

Akhlāq-i zīstī

i.e., Bioethics Journal

2024; 14(39): e3

The Bioethics and Health
Law InstituteMedical Ethics and Law
Research CenterInternational Association
of Islamic Bioethics

Ethical Indicators and Criteria of Management in Multicultural Schools: Meta-synthesis Based on Erwin's Model

Abolfazl Jalaieri Lain¹, Moslem Cherabin^{1*}, Mohammad Karimi¹, Ali Maghoul¹

1. Department of Management, Neyshabur Branch, Islamic Azad University, Neyshabur, Iran.

ABSTRACT

Background and Aim: Paying attention to environmental cultures and acting based on them is one of the main success indicators of human resources management. This is particularly important for education, given its wide scope and goals, as it is one of the main requirements for creating national unity. Therefore, the current research has been carried out with the aim of identifying and investigating the dimensions and ethical components of management in multicultural schools.

Methods: The approach of the current research was qualitative and its method was meta-composite. The research community included all the articles published in the last decade (2013-23) in the field of ethical indicators in the management of schools in areas with subcultures, from which 25 titles were selected as samples based on thematic content monitoring. Research data were collected by qualitative analysis of the studied documents.

Ethical Considerations: In writing the article, ethical aspects including preserving the authenticity of the texts, honesty and trustworthiness have been observed.

Results: By analyzing the data, the ethical indicators of management in schools in areas with subcultures were classified into 4 dimensions, 13 factors, and 67 categories. These dimensions include: individual-personality components (including the attitude of cultural ethics, knowledge of cultural ethics), social components (communication skills, cultural constructivism and intercultural ethics), professional-specialist components (managing diversity in human resources, specialized professional development, professional commitment and responsibility), and leadership-managerial components (paying attention to multicultural learning, intercultural conflict management, evolution towards pluralism).

Conclusion: According to the findings, it can be concluded that paying attention to personality and empowering characteristics in line with the ethical management of human resources and understanding cultural diversity and the ability to make the school atmosphere collaborative helps to create an ethical environment in multicultural schools.

Keywords: Multiculturalism; Ethics; Schools; Management

Corresponding Author: Moslem Cherabin; **Email:** M.cherabin@iau-neyshabur.ac.ir

Received: October 26, 2023; **Accepted:** December 06, 2023; **Published Online:** June 25, 2024

Please cite this article as:

Jalaieri Lain A, Cherabin M, Karimi M, Maghoul A. Ethical Indicators and Criteria of Management in Multicultural Schools: Meta-synthesis Based on Erwin's Model. *Akhlāq-i zīstī, i.e., Bioethics Journal*. 2024; 14(39): e3.



انجمن بین‌المللی اخلاق زیستی اسلامی / مرکز تحقیقات اخلاق و حقوق پزشکی / انستیتو اخلاق زیستی و حقوق سلامت

مجله اخلاق زیستی

دوره چهاردهم، شماره سی و نهم، ۱۴۰۳

شاخص‌ها و معیارهای اخلاقی مدیریت در مدارس چندفرهنگی:

فرا ترکیب بر اساس مدل اروین

ابوالفضل جلایری لائین^(id)، مسلم چرابین^{(id)*1}، محمد کریمی¹، علی معقول¹

۱. گروه مدیریت، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران.

چکیده

زمینه و هدف: توجه به فرهنگ‌های محیطی و عمل بر مبنای آن یکی از شاخص‌های اصلی موفقیت مدیریت منابع انسانی است. این مهم برای آموزش و پرورش با توجه به دامنه گسترده و اهداف آن یکی از الزامات اصلی جهت ایجاد وحدت ملی است، لذا پژوهش حاضر با هدف شناسایی و بررسی ابعاد و مؤلفه‌های اخلاقی مدیریت در مدارس چندفرهنگی انجام گرفته است.

روش: رویکرد پژوهش حاضر، کیفی و روش آن فرا ترکیب بود. جامعه پژوهش شامل کلیه مقالات منتشر شده در دهه اخیر (۱۴۰۲-۱۳۹۲ ش.) در زمینه شاخص‌های اخلاقی در مدیریت مدارس مناطق دارای خرده‌فرهنگ بود که از این میان تعداد ۲۵ عنوان بر اساس پایش موضوعی محتوایی به عنوان نمونه انتخاب شدند. داده‌های پژوهش با تحلیل کیفی اسناد مورد مطالعه گردآوری شدند.

ملاحظات اخلاقی: در نگارش مقاله جنبه‌های اخلاقی شامل حفظ اصالت متون، صداقت و امانتداری رعایت شده است.

یافته‌ها: با تجزیه و تحلیل داده‌ها، شاخص‌های اخلاقی مدیریت در مدارس مناطق دارای خرده‌فرهنگ در ۴ بُعد، ۱۳ عامل و ۶۷ مقوله شامل بُعد مؤلفه‌های فردی - شخصیتی (مشمول بر نگرش اخلاق فرهنگی، دانش اخلاق فرهنگی)، مؤلفه‌های اجتماعی (مهارت‌های ارتباطی، سازنده‌گرایی فرهنگی، اخلاق‌مداری بین فرهنگی)، مؤلفه‌های حرفه‌ای - تخصصی (مدیریت تنوع در منابع انسانی، توسعه حرفه‌ای تخصصی، تعهد حرفه‌ای و مسئولیت‌پذیری)، مؤلفه‌های رهبری - مدیریتی (توجه به یادگیری چندفرهنگی، مدیریت تعارضات بین فرهنگی، تحول در راستای تکثرگرایی) طبقه‌بندی شدند.

نتیجه‌گیری: با توجه به یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت که توجه به ویژگی‌های شخصیتی و توانمندسازی در راستای مدیریت اخلاقی منابع انسانی و درک تنوع فرهنگی و توانایی مشارکتی‌سازی فضای مدرسه بر ایجاد یک محیط اخلاقی در مدارس چندفرهنگی کمک می‌کند.

واژگان کلیدی: چندفرهنگی؛ اخلاق؛ مدارس؛ مدیریت

نویسنده مسئول: مسلم چرابین؛ پست الکترونیک: M.cherabin@iau-neyshabur.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۰۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۱۵؛ تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۴/۰۵

خواهشمند است این مقاله به روش زیر مورد استناد قرار گیرد:

Jalaieri Lain A, Cherabin M, Karimi M, Maghoul A. Ethical Indicators and Criteria of Management in Multicultural Schools: Meta-synthesis Based on Erwin's Model. *Akhlaq-i zisti, i.e., Bioethics Journal*. 2024; 14(39): e3.

مقدمه

آموزش، زیربنای توسعه پایدار انسانی است و ابزار اصلی برای تحقق اهداف توسعه به شمار می‌رود (۱). در میان نظام‌های مختلف نیز آموزش و پرورش شاهراه توسعه و از عوامل اصلی در پیشرفت و ترقی جوامع است (۲). آگوست کنت (Auguste Comte) پدر علم جامعه‌شناسی، مسیر پیشرفت بشری را بر مبنای آموزش و پرورش ترسیم نموده و تعلیم و تربیت را مهم‌ترین زیرساخت تعالی جامع کشورها دانسته است (۳). در جامعه کنونی آموزش و پرورش با فرهنگ، پیوند گسترده‌ای دارد، به دلیل تعاملات گسترده فیزیکی و مجازی افراد و فرهنگ‌ها و از میان‌رفتن مرزهای قراردادی سنتی، پیوندهای گریزناپذیری بین افراد و فرهنگ‌ها به وجود آمده است، حضور فرهنگ‌ها در کنار یکدیگر و تلاقی آن‌ها احتمال ایجاد چالش و تنش در میان افراد و فرهنگ‌ها را افزایش داده است (۴). بسیاری از فلاسفه و دانشمندان علوم اجتماعی بر این باورند که وجه تمایز اساسی انسان و حیوان فرهنگ بوده (۵) و تکامل یک جامعه به داشتن یک فرهنگ نیست، بلکه در روآوردن به آن و کوشش به همگامی و همراهی با آن است که در تربیت و آموزش نمود پیدا می‌کند (۶). تنوع نژادی، فرهنگی، قومی، طبقه اجتماعی، دینی و زبانی یکی از مشخصه‌های اساسی جهان امروز و عاملی مؤثر در تعاملات بین فردی و ساخت اجتماعی قلمداد می‌شود. در جهان امروزی ما با توجه به تنش‌های فرهنگی موجود بدین جهت سازوکاری مناسب به منظور نزدیکی فرهنگ‌ها و ایجاد تفاهم و تعامل میان آن‌ها در جهت هم‌زیستی نیاز است (۷). کشور ایران نیز از گروه‌های فرهنگی، قومی و زبانی متنوعی شکل گرفته است. هر کدام در فرهنگ، آداب و رسوم، زبان، دین و مذهب دارای تفاوت‌هایی با یکدیگر هستند. این گروه‌های گوناگون فرهنگی و قومی برای آنکه بتوانند به طور مسالمت‌آمیز در کنار یکدیگر زندگی کنند، باید از تعصب و قوم‌مداری دوری و به سمت نسبی‌گرایی فرهنگی حرکت کنند (۸). آموزش چندفرهنگی به ایجاد نگرش مثبت به ویژگی‌های

فرهنگی، قومی، تمدنی و کاهش تبعیض و تعصب نژادی توجه دارد (۹).

