

تدوین مدل تاثیر مدیریت مدرسه محور بر مدیریت ناب و تفکر راهبردی مدیران

❖ احمد مرندي^{*۱} ❖ مریم خضرزاده^۲

صفحه: ۶۳-۳۹

چکیده

تحقیق حاضر در راستای ارائه مدل تاثیر مدیریت مدرسه محور بر مدیریت ناب و تفکر راهبردی مدیران مدارس انجام شد. پژوهش حاضر از نظر هدف، جزء تحقیقات کاربردی و از نظر ماهیت پژوهش از نوع توصیفی و به روش توصیفی-پیمایشی بود. حجم جامعه آماری را کلیه مدیران مدارس ابتدایی شهرستان خوی در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۲ به تعداد ۲۲۴ نفر تشکیل دادند حجم نمونه آماری با استفاده از جدول مورگان، ۱۴۸ نفر محاسبه شد که انتخاب این تعداد از مدیران مدارس به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای از مدارس صورت گرفت. جهت جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های مدیریت مدرسه محور داداوی پور و همکاران (۲۰۰۸)، مدیریت ناب سپهوند و همکاران (۱۴۰۰) و تفکر راهبردی گلدمن (۲۰۰۵) استفاده شد. روایی پرسشنامه‌های مذکور توسط اساتید متخصص تایید و پایایی آنها از طریق ضریب آلفای کرونباخ بالای ۰/۷ بدست آمد. با توجه به غیرنرمال بودن توزیع داده‌ها از تحلیل معادلات ساختاری و شیوه حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم افزار PLS استفاده شد. نتایج نشانگر این بود که مدل تاثیر مدیریت مدرسه محور بر مدیریت ناب و تفکر راهبردی مدیران مدارس ابتدایی شهرستان خوی دارای برازش مطلوبی است ($p < 0/01; T = 10/89$)، ($p < 0/01; T = 10/34$)، همچنین، نتایج نشان داد که مدیریت مدرسه محور بر مدیریت ناب مدیران مدارس ابتدایی شهرستان خوی تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد ($p < 0/01; S = 0/735$)، به علاوه، نتایج نشانگر این بود که تاثیر مدیریت مدرسه محور بر تفکر راهبردی مدیران مدارس ابتدایی شهرستان خوی مثبت و معنی‌دار می‌باشد ($p < 0/01; S = 0/81$). (p)

واژگان کلیدی: مدیریت مدرسه محور، مدیریت ناب، تفکر راهبردی.

■ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۴/۰۶

■ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۱۲/۲۰

۱. استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد خوی، دانشگاه آزاد اسلامی، خوی، ایران.

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه علوم تربیتی، واحد خوی، دانشگاه آزاد اسلامی، خوی، ایران.

مقدمه

امروزه با توجه به تغییرات سریع در تکنولوژی، شرایط محیطی و جهانی شدن، بسیاری از مدیران سازمان‌ها به راهکارهایی هستند تا خود را با شرایط جدید وفق داده و به عملکرد و اثربخشی بالاتری دست یابند. به عبارتی سازمان‌ها با چالش‌های زیادی مواجه هستند که ادامه حیات آن‌ها، منوط به تصمیم‌گیری درست و به موقع و مدیریت صحیح و بالواقع مدیریت ناب می‌باشد (Faridni et al., 2018). مدیریت ناب کارکنان را در تمام سطوح سازمانی تشویق می‌کند تا خدمات را از دیدگاه مشتری تصور کنند، فرآیندی که ارزش افزوده ندارد را حذف و بر مراحلی که بیشترین ارزش را می‌افزایند تأکید کنند (Rostami et al., 2023).

تمرکز مدیریت ناب روی بهبود مستمر و فزاینده فرآیندهای انجام کار اهداف و افراد است و این روش به جای کنترل کامل تمامی فرآیندهای کار سعی می‌کند تا مفهوم رهبری و مسئولیت‌پذیری مشترک در پروژه‌ها را جا بیندازد، فرض سازماندهی یک فرآیند کاری به گونه‌ای که ضایعات به حداقل برسد و منابع با ظرفیت بهینه استفاده شوند و در عین حال بهره‌وری حفظ شود، مدیریت ناب عنوان می‌شود. هدف اصلی مدیریت ناب، بهبود کارایی و اثربخشی از طریق کاهش زمان صرف شده برای فعالیت‌های بدون ارزش افزوده و بهینه‌سازی جریان کار است (Goli Mesgarha et al., 2021). مدیریت ناب گواه این است که اصول ناب می‌توانند در بسیاری از زمینه‌ها کاربرد مفیدی پیدا کنند. ارائه ارزش از دیدگاه مشتری، کاهش ضایعات، و بهبود مستمر به مدیران پروژه کمک می‌کند تا کارایی پروژه خود را افزایش دهند و آن‌ها را قادر می‌سازد تا با کمترین هزینه بیشترین ارائه را داشته باشند. در حالی که مدیریت پروژه سنتی در فازهایی ساختار یافته است که برنامه‌ریزی را از اجرا جدا می‌کند، مدیریت پروژه ناب به تیم‌ها امکان می‌دهد تا با مدیریت کارآمد گردش کار خود سریع‌تر ارائه دهند و بر ارائه ارزش از دیدگاه مشتریان تمرکز کنند (Ghasemzadeh et al., 2022). مدیریت ناب تماماً در مورد از بین بردن ضایعات، ناکارآمدی‌ها و موارد اضافی است. این در مورد تمرکز بر آنچه واقعاً برای مشتری مهم است و ارائه آن به کارآمدترین و مؤثرترین روش ممکن است. با این کار سازمان‌ها قادر به افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها هستند (Hashemi et al., 2022)، در تحقیقات متعددی به عوامل مدیریت ناب اشاره شده است از جمله، Kashkouli et al., (2022) نشان دادند که مدیریت دانش بر مدیریت ناب تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد، همچنین، (Faridni et al., 2018) تاثیر فرهنگ تیمی را بر مدیریت ناب موثر دانسته‌اند.

از طرفی، با پیچیده و پویاتر شدن هرچه بیشتر محیط مدرسه، انتظار می‌رود که خلاقیت اهمیت بیشتری در دستیابی به اهداف آموزشی و حفظ آن ایفا کند. از سوی دیگر، تفکر راهبردی، فرایندی واگرا است و با چشم انداز و دورنمای طراحی راهبران سازمان مرتبط است. این امر، مستلزم فراتر رفتن اندیشه مدیران از

عملیات روزمره، با هدف تمرکز بر آرمان‌های بلند مدت است، در اصل، در محیط پر تحول و غیر قابل پیش بینی امروز، تفکر راهبردی رویکرد مناسب برای شکل دهی به راهبرد سازمان به حساب می‌آید. بصیرت ایجاد شده از طریق تفکر راهبردی به تشخیص عوامل حیاتی موفقیت کمک می‌کند و این امر نهایتاً منجر به ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌ها می‌گردد (Vasconcellos, 2016). تفکر راهبردی فرآیندی است که بواسطه آن مدیران با نگرستن از بالا به بحران‌ها و فرآیندهای مدیریتی روزانه، دیدگاه متفاوتی از سازمان و محیط متغیر آن کسب می‌کنند. لذا برنامه‌ریزی راهبردی باید بعد از تفکر راهبردی اتفاق بیافتد (Pahlavanian, 2019). (Ansoff, 2017) استدلال مشابهی را دنبال می‌کند: "راهبرد به عنوان یک ماشین هوشمند" (راهبری داده‌ها، رویکرد پردازش اطلاعات) است که ما آن را به طور کلی برنامه‌ریزی راهبردی می‌نامیم و "راهبرد به عنوان خلق ابتکار" همان تفکر راهبردی است. به نظر (Caralli, 2018) تفکر راهبردی عبارت است از «به کارگیری قیاس‌ها و مشابهت‌های کیفی برای پرورش ایده‌های نو، خلاق... و طراحی عملیات براساس آموخته‌های نوین». به گفته (Heracleous, 2020) تفکر راهبردی و برنامه‌ریزی راهبردی در یک فرایند منطقی به هم پیوند خورده اند، به گونه‌ای که هر دو برای مدیریت مؤثر راهبردی ضروری‌اند و هر کدام به خودی خود لازم‌اند اما کافی نیستند. لذا شیوه‌های مؤثر در این خصوص می‌تواند مورد بررسی قرار گیرد، یکی از این موارد، مدیریت مدرسه محور می‌تواند باشد.

