

## Presenting a Optimal Model of Culture in Saveh Primary Schools by Meta-Combined Method

### ARTICLE INFO

#### Article Type

Research Article

#### Authors

Hossein Rezaei <sup>1</sup>

Batoul Faghiharam <sup>2\*</sup>

Abolfazl Bakhtiari <sup>3</sup>

Nader Barzegar <sup>4</sup>

Leila Sharifian <sup>5</sup>

#### How to cite this article

Hossein Rezaei, Batoul Faghiharam, Abolfazl Bakhtiari, Nader Barzegar, Leila Sharifian, Presenting a Optimal Model of Culture in Saveh Primary Schools by Meta-Combined Method, *Journal of Islamic Life Style Centeredon Health*, 2021:6(1): 320-331.

1. PhD Student, Department of Educational Sciences, Islamshahr Branch, Islamic Azad University, Islamshahr, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Educational Management, Islamshahr Branch, Islamic Azad University, Islamshahr, Iran (Corresponding Author).

3. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Farhangian University, Tehran, Iran.

4. Assistant Professor, Department of Educational Management, Islamshahr Branch, Islamic Azad University, Islamshahr, Iran.

5. Assistant Professor, Department of Educational Management, Islamshahr Branch, Islamic Azad University, Islamshahr, Iran.

#### \* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: Faghiharam1388@gmail.com

#### Article History

Received: 2021/03/25

Accepted: 2021/06/07

Published: 2021/06/21

### ABSTRACT

**Purpose:** This article has been organized with the aim of presenting the optimal model of elementary school culture in Saveh city in a meta-combined method, which is applied in terms of purpose and qualitative research in terms of how to collect information.

**Materials and Methods:** The statistical population includes all professors in the field of educational management and managers with experience in the education organization. For the Delphi process, 10 people were selected using the snowball technique. The collection tool in this study is the Delphi questionnaire. And the indicators have been collected using the meta-combination technique. Analysis was performed using open, axial and selective coding. The validity of the research was obtained by agreement of experts and validity with the help of consensus and formal validity.

**Findings:** In this study, 7 factors of teachers, management, students, growth and development, external factors, teaching methods and organizational structure were introduced as components of school culture. Studies have also shown that these components are in good condition

**Conclusion:** Management is the most important factor in school culture. The behavior of principals and its functions can play an important role in creating a positive culture in schools.

**Keywords:** Organizational Culture, Education, School Culture, Cultural Values, Meta-Composition.

## ارائه الگوی بهینه فرهنگ مدارس ابتدایی شهرستان

## ساوه به روش فراترکیب

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۰۵  
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۱۷

\* نویسنده مسئول: Faghiharam1388@gmail.com

## مقدمه

در هزاره سوم، سازمان‌ها به جای تأکید و توجه بر دستگاه‌ها و تجهیزات خود، بر منابع انسانی تأکید داشته، به دنبال آن هستند تا از این طریق مزیت رقابتی پایداری را نسبت به سایر سازمان‌ها خلق نمایند. فرهنگ سازمانی نیز عاملی است که توسط منابع انسانی سازمان مورد تقویت و نهادینه سازی قرار می‌گیرد و همچنین بر منابع انسانی به عنوان منبع مهم و استراتژیک سازمان تأثیر می‌گذارد. بنابراین توجه و شناخت فرهنگ سازمانی و مدیریت آن در راستای اهداف بلندمدت و استراتژی‌های سازمان می‌تواند تأثیر بسزایی را در رشد و پیشرفت سازمان‌ها داشته و زمینه ساز ایجاد مزیت رقابتی مبتنی بر منابع انسانی گردد (۱). از جنبه‌ای دیگر دیگر لازمۀ درک صحیح فرایند هر سازمان شناخت فرهنگ حاکم بر آن سازمان است. هر سازمانی با توجه به خصوصیات و اصول سازمانی اش فرهنگ خاص خود را دارد (۲).

فرهنگ غنی سازمان همانند یک نیروی غنی، سازمان را به سمت اهداف برده، احساس و ادراک یکسان به اهداف سازمان می‌دهد و انگیزه‌های قوی در افراد به وجود می‌آورد. عدم توجه به فرهنگ سازمانی، اگر منجر به شکست مطلق سازمان و نرسیدن به اهداف و چشم‌انداز سازمان نشود، حداقل اشکالات متعددی را در روند حرکت سازمان ایجاد کرده و انرژی زیادی را برای حل معضلات ایجاد شده ناشی از فرهنگ، جهت رسیدن به اهداف پیش‌بینی شده سازمان هدر می‌دهد. شناسایی و مدیریت فرهنگ سازمانی به مدیران کمک می‌کند تا با آگاهی و دید کامل نسبت به فضای حاکم بر سازمان از نقاط قوت آن استفاده نموده و برای نقاط ضعف، تدابیر و اقدامات لازم را پیش‌بینی نمایند (۳).

در این میان آموزش اهمیت زیادی در توسعه افراد و کشورها دارد. بنابراین، آموزش در جوامع مدرن از ارزش بالایی برخوردار بوده است. کیفیت آموزش ارائه شده در مدارس معمولاً بر اساس معیارهای عملکرد مدرسه و اثربخشی مدرسه ارزیابی می‌شود. بهبود اثربخشی مدرسه که یک هدف اساسی برای معلمان، رهبران و جوامع مدرسه است، می‌تواند تحت تأثیر عوامل متعددی همچون فرهنگ مدرسه قرار گیرد (۴).

باید اذعان داشت مراکز آموزشی نقش مهمی را ایفا می‌کنند. نظام آموزشی کشور در راستای تحقق بخشیدن به اهداف ملی، کوشش‌های زیادی به عمل آورده است تا بتواند با یک برنامه‌ریزی صحیح و اصولی و منطبق با شرایط، امکانات، نیازهای اقتصادی، فرهنگی و سیاسی جامعه باشد و رشد و پیشرفت افراد را مطابق با توانایی‌ها مؤثر سازد. این امر مهم با درک و فهم فرهنگ یک سازمان آموزشی انجام می‌شود. نظام آموزشی کشور در تربیت نیروی انسانی و فرهنگ پذیری افراد می‌تواند نقش بسزایی در توسعه کشور داشته باشد. نقشی که فرهنگ در رفتار انسان ایفا می‌کند، یکی از مهمترین مفاهیمی است که در علوم رفتاری وجود دارد (۵). سازمان آموزش و پرورش، یکی از سازمان‌های مهم و مؤثر در کشور بشمار می‌آید.

حسین رضائی<sup>۱</sup>

دانشجوی دکتری، گروه علوم تربیتی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران.

بتول ققیه آرام<sup>۲\*</sup>

استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران (نویسنده مسئول).

ابوالفضل بختیاری<sup>۳</sup>

استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.

نادر برزگر<sup>۴</sup>

استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران.

لیلا شریفیان<sup>۵</sup>

استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران.

## چکیده

**هدف:** این مقاله با هدف ارائه الگوی بهینه فرهنگ مدارس ابتدایی شهرستان ساوه به روش فراترکیب سامان یافته است که از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات جزء پژوهش‌های کیفی است.

**مواد و روش‌ها:** جامعه آماری شامل کلیه ی اساتید حوزه مدیریت آموزشی و مدیران با سابقه سازمان آموزش و پرورش می‌باشد که برای فرایند دلفی ۱۰ نفر با استفاده از تکنیک گلوله برفی انتخاب شدند. ابزار گردآوری در این پژوهش، پرسشنامه دلفی است. و شاخص‌ها با استفاده از تکنیک فراترکیب گردآوری شده است. تجزیه و تحلیل به مدد کدگذاری باز، محوری و انتخابی بدست آمد. اعتبار پژوهش به وسیله توافق خبرگان و روایی به مدد اجماع نظرات و روایی صوری بدست آمد.

