

## توسعه فردی و تحول سازمانی

### الگوی پرورش ویژگی‌های مدیریتی در دانش‌آموزان مقطع متوسطه با رویکرد داده بنیاد

شیوه استناددهی: سلوکی، حجت‌الله، حلاج، عادل، و شفیق زاده، حمید. (۱۴۰۴). الگوی پرورش ویژگی‌های مدیریتی در دانش‌آموزان مقطع متوسطه با رویکرد داده بنیاد. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۳(۲)، ۱۹-۱.

حجت‌الله سلوکی<sup>۱</sup>، عادل حلاج<sup>۲\*</sup>، حمید شفیق زاده<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد گرمسار، دانشگاه آزاد اسلامی، گرمسار، ایران  
۲. گروه مدیریت آموزشی، واحد گرمسار، دانشگاه آزاد اسلامی، گرمسار، ایران

\* ایمیل نویسنده مسئول: adel.hallaj@iau.ac.ir

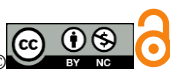
#### چکیده

تاریخ چاپ: ۲۱ تیر ۱۴۰۴  
تاریخ بازنگری: ۱۱ خرداد ۱۴۰۴  
تاریخ پذیرش: ۲۵ خرداد ۱۴۰۴  
تاریخ ارسال: ۲۱ فروردین ۱۴۰۴

هدف این پژوهش شناسایی عوامل و طراحی الگوی پرورش ویژگی‌های مدیریتی در دانش‌آموزان مقطع متوسطه بود. این پژوهش از حیث هدف کاربردی و از حیث شیوه گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش کلیه متخصصان آشنا با موضوع مورد بررسی بودند که به روش نمونه‌گیری قضاوتی و هدفمند انتخاب شدند. بر این اساس تعداد ۱۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش نظریه داده بنیاد (گراندد تئوری) استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که پنج مولفه محتوای درسی، ویژگی‌های معلمان، روش‌های تدریس، تکالیف درسی و کادر مدرسه به عنوان عوامل علی پرورش ویژگی‌های مدیریتی در دانش‌آموزان مقطع متوسطه عمل می‌کند. کادر مدرسه و کارکنان مدرسه، با ایجاد فضایی که در آن دانش‌آموزان فرصت تجربه نقش‌های مدیریتی (مثل شورای دانش‌آموزی) را داشته باشند، می‌توانند در رشد این ویژگی‌ها نقش بسزایی ایفا کنند. همچنین معلمان که خود دارای مهارت‌های مدیریتی مانند رهبری، تصمیم‌گیری و توانایی حل مسئله هستند، از طریق نقش الگویی می‌توانند این ویژگی‌ها را در دانش‌آموزان تقویت کنند. در خصوص عوامل زمینه‌ای، پنج مولفه خانواده، ژنتیک، دوران کودکی، دوران بلوغ و گروه دوستان به عنوان عوامل تاثیرگذار شناسایی شدند. طبق نتایج سه مؤلفه تفاوت‌های فردی، جنسیت و محیط یادگیری، به عنوان عوامل زمینه‌ای در پرورش ویژگی‌های مدیریتی دانش‌آموزان مقطع متوسطه نقش دارند. این یعنی این عوامل شرایط و بسترهای لازم را فراهم می‌کنند که در آن، ویژگی‌های مدیریتی می‌توانند شکل بگیرند یا تقویت شوند.

کلیدواژگان: مدیریت، ویژگی‌های مدیریتی، مدیر، آموزش و پرورش

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار

# Personal Development and Organizational Transformation

## A Model for Cultivating Managerial Traits in Secondary School Students: A Grounded Theory Approach

Hojat Alah Soluki<sup>1</sup>, Adel Halaj<sup>2\*</sup>, Hamid Shafizadeh<sup>2</sup>

1. PhD Student in Educational Management, Ga, C., Islamic Azad University, Garmsar, Iran
2. Department of Educational Management, Ga, C., Islamic Azad University, Garmsar, Iran

\*Corresponding Author's Email: adel.hallaj@iau.ac.ir

**How to cite:** Mohammadi Zaer, S., Anjomshoa, Z., Salajegheh, S., Nazari, A., Pour Rashidi, R. (2025). A Model for Cultivating Managerial Traits in Secondary School Students: A Grounded Theory Approach. *Personal Development and Organizational Transformation*, 3(2), 1-19.

Submit Date: 10 April 2025

Revise Date: 1 June 2025

Accept Date: 15 June 2025

Publish Date: 12 July 2025

### Abstract

The aim of this study was to identify the factors and design a model for cultivating managerial traits in secondary school students. This research is applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of data collection and analysis. The statistical population consisted of all experts familiar with the subject under investigation, selected through judgmental and purposive sampling. Accordingly, 14 individuals were selected as the sample. Data analysis was conducted using the grounded theory method. Findings indicated that five components—curriculum content, teacher characteristics, teaching methods, school assignments, and school staff—function as causal factors in the development of managerial traits among secondary school students. School staff can play a significant role in fostering these traits by creating an environment where students have opportunities to engage in managerial roles (such as student councils). Furthermore, teachers who possess managerial skills such as leadership, decision-making, and problem-solving can serve as role models and thereby enhance these traits in students. Regarding contextual factors, five elements—family, genetics, childhood, adolescence, and peer groups—were identified as influential. The results showed that three components—individual differences, gender, and learning environment—serve as contextual conditions for developing managerial traits in secondary school students. This means that these factors provide the necessary conditions and settings in which managerial traits can emerge or be strengthened.

**Keywords:** *management, managerial traits, manager, education and training*



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

### مقدمه

پیشرفت و توسعه جوامع در دنیای امروز به طور مستقیم با کیفیت نیروی انسانی و به ویژه توانمندی‌های مدیریتی نسل آینده گره خورده است. در این میان، نظام آموزشی نقشی اساسی در شکل‌گیری و پرورش ویژگی‌های مدیریتی دانش‌آموزان ایفا می‌کند. با توجه به اینکه دانش‌آموزان امروز مدیران فردا هستند، تربیت نسلی توانمند با مهارت‌های مدیریتی از دوران تحصیل به‌ویژه در مقطع متوسطه ضرورت می‌یابد. این رویکرد نه تنها بر آینده سازمان‌ها و نهادهای اجتماعی اثرگذار است، بلکه نقش بسزایی در تربیت شهروندانی مسئولیت‌پذیر و خلاق دارد (Asad et al., 2021; Omonov & Sotvoldiyev, 2022).

مدیریت در سطح فردی و اجتماعی مستلزم بهره‌مندی از مجموعه‌ای از ویژگی‌ها نظیر مهارت تصمیم‌گیری، توانایی حل مسئله، تفکر انتقادی، خودکارآمدی، روابط بین‌فردی مؤثر و رهبری است. این مهارت‌ها می‌توانند در قالب برنامه‌های آموزشی و تجارب یادگیری متنوع در بستر مدرسه تقویت شوند (Sharifi Golzardi et al., 2024; Sunday et al., 2024). آموزش یادگیرنده‌محور که به ایجاد مشارکت فعال دانش‌آموزان در فرایند یادگیری می‌انجامد، بستری مناسب برای تمرین و تقویت مهارت‌های مدیریتی فراهم می‌آورد (Overwien et al., 2024). این نوع آموزش مبتنی بر تحقیق، تعامل اجتماعی و بیان ایده‌هاست و تأثیر بسزایی در افزایش قدرت یادگیری و مشارکت دانش‌آموزان دارد (Weiss et al., 2024).

مطالعات اخیر نشان می‌دهند که عوامل مختلفی مانند محتوای برنامه درسی، سبک تدریس معلمان، ویژگی‌های شخصیتی دانش‌آموزان، فضای آموزشی و حتی تجارب خانوادگی و اجتماعی می‌توانند بر شکل‌گیری و پرورش ویژگی‌های مدیریتی مؤثر باشند (Heidari et al., 2024; Nazari et al., 2021). بر این اساس، طراحی الگویی جامع برای شناسایی این عوامل و بررسی نقش هر یک در پرورش ویژگی‌های مدیریتی، ضرورتی انکارناپذیر است.

