

Designing A Model of Factors Influencing Organizational Health in Schools

Qader Vazifeh Damirchi

Ph.D in Management Department, University of Applied Science and Technology, Worker House Center, Parsabad, Iran.

vazifehqader@gmail.com

Received: 2025 June 5

Accepted: 2025 July 20

Abstract

Institutions that aim for organizational health fundamentally prioritize the well-being and tranquility of their work environments, even when faced with difficulties. Every educational institution has faced challenges; however, the decisions made by leaders and administrators regarding the emphasis on the well-being of their organizations can significantly enhance teachers' experiences, boost overall morale, and contribute to the long-term success of the school. This study focuses on creating a model to understand the elements that affect organizational health within schools, categorizing it as a developmental research study. The current study focused on a statistical population that included 250 distinguished school educators from the Ardabil province. In this research, a convenience sampling technique was employed, involving a total of 40 samples. The data was analyzed using the Delphi method according to the three stages outlined by Schmidt et al. (2001). The results indicated that 31 measures across the four dimensions of adaptation, goal attainment, cohesion, and integration are appropriate for ensuring the sustainability of organizational health within educational institutions. The assessment of the indicators within the organizational health influencing factors model revealed that the criterion "establishing high standards by managers" received the highest ranking, while the criterion "manager's behavior in shaping working relationships with teachers" was rated the lowest.

Keywords: Organizational health, education, schools

طراحی مدل عوامل تأثیرگذار بر سلامت سازمانی مدارس

قادر وظیفه دمیرچی

گروه مدیریت، دانشگاه جامع علمی کاربردی استان اردبیل، مرکز تشکیلات خانه کارگر، پارس آباد، ایران (vazifehqader@gmail.com)

پذیرش: ۲۹ تیرماه ۱۴۰۴

دریافت: ۱۵ خرداد ۱۴۰۴

چکیده

مدارسی که سلامت سازمانی را دنبال می‌کنند، در نهایت در بحبوحه چالش‌ها، رفاه و آرامش را در محل کار خود سرمایه‌گذاری می‌کنند. همه مدارس سختی‌هایی را تجربه کرده اند، اما انتخاب‌هایی که مدیران و رهبران هنگام اولویت دادن به سلامت سازمان‌های خود انجام می‌دهند، می‌تواند تجربه معلمان، روحیه کلی و طول عمر موفقیت مدرسه را به طرز چشمگیری بهبود بخشد. تحقیق حاضر با هدف طراحی مدل عوامل تأثیرگذار بر سلامت سازمانی مدارس انجام شده است که از نوع پژوهش توسعه ای است. جامعه آماری تحقیق حاضر را ۲۵۰ نفر از نخبگان مدارس استان اردبیل تشکیل می‌دهند. روش نمونه گیری در این تحقیق روش نمونه در دسترس به تعداد ۴۰ نمونه می باشد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش دلفی براساس مراحل سه گانه اشمیت و همکاران (۲۰۰۱) استفاده شده است. یافته های نشان داد که ۳۱ شاخص در ۴ بعد انطباق، نیل به هدف، انسجام و یکپارچگی، دوام مناسب سلامت سازمانی مدارس است. و رتبه بندی شاخص ها مدل عوامل تأثیرگذار سلامت سازمانی نشان داد، شاخص « تعیین استانداردهای بالا توسط مدیران» بالاترین رتبه و شاخص «رفتار مدیر در مشخص کردن مناسبات و روابط کاری با معلمان» در پایین ترین قرار گرفتند.

واژگان کلیدی: سلامت سازمانی، آموزش و پرورش، مدارس

۱. مقدمه

آموزش و پرورش به عنوان اساس و زیربنای توسعه فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی هر جامعه است، امروزه در اغلب کشورها آموزش و پرورش صنعت رشد قلمداد می شود و پس از امور دفاعی بیشترین بودجه دولتی را به خود اختصاص می دهد. از آنجایی که بخش قابل توجهی از آموزش و پرورش در مدارس صورت می گیرد مدارس به عنوان یک نظام اجتماعی حساس و مهم، از جایگاه خاصی برخوردارند. مدارس در صورتی خواهند توانست وظیفه خطیری را که به دوش آنهاست به نحو احسن انجام دهند که سازمانهای سالم و پویایی باشند (جاهد، ۱۳۸۴).

سلامت سازمانی را مایلز^۱ در سال ۱۹۶۹ تعریف کرد و ضمن پیشنهاد طرحی برای سنجش سلامت سازمانها، خاطرنشان کرد که سازمان همیشه سالم نخواهد بود. به نظر او سلامت سازمانی اشاره می کند به دوام و بقای سازمان در محیط خود و سازگاری با آن و ارتقا و گسترش توانایی خود برای سازش بیشتر (واین و فیدمن، ۱۹۸۷). به نظر مایلز سلامت سازمانی عبارت است از دوام و بقای سازمان در محیط خود و سازگاری با آن و ارتقا و گسترش توانایی خود برای سازگاری بیشتر. از نظر لایدن و کلینگل سلامت سازمانی یک مفهوم تقریباً تازه ای است و شامل توانایی سازمان برای انجام وظایف خود به طور موثر و رشد و بهبود سازمان می گردد. یک سازمان سالم جایی است که افراد می خواهند در آنجا بمانند و کار کنند و خود افرادی سودمند و موثر باشند (محمدزاده و همکاران، ۱۴۰۲).

بنابراین، مدارس سالم موجبات انگیزش و علاقه مندی به کار را در معلمان به وجود آورده و از این طریق اثربخشی خود را بالا می برند.

^۱Miles

^۲Wayne & Feldman

ازطرفی دیگر، جو سازمانی سالم و حمایتگر باعث اعتماد بیشتر افراد و روحیه بالای آنان و بالطبع باعث افزایش کارایی معلمان می شود که افزایش کارایی معلمان به نوبه خود عامل مهمی در افزایش اثربخشی مدرسه محسوب می شود (امرای و همکاران، ۱۴۰۳).
با توجه به اهمیت و جایگاه مدارس و ضرورت سلامت سازمانی در این نهاد مهم و تأثیرگذار تحقیق حاضر در نظر دارد تا ضمن بررسی سلامت سازمانی و شاخص‌های مهم تأثیرگذار بر آن با استفاده از روش دلفی و دیدگاه نخبگان و افراد خبره در مدل مناسب سلامت سازمانی مدارس را ارائه نماید.

۲. ادبیات نظری و پیشینه تحقیق

وقتی افراد سالم هستند، بهتر می‌توانند استرس جسمی را تحمل کنند، از بیماری بهبود یابند و خود را برای رسیدن به اهداف تحت فشار قرار دهند. از طرف دیگر، سلامت ضعیف می‌تواند افراد را در برابر استرس و بیماری آسیب‌پذیر کند. همین امر را می‌توان در مورد یک سازمان نیز گفت. وقتی یک تیم یا کسب‌وکار ناسالم باشد، می‌تواند توسط نیروهای محیطی از رقابت گرفته تا رکود اقتصادی تضعیف شود (فیدر^۱، ۲۰۲۴). در مورد سلامت سازمانی تحقیقات متعددی انجام گرفته است که همگی دلالت بر این موضوع دارند که سازمان‌های سالم، سازمان‌هایی هستند که در همه‌ی ابعاد فوق در سطح بالایی قرار دارند. هم چنین مطالعات انجام شده رابطه‌ی معناداری را بین سلامت سازمانی از یک سو و متغیرهایی چون اعتماد، اطمینان و روحیه، اثربخشی کارکنان، سبک‌های رهبری و... از سوی دیگر نشان می‌دهد. (نوروزی ۱۳۸۰). بلانچارد و اوکانر (۱۹۹۷) نیز مدیریت بر مبنای ارزش‌ها را عامل اساسی در سلامت سازمان می‌دانند (بلانچارد و اوکانر، ۱۹۹۷). سلامت سازمانی اصطلاحی است که در حال حاضر در ادبیات برای توصیف جنبه‌های محیط کار مرتبط با سلامت کارکنان وجود دارد. میلر^۲ و همکاران (۱۹۹۹) از سلامت سازمانی برای توصیف استرس شغلی استفاده کردند، در حالی که کاتن و هارت^۳ (۲۰۰۳) سلامت سازمانی را به طور کلی‌تر به عنوان رفاه کارمند در محیط کار تفسیر کردند. در حالی که در ادبیات دانشگاهی هیچ ارتباطی بین سلامت سازمانی و حوزه مدیریت وجود ندارد، در صنعت چنین ارتباطی توسط لنسیونی^۴ (۲۰۱۲) بیان شده است که سلامت سازمانی را به عنوان حالت همگرایی بین مدیریت، عملیات، استراتژی و فرهنگ در یک سازمان تعریف کرده است (زنیدیس و تتوچاروس^۵، ۲۰۱۴). سلامت سازمانی به عنوان حالت عملکرد کامل و بدون مانع همه فرآیندهای رسمی، غیررسمی، اصلی و کمکی سازمانی تعریف می‌شود. این تعریف در واقع تعدیلی بر نهادهای سازمانی از تعریف سلامت است که سازمان بهداشت جهانی برای انسان استفاده می‌کند، که بیان می‌کند «سلامت، حالت رفاه کامل جسمی، روانی و اجتماعی است و نه تنها عدم وجود بیماری یا ناتوانی» (سازمان بهداشت جهانی، ۱۹۴۸). مطالعات تجربی در مورد سازمان سالم حداقل در دو رشته، محیط‌های آموزشی توسط هوی و فلدمن^۶ (۱۹۸۷) و مؤسسات غیرانتفاعی، قابل توجه بوده‌اند. این مطالعات زمینه محیط مدرسه، عملکرد معلم، کیفیت کار، اثربخشی مدارس و شاخص وضعیت اجتماعی-روانی آن را بررسی کرده‌اند (هوی، ۱۹۸۷). در میان مطالعات در سازمان‌های تجاری، آدکینز^۷ (۱۹۹۹) مفهوم سلامت سازمانی را به عنوان امتدادی از روانشناسی سلامت شغلی با تمرکز سازمانی روشن پیشنهاد کرد، و داننا و گریفین^۸ (۱۹۹۹) رفاه کارکنان را به اثربخشی و عملکرد سازمانی مرتبط دانستند. اخیراً، برخی از محققان یک مدل مبتنی بر فرآیند از «سازمان سالم» را توصیه کرده‌اند، (لو، ۲۰۱۰) زیرا سازمان‌ها را دارای ویژگی‌های سیستمی می‌دانند و یک سازمان سالم را به عنوان «سازمانی که فرهنگ، جو و شیوه‌های آن محیطی را ایجاد می‌کند که سلامت و ایمنی کارکنان و همچنین اثربخشی سازمانی را ارتقا می‌دهد» تعریف می‌کنند (رایا و پانییرسلوام^۹، ۲۰۱۳). دانشمندان مختلفی در خصوص سلامت سازمانی اظهار نظر کرده‌اند که در جدول زیر به تعدادی از آنها اشاره می‌شود:

^۱Feder

^۲Blanchard and O'Connor

^۳Miller

^۴Cotton and Hart

^۵Lencioni

^۶Xenidis & Theocharous

^۷Hoy and Feldman

^۸Adkins

^۹Danna and Griffin

^{۱۰}Raya & Panneerselvam

در جدول ۱: پیشینه تحقیقاتی سلامت سازمانی

منبع شاخص	شاخص ها
مدل مدرسه مکینزی ^۱ (۲۰۰۶)	تعیین استانداردهای بالا توسط مدیران
مدل فیشر و سایک ^۲ (۱۹۸۶)	حمایت از معلمان در زمینه‌ها و ابعاد مختلف
مدل کاپلان ^۳ (۱۹۹۳) و کاراواتا ^۴ (۱۹۹۷)	توانایی در به دست آوردن منابع
مدل کاپلان ^۳ (۱۹۹۳) و کاراواتا ^۴ (۱۹۹۷)	تحت تأثیر قرار دادن اشخاص بالادستی در به دست آوردن موارد مورد نیاز مدرسه
مدل سلامت سازمانی لنچینی ^۵ (۱۳۹۳)	روشن بودن اهداف مدرسه برای اکثریت معلمان و انجام کلیه فعالیتها در جهت اهداف
مدل گراهام لو ^۶ (۲۰۱۰)	احساس تعلق کارکنان نسبت به سازمان و علاقه مند بودن آنها به اعلام نظرات خود در مورد مشکلات
مدل فیشر و سایک ^۲ (۱۹۸۶)	برطرف شدن مسائل به صورت فعال و واقع بینانه در چارچوب امکانات موجود
مدل لایدل و کینگل ^۷ (۲۰۰۰)	احساس تعهد نسبت به تدریس و یادگیری
مدل فیشر و سایک ^۲ (۱۹۸۶)	حمایت همه جانبه از دانش‌آموزان، مدرسه و همکاران
مدل فیشر و سایک ^۲ (۱۹۸۶)	محافظت از مدرسه در برابر فشارهای اعمالی از خارج
مدل لایدل و کینگل ^۷ (۲۰۰۰)	همکاری کارکنان به صورت غیررسمی و فارغ از عنوان و مقام رسمی با یکدیگر در جهت حل مشکلات
مدل کاپلان ^۳ (۱۹۹۳) و کاراواتا ^۴ (۱۹۹۷)	تصمیم‌گیری برای افزایش کارایی مدرسه براساس عواملی از قبیل توانایی، احساس مسئولیت، وجود اطلاعات، حجم کار، زمان مناسب و تجزیه و تحلیل منطقی
مدل گراهام لو ^۶ (۲۰۱۰)	برنامه ریزی در مدرسه براساس واقعیتها، آینده نگری، عملکرد و برقراری نظم و وجود روحیه همکاری در این زمینه
مدل لایدل و کینگل ^۷ (۲۰۰۰)	توجه و احترام به قضاوت و خواسته‌های منطقی
مدل فیشر و سایک ^۲ (۱۹۸۶)	بررسی و حل و فصل نیازهای شخصی و روابط انسانی در مدرسه
مدل لایدل و کینگل ^۷ (۲۰۰۰)	تشریک مساعی به صورت آزاد و داوطلبانه و کمک و همکاری سازنده کارکنان در جهت نیل به اهداف تعیین شده
مدل لایدل و کینگل ^۷ (۲۰۰۰)	اتحاد و احساس وظیفه کارکنان برای رفع بحران هرگاه بحرانی مدرسه را تهدید کند
مدل مایلز ^۸ (۱۹۹۶)	اهمیت دادن به تضاد در امر تصمیم‌گیری و آزادی کارکنان در بیان نظرات و احساسات
مدل لایدل و کینگل ^۷ (۲۰۰۰)	یادگیری حین انجام کار به مقدار زیادی براساس طریق، و کوشش خود یادگیرنده و راهنمایی و توصیه یاددهنده
مدل گراهام لو ^۶ (۲۰۱۰)	تلقی کارکنان از یکدیگر به عنوان یک فرد مستعد و توانا برای یادگیری و توسعه
مدل گراهام لو ^۶ (۲۰۱۰)	عادی بودن انتقاد گروهی درارتباط با پیشرفت کار
مدل گراهام لو ^۶ (۲۰۱۰)	مشهود بودن صداقت در رفتار و احساس احترام و تعلق کارکنان نسبت به یکدیگر
مدل لایدل و کینگل ^۷ (۲۰۰۰)	تحرك زیاد کارکنان و مشارکت براساس انتخاب و علاقه در فعالیتها و مهم و لذت بخش بودن حضور در مدرسه
مدل گراهام لو ^۶ (۲۰۱۰)	اعمال مدیریت و رهبری به صورت انعطاف پذیر در مدرسه و تطبیق مدیریت و سازمان در مواقع لزوم با موقعیتها و تغییرات محیط

^۱McKinsey Global Institute

^۲Fisher and Syke

^۳Kaplan

^۴CaraVita

^۵Lencioni

^۶Graham Lowe

^۷Lydell and Kingel

زیاد بودن حس اعتماد، آزادی و مسئولیت متقابل در بین همکاران و واقف بودن افراد به اینکه چه چیزهایی برای سازمان مهم است و چه چیزهایی کم اهمیت	مدل کریگر و هانسون (۱۹۹۹)
قبول ریسک به عنوان یکی از شرایط توسعه و تغییر، توسط مدیریت و کارکنان	مدل لایدل و کینگل (۲۰۰۰)
معتقد بودن مدرسه به این که افراد باید از اشتباهات گذشته یاد بگیرند که چنین اشتباهاتی اثراتی در بر داشته است؛	مدل مدرسه مکینزی (۲۰۰۶)
تشخیص فوری عملکرد ضعیف در مدرسه و اقدام به رفع آن به طور مناسب و دسته جمعی	مدل گراهام لو (۲۰۱۰)
تنظیم ساخت سازمانی و خط و مشی ها و دستورالعملها به طوری که بتواند کارکنان را در انجام وظایف کمک کرده و بقا و سلامت مدرسه را در بلندمدت تضمین کند	مدل لنچینی (۱۳۸۷)
تغییر ساخت سازمانی، دستورالعملها و خط مشی های سازمان در موارد لزوم تا مدرسه بتواند خود را با شرایط محیطی تطبیق دهد	مدل گراهام لو (۲۰۱۰)
وجود تحرک سازنده در مدرسه علاوه بر نظم و مشاهده شدن ابداعات و ابتکارات به مقدار زیاد	مدل مایلز (۱۹۹۶)
تطبیق سرعت سازمان، با امکانات و تغییرات در ارائه خدمات، و تلاش کارکنان در پیش بینی آینده	مدل کاپلان (۱۹۹۳) و کاراواتا (۱۹۹۷)
وجود تعادل و توازن منطقی بین مسئولیت و اختیار و انجام سریع امور مدرسه به دلیل نداشتن بوروکراسی	مدل گراهام لو (۲۰۱۰)
بیمار	
توانایی مدیر مدرسه در تاثیرگذاری بر رؤسا و مافوق خود، ترغیب آن ها به توجه بیشتر به مسائل مدرسه، مواجه نشدن باموانع اداری و سلسله مراتبی و وابسته نشدن به مافوق است	مدل کاپلان (۱۹۹۳) و کاراواتا (۱۹۹۷)
رفتار رهبری مدیر که باز، دوستانه، حمایتی و همکارانه است	مدل مدرسه مکینزی (۲۰۰۶)
رفتار مدیر در مشخص کردن مناسبات و روابط کاری با معلمان	مدل مدرسه مکینزی (۲۰۰۶)
فراهم کردن مواد و لوازم اساسی کار آموزشی مدرسه و معلمان به منظور اجرای موثر تدریس	مدل کاپلان (۱۹۹۳) و کاراواتا (۱۹۹۷)
حس جمعی دوستی، باز بودن و اعتماد متقابل بین معلمان	مدل لایدل و کینگل (۲۰۰۰)
طالب بودن مدرسه برای برتری علمی و فرهنگی تلاش برای نیل بدان	مدل مدرسه مکینزی (۲۰۰۶)
توانایی مدرسه در سازگاری با محیط خود به طریقی که یگانگی، انسجام و تمامیت برنامه آموزشی خود را حفظ کند	مدل مدرسه مکینزی (۲۰۰۶)

تحقیق حاضر با ارایه مدل مناسب سلامت سازمانی مدارس الگویی برای کلیه مدارس دولتی و غیر دولتی ایجاد می نماید که با شناسایی شاخص ها و عوامل تأثیرگذار مدل سلامت سازمانی بتواند نقشی در سلامت سازمانی این موسسات آموزشی داشته باشد.

۳. روش تحقیق

پژوهش حاضر، تحقیقی توسعه ای است. جامعه آماری تحقیق حاضر را نخبگان مدارس استان اردبیل (که حداقل دارای مدرک کارشناسی ارشد و فعال در حوزه مدیریتی باشند یا مدرک لیسانس با سابقه بیش از ۲۰ سال) و اساتید دانشگاهی (با مدرک دکتری مدیریت و متخصص در حوزه منابع انسانی و برنامه ریزی استراتژیک باشند) تشکیل می دهند. که به عنوان کارشناس خبره در روش دلفی می باشند. حجم جامعه ۲۵۰ نفر بوده که برای نمونه گیری از نمونه در دسترس به تعداد ۴۰ نمونه استفاده گردید.

جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش دلفی استفاده شده است؛ در این پژوهش، پس از تعیین تخصص های مورد نیاز تعیین و اعضای پانل دلفی در سه مرحله و با استفاده از روشهای نمونه گیری غیراحتمالی، شناسایی و انتخاب خواهد شد. پس از تعیین اعضای پانل، برای تعیین شاخص ها و ابعاد مدل سلامت سازمانی مدارس از روش دلفی بر اساس مراحل سه گانه اشمیت و همکاران (۲۰۰۱) استفاده شده است.

۴. یافته ها

در این پژوهش، ابتدا موضوع و ابعاد آن تعریف شد. بر اساس تعریف موضوع، تخصص های مورد نیاز تعیین و اعضای پانل دلفی در سه مرحله و با استفاده از روشهای نمونه گیری غیراحتمالی، شناسایی و انتخاب شدند. پس از تعیین اعضای پانل، برای تعیین شاخص ها و ابعاد مدل سلامت مدارس از روش دلفی بر اساس مراحل سه گانه اشمیت و همکاران (۲۰۰۱) استفاده شده است. پرسشنامه های هر دور به صورت غیر حضوری توزیع و گردآوری شدند. جدول ۲ تاریخ توزیع و گردآوری پرسشنامه های هر دور را به همراه تعداد آنها نشان می دهد.

جدول ۲: تاریخ توزیع و گردآوری پرسشنامه ها

دوره	توزیع پرسشنامه	گردآوری پرسشنامه
	تاریخ توزیع	تعداد
اول	۱۴۰۳/۱۰/۵	۴۰
دوم	۱۴۰۳/۱۱/۳۰	۳۹
سوم	۱۴۰۳/۱۲/۱۵	۳۷
	آخرین تاریخ	تعداد
اول	۱۴۰۳/۱۰/۱۵	۳۹
دوم	۱۴۰۳/۱۲/۵	۳۷
سوم	۱۴۰۴/۰۱/۱۰	۳۵

در این پژوهش برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای پانل، از ضریب همابستگی کندال استفاده شد.

الف- مرحله تولید ایده

در این مرحله شرکت کنندگان از بین خبرگان انتخاب شدند و از آنان خواسته شد تا شاخص‌ها و ابعاد مدل سلامت سازمانی معلمان را مشخص نمایند. تعداد ۴۰ پرسشنامه باز پخش گردید که هر ۳۹ مورد آنها برگشت داده شد. در این قسمت افراد بر اساس استنباط خود از مدل شاخص‌هایی را مشخص کرده‌اند و بعد از حذف موارد تکراری تعداد ۴۰ نوع شاخص باقی ماند. جدول ۳ لیست شاخص‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۳: لیست شاخص‌های مدل سلامت سازمانی از نظر اعضا

ردیف	شاخص‌ها
(۱)	تعیین استانداردهای بالا توسط مدیران
(۲)	حمایت از معلمان در زمینه‌ها و ابعاد مختلف
(۳)	توانایی در به دست آوردن منابع
(۴)	تحت تأثیر قرار دادن اشخاص بالادستی در به دست آوردن موارد مورد نیاز مدرسه
(۵)	روشن بودن اهداف مدرسه برای اکثریت معلمان و انجام کلیه فعالیتها در جهت اهداف
(۶)	احساس تعلق معلمان نسبت به مدارس و علاقه مند بودن آنها به اعلام نظرات خود در مورد مشکلات
(۷)	برطرف شدن مسائل به صورت فعال و واقع بینانه در چارچوب امکانات موجود
(۸)	احساس تعهد نسبت به تدریس و یادگیری
(۹)	حمایت همه جانبه از دانش‌آموزان، مدرسه و همکاران
(۱۰)	محافظت از مدرسه در برابر فشارهای اعمالی از خارج
(۱۱)	همکاری معلمان به صورت غیررسمی و فارغ از عنوان و مقام رسمی با یکدیگر در جهت حل مشکلات
(۱۲)	تصمیم گیری برای افزایش کارایی مدرسه براساس عواملی از قبیل توانایی، احساس مسئولیت، وجود اطلاعات، حجم کار، زمان مناسب و تجزیه و تحلیل منطقی
(۱۳)	برنامه ریزی در مدرسه براساس واقعیتها، آینده نگری، عملکرد و برقراری نظم و وجود روحیه همکاری در این زمینه
(۱۴)	توجه و احترام به قضاوت و خواسته های منطقی معلمان
(۱۵)	بررسی و حل و فصل نیازهای شخصی و روابط انسانی در مدرسه
(۱۶)	تشریک مساعی به صورت آزاد و داوطلبانه و کمک و همکاری سازنده معلمان در جهت نیل به اهداف تعیین شده
(۱۷)	اتحاد و احساس وظیفه معلمان برای رفع بحران هرگاه بحرانی مدرسه را تهدید کند
(۱۸)	اهمیت دادن به تضاد در امر تصمیم گیری و آزادی معلمان در بیان نظرات و احساسات
(۱۹)	یادگیری حین انجام کار به مقدار زیادی براساس طریق، و کوشش خود یادگیرنده و راهنمایی و توصیه یاددهنده
(۲۰)	تلقی معلمان از یکدیگر به عنوان یک فرد مستعد و توانا برای یادگیری و توسعه
(۲۱)	عادی بودن انتقاد گروهی در ارتباط با پیشرفت کار
(۲۲)	مشهود بودن صداقت در رفتار و احساس احترام و تعلق معلمان نسبت به یکدیگر
(۲۳)	تحرك زیاد معلمان و مشارکت براساس انتخاب و علاقه در فعالیتها و مهم و لذت بخش بودن حضور در مدرسه
(۲۴)	اعمال مدیریت و رهبری به صورت انعطاف پذیر در مدرسه و تطبیق مدیریت در مواقع لزوم با موقعیتها و تغییرات محیط
(۲۵)	زیاد بودن حس اعتماد، آزادی و مسئولیت متقابل در بین همکاران و واقف بودن افراد به اینکه چه چیزهایی برای سازمان مهم است و چه چیزهایی کم اهمیت
(۲۶)	قبول ریسک به عنوان یکی از شرایط توسعه و تغییر، توسط مدیریت و معلمان
(۲۷)	معتقد بودن مدرسه به این که افراد باید از اشتباهات گذشته یاد بگیرند که چنین اشتباهاتی اثراتی در بر داشته است؛

۲۸	تشخیص فوری عملکرد ضعیف در مدرسه و اقدام به رفع آن به طور مناسب و دسته جمعی
۲۹	تنظیم ساخت سازمانی و خط و مشی ها و دستورالعملها به طوری که بتواند معلمان را در انجام وظایف کمک کرده و بقا و سلامت مدرسه را در بلندمدت تضمین کند
۳۰	تغییر ساخت سازمانی، دستورالعملها و خط مشی های سازمان در موارد لزوم تا مدرسه بتواند خود را با شرایط محیطی تطبیق دهد
۳۱	وجود تحرک سازنده در مدرسه علاوه بر نظم و مشاهده شدن ابداعات و ابتکارات به مقدار زیاد
۳۲	تطبیق سرعت مدرسه، با امکانات و تغییرات در ارائه خدمات، و تلاش معلمان در پیش بینی آینده
۳۳	وجود تعادل و توازن منطقی بین مسئولیت و اختیار و انجام سریع امور مدرسه به دلیل نداشتن بوروکراسی
۳۴	توانایی مدیر مدرسه در تاثیرگذاری بر مافوق خود، ترغیب آن ها به توجه بیشتر به مسائل مدرسه، مواجه نشدن باموانع اداری و سلسله مراتبی و وابسته نشدن به مافوق است
۳۵	رفتار رهبری مدیر که باز، دوستانه، حمایتی و همکارانه است
۳۶	رفتار مدیر در مشخص کردن مناسبات و روابط کاری با معلمان
۳۷	فراهم کردن مواد و لوازم اساسی کار آموزشی مدرسه و معلمان به منظور اجرای موثر تدریس
۳۸	حس جمعی دوستی، باز بودن و اعتماد متقابل بین معلمان
۳۹	طالب بودن مدرسه برای برتری علمی و فرهنگی تلاش برای نیل به آن
۴۰	توانایی مدرسه در سازگاری با محیط خود به طریقی که یگانگی، انسجام و تمامیت برنامه آموزشی خود را حفظ کند

ب- مرحله کاهش اقلام با حذف شاخص های کم اهمیت
در این مرحله همه ایده های اعضای جمع بندی و طبقه بندی گردید و نهایتاً ۴۰ شاخص قابل بررسی به دست آمد. ۴۰ شاخص بدست آمده به صورت جمع بندی شده در اختیار تمامی اعضای قرار گرفت و نظراعضای درباره میزان اهمیت عوامل دریافت گردید. در این مرحله شاخص های با اهمیت متوسط و پایینتر بر اساس جدول ضریب هماهنگی کنادال حذف گردیدند. جدول ۴ نتایج بدست آمده از تحقیق را نشان می دهد.

جدول ۴: نتایج بدست آمده از تحقیق

ردیف	شاخص ها	ضریب بدست آمده	نتیجه
۱	تعیین استانداردهای بالا توسط مدیران	۰/۹۶۷	اتفاق نظر بسیار قوی
۲	حمایت از معلمان در زمینه ها و ابعاد مختلف	۰/۹۲۴	اتفاق نظر بسیار قوی
۳	توانایی در به دست آوردن منابع	۰/۶۴۵	اتفاق نظر متوسط
۴	تحت تأثیر قرار دادند اشخاص بالادستی در به دست آوردن موارد مورد نیاز مدرسه	۰/۶۳۶	اتفاق نظر متوسط
۵	روشن بودن اهداف مدرسه برای اکثریت معلمان و انجام کلیه فعالیتها در جهت اهداف	۰/۸۶۳	اتفاق نظر قوی
۶	احساس تعلق معلمان نسبت به مدارس و علاقه مند بودن آنها به اعلام نظرات خود در مورد مشکلات	۰/۷۷۴	اتفاق نظر قوی
۷	برطرف شدن مسائل به صورت فعال و واقع بینانه در چارچوب امکانات موجود	۰/۸۲۵	اتفاق نظر قوی
۸	احساس تعهد نسبت به تدریس و یادگیری	۰/۹۵۳	اتفاق نظر بسیار قوی
۹	حمایت همه جانبه از دانش آموزان، مدرسه و همکاران	۰/۹۳۱	اتفاق نظر بسیار قوی
۱۰	محافظت از مدرسه در برابر فشارهای اعمالی از خارج	۰/۶۶۷	اتفاق نظر متوسط
۱۱	همکاری معلمان به صورت غیررسمی و فارغ از عنوان و مقام رسمی با یکدیگر در جهت حل مشکلات	۰/۸۳۳	اتفاق نظر قوی
۱۲	تصمیم گیری برای افزایش کارایی مدرسه براساس عواملی از قبیل توانایی، احساس مسئولیت، وجود اطلاعات، حجم کار، زمان مناسب و تجزیه و تحلیل منطقی	۰/۸۳۰	اتفاق نظر قوی
۱۳	برنامه ریزی در مدرسه براساس واقعیتها، آینده نگری، عملکرد و برقراری نظم و وجود روحیه همکاری در این زمینه	۰/۸۰۶	اتفاق نظر قوی
۱۴	توجه و احترام به قضاوت و خواسته های منطقی معلمان	۰/۸۴۳	اتفاق نظر قوی
۱۵	بررسی و حل و فصل نیازهای شخصی و روابط انسانی در مدرسه	۰/۹۳۱	اتفاق نظر بسیار قوی

^۱Kendall's coefficient of concordance (W)

۱۶	تشریک مساعی به صورت آزاد و داوطلبانه و کمک و همکاری سازنده معلمان در جهت نیل به اهداف تعیین شده	۰/۵۳۷	اتفاق نظر متوسط
۱۷	اتحاد و احساس وظیفه معلمان برای رفع بحران هرگاه بحرانی مدرسه را تهدید کند	۰/۹۲۱	اتفاق نظر بسیار قوی
۱۸	اهمیت دادن به تضاد در امر تصمیم گیری و آزادی معلمان در بیان نظرات و احساسات	۰/۸۴۴	اتفاق نظر قوی
۱۹	یادگیری حین انجام کار به مقدار زیادی براساس طریق، و کوشش خود یادگیرنده و راهنمایی و توصیه یاددهنده	۰/۹۲۵	اتفاق نظر بسیار قوی
۲۰	تلقی معلمان از یکدیگر به عنوان یک فرد مستعد و توانا برای یادگیری و توسعه	۰/۹۵۷	اتفاق نظر بسیار قوی
۲۱	عادی بودن انتقاد گروهی در ارتباط با پیشرفت کار	۰/۹۴۲	اتفاق نظر بسیار قوی
۲۲	مشهود بودن صداقت در رفتار و احساس احترام و تعلق معلمان نسبت به یکدیگر	۰/۹۵۴	اتفاق نظر بسیار قوی
۲۳	تحرك زیاد معلمان و مشارکت براساس انتخاب و علاقه در فعالیتها و مهم و لذت بخش بودن حضور در مدرسه	۰/۹۶۱	اتفاق نظر بسیار قوی
۲۴	اعمال مدیریت و رهبری به صورت انعطاف پذیر در مدرسه و تطبیق مدیریت در مواقع لزوم با موقعیتهای و تغییرات محیط	۰/۸۵۶	اتفاق نظر قوی
۲۵	زیاد بودن حس اعتماد، آزادی و مسئولیت متقابل در بین همکاران و واقف بودن افراد به اینکه چه چیزهایی برای سازمان مهم است و چه چیزهایی کم اهمیت	۰/۹۳۲	اتفاق نظر بسیار قوی
۲۶	قبول ریسک به عنوان یکی از شرایط توسعه و تغییر، توسط مدیریت و معلمان	۰/۳۶۹	اتفاق نظر ضعیف
۲۷	معتقد بودن مدرسه به این که افراد باید از اشتباهات گذشته یاد بگیرند که چنین اشتباهاتی اثراتی در بر داشته است؛	۰/۶۷۲	اتفاق نظر متوسط
۲۸	تشخیص فوری عملکرد ضعیف در مدرسه و اقدام به رفع آن به طور مناسب و دسته جمعی	۰/۸۸۲	اتفاق نظر قوی
۲۹	تنظیم ساخت سازمانی و خط و مشی ها و دستورالعملها به طوری که بتواند معلمان را در انجام وظایف کمک کرده و بقا و سلامت مدرسه را در بلندمدت تضمین کند	۰/۹۳۷	اتفاق نظر بسیار قوی
۳۰	تغییر ساخت سازمانی، دستورالعملها و خط مشی های سازمان در موارد لزوم تا مدرسه بتواند خود را با شرایط محیطی تطبیق دهد	۰/۸۲۹	اتفاق نظر قوی
۳۱	وجود تحرك سازنده در مدرسه علاوه بر نظم و مشاهده شدن ابداعات و ابتکارات به مقدار زیاد	۰/۹۶۵	اتفاق نظر بسیار قوی
۳۲	تطبیق سرعت مدرسه، با امکانات و تغییرات در ارائه خدمات، و تلاش معلمان در پیش بینی آینده	۰/۶۷۲	اتفاق نظر متوسط
۳۳	وجود تعادل و توازن منطقی بین مسئولیت و اختیار و انجام سریع امور مدرسه به دلیل نداشتن بوروکراسی	۰/۴۲۱	اتفاق نظر ضعیف
۳۴	توانایی مدیر مدرسه در تاثیرگذاری بر مافوق خود، ترغیب آن ها به توجه بیشتر به مسائل مدرسه، مواجه نشدن باموانع اداری و سلسله مراتبی و وابسته نشدن به مافوق است	۰/۶۳۴	اتفاق نظر متوسط
۳۵	رفتار رهبری مدیر که باز، دوستانه، حمایتی و همکارانه است	۰/۹۳۱	اتفاق نظر بسیار قوی
۳۶	رفتار مدیر در مشخص کردن مناسبات و روابط کاری با معلمان	۰/۹۱۰	اتفاق نظر بسیار قوی
۳۷	فراهم کردن مواد و لوازم اساسی کار آموزشی مدرسه و معلمان به منظور اجرای موثر تدریس	۰/۹۶۲	اتفاق نظر بسیار قوی
۳۸	حس جمعی دوستی، باز بودن و اعتماد متقابل بین معلمان	۰/۸۷۵	اتفاق نظر قوی
۳۹	طالب بودن مدرسه برای برتری علمی و فرهنگی تلاش برای نیل به آن	۰/۹۴۶	اتفاق نظر بسیار قوی
۴۰	توانایی مدرسه در سازگاری با محیط خود به طریقی که یگانگی، انسجام و تمامیت برنامه آموزشی خود را حفظ کند	۰/۸۹۲	اتفاق نظر قوی

لذا با توجه به نتایج جدول فوق؛ عوامل با اهمیت متوسط و پایینتر بر اساس جدول ضریب هماهنگی کندانال حذف گردیدند و ۹ شاخص:

- ✓ توانایی در به دست آوردن منابع
- ✓ تحت تأثیر قرار دادند اشخاص بالادستی در به دست آوردن موارد مورد نیاز مدرسه
- ✓ احساس تعهد نسبت به تدریس و یادگیری
- ✓ محافظت از مدرسه در برابر فشارهای اعمالی از خارج

- ✓ تشریک مساعی به صورت آزاد و داوطلبانه و کمک و همکاری سازنده معلمان در جهت نیل به اهداف تعیین شده
- ✓ قبول ریسک به عنوان یکی از شرایط توسعه و تغییر، توسط مدیریت و معلمان
- ✓ معتقد بودن مدرسه به این که افراد باید از اشتباهات گذشته یاد بگیرند که چنین اشتباهاتی اثراتی در بر داشته است؛
- ✓ تطبیق سرعت مدرسه، با امکانات و تغییرات در ارائه خدمات، و تلاش معلمان در پیش بینی آینده
- ✓ وجود تعادل و توازن منطقی بین مسئولیت و اختیار و انجام سریع امور مدرسه به دلیل نداشتن بوروکراسی.
- ✓ توانایی مدیر موسسه در تاثیرگذاری بر مافوق خود، ترغیب آن ها به توجه بیشتر به مسائل مدرسه، مواجه نشدن باموانع اداری وسلسه مراتبی و وابسته نشدن به مافوق است).

از بین ۴۰ شاخص، با ضریب اهمیت ضعیف و متوسط حذف گردیدند و نهایتاً ۳۱ شاخص طبق جدول زیر در تحلیل ماندند.

جدول ۵: شاخص های نهایی با حذف شاخص های با اهمیت پایین

ردیف	شاخص های نهایی
۱	تعیین استانداردهای بالا توسط مدیران
۲	حمایت معلمان در زمینه ها و ابعاد مختلف
۳	روشن بودن اهداف مدرسه برای اکثریت معلمان و انجام کلیه فعالیتها در جهت اهداف
۴	احساس تعلق معلمان نسبت به سازمان و علاقه مند بودن آنها به اعلام نظرات خود در مورد مشکلات
۵	برطرف شدن مسائل به صورت فعال و واقع بینانه در چارچوب امکانات موجود
۶	احساس تعهد نسبت به تدریس و یادگیری
۷	حمایت همه جانبه از دانش آموزان، مدرسه و همکاران
۸	همکاری معلمان به صورت غیررسمی و فارغ از عنوان و مقام رسمی با یکدیگر در جهت حل مشکلات
۹	تصمیم گیری برای افزایش کارایی مدرسه براساس عواملی از قبیل توانایی، احساس مسئولیت، وجود اطلاعات، حجم کار، زمان مناسب و تجزیه و تحلیل منطقی
۱۰	برنامه ریزی در مدرسه براساس واقعیتها، آینده نگری، عملکرد و برقراری نظم و وجود روحیه همکاری در این زمینه
۱۱	توجه و احترام به قضاوت و خواسته های منطقی معلمان
۱۲	بررسی و حل و فصل نیازهای شخصی و روابط انسانی در مدرسه
۱۳	اتحاد و احساس وظیفه معلمان برای رفع بحران هرگاه بحرانی مدرسه را تهدید کند
۱۴	اهمیت دادن به تضاد در امر تصمیم گیری و آزادی معلمان در بیان نظرات و احساسات
۱۵	یادگیری حین انجام کار به مقدار زیادی براساس طریق، و کوشش خود یادگیرنده و راهنمایی و توصیه یاددهنده
۱۶	تلقی معلمان از یکدیگر به عنوان یک فرد مستعد و توانا برای یادگیری و توسعه
۱۷	عادی بودن انتقاد گروهی در ارتباط با پیشرفت کار
۱۸	مشهود بودن صداقت در رفتار و احساس احترام و تعلق معلمان نسبت به یکدیگر
۱۹	تحرك زیاد معلمان و مشارکت براساس انتخاب و علاقه در فعالیتها و مهم و لذت بخش بودن حضور در مدرسه
۲۰	اعمال مدیریت و رهبری به صورت انعطاف پذیر در مدرسه و تطبیق مدیریت و سازمان در مواقع لزوم با موقعیتها و تغییرات محیط
۲۱	زیاد بودن حس اعتماد، آزادی و مسئولیت متقابل در بین همکاران و واقف بودن افراد به اینکه چه چیزهایی برای سازمان مهم است و چه چیزهایی کم اهمیت
۲۲	تشخیص فوری عملکرد ضعیف در مدرسه و اقدام به رفع آن به طور مناسب و دسته جمعی
۲۳	تنظیم ساخت سازمانی و خط و مشی ها و دستورالعملها به طوری که بتواند معلمان را در انجام وظایف کمک کرده و بقا و سلامت مدرسه را در بلندمدت تضمین کند
۲۴	تغییر ساخت سازمانی، دستورالعملها و خط مشی های سازمان در موارد لزوم تا مدرسه بتواند خود را با شرایط محیطی تطبیق دهد
۲۵	وجود تحرك سازنده در مدرسه علاوه بر نظم و مشاهده شدن ابداعات و ابتکارات به مقدار زیاد
۲۶	رفتار رهبری مدیر که باز، دوستانه، حمایتی و همکارانه است
۲۷	رفتار مدیر در مشخص کردن مناسبات و روابط کاری با معلمان
۲۸	فراهم کردن مواد و لوازم اساسی کار آموزشی مدرسه و معلمان به منظور اجرای موثر تدریس
۲۹	حس جمعی دوستی، باز بودن و اعتماد متقابل بین معلمان
۳۰	طالب بودن مدرسه برای برتری علمی و فرهنگی تلاش برای نیل بدان
۳۱	توانایی مدرسه در سازگاری با محیط خود به طریقی که یگانگی، انسجام و تمامیت برنامه آموزشی خود را حفظ کند

در نهایت با توجه به جدول (۵) و حذف شاخص‌های با اهمیت پائین عوامل تأثیرگذار در سلامت سازمانی مدارس بر اساس نظر نخبه‌گان با توجه به چهار کارکرد اصلی که پارسونز برای سیستم‌های اجتماعی برای بقا و حفظ سلامت و رشد و توسعه خود در نظر گرفته است (انطباق، نیل به هدف، انسجام و یکپارچگی، دوام) تقسیم‌بندی گردیدند که در جدول شماره ۶ مدل عملیاتی آن ارایه شده است:

جدول شماره ۶: عوامل اثرگذار بر سلامت سازمانی مدارس

سلامت سازمانی انطباق	(۱) برطرف کردن مسائل به صورت فعال و واقع بینانه چارچوب امکانات موجود
مدارس	(۲) برنامه ریزی در مدرسه براساس واقعیت‌ها، آینده نگری، عملکرد و برقراری نظم
	(۳) یادگیری حین انجام کار براساس کوشش خود یادگیرنده و راهنمایی و توصیه یاددهنده
	(۴) تلقی معلمان از یکدیگر به عنوان یک فرد مستعد و توانا برای یادگیری و توسعه
	(۵) اعمال مدیریت و رهبری به صورت انعطاف پذیر در مدرسه
	(۶) بقا و سلامت مدرسه با تنظیم ساخت سازمانی و خط و مشی‌ها و دستورالعملها
	(۷) تطبیق با شرایط محیطی تغییر ساخت سازمانی، دستورالعملها و خط مشی‌های
	(۸) رفتار رهبری مدیر که باز، دوستانه، حمایتی و همکارانه
	(۹) رفتار مدیر در مشخص کردن مناسبات و روابط کاری با معلمان
	(۱۰) توانایی مدرسه در سازگاری با محیط و حفظ انسجام و تمامیت برنامه آموزشی
نیل به هدف	(۱) تعیین استانداردهای بالا توسط مدیران
	(۲) روشن بودن اهداف مدرسه برای اکثریت معلمان و انجام کلیه فعالیتها در جهت اهداف
	(۳) احساس تعهد نسبت به تدریس و یادگیری
	(۴) تحرک زیاد معلمان و مشارکت براساس انتخاب و علاقه در فعالیتها و مهم و لذت بخش بودن حضور در مدرسه
	(۵) تشخیص فوری عملکرد ضعیف در مدرسه و اقدام به رفع آن به طور مناسب و دسته جمعی
	(۶) فراهم کردن مواد و لوازم اساسی کار آموزشی مدرسه و معلمان به منظور اجرای موثر تدریس
	(۷) طالب بودن مدرسه برای برتری علمی و فرهنگی تلاش برای نیل به آن
انسجام و یکپارچگی	(۱) حمایت معلمان در زمینه‌ها و ابعاد مختلف
	(۲) احساس تعلق معلمان نسبت به مدرسه و علاقه مند بودن آنها به اعلام نظرات خود در مورد مشکلات
	(۳) حمایت همه جانبه از دانش‌آموزان، مدرسه و همکاران
	(۴) همکاری معلمان به صورت غیررسمی و فارغ از عنوان و مقام رسمی با یکدیگر در جهت حل مشکلات
	(۵) بررسی و حل و فصل نیازهای شخصی و روابط انسانی در مدرسه
	(۶) اتحاد و احساس وظیفه معلمان برای رفع بحران
	(۷) مشهود بودن صداقت در رفتار و احساس احترام و تعلق معلمان نسبت به یکدیگر
	(۸) افزایش حس اعتماد، آزادی و مسئولیت متقابل
	(۹) حس جمعی دوستی، باز بودن و اعتماد متقابل بین معلمان
دوام	(۱) افزایش کارایی مدرسه براساس عواملی از قبیل توانایی، احساس مسئولیت
	(۲) توجه و احترام به قضاوت و خواسته‌های منطقی معلمان
	(۳) اهمیت دادن به تضاد در امر تصمیم‌گیری و آزادی معلمان در بیان نظرات و احساسات
	(۴) عادی بودن انتقاد گروهی درارتباط با پیشرفت کار
	(۵) وجود تحرک سازنده در مدرسه

مدل نهایی سلامت سازمانی مدارس بر اساس نظر نخبگان با ۳۱ شاخص مورد تایید قرار گرفت.

ج- مرحله تعیین ترکیب عوامل

۳۱ شاخص به اندازه قابل قبول برای ادامه کار مشخص شدند و سپس مجموعه شاخص‌های انتخابی مجدداً برای دریافت ترتیب (رتبه‌بندی) میزان اهمیت عوامل به اعضاء ارایه و دریافت گردید. اتفاق نظر در مورد تناسب مدل حاصل گردید. جدول ۷ رتبه‌بندی نهایی شاخص‌ها را

نشان می‌دهد.

جدول ۷: رتبه‌بندی نهایی عوامل

شاخص‌ها	میانگین	رتبه
برطرف کردن مسائل به صورت فعال و واقع بینانه چارچوب امکانات موجود	۲/۷۷	۲۰
برنامه ریزی در مدرسه براساس واقعیت‌ها، آینده نگری، عملکرد و برقراری نظم	۴/۸۱	۳
یادگیری حین انجام کار براساس کوشش خود یادگیرنده و راهنمایی و توصیه یاددهنده	۲/۶۰	۲۸
تلقی معلمان از یکدیگر به عنوان یک فرد مستعد و توانا برای یادگیری و توسعه	۴/۷۰	۵
اعمال مدیریت و رهبری به صورت انعطاف پذیر در مدرسه	۴/۴۲	۹
بقا و سلامت مدرسه با تنظیم ساخت سازمانی و خط و مشی‌ها و دستورالعملها	۴/۸۶	۲
تطبیق با شرایط محیطی تغییر ساخت سازمانی، دستورالعملها و خط مشی‌های	۳/۳۶	۱۶
رفتار رهبری مدیر که باز، دوستانه، حمایتی و همکارانه	۳/۸۶	۱۹
رفتار مدیر در مشخص کردن مناسبات و روابط کاری با معلمان	۲/۴۰	۳۱
توانایی مدرسه در سازگاری با محیط و حفظ انسجام و تمامیت برنامه آموزشی	۴/۱۰	۱۷
تعیین استانداردهای بالا توسط مدیران	۴/۹۰	۱
روشن بودن اهداف مدرسه برای اکثریت معلمان و انجام کلیه فعالیتها در جهت اهداف	۴/۶۴	۶
احساس تعهد نسبت به تدریس و یادگیری	۳/۹۸	۱۸
تحرك زیاد معلمان و مشارکت براساس انتخاب و علاقه در فعالیتها و مهم و لذت بخش بودن حضور در مدرسه	۲/۴۰	۲۹
تشخیص فوری عملکرد ضعیف در مدرسه و اقدام به رفع آن به طور مناسب و دسته جمعی	۳/۴۰	۲۲
فراهم کردن مواد و لوازم اساسی کار آموزشی مدرسه و معلمان به منظور اجرای موثر تدریس	۴/۱۶	۱۳
طالب بودن مدرسه برای برتری علمی و فرهنگی تلاش برای نیل به آن	۲/۶۶	۲۷
حمایت معلمان در زمینه‌ها و ابعاد مختلف	۴/۶۰	۷
احساس تعلق معلمان نسبت به مدرسه و علاقه مند بودن آنها به اعلام نظرات خود در مورد مشکلات	۲/۷۸	۲۶
حمایت همه جانبه از دانش‌آموزان، مدرسه و همکاران	۳/۵۹	۲۱
همکاری معلمان به صورت غیررسمی و فارغ از عنوان و مقام رسمی با یکدیگر در جهت حل مشکلات	۴/۵۲	۸
بررسی و حل و فصل نیازهای شخصی و روابط انسانی در مدرسه	۳/۱۸	۲۳
اتحاد و احساس وظیفه معلمان برای رفع بحران	۴/۳۷	۱۰
مشهود بودن صداقت در رفتار و احساس احترام و تعلق معلمان نسبت به یکدیگر	۴/۲۰	۱۲
افزایش حس اعتماد، آزادی و مسئولیت متقابل	۲/۸۵	۲۵
حس جمعی دوستی، باز بودن و اعتماد متقابل بین معلمان	۴/۰۲	۱۴
افزایش کارایی مدرسه براساس عواملی از قبیل توانایی، احساس مسئولیت	۴/۷۲	۴
توجه و احترام به قضاوت و خواسته های منطقی معلمان	۲/۵۰	۲۹
اهمیت دادن به تضاد در امر تصمیم گیری و آزادی معلمان در بیان نظرات و احساسات	۳/۰۵	۲۴
عادی بودن انتقاد گروهی درارتباط با پیشرفت کار	۴/۲۸	۱۱
وجود تحرك سازنده در مدرسه	۲/۴۳	۳۰

بر اساس یافته‌های تحقیق، شاخص «تعیین استانداردهای بالا توسط مدیران» با میانگین ۴/۹۰ در رتبه اول، و شاخص «رفتار مدیر در مشخص کردن مناسبات و روابط کاری با معلمان» با میانگین ۲/۴۰ در رتبه سی و یکم قرار گرفتند.

۵. نتیجه گیری و پیشنهادات

نتایج حاصل از طراحی مدل عوامل تأثیرگذار بر سلامت سازمانی مدارس نشان داد که ۳۱ شاخص در ۴ بعد انطباق، نیل به هدف، انسجام و یکپارچگی، دوام مناسب سلامت سازمانی مدارس است. و رتبه بندی شاخص ها مدل عوامل تأثیرگذار سلامت سازمانی نشان داد، شاخص «تعیین استانداردهای بالا توسط مدیران» بالاترین رتبه، و شاخص «رفتار مدیر در مشخص کردن مناسبات و روابط کاری با معلمان» در پایین ترین قرار گرفتند. همانطوری فوربس^۱ بیان می‌کند، «سلامت سازمانی به توانایی یک سازمان برای کنار آمدن با تغییر و ادامه عملکرد با

فرهنگ کاری با عملکرد بالا اشاره دارد» (فیدر، ۲۰۲۴).

انطباق مسئله تحصیل منابع کافی یا فرایند به کار انداختن وسایل فنی برای دستیابی به هدف است. انطباق در مدرسه یعنی ارزشیابی این که چیزی از جمله یک فعالیت، عمل، برنامه، پروژه یا محصول، تا چه اندازه با الزامات تعریف شده انطباق دارد. انطباق گاهی به معنای پیروی از رسوم یا عقاید سازمانی، متابعت رفتار سازمان، پیروی از دستورات، مطابقت در رفتار، هم نوایی نیز میگویند. مدرسه انطباقی، مدرسه ای است که شرایط فیزیکی، تجهیزاتی، معلم، دانش آموز، والدین، محتوای کتاب درسی و کارگاه هایش با شرایط دانش آموز منطبق باشد. نیل به هدف در مدرسه هدفگذاری و اجرای آن یا تامین حرکت پیوسته مدرسه به سوی هدفهایش است. آموزش و پرورش در هر کشوری با اهدافی خاص و متفاوت، انجام می گیرد. اما آنچه در همه این آموزشها مورد توجه است، اهداف کلی و غایی اند که در چگونگی شکل گیری و تعیین آنها، اختلاف نظر وجود دارد. برای نیل به هدف در مدرسه، عوامل مدرسه باید مهارت های مدیریت زمان، حرکت از اهداف کوچک به اهداف بزرگ، ایجاد عادات مطالعه، توسعه صبر و انعطاف پذیری، مراقبت از نظر جسمی و روحی، و تمرین تفکر مثبت در خود تقویت و نشر دهند.

انسجام و یکپارچگی^۳ همکاری و هماهنگی بین اجزا و واحدهای فرعی سیستم یا فرایند برقراری و حفظ روابط عاطفی و اجتماعی مناسب در میان افرادی که مستقیماً در فرایند دستیابی به هدف همکاری می کنند، می باشد. اتحاد، انسجام و همبستگی در نظام تعلیم و تربیت ضروری است تا به یک یگانی در آموزش و پرورش رسید و این یگانی و یکی شدن بسیاری از مسائل آموزش و پرورش را برطرف می کند. در مدارس، انسجام اجتماعی به محیطی اشاره دارد که در آن دانش آموزان به داشتن روابط مثبت تشویق می شوند و همه دانش آموزان احساس تعلق می کنند. مریدان نقش کلیدی در برجسته کردن این نکته دارند که داشتن طیف متنوعی از افراد در جامعه یک نقطه قوت است. دوام^۴ در مدرسه ایجاد و حفظ فرهنگ و ارزشهای خاص سیستم می باشد. سلامت سازمانی توانایی یک سازمان در انجام موفقیت آمیز مأموریت خود است. در مدرسه سالم، معلمان به آموزش و یادگیری متعهد هستند. آنها اهداف والا اما قابل دستیابی را برای دانش آموزان خود در نظر می گیرند و محیط یادگیری منظم و جدی است.

منابع

- [1].Adkins JA.(1999) Promoting organizational health: The evolving practice of occupational health psychology. Professional Psychology: Research and Practice.;30:129-37.
- [2].Cotton, P. and Hart, M. P. (2003) Occupational Wellbeing and Performance: A Review of Organisational Health Research. Australian Psychologist, 38(2), pp. 118-127.
- [3].Emraei, A. ; Mousavi, S. M. ; Nayibi, M. ; Mozaffari, B., (2004), Organizational Health and Productivity in Physical Education Teachers, The First International Conference of Talent and Culture-Building Teachers in the Development of Technical and Vocational Education and Knowledge Work in the Path of Sustainable Development. [In Persian]
- [4].Feder Michael (May 23, 2024) What is organizational health? <https://www.phoenix.edu/articles/business/what-is-organizational-health.html>
- [5].Hoy WF. (1987) Organizational health: The concept and its measure. J Res Dev Educ.; 20:30-8.
- [6].Jahed, H. A. (2005). Organizational Health, Tadbir Magazine, No. 159. [In Persian]
- [7].Kenneth H. Blanchard, Michael J. O'Connor, Jim Ballard (1997) Managing by Values, Berrett-Koehler Publishers, - Business & Economics - 154 pages
- [8].Lencioni, P. (2012). The advantage: why organizational health trumps everything else in business. San Francisco: Jossey-Bass.

^۱Adaptation

^۲Goal Attainment

^۳Integration

^۴Latency

- [9].Lowe G.(2010) Healthy Organizations: How vibrant workplaces inspire employees to achieve sustainable success. Ontario, Canada: University of Toronto Press; 2010.
- [10]. Miles M. B. (1969). Planned change and organizational health: Figure and ground, in F. D. Carver & T. J. Sergiovanni (Eds.), Organizations and human behavior: Focus on schools (pp. 375-391). New York: McGraw Hill.
- [11]. Miller, R. L., Griffin, M. A. and Hart, P. (1999). Personality and organizational health: The role of conscientiousness. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 13(1), 7-19.
- [12]. Mohammadzadeh, Z.; Sobhani, R. ; Malekshi, M., (2003), Organizational Health in Schools, The Tenth National Conference of Modern Research in Education, Psychology, Jurisprudence and Law and Social Sciences, Shirvan. [In Persian]
- [13]. Norouzi, M.. (2001). Investigating Organizational Health and Its Relationship with Organizational Commitment in Guidance Schools in 19 Regions of Tehran. Tehran: Allameh Tabatabaei University. [In Persian]
- [14]. Raya RP, Panneerselvam S. (2013) The healthy organization construct: A review and research agenda. *Indian J Occup Environ Med. Sep;17(3):89-93*. doi: 10.4103/0019-5278.130835. PMID: 24872666; PMCID: PMC4035611.
- [15]. Wayne.K, And John A, Feldman. (1987) Organizational Health: The Concept And Its Measure”. *Journal of Research and Development in Education*, Number 4, 1987, P:30.
- [16]. World Health Organization (1948), Constitution of the World Health Organization. Geneva: World Health Organization.
- [17]. Yiannis Xenidis, Kyriakos Theocharous, (2014) Organizational Health: Definition and Assessment, *Procedia Engineering*, Volume 85, Pages 562-570,