

فصلنامه‌ی علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی

دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت

سال دوم- شماره‌ی ۴، پیاپی ۸- زمستان ۹۰

صص ۱۹۴-۱۶۹

## رابطه‌ی بین سلامت سازمانی با استقرار مدیریت مدرسه محوری

شاپور امین شایان جهرمی<sup>۱</sup>، عبدالمحمد طاهری<sup>۲</sup>، فرحناز مسعودی نژاد<sup>۳</sup>\*

تاریخ دریافت: ۹۰/۰۲/۲۷ تاریخ پذیرش: ۹۰/۱۰/۲۱

### چکیده

هدف تحقیق حاضر، تعیین رابطه بین سلامت سازمانی با استقرار مدیریت مدرسه محوری مدارس متوسطه شهر شیراز بوده است. نوع تحقیق کاربردی و از حیث روش توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق مدیران متوسطه، شامل مدیران مدارس (دخترانه-پسرانه) و (دولتی-غیرانتفاعی) نواحی چهارگانه‌ی شهر شیراز که تعداد ۳۱۰ نفر در سال تحصیلی ۹۰-۸۹ بوده‌اند، در نظر گرفته شده است. تعداد ۱۷۵ نفر نمونه با استفاده از جدول مورگان با روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده‌اند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات، دو پرسشنامه شامل پرسشنامه‌ی سلامت سازمانی با ۴۴ سوال و پرسشنامه‌ی مدیریت مدرسه محوری با ۴۲ سوال است. پایایی پرسشنامه‌ی سلامت سازمانی از طریق آزمون آلفای کرونباخ در سطح ۰/۸۴ و پرسشنامه‌ی مدیریت مدرسه محوری در سطح ۰/۸۵ محاسبه شده است. اطلاعات حاصل با استفاده از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی نظیر آزمون همبستگی پیرسون، آزمون پارامتری t (دو نمونه‌ای) و برای آزمون نرمال بودن داده‌ها از نمودار احتمال نرمال و آزمون نرمال بودن اندرسن- دارلینگ تجزیه و تحلیل شد، نتایج به‌دست آمده نشان داد: (۱) بین تمامی ابعاد سلامت سازمانی (یگانگی نهادی، مراعات، ساخت‌دهی، حمایت منابع و نفوذ مدیر، روحیه و تاکید علمی) با استقرار مدیریت مدرسه محوری رابطه وجود دارد. (۲) بین میزان سلامت سازمانی با استقرار مدیریت مدرسه محوری در مدارس متوسطه‌ی دولتی و غیرانتفاعی شهر شیراز، تفاوت معناداری وجود دارد (۳) بین میزان سلامت سازمانی با استقرار مدیریت مدرسه محوری در مدارس متوسطه‌ی دخترانه و پسرانه شهر شیراز تفاوت معناداری وجود ندارد. (۴) بین سلامت سازمانی (سطح نهادی، اداری و فنی) مدارس متوسطه شهر شیراز با استقرار مدیریت مدرسه محوری رابطه وجود دارد که این رابطه در سطح نهادی کم و در دو سطح اداری و فنی قوی می‌باشد. (۵) بیشترین ارتباط با متغیر استقرار مدیریت مدرسه محوری را گویه‌ی ساخت‌دهی از سطح اداری سلامت سازمانی و کمترین ارتباط را میزان یگانگی نهادی از سطح نهادی سلامت سازمانی دارد.

**واژه‌های کلیدی:** سلامت سازمانی، سطح نهادی، سطح فنی، سطح اداری، مدیریت مدرسه محوری، مدارس متوسطه.

۱ استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شیراز

۲ استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شیراز

۳ کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز

\*نویسنده مسئول، farahmasodinezhad@yahoo.com

## مقدمه

آموزش و پرورش به‌عنوان اساس و زیربنای توسعه‌ی فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی هر جامعه است. امروزه در اغلب کشورها، آموزش و پرورش صنعت رشد قلمداد می‌شود و بیشترین بودجه دولتی را پس از امور دفاعی به‌خود اختصاص می‌دهد. از آنجایی که بخش قابل توجهی از آموزش و پرورش در مدارس صورت می‌گیرد، مدارس به‌عنوان یک نظام اجتماعی حساس و مهم، از جایگاه خاصی برخوردارند. مدارس در صورتی خواهند توانست وظیفه خطیری را که به‌دوش آنها است، به نحو احسن انجام دهند که سازمان‌های سالم و پویایی باشند. جو سازمانی سالم و حمایت‌گر باعث اعتماد بیشتر افراد و روحیه بالای آنان و بالطبع باعث افزایش کارایی معلمان می‌شود. افزایش کارایی معلمان به‌نوبه‌ی خود عامل مهمی در افزایش اثربخشی مدرسه محسوب می‌شود. آموزش و پرورش رسمی، وسیله یا ساخت و کار ویژه‌ی تحقق هدف یا هدف‌هایی برای جامعه به‌طور کلی و یا بخشی از آن محسوب می‌شود. تحقق موفقیت‌آمیز هدف‌ها از طریق اعمال مدیریت اثر بخش، مستلزم شناخت و فهم درست جوانب پیچیده و گوناگون سازمان‌های رسمی است. (Shariatmadari, 2009: 120).

در دوره‌ی کنونی، سازمان‌ها جایگاه والا و برجسته‌ای در ساختار فرهنگی و اجتماعی جوامع پیدا کرده‌اند. بسیاری از فعالیت‌های اساسی و حیاتی مربوط به زندگی مردم در سازمان‌ها انجام می‌شود و زندگی بدون وجود سازمان‌های گوناگون آموزشی، تقریباً غیرممکن است و بدون وجود سازمان‌ها، اهداف تحقق نمی‌یابند و بدین منظور به سازمان‌های کارآمد و اثربخش نیاز است (Michel, 1987).

سلامت به معنی فقدان بیماری و نارسایی به‌طور معمول در یک ارگانیسم (موجود زنده) مطرح می‌شود. سلامت سازمانی مدارس بر همکاری چندجانبه بین معلم-مدیر و دانش‌آموزان استوار است. بسیاری از محققان معتقدند که ادراک معلمان از محیط فضای مدرسه با سلامت سازمانی، منبع مهمی از اطلاعات را در زندگی‌شان منعکس می‌کند و این تعامل اجتماعی هم در جو مدارس سالم و هم در جو مدارس ناسالم، نقش مهمی را در اندازه‌گیری کل سازمان ایفا می‌کند. ادراکات مدیران از کیفیت محیط کاری‌شان در تعهدات آنها نسبت به کارشان تاثیر خواهد گذاشت و درنهایت اینکه تعهدات آنها بر عملکرد شغلی و کیفیت تحصیلی افراد تاثیر خواهد گذاشت. کیت دیویس<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) در تعریفی از سلامت سازمانی، سازمانی را سالم می‌داند که آفریننده باشد و برای این ویژگی

یعنی آفرینندگی و ویژگی‌هایی قائل شده که عبارتند از: دگرگونی را بپذیرد، اندیشه‌های تازه را گرامی بدارد، آزمایش و شکست را جزئی از کامیابی بداند و از کوشش مردمان قدردانی کند. از طرف دیگر، سازمانی که دارای جوی سالم است، سازمانی است که (۱) در مبادله اطلاعات قابل اعتماد باشد. (۲) دارای قابلیت انعطاف و خلاقیت برای ایجاد تغییرات لازم بر حسب اطلاعات به دست آمده باشد. (۳) نسبت به اهداف سازمان یگانگی و تعهد داشته باشد. (۴) حمایت داخلی وجود داشته باشد و میرا از ترس و تهدید باشد. زیرا که تهدید به ارتباط خوب و سالم آسیب می‌رساند، قابلیت انعطاف را کاهش می‌دهد و به جای علاقه به کل نظام، حفاظت از خود را تحریک می‌کند (Hoy & Miskel, 1991:65).

ماتیو مایلز<sup>۱</sup> روانشناس و صاحب‌نظر آموزش و پرورش، اولین نظریه‌پرداز سلامت سازمانی در موسسات آموزشی است. سلامت سازمانی را مایلز در سال ۱۹۶۹ بیان کرد و ضمن پیشنهاد طرحی برای سنجش سلامت سازمان‌ها، خاطرنشان کرد که سازمان‌ها همیشه سالم نخواهند بود. به نظر او، سلامت سازمانی به دوام و بقای سازمان در محیط خود و سازگاری با آنان و ارتقاء و گسترش توانایی خود برای سازش بیشتر اشاره می‌کند. چیزی که در این تعریف واضح است، این است که سازمان سالم با نیروهای مانع در بیرون به طور موفقیت‌آمیزی برخورد کرده، نیروی آن را به طور اثربخشی در جهت اهداف و مقاصد اصلی سازمان هدایت می‌کند (Hoy & Miskel, 1999:259).

مایلز برای تعریف و توضیح سلامت سازمانی و ایجاد یک چارچوب نظری مناسب از ۱۰ ویژگی که در ۳ بعد اساسی دسته‌بندی کرد، مدد گرفته است. سه ویژگی اول آن با وظیفه‌ی سازمان اجتماعی ارتباط دارد؛ یعنی با هدف‌ها، انتقال اطلاعات و راه‌های نفوذ و تأثیرگذاری به منظور تصمیم‌گیری و ویژگی‌های تمرکز بر هدف، کفایت ارتباط، توزیع بهینه قدرت معرف وظیفه سازمانی و ویژگی‌های کاربرد منابع، همبستگی و روحیه با نیازهای حفظ و نگهداری اعضای سازمان مرتبط است که بیانگر وضع درونی نظام سازمانی است. چهار ویژگی نهایی نوآوری، خود مختاری، سازگاری با محیط و کفایت حل مشکل، معرف رشد و تغییر نظام سازمانی است. این ویژگی‌ها با هم در تضاد نیست و با یکدیگر تعامل دارد. در سنجش نیز این ۱۰ ویژگی، معیارهای اندازه‌گیری سلامت سازمانی قرار می‌گیرد مطالعه‌ی وضعیت سلامت سازمانی مدرسه، نه تنها از لحاظ فهم شرایط کار و پویایی‌های آن اهمیت دارد، بلکه پیش‌بینی‌کننده‌ی اثربخشی مدرسه، پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان، تعهد سازمانی کارکنان، گرایش انسانی معلمان و اعتماد آنان به همکاران و مدیر مدرسه

است. مدارس سالم احتمالاً دارای معلمان متعهدی هستند که به یکدیگر و مدیران اعتماد دارند و به معیارهای بالاتر معتقدند (Alagheband, 1999).

