

Research Paper



Identifying the components of lean leadership in educational organizations: a synthesis study

Ali Seyfi ¹, Mohammad Khosravi Tanak ^{2*}

1. PhD Candidate of Educational Management, Department of Educational Management, University of Tehran, Tehran, Iran

2. PhD Candidate of Curriculum Planning, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Birjand, Birjand, Iran.



Article Info:

Received: 2025/02/09

Accepted: 2025/07/28

PP: 108-133

Use your device to scan and read the article online:

DOI: 10.22098/ael.2025.16726.1542

Keywords:

lean, lean leadership, lean education, Meta-synthesis

Abstract

Background and Objective: The present study was conducted with the aim of identifying the components of lean leadership in educational organizations.

research methodology: The research method employed in this study was qualitative and of the "synthesis" type. Data collection was conducted through documentary methods by analyzing all scientific sources related to the topic of lean leadership and lean educational organizations within the time period of 2013-2025. In this regard, keywords related to the past two decades, including "lean leadership," "lean school," "lean university," "lean school leadership," and "lean university leadership" were examined in domestic scientific databases such as the Scientific Information Database (SID), as well as international databases including Google Scholar, Scopus, Emerald, Elsevier, ProQuest, and Springer.

Findings: Through comprehensive analysis of 36 sources from 307 initial sources, 8 main components were identified and classified as lean leadership components in educational organizations: continuous improvement culture, vision and purpose, effective communication, coaching and empowerment, individual support, value stream (value creation and waste elimination), meritocracy, and learner-centeredness

Conclusion: The results indicate that the 8 components derived from this meta-synthesis study can serve as a pattern for lean leadership in educational organizations aimed at improving educational quality.

Citation: Seyfi A., Khosravi Tanak M. (2025). Identifying the components of lean leadership in educational organizations: a synthesis study. *Journal of Applied Educational Leadership*, 6(3), 108-133. Persian

***Corresponding author:** Khosravi Tanak

Address: Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Birjand, Birjand, Iran

Tell: 09152640718

Email: mohamadkhosravitanak@birjand.ac.ir

Extended Abstract

Introduction:

In today's rapidly changing world, the advancement of science and the emergence of new technologies have significantly highlighted the pivotal role of educational systems. Teaching and learning processes are not only considered as the primary drivers of national development but also as decisive factors in the success or failure of countries in both national and international competitions (Espino-Díaz et al., 2020). Consequently, while there has been a continuous increase in the societal demand for education and governmental efforts to expand it, the simultaneous need for qualitative improvement alongside quantitative growth has become inevitable (Munda, 2024). Despite these developments, many educational systems still suffer from low productivity, inefficient use of resources, human capital challenges, lack of stakeholder engagement, and dissatisfaction with the quality of education, which necessitates fundamental changes and the adoption of innovative approaches (Shpak et al., 2024).

One of the contemporary approaches that initially emerged in manufacturing industries and was later introduced into service sectors, including education, is lean thinking. Lean is a philosophy that emphasizes the elimination of waste, the optimization of resource utilization, and the creation of maximum value with minimum waste (Johan & Soediantono, 2022; Alnadi & McLaughlin, 2021). Although traditionally associated with production systems, lean principles have gradually been applied to educational institutions to address inefficiencies, enhance productivity, and improve service quality (Dragomir & Surugiu, 2012). However, successful lean transformation requires not only the implementation of lean tools but also deep cultural, structural, and leadership changes (Liker, 2008; Baird et al., 2014).

Among the factors influencing the success of lean transformation, leadership stands out as a crucial determinant of organizational excellence and sustainability. Lean leadership, which first gained scholarly attention in the early 2010s, emphasizes behaviors and competencies aimed at supporting continuous improvement, respect for people, system-wide thinking, active listening, coaching, and value creation (Liker & Convis, 2011). Empirical evidence highlights the importance of leadership in shaping the effectiveness of educational systems (Yukl, 2010; Emiliani, 2003), suggesting that lean leadership may serve as a critical driver of quality improvement in education.

Although lean thinking and lean leadership have been extensively studied in manufacturing and various service industries, a systematic synthesis of research addressing lean leadership in educational organizations remains limited. Therefore, this study seeks to bridge this gap by systematically reviewing and synthesizing empirical studies conducted between 2013 and 2025, with the aim of identifying how lean leadership has been conceptualized and assessed in educational contexts.

Methodology:

This study employed a meta-synthesis approach, which combines the features and specific factors of existing research in order to integrate findings and provide a comprehensive understanding of the topic. Meta-synthesis, also known as qualitative meta-analysis, seeks to analyze previous studies, resolve inconsistencies, and consolidate results while identifying major themes for future research (Walsh & Downe, 2005). To achieve this aim, the Sandelowski and Barroso (2007) seven-step model was applied, including formulating research questions, conducting a systematic literature review, searching and selecting relevant studies, extracting data, analyzing and synthesizing findings, assessing quality, and presenting results. The data corpus consisted of both Persian and English academic sources—such as journal articles, dissertations, and books—collected from multiple databases including Google Scholar, Scopus, Emerald, Elsevier, ProQuest, ScienceDirect, SID, IranDoc, and NoorMags, within the time frame of 2013–2025 for international studies and 1390–1403 for domestic research. Studies were screened through titles, abstracts, and full texts based on inclusion and exclusion criteria, resulting in a final set of eligible documents. Data were then coded, categorized into sub-themes and main components, and synthesized to provide an integrated framework of Lean Leadership in educational organizations. The reliability of coding was assessed using Cohen's Kappa coefficient, which showed an acceptable level of agreement (0.79), ensuring the validity and consistency of the analysis.

Results:

The findings of this meta-synthesis revealed that although previous studies had proposed diverse and sometimes fragmented components for lean leadership and lean educational organizations, this research, through a holistic perspective and thematic analysis, was able to integrate and categorize them into a unified framework. The analysis led to the identification of eight major components of lean leadership in educational organizations: continuous improvement culture, vision and goals, effective communication, coaching and empowerment, support for individuals, value stream (value creation and waste elimination), meritocracy, and learner-

centeredness. Each of these components encompassed a variety of related sub-components, such as kaizen, feedback, professional selection, empowerment, teamwork, respect for people, value creation, strategic alignment, and focus on learner satisfaction. Together, they represent a comprehensive model of lean leadership tailored to the context of educational organizations, which can guide both researchers and practitioners in enhancing

Discussion and conclusion

This study synthesized previous research on lean leadership in educational organizations and identified eight key components: continuous improvement culture, vision and goals, effective communication, coaching and empowerment, support for individuals, value stream (value creation and waste elimination), meritocracy, and learner-centeredness. Together, these dimensions highlight that lean leadership in education is not merely a management style but a comprehensive framework for fostering efficiency, value creation, and continuous learning. The findings contribute theoretically by bridging lean leadership concepts from industrial and service sectors with the educational context, thus providing an integrative model that situates education within broader organizational excellence frameworks. Practically, the results offer guidance for policymakers and educational leaders to implement strategies such as empowering human resources, institutionalizing feedback and improvement cultures, promoting merit-based practices, and prioritizing learner needs. These measures can reduce waste, enhance efficiency, improve teaching and learning quality, and increase stakeholder satisfaction. Nevertheless, implementing lean leadership in education is not without challenges, including resistance to change, rigid structures, and resource constraints. Overcoming these barriers requires strong leadership commitment, supportive policies, and the active participation of all stakeholders. Ultimately, lean leadership presents a forward-looking vision for educational organizations—one in which learners are placed at the center, resources are optimized, and the system evolves into a dynamic and value-driven institution

Reference:

- Espino-Díaz, L., Fernandez-Caminero, G., Hernandez-Lloret, C. M., Gonzalez-Gonzalez, H., & Alvarez-Castillo, J. L. (2020). Analyzing the impact of COVID-19 on education professionals. toward a paradigm shift: ICT and neuroeducation as a binomial of action. *Sustainability*, 12(14), 5646. <https://doi.org/10.3390/su12145646>
- Munda (2024). demand driven university Education provision: implication for equity & quality, *International Journal of Education and Social Science Research (IJESSR)* 7 (3): 65-81
- Shpak I.I., Kasanin S.N., Stepanets A.S. (2024). Improving the Efficiency and Quality of Education as the Basis for Successful Digitalization of the Economy. *Digital Transformation.*;30(2):24-32. (In Russ.) <https://doi.org/10.35596/1729-7648-2024-30-2-24-32>
- Alnadi, M., & McLaughlin, P. (2021). Critical success factors of Lean Six Sigma from leaders' perspective. *International Journal of Lean Six Sigma*, 12(5), 1073-1088. <http://doi.org/10.1108/IJLSS-06-2020-0079>
- Dragomir, C., & Surugiu, F. (2013). Implementing lean in a higher education university. *Constanta Maritime University: Constanta, Romania, XIII, 18,* 279-282. <https://ideas.repec.org/a/cmc/annals/v18y2012i2p279-282.html>
- Johan, A., & Soediantono, D. (2022). Literature Review of the Benefits of Lean Manufacturing on Industrial Performance and Proposed Applications in the Defense Industries. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 3(2), 13-23. <https://doi.org/10.7777/jiemar.v3i2.272>
- Baird, K., Hu, K.J. and Reeve, R. (2011), "The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 31 No. 7, pp. 789-814 <https://doi.org/10.1108/01443571111144850>
- Emiliani, M. L. (2003). Linking leaders' beliefs to their behaviors and competencies. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/00251740310497430>

- Liker, J., & Convis, G. L. (2011). *The Toyota way to lean leadership: Achieving and sustaining excellence through leadership development*. McGraw-Hill Education.
- Liker, J.K. (2008), *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*, Recording for the Blind & Dyslexic, New York, NY.
- Sandelowski, M.; Barroso, J. (2007). *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*. New York: Springer.
- Walsh, D., & Downe, S. (2005). Meta- synthesis method for qualitative research: a literature review. *Journal of advanced nursing*, 50(2), 204-211. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03380.x>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*: Pearson Prentice Hall. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01228.3.x>



مقاله پژوهشی

شناسایی مؤلفه‌های رهبری ناب در سازمان‌های آموزشی: یک مطالعه سنتزپژوهی

علی سیفی^۱، محمد خسروی طناک^{۲*}

۱. دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۲. دانشجوی دکتری برنامه‌ریزی درسی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه بیرجند، بیرجند، ایران.



اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۲۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۰۶

شماره صفحات: ۱۰۸-۱۳۳

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید:

DOI: 10.22098/ael.2025.1
6726.1542

واژه‌های کلیدی:

ناب، رهبری ناب، آموزش ناب، فراترکیب.

چکیده

مقدمه و هدف: پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌های رهبری ناب در سازمان‌های آموزشی انجام شده است. **روش‌شناسی پژوهش:** روش بکار گرفته شده در این پژوهش کیفی و از نوع «سنتزپژوهی» بوده است. گردآوری داده‌ها به شیوه‌ی اسنادی و با تحلیل تمامی منابع علمی مرتبط با موضوع رهبری ناب و سازمان‌های آموزشی ناب در بازه‌ی زمانی ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۳ (داخلی) و ۲۰۱۳ تا ۲۰۲۴ (خارجی) صورت گرفت. در این راستا، کلیدواژه‌های مرتبط با دو دهه‌ی اخیر، از جمله «رهبری ناب»، «مدرسه ناب»، «دانشگاه ناب»، «رهبری مدرسه ناب» و «رهبری دانشگاه ناب» در پایگاه‌های علمی داخلی نظیر پایگاه اطلاعات علمی، اس.آی.دی و همچنین پایگاه‌های داده‌ی بین‌المللی مانند گوگل اسکولار، اسکوپوس، امرالد، الزویر، پروکوئست و اشپرینگر مورد بررسی قرار گرفتند.

یافته‌ها: با بررسی کامل ۳۴ منبع از ۳۰۹ منبع اولیه، ۸ مؤلفه اصلی؛ فرهنگ بهبود مستمر، چشم انداز و هدف، ارتباطات موثر، مربی‌گری و توانمندسازی، حمایت از افراد، جریان ارزش (ارزش آفرینی و حذف اتلاف)، شایسته‌سالاری و یادگیرنده محوری به عنوان مؤلفه‌های رهبری ناب در سازمان‌های آموزشی شناسایی و طبقه‌بندی شد.

بحث و نتیجه‌گیری: نتایج نشان می‌دهد که ۸ مؤلفه حاصل از این مطالعه فراترکیب می‌تواند الگویی برای رهبری ناب در سازمان‌های آموزشی به منظور ارتقای کیفیت آموزش باشد.

