



## عنوان

بررسی رابطه بین سبک تصمیم گیری مدیران و بهبود پایدار مدرسہ با روحیہ معلمان مدارس

شہر دزفول

۱-الہہ زلقی ۲-محمد صنوبری

۱- کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد دزفول، دزفول، ایران

Email: ([alhhzlg@gmail.com](mailto:alhhzlg@gmail.com))

۰۹۳۹۹۴۵۹۴۱۸

۲- گروه علوم تربیتی، واحد دزفول، دانشگاه آزاد اسلامی، دزفول، ایران

Email: ([Senobar364@gmail.com](mailto:Senobar364@gmail.com))

۰۹۱۶۵۰۵۲۹۸۹

## چکیده

تحقیق حاضر با هدف " بررسی رابطه بین سبک تصمیم گیری مدیران و بهبود پایدار مدرسہ با روحیہ معلمان مدارس شہر دزفول " انجام شد. این پژوهشہ لحاظ هدف از نوع کاربردی و از حیث گردآوری داده ها از نوع توصیفی-همبستگی است. جامعہ آماری عبارت است از کلیہ مدیران و معلمان مدارس شہر دزفول کہ در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۲ مشغول بہ فعالیت بودند. در این پژوهش حجم نمونہ با استفادہ از جدول مورگان (۱۹۹۰) برابر با ۳۴۳ نفر تعیین شد. روش نمونہ گیری از مدیران و معلمان مدارس شہر نمونہ گیری سهمیہ ای (بر حسب مقطع مدرسہ و سمت (معلم و مدیر)) بود. ابزار اندازہ گیری دادہ های پژوهش پرسشنامہ روحیہ معلمان میرکمالی (۱۳۷۷)، برای سنجش بہبود پایدار مدرسہ از پرسشنامہ استاندارد ہک و ہالینگر (۲۰۱۰) و پرسشنامہ سبک های تصمیم گیری عمومی اسکات و بروس (۱۹۹۳) استفادہ شد. روایی پرسشنامہ ها توسط اساتید و خبرگان تایید شد و الفای کرونباخ برای پایایی پرسشنامہ ها بہ ترتیب ۰/۷۸، ۰/۸۶ و ۰/۸۳ می باشد. برای تجزیہ و تحلیل دادہ ها جہت بررسی فرضیات تحقیق از آزمون ضریب ہمبستگی پیرسون استفادہ شد. بر اساس نتایج می توان گفت بین سبک تصمیم گیری مدیران و بہبود پایدار مدرسہ و روحیہ معلمان مدارس شہر دزفول رابطہ وجود دارد. همچنین از میان مولفہ های سبک تصمیم گیری مدیران مولفہ سبک عقلانی بیشترین ہمبستگی را با روحیہ معلمان نشان میدہد. بین مولفہ های سبک تصمیم گیری مدیران و روحیہ معلمان تایید نمی شود. بنا بر این می توان گفت بین بین مولفہ های سبک تصمیم گیری مدیران و روحیہ معلمان رابطہ وجود دارد و همچنین می توان گفت بین بین مولفہ های بہبود پایدار مدرسہ و روحیہ معلمان رابطہ وجود دارد.

کلید واژه: سبک تدریس مدیران، بہبود پایدار مدارس، روحیہ معلمان



## ۱. مقدمه

مدارسی که بهبود پایدار دارند و اثربخشی خود را در گذر زمان افزایش میدهند شیوه های خاصی برای پرداختن به مسئله تغییر دارند. این شیوه ها تحت عنوان «تاکتیک»، «استراتژی»، و «ظرفیت سازی» شناخته می شوند. رویکرد تاکتیکی به تغییر عبارت است از «تعمیر فوری» که میتواند به بهبود بینجامد با این حال عمر کوتاهی دارد. اگر به تغییرات از طریق مجموعه ای از تعمیرات سریع پاسخ داده شود در کارکنان و معلمان رنج «خستگی از نوآوری» و ناتوان برای بهبود پایدار مدرسه ایجاد می کند. مدارسی که رویکرد استراتژیک را برای تغییر در پیش می گیرند ممکن است از مجموعه ای از تاکتیک های کوتاه مدت را به کار گیرند ولی آنها از محدودیت های چنین رویکردهایی آگاهند و میدانند که پیشرفت را تا چه میزان در مدرسه با این روش بهبود بخشید (هاپکینز، ۲۰۰۱).

بهبود مدرسه رویکردی متمایز برای تغییر آموزشی است که بازده دانش آموز افزایش میدهد و همچنین توان مدرسه برای مدیریت تغییر را تقویت میکند. بهبود مدرسه عبارت است از بهبود پیشرفت دانش آموز از طریق تمرکز بر فرایند یاددهی - یادگیری و شرایط پشتیبان این فرایند. رویکرد بهبود مدرسه عبارت است از استراتژی هایی برای بهبود آموزش در زمان تغییر (هاپکینز، ۲۰۰۱). به عبارت دیگر، بهبود مدرسه به عنوان بسیج دانش، مهارت، انگیزه، و منابع و ظرفیت های درون مدرسه و سیستم های آموزشی به منظور افزایش یادگیری دانش آموز تلقی میشود (المور، ۲۰۰۲).

برخی از پژوهشها به اهمیت رویکرد ظرفیت سازی به عنوان ابزاری برای ایجاد و استمرار بهبود مدرسه اشاره میکنند (هریس و لامبرت، ۲۰۰۹). آنگونه که بحث می شود، هسته اصلی مدل ظرفیت سازی رهبری توزیع شده، انسجام اجتماعی و اعتماد است. رهبر اثربخش از مجموعه ای از روش ها و استراتژی ها برای اثربخش کردن عملکرد مدرسه استفاده میکند. یکی از این استراتژی ها دادن اختیار به معلمان و سپس اعتماد کردن به آنهاست (هریس، ۲۰۰۸).

تأثیر و نفوذ انواع سازمان ها در زندگی افراد جامعه یکسان نیست به طوری که برخی از آنها، نسبت به دیگر سازمان ها مهم تر و حیاتی تر به حساب می آیند. از جمله سازمان هایی که اکثریت قریب به اتفاق جوامع امروزی دوران عمر خود را در آن سپری می کنند سازمان های آموزشی هستند که وظیفه تعلیم و تربیت افراد را بر عهده دارند. مدیریت در آموزش و پرورش هر چند در نظام آموزشی جدید سابقه یک صد ساله دارد ولی به عنوان یک حرفه یا یک رشته علمی هنوز سالیان اولیه خود را سپری می کند. همه مدیران، به حکم آنکه مدیرند، به یک شیوه فکر نمی کنند، مانند سایر افراد جامعه تفاوت های فردی، استعدادها، انگیزه ها، رغبت ها و تمایلات مخصوص به خود دارند و از نگرش، دانش و نظام ارزشی متفاوتی برخوردارند (مهدی نژاد و محمدی، ۱۳۹۳).

تصمیم گیرندگان در مدارس همواره بنا بر ضرورت شغلی در انجام تمامی وظایف خود با شرایطی مواجه می شوند که لزوم اتخاذ تفکر از جانب آنان ضروری است. به همین دلیل، وظیفه تصمیم گیری و تفکر یکی از وظایف مهم و اساسی آنان در فرآیندهای سازمانی می باشد. البته مدیران تفکرات خود را به سبک های مختلف اتخاذ می کنند اما این سبک ها در طول زندگی شغلی آنان یکسان نبوده و دگرگون می شود. سبک تفکرات افراد بیانگر الگوی عادی است که آنها در هنگام تصمیم گیری مورد استفاده قرار می دهند. به عبارت دیگر سبک تفکرات هر فرد رویکرد شخصیتی او در درک و واکنش به وظیفه تصمیم گیری خود است (یاور زاده و همکاران، ۱۳۹۴).

