



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی
مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی
با رویکرد توسعه پایدار
8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



ارتباط مدیریت مدرسه محور و خلاقیت مدیریتی در مدارس دارای کلاسهای چندپایه و تک پایه مدارس ابتدایی شهرستان خوی در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۴۰۱

ابراهیم عبداللهی

دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه پیام نور ارومیه Ebrahim.abdollahi6696@gmail.com

چکیده:

هدف از این پژوهش، مقایسه مدیریت مدرسه محور و خلاقیت مدیریتی در مدارس دارای کلاسهای چندپایه و تک پایه مدارس بود. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، علی-مقایسه ای می باشد. جامعه آماری پژوهش را کلیه مدیران مدارس شهرستان خوی به تعداد ۲۷۳ تشکیل دادند. حجم نمونه آماری با استفاده از جدول مورگان، ۱۶۲ نفر برآورد گردید که از طریق نمونه گیری طبقه ای اقدام به انتخاب نمونه آماری شد. به منظور جمع آوری اطلاعات، از پرسشنامه های مدیریت مدرسه محور داداوی پور و همکاران (۲۰۰۸) و خلاقیت مدیریت شیریگی و همکاران (۱۳۹۴) استفاده شد. پایایی آنها از طریق ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب، ۰/۸۱۲ و ۰/۸۴۷ بدست آمد. برای تعیین وضعیت نرمال بودن داده ها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف بهره گرفته شد. نتایج تحلیل داده ها نشان داد که مدیریت مدرسه محور و مولفه های آن (رسالت، مشارکت و تعهد سازمانی) در مدارس دارای کلاسهای تک پایه به صورت معنی داری بیشتر می باشد. که نتایج نشانگر این بود که خلاقیت مدیریتی و مولفه های آن (استقلال طلبی، خودکارآمدی، مسئولیت پذیری و توانمندی، تمایل به نوآوری و تغییر، درک احساس و انگیزه دیگران، تشخیص و واقع بینی) در مدارس دارای کلاسهای تک پایه به صورت معنی داری بیشتر می باشد.

کلید واژه ها: مدیریت مدرسه محور، خلاقیت مدیریتی، کلاسهای چندپایه



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



- مقدمه

کلاس چند پایه شامل کلاسی است که با حضور دو یا چند پایه تحصیلی با تدریس یک معلم در یک اتاق درس تشکیل میشود [۱]. تحقیقات انجام شده، نشان می دهد که میان دانش آموزان کلاس درس چند پایه و دانش آموزان کلاس های تک پایه از حیث توانایی شناختی تفاوت معناداری وجود ندارد. با این حال، دانش آموزان کلاس های درس تک پایه نسبت به دانش آموزان کلاس های چند پایه از نظر رشد اجتماعی، سازگاری محیطی، بیان عواطف، روحیه همکاری، بهداشت روانی، پختگی رفتاری و... برتری نشان می دهند [۱]. همچنین، کلاس های چند پایه اغلب به دلیل افزایش یا کاهش جمعیت دانش آموزی، نیازهای اداری و اجرایی یا نیازهای مالی و جغرافیایی (قرار گرفتن کلاس ها در مناطق صعب العبور) کاهش انتقال دانش آموزان از یک مدرسه به مدرسه دیگر و مواردی از این نوع به وجود می آیند (نایلر، ۲۰۰۰) که می تواند از لحاظ آموزش چالش برانگیز باشد و نوع مدیریت مدیران مدارس را تحت تاثیر قرار دهد، در این راستا، مدیریت مدرسه محور به منزله راهبردی اثربخش در امر تمرکززدایی، دستورالعمل برنامه ای اصلاحات در اکثر کشورها قرار گرفت. مدیریت مدرسه محور راهبردی است به منظور بهبود تعلیم و تربیت از طریق انتقال اختیار و مسئولیت تصمیم گیری به مدرسه، و تواناسازی مدرسه و دست اندرکاران آن برای تحقق اثربخش و کارآمد فرآیند یاددهی-یادگیری [۲]. همچنین خلاقیت مدیران مدارس می تواند در خصوص بهبود مشکلات کلاس های چند پایه راهگشا باشد. خلاقیت در رهبری آموزشی منجر به بهتر شدن نظارت، سازماندهی و مدیریت مدرسه، اصلاح برنامه درسی یا راهبردهای آموزشی می شود و تقاضا برای پاسخگویی و بهبود عملکرد دانش آموزان را افزایش میدهد. رهبری گروهی تلاشی است که منجر به ارتباطات قوی درون مدرسه میشود. گزارشات حاکی از آن است مدارس که در تصمیمگیری از ترکیب پیشنهادهای موفق استفاده میکنند، دستاوردهای بهتری کسب می کنند [۱۹]. اهمیت تحقیق حاضر در پی بهبود روندهای مدیریتی کلاسهای چند پایه می باشد زیرا که «تشکیل کلاس های چند پایه اثر چشمگیری داشته است این کلاس ها به دلیل تحت پوشش قرار دادن دانش آموزان دو یا بیش از دو پایه تحصیلی در یک کلاس درس شرایط و مقتضیات منحصر به فردی دارند و تدریس در این کلاس ها از پیچیدگی خاصی برخوردار بوده و الگوی ویژه خود را دارد. لذا فرآیند یاددهی و یادگیری در این کلاس ها از اهمیت خاصی برخوردار است» [۳]. سیستم بومی و مدیریت کلاس های چند پایه در کشورهای مختلف یکسان نیستند. این در حالی است که در اکثر کشورها در کنار مدارس تک پایه اجازه تأسیس مدارس چند پایه به افراد و گروه های اجتماعی داده می شود [۲۰]. مشارکت مردم و همکاری بین مدیران مدارس و خانواده ها و دیگر نهادهای اجتماعی امری لازم برای پیشرفت آموزش کلاس های چند پایه محسوب می شود [۲۱]. شیوه ی اداره کلاس های چند پایه دارای تنوع گسترده ای بوده است هر چند هنوز مدارس تک پایه بیشتر هستند و سهم مدارس تک پایه با دیگر مدارس قابل مقایسه نیست، اما مدارس چند پایه هم در حال اجرا است و دانش آموزان بر حسب شرایط و امکانات خود در مدارس تک پایه یا چند پایه تحصیل می کنند [۱]. با توجه به تحقیقات آقازاده و فاضلی (۱۳۹۶) در دهه های اخیر، ایجاد و گسترش کلاس چند پایه در کنار مدارس تک پایه، کیفیت آموزش و پرورش را تحت تأثیر قرار داده است. در واقع، چالش هایی که مدیران مدارس کلاس های چند پایه با آن مواجه اند، شامل مدیریت مدارس با منابع محدود و نیازهای متنوع و گسترده، معلمان و یادگیرندگانی مختلف و کم انضباط، توسعه فرهنگ مدیریت مشارکتی و مدیریت نمودن انتظارات متفاوت است [۲۲]. لذا مدیریت مدرسه محور، یک ضرورت اجتناب ناپذیر است تا مدیران حرفه ای و توسعه یافته تری مدارس را به عنوان سازمان های اجتماعی بنیادی، به سوی سازمان های آموزشی حرفه ای و تخصصی هدایت نموده و بدین طریق سنگ بنای رشد و توسعه جامعه را پایه ریزی کنند [۴]. به علاوه، رهبری و مدیریت خلاق آموزشی به عنوان یکی از عوامل مهم بهبود و اثربخشی مدارس شناخته شده است. پژوهش ها به طور گسترده ای نشان داده اند، مدارس موفق مدرسی هستند که به وسیله ی رهبران موفق هدایت می شوند. هر چند نقش ضروری و مهم مدیران مدارس در طول تغییرات بنیادی و آشفته و چالش هایی که مدارس با آن روبرو هستند، پیچیدگی بیشتری پیدا کرده و دشوارتر شده است. [۲۲] لذا نتایج این تحقیق از این جهت دارای اهمیت می باشد که:



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



- محیط کاری با نشاط و مطلوب در مدارس کلاس های چندپایه شکل خواهد گرفت.
- استفاده از مدیریت مدرسه محور در مدارس منجر به بهبود نوآوری مدیران مدارس کلاس های چندپایه خواهد شد.
- عملکرد معلمان چندپایه و استفاده از ظرفیت های آموزشی ایشان بالا خواهد رفت.

مبانی نظری

مدیریت مدرسه محور

مدیریت مدرسه محور اولین بار در سال ۱۹۷۶، به صورت رسمی، محور تلاش هایی قرار گرفت که برای توسعه مدارس آمریکا انجام شد. این راهبرد در سال های پس از آن به منزله کانون توجه بسیاری از نظام های آموزشی برای اصلاح و بهبود شناخته شده است [۵]

برای موفقیت در این امر لازم است تا مدیریت منابع چهارگانه زیر به مدارس واگذار شوند:

۱- قدرت اتخاذ تصمیم در مواردی مانند بودجه ریزی، استخدام و برنامه دهی

۲- دانشی که منابع انسانی مدرسه را به فهم و مشارکت در عملکرد سازمانی قادر می کند.

۳- اطلاعاتی در زمینه عملکرد دانش آموزان و رضایت والدین و اطلاعات مربوط به منابع مدرسه

۴- پاداش برای قدرشناسی از کوشش اضافی مورد نیاز در مدیریت مدرسه محور و تقدیر از پیشرفت ها [۶]

مدیریت مدرسه محوری یک راهبرد برای اصلاح آموزش و پرورش از طریق انتقال قدرت تصمیم گیری از اداره های کل آموزش و پرورش استان و منطقه به مدارس است. به عبارت دیگر، مدیریت مدرسه محوری به عنوان تمرکز زدایی از اختیار تصمیم گیری و انتقال آن به مدرسه تعریف شده است [۷]. مدیریت مدرسه - محوری یعنی فراهم شدن زمینه انتقال قدرت تصمیم گیری به سطح مدرسه [۲۳]. مدرسه - محوری یا تصمیم گیری مشارکتی در مدرسه، یک تغییر نگرش کلی نحوه اداره و مدیریت مدارس است، که انحصار قدرت تصمیم گیری را از یک ناحیه مرکزی، به یک مدرسه به منظور بهبود عملکرد آن مدرسه به دنبال دارد. این تعامل برای ایجاد، تحقق اهداف و اثربخشی در مدرسه است. به بیان دیگر این فرآیند باعث توانمندی مدرسه برای ایجاد تصمیم گیری های آموزشی در مورد نیازهای یک مدرسه و کمک به استفاده موثر از منابع محدود مدرسه و تقویت مشارکت محلی در اداره امور مدارس است [۲۴]. 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 وغیره) 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 [۲۵]



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی
مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی
با رویکرد توسعه پایدار
8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



در اکثر تعاریفی که از مدیریت موسسه محور عرضه شده است به چهار اصل مبنایی و مهم توجه شده است:

(۱) مشارکت پذیری (۲) تمرکز زدایی (۳) تفویض اختیار (۴) رقابت پذیری و تحقیق و مطالعه.

