



University of Tehran

Designing and Validating the Successful School Culture Model

Fazail Kiani¹ | Adel Zahed Bablan^{2*} | Ali Khaleghhah³ | Taghi Akbari⁴

1. Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran. Email: kiani.fazail@ut.ac.ir

2. Corresponding Author, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran. Email: zahed@uma.ac.ir

3. Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran. Email: khaleghhah@ut.ac.ir

4. Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran. Email: akbari-ta@ut.ac.ir

ARTICLE INFO

Article type:

Technical Article

Article History:

Received 23 August 2022

Revised 7 December 2022

Accepted 19 December 2022

Published online 15 March 2023

Keywords:

Leadership,
Management,
School culture,
Successful school.

ABSTRACT

School culture is an important managerial tool that helps school succeed. In many successful organizations, managers pay sufficient attention to this issue. However, studies related to this issue show that many organizations are not informed about the existence and performance manner of organizational culture. Thus, the present study was carried out to design and validate the successful school culture model. The research method adopted in this study was mixed-methods approach. In the qualitative phase, the statistical population involved articles published about school culture and successful school from 2005 to 2020 in Iranian and non-Iranian journals, out of which 50 articles were selected for the final analysis. In the quantitative phase, the statistical population involved all teachers of secondary high schools of Ardabil (five hundred teachers). Out of these, 217 individuals were selected as the statical sample using cluster random sampling. In the qualitative phase, the seven-stage meta-synthesis instrument proposed by Sandelowski and Barroso (2007) was used. In the quantitative phase, a researcher-made questionnaire was used. The results of the study led to the identification of 55 indices of successful school culture model. These were formed as 12 components, namely school prospect and mission, attention to the comprehensive growth of students, school's empowering structure, effective cooperation and relation of employees, social support, cooperative management, positive learning environment, professional morality, effective leadership, learners' cognitive features, effectiveness and efficiency, and effective human resource management. The validity of designed model was assessed and confirmed using SmartPLS3 software through factorial analysis. The results of this study can help educational managers and staff develop school culture, identify successful schools' features, and improve effectiveness of schools.

Cite this article: Kiani, F., Zahed Bablan, A., Khaleghhah, A., Akbari, T. (2023). Design and validation of successful school culture model. *Organizational Culture Management*, 21 (1), 41-60. DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2022.346909.1008482>



© The Author(s).

Publisher: University of Tehran Press.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2022.346909.1008482>



دانشگاه تهران

مدیریت فرهنگ سازمانی

شاپا الکترونیکی: ۶۹۳۴-۲۴۲۳

سایت نشریه: <https://jomc.ut.ac.ir>

طراحی و اعتباریابی الگوی فرهنگ مدرسه موفق

فضایل کیانی^۱ | عادل زاهدبابلان^{۲*} | علی خالق خواه^۳ | تقی اکبری^۴

۱. گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران. رایانامه: kiani.fazail@uma.ac.ir
۲. نویسنده مسئول، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران. رایانامه: zahed@uma.ac.ir
۳. گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران. رایانامه: khaleghkhan@uma.ac.ir
۴. گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران. رایانامه: akbari-ta@uma.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله:

فنی

تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۶/۰۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۹/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۲۸

تاریخ انتشار: ۱۴۰۱/۱۲/۲۴

کلیدواژه:

رهبری،

فرهنگ مدرسه،

مدرسه موفق،

مدیریت.

فرهنگ مدرسه ابزار مدیریتی مهمی است که به موفقیت مدرسه کمک می‌کند. در بسیاری از سازمان‌های موفق، مدیران به این مهم توجه لازم را دارند. اما مطالعات و تحقیقات در این زمینه نشان می‌دهد بسیاری از سازمان‌ها از وجود و نحوه عملکرد فرهنگ سازمانی بی‌اطلاع‌اند. از این رو، پژوهش حاضر با هدف طراحی و اعتباریابی الگوی فرهنگ مدرسه موفق انجام گرفت. روش این پژوهش از نوع آمیخته (کیفی- کمی) است. در بخش کیفی، جامعه پژوهش شامل مقالاتی بودند که در زمینه فرهنگ مدرسه و مدرسه موفق بین سال‌های ۲۰۰۵ تا ۲۰۲۰ در منابع داخلی و خارجی چاپ شده بودند. تعداد ۵۰ مقاله برای تحلیل نهایی انتخاب شد. در بخش کمی، جامعه آماری شامل همه دبیران دوره دوم متوسطه شهر اردبیل به تعداد ۵۰۰ نفر بودند. تعداد ۲۱۷ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. در بخش کیفی از ابزار هفت‌مرحله‌ای فراترکیب سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) استفاده شد. در بخش کمی از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شد. یافته‌های پژوهش بیانگر شناسایی ۵۵ شاخص الگوی فرهنگ مدرسه موفق در قالب ۱۲ مؤلفه - شامل چشم‌انداز و مأموریت مدرسه، توجه به رشد همه‌جانبه شاگردان، ساختار توانمندساز مدرسه، همکاری و ارتباط مؤثر کارکنان، حمایت اجتماعی، مدیریت همکارانه، جو یادگیری مثبت، اخلاق حرفه‌ای، رهبری مؤثر، ویژگی‌های شناختی فراگیران، کارایی و اثربخشی، مدیریت منابع انسانی اثربخش - بود. اعتبار الگوی طراحی‌شده با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS3 از طریق تحلیل عاملی مورد سنجش و تأیید قرار گرفت. نتایج این مطالعه می‌تواند به مدیران و کارشناسان آموزشی در توسعه فرهنگ مدرسه و شناسایی ویژگی‌های مدارس موفق و اثربخشی آن کمک کند.

استناد: کیانی، فضایل؛ زاهد بابلان، عادل؛ خالق خواه، علی؛ اکبری، تقی (۱۴۰۲). طراحی و اعتباریابی الگوی فرهنگ مدرسه موفق. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۱ (۱) ۴۱-۶۰.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2022.346909.1008482>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© نویسندگان.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2022.346909.1008482>



مقدمه

با توجه به نقش و اهمیتی که نظام‌های آموزشی در جوامع امروزی دارند، کوشش برای دستیابی به مدارس موفق همچون موضوعی چالش‌برانگیز در دهه‌های اخیر همواره مطرح بوده است. تغییرات سریع و رشد روزافزون دانش و اطلاعات هر سازمانی را بر آن می‌دارد که همه تلاش خود را برای بهره‌گیری صحیح از این وضعیت به کار گیرد. در سال‌های اخیر فرهنگ مدرسه به منزله پارامتر مرتبط با مدارس موفق مورد مطالعه قرار گرفته است (Antoniou & Gioumouki, 2018). مدرسه موفق مدرسه‌ای است که عملکرد آن شفاف و محیط سازمانی آن سالم باشد. برای دستیابی به موفقیت و برآورده کردن انتظارات ذی‌نفعان، مدارس نیازمند فرهنگ سازمانی‌اند. شناخت فرهنگ مدرسه و برنامه‌ریزی راهبردی به مدیران مدارس کمک می‌کند آینده را بهتر بشناسند و به اصلاح سیستم‌ها و ساختارها بپردازند تا بتوانند با چالش‌ها و شرایط جدید روبه‌رو شوند (Chukwumah, 2015). فرهنگ ابزاری قدرتمند است که می‌تواند تغییراتی در همه مدارس ایجاد کند و نوآوری‌ها را ممکن سازد (Cameron, 2005). فرهنگ نوعی اعتقاد و نگرش است که بر هر جنبه‌ای از عملکرد یک مدرسه موفق تأثیر می‌گذارد (Lewis et al., 2016). اگرچه تحلیل‌های زیادی درباره فرهنگ سازمانی صورت گرفته و یافته‌های آن به مدارس تعمیم داده شده است، تحقیقات منظم اندکی وجود دارد که به طور مستقیم فرهنگ‌های سازمانی مدارس موفق را بررسی کرده باشد و بیشتر بحث‌های اخیر درباره فرهنگ مدرسه تحلیلی و فلسفی و معنایی بوده است تا تجربی (Hoy & Miskel, 2013). کاربرد روزافزون اصطلاحات فرهنگی در نوشته‌های رهبری و مدیریت آموزشی قابل توجه است و نشان می‌دهد سازمان‌های آموزشی باید ارزش‌ها و استنباط‌های مشترک را به شیوه ملموس‌تر بیان کنند و به تقاضاهای جدید و مبهم و تهدیدکننده به شیوه‌ای مؤثرتر پاسخ دهند. از این رو، فرهنگ سازمانی ابزار مدیریتی مهمی است که به رشد و موفقیت سازمانی مدرسه کمک می‌کند (Boush, 2015). متخصصان آموزش و پرورش اذعان دارند مدارس ایران در پرداختن به همه جنبه‌های رشد و تحول دانش‌آموزان چندان موفق نبوده‌اند و به‌ندرت می‌توانیم یک مدرسه استاندارد و آرمانی در نظام آموزشی کشور معرفی کنیم که همه مؤلفه‌های تربیتی در آن به‌درستی رعایت شده باشد. زیرا ممکن است مدرسه‌ای در بعد آموزشی بسیار موفق عمل کند، طوری که شاهد پیشرفت چشمگیری از فعالیت‌های آن باشیم، اما در ابعاد دیگر رشد دچار ضعف‌های فاحش و جبران‌ناپذیر باشد (جهانیان و بلادی‌نژاد، ۱۳۹۱). برای اینکه مدارس در همه جنبه‌های آموزشی و پرورشی به موفقیت کامل نزدیک شود، به الگوی فرهنگی مناسب نیاز است. بر این اساس، در این پژوهش الگوی فرهنگ مدرسه موفق طراحی و اعتباریابی شده است.

نظام آموزشی کشور، با آن گستردگی زیاد، در حوزه فرهنگی مسائل و مشکلاتی دارد. در حوزه مدارس نیز به دلایل مختلف از جمله آیین و رسوم منطقه‌ای، دین و مذهب، قومیت، بافت اجتماعی، شرایط جغرافیایی- این نکته قابل توجه است که فرهنگ سازمانی مدارس در هر منطقه‌ای متمایز با دیگر مناطق است و این موضوع باعث ایجاد تغییراتی در فرهنگ مدرسه و همچنین در سیستم آموزشی می‌شود و بدین ترتیب مطالعه درباره آن اهمیت پیدا می‌کند. آماده‌سازی مدارس موفق و شناسایی فرهنگ آن دغدغه همه نظام‌های آموزشی است. در کشور ایران نیز، مطابق با سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، توسعه مدارس موفق و فرهنگ آن در اولویت قرار گرفته است و این سازمان آموزشی برای سازمان‌های دیگر در تأمین منابع انسانی و تولید دانش و تئوری‌های نظری و عملی به مثابه یک سازمان زیربنایی مطرح است. علاوه بر این، افکار و راهبردها و باورها و فلسفه‌های موجود نیز در دنیای تعلیم و تربیت متناسب با تحولات جهانی پیشرفت می‌کنند. مدارس، تحت تأثیر مجموعه این عوامل، مجبور به پذیرش تغییرات فرهنگی‌اند. یافته‌های پژوهش‌ها نشان می‌دهد فرهنگ مدرسه نقش بسیار زیادی در ارتقای مستمر کیفیت مدارس، برای تبدیل شدن به مدارس موفق، دارد. موفقیت در یادگیری و تدریس بیشتر به فرهنگ مدرسه بستگی دارد. فرهنگ قوی مدرسه می‌تواند کیفیت مدرسه را به شیوه‌ای پایدار بهبود بخشد (Mutohar & Trisnantari, 2020). بنابراین، تغییر دادن فرهنگ مدرسه از راه‌های مثبت چالشی بزرگ فرا روی رهبران مدرسه است.

گفتنی است تا امروز پژوهشی که بتواند عوامل فرهنگ مدارس موفق را شناسایی و بومی‌سازی کند تا در تحقق اهداف فردی و اجتماعی آموزش و پرورش یاریگر باشد انجام نشده است. از سوی دیگر، با وجود مهم بودن مدرسه موفق و ارتباط آن با فرهنگ مدرسه، ابعادی که به وجودآورنده مدرسه موفق‌اند به صورت جامع بررسی نشده‌اند. بنابراین، نبود پژوهش‌های معتبر با هدف

شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ مدرسه موفق در دوره متوسطه شکافی در پژوهش‌های فرهنگ مدرسه موفق در نظام آموزشی کشور به شمار می‌آید. این پژوهش در پاسخ به این پرسش که «الگوی معتبر فرهنگ مدرسه موفق چیست؟» در نظر دارد شاخص‌ها و عوامل فرهنگ مدرسه موفق را، به منزله جزئی از یک سازمان آموزشی، شناسایی و اعتباریابی کند تا متصدیان آموزش و پرورش و مدیران سازمان‌های آموزشی برای دستیابی به اهداف بهتر و بالاتر آموزشی از آن استفاده بهینه را ببرند.