باکال (Bacal) رمز موفقیت و سلامت سازمان‌ها را در بررسی منابع سلامت سازمان‌ها بیان می‌کند. منابع سلامت سازمانی عبارتند از الف) تمایل افراد به ایجاد ارتباطات در کار و فعالیت (مدیریت ارتباطات) ب) منابع یادگیری که شامل یادگیری تفکر سیستمی و استقرار یک نظام یادگیری مستمر در سازمان‌ها و به بیانی سازمان‌های یادگیرنده (مدیریت دانش) ج) تمایل سازمان‌ها به بهبود و ارزیابی سیستم‌های مدیریت به صورت ساده و آشکار (مدیریت تغییر) که شامل طراحی مجدد سیستم‌ها و تغییر شکل و بهبود و سالم‌سازی با تشکیل جلسات و شورای سلامت سازمانی در هر نهاد می‌باشد و تشکیل جلسات و شورای سلامت می‌تواند انجام مراحل و فرایند کار را پیگیری کند و موفقیت و اثربخشی سازمان را تحت کنترل و نفوذ خود قرار دهد (Bacal, 2007).

چارچوب نظری تحقیق سلامت سازمانی بر اساس نظریه‌ی پارسونز در سه بعد اصلی و هر بعد در مولفه‌هایی در ادامه بررسی خواهد شد.

\* سطح نهادی<sup>۱</sup>: بعد یگانگی نهادی. \* سطح اداری<sup>۲</sup>: نفوذ مدیر، ملاحظه‌گری ساخت دهی، حمایت منابع. \* سطح فنی<sup>۳</sup>: روحیه، تاکید علمی.

**سطح نهادی:** در بالاترین سطح سازمان، سیستم نهادی وجود دارد که وظیفه‌اش ارتباط دادن سازمان به جامعه‌ی وسیع‌تر و یا منبع "معنادار کردن" "حجت بخشیدن" یا "پشتیبانی در سطح بالاتر" است و انجام هدف‌های سازمان را ممکن می‌سازد. این سطح دارای ابعاد یگانگی نهادی است. سازمان را با محیط آن پیوند می‌دهد. مدرسه باید با اجتماع یا محلی که خدمت می‌کند، مشروعیت داشته و مورد حمایت و پشتیبانی قرار گیرد. مدیران و معلمان برای اجرای وظایف و انجام خدمات خود به این مشروعیت و حمایت به شکلی موزون و فارغ از فشارها و مداخله‌های ناروای افراد و گروه‌های خارج مدرسه نیازمندند (Parsons, 1967).

۱) یگانگی نهادی (نیاز نهادی): عبارت است از توانایی مدرسه و سازمان برای تطابق در سازگاری با محیط خود به طریقی که یگانگی، انسجام و تمامیت برنامه‌ی آموزشی خود را حفظ کند. مدرسی که دارای یگانگی هستند، از تقاضاها، فشارها و خواست‌های غیر معقول والدین و محل در امان می‌باشند. گروه‌های محلی و والدین معترض نمی‌توانند بر عملیات

1 Institutional Levels

2 Managerial Levels

3 Technical Levels

مدرسه اثر چندانی بگذارند. شورای مدرسه و مدیریت آن در مقابله با نیروهای مخرب بیرونی با موفقیت عمل می‌کنند (علاقه‌بند، ۱۹۹۹)

ب) سطح اداری: در بالای سطح فنی، سیستم اداری، مدیریتی قرار دارد که وساطت بین سازمان و محیط همجوار وظیفه‌ی عمده‌اش بوده و کسانی را که محصولات سازمانی را به مصرف می‌رسانند و مواد خام را فراهم می‌سازند و همچنین جریانی را که امور درون سازمان را اداره می‌کند، در بر می‌گیرد. این سطح نیز ابعاد نفوذ مدیر مراعات، ساخت دهی و حمایت منابع را شامل می‌شود.

۲) نفوذ مدیر (نیاز ابزاری): عبارت از توانایی مدیر مدرسه به تاثیر در تصمیمات مافوق‌ها و روسا است. مدیر با نفوذ ترغیب‌کننده بوده و با رئیس ناحیه به‌طور اثربخش کار می‌کند. اما در عین حال در فکر و عمل خود استقلال دارد. ترغیب آنها به توجه بیشتر به مسائل مدرسه، مواجه نشدن با موانع اداری و سلسله مراتبی و وابسته نشدن به مافوق است. چگونگی رفتار مدیر و اینکه آیا می‌تواند در رفتار افرادی که با آنها سر و کار دارد، اثر بگذارد و رفتار آنها را تحت تاثیر قرار دهد؟ به عبارت دیگر از لحاظ علم مدیریت افراد دیگر را رهبری کند که همه‌ی اینها کلید رهبری اثربخش محسوب می‌شود (Hoy & Miskel, 2003).

۳) مراعات (ملاحظه‌گری) (نیاز بیانی): عبارت از رفتار مدیری است که باز دوستانه و حمایتی می‌باشد. ملاحظه‌گری بازتاب رفتار حاکی از احترام، اعتماد متقابل و همکاری و پشتیبانی است. به معنای ملاحظت و خوشرویی مصنوعی و حسابگرانه نیست؛ بلکه توجه صادقانه نسبت به معلمان به‌عنوان همکاران حرفه‌ای است. این رفتارهای رابطه‌گرا برای ایجاد و نگهداری روابط خوب با فرودستان ضروری است. بازتاب رفتار حاکی از عوامل رفتاری مربوط به حمایت‌کنندگی رهبر، دوستی، جانبداری، مشارکت با فرودستان، نمایندگی منافع فرودستان، بازبودن ارتباطات و به رسمیت شناختن مشارکت آنها است. مدیر به کارکنان به‌عنوان افراد دارای شخصیت احترام می‌گذارد و سعی می‌کند یار و مددکار آنان باشد. (Hoy & Miskel, 2003: 451).

۴- ساخت دهی (وظیفه مداری) (نیاز ابزاری): به رفتاری از مدیر اشاره می‌کند که وظیفه‌مدار و موفقیت‌مدار است. مدیر به‌طور واضح انتظارات، کار، استانداردهای عملکرد و رویه‌ها را به صراحت تعیین می‌کند و محیط کار ساخت‌مند و موفقیت‌مدارانه است. (Hoy & Miskel, 2003: 261-262).

۵- حمایت منابع (تامین و به‌کارگیری منابع) (نیاز ابزاری): یکی دیگر از ابعاد سطح مدیریتی است که عبارت است از میزان تهیه‌ی مواد و وسایل لازم مورد درخواست معلمان

و وسایل اضافی دیگر که به راحتی قابل حصول است. بنابراین توجه مدیران به حمایت منابع چه از نظر فضای آموزشی و چه از نظر مواد و تجهیزات آموزشی لازم به نظر می‌رسد. (Hoy & Miskel, 2003: 261-263).

ج) سطح فنی (تکنیکی): در سطح پایین سیستم فنی قرار دارد که در آن به محصول واقعی سازمان پرداخته می‌شود. فعالیت‌های دانشمندان در آزمایشگاه‌ها، فعالیت‌های معلمان در کلاس درس و فعالیت‌های کارمندان در سازمان‌های خدماتی در این سطح قرار دارد. سطح تکنیکی محصول سازمان را تولید می‌کند. سطح فنی شامل ابعاد روحیه و تاکید علمی است؛ سطح فنی سیستم بسته تلقی می‌شود و سازمان‌ها سعی می‌کنند که این سطح را محدود سازند تا از ابهامات بیرونی محفوظ بمانند. (Scott, 2009).

۶- روحیه (نیاز بیانی): عبارت است از اطمینان، همدردی اعتماد و احساس انجام کار که هیات آموزشی فرا گرفته است، معلمان احساس خوبی به یکدیگر داشته و در عین حال احساس می‌کنند که کار خود را به خوبی انجام می‌دهند. آنها یک واحد همبسته و منسجمی به وجود می‌آورند، به یکدیگر کمک می‌کنند و به مدرسه‌ی خود افتخار می‌کنند. یکی از مهم‌ترین پدیده‌های روانی-اجتماعی عصر جدید برای ارزشیابی خصوصیات کیفی و حالات روانی انسانی، توجه کامل به روحیه کارکنان سازمانی است. (Hoy & Miskel, 2003: 451).

۷- تاکید علمی (نیاز ابزاری): عبارت از فشار مدرسه برای کسب موفقیت و یادگیری دانش‌آموزان است. اهداف علمی سطح بالا ولی قابل حصول برای دانش‌آموزان وضع شده است. محیط یادگیری منظم و جدی است، معلمان به توانایی دانش‌آموزان برای موفقیت در یادگیری اعتقاد دارند و دانش‌آموزان نیز سخت کار کرده و برای آنهایی که از نظر علمی پیشرفت خوبی دارند، احترام قائل هستند (Hoy & Miskel, 2003: 454-51).

