

دانش و پژوهش

دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)

علوم تربیتی و روان‌شناسی

شماره دهم - زمستان ۱۳۸۰

صص ۹۹ - ۱۲۲

فرهنگ مدارس و رابطه آن با احساس معلمان

عبادالله احمدی^۱

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

چکیده

امروزه پژوهشگران موفقیت و پیشرفت سازمانها را وابسته به فرهنگ آن می‌دانند و به مدیران توصیه می‌نمایند که ابعاد و اجزای این متغیر اثرگذار را مورد شناسایی قرار دهند.

هدف این تحقیق مشخص ساختن ابعاد و اجزای مختلف فرهنگ مدارس و تأثیر آنان بر احساس تعهد، رضایت شغلی، حس همگروهی و نظم و ترتیب است. برای رسیدن به این هدف و بر اساس ارزشهای سازمانی مدارس، فرهنگ مدارس در چهار بعد، پیوند اداری (بوروکراتیک)، فرهنگی، قوی و ضعیف قرار داده شد. اطلاعات مورد نیاز از طریق اجرای دو پرسشنامه «فرهنگ مدارس» و «احساس معلمان» از نمونه آماری تحقیق که شامل ۴۵۰ نفر از دبیران مدارس متوسطه شهر شیراز بود جمع‌آوری گردید.

سپس یک مدل ساختاری ارائه شد که نشان‌دهنده رابطه بین متغیرهای فرهنگ مدارس و احساس معلمان بود. از نرم‌افزار LISREL 8/5 برای تجزیه و تحلیل روابط بین متغیرها استفاده گردید.

۱- عضو هیأت علمی و مدیر گروه علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت.

نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که هر چهار بعد مطرح شده تا حد زیادی بر فرهنگ مدارس تأثیر دارند، اما تأثیر این ابعاد بر احساس معلمان بسیار متفاوت است. در حالی که پیوند اداری تأثیر ناچیزی بر احساس تعهد، رضایت شغلی، حس همگروهی و نظم و ترتیب دارد، سایر ابعاد فرهنگ مدارس بر احساس چهارگانه معلمان تأثیر بسیار زیادی برجا می‌گذارند.

مقدمه

فرهنگ سازمانی: چشم‌اندازی جدید برای بررسی، تحلیل و ارزیابی فعالیت سازمانها است. به طور کلی از ترکیب دو مفهوم فرهنگ و سازمان اندیشه‌ای نو با یک طبیعت بالنده و پیشرو پدید آمده که موجب توجه عمیق‌تر به سازمانها گردیده است.

بسیاری از پژوهشگران، کیلمن^۱، ساکستون^۲، سرپا^۳ (۱۹۸۵)، شاین^۴ (۱۹۸۵)، رابینز^۵ (۱۹۹۱)، دیل (۱۹۹۳)، پانگ (۱۹۹۸)، دانیل و دنیسون^۶ (۲۰۰۰)، علاقه‌مند (۱۳۷۲)، میرسپاسی (۱۳۷۴) کوشیده‌اند فرهنگ سازمانی را به عنوان یک متغیر اثرگذار بر فرایندهای سازمانی بررسی و تحلیل نمایند.

فالن^۷ (۱۹۹۴) فرهنگ را به عنوان پدیده‌ای بسیار پیچیده که چندین نقش را در مدارس ایفا می‌نماید، مطرح و بیان می‌کند فرهنگ موجب ایجاد هدف و شکل دادن ادراک و برداشت اعضای مدرسه از حقیقت می‌گردد. دیویس^۸ (۱۹۸۶)، بودنار^۹ (۱۹۸۸)، استولپ^{۱۰} (۱۹۹۹) بیان می‌دارند فرهنگ موجب شکل دادن رفتار و افزایش پیوستگی و یکپارچگی می‌شود و به عنوان نیروی ناخودآگاه برای به فعالیت درآوردن سازمان عمل می‌کند.

اندیشمندانی همانند پیترز و واترمن (۱۹۸۵)، اوچی^{۱۱} (۱۹۸۰) موفقیت یا عدم موفقیت سازمانها را ناشی از آن فرهنگ می‌دانند و بیان می‌دارند برای شناخت کامیابی یا شکست سازمانها باید به فرهنگ آنها توجه نمود.

1- Kilman

2- Saxton

3- Serpa

4- Shain

5- Robbins

6- Danial and Denison

7- Fullen

8- Davis

9- Bodnar

10- Stolp

11- Ouchi

محققان دیگری از جمله؛ دنیسون (۲۰۰۰)، میرسپاسی (۱۳۷۳)، طوسی (۱۳۷۲) بیان می‌دارند، هرگونه تلاش برای تغییر در سازمانها بدون توجه به فرهنگ آن با شکست روبه‌رو خواهد گردید و مدیران برای ایجاد تغییر پایدار و باثبات باید به شناخت فرهنگ سازمان خود مبادرت ورزند که این شناخت گامی اساسی در بهبود فعالیت‌های سازمان است.

از سوی دیگر شناخت فرهنگ مدارس و ویژگیهای آن به‌عنوان یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر مطرح گردیده است. پژوهشگرانی همانند گرونرت، والتین^۱ (۱۹۹۸) و فالن (۱۹۹۴) که مطالعات عمده آنها در قلمرو مدیریت آموزشی است به مدیران مدارس پیشنهاد می‌نمایند قبل از انجام هر فعالیتی در مدارس ابتدا فرهنگ آن را مورد شناسایی قرار دهند و هنگامی که به شناخت و درک فرهنگ دست یافتند می‌توانند ایده‌ها و عقاید خود را در مدرسه به کار برند، بدون شناخت فرهنگ مدرسه هرگونه تلاشی به شکست منجر خواهد شد. پورکی و اسمیت (۱۹۸۶) عقیده دارند که مدرسه کانون تغییرات و فرهنگ هدف آن است و در بلندمدت هرگونه تغییر در فرهنگ مدارس موجب تغییر در فرهنگ سایر سازمانها می‌گردد.

با مشخص شدن نقش فرهنگ بر سایر فعالیتهای مدارس این سؤال مطرح می‌شود که فرهنگ مدارس را چگونه می‌توان شناسایی کرد تا بتوان شناخت کاملی از این مفهوم به‌دست آورد. صاحب‌نظران مختلف از جمله بارنارد (۱۹۶۲)، گرین‌فیلد (۱۹۷۳)، هادکینسون (۱۹۸۳)، شاین (۱۹۸۵)، ریزوی (۱۹۹۵)، پانگ (۱۹۹۶)، والتین (۱۹۹۸) بیان می‌دارند بدون توجه به ارزشها نمی‌توان به توصیف و تحلیل فرهنگ پرداخت.

شاین (۱۹۸۵) به ارزشها به‌عنوان احساس آنچه که باید باشد، متمایز از آنچه که هست اشاره دارد. ارزشها بیان‌کننده سلیقه، دوست داشتنها و ترجیحات می‌باشد، آنها خاصیت عمل دارند و به همین دلیل در پدید آوردن فرهنگ سازمانی نقش اساسی ایفا می‌نمایند.

ابعاد فرهنگ مدارس

به دلیل ویژگیهای منحصر به فرد سازمانهای آموزشی و پیچیدگی روابط بین اجزا و عوامل در این سازمانها بررسی فرهنگ آنها نیز با مشکلات بیشتری مواجه خواهد بود. تا اوایل دهه ۱۹۷۰ مدارس به عنوان ساختارهای دیوانسالارانه مورد توجه پژوهشگران قرار می‌گرفت، اما مجموعه‌ای از نظریه‌ها و تحقیقات در سالهای اخیر این دیدگاه را مورد تردید قرار داد.