پیشینه نظری

فرهنگ مدرسه

فرهنگ مفهومی انتزاعی است که تعریف آن دشوار است (Atasoy, 2020). به طور کلی فرهنگ پدیده‌ای است که کاملاً حس می‌شود؛ اما تعریف آن و عینی کردن آن بسیار سخت است. فرهنگ مدرسه هم در واقع همان ارزش‌ها و باورها و هنجارهایی است که بر فضای مدرسه حاکم است. فرهنگ هر مدرسه خاص و منحصر به خودش است و آن را از بقیه مدارس جدا می‌کند (Deal & Peterson, 2016). شاین^۱ (۱۹۸۵) و دیل و پترسون^۲ (۱۹۹۰) بر آن‌اند که فرهنگ مدرسه شکلی پیچیده از سنت‌ها و آداب و رسوم است که در طول زمان از طریق تعامل معلمان، دانش‌آموزان، اولیا، و مدیران و همچنین برای مقابله با بحران‌ها و حل مشکلات به وجود می‌آید و سپس به گروه‌ها و نسل‌های بعدی مدرسه منتقل می‌شود (صفایی و بهادری، ۱۳۹۷). انجمن نظارت و توسعه برنامه درسی ویرجینیا^۳ (۲۰۱۹) فرهنگ مدرسه را بدین شکل تعریف می‌کند که معلمان و کارکنان مدرسه با یکدیگر همکاری می‌کنند تا به کمک مأموریت و چشم‌انداز مدرسه به مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌ها و مفروضات مشترک خود دست یابند. علاوه بر این، جو مثبت مدرسه و فرهنگ مدرسه توانایی دانش‌آموزان را برای یادگیری ارتقا می‌دهد (Tus, 2020). مدارس با فرهنگ قوی نسبت به مدارس دیگر از نظر یکپارچگی اجتماعی و کیفیت زندگی و آموزش توسعه یافته‌تر هستند (Tabroni et al., 2021). به همین ترتیب، ثابت شده است که ایجاد فرهنگ مدرسه‌ای مثبت به طور قابل توجهی فرایند تحول در آموزش، توانمندسازی و عملکرد مدرسه، و توسعه حرفه‌ای معلمان را در مدارس تسهیل می‌کند. همین مفهوم در مورد فرهنگ مدرسه‌ای منفی نیز به کار می‌رود که مدرسه سمی یا مدرسه بیمار شناخته می‌شود (Karadag et al., 2020).

فایرستون^۴ و ویلسون (۱۹۸۵) چارچوبی مفید برای شروع مطالعات فرهنگ سازمانی در مدارس ارائه کردند. آن‌ها اعلام کردند تحلیل فرهنگ مدرسه می‌تواند به کمک مطالعه محتوا، آداب و رسوم، و الگوهای ارتباطی مدارس موفق محقق شود. نمادهایی که از طریق آن‌ها فرهنگ بیان می‌شود معمولاً به تشخیص موضوعات فرهنگی مهم کمک می‌کند. سه سیستم نمادی محتوای فرهنگ مدارس را منتقل می‌کنند: داستان‌ها، نشانه‌ها، مراسم (Hoy & Miskel, 2013). هنگامی که مطالعات مربوط به ابعاد فرهنگ مدرسه بررسی می‌شود، مشاهده می‌شود که فرهنگ مختص یک مدرسه دارای ابعاد مختلفی است. بر این اساس، لوندبرگ^۵ (۱۹۸۵) اعلام کرد فرهنگ مدرسه حداقل از چهار بعد تشکیل شده است. سطح اول شامل تولیدات فرهنگی و شفاهی، سطح دوم شامل دیدگاه افراد، سطح سوم شامل ارزش‌های مدرسه، و سطح چهارم شامل مفروضات است (Bayar & Karaduman, 2021). الساندرو و ساد^۶ (۱۹۹۷) فرهنگ مدرسه را از لحاظ نوع حمایت اجتماعی به چهار بعد تقسیم کردند: بعد اول، روابط دانش‌آموزان، که به نحوه ارتباط دانش‌آموزان با یکدیگر اشاره می‌کند؛ بعد دوم، روابط دانش‌آموزان و معلمان، که به کیفیت و نحوه تعاملات دانش‌آموزان و معلمان اشاره می‌کند؛ بعد سوم، انتظارات هنجاری، که به میزان رعایت مقررات در مدرسه از سوی دانش‌آموزان اشاره می‌کند؛ و بعد چهارم، که به چگونگی ارائه فرصت‌ها و امکانات آموزشی در مدرسه اشاره می‌کند (محمودی، ۱۳۹۸). Grunert & Witaker (۲۰۱۵) شش نوع فرهنگ مدرسه را معرفی کردند: فرهنگ همیارانه، فرهنگ همیاری مسالمت‌آمیز، فرهنگ همکاری تعیین‌شده، فرهنگ خردشده، فرهنگ متفرق‌شده، فرهنگ زهرآگین.

1. Schein

2. Deal & Peterson

3. association for supervision and curriculum development of virginia

4. Firestone

5. Lundberg

6. Alessandro & Sud

7. Grunert & Witaker

هوی و میسکل^۱ (۲۰۱۳) به تحلیل چهار نوع از فرهنگ مدرسه پرداختند. پژوهشگران بر این باورند که هر فرهنگ باورهای مشترک معلمان در مدرسه را توصیف می‌کند. مدارس با فرهنگ‌های قوی کارآمدی، اعتماد، خوش‌بینی تحصیلی، و فرهنگ کنترل سطوح بالاتری از موفقیت در دانش‌آموزان را به همراه دارند؛ درحالی‌که مدارس با فرهنگ‌های قدیمی مانع توسعه اجتماعی و احساسی دانش‌آموزان می‌شوند. طبق نظر گرونرت و والتاین^۲ (۱۹۹۸)، فرهنگ مدرسه را می‌توان از طریق شش عامل رهبری مشارکتی، همکاری معلم، توسعه حرفه‌ای، وحدت هدف، حمایت علمی، و مشارکت یادگیری شناسایی کرد. این عوامل در درک فرهنگ مشارکتی یک مدرسه ضروری‌اند (Grunert, 2005). با به‌کارگیری فرهنگ مدرسه‌ای مثبت، چهار شایستگی اساسی را که معلم باید داشته باشد می‌توان افزایش داد: شایستگی تربیتی، صلاحیت اجتماعی، شایستگی اجتماعی، صلاحیت حرفه‌ای (Muhsin et al., 2020).

مدرسه موفق

مدرسه موفق مدرسه‌ای است که علاوه بر اهداف فردی دانش‌آموزان به اهداف اجتماعی مرتبط با رسالت شهروندی آنان توجه داشته باشد و تلاش کند ایشان در تحقق آن اهداف به موفقیت برسند (Hoog et al., 2009). مطالعات نشان می‌دهد ویژگی‌های مشترک مدارس موفق عبارت‌اند از: داشتن هدف‌های خاص افزون بر هدف‌های مصوب وزارت آموزش و پرورش، بهره‌گیری از معلمان و مدیران علاقه‌مند و کوشا، مشارکتی عمل کردن، داشتن نظام‌نامه خاص مدرسه، داشتن بینش تربیتی و عملی، توجه به استقلال شخصیت کودکان و نوجوانان و پرورش انسان‌های متکی به خود و کارآمد، توجه یکسان به دروس، توجه ویژه به ورزش و تغذیه و بهداشت، توجه به مطالعه و کتابخوانی، توجه به کار عملی و آزمایشگاهی و دوری کردن از سیاست و سیاست‌بازی (گور^۳، ۲۰۱۵) ((Gurr, 2015 (Ramberg et al., 2019)). رامبرگ^۴ و همکارانش (۲۰۱۹) در یک بررسی، برخی ویژگی‌های مدرسه موفق، مانند رهبری مدرسه و همکاری و توافق معلمان و اخلاق مدرسه، را مطالعه کردند. به باور آنان این ویژگی‌ها موجب ارتقای کیفیت روابط معلمان با دانش‌آموزان می‌شود. نورکولیس و سولیسورو^۵ (۲۰۱۸) هشت ویژگی مدارس موفق را شناسایی کردند: رهبری مدرسه اثربخش، فرایندهای یادگیری کارآمد، مشارکت فعال جامعه، محیط مدرسه‌ای مناسب، افزایش حرفه‌گرایی مربیان، انتظارات بالاتر از دانش‌آموزان، تعهد معلمان. این ویژگی‌ها با هم به نتایج بهتر دانش‌آموزان و موفقیت مدرسه منجر می‌شود. هالینگر^۶ و همکارانش (۲۰۱۸) به پنج ویژگی یک مدرسه موفق اشاره کردند: رهبری آموزشی مدیر مدرسه، ایجاد انتظارات بالا از دانش‌آموزان و معلمان، نظم و ترتیب، تأکید بر فعالیت‌های دانش‌آموزمحور، نظارت بر کار آن‌ها.

بنابراین، منظور از مدارس موفق مدرسه‌ای است که در درجه نخست در جامعه به‌ویژه میان فرهیختگان و دانش‌آموختگان دارای شهرت و نام نیک است و در درجه دوم در رسیدن به هدف‌های آموزشی رسمی و غیررسمی موفق است. مدارس موفق یعنی مدارس اثرگذار (Garza et al., 2014). از مدارس موفق ایران می‌توان به دبیرستان البرز تهران اشاره کرد. این دبیرستان یکی از نمادهای نخستین آموزش در ایران است. شورای عالی آموزش و پرورش دبیرستان البرز را، به دلیل قدمت تاریخی و سوابق درخشان علمی و آموزشی و فرهنگی، در ۱۶ اسفند ۱۳۸۵، جزء مدارس ماندگار ایران معرفی کرد. در حال حاضر این دبیرستان، از طریق آزمون ورودی، دانش‌آموزان مستعد را پذیرش می‌کند (صوفی، ۱۳۹۷).

فرهنگ مدرسه موفق

مباحث فرهنگ مدارس موفق نشان می‌دهد جنبه‌های زمینه‌ای مدرسه برای پیامدهای تحصیلی و اجتماعی دانش‌آموزان اهمیت دارد. یک ارتباط بالقوه در اینجا ممکن است کیفیت روابط معلمان و دانش‌آموزان باشد (Ramberg et al., 2019). توانایی

1. Hoy & Miskel
2. Valentine
3. Gurr
4. Ramberg
5. Nurkolis, & Sulisworo
6. Hallinger

مدیران مدرسه برای ایجاد تغییر و بهبود عملکرد با تمرکز بر فرهنگ مدرسه انجام می‌گیرد (Harris, 2016). رهبری مدیران و فرهنگ مدرسه تأثیر زیادی در شکل‌گیری مدارس موفق دارد (Muhsin et al., 2020). مدارس با فرهنگ قوی مدرسه، نسبت به مدارس دیگر، از نظر یکپارچگی اجتماعی و کیفیت زندگی و آموزش توسعه‌یافته‌تر هستند. شرایط خوب و بد در مدارس بیشتر با رفتارهای رهبری مدیر، از جمله در فرهنگ‌سازی مدرسه و ایجاد مدرسه موفق، تعیین می‌شود. رهبری مدیر می‌تواند یک فرهنگ مدرسه موفق را شکل دهد (Karadag et al., 2020).

باورهای مشترک درباره قابلیت و توانایی معلمان و مدیران بخش مهمی از فرهنگ مدارس موفق است. مدیران پیشرفت دانش‌آموزان را به شکل غیرمستقیم با ایجاد سازمان آموزشی در مدارس خود، از طریق اقدامات مشارکتی و ایجاد جو مدرسه و فرهنگی که دارای اهداف روشن و انتظارات بالا برای پیشرفت تحصیلی و رفتار اجتماعی است، تحت تأثیر قرار می‌دهند (یوسفی و همکاران، ۱۴۰۰). هارگریوز^۱ (۱۹۹۷) ویژگی‌های فرهنگ مدرسه موفق را باز بودن، غیررسمی بودن، مراقبت، توجه، روابط کاری جانی، همکاری متقابل، گفت‌وگوی صریح و پراشتیاق، و تمایل به عدم قطعیت می‌داند. در فرهنگ مدرسه موفق اعضای مدرسه با هم روابط غیر کاری خوبی دارند، به هم توجه نشان می‌دهند، به هم حس همدلی و مراقبت دارند، و در کارها با هم همکاری می‌کنند. در این‌گونه مدارس عقاید و قوانین خشک حاکم نیست؛ بلکه منعطف است و می‌تواند براساس نظر دیگران تغییر کند (صفایی‌موحد و بهادری، ۱۳۹۷). فرهنگ مدرسه موفق باید بتواند ضمن ایجاد اشتراک بین مفروضات بنیادین کارکنان مدرسه، در زمینه ارزش‌ها و هنجارها، آن مدرسه را از سایر مدارس متمایز سازد. در این مدارس به شاگردان فرصت تفکر درباره مسائل دنیای واقعی داده می‌شود. همچنین آن‌ها در مدرسه امکانات و فرصت رسیدن به آینده خوب و دلخواه را دارند (سلیمان‌پورعمران و همکاران، ۱۳۹۸).

