



واکاوی مولفه‌های فرهنگ سازمانی مدارس دولتی

مهناز تسلیمی^۱ - مقصود فراستخواه^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۱۲ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۰۱

چکیده

این تحقیق به منظور شناخت الگو و مولفه‌های فرهنگ سازمانی مدارس دولتی بود. تحقیق از نوع پدیدار شناختی بود. مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۳۰ نفر از مدیران مدارس از ۵ منطقه شهر تهران انجام شد. بعد از کدگذاری‌ها و تقلیل داده‌ها ۴۳ گویه در ۷ مولفه شناسایی شد. با پرسشنامه محقق ساخته از عناصر مدل در نمونه ۳۸۱ نفری از کارکنان مدارس، پیمایش شد. نتایج ساختار عاملی لیزرل نشان داد که تمامی مولفه‌های مورد مطالعه در تحقیق از عناصر تشکیل دهنده و اثرگذار در فرهنگ سازمانی مدرسه می‌باشند. هفت مولفه در فرهنگ سازمانی مدرسه شامل: (۱) فرهنگ تحصیلی و علم آموزی دانش آموزی؛ (۲) فرهنگ عمومی جامعه - خانواده - رسانه؛ (۳) محتوای درسی و فرصت‌های آموزشی؛ (۴) سبک رهبری مدیر مدرسه؛ (۵) فرهیختگی، رشد حرفه‌ای و تعهد حرفه‌ای معلمان؛ (۶) نظام آموزشی و ایدئولوژی حاکم؛ (۷) امکانات پشتیبانی و فضای مدرسه اثرگذار هستند و مدرسه در ۴ دسته فرهنگی شامل (۱) فرهنگ سازمانی مدارس سرآمد (فرهنگ ساز)؛ (۲) فرهنگ سازمانی مدارس پیشرو (فرهنگ پذیر)؛ (۳) فرهنگ سازمانی مدارس بی ثبات (فرهنگ اقتضایی)؛ (۴) فرهنگ سازمانی مدارس سمی (فرهنگ ستیز) قرار دارند.

کلید واژه‌ها: فرهنگ سازمانی مدرسه، آموزش و پرورش، فرهنگ مدرسه، مدارس دولتی

^۱ دانش آموخته دکتری تخصصی مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران

taslimimz@yahoo.com

^۲ استاد، عضو هیات علمی گروه آموزشی موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی وزارت علوم و تحقیقات، تهران، ایران

(نویسنده مسؤل)

مقدمه

از نظر پیترسون و دیل (۱۹۹۹) فرهنگ مدرسه مجموعه‌ای از هنجارها، ارزش‌ها و اعتقادات، آداب و رسوم و مراسم، نمادها و داستان است که "شخصیت" مدرسه تشکیل می‌دهند. این انتظارات نانوخته و نامحسوس سبب می‌شود که در طول زمانها معلمان، مدیران، والدین و دانش آموزان با هم کار کنند، به حل مشکلات بپردازند، مقابله با چالش‌ها داشته باشند و بر شکست‌ها فائق بیایند. هنگامی که یک مدرسه مثبت است که فرهنگ حرفه‌ای، ارتقاء معنا دار کارکنان، اصلاحات برنامه‌ریزی آموزشی موفق و استفاده اثربخش از داده‌های عملکرد دانش آموزان داشته باشد. در این فرهنگ، یادگیری کارکنان و دانش آموزان پیشرفت صحیح دارند. در مقابل، یک مدرسه با یک فرهنگ منفی و یا سمی رشد یادگیری حرفه‌ای با ارزش ندارد و مقاوم در برابر تغییر، و ارتقاء غیر ارزشی کارکنان، مانع موفقیت است. و این گونه فرهنگ مدرسه تاثیر مثبت یا زیانباری می‌تواند بر کیفیت و موفقیت مدرسه بگذارد (دیل و پترسون، ۱۹۹۹).

فرهنگ سازمانی مدرسه گرچه متأثر از فرهنگ ملی حاکم هست ولی متشکل از خرده فرهنگ‌های متعدد می‌باشد. شناسایی این خرده فرهنگ برای مدیران دارای نکات بسیار مهمی هست که با اصلاحی بهبود نکات فرهنگی مدرسه خود را ارتقاء بدهند. هر مدرسه‌ای مثل دوران یک سازمان اجتماعی می‌تواند به نوعی دیگر از فرهنگ صعود یا سقوط کند. وفور نکات ضعف و تهدیدهای شناخته شده در فرهنگ مدارس شهر تهران نسبت به موارد قوت و فرصت تقریباً دو برابر هستند (تسلیمی و همکاران، ۱۳۹۵) و نگرش‌های حاکم بر وضع موجود فرهنگ سازمانی طبق نظرات فرهنگی هافستید به سمت اجتناب از عدم اطمینان است و تکرار و یکنواختی و تبعیت کامل از مافوق در مدارس استنباط می‌شود (صداقت، ۱۳۹۳). همچنین وضعیت موجود و خروجی‌های آموزش و

پرورش حاکی از وضع موجود، نگرش منفی و احساس خطر هست که به دل نگرانی‌های ملی تعبیر شده است (رفیعی فر، ۱۳۸۹).