جیمز مارچ^۱ و جوان اولسن^۲ (۱۹۷۶) به سازمانهای آموزشی به عنوان «آنارشی‌های سازمان یافته» اشاره نمودند. ویک (۱۹۷۶) و آلدریچ^۳ (۱۹۷۹) مطرح می‌کنند که اجزا یا خرده سیستمها در سازمانهای آموزشی رابطه سستی با هم دارند تا اینکه از طریق پیوندهای اداری به هم مربوط می‌شوند. به طور کلی مدارس به عنوان سازمانهایی که در آنها اهداف مبهم - فن آوری ناروشن - فعالیتهای هماهنگ نشده عناصر ساختاری به طور سست به هم مربوط شده که تأثیر کمی بر نتایج مدرسه دارد در نظر گرفته می‌شوند. این اظهارات به عنوان نظریه‌های سست پیوند^۴ یا پیوند ضعیف شناخته شده‌اند که بیان می‌دارد استقلال حرفه‌ای در مدارس غیرقابل انکار به نظر می‌رسد. معلمان در کلاسهای درس به تنهایی کار می‌کنند و از آزادی عمل بسیار بالایی برخوردارند. از مشاهده همکاران و مدیران خود به دور بوده و اختیار وسیعی در اعمال نگرشها، خواسته‌ها و علایق خود به دانش‌آموزان دارند. نتیجه این عوامل به سستی ساختار در درون مدرسه اشاره دارد.

نظریه‌های پیوند ضعیف «عدم وابستگی رفتار و نتایج» سازمان را مورد توجه قرار می‌دهد. ویک کامل‌ترین تحلیل را از این مفهوم ارائه می‌دهد و می‌گوید: «پیوند ضعیف تصویری است که در آن رویدادها با پاسخها پیوند دارند، اما هر رویدادی نیز هویت و شواهد چندی از جدایی منطقی یا فیزیکی خود را حفظ می‌کند.» (ویک، ۱۹۷۶، ص ۵). فرض «ویک» را مهیر و براون^۵ و همکاران (۱۹۸۳) بسط دادند آنها ادعا دارند که مرز میان نوعاً ساختار سازمانی خود را از نتایج و فعالیتهای آموزشی جدا می‌کنند و سستی ساختار مدرسه از اساس حرفه‌ای سازمان حمایت می‌کند. بنابراین بر اساس نظریه‌های پیوند ضعیف دو جنبه مهم از فرهنگ مدرسه را خودمختاری معلم و

1- James March

2- Johan Olsen

3- Aldrich

4- Loosely coupling

5- Meyer and Brown

جهتگیری حرفه‌ای آنها تشکیل می‌دهد که محققان مختلف از جمله فننل (۱۹۹۴)، پانگ (۱۹۹۶)، لوگان (۱۹۹۳) در مطالعه فرهنگ مدارس به آنها توجه کرده‌اند.

اما استعاره دیگری که در کنار پیوند ضعیف قرار می‌گیرد پیوند قوی است که معمولاً این دو پیوند با یکدیگر مطرح می‌شوند و مکمل هم هستند. از نظر اینگرسول (۱۹۹۴) و لوگان (۱۹۹۳) پیوند قوی اغلب به تعامل یا سازوکارهای بین فردی میان مدیران و معلمان اشاره دارد.

گروهی دیگر از پژوهشگران برای تحلیل فرهنگ مدارس در کنار استعاره پیوند واژه ارتباط را مطرح می‌سازند. ویلسون و گرییت (۱۹۸۳) و ویلسون و فایرستون (۱۹۸۵) ارتباط را به عنوان سازوکارهایی تعریف کرده‌اند که برای هماهنگ کردن فعالیت افراد در مدرسه به کار می‌رود.

فایرستون و ویلسون اولین افرادی بودند که مفهوم ارتباط را در مطالعه مدارس به کار گرفتند. آنها در تحقیق خود در مورد فرهنگ مدارس اثربخش نشان دادند که ارتباط در مدارس به دو گونه ارتباط اداری^۱ و ارتباط فرهنگی^۲ می‌باشد و تأکید بر هر کدام از این ابعاد فرهنگ ویژه‌ای را در مدرسه به وجود می‌آورد.

ارتباط اداری به روابط سلسله‌مراتبی فرادست - فرودست ساخته شده در ساختار سازمانی مدرسه اشاره دارد، که برای افزایش تحقق اهداف تعیین شده در مدرسه به کار می‌رود در حالی که ارتباط فرهنگی به راهبردهایی برای افزایش فرهنگ مدرسه که رشد آن را تسهیل می‌کند اشاره دارد.

با توجه به نظریه‌های موجود چهار بعد پیوند اداری، پیوند فرهنگی، پیوند قوی و ضعیف را برای فرهنگ مدارس می‌توان ترسیم نمود که محققان مختلف آن را ارائه داده‌اند.

هدف

هدف تحقیق، تحلیل فرهنگ مدارس بر اساس ابعاد چهارگانه پیوند اداری، پیوند فرهنگی، پیوند ضعیف و پیوند قوی است. سپس تأثیر هر کدام از این ابعاد بر احساس، رضایت شغلی، حس همگروهی و تعهد و نظم و ترتیب مورد بررسی قرار می‌گیرد. برای تحقق این هدفها سؤالاتی تحقیقی زیر را مطرح نموده‌ایم.

- فرهنگ مدارس از چه ابعادی تشکیل یافته است و سهم هر کدام از این ابعاد در فرهنگ مدارس به چه میزان است؟
- ابعاد مختلف فرهنگ مدارس چگونه بر احساس معلمان اثر می‌گذارد؟

روش تحقیق

جامعه آماری تحقیق شامل کلیه دبیران زن و مرد دبیرستانهای دخترانه و پسرانه نواحی چهارگانه شهر شیراز است که در سال تحصیلی ۸۰-۷۹ در ۲۰۵ دبیرستان این شهر مشغول تدریس بوده‌اند، که تعداد آنها بالغ بر ۲۲۴۴ نفر می‌باشد و از بین آنها با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی نمونه‌ای به حجم ۴۵۰ نفر انتخاب شده است.

ابزار اندازه‌گیری

برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از روش پرسشنامه‌ای استفاده گردیده است. با توجه به اینکه پرسشنامه استاندارد برای جمع‌آوری اطلاعات در مورد فرهنگ مدارس وجود نداشت سعی گردید تا بر اساس تحقیقات مشابه پانگ (۱۹۹۶)، سرجیوانی (۱۹۸۵) و والتین (۱۹۹۶) و عناصر فرهنگ مدارس پرسشنامه‌ای ساخته شود، اما برای بررسی احساس معلمان از پرسشنامه‌هایی که پانگ (۱۹۹۵) ساخته بود استفاده گردید.

- الف) پرسشنامه فرهنگ مدارس: این پرسشنامه بر اساس ابعاد چهارگانه فرهنگ مدارس از چهار مقیاس کلی و ده زیرمقیاس تشکیل شده است.
- ب) پرسشنامه احساس معلمان: این پرسشنامه از چهار مقیاس تشکیل شده است که احساس چهارگانه معلمان را مورد سنجش قرار می‌دهد.

اعتباریابی پرسشنامه فرهنگ مدارس و احساس دبیران

برای محاسبه اعتبار این پرسشنامه‌ها ابتدا بر اساس زیرمقیاس‌ها فرهنگ مدارس و ویژگیهای مربوط به آنها ۹۸ گویه (سؤال) نوشته شد، سپس از گروهی از استادان مدیریت آموزشی خواسته شد تا مشخص سازند، آیا گویه‌های بیان شده با هر زیرمقیاس همخوانی دارند؟ پس از جمع‌آوری اطلاعات و بررسی اعتبار صوری پرسشنامه تعداد گویه‌ها به ۷۵ گویه تقلیل یافت. سپس فرم الف پرسشنامه بر روی یک

نمونه ۹۰ نفری از دبیران جامعه آماری تحقیق به اجرا درآمد. پس از جمع‌آوری اطلاعات از طریق تحلیل عاملی، ساختار کلی پرسشنامه و روابط درونی آن تجزیه و تحلیل شد و گویه‌هایی که با عوامل مورد نظر همبستگی قابل قبول نداشت حذف گردید و فرم نهایی با ۶۷ گویه برای اجرا آماده گردید.

