

## رابطه فرهنگ سازمانی مدیران مدارس منطقه ۲ شهر تهران با پیشرفت تحصیلی دانش آموزان

### فرشته ملایری<sup>۱</sup>، سمیه پورداد ممقانی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده روان شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

<sup>۲</sup> کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه پیام نور تهران جنوب، تهران، ایران

---

#### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی با پیشرفت تحصیلی دانش آموزان بود. این پژوهش بر مبنای هدف از نوع کاربردی، از حیث روش به دست آوردن داده‌ها از نوع توصیفی-همبستگی و از نظر نوع داده‌های جمع‌آوری شده از نوع کمی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران مدارس منطقه دو شهر تهران به تعداد ۲۱۳ نفر است که از میان آنها تعداد ۱۳۷ نفر با استفاده از فرمول کوکران انتخاب شده و با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای پرسشنامه‌ها میان آنها توزیع گشت. تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از روش مدل سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS صورت پذیرفت. نتایج پژوهش حاکی از ارتباط مثبت و معنادار فرهنگ سازمانی با پیشرفت تحصیلی است. همچنین نتیجه گرفته شد که ارتباط مثبت و معناداری بین ابعاد فرهنگ سازمانی از قبیل درگیر شدن در کار، سازگاری، ماموریت و پایداری با پیشرفت تحصیلی دانش آموزان وجود دارد.

---

واژه‌های کلیدی: فرهنگ سازمانی، پیشرفت تحصیلی، مدیران مدارس.

---

## مقدمه

بروز تغییر و تحولات گوناگون در عرصه‌های مختلف امروزی، حساسیت‌های عمومی شدید و تقاضاهای متنوع، فضای متحول و متغیری برای مدارس به وجود آورده که باعث شده اثربخشی بر آن در گروی توجه بیشتر به اهمیت نقش مدیران باشد. این اهمیت آن قدر افزایش یافته است که می‌توان ادعا کرد در بین عوامل درون مدرسه‌ای، پس از معلمان، مدیران و نقش رهبری آنان، دومین عامل موثر و مهم بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان است (لیتوود، ۲۰۰۸). در نظام آموزشی کشورهای مختلف، یکی از مهمترین هدف‌های تعلیم و تربیت پیشرفت تحصیلی است (بانرجی، ۲۰۱۷). هر نظام آموزشی انتظار دارد تا در مقابل هزینه‌های هنگفتی که در حوزه تعلیم و تربیت متقبل می‌شود، به نتایج قابل قبولی دست یابد. پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان، علاوه بر اینکه نمایانگر تلاش فرد عناصر نظام آموزشی است، همچنین پاسخی است به سرمایه‌گذاری جوامع مختلف در این حوزه؛ از این روی به یکی از مهمترین شاخص‌های موفقیت جوامع در نظام تعلیم و تربیت تبدیل شده است (هوارد، ۲۰۱۵). پیشرفت تحصیلی از این نظر اهمیت دارد که پیشرفت آموزشی در یادگیری اثر داشته و یادگیری آموزشی پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان را تحت تاثیر قرار می‌دهد تا از این طریق دانش‌آموزان به موفقیت دست یابند و نسبت به توانایی خود در یادگیری، اعتماد به نفس کسب کنند (کنلی، ۲۰۱۶).

پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان اشاره به میزان استفاده دانش‌آموزان از توانایی و مهارت‌های خود در جهت بهره‌گیری از منابع و میزان وقت اختصاص داده شده به مطالعه شخصی دارد (مکنیل، ۲۰۰۹). بطور کلی پیشرفت تحصیلی را توانایی آموخته شده یا اکتسابی حاصل از دروس ارایه شده یا به عبارت دیگر، توانایی آموخته شده یا اکتسابی فرد در موضوعات آموزشی می‌دانند که به وسیله آزمون‌های استاندارد شده، اندازه‌گیری می‌شود (بانرجی، ۲۰۱۷).

امروزه عوامل متعددی با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان در ارتباط هستند. برخی از این عوامل عبارتند از: سبک رهبری مدیران مدارس و جو مدارس (شاتزر، ۲۰۱۴). همچنین برخی از پژوهش‌ها نشان دادند که میان اقدامات مختلف مدیران و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان نیز ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد (کوتن، ۲۰۰۳). علاوه بر این، در پژوهش‌های مختلف دیگر نیز نشان داده شده است که فرهنگ سازمانی مدارس نیز از دیگر عوامل مهم و کلیدی تاثیرگذار بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان می‌باشد که در پژوهش‌های مختلف به آن اشاره شده است (مکنیل، ۲۰۰۹). ضرورت توجه به فرهنگ سازمانی تا جایی است که صاحب‌نظران بر این باورند، اگر قرار است در یک مدرسه تغییرات مؤثر و پیشرفتی بوجود آید، فرهنگ آن مدرسه باید دستخوش تغییر شود. عبارت دیگر موفقیت و پیشرفت در تحصیل دانش‌آموزان را باید در فرهنگ آن جستجو نمود. فرهنگ سازمانی نیروی محرکه مهم، در پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان می‌باشد (سانتاماریا، ۲۰۱۷).