نقش خانواده نیز در این زمینه غیرقابل انکار است. خانواده به‌عنوان اولین نهاد تربیتی، می‌تواند زمینه‌ساز یا مانعی برای بروز رفتارهای مدیریتی در کودکان و نوجوانان باشد. سبک‌های ارتباطی خانواده، نحوه حل تعارضات، نوع مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و حمایت عاطفی از جمله عواملی هستند که بر رضایت از روابط والد-فرزند و در نتیجه تقویت خودپنداره مدیریتی تأثیرگذارند (Aloia, 2020). همچنین تجارب دوران کودکی، به‌ویژه تجارب هیجانی، نقش مهمی در شکل‌گیری سازوکارهای تنظیم هیجان و خودکارآمدی دارند که در بزرگسالی نیز باقی می‌مانند (Cohrdes & Mauz, 2020).

عوامل فرهنگی و اجتماعی، به‌ویژه در جوامع در حال توسعه، ممکن است فرصت‌های مدیریتی متفاوتی را برای دختران و پسران ایجاد کنند. انتظارات اجتماعی مبتنی بر جنسیت می‌تواند به محدود کردن نقش‌های مدیریتی دختران در محیط مدرسه منجر شود، در حالی که به پسران فرصت‌های بیشتری برای تجربه نقش‌های رهبری داده می‌شود (Şahin et al., 2024). بنابراین در طراحی برنامه‌های آموزشی و محیط‌های یادگیری باید به برابری جنسیتی توجه ویژه‌ای داشت (Qazi et al., 2024).

از سوی دیگر، تفاوت‌های فردی در زمینه‌هایی همچون سبک یادگیری، سطح انگیزش، خودتنظیمی و نوع شخصیت می‌تواند تأثیر چشمگیری در چگونگی فراگیری و توسعه مهارت‌های مدیریتی داشته باشد. برخی دانش‌آموزان با ویژگی‌هایی مانند ریسک‌پذیری بالا، تمایل به چالش‌پذیری یا خودبیانی قوی، آمادگی بیشتری برای ایفای نقش‌های مدیریتی از خود نشان می‌دهند (Machovcová et al., 2024).

(Mohammadi et al., 2024). از این رو، محیط یادگیری باید به گونه‌ای طراحی شود که با فراهم ساختن فرصت‌های متنوع و بازخوردهای مثبت، شرایط را برای رشد همه دانش‌آموزان با تفاوت‌های فردی مختلف فراهم آورد (Meng et al., 2024).

تجربیات موفق جهانی در زمینه آموزش و پرورش ویژگی‌های مدیریتی نیز بر لزوم طراحی مدل‌هایی تأکید دارد که در آن آموزش رسمی و غیررسمی، خانواده، مدرسه و جامعه به‌عنوان اجزای مکمل عمل کنند. نتایج برخی مطالعات نشان داده‌اند که مشارکت در پروژه‌های کارآفرینی، فعالیت‌های گروهی و برنامه‌های مبتنی بر حل مسئله، توانسته است نگرش‌های مدیریتی و ذهنیت رشد را در دانش‌آموزان تقویت کند (Astuti & Solihin, 2024; Brausch-Böger & Förster, 2024). همچنین آموزش کارگاه‌های عملی و پروژه‌های واقعی نقش مهمی در انتقال مهارت‌های رهبری و سازمان‌دهی ایفا کرده‌اند (Diepolder, 2024).

مدل‌های توسعه مهارت‌های مدیریتی نیز به‌صورت فزاینده‌ای بر نقش آموزش‌های مهارتی، راهنمایی شغلی، و ارتباط با الگوهای موفق تأکید دارند. به ویژه در محیط‌های آموزش عالی، مطالعات نشان داده‌اند که مواجهه با الگوهای کارآفرینی می‌تواند شناخت فرصت‌ها، خودپنداره شغلی و تمایل به رهبری را افزایش دهد (Obaje, 2024; Omoogun et al., 2024). این نتایج در سطح مدرسه نیز قابل تعمیم است، به‌ویژه زمانی که دانش‌آموزان با مسئولیت‌های مشخص در قالب شوراهای فعالیت‌های داوطلبانه و پروژه‌های دانش‌آموزی مشارکت داده شوند (Sriwahyuni et al., 2023).

در این راستا، یکی از راهبردهای مهم، بازنگری در سرفصل‌های دانشگاه فرهنگیان و دوره‌های ضمن خدمت است تا معلمان آینده بتوانند با رویکردهای نوین در آموزش مهارت‌های مدیریتی به دانش‌آموزان تجهیز شوند (Shariati et al., 2024). همچنین افزایش آگاهی خانواده‌ها درباره اهمیت نقش تربیتی در شکل‌گیری شخصیت مدیریتی فرزندان، از طریق کارگاه‌های آموزشی و برنامه‌های مشارکتی، امری ضروری به نظر می‌رسد (Salman Al-Oda et al., 2024).

در پایان، می‌توان گفت که پرورش ویژگی‌های مدیریتی در دانش‌آموزان مقطع متوسطه، فرایندی چندبعدی، درهم‌تنیده و نیازمند نگاه سیستمی است که در آن خانواده، مدرسه، محیط یادگیری، معلمان و خود دانش‌آموز به‌عنوان عناصر کلیدی ایفای نقش می‌کنند. بر این اساس این پژوهش بدنبال آن است که چگونه میتوان الگویی طراحی کرد که بتواند در پرورش ویژگی‌های مدیریتی در دانش‌آموزان دوره متوسطه موثر باشد؟

### روش‌شناسی

این پژوهش از حیث هدف کاربردی است، زیرا نتایج آن می‌تواند به صورت عملی مورد استفاده نظام آموزش و پرورش و سایر سازمان‌های کشوری مرتبط با بحث آموزش و پرورش قرار گیرد. از حیث شیوه گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز جزو پژوهش‌های توصیفی از نوع پیمایشی است. این پژوهش از رویکرد آمیخته (کمی-کیفی) بهره می‌برد. جامعه آماری این پژوهش کلیه متخصصان آشنا با موضوع مورد بررسی است، ولی به دلیل اینکه امکان شناسایی همه این افراد و دسترسی به همه این افراد وجود ندارد، نمونه‌گیری به روش قضاوتی هدفمند انجام می‌شود. بدین ترتیب تعدادی خبره که دارای شرایط زیر باشند به عنوان نمونه انتخاب می‌شوند:

۱- داشتن پست مدیریتی در آموزش و پرورش یا عضو هیات علمی دانشگاه بودن در رشته‌های مرتبط با آموزش و پرورش

۲- داشتن حداقل تحصیلات کارشناسی ارشد

۳- داشتن حداقل ۱۰ سال سابقه کار

با توجه به فیلترهای فوق، تعدادی خبره شناسایی و انتخاب می‌شود. سپس جهت شناسایی سایر خبرگان از روش گلوله برفی استفاده می‌شود و فرآیند نمونه‌گیری تا رسیدن به اشیاع نظری ادامه می‌یابد. در این پژوهش با توجه به دو فاز اصلی پژوهش یعنی کیفی و کمی، دو دسته نمونه داریم. در فاز کیفی همانطور که گفته شد تعداد نمونه‌ها با توجه به اصل اشیاع نظری ۱۴ انتخاب می‌شود. در فاز کمی نیز با توجه به اصل نرمال بودن، حداقل ۳۵ نفر نمونه در نظر گرفته می‌شود. در این پژوهش به منظور مطالعه مبانی نظری و پیشینه پژوهش از روش اسنادی (کتابخانه‌ای) استفاده می‌شود، بدین ترتیب که با مراجعه به کتب، پایان‌نامه‌ها و مقالات علمی؛ جدیدترین مباحث مرتبط با موضوع مورد بررسی قرار می‌گیرد. در مرحله تجزیه و تحلیل و مدلسازی نیز، در فاز کیفی از روش نظریه داده بنیاد (گراندد تئوری) و در مرحله کمی از روش مدلسازی معادلات ساختاری استفاده می‌کند. در این پژوهش در فاز کیفی از روش مصاحبه عمیق با خبرگان، استفاده شده است. در فرایند مصاحبه از نخبگان، با کمک ضبط صوت و یادداشت برداری، گفتگوها ضبط گردید و به سوالات پاسخ داده شد. در بخش کمی هم از روش پرسشنامه محقق ساخته استفاده می‌شود. در این پژوهش داده‌های جمع‌آوری شده از نمونه آماری با روش مصاحبه عمیق، با استفاده از روش نظریه داده بنیاد (گراندد تئوری) تجزیه و تحلیل شدند و عوامل موثر بر پرورش ویژگی‌های مدیریتی در دانش‌آموزان مقطع متوسطه دوم شناسایی شدند. علت استفاده از روش گراندد تئوری در این پژوهش این است که مراجعه به متون تخصصی نشان می‌دهد تاکنون هیچ نظریه‌ای که مشخصاً به بحث «پرورش ویژگی‌های مدیریتی در دانش‌آموزان» پرداخته باشد، توسط صاحب‌نظران ارائه نشده است. بنابراین هدف از استفاده از این روش در این پژوهش این است تا بتوان زمینه‌ها و بنیان‌های تئوریک مربوط به این موضوع را کشف و تحلیل کرد.