### پیشینه‌ی تحقیق

محمت کورکماز (Korcmaaz, 2007) به بررسی تاثیر سبک‌های رهبری بر روی سلامت سازمانی مدارس ترکیه پرداخته است. او در این مقاله بیشتر تاثیر سبک‌های رهبری تحولی و تبادلی همراه با رضایت معلمان در سلامت سازمانی را مورد بررسی قرار داده است. هدف اصلی آن تحقیق در این رابطه است که تا چه حد میزان تغییرات سلامت سازمانی مدارس با سبک‌های رهبری و رضایت شغلی معلمان مرتبط می‌باشد. برای دستیابی به این هدف پرسشنامه‌ای درجه‌بندی شده از نوع لیکرت بین ۶۳۵ معلم شاغل در مدارس ترکیه اجرا شد. برای توضیح رابطه‌ی مستقیم و غیرمستقیم بین متغیرهای مستقل و وابسته از تجزیه و تحلیل آماری استفاده شد. نتایج این تحقیق و اکثر یافته‌ها نشان داد که سبک‌های

رهبری تحولی تبادلی تاثیر اساسی بر روی رضایت شغلی معلمان دارد. در حالی که سبک‌های رهبری، تحولی تبادلی به‌طور مستقیم و رضایت شغلی معلمان به‌طور غیرمستقیم بر سلامت سازمانی مدارس تاثیر دارند.

توماسون (Thomason, 2006) در تحقیقات خود نتیجه گرفت که رابطه‌ی مثبتی بین جو مدرسه و عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان، به‌عنوان یکی از مولفه‌های اثربخشی سازمانی وجود دارد. کاسک (Kosces, 2007) تحقیقی در زمینه سلامت سازمانی انجام داد؛ این تحقیق شامل پرسنل هیئت علمی پزشکی دانشگاه تورنتو و واحد خدمات دانشگاه جورجیانا بود. در نتیجه‌ی این تحقیق، یک سازمان هنگامی سالم است که مدیران و تک- تک کارمندان در یک فرایند مشترک به یکدیگر ببیوندند تا مسئولیتی را برای ایجاد امکان کاری پویا بپذیرند که وفاداری مشتری و سوددهی مشترک را بالا خواهد برد. دو استنتاج از دو فرضیه‌ی این تحقیق بدست آمد (۱) ارتباط آماری معناداری بین عملکردهای شرکت معین و رفتارهای رهبری مدیران درجه اول با استرس کارمندان و غیبت از کار وجود دارد. (۲) بین رفاه کارمندان، غیبت از کار، ابتکار عمل‌های فردی و پیشرفت‌های چشمگیر عملکرد کلی سازمان رابطه‌ی معناداری وجود دارد.

درايو (Drive, 2004) با ارائه‌ی یک تحقیق در دانشگاه میشیگان، سلامت سازمانی را تحت عنوان برنامه‌ی کامل و جامع سه‌گانه‌ی سلامت سازمانی مورد بررسی قرار داد. اصول اساسی استقرار سلامت سازمانی عبارت است از ۱- احترام گذاشتن ۲- عدالت اجتماعی ۳- توجه به کارکنان عادی و کم درآمد. گزارش منتشر شده مربوط به کار مجمع (نشست‌های برنامه‌ی سه‌گانه‌ی سلامت سازمانی) در مورد نتایج اجرای برنامه‌ی سه‌گانه‌ی سلامت سازمانی از این قرار است (۱) توجه به خدمات رسانی سلامت سازمانی به‌طور فزاینده (۲) چالش برانگیز بودن و کامل و جامعیت برنامه (۳) تقاضای دائمی تغییر در نقش و تنظیم مسئولیت (۴) پذیرش داوطلبانه تصمیمات مترقیانه که شامل استانداردهای تعهدات می‌باشد. پیش‌بینی و اجرای برنامه کامل و جامع سه‌گانه‌ی سلامت سازمانی به انجمن‌های پزشکی، فروشندگان و شرکتهای تجاری و سازمان‌های دولتی جهت اجرای قوانین حرفه‌ای و اخلاقی و کلیدی برای هدایت و استاندارد نمودن راه‌حل‌های ایجاد سلامت سازمانی کمک شایانی نمود.

میلراستنی جان (Miller Stanley John, 1993) در تحقیق خود در زمینه‌ی سلامت سازمانی به رابطه‌ی بین ادراک معلمان از سلامت سازمانی مدارس متوسطه و اعتماد و اطمینان به مدیر، همکاران و سازمان مدرسه پرداخته است. یافته‌ها نشان می‌دهد که

۱) بین سلامت سازمانی و اعتماد معلمین همبستگی مستقیم وجود داشت. ۲) همبستگی مثبت بین سطح اعتماد دبیران به مدیر، همکاران و سازمان با ادراک آنها از سلامت سازمانی بود.

بارنز کوین میشل (Barnes Kevin Michel, 1994) در رساله‌ی دکترای خود تحت عنوان «سلامت سازمانی مدارس متوسطه و اعتماد و مشارکت در تصمیم‌گیری» با ۶ بعد سلامت سازمانی وابستگی معلم، رهبری آموزشی حمایت منابع، تاکید علمی، یگانگی نهادی و نفوذ مدیر، این‌گونه بیان می‌کند که سلامت سازمانی مدارس متوسطه، رابطه‌ی مثبتی با اعتماد هیات آموزشی به مدیر و اعتماد هیات آموزشی به همکاران دارد. سلامت سازمانی همچنین به عدم حضور هیات آموزشی در تصمیم‌گیری امور کلاسی و در تصمیمات مدیر رابطه معکوس دارد. این رساله با دو هدف ۱) توسعه‌ی روایی و اعتبار اندازه‌گیری سلامت سازمانی مدارس راهنمایی و توضیح روابط بین ابعاد سلامت سازمانی. ۲) اعتماد و اطمینان دبیران به مدیر و رابطه‌ی سلامت سازمان با میزان محرومیت در تصمیم‌گیری و شرکت در تصمیمات مربوط به کلاس و تصمیمات مدیریت صورت گرفته است.

باتمن (Bateman, 2000) در پژوهش خود نیز نشان داد که ابعاد سلامت سازمانی (تاکید علمی، ساخت‌دهی نفوذ مدیر) با برخی از جنبه‌های تفویض اختیار به زیردستان رابطه وجود دارد. شریعتمداری (Shariatmadari, 2009) در پژوهشی به بررسی رابطه‌ی بین سلامت سازمانی با اثربخشی مدیران مدارس شهر تهران پرداخته و به نتایج زیر دست یافته است. ۱) کلیه‌ی ابعاد سلامت سازمانی (ساخت‌دهی، ملاحظه‌گری، پشتیبانی منابع، روحیه، تاکید علمی و یگانگی نهادی) و اثربخشی سازمانی رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.

خویشی (Khishi, 2008) در مقاله‌ای در فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی شماره‌ی دوم به بررسی رابطه‌ی سلامت سازمانی مدیران مدارس مقاطع سه‌گانه‌ی تحصیلی شهرستان مراغه پرداخته و به نتایج زیر دست پیدا کرده است. ۱) بین میزان سلامت سازمانی سطح نهادی مدارس و عملکرد مدیران مدارس مقاطع سه‌گانه‌ی تحصیلی شهرستان مراغه رابطه‌ی معنی‌داری وجود ندارد و فرضیه فرعی آن هم رد شده است؛ یعنی سلامت سازمانی بعد نهادی (یگانگی نهادی) با عملکرد مدیران رابطه‌ی معناداری وجود ندارد. ۲) بین میزان سلامت سازمانی سطح اداری و فنی مدارس با عملکرد مدیران مدارس مقاطع سه‌گانه‌ی شهرستان مراغه رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد و فرضیه‌های فرعی آنها



یعنی بعد نفوذ مدیر، مراعات، حمایت منابع، ساخت دهی (سطح اداری) و روحیه و تاکید علمی از (سطح فنی) رابطه وجود دارد.

سلیمانی (Soleimani, 2008) در مقاله‌ای در فصلنامه‌ی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی به بررسی میزان سلامت سازمانی مدارس شهرستان‌های استان تهران بر اساس الگوی هوی و فیلدمن پرداخته و نتایج زیر به دست آمده است: (۱) سلامت سازمانی مدارس از نظر معلمان در حد مناسب است. (۲) مدارس متوسطه نسبت به سایر مدارس از سلامت سازمانی پایین تری برخوردارند. (۳) مدارس غیرانتفاعی نسبت به مدارس دولتی از سلامت سازمانی بالاتری برخوردار هستند. (۴) بین شهرستان‌های استان از لحاظ سلامت سازمانی مدارس تفاوت معناداری وجود دارد. (۵) معلمان زن مدارس را سالم‌تر از مردان ارزیابی نموده‌اند. (۶) معلمان رسمی و غیررسمی (حق‌التدریس-پیمانی) سلامت سازمانی مدارس را یکسان ارزیابی نموده‌اند.

آقاسی و شریفی (Aghasi and sharifi, 2010) در مقاله‌ای در فصلنامه‌ی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی به بررسی رابطه‌ی بین عملکرد مدیران با سلامت سازمانی در خبرگزاری ایرنا پرداخت و نتایج زیر به دست آمده است: بین مولفه‌های عملکرد مدیران و سلامت سازمانی رابطه وجود دارد. عملکرد مدیران در زمینه‌ی وظایف ارتباطی و تصمیم‌گیری بالاتر از متوسط می‌باشد؛ اما در زمینه‌ی وظایف اطلاعاتی در حد متوسط است.

زاهد بابلان (Zahed Babelan, 2007) دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی دانشگاه تربیت معلم تهران در پژوهشی به بررسی ارتباط بین سلامت سازمانی مدرسه و تعهد سازمانی دبیران دبیرستان‌های استان اردبیل پرداخته و به نتایج زیر دست یافته است: (۱) میانگین سلامت سازمانی و تعهد سازمانی به‌گونه‌ی معنی‌داری بالاتر از متوسط است. (۲) سلامت سازمانی و ابعاد هفت‌گانه‌ی آن با تعهد سازمانی و انواع سه‌گانه‌ی آن همبستگی مثبت دارد (۳) دبیرستان‌هایی که سلامت بالایی دارند، معلمان متعهدتری دارند. (۴) از میان ابعاد سلامت سازمانی، روحیه، تاکید علمی، نفوذ مدیر، پشتیبانی منابع و ساخت‌دهی قابلیت پیش‌بینی تعهد سازمانی را دارند. (۵) از میان سطوح سه‌گانه‌ی سلامت سازمانی سطح فنی دارای قابلیت پیش‌بینی تعهد سازمانی را دارند. (۶) از میان متغیرهای پیش‌بین سهم نفوذ مدیر روحیه پشتیبانی منابع از ابعاد سلامت سازمانی و سطوح فنی از سطوح سلامت سازمانی در پیش‌بینی تعهد سازمانی بیشتر از دیگران است.