استناد: سیفی، علی؛ خسروی طناک، محمد. (۱۴۰۴). شناسایی مؤلفه‌های رهبری ناب در سازمان‌های آموزشی: یک مطالعه سنتزپژوهی. فصلنامه علمی-پژوهشی رهبری آموزشی کاربردی، ۶(۳)، ۱۰۸-۱۳۳.

*نویسنده مسئول: محمد خسروی طناک

نشانی: دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه بیرجند، بیرجند، ایران.

تلفن: ۰۹۱۵۲۶۴۰۷۱۸

پست الکترونیکی: mohamadkhosravitanak@birjand.ac.ir

مقدمه

در جهان امروز، پیشرفت علم و ظهور فناوری‌های نوین، اهمیت ویژه‌ای به نظام‌های آموزشی بخشیده است. در حقیقت، فرایند یاددهی و یادگیری نه تنها به عنوان عامل اصلی پیشرفت کشورها شناخته می‌شود، بلکه نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت یا شکست آن‌ها در رقابت‌های ملی و بین‌المللی ایفا می‌کند. (Espino-Díaz et al, 2020). از این رو، هر ساله شاهد افزایش تقاضای جامعه برای بهره‌مندی از آموزش و تلاش دولت‌ها در جهت گسترش آن هستیم. در نتیجه، آموزش از یک سو با رشد کمی قابل توجهی مواجه است و از سوی دیگر، لازم است که توسعه کیفی آن نیز همگام با این رشد کمی مورد توجه قرار گیرد (Munda, 2024). پایین بودن بهره‌وری در نظام‌های آموزشی، عدم استفاده بهینه از منابع، ناکارآمدی نیروی انسانی، عدم مشارکت‌جویی بخش‌های مختلف در نظام‌های آموزشی و نارضایتی از کیفیت آموزش، ضرورت تغییرات اساسی و استفاده از رویکردهای نوین در آموزش را ضروری می‌سازد (Shpak et al, 2024).

یکی از رویکردهای نوینی که ابتدا در سازمان‌های تولیدی رواج پیدا کرد و سپس وارد سازمان‌های خدماتی مانند آموزش شد تفکر ناب^۱ است. تفکر ناب روشی است که تمام مخارج منابع را در نظر می‌گیرد تا بدون اتلاف بیشترین ارزش اقتصادی را ایجاد کند (Johan & Soediantono, 2022). ناب به عنوان فلسفه‌ای شناخته می‌شود که هدف آن حذف ضایعات در فرایندهای عملیات و تسهیل جریان کار به روشی کارآمد و مؤثر است (Alnadi & McLaughlin, 2021). واژه ناب در لغت به معنای گوشت لخت، بدون چربی و استخوان است. یعنی گوشتی که دارای کمترین مواد زاید و بیشترین ارزش غذایی است (Jafari & Yazdani, 2008). واژه «ناب» اولین بار در دهه ۱۹۸۰ مطرح گردید. ناب مبتنی بر استفاده مناسب از مواد خام، نیروی کار و زمان است (Radno & Bucci, 2011). تفکر ناب پارادایم جدیدی است که پایه و اساس بهبود مستمر فرایند و تعالی در سازمان‌های تولیدی و خدماتی در سراسر جهان شده است. تفکر ناب بر ایجاد ارزش از طریق حذف بی‌امان ضایعات تمرکز دارد (Dragomir & Surugiu, 2012). در قلب مفهوم «ناب» ایده ایجاد حداکثر ارزش با کمترین منابع و حداقل ضایعات نهفته است (Simon & Canacari, 2012).

اتلاف در سازمان به فعالیت‌هایی گفته می‌شود که منابع را مصرف می‌کنند؛ اما ارزشی ایجاد نمی‌کنند یا ارزشی متناسب با منابع مصرف‌شده به وجود نمی‌آورند. حذف اتلاف‌ها ساده‌ترین تعریف از مفهوم ناب محسوب می‌شود، چراکه تمامی مدل‌ها و ابزارهای ارائه‌شده در این سیستم بر این اصل توافق دارند (Deshmukh et al, 2017). اصطلاح "ناب" به معنای حذف زوائد است و در ادبیات علمی، سیستم ناب به سیستمی اطلاق می‌شود که هدف آن از میان برداشتن تمامی اتلاف‌های موجود در فرایندها و حذف فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده در جریان‌های سازمانی است. این سیستم با شناسایی و حذف هدفمند اتلاف‌ها، ارزش‌آفرینی کرده و در نهایت باعث افزایش بهره‌وری در سازمان می‌شود (Abbassinia et al, 2020). به عبارت دیگر، واژه "ناب" به مجموعه‌ای از اصول و فعالیت‌هایی اشاره دارد که برای نخستین بار توسط شرکت تویوتا با هدف دستیابی به تعالی عملیاتی، ارزش‌آفرینی مستمر، افزایش بهره‌وری و ایجاد پایه‌ای راهبردی برای شرکت توسعه یافت. شرکت تویوتا بر دو اصل "بهبود مستمر" و "احترام به کارکنان" به عنوان فلسفه راهبردی خود تأکید داشت و از این اصول برای حذف اتلاف و بهبود جریان فرایندهای تولید بهره می‌گرفت. محبوبیت مفهوم "ناب" پس از پژوهش‌های ووماک و همکارانش در سال ۱۹۹۰ افزایش یافت. در قلب این مفهوم، ایده ایجاد حداکثر ارزش با حداقل منابع و کمترین ضایعات نهفته است (Simon & Canacari, 2012). تفکر ناب نه تنها موجب بهبود شیوه تولید می‌شود، بلکه به عنوان رویکردی برای ارتقای کیفیت خدمات در سازمان‌های خدماتی نیز به کار گرفته می‌شود (Jafari & Yazdani, 2008). تجربه نشان داده است که تمرکز صرفاً بر روی پیاده‌سازی ابزارهای ناب به ندرت یا هرگز، منجر به بهبود واقعی و پایدار می‌شود و لازمه آن ایجاد تغییر در فرهنگ سازمانی، رهبری، ساختارها، استراتژی‌ها و... است (Liker, 2008؛ Simon & Canacari, 2012؛ Baird et al, 2014؛ Dombrowski & Mielke, 2014؛ Aij et al, 2014؛ Klein et al, 2022). ناب به معنای ایجاد ارزش بیشتر برای مشتریان با استفاده بهینه از منابع و کاهش ضایعات است. اگرچه این مفهوم به طور سنتی در حوزه تولید مورد استفاده قرار می‌گیرد، اما اصول مدیریت ناب را

¹ Lean

می‌توان در مؤسسات آموزشی نیز به کار برد (Dragomir & Surugiu, 2012). فعالیت مراکز آموزشی همواره با میزانی از اتلاف همراه بوده است که این امر منجر به ضعف عملکرد، تأخیر در فرایند تغییر، افت کیفیت آموزش، افزایش هزینه‌ها و هدررفت منابع شده است (Hashemi et al, 2021).

از سویی کیفیت سازمان‌های آموزشی و ناب شدن آن به عوامل مختلفی بستگی دارد. یکی از این عوامل که رابطه مستقیمی با تعالی و موفقیت سازمان‌هایی آموزشی دارد رهبری است. شواهد تجربی قابل توجهی از حداقل ۲۰ سال گذشته نشان می‌دهد که رهبری اهمیت دارد (Yukl, 2010) و اجماع گسترده‌ای وجود دارد که رهبری برای دستیابی به موفقیت مهم یا در واقع ضروری است (Emiliani, 2003) به عبارتی کارآمدی و ناکارآمدی نظام‌های آموزشی و ناب بودن آن را رهبری آن تعیین می‌کند. در قرن ۲۱، رهبران دیگر نمی‌توانند مانند گذشته با حداقل توانایی یا اتکا بر بخشی از مزایای سازمانی، جایگاه خود را در عرصه رقابت حفظ کنند (Weintraub & McKee, 2019) و لازمه ناب شدن نظام‌های آموزشی، رهبری ناب است. رهبری ناب اولین بار به‌عنوان یک سبک رهبری در سال ۲۰۱۲ توسط لایکر و کانویس در کتاب «رهبری ناب با راه تویوتا»^۲ مطرح شد. آن‌ها معتقدند که رهبران ناب باید همواره در مسیر دستیابی به ارزش‌های اساسی تویوتا گام بردارند. این ارزش‌ها شامل روحیهٔ چالش‌پذیری، تفکر کایزن یا بهبود مستمر، مشاهدهٔ مستقیم، کار تیمی و احترام به انسانیت هستند که رهبران ناب باید برای تحقق آن‌ها تلاش کنند (Liker & Convis, 2011). رهبری ناب نوعی رهبری است که قابلیت شناسایی عوامل حیاتی موفقیت و مدیریت آن‌ها را به شیوه‌ای که پایداری موفقیت سازمان را تضمین کند، دارد (Zulkiffli & Latiffi, 2019). رهبری ناب از دیدگاه رفتاری، عبارت است از رفتارهایی که ویژگی اصلی آنان کمک به ایجاد ارزش افزوده به سازمان است (Hussein & Al-Zubaydi, 2020). رهبری ناب بر رفتار متمرکز است که هدف از این تمرکز حذف ضایعات در مسیر ایجاد ارزش است (Ljungblom, 2012). (Liker & Convis, 2011) چهار نسخه را برای رهبری ناب تویوتا خلاصه کردند: (۱) متعهد به توسعه خود نسبت به اصول ناب معین (۲) مربیگری و توسعه دیگران (۳) حمایت از پیشرفت روزانه و (۴) ایجاد چشم‌انداز و همسو کردن اهداف. از دیدگاه Liker & Convis (2011) مهارت‌های رهبری ناب عبارت‌اند از:

۱. تفکر سیستمی^۳: اشاره دارد به مشاهده با فکر باز و فعالانه.
۲. شنود فعال^۴: اشاره دارد به شنیدن فعالانه حرف افراد سازمان برای فهم آن‌ها.
۳. شناخت نقاط ضعف و قوت^۵
۴. برنامه‌ریزی و اجرا^۶
۵. مسئله‌یابی و حل آن^۷
۶. تشویق و ایجاد انگیزه^۸
۷. آموزش مهارت‌های رهبری^۹.

Emiliani (2003) تأکید می‌کند که باورها، رفتارها و شایستگی‌های رهبران ناب باید همسو باشد، به‌طوری‌که رهبران ناب، رهبران متواضع، رابطه ساز، اکتشافی و توسعه‌گرا هستند. به نظر می‌رسد اتفاق نظر وجود دارد که مربی‌گری، حمایت، قابل مشاهده و همراه بودن برای اعمال رهبری ناب مطلوب هستند (Laureani & Antony, 2017). علاوه بر این، Van Dun et al

^۲ The Toyota way to Lean Leadership

^۳ Systemic Thinking

^۴ Active Listening

^۵ Recognition Strengths & Weaknesses

^۶ Planning & Execution

^۷ Problem-Finding & Solving it

^۸ Encourage & Motivate

^۹ Training Leadership Skills

(2017) استدلال می‌کنند که رهبران ناب به مهارت‌های ارتباطی سطح بالا مانند گوش دادن فعال و تشویق به بهبود برای موفقیت نیاز دارند. (Toledo et al (2019 دریافتند که وظیفه مداری در رهبری موفق سازمان‌های ناب ضروری است. در نتیجه، استدلال‌هایی وجود دارد که از عناصر رهبری تحول‌آفرین و تعاملی در عملکرد رهبری ناب حمایت می‌کند.

در واقع رهبری ناب می‌تواند منجر به بهبود کیفیت آموزش گردد. از زمان ظهور واژه ناب در دهه ۱۹۸۰ پژوهش‌های مختلفی در زمینه کاربرد تفکر ناب و رهبری در سازمان‌ها صورت گرفته است. با این وجود علیرغم بررسی تفکر ناب در سازمان‌های آموزشی و رهبری ناب در سازمان‌های مختلف مروری نظام مند در زمینه رهبری ناب در سازمان‌های آموزشی در محدوده جستجوی پژوهشگر یافت نشد. از این رو این مطالعه تلاش می‌کند ضمن دسته‌بندی و یکپارچه‌سازی مطالعات صورت گرفته در حوزه رهبری در سازمان‌های آموزشی به این پرسش پاسخ دهد که رهبری ناب در سازمان‌های آموزشی در بین سال‌های ۲۰۱۳ تا ۲۰۲۵ چگونه و با چه مؤلفه‌هایی مورد سنجش قرار گرفته است.