یافته‌ها

گام نخست: کدگذاری اولیه

در این مرحله ابتدا فایل صوتی مصاحبه‌ها به نوشتار تبدیل شد و سپس جملات و مفاهیم کلیدی به کدهای اولیه تبدیل شد. در زیر نتایج یکی از مصاحبه‌ها و کدهای حاصل از آن ارائه شده است. در این مرحله در مجموع تعداد ۹۵ کد اولیه از محتوای گفتگوها استخراج شد.

جدول ۱. نمونه‌هایی از متن مصاحبه‌ها و کدهای اولیه

شماره مصاحبه شونده	کدهای اولیه	متن مصاحبه
۱	محتوای درسی ویژگی‌های معلمان روش‌های تدریس کادر مدرسه دروس با محتوای مفاهیم مدیریتی دروس با محتوای مهارت‌های رهبری دروس با محتوای کار گروهی دروس با محتوای حل مساله دروس با محتوای تفکر انتقادی دروس با محتوای چالش واقعی دروس عملی با محتوای مهارت‌های مدیریتی	بحث درباره پرورش ویژگی‌های مدیریتی در دانش‌آموزان مقطع متوسطه مستلزم بررسی جامع شرایط آموزش و پرورش در این مقطع است. در این راستا، عواملی چون محتوای درسی، ویژگی‌های معلمان، روش تدریس و کادر مدرسه می‌توانند تأثیر بسزایی بر رشد و توسعه مهارت‌های مدیریتی دانش‌آموزان داشته باشند. محتوای درسی باید به گونه‌ای طراحی شود که دانش‌آموزان را با مفاهیم مدیریتی و مهارت‌های لازم برای رهبری آشنا کند. برای مثال، دروس آموزشی که حول محور کار گروهی، حل مسئله، و تفکر انتقادی چرخش دارند، می‌توانند به پرورش ویژگی‌های مدیریتی کمک کنند. همچنین، اگر محتوای درسی شامل پروژه‌های واقعی و چالش‌های اجتماعی باشد، دانش‌آموزان می‌توانند در یک محیط عملی مهارت‌های مدیریتی خود را به کار ببرند.
۲	نقش کلیدی معلم ویژگی مدیریتی معلم	معلمان نقش کلیدی در فرایند یادگیری دارند و ویژگی‌های آنان می‌تواند به طور مستقیم بر رشد مهارت‌های مدیریتی دانش‌آموزان تأثیر بگذارد. معلمان باید نه تنها از نظر علمی و

توانایی ایجاد انگیزه در دانش آموزان	تخصصی قوی باشند، بلکه توانایی ایجاد انگیزه و الهام‌بخشی به دانش‌آموزان را نیز داشته باشند. ارتباط مثبت و تعاملات مؤثر میان معلمان و دانش‌آموزان می‌تواند فضای مناسبی برای یادگیری و تمرین مهارت‌های مدیریتی فراهم کند.
الهام بخش بودن معلمان	روش‌های تدریس باید به گونه‌ای باشد که دانش‌آموزان را به مشارکت فعال ترغیب کند. مثلاً استفاده از روش‌های یادگیری مشارکتی و بازی‌های آموزشی می‌تواند به دانش‌آموزان این امکان را بدهد که حس همکاری و رهبری را تجربه کنند. روش‌های تدریس که بر اساس حل مسائل واقعی و کارگاه‌های عملی بنا شده‌اند، می‌توانند فضایی را ایجاد کنند که دانش‌آموزان در آن احساس مسئولیت و مدیریت را تمرین کنند.
ارتباط مثبت و تعاملات سازمان معلم با دانش آموزان	تکالیف درسی باید به گونه‌ای طراحی شوند که نه تنها به یادگیری مفاهیم کمک کنند، بلکه بتوانند مهارت‌های مدیریتی را در دانش‌آموزان تقویت کنند. مثلاً، پروژه‌های گروهی که نیاز به برنامه‌ریزی، تقسیم وظایف و مدیریت زمان دارند می‌توانند به دانش‌آموزان این امکان را بدهند که مهارت‌های مدیریتی خود را در عمل به کار ببرند و تجارب واقعی در زمینه مدیریت کسب کنند.
روش تدریس تحریک کننده مشارکت فعال در کلاس	جنسیت یکی از عواملی است که به صورت قابل‌ملاحظه‌ای می‌تواند بر روی پرورش ویژگی‌های مدیریتی تأثیر بگذارد. در بسیاری از فرهنگ‌ها، انتظارات اجتماعی و نقش‌های مرتبط با جنسیت می‌توانند در شکل‌گیری تجارب و فرصت‌های مدیریتی برای دانش‌آموزان تأثیر داشته باشند. دختران و پسران ممکن است به شدت تحت تأثیر آموزش‌ها و انتظارات اجتماعی قرار گیرند که می‌تواند منجر به ایجاد تفاوت‌هایی در خودباوری، اعتماد به نفس و مهارت‌های رهبری آن‌ها شود.
روش‌های تدریس یادگیری مشارکتی	به عنوان مثال، در برخی از جوامع، دختران ممکن است کمتر تشویق قرار بگیرند تا در نقش‌های رهبری یا مدیریتی شرکت کنند و این موضوع می‌تواند به کمبود تجربیات مدیریتی در آن‌ها منجر شود. از سوی دیگر، پسران ممکن است در موقعیت‌هایی قرار بگیرند که بیشتر به آن‌ها فرصت‌های رهبری داده می‌شود، حتی اگر تمرینات واقعی برای چنین مهارت‌هایی وجود نداشته باشد. به همین دلیل، توجه به مسئله جنسیت در طراحی برنامه‌های آموزشی و محیط‌های یادگیری می‌تواند به توازن و برابری در پرورش ویژگی‌های مدیریتی کمک کند و از ایجاد نابرابری‌ها جلوگیری کند.
استفاده از بازی‌های آموزشی	
روش‌های تدریس با محوریت حل مسائل واقعی	
روش تدریس مبتنی بر کارگاه‌های عملی	
تکالیف درسی تقویت کننده مهارت‌های مدیریتی	
فعالیت‌ها و کارهای گروهی	
روش تدریس مشتمل بر برنامه ریزی، تقسیم وظایف و مدیریت زمان	
اهمیت عامل جنسیت	
انتظارات اجتماعی	
ایفای نقش‌های رفتاری و اجتماعی	
کسب تجارب متفاوت با توجه به جنسیت	
محیط یادگیری متناسب با جنسیت	
تجربیات مدیریت کمتر برای دختران	
فرصت‌های رهبری بیشتر برای پسران	
توجه به موضوع جنسیت در طراحی برنامه آموزشی	
توجه به موضوع جنسیت در طراحی محیط‌های یادگیری	

۳

## گام دوم: کدگذاری محوری

در این مرحله، کدهای اولیه‌ای که از نظر بار معنایی و کارکرد در موضوع مورد بحث به هم نزدیک بودند، به کدهای محوری تبدیل شدند. در این مرحله ۹۶ کل اولیه شناسایی شده در مرحله قبل، به ۲۳ کد محوری تبدیل شدند.