پیشینه تجربی

سلطان‌کوهی و همکارانش (۱۴۰۱) در پژوهشی که با هدف شناسایی شاخص‌های مدرسه موفق در مقطع متوسطه به این نتیجه رسیدند که مدرسه موفق باید به رشد هیجانی، رشد اجتماعی، رشد شغلی، رشد شناختی- تحصیلی توجه خاص داشته باشد و به منظور رسیدن به این اهداف ویژگی‌هایی مانند فضای فیزیکی مناسب، سرگرمی‌ها و فعالیت‌های فوق برنامه (آموزشی، فرهنگی، ورزشی، هنری، تفریحی)، کارکنان توانمند و حرفه‌ای، رابطه صمیمانه با دانش‌آموزان، و رابطه‌ای کارآمد با اولیای دانش‌آموزان داشته باشد. همچنین نتایج نشان داد مدرسه موفق باید از فضای روانی مناسب برخوردار باشد؛ طوری که جو حاکم بر آن بدون تنش و اضطراب باشد و از خشونت و رفتارهای مخرب پیشگیری کند تا دانش‌آموزان با احساس مثبت وارد مدرسه شوند و برای خروج از آن لحظه‌شماری نکنند. در مدرسه موفق معلمان و مشاوران برای هدایت و راهنمایی شاگردان در دسترس هستند. در این میان از نقش مهم مدیر مدرسه نباید غافل بود. به طور کلی برنامه‌ها و فعالیت‌های مدرسه باید همگی در جهت آماده ساختن دانش‌آموزان برای زندگی و اشتغال در آینده باشد. صادقی و همکارانش (۱۴۰۰) در پژوهشی، با هدف توسعه فرهنگ مدرسه، به بررسی مؤلفه‌های لازم برای تغییر رهبری آموزشی مدرسه و رسیدن به مدرسه‌ای با فرهنگ اسلامی و رشد و توسعه فرهنگ مدرسه با در نظر گرفتن زمینه و شرایط و شایستگی‌ها و فرهنگ قوی پرداختند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد برای تغییر رهبری به منظور ارتقا و توسعه فرهنگ بهترین مؤلفه تغییر نگرش معلمان و مدیران و برنامه‌ریزان در زمینه برنامه درسی و آموزشی است. ساسانیان و همکارانش (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «ارائه الگوی فرهنگ سازمانی مدارس ابتدایی» نشان دادند ابعاد ساختار سازمانی، اهداف سازمانی، سرمایه انسانی، رهبری، راهبرد، سرمایه اجتماعی، محیط سازمانی، تکنولوژی سازمانی، و سرمایه روان‌شناختی بر فرهنگ سازمانی مدارس ابتدایی تأثیرگذارند. نتایج پژوهش کاظمی و همکارانش (۱۳۹۸) نشان داد بین فرهنگ مدرسه و انسجام سازمانی با پاسخگویی مدیران به نیازهای محیطی با نقش میانجی تعهد اخلاقی و کارآمدی جمعی یک رابطه ساختاری مثبت وجود دارد و عوامل سازمانی، به صورت مستقیم و غیرمستقیم، از طریق تعهد اخلاقی و کارآمدی گروهی توان پیش‌بینی عملکرد مدیران در پاسخگویی به نیازهای محیطی را دارد. صدیقی و همکارانش (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان

«شاخص‌های مدارس موفق از دیدگاه معلمان و مدیران مدارس ابتدایی دخترانه ناحیه ۲ شهر اردبیل» انجام دادند. نتایج نشان داد متغیر توجه به مطالعه دانش‌آموزان و دانش و بینش علمی و تربیتی گردانندگان این مدارس در اولویت اول قرار دارند. همچنین، به ترتیب، توجه به مهارت‌های دستی و عملی دانش‌آموزان، توجه یکسان به همه درس‌ها، مجهز کردن آزمایشگاه علمی، و توجه به آموزش نظری و عملی در مدارس در اولویت‌های بعدی قرار دارند. بنابراین، همه عوامل شناسایی شده در مدل جزء شاخص‌های مدارس موفق از دیدگاه معلمان و مدیران مدارس بودند. حیدری و همکارانش (۱۳۹۵) در پژوهشی کیفی به مطالعه فرهنگ و جو نوآورانه مدارس پرداختند. نتایج نشان داد مدیران با فراهم ساختن بستر لازم برای شکل‌گیری فرهنگ و جو نوآورانه، بر اساس نشانگرهای شناسایی شده در مدارس، می‌توانند مدارس را به سمت نوآور شدن هدایت کنند. صداقت (۱۳۹۳) پژوهشی با هدف شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ مدارس ایران انجام داد. در پژوهش او مؤلفه‌های فرهنگ مدرسه در پنج تم دسته‌بندی شدند: نظام ملی آموزش و پرورش، سازمان مدرسه، برنامه درسی، ارتباطات حرفه‌ای، رشد حرفه‌ای. یافته‌های پژوهش گویای آن است که مؤلفه نظام آموزشی و مفروضات آن، به مثابه یک مؤلفه کلیدی، نقشی تعیین‌کننده در فرهنگ مدارس دارد؛ به گونه‌ای که سایر مؤلفه‌ها معطوف به نظام آموزشی هستند. صاحب‌نظران وضعیت مؤلفه‌های فرهنگ مدارس ایران را نامناسب و ضعیف توصیف کرده‌اند و از دید آن‌ها رشد مؤلفه‌های فرهنگی مدارس ایران به بازنگری و تعدیل مفروضات و ساختار نظام آموزش و پرورش وابسته است. نتایج مطالعه قلاوندی و همکارانش (۱۳۹۲) نشان داد فرهنگ مدرسه با مدیریت پیشرفت حرفه‌ای ارتباط دارد. همچنین هنگامی که معلمان فرهنگ مدرسه خود را مثبت می‌دانند، احتمال بیشتری وجود دارد که نگرش مثبت به مدیریت پیشرفت حرفه‌ای در مدارس داشته باشند. اثر فرهنگ مدرسه بر نیازهای روان‌شناختی اساسی نیز مثبت و معنادار است. بزکورت^۱ و همکارانش (۲۰۲۰) پژوهشی با هدف بررسی تأثیر رهبری آموزشی و فرهنگ مدرسه در سطح مدرسه و خودکارآمدی تحصیلی و وضعیت اجتماعی-اقتصادی در سطح دانش‌آموز بر پیشرفت تحصیلی انجام دادند. یافته‌ها نشان داد وضعیت اجتماعی-اقتصادی و خودکارآمدی تحصیلی و کارآمدی جمعی معلمان بر میانگین نمرات پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان تأثیر معنادار دارد. نتایج دیگر نشان داد ادراک معلمان از رهبری آموزشی مدیران مدارس تأثیر معناداری بر ادراک فرهنگ سازمانی دارد. همچنین، ادراک فرهنگ سازمانی معلمان بر ادراک آنان از کارآمدی جمعی تأثیر معناداری دارد. گور و همکارانش (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «ایجاد مدارس موفق و منحصربه‌فرد: رهبری، فرهنگ، و نگرش سیستمی» به بررسی پیچیدگی مدیریت مدرسه و نحوه تعامل عوامل مختلف با کار مدیران مدارس پرداختند. این تحقیق از نوع کیفی و بر اساس مطالعات موردی چندگانه است؛ شامل مصاحبه فردی و گروهی با رهبران، معلمان، دانش‌آموزان، والدین، و اعضای شورای مدرسه و مشاهده و تحلیل اسناد. این پژوهش به این موضوع پرداخت که دیدگاه رهبری و فرهنگ مدارس به درک این مسئله کمک می‌کند که چگونه رهبر مدرسه در داخل مدرسه بر عوامل مختلف زمینه‌ای، برای توسعه مدارس که هم موفق هم منحصربه‌فرد هستند، تأثیر می‌گذارد. گونزالس فالکن^۲ و همکارانش (۲۰۱۹) پژوهشی با عنوان «اهمیت فرهنگ مدرسه و رهبری مدیر در موفقیت مدرسه» انجام دادند. این پژوهش با تحقیقات انجام‌شده در اسپانیا، درباره پروژۀ بین‌المللی موفقیت‌آمیز مدارس، در ارتباط بود. هدف این بود که خصوصیات شخصیت (ویژگی‌ها و استراتژی‌ها) در موفقیت تحصیلی در مدارس تعیین شود. بدین منظور، آثار قبلی با تمرکز بر عملکرد موفق رهبری مورد توجه قرار گرفت و دو مدرسه به روش کیفی (مطالعه موردی) بررسی شدند. هر دو مدرسه (با محیط‌های متفاوت) بسته به تکامل و شناخت موفقیت آن‌ها طبقه‌بندی شدند. نتایج حاکی از اهمیت زمینه اجتماعی و اقتصادی و فرهنگی مدرسه و ویژگی‌ها و نوع رهبری بود که مدیران در روابط خود با محیط، نتایج تحصیلی دانش‌آموزان، و فرایند نوآوری مدرسه اعمال می‌کردند. رهبری مدیر و فرهنگ مدرسه نیز برای تصدیق نتایج مدارس بسیار مهم بود.

روش‌شناسی پژوهش

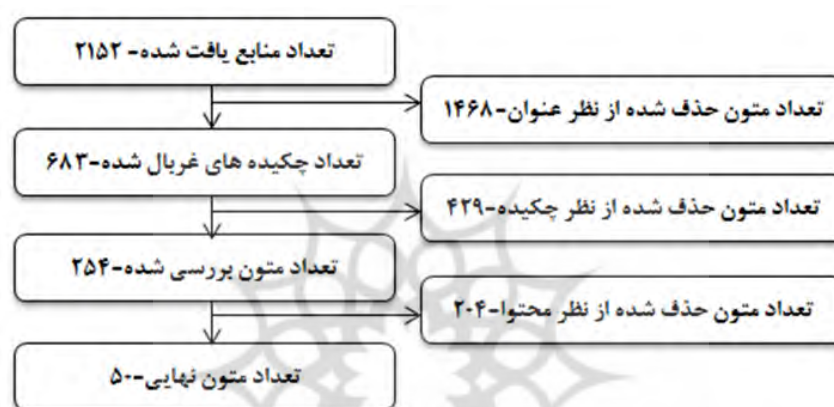
پژوهش حاضر از نوع آمیخته اکتشافی (کیفی- کمی) است. در بخش کیفی، جامعه پژوهش شامل مقالاتی است که در زمینه مدرسه موفق بین سال‌های ۲۰۰۵ تا ۲۰۲۰ در منابع داخلی و خارجی چاپ شده‌اند. نمونه‌گیری این بخش به صورت هدفمند

1. Bozkurt

2. Gonzalezfalcon

صورت گرفت. نمونه‌هایی جهت ورود به تحلیل انتخاب شدند که در پایگاه‌های معتبر علمی در ارتباط با متغیرهای موضوع پژوهش به چاپ رسیده بودند. در نتیجه جست‌وجو و بررسی در پایگاه‌های اطلاعاتی مختلف ۲۱۵۲ اثر یافت شد. پس از چندین مرحله غربالگری با شاخص‌های بررسی عنوان، چکیده، و محتوای پژوهش در نهایت تعداد ۵۰ مقاله انتخاب شد که از نظر محتوا ارتباط بیشتری با معیارهای پژوهش داشتند (شکل ۱). برای گردآوری داده‌ها در این بخش به منظور طراحی الگوی فرهنگ مدرسه موفق از ابزار هفت‌مرحله‌ای فراترکیب (Sandelowski & Barroso, 2007) استفاده شد. روایی صوری و محتوایی آن با استفاده از نظر متخصصان تأیید و به منظور سنجش پایایی چارچوب طراحی‌شده نهایی از شاخص کاپا استفاده شد. ضریب کاپا به میزان $0/83$ محاسبه شد.

جامعه آماری بخش کمی این پژوهش همه دبیران دوره دوم متوسطه شهر اردبیل بودند مشتمل بر ۵۰۰ نفر. با استفاده از معادله کوکران، تعداد افراد مورد بررسی برابر با ۲۱۷ نفر ارزیابی شد و این افراد به صورت تصادفی خوشه‌ای از میان جامعه آماری به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند (جدول ۱).