مشارکت پذیری: امروزه مشارکت و مدیریت مشارکتی را مهم ترین انقلاب در مدیریت می نامند و براین باورند که تحقق اهداف و ایجاد تحول در امور با مدیریت مشارکتی امکان پذیر است. مشارکت کارکنان ناشی از باور مدیریت روابط انسانی و نشانه ای از توجه به رشد شخصیت انسان هاست و در جهت تامین نیازهای احترام و خودیابی کارکنان گام برمیدارد [۸]

(۲) تمرکز زدایی: رایبیز (۱۹۹۸) تمرکز را به عنوان میزانی که افراد، واحدها و یا سطوح سازمانی برای انتخاب راه کارهای تصمیم گیری خود دارای اختیارات رسمی بوده و بدین ترتیب کارکنان از حداقل اعمال رای و نظر خود برخوردارند توصیف کرده است. اصطلاح تمرکز زدایی غالباً اشاره به وضعیتی می کند که در آن میزان تفویض اختیار و مسئولیت، نسبتاً زیاد است. بنابراین مفاهیم تمرکز و عدم تمرکز با مفهوم تفویض اختیار رابطه ی تنگاتنگی دارد [۹]

(۳) تفویض اختیار:

مدیرانی که اساساً اهل تفویض اختیار نباشند و نیز مدیرانی که همه ی فعالیت ها و مسئولیت ها را تفویض کنند، نادر هستند. اتفاقی که در عمل می افتد این است که مدیران در جایی از یک طیف قرار می گیرند. طیفی که یک انتهای آن تفویض اختیار مطلق و سمت دیگر آن، تمرکز مطلق اختیارات و اجتناب از واگذاری است. مدیرانی که علاقه ای به تفویض اختیار ندارند، صرفاً انتظار دارند که اطرافیان شان مجری تصمیم های آنها باشند و البته زیاد مشاهده می شود که هر پیشامد یا نتیجه نامطلوب را به اجرای ضعیف و نه به تصمیم گیری ضعیف مرتبط کنند [۹]

(۴) رقابت پذیری و تحقیق و مطالعه:

حق انتخاب والدین مدارس را مجبور می سازد تا به نیازها و انتظارات والدین و مقامات محلی توجه شود. مساله حساب پس دهی از اهمیت برخوردار می شود و در کنار آن منابع نیز بهینه تر تخصیص و هزینه می شوند. برقراری محیط رقابتی برای آموزش مستلزم توجه به امر تحقیقات و مطالعات مستمر برای بهبود کیفیت خدمات است. استفاده از نظام مدیریت موسسه محور می تواند شرایط مناسبی برای ایجاد رقابت بین مدارس و موسسات آموزشی به وجود آورد. زیرا در این شرایط مدیر، معاونان و معلمان و کارکنان آموزشی و غیر آموزشی و همچنین اولیا دانش آموزان برای بهبود کیفیت تحصیلی موسسه و دانش آموزان تلاش می کنند [۲۶]

خلاقیت مدیریتی



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی
مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی
با رویکرد توسعه پایدار
8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



خلاقیت مدیریتی را در یک مدیر مؤثر که از ویژگی های کنجکاوی، حساسیت، شجاعت، واقعگرایی و کارآمدی برخوردار باشد و خلاقیت های بالقوه خود را به بهترین نحو در اداره حیطه کاری تحت هدایت خود به کار ببرد و از طرف همکاران و زیردستان خود به عنوان شخصی نوآور مورد قبول واقع شود، می توان مشاهده کرد [۲۷]

با رشد حرفه ای، خلاقیت مدیریتی در تمام سطوح سلسله مراتب سازمانی، به عنصر اساسی مفید کارایی سازمانی تبدیل شده است. این رفتار خلاقانه مدیران باعث ایجاد فرآیندهای جالب و مفید می شود؛ به طوری که خلاقیت مدیریتی می تواند به عنوان فرایندی که در حل مسائل کاربرد اکتشافی نقش دارد مورد استفاده قرار گیرد. این فرایند به وسیله شخصی که قادر به یافتن و گسترش راه حلها و طرح های تخیلی و عجیب و در عین حال مفید برای تعیین و دستیابی به اهداف سازمانی در محیط های پویاست، صورت می گیرد. به طور خلاصه، خلاقیت مدیریتی به رابطه ایده های روانی و ابعاد مختلف و جدید کاربردهای مختلف مدیریت اشاره دارد [۲۸]

انواع خلاقیت

متناسب با کاربردها و سطوح مورد بررسی، خلاقیت به انواع مختلف نیز تفکیک شده است. معمولاً محققان بر این باورند که مفهوم فرایند خلاقیت را درک کرده اند، اما حقیقتاً بسیاری از تحقیقات انجام گرفته در حوزه های مختلف مرتبط با خلاقیت، تعاریف و طبقه بندی متفاوتی از خلاقیت را ارائه داده اند. فرایند خلاقیت به صورت خلاقیت رادیکالی یا افزایشی، خلاقیت های تقلیدی یا کاملاً جدید، بهبودی یا انقلابی، تکنولوژیک یا سازمانی و بسیار انواع دیگر تعریف شده است. بطور کلی دو فاکتور مهم در تعیین نوع خلاقیت وجود دارد [۱۰]

۱- درجه جدید بودن خلاقیت؛

۲- جدید بودن در محصول، خدمت، فرایند و یا غیر از این موارد.