مدیریت مدرسه محوری یک راهبرد برای اصلاح آموزش و پرورش از طریق انتقال قدرت تصمیم‌گیری از اداره‌های کل آموزش و پرورش استان و منطقه به مدارس است. به عبارت دیگر، مدیریت مدرسه محوری به عنوان تمرکز زدایی از اختیار تصمیم‌گیری و انتقال آن به مدرسه تعریف شده است (Niknami, 2017). لذا، مدیریت مدرسه محوری مدیران مدارس، معلمان، دانش‌آموزان و والدین آن‌ها را برای این که کنترل وسیع‌تری بر فرآیند آموزش و پرورش داشته باشند، بسیج می‌کند و مسئولیت تصمیم‌گیری در مورد بودجه، برنامه درسی و کارکنان مدرسه را به آن‌ها واگذار می‌کند. بسیاری از مدارس، این شیوه مدیریت را اجرا کرده و با علاقه‌مندی در حال توسعه و ترویج آن هستند. طرفداران مدیریت مدرسه محوری ادعا می‌کنند که این شیوه برنامه‌های بهتر و موثرتری را برای دانش‌آموزان ارائه می‌دهد. زیرا منابع و امکانات فراهم شده و فعالیت‌ها و اقدامات انجام یافته منطبق با نیازها و انتظارات دانش‌آموزان است. طرفداران این شیوه همچنین مدعی هستند که این نوع تصمیم‌ها در مدیریت مدرسه محوری از کیفیت بالایی برخوردار هستند زیرا به طور گروهی اتخاذ می‌شوند. در اصل، مدیریت مدرسه محوری باعث افزایش و توسعه ارتباطات بین همه افراد ذینفع در مدرسه از جمله هیئت‌های مدیره، مدیران، رؤسای مناطق آموزشی،

معلمان، اولیای دانش آموزان و اعضای جامعه می شود. ارتباطات بین فردی در مدیریت مدرسه محور ساختار بوروکراتیک قدرت را بر هم می زند و الگوهای جدیدی که در آن، همه احساس قدرت می کنند ایجاد می کند. طرفداران این سیستم همچنین ادعا می کنند به علت مشارکت همه افراد در همه امور مربوط به مدرسه، عملکرد آموزش و پرورش اثربخش تر خواهد شد و معلمان و دانش آموزان احساس مثبت تری نسبت به کارشان پیدا می کنند. حامیان این سیستم معتقدند که در این سیستم معلمان دیدگاه مثبت تری هم نسبت به کارگزاران و مسئولان مدرسه و آموزش و پرورش و هم تعهد بیشتری نسبت به اهداف مدرسه و دانش آموزان پیدا خواهند کرد (همان منبع).

از طرفی، یکی از مسائلی که وزارت آموزش و پرورش، با آن مواجه می باشد عبارت است از اینکه برخی کارکنان در انجام وظایف خود و تحقق اهداف آموزشی (پیشرفت تحصیلی دانش آموزان) خلاقتر و با نشاط تر از بقیه ی معلمان و مدارس عمل می نمایند و مشاهده شده که حتی مدارس مختلف با وجود تعداد دانش آموزان یکسان و امکانات مشابه در میزان موفقیت تفاوت دارند، بنابراین تفاوت مدارس فقط به تعداد دانش آموزان و معلمان و امکانات آموزشی و دیگر خصوصیات کمی محدود نمی شود و عوامل مختلفی می تواند در این امر مؤثر باشد یکی از این عوامل داشتن مدیریت ناب و تفکر راهبردی است، زیرا که محقق بارها مشاهده نموده است که مدرسی کلاس هایی که دارای دانش آموزان سرآمد بوده و از کارایی نسبی مطلوبی برخوردار هستند همیشه از مدیریت ناب و تفکر راهبردی مناسبی برخوردارند از طرفی مدرسه نیز امکانات لازم را از لحاظ انجام بهتر شغل در اختیار ایشان نیز قرار داده است، لذا تحقیقی انجام شد تا به این سؤال پاسخ داده شود که چگونه مدیریت مدرسه محور بر مدیریت ناب و تفکر راهبردی تاثیر دارد؟

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

اصول مدیریت مدرسه محور

۱- رسالت (ماموریت)

ماموریت، شامل تعریف و تعیین جهت های طولانی مدت برای سازمان است. ماموریت یا رسالت یک سازمان ارائه دهنده اهداف و معانی و مفاهیمی از سازمان است که به وسیله تعریف نقش اجتماعی و تعریف اهداف بیرونی سازمان به دست آمده است. افراد با داشتن درکی روشن از ماموریت سازمان، قادر خواهند بود تا با تصویر یک آینده مطلوب رفتار فعلی سازمان را شکل دهند. اگر ماموریت سازمانی درونی شود و سازمان به وسیله آن شناسایی گردد، به تعهد کوتاه مدت و بلندمدت سازمان کمک خواهد نمود. سازمانی که افراد و سازمان در مسیر هدف قرار گیرند و هدف گرا باشند دستیابی به موفقیت آسانتر به نظر می رسد (Adam & Nir, 2011). برای تحقق این رسالت سترگ، نقش مدرسه باید تحول پیدا کند.

مؤلفه‌ها و فرایندهای آموزشی و پرورشی باید تحول پیدا کنند مدرسه صرفاً مکانی برای مهارت-آموزی نیست. چون اگر قرار باشد مدرسه صرفاً این نقش را ایفا کند مراکز آموزشی آزاد بهتر این نقش را ایفا می‌کند. همچنین رسالت بیانه کوتاهی است که نوع سازمان مقصود و علت وجودی آن و ارزش‌هایی را بیان می‌کند که سازمان به آن‌ها پایبند است. در واقع بر اساس رسالت است که اهداف و فعالیت‌های یک سازمان شکل گرفته و تدوین می‌شود (Davoodipoor et al., 2008).

۲- تعهد سازمانی

یک تعهد سازمانی در مدیریت مدرسه محور به معنای اتخاذ تصمیمات و عملکرد بر اساس نیازها و موفقیت دانش‌آموزان و مدرسه است. این اصل از تعهد به منافع مشترک و پیشرفت مدرسه و جامعه به خصوص به عنوان یک سازمان آموزشی تمرکز دارد. مدیریت مدرسه محور به معنای توجه به نیازها و آرزوهای دانش‌آموزان و ارائه برنامه‌های آموزشی و پشتیبانی برای دستیابی به این اهداف است. این عبارت تضمین می‌کند که تمام اقدامات و تصمیمات مدیریتی بر اساس بهترین منافع دانش‌آموزان صورت گیرد (Davoodipoor et al., 2008).

تعهد سازمانی در مدیریت مدرسه محور همچنین به معنای ارتقاء کیفیت آموزش و پرورش، ارتقاء معیارهای تدریس و یادگیری، بهبود روابط مدرسه خانواده، بهینه‌سازی منابع مالی و منابع انسانی برای دستیابی به اهداف مشترک می‌باشد. در نهایت، این تعهد به معنای مسئولیت‌پذیری و تعهد به یادگیری مداوم و بهبود مستمر در محیط تعلیم و تربیت است. این تعهد به ایجاد یک فضای آموزشی پویا و پرنرزی برای دانش‌آموزان و جامعه تاکید دارد (Adam & Nir, 2011).

۳- مشارکت سازمانی

مشارکت سازمانی در مدیریت مدرسه محور به معنای فعالیت و همکاری اعضای سازمان، از جمله مدیران، معلمان، کارکنان و والدین در جهت بهبود عملکرد و کیفیت آموزشی مدرسه است. این نوع مشارکت به افزایش شفافیت، اعتماد و ارتقاء کیفیت آموزش و پرورش منجر می‌شود (Abdulahi, 2017). مشارکت سازمانی در مدیریت مدرسه محور شامل انجام فعالیت‌های گروهی، گفتگوها و کارگاه‌های آموزشی، توسعه و اجرای برنامه‌های آموزشی مشترک، و ایجاد فضاهای مشارکت و تعامل بین اعضای سازمان است. این نوع مشارکت به افزایش ارتباط و همبستگی بین اعضای سازمان و ایجاد یک فضای همکاری و تعاملی برای ارتقاء عملکرد مدرسه کمک می‌کند. علاوه بر این، مشارکت سازمانی در مدیریت مدرسه محور موجب افزایش ارتباط مدرسه با جوامع محلی و تامین منابع و حمایت‌های اجتماعی می‌شود (Adam & Nir, 2011). در مجموع، مشارکت سازمانی در مدیریت مدرسه محور بهبود

عملکرد، ارتقاء کیفیت آموزشی، توسعه فرهنگ سازمانی و افزایش تعاملات موثر درون سازمانی و برون سازمانی را ترویج می‌کند.

مولفه های مدیریت ناب

۱- بهبود

مولفه بهبود کامل یکی از اصول مدیریت ناب است که به معنای تلاش برای بهبود مداوم و کامل فرایندها، محصولات و خدمات است. این اصل در فلسفه مدیریت ناب، بسیار مهم است و به هدف اصلی این فلسفه که جلوگیری از هدر و بهبود کارایی و کیفیت تولید می‌پردازد. مولفه بهبود کامل به مداومت تلاش برای بهبود فرایندها، تولیدات و خدمات به منظور ارتقاء عملکرد سازمان می‌پردازد. این تلاش باید به صورت مستمر و دائمی انجام شود و در همه سطوح سازمان، از کارکنان مستقر در خط تولید تا مدیران بالاتر، باید ترویج شود (Faqih et al., 2020).