وظیفه نظام آموزشی توجه و احترام به تمامی فرهنگ‌ها و کمک به توسعه و ترویج تمامی آن‌ها همراه فرهنگ رسمی و مشترک است. اصطلاحاً به چنین فرآیندی، آموزش چندفرهنگی گفته می‌شود (۵). چندفرهنگی به عنوان حوزه مطالعاتی در تعلیم و تربیت به دنبال توجه عادلانه به همه فرهنگ‌ها و اقوام در برنامه‌های درسی می‌باشد. در این میان وظیفه آموزش و پرورش بسیار مهم است که چگونه باید با این موضوع برخورد نماید که در این زمینه رویکردهای بسیاری مطرح شده است (۱۰). یکی از بحث‌های مهم در مدارس ایران و دنیا بحث قومیت و جایگاه آن است و اینکه دانش‌آموزان با دیدگاه‌های متفاوت و متنوع فرهنگی و از اقوام مختلف با تجارب زیسته قومیتی وارد نظام آموزش و پرورش می‌شوند، ولی نمی‌دانند که چگونه با این تنوع قومیتی و فرهنگ‌های مختلف که میان همکلاسی و دوستانشان در مدرسه دیده می‌شود، رو به رو شده و با آنان در آن محیط آموزشی همسو شوند تا بتوانند در آینده جامعه‌ای ایده‌آل و متعادل و به دور از مشکلات و اختلافات قومیتی داشته باشند (۱۱). در این میان، مدارس به عنوان محیط‌های آموزشی و فرهنگی، با واقعیت وجودی هویت‌ها، اقوام و فرهنگ‌ها و عقاید متفاوت رو به رو هستند. از جمله وظایف آموزش و پرورش ایجاد فضای آزاد برای یادگیری، کمک به توسعه پایدار، دموکراسی، برابری در فرصت‌های آموزشی، صلح و عدالت آموزشی است. آموزش و پرورش برای تحقق بخشیدن به این وظایف، نیازمند ابزارهای لازم در بخش‌های مختلف، متناسب با شرایط و نیازهای جامعه اینچنینی است. از مهم‌ترین بخش‌های هر نظام آموزشی و واحد آموزشی مانند مدرسه، مدیریت آن است که می‌تواند سمت و سوی جریان آموزش و مسائل گوناگون پیرامون مدرسه را مشخص سازد (۱۲).

مدیریت و رهبری مدرسه، در میان انواع مختلف مدیریت، از مهم‌ترین آن‌ها است که در سال‌های اخیر، به عنوان شاخص عملکرد نظام آموزشی شناخته شده است و بر اصلاح و بهبود مدرسه از طریق مدیریت آموزشی تأکید می‌شود. مدیران

تنوع‌پذیر در مدرسه (۵) در ایجاد محیط مدرسه‌ای چندقومیتی و چندفرهنگی اشاره شده است. ضرورت توجه به بحث بررسی جوانب اخلاقی مدیریت در مناطق چندفرهنگی از نگاه اسناد بالادستی غیر قابل انکار است، به شکلی که قانون اساسی، اعلامیه‌های جهانی از جمله اعلامیه جهانی حقوق بشر سازمان ملل و همچنین یونسکو و سازمان رفع تبعیض و اتحادیه اروپا به حقوق فرهنگی، آموزشی و تصویری اقلیت‌های بومی تأکید داشته‌اند (۲۲)، لذا توجه به آموزش و به طور خاص مدیریت مدارس در مناطق چندفرهنگی از مهم‌ترین مؤلفه‌هایی است که لازم است مورد پژوهش واقع شود. مرور پژوهش‌های مختلف داخل و خارج از کشور نشان می‌دهد پژوهش‌هایی پیرامون این موضوع انجام پذیرفته است، لکن این پژوهش‌ها از انسجام و وحدت لازم برخوردار نیستند، لذا هدف پژوهش حاضر بررسی شاخص‌ها و معیارهای اخلاقی مدیریت در مدارس چندفرهنگی است.

روش

روش پژوهش حاضر، فراترکیب (Meta Synthesis) مطالعات انجام‌شده در زمینه مؤلفه‌های اخلاقی مدیریت در مدارس مناطق دارای خرده‌فرهنگ است. فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که اطلاعات و یافته‌های استخراج‌شده از مطالعات کیفی دیگر با موضوع مرتبط و مشابه را بررسی می‌کند، در نتیجه نمونه مورد نظر برای فراترکیب، از مطالعات کیفی منتخب و بر اساس ارتباط آن‌ها با سؤال پژوهش ساخته می‌شود. فراترکیب به جای ارائه خلاصه جامعی از یافته‌ها، یک ترکیب تفسیری از یافته‌ها را ایجاد می‌کند (۲۳). هدف فراترکیب، توسعه تئوری، خلاصه‌سازی در سطح بالا و عمومیت‌بخشیدن با این هدف است که یافته‌های کیفی را به منظور کاربردهای عملی در دسترس بیشتری قرار دهد (۲۴). از این رو حوزه پژوهش شامل کلیه مقالات علمی معتبر در زمینه مؤلفه‌های اخلاقی در مدیریت مدارس دارای خرده‌فرهنگ می‌باشد. از سویی دیگر برای فراهم‌آوردن اطلاعات مورد نیاز، از فرم کاربردگر طراحی‌شده توسط محقق برای گزارش و ثبت

مدارس در هنگام کار با همکاران، تجربیات مهمی در مورد فرصت‌ها و چالش‌های موجود به دست می‌آورند که این فرصت‌ها و چالش‌ها می‌تواند در زمینه پیشبرد اهداف موفقیت مدارس بسیار راهگشا باشد. مدیران مدارس و تجربیات آن‌ها نقش محوری در موفقیت مدارس دارند (۱۳). مدیران، بنا به گفته مسئولان آموزش و پرورش در رأس اقدامات آموزش و پرورش و سند تحول بنیادین قرار دارند و نقش به‌سزایی در سوق دهنده‌گی و بازدارندگی تغییر دارند (۱۴). در محیط آموزشی بهتر، صحیح‌تر و نظام‌مندتر باید به نظام آموزشی و نوع رهبری مدیران در محیط‌های مختلف توجه شود (۱۵). مدیر آموزشی می‌تواند از طریق توجه به افراد، رعایت ملاحظات انسانی، الگو قرار دادن خود، مدیریت و رهبری صحیح و همچنین ایجاد صمیمیت بین افراد، ایجاد وحدت و همبستگی، مشارکت اعضا در تصمیم‌گیری و ایجاد روحیه بالا که یکی از راه‌های ایجاد جوسازمانی مطلوب می‌باشد، به این امر کمک نماید (۱۶).

بررسی پیشینه پژوهشی بیانگر آن است که وجود تنوع نژادی، قومی، زبانی، فرهنگی، در کشورهای مختلف، نظام‌های تربیتی را متعهد نموده است تا پاسخی درخور و شایسته به پدیده تنوع و تکرر جوامع خود بدهند و به نحوی شایسته در برنامه آموزشی مورد توجه واقع شوند (۱۷). جانسون (Johnson) (۲۰۱۱ م) در تحقیق خود به این نتیجه رسید کودکانی که مورد آموزش مبتنی بر فرهنگ‌های متفاوت قرار می‌گیرند، کمتر به خاطر اختلافات و تفاوت نژادی آسیب می‌بینند و تنش‌ها و درگیری‌ها قومی در برنامه‌های درسی فرهنگی به حداقل می‌رسد (۱۸). در تحقیقات دمیر و یاردوکال (Demir & Yurdakul) (۲۰۱۵ م) آمده است که بومی‌سازی برنامه‌های درسی موجب افزایش یادگیری دانش‌آموزان می‌گردد (۱۹). متخصصان برنامه درسی، مطالعات فرهنگ گروه‌های قومیتی در مدارس را ضروری می‌دانند (۲۰). همچنین در پژوهش‌هایی به بررسی نقش مدیر و ویژگی‌هایی مدیران همچون صلاحیت‌های حرفه‌ای چندفرهنگی و مهارت‌های رهبری چندفرهنگی (۲۱)، ایجاد بافت فرهنگی

$$C.R = \frac{65+53+54+51}{4 \times 67} \times 100 = 83/52$$

$$C.R = \frac{\text{تعداد مقوله موردی توافقی}}{\text{تعداد کل مقوله ها}} \times 100$$

یافته‌ها

در این بخش با توجه به الگوی اروین و همکاران (۲۵) یک فرایند ۶ مرحله‌ای برای فراترکیب انجام شده است:

۱. گام اول، تنظیم سؤال پژوهش: برای تنظیم سؤال پژوهش، اولین گام برای پژوهشگران تمرکز بر سؤالات مطالعه است. سؤالات مورد مطالعه و پارامترهای آن در جدول ۱ تنظیم شده است.

اطلاعات پژوهش‌های اولیه استفاده گردید. برای بررسی اسناد و مدارک علمی موجود در زمینه پژوهش از تحلیل محتوا به شیوه مقوله‌بندی استفاده شد. داده‌های به دست آمده از این پژوهش بر اساس کدگذاری در سه سطح باز، محوری و منتخب مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در پژوهش حاضر، جهت تحلیل یافته‌ها از الگوی شش مرحله‌ای فراترکیب اروین (Erwin) و همکاران (۲۵) استفاده شده است. برای اطمینان از نحوه کدگذاری‌ها از چهار نفر ارزشیاب جهت کدگذاری مجدد یافته‌ها استفاده شد که به منظور تأیید از روش اسکات (۲۶) استفاده شد که در این پژوهش میزان توافق بین ارزشیابان عدد ۸۳/۵۲ به دست آمد که نشان‌دهنده ۸۳ درصد توافق بین ارزشیابان در کدگذاری‌ها بود.

