاقل زاده، ویدا، سلیمانی، توران، نخستین گلدوست، اصغر (۱۴۰۲)، ارائه الگوی مدیریت کوانتومی در سازمان های آموزشی، دوماهنامه علمی پژوهشی- رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۴(۶): ۲۳۶-۲۴۷ [/https://civilica.com/doc/1981586](https://civilica.com/doc/1981586)
- عالی، علی، ضیاءالدینی، محمد، هادوی نژاد، مصطفی (۱۴۰۰)، توسعه و تحول مدل چابکی نیروی انسانی، مجله مدیریت توسعه و تحول، ۱۳(۴۵): ۸۷-۱۰۱ https://journals.iau.ir/article_685192.html
- عبداللهی، بیژن، صفری، اکرم (۱۳۹۵)، بررسی موانع اساسی فرا روی رشد حرفه ای معلمان، فصلنامه نوآوری آموزشی، (۵۸) : ۹۹-۱۳۴ https://noavaryedu.oerp.ir/article_79091.html
- فیض آبادی، فرشته، طاهرآبادی، علی اصغر، خیراللهی، فرشید (۱۳۹۶) نقش دید گاه اخلاقی در تعدیل اثر رهبری اصیل بر رفتار های ناکارآمد حسابرسان، فصلنامه حسابرسی، ۱۷(۶۷): ۲۰۹-۱۸۵ <https://sid.ir/paper/202263/fa>
- قنبری، سیروس، نامدار زنگنه، فائزه (۱۳۹۹)، بررسی مؤلفه های مدیریت کوانتومی و نقش آن در کارکرد شغلی آموزگاران مدارس ابتدائی شهر کرمانشاه، هفتمین همایش علمی پژوهشی توسعه و ترویج علوم تربیتی و روان شناسی ایران، تهران، مرکز مطالعات و تحقیقات اسلامی سروش حکمت مرتضوی و انجمن توسعه و ترویج علوم و فنون بنیادین [/https://civilica.com/doc/1179424](https://civilica.com/doc/1179424)

- کریم‌زاده، عنایت و همکاران (۱۳۹۹)، بررسی نقش تربیتی معلم در فرایند تعلیم و تربیت، فصلنامه علمی تخصصی مطالعات کاربردی در علوم اجتماعی و جامعه‌شناسی، ۳ (۳): ۴۳-۵۵
<https://civilica.com/doc/1492092>
- کریمی چشمه‌کبودی، حمید. محجوب عشرت‌آبادی، حسن و وحدانی‌نیا، ولی‌اله. (۱۴۰۳). سنجش آمادگی شناختی معلمان ابتدایی آموزش و پرورش منطقه ۲۰ تهران. مدیریت هوشمند سرمایه انسانی، ۱(۱)، ۸۵-۶۱. doi: 10.22034/imhr.2024.460642.1001
- کمانی، نسترن (۱۴۰۳)، بررسی میزان آشنایی و بکارگیری مهارت‌های کوانتومی در مدارس سمپاد، دومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های مدیریت، تعلیم و تربیت در آموزش و پرورش، تهران، موسسه پژوهشی مدیریت مدبر <https://civilica.com/doc/2039755>
- محمدی قشلاق، پرپوش (۱۳۹۹)، طراحی و تدوین مدل مهارت‌های مدیریت کوانتومی با رویکرد خودکارآمدی در آموزش و پرورش، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، ۱۴ (۳): ۱۷۴-۱۵۵
https://journals.iau.ir/article_679218.html
- مرادی، کیوان، شفیع‌ی، سیده‌سارا (۱۳۹۵)، باز پژوهشی نقش سرمایه انسانی معلمان و مدیران در چابک‌سازی مدارس، پژوهش‌های تربیتی، ۳ (۳۳): ۹۶-۱۱۶
<http://dx.doi.org/10.18869/acadpub.erj.3.33.94>
- مزگی نژاد سمیه، آیتی محسن، پور شلفعی هادی (۱۴۰۰)، نقش مدیریت کوانتومی در بهره‌وری نیروی انسانی باتوجه‌به میانجی‌اشتیاق شغلی در کارکنان آموزش و پرورش شهر بیرجند دومانه‌نامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۲ (۳): ۱۱۱-۱۲۳
<https://doi.org/10.30495/jedu.2021.22953.4644>
- مهاجر، نیلوفر (۱۳۹۹)، نظریه آشوب در مدیریت برگرفته از سایت <https://maktabkhooneh.org/mag>
- وین‌ک. هوی و سیسیل ج. میسکل (۱۳۹۷) نادر سلیمانی، محمود صفری، سید مرتضی نظری، چاپ سوم، تهران، انتشارات سمت