پایایی پرسشنامه فرهنگ مدارس

برای محاسبه پایایی درونی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است و از تعداد ۶۹ نفری که به پرسشنامه پاسخ داده بودند به‌عنوان نمونه استفاده گردید و پاسخهای آنها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

جدول ۱- میزان آلفای کرونباخ هر زیرمقیاس

زیرمقیاس	آلفا	زیرمقیاس	آلفا	زیرمقیاس	آلفا	زیرمقیاس	آلفا
۱	۰/۷۸۹	۲	۰/۸۸۳	۳	۰/۸۶۴	۴	۰/۸۸۱
رسمیت	موفقیت مداری	هدف‌مداری	ارتباط	جهتگیری حرفه‌ای	خودمختاری	کنترل	عقلانیت
۰/۷۹۱	۰/۸۱۷	۰/۹۱۶	۰/۸۵۲	۰/۷۸۱	۰/۸۷۸	۰/۷۹۱	۰/۸۱۷
مشارکت و همکاری	صمیمیت						

با توجه به اینکه همه ضرایب به دست آمده بالاتر از $0/78$ می‌باشد می‌توان ادعا نمود که پرسشنامه از پایایی لازم برخوردار بوده است.

اعتباریابی پرسشنامه احساس دبیران

برای محاسبه اعتبار این پرسشنامه ابتدا متن انگلیسی آن به فارسی برگردانده شد. سپس پرسشنامه به همراه پرسشنامه فرهنگ مدارس بر روی ۹۰ نفر از دبیران به اجرا درآمد و پاسخهای آنها از طریق تحلیل عاملی تجزیه و تحلیل گردید که در نهایت ساختار کلی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت.

پایایی پرسشنامه احساس معلمان

برای محاسبه پایایی پرسشنامه احساس معلمان نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است و از ۶۹ نفر از افرادی که به پرسشنامه پاسخ داده بودند به عنوان نمونه آماری استفاده گردید و پاسخهای آنها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که آلفای به دست آمده برای هر زیرمقیاس به شرح زیر است:

تعهد ۰/۷۸، رضایت شغلی ۰/۸۹، حس همگروهی ۰/۸۷ و حس نظم و ترتیب ۰/۷۳ می باشد. که با توجه به ضرایب به دست آمده این پرسشنامه نیز از پایایی لازم برخوردار بوده است.

روش آماری

تجزیه و تحلیل چند متغیره یکی از قویترین و مناسبترین روشهای تجزیه و تحلیل اطلاعات در تحقیقات می باشد، زیرا ماهیت این گونه تحقیقات چندمتغیره بوده و نمی توان آنها را به شیوه دو متغیره تحلیل نمود.

به دلیل پیچیدگی متغیرهای مورد بررسی در تحقیق حاضر، از تجزیه و تحلیل ساختارهای کوواریانس یا مدل معادلات ساختاری استفاده گردید. این روش، ترکیب ریاضی و آماری پیچیده ای از تجزیه و تحلیل عاملی، رگرسیون چندمتغیره و تحلیل مسیر است که در یک سیستم گرد هم آمده تا پدیده های پیچیده را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد و به کمک نرم افزار LISREL 8/5^۱ می توان به تجزیه و تحلیل اطلاعات پرداخت.

روش LISREL ضرایب ناشناخته را در مجموعه معادلات ساختاری برآورد می کند. فرض مدل این است که یک ساختار علی بین مجموعه ای از متغیرهای نهانی وجود دارد و متغیرهای قابل مشاهده شاخص های متغیرهای نهانی می باشند. مدل کامل LISREL به وسیله معادله زیر تعریف می شود.

$$\eta = B\eta + \Gamma\xi + \delta$$

معادله ساختاری

که در آن $B(m \times m)$ و $\Gamma(m \times n)$ ماتریس ضرایب و $(\xi_1, \xi_2, \dots, \xi_m)$ بردار تصادفی باقی مانده (خطای معادلات و متغیرهای مزاحم تصادفی) می باشند.

عنصر B نشان دهنده تأثیر مستقیم متغیر η بر دیگر متغیرها η می باشد و عنصر Γ

تأثیرات مستقیم متغیرهای ξ_1 بر متغیرهای η را نشان می‌دهد بردارهای η و ξ قابل مشاهده نمی‌باشند و مربوط به متغیرهای نهانی هستند و بردارهای $\bar{y} = (y_1, y_2, \dots, y_p)$ و $\bar{x} = (x_1, x_2, \dots, x_p)$ به‌طور مستقیم قابل مشاهده هستند.

$$Y = \Lambda y \eta + \varepsilon$$

بنابراین:

$$X = \Lambda x \eta + \delta$$

که در آنها ε و δ بردارهای تصادفی خطا می‌باشند Y و X به متغیرهای آشکار η و ξ به متغیرهای نهانی اشاره دارد.

تجزیه و تحلیل اطلاعات

سؤال ۱- فرهنگ سازمانی مدارس از چه ابعادی تشکیل شده است و سهم هر کدام از این ابعاد در فرهنگ مدارس به چه میزان است؟

با توجه به روابط علی موجود بین متغیرهای مورد بررسی ابتدا مدل ساختاری آن ترسیم و سپس با استفاده از نرم‌افزار لیزرل (LISREL) این سؤال مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. این مدل بیان می‌دارد که یک ساختار علی خاص بین مجموعه‌ای از سازه‌ها غیرقابل مشاهده است که این سازه‌ها را می‌توان از طریق مجموعه‌ای از متغیرهای قابل مشاهده اندازه‌گیری و تحلیل نمود.

از آنجایی که ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی پیوند اداری، پیوند فرهنگی، پیوند قوی و پیوند ضعیف به‌عنوان متغیرهای مکنون مطرح می‌گردند و به‌طور مستقیم دیده نمی‌شوند، برای بررسی آنها ده زیرمقیاس رسمیت، کنترل، عقلانیت، جهتگیری حرفه‌ای، مشارکت و همکاری، صمیمیت، هدف‌مداری، ارتباط، جهتگیری حرفه‌ای و خودمختاری معلم به‌عنوان متغیرهای نشان‌دهنده، مورد اندازه‌گیری قرار گرفته‌اند.