جدول ۱: سؤالات پژوهش و پارامترها

پارامترها	تنظیم سؤال
سؤال اصلی:	مدیریت مدارس در مناطق دارای خرده‌فرهنگ دارای چه مؤلفه‌های اخلاقی است؟
چه چیزی (سؤال مورد مطالعه)	سؤالات فرعی:
	۱- ویژگی مدیران مدارس در مناطق دارای خرده‌فرهنگ چیست؟
	۲- محورهای تخصصی - حرفه‌ای در مدیریت مدارس دارای خرده‌فرهنگ چیست؟
چه کسی (جامعه مورد مطالعه)	در این پژوهش چندین پایگاه داده و موتور جستجوی مختلف مورد بررسی قرار گرفت.
چه یافته‌ها و نتایجی	مطالعاتی مورد تحلیل قرار می‌گیرند که یافته‌های آن‌ها مرتبط با تربیت دینی فراگیران باشند.
چه وقت (محدودیت زمانی)	مطالعات مورد بررسی در این پژوهش از سال ۱۳۹۲ شمسی و ۲۰۱۲ میلادی به بعد می‌باشد.
چگونگی (روش گردآوری مطالعات)	در این پژوهش روش فراترکیب مورد استفاده قرار گرفته است. همچنین با در نظر گرفتن معیارهایی مقالات مناسب وارد فرایند مطالعه شده و مطالعات نامناسب از فرایند مطالعه خارج شده است.

منابع علمی انجام گرفته است. در انتها، محقق مجموعه‌ای از جستجوهای برخط (Online) را انجام داده است تا مطالعات منتخب را مشخص کند. برای هر گزارش مشخص، او نسخه‌ای را از متن کامل همراه با فهرستی از تمام منابع را به صورت الکترونیکی تهیه نموده است. پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی، از جمله Google، SID، Normagas، Magiram، پرتال جامع علوم انسانی، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (IRANDOC) و جویسگر فارسی علم‌نت و همچنین

۲. گام دوم، جستجوی ادبیات: در این مرحله، محقق جستجوی نظامند خود را بر روی گزارشات (منظور گزارشات که هم به صورت چاپی و هم به صورت الکترونیکی ارائه شده‌اند) که در دهه اخیر منتشر شده، در بازه سال‌های ۱۳۹۲ شمسی و ۲۰۱۲ میلادی تا سال ۱۴۰۲ شمسی و ۲۰۲۳ میلادی متمرکز نمود. انتخاب این بازه زمانی از یکسو به خاطر به روز بودن و تازگی یافته‌ها می‌باشد و از سوی دیگر با توجه به روش‌شناسی پژوهش به منظور نظم در فرایند تحلیل و جویس

بررسی رابطه اخلاق حرفه‌ای مدیران مدارس با سایر متغیرها پرداخته باشند.

- پژوهش‌هایی که فاقد کیفیت لازم علمی بودند و در مجلات و کنفرانس‌های بی اعتبار انتشار یافته‌اند.

- پژوهش‌هایی که در بازه زمانی پژوهش قرار نگرفته باشند، به عبارتی از سال ۱۳۹۲ شمسی به قبل چاپ شده و اطلاعات آن برای زمان حال مفید نبوده و قدیمی باشند.

در ابتدا با تکیه بر واژگان کلیدی مرتبط با عنوان پژوهش، از جمله شاخص‌های اخلاقی مدیریت مدارس در مناطق دارای خرده‌فرهنگ، مؤلفه‌های مدیریت در مدارس چندقومیتی، در موتورهای جستجوگر علمی و جویسگرهای فارسی و خارجی نامبرده‌شده در مرحله قبل، پایش موضوعی پژوهش انجام گرفت. در این مرحله ۷۳ سند علمی معتبر شامل مقالات علمی - پژوهشی شناسایی شد؛ در مرحله دوم با توجه به معیارهای ورود و خروج در نظر گرفته‌شده عناوین پژوهش‌ها مورد بررسی قرار گرفت در این مرحله ۳۸ سند علمی از کیفیت و معیار لازم برخوردار نبودند، سپس در مرحله دوم چکیده اسناد پژوهشی مورد پایش قرار گرفت که در این مرحله نیز با توجه به معیارهای در نظر گرفته‌شده ۸ مقاله از فرآیند پژوهش خارج شد و در نهایت پژوهشگر به تحلیل و بررسی محتوای اسناد پرداخت که در این مرحله نیز با توجه به معیارهای ورود و خروج در نظر گرفته‌شده تعداد ۲ سند علمی، معیارهای مورد نظر را نداشت و از فرآیند بررسی حذف گردید. به منظور بالابردن کیفیت کار، جستجوی مقالات توسط دو نفر که آشنایی کامل به روش‌های جستجو و منابع اطلاعاتی داشتند، به صورت جداگانه انجام شد. از سوی دیگر دو نفر از اساتید خبره در زمینه مدیریت آموزشی بر کلیه روند اجرای کار نظارت داشتند.

در ادامه فرآیند غربالگری پژوهش‌های یافت‌شده با توجه به معیارهای مورد نظر در شکل ۱ آمده است.

پایگاه‌های اطلاعاتی در خارج، از جمله Emerald، Scopus، Science، Scientific Information Database، Sage، Worldscientific، Springlink، ProQuest، Direct، Wiley، Eric، Google Scholar، Taylor & Francis شناسایی شدند و با توجه به هدف تحقیق منابع مرتبط حفظ و منابع غیر مرتبط حذف شد. به منظور بالابردن کیفیت کار، جستجوی مقالات توسط دو نفر که آشنایی کامل به روش‌های جستجو و منابع اطلاعاتی داشتند، به صورت جداگانه انجام شد. از سوی دیگر سه نفر خبره در زمینه مدیریت آموزشی و مدیریت چندفرهنگی بر کلیه روند اجرای کار نظارت داشتند و در نتیجه پایش موضوعی و بررسی پایگاه‌ها در محدود زمانی مورد نظر، ۷۳ گزارش بود.

۲. گام سوم، ارزیابی ورود: در ابتدای فرآیند جستجو محقق مشخص می‌کند آیا گزارشات یافت‌شده متناسب با هدف تحقیق می‌باشد یا خیر؛ در این زمینه معیارهایی برای ورود و خروج پژوهش‌ها تدوین شد و مقالات در این زمینه مورد پایش قرار گرفتند.

۱- معیارهای ورود (Inclusion Criteria) به این پژوهش موارد ذیل در نظر گرفته شده است:

- پژوهش‌های انتشاریافته در زمینه مؤلفه‌ها و شاخص‌های اخلاقی مدیریت در مدارس مناطق دارای خرده‌فرهنگ.

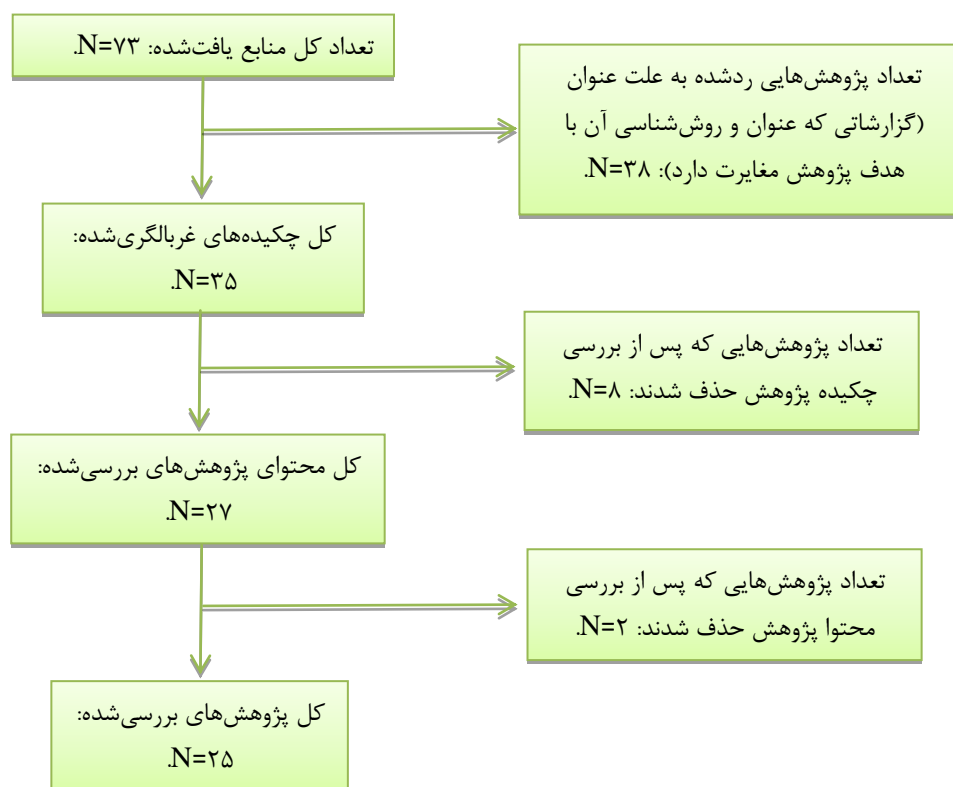
- تحقیقات بایستی داده‌ها و اطلاعات کافی را در ارتباط با اهداف پژوهش، گزارش کرده باشند. از این رو کفایت یک پژوهش جهت بررسی در این مقاله، گزارش شاخص‌های اخلاقی مدیریت در مدارس مناطق دارای خرده‌فرهنگ است.

- تحقیقاتی که فرآیند بررسی تخصصی را زیر نظر داوران متخصص طی می‌کنند و به صورت نسخه کامل از طریق برخط و یا به طور کامل چاپ شده باشند.

- تحقیقات با توجه به روش پژوهش باید به روش کیفی انجام گرفته باشند.

