

Identifying the competencies of nursery school administrators

Leila Valizadeh*

Hamid Rahimian**

Abbas Abbaspour***

Ali Khorsandi taaskooh****

Ghods Ahghar****

Introduction

The purpose of this research was to identify and analyze the competences of the managers of child care centers. In recent years, childhood and its significance have been addressed by scientists from all fields of science and have shown the impact of care quality and education of early childhood in all aspects of the individual and social life; this has led to the policymakers paying special attention to childhood. One of these policies is to select and train effective managers in line with the objectives of academic education, government policies and the social environment governing the care and education of children, too this endeavor may also meet the needs of families and society. However staff of child care centers need training in modern management which requires that managers should have the required knowledge and skills needed for the successful management of child care.

Method

This research was conducted with a qualitative approach and Delphi method. The statistical society consisted of two parts: (1). International databases and magazines, national laws and regulations on the management of child care and education centers. (2). Professors and experts who have knowledge and information in this field were contacted, and their ideas were used to extract the components and concepts. First, the information needed to extract the components and competency components of the managers of child care and education centers was studied using theoretical literature and

* PhD in Educational Management from Allameh Tabatabai University, Iran. *Corresponding Author*: l.valizadeh@behzisti.gov.ir

** Associate Professor of Allame Tabatabaee University, Iran.

*** Associate Professor, of Allame Tabatabaee university, Iran.

**** Associate Professor, Faculty Member of the Research Institute of Education, Iran.

international research, bearing on the subject. Subsequently, In order to complement the extracted codes, by invoking the experts help components and subcomponent of the child-centers managers, components were pinned down using Delphi method in three stages. the components and codes of competencies of the managers of child care and education centers were extracted from related documents and related texts. After three steps of the Delphi method and reconnection to the experts, the components and codes were recognized and approved.

Results

Finally 43 subcomponents and four main components were extracted. The four main components regarding the competencies of child care centers managers were: knowledge, personality traits, personal abilities and skills. Kindergarten administrators, as responsible for all internal affairs of kindergarten, should have special, human and moral measures for caring and development of all children. Activities that go even beyond the home of kindergarten. In order to achieve this level of education in the field of daycare, it is essential to gain the skills, personality, knowledge and ability of the managers of these centers.

Keywords: competence, nursery school, manager, child

Authors Contributions: This research is part of a Phd dissertation by Ms. Leila Valizadeh. Dr. Hamid Rahimian and Dr. Abbas Abbaspour as Supervisors Professors and Dr. Ali Khorsandi Taskouh and Dr. Ghodsi Aqar as Advisor Professors, conducted the study and provided scientific support.

Acknowledgments: We are grateful to the respected Authorities of the National Welfare Organization for being kindergartens and child care professionals who have contributed greatly to the work of Delphi in completing this research.

Conflict of Interest: There is no conflict of interest in this article and it is derived from a doctoral dissertation.

Financial support: This research was conducted at the expense of the researcher and no financial support was received.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۱۱/۲۳
تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۸/۱۴

مجله‌ی علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز
پاییز و زمستان ۱۳۹۸، دوره‌ی ششم، سال ۲۶
شماره‌ی ۲، صص: ۵۱-۷۰

شناسایی شایستگی‌های مدیران مهدهای کودک

لیلا ولی‌زاده *

حمید رحیمیان **

عباس عباسپور ***

علی خورسندی طاسکوه ****

قدسی احقر *****

چکیده

هدف از این پژوهش، شناسایی شایستگی‌های مدیران مهدهای کودک است. چرا که امروزه آموزش و پرورش کودکان در سنین پیش از دبستان بیش از هر زمان دیگری دارای ضرورت و حساسیت می‌باشد؛ لیکن کار با کودکان، والدین و مربیان مهدهای کودک نیاز به مدیریت علمی دارد و مجهز کردن مدیران به دانش مرتبط با حوزه کودک و مدیریت، نوعی سرمایه‌گذاری است و بهره‌گیری از اندیشه‌های علمی و کاربردی به اثربخشی در این سطح می‌انجامد. روش: جامعه مورد مطالعه و منابع جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش شامل دو بخش بود: ۱. پایگاه‌های داده‌ها و مجلات بین‌المللی، اسناد و قوانین کشورها در زمینه مدیریت مراکز نگهداری و آموزش کودکان ۲. خبرگانی که دارای دانش و اطلاعات در زمینه این تحقیق هستند که از دیدگاه‌های آنان برای استخراج مؤلفه‌ها و مفاهیم استفاده شد. در فرآیند پژوهش، ابتدا اطلاعات مورد نیاز برای استخراج مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیران مهدهای کودک، پیشینه پژوهش، اسناد و قوانین کشورها و پژوهش‌های بین‌المللی مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت. سپس برای تکمیل کدهای استخراج شده، با استفاده از روش دلفی در سه مرحله با توافق خبرگان، مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های شایستگی‌های مدیران مهدهای کودک شناسایی شدند. همچنین شناسایی خبرگان برای مشارکت در روش دلفی با روش هدفمند و گلوله برفی از مدیران مهدهای

* دکتری رشته مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

l.valizadeh@behzisti.gov.ir

** دانشیار دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

*** دانشیار دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

**** دانشیار پژوهشگاه تعلیم و تربیت، تهران، ایران

کودک، کارشناسان امور مهدهای کودک و اساتید صورت پذیرفت و با تجمیع نظرات مشابه و متفاوت از دیدگاههای آنان، مجموعه‌ای منسجم از شایستگیهای مدیران مهدهای کودک استخراج و تدوین شد. **نتایج:** پس از تطبیق کدها و توافق خبرگان، ۴۳ زیر مولفه و ۴ مولفه اصلی برای شایستگی‌های مدیران مهدهای کودک شامل موارد زیر استخراج شد: دانش، ویژگی‌های شخصیتی، توانایی و مهارت.

واژه‌های کلیدی: شایستگی، مهدکودک، مدیر، کودک

مقدمه

طی سال‌های اخیر، دوره کودکی و اهمیت آن مورد توجه صاحب نظران تمام حوزه‌های دانشی قرار گرفته و تاثیر کیفیت مراقبت و آموزش در دوران خردسالی را بر تمامی ابعاد زندگی فردی و اجتماعی آنها ثابت کرده اند؛ و این مساله موجب حساسیت سیاستگذاران به این دوران طلایی شده است. یکی از این حساسیت‌ها و سیاستگذاری‌ها، ملاک‌هایی است که برای جذب و تربیت مدیران اثربخش و همسو با اهداف علوم تربیتی، دولت‌ها و جو اجتماعی حاکم در مراکز مراقبت و آموزش کودکان صورت می‌گیرد؛ که لازم است درخواست‌ها و نیازهای خانواده‌ها و جامعه را نیز نسبت به کیفیت نیروی انسانی این نوع مراکز، به ضرورت‌های فوق افزود. چنانچه (Ahmadi, 2015) در بررسی تطبیقی ضرورت توسعه مراکز پیش از دبستان در سه کشور ژاپن، انگلیس و ایران به این نتیجه رسید؛ آموزش کودکان پیش از دبستان در کشورهای ژاپن و انگلستان بسیار متنوع و دارای جایگاه خاصی است و کودکان زیادی را پوشش می‌دهند. لیکن در ایران، این تنوع و جایگاه بسیار ناچیز است. (Iran Nejad, 2015) نیز در سنجش رویکرد رجیو امیلیا^۱ نشان داد؛ میزان آگاهی مدیران و مربیان این مراکز نسبت به محیط یادگیری، اهداف و روش‌های آموزش کودکان در سطح متوسط و در مورد اداره کارکنان و ارزشیابی عملکرد در سطح پایین‌تر از متوسط قرار دارند. (Ahmadi, 2015) در مقایسه برنامه‌های مهدهای کودک اصفهان بر اساس برنامه درسی ونیتاکول^۱ نتیجه گرفت؛ اجرای این برنامه توسط مدیران مهدهای کودک نشان می‌دهد؛ ایشان در تحقق اهداف و برنامه‌های رشد عاطفی، اجتماعی، جسمی، زبانی، شناختی، بیش از سطح متوسط بودند. اما در بخش سازماندهی فضا، ارزشیابی کارکنان و تعامل با والدین در کمتر از سطح متوسط بودند. همچنین (khaleghi, 2010)