<sup>1</sup> Hopkins

<sup>2</sup> Elmore

<sup>3</sup> Harris and Lambert



در عصری که تغییر و تحولات سریع و فزاینده از جمله مشخصات آن است، آهنگ تصمیم‌گیری شتاب زیادی به خود گرفته و نیاز به تصمیم‌گیری سریع برای مقابله با فعل و انفعالات در محیط، شرایطی را به وجود آورده است که زمان تأمل و تعمق تصمیم‌گیری را برای مدیران کوتاه نموده است. در دنیای رقابتی امروز، تصمیم‌گیری‌های استراتژیک، تأثیرات مهمی در موفقیت سازمان‌ها دارند. هنگامی که سخن از استراتژی به میان می‌آید، اغلب مخاطبان، سندی را به خاطر می‌آورند که بیانگر سیاست‌ها و چارچوب حرکت یک سیستم انسانی در بازه زمانی مشخص می‌باشد. این تصور زائیده این نگرش است که هر سازمان در برخورد با محیط در حال تحول، باید راهی را که بهترین مسیر برای نیل به اهداف سازمانی است، جست‌و جو کرده و پس از یافتن آن راه، تمام منابع خود را برای طی کردن آن بسیج سازد. این نگرشی است که ما آن را فرآیند عقلانی تصمیم‌گیری استراتژیک می‌نامیم (استرون، ۱۳۸۸).

تصمیمات استراتژیک در صورتی که با رویکرد عقلانیت رویه و فرایند اخذ شود، و یا به عبارتی فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک، فرایندی عقلانی باشد و یا با اتخاذ رفتارهای سیاسی انجام شود؛ می‌تواند بر روی کارکنان یک سازمان تأثیرگذار، به گونه‌ای که می‌تواند تعهد کارکنان را افزایش یا کاهش دهد. گرچه تعاریف متعددی از تعهد توسط صاحب‌نظران حوزه علوم رفتاری ارائه شده‌است، ولی اختلاف نظر در زمینه تعریف تعهد وجود ندارد و در تمامی تعاریف تعهد سازمانی، سه عامل اعتقاد به اهداف و ارزش‌های سازمان و تمایل به تلاش شدید و خواست عمیق ادامه عضویت در سازمان وجود دارد. کارکنانی که معتقدند سازمان‌ها از آنان حمایت می‌کند، تمایل پیدا می‌کنند که به سازمان تعهد عاطفی داشته باشند. آن‌ها وقتی که می‌بینند سرمایه‌گذاری اساسی برای سازمان کرده‌اند و در صورت ترک آن سرمایه‌شان به خطر می‌افتد، نسبت به سازمان تعهد مستمر پیدا می‌کنند و آن‌هایی که فکر می‌کنند که از آنان وفاداری مورد انتظار است، تعهد هنجاری را بر می‌گیرند (استونر و دیگران، ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، ۱۳۷۹).

مدیریت در حقیقت هماهنگی منابع مادی و انسانی به منظور دستیابی به اهداف سازمانی به طریقی است که مورد قبول جامعه باشد. سازمان‌ها به مدیران و کارکنان اثربخش و کارآمد نیاز دارند تا بتوانند به اهداف خود در جهت رشد و توسعه همه جانبه دست یابند. مدیر به عنوان نماینده رسمی سازمان برای ایجاد هماهنگی و افزایش بهره‌وری در راس سازمان قرار دارد. موفقیت سازمان در تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های موثر تصمیم‌گیری مدیران است. مدیر در نقش مدیریت سازمان می‌تواند سبک‌های تصمیم‌گیری متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند. الگوهای رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان باعث بوجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می‌شود و میزان رضایت آنها را از شغل و حرفه خویش افزایش می‌دهد. مدیران با استفاده از سبک صحیح تصمیم‌گیری می‌توانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان و بهره‌وری سازمان خود را افزایش دهند. تحقیقات نشان داده است که سبک تصمیم‌گیری مدیران با اثربخشی، کارایی و بهره‌وری سازمان‌ها رابطه دارد. علاوه بر این بین سبک تصمیم‌گیری مدیران و رضایت شغلی و تعهد و انگیزش رابطه تنگاتنگی وجود دارد. (اشرفیان پور مهابادی، ۱۳۹۹)

با توجه به مطالب گفته شده مدیران و تصمیم‌گیرندگان آموزش عالی نقش مهمی در زندگی سیاسی، اجتماعی و اقتصادی جامعه بازی می‌کنند. مدیران با تصمیماتی که اتخاذ می‌کنند می‌توانند زندگی اعضای هیات علمی، کارکنان و معلمان و دانش‌آموزان را تحت تأثیر قرار دهند (ویلسون، 2010).

داشتن تصور مثبت از کار، احساس آرامش و لذت در کار، مشخص بودن مسیر ارتقاء شغلی، داشتن رابطه با افراد خاص برای تصدی برخی از مسئولیت‌ها، تلقی ارزشمند بودن مسئولیت و مهم بودن پست سازمانی کارکنان، سبک تصمیم‌گیری مدیران و این واقعیت که مدیران در تصمیم‌گیری‌هایشان ملاحظات کارکنان را در نظر می‌گیرند، با ضریب اطمینان ۹۵ تا ۹۹ درصد در افزایش روحیه کارکنان در سازمان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. عوامل انگیزشی درونی در افزایش روحیه مشارکت کارکنان تأثیر معنی‌دار و مثبت دارد و در بین عوامل انگیزشی نیز انگیزاننده درونی اثر معنی‌داری در بالا بردن روحیه مشارکت و همکاری دارند. کارکنان



در حد متوسط به بالا از اهداف، رسالت‌ها و مأموریت‌های سازمانی آگاهی دارند و این شامل شرح شغل آنان نیز می‌شود. (عبادی، ۱۳۹۳)

سکار (۲۰۱۱) اظهار دارد که میان کار، محل کار و ابزار کار رابطه وجود دارد محل کار بخش داخلی خود کار شده است. مدیریتی که امر می‌کند چگونه، دقیقاً، بهره‌وری کارکنان به بیشترین حد رسانده شود به دو مسئله عمده تأکید دارد: انگیزه کارکنان و عواملی که بر کارایی کارکنان تأثیر می‌گذارد. هاینس (۲۰۰۸) بشرح محیط رفتاری اداره و عوامل رفتاری محیط اداره که تأثیر بسزایی در هم بهره‌وری اداره دارد می‌پردازد. در تمام الگوهای کار یافته شده است که تعامل بعنوان عاملی که مثبت‌ترین تأثیر در بهره‌وری را دارد و حواس‌پرتی بعنوان منفی‌ترین تأثیر در بهره‌وری پذیرفته شده است. از آنجائیکه افراد با ارزش‌ترین منبع یک سازمان هستند، مدیریت افراد، کارایی شرکت را متفاوت می‌سازد. (پترسون<sup>۶</sup> و همکاران ۱۹۹۷). بهبود بهره‌وری در سازمان‌ها موجب می‌شود نیروی انسانی بتواند بهتر فکر کند، بیندیشد، بیافریند، نوآوری کند و نگرش سیستماتیک پیدا کند، تفکری که هدف‌گیری آن بجای حال و گذشته خلق و ساختن آینده است. طی دو دهه اخیر ضرورت ایجاد و گسترش بخش بهره‌وری و مدیریت فراگیری و جامع بهره‌وری در سازمانها اهمیت بسزایی برخوردار شده است. مدیریت بهره‌وری فراگیر، بر اساس ذهنیت و برنامه‌ای استراتژیک، توجه صحیح به ارتقای انگیزه نیروی انسانی، بهبود مهارت‌های آنان با بازآموزی، آموزش و پرورش برای آنها ایجاد زمینه مساعد برای بروز خلاقیت و استعدادها در سازمان، افزایش میزان تحقیق و توسعه، استفاده از علم و دانش در اداره امور و بهبود کیفیت محصول در جهت برقراری نظامی برای ارزیابی، بهبود بهره‌وری در سازمان از طریق استفاده از سیستمهای مدیریتی تلاش می‌کند. (طاهری، ۱۳۷۸، ۱۲) بنابر آنچه که در این مقاله آمد این پژوهش در صدد است تا با بررسی رابطه بین بهبود پایدار و سبک تصمیم‌گیری مدیران با روحیه کارکنان در آموزش و پرورش شهر دزفول بپردازد و به این سوال مهم پاسخ دهد که آیا بین رابطه بهبود پایدار و سبک تصمیم‌گیری مدیران با روحیه کارکنان در آموزش و پرورش شهر دزفول معنی دار وجود دارد یا خیر؟