۲- معیارهای خروج از این پژوهش شامل موارد ذیل می‌باشد:

- پژوهش‌هایی که اطلاعات کافی در زمینه اهداف این تحقیق گزارش نداده بودند. به عبارت دیگر پژوهش‌هایی که صرفاً به



شکل ۱: فرآیند پالایش مقالات جهت بررسی

فرآیند کدگذاری باز استخراج می‌شوند. از این رو با توجه به فرآیند کدگذاری حاصل از مرحله اول، در این بخش ابتدا در جدول ۲ یافته‌های پژوهش‌های مرتبط در سه بخش پژوهشگران، سال انتشار و شاخص‌ها و مؤلفه‌های اشاره‌شده تدوین شده و بر مبنای سال انتشار شماره‌گذاری گردید که در ادامه به آن پرداخته شده است.

۴. گام چهارم، استخراج نتایج پژوهش‌ها: در سراسر فراترکیب، پژوهشگر به طور پیوسته گزارشات منتخب و نهایی شده را به منظور دستیابی به یافته‌های درون محتواهای مجزایی که در آن‌ها مطالعات اصلی و اولیه انجام می‌شوند، چند بار می‌خواند. در این مرحله با توجه به یافته‌های حاصل از تحقیقات مرتبط با هدف پژوهش، ابتدا کلیه مؤلفه‌ها از طریق

جدول ۲: شاخص‌ها و معیارهای اخلاقی مدیریت در مدارس چندفرهنگی

کد منبع	نویسنده	سال	شاخص‌ها و معیارهای اخلاقی مدیریت در مدارس چندفرهنگی
۲۷	Grosch, Boonen & Hoefnagels	۲۰۲۳	توجه به مداخلات آموزشی با هدف یادگیری فرهنگی و سطوح هوش فرهنگی مدیران، افزایش تعاملات غیر رسمی و متنوع با فرهنگ‌های مختلف، مدیریت زمان و انضباط شخصی مدیران. توجه به فضاهای تعاملی درون مدرسه‌ای، آگاه‌سازی دانش‌آموزان نسبت به تفاوت‌های قومیتی و اشتراکات آن‌ها، ارتباط مستمر با نهادهای فرهنگی و به کارگیری سایر نهادها در آموزش‌های فرهنگی، الگوسازی و الگوپذیری فرهنگی.
۲۸	Carpenter, et al	۲۰۲۳	
۲۹	Ng	۲۰۲۳	تأکید بر گفتمان پروری، استفاده از فنون جامعه‌شناسی و علوم مرتبط با آن در مدیریت، توجه به ابعاد سیاسی، فرهنگی و تاریخی چندقومیتی و ویژگی‌های اجتماعی - اقتصادی متأثر از آن در مدارس، تهیه منشور اخلاقی درون مدرسه‌ای مبتنی بر چندفرهنگی و توجه به خرده‌فرهنگ‌ها.

کد منبع	نویسنده	سال	شاخص‌ها و معیارهای اخلاقی مدیریت در مدارس چندفرهنگی
۳۰	Thind & Yakavenka	۲۰۲۳	پرورش رویکردهای دموکراتیک و بی‌طرفانه در مدرسه، تأکید بر رویکردهای سازنده‌گرایانه در طراحی و ارائه برنامه‌های درسی و آموزش فرهنگی، توجه به مطالعات مدیریت و آموزش مبتنی بر تفاوت، تأکید بر اهمیت به قوانین و مقررات آموزشی درون مدرسه‌ای.
۳۱	Güven, et al	۲۰۲۳	برقراری عدالت اجتماعی، طراحی، پیاده‌سازی و ارزیابی برنامه توسعه حرفه‌ای چندفرهنگی برای معلمان درون مدرسه‌ای، توجه به مهارت‌های اجتماعی بالاتر و رفتارهای مشکل‌ساز، توانایی به کارگیری نظام آموزش مجازی در راستای شناسایی قومیت‌ها، مسئولیت‌پذیری.
۳۲	Dursun, Claes & Agirdag	۲۰۲۳	آموزش‌های فرهنگی پاسخگو، ادغام منابع فرهنگی و زبانی در آموزش‌های معلمان درون مدرسه، توجه به نظرات همکاران، توجه به نیازهای فرهنگی همکاران، شناساندن میراث فرهنگی، رعایت حقوق اقوام.
۳۳	Houdek	۲۰۲۳	آشنایی مدیران و کاربست دانش اقتصاد توسعه، انسان‌شناسی و زبان‌شناسی، چگونگی تأثیر رویدادهای تاریخی، زبان، جغرافیا و زیست‌شناسی بر اخلاق، ترجیحات و سبک‌های تصمیم‌گیری فردی، توجه به تفاوت‌های بین فرهنگی و مدیریت بین فرهنگی، خلاقیت و تحول‌گرایی در آموزش‌های فرهنگی و ایجاد فضای بین فرهنگی.
۳۴	de Groot, Leijgraaf & van Dalen	۲۰۲۳	استفاده از دانش سازنده‌گرا، توجه به چندزبانگی، پاسخگویی به نیازهای فرهنگی، خلاقیت و توانایی ابتکار در زمینه‌های مشابه فرهنگی، ارائه آموزش باکیفیت بالا، ترویج جو سالم مدرسه و حمایت از رشد فردی، اجتماعی و آموزشی هر دانش‌آموز، شایستگی‌های فرهنگی معلمان، در کنار تمایل به مشارکت در فعالیت‌های تغییر اجتماعی، مرکزی برای تیم‌سازی فرهنگی.
۳۵	Cook, et al	۲۰۲۳	ادغام فرهنگی در گروه‌های درون مدرسه‌ای، استفاده از پارادایم‌های فرهنگی در شیوه مدیریت، برقراری عدالت و برابری فرهنگی در مدرسه، تسهیل همزیستی میان سنت‌های فرهنگی.
۳۶	Abacioglu, Fischer & Volman	۲۰۲۲	توجه به نگرش‌ها و باورهای چندفرهنگی، پرورش یک محیط فراگیر فرهنگی، ارائه فرصت‌های عادلانه برای دانش‌آموزان و معلمان در زمینه ایدئولوژی‌ها و شیوه‌های چندفرهنگی، پرهیز از تعصب و تبعیض، دوری از ویژگی‌های تعمیم‌یافته (کلیشه) های فرهنگی، آموزش زبان انگلیسی به عنوان زبان دوم.
۳۷	Wei, et al	۲۰۲۲	تجربه چندفرهنگی مدیریت و تدریس خلاق، هوش فرهنگی، پذیرش تفاوت فرهنگی، حل مسأله و یادگیری مشارکتی در مدرسه، تشویق به تفکر اضطرابی و مشارکت فعال دانش‌آموزان، احترام به تنوع و منحصربه‌فرد بودن دانش‌آموزان، و ایجاد محیط‌های یادگیری.
۳۸	Wang, et al	۲۰۲۲	تبیین شیوه‌های انضباطی و مقررات درون مدرسه‌ای، توجه به عدالت قومی و نژادی، تأکید بر جامعه‌پذیری فرهنگی، افزایش مسئولیت‌پذیری فرهنگی و برابری در مدارس، کاهش تعصب نژادی و حذف پاسخ‌های انضباطی ناعادلانه.
۳۹	Okagbue, Wang & Ezeachikulo	۲۰۲۲	تأکید بر نوآوری درون مدرسه‌ای، محیط اطلاعاتی و فرهنگی شفاف، توجه به ماجراجویی و استراتژی‌های نوین، قدرت تصمیم‌گیری، پردازش اطلاعات، الگوهای فکری، سبک‌های یادگیری و رفتار مدیریت در برخوردهای درون فرهنگی و بین فرهنگی.
۴۰	Vallone, et al	۲۰۲۲	پرورش شخصیت چندفرهنگی و خصیصه‌هایی همچون همدلی فرهنگی، ذهن باز، ابتکار اجتماعی، ثبات عاطفی، انعطاف‌پذیری، الزام اجتماعی، سازش، اجتناب از تحمیل عقیده.
۴۱	Shakhsheer, et al	۲۰۲۱	شناخت نژاد، قومیت، جنسیت، هویت، وضعیت اجتماعی - اقتصادی، باورها، سنت‌ها و عادات محله و بوم مدرسه، احترام، درک و تصدیق تنوع هویت‌ها، تقویت نگرش‌ها و باورهای حرفه‌ای، علاقه به محیط کاری و فضای حرفه‌ای.
۴۲	Echeverri, et al	۲۰۲۱	آموزش شایستگی فرهنگی، توجه به صلاحیت‌های فرهنگی در جذب کارکنان و معلمان، توانایی برای هدایت ماهرانه در محیط‌های پیچیده با تنوع فزاینده مردم، فرهنگ‌ها و سبک‌های زندگی.
۴۳	Arday	۲۰۲۰	مفهوم‌سازی درک از تفاوت‌ها درون مدرسه، تأکید بر همسویی ارزش‌ها و دانش‌های درون برنامه درسی با تفاوت‌های فرهنگی، تنوع‌بخشیدن به نیروی کار درون مدرسه‌ای.