منابع انگلیسی

- Aali, A & Zia Al-Dini, M & Hadavi nejad, M (2021). Development and transformation of human resource agility model, Management journal 12(45) 87-101 https://journals.iau.ir/article_685192.html [in persian]
- Abdollahi, B & Safari, A (2015). Investigation the basic obstacles to teacher's professional growth, Educational Innovation Quarterly, 58: 99-134 https://noavaryedu.oerp.ir/article_79091.html [in persian]
- Adissertation by howard`drew` learning agility in education an analysis of pre-service teachers lerning agility and teaching perfor mance` 2017 <https://www.proquest.com/openview/f816c8411bbc7a4a968a582e5b7cda2a/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>

- Bahramian, L& wadadi,A & Gholamzadeh,d.(2022).Model of human resorce agility in government organizations,Business Management Quarterly,(53): 1-23 <http://dx.doi.org/10.22034/SI.2021.98267>
- Behrangi,M.R & Yousefi,A.(2019).Focal correlation analysis of the relationship between dimensions of philosophical mindset and contingent leadership style Managers,jornal of Applied Eucational leadership 1(1):1-14 https://ael.uma.ac.ir/article_960.html?lang=en
- Delgarm,M & Shafizadeh,H &Soleimani,N.(2021).Identifying factors affecting quantum leadership in Iran`s secondary schools Scientific Research Quarterly, journal of Islamic Lifestyle With a focus on health 5(4) : 245-253 https://www.islamiilife.com/?_action=article&au=1385799&_au=%D9%85%D8%A7%D8%B1%DB%8C%D8%A7++D8%AF%D9%84%DA%AF%D8%B1%D9%85 [in persian]
- Faizabadi, F & Taher abadi, A.A & Khairrollhi,F (2017). The role of ethical perspective in adjusting the effect of authentic leadership on auditors` inefficient behaviors, Audit Quarterly, 17(67):185-209 <https://sid.ir/paper/202263/fa> [in persian]
- fidan`mustafa`pedagogical agility in turkey teachers agility in educational change and uncertainty days basaed on parents views` yildiz journal of educaitional research`vol. `issue.1`pp34-41`june2022 <http://dx.doi.org/10.14744/yjer.2022.004>
- Ghanbari,S & Namdar zageneh,F(2019). Investigation of the components of quantum management and its role in the job performance of elementary school teachers in kermanshah city, the 7th scientific research conference on the development and promotion of educational sciences and psychology in Iran <https://civilica.com/doc/1179424/> [in persian]
- Haji Karimi,B (2010). Chaos theory and its application in organizational decision-making, journal of Behavioral sciences 2 (3):31-46 <https://www.magiran.com/p1828766> [in persian]
- Hanine S, Nita MA.(2019). The paradigm of uantum leadership:Ontology praxis and application to management. Revue Internationale des SCIENCES DE Gestion. 3(2): 837-858 https://www.researchgate.net/publication/341075664_The_paradigm_of_quantum_leadership_ontology_praxis_and_application_to_management_Le_paradigm_e_du_leadership_quantique_ontologie_praxis_et_application_a_la_gestion
- Hijazi,m & Zanjanizadeh, H &Astelazhi,A.(2022). Analysis of the challenges of iran`s Education System in the field of Knowledge Transfer Two Quarterly, journals of Adolescent and Youth psychological studies, 2(5):327-341 <https://www.doi.org/10.52547/jspnay.3.2.327> [in persian]
- Karimi Cheshmeh-Kaboodi, Hamid. Mahjoob Eshratabadi, Hassan and Vahdani Nia, Vali-Allah. (1403). Assessment of cognitive readiness of primary education teachers in Tehran's 20th district. Intelligent Human Capital Management, 1(1), 85-61. doi: 10.22034/imhr.2024.460642.1001 [in persian].
- Karimzadeh,A et al (2019). Investigating the educational role of the teacher in the educational process, the specialized studies in social sciences and society, chassis,3 (3) : 43-55 <https://civilica.com/doc/1492092/> [in persian]