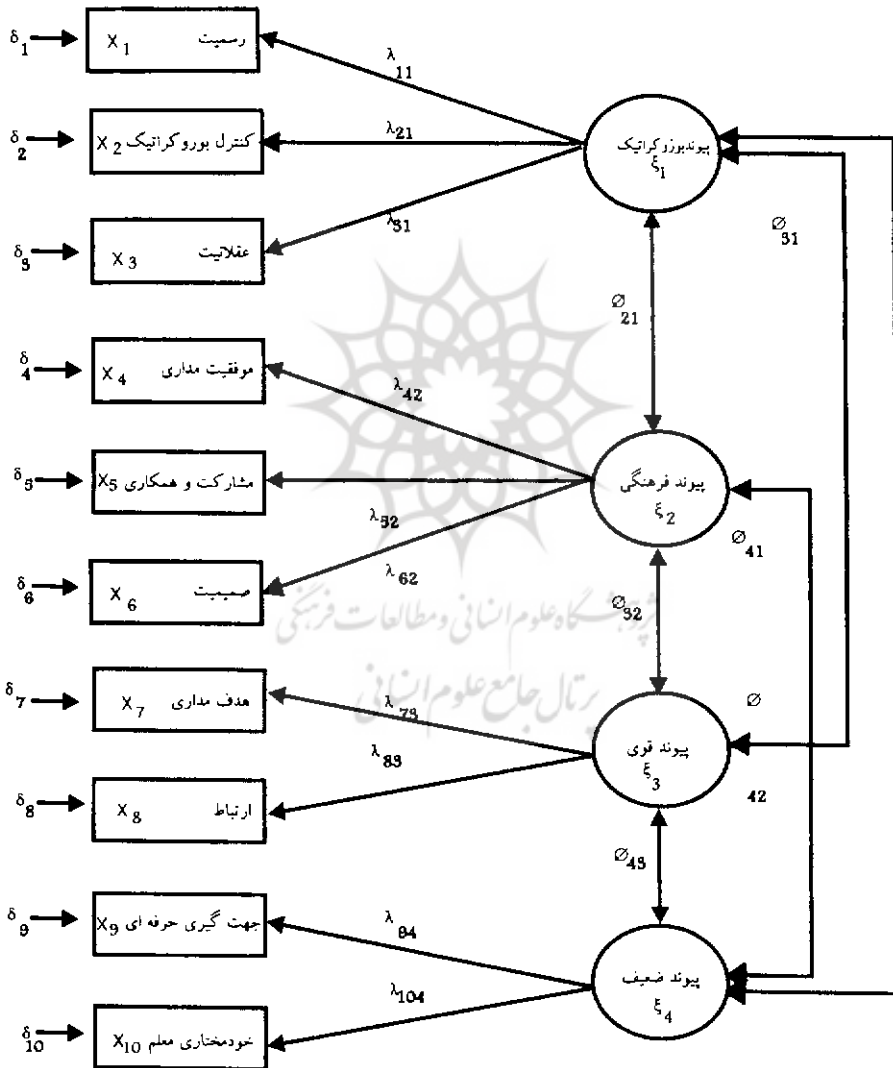
مراحل اجرا

الف) برای بررسی رابطه ساختاری بین متغیرهای مکنون و متغیرهای مورد مشاهده یک مدل ساختاری ترسیم می‌گردد.

ب) برای داده‌های جمع‌آوری شده ماتریس همبستگی یا کوواریانس تنظیم می‌گردد.

ج) سپس ماتریس‌های همبستگی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.

د) بر اساس شاخص‌های برازندگی، مناسب بودن الگو مشخص می‌گردد.



X_s = متغیرهای مشاهده شده X

δ_s = خطای هر متغیر X

علائم

ξ_s = سازه های مکنون

λ_{ij} = بار عاملی

ϕ_{ij} = ضریب همبستگی بین سازه های مکنون

جدول ۲- ماتریس همبستگی بین زیرمقیاس‌های فرهنگ سازمانی و احساس دبیران

X_5	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8	X_9	X_{10}	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4
X_1	۱													
X_2	/۷۵۸	۱												
X_3	/۲۵۴	/۲۸۹	۱											
X_4	/۰.۲۳	/۰.۷۵	/۶۲۶	۱										
X_5	-/۱۲۳	-/۰.۷۰	/۴۸۱	/۶۵۶	۱									
X_6	/۰.۳	/۰.۸۹	/۴۸۰	/۶۴۱	/۷۶۳	۱								
X_7	/۰.۹۲	/۰.۱۱	/۵۹۴	/۶۳۵	/۶۲۸	/۷۱۵	۱							
X_8	/۰.۶۹	/۰.۷۸	/۴۴۳	/۵۶۷	/۷۵۰	/۷۰۹	/۶۸۱	۱						
X_9	/۰.۷۵	/۰.۹۱	/۵۱۰	/۵۶۷	/۶۲۷	/۷۱۰	/۶۹۹	/۶۱۴	۱					
X_{10}	-/۰.۲۲	-/۰.۱۵	/۴۱۴	/۵۲۱	/۶۲۷	/۵۷۰	/۵۱۱	/۶۵۶	/۶۶۵	۱				
Y_1	/۰.۲۴	-/۰.۱۴	/۲۹۳	/۳۶۷	/۳۵۴	/۳۷۴	/۳۵۴	/۳۲۱	/۲۲۰	/۳۵۵	۱			
Y_2	/۰.۸۲	/۰.۴۰	/۳۲۱	/۴۲۶	/۴۷۵	/۴۴۱	/۴۱۶	۴۵۲	/۴۶۳	/۴۷۲	/۶۲۱	۱		
Y_3	/۱۱۵	/۰.۹۸	/۳۴۴	/۴۱۶	/۴۹۰	/۵۱۸	/۴۶۹	/۵۰۴	/۴۹۴	/۴۱۷	/۵۰۸	/۶۹۱	۱	
Y_4	/۲۳۳	/۱۷۴	/۲۰۷	/۲۵۰	/۱۳۴	/۲۰۳	/۲۷۲	/۱۸۹	/۲۶۶	/۲۲۰	/۳۷۵	۵۵۱	/۴۸۸	۱
M	۳۱/	۲۴/۶	۳۰/۹۶	۳۰/۵۸	۴۶	۲۷/۹	۴۱	۶۲	۴۶	۳۷	۲۸/۶۸	۳۳	۳۳	۲۲/۵
SD	۷/۶	۶/۸۳	۴/۳۰	۴/۶۲	۹/۹۲	۶/۱	۷/۴۱	۱۱/۳	۸/۵۹	۶/۰۹	۴/۹۷	۷/۸۰۶	۷/۲۵	۶/۶