بر اساس فاکتور اول یعنی جدید بودن، خلاقیت ها به طبقات متفاوتی دسته بندی شده اند که مهمترین طبقه بندی جدید بودن خلاقیت را به دو دسته خلاقیت های افزایشی و رادیکالی تقسیم می کند.

منظور از خلاقیت رادیکالی، تغییرات جدید در محصول، فرایند و یا ساختارهای سازمانی است. البته در مورد اینکه منظور از تغییرات اساسی و بنیادی چیست [۱۰]

در طبقه بندی دیگری که بسیار مورد توجه واقع شده است، خلاقیت به صورت زیر طبقه بندی شده است:

۱. خلاقیت تکنولوژیک؛ ۲. خلاقیت سازمانی.



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی
مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی
با رویکرد توسعه پایدار
8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



تفکیک فوق بیشتر مبتنی بر ۵ گروه خلاقیت است. بر این اساس گروه اول را جزء خلاقیت تکنولوژیک و ۳ گروه آخر را خلاقیت سازمانی نام نهاده اند. به عبارتی خلق محصولات، خدمات و یا فرایندهای جدید و یا توسعه محصولات، خدمات و فرایندهای موجود را خلاقیت تکنولوژیک می گویند و هر خلاقیت غیر از آن را خلاقیت سازمانی نام نهاده اند [۱۱]

۲-۴-۱- مطالعات در داخل کشور

سالاری (۱۴۰۰) در مقاله ای با عنوان تاثیر خلاقیت مدیران بر انگیزش کارکنان آموزش و پرورش قشم نشان داد که بدون انگیزش، در کارکنان یا فعالیتی انجام نمی شود یا توانایی کارکنان در برخورد با مسائل و مشکلات بیرونی ضعیف می شود و نوآوری پایین می آید.

سلیمان زاده و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیقی با عنوان ارائه مدل تاثیر گذاری مدیریت مدرسه محور بر خلاقیت معلمان در مدارس ابتدایی شهرستان بابل نشان دادند مدیریت مدرسه محور بر خلاقیت معلمان در مدیران و معلمان مدارس بابل تاثیر دارد.

مجیدی (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان بررسی تاثیر مدیریت مدرسه محور بر سود آوری سازمانی مدیران و معلمان مدارس عشایری شهرستان کلیبر در سال تحصیلی ۹۷-۹۸ نشان داد که بالاترین رتبه تاثیر گذاری مربوط به مولفه سودآوری به بعد مشارکت و پایین ترین رتبه تاثیر مربوط به بعد رسالت می باشد.

مرادی و محمدی (۱۳۹۸) به این نتایج دست یافتند که؛ محور سیستم مدیریت محور موثر در ارزیابی عملکرد مدارس باید عوامل مشارکت، تعهدسازمانی، انعطاف پذیری، تفویض اختیار، استقلال، پاسخگویی، مسئولیت پذیری، تمرکززدایی، رسالت، توانمندسازی، ساختار مجدد و فرهنگ سازمانی را مد نظر قرار دهند.

مطالعات خارج از کشور

والیاما^۱ (۲۰۲۱) در تحقیقی با عنوان تاثیر مدیریت مدرسه محور به این نتایج دست یافت که هر چه موثر مدیر نقش اصلی خود را در راستای چشم انداز و مدیریت مدرسه محور به مرحله اجرا بگذارد مدیریت منابع انسانی کارآمدتر است.

آمتو^۲ و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیق خود نشان دادند برای معلمان از طریق رهبری و مدیریت حرفه ای می توانند به کیفیت آموزشی بالاتری دست بیابند.

سنبرچی^۳ (۲۰۱۸) در تحقیقی با عنوان تاثیر مدیریت مدرسه محور و تدریس خلاق به این نتایج دست یافتند که باید به معلمان آینده نگر فرصت هایی برای توسعه مهارت های تفکر خلاق داده شود و زمان بیشتری برای طراحی محصولات خلاق داشته باشد.

1- Valliamah

2- Amtu

3- Cenberci



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی
مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی
با رویکرد توسعه پایدار
8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



- جونز^۴ (۲۰۱۷) در رساله دکتری خوی تحت عنوان ادراکات متداول آموزش معلمان در کلاس های چندپایه و دیدگاه های آنها در توسعه اجتماعی دانش آموزان نشان دادند که در کلاسهای چندپایه، روند آموزش به کندی پیش می رود و خلاقیت کمتر می شود.

روش اجرای پژوهش

- روش تحقیق

- انتخاب نوع تحقیق به اهداف و ماهیت پژوهش و امکانات اجرایی ارتباط دارد و با توجه به موضوع تحقیق و هدف آن که می خواهد مقایسه مدیریت مدرسه محور و خلاقیت مدیریتی در مدارس دارای کلاسهای چندپایه و تک پایه را توصیف و بیان کند، از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده ها از نوع میدانی و جمع آوری اطلاعات توصیفی از نوع مقایسه ای می باشد.