## ۲. مروری بر مطالعات گذشته

کرد و همکاران (۱۴۰۱)، برای موفقیت و بهبود مستمر یک مدرسه، ایجاد ظرفیت رهبری و توسعه رهبری موفق معلم در برنامه درسی و توسعه حرفه‌ای و اداره مدرسه برای دولت الزامی می‌باشد. ایجاد ظرفیت رهبری موفق با مشارکت گسترده معلمان در فعالیت‌های رهبری و ایجاد فرصت‌هایی برای معلمان برای به عهده گرفتن نقش‌های رهبری آغاز می‌شود. هر معلمی از طریق مشارکت در فعالیت‌های رهبری و تصمیم‌گیری در سطح مدرسه یک رهبر است. آنچه موجب بهبود مستمر مدرسه شده و رهبری معلم را در مدرسه قوی می‌کند، سطح بالای همکاری بین معلمان است که اجرای موفقیت‌آمیز آن، این تغییر را تضمین می‌کند. معلمان می‌توانند مدرسه را در حال اجرا و بهبود نگه دارند. یادگیری گروهی به معلمان اجازه می‌دهد تا به روش‌های جدید و پیچیده پیوند برقرار کنند، از این رو تفکر انتقادی را الهام می‌بخشند و خود سازماندهی را تحریک می‌کنند. هنگامی که مدیران تصمیم می‌گیرند که قدرت و اقتدار خود را با حفظ ارزش‌های مدرسه توزیع کنند، مدارس توانایی بیشتری برای حفظ پیشرفت دارند. با توجه به هدف نهایی بهبود مدرسه برای افزایش یادگیری و پیشرفت دانش‌آموزان، این امر زمانی محقق می‌شود که مدارس ظرفیت همه دانش‌آموزان را برای رسیدن به استانداردهای بالاتر گسترش دهند، آنها را از نظر تحصیلی، معنوی به شخصیتی قوی مجهز کنند و آنها را آماده کنند. استانداردهای بالاتر زمانی به دست می‌آیند که دانش‌آموزان برای شرکت در

<sup>4</sup> SEKAR

<sup>5</sup> Haynes

<sup>6</sup> Patterson et al



مراحل یادگیری خود و توسعه ذهن انتقادی خود قدرت پیدا می کنند، که عملکرد بهتر را تضمین می کند. از این رو هدف انجام این مطالعه بررسی نقش رهبری موفق در پیشرفت مدرسہ ها می باشد. روش انجام پژوهش، از نوع تحقیقات کتابخانه ای (مروری) می باشد و به بررسی مطالعات انجام شده در این خصوص می پردازیم. آغاز و همکاران (۱۴۰۱)، پژوهشی به منظور بررسی تاثیر ویژگی های شخصیتی مدیران مدارس شهرستان کهنوج با سبک تصمیم گیری آنان و تاثیر آن بر جو روانی و اجتماعی کلاس درس انجام پذیرفت. نتایج پژوهش نشان داد که رابطه معناداری بین ویژگی های شخصیتی مدیران مقطع متوسطه شهرستان چابهار با سبک تصمیم گیری آنان وجود داشت؛ همچنین بین ویژگی های شخصیتی مدیران با جو روانی و اجتماعی کلاس درس رابطه معناداری بدست آمد، بین ابعاد ویژگی های شخصیت با سبک تصمیم گیری به جز ابعاد ویژگی سازگاری و ویژگی گشودگی نسبت به تجربه ارتباط مثبت و معنادار وجود داشت و به همین ترتیب بین ابعاد ویژگی های شخصیت با جو روانی و اجتماعی کلاس درس به جز بعد ویژگی روان رنجوری (که ارتباطی نداشت، ارتباط مثبت و معنادار بدست آمد. کوهی نژاد (۱۴۰۰)، این تحقیق با هدف تعیین رابطه مدیریت کیفیت بر اجرای اهداف تربیتی مبتنی بر سند تحول بنیادین در دوره اول و دوم متوسطه منطقه ۳ آموزش و پرورش شهر تهران صورت گرفته است. نتایج این تحقیق نشان داد که رابطه مستقیم بین مدیریت کیفیت و اهداف تربیتی مبتنی بر سند تحول بنیادین وجود دارد و به ویژه رابطه معناداری بین مدیریت کیفیت و تعمیق آموزه های دینی در دانش آموزان به اثبات رسید. به عبارت دیگر مدیران مدارس نقش رهبر تربیتی آموزه های دینی را در تعمیق و ارتقای این آموزه ها در دانش آموزان ایفا می کنند، لذا ضروری است در خصوص بومی سازی مدل های مدیریتی، اقدامات اجرایی و راهبردی لازم صورت پذیرد. نجفی پور تابستانق (۱۴۰۱)، مطالعه حاضر با هدف بررسی نقش واسطه ای روحیه تدریس گری معلمان در رابطه بین مهارت های سرپرستی مدیران با کیفیت تدریس معلمان انجام شد. یافته های کمی حاصل از آزمون فرضیه های پژوهش نشان داد که رابطه معناداری بین مهارت های سرپرستی مدیران و مولفه های آن با کیفیت تدریس معلمان ( $p=0/004$ ) و روحیه تدریس گری معلمان ( $p=0/001$ ) وجود دارد. همچنین مهارت های سرپرستی و روحیه تدریس گری توانسته است ۲۹٪ از واریانس کیفیت تدریس و متغیر مهارت های سرپرستی مدیران ۳۳٪ از روحیه تدریس گری را تبیین نمایند. در نهایت نقش واسطه ای روحیه تدریس گری معلمان در رابطه بین مهارت های سرپرستی مدیران با کیفیت تدریس معلمان مورد تایید قرار گرفت. با توجه به یافته ها می توان گفت مدیران به همراه دانش و مهارت های آنان نقش بسزایی در کیفیت تدریس و روحیه تدریس گری معلمان دارد که باید به آنها توجه ویژه ای داشت. شفقی تفرشی و همکاران (۱۴۰۱)، هدف از انجام این پژوهش بررسی رابطه بین روحیه معلمان و فرهنگ اعتماد در مدارس ابتدایی منطقه ۵ تهران بود. نتایج پژوهش نشان دادند که بین روحیه معلمان و فرهنگ اعتماد در مدارس رابطه مثبت وجود دارد. بین سطح روحیه با میزان اعتماد معلمان به همدیگر رابطه مثبت وجود دارد همچنین بین سطح روحیه با میزان اعتماد معلمان به ارباب رجوع (دانش آموزان و والدین) رابطه وجود دارد. محمودی آذر و همکاران (۱۴۰۰)، پژوهش حاضر با هدف بررسی محدودیت های تصمیم گیری مدیران مدارس انجام می شود. تصمیم گیری، مسئولیت اصلی همه مدیران می باشد و آن عبارت از فراگردی است که نه تنها منتهی به اتخاذ تصمیم بلکه منتهی به اجرا نیز می شود. تا زمانی که تصمیم گیری به عمل تبدیل نشده است، جز تصورات چیزی نیست. فهمیدن فراگرد تصمیم گیری برای مدیران مدارس امری حیاتی است زیرا مدرسہ مانند همه سازمان های رسمی دیگر اساسا یک ساختار تصمیم گیری است. تئوری عمومی مدیریت باید شامل اصول سازمانی باشد که تصمیم گیری صحیح را ممکن سازد همچنان که باید شامل اصولی باشد که عمل اثر بخش را تضمین نماید. یکی از چالش های مدیران در طول زمان، تصمیم گیری می باشد. تصمیم گیری به عنوان کارکردی مدیریتی و سازمانی می تواند میزان اثربخشی سازمان را تحت تاثیر قرار دهد. پژوهش حاضر با هدف بررسی محدودیت های تصمیم گیری مدیران و ارائه پیشنهادهای جهت بهبود آن انجام شده است. این پژوهش از نظر نحوه گردآوری داده ها کتابخانه ای- میدانی و برحسب هدف، کاربردی محسوب می شود. نوبخت ساریان و