فرهنگ، مینیاتوری از فرایندهای کلان فرهنگی محیط مدرسه است که با ظهور مقوله‌هایی مانند آموزش مداوم، انفجار دانش، بحران‌های اخلاقی، سازمان یادگیرنده و رشد فزاینده دانش، اهمیت بیشتری یافته است (جولیا، ۲۰۱۱). فرهنگ اشاره به بینش مشترک دارد که کارکنان نسبت به سازمان دارند (کیم، ۲۰۱۴). دنیسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۰)، نیز با اشاره به این مطلب که فرهنگ سازمانی همان ارزش‌های اساسی، باورها و اصول اخلاقی می‌باشند که نقش پایه‌ای را برای یک سیستم مدیریت سازمانی ایفا می‌کند، چهار بعد فرهنگ سازمانی را درگیر شدن در کار (توانمندسازی، تیم‌سازی و توسعه قابلیت‌ها)؛ سازگاری یا انطباق-پذیری (ایجاد تغییر، مشتری‌گرایی و یادگیری سازمانی)؛ ماموریت یا رسالت (گرایش استراتژیک، اهداف و مقاصد، چشم‌انداز) و پایداری (هماهنگی، توافق، ارزش‌ها) معرفی می‌کند. وجود فرهنگ سازمانی حمایتی مدیران مدارس، منجر به پیشرفت تحصیلی در بین دانش‌آموزان می‌گردد. وقتی از دانش‌آموزان مدارس پرسیده شود که یک فرد موفق در مدرسه چه کسی است و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان چگونه حاصل می‌شود، در پاسخ به شبکه‌ای حمایتی از روابط در یک فرهنگ اشاره می‌کنند که از طرف مدیران مدرسه ساطع می‌شود (سانتاماریا، ۲۰۱۷).

<sup>1</sup> Denison

پژوهش‌های مرتبطی در راستای پژوهش حاضر نیز صورت گرفته شده است که در اینجا به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود. بنرجی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷)، در پژوهشی با عنوان نقش مشارکتی و ارتباطی مدیران و معلمان با موفقیت درسی دانش‌آموزان، نتیجه گرفتند که در وهله اول رضایت مدیران و معلمان مدارس مهم است و وقتی آن‌ها رضایت داشته باشند، در مدرسه یک فرهنگ مشارکتی قوی ایجاد شده که این مشارکت بین آن‌ها باعث بوجود آوردن فعالیت‌هایی می‌شود که در پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان تاثیر گذار می‌تواند باشد. سانتاماریا و همکارانش<sup>۲</sup> (۲۰۱۷)، در پژوهشی با عنوان اثربخشی مدیران مدارس برای موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان، بیان کردند که فرهنگ مشارکتی و فرهنگ حمایتی مدارس از جمله عوامل مهم و تاثیرگذار بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان محسوب می‌شود که می‌تواند باعث به وجود آوردن جو مناسبی برای همکاری بین دانش‌آموزان نیز باشد. کونلی<sup>۳</sup> (۲۰۱۶)، در پژوهشی دیگر با عنوان اعتقادات و باورهای مدیران و معلمان در مورد خودباوری و یادگیری دانش‌آموزان، نتیجه گرفتند که هر چه مدیران مدارس دارای ارزش‌ها و باورهایی باشند که به وجود آورنده فرهنگ خودباوری و فرهنگ توانستن در بین دانش‌آموزان باشد، این باورهای بر ذهنیت دانش‌آموزان تاثیر گذاشته و منجر به بروز رفتارهایی خواهد شد که بر پیشرفت تحصیلی آن‌ها اثرگذار خواهد بود. مون و هوانگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۶)، در پژوهشی با عنوان تاثیر فرهنگ سازمانی بر رفتارهای نوآورانه و نشاط و شادابی، نتیجه گرفتند که شادابی و موفقیت درک شده، تحت تاثیر مستقیم فرهنگ مشارکتی و حمایتی سازمان می‌باشد. علاوه بر این، هووارد<sup>۵</sup> (۲۰۱۵)، در پژوهشی مروری با عنوان چرا رقابت و فرهنگ در مدرسه مهم هستند بیان می‌کند که به وجود آوردن فرهنگی که در آن رقابت ارزش شمرده شود و متناسب با آن فرهنگ مشارکتی را ایجاد کرد که دانش‌آموزان از توان همدیگر استفاده کرده و فعالیت‌های درسی‌شان را پیش ببرند، باعث می‌شود تا پیشرفت درسی حاصل شود. کیم و هان<sup>۶</sup> (۲۰۱۵)، در پژوهشی دیگر با عنوان بررسی شاخص‌های تاثیرگذار بر موفقیت و نشاط دانشجویان، نتیجه گرفتند که عوامل مختلفی از قبیل حمایت سازمانی، استقامت، رضایت از رشته شغلی، ساختار دانشگاه و فرهنگ حاکم بر دانشگاه از مهمترین عوامل تاثیرگذار بر موفقیت و نشاط شناخته می‌شوند.