- ۳-۲- جامعه آماری

- جامعه آماری پژوهش را کلیه مدیران مدارس شهرستان خوی به تعداد ۲۷۳ تشکیل می دهند که ۱۷۹ نفر (۸۲ مرد و ۹۷ زن) به عنوان مدیران مدارس تک پایه و ۹۴ نفر (۴۱ نفر زن و ۵۳ نفر مرد) مدیران مدارس چندپایه را تشکیل دادند.

- ۳-۳- حجم نمونه و نمونه گیری

- در تحقیق حاضر حجم نمونه آماری با استفاده از جدول مورگان، ۱۶۲ نفر برآورد گردید که از طریق نمونه گیری طبقه ای اقدام به انتخاب نمونه آماری شد، لذا، درصد تشکیل یافته زن (۸۲) و مرد (۸۰) در جامعه در نمونه نیز رعایت شد، همچنین تعداد مدارس تک پایه در نمونه آماری ۱۰۶ و چندپایه ۵۶ بر حسب درصد تشکیل یافته در جامعه آماری محاسبه گردید.

- ۳-۴- ابزار تحقیق

- برای جمع آوری داده ی مورد نیاز این پژوهش بخصوص مبانی نظری و پیشینه تحقیق از کتاب ها و پایان نامه و و نشریات معتبر داخلی و خارجی استفاده شد همچنین ابزارهای اصلی اندازه گیری این تحقیق بر اساس متغیرهای آن سه نوع پرسشنامه استاندارد می باشد.

- ۱- پرسشنامه مدیریت مدرسه محوری

- برای سنجش مدیریت مدرسه محوری از پرسشنامه داداوی پور^۵ 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

4- Jones

5- dadavipour



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی
مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی
با رویکرد توسعه پایدار
8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



صورت مقیاس پنج درجه ای لیکرت (۱، کاملاً مخالفم؛ ۲، مخالفم؛ ۳، نظری ندارم؛ ۴، موافقم؛ ۵، کاملاً موافقم) می باشد. گویه های ۱۳، ۱۵، ۱۸، ۱۳، ۶ به صورت معکوس نمره گذاری می شود. دادوی پور و همکاران (۱۳۸۷) روایی و پایایی پرسشنامه مذکور را مورد تایید قرار داده اند. در تحقیق حاضر نیز روایی پرسشنامه، توسط استاد راهنما تایید و پایایی آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ، ۰/۸۱۲ بدست آمد.

- پرسشنامه خلاقیت مدیریتی

- برای اندازه گیری خلاقیت مدیران مدارس از پرسشنامه خلاقیت مدیریت شیریگی و همکاران (۱۳۹۴) استفاده شد. ابزار مذکور دارای ۴۰ گویه و ۶ عامل (تشخیص، درک احساس، تمایل به نوآوری، مسئولیت پذیری، استقلال طلبی و خودکارآمدی) می باشد.

یافته های تحقیق

یافته کلی اول

تحلیل صورت گرفته در فصل قبل نشان داد که مدیریت مدرسه محور در مدارس دارای کلاس های چندپایه و تک پایه مدارس شهرستان خوی تفاوت معنی داری وجود دارد، به این صورت که وضعیت مدیریت مدرسه محور در مدارس دارای کلاس های تک پایه نسبت به مدارس دارای کلاسهای چندپایه مطلوب است. در تبیین یافته فوق باید اشاره داشت که مدیریت نامناسب زمان در کلاس های چندپایه، عدم استفاده از برنامه درسی به عنوان یک راهنمای تدریس در کلاس های چندپایه، کنترل نادرست کلاس های چندپایه، کمبود امکانات و وسایل تسهیل کننده در یادگیری، عدم آگاهی معلمان از نحوه ی برخورد با دانش آموزان دیرآموز در کلاس چندپایه، برنامه درسی نامناسب با شرایط چندپایه، حجم زیاد کتابها، نداشتن جدول زمانی مشخص و نداشتن طرح درس منجر به این شده است که مدیریت مدرسه محور به صورت مطلوب در مدارس دارای کلاسهای چندپایه به صورت مطلوب اجرا نشود، زیرا که در مدیریت مدرسه محور، مدیر باید فرصت کافی برای برنامه ریزی استفاده از معلمان را داشته باشد، در حالی، کلاسهای چندپایه این فرصت و مشارکت را از آنها می گیرد. در تایید نتیجه بدست آمده، کرمی و نصیری (۱۳۹۹) نشان داد بین مدیریت مدرسه محوری و هر یک از ابعاد آن با موفقیت شغلی و سازگاری شغلی معلمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین، موسوی مقدس (۱۳۹۱) نشان داد که مهارت های اجتماعی، عزت نفس و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان کلاسهای چندپایه پایین می باشد. به علاوه، مددی امام زاده (۱۳۸۳) نشان داد که دانش آموزان کلاسهای تک پایه دارای میانگین بالاتری نسبت به دانش آموزان کلاسهای چند پایه از لحاظ عزت نفس و پیشرفت درسی هستند در میان تحقیقات خارجی، والیاما (۲۰۲۱) به این نتایج دست یافت که هر چه موثر مدیر نقش اصلی خود را در راستای چشم انداز و مدیریت مدرسه محور به مرحله اجرا بگذارد مدیریت منابع انسانی کارآمدتر است. به علاوه، اکیوز (۲۰۱۵) نشان داد که در