Y_3 = حس همگروهی

Y_4 = نظم و ترتیب

M = میانگین

SD = انحراف معیار

X_7 = هدفمندی

X_8 = ارتباط

X_9 = جهتگیری حرفه‌ای

X_{10} = خودمختاری

Y_1 = تعهد

Y_2 = رضایت شغلی

X_1 = رسمیت

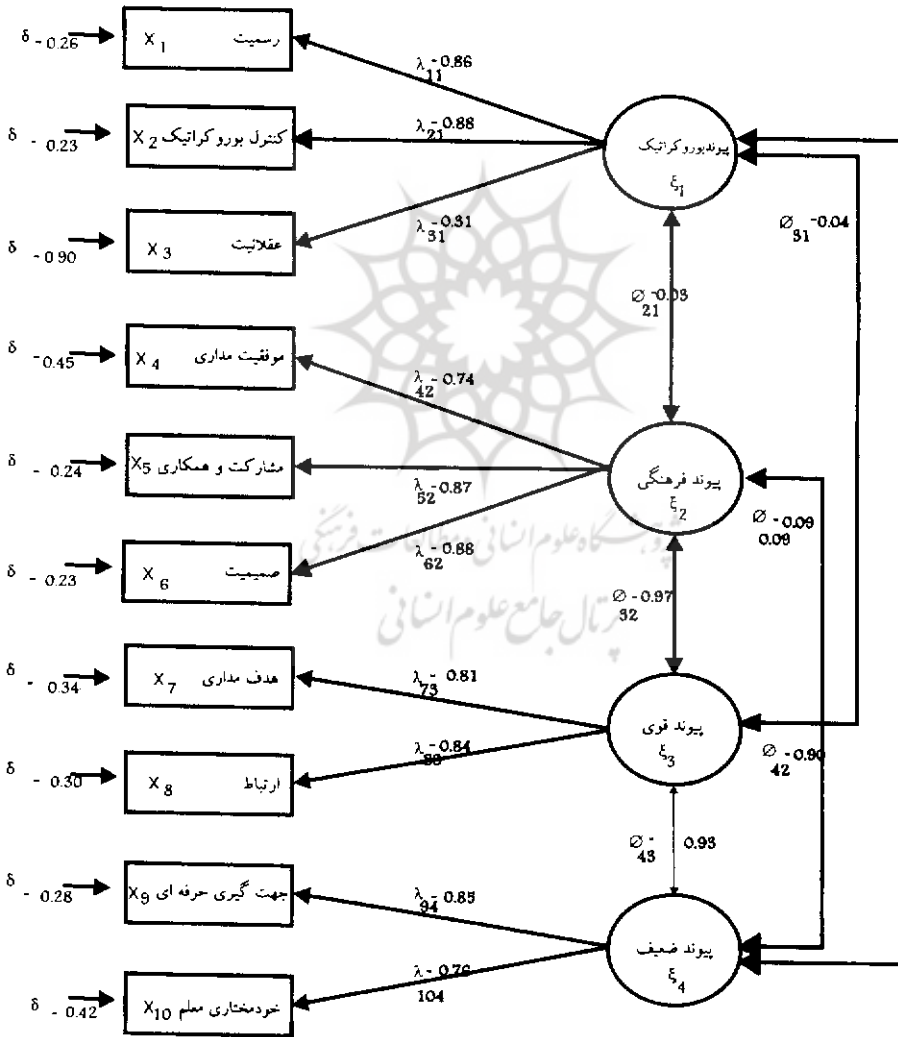
X_2 = کنترل

X_3 = عقلانیت

X_4 = موفقیت‌مندی

X_5 = مشارکت و همکاری

X_6 = صمیمیت



متغیرهای مشاهده شده X_s خطای هر متغیر $\delta_s = X$ علامت
 سازه‌های مکنون ξ_s بار عاملی λ_{ij}
 ضریب همبستگی بین سازه‌های مکنون ϕ_{ij}

نمودار ۲- مدل اندازه‌گیری شده فرهنگ مدارس

جدول ۳- شاخص برازندگی مدل شماره ۲

شاخص برازندگی		
GFI ^۱	۰/۸۵	ارتباط واریانس و کوواریانس توصیف شده به صورت مشترک
AGFI ^۲	۰/۷۲	ارتباط واریانس و کوواریانس بر اساس درجه آزادی
RMR ^۳	۰/۱۸	میانگین واریانس و کوواریانس توصیف نشده یا مازاد
df	۲۹	درجه آزادی
chi-square	۳۶۱	میزان

لیزرل برای مدل پیشنهادی چند شاخص برازندگی نیز فراهم می‌سازد. همان‌طور که در جدول ۳ مشخص است $GFI = 0/85$ است. این شاخص درصد واریانس متغیرهای مشاهده شده که متغیرهای مکنون زیربنایی آن در مدل تبیین شده است، را بیان می‌دارد که میزان آن نشان برازندگی و مطلوب بودن مدل است. $AGFI = 0/72$ که شبیه GFI می‌باشد با این تفاوت که در $AGFI$ درجه آزادی منظور می‌گردد که میزان آن $0/72$ نشان‌دهنده برازندگی نسبتاً خوب مدل است. $RMR = 0/18$ نشان‌دهنده واریانس توصیف نشده یا مانده مدل است که این مقدار در حد پایینی است.