۱- یکی از مهمترین رویکردهای آموزش پیش از دبستان در سطح جهان

در پژوهشی نشان داد مهارت فنی مدیران مهدهای کودک در سطح متوسط و مهارت‌های انسانی و ادراکی در سطحی پایین‌تر از متوسط قرار دارد.

یافته‌های این نوع مطالعات برای شناخت هر چه بیشتر مدیران مهدهای کودک، از شایستگی‌های لازم در این جایگاه ضروری است؛ چرا که (shafiee, 2019) بیان می‌کند؛ تمایل به افزایش شایستگی باعث ایجاد انگیزه یادگیری در سراسر عمر می‌شود. لیکن تجهیز مدیران مهدهای کودک به شایستگی‌های لازم، از جمله موضوعاتی است که در جامعه دانشگاهی و سازمان‌های ذیربط مورد توجه کافی نبوده است. این در حالی است که تعداد مهدهای کودک در ایران، قریب به ۱۵ هزار مرکز می‌باشد و حدود ۷۰۰ هزار نفر کودک را تحت پوشش قرار می‌دهند.^۱ در بررسی‌های به عمل آمده از سالنامه‌های آماری کشور، تعداد کودکان بهره‌مند از خدمات مهدهای کودک طی سال‌های گذشته، در حدود فقط ده درصد از کودکان زیر سن دبستان کشور است. لازم به ذکر است (Abdollahi, 2019) طی دهه‌های اخیر، یکی از مهم‌ترین وقایع اجتماعی کشور یعنی کاهش باروری، دگرگونی قابل ملاحظه‌ای در وضعیت جمعیتی کشور پدید آورد که تأثیر زیادی بر تعداد کودکان در مهدهای کودک نیز داشته است. صرف نظر از مباحث فرهنگی و اقتصادی جامعه، به جرات می‌توان گفت که یکی از دلایل تعداد کم کودکان بهره‌مند از خدمات مهدهای کودک، مهارت پایین مدیران در جذب والدین و کودکانشان می‌باشد. چنانچه (waniganayake, 2016) در پژوهشی^۲ ویژه مدیران مهدهای کودک، به نتایج زیر دست یافت: ضرورت تحلیل محتوای آموزشی مدیران مهدهای کودک، نیاز مدیران مراکز آموزشی کودکان به تحصیلات دانشگاهی، تعیین شاخص‌های مدیران با کفایت، توجه به حقوق کودکان و والدین و سایر مرتب‌تین، توجه بر روابط و سلامت کارکنان، نقش موثر مدیران در ایجاد محیطی خلاق و فرهنگی، همچنین نیاز به آماده‌سازی مدیران مراکز آموزشی کودکان محدود به استرالیا نبوده و برای تمام کشورها ضرورت دارد. لذا بر اساس موارد فوق، می‌توان نتیجه گرفت که مدیران مهدهای کودک برای داشتن عملکردی اثربخش، می‌بایست به شایستگی‌های خاصی مجهز شوند. به همین منظور، پژوهش حاضر با هدف

۱- سالنامه آماری سازمان بهزیستی کشور، ۱۳۹۶

2- Advancing Leadership Capacity: Preparation of Early Childhood Leaders in Australia Through a Coursework Masters Degree

شناسایی مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیران مهدهای کودک انجام شده است.

پیشینه پژوهش

در پیشینه پژوهش‌های مرتبط با موضوع این مطالعه (Deliana, 2016) با هدف تعیین الگوی مدیریت مهدکودک به منظور افزایش اثربخشی و ارتقاء حرفه‌ای مهدهای کودک اندونزی مطالعه‌ای انجام داده^۱ و راهکارهای زیر را پیشنهاد می‌دهد: ۱. عمل به مؤلفه‌های نظریه سازمان یادگیرنده ۲. برنامه‌ریزی بر اساس اهداف و مأموریت مهدکودک ۳. اجرای مؤلفه‌های رهبری علاوه بر مدیریت ۴. ارزیابی عملکرد در طی اجرا و انتهای برنامه (Edwarz, 2009) نیز در پژوهشی شایستگی‌های مدیران مهدهای کودک را شامل پرورش کارکنان، ارتباطات، مدیریت تغییر، مهارت‌های فنی، تیم‌سازی، مدیریت عملکرد و یکپارچه کردن دیدگاه‌ها بیان نموده است. (DoraHo, 2009) نیز در مطالعه‌ای برای مهدهای کودک هنگ کنگ^۲، نشان داد؛ زمانی می‌توان به نتایج ارزیابی کارکنان، اطمینان داشت که تمامی افراد مرتبط با مربیان حتی والدین کودکان در آن مشارکت کرده باشند. و منابع انسانی برای مدیران در پیشبرد اهداف مرکز از مهم‌ترین عوامل تعیین کننده است. همچنین (Heikka, 2016) در مطالعه‌ای، سه ویژگی برای مدیران مهدکودک معرفی کرد: ۱. بهبود عملکرد آموزشی، ۲. مشارکت گروهی ۳. کسب دانش و مهارت‌های جدید در مباحث سازمانی جهت افزایش اثربخشی مرکز. از دیگر تجارب بین‌المللی نیز، موسسه ملی تحقیقات کودکان آمریکا NCRC^۳ سیستم جدید مدیریت مراکز پیش از دبستان را در چارچوبی ویژه طراحی کرده است. طبق این الگو، پشتیبانی از کارکنان و ارتباط با آنها از طریق تکنولوژی روز و آموزش مداوم جهت ایجاد رضایت شغلی، دقت عمل در استخدام مربیان و به روز نگهداشتن سیستم آموزشی از اولویت‌ها می باشد. دولت کالیفرنیا نیز برای آموزش و مراقبت از کودکان منبعی ویژه مدیران مهدهای کودک تدوین کرد.^۴ در سند مذکور، مدیران موفق مراکز آموزشی کودکان را افرادی همسو با ارزش‌ها و اهداف نظام کشور می‌دانند. در دولت ویکتوریا (۲۰۰۳) افزایش بودجه مهدهای کودک و سایر مراکز و حتی در

1- The Development of Management Model of Kindergarten Teachers Team Work in Indonesia.