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر سنتزپژوهی است که شامل ترکیب ویژگی‌ها و عوامل خاص ادبیات تحقیق می‌شود. سنتزپژوهی در برخی از موارد به‌عنوان فراتحلیل کیفی شناخته شده و سعی دارد تحقیقاتی را که پوشش می‌دهد، تحلیل کرده و تناقضات موجود در آن را حل کند و ضمن یکپارچه‌سازی نتایج، موضوعات اصلی را نیز برای تحقیقات آینده مشخص کند. این روش بر گردآوری و یکپارچه کردن مطالعات پیشین تأکید دارد. در این رویکرد نقاط مشابه یافته‌های مطالعات پیشین شناسایی و بر اساس ارتباط آن‌ها با سؤال پژوهش و ابعاد موضوع تحقیق، یکپارچه‌سازی صورت می‌گیرد. در نهایت نیز به تفسیر یافته‌ها و ارتباطات میان آن‌ها پرداخته می‌شود (Walsh & Downe, 2005). به‌منظور تحقق این هدف در پژوهش حاضر از روش سنتزپژوهی استفاده شد تا پژوهش‌های کیفی گسترده پیشین را خلاصه و ترکیب کند و درک جامع‌تری را پدید آورد. براین‌اساس نویسندگان تلاش کردند تا پژوهش‌های مرتبط با رهبری ناب در سازمان‌های آموزشی را جمع‌آوری کنند. سپس به مقایسه و دسته‌بندی آن‌ها و در نهایت به ارائه تصویری بزرگ‌تر و در زمینه رهبری ناب در سازمان‌های آموزشی بپردازند. روش‌های گوناگونی برای انجام‌دادن سنتزپژوهی وجود دارد که در پژوهش حاضر از روش Sandelowski & Barroso (2007) استفاده شد که بیشترین روش مورد استفاده در تحقیقات با روش سنتزپژوهی است. در این روش، دانش‌افزایی بسزایی در یکپارچه کردن یافته‌های تحقیقات کیفی ایجاد می‌شود و به طور موفقیت‌میزی فرایند یافتن، انتخاب، ارزیابی و ترکیب نتایج تحقیقات اولیه ارائه می‌شود. این روش شامل هفت مرحله تنظیم سؤال، مرور سازماندهی‌شده و منظم ادبیات، جستجو و انتخاب اسناد مناسب، استخراج اطلاعات، تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌ها، کنترل کیفیت و ارائه یافته‌هاست که در شکل ۱ نشان داده شده و در ادامه نیز به شرح نحوه اجرای آن پرداخته شده است.



شکل ۱: هفت مرحله روش سنتزپژوهی (Sandelowski & Barroso (2007)

مرحله اول: تنظیم سؤالات پژوهش

اولین مرحله فراترکیب طراحی سؤال درباره موضوع اصلی پژوهش است، از شاخص‌هایی نظیر چه چیزی، چه جامعه‌ای، چه محدوده زمانی، چه روشی استفاده شده است. پرسش‌های پژوهش در این مرحله در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱: پرسش‌های مرحله اول پژوهش

سوالات	پاسخ‌ها
چه چیزی؟	رهبری ناب در سازمان‌های آموزشی
چه کسی؟ جامعه مورد مطالعه	مقالات، کتاب‌ها، پایان‌نامه‌های به‌دست‌آمده از پایگاه‌داده و موتور جستجوگر شامل نورمگز، ایرانداک، پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، بانک اطلاعات نشریات کشور، گوگل اسکولار، اسکوپوس، امرالد، الزویر و پرو کوئست، ساینس دیرکت
چه زمانی؟	بازه زمانی مطالعات داخلی (۱۴۰۳-۱۳۹۰) و مطالعات خارجی (۲۰۲۵-۲۰۱۳) است.
چگونه؟	با بررسی پژوهش‌ها و کدهای استخراج‌شده، تعیین مفاهیم، دسته‌بندی مفاهیم و مقوله جدید تجزیه و تحلیل داده‌ها صورت پذیرفت.

مرحله دوم: مرور سازماندهی‌شده و منظم ادبیات

جامعه پژوهش حاضر کلیه مدارک علمی - پژوهشی منتشر شده در زمینه مهارت رهبری و یادگیری مشارکتی که با کلیدواژه‌های رهبری ناب، مدرسه ناب، آموزش ناب و دانشگاه ناب در پایگاه‌های اطلاعات علمی مورد جستجو قرار گرفت.

مرحله سوم: جستجو و انتخاب اسناد مناسب

در این مرحله، پژوهشگر در هر بازبینی تعدادی از مقالات را به دلیل نامرتب بودن کنار می‌گذارد. فرایند بازبینی بر اساس پارامترهای مختلفی مانند عنوان، چکیده، محتوا و جزئیات مقالات انجام می‌شود. ابتدا، عنوان مقالات بررسی می‌شود و آن‌هایی که با پرسش‌ها و اهداف پژوهش همخوانی ندارند، حذف می‌گردند. سپس، چکیده مقالات مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و مقالات نامرتب از فرایند بررسی خارج می‌شوند. پس از آن مقاله‌های باقی‌مانده بر اساس محتوا و کل متن مورد بررسی قرار می‌گیرند و پژوهش‌های نامرتب با هدف کنار گذاشته می‌شوند. جدول ۲ معیارهای پذیرش مقالات را گزارش می‌دهد.

جدول ۲: معیارهای پذیرش یا رد مقالات

پذیرش	عدم پذیرش
پژوهش‌های منتشر شده به زبان فارسی و انگلیسی	غیر از فارسی و انگلیسی
پژوهش‌های منتشر شده بین سال‌های ۲۰۱۳-۲۰۲۴	قبل از ۲۰۱۳
روش‌های کمی و کیفی گردآوری داده‌ها	-
مقاله‌های منتشر شده در نشریات معتبر علمی و پایان‌نامه‌های دانشگاهی	مقالات کنفرانسی و نامعتبر

در نهایت تعداد مقالات باقی‌مانده وارد مرحله بعدی فراترکیب می‌شوند. در شکل ۲ خلاصه ای از فرایند ارائه شده به همراه نتایج به دست آمده مشاهده می‌شود.



شکل ۲: جستجو و انتخاب مقالات مناسب

جدول ۳: پژوهش‌های انتخاب شده برای تحلیل

عنوان مجله	عنوان مقاله	پژوهشگران	کد مقاله
Total Quality Management & Business Excellence	The daily work of Lean leaders—lessons from manufacturing and healthcare	پوکسینسکا و همکاران (۲۰۱۳)	۱
Procedia CIRP	Lean leadership—15 rules for a sustainable lean implementation	دامبروسکی و میلکه (۲۰۱۳)	۲
Leadership & Organization Development Journal	Music as a framework to better understand Lean leadership	امیلیانی و امیلیانی (۲۰۱۳)	۳
Leadership in Health Services	Lean leadership: an ethnographic study	آجی و همکاران (۲۰۱۴)	۴
International Journal of Contemporary Management	The framework of leader's skills in lean Manufacturing in the Chinese automotive industry—empirical results	سانکوسکا و زیلینسکا (۲۰۱۴)	۵
BMC health services research	Lean and leadership practices: development of an initial realist program theory.	گودریچ و همکاران (۲۰۱۵)	۶
Doctoral dissertation, Concordia University	Building a sustainable lean culture: A holistic lean leadership model	نورایی آشتیانی (۲۰۱۶)	۷
International Journal of Quality & Reliability Management,	Education for Lean & Lean for Education: A Literature Review	وکادینویچ و همکاران (۲۰۱۶)	۸
International Journal of Quality and Service Sciences	Lean Six Sigma in Higher Education Institutions	ساندر (۲۰۱۶)	۹

International Journal of Productivity and Performance Management	Lean Six Sigma leadership in higher education institutions	لو و همکاران (۲۰۱۷)	۱۰
Total Quality Management & Business Excellence	Leadership characteristics for lean six sigma	لوریانی و آنتوی (۲۰۱۷)	۱۱
Management Decision	Lean Leadership Competencies: A Multi-Method Study	سیدل و همکاران (۲۰۱۷)	۱۲
International Journal of Contemporary Management: IJCM	The application of lean management in higher education.	هوفرادو و نائو (۲۰۱۷)	۱۳
European management journal	Values and behaviors of effective lean managers: Mixed-methods exploratory research	ون دان و همکاران (۲۰۱۸)	۱۴
Total Quality Management & Business Excellence	Lean Six Sigma for reducing student dropouts in higher education—an exploratory study	گوپتا و همکاران (۲۰۱۸)	۱۵
International Journal of Quality & Reliability Management	Lean thinking for education: development and validation of an instrument	اسفندیانی و همکاران (۲۰۱۹)	۱۶
BMJ open	Role of lean leadership in the lean maturity—second-order problem-solving relationship: a mixed methods study	بیل و همکاران (۲۰۱۹)	۱۷
International Journal of Lean Six Sigma	Blue ocean leadership in lean sustainability	لوح و همکاران (۲۰۱۹)	۱۸
Management Decision	Lean production system development through leadership practices	تولدو و گونزالس (۲۰۱۹)	۱۹
Journal of Cleaner Production	Lean management and sustainable practices in Higher Education Institutions of Brazil and Portugal: A cross country perspective	کلین و همکاران (۲۰۲۲)	۲۰
Total Quality Management & Business Excellence	Beyond the lean manager: Insights on how to develop corporate lean leadership	هولمو و همکاران (۲۰۲۳)	۲۱
Studies in Educational Management (SEM)	Lean in Higher Educational Institutes: A Literature Review	خان و همکاران (۲۰۲۴)	۲۲
The Journal of Modern Thoughts in Education	Providing a model for improving the quality of training based on lean thinking in social security organization	منوچهری دزکی و همکاران (۱۳۹۷)	۲۳
Educ Strategy Med Sci	Designing a lean university model for public universities (Case study: Farhangian Teacher Education University (FTEU))	هوشی السادات و دیگران (۱۳۹۷)	۲۴
Medical Journal of Mashhad university of Medical Sciences	Identifying the dimensions and components of lean management in first grade secondary schools	قلی مسگرها و همکاران (۱۳۹۸)	۲۵
Management tomorrow	Designing a Conceptual Model of Lean Leadership Based on Comprehensive Approaches to the Essence of Lean Concept	اعتمادی و همکاران (۱۳۹۸)	۲۶

School Administration	Presenting Lean Professional Learning Community Compilation Model.	کامکار و همکاران (۱۳۹۸)	۲۷
The Journal of Productivity Management	The effect of immaculate leadership on human resource productivity: The role of social capital	حکاک و همکاران (۱۳۹۹)	۲۸
Iranian Journal of Management in the Islamic University	Identifying Lean Management Components in Universities and Higher Institutions (A Meta-Synthesis Study)	ابیلی و همکاران (۱۳۹۹)	۲۹
Journal of Industrial Management Perspective	Modeling and Ranking the Affecting Factors on Lean Higher Education	مصطفوی و نارنجی ثانی (۱۳۹۹)	۳۰
Journal of Educational Sciences	Presenting a model for professional development departments' heads in universities and institutes of higher education based on a lean approach	حاج خزیمه و همکاران (۱۳۹۹)	۳۱
Sport Management Journal	Analysis of the effect of Lean Leaders Capabilities on Professionalization Human Resources in Sports organizations Using the Interpretive Ranking Process	سپهوند و همکاران (۱۴۰۰)	۳۲
Management and Educational Perspective	Investigating the Impact of the Adaptive organizational culture on the Lean Behaviors of School Principals with the Mediation of Their Coaching leadership	سلطانقلی و همکاران (۱۴۰۱)	۳۳
Educational Development of Judishapur	Presenting a Genuine Management Model to Higher Educational System of country using the Data Foundation Method	بروغنی و همکاران (۱۴۰۲)	۳۴

مرحله چهارم: استخراج اطلاعات

در این مرحله با مطالعه دقیق پژوهش‌های منتخب چندین بار مرور، و کدهای باز استخراج شدند. به این منظور با بررسی هر پژوهش، مفاهیم مرتبط با یادگیری مشارکتی و مهارت‌های رهبری دانش‌آموزان، تشخیص داده شده است، و بر اساس کدگذاری مرتبه اول به آن عامل مؤثر یک کد اختصاص داده شد. گزارش مربوط به یافته‌های این بخش از پژوهش در جدول ۳ آمده است.