فرهنگ مدرسه نشان می‌دهد از طریق تعاملات و بازتاب‌هایی که اعضای کارکنان، دانش آموزان و جامعه دارند رشد پیدا می‌کند و به راهنمای رفتاری تبدیل می‌شود که می‌تواند بسیاری از ناکامی‌ها و شکست‌های مدرسه را مرتفع کرده و به طور موثر آن‌ها را هدایت کند. این مفروضات بنیادین در خانه، جامعه و تاریخ شکل گرفته اند. از این رو اعضا تنها در مدرسه حضور فیزیکی ندارند بلکه احساسات، عواطف و مجموعه چیزهایی را که جامعه به آن‌ها منتقل کرده است با خود به مدرسه می‌آورند (فاضلی، ۱۳۹۰).

اسناد بالادستی آموزش و پرورش به ویژه سند تحول گرچه آرمانی نوشته شده اند ولی در تمامی اسناد توجه به مسائل هویتی و فرهنگی و ایدئولوژی مذهبی و ملی توجه دارند (خوارزمی، ۱۳۹۵). همچنین تعدد و تفاوت طرح‌ها و برنامه‌ها در سنوات مختلف و تنوع مدرسه‌ها نشان از آن است که مسئولین نظام آموزشی ضرورت این تغییرات را احساس نمودند و با تغییر اجرایی در حال تامین اعتماد مخاطبین و به روز نمودن سیستم آموزشی می‌باشند.

در تاریخچه پیدایش مدارس در ایران نشان داده شده است که مدارس که خروجی‌های بهتری داشتند، برابندی از مدیریت مدرسه، فرهنگ غنی از مدرسان و معلمان استان، فعالیت‌های فرهنگی و دیسپلین جاری مدرسه و توجه به ملزومات و فرایندهای تدریس را به طور وافر در دستور کار داشتند. معلمان فرهیخته و روحیه علم آموزی و طلب علم در بین دانش آموزان ساعی هم نمادی از عناصر مهم و پایه‌ای یک فرهنگ مدرسه است که برای افراد ملاک و سرمایه فرهنگی مدرسه محسوب می‌شود. همچنین عنصر مهمی مشارکت این مدارس با نهادهای رسمی و اشخاص عالی رتبه اجتماع در توسعه فرهنگ مدرسه بسیار قابل

توجه هست (رضائی، ۱۳۸۷). همچنین در اکثر پژوهش‌های داخلی و خارجی، توجه به بهره‌وری و عملکرد بالا، بهره‌وری را مرهون فرهنگ سازمانی مدرسه قلمداد نمودند. پیشنهادات کاربردی و پژوهشی متعدد پژوهشگران در مقالات علمی خود تاکید بر توجه و ارتقاء فرهنگ سازمانی مدرسه برای بدست آمدن نتایج آکادمیک دانش‌آموزان و توسعه سرمایه‌های اجتماعی می‌باشد (پازوکی، ۱۳۹۳).

پیر بوردیو^۱ معتقد است که تحصیلات به‌طور کلی و تحصیلات عالی به ویژه برای فرزندان متعلق به طبقات پایین اجتماعی، نوعی فرهنگ‌پذیری به یادگیری محسوب می‌شود. درس و مشق برای این دسته نوعی تکلیف است و از آن‌جا که این تکلیف از حوزه فعالیت‌های واقعی زندگی آنان به دور است، انجام آن دشوار می‌نماید (مجبی، ۱۳۸۲). پژوهشگران ایرانی همانند ذوعلم (۱۳۸۷) و رفیعی (۱۳۸۷) سلسبیلی (۱۳۸۲) حسین پور (۱۳۹۲) که به مشکلات آموزش و پرورش ایران و تاثیر پیامدهای خروجی‌های آن اشاره کردند.

فرهنگ سازمانی از موضوعات بسیار پرکاربرد در تحقیقات در حوزه آموزش و پرورش و مدیریت بوده است. محقق از دیدگاه روش‌شناسی و متدولوژی پژوهشی در سه قالب دسته‌بندی اشاره می‌نماید:

۱- مطالعات همبستگی: مواردی زیادی که به توصیف سایرمتغیرها در تعامل و تاثیر با فرهنگ سازمانی مدرسه پرداخته‌اند که غالباً اثرگذاری و همبستگی را بر فرهنگ سازمانی به عنوان یک متغیر وابسته نشان داده‌اند. نکته قابل‌تامل در این دسته تحقیقات نشان داد که محققان با استفاده از پرسشنامه‌های فرهنگ سازمانی به سنجش فرهنگ سازمانی و توصیف روابط با سایر مولفه‌ها پرداخته‌اند.