2- Human resource management in Hong Kong preschools: the impact of falling rolls on staffing

3- www.ncrcpreschool.org

4- Leading the way strategic plan 2011-2016

5- Resource for California Public School District Administrators and Teachers

خانه، به تصویب دولت رسید. که به موجب آن مدیران مهدهای کودک موظف شدند.

۱. شرایط اشتغال برای کارکنان مهد کودک فراهم کنند. ۲. از مهارت و دانش نیروی کار مهدکودک استفاده کنند و اشتراک اطلاعات و خدمات پشتیبانی برای والدین پیش بینی کنند.
۳. در ارائه خدمات مهدکودک به کودکان در سطح محلی برنامه ریزی کنند. همچنین به نقل از مستندات جنبش skills Future در سنگاپور نیز که با ائتلاف سازمان‌های بین‌المللی ۵۰ مسئول آموزشی در سال ۲۰۱۶ انجام شد؛ ۱۵۰ اصل مهم برنامه رهبری جدید برای مراکز پیش از دبستان در آینده به این شرح اعلام شد: پاسخگویی در مقابل قانون و والدین، توجه اخلاقی و تامین مالی پرسنل، دریافت حق الزحمه مربیان از والدین و دولت، افزایش دانش و مهارت خود در حوزه کودکان و مدیریت.

Taguma (2017) در مطالعه نظام آموزش و پرورش ایتالیا ابزارهای کسب شایستگی در اداره مهدهای کودک را به شرح زیر معرفی کرد: فرم نظرسنجی مستمر از کارکنان و والدین جهت بهبود برنامه‌های مهدکودک، چک لیست مصاحبه دوره‌ای با کارکنان برای سنجش پیشرفت دانش و مهارت، فرم مستندسازی برنامه‌های مهدکودک، برنامه‌هایی جهت ارتقاء مهارت‌های هیجانی، حرکتی، خلاقانه و سلامت مدیران مهدهای کودک. چنانچه (Qalaei 2019) شایستگی را حدی از توانایی معرفی می‌کند که یک فرد می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت انجام دهد. (Tiedelehti 2016) نیز در مطالعه‌ای اعلام کرد: ۱. تدوین الگوهایی برای نقش رهبری در مراکز ECEC ضرورت دارد که در برنامه ریزی سیاستگذاران آموزشی مفید باشد. ۲. معرفی الگوهای عملی برای رهبران مراکز آموزشی کودکان می‌بایست در اولویت باشد. ۳. الگوی ارائه شده برای این مراکز مطابق با رویکرد سیستمی و نظریه سازمان یادگیرنده باشد. (Laili 2016) نیز در پژوهشی وظایف مدیران مراکز پیش از دبستان را چنین اعلام کرد:

۱. برنامه‌ریزی برای فعالیت‌ها ۲. نظارت بر مرکز از جمله نیروی انسانی و امکانات،
۳. هماهنگی آموزش، منابع و امکانات یادگیری ۴. کنترل گزارش‌های مرکز. (Zelege 2016)

نیز در مطالعه‌ای با هدف ارزیابی اقدامات و چالش‌های رهبری در مهدهای کودک شهر آدیس آبابا (اتیوپی)، پیشنهادهایی برای بهبود مدیریت در مهدهای کودک را به شرح زیر ارائه داد: حمایت از مدیر در کسب دانش و مهارت، ایجاد مراکز راهنمایی مدیران و برگزاری کارگاه‌های

آموزشی، تعریف دستورالعمل‌های اجرایی و علمی توسط دولت از طریق ایجاد ارتباط بین دانشگاه‌ها و مهدهای کودک، تاسیس دانشگاه‌هایی ویژه تربیت مدیر مهدکودک. (Moloney 2015) نیز در تحقیقی ECEC چنین پیشنهاد می‌کند که وجود گفتمان دوستانه و علمی در بین مدیران مهدهای کودک بسیار مؤثر است و تدوین "دستورالعمل تغییر و تحول ساختاری در بخش ECCE از نظر آموزش و سبک مدیریت، توسط دولت و مردم ضروری است. (Hanevig 2015) در مطالعه‌ای به چگونگی بهره‌مندی از مدیریت مشارکتی در راستای رسیدن به رفاه کودکان در مراکز کودکان می‌پردازد و مدیریت دانش را در فرآیند گزارش‌دهی، ارتباطات و برنامه‌ریزی، مدل مناسبی معرفی می‌کند. (Ebbeck 2014) در مطالعه‌ای به این نتیجه رسید که نقش رهبری در مهدهای کودک برای مربیان، کودکان و صنعت دوران کودکی سنگاپور، زمانی پیشرفت خواهد کرد که نسبت به تجهیز مدیران مهدهای کودک به دانش و مهارت لازم برای اثربخشی تلاش شود. بهبود مدیریت در مهدهای کودک از طریق ارائه الگوی مدیریت، یک راهکار حرفه‌ای می‌باشد. در مطالعات داخلی نیز (Yeghaneghi 2010) در بررسی «نقش شایستگی مدیران در اثربخشی مدیریت» نشان داد که بین شایستگی فردی و اجتماعی مدیران از یک سو و ابعاد مختلف شایستگی از سوی دیگر با اثربخشی مدیریت رابطه وجود دارد. همچنین Aliazdeh (2011) در پژوهشی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مهدهای کودک را در سه حوزه معرفی می‌کند: صلاحیت‌های آموزشی، مدیریتی و اخلاقی. لذا با توجه به موارد فوق، در این مطالعه نیز تلاش شده است چارچوبی متناسب با مؤلفه‌ها و شاخص‌های موجود در متون علمی و دیدگاه‌های صاحب‌نظران و هنجارهای ملی برای مدیران مهدهای کودک ارائه شود.

روش پژوهش

به منظور شناسایی مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیران مهدهای کودک در این پژوهش از روش دلفی استفاده شده است. جامعه مورد مطالعه و منابع جمع‌آوری داده‌ها شامل دو بخش بود: ۱. پایگاه‌های داده‌ها و مجلات بین‌المللی، اسناد و قوانین کشورها در زمینه مدیریت مراکز نگهداری و آموزش کودکان که خلاصه آن در جدول ۱ ارائه شده است. ۲. خبرگانی که دارای دانش و اطلاعات در این حوزه هستند که از دیدگاه‌های آنان برای استخراج مؤلفه‌ها و مفاهیم استفاده شد. همچنین شناسایی خبرگان با روش هدفمند و گلوله برفی صورت پذیرفت. در

مرحله اول، از خبرگان خواسته شد؛ دیدگاه‌های خود را در مورد شایستگی‌های مدیران مهدهای کودک بیان کنند. چنانچه تعیین نمونه‌ها و دریافت نظرات آنان تا اشباع نظری پیش رفت. در مرحله دوم، تحلیل داده‌ها به روش کدگذاری صورت گرفت و با زیر مؤلفه‌های استخراج شده از مرحله اول دلفی و یافته‌های پیشینه پژوهش، فهرست کاملی از کدها در اختیار مشارکت کنندگان قرار گرفت. در مرحله سوم، دسته‌بندی نهایی مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های به دست آمده از مرحله دوم در اختیار مشارکت کنندگان قرار گرفت و با تجمیع نظرات مشابه و متفاوت بصورت یک لیست کامل، فهرست منسجمی از شایستگی‌های مدیران مهدهای کودک استخراج و تدوین شد.