### جدول ۲. تبدیل کدهای اولیه به محوری

کدگذاری محوری	کدگذاری اولیه
محتوای درسی	دروس با محتوای مفاهیم مدیریتی
	دروس با محتوای مهارت‌های رهبری
	دروس با محتوای کار گروهی
	دروس با محتوای حل مساله
	دروس با محتوای تفکر انتقادی
	دروس با محتوای چالش واقعی
	دروس عملی با محتوای مهارت‌های مدیریتی
ویژگی‌های معلم	نقش کلیدی معلم

<p>ویژگی مدیریتی معلم توانایی ایجاد انگیزه در دانش آموزان الهام بخش بودن معلمان ارتباط مثبت و تعاملات سازمان معلم با دانش آموزان روش تدریس تحریک کننده مشارکت فعال در کلاس روش‌های تدریس یادگیری مشارکتی استفاده از بازی‌های آموزشی روش‌های تدریس با محوریت حل مسائل واقعی روش تدریس مبتنی بر کارگاه‌های عملی تکالیف درسی تقویت کننده مهارت‌های مدیریتی فعالیت‌ها و کارهای گروهی تکالیف درسی مشتمل بر برنامه ریزی، تقسیم وظایف و مدیریت زمان کادر مدرسه منتقل کننده ارزش‌ها و مهارت‌های مدیریتی کادر آموزشی حمایتگر و دردسترس استفاده از ظرفیت برنامه‌ها و فعالیت‌های فوق برنامه ضرورت یک سیستم آموزشی جامع و یکپارچه فضای خانواده حمایتگر، آرام و مشوق تصمیم‌گیری‌های مشارکتی در منزل احساس امنیت در خانه نقش ژنتیک در ویژگی‌هایی مثل رهبری، خلاقیت و اعتماد به نفس تجربه زیسته در دوران کودکی تجربیات ارتباطی و تعاملات اجتماعی در کودکی تجربیات احساسی و تجارب مثبت در کودکی دوراغ سرنوشت ساز بلوغ هویت سازی در این سنین به اوج خود می‌رسد خودشناسی در ایران دوران به اوج خود می‌رسد حمایت اجتماعی در دوران بلوغ باید باشد اهمیت نقش گروه دوستان و همسالان تقویت اعتماد به نفس همکاری با دوستان مسئولیت پذیری در گروه دوستان رهبری در گروه دوستان اهمیت عامل جنسیت انتظارات اجتماعی ایفای نقش‌های رفتاری و اجتماعی کسب تجارب متفاوت با توجه به جنسیت محیط یادگیری متناسب با جنسیت تجربیات مدیریت کمتر برای دختران فرصت‌های رهبری بیشتر برای پسران توجه به موضوع جنسیت در طراحی برنامه آموزشی توجه به موضوع جنسیت در طراحی محیط‌های یادگیری طراحی محیط یادگیری مثبت و حمایتگر فضای کلاسی مثبت و حمایتگر تعاملات مثبت میان دانش آموز و معلم</p>	<p>روش‌های تدریس</p> <p>تکالیف درسی</p> <p>کادر مدرسه</p> <p>خانواده</p> <p>ژنتیک دوران کودکی</p> <p>دوره بلوغ</p> <p>گروه دوستان</p> <p>جنسیت</p> <p>محیط یادگیری</p>
--	--

منابع آموزشی مرتبط با مهارت‌های مدیریتی	
محیط یادگیری مشوق	
روش تدریس فعال و تحرک آور	
فضای کلاس	
کیفیت تعامل میان دانش آموزان و معلمان	
دسترسی به منابع آموزشی و کیفیت منابع	
محیط یادگیری مشوق	
روش‌های تدریس فعال و محرک	
ترغیب کننده به مشارکت و ابتکار	
بازخورد مثبت	
ارتقاء تعاملات موثر	
ایجاد فرصت‌های متنوع برای یادگیری	
بازنگری در محتوای درسی	بازنگری در محتوای درسی
بازنگری در محتواهای آموزشی	
بازنگری در سرفصل‌های آموزش فرهنگیان	بازنگری در سرفصل‌های دانشگاه فرهنگیان
به روزرسانی دوره‌های ضمن خدمت فرهنگیان	
افزایش آگاهی و دانش خانواده بازنگری در برنامه‌های درسی	افزایش آگاهی و دانش خانواده ها
افزایش دانش و آگاهی خانواده ها	
برگزاری جلسات، سمینارها و کارگاه‌های آموزشی برای خانواده ها	
ایجاد محیط حمایتگر و مثبت در خانه	
توسعه مهارت‌های فردی	کنترل درونی
ارتقاء کیفیت زندگی اجتماعی و حرفه ای	
افزایش قدرت کنترل درونی	
تقویت قدرت و مهارت ارتباط با دیگران	
بهبود روابط عمومی	روابط عمومی
مدیریت و کنترل موثر دیگران	مدیریت و کنترل دیگران و رهبری آنان
قدرت تشویق و ترغیب دیگران	
توانایی مدیریت تیم‌ها و پروژه ها	
تقویت احساس قدرت و خودباوری	اعتماد به نفس و عزت نفس
اشراف بر توانایی‌های خود	
افزایش اعتماد به نفس	
افزایش عزت نفس	
توانایی بیان دیدگاه ها، نظرات، ایده‌ها به صورت شفاف و موثر	قدرت بیان و سخنوری
قدرت بیان و سخنوری	
بهبود مسئولیت پذیری	مسئولیت پذیری
جدیدیت در کار	
پیگیری موضوعات کاری	
قدرت پاسخگویی در قبال وظایف	
پرورش نسل کارآمد و تاثیرگذار برای آینده	سرمایه‌های انسانی آینده



### گام سوم: کدگذاری انتخابی

در این مرحله ۲۳ کد محوری شناسایی شده در مرحله قبل، در ۶ دسته اصلی و در قالب کد انتخابی قرار گرفتند. نتایج به شرح جدول زیر است. همچنین تعداد فراوانی کدها در قالب ماتریسی در ادامه ارائه شده است. پرسش پژوهش در این مرحله عبارت است از:

- شرایط علی الگوی پرورش ویژگی‌های مدیریتی در دانش آموزان مقطع متوسطه چه می‌باشد؟

**جدول ۳. شرایط علی**

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری اولیه
شرایط علی	محتوای درسی	دروس با محتوای مفاهیم مدیریتی
		دروس با محتوای مهارت‌های رهبری
		دروس با محتوای کار گروهی
		دروس با محتوای حل مساله
		دروس با محتوای تفکر انتقادی
		دروس با محتوای چالش واقعی
		دروس عملی با محتوای مهارت‌های مدیریتی
	ویژگی‌های معلمان	معلم به عنوان الگوی دانش آموزان
		ویژگی مدیریتی معلم
		توانایی ایجاد انگیزه در دانش آموزان
		الهام بخش بودن معلمان
		کشف استعدادها و مدیریتی دانش آموزان
		ارتباط مثبت و تعاملات سازنده معلم با دانش آموزان
	روش‌های تدریس	روش تدریس تحریک کننده مشارکت فعال در کلاس
		روش‌های تدریس یادگیری مشارکتی
		استفاده از بازی‌های آموزشی
		روش‌های تدریس با محوریت حل مسائل واقعی
		روش تدریس مبتنی بر کارگاه‌های عملی
	تکالیف درسی	تکالیف درسی تقویت کننده مهارت‌های مدیریتی
		فعالیت‌ها و کارها به صورت گروهی
		تکالیف درسی مشتمل بر برنامه ریزی
		تکالیف درسی مشتمل بر تقسیم وظایف و فعالیت‌ها
		تکالیف درسی مشتمل بر مدیریت زمان
		تکالیف درسی مشتمل بر مسئولیت پذیری و پاسخگویی
	کادر مدرسه	کادر مدرسه منتقل کننده ارزش‌ها و مهارت‌های مدیریتی
		کادر آموزشی حمایتگر و در دسترس
		استفاده از ظرفیت برنامه‌ها و فعالیت‌های فوق برنامه
		ضرورت یک سیستم آموزشی جامع و یکپارچه
		تفویض برخی فعالیت‌های مدرسه به دانش آموزان

پرسش دومی که در این پژوهش مطرح شده است این است:

- شرایط زمینه‌ای پرورش ویژگی‌های مدیریتی در دانش آموزان دوره متوسطه چه می‌باشد؟

### جدول ۴. شرایط زمینه‌ای

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری اولیه
شرایط زمینه‌ای	خانواده	فضای خانواده حمایتگر، آرام و مشوق وضعیت اقتصادی خانواده تصمیم‌گیری‌های مشارکتی در منزل احساس امنیت در خانه روابط خانوادگی توأم با عشق و احترام در خانواده
	ژنتیک	نقش ژنتیک در ویژگی‌هایی مثل رهبری، خلاقیت و اعتماد به نفس برخی ویژگی‌ها مثل سخنوری و روابط عمومی می‌تواند ژنتیکی باشد
	دوران کودکی	تجربه زیسته مثبت یا منفی در دوران کودکی احساسات سرکوب شده در دوران کودکی تجربیات ارتباطی و تعاملات اجتماعی در کودکی تجربیات احساسی و تجارب مثبت در کودکی
	دوران بلوغ	دوران بلوغ دوران سرنوشت‌سازی است هویت‌سازی در این سنین به اوج خود می‌رسد خودشناسی در ایران دوران به اوج خود می‌رسد حمایت اجتماعی در دوران بلوغ باید باشد
	گروه دوستان	نقش گروه دوستان و همسالان بسیار اهمیت دارد اعتماد به نفس در گروه دوستان اعتماد در گروه دوستان همکاری با دوستان صداقت در گروه دوستان مسئولیت‌پذیری در گروه دوستان رهبری در گروه دوستان