کد منبع	نویسنده	سال	شاخص‌ها و معیارهای اخلاقی مدیریت در مدارس چندفرهنگی
۴۴	Širca, Dermol, Trunk & Trunk	۲۰۱۸	مدیریت شمولیت اجتماعی - سرمایه اجتماعی - تحرک اجتماعی، ایجاد تنوع فرصتی برای فراگیرتر کردن، خلاقیت و ذهن بازتر مدارس، تأکید بر انسجام اجتماعی و مسئولیت مشترک.
۴۵	Sogancilar & Husniye	۲۰۱۸	شایستگی برای انطباق سبک‌های مختلف مدیریتی، مدارا و قاطعیت در وظایف، انگیزه کاری و حرفه‌ای، احترام به کرامت انسانی، تفکر تحلیلی - انتقادی، ترویج فرهنگ پژوهش و کاوش، مدیریت زمان، عزت نفس و احساس کارآمدی.
۴۶	Vervae, Van Houtte & Stevens	۲۰۱۸	آگاهی از چندفرهنگی موجود در جامعه و محیط مدرسه، پرهیز از تعصب قومی، تصمیم‌گیری‌های آگاهانه، تقویت اشتراک عقیده در نظرسنجی، توجه به ارزش‌ها و اهداف محیط حرفه‌ای، پژوهش محوری، راهنمایی و هدایت مستمر معلمان، یاددهی، یادگیری غیر خطی و منعطف.
۴۷	Huang	۲۰۱۶	چندبعدی‌سازی چارچوب حرفه‌ای، نظارتی و (زیرساختی) در مدیریت، مهارت‌های هماهنگی و مدیریت رهبری فردی در یک محیط پروژه چندفرهنگی، کاربردی‌سازی دانش فرهنگی، تقویت خودپنداره فرهنگی.
۴۸	Ahmed	۲۰۱۵	استفاده از تبادل دانش مؤثر، خواندن لیست‌ها، نقل قول‌ها، تصاویر، نظریه‌ها، داده‌ها، رسانه‌ها، نمایشگاه‌ها و مطالعات موردی پیرامون فرهنگ‌ها، ایجاد محیط یادگیری مبتنی بر ارزش با رویکردی فراگیر، برابر و خوشایند به برنامه، ایجاد تغییرات از طریق فرهنگ ارزش‌های مشترک و مسئولیت‌پذیری.
۴۹	Rothacker & Hauer	۲۰۱۴	رهبری موقعیتی، تحول‌آفرین و معتبر و همچنین رفتار هوشمندانه اخلاقی و عاطفی، ابهام‌زدایی از درخواست‌ها در محیط کاری و تأکید بر شفافیت، رضایت آگاهانه نسبت به برنامه‌های محیط کاری، توجه به پژوهش حرفه‌ای.
۵۰	Choi & Kim	۲۰۱۴	تعامل‌ورزی و روابط مشارکتی، احساس تعلق به گروه‌های بین فرهنگی، پذیرش و درک دیگران، توجه به هنجارها و قوانین فرهنگی، لحاظ‌نمودن اخلاق کاربردی، مشارکت در یادگیری، حمایت و هدایت یادگیری فرهنگی درون مدرسه.
۵۱	Lauring & Selmer	۲۰۱۲	گشودگی به تنوع زبانی، ارزشی و اطلاعاتی، سازگاری با زبان انگلیسی، گشودگی به ارزش و تنوع اطلاعاتی، ایجاد جو تنوع و طیف فرهنگی در مدرسه، الزام به شکل‌گیری خودپنداری حرفه‌ای، اطلاعات و باورهای مدیران در مورد نقش‌ها، ارزش‌ها و رفتارهایشان، تعهد به جامعه و احساس مسئولیت در برابر آن.

در این مرحله پژوهشگران باید آنچه در فرآیند فراترکیب کیفی ظاهر می‌شوند را ارائه کنند. برای ارائه مؤثر یافته‌ها باید مخاطبان مختلفی را مورد توجه قرار داد. به اعتقاد اروین و همکاران (۲۰۱۱ م.) در این مرحله محققین با استفاده از موارد بصری (نمودار، تصاویر و جداول) به ارائه یافته‌های خود می‌پردازند. ابتدا در قسمت فرآیند فراترکیب استخراج ویژگی‌ها، عناصر و مؤلفه‌های اخلاقی مدیریت در مدارس چندفرهنگی صورت گرفته است؛ به این شکل که ابتدا توصیفات کلیه مؤلفه‌ها از طریق فرآیند کدگذاری باز شناسایی می‌شود و سپس در قسمت فرآورده، از آنجا که هدف این

بخش ترکیب کلیه یافته‌های علمی در یک موضوع خاص و رسیدن به یک انسجام واحد است، به جمع‌بندی می‌پردازد. در بخش ارائه نتایج ترکیب ابتدا تحلیل کیفی کدهای باز در کنار هم قرار گرفته و با کدگذاری مجدد، موارد همپوشی و قرابت معنایی با هم ترکیب شده و مؤلفه‌ها (کدهای محوری) استخراج می‌شود. در ادامه برای دسته‌بندی کردن معیارهای اخلاقی مدیریت در مدارس چندفرهنگی، بر اساس یک مفهوم مشترک از طریق کدگذاری محوری عمل شده است که منجر به شناسایی ۴ بُعد (کد منتخب) شد که نتایج کدگذاری محوری و منتخب در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳: ابعاد معیارهای اخلاقی مدیریت در مدارس چندفرهنگی

کد منتخب	کد محوری	کد باز	کد مقالات
		پرهیز از افراط و تفریط‌گرایی و تعصبات قومیتی.	(۳۶)، (۳۸)، (۴۴)، (۴۶)
		انگیزش و علاقه به مباحث فرهنگی.	(۲۸)، (۳۴)، (۳۷)، (۳۸)، (۴۱)، (۴۲)
		عزت نفس و تبیین خودپنداری دینی مدیران.	(۱۹)، (۲۱)
		مدیریت زمان.	(۳)، (۲۷)
	نگرش اخلاق	نظم و انضباط شخصی.	(۱)، (۵)، (۳۹)
	فرهنگی	سعه‌صدر و تحمل.	(۳۷)، (۵۰)
		وجدان کاری.	(۳۳)، (۴۴)
		قاطعیت و جدیت حرفه‌ای.	(۲۸)، (۳۸)، (۴۰)
		عدالت و برابری در برخورد‌های فرهنگی.	(۲۷)، (۳۱)، (۳۶)، (۳۸)
		اعتماد به نفس.	(۴۵)، (۵۰)
مؤلفه‌های فردی - شخصیتی		شناخت فرهنگ‌ها و خرده‌فرهنگ‌ها.	(۲۸)، (۳۳)، (۳۴)، (۳۷)، (۴۱)
		درک فرهنگی و معنا بخشی به مباحث فرهنگی.	(۲۸)، (۳۱)، (۳۳)، (۳۶)، (۴۶)
		ایجاد چارچوب مطالعات فرهنگی.	(۳۳)، (۳۴)، (۳۵)، (۴۴)، (۵۰)
		شناخت و تبیین رابطه فردی و اجتماعی مبتنی بر تنوع فرهنگی.	(۲۷)، (۳۲)، (۳۳)، (۳۷)، (۴۱)، (۴۵)
	دانش اخلاقی	دانش جستجوی منابع مختلف چندفرهنگی.	(۲۸)، (۳۲)، (۳۴)، (۳۸)، (۴۲)، (۴۵)
	فرهنگی	شناخت هنجارهای فرهنگی و قومیتی.	(۲۷)، (۲۹)، (۳۵)، (۳۶)، (۴۵)، (۴۶)
		آشنایی با سبک‌های فرهنگی و آیینی.	(۲۹)، (۳۱)، (۳۲)، (۳۷)، (۴۱)، (۴۳)
		سواد مدنی.	(۳۰)، (۳۴)، (۳۵)، (۳۷)، (۴۰)، (۴۱)، (۴۵)
		سواد رسانه‌ای.	(۵)، (۱۰)، (۱۹)
		توانایی همزیستی و احترام به عقاید گوناگون.	(۲۸)، (۳۱)، (۳۴)، (۳۵)، (۳۶)، (۳۷)، (۴۲)
		توانایی حل مشکلات بین فرهنگی.	(۳۱)، (۳۳)، (۳۴)، (۴۱)
	مهارت‌های ارتباطی	درک اجتماعی، فرهنگی و سیاسی.	(۲۸)، (۳۴)، (۴۱)، (۳۶)، (۴۰)
		توجه به روحیات معلمان.	(۳۲)، (۳۷)، (۴۱)، (۴۶)
		تعامل مناسب با والدین، همکاران و ارباب‌رجوع.	(۲۸)، (۳۷)، (۴۱)، (۴۴)
		شبکه‌سازی و ایجاد شبکه حرفه‌ای مبتنی بر تنوع قومیتی.	(۲۷)، (۳۱)، (۳۵)، (۳۷)، (۴۳)، (۴۶)
	سازنده‌گرایی فرهنگی	مدیریت دانش (تولید، انتقال و تشریح دانش) در محیط چندفرهنگی.	(۲۸)، (۳۲)، (۴۳)
		مؤلفه‌های اجتماعی	
		تعامل محیطی سازنده با سازمان‌های فرهنگی.	(۲۸)، (۳۱)، (۳۳)، (۴۱)، (۴۲)
		معرفی و شناساندن میراث فرهنگی.	(۲)، (۶)، (۸)
		ایجاد جو اخلاقی در محیط کاری.	(۲۷)، (۳۴)، (۳۷)، (۴۲)
		احترام به کرامت انسانی در محیط چندفرهنگی.	(۲۸)، (۳۴)، (۴۰)، (۴۴)
	اخلاق‌مداری	الگوسازی در رفتار اخلاقی.	(۲۸)، (۳۵)
	بین فرهنگی	رعایت حریم خصوصی در محیط متنوع فرهنگی.	(۳۱)، (۳۳)، (۳۸)
		همکاری اجتماعی.	(۲۹)، (۳۱)، (۴۰)، (۴۶)
		توجه به بافت فرهنگی در گمارش و انتخاب همکاران.	(۲۹)، (۳۰)
	مدیریت تنوع	ارزیابی عادلانه و به‌دوراز تعصب‌ورزی فرهنگی.	(۳۰)، (۳۱)، (۳۷)، (۴۲)، (۴۹)
	در منابع انسانی	رعایت نظام حقوقی.	(۳۲)، (۳۴)، (۳۸)، (۴۹)