Table 1.
Resources reviewed in scientific databases - Components and sub-components extracted in the first stage of the study

Components	sub-components	Sample Resources
Knowledge	education level	waniganayake (2016) Zeleke (2016) Laili (2016)
	Education related to child science	Zeleke (2016) Luthans (2015) khaleghi (2010) www.ncrcpreschool.org Nupponen (2005) Laili (2016)
Management skills	Planning and division of labor	Deliana (2016) Zeleke (2016) Kivunja (2015) Hannevig (2015) Laili (2015) DoraHo (2009) Luthans(2015) Lansing (2005) Bryant (2016)
	Organize	Janosky (2016) Zelek (2016) Kivunja (2015) Lansing (2005) www.elaa.org.au (2010) (2014) Wang (2016) Laili (2016)
	Hiring manpower deserves and complements each other in terms of skills and knowledge	Blanden (2017) Deliana (2016) waniganayake (2016) Freie Universität Berlin (2014) DoraHo (2009) Kivunja (2015), Laili (2016) frenchaustralianpreschool (2011) Lansing (2005) A Director's Manual: Managing an early education and care service in NSW (2013)
	Critical Decision Making	Francis (2007) A Director's Manual: Managing an early education and care service in NSW (2013) (2017) Bryant (2013) Nupponen (2005)
	Reporting (statistics and information)	Hannevig (2015) Laili (2016) A Director's Manual: Managing an early education and care service in NSW (2013) Lansing (2005) Zeleke (2016)
	Preserving the secrets of the personnel, Kennedy	www.ncrcpreschool.org- Leading the way strategic plan 2011-2016 2005)Zeleke(2014)Wang(2007-Laili(2015) Nupponen (2005)
	Sincere communication with staff to achieve common goals	Nupponen (2005) car (2009) Choi wa (2011) Ballaschk (2015) Douglass (2017) waniganayake (2016) Heikka (2016) Blanden (2017) Zeleke (2016) Wang (2016) Deliana (2016) NCRC -
	Gain financial benefit	Fleming (2003) Blanden (2017) -NCRC (KCM) Taguma(2017) Bryant (2013) Lansing (2005) Readiness of Early Childhood Professionals in Singapore (2013)
	The style and theoretical model of practical management (Collaborative, system, knowledge management and change)	Vagges (2015) Choi wa (2011) Francis (2007) Zembata (2010) Fleming (2003) Nupponen (2005) Ballaschk (2015) Ebbeck (2014) Zeleke (2016) Janosky (2016) Douglass (2017) Blanden (2017) Deliana (2016) Aubrey (2016) Heikka (2016) Tiedelehti (2016) (2014) Hannevig (2015) Luthans (2015) Kivunja (2015)
	Answer to complaints	The Development of Management Model of Kindergarten

	Teachers Team Work in Indonesia. (2017) Laili (2015) Bryant (2013)
Support and Center Defense	Francis (2007) Laili (2016) The Development of Management Model of Kindergarten Teachers Team Work in Indonesia. (2017) Freie Universität Berlin (2014) Bryant (2013)
Realizing the goals of the Center (Effectiveness and Efficiency)	(2016) waniganayake (2016) Ebbeck (2014) NCRC- The Development of Management Model of Kindergarten Teachers Team Work in Indonesia. (2017) Freie Universität Berlin (2014) DoraHo (2009) - (2015) EECERE Hanevig (2015) Laili (2015)
self assessment	NCRC - (KCM) www.frenchaustrianpreschool. com.au (2011) (2005) Zeleke (2016) Wang (2007–Laili (2016)
Monitor and evaluate the performance of the center and staff and provide feedback with the views of parents and children	Deliana (2016)–NCRC DoraHo (2009) Laili (2016) Taguma (2017) www.oecd.org (2017) Luthans (2015) Kivunja (2015) (KCM) frenchaustrianpreschool (2011) www.oecd.org - https://elaa.org.au/wp-content/uploads/2017
Answering: Government, Parents, Society	NCRC-www.frenchaustrianpreschool.com.au (2017) Tiedelehiti (2016) Kivunja (2015)–Laili (2016)
Programming Strategic (strategic) Operational (short term)	Choi wa (2011) car (2015) Nupponen (2005) Janosky (2016)–Laili (2015) (KCM) The Development of Management Model of Kindergarten Teachers Team Work in Indonesia. (2017)
social responsibility	Hanevig (2015) Luthans (2011) car Nupponen (2005) Laili (2016)
Development of services at the local	Nupponen (2005) Moloney (2015) Taguma (2017) Freie Universität Berlin- www.elaa.org.au(1999) Laili (2015) -
Years of activity in the field of children	Nupponen(2005) Laili(2016) - www.cde.ca.gov/re/ pn/rc, www.esteri.it
Providing creative services to children	Choi wa (2011)–Nupponen (2005) www.elaa.org.au) (1999)- (2015) Taguma (2017) www.oecd.org Nupponen (2005) Laili (2015) -
Defending the child care class	Nupponen (2005) Aubrey (2016) Moloney (2015) Ebbeck (2014) –Freie Universität Berlin (2014) Nupponen (2005) Laili (2015) -
Dominate the rules of care services according to national laws	Waniganayake (2016) Nupponen (2005) (KCM) Taguma (2017) Quality Matters in Early Childhood Education and Care: United Kingdom (2012) Bryant (2013) Nupponen (2005) Laili (2015) -
Ability	Attracting children in kindergarten
	Nupponen(2005) Quality Matters in Early Childhood Education and Care: United Kingdom England (2012) Bryant (2013)
	Attracting Parents Satisfaction and Participation in Kindergarten Affairs (Promotion of participatory culture)
	Choi wa (2011) car (2015) Francis (2007) Nupponen (2005) Douglass (2017) Deliana (2016) www.ncrcpreschool.org -Leading the way strategic plan 2011-2016 (2017) Freie Universität Berlin Hanevig (2015) Matters in Early Childhood Education and Care: United Kingdom (England) (2012)
	Involving coaches in kindergartens and cares together (Promotion of participatory culture)
	Vaggess (2015) -Choi wa (2011) car (2015) Francis) 2007 (Fleming) (2003) Nupponen) (2005) Raaen (2015) Ballaschk- (2015) Zeleke (2014) Douglass (2017) Blanden (2017) De (2015) Freie Universität Berlin (2014) DoraHo (2009) (2015) Hannevig (2015) Laili-(2015)
	Coaching and Educational Art
	Choi wa (2011) Francis (2007) Nupponen (2005) Zeleke (2014) Wang (2007–Laili (2015) Nupponen (2005) Laili (2015) -
	responsibility
	Choi wa (2011 car) (2015) Francis (2007) (2005) Zeleke (2014)
	love for children
	Nupponen (2005) Wang (2007)–Laili (2011)
Manager personality features	Adherence to religious and moral teachings
	Choi wa (2011) car (2015) Francis (2007) Nupponen (2005) waniganayake (2016) Wang (2007) Ebbeck (2014)
	Lower the values and norms and regulations of national development
	Choi wa (2011) car (2015) Francis (2007) Nupponen (2005) waniganayake (2016) Tiedelehiti (2016) Kivunja (2015) KCM- Kingdom (2012) frenchaustrianpreschool- (2011) Bryant(2013)
	Attitude
	Francis (2007) waniganayake (2016) Kivunja (2015) investigating Teacher Leadership in ECEC centres in Finland