پرسش سوم این پژوهش عبارت است از:

- شرایط مداخله‌گر پرورش ویژگی‌های مدیریتی در دانش‌آموزان دوره متوسطه چه می‌باشد؟

### جدول ۵. شرایط مداخله‌گر

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری اولیه
شرایط مداخله‌گر	جنسیت	اهمیت عامل جنسیت در تعاملات و نقش‌های اجتماعی انتظارات اجتماعی از جنس‌های زن و مرد ایفای نقش‌های رفتاری و اجتماعی کسب تجارب متفاوت با توجه به جنسیت محیط یادگیری متناسب با جنسیت تجربیات مدیریت کمتر برای دختران فرصت‌های رهبری بیشتر برای پسران توجه به موضوع جنسیت در طراحی برنامه آموزشی توجه به موضوع جنسیت در طراحی محیط‌های یادگیری
	تفاوت‌های فردی	تفاوت‌های فردی

## توسعه فردی و تحول سازمانی

### محیط یادگیری

تفاوت‌های شخصیتی  
تفاوت‌های ذهنی  
تفاوت‌های جسمی  
طراحی محیط یادگیری مثبت و حمایتگر  
فضای کلاسی مثبت و حمایتگر  
محیط یادگیری مشوق تعاملات مثبت دانش آموز و معلم  
منابع آموزشی مرتبط با مهارت‌های مدیریتی  
محیط یادگیری مشوق  
روش تدریس فعال و تحرک آور  
فضای فیزیکی و معنوی کلاس  
کیفیت تعامل میان دانش آموزان و معلمان  
دسترسی به منابع آموزشی و کیفیت منابع  
روش‌های تدریس فعال و محرک  
ترغیب کننده به مشارکت و ابتکار  
بازخورد مثبت  
ارتقاء تعاملات موثر  
ایجاد فرصت‌های متنوع برای یادگیری

پرسش چهارمی که این پژوهش به دنبال پاسخ به آن است عبارت است از:

استراتژی‌های پرورش ویژگی‌های مدیریتی در دانش آموزان دوره متوسطه چه می‌باشد؟

### جدول ۶. استراتژی‌ها

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری اولیه
استراتژی‌ها	بازنگری محتوای درسی	بازنگری در محتواهای درسی و روزرسانی سالانه
	بازنگری در سرفصل‌های دانشگاه فرهنگیان	بازنگری در محتواهای آموزشی و بروز رسانی سالانه
	افزایش آگاهی و دانش خانواده‌ها	بازنگری در سرفصل‌های آموزش فرهنگیان با محوریت آموزش مدیریت به روزرسانی دوره‌های ضمن خدمت فرهنگیان با محوریت پرورش مدیر افزایش دانش و آگاهی خانواده‌ها نسبت به موضوع برگزاری جلسات، سمینارها و کارگاه‌های آموزشی برای خانواده‌ها ایجاد محیط حمایتگر و مثبت در خانه

پرسش پنجم این پژوهش عبارت است از:

- پیامدهای پرورش ویژگی‌های مدیریتی در دانش آموزان دوره متوسطه چه می‌باشد؟

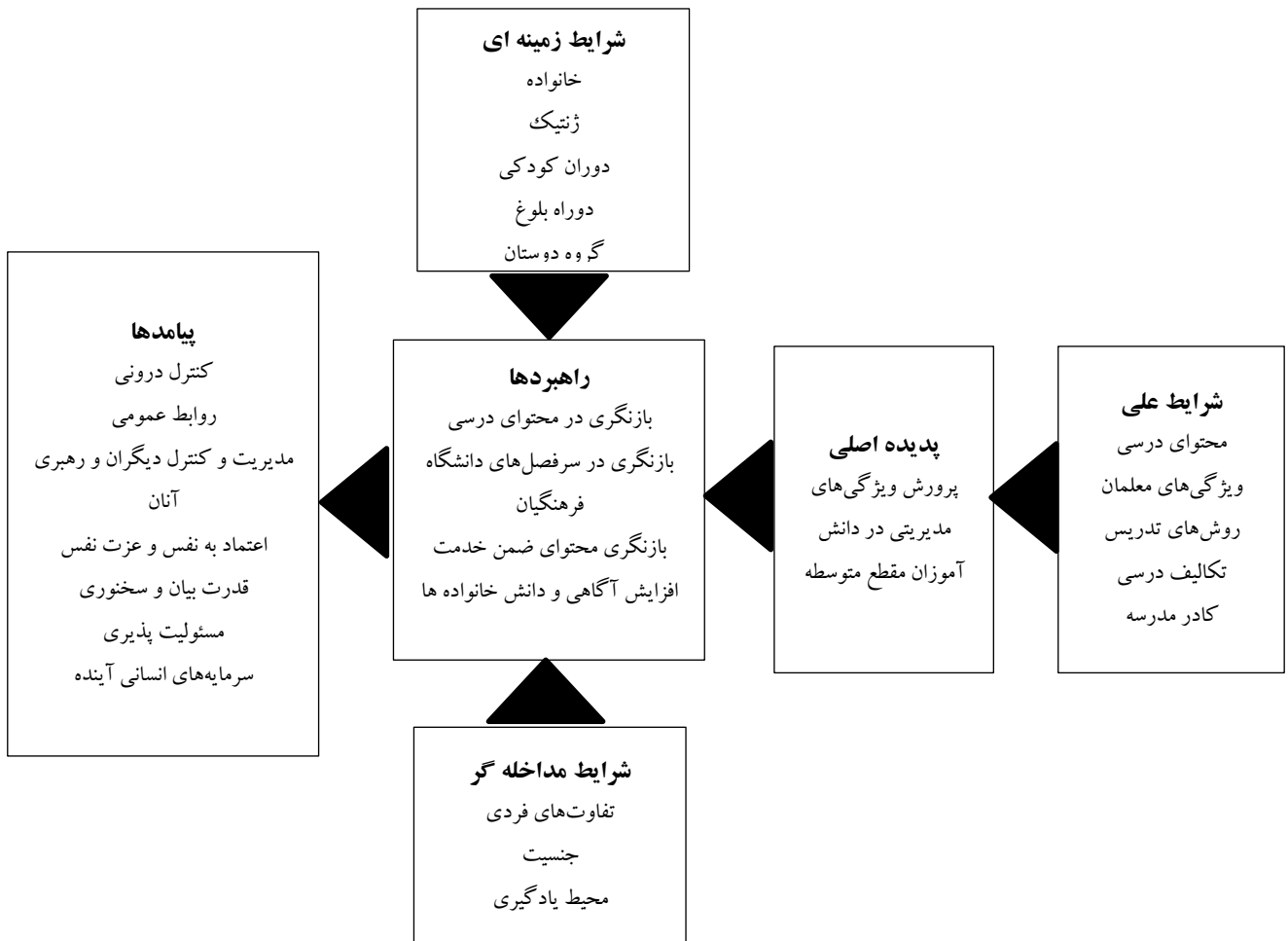
### جدول ۷. پیامدها

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری اولیه
پیامدها	کنترل درونی	توسعه مهارت‌های فردی
	روابط عمومی	ارتقاء کیفیت زندگی اجتماعی و حرفه‌ای
	مدیریت و کنترل دیگران و رهبری آنان	افزایش قدرت کنترل درونی تقویت قدرت و مهارت ارتباط با دیگران بهبود روابط عمومی
		مدیریت و کنترل موثر دیگران

<p>قدرت تشویق و ترغیب دیگران توانایی مدیریت تیم‌ها و پروژه‌ها تقویت احساس قدرت و خودباوری اشراف بر توانایی‌های خود افزایش اعتماد به نفس افزایش عزت نفس توانایی بیان دیدگاه‌ها، نظرات، ایده‌ها به صورت شفاف و موثر قدرت بیان و سخنوری بهبود مسئولیت‌پذیری جدیدیت در کار پیگیری موضوعات کاری قدرت پاسخگویی در قبال وظایف پرورش نسل کارآمد و تاثیرگذار برای آینده</p>	<p>اعتماد به نفس و عزت نفس  قدرت بیان و سخنوری  مسئولیت‌پذیری  سرمایه‌های انسانی آینده</p>
--	--

گام چهارم: طراحی مدل پارادایمی

شکل زیر مدل پارادایمی پرورش ویژگی‌های مدیریتی در دانش‌آموزان مقطع متوسطه را نشان می‌دهد.