شکل ۱. چارت روند نما برای انتخاب آثار مناسب برای تحلیل

جدول ۱. آمار توصیفی مربوط به نمونه آماری پژوهش

جنسیت	تعداد	درصد فراوانی
زن	۱۰۵	۴۸/۴
مرد	۱۰۳	۴۷/۵
افراد پاسخ‌داده	۲۰۸	۹۵/۹
افراد پاسخ‌نداده	۹	۴/۱
کل	۲۱۷	۱۰۰

بدین ترتیب، در مرحله دوم، از روش تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی استفاده شد. در این بخش، بر اساس معیارهای استخراج‌شده از مرحله کیفی، از پرسشنامه محقق‌ساخته جهت جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز برای اعتباریابی الگوی فرهنگ مدرسه موفق استفاده شد. پایایی پرسشنامه با روش آلفای کرونباخ $0/87$ و روایی همگرایی آن بیشتر از $0/5$ به دست آمد. همچنین مقدار پایایی ترکیبی برای هر متغیر بیشتر از $0/7$ به دست آمد که پایداری درونی مناسب پرسشنامه را نشان می‌دهد. در این مرحله ابعاد، مؤلفه‌های اساسی، و شاخص‌هایی که در مرحله کیفی به دست آمدند در معرض قضاوت نمونه آماری قرار داده شدند و اهمیت آن‌ها از طریق بار عاملی به صورت کمی مشخص شد.

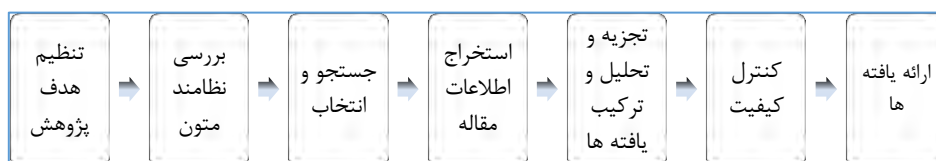
یافته‌های پژوهش

در بخش یافته‌های این تحقیق ابتدا به شرح مختصر یافته‌های به‌دست‌آمده در بخش کیفی (روش فراترکیب) و سپس بخش کمی (روش تحلیل عاملی) پرداخته می‌شود.

یافته‌های پژوهش در بخش کیفی

روش فراترکیب به منزله روشی مناسب برای شناسایی و به دست آوردن ترکیبی جامع از مؤلفه‌ها و ابعاد اصلی مدرسه موفق به کار گرفته شد. برای بهره‌گیری از روش فراترکیب در این پژوهش از روش هفت‌مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) استفاده شد که در شکل ۲ مراحل آن ارائه شده است.

در پژوهش حاضر، ابتدا همه شاخص‌های استخراج‌شده از مطالعات به عنوان کد در نظر گرفته شد. سپس، کدها، با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از آن‌ها، در یک مؤلفه مشابه دسته‌بندی شدند. بدین ترتیب مؤلفه‌های تحقیق شکل گرفت و مؤلفه‌های مرتبط نیز در یک طبقه کلی‌تر به نام متغیر دسته‌بندی شدند. در این مطالعه، با ارزیابی و بررسی مطالعات داخلی و خارجی انجام‌شده در حوزه موضوع مطرح‌شده، مدل تحلیلی تحقیق، شامل ۱۲ مؤلفه، به صورت پیشنهادی، ارائه شد (جدول ۲).

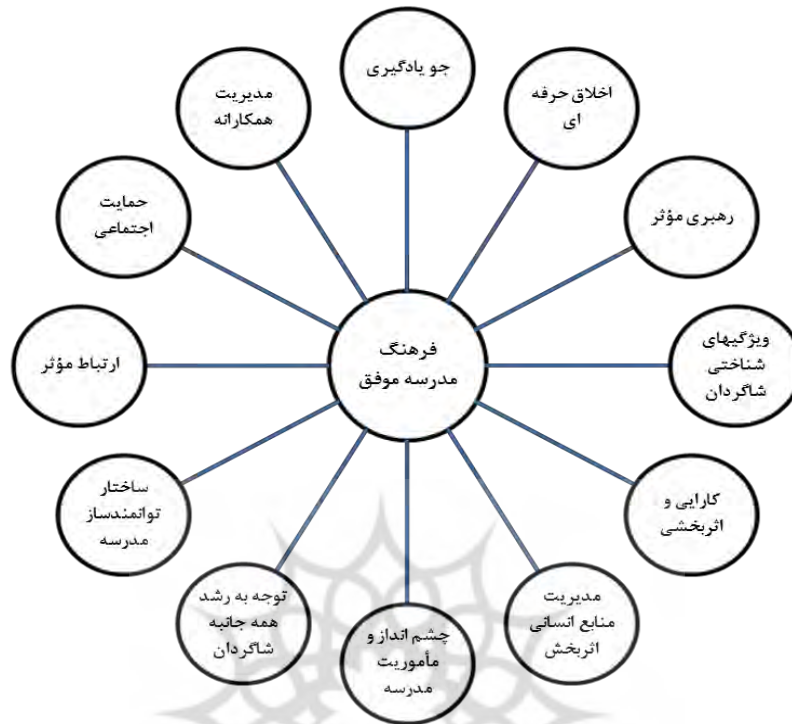


شکل ۲. مراحل هفت‌گانه روش کیفی فراترکیب (Sandelowski & Barroso, 2007)

جدول ۲. مؤلفه‌های اثرگذار بر فرهنگ مدرسه موفق

متغیر	مؤلفه	شاخص
چشم‌انداز و مأموریت مدرسه	تعریف واضح و روشن از فلسفه آموزش (خادمی‌فرد، ۱۳۹۴)؛ توضیح و تشریح سند چشم‌انداز برای همه ذینفعان (Wong, 2015)؛ تدوین اهداف آموزشی و ارزش‌های مشترک (Vest, 2015)؛ تمرکز رهبران مدرسه بر جو مدرسه به منظور عمل موفق چشم‌انداز و مأموریت مدرسه (Karadag et al., 2020)؛ تأثیر فرهنگ قوی مدرسه بر رفتار همه اعضای مدرسه در دستیابی به چشم‌انداز و مأموریت (Mutohar & Trisnantari, 2020)؛ توسعه فرهنگ مدرسه با تهیه چشم‌انداز و مأموریت مدرسه در جهت ارتقای کیفیت آموزش (Muhsin, Indartono & Astuti, 2020)؛ تامل دانش‌آموزان با معلمان، انتظارات هنجاری و فرصت‌های آموزشی (محمودی، ۱۳۹۸)؛ مشارکت مدیر در شورای دانش‌آموزان (کهلویی و همکاران، ۱۳۹۶)؛ نقش مدیران در موفقیت و اثربخشی مدرسه با ایجاد فرهنگ مدرسه (یوسفی و همکاران، ۱۴۰۰).	
توجه به رشد همه‌جانبه فراگیران	توجه مدرسه موفق به رشد هیجانی، رشد اجتماعی، رشد شغلی، رشد شناختی - تحصیلی (سلطانکوهی، صیدی و گل محمدیان، ۱۴۰۱)؛ تمرکز بر منابع نامشهود و تخصیص کارآمد منابع با فعالیت‌های مدرسه (هدایتی، ۱۳۹۷)؛ توجه به استقلال شخصیت کودکان و نوجوانان (Gurr, 2015)؛ برقراری ارتباط با شاگردان (Ali, Sharma & Zaman, 2017)؛ توسعه نقش شاگردان و ایجاد تنوع (صدیقی و دیگران، ۱۳۹۸).	
ساختار توانمندساز مدرسه	آگاهی و شناخت کامل از ساختار توانمند مدرسه (Land et al., 2014)؛ ایجاد ساختار مبتنی بر عملکرد (Gurr, 2005)؛ ارتباط فرهنگ با نظام معانی مشترک هر یک از اعضای سازمان و ساختار مدرسه (Deal & Peterson, 2016)؛ فضای فیزیکی و اجتماعی منطقی و مناسب (سلطانکوهی، صیدی و گل محمدیان، ۱۴۰۱).	
همکاری و ارتباط مؤثر کارکنان	مشارکت دانش‌آموزان، معلمان و والدین در فعالیت‌های مدرسه (Clemens, welfare & Williams, 2011)؛ ارتباط مؤثر با کارکنان، معلمان و دانش‌آموزان (Clemens et al., 2011)؛ تحقق تحلیل فرهنگ مدرسه به‌وسیله مطالعه محتوای آن، بیان فرهنگ‌ها و الگوی ارتباطی (Hoy & Miskel, 2013)؛ ایجاد و حفظ ارتباط با کارکنان مدرسه (محمودی، ۱۳۹۸)؛ تضعیف فرهنگ مدرسه با ارتباطات محدود و کمتر (Mohamed & Zainal Abidin, 2020).	
حمایت اجتماعی	حمایت مدیر از معلم و دانش‌آموزان (Drysedale & Gurr, 2011)؛ حمایت جامعه و والدین از مدرسه (قاسمی پویا، ۱۳۹۸)؛ حمایت دولتی (Garza et al., 2014)؛ حمایت معلمان (Atasoy, 2020)؛ حمایت گروهی و علمی (Gruenert, 2008).	
مدیریت همکارانه	تشویق کارکنان به شرکت در جلسات از طریق دادن آزادی عمل (Sufi, 2018)؛ تأثیر مهارت‌های مدیریتی در شکل‌گیری فرهنگ مدرسه (Mutohar & Trisnantari, 2020)؛ مدیریت مشارکتی (Gruenert & Whitaker, 2015).	
جو یادگیری مثبت	ایجاد محیطی مثبت و غنی برای دانش‌آموزان (خادمی‌فرد، ۱۳۹۴)؛ احساس امنیت در مدرسه (حیدری فرد، ۱۳۹۴)؛ ایجاد انگیزه و شور و شوق در دانش‌آموزان (حسینی، سبحانی نژاد و عابدی، ۱۳۸۵)؛ ارتقا توانایی یادگیری دانش‌آموزان با ایجاد جو و فرهنگ مثبت (Tus, 2020)؛ احترام متقابل میان افراد (Jacobson et al., 2009).	
اخلاق حرفه‌ای	ایجاد احساس تعلق خاطر به ارزش‌های مدرسه (Chukwumah, 2015)؛ درک عواطف سازمانی کارکنان مدرسه (Pashiardis et al., 2011)؛ داشتن اخلاق حرفه‌ای و توسعه آن در کارکنان متعهد (Jacobson et al., 2005)؛ اخلاق مدرسه و حرفه‌ای‌گری برای مربیان (Nurkolis, & Sulisworo, 2018)؛ تأثیر فرهنگ مدرسه بر پیشرفت تحصیلی از طریق تعهد اخلاقی (کازمی، سامری و کیهان، ۱۳۹۸).	
رهبری مؤثر	شکل‌گیری مدارس اثربخش (Ali, Sharma & Zaman, 2017)؛ نقش رهبران آموزشی در اثربخشی مدرسه با ایجاد فرهنگ مدرسه (یوسفی و دیگران، ۱۴۰۰)؛ درک عواطف سازمانی از طریق رهبری آزادمنشانه مدیر مدرسه (Pashiardis et al., 2011)؛ ایجاد مدرسه موفق مبتنی بر عملکرد (Gurr, 2005).	
ویژگی‌های شناختی فراگیران	در نظر گرفتن تفاوت دانش‌آموزان در سبک آموزش (احمدی و همکاران، ۱۳۹۸)؛ جلب رضایت دانش‌آموزان (آتش افروز، ۱۳۹۷)؛ نقش فرهنگ مدرسه در ایجاد احساس مثبت در دانش‌آموزان نسبت به خود و درس (عشورنژاد و دیگران، ۱۳۹۷).	
کارایی و اثربخشی	بهبود عملکرد با تمرکز بر فرهنگ (Harris, 2016)؛ کاهش نرخ افت تحصیلی (Garza et al., 2014)؛ رویکرد بهبود- اثربخشی با هدف درک پدیده فرهنگ مدرسه و افزایش عملکرد مدرسه (تسلیمی و دیگران، ۱۳۹۸).	
مدیریت منابع انسانی اثربخش	آموزش اثربخش منابع انسانی در راستای چشم‌انداز و مأموریت سازمان (صدیقی و همکاران، ۱۳۹۸)؛ تلاش معلمان برای کسب بهترین نتیجه توسط هر دانش‌آموز (افروز و همکاران، ۱۳۹۶)؛ مدیریت منابع انسانی به لحاظ افزایش انگیزش و رضایت شغلی (Gurr et al., 2020).	