- Khaki vatan, n. et al (2021). Study of the agility of human resources in education, Management scientific research quarterly, 9(1): 71-97 <https://www.magiran.com/p2296825> [in persian]
- Khodabandeh, N et al (2018). Human resource agility Modeling based on the data theorizing approach of the case study foundation, journal of educational Leadership and Management, Islamic Azad university, Garmsar branch, 12(3): 87-108 <https://iase-idje.ir/article-1-266-en.pdf>
- Mezginejad, S & Mohsenpour shalafie, H (2021). The role of quantum management in the productivity of human resources and training workers of Birjand city, 12 (3) : 111-123 <https://doi.org/10.30495/jedu.2021.22953.4644> [in persian]
- Mirsefian, H (2019). The effect of educational intervention of the seven quantum management skills on job satisfaction, organization teachers, sports management studies on, 11 (53) : 219-236 <https://doi.org/10.22089/smrj.2017.4040.1779>
- Moradi, K & shafiei, S (2015). A research on the role of human capital of teachers and administrators in making school agile educational researches 3 (33) : 96-116 <http://dx.doi.org/10.18869/acadpub.erj.3.33.94> [in persian]
- Qashlaq, P (2019). Designing and compiling the model of costume management skills with self- efficacy approach in education, Islamic, Azad university Leadership and Educational management Quarterly, 14 (3) : 155-174 https://journals.iau.ir/article_679218.html [in persian]
- Rahimian, H & Badri, M (2016). Authentic leadership with agility of human resources in education, Allameh Tabataba'i University Leadership and Educational Management Quarterly 3(9):1-24 <https://doi.org/10.22054/jrlat.2018.10088.1170> [in persian]
- Rahmati kohrorudi, S & Mostafavi, z (2015). Explaining the Role of Leadership as the Fundamental Source of Successful organizations, International Conference of Elites, Management of Shahid Beheshti university, Tehran <https://www.sid.ir/paper/827666/fa> [in persian]
- Ranjbar, Zahra and Mollaei, Hamid. (1403). Predicting the mental health of primary school principals using artificial intelligence. Intelligent Human Capital Management, 1(3), 140-117. doi: 10.22034/imhr.2025.511700.1024 [in persian].
- Rezaian, A (2020). Fundamentals of organizational Behavior Management, 18th edition, Tehran, somit Publications [in persian]
- Shakeri, M & Hoshi Al- sadat, R (2013). Impact of information technology on the educational agility of school management, (100): 22-25 <https://ensani.ir/fa/article/author/166002> [in persian]
- Tavakoli, A & Mohammadi, A.R & Khodayi, A. (2017). Leadership: Quantum Why, what, How, organizational BEHAVIOR Studies Quarterly, 1(21):33-56 <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.23221518.1396.6.1.2.9> [in persian]
- Wayne K. hoy & Cecil G. miskel Educational Administration (Theory, Research, and practice). Translated by: nader Soleimani, phd. mahmood safari. Seyed morteza Nazar