**یافته‌ها:** در این پژوهش ۷ عامل معلمان، مدیریت، دانش آموزان، رشد و توسعه، عوامل برون سازمانی، روش‌های تدریس و ساختار سازمانی به عنوان مولفه‌های فرهنگ مدرسه معرفی شدند. همچنین بررسی‌ها نشان داد این مولفه‌ها در وضعیت مطلوبی قرار دارند. **نتیجه‌گیری:** مدیریت مهمترین عامل در فرهنگ مدارس است. رفتار مدیران و کارکردهای آن می‌تواند نقش مهمی در ایجاد فرهنگ مثبت در مدارس داشته باشد.

**واژگان کلیدی:** فرهنگ سازمانی، آموزش و پرورش، فرهنگ مدرسه، ارزش‌های فرهنگی، فراترکیب.

گرفته و زمینه‌ساز جامعه جهانی عدل مهدوی (عج) و برخوردار از توانمندی‌های تربیتی ممتاز در طراز جمهوری اسلامی ایران است. بر پایه این چشم‌انداز، مدرسه جلوه‌ای است از تحقق مراتب حیات‌طبی، کانون عرضه خدمات و فرصت‌های تعلیم و تربیتی، زمینه‌ساز درک و اصلاح موقعیت توسط دانش‌آموزان و تکوین و تعالی پیوسته هویت آنان بر اساس نظام معیار اسلامی است» (سند تحول بنیادین، ۱۳۹۰).

پژوهشگر با توجه به مطالعات و بررسی‌های صورت گرفته در استان مرکزی (شهرستان ساوه) به این نتیجه رسیده است که در شهرستان ساوه با توجه به وجود شهر صنعتی کاوه، افراد زیادی با فرهنگ‌های متفاوت، به این شهر مهاجرت کرده‌اند که باعث ایجاد چند فرهنگی و ایجاد برخی از مشکلات در میان دانش‌آموزان مدارس این شهر شده است. به طوری که این امر در روند تدریس معلم، همکاری معلمان، توسعه حرفه‌ای معلمان، یادگیری مشارکتی دانش‌آموزان، پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان و ... اختلال ایجاد کرده است.

بنابراین با عنایت به پیشینه پژوهشی و مبانی نظری، دغدغه اصلی پژوهشگر در این مطالعه شناسایی مؤلفه‌های سازنده فرهنگ مدارس ابتدایی شهرستان ساوه از منظر مدیران و معلمان است. در این میان باید اذعان داشت که الگوی فرهنگی مناسبی در مدارس ابتدایی این شهر به چشم نمی‌خورد و در هر یک از مدارس، نظام فرهنگی-تربیتی متفاوتی حاکم است. در نهایت پژوهشگر به دنبال حل این مسأله است که وضعیت فرهنگی در مدارس در حال حاضر چگونه است؟ و الگوی بهینه برای نهادینه سازی و ارتقای فرهنگ مدارس کدام است؟

بنابراین یکی از ارکان مهم سازمان‌های آموزشی برای رسیدن به افق چشم‌انداز ۱۴۰۴، فرهنگ مدارس می‌باشد. بر این اساس شناسایی و استخراج مؤلفه‌هایی از قبیل نوآوری، هدایت و رهبری، یکپارچگی و انسجام و ... در پژوهش از اهمیت بسزایی برخوردار است. همچنین با توجه به تأکید متخصصان آموزش و پرورش، روان‌شناسان، جامعه‌شناسان و ... به فرهنگ مدارس و نقش آن در تربیت دانش‌آموزان، ضروری است تا توجه خاصی به فرهنگ مدارس کشور و در نهایت استان مرکزی (شهرستان ساوه) صورت پذیرد. از آنجا که یکی از مهم‌ترین و تأثیرگذارترین مقاطع تحصیلی برای این امر، مقطع ابتدایی می‌باشد؛ لذا پژوهشگر با توجه به اهمیت و ضرورت این امر، به دنبال شناسایی مؤلفه‌های سازنده فرهنگ مدارس ابتدایی شهرستان ساوه و ارائه الگوی بهینه می‌باشد.

یوسفی و همکاران (۹) در پژوهش خود به «رابطه فرهنگ مدرسه و اثربخشی مدرسه با نقش تعدیلگری اندازه مدرسه (مورد مطالعه: مدارس دوره اول متوسطه استان اردبیل)» پرداختند. نتایج اجرای آزمون ضریب همبستگی نشان داد بین همه ابعاد فرهنگ مدرسه و اثربخشی مدرسه رابطه معنادار مثبت وجود دارد. با اجرای مدل معادله ساختاری اولاً معلوم شد مدل مفروض از برازش قابل قبولی برخوردار است و ثانیاً اثر مستقیم و رابطه معنادار بین فرهنگ مدرسه و اثربخشی مدرسه تأیید شد. نقش تعدیلگری اندازه مدرسه در رابطه بین فرهنگ مدرسه و اثربخشی مدرسه با هیچ‌یک از دو

سازمانی که الگوی تمامی نهادهای رسمی جامعه است و با رشد و توسعه هر جامعه پیشرفته بیانگر آن است که همه این کشورها از آموزش و پرورش کارآمد و اثر بخش برخوردار بوده‌اند. جایگاه تحقق اهداف آموزش و پرورش هر کشور، مدارس آن است و بدون شک مدارس متأثر از فرهنگ سازمانی حاکم بر آموزش و پرورش هستند. مدارس از مدیران و معلمان تشکیل شده است و معلمان ارزش‌ها، باورها و انگیزه‌های متفاوت و با این حال یگانه‌ای دارند. بر این اساس شیوه رهبری مدیران آمیخته با هنجارها، ارزش‌ها و باورهای معلمان، فرهنگ مدارس را تشکیل می‌دهد (۶).

فرهنگ مدرسه، جو مدرسه و مسائل مشابه مرتبط با اصطلاحات آموزشی، موضوعاتی هستند که در دهه‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته‌اند. این جنبه‌ها ارتباط نزدیکی با این واقعیت دارند که نتایج فرآیند آموزش نه تنها به اشکال و روش‌های اعمال شده توسط معلمان، بلکه به محیطی که دانش‌آموزان در آن کار می‌کنند نیز بستگی دارد. به همین دلیل به جو و محیط مدرسه توجه زیادی داشته‌اند. اما متأسفانه تحت فشار شدید دانش، مدارس به علم‌گرایی توجه زیادی داشتند و در همین راستا برخی از جنبه‌های مهم مورد غفلت قرار گرفته است (۷).

در گذر اجتماعی فعلی، کشور ما با مشکلات فرهنگی و اجتماعی متعددی مواجه هست که از اولویت‌های آن می‌توان به مشکلات تربیتی دانش‌آموزان اشاره کرد که به یک "دل‌نگرانی ملی" تعبیر شده است. یقیناً پرداختن به موضوع فرهنگ سازمانی مدرسه، می‌تواند از اولویت‌های متخصصان آموزشی برای بهبود و تغییرات در این راستا باشد (۸). همچنین در زمینه درک مفهوم فرهنگ سازمانی در سازمان‌های (با ماهیت پویا) در قالب مدل‌ها و الگوهای معین و روابط آن با متغیرهای خرد و کلان سازمانی شواهد ضد و نقیضی وجود دارند (۱).

بنابراین شناخت فرهنگ مدارس و ویژگی‌های آن به عنوان یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر مطرح است، زیرا مدرسه کانون تغییر و تحولات و فرهنگ هدف آن است و در بلند مدت هرگونه تغییر در فرهنگ مدارس، موجب تغییر در فرهنگ سایر سازمان‌ها می‌گردد. فرهنگ مدرسه می‌تواند فضایی را برای به اشتراک گذاری کارآمد دانش فراهم کند و یا از سوی دیگر این فضا را ببندد. فرهنگ مدرسه تأثیر زیادی بر شکل‌گیری هویت حرفه‌ای دارد و دانش‌آموز تأثیرات آن را از دریچه نظریه‌های ذهنی خود می‌بیند. برای ایجاد یک فرهنگ مناسب در مدارس ابتدایی لازم است مؤلفه‌های سازنده فرهنگ مدارس شناسایی شوند تا بر مبنای آن بتوان الگوی بهینه‌ای را ارائه کرد که مسأله و دغدغه اصلی پژوهشگر در این تحقیق می‌باشد. شناسایی هر کدام از این مؤلفه‌ها به مدیران مدارس کمک می‌کند تا فرهنگ سازمان خود را مورد بررسی و ارزیابی قرار دهند و بتوانند با استفاده از مؤلفه‌های سازنده یک فرهنگ مثبتی را در مدارس بنا کنند. از جمله این مؤلفه‌ها به طور خلاصه می‌توان به آینده‌نگری، احساس تعلق به مدرسه، ارتباط با اولیای دانش‌آموزان، اعتماد گروهی و ... اشاره کرد.