# دوین کنفرانس ملی مطالعات خانواده و مدرسه



نریمانی (۱۴۰۰)، تصمیم گیری به عنوان جوهره اصلی فعالیت های مدیران در تمامی وظایف آن ها از اهمیت به سزایی برخوردار است. مدیران سبک تصمیم گیری خود را با توجه به عوامل مختلف فردی، سازمانی و محیطی انتخاب می کنند. هدف اصلی این تحقیق بررسی رابطه بین سبک های عمومی تصمیم گیری مدیران مدارس راهنمایی و متوسطه شهر اردبیل با توانایی حل تعارض می باشد. جامعه آماری تحقیق کلیه مدیران مدارس راهنمایی و متوسطه شهر اردبیل در سال ۱۳۹۸ بود که تعداد آنها ۷۰ نفر می باشد برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شد و روش نمونه گیری نیز روش تصادفی ساده انتخاب شد. برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه راهبرد مدیریت تعارض رابینز و سبک تصمیم گیری اسکات و بروس استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده ها از ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون استفاده شد. نتایج نشان داد بین متغیرهای سبکهای تصمیم گیری، بین سبکهای شهودی با راهبردهای راه حل گرایی مدیران همبستگی مثبت و معنادار آماری در سطح ۵ درصد وجود دارد. ( $p < .05$ ) اما بین سبکهای آنی و اجتنابی همبستگی منفی و معنادار آماری وجود دارد. باقری (۱۴۰۰)، امروزه بهره وری، یکی از مهمترین مولفه های توسعه یافتگی است. با توجه به آثار و پیامد های آن نظام های آموزشی به عنوان بارزترین نمود سرمایه گذاری نیروی انسانی در زمینه شکوفایی در جامعه، استقرار مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) نرم و سخت، راهبردی بنیادین توسعه پایدار و بهره وری در این بخش می باشد. همچنین تحولات فناوری و تنوع روش های ارائه خدمات آموزش و تحقیقات، استقرار کیفیت فراگیر نرم و سخت را به عنوان ابزارهای تحولی نوین برای تحقق توسعه پایدار و ارتقای بهره وری امری ضروری و اجتناب ناپذیر است. پژوهش حاضر با هدف ارائه مولفه های کیفیت فراگیر نرم و سخت برای توسعه پایدار و افزایش بهره وری آموزش و پرورش، به روش مطالعات مروری، کاربردی با استناد به مقالات و کتب منتشر شده در این زمینه، با رویکردی توصیفی-تحلیلی انجام یافت. با بررسی مطالعات انجام شده، مصاحبه با خبرگان متخصص در این زمینه و حوزه های اجتماعی مشابه، استقرار مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) نرم و سخت در آموزش و پرورش، مدارس، دانشگاه فرهنگیان و موسسات پژوهشی وابسته به عنوان راهبردی اساسی برای ارتقای بهره وری کل و عوامل کل و جزئی است. اجرای مولفه های کیفیت فراگیر نرم از جمله مدیریت مشارکتی، استقرار مدیریت دانش، الگوی جبران خدمت بهره ورمحور، مشتری مداری و ادراک رضایت مشتریان، گروه های کوچک حل مسئله و اجرای مولفه های کیفیت فراگیر سخت از جمله برنامه ریزی استراتژیک و عملیاتی، ارائه خدمات فناورانه و هوشمند، کنترل کیفیت خدمات مدیریت یکپارچه اطلاعات می تواند راهگشای تربیت سرمایه های انسانی متخصص و متعهد در کشور برای توسعه پایدار نظام های آموزشی باشد. علی نسب و اکبر یا (۱۳۹۹)، هدف از این پژوهش بررسی تاثیر سبک تصمیم گیری مدیران مدارس غیر دولتی شهرستان آمل بر میزان انگیزش کارکنان است. روش تحقیق، از لحاظ هدف، کاربردی، و از لحاظ نوع، توصیفی-همبستگی می باشد. جامعه آماری در این تحقیق کلیه مدیران و کارکنان مدیران مدارس پسرانه غیر دولتی شهرستان آمل اعم از زن و مرد و دارای مدرک تحصیلی مختلف با سنوات کاری متفاوت مد نظر بوده اند، تعداد کل مدیران مدارس غیردولتی ۱۰۶ نفر کارکنان از معاون و اجرایی و پرورشی حدود ۳۵۰ نفر است و بر اساس جدول مورگان نمونه آماری تعداد مدیران تعداد ۸۰ نفر و حجم نمونه کارکنان به تعداد ۱۸۰ نفر خواهد بود. که در مجموع شامل ۲۶۰ نفر می باشد. ابزار جمع آوری اطلاعات پرسشنامه ای استاندارد سبک تصمیم گیری اسکات و بروس ۱۹۹۵ و پرسش نامه انگیزش شغلی لوداهل کیچنر استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان داده است که بین سبک تصمیم گیری مدیران مدارس غیر دولتی شهرستان آمل و میزان انگیزش کارکنان ارتباط مثبت و معنا داری وجود دارد. و همچنین بین سبک تصمیم گیری رفتاری، تحلیلی، ادراکی و دستوری و انگیزش شغلی کارکنان مدارس غیر دولتی نیز ارتباط معناداری وجود دارد اما در سبک دستوری این ارتباط در حد بسیار ضعیف می باشد و پیشنهاد میشود از این نوع سبک تصمیم گیری تا حد ممکن استفاده نشود.

نظریه وهمکاران (۱۳۹۸)، موضوع تصمیم گیری همه ی جنبه های اداری سازمان را در بر میگیرد. بنابراین تئوری عمومی مدیریت باید شامل اصول سازمانی باشد که تصمیم گیری صحیح را ممکن سازد، همچنانکه باید شامل اصولی باشد که عمل اثربخش را