شاخص‌های برازندگی نمودار

Goodness of Fit index (GFI) = ۰/۹۰

Adjust Goodness of Fit index (AGFI) = ۰/۷۸

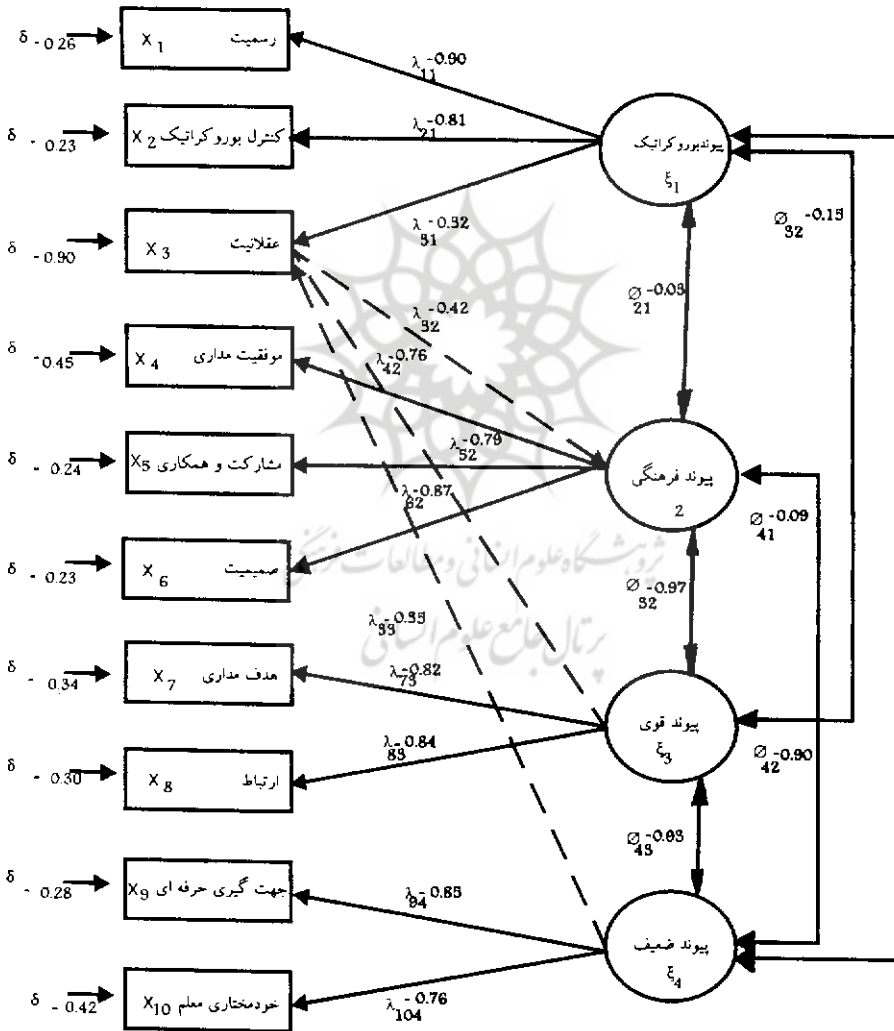
Root mean square Residual = ۲/۳۶

Standardized RMR = ۰/۰۴۵

1- GFI= Goodness Fit index

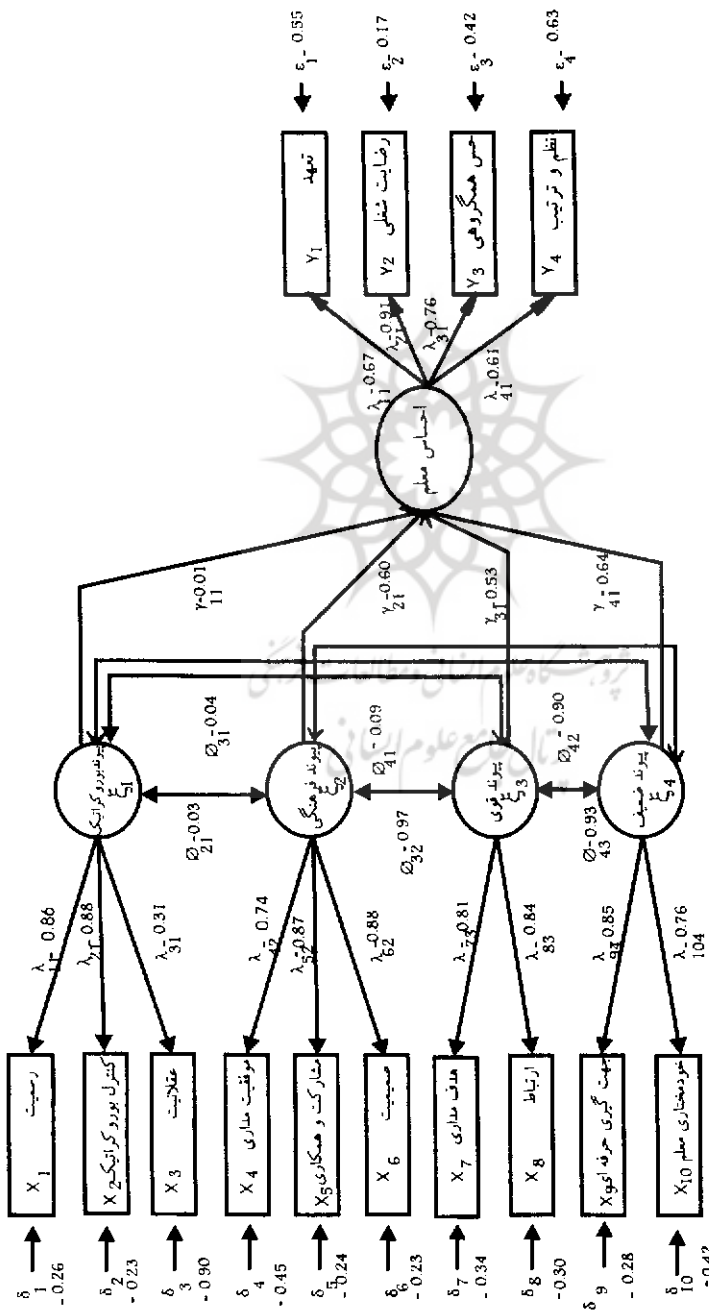
2- AGFI= Adjust Goodness Fit Index

3- RMR= Root Mean Residual



$X_s = X$ متغیرهای مشاهده شده
 $\delta_s = X$ خطای هر متغیر
 $\xi_s =$ سازه‌های مکنون
 $\lambda_{ij} =$ بار عاملی
 $\phi_{ij} =$ ضریب همبستگی بین سازه‌های مکنون

نمودار ۳- مدل تغییر یافته فرهنگ مدارس



X_1 - رضیت
 X_2 - کنترول بود و کراتیک
 X_3 - عقلانیت
 X_4 - بوقت مداری
 X_5 - بشارک و همکاری
 X_6 - صمیمیت
 X_7 - مداری
 X_8 - ارتباط
 X_9 - بهبود گیری حرفه ای
 X_{10} - مردمدتاری معلم
 Y_1 - تمهید
 Y_2 - رضایت شغلی
 Y_3 - حسن همگرایی
 Y_4 - نظم و ترتیب
 δ_1 - خطای مر مشیر X_1
 δ_2 - خطای مر مشیر X_2
 δ_3 - خطای مر مشیر X_3
 δ_4 - خطای مر مشیر X_4
 δ_5 - خطای مر مشیر X_5
 δ_6 - خطای مر مشیر X_6
 δ_7 - خطای مر مشیر X_7
 δ_8 - خطای مر مشیر X_8
 δ_9 - خطای مر مشیر X_9
 δ_{10} - خطای مر مشیر X_{10}
 ϵ_1 - خطای مر مشیر Y_1
 ϵ_2 - خطای مر مشیر Y_2
 ϵ_3 - خطای مر مشیر Y_3
 ϵ_4 - خطای مر مشیر Y_4
 ϕ_{ij} - همبستگی بین متغیرهای مشاهده شده
 λ_{ij} - بار عاملی
 γ_{ij} - ضریب ساختاری متغیرهای بروز داری متغیر در دانه Y_j سازمانی مکتون - X_i
 δ_j - متغیرهای مشاهده شده X_j
 ϵ_j - متغیرهای مشاهده شده Y_j

نمودار ۴ - مدل فرهنگ مدارس و احساس معلم

مقایسه شاخص‌های برازندگی نمودار ۲ و ۳

مدل شماره ۲	مدل شماره ۳
GFI=۰/۸۵	GFI=۰/۹۰
AGFI=۰/۷۶	AGFI=۰/۷۸
RMR=۰/۱۸	RMR=۰/۰۴۵

همان‌طور که مشخص است نمودار ۳ نسبت به نمودار ۲ از برازندگی بهتری برخوردار است و می‌توان گفت که نمودار ۳ مدل مناسب‌تری برای مطالعه فرهنگ سازمانی مدارس است، اما باید توجه داشت که نمودار ۳ بسیار پیچیده‌تر از نمودار ۲ می‌باشد و آنچه که در این مدل مشخص می‌گردد این است که عقلانیت به‌عنوان یک متغیر پیچیده با سایر ابعاد فرهنگ مدارس همبستگی بالایی را نشان می‌دهد. سؤال ۲- ابعاد مختلف فرهنگ مدارس چگونه احساس دبیران را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟

جهت بررسی و تحلیل این سؤال ابتدا ماتریس همبستگی بین زیرمقیاس‌های فرهنگ مدارس و احساس دبیران محاسبه می‌گردد. سپس مدل مورد نظر برای بررسی این سؤال ترسیم می‌شود. سپس داده‌ها بر اساس مدل مورد نظر تحلیل می‌گردد.

شاخص‌های برازندگی مدل فرهنگ سازمانی و احساس دبیران

GFI=۰/۸۰	واریانس توصیف شده
AGFI=۰/۴۶	واریانس توصیف شده بر اساس درجه آزادی
RMR=۰/۱۵	واریانس توصیف نشده
میزان واریانس توصیف شده به کمک مدل ۰/۸۰ می‌باشد که این نشان‌دهنده برازندگی مدل است.	

واریانس توصیف شده استاندارد بر اساس درجه آزادی ۰/۴۶ می‌باشد.

میزان واریانس تبیین نشده به وسیله مدل ۰/۱۵ درصد می‌باشد که مطلوبیت مدل

را برای بررسی و تحلیل فرهنگ مدارس و احساس معلمان نشان می‌دهد.

بحث و نتیجه گیری

فرهنگ سازمانی نقطه اوج در شناسایی سازمانها و تحلیل روابط و عناصر موجود در آن می باشد.

بلیندینگر و جونز (۱۹۸۹) معتقدند دلیل اینکه برخی از مدارس در بهبود بخشیدن به تلاشهای خود موفق تر عمل می نمایند در فرهنگ آنها نهفته است. هر مدرسه یک فرهنگ منحصر به خود دارد که به فعالیتهای آموزشی آنها معنی مثبت یا منفی می دهد. بعضی از مدارس فرهنگ سالم، قوی و پویا دارند. برخی دیگر دارای فرهنگی ضعیف، ناسالم و ایستا می باشند. اما عامل توصیف کننده این فرهنگها ارزشهای سازمانی می باشد به همین دلیل ارزشها به منزله قلب فرهنگ مدارس مطرح می شوند. ارزشها می توانند جهتگیری مشترکی در اعضای مدرسه پدید آورند و آنها را جهت تحقق هدفهای خود و مدرسه برانگیزانند. (کیپریانو ۱۹۹۴، سرجیوانی ۱۹۸۲).

لذا ما بر اساس ارزشها یک الگوی چهار عاملی که شامل پیوند اداری، پیوند فرهنگی، پیوند قوی و پیوند ضعیف بود برای تحلیل سازه های فرهنگ مدرسه مطرح نمودیم. به دلیل اینکه این سازه های چهارگانه مستقیماً غیرقابل مشاهده و اندازه گیری بودند، ده زیرمقیاس به عنوان متغیرهای توصیفگر و قابل مشاهده برای این سازه ها مطرح نمودیم. و یک مدل مفهومی برای تفسیر فرهنگ مدارس ایجاد کردیم که نتایج حاصل از تحلیل این الگو به شرح زیر است.

پیوند اداری به روابط سلسله مراتبی سازمان که تحقق اهداف تعریف شده را میسر می سازد اشاره دارد. همان طور که در شکل شماره ۲ مشخص است این مقیاس از سه زیرمقیاس رسمیت، کنترل و عقلانیت تشکیل شده است که بار عاملی زیرمقیاس رسمیت ۰/۸۶، کنترل ۰/۸۸ و عقلانیت ۰/۳۱ می باشد. این امر نشان دهنده آن است که در فرهنگ مدارس درجه بالایی از رسمیت و کنترل بر رفتار کارکنان اعمال می گردد و یک نظام دیوانسالارانه تعیین کننده رفتارهای دبیران در کلاسهای درس می باشد و مدیران مدارس تلاش می کنند تا از طریق یک نظم و انضباط تعریف شده فعالیتهای خود را به انجام رسانند و به میزان قابل توجهی در چهارچوب های تعیین شده به

رفتار کارکنان خود جهت دهند. اما زیرمقیاس عقلانیت بار عاملی پایینی بر روی بعد اداری دارد.