«همچنین بر اساس سند بنیادین تحول، نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی در افق فرهنگ و تمدن اسلامی ایرانی و قوام‌بخش آنها

عملکرد رهبری بر رضایت شغلی متخصصان روابط عمومی: بررسی اثرات میانجی توأم مشارکت و اعتماد» به بررسی تأثیر عوامل مهم سازمانی (فرهنگ سازمانی و عملکرد برتر رهبری) بر رضایت شغلی متخصصان روابط عمومی، با تمرکز بر بررسی اثرات میانجی توأم، مشارکت کاری و اعتماد ایجاد شده، می پردازد. یک نظرسنجی ملی آنلاین از ۸۳۸ متخصص روابط عمومی که در سازمان های مختلفی کار می کنند، به عنوان داده های تجربی برای بررسی روابط در یک مدل مفهومی پیشنهادی مورد استفاده قرار گرفت. نتایج، اثر معنادار فرهنگ سازمانی و عملکرد رهبر را بر مشارکت کاری، اعتماد و رضایت شغلی متخصصان روابط عمومی را تأیید کند. مهمتر از همه، نتایج حاکی از معنادار بودن اثرات میانجی توأم مشارکت و اعتماد بر رضایت شغلی متخصصان، هنگامی که فرهنگ سازمانی حمایتی و عملکرد عالی رهبر حاصل شده است، می باشد. این مطالعه با مفاهیم پژوهشی و عملی به پایان می رسد.

همانطور که در پژوهش های انجام شده ملاحظه شد تاکنون پژوهشی الگوی بهینه فرهنگ مدارس ابتدایی شهرستان ساوه به روش فراترکیب را مورد بررسی قرار نداده است، همچنین این پژوهش برای اولین بار است که در شهرستان ساوه انجام شد. بنابراین اهداف پژوهش عبارتند از:

شناسایی ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های سازنده الگوی بهینه فرهنگ مدارس ابتدایی شهرستان ساوه از منظر مدیران و معلمان.  
شناسایی ارزش های موجود در فرهنگ مدارس ابتدایی شهرستان ساوه از منظر مدیران و معلمان

#### مواد و روش ها

با توجه به اینکه تحقیق حاضر به ارائه الگوی بهینه فرهنگ مدارس ابتدایی شهرستان ساوه به روش فراترکیب می پردازد، روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی؛ بر حسب نوع داده، کیفی و از نظر نحوه جمع آوری داده های تحقیقاتی فراترکیبی ۴ بود. در این تحقیق، از روش هفت مرحله ای ترکیب *Sandlowski* و *Barso* (۲۰۰۷) استفاده شده است که در شکل ۱ نشان داده شده است.

روش مدل یابی معادلات ساختاری و رگرسیون سلسله مراتبی تأیید نشد. ساسانیان و همکاران (۱) در پژوهش خود به «ارائه الگوی فرهنگ سازمانی مدارس ابتدایی استان البرز» پرداختند. بر اساس نتایج، عوامل مؤثر بر فرهنگ سازمانی مدارس ابتدایی ابعادی چون ساختار سازمانی، اهداف سازمانی، سرمایه انسانی، رهبری، راهبرد، سرمایه اجتماعی، محیط سازمانی، تکنولوژی سازمانی و سرمایه روانشناختی می باشند. سلیمانپور عمران و همکاران (۱۰) در پژوهش خود به «رابطه فرهنگ مدرسه و احساس تعلق به مدرسه با نقش میانجی موفقیت تحصیلی در دانش آموزان» پرداختند. تحلیل آماری داده ها نشان داد رابطه معناداری بین فرهنگ مدرسه و احساس تعلق به مدرسه و موفقیت تحصیلی وجود دارد. با توجه به ضریب تعیین ۲۷٪ از واریانس متغیر احساس تعلق به مدرسه و ۲۴ درصد از واریانس متغیر موفقیت تحصیلی دانش آموزان به وسیله متغیر فرهنگ مدرسه پیش بینی می شود.

همدایا و اخیانی (۱۱) در پژوهش خود به «شکل گیری شخصیت اولیه کودکان از طریق فرهنگ مدرسه در انقلاب صنعتی ۴۰» پرداختند. روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش کیفی مصاحبه با ۱۵ کودک به عنوان آزمودنی های تحقیق می باشد. جمع آوری داده ها از طریق مصاحبه، مشاهدات و مستندسازی صورت گرفت. نتایج نشان داد که ساخت شخصیت کودکان در دوران انقلاب صنعتی ۴۰ می تواند از طریق فرهنگ مدرسه، یعنی با ایجاد عادت و الگوسازی توسط معلمان، مدارس و والدین انجام شود. این فعالیت ها عبارتند از: (۱) القای نگرش صداقت به کودکان، (۲) القای نگرش مسئولیت پذیری در کودکان، (۳) ایجاد نظم و انضباط در کودکان، (۴) القای همکاری. تس ۲ (۱۲) در پژوهش خود به «ارزیابی فرهنگ مدرسه و تأثیر آن بر عملکرد تحصیلی دانش آموزان» پرداخت. روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بود. پاسخ دهندگان ۱۴۱ دانش آموز کلاس ۱۱ از یک مدرسه دولتی بودند. یافته ها با استفاده از تحلیل رگرسیون خطی محاسبه شدند و به این نتیجه رسیدند که درک پاسخ دهندگان از فرهنگ مدرسه تأثیر معناداری بر عملکرد تحصیلی آنها ندارد. علاوه بر این، بر اساس یافته های این مطالعه به این نتیجه رسید که (۱) مدرسه با معلمان خود انگیزه را در دانش آموزان نگه می دارد و آنها را برای انجام بهترین کارها به چالش می کشد، (۲) قوانین و مقررات اجرا شده در مدرسه تنبیهی نیست، (۳) دانش آموزانی که از قوانین و مقررات پیروی می کنند عملکرد بهتری نسبت به افرادی دارند که این کار را انجام نمی دهند، (۴) فعالیت های مدرسه برای رفاه دانش آموزان مفید است، (۵) آزمون های ارزیابی دانش آموزان که از معلمان دریافت می شود، آمادگی و اعتماد به نفس را برای امتحانات نهایی فراهم می کند. و (۶) بازخورد معلمان راه هایی را برای بهبود عملکرد تحصیلی در اختیار دانش آموزان قرار می دهد. منگ و برگر ۳ (۱۳) در مقاله خود با عنوان «تأثیر فرهنگ سازمانی و

3 Juan Menga, Bruce K. Berger

4 Meta-Synthesis

1 Hidayah & Ahyani

2 Tus

مرحله دوم: مرور نظام مند پیشینه در این مرحله، محقق جستجوی نظام مند خود را بر مقالات منتشر شده در ژورنال های مختلف متمرکز کرده و واژگان کلیدی مرتبط انتخاب شدند. به منظور پاسخگویی به سوالات مطرح شده در مرحله اول اجرای فراترکیب، با استفاده از کلید واژه های فرهنگ، فرهنگ سازمانی و فرهنگ مدرسه در پایگاه تخصصی [google.com](http://google.com) مقالات مرتبط مورد بررسی قرار گرفتند.