لیکرت (Likert, 1967) براساس تحقیقاتی که به عمل آورده، معتقد است که رابطه‌ی مستقیم و نزدیکی بین بازدهی و اثربخشی و روحیه وجود دارد. یعنی به همان نسبت که

روحیه‌ی کارکنان بالا می‌رود، بازدهی آنان نیز افزایش می‌یابد. لیکرت از تحقیقات انجام شده نتیجه می‌گیرد که حفظ و پرورش نیروی انسانی، عامل بسیار موثری در کارایی سازمان به شمار می‌رود (Alagheband, 1999:20).

### فرضیه‌های پژوهش

- ۱- بین میزان سلامت سازمانی، سطح نهادی، سطح اداری و سطح فنی مدارس متوسطه‌ی شهر شیراز با استقرار مدیریت مدرسه محوری، رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.
- ۱-۱- بین میزان یگانگی نهادی مدارس متوسطه‌ی شهر شیراز با استقرار مدیریت مدرسه محوری، رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.
- ۲- بین میزان نفوذ مدیر، مراعات، ساخت‌دهی، تامین و به‌کارگیری منابع با استقرار مدیریت مدرسه محوری مدارس متوسطه‌ی شهر شیراز، رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.
- ۳- بین میزان روحیه، تاکید علمی با استقرار مدیریت مدرسه محوری در مدارس متوسطه‌ی شهر شیراز رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- ۴- بین میزان سلامت سازمانی مدارس متوسطه‌ی شهر شیراز با استقرار مدیریت مدرسه محوری در مدارس دولتی و غیرانتفاعی، تفاوت معنی‌داری وجود دارد.
- ۵- بین میزان سلامت سازمانی مدارس متوسطه با استقرار مدیریت مدرسه محوری در مدارس دخترانه و پسرانه‌ی شهر شیراز، تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

### روش پژوهش

روش این پژوهش با توجه به نحوه‌ی گردآوری داده‌ها از نوع تحقیق توصیفی پیمایشی است که جنبه‌ی کاربردی دارد و از نوع همبستگی است.

### جامعه‌ی آماری نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه‌ی آماری تحقیق، کلیه‌ی مدیران متوسطه اعم از دخترانه و پسرانه‌ی دولتی و غیرانتفاعی در نواحی چهارگانه‌ی شهر شیراز در سال تحصیلی ۹۰-۸۹ شامل ۳۱۰ نفر بود. حجم نمونه براساس جدول مورگان ۱۷۵ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند.

### ابزار گردآوری اطلاعات

پرسشنامه‌ی سلامت سازمانی برای سنجش ابعاد مختلف سلامت سازمانی براساس نظر پارسونز استوار است که استاندارد می‌باشد و توسط هوی و همکاران برای مدارس

متوسطه (OHI-S)<sup>۱</sup> طراحی و توسط علاقه‌بند (۱۳۷۸) به فارسی ترجمه شده است. ۷ بعد سلامت سازمانی یعنی یگانگی نهادی، نفوذ مدیر، ملاحظه‌گری، ساخت‌دهی، تامین و پشتیبانی منابع، روحیه و تاکید علمی را اندازه می‌گیرد. مدیران میزان موافقت خود را با ۴۴ گویه به صورت طیف پنج درجه‌ای لیکرت (بسیار موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم و بسیار مخالفم) ابراز می‌کنند. پرسشنامه‌ی مدیریت مدرسه محوری در ۴ بعد مشارکت‌پذیری، تفویض اختیار، تمرکززدایی و استقلال مالی با ۴۲ گویه به صورت طیف پنج درجه‌ای لیکرت (بسیار موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم و بسیار مخالفم) تنظیم شده است.

### پایایی و اعتبار پرسشنامه‌ها

پایایی پرسشنامه‌ها از روش‌های بازآزمایی سوال‌های پرسشنامه‌ها، آلفای کرونباخ و ضریب دونیمه کردن با استفاده از نرم افزار SPSS محاسبه شده است. جهت سنجش روایی در ابتدا پرسشنامه‌ها (سلامت سازمانی و مدیریت مدرسه محوری) در اختیار متخصصین و صاحب‌نظران رشته مدیریت آموزشی قرار داده شد تا درباره‌ی محتوای پرسشنامه‌ها و تناسب با فرضیه‌ها و اهداف پژوهش قضاوت و داوری کنند. پیشنهادات داده شده در ویرایش نهایی پرسشنامه‌ها لحاظ گردید.

جدول ۱: نتایج آزمون آلفای کرونباخ و ضریب دو نیمه کردن پرسشنامه مدیریت مدرسه محوری

عامل (متغیر پاسخ)	آلفای کرونباخ	ضریب دو نیمه کردن
استقرار مدیریت مدرسه محوری	۰/۸۵	۰/۸۸

جدول ۲: نتایج آزمون آلفای کرونباخ و ضریب دو نیمه کردن پرسشنامه سلامت سازمانی

عامل متغیر مستقل	آلفای کرونباخ	ضریب دو نیمه کردن
یگانگی نهادی	۰/۷۴	۰/۷۳
نفوذ مدیر	۰/۸۹	۰/۸۱
مراعات	۰/۸۶	۰/۷۸
ساخت دهی	۰/۸۷	۰/۷۹
تامین منابع	۰/۷۵	۰/۷۵
روحیه	۰/۸۲	۰/۷۶
تاکید علمی	۰/۸۱	۰/۷۳
کل	۰/۸۴	۰/۷۷

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و انجام آزمون‌های آماری از نرم افزار SPSS نسخه‌ی ۱۷ و MINITAB نسخه‌ی ۱۳ استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

فرضیه‌ی ۱: بین میزان سلامت سازمانی سطح(نهادی) مدارس متوسطه‌ی شهر شیراز با استقرار مدیریت مدرسه محوری، رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۳: ضریب همبستگی بین استقرار مدیریت مدرسه محوری و سطح نهادی(یگانگی نهادی)

#### سلامت سازمانی

بعد سلامت سازمانی	نوع همبستگی	میزان همبستگی	احتمال معنی‌داری(دوطرفه)	جهت همبستگی
سطح نهادی N=175	پیرسون	۰/۲۳	۰/۰۰۳	مثبت

برای آزمون این فرضیه از ضریب همبستگی پیرسون استفاده می‌شود، با توجه به جدول و نتایج به دست آمده، ضریب همبستگی مشاهده شده در حدود  $r=0/23$  می‌باشد. این رابطه در سطح اطمینان ۹۵٪ ( $p=0/003$ ) معنی‌دار و این مقدار از ۰/۰۵ کمتر می‌باشد. فرض صفر رد می‌شود. بنابراین می‌پذیریم که رابطه‌ی معناداری بین میزان سطح نهادی مدارس متوسطه‌ی شهر شیراز با استقرار مدیریت مدرسه محوری وجود دارد. یعنی هرچقدر سلامت سازمانی سطح نهادی در سطح بالاتری باشد، استقرار مدیریت مدرسه محوری در آن مدارس بیشتر می‌باشد.

فرضیه‌ی ۲: بین میزان سلامت سازمانی سطح(اداری) مدارس متوسطه‌ی شهر شیراز با استقرار مدیریت مدرسه محوری، رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۴: ضریب همبستگی بین استقرار مدیریت مدرسه محوری و سطح اداری سلامت سازمانی

بعد سلامت سازمانی	نوع همبستگی	میزان همبستگی	احتمال معنی‌داری(دوطرفه)	جهت همبستگی
سطح اداری N=175	پیرسون	۰/۷۶	۰/۰۰۰	مثبت

برای آزمون این فرضیه از ضریب همبستگی پیرسون استفاده می‌شود. با توجه به جدول و نتایج به دست آمده، ضریب همبستگی مشاهده شده در حدود  $r=0/76$  می‌باشد؛ این رابطه در سطح اطمینان ۹۵٪ ( $p=0/000$ ) معنی‌دار و این مقدار از ۰/۰۵ کمتر می‌باشد، لذا فرض صفر رد می‌شود. بنابراین می‌پذیریم، رابطه‌ی معناداری بین میزان سطح اداری مدارس متوسطه‌ی شهر شیراز با استقرار مدیریت مدرسه محوری وجود دارد. این ارتباط قوی و مثبت می‌باشد.

فرضیه‌ی ۳: بین میزان نفوذ مدیر با استقرار مدیریت مدرسه محوری مدارس متوسطه‌ی شهر شیراز، رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.

**جدول ۵: ضریب همبستگی بین استقرار مدیریت و نفوذ مدیر**

بعد سلامت سازمانی	نوع همبستگی	میزان همبستگی	احتمال معنی‌داری (دوطرفه)	جهت همبستگی
نفوذ مدیر N=175	پیرسون	۰/۳۷	۰/۰۰۰	مثبت

برای آزمون این فرضیه نیز از ضریب همبستگی پیرسون استفاده می‌شود؛ با توجه به جدول و نتایج به دست آمده، ضریب همبستگی مشاهده شده در حدود  $r=0/37$  می‌باشد. این رابطه در سطح اطمینان ۹۵٪ ( $p= /۰۰۰$ ) معنی‌دار و این مقدار از ۰/۰۵ کمتر می‌باشد و سطح معنی‌داری آزمون کوچک‌تر از حداقل سطح معنی‌داری است؛ لذا فرض صفر رد می‌شود. بنابراین می‌پذیریم، رابطه‌ی معناداری بین میزان نفوذ مدیر مدارس متوسطه‌ی شهر شیراز با استقرار مدیریت مدرسه محوری وجود دارد.

فرضیه‌ی ۴: بین میزان مراعات با استقرار مدیریت مدرسه محوری در مدارس متوسطه‌ی شهر شیراز رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.