Problem solving	Vagges (2015) Zeleke (2016) Wang (2016) Laili (2016)
Mental health	Francis (2007) Nupponen (2005) Wang (2016) Nupponen (2005)
Scientific and professional growth (Re-education in the field of children)	Vagges (2015) Ballaschk (2015) Ebbeck (2014) Zeleke (2016) Deliana (2016) Heikka (2016) waniganayake (2016) Taguma (2017) Hannevig(2015) Laili(2016)
social relations	Fleming (2003) Nupponen (2005) –car (2015) Ebbeck (2014) Douglass (2017) Zeleke (2014)–Hannevig (2015) Luthans (2015) (2015)–Hannevig (2015) – Laili (2016) Yeghaneghi (2010)

یافته‌های پژوهش

پژوهش حاضر در دو مرحله پیش بینی شده بود که مرحله اول با هدف شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی‌های مدیران مهدهای کودک از نتایج مطالعه بر روی پیشینه پژوهش و مرحله دوم با روش دلفی انجام شد. که ۴ مؤلفه (دانش، ویژگی‌های شخصیتی، توانایی و مهارت‌های مدیران مهدهای کودک) با ۴۳ زیر مؤلفه به شرح زیر استخراج شد.

۱. دانش مدیران مهدهای کودک: دانش، عبارت است از ساختاری که برای تولید و ساماندهی یافته‌ها درباره جهان و طبیعت، در قالب توضیحات و پیش‌بینی‌های آزمایش‌شدنی (Pourafkari, 2011) که شامل دانش کسب شده از تحصیلات دانشگاهی و دوره‌های بازآموزی و... برای مدیران مهدهای کودک می‌شود. لذا مهمترین زیر مؤلفه‌های شناسایی شده در ارتباط با دانش مدیران مهدهای کودک، طبق نتایج این پژوهش عبارتند از: تحصیلات دانشگاهی مرتبط با کودکان، بازآموزی مستمر در حوزه کودکان، آشنایی با فناوری اطلاعات، آشنایی با مجامع ملی و بین‌المللی مرتبط با کودکان، استانداردهای ابزار و محتوای آموزشی و کمک آموزشی کودکان، طراحی الگوی آموزشی ویژه هر مفهوم برای کودکان، آشنایی با حقوق قانونی شاغلین در کشور، بهره‌مندی از تجارب مهدهای کودک خارجی و داخلی. طبق تحلیل‌های انجام شده، دانش مدیران مهدهای کودک دارای طیف وسیعی می‌باشد. چنانچه یکی از صاحب‌نظران به صراحت می‌گوید:

«کسانی که وارد حوزه کودکان می‌شوند علاوه بر حس کودک دوستی، می‌بایست از دانش کافی برای شناخت و تعامل با کودکان برخوردار باشند. بنابراین اگر مدیران مهدهای کودک در رشته‌های دانشگاهی مقاطع بالای ویژه این موضوع، مثل رشته‌های علوم تربیتی، روانشناسی کودک، مدیریت آموزشی تحصیل نمایند. و در به روز کردن دانش خود نیز در سال‌های بعدی تلاش کنند؛ بطور قطع در کارشان موفق‌تر خواهند بود. و اگر در تلفیق دانش شناخت کودکان، از دانش و تجربه مدیریت نیز برخوردار باشند؛ بهتر می‌توانند مهدکودک را به اهداف و فلسفه ایجاد مهدکودک برسانند.»

همچنین بر اساس نتایج مصاحبه‌ها و پیشینه پژوهش، دغدغه بسیاری از صاحب نظران این است که:

«اگر مدیران مهدهای کودک علاوه بر روانشناسی کودک و روش های آموزشی و شیوه‌های نگهداری کودکان، بر قوانین کشور، سیاست های کلان و رویکرد دولتمردان و مسئولین جامعه نسبت به مهدهای کودک، آگاهی بیشتری داشته باشند چه بسا در فعالیت های درون مهدکودک و حتی در تعاملات آنان موثر خواهد بود.»

۲. ویژگی های شخصیتی مدیران مهدهای کودک: هر فردی در جریان رشد و بلوغ نسبت به محرکات گوناگون، پاسخ های شرطی یا الگوهای عادت پدید می‌آورد. مجموعه این الگوها یا انگاره‌های عادت بطوری که از طرف دیگران درک می‌شود، شخصیت او نامیده می‌شود (Alaghband, 2011, 34). لذا مهمترین زیر مؤلفه‌ها (کدها) شناسایی شده در ارتباط با ویژگی‌های شخصیتی مدیران مهدهای کودک، طبق نتایج این پژوهش عبارتند از: عشق و علاقه به کودکان، مسئولیت اجتماعی، پایبندی به فرهنگ، ارزش ها و هنجارهای جامعه، سلامت روح و روان به تایید مراجع پزشکی، نظم و انضباط فردی و اجتماعی، انگیزه بالای شغلی، پوشش ظاهری مرتب و منظم بر طبق دستورالعمل سازمان متولی، انتقاد پذیری، رعایت اخلاق در تمامی امور، تعهد و التزام به سازمان مجوز دهنده. طبق تحلیل‌های انجام شده ویژگی‌های شخصیتی مدیران مهدهای کودک دارای طیف وسیعی از کدها می‌باشد. چنانچه یکی از صاحب نظران با تاکید می‌گوید:

«مدیر یک مهدکودک می‌بایست کودکان را دوست داشته باشد و به آنها عشق بورزد. کسی که علاقه چندانی به کار با کودکان نداشته باشد بهتر است که در این حوزه هزینه نکند و سرمایه گذاری مالی و زمانی و... در زمینه‌های دیگر داشته باشد.»

همچنین آنچه از سخنان صاحب نظران برمی آید این است که کودکان در مهدهای کودک امانت هستند؛ دراین راستا، اخلاق مداری را از مهمترین ویژگی های مدیران مهدهای کودک می‌دانند. از طرفی گفته می‌شود:

«مدیران و مربیان مهدهای کودک می‌بایست در جهت تقویت هویت شغلی خود تلاش کنند که در گرو تعهد سازمانی می‌باشد. اگر مدیران و مربیان مهدهای کودک در مقابل سازمان مافوق خود احساس تعلق خاطر کنند و تعهد داشته باشند از هویت شغلی بیشتری برخوردار خواهند بود البته این مساله امری دوسویه است و حمایت سازمان مجوز دهنده را نیز می‌طلبد.»