مولفه بهبود کامل شامل چند مرحله است که به تدریج بهبود مداوم و کامل را به دست می‌دهد. این مراحل شامل تشخیص مشکلات، برنامه‌ریزی اقدامات بهبود، انجام این اقدامات و پایش و ارزیابی نتایج است. با اجرای مولفه بهبود کامل، سازمان‌ها می‌توانند کیفیت تولیدات و خدمات خود را افزایش داده و بهبود عملکرد و کارایی خود را دست یابند. به علاوه، این مولفه می‌تواند منجر به کاهش هزینه‌ها، افزایش رضایت مشتریان و تقویت رقابت‌پذیری سازمان شود (Radnor & Bucci, 2021).

۲- شناخت

مولفه شناخت یکی از اصول مدیریت ناب است که به معنای درک دقیق و کامل از فرآیندها، محصولات و خدمات مورد نیاز است و به هدف اصلی این فلسفه که ایجاد ارزش برای مشتری درستی‌های فرایندهای سازمان می‌پردازد (Firouzi & Heravi, 2018). مولفه شناخت رویکردی است که بر توجه به جزئیات و تحلیل دقیق فرآیندها و فعالیت‌های سازمان تاکید دارد. شناخت به ارتباطات و وابستگی‌های موجود بین مختلف قسمت‌ها و فرآیندهای سازمان توجه دارد و این اطلاعات اساسی برای اصلاح و بهبود فرآیندها است (Khalkhali & Gharmani, 2020). مولفه شناخت شامل تحلیل دقیق اطلاعات، داده‌ها و اندازه‌گیری عملکرد است. با تحلیل دقیق و شناخت کامل از فرآیندها، سازمان می‌تواند معایب و نقاط ضعف خود را شناسایی کرده و اقدامات مناسبی برای بهبود آن‌ها انجام دهد (ادوارد، ۲۰۱۷)، با اجرای مولفه شناخت، سازمان‌ها می‌توانند از سیاست‌های دقیق‌تر و عملیات هوشمندانه‌تری برخوردار شوند و توانایی بهینه‌سازی فرآیندها و افزایش بهره‌وری را داشته باشند. همچنین، این مولفه می‌تواند منجر به بهبود کیفیت

محصولات و خدمات، کاهش ضایعات و هدرهای احتمالی و افزایش رضایت مشتریان شود (Haeri et al., 2014).

مولفه‌های تفکر راهبردی

«گلدمن» با در نظر گرفتن مطالعات سایر محققان، تفکر راهبردی را ترکیبی از چهار عامل تفکر مفهومی، تفکر سیستمی، آینده نگری و فرصت شناسی می‌داند.

۱- تفکر مفهومی

تفکر مفهومی توانایی درک یک موقعیت به وسیله شناسایی الگوها و نشان دادن مسئله محوری است. تفکر مفهومی شامل ادغام مسائل و عوامل در یک چارچوب مفهومی است. این سبک تفکر استفاده از تجارب، خلاقیت و استدلال استقرایی، فرایندهای شهودی و مدیریت دانش به ویژه دانش ضمنی را در بر می‌گیرد که منجر به یافتن راه حل‌های بالقوه و گزینه‌های پایداری می‌شود که ممکن است به صورت آشکار هیچ ارتباطی با یکدیگر نداشته باشد و یا به راحتی قابل شناسایی نباشد (Navid Adham & Shafizadeh, 2019). تفکر از نوع سیستماتیک بودن این قابلیت را به کارکنان می‌دهد که بتوانند به افکار و ذهنیات خویش نوعی جهت‌گیری و هدفمندی دهند که به کمک چنین رویکردی، بهتر و سریعتر به خواسته‌ها و نیازهای خود در مسیر پیشرفت شغلی برسند (Caralli, 2018).

۲- تفکر سیستمی

تفکر سیستمی یک رویکرد منحصر به فرد برای حل مسئله است که در آن به مسائل مشخص به عنوان بخشی از سیستم‌های کلی نگریسته می‌شود. به عبارت دیگر، تفکر سیستمی چارچوب مفهومی برای حل مسائل است که از طریق تمرکز بر مشکلات در حین اجرا اتفاق خواهد افتاد. حل مسائل در این روش از طریق یافتن الگویی جهت افزایش درک سازمانی و توجه به مسئله حاصل می‌شود. نتایج به دست آمده از تفکر سیستمی به نحوه ایجاد سیستم بستگی دارد، زیرا تفکر سیستمی از روابط موجود بین قسمت‌های مختلف سیستم ایجاد می‌شود. تفکر سیستمی شامل ویژگی‌های متعددی است که از آن جمله می‌توان به وابستگی متقابل بین اجزای سیستم، کل‌نگری، جستجوی هدف، تبدیل داده‌ها به ستاده‌ها، آنتروپی منفی، بازخور، همپایانی، چندپایانی و همافزایی اشاره کرد (Navid Adham & Shafizadeh, 2019). تفکر مفهومی اشاره به فهم درست مسائل و مشکلات پیش روی در سازمان است که قابلیت اتخاذ تصمیمات درست و مناسب را در سازمان از سوی کارکنان افزایش داده و این امر می‌تواند راهبردهای اثرگذار را در محیط شغلی ارتقاء دهد و بالطبع بستر بهره‌وری را ایجاد و مهیا سازد (Caralli, 2018).

۳- فرصت شناسی

فرصت شناسی، هوشمندی نسبت به محیط را شامل شده و توجه به تحولات فضای کسب و کار و فرصت‌های حاصل از آن را می‌طلبد. مهمترین کارکرد فرصت شناسی کاهش هزینه و شکار فرصت‌ها است (Navid Adham & Shafizadeh, 2019). تفکر راهبردی از حیث فرصت طلبی هوشمندانه از جمله دستیابی به گزینه‌های مختلف برای حل مسئله، توانایی در حل مسائل و مشکلات سازمانی است (Caralli, 2018).

۴- آینده‌نگری

در خصوص آینده‌نگری نیز می‌توان گفت که مدیریت عدم اطمینان و ریسک یک بخش اصلی در آینده‌نگری است و بیانگر توجه به گذشته و در نظر داشتن حال و بسط آن به آینده است (Navid Adham & Shafizadeh, 2019). آینده‌نگری به این اشاره دارد که کارکنان اهداف سازمان را مطابق با رویدادهای آتی و اتفاقات غیرقابل پیش بینی در نظر گرفته و این امر می‌تواند توان استراتژیکی آنان را افزایش دهد (Caralli, 2018).

فرضیه های تحقیق

فرضیه کلی

مدل تاثیر مدیریت مدرسه محور بر مدیریت ناب و تفکر راهبردی مدیران دارای برآزش است.

فرضیه های فرعی

۱- مدیریت مدرسه محور بر مدیریت ناب مدیران مدارس ابتدایی شهرستان خوی تاثیر دارد.

۲- مدیریت مدرسه محور بر تفکر راهبردی مدیران مدارس ابتدایی شهرستان خوی تاثیر دارد.

روش‌شناسی تحقیق

تحقق حاضر بر حسب هدف، کاربردی می‌باشد زیرا که هدف آن تدوین مدل تاثیر مدیریت مدرسه محور بر مدیریت ناب و تفکر راهبردی مدیران مدارس ابتدایی شهرستان خوی می‌پردازد و نتایج آن قابل به کارگیری در مدارس می‌باشد تا بهترین عملکرد مدیر حاصل شود، همچنین، روش پژوهش، توصیفی-پیمایشی بود، دلیل پیمایشی بودن روش تحقیق حاضر این هست که این روش تحقیق، روشی برای بررسی توزیع ویژگی‌های یک جامعه از طریق گردآوری داده است. برخی این روش را معادل گردآوری اطلاعات از طریق پرسشنامه می‌دانند اما در واقع پیمایش فراتر از صرفاً گردآوری داده‌ها و یکی از انواع روش تحقیق محسوب می‌شود. حجم جامعه آماری را کلیه مدیران مدارس دوره ابتدایی شهرستان خوی در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۲ به تعداد ۲۲۴ نفر (۱۲۸ زن و ۹۶ مرد) تشکیل می‌دهند.

حجم نمونه آماری از طریق جدول مورگان، به تعداد ۱۴۸ نفر مشخص شد که از طریق روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای از میان مدیران انتخاب شد، طبقه مورد نظر جنسیت مدیران می باشد به طوری که بر حسب درصد تشکیل یافته در جامعه آماری ۸۵ نفر زن و ۶۳ نفر مرد انتخاب شدند.