ر اساس یافته‌های موجود، الگوی فرهنگ مدرسه موفق در قالب ۱۲ مؤلفه چشم‌انداز و اهداف، نظارت و توجه، ساختار مدرسه، همکاری و ارتباط مؤثر کارکنان، حمایت اجتماعی، مدیریت همکارانه، جو یادگیری مثبت، اخلاق حرفه‌ای، رهبری مؤثر، ویژگی‌های فراگیران، کارایی و اثربخشی، و مدیریت منابع ارائه می‌شود.



شکل ۳. الگوی فرهنگ مدرسه موفق با رویکرد کیفی فراترکیب

یافته‌های پژوهش در بخش کمی

آزمون مدل مفهومی پژوهش

در این پژوهش آزمون مدل مفهومی با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS3 و در دو مرحله کلی، شامل «بررسی برازش مدل» و «آزمون فرضیات»، صورت پذیرفت. بررسی برازش مدل در سه مرحله انجام شد. در مرحله اول، مدل اندازه‌گیری از طریق تحلیل‌های روایی و پایایی بررسی شد. در مرحله دوم، مدل ساختاری به کمک برآورد مسیر بین متغیرها بررسی شد. در مرحله سوم، برازش کلی مدل بررسی شد. با توجه به اینکه مدل از برازش کلی مناسب در سه مرحله یادشده برخوردار بود، به بررسی فرضیات پژوهش پرداخته شد. مراحل آزمون فرضیات با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS3 در جدول ۳ ارائه می‌شود.

جدول ۳. مراحل آزمون فرضیات با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM)

مرحله	ارزیابی	معیار
بررسی برازش مدل	مدل‌های اندازه‌گیری	پایایی شاخص‌ها: ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی روایی همگرا: AVE روایی واگرا: بار عاملی متقابل، فورنل و لاکر ضرایب معناداری (مقادیر T-values)
	مدل ساختاری	معیار R^2 معیار Q^2
	مدل کلی	معیار GOF
آزمون فرضیه‌ها	-	بررسی ضرایب معناداری (مقادیر T-values) مربوط به فرضیه‌ها

ارزیابی اندازه‌گیری

ضرایب بار عاملی: نتایج حاصل از آزمون نشان داد همه بارهای عاملی شاخص‌ها بالای $0/4$ هستند و بار عاملی شاخص‌ها مطلوب است.

ضریب آلفای کرونباخ: میزان آلفای کرونباخ برای متغیرهای تحقیق در جدول ۳ آمده است. مقدار پایایی پرسشنامه در مورد متغیرهای مستقل و وابسته در سطح بسیار قابل قبولی به دست آمد.

پایایی ترکیبی: در صورتی که مقدار پایایی ترکیبی برای هر متغیر بیشتر از $0/7$ باشد، مدل پایداری درونی مناسبی دارد. پایایی ترکیبی هر یک از متغیرهای تحقیق به شرح جدول ۴ است. همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود، همه متغیرها دارای پایایی ترکیبی $0/7$ به بالا هستند. بنابراین از لحاظ پایایی ترکیبی مدل مورد تأیید است.

روایی همگرا: به منظور بررسی روایی همگرایی مدل از میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) استفاده شد. مقدار AVE بالای $0/5$ روایی همگرایی قابل قبول را نشان می‌دهد. مقادیر این معیار برای مدل تحقیق به شرح جدول ۴ است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، مقدار AVE همه متغیرها بیشتر از $0/5$ است و این به معنی تأیید روایی همگرایی مدل است.

جدول ۴. مقادیر ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، و AVE

متغیر	نقش	نماد	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
چشم‌انداز و مأموریت مدرسه	مستقل	X1	۰/۷۶	۰/۷۵	۰/۵۲
توجه به رشد همه‌جانبه فراگیران	مستقل	X2	۰/۷۸	۰/۸۷	۰/۶۹
ساختار توانمندساز مدرسه	مستقل	X3	۰/۷۱	۰/۷۱	۰/۵۹
همکاری و ارتباط مؤثر کارکنان	مستقل	X4	۰/۸۹	۰/۸۳	۰/۶۲
حمایت اجتماعی	مستقل	X5	۰/۸۲	۰/۷۹	۰/۵۶
مدیریت همکارانه	مستقل	X6	۰/۸۵	۰/۸۱	۰/۵۹
جو یادگیری مثبت	مستقل	X7	۰/۷۶	۰/۸۶	۰/۶۸
توسعه حرفه‌ای	مستقل	X8	۰/۸۹	۰/۸۱	۰/۶۰
رهبری مؤثر	مستقل	X9	۰/۹۷	۰/۸۳	۰/۶۲
ویژگی‌های شناختی فراگیران	مستقل	X10	۰/۸۵	۰/۷۵	۰/۵۱
کارایی و اثربخشی	مستقل	X11	۰/۷۸	۰/۸۰	۰/۵۸
مدیریت منابع انسانی اثربخش	مستقل	X12	۰/۷۲	۰/۸۴	۰/۶۵
فرهنگ مدرسه موفق	وابسته	Y	۰/۹۱	۰/۹۱	۰/۶۷

روایی واگرا

به منظور بررسی روایی واگرایی مدل از معیار فورنل و لارکر استفاده شد. در نرم‌افزار SmartPLS3 این بررسی به کمک یک ماتریس صورت می‌پذیرد. خانه‌های این ماتریس حاوی مقادیر ضرایب همبستگی بین متغیرها و جذر مقادیر AVE مربوط به هر متغیر است. در جدول ۵، این ماتریس که مربوط به متغیرهاست نشان داده شده است. مدل در صورتی روایی واگرایی قابل قبول دارد که اعداد مندرج در قطر اصلی ماتریس از مقادیر زیرین آن بیشتر باشد. همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، همه اعداد قطر اصلی از اعداد ستون زیرین خود بیشترند که به معنی روایی واگرایی قابل قبول مدل است.

ارزیابی مدل ساختاری

مدل ساختاری یا مدل بیرونی نشان‌دهنده روابط میان متغیرهای پنهان مدل است. در ارزیابی مدل ساختاری از چند معیار استفاده می‌شود که در ادامه به هر یک از آن‌ها پرداخته می‌شود.

اعداد معناداری t (T-values): مقادیر T-value همگی از $1/96$ بیشتر هستند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت، در سطح معناداری ۹۵ درصد، همه سوالات برای مدل معادلات ساختاری مد نظر قرار می‌گیرد و نیازی به حذف هیچ‌یک از سوالات از مدل نیست.

معیار R^2 : معیار R^2 نشان دهنده تأثیری است که یک متغیر مستقل بر یک متغیر وابسته می‌گذارد. هر چه مقدار R^2 مربوط به متغیر وابسته مدل بیشتر باشد برازش مدل بهتر است. چین^۱ (۱۹۹۸) سه مقدار ۰/۱۹ و ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را ملاک مقادیر ضعیف و متوسط و قوی R^2 معرفی کرد (رضازاده و داوری، ۱۳۹۳). جدول ۶ مقدار R^2 متغیر وابسته تحقیق را نشان می‌دهد. مقدار R^2 متغیر فرهنگ مدرسه موفق برابر ۰/۹۹ است که از ۰/۷ بیشتر است.

معیار Q^2 : معیار Q^2 را استون^۲ و گیزر (۱۹۷۵) معرفی کردند. این معیار قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. در مورد قدرت پیش‌بینی مدل، سه مقدار ۰/۰۲ و ۰/۱۵ و ۰/۳۵ تعیین شده است که به ترتیب نشان‌دهنده قدرت پیش‌بینی ضعیف و متوسط و قوی مدل در قبال آن متغیر است (رضازاده و داوری، ۱۳۹۳). مقدار Q^2 به دست آمده برای متغیر وابسته مدل، که در جدول ۶ نشان داده شده، مشخص می‌کند که قدرت پیش‌بینی مدل برای متغیرهای وابسته در سطح قوی قرار دارد.

جدول ۵. روایی واگرایی مدل

مؤلفه (نماد)	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	Y
X1	۰/۷۲												
X2	۰/۵۵	۰/۸۳											
X3	۰/۵۵	۰/۶۱	۰/۷۶										
X4	۰/۵۳	۰/۶۲	۰/۵۵	۰/۷۹									
X5	۰/۶۸	۰/۵۶	۰/۵۴	۰/۵۷	۰/۷۵								
X6	۰/۶۶	۰/۴۸	۰/۵۵	۰/۶۶	۰/۶۲	۰/۷۶							
X7	۰/۵۲	۰/۵۸	۰/۶۰	۰/۵۶	۰/۵۰	۰/۶۶	۰/۸۲						
X8	۰/۶۴	۰/۶۳	۰/۶۲	۰/۶۱	۰/۶۲	۰/۵۷	۰/۶۰	۰/۷۷					
X9	۰/۴۹	۰/۵۳	۰/۵۳	۰/۴۹	۰/۶۱	۰/۶۷	۰/۶۸	۰/۵۱	۰/۷۹				
X10	۰/۶۲	۰/۴۸	۰/۶۰	۰/۵۴	۰/۶۲	۰/۵۸	۰/۵۶	۰/۶۱	۰/۵۵	۰/۷۱			
X11	۰/۵۱	۰/۵۸	۰/۶۷	۰/۵۷	۰/۶۲	۰/۶۴	۰/۵۴	۰/۶۶	۰/۶۸	۰/۶۳	۰/۷۶		
X12	۰/۶۷	۰/۶۵	۰/۵۶	۰/۵۴	۰/۶۵	۰/۶۱	۰/۵۴	۰/۵۰	۰/۶۷	۰/۴۷	۰/۵۱	۰/۸۰	
Y	۰/۴۷	۰/۵۳	۰/۶۱	۰/۶۵	۰/۴۷	۰/۴۶	۰/۶۶	۰/۴۶	۰/۶۸	۰/۵۸	۰/۵۴	۰/۵۸	۰/۸۳

جدول ۶. مقدار R^2 و Q^2 متغیر وابسته مدل

متغیر وابسته	مقدار R^2	مقدار Q^2
فرهنگ مدرسه موفق	۰/۹۹	۰/۶۸

ارزیابی مدل کلی

مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. برای برازش کلی مدل فقط یک معیار به عنوان GOF^۳ (شاخص نیکویی برازش) مورد استفاده قرار می‌گیرد. این شاخص تا حدی به متوسط اشتراکی (Commonality) وابسته است. از این شاخص نیز به لحاظ مفهومی زمانی می‌توان استفاده کرد که مدل اندازه‌گیری از نوع انعکاسی باشد (آذر و همکاران ۱۳۹۱). این معیار را تننهاوس^۴ و همکارانش (۲۰۰۴) ابداع کردند و طبق رابطه ۱ محاسبه می‌شود (رضازاده و داوری، ۱۳۹۳):

$$GoF = \sqrt{(Communalities \times R^2)} \quad (1)$$

1. Chin
2. Stone
3. Goodness of Fit
4. Tenenhaus

سه مقدار ۰/۰۱ و ۰/۲۵ و ۰/۳۶ مقادیر ضعیف و متوسط و قوی برای GOF معرفی شده‌اند (Wetzels et al., 2009). با توجه به توضیحات داده‌شده، مقادیر اشتراکی و R^2 متغیر وابسته مدل و نیز میانگین این دو معیار به صورت جدول ۷ ارائه می‌شود. با توجه به جدول ۶ مقدار GOF برای مدل این پژوهش برابر با ۰/۷۹ محاسبه شد که برازش کلی قوی و بسیار مناسب مدل را نشان می‌دهد.

جدول ۷. مقادیر اشتراکی و R^2 متغیرهای وابسته مدل

متغیر	نقش	نماد	مقدار R^2	مقادیر اشتراکی
چشم‌انداز و مأموریت مدرسه	مستقل	X1	-	۰/۵۲
توجه به رشد همه‌جانبه فراگیران	مستقل	X2	-	۰/۷۰
ساختار توانمندساز مدرسه	مستقل	X3	-	۰/۶۰
همکاری و ارتباط مؤثر کارکنان	مستقل	X4	-	۰/۶۲
حمایت اجتماعی	مستقل	X5	-	۰/۵۶
مدیریت همکارانه	مستقل	X6	-	۰/۵۹
جوّ یادگیری مثبت	مستقل	X7	-	۰/۵۶
اخلاق حرفه‌ای	مستقل	X8	-	۰/۵۹
رهبری مؤثر	مستقل	X9	-	۰/۶۲
ویژگی‌های شناختی فراگیران	مستقل	X10	-	۰/۵۱
کارایی و اثربخشی	مستقل	X11	-	۰/۵۸
مدیریت منابع انسانی اثربخش	مستقل	X12	-	۰/۶۴
فرهنگ مدرسه موفق	وابسته	Y	۰/۹۱	۰/۷۰
			۰/۹۱	۰/۶۹

میانگین

بررسی سؤال پژوهش

مؤلفه‌های الگوی فرهنگ مدرسه موفق کدام‌اند؟

نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهد الگوی مدرسه موفق دارای ۱۲ مؤلفه است. مطابق الگوریتم تحلیل داده‌ها در نرم‌افزار SmartPLS3، برای شناسایی متغیرها از مقادیر t-value استفاده می‌شود. مقادیر t-value مربوط به متغیرهای اصلی در جدول ۸ ارائه شده است.