عقلانیت به عنوان یک متغیر پیچیده همزمان با سایر ابعاد فرهنگ سازمانی همبستگی نشان می دهد که در نمودار ۳ به آن اشاره شده است. می توان بیان نمود که رفتار عقلانی دبیران در مدارس این اجازه را به آنها می دهد تا تغییراتی را در محیط کار خود پدید آورند و نقش خود را به شکل های دلخواه و مورد انتظار به انجام رسانند.

پیوند فرهنگی به راهبردهایی اشاره دارد که رشد و توسعه فرهنگ سازمانی را تسهیل و به طور مستقیم بر ضمیر ناخودآگاه افراد تأثیر می گذارد تا نحوه تفکر آنها را در مورد آنچه که انجام می دهند تحت تأثیر قرار دهد. در مدل پیشنهادی این بعد از سه زیرمقیاس؛ با بار عاملی صمیمیت ۰/۸۸، مشارکت و همکاری ۰/۸۷ و جهتگیری حرفه ای ۰/۷۴ تشکیل شده است. این امر نشان می دهد که صمیمیت، مشارکت و جهتگیری حرفه ای راهبردهای بسیار مهم و اثرگذار در فرهنگ مدارس می باشند و این امر با نظریات پورکی و اسمیت (۱۹۸۵) که بیان داشته اند مشارکت و همکاری، جهتگیری حرفه ای و صمیمیت دارای ابعاد بسیار قوی و به هم پیوسته ای برای ایجاد فرهنگ قوی در مدارس هستند مطابقت دارد؛ زیرا با افزایش تأکید مدیران بر این ویژگیها، آنها خواستار ایجاد یک جو مشارکتی، افزایش اعتماد و ارتقای حرفه ای می باشند که وجود این ویژگیها برای تحقق اهداف مدرسه امری ضروری و غیرقابل اجتناب است و یکی از ضروریات کارهای جمعی است.

پیوند قوی به راهها و روش هایی اشاره دارد که مدیران مدارس معلمان را در راستای اهداف و رسالت های مدرسه قرار می دهند. همان طور که در مدل مشخص شد فرهنگ مدارس درجه بالایی از این رفتارها را مورد توجه قرار می دهند و بار عاملی بر روی شاخص های این بعد یعنی هدفمداری ۰/۸۲ و ارتباط ۰/۸۴ می باشد. این ضرایب نشان دهنده آن است که در فرهنگ مدارس بر این بعد تأکید ویژه ای می شود و این امر با نظریات پیترز و واترمن (۱۹۸۲) که بیان داشته اند در سازمانها پیوند قوی افراد را به سوی ارزشهای مرکزی سازمان سوق می دهد هماهنگ است.

پیوند ضعیف به رابطه ضعیف، اندک و غیر معمول بین عوامل متعدد در یک نظام اشاره دارد که خودمختاری و آزادی عمل را در سازمان افزایش می دهد، بار عاملی بر روی زیرمقیاس جهتگیری حرفه ای ۰/۸۵ و خودمختاری ۰/۷۶ می باشد که این امر نشان دهنده جهتگیری فرهنگ مدرسه به سوی این بعد است از آنجایی که معلمان مدارس در انجام وظایف خود از آزادی عمل بسیار بالایی برخوردار می باشند و به دلیل حمایت سستی ساختار از اساس حرفه ای سازمانهای آموزشی، نظریه پیوند ضعیف می تواند به عنوان یکی از نظریه های مطرح مدیریت آموزشی باشد. نتایج این تحقیق با تحقیقات بیدول (۱۹۶۵) و یک (۱۹۷۶)، براون و مه یو (۱۹۸۲) همخوانی دارد. آنها بیان داشته اند اساساً کار معلمان از نظارت ساختارهای سازمانی خارج است. فایرستون و هریوت (۱۹۸۴) نیز از ثنوری پیوند ضعیف حمایت می کنند و بیان می دارند که پیوند ضعیف یک بعد اساسی در مطالعه مدارس و سازمانهای آموزشی است. در مورد تأثیر ابعاد مختلف فرهنگ مدارس بر یکدیگر نتایج بسیار جالب و قابل تعمقی به دست آمده است. در بین پیوند فرهنگی، پیوند قوی و پیوند ضعیف همبستگی بسیار بالایی مشاهده می گردد. اما همبستگی همه ابعاد با پیوند اداری بسیار ضعیف می باشد. نتایج نشان می دهد که در بین فرهنگ مدارس و رفتار معلمان یک دوگانگی مشاهده می شود و آن این است که الگوی تعیین کننده رفتار معلمان در مدارس پیوند اداری است یا سایر ابعاد فرهنگ مدارس این رفتارها را تعیین می نمایند. به عبارت روشن تر در فرهنگ مدرسه جهتگیری دوگانه ای ملاحظه می گردد؛ در حالی که فرهنگ مدارس به سوی دیوانسالاری جهت دهی می گردد، معلمان در تلاش اند آزادی عمل خود را به حداکثر برسانند که این امر در مطالعات فایرستون و هریوت (۱۹۸۴) نیز مشخص گردیده است. در مورد تأثیر ابعاد مختلف فرهنگ بر احساسات دبیران نتایج به دست آمده نشان دهنده تأثیر ضعیف پیوند اداری بر احساس دبیران می باشد. که این نتایج با تحقیقات پانگ (۱۹۹۴)، کمپل (۱۹۹۶) و اندرسن (۱۹۹۱) همخوانی دارد.

اما سایر ابعاد فرهنگ مدارس تأثیری بسیار عمیق بر احساس دبیران بر جا می گذارد و به شدت احساس دبیران تحت تأثیر ابعاد سه گانه پیوند فرهنگی، پیوند قوی و ضعیف است و این ابعاد در آنها حس همگروهی، تعهد، رضایت و نظم و انضباط را

پدید می‌آورد. دلیل و کندی (۱۹۸۲) عقیده دارند که سازمانهای با فرهنگ قوی، نظام ارزشی مشترک، گسترده و عمیق دارند و ارزشهای مشترک می‌توانند هویت مشترک را در بین اعضا ایجاد نمایند، تعهد جمعی را افزایش دهند، نظام اجتماعی محکمی ایجاد نمایند و نیاز به نظارت رسمی و اداری را کاهش دهند.

شرمر هورن و همکاران (۱۹۹۶) رابطه مشارکت و همکاری زیردستان را به‌عنوان یکی از ابعاد پیوند فرهنگی می‌دانند و بیان می‌کنند: مدیران در همه سطوح مسؤلیت دریافته‌اند که بهترین راه منفعت از فرهنگ قوی، یک تعهد زیربنایی، مشارکت و درگیری و اختیار کارمندان است. بهترین فرهنگهای سازمانی آنهایی هستند که به استعداد، عقاید و توانایی خلاق همه اعضا ارزش می‌دهند. آنها به همه منابع انسانی سازمان اجازه می‌دهند تا از حداکثر توانایی خود استفاده نمایند. این امر در تحقیق حاضر کاملاً مشهود است، زیرا با افزایش تأکید مدیر بر فرهنگ مشارکت و دادن آزادی عمل به معلمان رضایت شغلی در بین آنها به شدت افزایش می‌یابد، اما هر چه مدیر بر فرهنگ اداری تأکید داشته باشد احساس تعهد و روحیه افراد کاهش می‌یابد.