برای جمع آوری داده ی مورد نیاز این پژوهش ابزارهای اصلی اندازه گیری این تحقیق بر اساس متغیرهای آن سه نوع پرسشنامه استاندارد می باشد. برای سنجش مدیریت مدرسه محوری از پرسشنامه داداوی پور^۱ و همکاران (۲۰۰۸) استفاده شد. این پرسشنامه شامل سه مولفه و ۳۳ گویه بوده که عبارتند از: بعد رسالت (سوالات ۱-۱۱)، بعد مشارکت (سوالات ۱۲-۲۲)، تعهدسازمانی (سوالات ۲۳-۳۳) است و به صورت مقیاس پنج درجه ای لیکرت (۱، کاملاً مخالفم؛ ۲، مخالفم؛ ۳، نظری ندارم؛ ۴، موافقم؛ ۵، کاملاً موافقم) می باشد. گویه های ۶، ۱۳، ۱۸، ۱۵، ۱۳ به صورت معکوس نمره گذاری می شود. برای اندازه گیری تفکر راهبردی مدیران مدارس از پرسشنامه تفکر راهبردی- گلدمن (۲۰۰۵) استفاده گردید، این ابزار دارای ۴۰ گویه و ۴ زیرمقیاس: تفکر مفهومی؛ تفکر سیستمی؛ فرصت طلبی هوشمندانه؛ آینده نگری و طیف ۷ درجه ای لیکرت می باشد. پرسشنامه مدیریت ناب توسط محقق سپهوند و همکاران (۱۴۰۰) تهیه شده است، هدف از ساخت این پرسشنامه ارزیابی شناسایی و اولویت بندی قابلیت های مدیریت ناب می باشد، این پرسشنامه دارای ۱۰ سوال است، و به صورت مقیاس پنج درجه ای لیکرت (۱، کاملاً مخالفم؛ ۲، مخالفم؛ ۳، نظری ندارم؛ ۴، موافقم؛ ۵، کاملاً موافقم) می باشد. ابزار مذکور دارای دو مولفه بهبود (گویه های ۱ الی ۵) و شناخت (گویه های ۶ الی ۱۰) می باشد. روایی و پایایی پرسشنامه قابلیت های رهبری ناب در تحقیق سپهوند و همکاران (۱۴۰۰) تایید شده است. در خصوص پرسشنامه مدیریت مدرسه محور داداوی پور و همکاران (۲۰۰۸)، روایی و پایایی پرسشنامه مذکور را مورد تایید قرار داده اند. در تحقیق حاضر نیز روایی پرسشنامه، توسط اساتید متخصص تایید و پایایی آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ، ۰/۸۸۷ بدست آمد. در خصوص پرسشنامه تفکر راهبردی- گلدمن (۲۰۰۵)، روایی و پایایی پرسشنامه مذکور توسط اکبرزاده و همکاران (۱۳۹۷) مورد تایید قرار داده اند. در تحقیق حاضر نیز روایی پرسشنامه، توسط اساتید متخصص تایید و پایایی آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ، ۰/۹۳۵ بدست آمد. در خصوص پرسشنامه مدیریت ناب سپهوند و همکاران (۱۴۰۰) روایی و پایایی پرسشنامه مذکور توسط نویسندگان مورد تایید قرار داده اند. در تحقیق حاضر نیز روایی پرسشنامه، توسط اساتید متخصص تایید و پایایی آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ، ۰/۸۷۲ بدست آمد.

¹- dadavipour

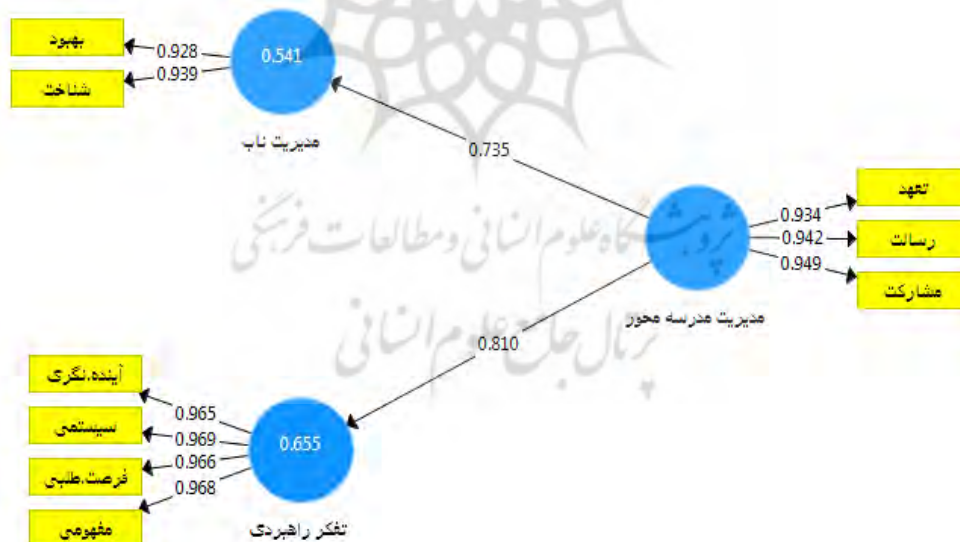
برای تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزارهای SPSS 24 و PLS-SMART3 صورت گرفته است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع آوری شده آمار تحلیلی به دو صورت آمار توصیفی و استنباطی مطرح شده است. در ابتدا با استفاده از آمار توصیفی، شناختی از وضعیت و ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان حاصل وضعیت می‌شود و در ادامه در آمار استنباطی این تحقیق به بررسی متغیرهای ارائه شده در تحقیق پرداخته می‌شود.

یافته‌های تحقیق

برازش مدل ساختاری

ضرایب استاندارد مدل

نمودار ذیل، بیانگر حالت تخمین استاندارد مقادیر برآورد شده بارهای عاملی است، این مقادیر، میزان نقش یک متغیر بر متغیر وارد شونده را نشان می‌دهد. بار عاملی مقداری بین منفی یک و یک است. اگر قدر مطلق بار عاملی کمتر از ۰/۱ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف نظر می‌شود. بار عاملی بین ۰/۱ تا ۰/۶ قابل قبول است و اگر بزرگ‌تر از ۰/۶ باشد خیلی مطلوب است.

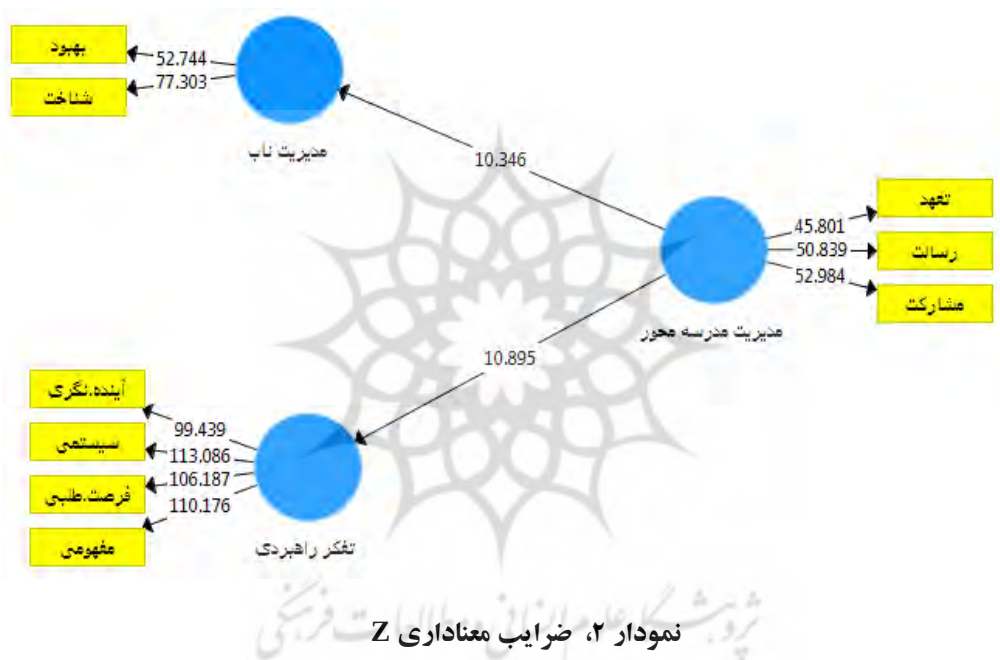


نمودار ۱، ضرایب استاندارد مدل

در نمودار فوق، نمرات استاندارد مدل بالاتر از ۰/۱ می باشند که نشانگر اعتبار مدل اندازه گیری می باشد.

ضرایب معناداری Z

به منظور محاسبه ضرایب معناداری Z، واریانس تبیین شده متغیرهای وابسته توسط متغیرهای مستقل، بار عاملی متغیرهای مشاهده شده و اثر غیرمستقیم و اثر کل متغیرها بر یکدیگر از آزمون PLS Algorithm استفاده شد.



جهت بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها از آماره آزمون t یا همان ضرایب معناداری Z، استفاده می شود. چون معناداری در سطح خطای ۰/۰۵ بررسی می شود بنابراین اگر میزان بارهای عاملی مشاهده شده با آزمون t-value از ۱/۹۶ کوچک تر محاسبه شود، رابطه معنادار نیست. در این آزمون اعداد روی مسیر و نیز خطوط مربوط به بارهای عاملی مربوط به این آزمون هستند.