جدول ۸. بررسی بار عاملی و مقادیر t-value مؤلفه‌های الگوی مدرسه موفق

وضعیت متغیر	ضریب معناداری	بار عاملی	متغیر وابسته	متغیر مستقل
پذیرش	۶/۹۸	۰/۵۲	فرهنگ مدرسه موفق	چشم‌انداز و مأموریت مدرسه
پذیرش	۵/۴۸	۰/۶۹		توجه به رشد همه‌جانبه فراگیران
پذیرش	۷/۲۶	۰/۴۳		ساختار توانمندساز مدرسه
پذیرش	۷/۳۷	۰/۴۲		همکاری و ارتباط مؤثر کارکنان
پذیرش	۷/۷۴	۰/۶۳		حمایت اجتماعی
پذیرش	۶/۷۷	۰/۵۳		مدیریت همکارانه
پذیرش	۸/۴۲	۰/۵۵		جوّ یادگیری مثبت
پذیرش	۵/۹۹	۰/۴۱		اخلاق حرفه‌ای
پذیرش	۷/۸۹	۰/۵۳		رهبری مؤثر
پذیرش	۴/۹۲	۰/۵۹		ویژگی‌های شناختی فراگیران
پذیرش	۴/۴۹	۰/۷۷		کارایی و اثربخشی
پذیرش	۸/۳۹	۰/۶۴		مدیریت منابع انسانی اثربخش

نتایج جدول ۸ نشان می‌دهد مقدار ضریب معناداری t مربوط به رابطه بین مؤلفه‌های الگوی مدرسه موفق در سطح اطمینان ۹۵ درصد از ۱/۹۶ بیشتر است و این حاکی از معنادار بودن تأثیر متغیرهای مستقل بر فرهنگ مدرسه موفق است. بنابراین هر ۱۲ مؤلفه مؤلفه‌های الگوی مدرسه موفق هستند.

بحث

مدرسه موفق، در جایگاه یک سازمان آموزشی، عامل مهم گسترش و تعالی ظرفیت‌های وجودی افراد جامعه و بهترین ابزار جهت تکوین بشر برای تحقق کمال است. موفقیت دانش‌آموزان از موفقیت مدارس سرچشمه می‌گیرد. بنابراین با وجود مدارس پویا و موفق با فرهنگ والا می‌توان امید داشت دانش‌آموزانی موفق پرورش پیدا کنند و جامعه موفق و سعادتمند شود. بر این اساس پژوهش حاضر به منظور ارائه الگوی فرهنگ مدرسه موفق با به‌کارگیری روش هفت‌مرحله‌ای فراترکیب سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) انجام شد. مدل تحلیلی تحقیق شامل ۱۲ مؤلفه و ۵۵ شاخص، به صورت پیشنهادی، ارائه و اعتباریابی شد. برای مؤلفه چشم‌انداز و مأموریت مدرسه ۹ شاخص در نظر گرفته شد. نتایج به‌دست‌آمده با بخشی از نتایج محققانی که گزارش کرده‌اند باید سند چشم‌انداز برای همه ذی‌نفعان توضیح و تشریح شود (Khademifard, 2015; Mutohar & Trisnantari, 2020; Muhsin et al., 2020; Wong, 2015) همخوانی دارد. مدیر مدرسه باید چشم‌انداز و مأموریت روشن مدرسه را تبیین کند و برای کارکنان اهداف حرفه‌ای در نظر بگیرد و فرهنگ مدرسه‌ای مثبت و فضای یادگیری فعال ایجاد کند. همچنین، مدیر مدرسه می‌تواند با توسعه فرهنگ مدرسه از طریق ایجاد چشم‌انداز و تعریف مأموریت مدرسه به ارتقای کیفیت آموزش کمک کند. برای مؤلفه توجه به رشد همه‌جانبه شاگردان ۵ شاخص در نظر گرفته شد. نتایج به‌دست‌آمده در این زمینه با بخشی از نتایج مطالعات سلطان‌کوهی و همکارانش (۱۴۰۱)، هدایتی (۱۳۹۷)، و نجفی (۱۳۹۶) همخوان است که اعلام کردند تمرکز مدارس باید بر رشد همه‌جانبه شاگردان باشد. بر اساس این مؤلفه، برنامه مدرسه بر حسب مقتضیات منطقه و نوع مدرسه و توانایی‌ها و نیازهای شاگردان تنظیم می‌شود و شاگردان گروه‌های کاری تشکیل می‌دهند و عملاً روش تقسیم مسئولیت و شیوه همکاری در زندگی را یاد می‌گیرند. برای مؤلفه ساختار توانمندساز مدرسه ۴ شاخص در نظر گرفته شد. نتایج به‌دست‌آمده با بخشی از نتایج مطالعه لاند و همکارانش (۲۰۱۴) مبنی بر آگاهی و شناخت کامل از ساختار توانمند مدرسه و مطالعه گور (۲۰۰۵) مبنی بر ایجاد ساختار مبتنی بر عملکرد و مطالعه سلطان‌کوهی و همکارانش (۱۴۰۱) مبنی بر ایجاد فضای فیزیکی و اجتماعی منعطف مدرسه همخوانی دارد. مدارس موفق باید به طراحی ساختار توانمند مدرسه در پاسخگویی به پیچیدگی محیط پیردازند و همچنین بر ساختار منعطف و هدفمند مدرسه و جذب کارکنان توانمند متمرکز شوند. در چنین ساختاری با اینکه هر کس از جایگاه و وظیفه خود مطلع است همه امور مربوط به مدرسه از طریق مشارکت انجام می‌گیرد. همچنین، اصلاحات و تغییرات در ساختار مدرسه موفق و انطباق آن با شرایط امروزی بر مبنای فرهنگ اسلامی از اهمیت خاصی برخوردار است و مستلزم تلاش بیشتر از طرف مدیران آموزشی برای پرداختن به این مهم است. برای مؤلفه همکاری و ارتباط مؤثر کارکنان ۵ شاخص در نظر گرفته شد. نتایج به‌دست‌آمده با بخشی از نتایج مطالعات محمودی (۱۳۹۸) و کهدویی و همکارانش (۱۳۹۸) مبنی بر ایجاد و حفظ ارتباط با کارکنان مدرسه و هماهنگی فعالیت‌ها به منظور ایجاد فهمی مشترک از طریق برنامه‌های مشارکتی مدرسه همخوانی دارد. در مدارس موفق بین همه کارکنان، از جمله معلمان و فراگیران، همکاری و ارتباط مطلوبی برقرار است و به معلمان و دانش‌آموزان و خانواده‌ها امکان داده می‌شود تا فرصت را برای توسعه فرهنگ مثبت مدرسه‌ای درک کنند و با ابزارهای مدیریتی موجبات توسعه مدارس را فراهم آورند. برای مؤلفه حمایت اجتماعی ۴ شاخص در نظر گرفته شد. حمایت مدیر از معلم و دانش‌آموزان (Drysedale & Gurr, 2011)، حمایت جامعه و والدین از مدرسه (قاسمی‌پویا، ۱۳۸۹)، و حمایت معلمان (Atasoy, 2020) نتایج پژوهش‌هایی هستند که با این مؤلفه هم‌سو به شمار می‌روند. برای مؤلفه مدیریت همکارانه ۳ شاخص در نظر گرفته شد. نتایج به‌دست‌آمده با بخشی از نتایج مطالعات یوسفی و همکارانش (۱۴۰۰) مبنی بر نقش مدیران در موفقیت و اثربخشی مدرسه با ایجاد فرهنگ مدرسه و مطالعه صوفی (۱۳۹۷) مبنی بر تشویق کارکنان به شرکت در فعالیت‌ها از طریق دادن آزادی عمل همخوانی دارد. بر اساس این

مؤلفه، مدیر مدرسه موفق، ضمن توجه جدی به مدیریت روابط انسانی در اداره مدرسه، سبک مدیریتی خود را بر پایه فرهنگ مشارکت قرار می‌دهد تا از این طریق در قلب و روح کارکنان و شاگردان نفوذ کند برای مؤلفه جو یادگیری مثبت ۵ شاخص در نظر گرفته شد. نتایج به‌دست‌آمده با بخشی از نتایج مطالعه خادمی‌فرد (۱۳۹۴) مبنی بر ایجاد محیطی مثبت و غنی برای دانش‌آموزان و مطالعه حیدری‌فرد (۱۳۹۷) مبنی بر احساس امنیت در مدرسه و مطالعه تاس^۱ (۲۰۲۰) مبنی بر ارتقای توانایی یادگیری دانش‌آموزان با ایجاد جو و فرهنگ مثبت همخوانی دارد. بدین ترتیب، جو یادگیری مثبت و اثربخش منجر به ایجاد فرهنگ همکاری و پیشرفت تحصیلی بالا بین شاگردان می‌شود. برای مؤلفه اخلاق حرفه‌ای ۵ شاخص در نظر گرفته شد. نتایج به‌دست‌آمده با بخشی از نتایج مطالعه چوکومه^۲ (۲۰۱۵) مبنی بر ایجاد احساس تعلق خاطر به ارزش‌های مدرسه و مطالعه جکوبسون^۳ و همکارانش (۲۰۰۵) مبنی بر داشتن اخلاق حرفه‌ای و توسعه آن در کارکنان متعهد همخوانی دارد. موفقیت در فعالیت حرفه‌ای معلمی نیازمند رعایت اصول و راهبردها و موازین اخلاق حرفه‌ای است. فرهنگ مثبت مدرسه یک محرک در افزایش حرفه‌ای بودن معلمان است. برای مؤلفه رهبری اثربخش ۶ شاخص در نظر گرفته شد. نتایج به‌دست‌آمده با بخشی از نتایج مطالعه هالینگر و همکارانش (۲۰۱۸) همخوانی دارد که دریافتند شیوه مدیریت و رهبری باید متناسب با شرایط زمینه‌ای و محدودیت‌های مدرسه تغییر کند. همچنین، مطابق با این یافته، یوسفی و همکارانش (۱۴۰۰) اعلام کردند رهبران اثربخش با ایجاد فرهنگ مدرسه‌ای مثبت رسیدن به اهداف سازمانی و آموزشی را تسهیل می‌کنند. برای مؤلفه ویژگی‌های شناختی شاگردان ۳ شاخص در نظر گرفته شد. آگاهی از فرایندهای شناختی شاگردان در سنین مختلف از وظایف بسیار ضروری مدرسه موفق است. نتایج به‌دست‌آمده با بخشی از نتایج مطالعه صدیقی و همکارانش (۱۳۹۸)، که دریافتند آگاهی از فعالیت‌های ذهنی و اخلاقی و اجتماعی شاگردان و همچنین دانش و بینش علمی و تربیتی معلمان مدارس موفق باید در اولویت قرار گیرند، و همچنین مطالعه عشورنژاد و همکارانش (۱۳۹۷)، مبنی بر نقش فرهنگ مدرسه در ایجاد انگیزه و احساس مثبت و ارزشمندی در دانش‌آموزان نسبت به خود، همخوان است. برای مؤلفه کارایی و اثربخشی ۳ شاخص در نظر گرفته شد. نتایج به‌دست‌آمده با بخشی از نتایج مطالعه هاریس^۴ (۲۰۱۶)، که اعلام کرد اثربخشی و بهبود عملکرد با تمرکز بر فرهنگ مدرسه انجام می‌گیرد، همخوانی دارد. فرهنگ مدرسه می‌تواند به افزایش کارایی و اثربخشی مدارس موفق کمک کند. برای مؤلفه مدیریت منابع انسانی اثربخش ۳ شاخص در نظر گرفته شد. نتایج به‌دست‌آمده با بخشی از نتایج مطالعه صدیقی و همکارانش (۱۳۹۹)، مبنی بر آموزش اثربخش منابع انسانی هم‌سو با چشم‌انداز و مأموریت سازمان، همخوانی دارد. پشتیبانی و تأمین امکانات و مدیریت منابع انسانی به لحاظ افزایش انگیزه و رضایت و تعهد شغلی کارکنان در بهبود بخشیدن به فرهنگ مدرسه مهم و ضروری است. مدارس موفق نیروی انسانی شایسته و بااستعداد را جذب می‌کنند و آن‌ها را در جهت عملکرد عالی برمی‌انگیزند و مهارت‌های آن‌ها را بهبود می‌بخشند و همه شرایط را برای اثربخش بودن مهیا می‌کنند.