۳. توانایی‌های مدیران مهدهای کودک: توانایی، عبارت است از مجموعه‌ای از واکنش‌های ذهنی و عینی که شخص را برای انجام کاری نمایان در زمانی مشخص قادر می‌سازد، اصطلاحاً توانایی گفته می‌شود (Pourafkari, 2011). لذا مهمترین زیر مؤلفه‌ها (کدها) شناسایی شده در ارتباط با توانایی‌های مدیران مهدهای کودک بر طبق نتایج این پژوهش عبارتند از: مخاطب شناسی جهت ارائه خدمات بهتر و بیشتر، استخدام نیروی انسانی شایسته و مکمل یکدیگر در مهارت و دانش، خودارزیابی و ارزیابی مرکز و کارکنان، مدیریت بحران، حمایت و هدایت و آموزش مستمر پرسنل، دفاع از صنف مهدهای کودک بجای دفاع از مهدکودک خود، سنجش علل رخداد تخلف، برخورد قاطع با خطاکار با حفظ کرامت انسانی، پاسخگویی در مقابل: دولت، والدین، جامعه، اصول و شیوه‌های گزارش دهی (آمار و عملکرد)، آشنایی با فنون مذاکره و مصاحبه.

به زعم یکی از صاحب نظران:

«اقدامات مدیریت مهدکودک صرفاً برنامه‌ریزی و تقسیم وظایف و ... نیست؛ بلکه مدیر می‌بایست در تمام موارد، ویژگی‌های یک مدیر مهدکودک را داشته باشد و در حوزه حرفه‌ای خود یعنی کار با کودکان نیز از دانش و تجربه و مهارت کافی برخوردار باشد.»

نکته مهم دیگر این است که «محدود شدن مدیر مهدکودک فقط به مسائل داخلی و غفلت از

بیرون مهدکودک، در تحقق اهداف و کسب حمایت‌های اجتماعی به مهدکودک آسیب می‌زند.»

۴. مهارت‌های مدیران مهدهای کودک: مهارت، عبارت است از توانایی ذاتی یا اکتسابی یک فرد در انجام دادن یک کار یا حرفه (Pourafkari, 2011). لذا مهمترین زیر مؤلفه‌ها (کدها) شناسایی شده در ارتباط با مهارت‌های مدیران مهدهای کودک، طبق نتایج این پژوهش عبارتند از: مهارت‌های مدیریتی (برنامه ریزی، تقسیم وظایف، سازماندهی فضا و...)، ارتباط موثر با کارکنان در رسیدن به اهداف مشترک، مربیگری و آموزش کودکان، ایجاد نگرش مثبت در مسئولین و جامعه نسبت به خدمات مهدکودک، فراهم نمودن زمینه آشنایی، علاقه و انس کودک با خداوند مهربان، قرآن مجید، معصومین (ع) و مفاهیم دینی قابل درک برای کودکان، آشنایی با زبان بین المللی (انگلیسی)، کاهش فشارهای روانی در بین کارکنان، اخلاقیت و تحول گرایی. چنانچه گفته شده:

«مدیر مهدکودک نیز مانند سایر مدیران می‌بایست؛ از مهارت‌های مدیریتی برخوردار باشد. اما هرگز نباید مدیریت مهدکودک را مدیریتی کم ارزش یا سطح پایین دانست. مدیران این مراکز نیز

می‌بایست، برای اداره مهدکودک، برنامه‌ریزی، تقسیم وظایف، مدیریت مالی و اولویت‌بندی کارها و تمامی وظایف و مهارت‌های یک مدیر را داشته باشد. البته باید توجه داشت که ۱. تمامی وظایف یک مدیر به نوعی با هم مرتبط هستند. ۲. مدیریت مهدکودک از حساسیت خاصی برخوردار است و ظرافت و ریزینی‌های خاصی را در حوزه نگهداری و آموزش کودکان و تمامی عوامل مرتبط با آن می‌طلبد.»

همچنین یکی از مسائلی که حتی در پیشینه پژوهش در مورد آن به وفور گفته شده و در این بخش نیز بیان می‌شود؛ به زعم یکی از صاحب نظران:

«دانشمندان علوم تربیتی در درجه اول مربی بوده‌اند و تجربه تعامل مستقیم با کودکان را داشته‌اند. کسی که می‌خواهد مدیر مهدکودک شود؛ در ابتدا باید یک مربی قابل‌ی باشد و در ارائه مفاهیم به کودکان با روش‌ها و استانداردهای جدید، مهارت داشته باشد.»

Table 3.

Components and sub-competencies of child care managers extracted from the Delphi method

Competency competencies of nursery School administrators	The codes and subcomponents of the competencies of nursery School administrators
Knowledge of nursery School administrators	Pedagogy related to children
	Management style and paradigm to achieve daycare goals (effectiveness and efficiency)
	Continuous retraining in the field of children and management
	The structure, rules and directives of child care organizations
	Introduction to Information Technology
	Familiarity with international communities related to children and kindergartens
	Rules, principles and practices of supervision
	Educational content standards and children's educational assistance
	Comparative Studies (Daycare of Other Countries and Localization of Their Experiences)
	Develop a culture of sharing experiences with other kindergartens
Personality Features of nursery School administrators	Love for children
	social responsibility
	Understanding the culture, values and norms of society
	Mental health approved by medical authorities
	Individual and social discipline
	High job motivation

	Regular appearance in accordance with the instructions of the trustee organization
	Criticism of
	Ethics in all matters
	Commitment and commitment to the licensing organization
	Audiences for better and more services
	Recruit competent human resources and complement each other in skills and knowledge
	Self-assessment and evaluation of center and staff
	Crisis Management
Abilities of nursery School administrators	Support and guidance and continuous training of personnel
	Defending Kindergarten Classroom Instead of Defending Your Kindergarten
	Assessment of the causes of abuse, decisive treatment of the wrongdoer, and preservation of human dignity
	Accountability: Government, Parents, Society
	Reporting Principles and Practices (Statistics and Performance)
	Familiarity with negotiation and interview techniques
	Management skills (planning, task division, space organization, etc.)
	Communicate effectively with employees in achieving common goals
	Coaching and teaching children
Nursery School Administrator Skills	Creating a positive attitude in authorities and society towards day care services
	Providing the child with familiarity, interest and human interest in the kind God, the Holy Quran, the infallibles, and the religious concepts understandable to children
	Knowledge of International Language (English)
	Reduce psychological stress among employees
	Creativity and Transformationalism

بحث و نتیجه گیری

ارتقاء کیفیت زندگی کودکان در مجموعه حکومت‌ها، مسئولین، مردم، مراکز نگهداری و آموزشی کودکان، نیازمند پذیرش چارچوب‌های علمی و تجربی برای موجودیت کودک است. چارچوبهایی که از قانون گذاری اجتماعی برای آنان تا محتوای آموزشی و روشهای پرورش را در بر می‌گیرد. بر این اساس، هماهنگی و استمرار در برنامه‌های ملی تمامی دستگاه‌ها و متولیان امور کودکان ضرورت دارد. بر اساس یافته‌های این پژوهش نیز مدیران مهدهای کودک، بعنوان مسئول تمامی امور مهدکودک می‌بایست در جهت رشد همه جانبه کودکان،

اقدامات تخصصی، انسانی و اخلاقی داشته باشند. فعالیت‌هایی که حتی فراتر از محیط داخلی مهدکودک می‌باشد؛ یعنی خود را در مقابل جامعه، دولت و خدمت گیرندگان، پاسخگو بدانند. (Rahimian, 2019) وجود شایستگی در مدیران، عملکرد و رفتار آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد که منجر به نتایج مثبت فردی چون: خودشکوفایی، پاسخگویی، تواضع، خود مدیریتی، مثبت نگری، تعهد و نتایج اثربخش سازمانی، از جمله پرورش کارگزاران شایسته خواهد شد.