شکل ۱. الگوی پرورش ویژگی‌های مدیریتی در دانش‌آموزان مقطع متوسطه با رویکرد داده بنیاد

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که پنج مؤلفه اصلی شامل محتوای درسی، ویژگی‌های معلمان، روش‌های تدریس، تکالیف درسی و کادر مدرسه به‌عنوان شرایط علی مؤثر بر پرورش ویژگی‌های مدیریتی در دانش‌آموزان مقطع متوسطه نقش دارند. این یافته‌ها با مطالعات پیشین هم‌راستا هستند که بر اهمیت طراحی محتوای آموزشی با رویکرد مهارتی و توسعه شایستگی‌های مدیریتی تأکید داشته‌اند (Asad et al., 2021). محتوای درسی زمانی می‌تواند نقش مؤثری در پرورش مهارت‌های مدیریتی ایفا کند که شامل موضوعاتی مانند رهبری، کار گروهی، تفکر انتقادی، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری باشد (Sharifi Golzardi et al., 2024). این دروس با درگیر کردن دانش‌آموز در موقعیت‌های عملی، زمینه‌ای برای تجربه مسئولیت‌پذیری و خودرهبری فراهم می‌سازند.

نتایج نشان داد که معلمان به‌عنوان مهم‌ترین بازیگران آموزشی، با ایفای نقش الگویی، توانایی ایجاد انگیزه، و به‌کارگیری روش‌های تعاملی و پروژه‌محور، می‌توانند به‌طور مستقیم بر ارتقاء مهارت‌های مدیریتی دانش‌آموزان اثرگذار باشند. این یافته با نتایج تحقیق (Heidari et al., 2024) سازگار است که تأکید دارد بر اینکه معلمان با داشتن مهارت‌های رهبری و مدیریت تعارض، تأثیر تعیین‌کننده‌ای بر رفتار و رشد مهارتی دانش‌آموزان دارند. همچنین استفاده از روش‌های تدریس فعال نظیر یادگیری مشارکتی، حل مسئله، آموزش مبتنی بر کارگاه و بازی‌های آموزشی موجب افزایش مشارکت و خودکارآمدی دانش‌آموزان می‌شود (Diepolder, 2024; Weiss et al., 2024).

تکالیف درسی نیز زمانی که به‌گونه‌ای طراحی شوند که دانش‌آموز را به چالش بکشند و شامل مهارت‌هایی نظیر تقسیم وظایف، مدیریت زمان و پاسخ‌گویی باشند، می‌توانند نقش کلیدی در توسعه مهارت‌های مدیریتی ایفا کنند. این موضوع با نتایج مطالعه (Saman Azari et al., 2024) هم‌خوانی دارد که نشان داد طراحی تکالیف هدفمند و زمان‌بندی‌شده، مهارت خودتنظیمی و مدیریت منابع را در دانش‌آموزان تقویت می‌کند. همچنین، کادر مدرسه با ایجاد فضاهای واقعی برای تجربه نقش‌های مدیریتی، همچون شورای دانش‌آموزی، و حمایت از فعالیت‌های داوطلبانه و فوق‌برنامه، بستر مناسبی برای رشد این ویژگی‌ها فراهم می‌آورند (Sunday et al., 2024).

در بخش عوامل زمینه‌ای، یافته‌ها نشان داد که خانواده، ژنتیک، دوران کودکی، دوران بلوغ و گروه دوستان نقش بسزایی در ایجاد یا تقویت ویژگی‌های مدیریتی دارند. نقش خانواده به‌ویژه در شکل‌گیری عزت‌نفس، اعتمادبه‌نفس، مسئولیت‌پذیری و مشارکت در تصمیم‌گیری از اهمیت زیادی برخوردار است (Aloia, 2020). همچنین، محیط خانوادگی گرم، امن و مشارکت‌محور می‌تواند فرصت‌های لازم برای تجربه مدیریتی را از سنین پایین فراهم کند. این یافته با نتایج (Haseli Songhori & Salamti, 2024) همسوست که نشان داد سرمایه روانشناختی دانش‌آموزان رابطه معناداری با نوع تعاملات خانوادگی دارد.

یافته‌ها همچنین نشان دادند که ژنتیک می‌تواند در بروز برخی ویژگی‌های مدیریتی مانند رهبری، برون‌گرایی، اعتمادبه‌نفس و هوش هیجانی نقش داشته باشد. گرچه تأکید بر ژنتیک به‌تنهایی کافی نیست، اما این عامل با سایر عوامل محیطی و آموزشی تعامل دارد و در برخی از مطالعات به آن اشاره شده است (Cohrdes & Mauz, 2020). افزون بر آن، دوران کودکی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مراحل شکل‌گیری شخصیت، نقش کلیدی در بروز ویژگی‌هایی نظیر نظم، تعهد، خودنظارتی و قدرت بیان دارد (Mohammadi et al., 2024).

در مرحله بلوغ، دانش‌آموزان با چالش‌های هویتی مواجه‌اند و نیازمند حمایت‌های اجتماعی و روانی برای تمرین مهارت‌های تصمیم‌گیری و استقلال هستند. تعامل با گروه دوستان نیز در این سن بسیار حیاتی است؛ دانش‌آموزانی که در فعالیت‌های گروهی فعال‌اند، فرصت‌هایی برای تجربه نقش‌های مدیریتی، هماهنگی گروهی و حل تعارضات میان‌فردی خواهند داشت (Şahin et al., 2024; Shariati et al., 2024). در بخش عوامل مداخله‌گر، سه مؤلفه تفاوت‌های فردی، جنسیت و محیط یادگیری شناسایی شد. یافته‌ها نشان دادند که جنسیت بر میزان دسترسی به فرصت‌های مدیریتی تأثیرگذار است. در برخی موارد، انتظارات اجتماعی و کلیشه‌های جنسیتی باعث محدودیت تجربه‌های مدیریتی دختران می‌شود (Qazi et al., 2024). این یافته با تحقیق (Şahin et al., 2024) تطابق دارد که به محدودیت‌های جنسیتی در آموزش‌های فردمحور اشاره دارد.

تفاوت‌های فردی مانند سبک‌های یادگیری، سطح هوش هیجانی، درون‌گرایی و برون‌گرایی نیز در این پژوهش مورد توجه قرار گرفت. این نتایج با یافته‌های (Meng et al., 2024) هم‌خوانی دارد که تأکید می‌کند دانش‌آموزان با ویژگی‌های شخصیتی متفاوت باید در محیط‌هایی آموزش ببینند که با نقاط قوت آن‌ها تطبیق دارد. محیط یادگیری نیز باید حمایتگر، پویا، ایمن و انگیزشی باشد تا دانش‌آموزان در آن فرصت آزمون و خطای مدیریتی پیدا کنند. چنین فضایی می‌تواند مشارکت، ریسک‌پذیری، استقلال فکری و خلاقیت را افزایش دهد (Overwien et al., 2024).

در تحلیل راهبردها، یافته‌ها نشان داد که بازنگری در محتوای درسی و سرفصل‌های تربیت معلم با رویکرد تقویت مهارت‌های مدیریتی، به‌ویژه در قالب دروس پروژه‌محور و کارگاه‌های تعاملی، می‌تواند موجب ارتقای تجربه آموزشی شود (Diepolder, 2024; Salman Al-Oda et al., 2024). همچنین افزایش دانش و آگاهی والدین نسبت به اهمیت پرورش مدیریتی و نقش آن‌ها در فرایند تربیتی از طریق برگزاری کارگاه‌ها و جلسات آموزشی پیشنهاد شده است (Astuti & Solihin, 2024).

