

بررسی شاخص های فرهنگ سازمانی مدارس اثر بخش

نادر شهامت^۱، کلثوم توابع^۲

^۱ عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت

^۲ دانشجوی کارشناسی ارشد رشته برنامه ریزی درسی

نویسنده مسئول:

نادر شهامت

چکیده

هدف از تحقق حاضر بررسی شاخص های فرهنگ سازمانی مدارس اثر بخش بوده است برای رسیدن به این هدف از روش مطالعات اسنادی و تحلیل استفاده شده امروزه پژوهشگران موفقیت و پیشرفت سازمانها را وابسته به فرهنگ آن می دانند و به مدیران توصیه می نمایند که ابعاد و اجزای این متغیر اثرگذار را مورد شناسایی قرار دهند. هر مدرسه دارای فرهنگ خاص خود است که تحت تاثیر افکار و اعمال مدیران، معلمان و دانش آموزان پیشین شکل گرفته و اعضای جدید را تحت تاثیر قرار میدهد. فرهنگ مدرسه قانونی نانوشته است، اما به واقع نشانگر شخصیت و هویت مدرسه است و همین ویژگی است که مدرسه ای را از مدرسه دیگر متمایز میکند. فرهنگ مدرسه بر چگونگی یاددهی و چگونگی یادگیری دانش آموزان و چگونگی حمایت اولیا از برنامه های آموزشی و تربیتی مدرسه اثرگذار است. روح زندگی مدرسه ای و فعالیت های تحصیلی متأثر از فرهنگ مدرسه است و شکل گیری انگیزه، تعهد، تلاش و تمرکز در مدارس به آن وابسته است. یکی از راهبردهای اساسی سازمان، فرهنگ سازمانی است و شاید مهم ترین رسالت مدیران، تنظیم راهبرد سازمانی در حوزه فرهنگی و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب است. اهمیت فرهنگ سازمانی این است که مدیران کشور در حال حاضر، بیش از پیش قدرت و آثار جادویی فرهنگ را بر رفتار کارکنان را لمس می کنند و همچنین به اهمیت شناخت این مهم برای باقی ماندن در میدان رقابت و با سبقت گرفتن از دیگر سازمان ها، پی بردند. "بررسی فرهنگ سازمان به عنوان یک ابزار جمع آوری اطلاعات عمل می کند و مدیران را قادر می سازد تا از این طریق اولاً بخش ها و یا گرو های کاری را با یکدیگر مقایسه نمایند. ثانیاً مسایل را اولویت بندی کنند. ثالثاً ادراکات و انتظارات کارکنان را شناسایی نمایند. در این پژوهش برای شناسایی شاخص های فرهنگ سازمانی، مدل دنیسون که مدلی جدید و جامع و کامل است مورد استفاده قرار گرفته است. این مدل توسط دنیسون و در پی مطالعات زیاد و تجربیات ایشان طراحی شده است، فرهنگ سازمانی را براساس چهار بعد درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق پذیری و مأموریت یا رسالت مورد ارزیابی قرار می دهد. که در ادامه به اهمیت این مولفه های پرداخته می شود

کلید واژه ها: فرهنگ مدرسه، مولفه های فرهنگ مدرسه، فرهنگ سازی

مقدمه :

"فرهنگ سازمانی" یکی از جدیدترین واژه های ادبیات مدیریت است که در سال های اخیر مورد توجه اندیشمندان و صاحب نظران مدیریت قرار گرفته است. و هم اکنون که بهبود نظام های بزرگ سازمانی مورد توجه واقع شده فرهنگ سازمانی به عنوان سرچشمه همه توانایی ها و توانایی های سازمان در آمده ، گروهی از صاحب نظران و پژوهشگران بر ماهیت فرهنگ سازمان بعنوان شرط موفقیت سازمانها تاکید می کنند و براین باورند که برای پدید آوردن دگرگونی های پایدار و دلپسند در سازمان ، فرهنگ آن سازمان باید تغییر یابد. چراکه معتقدند نسبت فرهنگ به سازمان مانند نسبت شخصیت است به فرد و اعتقاد دارند که برای ایجاد بالندگی در افراد جامعه باید در زمینه شخصیتی آنها کاوش صورت گیرد. براین اساس برای ایجاد بالندگی سازمانی که منجر به بالندگی جامعه می گردد باید در فرهنگ سازمان تحقیق شود. بطور کلی "کامیابی و شکست سازمانها را باید در فرهنگ آنها جستجو کرد". (طوسی، ۱۳۷۲، ص ۱۲)

محققان زیادی کوشیده اند تا تعاریفی از فرهنگ سازمانی ارائه دهند. وجه مشترک اکثر آنها تلاش در تشریح عواملی است که بر ساختار ، عملکرد و بهره وری مدرسه تاثیر می گذارند. این عوامل شامل عقاید و انتظاراتی است که در بین کارکنان مدرسه مشترک است و هنجارهایی را ایجاد کرده که به رفتار سازمانی شکل می دهد . این رفتارهای سازمانی در برگیرنده فرهنگ سازمان هستند. ریچارد آل دفت معتقد است ؛ فرهنگ " مجموعه ای از ارزش ها ، باورها ، درک استنباط و شیوه های تفکر یا اندیشیدن که اعضای سازمان در آن ها وجوه مشترک دارند " می باشد و همان چیزی است که بعنوان یک پدیده درست به اعضای تازه آموزش داده می شود . آن نمایانگر بخش نانوشته و محسوس سازمان است. (آل دفت ، ۱۳۷۴، ص ۶۲۱) رابطه بهبود مدرسه و فرهنگ سازمانی براساس طرح بهبود مدرسه در سطح جهانی ، بهبود مدرسه را میتوان چنین تعریف نمود : کوششی منظم و حمایت شده با هدف تغییر شرایط یادگیری و سایر شرایط درونی مدرسه و در نهایت ، تحقق اهداف آموزشی بطور اثربخش. (وان ولزن ، ۱۹۸۵)