جدول ۱. واژگان کلیدی جستجو شده در پژوهش

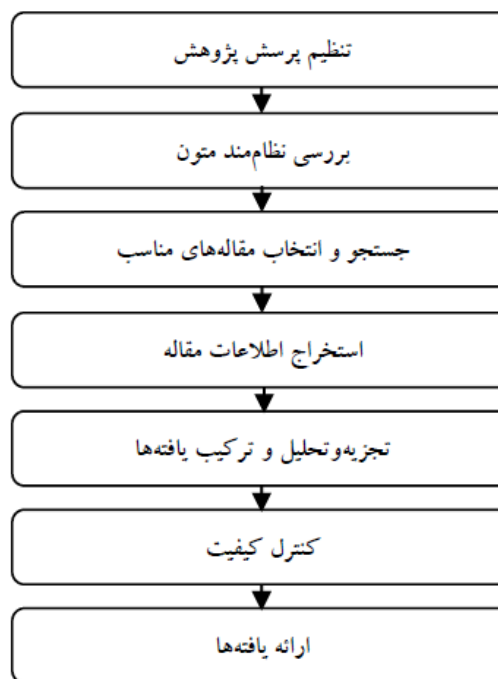
فارسی	انگلیسی
فرهنگ	culture
فرهنگ سازمانی	Organizational culture
فرهنگ مدرسه	School culture

کلید واژه هایی که در جدول قبل به آنها اشاره شده است، در چندین پایگاه علمی داخلی و خارجی به منظور دستیابی به مقالات مرتبط و مناسب برای فراترکیب مورد جست و جو قرار گرفته اند. در جدول ۲ به این پایگاه ها اشاره شده است.

جدول ۲- پایگاه های علمی داخلی و خارج مورد بررسی

منابع	پایگاه های اطلاعاتی
داخلی	<a href="http://www.sid.ir">www.sid.ir</a>
	<a href="http://www.Magiran.com">www.Magiran.com</a>
	<a href="http://www.Noormags.com">www.Noormags.com</a>
	<a href="http://www.civilica.com">www.civilica.com</a>
	<a href="http://www.google.com">www.google.com</a>
خارجی	<a href="http://www.sciencedirect.com">www.sciencedirect.com</a>
	<a href="http://www.springer.com">www.springer.com</a>
	<a href="http://www.emeraldinsight.com">www.emeraldinsight.com</a>

مرحله سوم: جست و جو و انتخاب مقاله های مناسب در این گام، محقق به جمع آوری مقالات مناسب پرداخت و در هر بازبینی تعدادی از مقالات را رد کرد، که این مقاله ها در فرایند فراترکیب مورد بررسی قرار نگرفتند. در واقع مجموعه مطالعات منتخب چندین بار مورد بازبینی قرار گرفتند و در هر مرحله مقالات و متونی که با موضوع همخوانی ندارند حذف شدند. در پژوهش حاضر، فرایند بازبینی به صورت خلاصه در شکل ۲ نشان داده شده است.

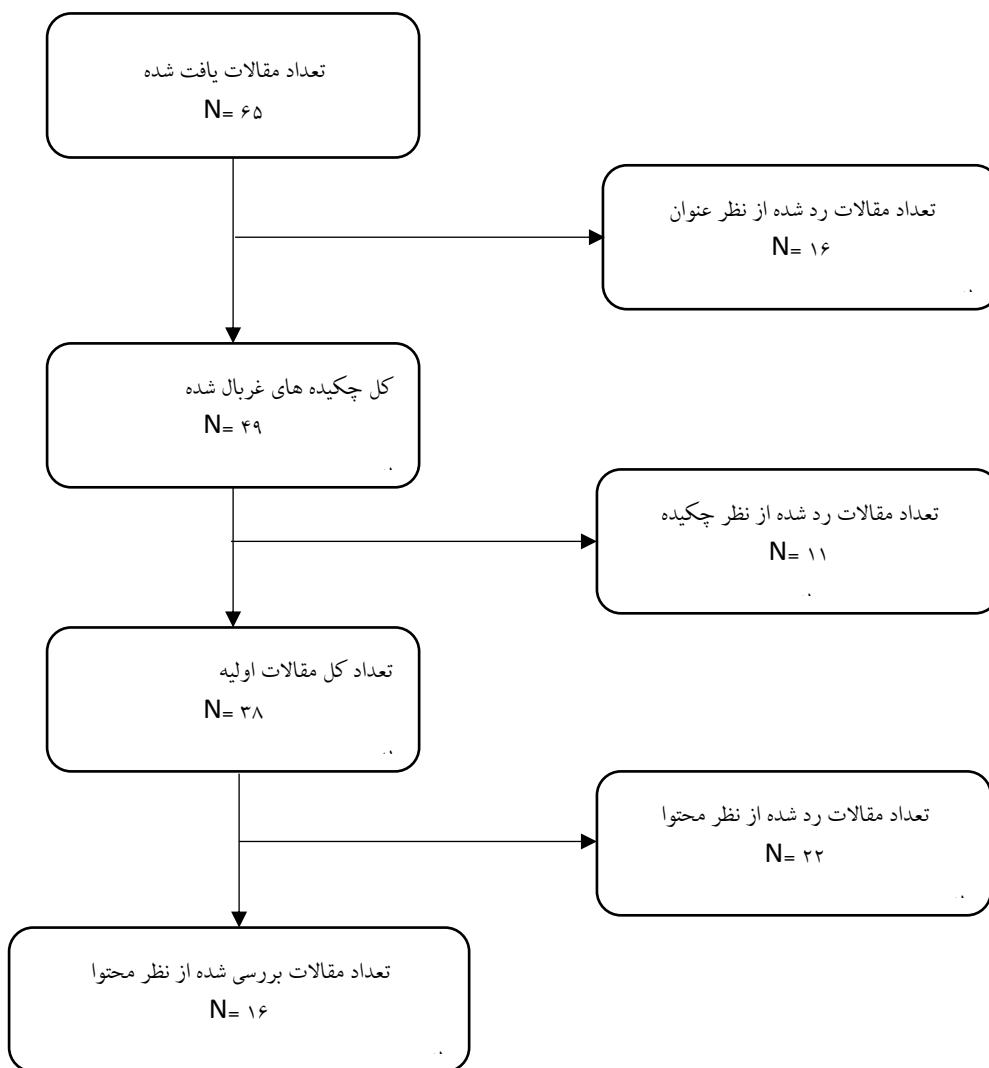


شکل ۱: مراحل هفتگانه پژوهش

جامعه آماری شامل کلیه ی اساتید حوزه مدیریت آموزشی و مدیران با سابقه سازمان آموزش و پرورش می باشد که برای فرایند دلفی ۱۰ نفر با استفاده از تکنیک گلوله برفی انتخاب شدند. ابزار گردآوری در این پژوهش، پرسشنامه دلفی است. و شاخص ها با استفاده از تکنیک فراترکیب گردآوری شده است. تجزیه و تحلیل به مدد کدگذاری باز، محوری و انتخابی بدست می آید. اعتبار پژوهش به وسیله توافق خبرگان و روایی به مدد اجماع نظرات و روایی صوری بدست آمد.

#### یافته ها

مرحله اول: طرح سؤال پژوهش  
 برای تنظیم سؤال پژوهش از پارامترهای مختلفی مانند: جامعه مورد مطالعه، چه چیزی، چه موقع و چگونه روش استفاده می شود. در این پژوهش، سوالات زیر مورد کنکاش قرار گرفت:  
 شاخص های فرهنگ مدرسه کدامند؟ و الگوی مناسب جهت ارزیابی این شاخص ها چگونه است؟  
 جامعه مورد مطالعه برای سنجش شاخص های فرهنگ مدرسه کدام است؟  
 تحقیق حاضر در چه دوره زمانی صورت گرفته است؟  
 از چه روشی برای انجام مطالعه استفاده شده است؟



شکل ۲- فرایند بازبینی برای انتخاب مقاله های مورد نظر

و تحلیل داده ها؛ ۹- بیان واضح و روشن یافته ها؛ و ۱۰- ارزش پژوهش. در این مرحله برای هر کدام از این سؤالات یک امتیاز کمی در نظر گرفته شد، و سپس یک فرم ایجاد شد. در این مرحله امتیازاتی به هر مقاله داده شد و با جمع آوری این امتیازات اجمال مجموعه مقالات مورد بررسی قرار گرفت و نتایج ارزیابی شد. در این روش پژوهشگر با بررسی هر مقاله به صورت جداگانه و اختصاص دادن یک نمره کمی به هر یک از سوالات طرح شده، مجموع امتیاز هر مقاله را ارزیابی کرد و مقالات در قالب یک طیف ۵۰ امتیازی طبقه بندی شدند. در این تحقیق با توجه به نمرات و نتایج حاصله به ترتیب مقالات با نمره عالی، خیلی خوب، خوب و متوسط مورد بررسی قرار گرفتند.