مولر و همکارانش<sup>۷</sup> (۲۰۱۳)، در پژوهشی با عنوان مشارکت مدیران و معلمان و پیشرفت درسی دانش‌آموزان دروس ریاضی، نتیجه گرفتند که به وجود آوردن فرهنگ مشارکتی بین معلمان و دانش‌آموزان، باعث پیشرفت درسی آن‌ها بخصوص در درس ریاضی می‌شود. مک‌نیل و همکارانش<sup>۸</sup> (۲۰۰۹)، در پژوهشی دیگر، با عنوان تاثیر فرهنگ مدارس بر پیشرفت دانش‌آموزان نتیجه گرفتند که فرهنگ موجود در مدارس، دارای نقش تاثیرگذاری بر پیشرفت و موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان مدرسه می‌باشد. ون‌دروستوزن و همکاران<sup>۹</sup> (۲۰۰۵)، نیز در پژوهشی با عنوان فرهنگ سازمانی و موفقیت تحصیلی نیز نتیجه گرفتند که هر چه قدر فرهنگ سازمانی متناسب با تفویض اختیار و کار گروهی در بین دانش‌آموزان باشد، باعث می‌شود تا انگیزه‌ها در بین دانش‌آموزان بیشتر شده و انگیزه بیشتر، موفقیت و پیشرفت تحصیلی را به دست می‌آورد. در پژوهشی دیگر، پاریس و وینگوارد<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۱)، نتیجه گرفتند که امروزه مهمترین نقش مدارس این است که دانش‌آموزان را در پیشرفت تحصیلی یاری نمایند و اهداف مهم آموزش و پرورش در سطح دنیا ایجاد پیشرفت تحصیلی بهتر است و همه برآند تا عوامل موثر بر پیشرفت