به بیان دیگر ، بهبود رویکردی است که در راستای تحول آموزش بیش از برون دادها به فرایندها توجه دارد که از طریق تقویت فراگرد یاددهی - یادگیری و راهبردهای بهبود کیفیت ، معطوف به ارتقای سطح پیشرفت تحصیلی دانش آموزان می گردد. (تونی بوش ، ۱۳۸۴، ص ۹۹) پس بهبود مدرسه بطور اجتناب ناپذیری بر فرهنگ مدرسه تاثیر گذار خواهد بود. معمولا در مدرسه به تقویت مهارت های تفکر دانش آموزان توجه در خوری نمی شود و به کمترین فعالیت در این زمینه بسنده می شود. در نتیجه، مدرسه به مهم ترین و اساسی ترین مهارت مورد نیاز دانش آموزان کم توجهی می کند که حاصل آن فقدان توانایی و مهارت پرورش یافتگان مدرسه ای در عرصه های مختلف است. این دیدگاه ها که به بیان انتهای طیف انتقاد نسبت به مدرسه و کارکردهای کنونی آن تعلق دارد ما را به تامل مجدد درباره نحوه طراحی و اجرای فعالیت های مدرسه فرا می خواند. مدرسه یاد گیرنده، مدرسه را محیطی پویا برای پژوهش، یادگیری و رشد در نظر می گیرد که با مشارکت و همراهی همه ی عوامل نقش آفرین مهیا می شود. در مدرسه یاد گیرنده، یادگیری وظیفه همه عناصر مدرسه به شمار می رود. بر این اساس، مدیر، معلم و دانش آموز هر سه موظف به یادگیری هر چه بیشتر هستند و اتکا به سطوح پژوهش، راهبرد اصلی انجام این وظیفه است. در این مدارس، اعتقاد بر این است که همه افراد می توانند یاد بگیرند، به تفاوت های فردی احترام می گذارند، یادگیری یک ارزش به شمار می رود، یاد گیری چگونه یاد گرفتن مورد تأکید و کیفیت یاد گیری برای همگان مورد انتظار است با توجه به مقدمه مطرح شده محقق در این تحقیق به بررسی شاخص های فرهنگ سازمانی مدارس اثر بخش می پردازد

بیان مساله :

به گمان صاحب نظران، مدارس از جمله سازمان هایی هستند که با ابهامات و چالش های بزرگی درگیرند و از این رو برای دوام و تطابق با محیط، نیاز به تحول و دگرگونی دارند و برای نیل به این منظور باید در مقام سازمان های یادگیرنده عمل کنند. گرچه در مجموع تعریف روشنی از مفهوم سازمان های یادگیرنده ارائه نشده است، اما اغلب می گویند این مفهوم حامل دگرگونی و تغییرات مثبتی برای مدارس است. از شواهد موجود نشان می دهد که مدارس در مسیر اثر بخشی باید بیشتر یادگیرنده باشند. به همین دلیل مفهوم مدارس به عنوان جوامع یادگیرنده را مطرح می کنند که با اشاعه فرهنگ پژوهش مدار از تجارب خودشان بیاموزند. این مفهوم در بر گیرنده تمام پیش فرض هایی است که در نظریه های مرتبط با مدرسه اثربخش مطرح می شود. در مدارس یادگیرنده نیز مؤلفه هایی هم چون تداوم یاد گیری های فردی، عمل فکورانه، شبکه های ارتباطات سهل الوصول و ساختار و فضای حامی یادگیرنده دیده می شوند. مدرسه بیش از سایر سازمان ها نیازمند به داشتن فرهنگ یادگیری است. به عبارت دیگر، مدرسه همه پیش فرض ها برای نیل به یک سازمان یادگیرنده را دارد، اما برای تحقق این هدف

باید الگویی از ارزش ها و باورهای حامی یادگیری را در درون مدرسه و در میان کارکنان انتشار داد و نهادینه ساخت. همه موافق اند که بچه ها در مدرسه یاد می گیرند، اما درباره این که واقعا بچه ها در مدرسه فکر کردن را می آموزند یا نه، تردید وجود دارد.

فرهنگ مدرسه مجموعه ای است از فرضیات اعضای مدرسه در چگونگی روبرو شدن با مسائل، احساس، ادراک و تحلیل قضایا و تصمیم گیری برای دستیابی به هدف هایی مشخص به عبارت دیگر فرهنگ مدرسه القاکننده شیوه های احساس، ادراک، تفکر، طرز برخورد، رفتار و عمل همه افرادی است که اعضای آن فرهنگ به حساب می آیند. جو فرهنگ غالب مدرسه بر نوع رفتار و کردار اعضای آن، اعم از معلم و دانش آموز اثر میگذارد و جهت دهنده افکار و اعمال آنهاست. فرهنگ مدرسه عامل پیونددهنده ای است که معلمان، والدین و مدیران برای نگاهی هماهنگ به شیوه ها و سنت های محلی (منطقه ای) خود، نیازمند آن هستند. بافت فرهنگی ایستا به آنچه دارد بسنده میکند و همان افکار، ایده ها، روش ها و ارزش های شکل گرفته پیشین را تکرار و تکرار میکند، اما بافت فرهنگ پویا، هر سال، هر ماه، هر هفته و حتی هر روز تغییری را میپذیرد و فکری نو، شیوه ای جدید و ابتکاری سودمند را به داشته های خود میافزاید، در پی شناخت کاستیها بر میآید و برای تغییر و اصلاح و پیشرفت انعطاف نشان میدهد. (چاری، ۱۳۸۲)

مجموعه تلاش ها دریافتی از فرهنگ پویا به تدریج به شکل گیری فرهنگی نو میانجامد؛ فرهنگی که اگرچه به جمع وابسته است، اما بر تک تک افراد آن فرهنگ اثر میگذارد.