**جدول ۶: ضریب همبستگی بین استقرار مدیریت و میزان مراعات**

بعد سلامت سازمانی	نوع همبستگی	میزان همبستگی	احتمال معنی‌داری (دوطرفه)	جهت همبستگی
مراعات N=175	پیرسون	۰/۳۶	۰/۰۰۰	مثبت

برای آزمون این فرضیه نیز از ضریب همبستگی پیرسون استفاده می‌شود؛ با توجه به جدول و نتایج به دست آمده، ضریب همبستگی مشاهده شده در حدود  $r=0/36$  می‌باشد. این رابطه در سطح اطمینان ۹۵٪ ( $p= /۰۰۰$ ) معنی‌دار و این مقدار از ۰/۰۵ کمتر می‌باشد و سطح معنی‌داری آزمون کوچک‌تر از حداقل سطح معنی‌داری است؛ لذا فرض صفر رد می‌شود. بنابراین می‌پذیریم، رابطه‌ی معناداری بین میزان مراعات با استقرار مدیریت مدرسه محوری در مدارس متوسطه‌ی شهر شیراز وجود دارد. این رابطه به صورت مستقیم (در جهت مثبت) است. یعنی هرچه مدرسه‌ای دارای سلامت سازمانی بالاتری باشد، مدیریت مدرسه محوری در آنها بهتر اجرا می‌شود.

فرضیه‌ی ۵: بین میزان ساخت‌دهی با استقرار مدیریت مدرسه محوری در مدارس متوسطه‌ی شهر شیراز رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.

**جدول ۷: ضریب همبستگی بین استقرار مدیریت و میزان ساخت‌دهی**

بعد سلامت سازمانی	نوع همبستگی	میزان همبستگی	احتمال معنی‌داری (دوطرفه)	جهت همبستگی
ساخت‌دهی N=175	پیرسون	۰/۳۸	۰/۰۰۰	مثبت

برای آزمون این فرضیه نیز از ضریب همبستگی پیرسون استفاده می‌شود؛ با توجه به جدول و نتایج به دست آمده، ضریب همبستگی مشاهده شده در حدود  $r=0/38$  می‌باشد، این رابطه در سطح اطمینان ۹۵٪ ( $p= /۰۰۰$ ) معنی‌دار و این مقدار از ۰/۰۵ کمتر

می باشد و سطح معنی داری آزمون کوچک تر از حداقل سطح معنی داری است؛ لذا فرض صفر رد می شود. بنابراین می پذیریم، رابطه‌ی معناداری بین میزان ساخت‌دهی با استقرار مدیریت مدرسه محوری در مدارس متوسطه‌ی شهر شیراز وجود دارد و این رابطه به صورت مستقیم (درجهت مثبت) است.

فرضیه‌ی ۶: بین میزان تامین و به‌کارگیری منابع با استقرار مدیریت مدرسه محوری در مدارس متوسطه‌ی شهر شیراز، رابطه‌ی معنی داری وجود دارد.

#### جدول ۸: ضریب همبستگی بین استقرار مدیریت و میزان تامین و پشتیبانی منابع

بعد سلامت سازمانی	نوع همبستگی	میزان همبستگی	احتمال معنی داری (دوطرفه)	جهت همبستگی
تامین منابع N=175	پیرسون	۰/۳۶	۰/۰۰۰	مثبت

برای آزمون این فرضیه نیز از ضریب همبستگی پیرسون استفاده می شود؛ با توجه به جدول و نتایج به دست آمده، ضریب همبستگی مشاهده شده در حدود  $r=0/36$  می باشد این رابطه در سطح اطمینان ۹۵٪ ( $p= /۰۰۰$ ) معنی دار و این مقدار از ۰/۰۵ کمتر می باشد و سطح معنی داری آزمون کوچک تر از حداقل سطح معنی داری است؛ لذا فرض صفر رد می شود. بنابراین می پذیریم، رابطه‌ی معناداری بین میزان تامین و به‌کارگیری منابع با استقرار مدیریت مدرسه محوری در مدارس متوسطه‌ی شهر شیراز وجود دارد و این رابطه به صورت مستقیم (درجهت مثبت) است.

فرضیه‌ی ۷: بین سلامت سازمانی سطح (فنی) مدارس متوسطه‌ی شهر شیراز با استقرار مدیریت مدرسه محوری، رابطه‌ی معنی داری وجود دارد.

#### جدول ۹: ضریب همبستگی بین استقرار مدیریت و سطح فنی سلامت سازمانی

بعد سلامت سازمانی	نوع همبستگی	میزان همبستگی	احتمال معنی داری (دوطرفه)	جهت همبستگی
سطح فنی N=175	پیرسون	۰/۵۱	۰/۰۰۰	مثبت

برای آزمون این فرضیه از ضریب همبستگی پیرسون استفاده می شود؛ با توجه به جدول و نتایج به دست آمده، ضریب همبستگی مشاهده شده در حدود  $r=0/51$  می باشد؛ این رابطه در سطح اطمینان ۹۵٪ ( $p= /۰۰۰$ ) معنی دار و این مقدار از ۰/۰۵ کمتر می باشد و سطح معنی داری آزمون کوچک تر از حداقل سطح معنی داری است؛ لذا فرض صفر رد می شود. بنابراین می پذیریم، رابطه‌ی معناداری بین میزان سطح فنی سلامت سازمانی مدارس متوسطه‌ی شهر شیراز با استقرار مدیریت مدرسه محوری وجود دارد. این ارتباط نسبتاً قوی می باشد. یعنی هرچه سلامت سازمانی سطح فنی از حیث روحیه و تاکید علمی در مدارس بالاتر باشد، استقرار مدیریت مدرسه محوری در آنها بالاتر می باشد.

فرضیه‌ی ۸: بین میزان روحیه با استقرار مدیریت مدرسه محوری در مدارس متوسطه‌ی شهر شیراز، رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.

#### جدول ۱۰: ضریب همبستگی بین استقرار مدیریت و میزان روحیه

بعد سلامت سازمانی	نوع همبستگی	میزان همبستگی	احتمال معنی‌داری (دوطرفه)	جهت همبستگی
روحیه N=175	پیرسون	۰/۳۱	۰/۰۰۰	مثبت

برای آزمون این فرضیه نیز از ضریب همبستگی پیرسون استفاده می‌شود؛ با توجه به جدول و نتایج به دست آمده، ضریب همبستگی مشاهده شده در حدود  $r=0/31$  می‌باشد، این رابطه در سطح اطمینان ۹۵٪ ( $p= /۰۰۰$ ) معنی‌دار و این مقدار از ۰/۰۵ کمتر می‌باشد و سطح معنی‌داری آزمون کوچک‌تر از حداقل سطح معنی‌داری است؛ لذا فرض صفر رد می‌شود. بنابراین می‌پذیریم، رابطه‌ی معناداری بین میزان روحیه با استقرار مدیریت مدرسه محوری در مدارس متوسطه‌ی شهر شیراز وجود دارد و این رابطه به صورت مستقیم (درجهت مثبت) است.

فرضیه‌ی ۹: بین میزان تاکید علمی با استقرار مدیریت مدرسه محوری در مدارس متوسطه‌ی شهر شیراز، رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.

#### جدول ۱۱: ضریب همبستگی بین استقرار مدیریت و میزان تاکید علمی

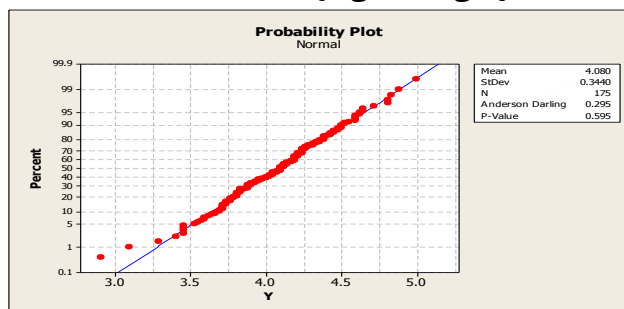
بعد سلامت سازمانی	نوع همبستگی	میزان همبستگی	احتمال معنی‌داری (دوطرفه)	جهت همبستگی
تاکید علمی N=175	پیرسون	۰/۲۵	۰/۰۰۰	مثبت

برای آزمون این فرضیه نیز از ضریب همبستگی پیرسون استفاده می‌شود؛ با توجه به جدول و نتایج به دست آمده، ضریب همبستگی مشاهده شده در حدود  $r=0/25$  می‌باشد این رابطه در سطح اطمینان ۹۵٪ ( $p= /۰۰۰$ ) معنی‌دار و این مقدار از ۰/۰۵ کمتر می‌باشد و سطح معنی‌داری آزمون کوچک‌تر از حداقل سطح معنی‌داری است؛ لذا فرض صفر رد می‌شود. بنابراین می‌پذیریم، رابطه‌ی معناداری بین میزان تاکید علمی با استقرار مدیریت مدرسه محوری در مدارس متوسطه‌ی شهر شیراز وجود دارد و این رابطه به صورت مستقیم (درجهت مثبت) است.

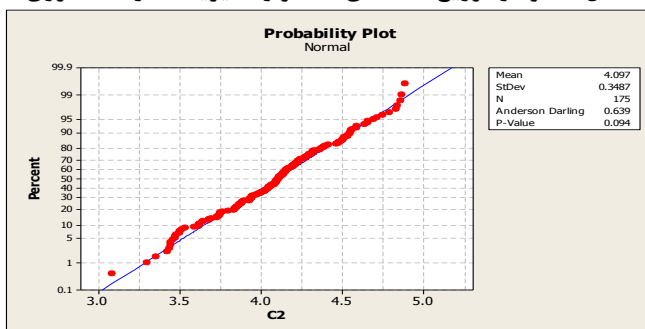
#### بررسی نرمال بودن متغیرهای اثرگذار در فرضیه‌های چهارم و پنجم پژوهش

قبل از بررسی دو فرضیه‌ی آخر پژوهش، بایستی نرمال بودن متغیرها بررسی شود. یکی از راه‌های تشخیص نرمالیت، استفاده از نمودارهایی مانند P-P-Plot یا Q-Q-Plot یا استفاده از آزمون‌هایی مانند شاپیرو- ویلک یا اندرسون- دارلینگ است. زیرا فرض زیربنایی برای استفاده از تمامی آزمون‌های پارامتری فرض نرمال بودن است. اگر نرمال بودن متغیرها یا داده‌ها تأیید شد، می‌توانیم برای تحلیل‌ها از آزمون‌های پارامتری و در

غیراینصورت از آزمون‌های ناپارامتری استفاده کنیم. ابتدا به بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش با استفاده از نمودار P-P-Plot می‌پردازیم. در این نمودار، اگر احتمالات حول یک خط راست پراکنده شده باشند؛ فرض نرمال بودن تأیید می‌گردد ( $P\text{-Value} < 0.05$ ). نمودارهای زیر نشان می‌دهد که فرض نرمال بودن تمامی متغیرهای مدیریت استقرار مدرسه محوری و سلامت سازمانی تأیید می‌شود.