مرحله چهارم: استخراج اطلاعات از متون در این گام، اطلاعات متون باقی مانده در فرآیند، به صورت خلاصه جمع آوری شدند. در سراسر فراترکیب، پژوهشگر به طور پیوسته مقالات منتخب و نهایی شده را، به منظور دستیابی به یافته های درون

در این گام، به محض این که مقالات برای تناسب با پارامترهای مطالعه بررسی شدند، در قدم بعدی کیفیت روش شناختی مطالعه ها مورد ارزیابی قرار گرفت. هدف از این گام حذف مقاله هایی است که پژوهشگر به یافته های ارایه شده اعتمادی ندارد، بنابراین ممکن است مقاله ای که باید در ترکیب وجود داشته باشد را رد کند. از طرفی، برنامه مهارت های ارزیابی حیاتی ۱ به عنوان ابزاری که معمولاً برای ارزیابی کیفیت مطالعه های اولیه پژوهش کیفی استفاده می شود، در این تحقیق مدنظر قرار گرفته شد. برنامه مهارت های ارزیابی حیاتی در واقع شامل ۱۰ سؤال است که به محقق کمک می کند تا مفهوم تحقیق کیفی را دریابد. همچنین این ابزار به محقق کمک می کند تا دقت، اعتبار و اهمیت مطالعه ها کیفی تحقیق را مشخص کند. این سؤالات بر موارد زیر تمرکز دارد: ۱- اهداف تحقیق؛ ۲- منطق روش؛ طرح تحقیق؛ ۴- روش نمونه برداری؛ ۵- جمع آوری داده ها؛ ۶- انعکاس پذیری (شامل رابطه بین محقق و شرکت کنندگان می باشد)؛ ۷- ملاحظات اخلاقی؛ ۸- دقت تجزیه

در این بخش از تحقیق، به بررسی تحقیقات مختلف در زمینه موضوع تحقیق پرداخته شده است. در این مرحله با استفاده از تحلیل ادبیات و متون تحقیق، شاخص های فرهنگ مدرسه استخراج شدند. در این تحقیق با بررسی ۱۶ منبع تحقیقاتی به اشباع نظری دست پیدا شد و بررسی های بیشتر نتایج جدیدی به همراه نداشت. منابع مورد استفاده در این تحقیق و کدگذاری آنها به صورت جدول زیر است.

محتوایی مجزایی که در آنها مطالعه های اصلی و اولیه انجام می شوند، به طور مکرر مورد بررسی قرار داد. در پژوهش حاضر، اطلاعات مقالات بدین صورت دسته بندی شده است: مرجع مربوط به هر مقاله ثبت می شود (نام و نام خانوادگی نویسنده، سالی را که مقاله منتشر شده است و شاخص های تحقیق) که هر مقاله به آنها اشاره شده است.

جدول ۳- منابع مورد استفاده در فرایند فراترکیب

کد	منبع	ردیف
L1	RodyićLukić, Vesna. (2012). Article Title: Determination of Indicators of School Culture in Primary Schools. academia.edu/6477292	۱
L2	Madden, Jake. (2017). Article Title: Four Pillars to Building a Positive School Culture. International Journal of education	۲
L3	تسلیمی، مهناز، فراستخواه، مقصود، حسن مرادی، نرگس. (۱۳۹۹). سنخ شناسی فرهنگ سازمانی مدارس. دو ماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۱(۴۵)، ۱۶۷-۱۸۶.	۳
L4	Harbison, E.J. & Rex, L.A. (2010). School cultures as contexts for informal teacher learning. Teaching and Teacher Education, 26, pp267-277.	۴
L5	Moore Johnson. S., Kraft. M. A., & Papay. J. P. (2011). How context matters in high-need schools: The effects of teachers' working conditions on their professional satisfaction and their students' achievement. Project on the Next Generation of Teachers Harvard Graduate School of Education, 1-51.	۵
L6	دهقان پور، آزاده، پارسا، عبدالله، مهرعلیزاده، یداله. (۱۳۹۴). بررسی رابطه ی بین اندازه ی مدرسه، فرهنگ مدرسه و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان در مدارس راهنمایی و متوسطه دخترانه ی دولتی شهر اهواز. علوم تربیتی، ۲۲(۱)، ۶۷-۹۸.	۶
L7	Gruenert, S. & Whitaker, T. (2015). School culture rewired: How to define, assess, and transform it. ASCD	۷
L8	Lynch, A. D., Lerner, R. M., & Leventhal, T. (2013). Adolescent academic achievement and school engagement: An examination of the role of school-wide peer culture. Journal of Youth and Adolescence, 42(1), 6-19.	۸
L9	DuFour, R., & Mattos, M. (2013). How do principals really improve schools? Educational Leadership, 70(7), 34-40.	۹
L10	Vos, D., Van der Westhuizen, P., Mentz, P., & Ellis, S. (2012). Educators and the quality of their work environment: An analysis of the organizational climate in primary schools. South African Journal of Education, 32(1), 56-68.	۱۰
L11	Schipper, Tijmen M.; de Vries, Siebrich; Goei, Sui Lin; van Veen, Klaas (2020). Promoting a professional school culture through lesson study? An examination of schoolculture, school conditions, and teacher self-efficacy, Professional Development in Education.	۱۱
L12	Joe L. Fitzgerald, III (2020). The Unheard Voices of School Culture: An Exploratory Study from Non-Certificated Personnel's Perspectives in K12 Schools.	۱۲
L13	Wang, M.T. & Holcombe, R., (2010). Adolescents' Perceptions of School Environment, Engagement, and Academic Achievement in Middle School, American Educational Research Journal, 47(3), 633-662.	۱۳
L14	اکبری، تقی، زاهد بابلان، عادل، راحلی نمین، مهسا (۱۳۹۵). فرهنگ سازمانی در آموزش و پرورش.	۱۴

L15	۱۵	اناری نژاد، عباس، رنجبر، نگار، محمد خلیلی، علی. (۱۳۹۹). نقش فرهنگ سازمانی مدرسه در توانایی توفیق معلمان دوره ابتدایی در تدریس (مطالعه موردی؛ شهرستان آباءه). رویکردی نو در علوم تربیتی، ۲(۱)، ۳۶-۳۹.
L16	۱۶	حمیدی زاده، کتابون، فتحی واجارگاه، کوروش، عارفی، محبوبه، مهران، گلنار. (۱۳۹۸). آموزش چندفرهنگی در مدارس؛ تأملی در تجربه ایده آل معلمان موفق. مدیریت مدرسه، ۷(۱)، ۱۶۳-۱۸۱.

با بررسی متون و منابع مورد نظر شاخص های زیر استخراج شدند.