در مدرسی که مدیر، معلمان و دانش آموزان و والدین باورها، نگرش ها و گرایش های همسانی نسبت به امور بایسته و شایسته تعلیم و تربیت دارند و از افکار، ایده ها، راهبردها و رویکردهای یکدیگر برای رسیدن به کمال مطلوب نظام تعلیم و تربیت، حمایت میکنند فرهنگ سازمان مدرسه ای قوی حاکم است و جو مشارکت و یکپارچه بودن در آن محیط حکمفرماست.

فرهنگ قوی یا مثبت مدرسه ای نیروی توانمندی است که بر آنچه دانش آموزان، معلمان و والدین درباره آن گفت و گو و عمل میکنند، اثر میگذارد و زمینه ساز تغییر و طرز تلقی آنها از یاددهی یادگیری و اشتیاق آنها به اصلاح رفتارهای خود، همسو با ارزش های مورد نظر میشود. مدارس دارای فرهنگ مثبت از نوعی احساس همبستگی و همکاری برخوردارند و برای رشد و توسعه حرفه ای کارکنان فرصت های بسیاری فراهم میکنند. موفقیت های معلمان و دانش آموزان را ارج مینهند و همه اعضا را در حل مشکلات مدرسه ای دخالت میدهند.

شناخت علمی عناصر و عوامل فرهنگ مدرسه، راهگشای تغییر و تحول در کیفیت تعلیم و تربیت است و تلاشهای معطوف به این هدف را جهت م یدهد. اینکه به صورت علمی معلوم شود، نقش هر کدام از عوامل فرهنگ مدرسه بر پیامدهای تحصیلی به چه میزان است، معلمان، مدیران، والدین و برنامه ریزان آموزشی را یاری می دهد تا به تقویت ابعاد آن مبادرت ورزند و فراگیران را از آموزش مؤثر برخوردار کنند.

اهمیت و ضرورت

اثرات فرهنگ مدرسه اگرچه غیرملموس اما عمیق است. عوامل غیرملموس، ارزش ها و باورهای کارکنان مدرسه است. هنگامی که نوآوری و تغییر در نظام تعلیم و تربیت مطرح است. پیشگامی و ابتکارات دست اندرکاران مدرسه است که موجبات موفقیت در تغییر را فراهم میکند. بنیان گذاران فرهنگ مدرسه در درجه اول مدیر و معلمان آن هستند. جهت دهندگان و تغییردهندگان آن فرهنگ هم خود آنان هستند. آنان الگوها و اسطوره های مجسم فرهنگ سازمانی مدرسه اند. ایده های آن هاست که در مدرسه شکل میگیرد و راهبردهای آن هاست که به تلاش های یادگیری دانش آموزان جهت میدهد. در این راستا نکته قابل توجه این است که نوع ارتباط و روابط متقابل مدیر و معلمان با دانش آموزان و نوع تعامل آنها با یکدیگر مهم ترین و اثرگذارترین مولفه فرهنگ سازمان مدرسه ای است. یکی از مشکلات مهم مدارس در قرن بیست و یکم آن است که دانش آموزان را برای پیشرفت تحصیلی بیشتر و کسب مهارت های روزآمد برانگیزد و توانایی حل مسأله را برای همراه شدن با تحولات سریع عصر حاضر در آنان پرورش دهد. شناخت علمی عناصر و عوامل فرهنگ مدرسه، راهگشای تغییر و تحول در کیفیت تعلیم و تربیت است و تلاشهای معطوف به این هدف را جهت می دهد. اینکه به صورت علمی معلوم شود، نقش هر کدام از عوامل فرهنگ مدرسه بر پیامدهای تحصیلی به چه میزان است، معلمان، مدیران، والدین و برنامه ریزان آموزشی را یاری می دهد تا به تقویت ابعاد آن مبادرت ورزند و فراگیران را از آموزش مؤثر برخوردار کنند. (شریفی، ۱۳۸۵)

فرهنگ سازمانی نیز به عنوان سرچشمه همه توانایی ها و ناتوانی های سازمان درآمده است. اگر قرار باشد در یک سازمان معین دگرگونی های دل پسند و پایدار پدید آید، فرهنگ آن سازمان باید دست خوش دگرگونی شود و با دگرگونی های سراسری سازمان سازگار آید. به عبارت دیگر کامیابی یا شکست سازمان ها را باید در فرهنگ آنها جستجو کرد. با آنکه فرهنگ سازمانی مجموعه ای از باورها و ارزش های همگانی و مشترک است که بر اندیشه و رفتار اعضای یک سازمان اثر می گذارد، ولی باید همواره توجه داشت که میان باورهای بنیادی و آرزوهای مدیریت

بلندپایه و باورها و هنجارهای روزانه کارکنان یک جدایی آشکار وجود دارد. تنها زمانی که درباره باورها و ارزش های مدیریت بالای سازمان از سوی کارکنان رده پایین سازمان نیز پیوند استوار و همراهی گسترده پدید آید، آنگاه می توان به وجود فرهنگ سازمانی توانمندی باور داشت. دستیابی به توانمندی فرهنگ سازمانی به پدید آوردن و پایدار ماندن پیوند روانی و تعهد افراد به ارزش های سازمان وابسته است (طوسی ۱۳۸۱). سازمان های آموزشی یکی از مهم ترین، موثرترین و گسترده ترین سازمان ها می باشند که عهده دار تعلیم و تربیت رسمی افراد جامعه و هم چنین تأمین کننده ی منابع انسانی دیگر سازمانها می باشد. آموزشگاه و مدرسه به منزله رکن اساسی تعلیم و تربیت رسمی، سعی در تحقق هدف های آموزش و پرورش دارد. سازمان های آموزشی هر جامعه، همانند سازمان های دیگر سعی در تحقق اهداف سازمانهای خود را در اولویت قرار دهند این موضوع زمینه را فراهم میکند.