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

به طور کلی، در مدرسه موفق، معلمان مسئول اداره کلاس‌های درس و ایجاد فرهنگ و شرایط لازم برای رشد همه‌جانبه دانش‌آموزان هستند. فرهنگ حاکم بر مدرسه باید طوری باشد که کارکنان را به تفکر وادارد تا از هدر دادن سرمایه و زمان و نیروی کار جلوگیری شود. بنابراین نتایج این پژوهش ترکیبی تأیید می‌کند که فرهنگ مدرسه می‌تواند به موفقیت مدارس کمک کند؛ به عبارت دیگر، الگوی فرهنگ قوی مدرسه معلمان و دانش‌آموزان را تشویق می‌کند راه را برای موفقیت مدارس هموار سازند.

در ادامه پیشنهادهایی بر اساس هر یک از مؤلفه‌های الگوی فرهنگ مدرسه موفق ارائه می‌شود:

۱. مدیران مدارس باید بر حسب دوره‌های تحصیلی و با نگاه به اهداف کلی بیانیه مأموریت و اهداف اختصاصی و قابل دستیابی را تدوین کنند و آن را به اطلاع معلمان و شاگردان و اولیای مدرسه برسانند.

1. Tus
2. Chukwumah
3. Jacobson
4. Harris

۲. مدیران برنامه مدرسه را بر حسب مقتضیات منطقه و نوع مدرسه و توانایی شاگردان تنظیم کنند و به معلمان در اجرای برنامه و انتخاب مواد درسی آزادی عمل و اختیارات بیشتری بدهند.
۳. مدیران ساختار توانمند و منعطف و هدفمندی برای مدرسه، در پاسخگویی به شرایط محیطی، در نظر بگیرند و از گزینش یک گروه دانش آموز با شرایط خاص برای این قبیل مدارس خودداری کنند.
۴. مدیران زمینه ایجاد ارتباط بین اعضای مدرسه را به منظور ایجاد فرهنگ مثبت مدرسه‌ای فراهم سازند.
۵. مدیران و مسئولان آموزشی باید باید دخالت والدین و جامعه را با هدف موفقیت مدارس به حداکثر برسانند. در این زمینه سازمان‌ها و ادارات مختلف منطقه نیز می‌توانند از مدارس حمایت کنند.
۶. رهبران مدرسه سبک مدیریتی خود را بر پایه مشارکت و همکاری قرار دهند.
۷. رهبران مدرسه جو مثبت یادگیری مدرسه را از طریق ایجاد محیط امن و تشویق و بهبود انگیزه درونی دانش‌آموزان و معلمان تقویت کنند.
۸. مدیران مدارس فرصت‌های توسعه حرفه‌ای معلمان را برای حفظ کیفیت آموزش و تربیت فراهم کنند. بدین منظور مدیران مدارس می‌توانند با دانشگاه‌ها به منظور آموزش و توسعه منابع انسانی مدرسه قرارداد همکاری آموزشی ببندند.
۹. رهبری مدرسه برای توسعه فرهنگ مدرسه لازم است. مدیران مدارس با یادگیری مهارت‌های ویژه رهبری می‌توانند به فرهنگ مدرسه‌ای مثبت دست پیدا کنند. این مهم با برگزاری دوره‌های آموزش کوتاه‌مدت مؤثر برای مدیران واحدهای آموزشی محقق می‌شود.
۱۰. طراحی تدریس معلمان بر اساس نیاز و علاقه و توانایی‌های ذهنی و فرایند اجتماعی شدن شاگردان تنظیم شود. مدیران، با برگزاری دوره آموزشی، معلمان را با فرایندهای شناختی شاگردان آشنا کنند.
۱۱. مدیران مسئول کمیّت و کیفیت آموزش در مدارس هستند. برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت موجب افزایش دانش و مهارت مدیران آموزشی خواهد شد و آنان قادر خواهند بود شرایط و محیط آموزشی مناسب برای کارکنان مدرسه ایجاد کنند و هدف‌های مدرسه را با صرف منابع کمتر و کیفیت بهتر تحقق بخشند و بهره‌وری آموزشی مدرسه را افزایش دهند.
۱۲. مدیریت منابع انسانی اثربخش بدون تخصیص سرانه آموزشی مناسب برای مدارس انجام نمی‌شود. دولت باید منابع و سرانه بیشتری را به منظور بهبود عملکرد مدرسه و ایجاد جو و فرهنگ مدرسه با انتظارات بالا برای موفقیت شاگردان در اختیار مدارس قرار دهد.

منابع

- افروز، داریوش؛ نامور، یوسف و ستاری، صدرالدین (۱۳۹۶). شناسایی مؤلفه‌های شایستگی رهبری مدارس اثربخش با رویکرد سلامت روان. *مجله سلامت و بهداشت*، ۹ (۲)، ۲۲۶-۲۳۹.
- آتش‌افروز، محمد (۱۳۹۷). بررسی قوت‌ها و ضعف‌های آموزش و پرورش در قلمرو نیروی انسانی بر اساس سند چشم‌انداز آموزش و پرورش. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد. سیستان و بلوچستان: دانشگاه سیستان و بلوچستان.
- آذر، عادل؛ غلامزاده، رسول و قنوتی، مهدی (۱۳۹۱). مدل‌سازی مسیری ساختاری در مدیریت. تهران: نگاه دانش.
- تسلیمی، مهناز؛ فراست‌خواه، مقصود حسن‌مرادی، نرگس (۱۳۹۸). سنخ‌شناسی فرهنگ سازمانی مدارس. *دوماهنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۱۱ (۵)، ۱۶۷-۱۸۶.
- جهانیان، رمضان و بلادی‌نژاد، حسام‌الدین (۱۳۹۱). بررسی و مقایسه وضع موجود و مطلوب عملکرد مدارس غیر دولتی شهر کرج از دیدگاه اولیای دانش‌آموزان. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، ۶ (۲)، ۲۵-۳۷.
- حسینی، تقی‌آقا؛ سبحانی‌نژاد، مهدی و عابدی، احمد (۱۳۸۵). عوامل مؤثر بر اثربخش‌سازی مدیریت مدارس دوره متوسطه از دیدگاه مدیران و دبیران. *دوماهنامه علمی- پژوهشی دانشگاه شاهد*، ۱۳ (۱۸)، ۵۷-۷۶.
- حیدری‌فرد، رضا (۱۳۹۴). طراحی، آزمون، و پیشنهاد الگوی مدرسه نوآور: یک پژوهش آمیخته. رساله دکتری. تهران: دانشگاه خوارزمی.
- خادمی‌فرد، نورمحمد؛ عباس‌پور، عباس و حسین‌زاده، مهدی (۱۳۹۴). شناسایی ویژگی‌ها و ابعاد مدارس اسلامی در ایران به همراه ارائه الگوی مطلوب مدرسه اسلامی. *مجله اندیشه‌های نوین تربیتی*، ۱۱ (۳)، ۷۰-۹۶.
- رضازاده، آرش و داوری، علی (۱۳۹۳). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS. انتشارات جهاد دانشگاهی
- زین‌آبادی، حسن‌رضا و عبدالحسینی، بیبا (۱۳۹۶). مدرسه موفق، مدیر موفق (مطالعه تطبیقی یافته‌های پروژه بین‌المللی مدیر مدرسه موفق). *JSSPP*، ۱۶ (۶۱)، ۲۱-۴۲.
- ساسانیان، مریم؛ خورشیدی، عباس؛ حمیدی‌فر، فاطمه؛ مشبکی، اصغر و عراقیه، علی‌رضا (۱۳۹۹). ارائه الگوی فرهنگ سازمانی مدارس ابتدایی. *مجله علوم روان‌شناختی*، ۱۹ (۹۳)، ۱۱۴۲-۱۱۶۲.
- سلطان‌کوهی، مرضیه؛ صیدی، محمدسجاد و گل‌محمدیان، محسن (۱۴۰۱). شناسایی شاخص‌های مدرسه موفق در مقطع متوسطه، فصلنامه تعلیم و تربیت، ۳۸ (۲)، ۱۰۸-۱۲۰.
- سلیمان‌پور‌عمران، محبوبه؛ اسماعیلی‌شاد، به‌رنگ؛ مرتضوی، فاطمه و علی‌آبادی، مهدی (۱۳۹۸). رابطه فرهنگ مدرسه و احساس تعلق به مدرسه با نقش میانجی موفقیت تحصیلی در دانش‌آموزان. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، ۱۳ (۳)، ۱۵۳-۱۶۶.
- صادقی، علی؛ مرادی، سعید؛ فقیه، بتول؛ عراقیه، علی‌رضا و شریفیان، لیلیا (۱۴۰۰). شناسایی عوامل پیشران توسعه فرهنگ سازمانی اسلامی. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۹ (۳)، ۴۷۹-۵۰۶.
- صداقت، زهرا (۱۳۹۳). *شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ مدارس*، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، تهران: دانشگاه الزهراء، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی.
- صدیقی، مرتضی؛ میرباقریان، سجاد و همتی، علی (۱۳۹۸). *شاخص‌های مدارس موفق از دیدگاه معلمان و مدیران مدارس ابتدایی دخترانه ناحیه ۲ شهر اردبیل*. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد. اردبیل: دانشگاه محقق اردبیلی.
- صفایی‌موحد، سعید و بهادری، بهناز (۱۳۹۷). بررسی تأثیر فرهنگ مدرسه و سرمایه فرهنگی خانواده بر عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان. *مجله مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی*، ۱۱ (۲)، ۱۲۷-۱۵۸.
- صوفی، حسین‌علی (۱۳۹۷). *مدارس موفق*، تهران: آپریس.
- عشورنژاد، فاطمه؛ کدیور، پروین؛ حجازی، الهه و نقش، زهرا (۱۳۹۷). تحلیل چندسطحی بهزیستی روان‌شناختی نوجوان‌ها از راه عاملیت فردی، فرهنگ مدرسه، و حمایت خانواده. *فصلنامه روان‌شناسی کاربردی*، ۱۳ (۳)، ۳۵۷-۳۷۴.
- قاسمی‌پویا، اقبال (۱۳۸۸). تبیین و تحلیل ویژگی‌های مدارس موفق در آموزش و پرورش ایران معاصر. *فصلنامه تعلیم و تربیت*، ۲۴ (۹۶)، ۲۰۱-۲۳۹.
- قلاوندی، حسن؛ امانی، جواد و پروا‌اکبری، سوره (۱۳۹۲). فرهنگ مدرسه و از خودبیگانگی تحصیلی؛ نقش واسطه‌نیازهای روان‌شناختی اساسی. *مجله راهبرد فرهنگ*، ۶ (۲۴)، ۶۶-۸۶.

- قلی‌زارعی، مهدی؛ سهرابی، نادره و سامانی، سیامک (۱۳۹۶). اثربخشی طرح مثلث موفقیت در افزایش عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان. فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۷ (۴)، ۲۷-۳۹.
- کاظمی، اکبر؛ سامری، مریم و کیهان، جواد (۱۳۹۹). رابطه بین فرهنگ و انسجام مدرسه با عملکرد مدیران در پاسخگویی به نیازهای محیطی با نقش میانجیگری تعهد اخلاقی و کارآمدی جمعی. مجله مدیریت مدرسه، ۱۱ (۲)، ۶۱-۷۸.
- کهدویی، سمیه؛ فلسفی‌نژاد، محمدرضا و برج‌علی، احمد (۱۳۹۶). تدوین و اعتباریابی مدل علی موفقیت تحصیلی در دبیرستان. فصلنامه اندازه‌گیری تربیتی، ۷ (۲۸)، ۳۳-۶۷.
- محمودی، سید نورالدین (۱۳۹۸). ارائه مدل علی جهت بررسی نقش واسطه‌گری کیفیت ارتباط معلم- دانش‌آموز در رابطه خودتنظیمی تحصیلی، فرهنگ مدرسه، اشتقاق تحصیلی با تفکر خلاق در دانش‌آموزان متوسطه. مجله تفکر و کودک، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، ۱۰ (۱)، ۲۳۷-۲۵۹.
- نجفی، امیر (۱۳۹۶). مطالعه موردی: الگوی موجود مدیریت آموزشی موفق در مدارس متوسطه شهرستان تربت‌جام. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد. مشهد: دانشگاه فردوسی.
- هدایتی، فرشته (۱۳۹۷). طراحی، آزمون، و ارزیابی الگوی مدرسه سالم با تأکید بر سلامت سازمانی. رساله دکتری. دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.
- یوسفی، علی؛ زاهدبالان، عادل و معینی‌کیا، مهدی (۱۴۰۰). رابطه فرهنگ مدرسه و اثربخشی مدرسه با نقش تعدیلگری اندازه مدرسه. مجله مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۹ (۲)، ۱۵۱-۳۲۵.