مرحله پنجم) تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی: هدف از فراترکیب، خلاصه‌سازی، ترکیب، یکپارچه‌سازی و ارائه تفاسیر جدید در مورد موضوع پژوهش است. برای تحلیل یافته‌ها، اطلاعات استخراج شده از مرحله قبل مورد بررسی و تحلیل موضوعی قرار گرفتند و از طریق ادغام این یافته‌ها، امکان شناسایی روابط میان آن‌ها فراهم شد تا در راستای هدف اصلی پژوهش قرار گیرند؛ بنابراین، در گام نخست و بر اساس هدف پژوهش، نکات کلیدی موجود در داده‌های متنی شناسایی و به آن‌ها کدهایی اختصاص داده شد. سپس، کدهای مرتبط با یکدیگر ادغام شده و در قالب زیرمؤلفه‌ها دسته‌بندی گردیدند. در مرحله بعد، داده‌ها مورد تحلیل قرار گرفته و زیرمؤلفه‌های شناسایی شده بر اساس نزدیکی مفهومی گروه‌بندی شدند. به این ترتیب، پس از شناسایی زیرمؤلفه‌ها، مؤلفه‌های اصلی نیز تعیین شدند.

مرحله ششم) نظارت بر کیفیت و اعتبار پژوهش: برای بررسی کیفیت داده‌ها از شاخص کاپا استفاده شد. این شاخص زمانی به کار می‌رود که دو ارزیاب، پاسخ‌ها را رتبه‌بندی کرده و هدف، ارزیابی میزان توافق بین آن‌ها باشد. مقدار شاخص کاپا بین صفر تا یک قرار دارد و هرچه این مقدار به عدد یک نزدیک‌تر باشد، نشان‌دهنده سطح بالاتری از توافق میان ارزیابان است. در این پژوهش، ضریب کاپای به‌دست آمده ۰.۷۹ بود که از حد قابل قبول برای توافق (۰.۶) بالاتر است؛ بنابراین، فرضیه استقلال کدهای استخراج شده رد شده و این کدها از پایایی مناسبی برخوردار هستند.

مرحله هفتم) ارائه یافته‌های فراترکیب: در این مرحله از روش فراترکیب، یافته‌های حاصل از مراحل قبلی ارائه می‌گردد.

باتوجه به مطالعات گذشته در زمینه رهبری ناب و سازمان‌های آموزشی ناب که هر کدام مؤلفه‌های مختلفی را برای رهبری و سازمان آموزشی ناب در نظر گرفته بودند. در این پژوهش با دیدگاه کل‌نگر و با استفاده از نتایج پژوهش‌های مختلف به روش تحلیل تم مؤلفه‌های مرتبط با هم به‌عنوان زیر مؤلفه تفکیک شدند و در طبقه خاص خود قرار گرفتند و الگوی جامعه‌ای از رهبری ناب در سازمان‌های آموزشی به دست آمد. جدول ۴ نشان‌دهنده مؤلفه‌های اصلی، زیر مؤلفه‌ها و پژوهشگرانی است که به آن مؤلفه‌ها اشاره کرده‌اند.

جدول ۴: مؤلفه‌های رهبری ناب در سازمان‌های آموزشی

مؤلفه اصلی	زیر مؤلفه‌ها	کد مقالات
فرهنگ بهبود مستمر	بهبود مستمر (کایزن)، پیشرفت‌های روبه‌رشد، بهبود کارایی، تغییر فرهنگ، حمایت از اقدامات جدید، فرهنگ ارزیابی، فرهنگ بهبود، مقابله با اینها، عدم قطعیت، حل مسائل، بهبود و مدیریت کیفیت، سازمان یادگیرنده، حس نیاز به تغییر، برنامه‌های تغییر، تعهد به یادگیری	[1], [2], [3], [7], [9], [8], [11], [12], [13], [14], [17], [19], [20], [22], [23], [23], [24], [25], [26], [28], [29], [32], [33], [34],
ارتباطات مؤثر متقابل	بازخورد مداوم، حفظ و توسعه روابط، گرفتن و دادن اطلاعات، برقراری ارتباط در تمام سطوح، حضور در محل واقعی کار، ارتباط، قابل مشاهده، گوش دادن فعال، بینایی، مکالمه، اطلاع‌رسانی بهبود فرایندها، گوش دادن و به اشتراک گذاری اطلاعات و قدردانی، ارتباط دوطرفه، مدیریت دیداری، مهارت‌های ارتباطی	[1], [2], [5], [6], [7], [8], [41], [14], [16], [17], [18], [19], [20], [21], [22], [23], [25], [27], [28], [30] [33]
شایسته‌سالاری	صلاحیت، شایستگی، گزینش حرفه‌ای، شایسته‌مداری، انتخاب افراد مناسب	[2], [30], [31], [23], [24] [25], [28], [29], [32]
مربی‌گری و توانمندسازی	توسعه دیگران، توسعه خود، تأثیر گذاشتن بر مردم، توسعه خود، توانمندسازی، مربی‌گری و راهنمایی دیگران، تغییر نگرش کاربران، الهام‌بخش، پیشرو، آموزش و یادگیری، باز کردن پتانسیل فردی و گروهی، توانمندسازی و مربی‌گری، تسهیم دانش، کمک به افزایش قابلیت افراد، شناخت قوت‌ها ضعف افراد، تمرکزگرایی، مدیریت عملکرد	[1], [2], [5], [6], [7], [8], [11], [10], [14], [12], [16], [17], [18], [19], [20], [21], [22], [23], [26], [28], [29], [31], [34]
حمایت از افراد	گشودگی و تواضع، فراهم کردن ابزار و امکانات، مشارکت کارکنان، شناخت و پاداش، انعطاف با افراد، صداقت، صراحت، مشارکت و کارگروهی، مشارکت تأمین کنندگان، مشارکت فعال، متقاعد کردن، انگیزش، حمایت از افراد، سیستم کششی، ساختارهای حمایتی، مهارت‌های انگیزشی، نهادینه کردن فرهنگ احترام به مردم، ایجاد ساختارهای فراگیر و حمایتی (ناب)، ترجیح منافع جمعی	[3], [5], [6], [8], [10], [14], [12], [18], [19], [20], [22], [23], [24], [26], [28], [29], [33],
جریان ارزش (ارزش‌آفرینی و حذف اتلاف)	کاهش هزینه‌ها، کاهش هدررفت زمان، شناسایی هزینه‌ها، اندازه‌گیری، حذف ضایعات، ارزش‌آفرینی، احترام به زمان	[2], [9], [11], [12], [16], [18], [23], [22], [25], [27], [29], [31]
چشم‌انداز و هدف	ایجاد چشم‌انداز و هدف، همسویی اهداف و مقاصد، همسویی اهداف، هدفمند، چشم‌انداز و آینده‌نگری، چشم‌انداز، اهداف استراتژیک، راهبرد و چشم‌انداز، ترسیم دقیق چشم‌انداز	[1], [8], [13], [14], [20], [21], [22], [23], [26], [30], [32], [33], [31]

یادگیرنده‌محوری	رضایت مشتری، تمرکز بر یادگیرندگان، توجه و تمرکز بر رضایت یادگیرندگان، مشتری‌مداری، انتظارات و نیازهای مشتریان، رضایت	[2], [11], [12], [23], [22], [27], [32],
-----------------	--	--

نتایج نشان می‌دهد که رهبری ناب در سازمان‌های آموزشی دارای ۸ مؤلفه شامل: فرهنگ بهبود مستمر، چشم‌انداز و هدف، ارتباطات مؤثر، مربی‌گری و توانمندسازی، حمایت از افراد، جریان ارزش (ارزش‌آفرینی و حذف اتلاف)، شایسته‌سالاری و یادگیرنده‌محوری است. شکل ۳ مؤلفه‌های رهبری ناب در سازمان‌های آموزشی را نشان می‌دهد:



شکل ۳- مؤلفه‌های رهبری ناب در سازمان‌های آموزشی

بحث و نتیجه‌گیری

پایین‌بودن بهره‌وری در نظام‌های آموزشی، عدم استفاده بهینه از منابع، ناکارآمدی نیروی انسانی، عدم مشارکت‌جویی بخش‌های مختلف در آموزشی و نارضایتی از کیفیت آموزش ضرورت تغییرات اساسی و استفاده از رویکردهای نوین در آموزش را ضروری می‌سازد (Jafari & Yazdani, 2008). یکی از رویکردهای نوینی که ابتدا در سازمان‌های تولیدی رواج پیدا کرد و سپس وارد سازمان‌های خدماتی مانند سازمان‌های آموزش شد تفکر ناب است. تفکر ناب روشی است که تمام مخارج منابع را در نظر می‌گیرد تا بدون اتلاف بیشترین ارزش اقتصادی را ایجاد کند. لازمه ناب شدن هر سازمانی رهبری ناب است.

ازاین‌رو پژوهش حاضر با هدف فراترکیب مطالعات انجام شده در زمینه رهبری ناب انجام گرفت. موضوع ناب و رهبری ناب موضوعی است در چند سال اخیر مورد استقبال پژوهشگران بوده است و پژوهش‌های زیادی در این زمینه صورت گرفته است. رهبری ناب موضوعی است که می‌تواند منجر به موفقیت و تعالی سازمان گردد و بر متغیرهای مختلف سازمانی اثرگذار است. ازاین‌رو باتوجه‌به مطالعات بسیار در زمینه رهبری و سازمان‌های آموزشی ناب در این پژوهش به‌منظور دستیابی به مدل رهبری ناب در سازمان‌های آموزشی، پژوهش‌های انجام شده در بین سال‌های ۲۰۱۱ تا ۲۰۲۴ در زمینه رهبری ناب و سازمان‌های آموزشی ناب مورد تجزیه‌وتحلیل قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که رهبری ناب در سازمان‌های آموزشی دارای هشت مؤلفه شامل: فرهنگ بهبود مستمر، چشم‌انداز و هدف، ارتباطات مؤثر، مربی‌گری و توانمندسازی، حمایت از افراد، جریان ارزش (ارزش‌آفرینی و حذف اتلاف)، شایسته‌سالاری و یادگیرنده‌محوری است که در ادامه به تحلیل هر یک از آن‌ها می‌پردازیم.

۱) فرهنگ بهبود مستمر

اولین مؤلفه رهبری ناب در سازمان‌های آموزشی فرهنگ بهبود مستمر است. در واقع تفکر ناب پارادایمی است که پایه و اساس بهبود مستمر فرایند و تعالی در سازمان‌های تولیدی و خدماتی در سراسر جهان شده است. در واقع لازم است رهبران آموزشی پیوسته به دنبال بهبود سازمان باشند و بهبود مستمر را به فرهنگی در سازمان بدل نمایند. رهبران ناب باید پذیرای تغییرات باشند و آمادگی لازم برای آن را داشته باشند (Bijl et al, 2019). در سازمان‌های آموزشی، رهبری ناب تأکید بر ارتقاء مداوم کیفیت فرایندها و نتایج دارد (Gomaa, 2025). رهبران آموزشی باید به‌طور پیوسته در جستجوی بهبود سازمان باشند و این فرهنگ را در تمامی سطوح سازمان نهادینه کنند. در این راستا، رهبران باید آمادگی لازم برای پذیرش تغییرات و هدایت سازمان به سمت تحولات مثبت را داشته باشند و فرهنگ بازخورد و اصلاح مستمر را در میان اعضای سازمان ترویج دهند (Pratami et al, 2024). برای تحقق این هدف، رهبران باید محیطی ایجاد کنند که در آن تغییرات پذیرفته شده و اعضای سازمان تشویق شوند تا ایده‌های نوآورانه را مطرح کرده و به دنبال راه‌حل‌های جدید برای مشکلات موجود باشند. همچنین، نظارت مستمر بر عملکرد سازمان و ارائه بازخوردهای سازنده به اعضا، ضروری است تا فرآیندهای آموزشی به‌طور مداوم ارزیابی و بهبود یابند. در نهایت، رهبران آموزشی باید به آموزش و توسعه مداوم کارکنان و معلمان اهمیت دهند و خود به‌عنوان الگویی از یادگیری مستمر عمل کنند تا سازمان‌های آموزشی پویا و سازگاری با تغییرات محیطی ایجاد نمایند (Silva et al., 2025). بدین ترتیب، فرهنگ بهبود مستمر در سازمان‌های آموزشی به‌عنوان عامل اساسی در دستیابی به کیفیت بالاتر و تحول پایدار در فرآیندهای آموزشی عمل می‌کند.