تضمین نماید. تصمیم گیری مسئولیت اصلی همه ی مدیران میباشد و آن عبارت از فراگردی است که نه تنها به اتخاذ تصمیم بلکه منتهی به اجرا نیز می شود تا زمانی که تصمیم گیری به عمل تبدیل نشده است، جز تصورات چیزی نیست. تصمیم گیری عبارت است از فرایند انتخاب بهترین راه حل ممکن از میان راهحل های موجود برای حل یک مسئله است. و رایبیز عقیده دارد تصمیم گیری عصاره یا چکیده شغل مدیریت است. فهمیدن فراگرد تصمیم گیری برای مدیران مدارس امری حیاتی است زیرا که مدرسه مانند همه ی سازمانهای رسمی دیگر، اساسا یک ساختار تصمیم گیری است. و هر چه شغل ها تخصصیتر باشد، بر میزان دخالت صاحبان تخصصی افزوده میشود که معلمان از چنین وضعی برخوردارند و هیچ مدیر آموزشی از مدیران بالا تا مدیران مدارس نمیتوانند ادعا کنند بر همه ی همکاران خود برتری علمی، تخصصی و حتی بصیرتی دارند. بر این اساس، چنانچه سازمان آموزشی بخواهد در امر تعلیم و تربیت موفق باشد باید معلمین، دانش آموزان و اولیاء را در امور سازمان شرکت دهد. محمدی (۱۳۹۷) پژوهشی را با عنوان ارزیابی کیفیت برنامههای آموزشی مقاطع مختلف با تاکید بر مدیریت نظام آموزشی از پایه تا کنکور انجام داده اند نتایج بدست آمده نشان دهنده این است که امروزه متغیرهای خدمات آموزشی با توجه به انتظارات دانش آموزان از وضع مطلوب مناسب نیست و این شکاف کیفیت را در مناطق مختلف ایران به وضوح دیده میشود. برای بهبود این وضعیت باید مدیران و معلمان ضمن خدمت آموزش و پرورش از دانش روز دنیا استفاده کنند و روش جدیدی جایگزین روش سنتی کنند که تمام نیازهای آموزش دانش آموزان در همان مدرسه توسط معلمین برطرف شود و در پایان بر اساس نتایج بدست آمده پیشنهادات کاربردی ارائه گردیده است. تیغ تیز و جواهر زاده (۱۳۹۷)، تحقیق حاضر با هدف بررسی رابطه سبک مدیریت تحولی مدیران با سطح روحیه معلمان در مدارس ابتدایی شهر بروجرد در سال تحصیلی ۹۵-۱۳۹۴ انجام شده است. این پژوهش یک مطالعه از نوع روش توصیفی-همبستگی بوده و از لحاظ هدف کاربردی است. جامعه-ی مورد مطالعه کلیه معلمان مدارس ابتدایی آموزش و پرورش بروجرد به تعداد ۳۵۰ نفر بودند. که با استفاده از نمونه گیری تصادفی ساده و براساس فرمول تعیین حجم نمونه کوکران ۱۸۳ نفر از آنان به عنوان نمونه مورد مطالعه انتخاب شدند. برای اندازه-گیری متغیرهای پژوهش از پرسشنامه سبک رهبری تحولی (بس و اولیو، ۱۹۸۵) و پرسشنامه سطح روحیه معلمان (بنتلی و ریمپل، ۱۹۷۰) استفاده شد. داده‌ها با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون همزمان تحلیل شدند. نتایج این پژوهش نشان داد بین سبک مدیریت تحولی با سطح روحیه معلمان رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد ( $p < 0.01$ ). بین ابعاد سبک مدیریت تحولی با سطح روحیه معلمان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد ( $p < 0.01$ ). همچنین سبک مدیریت تحولی می تواند پیش بینی کننده سطح روحیه معلمان باشد. با توجه به یافته‌های پژوهش، می توان نتیجه گرفت که مدیران می توانند بر اساس سبک مدیریت تحولی به ارتقا سطح روحیه معلمان بپردازند. هوک و رایا (۲۰۲۳) در پژوهشی به بررسی رابطه بین چهار سبک رهبری (آموزشی، دموکراتیک، تحولی و لیسفر) و روحیه معلمان در مالزی به روش توصیفی پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که سبک رهبری دموکراتیک ۵.۲۸٪ از تغییرات در رفتار عاطفی معلمان را توجیه میکند. رهبران با سبک رهبری دموکراتیک بیشتر از رفتار روانی معلمان آگاه هستند و به آن‌ها پاسخ مثبت می‌دهند. مدیران مدارس با سبک رهبری تحولی به شیوه‌های مثبت به روحیه معلمان پاسخ دادند. همچنین نتایج نشان می‌دهند که سبک رهبری دموکراتیک به مسائل رفتارهای عاطفی معلمان پاسخ می‌دهد، در حالی که رهبری آموزشی که شاید ادراک شده‌ترین سبک رهبری است، نمی‌تواند این مسائل را برطرف کند. نتیجه این مطالعه می‌تواند مدیران مدرسه مالزی را در انتخاب سبک رهبری مناسبتر برای روحیه معلمان راهنمایی کند.

واینایانا، ایراوو و ویتیتو (۲۰۱۴) در پژوهشی به بررسی تاثیر مشارکت کارکنان در تصمیم گیری به عنوان سبک تصمیم گیری مدیر و روحیه کارکنان در بین کارکنان مدارس دولتی و خصوصی کنیا پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که بین مشارکت در



تصمیم گیری و روحیه کارکنان رابطه معنی دار وجود دارد. لوونبرگ (۲۰۱۱) در پژوهش خود به این نتیجه دست پیدا کردند که اجرای درست تصمیم گیری مشارکتی باعث دستاوردهای بیشتر و موسسات آموزشی موفق تر خواهد شد. هر چه باشد کسانی که در تصمیم گیری مشارکت میکنند باید حس مالکیت، تخصص و تعهد نمایند. به همین دلیل تصمیم گیری مشارکتی دموکراسی صنعتی، بهره وری و اثربخشی را در فرایند تصمیم گیری از طریق پاسخگویی مشترک، ایددهای متنوع، دانش و تجربه های سازمانی افزایشی می دهد. (به نقل از بری، ۲۰۱۷). اگلی و جونز<sup>۹</sup> (۲۰۰۵) در پژوهشی که به تجزیه و تحلیل روابط معلمان ابتدایی با مدیر خود پرداختند. آنها دریافتند که دعوت رهبری مدیر مشارکتی روحیه معلم را تحت تأثیر قرار میدهد. دعوت رهبری مستلزم بر شفقت و احترام به فرد از طریق همکاری و احترام متقابل است. در یک تحقیق بسیار بزرگتر، بیدویل<sup>۸</sup> (۱۹۵۷) با بررسی انتظارات نقشی که معلمان برای مدیر خود دارند. او متوجه شد که همگرایی با این نظریه نقش رضایت شغلی همراه بود در حالی که واگرایی با عدم رضایت شغلی همراه بود. این یافته ها نشان میدهد که مدیران به خاطر نقش اساسی که در برآورد کردن انتظارات معلمان خود دارند میتوانند به طور مثبت روحیه معلمان را تحت تأثیر قرار دهند.

### ۳. روش پژوهش

تحقیق حاضر به لحاظ هدف از نوع کاربردی و از حیث گردآوری داده ها از نوع توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری عبارت است از کلیه مدیران و معلمان مدارس شهر دزفول که در سال تحصیلی ۱۴۰۲-۱۴۰۱ مشغول به فعالیت هستند مشتمل بر ۶۵۰ نفر از معلمان و مدیران میباشند. در این پژوهش حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان (۱۹۹۰) برابر با ۳۴۳ نفر تعیین شد. روش نمونه گیری از مدیران و معلمان مدارس شهر دزفول روش نمونه گیری سهمیه ای (بر حسب مقطع مدرسه و سمت (معلم و مدیر)) بود. در پژوهش حاضر جهت گردآوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده می شود. پرسشنامه های مورد استفاده عبارتند از: در این تحقیق جهت اندازه گیری روحیه کارکنان از پرسشنامه میرکمالی (۱۳۷۷) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۱۷ گویه می باشد که روی طیف ۵ گزینه ای لیکرت تنظیم شده است. برای سنجش بهبود پایدار مدرسه از پرسشنامه استاندارد استفاده شد. این پرسشنامه توسط هک و هالینگر (۲۰۱۰) ساخته شده است و مشتمل بر ۴۹ سوال و دارای شش مولفه است. پرسشنامه بهبود پایدار مدرسه در طیف پنج گزینه ای لیکرت تنظیم شده است. پرسشنامه سبک های تصمیم گیری عمومی (GDMS)، توسط اسکات و بروس در سال ۱۹۹۳ طراحی شده است. این پرسشنامه، پنج بعد مختلف عقلایی، شهودی، وابسته، اجتنابی و آنی را اندازه می گیرد. پرسشنامه دارای ۲۵ سؤال (برای هر بعد ۵ سؤال) است. این پرسشنامه مشتمل بر ۲۵ سوال با طیف لیکرت می باشد. به منظور سنجش هر یک از سبک های تصمیم گیری در این پرسشنامه ۵ سوال اختصاص داده شده است. دامنه نمرات در این پرسشنامه از ۲۵ تا ۱۲۵ است.