References

- Afrooz, D., namvar, Y., & sattari, S. (2017). Identify the competency components of effective school leaders with a mental health approach. *Journal of Health*. 9 (2), 226-239. (in Persian)
- Ahmadi, F., Nasiriani, Kh., & Abazari, p. (2017). Delph technique: a tool in research. *Journal of Medical Educatio*. 8 (1), 157-185. (in Persian)
- Ali, N., Sharma, S., & Zaman, A. (2017). School culture and school effectiveness: secondary schools in Pakistan. *MOJEM: Malaysian Online Journal of Educational Management*. 4 (4), 50-65.
- Antoniou, A. S., & Gioumouki, M. (2018). Leadership and School Culture of Mainstream and Special Primary Schools. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 8 (5), 401-416.
- Ashouranjad, F., Kadivar, P., Hijazi, E., & Naqsh, Z. (2017). Multilevel analysis of psychological well-being of teenagers through individual agency, school culture and family support. *Journal of Applied Psychology*. 13 (3), 374-357. (in Persian)
- Atash-Afrooz, M. (2018). Investigating the strengths and weaknesses of education in the field of human resources based on the vision document of education. master's degree. Sistan and Baluchestan: postgraduate studies of Sistan and Baluchestan University. (in Persian)
- Atasoy, R. (2020). The Relationship between School Principals' Leadership Styles, School Culture and Organizational Change. *International Journal of Progressive Education*. 16 (5), 256-274.
- Azar, A., Gholamzadeh, R., & Qanawati, M. (2012). *Structural path modeling in management*. Tehran: Negha Danesh.
- Bayar, A., & Karaduman H. A. (2020). The Effects of School Culture on Students Academic Achievements. *ShanlaxInternational Journal of Education*, 9 (3), 99-109.
- Bozkurt, S., Çoban, Ö., Özdemir, M., & Özdemir, N. (2021). How leadership, school culture, collective efficacy, academic self-efficacy, and socioeconomic status affect student achievement. *Egitim ve Bilim*. 46 (207).
- Bush, T. (2015). Understanding instructional leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 43 (4), 487-489.
- Cameron, K. (2005). Organizational effectiveness: Its demise and re-emergence through positive organizational scholarship. *Great minds in management: The process of theory development*, 304-330.
- Chukwumah, F. O. (2015). Developing Quality Strategic Plan in Secondary Schools for Successful School Improvement. *Journal of Education and Practice*. 6 (21), 136-144.
- Clemens, E. V., Welfare, L. E., & Williams, A. M. (2011). Elements of successful school reentry after psychiatric hospitalization. *Preventing School Failure: Alternative Education for Children and Youth*, 55 (4), 202-213.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (1999). Shaping school culture: The heart of leadership. *Adolescence*. 34 (136), 802.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2016). *Shaping school culture*. John Wiley & Sons.

- Garza Jr, E., Drysdale, L., & Gurr, D. (2014). Leadership for school success: Lessons from effective principals. *International Journal of Educational Management*.
- Ghasemi Pouya, I. (2008). Explaining and analyzing the characteristics of successful schools in contemporary Iranian education. *Quarterly Journal of Education*. 24 (96), 201-239. (in Persian)
- Gruenert, S. (2008). School culture, school climate: They are not the same thing. *PRINCIPAL-ARLINGTON*. 87 (4), 56.
- Gruenert, S., & Whitaker, T. (2015). School culture rewired: How to define, assess, and transform it. ASCD.
- Gurr, D. (2015). Model of Successful School Leadership from the International Successful School Principalship Projec. *Societies*. 5 (5), 136-150.
- Gurr, D., Longmuir, F., & Reed, C. (2020). Creating successful and unique schools: leadership, context and systems thinking perspectives. *Journal of Educational Administration*.
- Hallinger, P., Adams, D., Harris, A., & Suzette Jones, M. (2018). Review of conceptual models and methodologies in research on principal instructional leadership in Malaysia: A case of knowledge construction in a developing society. *Journal of educational administration*. 56 (1), 104-126.
- Haq, M. S., & A'yun, B. N. (2020). The Influence of Teacher Performance and School Culture on School Quality. In *International Joint Conference on Arts and Humanities (IJCAH 2020)* (pp. 87-91). Atlantis Press.
- Harris, J. (2016). Speaking the culture: understanding the micro-level production of school culture through leaders' talk. *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*. 39 (3), 323-334.
- Hedaiati, F. (2017). Designing, Testing and Evaluating a HealthSchool Model with Emphasis on Organizational Health. PhD Thesis. Tehran: Allameh Tabatabaei University. (in Persian)
- Hoog, J., Johansson, O., & Olofsson, A. (2009). Successful principalship: the Swedish case. *Journal of Educational Administration*. 43 (6), 595-606.
- Hosseini, T. A., Sobhaninejad, M., & Abedi, A. (2006). Factors affecting the effectiveness of high school management from the perspective of principals and teachers. *Shahed University Bimonthly*. 13 (18), 57-76. (in Persian)
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, Research & Practice*. 9th Ed. New York: McGraw-Hill.
- Jacobson, S. L., Johnson, L., Ylimaki, R., & Giles, C. (2005). Successful leadership in challenging US schools: Enabling principles, enabling schools. *Journal of Educational administration*. 43 (6), 607-618.
- Jahanian, R., & Baladinjad, H. (2011). Examining and comparing the current and desired performance of non-government schools in Karaj city from the perspective of parents of students. *Journal of Educational Leadership and Management*. 6 (2), 25-37.
- Kahdui, S., Falsafinejad, M. R., & Borjali, A. (2017). Develop and validate a causal model of academic achievement in high school. *Quarterly Journal of Educational Measurement*. 7 (28), 33-67.
- Karadağ, M., Altınay Aksal, F., Altınay Gazi, Z., & Dağlı, G. (2020). Effect size of spiritual leadership: In the process of school culture and academic success. *Sage Open*. 10 (1), 2158244020914638.
- Kazemi, A., Samri, M., & Kayhan, J. (2019). The relationship between school culture and cohesion with the performance of managers in responding to environmental needs with the mediating role of moral commitment and collective efficacy. *Journal of School Management*. 11 (2), 61-78.
- Khademifard, N. M., Abbaspour, A., & Hosseinzadeh, M. (2015) Identifying the characteristics and dimensions of Islamic schools in Iran along with presenting the desired model of Islamic schools. *New Educational Thoughts*. 11 (30), 70-94. (in Persian)
- Land, A. L., Mixon, J. R., Butcher, J., & Harris, S. (2014). Stories of six successful African American males high school students: A qualitative study. *NASSP Bulletin*, 98 (2), 142-162.
- Lewis, J., Asberry, J., DeJarnett, G., & King, G. (2016). The Best Practices for Shaping School Culture for Instructional Leaders. *Alabama Journal of Educational Leadership*. 3, 57-63.
- Mahmoudi, S. N. (2018). Presenting a causal model to investigate the mediating role of teacher-student communication quality in the relationship between academic self-regulation, school culture, academic enthusiasm and creative thinking in secondary school students. *Journal of Thinking and Children, Institute of Humanities and Cultural Studies*. 10 (1), 237-259.
- Mohamed, M., & Zainal Abidin, K. (2021). Principals' Communication Styles and School Culture in Vocational Colleges in Selangor. *Asian Journal of University Education*. 17 (4), 24-34.
- Muhsin, M. R., Indartono, S., & Astuti, S. I. (2020). The Role of School Culture in Teacher Professionalism Improvement. In *International Conference on Progressive Education (ICOPE 2019)* (pp. 158-162). Atlantis Press.
- Mutohar, P. M., & Trisnantari, H. E. (2020). The Effectiveness Of Madrasah: Analysis of managerial skills, leaning supervision, School Culture and teachers performance. *MOJEM: Malaysian Online Journal of Educational Management*. 8 (3), 21-47.

- Najafi, A. (2016). Case study, the existing model of successful school management in high schools in Torbat-Jam. M.Sc. Thesis. Mashhad: Ferdowsi University. (in Persian)
- Nurkolis, N., & Sulisworo, D. (2018). School Effectiveness Policy in the Context of Education Decentralization. *Journal of Education and Learning*. 12 (2), 244-252.
- Pashiardis, P., Savvides, V., Lytra, E., & Angelidou, K. (2011). Successful school leadership in rural contexts: The case of Cyprus. *Educational Management Administration & Leadership*. 39 (5), 536-553.
- Qoli Zarei, M., Sohrabi, R., & Samani, S. (2016). The effectiveness of the success triangle scheme in increasing students' academic performance. *Journal of New Approach in Educational Management*. 7 (4), 27-39. (in Persian)
- Ramberg, J., Laftman, S. B., Almquist, Y. B., & Modin, B. (2019). School effectiveness and students' perceptions of teacher caring: A multilevel study. *Improving Schools*. 22 (1), 55-71.
- Rezazadeh, A., & Davari, A. (2014). Structural equation modeling with PLS software. Academic Jahad Publications. (in Persian)
- Sadeghi, A., Moradi, S., Faqih, B., Iraqih, A., & Sharifian, L. (2019). Identifying factors driving the development of Islamic organizational culture. *Organizational Culture Management*. 19 (3), 479-506.
- Safai Movahed, S., & Bahadri, B. (2017). Investigating the effect of school culture and family cultural capital on students' academic performance. *Journal of management and planning in educational systems*. 11 (2), 127-158.
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). Toward a Meta synthesis of qualitative findings on motherhood in HIV-positive women. *Research in Nursing & Health*. 26 (2), 153-170.
- Sasanian, M., Sohri, A., Hamidifar, F., Meshbaki, A., & Araghieh, A. (2019) Presenting the organizational culture model of primary schools. *Journal of Psychological Science*. 19 (93), 1142-1162.
- Sedaghat, Z. (2013). Identifying The Components Of School Culture. *The Completion Of The Master's Degree*. Tehran: Al-Zahra University, Faculty of Educational Sciences and Psychology.
- Siddiqi, M., Mirbagherian, S., & Hemmat, A. (2019). Indicators of successful schools from the perspective of teachers and principals of girls' primary schools in District 2 of Ardabil. (in Persian)
- Soltankohi, M., Saidi, M., & Golmohamedian, M. (2020). With The Aim of Identifying The Indicators of a Successful Secondary School. *Journal of Education*. 38 (2), 108-120.
- Sufi, H. A. (2018). Successful schools. Tehran: April. (in Persian)
- Suleimanpour omran, M., Ismaili Shad, B., Mortazavi, F., & Aliabadi, M. (2018). The relationship between school culture and sense of belonging to school with the mediating role of academic success in students. *Educational Leadership and Management Quarterly*. 13 (3), 153-166.
- Tabroni, I., Nasihah, F., & Bahijah, I. (2021). The Implementation Of School Culture-Based Character Education In Salem State Elementary School, Pondoksalam Subdistrict, Indonesia. *Erudio Journal of Educational Innovation*. 8 (2), 202-208.
- Taslimi, M., Farastkhah, M., & Hasan Moradi, N. (2018) Anthropology of school organizational culture. *Bimonthly scientific-research journal of new approach in educational management*. 11 (5), 167-186.
- Tus, J. (2020). An Assessment of the School Culture and Its Impact on the Academic Performance of the Students. *IJARW| ISSN (O)-2582-1008* May, 1 (11).
- Vest, T. J. (2015). A Case Study to Determine Characteristics for a Successful, Diverse School District. University of Arkansas.
- Wang, L. H., Gurr, D., & Drysdale, L. (2016). Successful school leadership: case studies of four Singapore primary schools. *Journal of Educational Administration*. 54 (3), 270-283.
- Wetzels, M., Odekkerken-Schroder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*. 33 (1), 177-190.
- Wong, K. C. (2005). Conditions and practices of successful principalship in Shanghai. *Journal of Educational Administration*. 43 (6), 522-562.
- Yousefi, A., Zahedbablan, A., & Moinikia, M. (2020). The relationship of school culture and school effectiveness with the moderating role of school size, *Journal of Organizational Culture Management*. 19 (2), 151-325. (in Persian)
- Zain-Abadi, H. R., & Abdul-Hosseini, B. (2016). Successful school (successful principal A comparative study of findings from the International Successful School Principal Project). *ISSPP*. 16 (61), 21-42. (in Persian)