کد مقالات	کد باز	کد محوری	کد منتخب
(۵۰)، (۳۷)، (۲۸)	توجه به منتورینگ و کوچینگ حرفه‌ای در محیط مدرسه.		
(۴۱)، (۳۰)	تعیین و نظارت بر اجرای قوانین درون مدرسه‌ای.		
(۴۶)، (۳۰)	خودمدیریتی در جریان یادگیری.		
(۴۶)، (۳۹)، (۳۸)	تنظیم اهداف شخصی.	توسعه حرفه‌ای	
(۵۰)، (۴۴)، (۴۳)، (۲۹)	توجه به آموزش اصیل و مبتنی بر تفاوت فرهنگی.	تخصصی	
(۴۳)، (۳۴)	برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی (مبتنی بر عمل فرهنگی).		
(۳۷)، (۳۰)	پیگیری تعالی فرهنگی.		
(۴۹)، (۳۸)	ارزشیابی منصفانه و مبتنی بر عمل.		
(۴۳)، (۲۹)، (۲۸)	پاسخگویی نسبت به نیازهای فرهنگی مدرسه.		
(۵۱)، (۴۰)، (۳۸)، (۳۶)، (۳۴)، (۳۰)	رعایت ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی - فرهنگی.	تعهد حرفه‌ای و	
(۳۸)، (۳۴)، (۳۲)، (۳۱)	دسترسی‌پذیری.	مسئولیت‌پذیری	
(۳۸)، (۳۴)، (۳۱)	احساس مسئولیت.		
(۵۰)، (۳۸)، (۳۶)، (۲۸)	ایجاد زمینه توسعه حرفه‌ای همکاران.		
(۴۶)، (۳۶)، (۳۴)	عشق و علاقه به حیطه کاری.		
(۴۳)، (۳۸)، (۳۶)، (۲۸)	وابستگی به فرهنگ محیطی.		
(۳۴)، (۳۱)	ترویج عدالت سازمانی.		
(۴۲)، (۳۶)، (۲۷)	رعایت هنجارهای سازمانی در محیط مدرسه.		
(۴۲)، (۳۰)، (۲۸)	توجه به شایستگی‌گزینی و صلاحیت محوری کلاسی.	توجه به	
(۴۷)، (۴۶)، (۳۷)، (۲۹)	توجه به آموزش اصیل و مبتنی بر تفاوت فرهنگی.	یادگیری	
(۳۷)، (۳۱)	تعهد به یادگیری مادام‌العمر در راستای مدیریت قومیتی.	چندفرهنگی	
(۳۸)، (۳۱)، (۲۹)	طراحی و اجرای راهبردهای تربیتی مبتنی بر تنوع فرهنگی.		
(۴۲)، (۳۷)، (۳۶)، (۳۱)	آشنایی با شیوه‌های مدیریت مبتنی بر حل تعارض.		
(۴۹)، (۳۸)، (۳۴)، (۳۰)	توجه به برقراری عدالت و انصاف در مدیریت.	مدیریت	مؤلفه‌های رهبری -
(۳۷)، (۳۳)، (۳۱)	به کارگیری هوش فرهنگی در قضاوت‌های اخلاقی.	تعارضات بین	مدیریتی
(۵۱)، (۳۷)، (۳۰)	راه‌حل‌گرایی و منطق محوری در حل تعارضات فرهنگی.	فرهنگی	
(۵۰)، (۳۶)، (۳۳)	گره‌گشایی از مشکلات همکاران.		
(۴۰)، (۳۹)، (۳۳)	نوآوری آموزشی مبتنی بر پذیرش فرهنگی.		
(۴۰)، (۳۹)، (۳۳)، (۳۰)	توجه به خلاقیت و نقادی در طراحی آموزشی مبتنی بر تنوع فرهنگی.	تحول در	
(۴۹)	انعطاف‌پذیری مبتنی بر اخلاق.	راستای	
(۵۱)، (۴۹)، (۴۳)، (۳۹)، (۳۹)، (۳۳)	حمایت و پشتیبانی از خلاقیت و ابتکارات درون مدرسه‌ای.	تکثرگرایی	
(۵۱)، (۴۹)، (۴۴)، (۳۹)، (۳۱)، (۲۸)	توانایی بازنگری و اصلاح فرایندهای آموزش فرهنگی.		

بحث

رویکرد فراترکیب پرداخته شد. همانطور که در جدول ۲ به آن اشاره شده است، با توجه به فرایند و فرآورده‌های پژوهش، در یک نمای کلی ۴ بخش منتخب از مؤلفه‌های فردی - شخصیتی، اجتماعی، حرفه‌ای - تخصصی، رهبری - مدیریتی

ضرورت توجه به مسأله بررسی جوانب مدیریت در مناطق چندقومیتی امری غیر قابل انکار است لذا در پژوهش حاضر به بررسی و احصاء ابعاد مدیریت در مدارس چندفرهنگی با

از مجموعه مؤلفه‌های احصاشده در جدول ۱ به دست آمد که در ادامه به تبیین آن‌ها پرداخته می‌شود.

در بین پژوهش‌هایی که به موضوعات حیطة مدیریت در مناطق چندفرهنگی اشاره داشتند، سهم مؤلفه‌هایی که به ویژگی‌های شخصی و تعاملی مدیران و افراد برای دستیابی و نهادینه‌سازی صلاحیت‌های مد نظر اشاره داشتند، مشهود و پررنگ بود. مؤلفه‌های فردی - شخصیتی به عوامل و ویژگی‌هایی اشاره دارند که بیش از هر امر دیگر، به دنبال نهادینه‌سازی و پرورش صلاحیت‌های مدیریتی در محیط کاری است. در این زمینه دو عامل و یا کد محوری نگرش اخلاق فرهنگی (مرتبط با ویژگی‌های اخلاقی و دیدگاه‌محور) و دانش اخلاق فرهنگی (مرتبط با ویژگی‌های شناختی و آگاهی محور) شناسایی و به عنوان محور دسته‌بندی در این بخش مد نظر قرار گرفتند. محور نگرش اخلاق فرهنگی با اشاره به ویژگی‌هایی همچون پرهیز از افراط و تفریط‌گرایی و تعصبات قومیتی، انگیزش و علاقه به مباحث فرهنگی، عزت نفس و تبیین خودپنداری فرهنگی مدیران، مدیریت زمان، نظم و انضباط شخصی به مؤلفه‌های فردی اشاره دارد که بر رفتار مناسب و برخوردها و نگرش‌های صحیح در محیط چندفرهنگی صحه می‌گذارد. در تبیین یافته‌های این محور می‌توان به پژوهش‌های گروچ (Grosch) و همکاران (۲۷) و تیند و یکاونکا (Thind & Yakavenka) (۳۰) اشاره داشت که مدیریت در مدارس چندفرهنگی را با توانایی درک مدیر از این بستر و پرهیز از تعصب‌ورزی و نگاه قومیتی برابر دانسته‌اند؛ اما محور دوم، به دانش اخلاقی فرهنگی اشاره دارد که مشتمل بر شناخت و آگاهی‌های لازم برای دستیابی به درک صحیح از بسترهای چندفرهنگی و محیط‌های قومیتی است. در این زمینه مؤلفه‌هایی همچون شناخت فرهنگ‌ها و خرده‌فرهنگ‌ها، درک فرهنگی و معنابخشی به مباحث فرهنگی، ایجاد چارچوب مطالعات فرهنگی، شناخت و تبیین رابطه فردی و اجتماعی مبتنی بر تنوع فرهنگی، دانش جستجوی منابع مختلف چندفرهنگی، شناخت هنجارهای فرهنگی و قومیتی مورد تأکید است. همچنین سواد مدنی و

انتقادی نیز در ادامه این بخش مورد اشاره قرار گرفته است که به طور خاص در برخی پژوهش‌ها مورد اشاره قرار گرفته بود (۳۱، ۴۵) و به عبارتی سواد فرهنگی و شناخت فرهنگ‌ها و بررسی آن را نیز منبعث از این نوع سواد می‌دانستند.

مؤلفه‌های اجتماعی در پژوهش‌های منتخب به مؤلفه‌هایی اشاره دارد که از تعامل و ارتباط سازنده مدیر و اخلاق مشارکتی او منشأ می‌گیرد. در این زمینه به محورهایی همچون مهارت‌های ارتباطی پرداخته شد که مشتمل بر توانایی همزیستی و احترام به عقاید گوناگون، توانایی حل مشکلات بین فرهنگی، درک اجتماعی، فرهنگی و سیاسی، توجه به روحیات معلمان، تعامل مناسب با والدین، همکاران و ارباب‌رجوع بود. با دقت در مؤلفه‌های این بخش مشخص می‌گردد، آنچه اخلاقیات مدیریت در مناطق چندفرهنگی را بیشتر تحت‌الشعاع قرار می‌دهد، توانایی همزیستی و درک اجتماعی است. محور سازنده‌گرایی فرهنگی، با اشاره به شبکه‌سازی و استفاده از نظر و عقاید فرهنگی مختلف در شکل‌دهی به محیط چندفرهنگی مدرسه بر ساخت دانش اشتراکی و معرفی میراث فرهنگی و استفاده از ظرفیت سازمان‌های فرهنگی در شکل‌دهی به محیط می‌پردازد. در انتها محور اخلاق‌مداری بین فرهنگی، به ایجاد جو اخلاقی و توجه به اشتراکات انسانی و رعایت حریم‌های فردی در محیط‌های اجتماعی تأکید دارد و در برخی پژوهش‌ها نیز مورد اشاره تلویحی قرار گرفته بود (۲۷، ۳۲). در این پژوهش‌ها توجه به ارتباط ارکان مدرسه با هم و فضای فرهنگی خارج از مدرسه به عنوان نقطه قوت فعالیت در مدارس چندقومیتی و چندفرهنگی شناسایی شده بود.