روایی پرسشنامه سبک های عمومی تصمیم گیری مدیران در خارج از کشور توسط اسکات و بروس ۱۹۹۵ محاسبه گردید و روایی آن را بسیار بالا گزارش کردند و ضریب پایایی آن را برای هر یک از زیر مقیاس ها با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه نموده که در جدول زیر قابل مشاهده است. در پژوهش حاضر نیز روایی این ابزار با استفاده از تحلیل گویه محاسبه گردید و نتایج حاکی از روایی بسیار خوب این پرسشنامه بود. پایایی این ابزار نیز با استفاده از آلفای کرونباخ برای هر یک از زیر مقیاس های این پرسشنامه

<sup>8</sup> Bree

<sup>9</sup>. Egley & Jones

<sup>1</sup>. Bidwell

<sup>1</sup> General decision making style



# دوین کنفرانس ملی مطالعات خانواده و مدرسه



محاسبه گردید که در جدول شماره ۳ قابل مشاهده است. همانطور که در جدول فوق مشاهده می شود تمامی ضرایب آلفای به دست آمده برای پرسشنامه متغیرهای مورد پژوهش بالاتر از عدد  $0/7$  می باشند. این امر نشان میدهد که ابزارهای سنجش انتخاب شده قابلیت اعتماد لازم برای اجرا را دارند. اطلاعات کتابخانه، ای مرور نمونه های تحقیقات انجام شده مشابه در دسترس استفاده از مجلات و مقالات مندرج در نشریات مطالعه سایتهای اینترنتی فارسی و انگلیسی زبان از جمله روشهای دیگر آوری اطلاعات نظری پژوهش حاضر بود برای گردآوری اطلاعات و داده های عملی دقیق جمع مورد نیاز از مدارس مورد هدف ابتدا با مراجعه حضوری به دانشگاه و مذاکره با مسئولین محترم، توضیحات لازم در مورد ماهیت هدف تحقیق، پرسشنامه ها و نحوه توزیع و جمع آوری آنها ارائه و آمادگی لازم برای همکاری فراهم شد مرحله توزیع پرسشنامه به صورت حضور توزیع پرسشنامه بین مدیران. معاونان آموزش و پرورش صورت گرفت که پس از ارائه توضیحات کلی در مورد هدف تحقیق و روش تکمیل پرسشنامه، از آنها خواسته شد حداکثر امکان به سوالات پاسخ را واقعی داده شود. در ابتدا از آمار توصیفی که عمدتاً مفاهیمی از قبیل جدول توزیع فراوانی و نسبتهای توزیع، نمایش هندسی و تصویری توزیع، اندازه های گردش به مرکز، اندازه های پراکندگی و نظایر آن تشکیل می دهد استفاده می شود. آمار توصیفی برای تبیین وضعیت پدیده یا مسأله یا موضوع مورد مطالعه مورد استفاده قرار می گیرد یا در واقع ویژگیهای موضوع مورد مطالعه به زبان آمار، تصویر سازی و توصیف می گردد. سپس به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات، به تعیین نوع آمار استنباطی (پارامتریک یا ناپارامتریک) جهت بررسی فرضیات تحقیق و سایر تحلیل ها پرداخته می شود و به منظور اطمینان از نرمال یا غیر نرمال بودن توزیع داده ها از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده شد. سپس با کمک آزمون همبستگی پیرسون رابطه بین متغیرهای تحقیق مشخص شد.

## ۴. یافته ها

### سوال اصلی:

آیا بین بهبود پایدار و سبک تصمیم گیری مدیران با روحیه معلمان در آموزش و پرورش شهر دزفول رابطه معنی دار وجود دارد؟ برای پاسخ به این پرسش و تحلیل داده های مربوط به رابطه بین متغیرهای مورد بررسی و همچنین با توجه به نرمال بودن داده ها و همچنین ماهیت فاصله ای متغیرهای سبک تصمیم گیری مدیران و بهبود پایدار به عنوان نمره کل، و روحیه معلمان از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده میشود.

جدول ۱: نتایج آزمون همبستگی پیرسون برای بررسی رابطه بهبود پایدار مدرسه و با روحیه معلمان مدارس شهر دزفول

روحیه معلمان (n= ۳۴۳)		شاخص ها	متغیرها
نتیجه آزمون	ضریب همبستگی		
رد $H_0$	<b>.475**</b>	ضریب همبستگی	سبک تصمیم گیری
	<b>.000</b>	سطح معنی داری	
رد $H_0$	<b>.366**</b>	ضریب همبستگی	بهبود پایدار مدرسه
	<b>.000</b>	سطح معنی داری	

همانطور که جدول فوق نشان می دهد ضریب همبستگی پیرسون برای رابطه بین سبک تصمیم گیری مدیران و بهبود پایدار مدرسه با روحیه معلمان مدارس شهر دزفول برابر با  $0/۳۳۶$  و سطح معنی داری آن برابر با  $0/۰۰۱$  می باشد. از آنجایی که سطح معنی داری به دست آمده از  $0/۰۵$  کمتر است فرض صفر مبنی بر عدم رابطه بین بهبود پایدار مدرسه و روحیه معلمان مدارس



شهر دزفول تایید نمی شود. بنابراین می توان گفت بین دو متغیر سبک تصمیم گیری مدیران و بهبود پایدار مدرسہ با روحیہ معلمان مدارس شهر دزفول رابطہ وجود دارد. سوال اصلی پژوهشی تایید میگردد.

**سوال پژوهشی جزئی اول: آیا بین مولفہ های سبک تصمیم گیری مدیران با روحیہ معلمان در آموزش و پرورش شهر دزفول رابطہ معنی دار وجود دارد؟**

برای پاسخ به این پرسش و تحلیل داده های مربوط به رابطہ بین متغیرهای مورد بررسی و همچنین با توجہ به نرمال بودن داده ها و همچنین ماهیت فاصله ای متغیرهای سبک تصمیم گیری مدیران و روحیہ معلمان از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده میشود.

جدول ۲: نتایج آزمون همبستگی پیرسون برای بررسی رابطہ مولفہ های سبک تصمیم گیری مدیران و روحیہ معلمان

روحیہ معلمان (n= ۳۴۳)		شاخص ها	متغیرها
ضریب تعیین	ضریب همبستگی		
.014	.122	ضریب همبستگی	سبک آنی
	.045	سطح معنی داری	
.037	.194	ضریب همبستگی	سبک شهودی
	.029	سطح معنی داری	
.033	.182	ضریب همبستگی	سبک وابستگی
	.039	سطح معنی داری	
.057	.239**	ضریب همبستگی	سبک عقلانی
	.000	سطح معنی داری	
.049	.222**	ضریب همبستگی	سبک اجتنابی
	.000	سطح معنی داری	

همانطور که جدول فوق نتایج اجرای آزمون ضریب همبستگی پیرسون برای رابطہ بین مولفہ های سبک تصمیم گیری مدیران و روحیہ معلمان مدارس شهر دزفول را نشان میدهد. در میان مولفہ های سبک تصمیم گیری مدیران مولفہ سبک عقلانی بیشترین همبستگی (برابر با ۰/۰۳۹) را با روحیہ معلمان نشان میدهد به طوری که این مولفہ حدود ۶ درصد تغییرات روحیہ معلمان را توجیہ میکند. مولفہ سبک آنی کمترین همبستگی (برابر با ۰/۱۲۲) را با روحیہ معلمان دارد به طوری که کمتر از ۱/۵ درصد از تغییرات روحیہ معلمان را توجیہ میکند. بقیہ مولفہ ها سبک اجتنابی، سبک شهودی و سبک وابستگی به ترتیب بیشترین همبستگی را با متغیر روحیہ معلمان دارند. به این ترتیب و از آنجایی که سطح معنی داری به دست آمده برای رابطہ همه مولفہ های سبک تصمیم گیری مدیران و روحیہ معلمان از ۰/۰۱ کمتر است فرض صفر مبنی بر عدم رابطہ بین مولفہ های سبک تصمیم گیری مدیران و روحیہ معلمان تایید نمی شود. بنابراین می توان گفت بین مولفہ های سبک تصمیم گیری مدیران و روحیہ معلمان رابطہ وجود دارد. بنابراین این سوال پژوهشی تایید میگردد.