جدول ۴- شاخص های فرهنگ مدرسه

ردیف	شاخص	کد
۱	تسهیل همکاری بین کارکنان ارزیابی دستاورد کارکنان همبستگی و وابستگی معلمان بازخورد همکاری های آموزشی همدلی و یکرنگی همکاران در چالش ها و درگیری های شخصی معلمان	L1
۲	ساختار آموزش و تدریس برنامه درسی مشارکت دانش آموزان ارتباط با محیط خارج مدرسه	L2
۳	فرهنگ تحصیلی و علم آموزی دانش آموزی فرهنگ عمومی جامعه-خانواده- رسانه محتوای درسی و فرصت های آموزشی سبک رهبری مدیر مدرسه فرهبختگی، رشد حرفه ای و تعهد حرفه ای معلمان نظام آموزشی و ایدئولوژی حاکم امکانات پشتیبانی و فضای مدرسه	L3
۴	توسعه حرفه ای و یادگیری غیررسمی سنت ها، تشریفات و آداب و رسوم مذهبی دانش آموزان به عنوان شهروند	L4
۵	معلمان متخصص و باتجربه تعامل معلمان با والدین و وجود والدین حمایت گر تسهیلات فیزیکی مدرسه	L5-L6
۶	تعامل و همبستگی معلمان با یکدیگر جایگزین های خلاقانه	L4-L1
۷	رهبری هدفمند برنامه های درسی نانوشته و غیررسمی	L7
۸	جو مدرسه رابطه دانش آموزان با محیط یادگیری پذیرش مسئولیت جمعی یادگیری دانش آموزان	L9
۹	به اشتراک گذاری شیوه های تدریس شفافیت نتایج نهادینه سازی پیشرفت مستمر	L10
۱۰	سلامت سازمانی	L11
۱۱	توسعه مطالب درسی خودکارآمدی معلمان	L12

حمایت از فناوری و ارتباطات	
L13	استفاده از روش های حرفه ای برای بهبود آموزش احترام مدیران به ارزش های معلمان فرصت گفتگو و برنامه ریزی برای معلمان حمایت معلمان از ماموریت های سازمان انتظارات مشترک معلمان و والدین از عملکرد دانش آموزان
L14	رابطه دوستانه دانش آموزان با یکدیگر
L15	ساختارها و فرایندهای آشکار اهداف و چشم اندازها
L5-L6-L16	ارتباط مطلوب معلمان و مدیر
L12-L16	اشتراک دانش و تجربیات
L16	پرورش احساس علاقه و عشق حضور معلمان در اجتماعات دانش آموزان نگرش معلمان

جهت جستجوی مقالات مرتبط از هر دو راهکار جستجوی الکترونیک و دستی استفاده شده است؛ از روش های کنترل کیفیت استفاده شده در مطالعه های تحقیق کیفی اصلی در این تحقیق بهره گرفته شده است؛ برای ترکیب مطالعات اصلی، از ابزار برنامه مهارت های ارزیابی حیاتی بهره گرفته شده است؛ همچنین در این مرحله به منظور کنترل کیفیت ابعاد بدست آمده از نظرات ۱۰ نفر از خبرگان و کارشناسان جهت اعلام نظر در رابطه با شاخص های استخراج شده بهره گرفته شده است. با توجه به اینکه شاخص ها از منابع معتبر و علمی استخراج شدند، در نتیجه از نظر خبرگان نیز مورد تایید اعلام شدند. همچنین در این تحقیق به منظور کنترل مفاهیم استخراجی، از مقایسه نظر پژوهشگر با یک خبره استفاده شده است. شاخص کاپا بین صفر تا یک نوسان دارد و هرچه مقدار سنج به عدد به یک نزدیک تر باشد، نشان می دهد توافق بین رتبه دهندگان وجود دارد. مقدار شاخص با استفاده از نرم افزار SPSS در سطح معناداری ۰/۰۰۰ عدد ۰/۷۸۹ محاسبه شد. با توجه به کوچک تر بودن عدد معناداری از ۰/۰۵ فرض استقلال کدهای استخراجی رد می شود. همچنین، استخراج کدها پایایی مناسبی داشته است.

جدول ۵- مقادیر اندازه توافقی

مقدار	معناداری
کاپای مقدار توافقی ۰/۷۸۹	۰/۰۰۰

مرحله هفتم: ارائه یافته ها  
در این مرحله از روش فراترکیب، یافته های حاصل از مراحل قبل ارایه می شوند. مقالات انتخاب شده از سوی پژوهشگر به دقت مورد بررسی قرار گرفت و اطلاعات مورد نیاز بر اساس هدف اصلی تحقیق شناسایی شدند. ترکیب یافته ها و همچنین مدل اصلی تحقیق پس از اعمال نظر خبرگان حوزه مورد نظر به صورت جدول زیر است:

مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته ها  
همانطور که بیان شد، هدف از فراترکیب ایجاد تفسیر یکپارچه و جدیدی از یافته ها می باشد. این روش برای شفاف سازی مفاهیم، الگوها و نتایج در پالایش حالت های موجود دانش و ظهور مدل های عملیاتی و تئوری ها پذیرفته شده است. در طول تجزیه و تحلیل، پژوهشگر موضوعاتی را جستجو می کند که در میان مطالعه های موجود در فراترکیب پدیدار شده اند. این مورد به عنوان بررسی موضوعی شناخته می شوند. در پژوهش حاضر، ابتدا تمام عوامل استخراج شده از مطالعه ها به عنوان کد (مؤلفه ها) در نظر گرفته شده و سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، آنها را در یک مفهوم مشابه دسته بندی کرده تا به این ترتیب مفاهیم پژوهش شکل داده شود.  
در این تحقیق جهت غربال سازی شاخص ها از تکنیک دلفی بهره گرفته شد. پس از غربال سازی شاخص ها به ارائه مدل نهایی تحقیق پرداخته شده است.  
طبق این تکنیک نخست به هریک از اعضای گروه پرسشنامه ای شامل زیرمعیارهای مورد نظر داده شد. سپس توسط خبرگان این حوزه که مرکب از ۱۰ نفر در نمونه انتخاب شده بودند و با کلیه امور آشنا بودند طبق روش دلفی تک تک زیرمعیارها مورد بررسی قرار گرفت. امتیازات تخصیص داده شده بین ۱ تا ۵ می باشد و زیرمعیارهای با امتیاز زیر ۴ حذف شدند. لذا با انجام روش دلفی شاخص های تحقیق با تکرار راند سوم دلفی میانگین بالای ۴ کسب کرده و هیچ شاخصی از دور دوم دلفی حذف نشد. در نتیجه ۳۷ شاخص از فرایند دلفی استخراج شد.  
مرحله ششم: کنترل کیفیت  
در روش فراترکیب، روبه های زیر برای حفظ کیفیت مطالعه در نظر گرفته شده است:  
در سراسر تحقیق، تلاش شده تا با فراهم کردن توضیحات روشن و واضح برای گزینه های موجود در تحقیق گام های اتخاذ شده برداشته شود؛

جدول ۶- معیارها و زیرمعیارهای فرهنگ مدرسه		
معیار	زیرمعیار	
معلمان	همبستگی و وابستگی معلمین در قالب گروه	
	تمایل معلمان به کمک کردن در زمان بروز هرگونه مشکل	
	به روز بودن معلمان در زمینه دانش	
	حمایت معلمان از اهداف مدرسه در راستای یادگیری دانش آموزان	
	معلمان شیوه های تدریس یکدیگر را بررسی و با هم به اشتراک می گذارند	
	ارزش قائل شدن معلمان برای بهبود مدرسه	
	مشارکت جدی معلمان در تصمیم گیری یا خط مشی گذاری	
	صرف زمان قابل توجه معلمان برای برنامه ریزی	
	درک معلمان از ماموریت های سازمان	
	احساس اعتماد معلمان به یکدیگر	
معلمان	آشنایی معلمان با آنچه سایر معلمان تدریس می کنند	
	تسهیل همکاری بین معلمان توسط مدیران	
	تشویق معلمانی که عملکرد عالی دارند توسط مدیران	
	احترام مدیران به ایده ها و نظرات معلمان	
	تشویق معلمان به اشتراک ایده ها	
	اعتماد مدیر مدرسه به قضاوت های حرفه ای معلمان	
	محافظة مدیران زمان آموزش و برنامه ریزی	
	رابطه دوستانه مدیریت با معلمان	
	مشارکت فعالانه دانش آموزان در انجام تکالیف	
	رابطه خوب دانش آموزان با محیط مدرسه	
معلمان	آرامش روانی دانش آموزان در فضای مدرسه	
	حمایت مدیران از مخاطره و نوآوری در محتوای تدریس	
	تعهد معلمان به رشد حرفه ای	
	امکانات و تجهیزات مناسب جهت پیشرفت دانش آموزان	
	تشویق معلمان به آزمایش ایده ها و روش های نو	
	وجود ابزارهای کمک آموزشی برای تسهیل فرایند آموزش	
	عوامل برون	استفاده از شبکه های حرفه ای برای کسب اطلاعات از محیط خارج از مدرسه
	سازمانی	

#### نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه های سازنده فرهنگ مدارس ابتدایی شهرستان ساوه به منظور ارائه یک الگو بهینه انجام شد. در این پژوهش به منظور شناخت بهتر موضوع در زمینه فرهنگ مدارس و همچنین شناسایی ابعاد و مؤلفه های آن، از تکنیک فراترکیب و همچنین بهره گیری از نظرات متخصصان استفاده شد. براساس نتایج حاصل از بررسی ها، شاخص های فرهنگ مدارس در ۷ مؤلفه ارائه شدند که به صورت زیر است:

معلمان: همبستگی و وابستگی معلمین در قالب گروه، تمایل معلمان به کمک کردن در زمان بروز هرگونه مشکل، به روز بودن معلمان در زمینه دانش، حمایت معلمان از اهداف مدرسه در راستای یادگیری دانش آموزان، معلمان شیوه های تدریس یکدیگر را بررسی و با هم به اشتراک می گذارند، ارزش قائل شدن معلمان برای بهبود مدرسه، مشارکت جدی معلمان در تصمیم گیری یا خط مشی گذاری، صرف زمان قابل توجه معلمان برای برنامه ریزی، درک معلمان از ماموریت های سازمان، احساس اعتماد معلمان به یکدیگر و آشنایی معلمان با آنچه سایر معلمان تدریس می کنند. در زمینه سازمانی، اعتماد کار گروهی است که سایر گفتار، فعالیت ها و تعهدات شخصی براساس آن انجام پذیرد. این فرهنگ در مدرسه نیز در ارتباط با مراجع مختلف از جمله گروه های دانش آموزی، معلمان، مدیران و سازمان قرار می گیرد. اعضای مدرسه از جمله مدیران، معلمان و اولیا، با اعتماد و اتکا به یکدیگر برای دستیابی به اهداف تعیین شده تلاش می کنند. مدیر و همکاران عوامل اعتماد در هیئت آموزشی می باشند.

مدیریت: تسهیل همکاری بین معلمان توسط مدیران، تشویق معلمانی که عملکرد عالی دارند توسط مدیران، احترام مدیران به ایده ها و نظرات معلمان، تشویق معلمان به اشتراک ایده ها، اعتماد مدیر

مدرسه به قضاوت های حرفه ای معلمان، محافظت مدیران زمان آموزش و برنامه ریزی و رابطه دوستانه مدیریت با معلمان. رودیکلیک و هاریسون و رکس نیز در پژوهش خود فرهنگ مدرسه را حاصل همبستگی و وابستگی گروهی مدارس تبیین کرده است. وانگ و همکاران (۱۴) همچنین بر حمایت معلمان از اهداف و چشم اندازهای سازمان تاکید کرده اند. واس و همکاران (۱۵) بر اشتراک گذاری شیوه های تدریس به عنوان فرهنگ مدرسه تاکید کردند.

دانش آموزان: مشارکت فعالانه دانش آموزان در انجام تکالیف، رابطه خوب دانش آموزان با محیط مدرسه و آرامش روانی دانش آموزان در فضای مدرسه. مادن (۱۶) مشارکت فعالانه دانش آموزان در انجام تکالیف را از ابعاد فرهنگ مدرسه معرفی کرد. دافو و ماتوس همچنین بر رابطه خوب دانش آموزان با محیط مدرسه به عنوان فرهنگ مدرسه تاکید کردند.

رشد و توسعه: حمایت مدیران از مخاطره و نوآوری در محتوای تدریس، تعهد معلمان به رشد حرفه ای، امکانات و تجهیزات مناسب جهت پیشرفت دانش آموزان، تشویق معلمان به آزمایش ایده ها و روش های نو و وجود ابزارهای کمک آموزشی برای تسهیل فرایند آموزش. جو و فیگرلند در پژوهش خود بر حمایت از نوآوری و فناوری تاکید کردند. تسلیمی و همکاران (۸) در پژوهش خود فرهیختگی، رشد حرفه ای و تعهد حرفه ای معلمان را به عنوان فرهنگ مدرسه معرفی کردند.

عوامل برون سازمانی: استفاده از شبکه های حرفه ای برای کسب اطلاعات از محیط خارج از مدرسه، انتظارات یکسان معلمان و والدین از عملکرد دانش آموزان و اعتماد والدین به قضاوت های حرفه ای معلمان. وانگ و همکاران (۱۴) بر انتظارات یکسان معلمان و والدین از عملکرد دانش آموزان تاکید کردند.

روش های تدریس: دستیابی به توافق در رابطه با روش تدریس از طریق بحث و گفتگو، همکاری معلمان در طراحی و ارزشیابی برنامه ها و پروژه های درسی و گفتگو و برنامه ریزی معلمان در پایه ها و دروس مختلف. وانگ و همکاران فرهنگ مدرسه را توافق بین معلمان در روش های تدریس معرفی کردند.

ساختار سازمانی: عملکرد آموزش بازتاب دهنده ماموریت مدرسه است، قرارگرفتن معلمان در فرایندهای جاری مدرسه، بیانیه ماموریت مدرسه ارزش های جامعه را نشان می دهد و مشارکت معلمان در فرایند تصمیم گیری.

بررسی ها نشان داد ارزش های موجود در فرهنگ مدارس به شرح زیر است:

آزادی عمل، آموزش مهارت های زندگی، آینده نگری، اثربخشی (کارآمدی)، ابتکار عمل، احترام به دیگران، احساس ارزشمندی، احساس تعلق، احساس مثبت در مدرسه، احساس منفی در مدرسه، ارتباط با اولیای دانش آموزان، ارتباطات باز، استفاده از ICT در آموزش، اعتماد گروهی، افتخار به مدرسه، امنیت روانی، انسجام و همبستگی، انسجام و یکپارچگی، انعطاف پذیری، انگیزش (انگیزه)، ایجاد محیط شوق انگیز برای یادگیری، بالا بردن اعتماد به نفس دانش آموزان، بحث های کلاسی بین دانش آموزان، بها دادن به افراد.

## References

1. Sasanian, Maryam, Abbas, Khorshidi, Fatemeh, Hamidifar, Asghar, Meshbaki and Alireza, Iraq (1399). Presenting the organizational culture model of primary schools in Alborz province, Journal of

نتایج این پژوهش نشان داد مدیریت مهمترین عامل در فرهنگ مدارس است. رفتار مدیران و کارکردهای آن می تواند نقش مهمی در ایجاد فرهنگ مثبت در مدارس داشته باشد. در هر مدرسه اگر رابطه مدیر با همکاران درست و منطقی باشد و جو کارکنان مدرسه سالم و به نیازهای عاطفی همکاران توجه داشته باشند، خودبه خود در بین معلمان رابطه صمیمی و مطلوبی پیش می آید. همچنین رابطه معلمان در بیشتر اوقات با والدین طوری است که در صورت بروز مشکلات رفتاری، آموزشی، تربیتی دانش آموزان، والدین به مدرسه مراجعه می کنند و در زنگ تفریح برای رفع مشکلات دانش آموزان باهم تبادل نظر می کنند و سعی در اصلاح و بهبود شرایط دانش آموزان دارند.