۲) چشم‌انداز و هدف

یکی دیگر از مؤلفه‌های رهبری ناب مشخص کردن چشم‌انداز و هدف و همسویی اقدامات با آن است. ناب به‌عنوان فلسفه‌ای شناخته می‌شود که هدف آن حذف ضایعات در فرایند عملیات و تسهیل جریان کار به روشی کارآمد و مؤثر است (Alnadi & McLaughlin, 2021). در قلب مفهوم «ناب» ایده ایجاد حداکثر ارزش با کمترین منابع و حداقل ضایعات نهفته است (Simon & Canacari, 2012). در سازمان‌های آموزشی، چشم‌انداز نه تنها به‌عنوان نقشه راه استراتژیک عمل می‌کند، بلکه با تبدیل شدن به اهداف قابل اندازه‌گیری امکان ارزیابی موفقیت را فراهم می‌کند و در سه بعد استراتژیک (تعیین نقش سازمان در جامعه)، فرهنگی (تقویت ارزش‌ها و هویت سازمانی)، و عملیاتی (هماهنگی فرآیندهای روزمره با اهداف) اعمال می‌شود. رهبران ناب در این فرآیند نقش کلیدی دارند؛ علاوه بر تعیین چشم‌انداز، آن‌ها باید از طریق مشارکت ذی‌نفعان، همسویی منابع و فرآیندها، و استفاده از ابزارها، اطمینان یابند که تمامی اقدامات در راستای چشم‌انداز تعیین‌شده هستند (Toledo et al., 2019). این مؤلفه با چالش‌هایی مانند تعریف مبهم چشم‌انداز، مقاومت در برابر تغییر، و عدم انعطاف‌پذیری در برابر شرایط محیطی مواجه است که با استفاده از زبان ساده در بیان چشم‌انداز، آموزش مداوم، و بازبینی دوره‌ای اهداف قابل مدیریت می‌شود (Gomaa, 2025). این مؤلفه نه تنها با مؤلفه‌های دیگر مانند «فرهنگ بهبود مستمر» و «کاهش هدررفت منابع» پیوند دارد، بلکه مطالعات نشان می‌دهند که سازمان‌هایی با چشم‌انداز مشخص، بهره‌وری بالاتری در تخصیص منابع و کاهش هدررفت دارند (Aji & Rapsanios, 2017). در نهایت، چشم‌انداز و هدف نه تنها پایه‌گذار رهبری ناب است، بلکه بدون آن، تمامی تلاش‌ها برای بهبود فرآیندها یا کاهش هدررفت فاقد هدفمندی و اثرگذاری لازم خواهد بود.

۳) ارتباطات مؤثر متقابل

ارتباطات مؤثر متقابل به‌عنوان یکی از ستون‌های اصلی رهبری ناب در سازمان‌های آموزشی در پی ایجاد فضایی شفاف، هماهنگ و مولد است تا در آن اعضای سازمان با درک عمیق از چالش‌ها و نیازها، در راستای اهداف مشترک گام بردارند. این مؤلفه بر این ایده استوار است که رهبری ناب تنها از طریق گوش‌دادن فعال، به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات و تعامل مستقیم با اعضای سازمان قابل تحقق است (VanDun et al., 2017). رهبران ناب باید توانایی شنیدن نه تنها محتوای گفته‌ها، بلکه احساسات، دغدغه‌ها و انتظارات پنهان افراد را داشته باشند؛ زیرا این مهارت‌های ارتباطی به شناسایی دقیق مشکلات و ایجاد راهکارهای مناسب کمک می‌کند (Olivia Marbun et al., 2023). اصل «رفتن به گمبا» در فلسفه ناب، که بر لزوم حضور رهبر در محل واقعی انجام کار برای درک مستقیم مسائل تأکید

دارد، نیازمند ارتباطات متقابل و مبتنی بر اعتماد است؛ زیرا بدون تعامل صادقانه با اعضای سازمان، شناسایی ریشه‌های مشکلات و تصمیم‌گیری دقیق امکان‌پذیر نخواهد بود (Simonyte et al., 2022). این ارتباطات نه تنها باید در سطح افقی (بین اعضای تیم) و عمودی (بین رهبران و کارکنان) برقرار شوند، بلکه باید گسترش یابند تا شامل تعاملات با ذی‌نفعان خارجی (مانند والدین یا سازمان‌های همکار) شوند. چنین رویکردی باعث ایجاد حس تعلق و مسئولیت‌پذیری در اعضای سازمان می‌شود و زمینه را برای مشارکت گسترده در فرآیندهای بهبودی فراهم می‌کند. با این حال، چالش‌هایی مانند ساختارهای سلسله‌مراتبی سفت، ترس از بیان نظرات، یا عدم توانایی رهبران در مدیریت تعاملات پیچیده می‌تواند مانع ایجاد ارتباطات مؤثر شود. برای غلبه بر این موانع، لازم است رهبران ناب از استراتژی‌هایی مانند تربیت مداوم در حوزه مهارت‌های ارتباطی، ایجاد کانال‌های باز برای بیان نظرات، و تقویت فرهنگ قدردانی از تلاش‌های افراد استفاده کنند (de Lange & Mulder, 2022). ارتباطات شفاف امکان جمع‌آوری بازخوردهای لازم برای بهبود پیوسته را فراهم می‌کند و با شناسایی نیازهای واقعی اعضای سازمان، از تخصیص نادرست منابع جلوگیری می‌کند. در نهایت، ارتباطات مؤثر متقابل نه تنها ابزاری برای رفع چالش‌هاست، بلکه بنیانی برای ایجاد فرهنگی یادگیرنده و پویا در سازمان‌های آموزشی محسوب می‌شود که در آن همگان در تحقق چشم‌انداز مشترک مشارکت دارند.

۴) مربی‌گری و توانمندسازی

رهبران ناب به‌طور مداوم بر ارتقاء ظرفیت‌های انسانی در سازمان تمرکز دارند و به دنبال ایجاد فضایی هستند که در آن افراد بتوانند به پتانسیل‌های کامل خود دست یابند (Laureani & Antony, 2017). در این رویکرد، مربی‌گری نه تنها به‌عنوان فرآیند هدایت و راهنمایی شناخته می‌شود، بلکه ابزاری است که از طریق آن رهبران ناب به پرورش و رشد افراد پرداخته و توانمندی‌های لازم برای مشارکت فعال در تصمیم‌گیری‌ها و فرایندهای سازمانی را فراهم می‌آورند (Reynders et al., 2020). یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های مربی‌گری در رهبری ناب، توجه به توسعه مهارت‌های ارتباطی است. رهبران ناب باید قادر باشند تا با استفاده از این مهارت‌ها، نقاط قوت و ضعف افراد را شناسایی کرده و به آن‌ها کمک کنند تا در مسیر بهبود مستمر پیشرفت کنند. مربی‌گری در رهبری ناب از هر دو جنبه فردی و گروهی برای ارتقاء عملکرد و توسعه قابلیت‌های حل مسئله استفاده می‌کند. در این رویکرد، فرد به یک یادگیرنده مستقل تبدیل می‌شود که مسئولیت‌های خود را به‌خوبی می‌شناسد و می‌تواند بر اساس بازخوردهای دریافتی به بهبود مستمر خود بپردازد. (Alnadi & McLaughlin, 2021). توانمندسازی، به‌عنوان بخش مهمی از این فرآیند، شامل استراتژی‌های متعددی است که به افزایش انگیزه و تعهد در کارکنان منجر می‌شود. طراحی دوره‌های آموزشی متناسب با نیازهای شغلی، تفویض اختیار واقعی به افراد، تسهیم دانش، و مدیریت عملکرد مبتنی بر بازخورد از جمله استراتژی‌هایی هستند که رهبران ناب برای توانمندسازی افراد در سازمان‌های آموزشی به کار می‌برند (Maijala et al., 2018). این رویکرد باعث می‌شود تا افراد نه تنها مهارت‌های جدید کسب کنند، بلکه احساس کنند که نقشی فعال در شکل‌دهی به تصمیمات و تغییرات سازمانی دارند. بنابراین، مربی‌گری و توانمندسازی نه تنها برای رشد فردی بلکه برای توسعه فرهنگ سازمانی‌ای که به یادگیری و نوآوری می‌پردازد، ضروری است (Simonyte et al., 2022). در نهایت، این فرآیند به رهبران ناب کمک می‌کند تا با شناسایی و پرورش استعدادهای درونی سازمان، افراد را به موتورهای محرکه تغییر تبدیل کنند. مهارت‌هایی همچون توانایی شنیدن عمیق، درک نیازهای پنهان اعضای سازمان، و ایجاد انگیزه درونی از جمله ویژگی‌هایی هستند که رهبران ناب باید برای موفقیت در این فرآیند پرورش دهند (Gochhayat et al., 2016). با این حال، ممکن است چالش‌هایی مانند مقاومت در برابر تغییر یا کمبود منابع وجود داشته باشد که رهبران ناب برای غلبه بر آن‌ها باید از استراتژی‌های مختلفی مانند آموزش مداوم و استفاده از فناوری‌های دیجیتال بهره‌برند. سازمان‌هایی که به‌طور مؤثر مربی‌گری و توانمندسازی را در فرایندهای خود بکار می‌گیرند، معمولاً عملکرد بهتری دارند و کارکنان آن‌ها از رضایت و تعهد بالاتری برخوردارند.

۵) حمایت از افراد

حمایت از افراد یکی از مؤلفه‌های حیاتی رهبری ناب است که بر ارزش‌گذاری و احترام به منابع انسانی سازمان تأکید دارد. در این رویکرد، رهبران ناب نه تنها به‌عنوان مدیران، بلکه به‌عنوان حامیان و پشتیبان‌های اصلی افراد در سازمان عمل می‌کنند. این مؤلفه به‌ویژه در

سازمان‌های آموزشی که در آن‌ها تعاملات انسانی و یادگیری فردی از اهمیت بالایی برخوردار است، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. حمایت از افراد در رهبری ناب تنها به معنای ارائه امکانات و منابع محدود نیست، بلکه شامل ایجاد فضایی است که در آن اعضای سازمان احساس ارزشمندی، حمایت، و انگیزه برای انجام وظایف خود داشته باشند (Balzer et al., 2015). یکی از جنبه‌های اصلی حمایت از افراد در رهبری ناب، احترام به فردیت هر عضو سازمان است. این به معنای رفتار محترمانه با اعضای سازمان، پذیرش دیدگاه‌ها و نظرات متفاوت و ایجاد شرایطی است که افراد بتوانند به‌طور آزادانه ایده‌های خود را بیان کنند. این رویکرد در رهبری ناب بر اساس اصول مشارکت، تفویض اختیار و تشویق به کار گروهی بنا شده است (Waterbury, 2015). رهبران ناب باید به گونه‌ای عمل کنند که افراد احساس کنند که نه تنها مورد احترام قرار می‌گیرند بلکه نقش مهمی در فرآیندهای تصمیم‌گیری و پیشبرد اهداف سازمان دارند. رهبران ناب باید فضایی فراهم کنند که افراد بتوانند در آن به بهترین نحو ممکن عمل کنند. این به معنای تأمین ابزار و منابع مناسب، حذف موانع و تسهیل در انجام کارها است. در سازمان‌های آموزشی، این می‌تواند به معنای ایجاد امکانات آموزشی مناسب، فراهم کردن محیطی مناسب برای تعاملات آموزشی، و همچنین مدیریت صحیح زمان و منابع برای معلمان و کارکنان باشد. در این شرایط، افراد می‌توانند بیشترین بهره‌وری را از توانمندی‌های خود ببرند و به بهترین نحو در جهت تحقق اهداف سازمان حرکت کنند. رهبران ناب با حمایت از افراد از طریق مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و تفویض اختیار، به اعضای سازمان این فرصت را می‌دهند که به صورت فعال در روند تصمیم‌گیری‌های سازمانی شرکت کنند (Nadri et al., 2024). این به افراد حس مسئولیت و مالکیت می‌دهد و موجب می‌شود که آن‌ها در راستای تحقق اهداف سازمانی با انگیزه و تعهد بیشتری فعالیت کنند. تفویض اختیار به افراد، به‌ویژه در سازمان‌های آموزشی، به این معنی است که رهبران به اعضا اعتماد می‌کنند و به آنان اجازه می‌دهند تا تصمیماتی را که در حوزه مسئولیت‌شان قرار دارد، به‌طور مستقل اتخاذ کنند. رهبران ناب باید علاوه بر حمایت‌های فنی و منابعی، از حمایت‌های عاطفی و روانی نیز بهره ببرند. اعضای سازمان باید احساس کنند که رهبران به آن‌ها توجه دارند و از نظر عاطفی از آن‌ها پشتیبانی می‌کنند. این نوع حمایت به‌ویژه در مواقع بحرانی یا زمانی که اعضا با چالش‌ها و فشارهای کاری مواجه هستند، اهمیت دارد (Dombrowski & Mielke, 2014). از این رو، رهبران باید به تقویت روحیه کارکنان پرداخته و به آن‌ها کمک کنند تا در مواجهه با مشکلات، احساس تنهایی یا ناامیدی نکنند. رهبران ناب باید به‌طور مداوم از طریق شناسایی و قدردانی از تلاش‌های کارکنان، انگیزه آن‌ها را تقویت کنند. این می‌تواند از طریق پاداش‌های معنوی یا مادی انجام شود، اما مهم‌ترین نکته این است که رهبران باید تلاش‌های افراد را مشاهده کرده و قدردانی کنند. این نوع حمایت نه تنها باعث افزایش انگیزه فردی در افراد می‌شود بلکه به تقویت فرهنگ مثبت و تعهد به سازمان نیز کمک می‌کند. رهبران ناب باید قادر باشند تعارضات موجود در سازمان را به‌طور مؤثر و با رویکردی سازنده حل کنند. این به معنای ایجاد فضایی است که در آن افراد بتوانند اختلافات خود را به‌طور شفاف بیان کرده و در عین حال از راه‌حل‌هایی که به نفع تیم و سازمان هستند، استفاده کنند. این حمایت از طریق مدیریت تعارضات به سازمان کمک می‌کند تا به هم‌افزایی و همکاری بیشتری در تیم‌ها دست یابد و روابط درون‌سازمانی بهبود یابد (Boztosun et al., 2022). در نهایت، حمایت از افراد در رهبری ناب به معنای فراهم کردن یک محیط سالم، مثبت و پرنرژی است که در آن هر فرد احساس ارزشمندی کرده و توانمند شود تا به بهترین نحو ممکن در راستای اهداف سازمان حرکت کند. رهبران ناب باید به‌طور مداوم از افراد خود حمایت کنند، اعم از حمایت‌های عاطفی، روانی، فنی و حتی در جهت فراهم‌سازی شرایطی که افراد بتوانند به‌طور مستمر در مسیر رشد و پیشرفت قرار گیرند. این نوع حمایت نه تنها موجب بهبود عملکرد فردی و گروهی در سازمان می‌شود، بلکه به‌طور مستقیم بر رضایت شغلی، تعهد و انگیزه کارکنان نیز تأثیرگذار است.