مقادير R^2

ضريب تعيين R^2 معياري است كه بيانگر ميزان تغييرات هر يك از متغيرهاي وابسته مدل است كه به وسيله متغيرهاي مستقل تبين مي شود. مقدار R^2 تنها براي متغيرهاي درونزاي مدل ارائه مي شود و در مورد سازه هاي برونزا مقدار آن برابر صفر است. هرچه مقدار R^2 مربوط به سازه هاي درونزاي مدل بيشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. سه مقدار $0/19$ ، $0/33$ و $0/67$ به عنوان مقادير ضعيف، متوسط و قوي براي ضريب تعيين معرفي شده است.

جدول ۱: ضريب تعيين R^2

متغيرها	R Square	R Square Adjusted
تفكر راهبردي	۰/۶۵۵	۰/۶۵۳
مديريت ناب	۰/۵۴۱	۰/۵۳۸

معیار اندازه تأثیر f^2

قسمت قبل بررسی شد که متغیرها تا چه حد توانسته اند متغیرهای دیگر را تبیین کنند. اما میزان تأثیر هر کدام از متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته مشخص نکردیم. این معیار که توسط کوهن (۱۹۸۸) معرفی شد، شدت رابطه ی میان سازه های مدل را نشان می دهد. مقادير $0/02$ ، $0/15$ و $0/35$ به ترتيب نشان از اندازه تأثير كوچك، متوسط و بزرگ يك سازه بر سازه ديگر است. معيار اندازه تأثير در مدل هايي کاربرد دارد كه متغيرهاي درونزاي داشته باشد كه بيش از يك متغير برونزا بر آن تأثير گذار باشد براي هر اثر در مدل مسيري مي توان اندازه اثر را با استفاده از f^2 square كوهن ارزيابي كرد. اندازه اثر f^2 به صورت نسبي از تغييرات R^2 به روي بخشي از واريانس متغير مكنون درونزا است كه به صورت تبين نشده در مدل باقي مي ماند.

جدول ۲: معیار اندازه تأثیر f^2

متغیرها	تفکر راهبردی	مدیریت مدرسه محور	مدیریت ناب
مدیریت مدرسه محور	۱/۹۰۱		۱/۱۷۷

معیار استون-کیسر Q^2

این معیار، قدرت پیش‌بینی مدل در سازه‌های درون‌زا را مشخص می‌کند. به اعتقاد آنها مدل‌هایی که دارای برازش ساختاری قابل قبول هستند، باید قابلیت پیش‌بینی متغیرهای درون‌زای مدل را داشته باشند. بدین معنی که اگر در یک مدل، روابط بین سازه‌ها به درستی تعریف شده باشند، سازه‌ها تأثیر کافی بر یکدیگر گذاشته و از این راه فرضیه‌ها به درستی تأیید شوند. اگر مقدار شاخص Q^2 مثبت باشد نشان می‌دهد که برازش مدل مطلوب است و مدل از قدرت پیش‌بینی کفایت مناسبی برخوردار است.

جدول ۳: پیش‌بینی مدل در سازه‌های درون‌زا

متغیرها	SSO	SSE	Q^2 (=1-SSE/SSO)
تفکر راهبردی	۵۹۲	۲۵۲/۰۱۳	۰/۵۷۴
مدیریت ناب	۲۹۶	۱۶۲/۸۴۴	۰/۴۵

یک مقدار Q^2 بزرگتر از صفر برای یک متغیر پنهان درون‌زا نشان می‌دهد که مدل مدل مسیر PLS دارای ارتباط پیش‌بینی کننده برای این سازه است که در تحلیل فوق، مساوی ۰/۵۷۴ و ۰/۴۵ است و بالاتر از صفر می‌باشد.

برازش مدل کلی (معیار GOF)

شاخص نکویی برازش (goodness of fit)، به عنوان یک معیار کلی از تناسب مدل برای مدل معادلات-ساختاری حداقل مربعات جزئی توسعه یافته است. این شاخص، مجذور ضرب دو مقدار متوسط مقادیر

اشتراکی و متوسط ضرایب تعیین است، شاخص نکویی برازش GOF عددی بین صفر و یک بدست می- آید. وتزلس و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار برای ارزیابی شاخص GOF در نظر گرفته اند: ضعیف: اگر بین ۰/۱ تا ۰/۲۵ باشد. متوسط اگر بین ۰/۲۵ تا ۰/۳۶ باشد. قوی: اگر از ۰/۳۶ بیشتر باشد. هر چه مقدار شاخص GOF به عدد یک نزدیک باشد، بیانگر مناسب تر بودن مدل است. شاخص یا معیار gof توسط فرمول ذیل محاسبه می شود:

جدول ۴، شاخص نکویی برازش

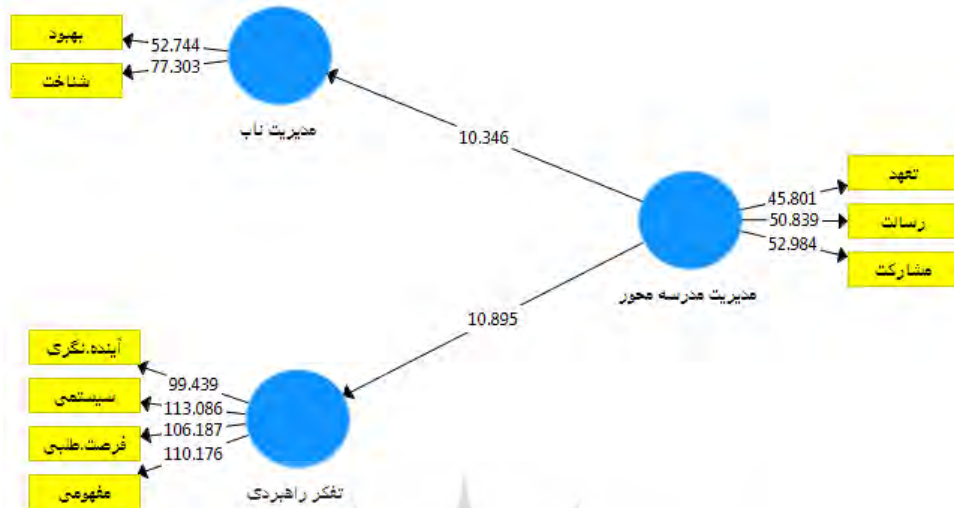
متغیرها	communality	ضریب تعیین برای متغیر درون زا
تفکر راهبردی	۰/۹۳۵	
مدیریت مدرسه محور	۰/۸۸۷	۰/۵۹
مدیریت ناب	۰/۸۷۲	

$$GOF = \sqrt{R^2 * Communality}$$

در این فرمول communality میانگین مقادیر اشتراک هر سازه در مدل pls است و R^2 نیز همان R squares است و از علامتی که در بالای این شاخص ها در فرمول gof آمده پیداست که در صورت وجود بیش از یک ضریب تعیین و میانگین اشتراک باید میانگین گرفت و در فرمول قرار داد. معمولاً مقادیر به دست آمده از این فرمول که بالاتر از ۳۵ درصد یا ۳۵۰ هزارم باشد نشان از اعتبار قابل قبولی در مدل pls است.

$$GOF = \sqrt{\text{average (Communality)} \times \text{average (R}^2\text{)}}$$

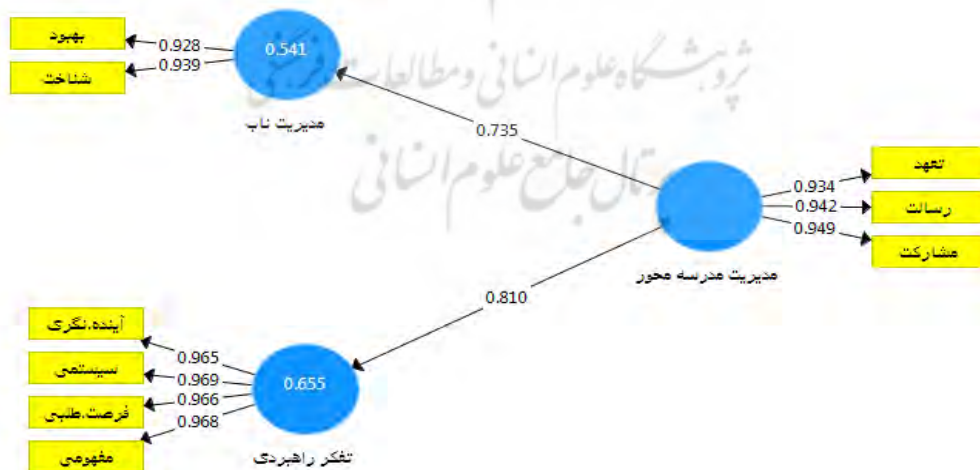
$$GOF = \sqrt{0.89 \times 0.59} = 0.74$$



نمودار، ۳. برازش مدل

نتایج فرضیات تحقیق

فرضیه اصلی: مدل تاثیر مدیریت مدرسه محور بر مدیریت ناب و تفکر راهبردی مدیران دارای برازش است. جهت بررسی فرضیه فوق، به منظور محاسبه ضرایب مسیر، واریانس تبیین شده متغیرهای وابسته توسط متغیر مستقل، بار عاملی متغیرهای مشاهده شده و اثر مستقیم و اثر کل متغیرها بر یکدیگر از آزمون PLS Algorithm استفاده شد.