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی
مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی
با رویکرد توسعه پایدار
8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



روش مدیریت مدرسه محور، تمامی انتظارات درونی و بیرونی کاربران را در نظر می گیرد تا مبنای عملکرد قرار گیرد و هدفش این است که به گونه مستمر کارمندان را صاحب اختیار نموده تا فرایندهای کارگروهی را ارتقاء دهند. مولرین- کین (۲۰۱۳) نشان داده است که معلمان کلاسهای چندپایه با ضعف مدیریتی مدرسه و عدم نظارت کافی مدیر مدرسه مواجه هستند. آدامز (۲۰۱۰) در تحقیقات آموزشی که در مناطق روستایی کشور کانادا انجام داده است به واقعیهایی در خصوص مدارس چند پایه در این کشور پی برده است. مدارس چندپایه از نظر فضای آموزشی بسیار کوچکتر از مدارس تک پایه بوده و همچنین تعداد دانش آموزان این مدارس نیز نسبت به مدارس تک پایه کمتر است.

یافته کلی دوم

تحلیل صورت گرفته در فصل قبل نشان داد که مقایسه خلاقیت مدیریتی در مدارس دارای کلاس های چندپایه و تک پایه مدارس شهرستان خوی تفاوت معنی داری وجود دارد، به این صورت که وضعیت خلاقیت مدیریتی در مدارس دارای کلاس های تک پایه نسبت به مدارس دارای کلاسهای چندپایه مطلوب است.

در تبیین یافته فوق باید اشاره داشت که کمبود تجهیزات و وسایل کمک آموزشی شاید در مدارس شهری هم زیاد باشد، اما در مدارس روستایی دارای کلاس های چندپایه چشمگیرتر است. برخی از این مدارس حتی از میز و تخته مناسب که از ضروریات اولیه و اساسی یک محیط آموزشی است برخوردار نیستند در چنین شرایطی، فرصت برای خلاقیت در کلاسهای چندپایه پایین می آید، همچنین در این حالت، انگیزه کارکنان به دلیل کمبود امکانات، جهت بروز آوری شغلی و بهبود فرایندهای کاری، کاهش می یابد. وجود دانش آموزان دارای رده های سنی مختلف در یک کلاس، خلاقیت مدیریتی مدرسه را دچار مشکل می کند، زیرا که تفاوت سنی دانش آموزان در کلاس های چندپایه یکی از معضلات و مشکلات اصلی معلم و مدیر مدرسه است، در یک کلاس شش پایه در دوره ابتدایی، دانش آموزان بین ۶ تا ۱۴ ساله حضور دارند. این دانش آموزان دوره های مختلف رشد جسمی و فکری را با نیازهای متفاوت می گذرانند و همچنین این نیازها در هر گروه سنی و جنسی متفاوت است و مطالب و روشهای آموزشی جدید و خلاق ممکن است که برای یک رده جذاب و دیگری جذاب نباشد، از سویی، توانایی در حل مشکلات کاری مدرسه از طریق خلاقیت مدیریتی، به دلیل اینکه مدیریت مدرسه (مدیر آموزگار)، درگیر آموزش و راهبری دانش آموزان رده های سنی مختلف هست، پایایی می آید.

در تایید نتیجه بدست آمده، سالاری (۱۴۰۰) نشان داد که بدون انگیزش، در کارکنان یا فعالیتی انجام نمی شود یا توانایی کارکنان در برخورد با مسائل و مشکلات بیرونی ضعیف می شود و نوآوری پایین می آید. همچنین، فراهانی و همکاران (۱۳۹۸) نشان دادند که تاثیر خلاقیت مدیران در اثربخشی مربیان، مثبت و معنی دار می باشد. همچنین، جونز (۲۰۱۷) نشان دادند که در کلاسهای چندپایه، روند آموزش به کندی پیش می رود و خلاقیت کمتر می شود. به علاوه، هریس (۲۰۱۵) نشان داد که بین رهبری خلاق و تغییر سازمانی



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



رابطه مثبت و معنادار وجود داشته و همچنین الگوهای متفاوت توزیع شده بر بازده های سازمانی تاثیر مثبت و معنی داری دارند. همچنین، امراتان و نئوبان(۲۰۱۸) نشان دادند که معلمان در کلاسهای چندپایه، با چالش هایی روبرو شده اند که شامل عدم آموزش مناسب، حمایت ناکافی از طرف ذینفعان، و عدم کارگاه های آموزشی برای معلمان چند پایه و کمبود منابع در مدرسه است و این چالش ها آموزش و یادگیری را در این کلاس ها دشوار می کند. چیکرمن(۲۰۱۱) در تحقیقی در خصوص وضعیت تحصیلی مدارس چندپایه در هندوستان نشان داد که مدارس چندپایه در این کشور با مشکل میزان ترک تحصیل مواجه هستند