۶ جریان ارزش (ارزش‌آفرینی و حذف اتلاف)

جریان ارزش و ارزش‌آفرینی به‌عنوان یکی از ستون‌های اصلی رهبری ناب در سازمان‌های آموزشی، بر شناسایی، تقویت و گسترش رفتارها و فرآیندهایی تأکید دارد که به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم منجر به ایجاد ارزش افزوده برای سازمان می‌شوند و در عین حال، رفتارهای اتلافی یا غیرضروری را حذف یا به حداقل می‌رسانند؛ یکی از مفاهیم کلیدی در این مؤلفه، تقسیم‌بندی رفتارها و اقدامات در سازمان به سه دسته اصلی است؛ الف) اتلاف‌ها. این دسته شامل رفتارهایی است که هیچ ارزش افزوده‌ای ایجاد نمی‌کنند و می‌توان آن‌ها را شناسایی و

حذف کرد. این رفتارها منابع و انرژی را بی‌مورد مصرف می‌کنند و فرآیندها را مختل می‌نمایند. در یک سازمان آموزشی، ممکن است این رفتارها شامل عدم هماهنگی بین بخش‌ها، تأخیرهای غیرضروری، یا اشتباهات مکرر در فرایندهای اداری و آموزشی باشد. (ب) رفتارهای غیرارزشی. این‌ها رفتارهایی هستند که به‌طور مستقیم به ارزش افزوده نمی‌افزایند، اما به‌طور اجتناب‌ناپذیر در جریان کار ضروری هستند. این رفتارها ممکن است به دلیل نیاز به فرآیندهای پشتیبانی یا مقررات قانونی در سازمان وجود داشته باشند، مانند وظایف اداری که به خودی خود ارزش افزوده نمی‌آورند، اما برای حفظ روند اجرایی سازمان ضروری هستند. (ج) رفتارهای ارزش‌آفرین. این دسته از رفتارها آن‌هایی هستند که باعث ایجاد ارزش در سازمان می‌شوند. این رفتارها می‌توانند شامل اقدامات مثبت مانند یادگیری مداوم، بهبود فرآیندها، تعامل مثبت با دانش‌آموزان، تدریس مؤثر و پیوسته، و جلب مشارکت فعال اعضای سازمان باشند (Martínez Sanahuja, 2020). در رهبری ناب، رهبران باید به‌طور مداوم به شناسایی و تقویت رفتارهای ارزش‌آفرین بپردازند. این رفتارها نه تنها باعث افزایش کیفیت خدمات و فرآیندهای آموزشی می‌شوند بلکه موجب ایجاد یک فرهنگ همکاری و ارتقای عملکرد سازمان می‌شوند. برخی از ویژگی‌های این رفتارهای ارزش‌آفرین عبارتند از اعتماد، سخاوت و همیاری، صبر، عینیت و نظم و انضباط باشد (Maijala et al., 2018). در مقابل رفتارهای ارزش‌آفرین، رفتارهای اتلاف وجود دارند که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم جریان کار را مختل می‌کنند و باعث می‌شوند که منابع به‌طور بی‌مورد هدر رود. این رفتارها می‌توانند شامل منیت و خودخواهی، بی‌عملی و عدم مسئولیت‌پذیری، سرزنش و انتقام و تحقیر و نخبه‌گرایی باشد (Toussaint & Berry, 2013). در مجموع می‌توان گفت جریان ارزش و ارزش‌آفرینی در رهبری ناب، به معنای ایجاد محیطی است که در آن تمام فعالیت‌ها و رفتارها به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم به افزایش ارزش برای سازمان کمک می‌کنند. رهبران ناب با شناسایی و تقویت رفتارهای ارزش‌آفرین، و حذف رفتارهای اتلافی، قادر خواهند بود تا سازمان‌های آموزشی را به سوی بهره‌وری بالاتر، کیفیت بهتر و عملکرد اثربخش‌تر هدایت کنند. این فرآیند، علاوه بر بهبود کارایی سازمان، موجب ارتقای روحیه همکاری و همیاری در میان اعضای سازمان و در نتیجه، ارتقاء کیفیت آموزشی و یادگیری خواهد شد.

۷) شایسته‌سالاری

در چارچوب رهبری ناب، شایسته‌سالاری نقشی حیاتی در بهینه‌سازی عملکرد و ایجاد ارزش پایدار در سازمان‌های آموزشی ایفا می‌کند. این مفهوم فراتر از صرفاً استخدام نیروهای «توانمند» بوده و به مجموعه‌ای از رویکردهای هدفمند برای شناسایی، توسعه و به‌کارگیری نیروهای انسانی بر پایه‌ی شایستگی‌های واقعی، تعهد حرفه‌ای، و هم‌سویی با چشم‌انداز سازمانی اشاره دارد. از نگاه رهبری ناب، افراد شایسته منابعی زنده برای حذف اتلاف، تقویت جریان ارزش و ایجاد نوآوری در سیستم‌های آموزشی هستند (Ozer & Perc, 2020). شایسته‌سالاری در این رهیافت، با فرآیندهایی همچون ارزیابی مستمر و داده‌محور، همراستاسازی توانمندی‌های فردی با مأموریت‌های کلان سازمان، و طراحی مسیرهای رشد حرفه‌ای پیوند خورده است (Meriç & Fettahlioglu, 2025). این رویکرد با اصول بنیادین «ناب‌سازی» چون کاهش اتلاف منابع انسانی، افزایش بهره‌وری، و یادگیری مستمر در سطح سازمانی همخوانی دارد. از این منظر، انتخاب و نگهداشت معلمان و مدیرانی که نه تنها دانش تخصصی، بلکه مهارت‌های نرم چون خلاقیت، چابکی ذهنی، رهبری تحول‌آفرین و تاب‌آوری دارند، بستری برای نوسازی پیوسته نظام آموزشی فراهم می‌کند. با این حال، تحقق شایسته‌سالاری در سازمان‌های آموزشی، مستلزم عبور از موانعی چون ساختارهای استخدامی سنتی و غیرشفاف، فرهنگ‌های سازمانی مبتنی بر رابطه‌گرایی، و ضعف در ابزارهای ارزیابی عملکرد واقعی است. در این شرایط، رهبران ناب باید با بهره‌گیری از راهبردهایی مانند طراحی نظام‌های شفاف ارزیابی شایستگی، استفاده از فناوری‌های دیجیتال برای سنجش داده‌محور، و ترویج فرهنگ سازمانی مبتنی بر رشد و شایستگی، بستر تحقق این مؤلفه حیاتی را فراهم سازند (Gomaa, 2025). در نهایت، شایسته‌سالاری در رهبری ناب تنها یک سیاست منابع انسانی نیست، بلکه استراتژی‌ای تحول‌آفرین است که به سازمان‌های آموزشی امکان می‌دهد در مواجهه با پیچیدگی‌ها، تغییرات محیطی و انتظارات فزاینده جامعه، پاسخگو، خلاق و پایدار باقی بمانند. در چنین سازمان‌هایی، هر فرد، نه صرفاً مجری دستور، بلکه کنشگری اثرگذار در خلق آینده آموزشی خواهد بود.

۸) یادگیرنده‌محوری

در فلسفه رهبری ناب، یکی از اصول بنیادین، تمرکز بر مشتری و خلق ارزش برای اوست؛ در بستر سازمان‌های آموزشی، «مشتری» معادل با یادگیرنده (دانش‌آموز یا دانشجو) در نظر گرفته می‌شود. به همین دلیل، یادگیرنده‌محوری نه تنها یکی از مؤلفه‌های اصلی رهبری ناب محسوب می‌شود، بلکه زیربنای تمام تصمیم‌گیری‌ها، فرایندها و سیاست‌های کلان در سازمان‌های آموزشی اثربخش است. رهبری ناب در آموزش با این باور شکل می‌گیرد که خلق ارزش واقعی زمانی محقق می‌شود که نیازها، انتظارات و تجربه‌ی یادگیری مخاطبان نهایی – یعنی یادگیرندگان – به‌دقت شناسایی، تحلیل و در طراحی برنامه‌ها لحاظ شود. این رویکرد مستلزم عبور از نظام‌های سنتی آموزش که بر انتقال یک‌سویه محتوا تأکید دارند، به سمت نظام‌های چابک و یادگیرنده‌محور است که در آن یادگیری یک فرایند مشارکتی، فعال، و مبتنی بر نیازهای واقعی یادگیرنده است (Gupta et al, 2020). در رهبری ناب، اصل اساسی آن است که هر فعالیت یا منبعی که به ایجاد ارزش واقعی برای یادگیرنده منجر نمی‌شود، باید یا اصلاح گردد یا حذف شود. این تفکر به رهبران آموزشی این امکان را می‌دهد که با بازطراحی فرایندهای یاددهی-یادگیری، کاهش پیچیدگی‌های اجرایی، حذف بوروکراسی‌های غیرضروری، و تمرکز بر نتایج یادگیری معنادار، تجربه آموزشی را برای مخاطب نهایی غنی‌تر، هدفمندتر و اثربخش‌تر سازند (Nadri et al., 2024). تحقق یادگیرنده‌محوری در سازمان‌های آموزشی ناب، مستلزم وجود سیستمی برای دریافت بازخورد واقعی از دانش‌آموزان و دانشجویان، طراحی خدمات آموزشی بر اساس داده‌ها و نیازسنجی‌های دقیق، و همچنین توانمندسازی کارکنان آموزشی برای پاسخ‌دهی به این نیازهاست (Flumerfelt et al., 2016). در چنین سیستمی، تدریس تنها انتقال دانش نیست، بلکه تسهیل‌گری برای رشد، خلاقیت، تفکر انتقادی و توانمندسازی یادگیرنده در مسیر یادگیری مادام‌العمر است (Hsu et al., 2024). از سوی دیگر، تمرکز بر یادگیرنده در رهبری ناب، به معنای ارتقاء کیفیت تعاملات انسانی در محیط آموزشی نیز هست؛ احترام به تفاوت‌های فردی، انعطاف‌پذیری در روش‌های یاددهی، شخصی‌سازی مسیرهای یادگیری، و فراهم کردن فرصت‌های یادگیری معنادار، از جمله ابعاد کلیدی این رهیافت به‌شمار می‌روند (Martens, 2020). همچنین، سنجش موفقیت در چنین چارچوبی، نه تنها با نتایج آزمون‌ها، بلکه با سنجش میزان درگیری شناختی، انگیزش، رضایت، و رشد چندبعدی یادگیرندگان انجام می‌شود (Trapitsin & Mamleeva, 2022). این یعنی رهبران ناب آموزشی، با تکیه بر داده‌ها و تحلیل تجربه‌ی یادگیرنده، پیوسته در حال بازآفرینی کیفیت یادگیری‌اند. یادگیرنده‌محوری در رهبری ناب، بستری فراهم می‌سازد که در آن سازمان آموزشی همچون یک نظام پویا و پاسخگو، هم‌راستا با تغییرات محیطی و نیازهای متحول جامعه حرکت می‌کند و قادر است از طریق مشارکت فعال یادگیرندگان، به بهبود مستمر، نوآوری و ارزش‌آفرینی پایدار دست یابد. این نوع رهبری، نه تنها آموزش را از قالبی مصرف‌گرا خارج می‌سازد، بلکه آن را به فرایندی ارزش‌آفرین و تحول‌آفرین برای فرد و جامعه تبدیل می‌کند.