نمودار ۴، ضرایب استاندارد

نمودار فوق بیانگر حالت تخمین استاندارد مقادیر برآورد شده بارهای عاملی است، این مقادیر در فرضیه فوق عبارت است از ۰/۷۳۵ و ۰/۸۱ میزان اثر یک متغیر بر متغیر وارد شونده را نشان می‌دهد به این نحو که مدل تاثیر مدیریت مدرسه محور بر مدیریت ناب و تفکر راهبردی مدیران مدارس ابتدایی شهرستان خوی دارای برازش است.

نتایج بررسی فرضیه‌های فرعی منتج از مدل تحقیق در جدول ذیل آورده شده است.

جدول ۵: نتایج بررسی فرضیه‌های فرعی

فرضیه های فرعی	تخمین استاندارد	مقدار تی	نتیجه	سطح معنی داری
۱- مدیریت مدرسه محور بر مدیریت ناب مدیران مدارس ابتدایی شهرستان خوی تاثیر دارد.	۰/۷۳۵	۱۰/۳۴	مثبت و معنی دار	۰/۰۱
۲- مدیریت مدرسه محور بر تفکر راهبردی مدیران مدارس ابتدایی شهرستان خوی تاثیر دارد.	۰/۸۱	۱۰/۸۹	مثبت و معنی دار	۰/۰۱

همانطور که مشاهده می‌شود t -value مساوی ۱۰/۳۴ و ۱۰/۸۹ می‌باشد که بالاتر از $\pm 1,96$ بوده و نتایج معنی دار می‌باشد، همچنین تخمین استاندارد مساوی ۰/۷۳۵ و ۰/۸۱ می‌باشد که بالاتر از ۰/۱ است لذا نتایج نشان داد که مدیریت مدرسه محور بر مدیریت ناب مدیران مدارس ابتدایی شهرستان خوی تاثیر مثبت و معنی داری دارد، به علاوه، نتایج نشانگر این بود که تاثیر مدیریت مدرسه محور بر تفکر راهبردی مدیران مدارس ابتدایی شهرستان خوی مثبت و معنی دار می‌باشد.

بحث و نتیجه گیری

تحقیق حاضر در راستای ارائه مدل تاثیر مدیریت مدرسه محور بر مدیریت ناب و تفکر راهبردی مدیران انجام شد. نتایج تحلیل نشانگر این است که مدل تاثیر مدیریت مدرسه محور بر مدیریت ناب و تفکر راهبردی مدیران دارای برازش است. نتیجه بدست آمده با نتایج تحقیقات Lotfi, (2019), Soleimanzadeh,

(2019), Majidi, (2020), Dimmock, , et al, (2022). AlManei, & Salonitis, (2022), Akyüz, (2018) همسو است. در تبیین یافته فوق باید اشاره داشت که نتیجه مدیریت مدرسه محور برای مدیران مدارس افزایش مدیریت ناب و تفکر راهبردی و در نهایت بهبود مدیریت امور مدرسه خواهد بود. به این صورت که منافع اصلی مدیریت مدرسه محور برای فرد-فرد مدیران در افزایش مدیریت ناب و تفکر راهبردی ناشی از افزایش اختیارات و بهبود تصمیم‌گیری است، مدیریت مدرسه محور می‌تواند موجب افزایش برنامه‌ریزی و کنترل و مشارکت سایر کارکنان مدرسه (معاونین، معلمان و ...) در کار مدیریت امور مدرسه گردد و این امر به خصوص برای مدیران که با امر تعلیم و تربیت در مدرسه سروکار دارند می‌تواند سرمایه اجتماعی و بالندگی شغلی به کار را فراهم آورد، زیرا که خرد جمعی بهتر می‌تواند در افزایش کارایی امور عمل نماید.

از دیدگاه نظری، مدیریت مدرسه محوری یک راهبرد برای اصلاح آموزش و پرورش از طریق انتقال قدرت تصمیم‌گیری از اداره‌های کل آموزش و پرورش استان و منطقه به مدارس است. به عبارت دیگر، مدیریت مدرسه محوری به عنوان تمرکز زدایی از اختیار تصمیم‌گیری و انتقال آن به مدرسه تعریف شده است (Niknami, 2017). لذا، مدیریت مدرسه محوری مدیران مدارس، معلمان، دانش‌آموزان و والدین آن‌ها را برای این که کنترل وسیع‌تری بر فرآیند آموزش و پرورش داشته باشند، بسیج می‌کند و مسئولیت تصمیم‌گیری در مورد بودجه، برنامه درسی و کارکنان مدرسه را به آن‌ها واگذار می‌کند. بسیاری از مدارس، این شیوه مدیریت را اجرا کرده و با علاقه‌مندی در حال توسعه و ترویج آن هستند. طرفداران مدیریت مدرسه محوری ادعا می‌کنند که این شیوه برنامه‌های بهتر و موثرتری را برای دانش‌آموزان ارائه می‌دهد. زیرا منابع و امکانات فراهم شده و فعالیت‌ها و اقدامات انجام یافته منطبق با نیازها و انتظارات دانش‌آموزان است. طرفداران این شیوه همچنین مدعی هستند که این نوع تصمیم‌ها در مدیریت مدرسه محوری از کیفیت بالایی برخوردار هستند زیرا به طور گروهی اتخاذ می‌شوند. در اصل، مدیریت مدرسه محوری باعث افزایش و توسعه ارتباطات بین همه افراد ذینفع در مدرسه از جمله هیئت‌های مدیره، مدیران، رؤسای مناطق آموزشی، معلمان، اولیای دانش‌آموزان و اعضای جامعه می‌شود. ارتباطات بین فردی در مدیریت مدرسه محور ساختار بوروکراتیک قدرت را بر هم می‌زنند و الگوهای جدیدی که در آن، همه احساس قدرت می‌کنند ایجاد می‌کند. طرفداران این سیستم همچنین ادعا می‌کنند به علت مشارکت همه افراد در همه امور مربوط به مدرسه، عملکرد آموزش و پرورش اثربخش‌تر خواهد شد و معلمان و دانش‌آموزان احساس

مثبت تری نسبت به کارشان پیدا می کنند. حامیان این سیستم معتقدند که در این سیستم معلمان دیدگاه مثبت-تری هم نسبت به کارگزاران و مسئولان مدرسه و آموزش و پرورش و هم تعهد بیشتری نسبت به اهداف مدرسه و دانش آموزان پیدا خواهند کرد (Niknami, 2017).

نتایج تحلیل نشانگر این است که مدیریت مدرسه محور بر مدیریت ناب مدیران تاثیر مثبت و معنی داری دارد به این نحو که مدل تاثیر مدیریت مدرسه محور بر مدیریت ناب مدیران مدارس ابتدایی شهرستان خوی دارای برازش است. نتیجه بدست آمده با نتایج تحقیقات (Soleimanzadeh, et al, (2020), AlManei, & Saloniitis, (2022), Santibanez, (2018) Sawada, (2017), Kerami & Majidi, (2019), Nasiri, (2019) هم جهت است. در تبیین نتیجه بدست آمده باید قید نمود که توجه مدیران به رسالت، مشارکت، تعهدسازمانی و مأموریت آموزش و پرورش می تواند در بهبود مدیریت ناب موثر باشد زیرا که سازمان هایی که نمی دانند به کجا می روند، وضعیت موجودشان چیست، معمولاً به بیراهه می روند. اگر مدیران مدارس از اهداف آموزش و پرورش و از اهداف سازمان خود درک درستی داشته باشند قادر خواهند بود تا مدیریت ناب را در محیط مدرسه حفظ نمایند.

از لحاظ نظری، مدیریت مدرسه-محور تجدید ساختار نظام آموزش و پرورش در جهت افزایش انعطاف پذیری، عدم تمرکز و تفویض اختیار به مدارس، به نحوی که با نزدیک نمودن محل اتخاذ تصمیم ها به محل اجرای آن و اتخاذ تصمیم به شیوه گروهی و مشارکت جویانه توسط کسانی که بیشترین اطلاعات درباره نیازمندی های مدرسه و شرایط حاکم بر آن برخوردارند و بیش از هر کسی از نتایج آموزش ها متاثر می شوند (شامل والدین، دانش آموزان، معلمان، کارکنان ستادی، گروه های ذینفع جامعه از جمله صاحبان صنایع، سازمان ملی و غیره) سبب می شود که استقلال، مسئولیت پذیری و پاسخگویی مدرسه افزایش یابد و نیز کیفیت و اثربخشی آموزش ها بهبود یابد. بنابراین، مدرسه-محوری نوعی ایجاد تغییرات آموزشی و برنامه است. این امر زمانی می تواند موثر باشد که همراه با درگیری فعال مدرسه باشد (سانتی بانز و همکاران، ۲۰۱۹).