لذا پیشنهاد می شود که مدیران به عنوان افرادی که نقش مهمی در فرهنگ مدرسه دارند، می توانند روابط میان معلمان را برای ایجاد نتایج اثربخش تسهیل کنند. در این راستا به مدیران پیشنهاد می شود با ایجاد جوی دوستانه و مشارکتی بین معلمان، این امر را تحقق ببخشند. این امر می تواند از طریق ایجاد گروه های دوستی و اردوها و برنامه های تفریحی در بین معلمان ایجاد شود.

رشد و توسعه: حمایت مدیران از مخاطره و نوآوری در محتوای تدریس، تعهد معلمان به رشد حرفه ای، امکانات و تجهیزات مناسب جهت پیشرفت دانش آموزان، تشویق معلمان به آزمایش ایده ها و روش های نو و وجود ابزارهای کمک آموزشی برای تسهیل فرایند آموزش. جو و فیگرلند در پژوهش خود بر حمایت از نوآوری و فناوری تاکید کردند. تسلیمی و همکاران (۸) در پژوهش خود فرهیختگی، رشد حرفه ای و تعهد حرفه ای معلمان را به عنوان فرهنگ مدرسه معرفی کردند.

عوامل برون سازمانی: استفاده از شبکه های حرفه ای برای کسب اطلاعات از محیط خارج از مدرسه، انتظارات یکسان معلمان و والدین از عملکرد دانش آموزان و اعتماد والدین به قضاوت های حرفه ای معلمان. وانگ و همکاران (۱۴) بر انتظارات یکسان معلمان و والدین از عملکرد دانش آموزان تاکید کردند.

روش های تدریس: دستیابی به توافق در رابطه با روش تدریس از طریق بحث و گفتگو، همکاری معلمان در طراحی و ارزشیابی برنامه ها و پروژه های درسی و گفتگو و برنامه ریزی معلمان در پایه ها و دروس مختلف. وانگ و همکاران فرهنگ مدرسه را توافق بین معلمان در روش های تدریس معرفی کردند.

ساختار سازمانی: عملکرد آموزش بازتاب دهنده ماموریت مدرسه است، قرارگرفتن معلمان در فرایندهای جاری مدرسه، بیانیه ماموریت مدرسه ارزش های جامعه را نشان می دهد و مشارکت معلمان در فرایند تصمیم گیری.

بررسی ها نشان داد ارزش های موجود در فرهنگ مدارس به شرح زیر است:

آزادی عمل، آموزش مهارت های زندگی، آینده نگری، اثربخشی (کارآمدی)، ابتکار عمل، احترام به دیگران، احساس ارزشمندی، احساس تعلق، احساس مثبت در مدرسه، احساس منفی در مدرسه، ارتباط با اولیای دانش آموزان، ارتباطات باز، استفاده از ICT در آموزش، اعتماد گروهی، افتخار به مدرسه، امنیت روانی، انسجام و همبستگی، انسجام و یکپارچگی، انعطاف پذیری، انگیزش (انگیزه)، ایجاد محیط شوق انگیز برای یادگیری، بالا بردن اعتماد به نفس دانش آموزان، بحث های کلاسی بین دانش آموزان، بها دادن به افراد.

لذا پیشنهاد می شود که مدیران به عنوان افرادی که نقش مهمی در فرهنگ مدرسه دارند، می توانند روابط میان معلمان را برای ایجاد نتایج اثربخش تسهیل کنند. در این راستا به مدیران پیشنهاد می شود با ایجاد جوی دوستانه و مشارکتی بین معلمان، این امر را تحقق ببخشند. این امر می تواند از طریق ایجاد گروه های دوستی و اردوها و برنامه های تفریحی در بین معلمان ایجاد شود.

نتایج این پژوهش نشان داد مدیریت مهمترین عامل در فرهنگ مدارس است. رفتار مدیران و کارکردهای آن می تواند نقش مهمی در ایجاد فرهنگ مثبت در مدارس داشته باشد. در هر مدرسه اگر رابطه مدیر با همکاران درست و منطقی باشد و جو کارکنان مدرسه سالم و به نیازهای عاطفی همکاران توجه داشته باشند، خودبه خود در بین معلمان رابطه صمیمی و مطلوبی پیش می آید. همچنین رابطه معلمان در بیشتر اوقات با والدین طوری است که در صورت بروز مشکلات رفتاری، آموزشی، تربیتی دانش آموزان، والدین به مدرسه مراجعه می کنند و در زنگ تفریح برای رفع مشکلات دانش آموزان باهم تبادل نظر می کنند و سعی در اصلاح و بهبود شرایط دانش آموزان دارند.

لذا پیشنهاد می شود که مدیران به عنوان افرادی که نقش مهمی در فرهنگ مدرسه دارند، می توانند روابط میان معلمان را برای ایجاد نتایج اثربخش تسهیل کنند. در این راستا به مدیران پیشنهاد می شود با ایجاد جوی دوستانه و مشارکتی بین معلمان، این امر را تحقق ببخشند. این امر می تواند از طریق ایجاد گروه های دوستی و اردوها و برنامه های تفریحی در بین معلمان ایجاد شود.

- Kiasari, Mehdi, Aliabadi (1398). The Relationship between School Culture and the Sense of Belonging to School with the Mediating Role of Academic Success in Students, *Quarterly Journal of Educational Leadership and Management*, 13 (3), pp. 153-166.
11. Hidayah, N. Ahyani, H (2021). Forming Early Children's Character through School Culture in the Industry Revolution 4.0, *Raudhatul Athfal: Jurnal Pendidikan Islam Anak USIA Dini*,
  12. Tus, Jhoselle, (2020). An Assessment of the School Culture and Its Impact on the Academic Performance of the Students, 1(11).
  13. Menga, Juan. . Bergerb, Bruce K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust *Juan.Elwevier* 45.p64-75.
  14. Wang, M.T. & Holcombe, R., (2010). Adolescents' Perceptions of School Environment, Engagement, and Academic Achievement in Middle School, *American Educational Research Journal*, 47(3), 633-662
  15. Vos, D., Van der Westhuizen, P., Mentz, P., & Ellis, S. (2012). Educators and the quality of their work environment: An analysis of the organizational climate in primary schools. *South African Journal of Education*, 32(1), 56-68.
  16. Madden, Jake. (2017). Article Title: Four Pillars to Building a Positive School Culture. *International Journal of education Psychological Sciences*, 19 (93), pp. 1149-1162.
  2. Furtasan Ali, Y. (2020). The Effect of Organizational Culture on Lecturers' Organizational Commitment in Private Universities in Indonesia, *International Journal of Higher Education*, 9(2), 16-24.
  3. Rahimnia, Fariborz and Massoud, Alizadeh (2009). Investigating the dimensions of organizational culture based on Denison model from the perspective of faculty members of Ferdowsi University of Mashhad. *Journal of Educational Studies and Psychology, Ferdowsi University*. 10 (1), pp. 170-147.
  4. Xiaoju; D. Xiangyun, D. Kai, Y (2018). School culture and school effectiveness the mediating effect of teachers' job satisfaction, *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*.
  5. Niaz Azari, Kiomars; Maryam, Taghvaei Yazdi (1395). Organizational culture in the third millennium. *Tehran: Style*.
  6. Niknami, Mustafa. (1393). *Educational supervision and guidance*. Tehran: Samat.
  7. Petlak. E (2019). SCHOOL CULTURE AND THE RELATED ISSUES. *Journal of Interdisciplinary Research*, 9(1), 227-233.
  8. Taslimi, Mahnaz, Maghsoud, Faraskhah and Narges, Hassan Moradi (1399). Typology of school organizational culture. *New Approach in Educational Management*, 11 (45), pp. 167-186.
  9. Yousefi, Ali, Adel, Zahed Babalan, Mehdi, Moeini Kia (1400). The Relationship between School Culture and School Effectiveness with the Role of School Size Adjustment (Case Study: First Secondary Schools in Ardabil Province), *Scientific Journal of Organizational Culture Management*, 19 (2), pp. 325-351.
  10. Soleimanpour Imran, Mahboubeh, Behrang, Ismaili Shad, Fatemeh, Mortazavi