همچنین مؤلفه‌های حرفه‌ای - تخصصی در مدیریت چندفرهنگی و اخلاق مرتبط با آن به مؤلفه‌هایی اشاره دارد که در زمینه فعالیت‌های حرفه‌ای مدیر مشتمل بر اخلاق‌مداری و تعهد حرفه‌ای و تعلق مدیر به محیط چندفرهنگی، مدیریت تنوع و تکرر در منابع انسانی و توسعه حرفه‌ای تخصصی تبیین می‌شوند. از جمله محورهای این بخش، توسعه حرفه‌ای تخصصی است که به تلفیق مبانی نظری در محیط کاری و

اخلاقی او در ایجاد بستری آموزنده بین همکاران و دانش‌آموزان تأکید دارد. محور مدیریت تعارضات فرهنگی با اشاره به تعارض و اختلافات قومی و فرهنگی به عنوان ویژگی لاینفک محیط‌های چندفرهنگی به توانایی اخلاقی مدیر در مدیریت و حل این تعارضات پرداخته است و آشنایی با شیوه‌های حل تعارض و به کارگیری هوش فرهنگی را به عنوان الزامات این محور یاد کرده است. در پایان، تحول در راستای تکثرگرایی با اشاره به ویژگی‌های تحول‌آفرین و به کارگیری خلاقیت به عنوان ویژگی‌های مدیریتی و رهبری در فضای چندفرهنگی به نوآوری آموزشی مبتنی بر پذیرش فرهنگی، توجه به خلاقیت و نقادی در طراحی آموزشی مبتنی بر تنوع فرهنگی، انعطاف‌پذیری مبتنی بر اخلاق، حمایت و پشتیبانی از خلاقیت و ابتکارات درون مدرسه‌ای، توانایی بازرگری و اصلاح فرایندهای آموزش فرهنگی اشاره دارد. یافته‌های پژوهشی در این بخش نیز با یافته‌های برخی از پژوهش‌ها همخوانی دارد (۳۴، ۴۳، ۴۹).

نتیجه‌گیری

بر اساس یافته‌های پژوهش، مؤلفه‌ها و شاخص‌های اخلاقی مدیریت در مدارس مناطق دارای خرده‌فرهنگ علاوه بر ابعاد تخصصی و دانش‌شناختی در زمینه مدیریت آموزشی، شامل ابعاد و مؤلفه‌های فردی - شخصیتی، اجتماعی و مؤلفه‌های رهبری است که در این زمینه باید در آموزش و گزینش مدیران مدارس در این مناطق این موارد در نظر گرفته شود. با توجه به یافته‌های این پژوهش چند پیشنهاد کاربردی ارائه می‌شود:

- نظر به مؤلفه‌های بُعد فردی در زمینه مدیریت در مدارس مناطق دارای خرده‌فرهنگ پیشنهاد می‌شود در گزینش مدیران به ویژگی‌های شخصیتی آنان و نگرش‌های فرهنگی آنان توجه شود. این مهم می‌تواند بر مبنای ارزیابی‌های عملکرد سالانه مدیران توسط راهبران آموزشی - پرورشی اعمال شود.

روش‌های پروژه‌ای اشاره دارد. در این زمینه خود مدیریتی در جریان یادگیری، تنظیم اهداف شخصی، توجه به آموزش اصیل و مبتنی بر تفاوت فرهنگی، برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی (مبتنی بر عمل فرهنگی) از جمله مؤلفه‌های این محور است. محور توسعه حرفه‌ای مشتمل بر فعالیت‌های خود توسعه‌ای و خود مدیریتی است که مدیریت با توجه به ویژگی‌های شخصی و بنا به شناخت مبتنی بر نیاز استراتژیک خود در زمینه تخصص مربوط به محیط چندفرهنگی آن را دنبال می‌کند. محور تعهد حرفه‌ای با پرداختن به مباحث حرفه‌ای و اخلاقی به شکل توأمان به تعهد نسبت به پیگیری تعالی فرهنگی، ارزشیابی منصفانه و مبتنی بر عمل، پاسخگویی نسبت به نیازهای فرهنگی مدرسه، رعایت ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی - فرهنگی، دسترسی‌پذیری، احساس مسئولیت، ایجاد زمینه توسعه حرفه‌ای همکاران، عشق و علاقه به حیطه کاری نگاه ویژه‌ای دارد. مدیریت تنوع در منابع انسانی با اشاره به ویژگی‌ها و وظایف شغلی مدیران در محیط‌های چندفرهنگی به رعایت نظام حقوقی و قوانین مدرسه نسبت به فرهنگ‌های مختلف و ارزیابی و قضاوت عادلانه فرهنگی و جایگذاری نیروی انسانی بر اساس شایستگی فرهنگی تأکید دارد. مؤلفه‌ها و محورهای احصاشده در این بخش با یافته‌های برخی پژوهش‌ها همخوانی دارد (۳۰، ۳۳، ۴۰).

برای نهادینه‌سازی و ادراک محیط چندفرهنگی و اخلاق مؤثر در آن، توجه به ارزش‌های جمعی و سازمانی و مدیریت مباحث فرهنگی و حرفه‌ای نیز بخش مهمی از این نیازها هستند، چراکه بنا به پژوهش‌های انجام‌شده، مباحث تعارض برانگیز و کلیشه محور باعث شده است که بخش عمده‌ای از محسنات و ویژگی‌های مثبت محیط‌های چندفرهنگی به حاشیه رانده شود. محور توجه به یادگیری چندفرهنگی با پرداختن به مؤلفه‌هایی همچون ترویج عدالت سازمانی، رعایت هنجارهای سازمانی در محیط مدرسه، توجه به شایستگی‌گزینی و صلاحیت محوری کلاسی، توجه به آموزش اصیل و مبتنی بر تفاوت فرهنگی، تعهد به یادگیری مادام‌العمر در راستای مدیریت قومیتی به رهبری مؤثر مدیر و توانایی

تضاد منافع

نویسندگان هیچ‌گونه تضاد منافع احتمالی را در رابطه با تحقیق، تألیف و انتشار این مقاله اعلام نکرده‌اند.

تشکر و قدردانی

ابراز نشده است.

تأمین مالی

نویسندگان اظهار می‌نمایند که هیچ‌گونه حمایت مالی برای تحقیق، تألیف و انتشار این مقاله دریافت نکرده‌اند.

ملاحظات اخلاقی

در پژوهش حاضر جنبه‌های اخلاقی مطالعه کتابخانه‌ای شامل اصالت متون، صداقت و امانتداری رعایت شده است.

- با توجه به اینکه یکی از مؤلفه‌های اخلاقی در مدیریت مدارس مناطق دارای خرده‌فرهنگ، مهارت‌های اجتماعی و اخلاق‌مداری بین فرهنگی مدیر است، از این رو پیشنهاد می‌شود در برنامه درسی آموزش دانشجو معلمان دانشگاه فرهنگیان که مدیران آینده مدارس کشور از بین آنان انتخاب می‌شود، به زمینه اخلاق‌مداری بین فرهنگی و مهارت‌های ارتباطی - اجتماعی توجه شود.

- سازنده‌گرایی فرهنگی به عنوان رویکردی نوین در همگرایی فرهنگی مورد توجه است، لذا در این زمینه پیشنهاد می‌شود در خصوص همگرایی فرهنگی به شبکه‌سازی و مدیریت دانش پداگوژیک در مدارس چندفرهنگی آموزش و پرورش توجه شود.

- با توجه به یافته‌ها در بُعد تخصصی - حرفه‌ای پیشنهاد می‌شود دوایر آموزش و پرورش در گزینش مدیران مناطق دارای خرده‌فرهنگ به مدیریت با رویکرد تنوع منابع انسانی توجه داشته باشند.

لازم به ذکر است مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری ابوالفضل جلایری لائین در دانشگاه آزاد اسلامی واحد نیشابور است.

مشارکت نویسندگان

ابوالفضل جلایری لائین: تدوین طرح تحقیق، فرآیند گردآوری، تحلیل و تفسیر داده‌ها، بسط و تفسیر یافته‌ها و نگارش متن مقاله.

مسلم چرابین: راهنمایی، نظارت و راهبری کلی پژوهش و تدوین و نهایی‌سازی اصلاحات مقاله.

محمد کریمی: مشاوره، نظارت و راهبری کلی پژوهش و تدوین و نهایی‌سازی اصلاحات مقاله.

علی معقول: مشاوره، نظارت و راهبری کلی پژوهش.

نویسندگان نسخه نهایی را مطالعه و تأیید نموده و مسئولیت پاسخگویی در قبال پژوهش را پذیرفته‌اند.