نتیجه گیری

در نظام آموزشی کشور ما، وجود کلاس های چند پایه واقعی اجتناب ناپذیر است. شرایط سخت محیطی، کمبود جمعیت دانش آموزی، کمبود نیروی انسانی و فضای آموزشی، مهاجرت طبیعی یا اجباری و وجود مشکلات و مسایل متعدد مالی و اقتصادی از عواملی هستند که امکان تشکیل واحد آموزشی را با کلاس های تک پایه محدود می سازند. با این حال، خلاقیت مدیریتی و مدیریت مدرسه محور، در مدارس دارای کلاسهای چندپایه دچار چالش اساسی می باشد، در واقع، عدم رضایتمندی معلمان، مشغله کاری معلمان، نبود کادر آموزش دیده، عدم توجه مسئولان به کلاس های چندپایه، نامناسب بودن فضای آموزش، بی ثباتی نیروی انسانی (معلم) در کلاس های چندپایه عدم همکاری و مشارکت والدین با معلم و مدرسه و کم انگیزه بودن دانش آموزان منجر به کاهش خلاقیت مدیریتی و مدیریت مدرسه محور می شود. در واقع، در کلاس های چندپایه، دانش آموزانی که از نظر سن، توانایی، مهارت و همچنین پایه های تحصیلی متفاوت هستند، همه زیر سقف یک اتاق، توسط یک معلم در تمام طول سال تحصیلی آموزش می بینند. یک کلاس چندپایه نمادی از تمام برنامه های آموزشی، پرورشی واداری آموزش و پرورش- در نوع ارائه ی خدمات در این حوزه ها است. یکی از دغدغه های اساسی در این رابطه ارتقاء کیفیت آموزش در این کلاس ها بوده و هست. فقدان تجهیزات و وسایل کمک آموزشی، حجم زیاد محتوای کتب درسی برای تدریس در کلاس های چندپایه، نبود برنامه درسی مناسب کلاس های چندپایه، مختلط بودن دانش آموزان، کم اهمیت شدن برخی دروس، ضعف بنیه علمی دانش آموزان، دو زبانه بودن دانش آموزان و تفاوت سنی دانش آموزان در کلاس به عنوان چالش های اصلی اشاره نمود. از سویی، 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 آنها 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 محور و خلاقیت مدیریتی، تحولی با ارزش در راستای کیفیت بخشی به امور آموزشی، پرورشی، پژوهشی و.. مدارس است که این امر در مدارس دارای کلاسهای چندپایه به دلیل چالشهای پیش رو، کمتر اتفاق می افتد.



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



۵-منابع

- [۱] جنابی نمین، علی؛ خدائی، علی؛ حسینی، مهدی (۱۳۹۶). مدیریت کلاس های چند پایه مدارس ابتدایی شهرستان گرمی؛ آسیب ها و راهکارها. فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۰(۳):۶۴-۴۹.
- [۲] پرداختچی، محمد حسین (۱۳۹۱). مدرسه محوری، تواناسازی و پاسخگویی لازمه هر گونه اصلاحات در آموزش و پرورش. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، ۸(۲):۲۹-۴۹.
- [۳] فیروزی، زیلا؛ احمدی حصار، طوس؛ وداد هیر، زهتاب؛ علیزاده، یوسف؛ نوراللهی، بهمن و نوروزی، شکور (۱۳۹۲). رنگین کمان: کلاسی به وسعت یک مدرسه. اردبیل، انتشارات باغ رضوان.



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی
مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی
با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