پیشنهادهای کاربردی پژوهش

بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهادها زیر به رهبران سازمان‌ها برای ناب شدن سازمان داده می‌شود:

- لازمه ناب شدن سازمان و آموزش بهبود مستمر سازمان و آموزش است. بهبود مستمر نیاز به تغییر دارد بنابراین رهبران سازمان آموزشی باید خود را آماده تغییرات نمایند و نه تنها تغییرات لازم را ایجاد نمایند بلکه به استقبال تغییرات بروند و فرهنگ بهبود را در سازمان مستقر نمایند.
- زمانی سازمان ناب می‌شود که فعالیت‌ها ضروری و غیر ضروری مشخص گردد. برای مشخص کردن فعالیت‌های ضروری و غیر ضروری نیاز به یک نقشه و مسیر راه داریم که این نقشه و مسیر راه چشم‌انداز و هدف است که می‌تواند به مشخص کردن فعالیت‌های ضروری و غیر ضروری در سازمان کمک نماید بنابراین رهبران آموزشی باید در درجه اول هدف و چشم‌انداز را مشخص نمایند.
- ناب شدن سازمان نیاز به حضور رهبران در میدان عمل و محل واقعی انجام کار دارد که این از طریق ارتباطات متقابل با افراد سازمان ایجاد می‌شود. رهبران سازمان آموزشی برای تبدیل آن به سازمان ناب نیاز است با کارکنان سازمان ارتباطات متقابل داشته باشند و علاوه بر ارائه اطلاعات مهم و لازم به آنان، اطلاعات لازم از آنان را دریافت نمایند.

- رهبران می‌توانند از طریق توانمندسازی و هدایت افراد از بسیاری از اتلاف‌ها جلوگیری نمایند و افراد را در مسیر ارزش‌آفرینی قرار دهند. بنابراین توانمندسازی و هدایت افراد باید مورد توجه رهبران ناب قرار گیرد.
- رهبران ناب باید از افراد حمایت کنند و امکانات و شرایط لازم برای کار را برای آنان فراهم کنند تا زمان و هزینه افراد صرف کارهای اصلی و ارزش‌آفرین شود.
- انتخاب افراد شایسته در سازمان از بسیاری از هزینه‌های اضافی در آینده می‌کاهد و باعث ناب شدن سازمان می‌گردد. بنابراین رهبران باید در جهت استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان تلاش نمایند.
- از آن جایی که در نظام‌های آموزشی خدمات به یادگیرندگان ارائه می‌شود شناسایی نیازهای آنان و توجه به آنان برای مشخص کردن فعالیت‌های ارزش‌آفرین و حذف فعالیت‌های زاید ضروری است.

محدودیت‌های پژوهش

یکی از محدودیت‌های اصلی این مطالعه، تمرکز بر سازمان‌های آموزشی و ناتوانی در تعمیم‌پذیری یافته‌ها به سایر انواع سازمان‌ها و صنایع است. همچنین، به دلیل ماهیت کیفی و تحلیلی سنتزپژوهی، امکان وجود تفسیرهای متفاوت از داده‌ها و سوابق پژوهشی وجود دارد که می‌تواند بر نتایج و استنباطات نهایی تأثیرگذار باشد. از سوی دیگر، دسترسی محدود به برخی مطالعات و اسناد مرتبط در زمینه رهبری ناب در سازمان‌های آموزشی، می‌تواند از جامعیت و عمق تحلیل‌ها بکاهد. همچنین، ممکن است برخی از مؤلفه‌های مهم رهبری ناب به دلیل ماهیت ضمنی و غیرقابل مشاهده آن‌ها در سازمان‌های آموزشی، در این مطالعه به خوبی شناسایی نشده باشند.

ملاحظات اخلاقی

در مطالعه حاضر ملاحظات اخلاقی لحاظ گردید.

حامی مالی

این مقاله هیچگونه حامی مالی نداشته است.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

References

- Abbassinia, M., Kalatpour, O., Motamedzadeh, M., Soltanian, A., & Mohammadfam, I. (2020). The application of lean production in reducing human error and improving response in emergencies: A case study in a petrochemical industry. *Iranian Journal of Ergonomics*, 8(2), 39-49. <http://dx.doi.org/10.30699/jergon.8.2.39> [In Persian]
- Abili Kh, Haj Khazimeh M, Pour Karimi J, (2021). Identifying Lean Management Components in Universities and Higher Institutions (A Meta-Synthesis Study) *Education of Irainian Journal of Management in the Islamic University*, 9(20), 241-256. <https://doi.org/10.22034/miu.2021.1217>
- Abili, K. , Narenji Thani, F. and Mostafavi, Z. (2018). Assessing the Readiness of the University to Establish the Lean Higher Education (Case Study: University of Tehran). *Journal of Industrial Management Perspective*, 8(3), 95-114.
- Aij, K. H., & Rapsaniotis, S. (2017). Leadership requirements for Lean versus servant leadership in health care: a systematic review of the literature. *Journal of healthcare leadership*, 1-14. <http://doi.org/10.2147/JHL.S120166>

- Aij, K. H., Visse, M., & Widdershoven, G. A. (2015). Lean leadership: an ethnographic study. *Leadership in Health Services*. <https://doi.org/10.1108/lhs-0015-2014-003>
- Alnadi, M., & McLaughlin, P. (2021). Critical success factors of Lean Six Sigma from leaders' perspective. *International Journal of Lean Six Sigma*, 12(5), 1073-1088. <http://doi.org/10.1108/IJLSS-06-2020-0079>
- Baird, K., Hu, K.J. and Reeve, R. (2011), "The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 31 No. 7, pp. 789-814 <https://doi.org/10.1108/01443571111144850>
- Balzer, W. K., Brodke, M. H., & Thomas Kizhakethalackal, E. (2015). Lean higher education: successes, challenges, and realizing potential. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 32(9), 924-933. <http://doi.org/10.1108/IJQRM-08-2014-0119>
- Bijl, A., Ahaus, K., Ruël, G., Gemmel, P., & Meijboom, B. (2019). Role of lean leadership in the lean maturity—second-order problem-solving relationship: a mixed methods study. *BMJ open*, 9(6), e026737. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2018-026737>
- Boroughani, N., Rashidi, Z. and Imani gele Pardesari, M. N. (2023). Presenting a Genuine Management Model to Higher Educational System of country using the Data Foundation Method. *Educational Development of Judishapur*, 14(2), 133-148. <https://doi.org/10.22118/edc.2022.345825.2100> [In Persian]
- Boztosun, D., Kınış, Z., & Demirtaş, Ö. (2022). yalin liderliğin iş – aile çatışmasına etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolü: kayseri' de bir kamu hastanesi örneği. *pamukkale üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü dergisi*(48), 383-391. <https://doi.org/10.30794/pausbed.957979>
- de Lange, L., & Mulder, D. (2017). Towards more effective leadership communication. *Communicare: Journal for Communication Sciences in Southern Africa*, 36(1), 27-46. <https://doi.org/10.36615/jcsa.v36i1.1577>
- Deshmukh, G., Patil, C. R., & Deshmukh, M. G. (2017, January). Manufacturing industry performance based on lean production principles. In *2017 International Conference on Nascent Technologies in Engineering (ICNTE)* (pp. 1-6). IEEE. <https://doi.org/10.1109/icnte.2017.7947977>
- Deshpande, M. (2020). Lean Model of Quality Management in Higher Education. *Quality Management Implementation in Higher Education: Practices, Models, and Case Studies*, IGI Global: 153-173.
- Dombrowski, U., & Mielke, T. (2014). Lean leadership—15 rules for a sustainable lean implementation. *Procedia CIRP*, 17, 565-570. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2014.01.146>
- Dragomir, C., & Surugiu, F. (2013). Implementing lean in a higher education university. *Constanta Maritime University: Constanta, Romania, XIII, 18*, 279-282. <https://ideas.repec.org/a/cmc/annals/v18y2012i2p279-282.html>
- Emiliani, M. L. (1998). Lean behaviors. *Management decision*. <https://doi.org/10.1108/00251749810239504>
- Emiliani, M. L. (2003). Linking leaders' beliefs to their behaviors and competencies. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/00251740310497430>
- Emiliani, M. L. (2004). Improving business school courses by applying lean principles and practices. *Quality Assurance in Education*. <https://doi.org/10.1108/09684880410561596>
- Emiliani, M. L., & Emiliani, M. (2013). Music as a framework to better understand Lean leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-11-0088>
- Espino-Díaz, L., Fernandez-Caminero, G., Hernandez-Lloret, C. M., Gonzalez-Gonzalez, H., & Alvarez-Castillo, J. L. (2020). Analyzing the impact of COVID-19 on education professionals. toward a paradigm shift:

- ICT and neuroeducation as a binomial of action. Sustainability, 12(14), 5646. <https://doi.org/10.3390/su12145646>
- Etemadi, mir ali seyed naghavi, Jahaniar Bamdad Soufi, mehdi hamzhepoor, (2019). Designing a Conceptual Model of Lean Leadership Based on Comprehensive Approaches to the Essence of Lean Concept, *Management tomorrow*, 17(57), 233-251. <https://magiran.com/p1973210> [In Persian]
- Gholi Mesgarha, S. , Jahaniar, R. and Salimi, M. (2020). Identifying the dimensions and components of lean management in first grade secondary schools. *Medical Journal of Mashhad university of Medical Sciences*, 62(6), 1991-2003 <https://doi.org/10.22038/mjms.2020.18523> [In Persian]
- Gochhayat, J., Giri, V. N., & Suar, D. (2016). Multilevel leadership and organizational effectiveness in Indian technical education: the mediating role of communication, power and culture. *International Journal of Leadership in Education*, 20(4), 491–505. <https://doi.org/10.1080/13603124.2015.1135254>
- Gomaa, A. H. (2025). Leading with excellence: Critical leadership dimensions in Lean Six Sigma for business excellence. *Human Resources Management and Services*, 7(2), 4399. <https://doi.org/10.18282/hrms4399>
- Gomaa, A. H. (2025). Original Paper Strategic Lean Leadership in Lean Six Sigma Projects for Manufacturing Excellence. *International Business & Economics Studies*. <http://doi.org/10.22158/ibes.v7n2p125>
- Goodridge, D., Westhorp, G., Rotter, T., Dobson, R., & Bath, B. (2015). Lean and leadership practices: development of an initial realist program theory. *BMC health services research*, 15(1), 1-15. <http://dx.doi.org/10.1186/s12913-015-1030-x>
- Gupta, S. K., Antony, J., Lacher, F., & Douglas, J. (2020). Lean Six Sigma for reducing student dropouts in higher education—an exploratory study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(1-2), 178-193. <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2017.1422710>
- Haj Khozaymh, M. , abili, K. and Pourkarime, J. (2020). Presenting a model for professional development departments' heads in universities and institutes of higher education based on a lean approach. *Journal of Educational Sciences*, 27(1), 221-240. <https://doi.org/10.22055/edus.2020.32800.2996> [In Persian]
- Hakkak, M., Mofrad, M. M., & Saedi, A. (2021). The effect of immaculate leadership on human resource productivity: The role of social capital. *The Journal of Productivity Management*, 15(2 (57) summer), 81-105. <https://doi.org/10.30495/qjopm.2020.1876890.2596> [In Persian]
- Hashemi M, Yari Haj Atalou J, Malekiavarsin S. (2021). Analysis of Lean Management Components in Education – A Qualitative research method based on grounded theory. *Journal of Managing Education in Organizations*, 10 (3):79-103. <http://dx.doi.org/10.52547/meo.10.3.79> [In Persian]
- Höfer, S., & Naeve, J. (2017). The application of Lean Management in higher education. *International Journal of Contemporary Management: IJCM*, 16(4), 63-80. <http://doi.org/10.4467/24498939IJCM.17.038.8261>
- Holmemo, M. D. Q., Ingvaldsen, J. A., & Powell, D. (2023). Beyond the lean manager: Insights on how to develop corporate lean leadership. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(1-2), 19-31. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.2022468>
- hooshisadast A, rahimian H, Abbaspour A, Khorsandi A, Ghiasi Nodooshan S.(2018) Designing a lean university model for public universities (Case study: Farhangian Teacher Education University (FTEU)). *Educ Strategy Med Sci*; 11 (3) :132-141 <http://edcbmj.ir/article-1-1404-en.html> [In Persian]