در میان پیوندهای سه‌گانه فرهنگی، قوی و ضعیف، پیوند ضعیف بیشترین تأثیر را بر احساس معلم دارد. این امر با نظریات بیدول (۱۹۷۵) که اظهار می‌دارد به‌منظور برخورد با مشکل تغییرپذیری توانایی دانش‌آموزان بر اساس کار روزانه، معلمان به داشتن آزادی عمل نیاز دارند تا بتوانند قضاوت‌های حرفه‌ای انجام دهند، همخوانی دارد.

پیشنهادها

با توجه به نتایج به‌دست آمده پیشنهادهای زیر برای بهبود فعالیت مدارس و فرهنگ آن ارائه می‌گردد.

- از طرف مسؤولان ذی‌ربط باید جهت کاهش دیوانسالاری حاکم بر مدارس اقدامات لازم به عمل آید، زیرا با افزایش فرهنگ کاغذبازی رضایت شغلی و تعهد معلمان کاهش پیدا می‌کند.

- برای گسترش فرهنگ مشارکت در مدارس دوره‌های آموزشی ویژه تنظیم و اجرا گردد.

- به آزادی عمل معلمان در مدارس توجه شود و سعی گردد استقلال حرفه‌ای آنها با قواعد و ضوابط اداری محدود نگردد و با تشکیل گروه‌های تخصصی، جهت‌گیری حرفه‌ای در مورد رشته‌های تحصیلی و زمینه‌های فعالیت معلمان ارتقا یابد.

- مؤثرترین پیوند در بهبود فعالیتهای آموزشی توجه همزمان به همه ابعاد فرهنگ مدرسه می‌باشد که این امر مستلزم داشتن مهارت ادراکی بالای مدیران می‌باشد. که باید در انتخاب مدیران به این ویژگی توجه شود.

- هر مدرسه دارای ویژگیهای فرهنگی خاصی می‌باشد که مدیران با شناخت این ویژگیها می‌توانند تغییرات مناسب را در مدارس پدید آورند. بنابراین لازم است مدیران مدارس به جای تقلید از شیوه‌های فرهنگی سایر مدارس، به فرهنگ مدرسه خود به‌عنوان یک کل یکپارچه بنگرند و سعی نمایند تغییرات مورد نظر را از درون مدارس شروع کنند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

منابع

- دفت، ریچارد ال. تئوری سازمان و طراحی ساختار، جلد ۲، ترجمه علی پارسائیان، سیدمحمد اعرابی، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.
- دلاور، علی. (۱۳۷۵)، احتمالات و آمار کاربردی، تهران، انتشارات رشد.
- دیویس، استانلی. مدیریت فرهنگ سازمان، ترجمه ناصر میرسپاسی و پریچهر معتمد گرجی، (۱۳۷۳)، تهران، انتشارات مروارید.
- سرمد، زهره و دیگران. (۱۳۷۶)، روشهای تحقیق در علوم رفتاری، تهران، انتشارات آگه.
- سلطانی، فلورا. (۱۳۷۷)، کاربرد تجزیه و تحلیل علی در پژوهشهای علوم اجتماعی و رفتاری، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- شریف‌زاده، فتح. (۱۳۷۷)، مدیریت و فرهنگ سازمانی، تهران، نشر قومس.
- طوسی، محمدعلی. (۱۳۷۷)، سیاستگذاری در آموزش و پرورش، جزوه درسی، دوره دکتری مدیریت آموزشی واحد علوم و تحقیقات.

- طوسی، محمدعلی. (۱۳۷۲)، فرهنگ سازمانی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- علاقه‌مند، علی. (۱۳۷۱)، جو و فرهنگ مدارس، جزوهٔ درسی، دورهٔ کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.
- قاضی طباطبائی، محمود. (۱۳۷۵)، توضیح مدلها و روشهای لیزرل، کارگاه آموزشی، تهران.
- کاظمی، سید عباس. (۱۳۷۵)، طراحی الگوهای اثربخشی سازمانی با تأکید بر معیارهای فرهنگ سازمانی، پایان‌نامهٔ دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.
- کرلینجر، مبنی پژوهش در علوم رفتاری، ترجمهٔ حسن پاشا شریفی و جعفر نجفی‌زند، (۱۳۷۶)، تهران.
- وین هوی و سیسیل میسکل. تئوری تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی، ترجمهٔ محمد عباس‌زاده، (۱۳۷۲)، ارومیه، انتشارات انزلی.
- BARNARD, C. I. (1962). *The Functions of the Executive*, Harvard university Press, MA.
- BIDWELL, C. E. (1965). "*The schools as a formal organization*". in March, J.G. (Ed.), *Handbook of Organizations*, Rand McNally, Chicago, pp. 972-1022.
- DEAL, T. E. and KENNEDY, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley, Reading.
- DIMMOCK, C. (1991). "*School-based management and school effectiveness: developing the concept of linkage*", in mckay, I, and Caldwell, B.J. (Eds), *Researching Educational Administration: Theory and Practice* (The ACEA) pathways series No. 2), Australian Council for Educational Administration, Victoria, pp. 153-66.
- FENNELL, H. A. (1994). "*Organizational linkages: expanding the existing metaphor*", *Journal of Educational Administration*, Vol. 32 No. 1, pp. 23-33.
- FIRESTONE, W. A. and WILSON, B. L. (1985). "*Using bureaucratic and cultural linkages to improve instruction: the principal's contribution*", *Educational Administration Quarterly*, Vol. 21 No. 2, pp. 7-30.
- GREENFIELD, T. B. (1973). "*Organizations as social inventions: rethinking*

- assumptions about change*", The Journal of applied Behavioral Science, Vol. 9 No. 5, pp. 551-73.
- GREENFIELD, T. B. and ROBBINS, P. (1993). Greenfield on Educational Administration, Routledge, London.
- HODGKINSON, C. (1983). The Philosophy of Leadership, Basil blackwell, Oxford.
- INGERSOLL, R. M. (1994). "Organizational control in secondary school", Harvard Educational Review, Vol. 64 No. 2, pp. 150-72.
- JORESKOG, K. G. and SORBOM, D. (1999b). LISREL 8: Structure Equation Modeling with the SIMPLIS command Language, SPSS Inc., Chicago.
- LOGAN, C. S. ELLETT, C. D. and LICATA, J. W. (1993). "Structural coupling, robustness and effectiveness of schools". Journal of Educational Administration, Vol. 31 No. 4, pp. 19-32.
- PANG, N.S.K. (1995). "The development of the school values inventory", in Cotter, R. and Marshall, S.J. (Eds), Research and Practice in Educational Administration (The ACEA pathways series No. 6) Australian Council for Education Administration, Victoria, pp. 160-86.
- PANG, N.S.K. (1996a). "Organizational values and cultures of excellent school in Hong Kong", unpublished doctoral thesis, the University of Newcastle, Australia.
- PETERS, T. J. and WATERMAN. R. H. (1982). In Search of Excellence, Harper & Row, New York.
- PURKEY, S. C. and SMITH, M. S. (1985). "School reform: the district policy implications of the effective schools literature", Elementary School Journal, Vol. 85 No. 3, pp. 353-89.
- RIZVI, F. (1995). "Ethics in educational administration", in Evers, C.W. and Chapman, J.D. (Eds), Educational Administration: An Australian Perspective, Allen & Unwin, Sydney, pp. 81-96.
- ROKEACH, M. (1973). The Nature of Human Values, Free Press, New York.
- SERGIOVANNI, T. J. (1984). "Leadership and excellence in schooling", Educational leadership, Vol. 41, pp. 4-14.

- WEICK, K. E. (1976). "*Educational organizations as loosely coupled systems*", Administrative Science Quarterly, Vol. 21, pp. 1-19.
- WILSON, B. and CORBETT, H. D. (1983). "*Organization and change: the effects of school linkage on the quality of implementation*", Educational Administrative Quarterly, Vol. 19 No. 4, pp. 85-104.

E-mail: a-ahmadi @ Yahoo. com