References

- Selajgeh A, Safari S. The relationship between professional ethics and the performance of university professors. *Quarterly Journal of Ethics in Science and Technology*. 2015; 10(3): 103-110. [Persian]
- Ostad Rahimi M, Arasteh H, Abdolahi B. Investigating the relationship between senior teachers and novice teachers' self-efficacy. *Journal of Educational Innovations*. 2020; 19(4): 113-136. [Persian]
- Supreme Council of Education. Fundamental transformation document; Theoretical foundations of the fundamental transformation in the formal and public education system of the Islamic Republic of Iran. 2014.
- Mohammadifar N, Moradi A. Cultural Components of Border Residents and its Role in Sustainable Security of Kermanshah Border Areas. *Research Political Geography Quarterly*. 2022; 7(3): 101-124. [Persian]
- Mohammadi SH, Naghi Kamal Kharazi A, Kazemi Fard M, Pour Karimi J. Management of multicultural education in Iranian schools: A qualitative meta-analysis. *Journal of School Management*. 2017; 4(2): 87-94. [Persian]
- Naqibzadeh H. A look at the philosophy of education. Tehran: Tahoori Publications; 2014. p.54-60. [Persian]
- Sadeghi A. Examining the national curriculum document of the Islamic Republic of Iran based on the approach of multicultural education. *Theory and Practice in Curriculum*. 2010; 5(18): 190-215. [Persian]
- Vafaei R, Sobhani-Nejad M. The components of multicultural education and its analysis in the content of textbooks. *The Bimonthly Journal of Theory and Practice in the Curriculum*. 2015; 3(5): 111-128. [Persian]
- Brown L. An Immigration History of Britain: Multicultural Racism since 1800, by Panikos Panayi. *English Historical Review*. 2013; 128(2): 225-227.
- Scott D, Gani R. Examining social studies teachers' resistances towards teaching Aboriginal perspectives: The case of Alberta. *Diaspora, Indigenous and Minority Education*. 2018; 12(4): 167-181.
- Pakdaman F, Davai M, Khosravi Babadi AA, Rezazadeh H. Investigating the position of multicultural components in official curricula (Case study: Iran's first secondary school social studies book). *Journal of Management and Leadership Studies in Educational Organizations*. 2022; 2(3): 93-105. [Persian]
- Qureshi Y, Sadeghi H. The concept of solidarity of the Baloch ethnicity of Pakistan and its effects on the Baloch ethnicity in eastern Iran. *Strategic Policy Research*. 2018; 7(25): 199-220. [Persian]
- Ahmadi Moghadam H, Ahmadi Moghaddam M, Asadi Monfared M, Mousavi M, Farzi M. The importance of political and social education of students in elementary school. *National Conference on Knowledge and Technology of Educational Sciences, Social Studies and Psychology of Iran*. Tehran: Sam Iranian Organization of Knowledge and Technology Development Conferences; 2015. [Persian]
- Tamjid Tash E, Mojalal Chobqulu M, Fam Rahim A, Beygzadeh Y. Investigating the role of changing teachers' attitudes in the level of their teaching-learning performance in Maragheh primary schools in the academic Year 2010-2011. *Culture Management*. 2012; 12(3): 32-54. [Persian]
- Mesrabadi J, Ghazidari I. Meta-analysis of the relationship between self-regulated learning strategies and academic procrastination. *Evolutionary Psychology: Iranian Psychologists*. 2019; 15(59): 249-260. [Persian]
- Ahmadi M, Qureshi A, Gudarzi F. Examining multicultural problems in primary schools in Saveh city and providing solutions. *Research in Educational Systems*. 2019; 42(5): 121-137. [Persian]
- Mostafazadeh I, Keshti Ara N, Qolizadeh A. The necessity of multicultural education and analysis of the elements and components of multicultural education and training. *Research Quarterly in Curriculum Planning*. 2019; 16(60): 20-35. [Persian]
- Okoye-Johnson O. Does multicultural education improve students' racial attitudes? Implications for closing the achievement gap. *Journal of Black Studies*. 2011; 42(8): 1252-1274.
- Demir N, Yurdakul B. The examination of the required multicultural education characteristics in curriculum design. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2015; 174: 3651-3655.
- Mehrmohammadi M. Curriculum: Viewpoints, approaches and perspectives. Mashhad: Publishing Beh Nasher; 2013. p.142-150. [Persian]
- Pourmusavi A, Abdolahi B, Nave Ebrahim I, Abbasian H. Presenting the appropriate model of multicultural management in Iran's primary schools.

- Journal of Educational Sciences. 2020; 27(1): 1-24. [Persian]
22. Araghiyeh A, Fathi Vajargah K. Position of Multiculturalism in School Education and Higher Education. *Strategy for Culture*. 2012; 5(17-18): 187-204.
23. Saqi A. Investigating the research process of information technology and e-commerce with a meta-combination approach of the research conducted in the Research Institute of Communication and Information Technology. Master's Thesis. Department of Information Technology Management, Faculty of Management, Kharazmi University; 2017.
24. Dabagh Manesh Z. Identifying critical success factors in the framework of implementing business process management in Iranian organizations. Master's thesis in Economics. Tehran: Faculty of Social Sciences and Economics, Al-Zahra University; 2019.
25. Erwin EJ, Brotherson MJ, Summers JA. Understanding Qualitative Metasynthesis: Issues and Opportunities in Early Childhood Intervention Research. *Journal of Early Intervention*. 2011; 33(3): 186-200.
26. Scott W. Theory of financial accounting. Translated by Parsaeian A. Tehran: Terme; 2012. [Persian]
27. Grosch I, Boonen J, Hoefnagels A. Cultural intelligence and the role of international classroom composition: Insights from Dutch higher education. *International Journal of Intercultural Relations*. 2023; 96(14): 101-166.
28. Carpenter C, Bernardo B, Adeyanju T, Washington C, Fisher JL, Young G, et al. The association between internet use to obtain health information and receiving three doses of the Hepatitis B vaccine in a multi-ethnic population in Ohio. *Preventive Medicine Reports*. 2023; 33: 102-123.
29. Ng I. An unusual refuge: A case study of a South Asian and African multi-ethnic cluster in a Hong Kong rural walled village. *Journal of Rural Studies*. 2023; 98: 1-10.
30. Thind R, Yakavenka H. Creating culturally relevant curricula and pedagogy: Rethinking fashion business and management education in UK business schools. *The International Journal of Management Education*. 2023; 21(3): 100-114.
31. Güven M, Babayiğit B, Sever D, Aktaş BÇ, Kayabaş K, Şenel A. What happens in 650 multicultural primary classrooms?: A critical incident technique. *Teaching and Teacher Education*. 2023; 130: 104154.
32. Dursun H, Claes E, Agirdag O. Coursework, field-based teaching practices and multicultural experiences: Analyzing the determinants of preservice teachers' ethnocultural diversity knowledge. *Teaching and Teacher Education*. 2022; 126: 104-117.
33. Houdek P. The deep roots of cross-cultural differences in organizational behavior: Do human resource management education has to respect them?. *The International Journal of Management Education*. 2023; 21(3): 100-116.
34. De Groot I, Leijgraaf M, van Dalen A. Towards culturally responsive and bonding-oriented teacher education. *Teaching and Teacher Education*. 2023; 121: 103-153.
35. Cook LD, Kamalodeen VJ, Hunt-Anderson IE, Haynes-Brown T, Weaver L, Weaver SR, Lee LS. Cultural studies in education: insights for the mixed methods researcher; 2023.
36. Abacioglu CS, Fischer H, Volman M. Professional development in multicultural education: What can we learn from the Australian context?. *Teaching and Teacher Education*. 2022; 114: 103-131.
37. Wei JH, Lacaste A, Rodliyah N, Nguyen HT, Chuang H. Teachers' multicultural experience, creative teaching and cultural intelligence: A study of four Asia-Pacific countries. *Thinking Skills and Creativity*. 2022; 46: 101-144.
38. Wang MT, Scanlon CL, Del Toro J, McKellar SE. Reducing suspension for minor infraction and improving school climate perceptions among black adolescents via cultural socialization: A multi-informant longitudinal study. *Learning and Instruction*. 2022; 80: 101-121.
39. Okagbue E, Wang M, Ezeachikulo UP. Does school bullying show lack of effective multicultural education in the school curriculum?. *International Journal of Educational Research Open*. 2022; 3(5): 100-118.
40. Vallone F, Dell'Aquila E, Dolce P, Marocco D, Zurlo C. Teachers' multicultural personality traits as predictors of intercultural conflict management styles: Evidence from five European countries. *International Journal of Intercultural Relations*. 2022; 87(4): 51-64.
41. Shakhsheer BA, Bachier-Rodriguez M, Shew SB, Loeff DS. Ethics and multiculturalism in pediatric surgery. In *Seminars in Pediatric Surgery*. 2021; 30(5): 151-164.

42. Echeverri M, Unni E, Harpe SE, Kavookjian J, Alkhateeb F, Ekong G, Law A. Identifying areas of improvement for cultural competence in pharmacy curricula: A multi-school study using the self-assessment of perceived level of cultural competence (SAPLCC) questionnaire. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*. 2021; 13(10): 1278-1287.
43. Arday J. *The black curriculum: Black British history in the national curriculum report*. England: Russell Sage; 2020.
44. Širca NT, Dermol V, Trunk AN, Trunk A. Responsible management and challenges of inclusion in multicultural school environment in Slovenia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2018; 238: 670-679.
45. Sogancilar N, Husniye O. Understanding the challenges of multicultural team management. *Journal of Business Economics and Finance*. 2018; 7(3): 259-268.
46. Vervaeke R, Van Houtte M, Stevens PA. Multicultural school leadership, multicultural teacher culture and the ethnic prejudice of Flemish pupils. *Teaching and Teacher Education*. 2018; 76(4): 68-77.
47. Huang J. The challenge of multicultural management in global projects. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2016; 226(2): 75-81.
48. Ahmed S. Doing diversity work in higher education. *Aiming Higher: Race, Inequality and Diversity in the Academy*. Runnymede Perspectives. 2015; 4: 6-7.
49. Rothacker A, Hauer G. Leadership in multinational management - A behavior-set to motivate multicultural teams. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2014; 130: 226-236.
50. Choi S, Kim Y. Investigating elementary school children's learning experiences through multicultural chorus activity: SEL approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2014; 159: 324-328.
51. Luring J, Selmer J. International language management and diversity climate in multicultural organizations. *International Business Review*. 2012; 21(2): 156-166.