<sup>1</sup> Banerjee et al

<sup>2</sup> Santamaría et al

<sup>3</sup> Conley

<sup>4</sup> Mun & Hwang

<sup>5</sup> Howard

<sup>6</sup> Kim & Han

<sup>7</sup> Moller et al

<sup>8</sup> MacNeil et al

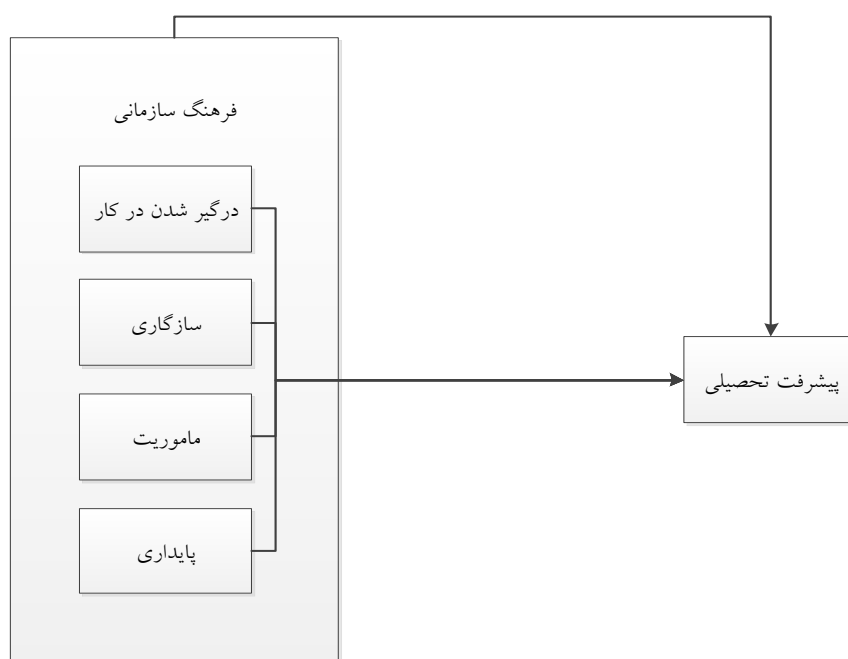
<sup>9</sup> Van der Westhuizen et al

<sup>10</sup> Paris & Winograd

تحصیلی را شناسایی کنند و هر یک از عوامل را طوری تنظیم کنند تا دانش آموزان به رشد و یادگیری بیشتر دست یابند. در نهایت، اسمارت و جان<sup>۱</sup> (۱۹۹۶)، در پژوهشی با عنوان نقش فرهنگ سازمانی در اثربخشی موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان دبیرستانی نتیجه گرفتند که فرهنگ سازمانی مشارکتی و حمایتی که از فعالیت‌های دانش‌آموزان حمایت کند و مشاوره‌های لازم برای پیشرفت تحصیلی آن‌ها را فراهم آورد باعث موفقیت کلی این دانش‌آموزان خواهد شد.

لذا با توجه به ادبیات و پیشینه پژوهش، فرضیات زیر شکل گرفتند که مطابق با مدل مفهومی پژوهش (شکل ۱) به شرح زیر ارائه گردیدند:

- فرضیه اصلی: بین فرهنگ سازمانی مدیران مدارس با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان ارتباط وجود دارد.
- فرضیه فرعی ۱: بین درگیر شدن در کار مدیران مدارس با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان ارتباط وجود دارد.
- فرضیه فرعی ۲: بین سازگاری مدیران مدارس با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان ارتباط وجود دارد.
- فرضیه فرعی ۳: بین ماموریت مدیران مدارس با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان ارتباط وجود دارد.
- فرضیه فرعی ۴: بین پایداری مدیران مدارس با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان ارتباط وجود دارد.



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر تحقیقی است کاربردی (بر مبنای هدف)، توصیفی-همبستگی (از لحاظ روش گردآوری داده‌ها) و کمی (به دلیل استفاده از پرسشنامه). وقتی پژوهشی به قصد کاربرد نتایج یافته‌هایش برای حل مسأله خاص یک سازمان انجام می‌شود، چنین پژوهشی کاربردی می‌باشد. همچنین در تحقیقات توصیفی، آنچه هست یا وضعیت موجود پدیده‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد و محقق به توصیف دقیق فعالیت‌ها، اشیاء، فرایندها و اشخاص بدون هیچ‌گونه دخالت یا استنتاج ذهنی می‌پردازد. جامعه آماری

<sup>1</sup> Smart & John

پژوهش شامل ۲۱۳ نفر از مدیران مدارس منطقه دو شهر تهران است که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و فرمول کوکران، تعداد ۱۳۷ نفر به عنوان نمونه تعیین شدند و به همین تعداد پرسشنامه توزیع گشت. ابزار اندازه‌گیری تحقیق یعنی همان پرسشنامه با توجه به دو سازه اصلی (فرهنگ سازمانی و پیشرفت تحصیلی)، شامل دو بخش می‌باشد:

بخش اول حاوی سوالات مربوط به فرهنگ سازمانی از دنیسون (۲۰۰۰) با ۳۰ سوال  
بخش دوم حاوی سوالات مربوط به پیشرفت تحصیلی از مک‌نیل و همکاران (۲۰۰۹) با ۶ سوال  
جدول زیر سازه‌های اصلی پژوهش (متغیرهای پنهان)، ابعاد این سازه‌ها و سوالات (متغیرهای آشکار) مربوط به هر بُعد را نشان می‌دهد:

جدول (۱): سازه‌های پژوهش و ابعاد و گویه‌ها

متغیرهای پنهان	ابعاد متغیرها	تعداد متغیرهای آشکار (سوالات)
فرهنگ سازمانی	درگیر شدن در کار	۷
	سازگاری	۷
	ماموریت	۷
	پایداری	۹
پیشرفت تحصیلی	-	۶

برای بررسی برازش مدل و تحلیل داده‌ها از روش PLS که یکی از رویکردهای مدل سازی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> یا SEM است استفاده شد. این روش به دلیل اینکه نتایج دقیق تری در مورد داده‌های اندک نسبت به سایر روش‌ها ارائه می‌دهد، مفید است. از این رو، برازش مدل پژوهش از طریق روش PLS و با استفاده از معیارهای پایایی و روایی همگرا بررسی شد. برای بررسی میزان پایایی از معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی نرم افزار Smart PLS استفاده گردید. اگر مقدار این دو معیار برابر و یا بیشتر از مقدار ۰.۷ شود، موید این مطلب است که پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است (هولند، ۱۹۹۹). نتایج جدول شماره ۲ حاکی از پایایی مناسب است.