شکل ۱: نمودار توزیع داده‌های استقرار مدیریت مدرسه محوری



شکل ۲: نمودار توزیع داده‌های سلامت سازمانی

فرضیه ۱۰: بین میزان سلامت سازمانی با استقرار مدیریت مدرسه محوری در مدارس متوسطه‌ی دولتی و غیرانتفاعی شهر شیراز، تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۱۲: آماره‌های توصیفی فرضیه چهارم

نوع مدرسه	تعداد	میانگین	انحراف معیار
دولتی	۱۲۰	۴/۰۵۴	۰/۳۱۶
غیرانتفاعی	۵۵	۴/۱۵۲	۰/۲۳۰



جدول ۱۳: نتایج آزمون t دو نمونه‌ای (t برای گروه‌های مستقل) ارزش مورد آزمون -۰

آماره T	درجه آزادی	احتمال معنی‌داری (یکطرفه)	تفاضل میانگین	فاصله اطمینان ۰/۹۵ برای تفاضل میانگین
-۲/۰۴۸	۱۷۳	۰/۰۴۲	-۰/۹۷۳۰۵	کران پایین -۰/۱۹۱۰۸۴ کران بالا -۰/۰۳۵۲۶

مقدار t محاسبه شده برابر با ۲/۰۴۸- با درجه آزادی ۱۷۳ است که بایستی با مقدار  $t_{0.95, 173}$  با درجه‌ی آزادی ۱۷۳ از روی نمودار t مقایسه شود که اگر  $t_{0.95, 173} > ۲/۰۴۸-$  باشد آزمون معنادار است و فرض صفر رد می‌شود. چون  $۱/۶۴ > ۲/۰۴۸$  بزرگتر از مقدار بحرانی t است، آزمون در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است، یعنی فرض صفر رد می‌شود. از فاصله اطمینان ۰/۹۵ نیز چنین نتیجه‌گیری می‌شود که چون عدد صفر در فاصله دوعدد در کران پایین و بالا قرار نمی‌گیرد، آزمون معنادار است و فرض صفر رد می‌شود و فرض مقابل آن تأیید می‌شود. یعنی با اطمینان ۹۵٪ بین میزان سلامت سازمانی همراه با استقرار مدیریت مدرسه محوری در مدارس متوسطه‌ی دولتی و غیرانتفاعی شهر شیراز تفاوت معناداری وجود دارد.

فرضیه‌ی ۱۱: بین میزان سلامت سازمانی با استقرار مدیریت مدرسه محوری در مدارس متوسطه‌ی دخترانه و پسرانه شهر شیراز، تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۱۴: آماره‌های توصیفی فرضیه پنجم

نوع مدرسه	تعداد	میانگین	انحراف معیار
دخترانه	۸۷	۴/۰۹۷۲	۰/۳۰۵۵
پسرانه	۸۸	۴/۰۷۲۶	۰/۲۸۴۰

جدول ۱۵: نتایج آزمون t دو نمونه‌ای (t برای گروه‌های مستقل) ارزش مورد آزمون -۰

آماره T	درجه آزادی	احتمال معنی‌داری (یکطرفه)	تفاضل میانگین	فاصله اطمینان ۰/۹۵ برای تفاضل میانگین
-۰/۵۵۱	۱۷۳	۰/۵۸۳	-۰/۰۲۴۵۸	کران پایین -۰/۱۱۲۵۷ کران بالا ۰/۰۶۳۴۵

مقدار t محاسبه شده برابر با ۰/۵۵۱- با درجه آزادی ۱۷۳ است که بایستی با مقدار  $t_{0.95, 173}$  با درجه‌ی آزادی ۱۷۳ از روی نمودار t مقایسه شود که اگر  $t_{0.95, 173} > ۰/۵۵۱-$  باشد، آزمون معنادار است و فرض صفر رد می‌شود. در اینجا چون  $۰/۵۵۱ > ۱/۶۴$  است،

آزمون معناداری در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار نیست، از فاصله اطمینان ۰/۹۵ نیز چنین نتیجه‌گیری می‌شود که چون عدد صفر در فاصله دو عدد در کران پایین و بالا قرار می‌گیرد، آزمون معنادار نیست و فرض صفر رد نمی‌شود. یعنی با اطمینان ۹۵٪ بین میزان سلامت سازمانی همراه با استقرار مدیریت مدرسه محوری در مدارس متوسطه‌ی دخترانه و پسرانه‌ی شهر شیراز تفاوت معناداری وجود ندارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، از نتایج بالا استنباط می‌شود که تمامی گویه‌های سلامت سازمانی (اعم از سطح نهادی، سطح فنی و سطح اداری) با استقرار مدیریت مدرسه محوری ارتباط مستقیم و معناداری دارند. بیشترین ارتباط را گویه‌ی ساخت‌دهی از سطح اداری سلامت سازمانی و کمترین ارتباط را میزان یگانگی نهادی از سطح نهادی سلامت سازمانی دارد. در مدیریت آموزشی، مدیر کسی است که بتواند در محیط کار به اقتضای موقعیت، اصول و یافته‌های علمی و مهارت‌های فنی را هنرمندانه و با رعایت موازین اخلاقی به‌کار بندد، مشکلات را حل و اهداف را تحقق بخشد. لازمه‌ی چنین مدیریتی در محیط آموزشی، آن است که شخص مدیر از اهداف و فراگردهای آموزشی و پرورشی مطلع باشد. جو سازمانی مساعدی برای انجام دادن وظایف و فعالیت‌های کارکنان به‌وجود آورد و بالاخره همکاران و زیردستان خود را به کار و فعالیت موثر برانگیزد. مدیر یک سازمان سالم، رهبری پویایی ایجاد می‌کند. رهبری که هم وظیفه‌مدار و هم رابطه‌مدار است. مدیر باید بازیگری توانا و موثر هم در درون سیستم (مدرسه) و هم در تعامل مدرسه با محیط باشد. مدرسه نباید محیطی غریبه و دور از سر زندگی و سلامت برای معلمان و دیگر کارکنان باشد. چنین سازمانی، حامی کارمندان است؛ مع‌هذا آنان را هدایت کرده و استانداردهای عملکرد بالاتری را برای ارتقای کارکنان در نظر می‌گیرد. به علاوه، مدیر در فکر خود استقلال دارد. محققان معتقدند افزایش سلامت سازمانی یک اقدام تک بعدی و یک مرتبه‌ای نیست. همان‌طور که مدیریت مدرسه محوری یک فرایند تدریجی و مستمر است.

۱- بین سلامت سازمانی سطح نهادی با استقرار مدیریت مدرسه محوری رابطه وجود دارد. یعنی هرچقدر سلامت سازمانی سطح نهادی در سطح بالاتری باشد، استقرار مدیریت مدرسه محوری در مدارس بیشتر می‌باشد؛ سطح نهادی بر حسب یگانگی مدرسه مورد آزمایش قرار می‌گیرد. مدرسی که دارای یگانگی هستند، از تقاضای غیرمعقول والدین و محل در امان می‌باشند. در زمینه‌ی حمایت از معلمان، هورالیک بیان می‌کند که (۱) مدیر باید در مقابل والدین از معلمان حمایت کند، حتی اگر حق به جانب معلمان نباشد. (۲) اگر

مدیری می‌خواهد از معلمی انتقاد کند، بایستی این انتقاد را خصوصی با او مطرح کند. (۳) همچنین مدیر باید در مقابل دانش‌آموزان از معلمان حمایت کند و اگر معتقد است که حق به جانب دانش‌آموزان است، باید خصوصی با معلم در میان بگذارد (نقل از Shariatmadari, 2009).

سلامت سازمانی با تعهد کارکنان نسبت به سازمان ارتباط دارد. در سازمان‌های آموزشی، سلامت سازمانی با بسیاری از متغیرهای مدرسه نظیر جو سازمانی آن، مشکلات معلمان در تصمیم‌گیری، فرهنگ مدرسه‌ای قوی و مقیاس‌های اثربخشی مدرسه همبستگی مثبت دارد. نتایج این تحقیق با تحقیق شریعتمداری (2009, Shariatmadari)، زاهد بابلان (2007, Zahed Babelan) و بارنز کوین میشل (1994, Barnes Kevin Michel) هم سو است.