۲- مطالعات توصیفی و ارزیابی: دسته دوم تحقیقات فرهنگ سازمانی مدارس، مواردی است که به توصیف، تشریح و اندازه‌گیری کمی ابعاد فرهنگ سازمانی مدارس پرداخته‌اند و با الگوهای مختلف موجود یا محقق ساخته به طبقه‌بندی و مقایسه علاقه نشان دادند و تجویزهای لازم را اعلام کردند. علاقه‌مندی این گروه به طراحی مقیاس‌های اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی مدرسه، مشابه سایر الگوهای فرهنگ سازمانی هست. اشخاصی چون آناهگینز در سال ۱۹۹۷ با ساختن «مقیاس فرهنگ مدرسه SCS» (م.ف.م) و پرسشنامه سرمایه‌های ارزشی مدرسه SVI^۲ و همچنین کاواناگ و دلار^۳ (۲۰۰۳) در تعیین عناصر فرهنگ سازمانی مدرسه، پرسشنامه فرهنگ مدرسه^۴ SCEQ برای معلمان و کارکنان طراحی نمودند. در برخی تحقیق‌ها از «مقیاس جوّ مدرسه» مربوط به هالپین و کرافت که در سال ۱۹۶۳ ساخته شده و یا نسخه‌های تجدیدنظر شده آن تحت عنوان OCDQ یا OCDQ-RE استفاده می‌کنند (مقنی زاده، ۱۳۸۱).

بهرحال این مسئله حائز اهمیت است که نظام‌های اجتماعی به وجود آورنده نظام‌های مدرسه‌ای هستند و در جوامعی که دارای تحول سریع هستند یا در مواجهه با این تحولات سریع هستند، فعالیت‌های آموزشی و فرهنگی دستخوش پیچیدگی‌های متعدد خواهند بود. اما می‌توان گفت کوشش برای فرهنگ‌پذیری با تمرکز بر آموزش‌های دوران مدرسه در دستور کار همه نظام‌های آموزش و پرورش جهان هست. لذا سوال در این تحقیق عبارت بود از:

- ۱) مولفه‌های سازنده و موثر در ساخت فرهنگ سازمانی مدرسه دولتی چه هستند؟
- ۲) بر اساس این مولفه‌ها، الگوهای فرهنگ سازمانی مدارس دولتی چیست؟

پیشینه تحقیق

جدول ۱: مطالعات موجود در فرهنگ مدارس

محقق	مؤلفه‌های فرهنگی
دیوید هارگریوز ^۵ (۱۹۹۵)	۱. کنترل ابزاری- اجتماعی ۲. انسجام گفتمانی- اجتماعی.
آناهگینز و همکاران (۱۹۹۷)	انتظارات هنجاری، ارتباطات مدرسه‌ای، ارتباطات دانش آموزی و فرصتهای آموزشی
والنتین و گرونرت ^۶ (۱۹۹۸)	رهبری همکارانه، همیاری معلم، توسعه حرفه ای، حمایت حرفه ای، یکپارچگی هدف و مشارکت در یادگیری
لویس استول ^۷ (۱۹۹۸)	سرعت تغییرات - پذیرش این تغییرات در دو عامل اثربخشی کارآمد و بهبود و توسعه
ریچارد دوفور و ایگر ^۸ (۱۹۹۸)	هدف و ارزش مشترک - تمرکز بر یادگیری و بهبود مستمر - تعهد و حس مسئولیت در یادگیری تمام دانش آموزان - روابط همکاری - کار تیمی کارکنان - انتقال تجارب حرفه ای - پاسخگو بودن
کریستوفر واگنر (۲۰۰۲)	تخصص حرفه‌ای مشترک - همدلی و وابستگی - خودکارآمدی
کاواناگ و دلار ^۹ (۲۰۰۹)	ارزش‌های اجتماعی مدرسه، تاکید بر یادگیری، تشریح مساعی، تشریح مساعی حرفه ای، رهبری تحولی، برنامه‌ریزی مشترک
کنت پیترسون (۲۰۱۰)	خرده فرهنگ، رهبری، فرهنگ بیرونی، تغییر فرهنگی، فرهنگ درونی

روش تحقیق

۴۳ گویه منتج شد. همچنین با پرسشنامه تدوین شده از

مدل، یک پیمایش کمی در نمونه ