

Research Paper

# Investigating the impact of school organizational culture on educational innovation and students' social development with emphasis on the mediating role of social competencies

Seyyed Musa Raeisi 

Department of Humanities, Technical and Vocational University, Tehran, Iran




**Receive Date:**  
08 February 2022  
**Revise Date:**  
08 May 2022  
**Accept Date:**  
18 July 2022

**Keywords:**  
School organizational culture,  
Educational innovation,  
Social development,  
Social competencies

## Abstract

The aim of this study is to "investigate the effect of school organizational culture on educational innovation and social development of students with emphasis on the mediating role of social competencies". This is a descriptive-survey and applicable research, and of correlational type in terms of the relationships between variables. To achieve this goal, a statistical population consisting of administrators and staff of secondary schools in Rudbar city and a sample of 155 people were studied by random method. Data collection was carried out using a questionnaire whose validity was confirmed by experts and its reliability by Cronbach's alpha coefficient. SmartPLS3 statistical software was used to analyze the data and test the hypotheses. The findings of this study show that school organizational culture has a significant effect on students' social development and educational innovation. Social competencies also play a mediating role in the relationship between school organizational culture and social development, and school organizational culture and educational innovation.

**Please cite this article as (APA):** Raeisi, S. M. (2022). Investigating the impact of school organizational culture on educational innovation and students' social development with emphasis on the mediating role of social competencies. *Management and Educational Perspective*, 4(2): 148-165.

<b>Publisher:</b> Iranian Business Management Association	10.22034/jmep.2025.234371.1016	
<b>Corresponding Author:</b> Seyyed Musa Raeisi		
<b>Email:</b> smraeisi@tvu.ac.ir	<b>Creative Commons:</b> CC BY 4.0	



## Extended Abstract

### Introduction

School organizational culture is a fundamental basis for all interactions, learning, and the formation of behavior among school members. Organizational culture is a set of shared beliefs, values, norms, and behavioral patterns among members that determine how they think, judge, and act in the school environment (Anarinejad et al., 2019). Research indicates that schools with a positive, open, and supportive organizational culture create a safe and trust-based environment that facilitates students' individual and social growth and acceptance of new educational changes (Fitria, 2018).

In recent years, the attention of researchers and educational administrators to the role of organizational culture in facilitating educational innovations has increased. Educational innovation is defined as the use of new methods, techniques, technologies, and mechanisms in the teaching and learning process with the aim of improving the quality and effectiveness of education (Caliskan & Zhu, 2020). Schools with a flexible, learning, and participatory culture encourage teachers and students to test and accept new ideas, which is considered a driving force for professional and personal growth. Conversely, a conservative, bureaucratic, and distrustful culture creates an obstacle to innovation and all-round growth (Gorzelay et al., 2021). On the other hand, the social development of students is one of the most fundamental goals of education. Social development is considered to mean acquiring communication, collaboration, problem-solving, conflict management, and responsibility skills; that enable students to live a successful life in society (Marshall, 2016). But the fundamental question is: what factors and by what mechanisms can organizational culture and educational innovation shape students' social development?

In this regard, students' social competencies play a key mediating role. Social competence refers to a set of skills necessary to establish effective and coherent relationships with others, including self-awareness, empathy, conflict resolution skills, effective communication, and group cooperation (Kersavi et al., 2020). Research shows that schools with a strong cultural context and an innovative atmosphere are more conducive to the development of students' social competencies. Schools with an open and supportive culture increase learning opportunities based on social interactions, teamwork, and real-life social experiences; these experiences promote social self-efficacy and prepare students to manage different social situations in the future (Sharov et al., 2021).

### Theoretical Basis

#### The Relationship between School Organizational Culture and Educational Innovation

An open and learning organizational culture allows teachers to freely express their innovative ideas and not be afraid of failure in the process of trying new teaching methods. In such schools, collaboration between members is fortified, knowledge and experience exchange sessions are held regularly, and the environment actively supports constructive feedback. This atmosphere increases teachers' enthusiasm for professional development and the use of technology, which improves the quality of teaching. In contrast, schools with conservative or hierarchical cultures are more inclined to maintain the status quo and are less receptive to change (Fuad et al., 2022).

From a practical perspective, administrators who play a role as a role model for other teachers and increase team trust by building supportive relationships can facilitate the process of educational innovation. In this case, school culture is not only a passive platform, but also an active and strategic driver in creating educational change. Domestic and international studies have confirmed that even if sufficient hardware and resources are available, educational innovations will not be institutionalized unless a conducive culture is created (Morales, 2021).

Therefore, for the real development of innovation, it is necessary to internally build a dynamic organizational culture and accept change and growth.

### **The relationship between school organizational culture and students' social development**

In a supportive school culture, mutual respect is promoted among members, and social competencies such as self-confidence, conflict resolution skills, effective communication, and responsibility are institutionalized. Creating such an environment not only lays the foundation for students' mental health and social adjustment, but also strengthens positive interactions with teachers and peers, and promotes a culture of responsibility and active participation. In contrast, cultures lacking integrity and lacking support lead to social harms such as isolation, aggression, and indifference (Uğurlu, 2009).

Research has shown that students in schools with a positive organizational culture have greater self-confidence, better social interactions, and higher social skills, which not only leads to academic success, but also to success in their future personal and social lives. The role of school leaders is key in this regard; they provide the groundwork for rich social development by modeling and encouraging respectful behaviors, creating opportunities for social participation (such as student councils, group activities, and volunteer projects), and psychological support.

### **The Relationship between Educational Innovation and Students' Social Development**

Educational innovation is a vital component for improving the quality of learning and students' social development. Innovative processes in education, such as project-based learning, collaborative learning, the use of new technologies, and active teaching methods, transform the learning environment from a static and teacher-centered to a dynamic and inclusive space. Such approaches not only help improve academic performance, but also provide a suitable platform for developing social skills, cooperation, leadership, conflict resolution, critical thinking, and active participation (Visvizi et al., 2018). For example, in classes that emphasize teamwork and joint projects, students encounter more diverse social experiences through discussion, division of tasks, brainstorming, and conflict resolution practice, and these experiences increase their level of social performance. Also, the use of participatory technologies such as educational social networks and e-learning systems expands opportunities for cultural and social interaction and exchange and prepares students for a productive presence in the information society. From a research perspective, educational innovation directly improves students' social and emotional skills, increases resilience, facilitates adaptation and enhances their self-esteem (Kumari et al., 2019). In addition, educational innovation encourages students to express their opinions, listen to different perspectives, and promote democratic values. The role of innovative and supportive teachers is very effective in this direction, because they facilitate real social experiences, simultaneously creating individual and collective growth (Ramírez-Montoya & Lugo-Ocando, 2020). Finally, innovative schools are not only centers of knowledge transfer, but also the platform for the formation of healthy and responsible social citizens.

### **Research Method**

This research is applicable in terms of its purpose, and descriptive-survey in terms of its research method. The statistical population of the research consists of administrators and staff of secondary schools in Rudbar city, from which a sample of 155 people was randomly selected and a research questionnaire was distributed among them. The research data collection tool was a researcher-made questionnaire. In this research, structural equation modeling through the partial least squares and PLS software was used to test the hypotheses and verify the accuracy of the model. PLS is a variance-based approach that requires fewer



conditions compared to similar structural equation techniques such as LISREL and EMON, and its main advantage is that it requires fewer samples compared to LISREL modeling.

### **Research findings**

Modeling in PLS is done in two stages. In the first stage, the measurement model should be examined through reliability and validity analyses; and in the second stage, the structural model is analyzed by estimating the path between variables and determining the model fit indices. According to the results obtained from the path coefficient (indicating the intensity and type of relationship between two latent variables) and the t-statistic, school organizational culture has a significant effect on students' social development and educational innovation. Also, social competencies play a mediating role in the relationship between school organizational culture and social development, and school organizational culture and educational innovation.

### **Discussion and Conclusion**

The present study was conducted with the aim of analyzing the effect of school organizational culture on educational innovation and students' social development, emphasizing the mediating role of social competencies. The results showed that the organizational culture of schools, as an important and determining context, not only increases the tendency towards educational innovations, but also provides the basis for promoting the social development of students.

In fact, a strong organizational culture in which values such as trust, support, cooperation, mutual respect and individual motivation prevail, acts as a driving force for transformation and innovation. This culture encourages teachers and students to move away from traditional frameworks and apply new, creative and participatory approaches in the teaching and learning process. This finding is in line with the results of studies such as Fuad et al. (2022) and Caliskan & Zhu (2020) that emphasize that a dynamic and positive organizational culture can affect all aspects of the school and strengthen innovation at different levels.

In addition, the results showed that students' social competencies play an important mediating role between organizational culture and social development; this means that a positive organizational culture provides a platform for the development of social competencies (such as communication skills, empathy, cooperation, and responsibility) in students, and these competencies, in turn, facilitate their social development.

In schools with a collaborative and supportive organizational culture, students gain the space they need to experience positive social interactions, acquire communication skills, and increase self-confidence, which ultimately enhances their social development. Based on the results of this study, the cultural performance of schools and the enrichment of social relationships are key factors in developing students with strong social skills.

## بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی مدارس بر نوآوری آموزشی و توسعه اجتماعی دانش آموزان با تاکید بر نقش واسطه شایستگی های اجتماعی

سید موسی رئیسی 

گروه آموزشی علوم انسانی، دانشگاه فنی و حرفه‌ای، تهران، ایران

### چکیده

هدف از این مطالعه "بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی مدارس بر نوآوری آموزشی و توسعه اجتماعی دانش آموزان با تاکید بر نقش واسطه شایستگی های اجتماعی" است. این پژوهش توصیفی-پیمایشی و از نوع کاربردی و به لحاظ روابط بین متغیرها از نوع همبستگی است. برای رسیدن به این هدف، جامعه آماری متشکل از مدیران و کارکنان مدارس متوسطه شهر رودبار و نمونه‌ای به حجم ۱۵۵ نفر به روش تصادفی مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. جمع آوری اطلاعات به وسیله ابزار پرسشنامه که روایی آن توسط صاحب نظران و پایایی آن توسط ضریب آلفای کرونباخ مورد تصدیق قرار گرفت، صورت پذیرفته است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها از نرم افزار آماری SmartPLS3 استفاده شده است. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی مدارس بر توسعه اجتماعی دانش آموزان و نوآوری آموزشی تاثیر معناداری دارد. همچنین شایستگی های اجتماعی در رابطه میان فرهنگ سازمانی مدارس و توسعه اجتماعی و فرهنگ سازمانی مدارس و نوآوری آموزشی نقش میانجی دارد.

تاریخ دریافت: ۱۹ بهمن ۱۴۰۰




تاریخ بازنگری: ۱۸ اردیبهشت ۱۴۰۱

تاریخ پذیرش: ۲۷ تیر ۱۴۰۱

### کلید واژه‌ها:

فرهنگ سازمانی مدارس،  
نوآوری آموزشی،  
توسعه اجتماعی،  
شایستگی های اجتماعی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): رئیسی، سید موسی. (۱۴۰۱). بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی مدارس بر نوآوری آموزشی و توسعه اجتماعی دانش آموزان با تاکید بر نقش واسطه شایستگی های اجتماعی. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. ۲(۴): ۱۴۸-۱۶۵.

	10.22034/jmep.2025.234371.1016	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
		نویسنده مسئول: سید موسی رئیسی
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: smraeisi@tvu.ac.ir

## مقدمه

فرهنگ سازمانی مدارس، زیربنایی اساسی برای تمامی تعاملات، یادگیری‌ها و شکل‌گیری رفتار اعضای مدرسه است. فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای از باورها، ارزش‌ها، هنجارها و الگوهای رفتاری مشترک میان اعضا است که تعیین‌کننده نحوه تفکر، قضاوت و کنش ایشان در محیط مدرسه محسوب می‌گردد (Anarinejad et al, 2019). پژوهش‌ها حاکی از آن هستند که مدارس با فرهنگ سازمانی مثبت، باز و حمایتگر، محیطی ایمن و مبتنی بر اعتماد ایجاد می‌کنند که زمینه‌ساز رشد فردی و اجتماعی دانش‌آموزان و پذیرش تغییرات نوین آموزشی است (Fitria, 2018).

در سال‌های اخیر توجه پژوهشگران و مدیران آموزشی به نقش فرهنگ سازمانی در تسهیل نوآوری‌های آموزشی افزایش یافته است. نوآوری آموزشی به معنای استفاده از روش‌ها، تکنیک‌ها، فناوری‌ها و سازوکارهای جدید در فرآیند آموزش و یادگیری، با هدف ارتقای کیفیت و اثربخشی آموزش مطرح می‌شود (Caliskan & Zhu, 2020). مدارس با فرهنگ انعطاف‌پذیر، یادگیرنده و مشارکتی، معلمان و دانش‌آموزان را برای آزمون و پذیرش ایده‌های جدید تشویق می‌کنند و این مهم، موتور محرک رشد حرفه‌ای و شخصیتی محسوب می‌شود. برعکس، فرهنگ محافظه‌کارانه، بروکراتیک و فاقد اعتماد، مانعی سر راه نوآوری و رشد همه‌جانبه ایجاد می‌نماید (Gorzalany et al, 2021).

از سوی دیگر، توسعه اجتماعی دانش‌آموزان یکی از بنیادی‌ترین اهداف آموزش و پرورش است. توسعه اجتماعی به معنای کسب مهارت‌های ارتباطی، همکاری، حل مسئله، مدیریت تعارض و مسئولیت‌پذیری تلقی می‌شود که دانش‌آموزان را توانمند می‌سازد تا زندگی موفق‌تری در جامعه داشته باشند (Marshall, 2016). اما سؤال اساسی این است که چه عواملی و توسط چه مکانیسم‌هایی فرهنگ سازمانی و نوآوری آموزشی می‌توانند توسعه اجتماعی دانش‌آموزان را شکل دهند؟

در این میان، شایستگی‌های اجتماعی دانش‌آموزان نقش واسطه‌ای کلیدی ایفا می‌کنند. شایستگی اجتماعی به مجموعه‌ای از مهارت‌های لازم برای برقراری روابط مؤثر و منسجم با دیگران اشاره دارد که شامل خودآگاهی، همدلی، مهارت حل تعارض، ارتباط‌گیری مؤثر و همکاری گروهی است (Kersavi et al, 2020). تحقیقات نشان می‌دهد در مدارس که بستر فرهنگی قوی و فضای نوآورانه وجود دارد، زمینه برای رشد شایستگی‌های اجتماعی دانش‌آموزان مناسب‌تر است. مدارس با فرهنگ باز و حمایتگر، فرصت یادگیری مبتنی بر تعاملات اجتماعی، کار گروهی و تجربه‌های واقعی اجتماعی را افزایش می‌دهند؛ این تجارب باعث ارتقای خودکارآمدی اجتماعی و آماده کردن دانش‌آموزان برای مدیریت موقعیت‌های مختلف اجتماعی در آینده می‌شود (Sharov et al, 2021).

بعلاوه، شایستگی اجتماعی نه تنها محصول یک فرهنگ مطلوب و نوآوری آموزشی است، بلکه خود به عنوان حلقه واسطه، مسیر اثرگذاری فرهنگ و نوآوری بر توسعه اجتماعی را هموار می‌کند. زمانی که مدرسه زمینه توسعه شایستگی‌های اجتماعی را فراهم کند، دانش‌آموزان نه فقط یادگیرنده‌های بهتری از لحاظ علمی هستند، بلکه از نظر مهارت‌های زندگی، شهروندی، مشارکت اجتماعی و مسئولیت‌پذیری نیز عملکرد بهتری خواهند داشت. نتایج پژوهش‌های داخلی نیز مؤید آن است که غنای فرهنگ مدرسه و فرصت‌های نوآوری، بیش از هر چیز از مسیر تقویت شایستگی‌های اجتماعی، به توسعه پایدار اجتماعی دانش‌آموزان منجر می‌شود (Korotkova et al, 2022).

از منظر کاربردی، رهبران مدارس نقش مهمی در خلق و توسعه این زنجیره ایفا می کنند؛ رهبرانی که با الگوسازی رفتارهای اجتماعی مطلوب، تشویق معلمان به نوآوری آموزشی و فراهم سازی فضای مشارکتی، فرهنگ مدرسه را جهت گیری می کنند. اجرای برنامه های آموزش مهارت های اجتماعی و هیجانی، گنجاندن محتوای مبتنی بر همکاری و احترام متقابل در فعالیت های کلاسی و ارتقای مشارکت خانواده ها و جامعه در فرآیند تعلیم و تربیت، تقویت کننده این مسیر هستند (Mahoney et al, 2021). در مجموع، پیوند میان فرهنگ سازمانی، نوآوری آموزشی و توسعه اجتماعی دانش آموزان، زنجیره ای تعاملی و پویا است که شایستگی های اجتماعی نقش مرکزی در آن دارند. برای دستیابی به مدارس یادگیرنده و تربیت شهروندان مسئول، لازم است مدیران و سیاست گذاران آموزشی، علاوه بر توجه به محتوای درسی و امکانات فیزیکی، به توسعه و ارتقای فرهنگ سازمانی و توانمندسازی شایستگی های اجتماعی توجه ویژه ای داشته باشند (Korotkova et al, 2022).

## مبانی نظری

### ۱. رابطه فرهنگ سازمانی مدارس و نوآوری آموزشی

فرهنگ سازمانی مدارس بنیانی ترین عنصر شکل دهنده رفتارها، نگرش ها و رویکردهای کارکنان و دانش آموزان در یک مدرسه است. فرهنگ سازمانی مجموعه ای از باورها، ارزش ها، هنجارها و انتظارات مشترک میان اعضای مدرسه است که بر روی پذیرش یا مقاومت در برابر نوآوری و تغییر تأثیرگذار است (Caliskan & Zhu, 2020). در مدرسی که فرهنگ حاکم بر آن ها بر پایه ای ارزش هایی چون حمایت از ابراز نظر، یادگیری مادام العمر، شفافیت و تشویق به تجربه کردن و تحمل خطا بنا شده است، معلمان و دانش آموزان بیشتر تمایل به پذیرفتن و آزمودن رویکردهای آموزشی نوین دارند. ایجاد چنین فرهنگی نیازمند وجود رهبری قدرتمند، سیاست های حمایتی و محیطی امن است که اعتماد میان کلیه اعضای مدرسه را تقویت کند (Riveras-León & Tomàs-Folch, 2020).

همچنین فرهنگ سازمانی باز و یادگیرنده، به معلمان اجازه می دهد تا ایده های نوآورانه خود را آزادانه بیان کنند و از شکست در مسیر آزمون روش های تدریس جدید هراسان نباشند. در چنین مدرسی، همکاری بین اعضا تقویت شده، جلسات تبادل دانش و تجربیات به صورت مستمر برگزار شده و محیط به طور فعال از بازخوردهای سازنده حمایت می کند. این فضا، اشتیاق معلمان به توسعه حرفه ای و بهره گیری از فناوری را افزایش داده و باعث بهبود کیفیت تدریس می شود. در مقابل، مدارس با فرهنگ محافظه کار یا سلسله مراتبی تمایل بیشتری به حفظ وضعیت موجود داشته و کمتر پذیرای تغییر خواهند بود (Fuad et al, 2022).

از منظر عملی، مدیرانی که نقش الگویی برای سایر معلمان ایفا می کنند و با ساختن روابط حمایتی، اعتماد تیمی را بالا می برند، می توانند فرآیند نوآوری آموزشی را تسهیل کنند. در این حالت، فرهنگ مدرسه نه تنها یک بستر غیرفعال، بلکه یک محرک فعال و راهبردی در خلق تغییرات آموزشی است. مطالعات داخلی و بین المللی این نکته را تأیید کرده اند که حتی اگر امکانات سخت افزاری و منابع کافی فراهم باشد، تا زمانی که فرهنگ مساعد ایجاد نشود، نوآوری های آموزشی نهادینه نمی شوند (Morales, 2021). بنابراین، برای توسعه واقعی نوآوری نیاز به ساخت درونی فرهنگ سازمانی پویا و پذیرش تغییر و رشد است.

## ۲. رابطه فرهنگ سازمانی مدارس و توسعه اجتماعی دانش آموزان

توسعه اجتماعی دانش آموزان جزو مهم ترین رسالت های نظام آموزشی است که خود تحت تأثیر مستقیم فرهنگ سازمانی حاکم بر مدرسه قرار دارد. فرهنگ مدرسه، فضای اجتماعی و هیجانی مورد نیاز برای یادگیری مهارت های ارتباطی، همکاری، همدلی، احترام به تفاوت ها و مسئولیت پذیری را فراهم می سازد. اگر در مدرسه ای ارزش هایی همچون همبستگی، رعایت حقوق دیگران، عدالت و توجه به نیازهای اجتماعی دانش آموزان در رفتار و الگوی معلمان و مدیران نمود داشته باشد، دانش آموزان ناخودآگاه به سمت کسب و تقویت این مهارت ها هدایت می شوند (Chikaeva et al, 2019).

در یک فرهنگ مدرسه ای حمایتی، احترام متقابل میان اعضا ترویج می یابد، شایستگی های اجتماعی مانند اعتماد بنفس، مهارت های حل تعارض، ارتباط مؤثر و مسئولیت پذیری نهادینه می شود. ایجاد چنین فضایی نه تنها زمینه ساز سلامت روانی و سازگاری اجتماعی دانش آموزان است، بلکه تعامل مثبت با معلمان و همسالان را تقویت کرده و فرهنگ مسئولیت پذیری و مشارکت فعال را ارتقاء می دهد. در مقابل، فرهنگ های فاقد یکپارچگی و فاقد حمایت، به بروز آسیب های اجتماعی چون انزوا، پرخاشگری و بی تفاوتی منجر می شوند (Uğurlu, 2009).

تحقیقات نشان داده اند که دانش آموزان مدارس با فرهنگ سازمانی مثبت، از اعتماد به نفس بیشتر، تعاملات اجتماعی بهینه تر و مهارت های اجتماعی بالاتری برخوردارند و این نه تنها منجر به موفقیت تحصیلی، بلکه موفقیت در زندگی فردی و اجتماعی آینده نیز می شود. نقش رهبران مدرسه در این راستا کلیدی است؛ آنها از طریق مدل سازی و تشویق رفتارهای احترام آمیز، ایجاد فرصت های مشارکت اجتماعی (مانند شوراهای دانش آموزی، فعالیت های گروهی و پروژه های داوطلبانه) و حمایت روانی، زمینه ها را برای توسعه اجتماعی غنی فراهم می سازند. در نهایت، فرهنگ سازمانی بستری است که در آن ارزش های اجتماعی منتقل و درونی می شوند و می تواند به طور مستقیم و غیرمستقیم کیفیت توسعه اجتماعی دانش آموزان را شکل دهد (Chikaeva et al, 2019).

## ۳. رابطه نوآوری آموزشی و توسعه اجتماعی دانش آموزان

نوآوری آموزشی، یکی از مؤلفه های حیاتی برای ارتقاء کیفیت یادگیری و توسعه اجتماعی دانش آموزان است. فرایندهای نوآورانه در آموزش، همچون یادگیری مبتنی بر پروژه، آموزش مشارکتی، استفاده از فناوری های نوین و شیوه های تدریس فعال، محیط یادگیری را از حالت ایستا و معلم محور به فضای پویا و فراگیر بدل می کند. چنین رویکردهایی نه تنها به ارتقای عملکرد تحصیلی کمک می کند، بلکه بستر مناسبی برای پرورش مهارت های اجتماعی، همکاری، رهبری، حل تعارض، تفکر انتقادی و مشارکت فعال فراهم می سازد (Visvizi et al, 2018).

به طور مثال، در کلاس هایی که تأکید بر کار گروهی و پروژه های مشترک دارند، دانش آموزان از طریق گفتگو، تقسیم وظایف، همفکری و تمرین حل اختلاف، با تجربه های اجتماعی متنوع تری مواجه می شوند و این تجربیات سطح عملکرد اجتماعی آنها را بالا می برد. همچنین استفاده از فناوری های مشارکتی مانند شبکه های اجتماعی آموزشی و سامانه های یادگیری الکترونیک، فرصت تعامل و تبادل فرهنگی و اجتماعی را گسترش داده و دانش آموزان را آماده حضور سازنده در جامعه اطلاعاتی می کند. از دیدگاه پژوهشی، نوآوری آموزشی مستقیماً سبب ارتقاء مهارت های اجتماعی و هیجانی

دانش آموزان، افزایش تاب آوری، تسهیل سازگاری و ارتقاء عزت نفس آن‌ها می‌شود (Kumari et al, 2019). به علاوه، نوآوری آموزشی موجب تشویق دانش آموزان در ابراز نظرات، شنیدن دیدگاه‌های گوناگون و ارتقاء ارزش‌های دموکراتیک می‌شود. نقش معلمان نوآور و حمایت‌کننده، در این مسیر بسیار مؤثر است؛ چرا که آن‌ها با تسهیل تجربه‌های واقعی اجتماعی، رشد فردی و جمعی را همزمان می‌سازند (Ramírez-Montoya & Lugo-Ocando, 2020). در نهایت، مدارس نوآور، نه فقط مراکز انتقال دانش، بلکه بستر شکل‌گیری شهروندان اجتماعی سالم و مسئولیت‌پذیر هستند.

### پیشینه پژوهش

(Pazaki, Mons, & Afzalkhani)، به بررسی رابطه فرهنگ سازمانی مدارس با گرایش معلمان به نوآوری‌های آموزشی پرداختند. روش تحقیق، توصیفی از نوع همبستگی بوده است. جامعه آماری شامل کلیه دبیران مرد و زن مدارس متوسطه اول شهرستان پاکدشت به تعداد ۴۶۶ نفر که در سال تحصیلی ۹۳-۹۲ تدریس می‌کردند. حجم نمونه براساس فرمول کوکران و جدول مورگان ۲۱۰ نفر، به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل رگرسیون و آزمون t در نرم افزار SPSS استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد فرهنگ سازمانی مدارس با گرایش معلمان به نوآوری‌های آموزشی رابطه مثبت و معناداری دارد. از ده مولفه فرهنگ سازمانی، ابتکار فردی، هدایت و سرپرستی، هماهنگی و انسجام، الگوی ارتباط، خطرپذیری و هویت و همانندی با گرایش معلمان به نوآوری‌های آموزشی این رابطه مثبت و معناداری بوده و هدایت و سرپرستی و هماهنگی و انسجام بر گرایش معلمان به نوآوری‌های آموزشی بیشترین تاثیرگذاری را داشتند. همچنین بین فرهنگ سازمانی مدارس دخترانه و پسرانه و بین گرایش معلمان زن و مرد به نوآوری‌های آموزشی تفاوت معنی داری وجود دارد.

(Morales, 2021) به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر رهبری مدرسه و فرآیندهای نوآوری آموزشی در مدرسه اسپارتناس (سویل) پرداخت. این مطالعه جنبه‌های مختلف این مدرسه نوآورانه را که به جامعه آموزشی خود و تبدیل به یک جامعه یادگیری متعهد است، توصیف و ارزیابی کرد. روش‌شناسی این مطالعه کیفی است و از ابزارهای مختلف جمع‌آوری داده‌ها استفاده می‌کند. این مطالعه شامل ۱۹ عضو از جامعه آموزشی است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، تمام مطالب میدانی با استفاده از برنامه ATLAS.Ti 7.5.4 رونویسی و تجزیه و تحلیل شد. نتایج عمدتاً جنبه‌های منفی، مانند: سطح پایین مشارکت خانواده و ارتباط ضعیف با جوامع یادگیری را برجسته می‌کند که غنی‌سازی آموزش‌های مدرسه را دشوار می‌کند. به همین دلیل، رهبری باید با استفاده از استراتژی‌ها و منابع مناسب، افراد را توانمند سازد و به فرهنگ تغییر دست یابد تا به این تحول دست یابد.

هدف مطالعه (Selznick et al, 2021) ایجاد فرهنگ سازمانی در حمایت از آموزش نوآوری بود. در این زمینه، هدف از این مطالعه بررسی یک موسسه کانادایی بود که به طور متمایز به دلیل جایگاه خود به عنوان موسسه پیشرو کشور در آموزش نوآوری شناخته می‌شود. با تکیه بر یک پایگاه ادبی قوی و دیدگاه‌های نظری، محققان از یک روش مطالعه موردی برای بررسی این پدیده‌ها استفاده کردند. داده‌های کیفی از مدیران و کارکنان از دفاتر و دیدگاه‌های مختلف

(یعنی ارشد و جوان، مواجهه خارجی و داخلی)، اساتید از رشته‌ها و رتبه‌های مختلف و دانشجویان جمع‌آوری شد. یافته‌ها نشان می‌دهد که تمرکز بر نوآوری، مجموعه‌ای از پیچیدگی‌های متمایز را برای ذینفعان نهادی ایجاد می‌کند، زیرا آنها دانشجویان را با ابزارهای مورد نیاز برای ایجاد اقتصادهای خلاق منطقه‌ای توانمند می‌سازند. پیامدهایی برای محققان و متخصصان بین‌المللی علاقه‌مند به نوآوری در سطح دانشجویان، نهادها، جوامع و ملت‌ها پدیدار شد.

(Azizu, A. M., & Sari, 2020)، به بررسی تأثیر شایستگی، فرهنگ سازمانی، رهبری معنوی بر رفتار سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد مدرس در آموزش عالی در شهر بائو پرداختند و عنوان داشتند عملکرد مدرس ارتباط نزدیکی با عوامل مختلفی مانند شایستگی ناکافی مدرسان، فرهنگ سازمانی ضعیف، رهبری معنوی پایین و رفتار سازمانی نامناسب برای بهبود عملکرد مدرس دارد. اهداف این مطالعه عبارتند از: (۱) آزمایش و تحلیل تأثیر مثبت و معنادار بین شایستگی مدرس، فرهنگ دانشگاهی، رهبری معنوی و رفتار سازمانی به طور همزمان بر عملکرد مدرس؛ (۲) آزمایش و تحلیل تأثیر مثبت و معنادار بین شایستگی مدرس بر عملکرد مدرس؛ (۳) آزمایش و تحلیل تأثیر مثبت و معنادار بین فرهنگ دانشگاهی بر عملکرد مدرس؛ (۴) آزمایش و تحلیل تأثیر مثبت و معنادار بین رهبری معنوی بر عملکرد مدرس؛ (۵) آزمایش و تحلیل تأثیر مثبت و معنادار بین رفتار سازمانی بر عملکرد مدرس. روش تحقیق ترکیبی از مدل‌ها یا طرح‌های توضیحی متوالی است. نمونه تحقیق ۱۴۰ مدرس بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها در این مطالعه با استفاده از تحلیل آماری رگرسیون خطی چندگانه با استفاده از نرم‌افزار آمار برنامه علوم اجتماعی نسخه ۲۰ انجام شد. نتایج این مطالعه نشان داد شایستگی مدرس، فرهنگ دانشگاهی، رهبری معنوی و رفتار سازمانی، به طور همزمان تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد مدرس دارند؛ همچنین متغیر شایستگی مدرسان تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد مدرس دارد؛ در ادامه نتایج نشان داد متغیر فرهنگ دانشگاهی تأثیر منفی و معناداری بر عملکرد مدرس دارد؛ و متغیر رفتار سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد مدرس دارد.

(Zhu, 2015)، به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و ادراک و واکنش معلمان به نوآوری مبتنی بر فناوری آموزشی در بین دانشگاه‌های چین پرداخت. این مطالعه، یک تحقیق پیمایشی است که در بین ۶۸۴ معلم از شش دانشگاه انجام شد. هفت بُعد فرهنگ سازمانی در نظر گرفته شد: جهت‌گیری هدف، تصمیم‌گیری مشارکتی، جهت‌گیری نوآوری، رهبری ساختاریافته، رهبری حمایتی، چشم‌انداز مشترک و روابط رسمی. دو جنبه از نوآوری مبتنی بر فناوری بررسی شد: استفاده از آموزش الکترونیکی و یادگیری مشارکتی با پشتیبانی کامپیوتر. نتایج نشان می‌دهد که ویژگی‌های فرهنگ سازمانی عوامل مهمی هستند که با ادراک و واکنش معلمان به نوآوری و اجرای نوآوری مبتنی بر فناوری مرتبط هستند.

## روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش اجرای پژوهش توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش متشکل از مدیران و کارکنان مدارس متوسطه شهر رودبار است که نمونه‌ای به حجم ۱۵۵ نفر به روش تصادفی از این افراد انتخاب و پرسشنامه پژوهش میان آن‌ها توزیع گردید. ابزار گردآوری داده‌های پژوهش پرسشنامه محقق ساخته بوده است. در این پژوهش از مدلسازی معادلات ساختاری با کمک روش حداقل مربعات جزئی و نرم افزار PLS جهت بررسی آزمون فرضیات و صحت مدل استفاده شده است. PLS نگرشی مبتنی بر واریانس است که در مقایسه با تکنیک‌های مشابه

معادلات ساختاری همچون لیزرل و ایمون به شروط کمتری نیاز دارد و مزیت اصلی آن این است که در مقایسه با مدلسازی بالیزرل به تعداد کمتری نمونه نیاز دارد.

### یافته‌های پژوهش

مدلسازی در PLS در دو مرحله انجام می‌شود در اولین مرحله، مدل اندازه‌گیری باید از طریق تحلیل‌های پایایی و روایی بررسی گردد و در مرحله دوم مدل ساختاری به وسیله‌ی برآورد مسیر بین متغیرها و تعیین شاخص‌های برازش مدل تحلیل می‌شود.

### مرحله اول: مدل اندازه‌گیری

آزمون مدل اندازه‌گیری مربوط به بررسی روایی و پایایی ابزارهای اندازه‌گیری است. برای ارزیابی روایی هم‌گرا از معیار AVE (میانگین واریانس استخراج شده) و CR (پایایی مرکب) استفاده شد که نتایج این معیار برای ۴ متغیر پژوهش در جدول ۱ نشان داده شده است. پایایی مرکب بالاتر از ۰,۷ و میانگین واریانس بالاتر از ۰,۵، دو شرط لازم برای اعتبار هم‌گرا و هم‌بستگی سازه‌هاست. همانطور که از جدول ۱ مشخص است تمام مقادیر پایایی مرکب بالاتر از ۰,۷ و مقادیر مربوط به میانگین واریانس بالاتر از ۰,۵ است و این مطلب موید آن است که روایی هم‌گرایی پرسش‌نامه حاضر در حد قابل قبولی است.

جهت بررسی پایایی پرسشنامه نیز روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. اگر مقدار آلفای کرونباخ از ۰,۷۰ بیشتر باشد، پایایی سوالات قابل قبول است. بمنظور محاسبه پایایی پرسشنامه، نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش‌آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های بدست آمده از این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم افزار آماری SPSS برای هر کدام از متغیرهای مستقل و وابسته، پایایی محاسبه شد که به صورت جدول زیر می‌باشد. همانگونه که مشاهده می‌شود همگی سوالات پرسشنامه از پایایی بالای ۰,۷۰ برخوردار هستند، که نشانگر درجه پایایی و قابلیت اعتماد بالای پرسشنامه است. با توجه به نتایج جدول ۱ می‌توان دید پایایی پرسشنامه تایید شده است. علاوه بر آلفای کرونباخ از پایایی شاخص نیز جهت بررسی پایایی پرسشنامه استفاده شده است. پایایی شاخص نیز با سنجش بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار هم‌بستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌گردد که اگر این مقدار برابر یا بیشتر از ۰,۳ شود موید این مطلب است که پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری مورد قبول است. ولی اگر مقدار بار عاملی میان یک سوال و بعد مربوطه کمتر از ۰,۳ شود، می‌توان آن سوال را از مدل تجزیه و تحلیل‌های بعدی حذف کرد. همانطور که در شکل ۱ و ۲ مشاهده می‌شود، تمام مقادیر بارهای عاملی میان سازه‌ها و سوالات بیشتر از ۰,۳ است که هم‌بستگی بالایی را نشان می‌دهد.

جدول ۲. بررسی روایی و پایایی سوالات پرسشنامه

متغیرها	AVE	CR	آلفای کرونباخ
توسعه اجتماعی دانش آموزان	۰,۵۴۴	۰,۸۴۴	۰,۷۸۲
شایستگی های اجتماعی	۰,۵۶۳	۰,۸۳۳	۰,۷۵۸
فرهنگ سازمانی مدارس	۰,۵۱۰	۰,۸۵۵	۰,۸۰۵
نوآوری آموزشی	۰,۵۴۳	۰,۸۲۵	۰,۷۴۷

### روایی واگرا

روایی واگرا سومین معیار سنجش برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش PLS است. روایی واگرا به همبستگی پایین گویه‌های یک متغیر پنهان با سایر متغیرهای پنهان اشاره دارد. براساس روش پیشنهادی فورنل و لارکر (۱۹۸۱) روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که جذر AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر در مدل باشد. بر این اساس روایی واگرای قابل قبول یک مدل اندازه‌گیری حاکی از آن است که یک سازه در مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارد تا با سازه‌های دیگر. در روش PLS، این امر به وسیله یک ماتریس صورت می‌گیرد که خانه‌های این ماتریس حاوی مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها و قطر اصلی ماتریس جذر مقادیر AVE مربوط به هر سازه است. ماتریس روایی واگرا در جدول ۲ ارائه شده است.

همانگونه که در جدول ۲ مشاهده می‌کنید، جذر AVE که برای هر سازه گزارش شده است (قطر اصلی) از همبستگی آن با سایر سازه‌های مدل بیشتر است که این موضوع بیانگر روایی واگرای قابل قبول برای مدل‌های اندازه‌گیری است. پس از اطمینان از مدل‌های اندازه‌گیری از طریق آزمون پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا، می‌توان نتایج حاصل از مدل بیرونی را ارائه کرد.

جدول ۳. ماتریس سنجش روایی واگرا

توسعه اجتماعی دانش آموزان	شایستگی های اجتماعی	فرهنگ سازمانی مدارس	نوآوری آموزشی
توسعه اجتماعی دانش آموزان	۰,۵۶۴	۰,۷۶۷	
شایستگی های اجتماعی	۰,۷۸۰	۰,۵۶۴	
فرهنگ سازمانی مدارس	۰,۵۰۱	۰,۷۴۰	۰,۷۶۶
نوآوری آموزشی	۰,۵۳۲	۰,۵۱۰	۰,۷۶۶

## بررسی نیکویی برازش مدل

جدول ۴. شاخص‌های نیکویی برازش بدست آمده

GOF	شاخص $Q^2$	شاخص $R^2$	ابعاد
۰/۷۲۵	۰,۳۸	۰,۶۰۹	توسعه اجتماعی دانش آموزان
	۰,۴۴	۰,۴۹۲	شایستگی‌های اجتماعی
	۰,۴۱	----	فرهنگ سازمانی مدارس
	۰,۴۰	۰,۳۲۳	نوآوری آموزشی

ضریب تعیین نشان از تاثیر متغیر برون‌زا بر متغیر درون‌زا دارد. این معیار قابلیت کاهش خطاها در مدل اندازه‌گیری و افزایش واریانس بین سازه و شاخص‌ها را دارد و صرفاً در PLS کنترل می‌شود. سه مقدار ۰,۱۰، ۰,۲۲ و ۰,۵۷ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای شدت رابطه شده‌اند که با توجه به مقدار ضریب تعیین بدست آمده از جدول ۴، مقدار ضریب تعیین متغیرهای درون‌زا در حد قابل قبولی است.

کیفیت مدل ساختاری توسط شاخص قدرت پیش‌بینی ( $Q^2$ ) محاسبه می‌گردد. هدف این شاخص بررسی توانایی مدل ساختاری در پیش‌بینی به روش چشم پوشی می‌باشد که براساس این ملاک مدل باید نشان‌گرهای متغیرهای مکنون درون‌زا انعکاسی را پیش‌بینی کند. درمورد شدت قدرت پیش‌بینی مدل سه مقدار ۰,۰۲، ۰,۱۵ و ۰,۳۵ را بعنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی تعیین نموده‌اند که با توجه به میزان بدست آمده برای تمامی متغیرهای جدول فوق این میزان قابل قبول است.

معیار نیکویی برازش (GOF) مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است که پس از بررسی بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود، برازش کلی را نیز کنترل نماید و سه مقدار ۰,۰۱ و ۰,۲۵ و ۰,۳۶ را بعنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی شدند؛ که با محاسبه‌ی مدل مقدار قوی برازش شد.

### مرحله دوم: مدل ساختاری و آزمون فرضیات

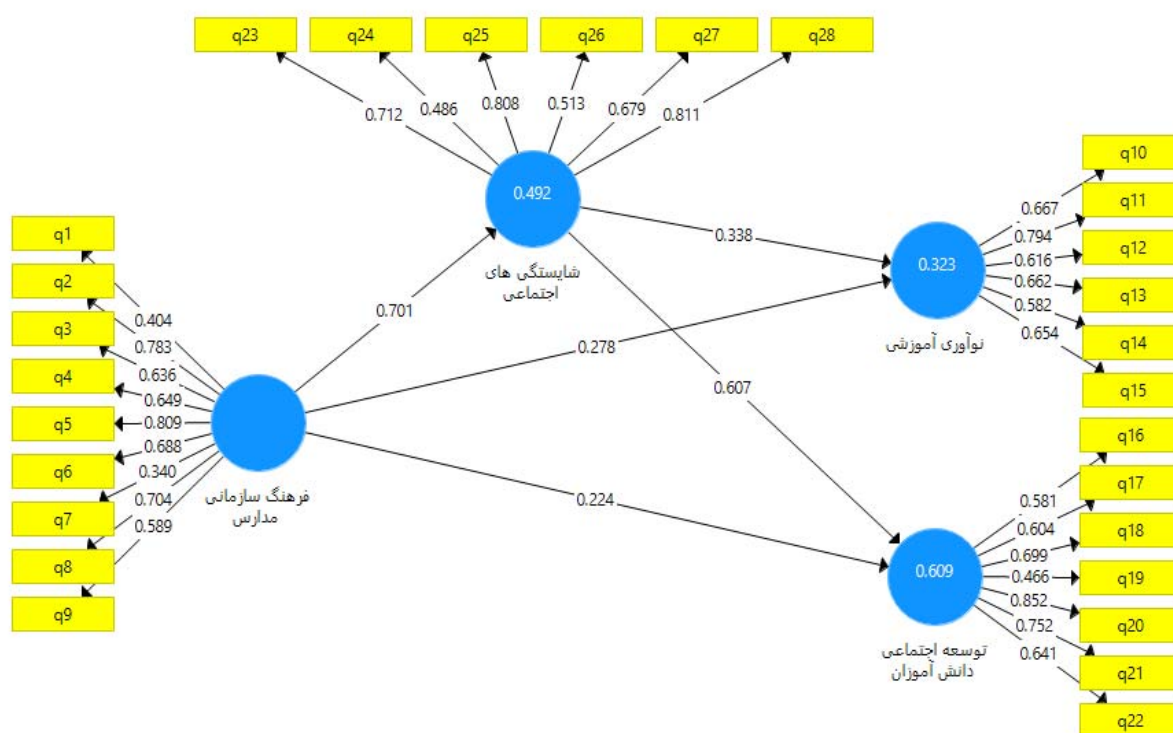
#### پاسخ به فرضیه‌های پژوهش

طبق نتایج بدست آمده از ضریب مسیر (بیانگر شدت و نوع رابطه بین دو متغیر پنهان) و آماره  $t$ ، فرهنگ سازمانی مدارس بر توسعه اجتماعی دانش آموزان و نوآوری آموزشی تاثیر معناداری دارد. همچنین شایستگی‌های اجتماعی در رابطه میان فرهنگ سازمانی مدارس و توسعه اجتماعی و فرهنگ سازمانی مدارس و نوآوری آموزشی نقش میانجی دارد.

جدول ۵. بررسی نتایج فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	معناداری	آماره t	ضریب مسیر استاندارد شده	فرضیه‌ها
رد فرض صفر	۰,۰۰۵	۲,۸۴	۰,۲۲۴	فرهنگ سازمانی مدارس -> توسعه اجتماعی دانش آموزان
رد فرض صفر	۰,۰۱۴	۲,۴۵	۰,۲۷۸	فرهنگ سازمانی مدارس -> نوآوری آموزشی
رد فرض صفر	۰,۰۰۰	۷,۴۴	۰,۴۲۶	فرهنگ سازمانی مدارس -> شایستگی های اجتماعی دانش آموزان
رد فرض صفر	۰,۰۱۲	۲,۵۲	۰,۲۳۷	فرهنگ سازمانی مدارس -> شایستگی های اجتماعی -> نوآوری آموزشی

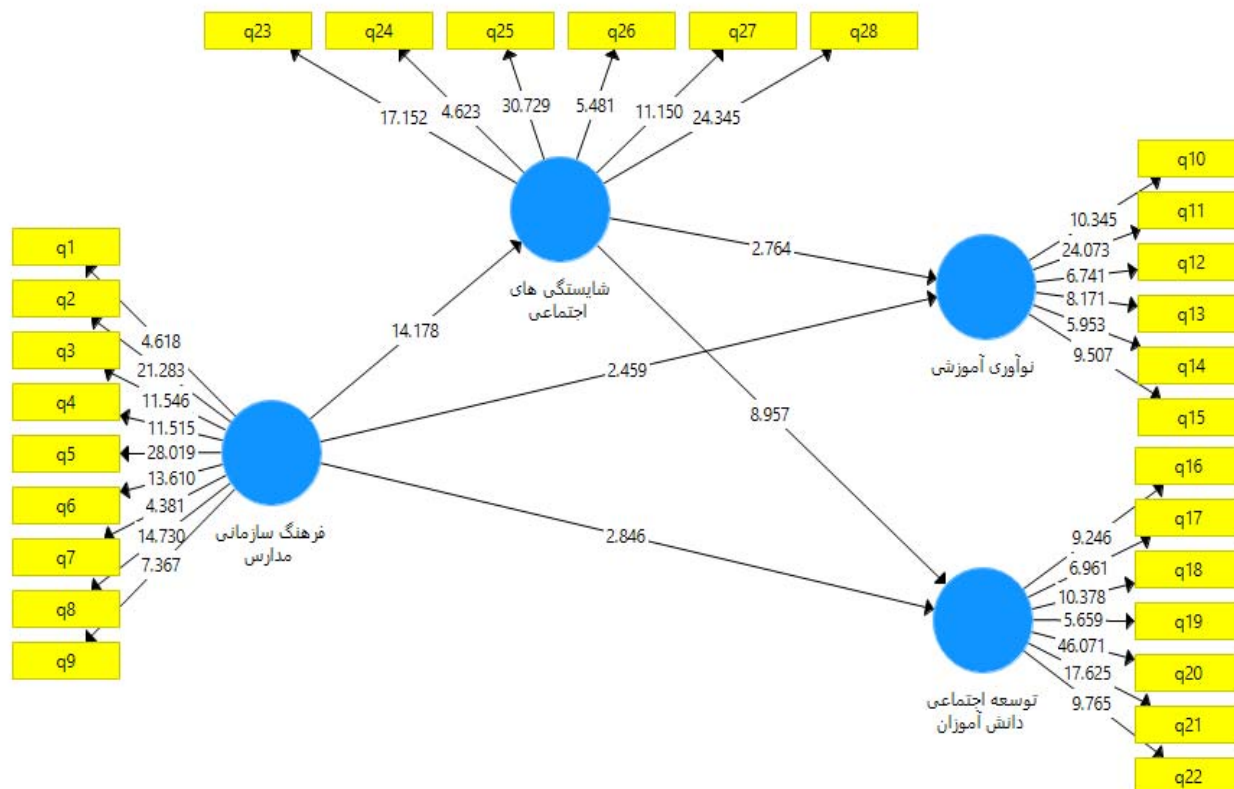
مدل تحلیل مسیر برای فرضیات پژوهش



شکل ۱. تحلیل عاملی تاییدی با حداقل مربعات جزئی

### سنجش مدل ساختاری اعداد معناداری

اصلی ترین معیار برای سنجش رابطه میان سازه‌ها در مدل، اعداد معناداری  $t$  می‌باشد. در صورتی که مقدار این اعداد از  $1/96$  بیشتر شود نشان از صحت رابطه میان سازه‌ها و در نتیجه تایید فرضیه‌های پژوهش در سطح ۹۵ درصد اطمینان است



شکل ۲: تحلیل عاملی تاییدی (آماره  $t$ -value)

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تحلیل تاثیر فرهنگ سازمانی مدارس بر نوآوری آموزشی و توسعه اجتماعی دانش آموزان و با تاکید بر نقش واسطه شایستگی‌های اجتماعی انجام شد. نتایج به دست آمده نشان داد که فرهنگ سازمانی مدارس به عنوان یک بستر مهم و تعیین کننده، نه تنها موجب افزایش گرایش به نوآوری‌های آموزشی می‌شود، بلکه زمینه را برای ارتقای توسعه اجتماعی دانش آموزان نیز فراهم می‌سازد.

در واقع، فرهنگ سازمانی قوی که در آن ارزش‌هایی چون اعتماد، حمایت، همکاری، احترام متقابل و انگیزش فردی حاکم است، به عنوان موتور محرکه‌ای برای تحول و نوآوری عمل می‌کند. این فرهنگ، معلمان و دانش آموزان را ترغیب می‌کند تا از چارچوب‌های سنتی فاصله گرفته و رویکردهای نوین، خلاق و مشارکتی را در فرآیند آموزش و یادگیری به کار گیرند. این یافته با نتایج مطالعاتی مانند پژوهش‌های (Fuad et al, 2022) و (Caliskan & Zhu, 2020) همسو است که تاکید دارند فرهنگ سازمانی پویا و مثبت می‌تواند تمامی ابعاد مدرسه را تحت تاثیر قرار دهد و نوآوری را در سطوح مختلف تقویت کند.

علاوه بر این، نتایج نشان داد که شایستگی‌های اجتماعی دانش‌آموزان نقش واسطه‌ای مهمی میان فرهنگ سازمانی و توسعه اجتماعی ایفا می‌کنند؛ بدین معنا که فرهنگ سازمانی مثبت، بستر رشد شایستگی‌های اجتماعی (نظیر مهارت‌های ارتباطی، همدلی، همکاری و مسئولیت‌پذیری) را در دانش‌آموزان فراهم می‌سازد و این شایستگی‌ها به سهم خود، توسعه اجتماعی آنان را تسهیل می‌کند.

در مدارس دارای فرهنگ سازمانی مشارکتی و حمایت‌گر، دانش‌آموزان فضای لازم برای تجربه کردن تعاملات اجتماعی مثبت، کسب مهارت‌های ارتباطی و افزایش اعتماد به نفس را به دست می‌آورند و این امر در نهایت ارتقاء توسعه اجتماعی آنان را در پی دارد. بر اساس نتایج پژوهش حاضر، عملکرد فرهنگی مدارس و غنی‌سازی روابط اجتماعی، عامل کلیدی در پرورش دانش‌آموزانی با مهارت‌های اجتماعی قوی است.

از منظر عملی، یافته‌های این پژوهش برای مدیران و سیاست‌گذاران آموزشی دارای پیامدهای قابل توجهی است. توجه به تقویت فرهنگ سازمانی مثبت و مبتنی بر اعتماد، گفتگو و همکاری، باید در اولویت برنامه‌های توسعه‌ای مدارس قرار گیرد. فراهم نمودن بستر مناسب برای نوآوری در آموزش، برگزاری برنامه‌های مهارت‌آموزی اجتماعی برای دانش‌آموزان، حمایت روانی و اجتماعی معلمان و فراهم‌سازی محیطی امن و حامی می‌تواند تاثیر بسزایی بر رشد همه‌جانبه دانش‌آموزان داشته باشد. رمز موفقیت مدارس آینده‌محور در توانایی ایجاد تعادل میان فرهنگ سازمانی، نوآوری و سرمایه‌گذاری بر توسعه شایستگی‌های اجتماعی نهفته است.

با وجود نقاط قوت مطالعه حاضر، محدودیت‌هایی نیز وجود دارد. عمده‌ترین محدودیت به جامعه آماری محدود و استفاده از ابزارهای خودگزارشی مربوط می‌شود که ممکن است تعمیم نتایج را با چالش مواجه کند. همچنین توجه به سایر عوامل بیرونی، مانند ساختار خانواده یا محیط‌های اجتماعی گسترده‌تر، می‌تواند به غنابخشی نتایج کمک کند.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی، علاوه بر استفاده از روش‌های تحلیلی و تجربی گسترده‌تر و بهره‌گیری از داده‌های چندمنبعی، نقش فرهنگ سازمانی را در ابعاد مختلف توسعه فردی و اجتماعی - اعم از نوآوری، تاب‌آوری، تفکر انتقادی و رفتارهای شهروندی - مورد بررسی دقیق‌تر قرار دهند.

در مجموع، این پژوهش بر اهمیت بی‌بدیل فرهنگ سازمانی مدارس در پیوند با نوآوری آموزشی و توسعه اجتماعی دانش‌آموزان تاکید دارد. نقش واسطه‌ای شایستگی‌های اجتماعی نیز آشکار ساخت که برای دستیابی به اهداف توسعه‌ای در مدارس، تمرکز صرف بر کارکردهای رسمی کافی نبوده و سرمایه اجتماعی و فرهنگی درون مدرسه نیز باید مورد توجه ویژه قرار گیرد. بدین ترتیب، سرمایه‌گذاری معنادار و هدفمند بر فرهنگ سازمانی و شایستگی‌های اجتماعی می‌تواند موجبات تحول پایدار در نظام آموزشی کشور را فراهم آورد.

## Reference

- Anarinejad, Abbas , Ranjbar, Negar and Mohammad Khalili, Ali . (2019). The role of school organizational culture in the ability of primary school teachers to succeed in teaching (Case study; Abadeh city). *A New Approach to Children's Education*, 2(1), 29-36. doi: 10.22034/naes.2020.105933 (in Persian)
- Azizu, A. M., & Sari, W. O. D. P. (2020). The Influence of Competence, Organizational Culture, Spiritual Leadership on Organizational Behavior and Its Impact on Lecturer Performance at Higher Education in Baubau City. *International Journal of Management Progress*, 1(2), 50-72. <https://doi.org/10.35326/ijmp.v1i2.784>

- Caliskan, A., & Zhu, C. (2020). Organizational Culture and Educational Innovations in Turkish Higher Education: Perceptions and Reactions of Students. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 20(1), 20-39. DOI 10.12738/jestp.2020.1.003
- Chikaeva, K. S., Gorbunova, N. V., Vishnevskij, V. A., Fominykh, N. I., Gluzman, I. V., & Odintsova, V. I. (2019). Corporate culture of educational organization as a factor of influencing the social health of the Russian student youth. *Práxis Educacional*, 15(36), 583-598. <https://doi.org/10.22481/praxisedu.v15i36.5935>
- Fuad, D. R. S. M., Musa, K., & Hashim, Z. (2022). Innovation culture in education: A systematic review of the literature. *Management in Education*, 36(3), 135-149. <https://doi.org/10.1177/0892020620959760>
- Fitria, H. (2018). The influence of organizational culture and trust through the teacher performance in the private secondary school in Palembang. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7), 82-86.
- Gorzelany, J., Gorzelany-Dziadkowiec, M., Luty, L., Firlej, K., Gaisch, M., Dudziak, O., & Scott, C. (2021). Finding links between organisation's culture and innovation. The impact of organisational culture on university innovativeness. *Plos one*, 16(10), e0257962. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0257962>
- Kersavi, Sima Sadat and Sadoughi, Majid. (2020). The relationship between social behavior, social competence and social preference with students' bullying behavior: The moderating role of gender. *Social Psychology Research*, 10(38), 1-20. doi: 10.22034/spr.2020.114683. (in Persian)
- Kumari, R., Kwon, K. S., Lee, B. H., & Choi, K. (2019). Co-creation for social innovation in the ecosystem context: The role of higher educational institutions. *Sustainability*, 12(1), 307. <https://doi.org/10.3390/su12010307>
- Korotkova, G. V., Voropayeva, V. A., Rudneva, N. I., & Korotkov, A. A. (2022). Cultural Studies Of Education: Innovation Of A Competence Approach Or Pedagogical Models. In I. Savchenko (Ed.), *Freedom and Responsibility in Pivotal Times*, vol 125. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences (pp. 372-378). European Publisher. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2022.03.45>
- Morales, J. M. R. (2021). The influence of organizational culture on educational leadership and educational innovation. *Brazilian Journal of Business*, 3(2), 1309-1325. <https://doi.org/10.34140/bjbv3n2-002>
- Marshall, T. H. (2016). Class, citizenship and social development. In *Democracy: A reader* (pp. 203-205). Columbia University Press.
- Mahoney, J. L., Weissberg, R. P., Greenberg, M. T., Dusenbury, L., Jagers, R. J., Niemi, K., ... & Yoder, N. (2021). Systemic social and emotional learning: Promoting educational success for all preschool to high school students. *American Psychologist*, 76(7), 1128.
- Pazaki, Mons, & Afzalkhani. (2016). Investigating the relationship between school organizational culture and teachers' tendency towards educational innovations. *Educational Leadership and Management*, 37(10), 29-49. (in Persian)
- Riveras-León, J. C., & Tomàs-Folch, M. (2020). The Organizational Culture of Innovative Schools: The Role of the Principal. *Journal of Educational Sciences*, 21, 21-37.
- Ramírez-Montoya, M. S., & Lugo-Ocando, J. (2020). Systematic review of mixed methods in the framework of educational innovation. *Comunicar: Media Education Research Journal*, 28(65), 9-20. DOI <https://doi.org/10.3916/C65-2020-01>
- Sharov, S., Vorovka, M., Sharova, T., & Zemlianska, A. (2021). The impact of social networks on the development of students' social competence.
- Selznick, B. S., Mayhew, M. J., Zhang, L., & McChesney, E. T. (2021). Creating an organizational culture in support of innovation education: A Canadian case study. *Journal of College Student Development*, 62(2), 219-235.
- Visvizi, A., Lytras, M. D., & Daniela, L. (2018). Education, innovation and the prospect of sustainable growth and development. In *The future of innovation and technology in education: Policies and practices for teaching and learning excellence* (pp. 297-305). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78756-555-520181015>



- Uğurlu, C. T. (2009). The significance of school culture in elementary schools in terms of organizational development. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 1003-1007. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2009.01.179>
- Zhu, C. (2015). Organisational culture and technology-enhanced innovation in higher education. *Technology, Pedagogy and Education*, 24(1), 65-79. <https://doi.org/10.1080/1475939X.2013.822414>