۲- بین یگانگی نهادی با استقرار مدیریت مدرسه محوری رابطه وجود دارد. در این پژوهش کمترین ارتباط را میزان یگانگی نهادی از سطح نهادی سلامت سازمانی دارد که به علت تعویض مدیریت‌ها و به تبع آن، تغییر استراتژی‌ها، به صورت متوالی همچنین فشار آسیب‌های محیطی (گروه‌های متنفذ خارجی، اختلاف سطح فرهنگها در مناطق مختلف) اختلاف و تبعیض بین سطوح سلسله مراتب سازمانی و عدم برقراری ارتباط صحیح و سالم با محیط خارجی دلیل عمده‌ی آن می‌باشد. مدارسی که دارای یگانگی هستند، از تقاضاها، فشارها و خواست‌های غیرمعقول والدین و محل در امان می‌باشند. وقتی خواست‌های محیطی با برنامه‌های مدرسه هماهنگ نیست، گروه‌های محلی و والدین معترض نمی‌توانند بر عملیات مدرسه اثر چندانی بگذارند. شورای مدرسه و مدیریت آن در مقابله با نیروهای مخرب بیرونی، با موفقیت عمل می‌کنند. در این سطح سازمان با محیط پیوند داده می‌شود. چرا که مدرسه باید در اجتماع یا محلی که خدمت می‌کند، مشروعیت داشته و مورد حمایت و پشتیبانی قرار گیرد. ابراز نظرهای مردم می‌تواند به کاهش نارسایی‌های اطلاعاتی و هزینه مبادلات منجر شود، اعمال به هنگام فشار از طرف سازمان‌های دولتی و حمایت مردم از آنها بر دولت، آنها را وادار به ارائه‌ی خدمات عمومی با کیفیت مناسب‌تر می‌نماید. نتایج تحقیق با پژوهش هوی و ولفوریک (1993, Hoy & Wool Folk)، آقاسی و شریفی (2010, Aghasi and sharifi) و آقاسی کرمانی (2007, Aghasi kermani) هم‌سو می‌باشد.

۳- بین سلامت سازمانی سطح اداری مدارس متوسطه با استقرار مدیریت مدرسه محوری رابطه وجود دارد. در این پژوهش سطح اداری رابطه قوی با استقرار مدیریت

مدرسه محوری دارد. تخصص و کارایی نیروهای سطوح فنی و اداری عامل بسیار مهمی در رشد و بهبود مستمر سازمان و بقای آن است. وقتی این نیروها از قبیل معلمان و کارکنان عملکرد مطلوبی داشته باشند، درحقیقت به اثربخشی سیستم مدرسه کمک کرده و نقش خود را به‌عنوان خرده سیستم جامعه اجرا کرده‌اند و دراین‌صورت، سطح اداری می‌تواند در جذب منابع و تسهیلات برای ادامه‌ی فعالیت سیستم، موفق باشد. رهبری مشارکتی، مشارکت افراد مناسب، در زمان مناسب و برای کار مناسب به‌منظور ایجاد انگیزه و دخالت‌دهی عاطفی و ذهنی آنان در امور است که مجموع آنها باعث افزایش اثربخشی و سلامت سازمانی مدرسه می‌شود. نتایج تحقیق با تحقیق خویشی (Khishi, 2008)، شریعت‌مداری (Shariatmadari, 2009) و کاسک (Kosces, 2007) هم‌سو می‌باشد.

۴- رابطه‌ی معنی‌داری بین میزان نفوذ مدیر با استقرار مدیریت مدرسه محوری وجود دارد. یعنی در مدارس شیراز، مدیران بر روسا نفوذ دارند و با رییس منطقه آموزشی، به‌خوبی کار می‌کنند و تصمیمات و پیشنهادات آنها مورد توجه روسا قرار می‌گیرد و دارای مدارسی پویا و سالم هستند. لوبوف (1994) نکات مورد توجه برای نفوذ مدیر در فرادستان را به‌صورت زیر بیان می‌کند: نکات خوب رفتار رییس‌تان را شخصاً ستایش کنید، از هدف‌هایش در حضور جمع و در خلوت حمایت کنید، کارهای روزمره و تکراری را به‌طور داوطلبانه انجام دهید و درصدد یافتن راه‌هایی باشید که به حل بحران‌ها بپردازد. نتایج تحقیق با پژوهش خویشی (Khishi, 2008)، سلیمانی (Soleimani, 2008) و میلر استنلی جان (Miller Stanley John, 1993) هم‌سو می‌باشد.

۵- بین میزان مراعات با استقرار مدیریت مدرسه محوری، رابطه وجود دارد. این رابطه به‌صورت مستقیم (درجهت مثبت) است. یعنی هرچه مدرسه‌ای دارای سلامت سازمانی بالاتری باشد؛ مدیریت مدرسه محوری در آنها بهتر اجرا می‌شود، مدیر با کارکنانش رفتار حمایت‌کنندگی دارد، مدرسه دارای جو باز می‌باشد و رفتار مدیرحاکمی از رفتار توأم با احترام و دوستی با کارکنان است. این معیار را می‌توان با عنوان کفایت ارتباط نیز بیان کرد. کفایت ارتباط بدان معناست که ارتباطات نسبتاً عاری از تحریف در جهت افقی و عمودی و همچنین متقابلاً بین سازمان و محیط آن وجود دارد و به‌خوبی در گردش است. میرکمالی (MyrKamaly, 1999) درباره‌ی اهمیت ارتباطات در سازمان‌های آموزشی می‌گوید: اگر مدیران آموزشی علاوه بر دانش از مهارت‌های کافی برخوردار باشند، بدون تردید نظام آموزشی نیز از اثربخشی و کارایی و اعتبار بالایی برخوردار خواهد بود و این از اولویت‌های اول نظام مدیریت مدرسه محوری است. نتایج تحقیق با پژوهش آقاسی

کرمانی (Aghasi kermani, 2007)، درایو (Drive, 2004) و محمت کورکماز (Korcmaaz, 2007) هم سو می باشد.

۶- بین میزان ساخت‌دهی با استقرار مدیریت مدرسه محوری، رابطه وجود دارد. در این پژوهش، میزان ساخت‌دهی در حد بالا گزارش شده و رفتار مدیران وظیفه‌مدار و موفقیت‌مدارانه است. وظایف و نگرش‌هایشان را به‌طور واضح بیان می‌کنند و از همکاری‌شان تقاضا می‌کنند تا طبق مقررات عمل کنند و فعالیت‌های خود را با برنامه‌ریزی به جلو ببرند. این معیار با وظیفه‌ی سازمان ارتباط داشته و در سطح اداری، یعنی با هدف‌های سازمان که برای اعضای آن کاملاً روشن و قابل پذیرش است، همخوانی دارد. همچنین هدف‌ها باید با توجه به منابع موجود و در دسترس، مناسب و قابل حصول و کم و بیش همخوان و موافق با خواست‌ها و تقاضاهای محیط باشند. نتایج تحقیق با تحقیق خویشی (Khishi, 2008)، باتمن (Bateman, 2000) و شریعتمداری (Shariatmadari, 2009) هم سو می باشد.

۷- بین میزان تامین و به‌کارگیری منابع با استقرار مدیریت مدرسه محوری، رابطه وجود دارد. برای اینکه معلمان بتوانند و بخواهند که به وظایف حرفه‌ای خود عمل نمایند، باید از شرایط مناسب این امر برخوردار شوند که این شرایط شامل سه جزء اساسی می باشد:

الف) وسایل آموزشی شامل تجهیزات، منابع، فضا و دیگر امکانات کمکی.

ب) نظام اداری که دربرگیرنده‌ی قوانین، مقررات، روابط و ارتباطات و تشکیلات می باشد.

ج) منابع انسانی که به نیازها، علایق، اعتبار و حیثیت، اختیار و پیشرفت توانایی‌های کارکنان و به‌عبارت دیگر رضایت شغلی مربوط است. نتایج تحقیق با پژوهش شریعتمداری (Shariatmadari, 2009)، دودک شریبر (Dudek Shriber, 1995) که در پژوهش خود ارتباط بین سلامت سازمانی و رهبری را توضیح می‌دهد و مورفی و دتنو (Murphy & Datnow, 2003) نیز که دریافتند موفقیت اصلاحات پیشنهادی مدیران برای بهبود بخشیدن به فضای سالم سازمانی منوط به برقراری رابطه مشارکت جویانه میان او با معلمان است، هم سو می باشد.

۸- بین میزان سلامت سازمانی سطح فنی مدارس با استقرار مدیریت مدرسه محوری، رابطه وجود دارد. در این پژوهش، سطح فنی رابطه‌ی قوی با استقرار مدیریت مدرسه محوری داشته است؛ یعنی هرچه سلامت سازمانی سطح فنی از حیث روحیه و تاکید علمی

در مدارس بالاتر باشد، استقرار مدیریت مدرسه محوری در آنها بالاتر می‌باشد و این امر به کارایی و اثربخشی مدارس می‌انجامد که دلیل این امر ماهیت وجودی این سازمان به‌عنوان نهاد تعلیم و تربیت بوده که موفقیت‌مداری و اثربخش بودن سرلوحه‌ی برنامه‌های مدون آنها می‌باشد. همچنین وجود استانداردهای عملکردی و رفتاری، شفاف و روشن بودن قوانین و مقررات و روش‌ها و رویه‌ها سطح سلامت سازمانی را در این بعد بالا برده است. نتایج تحقیق با پژوهش شریعتمداری (Shariatmadari, 2009)، زاهد بابلان (Zahed Babelan, 2007) و بارنز کوین میشل (Barnes Kevin Michel, 1994) هم‌سو می‌باشد.

۹- بین میزان روحیه با استقرار مدیریت مدرسه محوری، رابطه وجود دارد. یکی از مهم‌ترین پدیده‌های روانی-اجتماعی عصر جدید برای ارزشیابی خصوصیات کیفی و حالات روانی انسانی، توجه کامل به روحیه کارکنان سازمانی است. روحیه فقط با مسائل سازمانی مرتبط نمی‌باشد. سلامتی شخصیت افراد نیز در افزایش نزدیک شدن به سطح سلامت کامل سازمانی موثر می‌باشد و نتایج تحقیق حاضر نیز ارتباط بین این دو را تایید می‌کند. روحیه‌ی قوی، زمانی در افراد به‌وجود می‌آید که افراد به کار خود دلبستگی داشته و موجبات رضایت خاطر آنان فراهم باشد. تفویض اختیار بیشتر، موجبات مشارکت افراد سطح پایین‌تر را در امر تصمیم‌گیری فراهم می‌کند و باعث بالارفتن روحیه‌ی افراد می‌شود. نتایج تحقیق با پژوهش باتمن (Bateman, 2000) و لیکرت (Likert, 1967) هم‌سو می‌باشد.