از سوی دیگر، روایی پرسشنامه نیز توسط روایی همگرا و با استفاده از روش PLS بررسی گشت. برای ارزیابی روایی همگرا از معیار AVE (میانگین واریانس استخراج شده<sup>۲</sup>) استفاده شد که نتایج این معیار برای متغیرها و ابعاد آن نیز در جدول شماره ۲ نشان داده شده است:

جدول (۲): نتایج معیارهای بررسی پایایی، روایی همگرا و همگرا

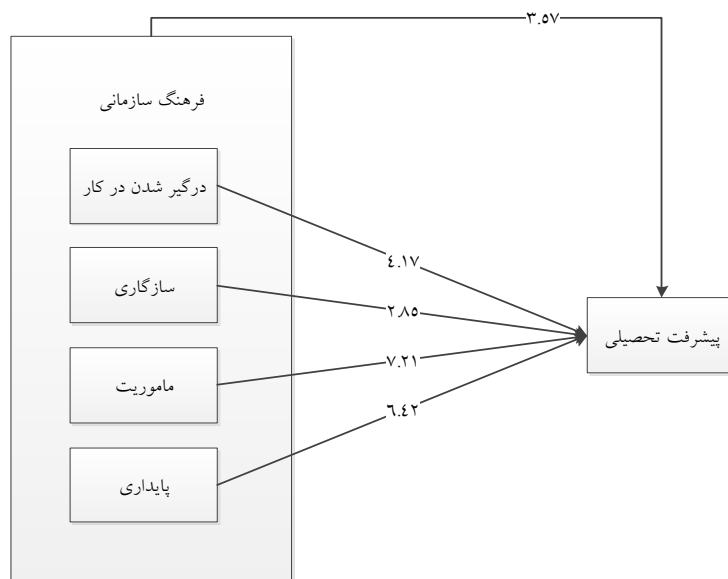
متغیرها	فرهنگ سازمانی				پیشرفت تحصیلی
ابعاد	درگیر شدن در کار	سازگاری	ماموریت	پایداری	-
	۰.۸۹	۰.۹۱	۰.۸۶	۰.۸۳	۰.۸۷
آلفا					

<sup>۱</sup> Structural Equation Modeling (SEM)

<sup>۲</sup> Average Variance Extracted

۰.۸۸	۰.۸۵	۰.۷۹	۰.۸۳	۰.۷۹	پایایی ترکیبی
۰.۵۴	۰.۶۰	۰.۵۷	۰.۶۲	۰.۵۱	AVE
روایی واگرا					
				۰.۷۱	درگیر شدن در کار
			۰.۷۸	۰.۳۸	سازگاری
		۰.۷۵	۰.۶۷	۰.۴۶	ماموریت
	۰.۷۷	۰.۳۸	۰.۴۲	۰.۵۳	پایداری
۰.۷۳	۰.۴۹	۰.۲۵	۰.۴۱	۰.۳۶	پیشرفت تحصیلی

مقدار ملاک برای سطح قبولی AVE، ۰.۵ می‌باشد. همانگونه که از جدول بالا مشخص است، تمامی مقادیر AVE مربوط به سازه‌ها از مقدار ۰.۵ بیشتر بوده و این مطلب موید این است که روایی همگرایی مدل تحقیق حاضر در حد قابل قبول است. در مرحله بعدی روابط میان متغیرها با استفاده از مدل ساختاری<sup>۱</sup> در روش PLS بررسی شد که در دو حالت اعداد معناداری<sup>۲</sup> و تخمین استاندارد<sup>۳</sup> نتایج درج شد. در ابتدا، برای تأیید فرضیه‌های پژوهش از فرمان Bootstrapping نرم افزار Smart PLS استفاده شد که خروجی حاصل در شکل ۲ ضرایب t را نشان می‌دهد. وقتی مقادیر t در بازه‌ی بیشتر از ۱.۹۶+ و کمتر از ۱.۹۶- باشند، بیانگر معنادار بودن پارامتر مربوطه و متعاقباً تأیید فرضیه‌های پژوهش است. همانگونه که در شکل ۲ مشخص می‌باشد، ضرایب t بین دو سازه پژوهش همگی بالای ۱.۹۶ هستند که مبین پذیرش فرضیه‌های پژوهش است.



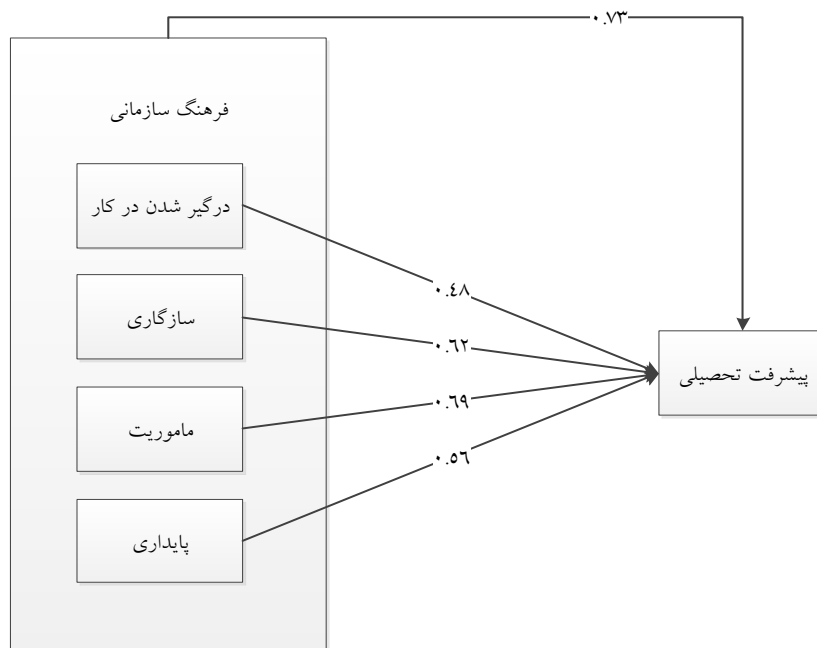
شکل (۲): اعداد معناداری برای آزمودن فرضیات

<sup>۱</sup> Structural Model

<sup>۲</sup> T-values

<sup>۳</sup> Standardized Estimation

بعد از بررسی تأیید فرضیات، با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS 2 شدت رابطه بین سازه‌ها نیز سنجیده شد. همانطور که در شکل ۳ (اجرای مدل در حالت تخمین استاندارد) نمایان است، رابطه بین دو سازه اصلی پژوهش به دلیل مثبت بودن ضرایب مسیر، مستقیم است؛ بدین ترتیب بین فرهنگ سازمانی با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد (فرضیه اصلی) که طبق ضرایب استاندارد خروجی نرم‌افزار Smart PLS، این ارتباط ۷۳ درصد پیش‌بینی شده است.



شکل (۳): ضرایب استاندارد شده برای تعیین شدت ارتباط میان متغیرها

خلاصه نتایج اجرای مدل در دو حالت اعداد معناداری و تخمین استاندارد در جدول ۳ آمده است:

جدول (۳): نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	آماره t	ضرایب مسیر	فرضیه‌ها
تأیید	۳.۵۷	۰.۷۳	فرهنگ سازمانی ← پیشرفت تحصیلی
تأیید	۴.۱۷	۰.۴۸	درگیر شدن در کار ← پیشرفت تحصیلی
تأیید	۲.۸۵	۰.۶۲	سازگاری ← پیشرفت تحصیلی
تأیید	۷.۲۱	۰.۶۹	ماموریت ← پیشرفت تحصیلی
تأیید	۶.۴۲	۰.۵۶	پایداری ← پیشرفت تحصیلی

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر آزمودن ارتباط بین فرهنگ سازمانی مدیران مدارس با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان بود. نتایج تحلیل داده‌ها با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری، تأیید هر پنج فرضیه تحقیق یعنی وجود ارتباط بین فرهنگ سازمانی و ابعاد آن با پیشرفت تحصیلی را نشان داد. همان‌طور که در مبانی نظری پژوهش حاضر ذکر شد، امروزه مهمترین نقش مدارس این است که دانش‌آموزان را در پیشرفت تحصیلی یاری نمایند و اهداف مهم آموزش و پرورش در سطح دنیا ایجاد پیشرفت تحصیلی بهتر است و همه برآنند تا عوامل موثر بر پیشرفت تحصیلی را شناسایی کنند و هر یک از عوامل را طوری تنظیم کنند تا دانش‌آموزان به رشد و یادگیری بیشتر دست یابند که در پژوهش حاضر این امر با تأکید بر فرهنگ سازمانی مدیران مدارس صورت گرفت. نتیجه به دست آمده از فرضیه اصلی نشان داد که بین فرهنگ سازمانی مدیران مدارس با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. فرهنگ سازمانی که نقش مهمی در نحوه مدیریت مدرسه ایفا می‌کند، به عنوان یک عامل کلیدی، نقش موثری در ایجاد جوی پرنشاط و پراکنگیزه برای دانش‌آموزان دارد. در نتیجه برای بهبود پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان باید روی فرهنگ سازمانی مدارس تمرکز کرد و در جهت هماهنگی ارزش‌ها و هنجارهای مدیران مدارس با هنجارها و ارزش‌های پیشرفت دانش‌آموزان قدم برداشت. در این راستا، کیم و هان (۲۰۱۵) بیان می‌کنند که داشتن فرهنگ مناسب سازمانی، فضا و جو مثبتی را در بین افراد ایجاد می‌کند که این فضا موجب شکوفایی و پیشرفت افراد گردیده و در نتیجه باعث بهبود عملکرد فردی آنان می‌شود. نتیجه این فرضیه همچنین با نتایج تحقیقات بنرجی و همکاران (۲۰۱۷)، مون و هوانگ (۲۰۱۶) و کونلی (۲۰۱۶) که بیان کردند یکی از عوامل تأثیرگذار بر موفقیت پیشرفت تحصیلی افراد، فرهنگ سازمانی می‌باشد، همسو می‌باشد.

نتایج به دست آمده از فرضیات فرعی پژوهش نیز نشان داد که ابعاد فرهنگ سازمانی مدارس از قبیل درگیر شدن در کار که شامل ویژگی‌هایی چون توانمندسازی، تیم‌سازی و توسعه قابلیت‌ها؛ سازگاری که شامل ویژگی‌هایی چون ایجاد تغییر، مشتری-گرایی و یادگیری سازمانی؛ ماموریت که شامل ویژگی‌هایی چون گرایش استراتژیک، اهداف و مقاصد، چشم‌انداز؛ و پایداری که شامل ویژگی‌هایی چون هماهنگی، توافق، ارزش‌ها است؛ به طور مثبت و معناداری در ارتباط با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان هستند. هووارد (۲۰۱۵)، بیان می‌کنند که هنگامی که دانش‌آموزان را درگیر انجام فعالیت‌های مختلف مدارس می‌کنند این باعث به وجود آمدن احساس باارزش بودن در مدرسه شده و در دانش‌آموزان این احساس ایجاد می‌شود که در مدرسه به آن‌ها اهمیت داده می‌شود و احساس مهم بودن می‌کنند که همه این احساس‌ها، منجر به انگیزه بیشتر در بین دانش‌آموزان می‌شود و به طور مستقیمی بر عملکرد درسی آن‌ها تأثیر می‌گذارد. از سویی دیگر، مولر و همکاران (۲۰۱۳) و ون‌دروستون و همکاران (۲۰۰۵)، نیز بیان کردند که داشتن اهداف و مقاصد و چشم‌انداز مشترک بین مدیران مدارس و دانش‌آموزان، باعث ایجاد یکدلی بین آن‌ها گردیده و روحیه کار گروهی را در بین آن‌ها افزایش می‌دهد. هنگامی که روحیه تعامل جمعی افزایش پیدا کرد، ارتباطات حمایتی بیشتری شکل گرفته و دانش‌آموزان در برابر یکدیگر احساس مسئولیت کرده و وقتی مدارس به موفقیت در سطح علمی دست پیدا کند، جو و فضایی شاد و پراکنگیزه در مدارس ایجاد می‌شود که منجر به پیشرفت تحصیلی در بین دانش‌آموزان می‌گردد.

در نهایت با توجه به نتایج پژوهش، می‌توان پیشنهاد نمود که مدیران مدارس مورد مطالعه به شاخص‌های مطرح شده در فرهنگ سازمانی مدارس که در پژوهش حاضر مورد بحث واقع شدند، یعنی «درگیر شدن در کار، سازگاری، ماموریت و پایداری» اهمیت ویژه‌ای قائل شده و این ویژگی‌ها را تقویت نموده و آن را به عنوان امری مهم در سرفه برنامه‌های مدارس خود قرار دهند چرا که این امر موجب بهبود پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان در دروس مختلف گردیده و باعث می‌شود تا آنها از پیشرفت خودشان رضایت داشته باشند و در نتیجه از عملکرد مدرسه تحصیلشان رضایت داشته باشند. از اینرو پیشنهاد می‌گردد که مدیران مدارس با تبعیت از یک فرهنگ سازمانی مشارکتی، برای دانش‌آموزان در فعالیت‌هایی که می‌توان آن‌ها را تفویض کرد، به دانش‌آموزان تفویض اختیار بیشتری قائل شوند تا آنها احساس استقلال و آزادی عمل در فعالیت‌های مدرسه خود



داشته باشند. همچنین پیشنهاد می‌گردد که دانش‌آموزان را درگیر فعالیتهای اجرایی بیشتری کرده و با تشریح فعالیتهای گروهی بالاتر، توضیحاتی راجع به همفکری و همکاری در بین دانش‌آموزان داد و آن‌ها را با این مفاهیم آشنا کرد تا اثربخشی بیشتر و پیشرفت تحصیلی بیشتری را شاهد باشند.