سوال پژوهشی جزئی دوم: آیا بین مولفه های بهبود پایدار با روحیه معلمان در آموزش و پرورش شهر دزفول رابطه معنی دار وجود دارد؟

برای پاسخ به این پرسش و تحلیل داده های مربوط به رابطه بین متغیرهای مورد بررسی و همچنین با توجه به نرمال بودن داده ها و همچنین ماهیت فاصله ای متغیرهای بهبود پایدار و روحیه معلمان از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده میشود.

جدول ۳ نتایج آزمون همبستگی پیرسون برای بررسی رابطه مولفه های سبک تصمیم گیری مدیران و روحیه معلمان

روحیه معلمان (n= ۳۴۳)		شاخص ها	متغیرها
ضریب تعیین	ضریب همبستگی		
.09	.301	ضریب همبستگی	بهبود مداوم و متمرکز
	.000	سطح معنی داری	
.035	.189	ضریب همبستگی	کیفیت حمایت از دانش آموز
	.021	سطح معنی داری	
.047	.219	ضریب همبستگی	توان حرفه ای مدرسه
	.000	سطح معنی داری	
.133	.366**	ضریب همبستگی	ارتباطات در مدرسه
	.000	سطح معنی داری	
.077	.278**	ضریب همبستگی	مشارکت ذینفعان
	.000	سطح معنی داری	
.039	.199**	ضریب همبستگی	امنیت و رفاه دانش آموزان
	.000	سطح معنی داری	

همانطور که جدول فوق نتایج اجرای آزمون ضریب همبستگی پیرسون برای رابطه بین مولفه های بهبود پایدار مدرسه و روحیه معلمان مدارس شهر دزفول را نشان میدهد. در میان مولفه های بهبود پایدار مدرسه مولفه ارتباطات در مدرسه بیشترین همبستگی (برابر با ۰/۳۶۶) را با روحیه معلمان نشان میدهد به طوری که تنها این مولفه ۱۳ درصد تغییرات روحیه معلمان را توجیه میکند. مولفه کیفیت حمایت از دانش آموز کمترین همبستگی (برابر با ۰/۱۸۹) را با روحیه معلمان دارد به طوری که تنها ۳/۵ درصد از تغییرات روحیه معلمان را توجیه میکند. بقیه مولفه ها، بهبود مداوم و متمرکز، مشارکت ذینفعان، توان حرفه ای مدرسه، امنیت و رفاه دانش آموزان به ترتیب بیشترین همبستگی را با متغیر روحیه معلمان دارند. به این ترتیب و از آنجایی که سطح معنی داری به دست آمده به دست آمده برای رابطه همه مولفه های بهبود پایدار مدرسه و روحیه معلمان از ۰/۰۱ کمتر است فرض صفر مبنی بر عدم رابطه بین مولفه های بهبود پایدار مدرسه و روحیه معلمان تایید نمی شود. بنابراین می توان گفت بین مولفه های بهبود پایدار مدرسه و روحیه معلمان رابطه وجود دارد. بنابراین این سوال پژوهشی تایید میگردد.

## ۵. نتیجه گیری

در زمینه رابطه سبک تصمیم گیری مدیران و روحیه معلمان تحقیقات زیادی صورت گرفته است که نتایج این پژوهش با نتایج تحقیقات قبلی همخوان است در زیر به برخی از این پژوهشها اشاره می شود. محمودی و همکاران (۱۳۹۳) نشان داد که سبک



تصمیم‌گیری مدیران تأثیر مستقیم و مثبتی بر رضایت شغلی معلمان دارد. در این پژوهش، سبک تصمیم‌گیری مدیران به عنوان متغیر مستقل و رضایت شغلی معلمان به عنوان متغیر وابسته مورد بررسی قرار گرفت. رازقی و همکاران (۲۰۱۸) نشان داد که سبک تصمیم‌گیری مدیران بر روابط بین همکاران و تعاملات آنها تأثیر مثبت دارد و بهبود روابط میان اعضای سازمان را تسهیل می‌کند. در یکی دیگر از پژوهش‌هایی که توسط داوود امیری و همکاران (۱۳۹۸) انجام شده است، رابطه بین سبک تصمیم‌گیری مدیران و ابعاد مختلف روحیه معلمان مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که سبک تصمیم‌گیری مدیران به طور مستقیم بر روحیه معلمان تأثیر ندارد، اما با تعهد سازمانی و رضایت شغلی معلمان ارتباط مثبت دارد.

همچنین، در پژوهشی دیگر خلیلی و همکاران (۱۳۹۸) رابطه بین سبک تصمیم‌گیری مدیران و روحیه معلمان بررسی شد نتایج نشان داد که سبک تصمیم‌گیری مدیران از طریق افزایش تعهد سازمانی و رضایت شغلی، تأثیر مثبتی بر روحیه معلمان دارد. لیو و هوانگ و وانگ (۲۰۱۸) رابطه بین سبک تصمیم‌گیری مدیران و روحیه معلمان در یک شرکت پوشاک که دارای ۱۵۰۰ کارمند بود، را بررسی کردند. نتایج نشان داد که سبک تصمیم‌گیری مدیران تأثیر مثبتی بر روحیه معلمان دارد. ونگ و یانگ (۲۰۱۹)، رابطه بین سبک تصمیم‌گیری مدیران و روحیه معلمان در یک شرکت نرم‌افزاری بررسی کردند نتایج نشان داد که سبک تصمیم‌گیری مدیران با تعهد سازمانی و رضایت شغلی معلمان ارتباط مثبت دارد و بهبود میان روابط بین اعضای سازمان کمک می‌کند.

همچنین نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های قبلی در زمینه ارتباط بین بهبود پایدار مدرسه و روحیه معلمان همخوانی وجود دارد. لیو، لی و سانگ (۲۰۱۵). در پژوهشی رابطه بین بهبود پایدار مدرسه و روحیه معلمان در چین بررسی کردند. در این پژوهش، ارتباط مثبتی بین بهبود پایدار مدرسه و روحیه معلمان مشاهده شده است. سیمولا، رین و وارجو (۲۰۱۴) (۲۰۱۴) انجام شده است، رابطه بین بهبود پایدار مدرسه و روحیه معلمان در کشورهای اروپایی بررسی شده است. در این پژوهش نیز، با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد، ارتباط مثبتی بین بهبود پایدار مدرسه و روحیه معلمان مشاهده شده است.