۱۰- بین میزان تاکید علمی با استقرار مدیریت مدرسه محوری، رابطه وجود دارد. آموزش و پرورش با توجه به ارتباط تنگاتنگی که با مقوله‌ی آموزش و یادگیری و تعلیم و تربیت دارد، از سطح علمی بالایی برخوردار بوده و از جهتی فنی با پیشرفت‌های علمی و فرهنگی روز تقریباً همگام می‌باشد:

الف) آموزش‌های شغلی و تخصصی. ب) آموزش شرح وظایف. ج) آموزش‌های تلفیق‌نگرش قانون‌گرایی و تولید‌گرایی. د) آموزش بحران‌ستیزی. ه) آموزش‌های اخلاقی. ح) آموزش تفکر ادراکی در مدیران و تفکر استقرایی در کارکنان. ط) آموزش رفتاری در روابط انسانی. نتایج تحقیق با پژوهش شریعتمداری (Shariatmadari, 2009)، خویشی (Khishi, 2008) و آقاسی کرمانی (Aghasi kermani, 2007) که دریافت سازمان آموزش و پرورش تهران از نظر تاکید علمی در سطح بالایی قرار دارد، هم‌سو می‌باشد.

۱۱- با توجه به نتایج پژوهش، تفاوت بین مدارس غیرانتفاعی و دولتی وجود دارد و آن هم به‌خاطر خصوصی بودن مدارس غیرانتفاعی است. مدارس غیرانتفاعی نسبت به دولتی از بعد تمرکززدایی و استقلال مالی و همچنین در اختیار داشتن امکانات و تجهیزات و ادراک مدیران این‌گونه مدارس نسبت به مقوله سلامت سازمانی، در وضعیت بهتری می‌باشند و در واقع، دست آنها در ارائه‌ی امکانات آموزشی بازتر از مدارس دولتی می‌باشد. این امر باعث ایجاد جو سالم سازمانی شده است که معلمان و کارکنان در این‌گونه مدارس، رضایت شغلی داشته و میزان تعهد و اعتماد آنها به مدیر بیشتر باشد. اگرچه مدیران توانایی حل مشکلات مادی و معیشتی کارکنان را ندارند، اما درحداکثر می‌توانند چنان فضای روانی به‌وجود آورند که این مشکلات خلل جدی بر روند یادگیری و آموزش به‌وجود نیاورد. توانمندی مدیر در حوزه‌ی فعالیت‌های اداری و مالی و برقراری رابطه‌ی موثر با سایر نهادهای اجتماعی و اتخاذ اقداماتی به‌منظور تمرکززدایی بیشتر و افزایش قدرت و اختیارات مدارس و مدیران، شرایط را برای تسریع بخشیدن به این امر فراهم می‌کند. نتایج تحقیق با پژوهش سلیمانی (Soleimani, 2008) که دریافت بین مدارس دولتی و غیرانتفاعی شهر تهران بر اساس الگوی فیلدمن تفاوت معناداری وجود دارد، هم‌سو می‌باشد.

۱۲- بین میزان سلامت سازمانی با استقرار مدیریت مدرسه محوری در مدارس متوسطه‌ی دخترانه و پسرانه، تفاوت معناداری وجود ندارد. با توجه به نتایج تحقیق، هر دو مدارس دخترانه و پسرانه از سلامت سازمانی برخوردارند و نشان‌دهنده‌ی این است که مدارس دارای جو سالم، باز و پویا می‌باشند. در چنین مدرسی، معلمان و کارکنان و درجه اعتماد و میزان تعهد سازمانی آنها به مدیر و همکاران بالاست. هماهنگی برنامه‌های آموزشی بیشتر است. از نظر هوی و میسکل هرچه ارتباطات داخل مدرسه سازنده‌تر باشد، هماهنگی در فعالیت‌های آموزشی بیشتر خواهد بود. هرگاه کارکنان احساس کنند مورد پذیرش قرار گرفته‌اند، خوشنود خواهند بود و این امر در انگیزه و روحیه‌ی آنها موثر خواهد بود. به‌منظور ایجاد سلامت سازمانی دبیرستان‌ها در امر انتخاب مدیران، باید از کسانی استفاده کنند که از آموزش‌ها و مهارت‌های مدیریتی لازم برخوردارند. نتایج تحقیق با پژوهش ملکی‌نیا (Maleknia, 2008) که بین مشارکت کارکنان و سلامت سازمانی رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد و میرزایی (Mirzaee, 2007) که بین سلامت سازمانی مدارس دخترانه و پسرانه و هوش هیجانی مدیران زن و مرد تفاوت معناداری وجود ندارد، هم‌سو می‌باشد.

**Reference:**

- Aghasi, S. and sharifi. A . (2010). A Study of the Impact of Mangers' Performance on Organizational Health Quarterly Journal of New Approaches in Educational Administration, Islamic Azad University Marvdasht Branch , Vol 1. No 4.fall 2011, pp.149-168.
- Aghasi kermani , Z. (2007). Investigation and Study of Organizational Health of 19-District Education Offices in Tehran According to Hoy and Fieldsman's Model Journal of Educational Management, Garamsar Branch. Islamic Azad University , Vol 1. No 2. 2007 pp. 121-142.
- Alaghehband , A. (1999). School Organizational Health Journal of Management in Education, 5th Period, vol. 21. p. 14-33.
- Bacal , A. (2007). "Organizational Health and Success" viewed on 30 . july. 2007 [www. organizational Health.org].
- Barnes, K, M .(1994)."The Organizational Health of Middle School, Trust , and Decision Participation Work Environment "Degree: E.D.D.
- Bateman , C. L. (2000). Relationship Among Empowerment, Organizational Health, and Principal Effectiveness . Dissertation Abstract International –A, 60(9), p. 32070.
- Davis, K. & Newstrom, J. W. (1989). Human Behavior at work: Organizational, Behavior New York: McGraw-Hill.
- Drive, C. (2004) "Trinity Health: Organizational Integrity program", viewed on to 8-12- 2007 [www. Novimichigan.com ].
- Dudek Shriber , L. (1995). A study of the leadership qualities of occupational therapy department chairpersons and the organizational health of their departments. [Dissertation Abstract Ed. D]. United States. New York: State University of New York at Buffalo.
- Hoy, W. K; &Wool Folk, A. E. (1993)."Teachers' sense of Efficacy and the Organizational Health of Schools". The Elementary School Journal, Vol 93. No 4. pp. 355-372.
- Hoy, W. K; & Miskel , G. C. (1991). "Educational Administration, Theory Research and Practice" International Edition.
- Hoy & Miskel. (1991).Theory Investigation and Practice in Educational Management, Translated by Seyed Mir Mohammad: Abbaszadeh. Anzali Vol.1 and 2.



- Hoy & Miskel. (1999). Theory, Investigation and Practice in Educational Management, Translated by Seyed Mir Mohammad: Abbaszadeh. Oroumeh , Anzali.
- Hov & Miskel. (2003). Educational Management (Theory, Investigation & Action) Translated by, Seyed Mir Mohammad: Abbaszadeh. Oroumeh University Publications.
- Khishi, B. (2008). Investigation of the Relationship of Organizational Health of Schools' Principals in the three Stages of the city of Maragheh, Journal of Educational Management, Vol 2, Winter 2008 ,p.175-193.
- Korkmaz, M .(2007). The Effect of Leadership Style on Organizational Health. Educational Research Quarterly, 3, 22-54.
- Kosces ,M , . (2007), "Organizational Health and Consulting" viewed on to 2007[ www.developed and maintained by singlarmedia.com].
- Maleknia, E. (2008). Relationship between Personal Participation and Organizational Health of Tehran Public High Schools, Journal of New Thoughts in Educational Sciences ,Vol 3 No4. pp. 113-133.
- Michel, T.R.(1987). People in Organizations can Introduction to Personnel's Behavior in the Organization, Translated by: NazariNezhad, Mohammad Hossein,1st Ed, Mashhad, Astan Ghodse Razavi Publications.
- Miles, M. B .(1969) . Planned change and organizational Health . igurk and Ground. In F.D carver and T. see : Matthew B. Miles,."Planned Change and organizational Health: Figure and Ground" in fred D. Carver and Thomas J. Sergiovanni (EDS), Organizations and Human Behavior. (New York: McGraw. Hill, 1969), PP. 375 – 391.
- Miller, S. J. (1993). the Relationship between junior High School Teachers, Perceptions of a Healthy School Environment and their Trust in the Principle, Colleagues and the School Organization.
- Mirzaei , m. (2007) .Relationship between Organizational Health and Enthusiastic Inteligence of principals with productivity of Tehran High Schools. Masters Thesis, Islamic Azad University. Rodehen Branch.
- Murphy, J. & Datnow, A . (2003) . Lessons from Comprehensive School reforms. Thousand Oaks, CA: Corwin press.
- Myrkmal, M .(1999). Leadership and Management Training 5th Edition Sytroven Publications, Tehran.

- Parsons, T. (1967) . "An Outline of the Social System". in T. Parsons, E. Shils, K. Naegle ,& J. Pitts (EDS),Theories of Society, New York: free press.
- Shariatmadari , M. (2009) Investigation of the Relationship between Organizational Health and Effectiveness of Educational Management Schools' Principals of Tehran' Journal of Training Sciences,Vol.65,Summer, p. 119-151.
- Scott, R. (2009). Organization, Legal, Factual and Open System, Translated by Mohammad Reza Behrangi, Tarbiat Publications.
- Soleimani , N.(2008). An Investigation into the Organizational Health of Schools in Tehran on the Basis of Hoy and Fieldsman's Model, Quarterly Journal of New Approaches in Educational Administration/ Islamic Azad University Marvdasht Branch, Vol. 1 No 4. fall 2011, PP23-44.
- Thomason, V.L. (2006).A study of the Relationship between School Climate and Student Performance on the Virginia Standards of Learning tests in Elementary School. Doctoral Dissertation. Virginia Commonwealth University: School Education.
- Zahed Babelan , A.(2007). Investigation Of The Relationship between School Organization Health and Organizational Commitment of High School Teachers in the Province of Ardebil, Ferdowsi University Training and Psychology Studies journal. P. 127-148.