بررسی نتایج تحلیل نشان داده است که مدیریت مدرسه محور بر تفکر راهبردی مدیران تاثیر مثبت و معنی داری دارد. به این نحو که مدل تاثیر مدیریت مدرسه محور بر تفکر راهبردی مدیران مدارس ابتدایی شهرستان خوی دارای برازش است. نتیجه بدست آمده با نتایج تحقیقات (Santibanez, (2018), Lotfi, Moradi, & Mohammadi, Kerami & Nasiri, (2019), Akyüz, (2018), Jalili, (2016), Valliamah, (2023), (2019). (2019) همخوانی دارد. در تبیین یافته فوق باید اشاره داشت که تصمیمات مشترک بین کارکنان و مدیران مدارس منجر به این می شود که دانش و اطلاعات جامع از همه عواملی که بر امور شغلی تاثیر دارند جمع آورده شده و منجر به اجرای تصمیمات بهتر شود و

تفکر راهبردی افزایش یابد، در واقع، زمانی که تجارب رهبری در میان مدیران و کارکنان مدرسه وجود داشته باشد و ایشان بتوانند یکدیگر را در امر مدیریت مدرسه یاری رسانند در واقع اقدام به تسهیم اطلاعات برای یکدیگر می نمایند تا امر هدایت کاری به نحو مطلوب صورت بگیرد و در این حالت است که تفکر راهبردی معنا پیدا می کند.

از لحاظ نظری، مدرسه محوری در راستای تمرکززدایی و به معنی تفویض اختیار بیشتر به مدارس است و نتیجه آن، تقویت کارکنان برای مشارکت در تصمیم سازی ها و کاستن شکاف بین مدیران و کارکنان برای رسیدن به کارآیی و کارآمدی در اجرا است (Hasanpour, 2015). چون اتخاذ سیاست مدرسه - محوری باعث می شود جایگاه تصمیم گیری از یک الگوی مستبد، بوروکراتیک و متمرکز به یک روش دموکراتیک و غیرمتمرکز عملیاتی تغییر یابد (Nutravong, 2012). و به واسطه تمرکززدایی و واگذاری اختیار به مدرسه، همکاری بین والدین و مدرسه بیشتر می شود و هم محیط مدرسه و هم محیط خانه برای یادگیری بهبود می یابد و مسئولیت پذیری به دلیل ارتقای عملکرد کیفی معلمان و کارکنان مدرسه، افزایش می یابد (Ortiz, 2017).

مدرسه، کانون اصلی تعلیم و تربیت باشد و تمام اتفاقات تعلیم و تربیت، در مدرسه تجلی و تبلور یابد. اختیارات مدارس را افزایش و مدیران را توانمند و ظرفیت آن ها را گسترش یابد. همچنین به تنوع محیط های آموزشی پرداخته شود چرا که کلاس بخشی از محیط یادگیری است و مکان های دیگر مدرسه و اتفاقات آن بخش دیگری از فرایند یادگیری است. مدیریت مدرسه محوری به مثابه یک سیاست تغییر و تحول در صورتی به موفقیت نائل می شود که مقدمات لازم برای تحقق آن پیش بینی شود. مدیریت مدرسه محوری تحولی با ارزش در راستای کیفیت بخشی به امور آموزشی، پرورشی، پژوهشی و.. مدارس است. تمرکز زدایی و تفویض اختیار و به تبع آن توجه به شایستگی های عوامل اجرایی مدارس و توانمندسازی آنان در حیطه وظایف و اختیارات خود؛ باعث تسهیل امور اجرایی مدارس و تقویت حس مسئولیت پذیری در مدارس خواهد شد.

چنانچه طرفداران این شیوه مدعی هستند که تصمیم گیری ها در مدیریت مدرسه محوری از کیفیت بالایی برخوردار هستند زیرا به طور گروهی اتخاذ می شوند نه به صورت انفرادی و اینکه مدیریت مدرسه محور باعث افزایش و توسعه ارتباطات بین همه افراد ذینفع در مدرسه از جمله هیئت های مدیره، مدیران، رؤسای مناطق آموزشی، معلمان، اولیای دانش آموزان و اعضای جامعه می شود. ارتباطات بین فردی در مدیریت مدرسه محور ساختار بوروکراتیک قدرت را بر هم می زند و الگوهای جدیدی که همه احساس قدرت می کنند ایجاد می کند. طرفداران این سیستم همچنین ادعا می کنند به علت مشارکت همه افراد در

همه امور مربوط به مدرسه، عملکرد آموزش و پرورش اثربخش تر خواهد شد و معلمان و دانش آموزان احساس مثبت تری نسبت به کارشان پیدا می کنند. حامیان این سیستم معتقدند که در این سیستم معلمان دیدگاه مثبت تری هم نسبت به کارگزاران و مسئولان مدرسه و آموزش و پرورش و هم تعهد بیشتری نسبت به اهداف مدرسه و دانش آموزان پیدا خواهند کرد.

هر پژوهش به منظور دستیابی به اطلاعات صحیح در جهت کشف واقعیات موجود و ارایه راهکارهایی در جهت بهبود شرایط و نیل به اهداف صورت می گیرد. اما در هر پژوهشی، محدودیت هایی وجود دارد که کسب اطلاعات صحیح را دچار مشکل می کند. محدودیت ها و مشکلات پژوهش حاضر بدین شرح است: محدودیت های در کنترل محقق، موضوع تحقیق حاضر در شهرستان خوی اجرا گردید. جامعه آماری را مدیران مدارس دوره ابتدایی تشکیل دادند. محدودیت های خارج از کنترل محقق، ذهنیت ها، تصورات، علایق، آگاهی ها و خصوصیات، دانش پژوهشگر و سایر ویژگی های شخصی او مانند قدرت تعامل با دیگران و ... در فرضیه سازی، طراحی سوال ها، تنظیم پرسشنامه، ارتباط با دیگران و تحلیل، اثر می گذارد و بر اثر علایق و گرایش ها بر تحقیق موثر است. این تحقیق نیز از این اثرات در امان نیست و به طور طبیعی ویژگی ها، دانسته ها و علایق پژوهنده بر این تحقیق اثر داشته که این اثرات را باید از محدودیت های تحقیق بر شمرد. با عنایت به تایید فرضیه کلی پیشنهاد می شود که نقش ها و حوزه اختیارات مدیران ارشد آموزش و پرورش تغییر کند، بر اساس مفروضات مدیریت مدرسه محور ساختار قدرت از بالا به پایین که در اختیار مدیران ارشد آموزش و پرورش است به ساختار از پایین به بالا بر اساس تصمیم گیری مشترک تغییر می یابد. لذا مدیران ارشد آموزش و پرورش، مناطق و شهرستان ها باید مروج تغییر نوآوری، تسهیل گر تفویض اختیار باشند. مدیران ارشد سازمان آموزش و پرورش شایسته است در این دیدگاه که همه چیز باید از بالا به مدارس دیکته شود و مدارس فقط مجری سیاست ها و اهداف آنان باشند تجدید نظر کنند. به مدارس اعتماد بیشتری کنند و در عین حال نظارت بر برنامه ها و تصمیمات آن ها را نیز مورد توجه قرار دهند. با عنایت به تایید فرضیه فرعی اول تحقیق پیشنهاد می شود که تهیه و تدوین یک طرح رسمی و یک آئین نامه جامع برای اجرای مدیریت مدرسه محور در اولویت قرار گیرد، در این راستا باید بازنگری کلی در آیین نامه اجرایی مدارس و رفع ابهامات و مشخص کردن چارچوب ها و تعریف روش اهداف اجرایی طرح مدرسه محوری در این آیین نامه صورت پذیرد. با عنایت به تایید فرضیه فرعی دوم تحقیق پیشنهاد می شود که استفاده از متخصصان رشته های مختلف تحصیلی و انجام مطالعات علمی و دادن ایده هایی برای اجرای طرح مدرسه محوری بر اساس نتایج تحقیقات، اجرای آن طرح به صورت آزمایشی و سپس اجرای گسترده آن در صورت اثربخش بودن و انجام اصلاحات لازم و حذف برخی از محدودیت ها در برنامه کاری قرار گیرد، در کنار

چنین تغییر نقشی به وجود آوردن بستر فرهنگی لازم در جامعه برای انجام طرح مدرسه محوری از طریق رسانه‌های گروهی اساسی است. لذا باید اقداماتی برای آگاه کردن مدیران، معلمان، اولیاء دانش‌آموزان و کلیه افراد ذینفع نسبت به این طرح و اطلاع دقیق آن‌ها از مفاد آیین نامه از طریق برگزاری سمینارها، کنفرانس‌ها، کارگاه‌های آموزشی، آموزش ضمن خدمت، رسانه‌های گروهی و مطبوعات صورت پذیرد. برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود که: موضوع تحقیق حاضر در شهرستان‌های دیگر نیز مورد مطالعه قرار گیرد. ارتباط مدیریت مدرسه محور با رضایت مدیران مدارس، مورد بررسی واقع شود. ارتباط مدیریت مدرسه محور با تعهد سازمانی مدیران مدارس، مورد مطالعه قرار گیرد.