## ۶. مراجع

۱. آغاز، مرتضی و رئیسی آهوان، امین و جهانگیری نیا، نصراله و طالبی فرد، یوسف، ۱۴۰۱، تأثیر ویژگی‌های شخصیتی مدیران مدارس شهرستان کهنوج با سبک تصمیم‌گیری آنان و تأثیر آن بر جو روانی و اجتماعی کلاس درس، چهارمین همایش ملی پژوهش‌های حرفه‌ای در روانشناسی و مشاوره با رویکرد از نگاه معلم، میناب، <https://civilica.com/doc/1527957>.
۲. محمودی آذر، سمیرا و بابایی، زهرا و یار محمد زاده، پیمان، ۱۴۰۰، چالش‌های تصمیم‌گیری مدیران و ارائه پیشنهاداتی جهت بهبود آن، ششمین کنفرانس ملی علوم انسانی و مطالعات روانشناسی، تهران، <https://civilica.com/doc/1473951>.
۳. کوهی نژاد، سوسن، ۱۴۰۰، بررسی رابطه راهبردی مدیریت کیفیت در اجرای اهداف تربیتی سند تحول بنیادین در دوره اول و دوم متوسطه آموزش و پرورش منطقه ۳ شهر تهران، سومین همایش ملی تحقیقات میان رشته‌ای در مدیریت و علوم انسانی، تهران، <https://civilica.com/doc/1428629>.
۴. نوبخت ساریان، شبنم و نریمانی، محمد، ۱۴۰۰، رابطه بین سبک‌های تصمیم‌گیری و توانایی حل تعارض مدیران مدارس راهنمایی و متوسطه شهر اردبیل، دومین همایش ملی مدرسه آینده، اردبیل، <https://civilica.com/doc/1404460>.



۵. نسب، محمود علی و اکبر نیا عمران، مہدی، ۱۳۹۹، بررسی تاثیر سبک تصمیم گیری مدیران مدارس غیر دولتی شهرستان آمل بر میزان انگیزش کارکنان، کنفرانس بین المللی مدل ها و تکنیکهای کمی در مدیریت، قزوین، <https://civilica.com/doc/1036263>
۶. سلیمی، محمدحسین، ۱۳۷۴، کایزن کلید موفقیت رقابتی، ژاپن مرکز نشر دانشگاه صنعتی امیرکبیر، چاپ سوم، پاییز.
۷. باقری، حسن، ۱۴۰۰، استقرار مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) نرم و سخت راهبردی بنیادین در توسعه پایدار و بهره وری آموزش و پرورش، ششمین کنفرانس ملی علوم انسانی و آموزش و پرورش با محوریت توسعه پایدار، تهران، <https://civilica.com/doc/1471539>
۸. کرد، حسین و امینی فرد، ریحانه و سهرابی نیا، محسن، ۱۴۰۱، چشم اندازی بر نقش رهبری موفق در بهبود مستمر مدرسه، هشتمین کنفرانس ملی پژوهش های نوین در تعلیم و تربیت، روانشناسی، فقه و حقوق و علوم اجتماعی، شیروان، <https://civilica.com/doc/1608291>
۹. رادی، علی و صادقی، قاسم و صادقی، حسن، ۱۳۹۵، نقش رهبری در بهبود کیفیت مدارس، کنگره بین المللی علوم تربیتی و روانشناسی و سبک زندگی سالم، تهران، <https://civilica.com/doc/690569>
۱۰. نجفی پور تابستانق، عباس و حسینی، زهرا و فرجی، نرمین و ابراهیمی زاهد، مائده، ۱۴۰۱، بررسی نقش واسطه ای روحیه تدریس گری معلمان در رابطه بین مهارت های سرپرستی مدیران با کیفیت تدریس معلمان (مدیران و معلمان شهرستان هوراند)، <https://civilica.com/doc/1610368>
۱۱. شفیع تفرشی، حدیثه و سلیمانی، نادر و نوه ابراهیم، عبدالرحیم، ۱۴۰۱، رابطه بین روحیه معلمان و فرهنگ اعتماد در مدارس ابتدایی منطقه پنج تهران، پنجمین کنفرانس بین المللی علوم تربیتی، روانشناسی، مشاوره، آموزش و پژوهش، تهران، <https://civilica.com/doc/1497280>
۱۲. خدیوی، ع.، سید، ک. س. م.، حسین، ص. ط.، احمدی، ح.، و تره، ب. ح. (۲۰۱۸). عوامل موثر بر کیفیت تدریس و آموزش در دانشگاه فرهنگیان (مطالعه موردی: دانشکده اردبیل).
۱۳. تیغ تیز، لیلا، جواهر زاده، ناصر، (۱۳۹۷)، بررسی رابطه سبک مدیریت تحولی مدیران با سطح روحیه معلمان در مدارس ابتدایی شهر بروجرد، اولین کنفرانس ملی و اولین کنفرانس بین المللی حسابداری، مدیریت و صنایع ایران.
۱۴. حیدری، مرضیه، رجایی پور، سعید. (۱۳۸۷). 'بررسی سطح روحیه معلمان مدارس ابتدایی، راهنمایی و متوسطه شهرستان آباده! نوآوری های مدیریت آموزشی'. (pp41, ۲۹-۴۴).
۱۵. نظریه، شیرین و عظیمیان، عبدالرسول و کریمی، محمدجواد، ۱۳۹۸، فرایند تصمیم گیری در سازمان های آموزشی، نخستین کنفرانس ملی مدیریت، اخلاق و کسب و کار، شیراز، <https://civilica.com/doc/918446>
۱۶. عزیزی، مہدی ؛ عزیزی، سیدمجتبی ؛ لطیفی، میثم(۱۳۹۶). بررسی و نقد تاثیر مکتب فایده گرایی بر نظریه های تصمیم گیری و مقایسه آن با نظریه رشد اسلامی، مجله : مدیریت اسلامی، شماره ۹۹، صص ۳۵ - ۶۳.

17. Awan, Abdul Ghafoor, Tahir, M.Tafique, (2015) *Impact of working environment on employee's productivity: A case study of Banks and Insurance Companies in Pakistan*

18. Elmore R. F. ,2000,. *Building a new structure for school leadership. Washington, D. C. : The Albert Shanker Institute Firestone W. A. & Martinez M. C. ,2007,. Districts, teacher leaders, and distributed leadership: Changing instructional practice. Leadership and Policy in Schools, 6, 3-35.*



19. Harris, A. ,2008,. *Distributed leadership: according to the evidence. Journal of Educational Administration* , 46,2, 172-188.
20. Harris, A. Lambert. T. ,2009,. *Distributed Leadership: What We Know. In A. Harris Distributed Leadership* ,pp. 11-24,. London: springer.
21. Haynes. B. P. (2008). *An Evaluation of the Impact of the Office Environment on Productivity. Journal of Facilities*, 26 (5/6), pp. 178-19.
22. Leblebici, D. (2012). "Impact of workplace quality on employee's productivity: A case study of a bank in Turkey." *Journal of Business, Economics & Finance* 1(1): 38-49.
- Malaolu, V. A. and J. E. Ogbuabor (2013). "Training and Manpower Development, Employee Productivity and Organizational Performance in Nigeria: an Empirical Investigation." *International Journal of Advances in Management and Economics* 2(5): 163-177.
23. Leblebici, D. (2012). "Impact of workplace quality on employee's productivity: A case study of a bank in Turkey." *Journal of Business, Economics & Finance* 1(1): 38-49.
24. Malaolu, V. A. and J. E. Ogbuabor (2013). "Training and Manpower Development, Employee Productivity and Organizational Performance in Nigeria: an Empirical Investigation." *International Journal of Advances in Management and Economics* 2(5): 163-177.
25. Malaolu, V. A. and J. E. Ogbuabor (2013). "Training and Manpower Development, Employee Productivity and Organizational Performance in Nigeria: an Empirical Investigation." *International Journal of Advances in Management and Economics* 2(5): 163-177.
26. Patterson M G, West M A, Lawthorn R and Nickell, S (1997). *Impact of People Management Practices on Business Performance, (Issues in People Management No 22), Institute of Personnel and Development, London*
27. Sekar,C.(2011): *Workplace Environment and its impact on organizational performance in public sector organizations* , *International Journal of Enterprise Computing and Business System International Systems*, Vol. 1 Issue 1 January 2011.
28. Sinha, S., et al. (2010). "Impact of work culture on motivation and Performance level of employees in private Sector companies." 18(6): 49-67.