فرهنگ سازمانی مدل دنیسون

پروفسور دنیسون فرهنگ سازمانی را شامل چهار ویژگی اصلی می داند که هر ویژگی خود به چند عامل تقسیم می شود، که عبارتند از:

۱- درگیر شدن در کار (مشارکت): که شامل اختیار دادن به کارمندان (توانمندسازی)، کار تیمی کردن (تیم سازی) و توسعه قابلیت های کارمندان است

۲- همانندی (سازگاری یا یکپارچگی): که شامل ارزشهای محوری، موافقت کارکنان و هماهنگی و یکپارچگی می باشد.

۳- انطباق پذیری: که شامل ایجاد تغییر، مشتری مداری و یادگیری سازمانی است

۴- رسالت یا مأموریت: که شامل رهبری راهبردی (جهت گیری استراتژیک)، اهداف، مقاصد و دیدگاه (چشم انداز) می باشد. " (دنیسون ۲۰۰۰، میلی و همکاران ۲۰۰۵)

هر یک از ویژگی های فرهنگ سازمانی مدل دنیسون با سه شاخص اندازه گیری می شود:

" ۱- درگیر شدن در کار: سازمان های اثربخش افرادشان را توانمند می سازند، سازمان را بر محور گروه های کاری تشکیل می دهند و قابلیت های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می دهند. اعضای سازمان به کارشان متعهد شده و خود را به عنوان پاره ای از پیکره سازمان احساس می کنند. افراد در همه سطوح احساس می کنند که در تصمیم گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان موثر است و کار آنها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد. درگیری زیاد در کار به معنای درگیر شدن ذهنی کامل با کار است که بر اساس آن فرد با جان و دل در شغل خود کار می کند و هرآنچه در توان دارد در این راه به کار می گیرد. ویژگی درگیر شدن در کار با سه شاخص اندازه گیری می شود:

۱/۱- توانمند سازی (اختیار دادن): افراد اختیار، ابتکار و توانایی برای اداره کردن کارشان دارند. این نوعی حس مالکیت و مسئولیت در سازمان ایجاد می کند.

۱/۲- تیم سازی (جهت گیری تیمی): در سازمان به کارگروهی در جهت اهداف مشترک، ارزش داده می شود. به طوری که کارکنان به مانند مدیران احساس می کنند در محل کار خود پاسخگو هستند. این سازمان ها برای انجام کارها به گروه ها تکیه می کنند

۱/۳- توسعه قابلیت ها: سازمان به منظور تأمین نیازها و باقی ماندن در صحنه رقابت به طور مستمر به توسعه مهارت های کارکنان می پردازد

۲- سازگاری (هماهنگی و یکپارچگی): تحقیقات نشان داده است که سازمان هایی که اغلب اثر بخش هستند باثبات و یکپارچه بوده و رفتار کارکنان از ارزش های بنیادین نشأت گرفته است. رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت یافته اند (حتی زمانی که دیدگاه متقابل دارند) و فعالیت های سازمانی به خوبی هماهنگ و پیوسته شده است. سازمان هایی با چنین ویژگی هایی، دارای فرهنگ قوی و متمایزند و به طور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارند. این ویژگی با سه شاخص بررسی می شود

۲/۱- ارزشهای بنیادین (محوری): اعضای سازمان در یک دسته از ارزشهایی که هویت و انتظارات آنها را تشکیل می دهند شریک اند.

۲/۲- توافق اعضای سازمان قادرند در اختلافات مهم به توافق برسند. این توافق هم شامل توافق در سطوح پایین و هم توانایی در ایجاد توافق در سطوح دیگر می باشد.

۲/۳- هماهنگی و پیوستگی: واحد های سازمانی با کارکردهای متفاوت می توانند برای رسیدن به اهداف مشترک خیلی خوب با هم کار کنند. مرزهای سازمانی با این گونه کار کردن از هم پاشیده نمی شود

۳- انطباق پذیری: سازمان های که به خوبی یگپارچه و هماهنگ هستند به به سختی تغییر می یابند. لذا یکپارچگی درونی و انطباق پذیری بیرونی را می توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد. سازمان سازگار به وسیله مشتریان هدایت می شوند، ریسک می کنند، از اشتباه خود پند می گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. آنها به طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان به جهت ارزش قابل برای مشتریان هستند. این ویژگی با سه شاخص مورد بررسی قرار می گیرد:

۳/۱- ایجاد تغییر: سازمان قادر است راه هایی برای تامین نیازها ی تغییر ایجاد کند و می تواند محیط موسسه را بشناسد ، به محرک های جاری پاسخ دهد و از تغییرات آینده سبقت گیرد.

۳/۲- مشتری گرایی: سازمان مشتریان را درک می کند و به آنها پاسخ می دهد و پیشاپیش درصدد تامین آینده بر می آید . در واقع مشتری گرایی درجه ای که سازمان ها در جهت رضایت مندی مشتریان هدایت می شوند را نشان می دهد. ۳

۳/۳- یادگیری سازمانی:

میزان علائم محیطی را که سازمان ها دریافت ، ترجمه و تفسیر می کنند و فرصت هایی را برای تشویق خلاقیت ، سبک دانش و توسعه توانایی ها ایجاد می کند اندازه می گیرد

۴- رسالت : شاید بتوان گفت مهم ترین ویژگی فرهنگ سازمانی ، رسالت و ماموریت آن است . سازمان هایی که نمی دانند کجا هستند و وضعیت موجودشان چیست ؟ معمولاً به بیراهه می روند. سازمان های موفق درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند، به طوری که اهداف سازمانی و اهداف راهبردی را تعریف و مشخص کرده و چشم انداز سازمان را ترسیم می کنند. پردرد سرترین سازمان ها ، سازمان هایی هستند که مجبورند ماموریت شان را تغییر دهند. وقتی یک سازمان مجبور است رسالت خود را تغییر دهد استراتژی ، ساختار ، فرهنگ و رفتار الزامی است . در این وضعیت رهبر قوی چشم انداز سازمان را مشخص می کند و یک فرهنگ را خلق می کند که این چشم انداز را پشتیبانی می کند.

۴/۱- گرایش و جهت راهبردی : گرایش های استراتژیک روشن جهت اهداف سازمانی را نشان می دهد و هر شخص خودش را در آن بخش مشارکت دهد.

۴/۲- اهداف و مقاصد: اهداف با استراتژی ماموریت و افق دید سازمان پیوند می یابد و سمت و سوی کار افراد را مشخص می کند

۴/۳- چشم انداز سازمان یک دیدگاه مشترک از وضعیت آینده دارد. آن ارزش بنیادی را ابراز می کند ، اندیشه و دل نیروی انسانی را با خود همراه ساخته و در همین زمان جهت را نیز مشخص می کند. طیف های ثابت - منعطف و تمرکز داخلی - خارجی : همان طور که در مدل دنیسون دیده می شود این مدل دارای دو محور عمودی و افقی است که مدل را به چهار قسمت (ربع دایره) تقسیم کرده اند. محور عمودی در بر یرنده میزان و نوع تمرکز فرهنگ سازمانی است . این محور از یک طرف به تمرکز داخلی و از طرف دیگر به تمرکز خارجی منتهی می شود . محور افقی نیز به میزان انعطاف سازمان اشاره دارد که از یک طرف فرهنگ ایستا و از طرف دیگر به فرهنگ منعطف منتهی می شود. " (دنیسون، ۲۰۰۰)

دلایل انتخاب مدل دنیسون به عنوان مدل نظری پژوهش در این پژوهش

دلایل انتخاب مدل دنیسون به عنوان مدل نظری پژوهش پس از بررسی و مطالعه مدل های مختلف شناخت فرهنگ سازمانی ، مدل دنیسون به عنوان مدل نظری پژوهش انتخاب شد ، زیرا :

" ۱) این مدل نسبت به مدل های دیگر ، جدید معرفی شده است

۲) این مدل مبنای رفتارگرایی دارد.

۳) شاخص های اندازه گیری و سنجش ابعاد فرهنگ سازمانی در این مدل کامل می باشد.

۴) در تمام سطوح سازمانی قابلیت استفاده دارد."

۵) در سالیان اخیر در خارج از کشور توسط دنیسون و پژوهشگران دیگر برای بررسی فرهنگ سامانی شرکت ها و سازمان ها به طور وسیع مورد استفاده قرار گرفته است

۶) از دیگر مزایای آن نمودار گرافیکی آن است که ویژگی های فرهنگ سازمانی را در دو بعد تمرکز داخلی و خارجی و میزان انعطاف و همچنین در سطح ۱۲ شاخص که بیشتر نام برده شده به صورتی که وضع فرهنگ سازمانی را نشان می دهد ، ترسیم می کند.

مدارس اثر بخش فرهنگ های پایداری با مشخصه های ذیل دارند.

۱- ارزشیابی مشترک و اجماع نظر بر اینکه چگونه به اموری که در اطراف اینجا انجام یافته برسیم.

۲- مدیر به عنوان یک قهرمان کسی است که بر ارزش های اصلی تأکید می کند.

۳- تشریفات و عادات متمایز، که در بر گیرنده اعتقادات مشترک باشد.

۴- کارمندان به عنوان قهرمانان فرعی

مولفه های فرهنگ مدرسه

فرهنگ مدرسه نظامی از هنجارها، معانی و ارزشهایی است که بین اعضای یک مدرسه اعم از دانش آموزان، معلمان و سایر کارکنان مشترک است و از سایر جنبه های محیط مدرسه مانند زیست بوم (محیط فیزیکی، امکانات، تجهیزات مدرسه)، محیط اجتماعی (پیشینه و ویژگیهای جمعیت شناختی دانش آموزان و معلمان) و نظام اجتماعی (ساختار سازمانی و روشهای اجرایی) متفاوت است (پورکی ۴، ۱۹۹۰).

در قلمرو تعلیم و تربیت، فرهنگ مدرسه را با گستره ای از مفاهیم همچون جو، رسم و سنت، آیین، محدوده و فضای ذهنی و نظایر اینها مترادف می دانند (دئال ۵، ۱۹۹۳). این مفهوم چارچوب وسیعی است که به کمک آن روابط پیچیده درون مدرسه بهتر درک می شود و فهم مشکلات و مسائل دست اندرکاران مدرسه و دانش آموزان که سازنده فلسفه وجودی مدرسه و تعلیم و تربیت هستند، آسان تر می شود.

محیط آموزشی از نظر آموزه هایی که برای زندگی آیندگان دارد، ریشه دارتر و غنی تر می شود، تمرین زندگی اجتماعی در مدرسه جدی تر خواهد شد زیرا یکی از مهمترین مولفه های زندگی دانش آموزان نیاز به پیشرفت است (حسین چاری، ۱۳۸۲).

مدرسه به عنوان یک گروه اجتماعی از افراد مختلفی تشکیل شده است که از نظر تجارب، فرهنگ خاص (خرده فرهنگ)، شخصیت و ابعاد گوناگون دیگر، با هم متفاوت هستند. تعامل بین اعضای یک مدرسه تا حد زیادی متأثر از جوی است که بر مدرسه حاکم است. مدرسه نه فقط یک سازمان آموزشی، بلکه در درجه اول یک جامعه کوچک است که وجه اشتراک سازمان و جامعه، وجود کنش های اجتماعی در هر دو و وجه افتراق آنها، میزان اهمیتی است که به کنشگران داده می شود. فضای حاصل از تعاملات اجتماعی در سطح مدرسه را می توان جو مدرسه یا فرهنگ آن مدرسه تلقی کرد (مقنی زاده، ۱۳۸۱).

الکساندرو و ساد (۱۹۹۷) براین باور هستند که فرهنگ مدرسه از چهار بعد تشکیل شده است. بعد اول، انتظارات هنجاری به میزان رعایت مقررات در مدرسه توسط دانش آموزان اشاره دارد. بعد دوم، روابط دانش آموزان و معلمان، به کیفیت و نحوه تعاملات دانش آموزان با معلمان اشاره دارد که پذیرش متقابل و احترام به یکدیگر از مهمترین جنبه های آن است. بعد سوم، روابط دانش آموزان، به نحوه ارتباط دانش آموزان با یکدیگر مانند اعتماد، روابط دوستانه و احترام به یکدیگر اشاره می کند. و بعد چهارم فرصتهای آموزشی است که به نحوه و کیفیت ارائه خدمات آموزشی مانند توانایی مدرسه در ایجاد ارتباط بین آموخته ها و دنیای واقعی، یادگیری ترک دیدگاه ها و عقاید دیگران و احترام به آنها، و همچنین رعایت عدالت در دادن فرصت ها و امکانات آموزشی به دانش آموزان در مدرسه اشاره دارد.

پیشینه پژوهش

پژوهش های انجام شده در زمینه فرهنگ مدرسه نشان دهنده آن است که هر چقدر فرهنگ مدرسه بر مشارکت تأکید کند، روابط معلمان با دانش آموزان و نیز دانش آموزان با یکدیگر دوستانه باشد و علاوه براین محیط مدرسه را دوستانه ارزیابی کنند، در آنها احساس مثبتی به خود و درس و مطالعه ایجاد می شود (الکساندرو و ساد، ۱۹۹۷). همچنین پژوهش وانگ و هولکامب (۲۰۱۰) نشان داده است که ادراک دانش آموزان از محیط مدرسه بر درگیری و پیشرفت تحصیلی آنها اثر می گذارد.

شریفی (۱۳۸۵) تحقیقی با عنوان سنجش انگیزه درونی و بیرونی پیشرفت و نگرش دانش آموزان مقاطع مختلف تحصیلی نسبت به مسائل آموزشی و سهم این متغیرها در تبیین پیشرفت تحصیلی آنان انجام داد. نتایج نشان داد که پیشرفت تحصیلی دانش آموزان دختر در همه سطوح و مقاطع تحصیلی بالاتر از پسران است ۱۲. درصد واریانس پیشرفت تحصیلی به کمک دو عامل انگیزه درونی و نگرش به تحصیل

تبيين می شود. همچنین نگرش دانش آموزان نسبت به تحصیل در دوره راهنمایی و پیش دانشگاهی به گونه ای معنادار بالاتر از دوره متوسطه است.

حسین چاری (۱۳۸۲) پژوهشی با عنوان « بررسی عناصر و ابعاد فرهنگ مدرسه و تأثیر آن بر پیامدهای شناختی رفتاری در دانش آموزان دوره ابتدایی شهر شیراز » انجام داد. نتایج نشان داد که تأثیر ابعاد فرهنگ مدرسه به عنوان یک کل، در مقایسه با ابعاد آن به عنوان متغیرهایی مجزا، بر پیامدهای شناختی و رفتاری فرایند تحصیل بیشتر بوده است. همچنین تأثیر فرهنگ مدرسه بر پیشرفت تحصیلی و خودتنظیمی در رفتارهای نوع دوستانه معنادار بود.

رجائیان (۱۳۸۷) نیز پژوهشی با عنوان « ادراکات دانش آموزان از فرهنگ مدرسه با پیشرفت تحصیلی آنان در دبیرستان های شهر اصفهان » انجام داد. نتایج نشان داد که بین ادراکات دانش آموزان از فرهنگ مدرسه در ابعاد نگرش به تحصیل و یادگیری، رفتارها و پیامدهای آموزشی یادگیری گروهی و محیط فیزیکی مدرسه، با پیشرفت تحصیلی آنان رابطه معنادار مستقیم وجود دارد. اما بین ابعاد حمایت گروهی، رفتارها و نگرش های معطوف به معلمان، رفتارها و نگرش های معطوف به والدین و پیشرفت تحصیلی رابطه معنادار به دست نیامد. در ضمن نمرات دختران در ابعاد نگرش به تحصیل، رفتارهای آموزشی و پیامدهای یادگیری و یادگیری گروهی به طور معناداری از پسران بیشتر بود. در حالی که نمرات پسران در رفتارها و نگرش های معطوف به والدین به طور معناداری از دختران بیشتر بود. همچنین در ابعاد یادگیری گروهی، رفتارها و نگرش های معطوف به معلمان و محیط فیزیکی بر حسب رشته تحصیلی بین دانش آموزان تفاوت وجود داشت. همچنین دختران پیشرفت تحصیلی بیشتری نسبت به پسران داشتند.

گاه، یانگ و فرایزر (۱۹۹۵)، پژوهشی با هدف « تعیین رابطه فرهنگ مدرسه و پیشرفت تحصیلی در درس ریاضی مدارس ابتدایی » انجام دادند. نتایج پژوهش نشان دهنده وجود رابطه مستقیم بین این دو متغیر بود.

ماهر ۱۰ (۱۹۹۰)، نیز پژوهشی درباره « رابطه فرهنگ سازمانی با انگیزش و موفقیت » انجام داد و نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی مدرسه روی انگیزش و موفقیت تأثیر می گذارد. این پژوهش ۵ بعد فرهنگ سازمانی را به ترتیب موفقیت، قدرت، شناسایی، حس تعلق، احساس کلی بودن هدف در نظر گرفته است.

ابعاد فرهنگ سازی در مدارس اثر بخش

فرهنگ سازی، هویت بخشی و شخصیت دهی به سازمان مدرسه به عنوان یک نهاد آموزشی و مظهر شکل گیری منویات نظام نو، به رعایت و توجه به ابعاد کلیدی وابسته است:

- انعطاف پذیری: این خصیصه از درجه فاصله گیری آن از مقاومت در برابر تغییر و حفظ ثبات قبلی میکاهد و گرایش به اتخاذ تدابیری در جهت های مورد نظر نظام نوین را افزایش میدهد. اتخاذ روش انعطاف پذیر با پویایی همراه است و همه افکار و اعمال را به سوی تغییر، اصلاح و پیشرفت سوق میدهد. انعطاف پذیری فرهنگی را به وجود میآورد که در آن کارآفرینی، خلاقیت، تولید و کارآمدی ارزش تلقی میشوند و تلاش ها هدفمند، سودمند، مسئولانه و متعهدانه قابل پیگیریاند.

- پیوند سازمانی: کار تیمی، مشارکتی، همفکری و تشریک مساعی لازمه تغییر فرهنگی است. پیوند اعضای مدرسه اعم از کارکنان، معلمان، دانش آموزان و اولیای آنها، ضمانتی بیچون و چرا در به ثمر رساندن و تحقق هدف های مورد نظر است. بدون همفکری، همدلی، همکاری، تعامل و برقراری ارتباط های سازنده و حمایت های تمام اعضا، در یک کلام، بدون پیوند سازمانی تغییری حاصل نخواهد شد.

- ارزش گزینی: فرهنگ سازی به درک و شناخت درست ارزش ها و معیارهای نظام مطلوب مورد نظر وابسته است. لازمه گزینش ارزش های مورد نظر نظام، در درجه اول شناخت دقیق و عمیق آنهاست و انجام این مهم تلاش داوطلبانه و مجدانه همه اعضای درگیر کار تعلیم و تربیت در جهت توانمندسازی دانشی، بینشی، نگرشی و ارزشی را میطلبد. کسب اطلاعات دانشی و نگرشی و کسب آمادگی برای ایفای درست نقش اثربخش، خود به خود به گزینش درست ارزشی میانجامد. نکته قابل توجه این است که چنین آمادگی باید با بهره گیری از چهار عنصر کلیدی نظام ارزشی تعلیم و تربیت نوین یعنی تفکر، باور، علم، عمل و اخلاق در چهار عرصه ارتباطی با خداوند قادر متعال، خود، طبیعت و دیگران حاصل آید.

چهار نوع از فرهنگ های مدرسه از دیدگاه هوپکینز (۱۹۹۴)

- ۱- مدرسه فعال (Moving): ویژگی های این نوع مدارس عبارتند از: دارای ترکیبی از ثبات و تغییر، سازش با محیط در حال تغییر، حفظ و تداوم رسوم و سنن خاص، حصول به نتایج مطلوب، و بالاخره در چنین مدرسی هر چیزی مورد نقد و بررسی قرار میگیرد.
- ۲- مدرسه آشفته (Stuck): ویژگی های این نوع مدارس عبارتند از: میانه روی و ضعف قدرت، سعی می کنیم اما بی نتیجه است، آموزش یک فعالیت مستقل و جداست، انتظارات پائین، محیط مقصر شناخته میشود، همکاری با والدین و کودکان چندان موفق نیستیم
- ۳- مدرسه خوش بین (Promenading): در اندیشه موفقیت های گذشته به سر میبرد، منفعل و بی تحرک، یک مدرسه سنتی با کارکنان روگردان از تغییر، ارزش افزوده پائین، قانع به وضع موجود
- ۴- مدرسه سرگردان (Wandering): نوآوری زیادی تجربه میشود، ایجاد تغییر - اما نه زیاد، کارکنان ناامید و بی رمق، حرکت اما بدون هدف، تلاش می کنیم اما هیچ کدام به ثمر نمی رسد. (تونی بوش، ۱۳۸۴، ص ۱۰۲)

هارگریوز (۱۹۹۷) نیز به چند نوع از فرهنگ های حاکم بر مدرسه در زیر اشاره می کند:

- ۱- رسمی، اداری: یک مدرسه سنتی با تاکید بر انضباط که ملاک عمده آن، موفقیت دانش آموزان است.
 - ۲- مدرسه مرفه: یک محیط شاد و کودک محور، که عمدتاً بر محور رضایت و خشنودی دانش آموزان استوار است.
 - ۳- مدرسه گرم و صمیمی: محیطی با انتظارات سطح بالا، که ملاک عمده آن، موفقیت دانش آموزان است.
 - ۴- مدرسه پایدارگرا: که در آن صرفاً بر حفظ و تداوم کنترل تاکید میشود، نتیجه آن احساس ناامنی، یاس، و ضعف اخلاقی است. بطور کلی در همه شرایط به طور نامطلوب عمل میکند. (تونی بوش، ۱۳۸۴، ص ۱۰۳)
- هارگریوز ماهیت اصلی بهبود را براساس مفروضه های زیر ترسیم نمود که با تاکید بر این عناصر می توان فرهنگ مدرسه را بطور اساسی متحول ساخت:
- ۱- هدف اصلی را باید بر آموزش و یادگیری در کلاس متمرکز نمود ۲- کارایی کلاس را فقط از طریق ارتقای رشد حرفه ای معلمان می توان بهبود بخشید. ۳- رهبری باید افراد (دانش آموزان، کارکنان، ...) را به منظور نیل به اهداف فردی و سازمانی خویش توانمند سازد. ۴- همه اعضای مدرسه باید فعالانه در ایجاد یک بینش مشترک از اهداف سهیم باشند. ۵- اولویت های جاری مدرسه باید منعکس کننده بینش و اهداف اصلی مدرسه باشد و بر مبنای مشاوره تدوین گردند. ۶- بمنظور کنترل فرایند تغییر، اولویت های جاری مدرسه را باید بر مبنای برنامه ریزی اجرا کرد.
 - ۷- ماهیت ارتقا و ترفیع معلمان باید مبتنی بر مهارتهای تدریس و دانش ایشان از محتوی برنامه درسی باشد. ۸- تشریک مساعی شرط لازم برای ارتقای کارکنان و بهبود مدرسه است. ۹- با اعمال نظارت، بازخورد و دقت در رفتارهای دانش آموزان و کارکنان و بطور کلی مدرسه می بایست از فرایند بهبود مدرسه مطلع شد. (تونی بوش، ۱۳۸۴، ص ۱۰۴)
- هوپکینز اذعان می دارد که اهمیت این اصول در اصل همکاری نهفته است با این استدلال که نیروی جمع بیش از نیروی هریک از اجزا است.