References

- Abdulahi, H (2017). School-based management, its concept, benefits and requirements, from the organization, management and human resources research group, basics, challenges and requirements of school-based management in Iran's education. Education Research Institute, 2(4): 65-71. [In Persian]
- Adam, E., & Nir, M. (2010). School based management and its effect on teacher commitment.
- Akyüz, A. (2018). Application of efqm excellence model to the sabanci university ic. Technical Services Manager, Sabanci university ic tuzla, Istanbul Turkey.
- AlManei, M. Salonitis, K. Xu, Y. (2017). *Lean implementation frameworks: the challenges for SMEs*. The 50th CIRP Conference on Manufacturing Systems.
- Ansoff, Igor. (2017). 'Strategic Management of Technology, *Journal of Business Strategy*, Vol.7, No.3, PP: 38-55- p 43.
- Caralli, R. (2018). "The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management" ; Software Engineering Institute publication
- Davoodipoor, A. Aahanchiyaan, M. R.R. Sa'eedeeye Rezvaanee, M (2008). Feasibility assessment of implementing the School Based Administration Project in the Guidance schools of Mash'had. quarterly Journal New Thoughts Educational, 4(4):37-54. . [In Persian]
- Dimmock. C. (2022). *School-based management and school effectiveness*. Routledge.
- Elmelegy, R. I. (2020). School-based management: An approach to decisionmaking quality in Egyptian general secondary schools. *School Leadership & Management*, (ahead-of-print), 1 -18.

- Faqih, M. B. Amirkhani, A.h. (2012). Investigating the level of purity of Iran Khodro Company based on Jackson and Jones model. Master's thesis, Payam Noor Tehran Center. Public administration, 4(11), 19-30.[In Persian]
- Faridni, N. Nowrozi, Z. Safdarian, A (2018). The relationship between lean management and organizational effectiveness with the mediating role of knowledge sharing and team culture. The 4th international conference on management, psychology and humanities with sustainable development approach, Shiraz. [In Persian]
- Firouzi, M. Heravi, G.m. (2018). Investigating the principles and methods of lean management in construction projects: focusing on mass housing projects. 7th National Congress of Civil Engineering, Zahedan University. Iran. [In Persian]
- Haeri, Mohammad, H. Gudarzi, G, m. Vathouq, T. Dizj, A. Latifi, M (2014). Designing a conceptual model of lean thinking in the service processes sector (case study: Royan Research Institute). Master's thesis, Imam Sadiq University (AS). [In Persian]
- Hasanpour, T. (2015). Feasibility of school-based management system in education in Ardabil province. Education Research Council. [In Persian]
- Hashemi, M. Yari Haj Atalo, J. Maleki Avarsin, S (2022). Analyzing the principles of lean thinking and presenting the lean management model for education and training using the foundation data method (mixed research). Innovation and creativity in humanities. 12(1), 57-96. [In Persian]
- Heracleous, L. (2020). "Strategic thinking or strategic planning" ,*Long Range Planning*, 31, (3), 481-487
- Jalili, M (2016). Investigating the relationship between school-based management and human resource empowerment (case study: directors of education schools in Amel city). Master's thesis, Amol Institute of Higher Education. [In Persian]
- Kashkouli, S. Abbas golizadeh, A. Shakouh, Z (2022). Investigating the effect of knowledge management on lean production in Kerman Motor New Arg Automobile Company. The 12th conference of modern techniques of management, accounting, economics and banking with the approach of business growth, Tehran. [In Persian]
- Kerami, R. Nasiri, F. S (2019). Investigating the relationship between school-oriented management style and teachers' job success and job adaptability. *Journal of School administration*, 8(1): 283-301. [In Persian]
- Khalkhali, A. Gharmani, S (2020). Total Quality Management as a Predictor for Institutionalization of Quality in Schools. *Journal of new approaches in educational management*, 3(1): 1-20. [In Persian]
- Lotfi, A. (2019). Evaluating school-based management and its relationship with school effectiveness. Master's thesis, Allameh Tabatabai University. [In Persian]

- Majidi, M (2019). Investigating the impact of school-based management on the organizational profitability of managers and teachers of nomadic schools in Kalibar city in the academic year 97-98. The 4th International Conference on Research in Psychology, Counseling and Educational Sciences, Tbilisi-Georgia, Permanent Secretariat of the Conference. [In Persian]
- Moradi, A. Mohammadi Fard, E (2019). The role of teachers in fostering students' creativity. The third community empowerment conference in the field of humanities and psychological studies, Tehran, Center for the empowerment of cultural and social skills of the community. [In Persian]
- Navid Adham, M. Shafizadeh, H (2019). Investigating the Relationship between Strategic Thinking and Intellectual Capital with an Attitude Toward Organizational Innovation among Managers and Experts in Tehran Education Areas. *Educational Technology Quarterly*, 4(13): 881-890. [In Persian]
- Niknami, M (2017). Centered school management concepts, theories, strategies and challenges. *Journal of Research, Education, School Information*, 1(4):70-89. [In Persian]
- Nutravong, R.(2012). *School-based curriculum decisionmaking: A study of the Thailand reform, Unpublished Doctor of Dissertation*, Indiana university.
- OECD, (2016). *New Approache in Educational Administration*, OECD, Paris
- Ortiz, Eunice Heredia. N. (2017). *The impact of education decentralization on education output: A cross-countere study*. In the Andrew young shool of policy studies of Georgia state university.
- Pahlavanian, H. (2019). A successful experience of using strategic-strategic management. Yazd: Publications: Nikorosh, Yazd. [In Persian]
- Radnor Z, Bucci G(2020). *Analysis of Lean Implementation in UK Business Schools and Universities*. London, UK: Association of Business Schools Lean Report.
- Rostami, F. Sadat Ghoraisi Khorasgani, M. Mehran, G (1402). Antecedents of Lean University in Iran's Higher Education. *Journal of University Management*. 2(2);123-141. [In Persian]
- Santiban~ez. L., Abreu-Lastra, R., & O'Donoghue, J. L. (2019). School based management effects: Resources or governance change? Evidence from Mexico. *Economics of Education Review*, 39, 97-109.
- Salis, E (2015). Comprehensive quality management in education. Translated by Ali Hadighi, Tehran: Publishers: Fresh Air. [In Persian]
- Sawada, Y., Aida, T., & Griffen. A. S. (2017). *Election, implementation, and social capital in school-based management: Evidence from a randomized field experiment of COGES project in Burkina Faso*.
- Sepahvand, R. Saedi, A. Momeni Mafard, M (2021). Analysis of the effect of lean leadership capabilities on the professionalization of human resources in

- sports organizations using the interpretive ranking process. *Journal of Sports Management*, 13(2): 56-89. [In Persian]
- Soleimanzadeh, A. Shojaei, A.A. Hosseini Doronkola, Z. (2020). Presenting an Effective Model of School-Based Management on Teacher's Creativity in Primary Schools in Babol City. *Sociology Education*, 13(8):162-173. [In Persian]
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Sremcevic, N. Lazarevic, M. Krainovic, B. Mandic, J. Medojevic, M. (2018). Improving Teaching and Learning Process by Applying Lean Thinking. *Procedia Manufacturing* 17 (2018) 595-602, 28th *International Conference on Flexible Automation and Intelligent Manufacturing (FAIM2018)*, June 11-14, 2018, Columbus, OH, USA.



Presenting the model of the effect of attitude towards change and innovation on organizational learning and empowerment among school principals i

Ahmad marandi^{1*}, Maryam Khedrzadeh²

Abstract

The present research was conducted in order to provide a model of the impact of school-based management on lean management and strategic thinking of primary school principals. In terms of the purpose, the current research was a part of applied research, and in terms of the nature of the research, it was descriptive and descriptive-correlational. The size of the statistical population was made up of all principals of elementary schools in Khoi city in the academic year of 2023-2024 in the number of 224 people. The size of the statistical sample was calculated using the number of main structures, 148 people, and this number of school principals was selected by stratified random sampling. It was done from schools. In order to collect data, questionnaires of school-based management by Dadavipour et al. (2008), lean management by Sephond et al. (1400) and strategic thinking by Goldman (2005) were used. The validity of the mentioned questionnaires was confirmed by expert professors and their reliability was obtained through Cronbach's alpha coefficient above 0.7. Due to the non-normality of data distribution, structural equation analysis and partial least squares method were used using pls software. The results showed that the model of the effect of school-based management on lean management and strategic thinking of primary school principals in Khoi city has a good fit ($T=10.34$, $p>0.01$), ($T=10.89$, $p>0.01$) p). Also, the results showed that school-based management has a positive and significant effect on the lean management of primary school principals in Khoi city ($S=0.735$; $p<0.01$), in addition, the results showed that the effect of school-based management on The strategic thinking of elementary school principals in Khoi city is positive and significant ($S=0.81$; $p>0.01$).

Keywords: school-oriented management, lean management, strategic thinking

¹- Assistant Professor of Department of Educational Sciences, Khoi Branch, Islamic Azad University, Khoi, Iran

² - Master's student of Department of Educational Sciences, Khoi Branch, Islamic Azad University, Khoi, Iran