در نهایت، پیامدهای پرورش ویژگی‌های مدیریتی شامل ارتقاء کنترل درونی، بهبود روابط عمومی، افزایش اعتمادبه‌نفس، تقویت قدرت بیان، مسئولیت‌پذیری و تربیت نسل کارآمد برای آینده شناسایی شد. این نتایج با پژوهش (Brausch-Böger & Förster, 2024) هم‌راستا است که نشان داد اجرای پروژه‌های مدیریتی موجب رشد مهارت‌های نرم در دانش‌آموزان می‌شود. به طور کلی، پژوهش حاضر با بهره‌گیری از رویکرد داده‌بنیاد، توانست الگویی بومی و کاربردی برای پرورش ویژگی‌های مدیریتی در دانش‌آموزان مقطع متوسطه طراحی کند.

از مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به حجم نسبتاً محدود نمونه در فاز کیفی اشاره کرد که اگرچه بر اساس اشباع نظری تعیین شده، اما ممکن است دیدگاه‌های متفاوتی در خارج از نمونه مورد نظر باقی مانده باشد. همچنین، تمرکز پژوهش بر جامعه آموزش و پرورش ایران ممکن است تعمیم‌پذیری یافته‌ها را به سایر کشورها یا نظام‌های آموزشی با فرهنگ متفاوت محدود کند. علاوه بر این، به دلیل استفاده از روش خودگزارشی در بخش‌هایی از پژوهش، احتمال بروز سوگیری در پاسخ‌ها وجود دارد.

پیشنهاد می‌شود که در مطالعات آتی، نمونه‌های پژوهش به صورت بین‌المللی و تطبیقی انتخاب شوند تا امکان بررسی تفاوت‌های فرهنگی و اجتماعی در پرورش ویژگی‌های مدیریتی فراهم شود. همچنین انجام پژوهش‌های طولی به‌منظور بررسی پایداری ویژگی‌های مدیریتی در دانش‌آموزان در طول زمان و تأثیرات آن‌ها در دوره‌های بعدی تحصیل یا اشتغال، می‌تواند مفید باشد. بررسی تأثیر ترکیب آموزش رسمی و غیررسمی در شکل‌گیری مهارت‌های مدیریتی نیز از دیگر زمینه‌های پژوهشی قابل توجه است.

نظام آموزشی می‌تواند با بازنگری در برنامه درسی، تلفیق آموزش‌های مهارتی و پروژه‌محور، و گنجاندن فعالیت‌های مشارکتی، بستر پرورش مدیریت در مدارس را فراهم کند. آموزش معلمان برای ایفای نقش الگویی و استفاده از روش‌های تدریس تعاملی باید در اولویت دوره‌های ضمن خدمت قرار گیرد. همچنین همکاری با خانواده‌ها در قالب برنامه‌های آگاهی‌بخشی می‌تواند تأثیر مثبتی در تقویت مهارت‌های مدیریتی دانش‌آموزان داشته باشد. ایجاد محیط یادگیری امن، خلاق، و انگیزشی برای دانش‌آموزان نیز به‌عنوان راهبردی اساسی باید در سیاست‌گذاری‌های آموزشی مدنظر قرار گیرد.

### تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

### مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

### تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

### موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

## Extended Abstract

### Introduction

The development of effective human capital capable of addressing future societal and organizational challenges has become a central concern for education systems globally. Among the core competencies required for 21st-century learners, managerial traits—such as decision-making, leadership, time management, conflict resolution, and organizational abilities—are of growing importance. Equipping students with these attributes from an early stage, particularly during secondary education, is essential for preparing responsible, innovative, and leadership-oriented individuals for future roles in public and private institutions.

Existing literature highlights the significant influence of schools in shaping students' behavioral, cognitive, and emotional capacities related to leadership and management. The structure and content of formal education, along with teaching methodologies and the classroom climate, play a vital role in the internalization of managerial attributes. Research suggests that learner-centered environments that foster collaboration, inquiry, and reflective thinking have a stronger effect on students' development of leadership abilities (Weiss et al., 2024). Moreover, teachers are widely acknowledged as pivotal agents in shaping classroom culture and modeling behaviors that foster students' self-regulation and executive functioning skills (Heidari et al., 2024; Sunday et al., 2024).

The social context of students also contributes to the development of managerial traits. Family environments, peer interactions, early childhood experiences, and even genetic predispositions can create diverse developmental pathways toward acquiring leadership capabilities (Aloia, 2020; Cohrdes & Mauz, 2020). Likewise, socio-cultural norms related to gender often mediate the extent to which students are encouraged or discouraged from taking on leadership roles (Qazi et al., 2024;

Şahin et al., 2024). It is therefore critical to understand how contextual, structural, and pedagogical factors intersect to shape students' managerial competencies during adolescence.

Although some models have been proposed for the development of entrepreneurial and administrative competencies in university students (Astuti & Solihin, 2024; Mohammadi et al., 2024; Overwien et al., 2024), limited research has been conducted to design a grounded and context-specific framework for cultivating managerial traits at the secondary school level. To address this gap, the current study aims to identify and categorize the causal, contextual, and intervening conditions influencing the development of managerial traits in secondary school students in Iran. By employing the grounded theory methodology, this study provides a paradigmatic model that includes strategies and anticipated outcomes for educational stakeholders to consider.

### **Methods and Materials**

This applied study utilized a mixed-methods design, focusing primarily on a qualitative approach based on grounded theory. Participants were selected using purposive and snowball sampling techniques and consisted of 14 educational experts and practitioners with at least 10 years of experience, holding managerial positions or academic expertise in education-related disciplines. Data collection was conducted through semi-structured, in-depth interviews until theoretical saturation was achieved. Interview recordings were transcribed, coded, and analyzed using Strauss and Corbin's coding paradigm: open coding, axial coding, and selective coding.

The analysis led to the identification of initial codes, which were later categorized into axial codes and grouped into six core categories. To enhance the credibility of findings, member checking and peer debriefing techniques were employed. In the final phase, the paradigmatic model was developed, comprising causal conditions, central phenomena, strategies, contextual conditions, intervening conditions, and expected outcomes.

### **Findings**

Data analysis revealed that five primary categories serve as causal conditions for developing managerial traits in students: curriculum content, teacher characteristics, teaching methods, academic assignments, and school staff engagement. Curricula that integrate themes such as leadership, group work, decision-making, and critical thinking were identified as crucial for fostering managerial attributes. Teaching methods emphasizing student participation, real-life problem solving, cooperative learning, and practical workshops were highlighted as significant contributors. Furthermore, school staff and administration can influence this development by creating opportunities for students to participate in school governance (e.g., student councils) and co-curricular leadership roles.

In terms of contextual conditions, five elements were found to influence managerial development: family dynamics, genetic predisposition, early childhood experiences, adolescence, and peer groups. Supportive home environments, early exposure to responsibility, and strong peer relations were all seen as facilitating traits like responsibility, self-confidence, and decision-making.

Three main intervening conditions were also identified: individual differences (personality, learning style, motivation), gender norms, and the learning environment. Gendered expectations were found to affect the distribution of leadership opportunities, often favoring boys over girls. Positive learning environments—those that are engaging, inclusive, and resource-rich—were noted as enhancing students' willingness and ability to exercise leadership.



Regarding educational strategies, the study emphasized the need to revise curriculum content, update teacher education syllabi (especially in cultural teacher training universities), and enhance in-service teacher training programs. Additionally, increasing parental awareness and engagement through workshops and seminars was proposed as a mechanism for supporting students' managerial development at home.

The anticipated outcomes of nurturing managerial traits in students included improved internal control, better public communication skills, effective team and project management, increased self-confidence and self-esteem, enhanced verbal expression, and greater responsibility. These are projected to contribute to the cultivation of efficient and influential future human capital.

### **Discussion and Conclusion**

The study's findings suggest that cultivating managerial traits in secondary school students is a multifaceted process influenced by pedagogical, personal, and environmental factors. Curriculum content, when enriched with leadership-related themes and aligned with real-life applications, can significantly engage students in acquiring and practicing managerial skills. Equally important is the role of teachers who, through their own managerial abilities and teaching styles, model and scaffold these skills within the classroom setting.

The school environment, including both administrative policies and the cultural climate, also emerged as a significant determinant. Schools that provide leadership roles and promote participatory governance contribute meaningfully to students' identity formation and leadership self-concept. This underscores the necessity of creating school-wide systems that integrate leadership development into the institutional ethos.