برای رسیدن به این سطح از فرهیختگی در حوزه مدیریت مهدکودک، کسب شایستگی‌های مهارتی، شخصیتی، دانشی و توانایی برای مدیران این مراکز ضروری است. لذا آن دسته از مدیران مهدهای کودک را می‌توان مدیران شایسته قلمداد کرد که نسبت به اثربخشی و خروجی مهدکودک نیز متعهد باشند؛ و ضمن انجام وظایف رومزه با روش‌های تخصصی، در جهت تحقق اهداف و رسالت مهدکودک نیز برنامه‌ریزی نمایند. چنانچه (hoseini, 2018) در مطالعه‌ای دریافت، شایستگی چیزی بیش از دانش و مهارت‌های صرف یا شخصیت تلقی می‌شود. شایستگی تلفیقی از مؤلفه‌های مختلف مورد نیاز برای عملکرد مؤثر در یک سازمان است. این مؤلفه‌ها مستقل از یکدیگر نیستند مانند شایستگی، تعهد و مسئولیت پذیری در مقابل اهداف، افراد، سازمان و جامعه؛ همچنین رعایت ارزش‌های اخلاقی نیازمند نگرشی مثبت به نتایج انجام کار گروهی است که متکی بودن به توانمندی‌های شخصی نیز به شکل‌گیری این شایستگی کمک می‌کند.

همچنین کودکان مهمترین ثروت جوامع بشری محسوب می‌شوند و دستیابی به رشد همه جانبه آنان از طریق افزایش آمار کودکان بهره مند از خدمات مهدکودک، یکی از اصلی ترین شاخصهای توسعه یافتگی کشورها است؛ بر این اساس برنامه ریزی و سرمایه گذاری جهت توسعه کمی و کیفی این مراکز و به تبع آن افزایش آمار کودکان حاضر در مهدهای کودک می‌بایست بعنوان یک برنامه ملی مورد توجه جدی دولتمردان قرار بگیرد. لیکن سیاستگذاری و برنامه ریزی جهت افزایش جذب کودکان در مهدهای کودک و اثربخشی خدمات آن در راستای رشد همه جانبه کودکان، از جمله مواردی است که در جامعه دانشگاهی و سازمان‌های ذیربط مغفول مانده است. از طرفی شاغل بودن والدین، تنها علت بهره مندی کودکان از خدمات مهدهای کودک نیست؛ بلکه تامین منافی در انسان است که فقط در دوران ابتدای کودکی می‌توان به آن دست یافت. منافی که در تمام عمر مورد بهره‌برداری قرار گرفته و کمبود آن در هیچ سنی قابل جبران نیست. چنانچه مطالعات نشان داده است کودکانی که به این

نوع مراکز می‌روند به دلیل تعدد برنامه‌ها و فعالیتهای متنوع و محیط پویا و غنی، نسبت به سایر کودکان فعال‌تر و از سلامت جسم و روان بیشتری برخوردارند". (Masen, 2012, 579) البته این مهم، زمانی میسر است که مدیران، شیوه‌های علمی مدیریت را با توجه به شرایط و ارزشهای اجتماعی انتخاب و بطور صحیح اعمال نمایند. (Mofidi, 2015, 5) در مطالعه حاضر نیز نشان داده شد که بهره‌گیری از آخرین دستاوردهای علمی، فرهنگی و قوانین حاکم بر جامعه برای کسب شایستگی در مدیریت مهدکودک، موفقیت‌های برنامه‌ریزی آموزشی و پرورشی را برای کودکان، افزون و پایدار خواهد کرد. شایستگی‌هایی که طبق نتایج این پژوهش در چهار مولفه اصلی به شرح زیر مطرح شد: دانش، ویژگی‌های شخصیتی، توانایی و مهارت‌های مدیران مهدهای کودک. لذا بهره‌مندی از تمامی ظرفیت‌های جامعه و نظام حاکمیتی در عملکرد مدیران این مراکز اهمیت به سزایی دارد؛ و وجود رویکرد سیستمی در بین نظام حاکمیتی، دولت، جامعه، دانشگاه، مهدکودک و... و تلاش مدیران مهدهای کودک برای کسب شایستگی در اثربخشی و بهبود مدیریت عملکرد مهدهای کودک ضرورت دارد.

پیشنهادات پژوهش

۱. تلفیق مفاهیم علم مدیریت با مفاهیم مهدکودک توسط صاحب‌نظران حوزه کودک و مدیریت جهت تدوین منابع آموزشی ویژه مدیران مهدهای کودک.
۲. بهره‌مندی از ظرفیت‌های دانشگاه‌ها جهت ارتقاء دانش و مهارت مدیران مهدهای کودک.
۳. تدوین دستورالعمل‌های تخصصی برای مدیریت مهدهای کودک با همکاری‌های بین‌بخشی.
۴. اصلاح قانون تولی‌گری مهدهای کودک جهت حمایت از مدیران مهدهای کودک.
۵. تخصیص اعتبارات مالی دولتی جهت توسعه کمی و کیفی مهدهای کودک.
۶. برگزاری دوره‌های بازآموزی مستمر برای مدیران مهدهای کودک توسط سازمان مجوز دهنده.

محدودیت‌های پژوهش

۱. کمبود مطالعات داخلی و عدم وجود بانک اطلاعاتی در حوزه مهدهای کودک
۲. کمبود خبرگان دارای تحصیلات مرتبط در حوزه مهدهای کودک
۳. عدم توافق خبرگان در مورد مؤلفه‌ها و شاخص‌ها در مراحل اول و دوم تکنیک دلفی
۴. تنوع بسیار زیاد دیدگاه‌ها و نظرات خبرگان تکنیک دلفی در خصوص موضوع

سهم مشارکت نویسندگان: این پژوهش، بخشی از رساله دکتری خانم لیلا ولی زاده می باشد. که جناب آقایان دکتر حمید رحمان و عباس عباس پور به عنوان اساتید محترم راهنما و جناب آقای علی خورسندی طاسکوه و سرکار خانم دکتری قدسی احقر به عنوان اساتید محترم مشاور در انجام این مطالعه، پژوهشگر را هدایت نموده و مورد حمایت های دانش مدارانه خود قرار دادند.

سپاسگزاری: از مسئولین محترم سازمان بهزیستی کشور به عنوان متولی مهدهای کودک و صاحب نظران حوزه کودک، سپاسگزاری و قدردانی می شود چرا که با هم اندیشی و همکاری در اجرای تکنیک دلفی به تکمیل این پژوهش، کمک بسیاری نمودند.