نتیجه گیری

در قسمت بررسی نظرات و نوشته‌های صاحب‌نظران به این نتیجه می‌رسیم که پژوهشگرانی که کوشیده‌اند ویژگیهای مدارس موفق را بیان کنند به‌طور مکرر بر مفهوم فرهنگ و قدرت و سرایت ارزشهای معنوی، عقاید و فرضیاتی تأکید کرده‌اند که نیروی کاری مدارس به آنها وابستگی دارند. محققان دانشگاهی نیز رمز موفقیت ژاپنیها را در فرهنگ سازمانی می‌دانند. به‌طوری‌که معتقدند فرهنگ سازمانی قوی قادر است به میزان قابل توجهی بر تعهد کارکنان اثر بگذارد و استحکام رفتار آنان را افزایش دهد و جانشینی برای قوانین و مقررات رسمی باشد. و حتی مؤثرتر از سیستم کنترل رسمی سازمان عمل کند. در صورتی‌که فرهنگ قوی و مثبت باشد باعث می‌شود که افراد درباره آنچه که انجام می‌دهند احساس بهتری داشته و امور را به نحو احسن انجام دهند. در نتیجه موجب عملکرد بهتر و بهره‌وری بیشتری می‌شود. افزایش بهره‌وری منجر به بهبود سطح زندگی و کیفیت بهتر زندگی و افزایش رفاه خواهد شد. و در عین حال زندگی بهتر باعث رشد فکری و افزایش توان اندیشه‌ای و کاری انسان می‌شود.

بهره‌وری را نمی‌توان در قوانین و مقررات مدون و مکتوب جست‌وجو کرد. بلکه باید فرهنگ، شرایط اجتماعی، نگرشها، طرز تلقی و نظام ارزشها را در شکل‌گیری آن مؤثر دانست مکانیزم اساسی افزایش بهره‌وری در ارزشهای مشترک و تعهد به ارزشهای فرهنگی نهفته است. به‌طوری‌که می‌توان با استفاده از نظام تعهد بالا به عملکرد خوب دست یافت. در جهت ایجاد چنین سیستمی، ارزشهای فرهنگی مهم‌ترین عامل هستند و در این میان مدیران حساس‌ترین نقش را ایفا می‌کنند. زیرا بهبود بهره‌وری در حیطه مسئولیت مدیران است و از سطح مدیریت شروع می‌شود. با توجه به مطالب فوق با القای هر ارزشی نظیر بهره‌وری در مدرسه لازم است تغییرات مناسب نیز در فرهنگ سازمانی مدرسه ایجاد شود تا به‌صورت یک فرهنگ سازگار با مقتضیات سازمانی جدید درآید. از این‌رو مدیران باید فرهنگ موجود در مدارس خود را تجزیه و تحلیل کنند، مدرسه مطلوب و مورد نظر خود را تعریف کرده و فرهنگ و ارزشهای مناسبی که اهداف آنها را حمایت کند مشخص و سپس ایجاد نمایند. و در مواقع مورد لزوم برای طرد و یا اصلاح بعضی از فرهنگهای رایج مدرسه راه حلهای مناسبی را انتخاب نمایند.

منابع:

- تونی بوش - مارین کلنن؛ رهبری و مدیریت راهبردی در آموزش و پرورش؛ ترجمه دکتر حسینعلی کوهستانی و رضوان حسین قلی زاده، انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد، چاپ اول، ۱۳۸۴.
- دفت، ریچارد ال؛ تئوری سازمان و طراحی ساختار؛ جلد دوم، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، انتشارات شرکت چاپ و نشر بازرگانی، ۱۳۷۴.
- طوسی، محمد علی؛ فرهنگ سازمانی؛ انتشارات مرکز مدیریت دولتی، ۱.
- حسین چاری، م. (۱۳۸۲)، «بررسی عناصر و ابعاد فرهنگ مدرسه و تأثیر آن بر پیامدهای شناختی- رفتاری در دانش آموزان دوره ابتدایی شهر شیراز»، پایان نامه دکتر، دانشگاه شیراز.
- رجائیان، م. ح. (۱۳۸۷)، «رابطه ادراکات دانش آموزان از فرهنگ مدرسه با پیشرفت تحصیلی آنان در دبیرستانهای شهر اصفهان در سال تحصیلی ۸۷-۱۳۸۶»، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.
- شریفی، ح. پ. (۱۳۸۵)، «سنجش انگیزه درونی و بیرونی پیشرفت و نگرش دانش آموزان مقاطع مختلف تحصیلی نسبت به مسائل آموزشی و سهم این متغیرها در تبیین پیشرفت تحصیلی»، فصلنامه نوآور ییهای آموزشی، شماره ۱۸، سال پنجم زمستان ۱۳۸۵.
- مقنی زاده، م. ح. (۱۳۸۱)، «ارتقای فرهنگ مدرسه بنیانی برای اصلاح مدرسه»، فصلنامه تعلیم و تربیت شماره ۳، ص ۱۳۳-۱۰۵.
- Deal, T.E. (1993). **The Culture of Schools**. In M. Sashkin and H.J. Walberg(Eds.), Educational Leadership and School culture. Berkely, California:Mccuthan Publishing.
- Goh, S.C., Young, D.J. and Fraser, B.J. (1995). **Psychosocial Climate and Student Outcomes in Elementary Mathematics Classrooms: A Multilevel Analysis**. Journal of Experimental Education, 64(1), 29- 40.
- Maehrer, M. (1990). **School Culture Motivation and Achievement**. Michigan:Ej 38, 53, 10.