## منابع

1. Banerjee, N., Stearns, E., Moller, S., & Mickelson, R. A. (2017). Teacher Job Satisfaction and Student Achievement: The Roles of Teacher Professional Community and Teacher Collaboration in Schools. *American Journal of Education*, 123(2), 000-000.
2. Conley, T. A. (2016). Teachers and Principals' Beliefs about Self-Efficacy and the Effects on Student Learning During School Improvement.
3. Cotton, K. (2003). *Principals and student achievement: What the research says*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
4. Denison, D. R. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change. *The international handbook of organizational culture and climate*, 347-372.
5. Howard, T. C. (2015). *Why race and culture matter in schools: Closing the achievement gap in America's classrooms*. Teachers College Press.
6. Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic management journal*, 195-204.
7. Julia, C. (2011). Innovation or imitation?: The role of organizational culture. *Management Decision, Emerald Group Publishing Limited*, 49(1), 55-72.
8. Kim, K. N. (2014). The effect nursing organizational culture and happiness index on turnover intention among nurses. *The Korean Journal of Health Service Management*, 8(2), 61-72.
9. Kim, Y. S., & Han, M. Y. (2015). Factors Influencing Happiness Index of Nursing Students. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 21(5), 501-510.
10. Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership, *School Leadership & Management*, 28(1), 27-42.
11. MacNeil, A. J., Prater, D. L., & Busch, S. (2009). The effects of school culture and climate on student achievement. *International Journal of Leadership in Education*, 12(1), 73-84.
12. Moller, S., Mickelson, R. A., Stearns, E., Banerjee, N., & Bottia, M. C. (2013). Collective pedagogical teacher culture and mathematics achievement: Differences by race, ethnicity, and socioeconomic status. *Sociology of Education*, 86(2), 174-194.
13. Mun, M. Y., & Hwang, S. Y. (2016). Impact of Nursing Organizational Culture Types on Innovative Behavior and Job Embeddedness Perceived by Nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 22(4), 313-322.
14. Paris, S. G., & Winograd, P. (2001). The Role of Self-regulated Learning in Contextual Teaching: Principles and Practices for Teacher Preparation (CIERA Archive# 01-03). Retrieved from University of Michigan, Center of improvement of Early Reading Achievement website: <http://www.ciera.org/library/archieve/2001-04/0104parwin.htm> (Accessed 07 May 2012).
15. Santamaría, A. P., Webber, M., & Santamaría, L. J. (2017). Effective School Leadership for Māori Achievement: Building Capacity through Indigenous, National,

- and International Cross-Cultural Collaboration. In *Educational Leadership and Administration: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 1547-1567). IGI Global.
16. Shatzer, R. H., Caldarella, P., Hallam, P. R., & Brown, B. L. (2014). Comparing the effects of instructional and transformational leadership on student achievement: Implications for practice. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(4), 445-459.
  17. Smart, J. C., & St. John, E. P. (1996). Organizational culture and effectiveness in higher education: A test of the “culture type” and “strong culture” hypotheses. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 18(3), 219-241.
  18. Van der Westhuizen, P. C., Mosoge, M. J., Swanepoel, L. H., & Coetsee, L. D. (2005). Organizational culture and academic achievement in secondary schools. *Education and Urban Society*, 38(1), 89-109.

# Relationship between Organizational Culture of Managers in Tehran's Second Region's Schools and Students' Educational Progress

Fereshteh Malayeri<sup>1</sup>, Somayeh Pouredad Mamaghani<sup>2</sup>

1. *M.A Graduated in Department of Education Management, Faculty of Psychology, Islamic Azad University Central Tehran Branch, Tehran, Iran*
2. *M.A Graduated in Department of Education, Faculty of Humanities, Payame Noor University (PNU), Tehran, Iran.*

---

## Abstract

The present study was aimed to examine the relationship between organizational culture and students' educational progress. Research method was practical in terms of objective; and in terms of data collection method, it was correlational-descriptive. In terms of the type of collected data, it was quantitative. The statistical population consisted of all managers of Tehran's second region's schools (213 individuals), from whom 137 individuals were selected as sample size, using Cochran formula; and questionnaires were distributed to them, using a stratified random sampling method. Data analysis was done using structural equations modeling method and Smart PLS software. Results showed that there is a positive, significant relationship between organizational culture and educational progress. In addition, it was concluded that there is a positive, significant relationship between the dimensions of organizational culture such as engagement in work, adaptability, mission, and sustainability with educational progress.

**Keywords:** educational progress, organizational culture, school managers

---

---

<sup>1</sup> - Corresponding Author