تضاد منافع: در این مقاله هیچ نوع تضاد منافع منافی وجود ندارد و مستخرج از رساله دکتری است.

منابع مالی: این پژوهش با هزینه پژوهشگر انجام شده است و هیچگونه حمایت مالی دریافت نشده است.

References

- Abdollahi, S., Ghaedi, Y., Zarghami, S., Ramadan, B. (2019). A genealogical critique of the concept of an elite student in education Contemporary Iran. *Journal of Educational Sciences*, Shahid Chamran University of Ahvaz 6. (2), 5-22. [Persian]
- Ahmadi, F. (2015). *Comparison of Kindergarten Curriculum Curriculum under the Welfare Organization of Isfahan Based on the curriculum of Vanita Cole*. Allameh Tabataba'i University. Tehran. [Persian]
- Ahmadi, P. (2015). *A Comparative Study of the Needs and Requirements for the Development of Pre Elementary Institutions in Three Japan, England and Iran*. Allameh Tabataba'i University. Tehran. [Persian]
- Alaghband, A. (2011). *Public administration*. Ravan Publications Tehran. [Persian]
- Aubrey, C. (2016). *Leadership in early childhood*. The sage encyclopedia of contemporary early childhood education. Thousand oaks: Common publications. [Persian]
- Blanden, J., Hansen, K., & Nally, S. (2017). *Quality in early years settings and children's school achievement*. CEP Discussion Paper No 1468 2042-2695.
- Bryant, L. (2013). *Director's Manual: Managing an early education and care service in NSW*.
- Carr, V., Lawrence, J. J., & Connie, C. (2015). *Dimensions of early childhood*. 37(3)
- Choi Wa, H. (2011). Identifying leadership roles for quality in early childhood education programs, *International Journal of Leadership in Education*. Available at: <http://dx.doi.org/10.1080/13603120903387561>.
- Deliana, S. (2016). The development of a management model of kindergarten teachers team work in indonesia. *The social sciences*, 11, 1262.
- Douglass, A. (2017). *Redefining Leadership: Lessons from an early education leadership development initiative*. Early childhood education journal. University of Massachusetts. Boston USA.

- DoraHo, C. (2009). Human resource management in Hong Kong preschools: the impact of falling rolls on staffing. *International Journal of Educational Management*, 23(3), 217-226.
- Francis, M., & Phil, P. (2007). *Effective management*. Available at: http://changingminds.org/articles/effective_management.htm.
- Hannevig, L. (2015). *When leaders make a difference leaders look at experiences in establishing a collaborative culture and competence development in ececs and child welfare services*. Eecera annual conference.
- Heikka, J., Leena, H., & Manjula, W. (2016). Investigating teacher leadership in ecec centers in Finland. *Journal of Early Childhood Education Research*, 5(2), 289-309. University of Eastern Finland.
- Hosseini, S., Abolghasemi, M., Yadollahi, J., & Rezaei Zadeh, M. (2018). Identification of entrepreneurial competencies of faculty members of universities Government of Iran (Case study: Shahid Beheshti University) *Journal of Educational Sciences*, Shahid Chamran University of Ahvaz, 6(9), 959-971. [Persian]
- Iran Nejad, S. (2015). *Analyzing the Educational Approach of Reggio Emilia and Measuring the Level of Knowledge of Preschool Pre School Managers and Coaches*. Master thesis, Allameh Tabataba'i University, Tehran. [Persian]
- Laili, F., & Muda, I. (2016). Managing Public Preschool Education: Links between School Leadership and Provisions of Service Quality. *International Journal of Education and Social Science*, 2(11); www.ripknet.org.
- Lansing, M. (2005). *Early childhood standards of quality for Prekindergarten*. Oxford University press.
- Luthans, F. (2015). *Successful vs. Effective Real Management*, University of Nebraska, Lincoln. Academy of Management Executive. www.oecd.org/education/school/50165861
- Janosky, M. (2016). *Inclusive Early Childhood Classroom Management Plan*. spring 4 the university honors program.
- Khaleghi, A. (2010). Human, Perceptual and Technical Skills Reviewers of Isfahan's Kindergartens. Allameh Tabataba'ei University, Tehran. [Persian]
- Kivunja, C. (2015). *Leadership in early childhood education contexts: looks, roles, and functions*. school of education, the university of New England, Armidale, Australia.
- Mofidi, F. (2015). *Pre primary school management*. Allameh Tabataba'i University Press, Tehran. [Persian]
- Moloney, M., & Petersen, J. (2015). *The manager of early educational settings*: Eecera annual conference.
- Nupponen, H. (2005). *Leadership and management in child care services: contextual factors and their impact on practice*. Available at: <https://eprints.qut.edu.au/16094/1/Hannele>.

- Pourafkari, N. (2011) A comprehensive culture of psychology and psychiatry. Tehran. [Persian]
- Qalaei, A. Mohajeran, B., Darwishi, Z., Ashrafi, F. (2019). *Analysis of the relationship between quality of work life and dimensions of empowerment Psychological. Journal of Educational Sciences*, Shahid Chamran University of Ahvaz. 6(1), 117 -111. [Persian]
- Raen F. (2015). *When leaders make a difference leaders look at experiences in establishing collaborative culture and competence development in eecs and child welfare services. eecera annual conference.*
- Rahmanpour, N., Asadzadeh, H., Sa'dipour, A., & Farrokhi, N. (2019). Formulating self-management training package and determining its effectiveness on motivation Internal, external motivation and impulsivity of econdary school students Secondary school Tehran 1. *Journal of Educational Sciences*, Shahid Chamran University of Ahvaz. Period 6(6), 79- 09. [Persian]
- Rahimian, H., Abbaspour, A., Taheri, M., & Sobhani Joe, S. (2019). Designing and validating a model of servant leadership for Farhangian University With the foundation-based data theory approach. *Journal of Educational Sciences*, Shahid Chamran University of Ahvaz. 6(1), 07-100. [Persian]
- Shafiee, N., Behroozi, N., Shanny, M., & Abolqasemi, M. (2019). The relationship between the perception of constructivist learning environment and system thinking The tendency to learn lifelong through mediation of inner motivation Students of Shahid Chamran University of Ahvaz. *Journal of Educational Sciences*, Shahid Chamran University of Ahvaz. 25-6(2), 981- 938. [Persian]
- Tiedelehti, V. (2016). Leadership in Early Childhood Education Theoretical and empirical approaches. *Journal of Early Childhood Education Research*, 5(2), 344 3.
- Vagges, J. (2015). How can children's centre leaders best enable integrated working to flourish? *Eecera annual conference.*
- Waniganayake, M. Stipanovic, S. (2016). Advancing leadership capacity: preparation of early childhood leaders in Australia. *Journal of Early Childhood Education Research*, 5(2), 268–288.
- Yeghaneghi, A. (2010). The Role of Managerial Competency in Management Effectiveness. *Development Management Magazine*, 5, 665 68.
- Zembata, R., Sinan, K., & Mehmet, N. (2010). The relationship between the effectiveness of preschools and leadership styles of school managers. [www. sciencedirect. com](http://www.sciencedirect.com). WCES 2010. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 2, 2269–2276.