- Hussein, H. W. & Al-Zubaydi, G. D. T. (2020). "Reflection of lean leadership behaviors in enhancing the strategic balance of business organization. *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*. 10. 406-422. <https://doi.org/10.37648/ijrssh.v10i02.041>
- Jafari, P., & Yazdani, S. (2008). The six sigma and lean management Approaches in education. *Journal of instruction and evaluation*, 1(3), 7-40. <https://sanad.iau.ir/en/Journal/jinev/Article/522006?jid=522006> [In Persian]
- Johan, A., & Soediantono, D. (2022). Literature Review of the Benefits of Lean Manufacturing on Industrial Performance and Proposed Applications in the Defense Industries. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 3(2), 13-23. <https://doi.org/10.7777/jiemar.v3i2.272>
- Kamkar, Z. , Abdollahi, B. , Zein Abadi, H. R. and Abbasian, H. (2019). Presenting Lean Professional Learning Community Compilation Model. *School Administration*, 7(1), 147-162. <https://doi.org/10.34785/J010.1398.189> [In Persian]
- Khan, S., Dimache, A., Gorman, D., & Gachon, C. (2024). Lean in Higher Educational Institutes: A Literature Review. *Studies in Educational Management (SEM)*, 15. <http://doi.org/10.32038/sem.2024.15.01>
- Klein, L. L., Alves, A. C., Abreu, M. F., & Feltrin, T. S. (2022). Lean management and sustainable practices in Higher Education Institutions of Brazil and Portugal: A cross country perspective. *Journal of Cleaner Production*, 130868. <http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.130868>
- Langer, T. (2011). *Lean University. The Application of Lean thinking for Improving Processes in Higher Education Institutions. Evidence from three UK case studies.*
- Laureani, A., & Antony, J. (2017). Leadership characteristics for lean six sigma. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(3-4), 405-426. <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2015.1090291>
- Liker, J., & Convis, G. L. (2011). *The Toyota way to lean leadership: Achieving and sustaining excellence through leadership development.* McGraw-Hill Education.
- Liker, J.K. (2008), *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer,* Recording for the Blind & Dyslexic, New York, NY.
- Ljungblom, M. (2012). A comparative study between development leadership and lean leadership-similarities and differences. *Management and Production Engineering Review*, 3(4), 54-68. <http://dx.doi.org/10.2478/v10270-012-0034-9>
- Loh, K. L., & Lau, D. H. (2019). Blue ocean leadership in lean sustainability. *International Journal of Lean Six Sigma*. <http://dx.doi.org/10.1108/IJLSS-06-2016-0029>
- Lu, J., Laux, C., & Antony, J. (2017). Lean Six Sigma leadership in higher education institutions. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <http://dx.doi.org/10.1108/IJPPM-09-2016-0195>
- Maijala, R., Eloranta, S., Reunanen, T., & Ikonen, T. S. (2018). Successful implementation of lean as a managerial principle in health care: a conceptual analysis from systematic literature review. *International journal of technology assessment in health care*, 34(2), 134-146. <https://doi.org/10.1017/S0266462318000193>
- Mann, D. (2009). The missing link: Lean leadership. *Frontiers of health services management*, 26(1), 15. <http://dx.doi.org/10.1097/01974520-200907000-00003>
- Manoochehri Dezaki, F., Jafari, P., Ghorjiyan, N., & Mohammaddavodi, A. (2018). Providing a model for improving the quality of training based on lean thinking in social security organization. *The Journal of Modern Thoughts in Education*, 13(4), 127-107. [In Persian]

- Martínez Sanahuja, S. (2020). Towards Lean Teaching: Non-Value-Added Issues in Education. *Education Sciences*, 10(6), 160. <https://doi.org/10.3390/educsci10060160>
- Meriç, Ş. N., & Fettahlioğlu, Ö. O. (2025). the mediating role of meritocracy and the moderating effect of organizational culture on the impact of ethical leadership on perceived nepotism. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 23(56), 663-693. <http://doi.org/10.35408/comuybd.1478725>
- Mostafavi, Z. and Narenji Thani, F. (2020). Modeling and Ranking the Affecting Factors on Lean Higher Education. *Journal of Industrial Management Perspective*, 10(4), 91-116. doi: 10.52547/jimp.10.4.91 <http://dx.doi.org/10.52547/jimp.10.4.91> [In Persian]
- Munda (2024). demand driven university Education provision: implication for equity & quality, *International Journal of Education and Social Science Research (IJESSR)* 7 (3): 65-81
- Nikpour, A. (2020). The Impact of Manager's Lean Leadership Skills on Readiness for Change in Public Sector with the Mediating Role of Organizational Trust. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 9(4), 69-94. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.23221518.1399.9.4.3.7> [In Persian]
- Nooraei Ashtiani, N. (2016). Building a sustainable lean culture: A holistic lean leadership model (Doctoral dissertation, Concordia University). <https://spectrum.library.concordia.ca/id/eprint/981595/>
- Olivia Marbun, T., Antarani, P., & Amallia Putri, M. (2023). Effective Communication Results in Effective Leadership. *Daengku: Journal of Humanities and Social Sciences Innovation*, 3(4), 571-578. <https://doi.org/10.35877/454RI.daengku1760>
- Ozer, M., & Perc, M. (2020). Dreams and realities of school tracking and vocational education. *Palgrave Communications*, 6(1), 1-7. <https://www.nature.com/articles/s41599-020-0409-4>
- Poksinska, B., Swartling, D., & Drotz, E. (2013). The daily work of Lean leaders—lessons from manufacturing and healthcare. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(7-8), 886-898. <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2013.791098>
- Pratami, D., Ngadiman, N. H. A. B., Maulana, M. I. I. M., Hassan, S. A. H. S., & Al Fawzi, M. D. (2024, August). Improving Efficiency: A Lean Assessment of IT Department of Higher Education Institution (HEI) Using LAI LESAT. In *2024 12th International Conference on Information and Communication Technology (ICoICT)* (pp. 194-201). IEEE. <http://doi.org/10.1109/ICoICT61617.2024.10698534>
- Radnor, P. Z., & Bucci G. (2011). *Analysis of Lean Implementation in UK Business Schools and Universities*. The Association of Business Schools, London.
- Reynders, P., Kumar, M., & Found, P. (2020). 'Lean on me': an integrative literature review on the middle management role in lean. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(3-4), 318-354. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1842729>
- Sandelowski, M.; Barroso, J. (2007). *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*. New York: Springer.
- Sankowska, A., & Rygowska-Zielińska, M. (2015). The framework of leader's skills in lean Manufacturing in the Chinese automotive industry—empirical results. *International Journal of Contemporary Management*, 2014(Numer 13 (1)).
- Seidel, A.; T.A. Saurin, G.A. Marodin & J. Ribeiro (2017). "Lean Leadership Competencies: A Multi-Method Study". *Management Decision*, 55(10): 2163-2180. <http://dx.doi.org/10.1108/MD-01-2017-0045>
- Sepahvand, R. , Saedi, A. and Momeni Mofrad, M. (2021). Analysis of the effect of Lean Leaders Capabilities on Professionalization Human Resources in Sports organizations Using the Interpretive Ranking

- Process. *Sport Management Journal*, 13(3), 871-883. doi: 10.22059/jsm.2020.291782.2353 <https://doi.org/10.22059/jsm.2020.291782.2353> [In Persian]
- Sfakianaki, E., & Kakouris, A. (2019). Lean thinking for education: development and validation of an instrument. *International Journal of Quality & Reliability Management*. <http://dx.doi.org/10.1108/IJQRM-07-2018-0202>
- Shpak I.I., Kasanin S.N., Stepanets A.S. (2024). Improving the Efficiency and Quality of Education as the Basis for Successful Digitalization of the Economy. *Digital Transformation*, 30(2):24-32. (In Russ.) <https://doi.org/10.35596/1729-7648-2024-30-2-24-32>
- Silva, I. B., Capla, R. L., Shiki, S. B., Barbosa, G. F., & Ordóñez, R. E. C. (2025). Lean Leadership 4.0 framework: a case study in an automotive company. *Benchmarking: An International Journal*. <http://doi.org/10.1108/BIJ-08-2024-0709>
- Simon, R.W. and Canacari, E.G. (2012), "A practical guide to applying lean tools and management principles to health care improvement projects", *AORN Journal*, Vol. 95 No. 1, pp. 85-103. <https://doi.org/10.1016/j.aorn.2011.05.021>
- Simonyte, S., Adomaitiene, R., & Ruzele, D. (2022). Experience of lean application in higher education institutions. *International Journal of Lean Six Sigma*, 13(2), 408-427. <http://ddoi.org/10.1108/IJLSS-11-2020-0208>
- soltangholi, F. , Ardalan, M. R. , ghanbari, S. and afzali, A. (2023). Investigating the Impact of the Adaptive organizational culture on the Lean Behaviors of School Principals with the Mediation of Their Coaching leadership. *Management and Educational Perspective*, 5(2), 24-47. doi: 10.22034/jmep.2023.381978.1153 <https://doi.org/10.22034/jmep.2023.381978.1153> [In Persian]
- Sultana, R. G. (2009). Competence and competence frameworks in career guidance: complex and contested concepts. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 9(1), 15-30. <http://dx.doi.org/10.1007/s10775-008-9148-6>
- Sunder, M.V. (2016). "Lean Six Sigma in Higher Education Institutions". *International Journal of Quality and Service Sciences*, 8(2): 159-178 <http://dx.doi.org/10.1108/IJQSS-04-2015-0043>
- Toledo, J. C., Gonzalez, R. V. D., Lizarelli, F. L., & Pelegrino, R. A. (2019). Lean production system development through leadership practices. *Management Decision*, 57(5), 1184-1203. <http://doi.org/10.1108/MD-08-2017-0748>
- Toussaint, J. S., & Berry, L. L. (2013, January). The promise of Lean in health care. In *Mayo clinic proceedings* (Vol. 88, No. 1, pp. 74-82). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2012.07.025>
- Trapitsin, S. Y., & Mamleeva, I. V. (2022). Lean Education: Strategies of Economic Behavior under Sanctions. *Pedagogical IMAGE*, 16(4), 351-364. <http://doi.org/10.32343/2409-5052-2022-16-4-351-364>
- Van Dun, D. H., Hicks, J. N., & Wilderom, C. P. (2017). Values and behaviors of effective lean managers: Mixed-methods exploratory research. *European management journal*, 35(2), 174-186. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2016.05.001>
- Vukadinovic, S.; M. Djapan & I. Macuzic (2016). "Education for Lean & Lean for Education: A Literature Review". *International Journal for Quality Research*, 11(1): 35-50. - Waterbury, T. (2015). "Learning from the Pioneers: A Multiple-Case Analysis of Implementing Lean in Higher Education". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 32(9): 934-950. <http://dx.doi.org/10.18421/IJQR11.01-03>

- Walsh, D., & Downe, S. (2005). Meta- synthesis method for qualitative research: a literature review. *Journal of advanced nursing*, 50(2), 204-211. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03380.x>
- Weintraub, Ph & McKee, M (2019). Leadership for Innovation in Healthcare: An Exploration, *International Journal of Health Policy and Managemen*, 8(3), 138- 144. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2018.122>
- Womack, J. and Jones, D. (2003), *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, revised edn., Simon & Schuster, New York, NY. <http://dx.doi.org/10.1038/sj.jors.2600967>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*: Pearson Prentice Hall. http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01228_3.x
- Zulkiffli, N. A. & Latiffi, A. A. (2019). Review on project manager's leadership skills in the preconstruction phase of sustainable construction projects. In *MATEC web of conferences* (Vol. 266, p. 01011). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/mateconf/201926601011>