From a broader developmental perspective, family background, genetic inheritance, and early life experiences were shown to shape foundational competencies and personality traits that later influence students' managerial behavior. Adolescence, a period of intense identity exploration and emotional growth, serves as a critical window for reinforcing leadership potential through targeted educational and social experiences.

The research also brings attention to the role of gender and individual differences. Gender disparities in access to leadership roles within schools reflect broader societal structures, and addressing these through equitable policy and practice is essential. Similarly, acknowledging and adapting to individual learning needs can ensure that all students—regardless of temperament or cognitive style—receive opportunities to develop management-related skills.

By presenting a grounded and contextualized model, this study contributes to a deeper understanding of how managerial competencies can be purposefully nurtured in secondary education. The model provides actionable strategies for educators, administrators, and policymakers to design interventions that are responsive to student diversity and grounded in empirical evidence. Ultimately, investing in the early development of managerial traits not only enhances individual student outcomes but also serves the long-term goal of building capable and resilient organizational leaders for society.

### **References**

- Aloia, L. (2020). Parent-child relationship satisfaction: The influence of family communication orientations and relational maintenance behaviors. *Family Journal*, 28, 83-89. <https://doi.org/10.1177/1066480719896561>
- Asad, H. R., Mahmoudi, A. H., Kobra, B. S., & Hamidi Far, F. (2021). Designing a model for the development of managerial skills for administrators using a grounded theory approach as a research domain in educational

- management. *Journal of Jundi Shapur Education Development*, 12(3), 849-864. [https://edj.ajums.ac.ir/article\\_141589.html](https://edj.ajums.ac.ir/article_141589.html)
- Astuti, N. C., & Solihin, I. (2024). The Mediating Role of the TPB in the Relationship Between Entrepreneurship Education and Entrepreneurial Intention Among Indonesian Undergraduate Students. *Asia Pacific Journal of Management and Education*, 7(3), 168-186. <https://doi.org/10.32535/apjme.v7i3.3514>
- Brausch-Böger, M. E., & Förster, M. (2024). The Effects of an Entrepreneurial Project on the Career-Choice Readiness, Metacognition, and Growth Mindset of Secondary Students. *Education Sciences*, 14(5), 485. <https://doi.org/10.3390/educsci14050485>
- Cohrdes, C. M. P. H., & Mauz, E. (2020). Self-Efficacy and Emotional Stability Buffer Negative Effects of Adverse Childhood Experiences on Young Adult Health-Related Quality of Life. *Journal of Adolescent Health*, 67(1), 93-100. <https://doi.org/10.1016/j.jadohealth.2020.01.005>
- Diepolder, C. S. (2024). Exploring the Impact of Sustainable Entrepreneurial Role Models on Students' Opportunity Recognition for Sustainable Development in Sustainable Entrepreneurship Education. *Sustainability*, 16(4), 1484. <https://doi.org/10.3390/su16041484>
- Haseli Songhori, M., & Salamti, K. (2024). The Linkage Between University Students' Academic Engagement and Academic Support: The Mediating Role of Psychological Capital [Research Article]. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 7(2), 72-84. <https://doi.org/10.61838/kman.ijes.7.2.10>
- Heidari, M., Shirvani, Z., Rahmani, S., & Karamali, S. (2024). Investigating the Role of Information Technology in the Education and Learning of Elementary School Students. 2nd International Conference on Management Research, Education, and Training in Education, <https://en.civilica.com/doc/2039447/>
- Machovcová, K., Škanderová, T., Vengřínová, T., & Zumrová, B. (2024). Becoming a Student: Management of Transition to Higher Education Among First-Generation Students'. *European Educational Research Journal*. <https://doi.org/10.1177/14749041241304151>
- Meng, X., Hu, Z., & Dan, J. (2024). Digital Growth Mindset and Academic Performance of Business students in China: The role of Gender. *International Journal of Educational Management*. <https://doi.org/10.1108/ijem-03-2023-0138>
- Mohammadi, S., Hosseininia, G. H., & Dastani Mobarakeh, M. (2024). An Examination of the Mediating Role of Individual Entrepreneurial Orientation on the Relation Between Entrepreneurship Education and Entrepreneurial Intention. *Journal of Entrepreneurship Development*, 16(Issue 5 (Special Issue)), 231-251. <https://doi.org/10.22059/jed.2023.355074.654141>
- Nazari, E., Vaqil al-Raiya, Y., Jahani, A., & Hematian, H. (2021). Designing a talent identification and development model for managers at the National Iranian Oil Products Distribution Company. *Strategic Studies in Oil and Energy*, 13(49), 135-154. <https://ensani.ir/fa/article/474833/>
- Obaje, T. (2024). Leveraging Covert Curriculum in the Nurturing of Entrepreneurial Mindsets Among Higher Education Students. *African Journal of Inter/Multidisciplinary Studies*, 6(1), 1-12. <https://doi.org/10.51415/ajims.v6i1.1308>
- Omonov, F. A., & Sotvoldiyev, O. U. (2022). Adaptation of situational management principles for use in automated dispatching processes in public transport. *International Journal of Advance Scientific Research*, 2(03), 59-66. <https://doi.org/10.37547/ijasr-02-03-09>
- Omoogun, R. M., Monity, F. M., & Undie, J. B. (2024). Impact of Electronic-Governance on Students' Management in Faculties of Education, University of Calabar. <https://www.researchgate.net/profile/Comfort-Agbor-2>
- Overwien, A., Jahnke, L., & Leker, J. (2024). Can entrepreneurship education activities promote students' entrepreneurial intention? *The International Journal of Management Education*, 22(1), 100928. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100928>
- Qazi, M. A., Sharif, M. A., & Akhlaq, A. (2024). Barriers and facilitators to adoption of e-learning in higher education institutions of Pakistan during COVID-19: perspectives from an emerging economy. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 15(1), 31-52. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-01-2022-0002>
- Şahin, A., Atapour, N., & Soylu, D. (2024). Early Childhood Educators' Views on Implementing Individualized Education Plans for Neurodevelopmental Disorders. *Iranian Journal of Neurodevelopmental Disorders*, 2(4), 19-27. <https://doi.org/10.61838/kman.jnnd.2.4.3>
- Salman Al-Oda, A. H., Sadeghi, M., Al-Murshidi, R. H. A., & Sharifi, S. (2024). Investigating the Relationship Between Talent Management Implementation Categories in the Basra Province Education Organization [Research Article]. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 7(1), 1-9. <https://doi.org/10.61838/kman.ijes.7.1.1>
- Saman Azari, J., Livarjani, S., & Azmoodeh, M. (2024). Comparing the Effectiveness of Study Methods and Time Management Training on Academic Self-Regulation Among Male and Female Students. *Journal of Assessment and Research in Applied Counseling (JARAC)*, 6(2), 95-104. <https://doi.org/10.61838/kman.jarac.6.2.12>

- Shariati, F., Niazazari, K., & Jabbary, N. (2024). Presenting a Model for Virtual Education Considering Educational Equity with a Phenomenological Approach in Schools of Golestan Province [Research Article]. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 7(1), 66-78. <https://doi.org/10.61838/kman.ijes.7.1.7>
- Sharifi Golzardi, F., Mohebi, A., & Karimi Khoigani, R. (2024). Identifying the Components of the Economic Education Concept in the Junior Secondary Education Period. *Sociology of Education*, 10(1), 73-82. <https://doi.org/10.22034/ijes.2024.2016596.1505>
- Sriwahyuni, E., Rahmadoni, J., Istikomah, I., Onia, S. I., bin Mustamin, A. A., Khatimah, H., & Asvio, N. (2023). Implementation of the Entrepreneurship Program in Preparing Students Become Entrepreneurs. *Journal of Social Work and Science Education*, 4(1), 27-43. <https://doi.org/10.52690/jswse.v4i1.339>
- Sunday, O., Olusola, O., Bamidele, I., & Olalekan, A. (2024). Entrepreneurship skills framework for fostering the employability of industrial technology students. *International Journal of Evaluation and Research in Education (Ijere)*, 13, 1952-1969. <https://doi.org/10.11591/ijere.v13i3.27246>
- Weiss, E. M., Staggi, S., Holzner, B., Rumpold, G., Dresen, V., & Canazei, M. (2024). Preventive Effect of a 7-Week App-Based Passive Psychoeducational Stress Management Program on Students. *Behavioral Sciences*, 14(3), 180. <https://doi.org/10.3390/bs14030180>