- [۴] ایللی، خدایار؛ پورکریمی، جواد؛ مزاری، ابراهیم؛ خبازه، کبری؛ باده بان، سودابه (۱۳۹۲). تبیین نقش خودبالتدگی مدیران مدارس در بهبود عملکرد آنان (مطالعه موردی: مدیران مدارس شهر ری). فصلنامه آموزش و ارزشیابی، ۷(۲۶): ۱۲۴-۱۰۳.
- [۵] عبدالهی، حسین (۱۳۸۹). مدیریت مدرسه محور، مفهوم، فواید و الزامات آن، از گروه پژوهش سازمان، مدیریت و نیروی انسانی، مبانی، چالش ها و الزامات مدیریت مبتنی بر مدرسه در آموزش و پرورش ایران. پژوهشکده تعلیم و تربیت
- [۶] اعزیززاده، هادی (۱۳۹۳). تحلیل میدان نیرو برای اجرای مدیریت مدرسه محور در ایران. از گروه پژوهش سازمان، مدیریت و نیروی انسانی، مبانی، چالشها و الزامات مدیریت مبتنی بر مدرسه در آموزش و پرورش ایران. پژوهشکده تعلیم و تربیت.
- [۷] نیکنامی، مصطفی (۱۳۹۲). مدیریت مدرسه محوری مفاهیم، نظریه ها، راهبردها و چالش ها. مجله پژوهشی، آموزشی، اطلاع رسانی مدارس، ۱(۴): ۷۰-۸۹.
- [۸] طوسی، محمدعلی (۱۳۹۴). مشارکت (مدیریت و مالکیت). تهران: نشر مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- [۹] علاقه بند، علی (۱۳۹۱). مقدمات مدیریت آموزشی. تهران: رز.
- [۱۰] افانی علی، اصغر؛ بحرانی، عطیه (۱۳۹۱). تأثیر مدیریت دانش بر نوآوری در سازمان. چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات.
- [۱۱] رضوانی، حمید رضا؛ گرایلی نژاد، رزا (۱۳۹۰). ارائه الگویی برای گونه شناسی انواع نوآوری سازمانی. فصلنامه تخصصی پارک ها و مراکز رشد، ۷(۲۸): ۲۶-۲۱.
- [۱۲] آقازاده، محرم؛ فاضلی، رخساره (۱۳۹۶). راهنمای آموزش در کلاس های چند پایه. تهران: انتشارات آیپژ
- [۱۳] مددی امام زاده، زهرا (۱۳۸۳). مقایسه مهارت های اجتماعی، عزت نفس و پیشرفت درسی بین دانش آموزان (دختر و پسر) کلاس های چندپایه و عادی در دوره ابتدائی سال تحصیلی ۸۳-۸۲. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تربیت معلم تهران
- [۱۴] اسلاری، محدثه (۱۴۰۰). تأثیر خلاقیت مدیران بر انگیزش کارکنان آموزش و پرورش قشم. همایش ملی پژوهش های حرفه ای در روانشناسی و مشاوره با رویکرد از نگاه معلم، میناب.
- [۱۵] سلیمان زاده و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیقی با عنوان ارائه مدل تاثیرگذاری مدیریت مدرسه محور بر خلاقیت معلمان در مدارس ابتدایی شهرستان بابل نشان دادند مدیریت مدرسه محور بر خلاقیت معلمان در مدیران و معلمان مدارس بابل تأثیر دارد.
- [۱۶] کرمی، راضیه؛ نصیری، فخرالسادات (۱۳۹۸). بررسی رابطه سبک مدیریت مدرسه محور با موفقیت شغلی و سازگاری شغلی معلمان. فصلنامه علمی مدیریت مدرسه، ۱(۱): ۳۰۱-۲۸۳.
- [۱۷] موسوی مقدس، عبدالحسین (۱۳۹۱). مقایسه مهارت های اجتماعی، عزت نفس و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان کلاس های چندپایه و تک پایه عشایر ایلات خمسه استان فارس. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت
- [۱۸] آفرهانی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان تأثیر خلاقیت مدیران در اثربخشی مربیان مهد کودک شهر اراک نشان دادند که تأثیر خلاقیت مدیران در اثربخشی مربیان، مثبت و معنی دار می باشد.
- [۱۹] مرادی، علی؛ محمدی فرد، احسان (۱۳۹۸). نقش معلمان در پرورش خلاقیت دانش آموزان. سومین کنفرانس توانمندسازی جامعه در حوزه علوم انسانی و مطالعات روانشناسی، تهران، مرکز توانمندسازی مهارت های فرهنگی و اجتماعی جامعه.
- [۲۰] مجیدی، محمد (۱۳۹۸). بررسی تأثیر مدیریت مدرسه محور برسود آوری سازمانی مدیران و معلمان مدارس عشایری شهرستان کلیبر در سال تحصیلی ۹۷-۹۸. چهارمین کنفرانس بین المللی پژوهش در روانشناسی، مشاوره و علوم تربیتی، تفلیس - کشور گرجستان، دبیرخانه دائمی کنفرانس.
- [۲۱] Mushaandja, J. (2013). In-Service Professional Development Approaches for Principals in Namibia. *International Journal of Social Science Tomorrow*. 2 (2), 1-9.
- [۲۲] Cooper, H. & Elton-Chalcraft, S. (Eds). (2018). *Professional studies in primary education*. Sage.
- [۲۳] Leithwood, K. Anderson, S. E. Mascall, B. & Strauss, T. (2010). School leaders' influences on student learning: The four paths. *The principles of educational leadership and management*, 2, 13-30.
- [۲۴] Ministry of Basic Education, Sport and Culture. (2001). *Education for All National Plan for Action 2001 – 2015*. Windhoek: MBESC.



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی
مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی
با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



- [۲۵] Chan, D., & Tee Ng, P. (2013). A comparative study of Singapore's school excellence model with Hong Kong's school-based management. **International Journal of Educational Management**.
- [۲۶] Vally, G., Valliamah, S., & Daudb, K. (2021). The implementation of schoolbased management policy: An exploration. **Procedia: Social and Behavioral Sciences**, 172, 693 – 700.
- [۲۷] Santibañez, L., Abreu-Lastra, R., & O'Donoghue, J. L. (2014). School based management effects: Resources or governance change? Evidence from Mexico. **Economics of Education Review**, 39, 97–109.
- [۲۸] Murphy, J. (2012). **Restructuring schools: capturing and assessing the phenomena**. New York: Teachers college press.
- [۲۹] Khandwalla, N. P. (2009). **Corporate creativity: the winning edge**. Tata McGraw-Hill Pub. New Delhi.
- [۳۰] Prakask, C. J. (2011). Managerial creativity and work motivation of secondary school tribal teachers in relation to their occupational self-efficacy. **International journal of research in commerce management**, 2, (10) 26-40
- [۳۱] Valliamah P. (2012). The Impact of Creative Teaching Methods on the Fourth Grade Students in Golestan Primary Schools in 2011 -2012 Academic Year. **Journal Innovation and Creativity in Humanities**, 2 (2): 147-166.
- [۳۲] Amtu A, Siahaya V, Taliak B. (2019). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. **International Journal of Advanced Manufacturing Technology**, 64 (5): 1073-1087.
- [۳۳] Jones, G. (2017). **Alternative Educators' Perceptions of Teaching Multigrade Classes and Their Views on Students Social Development**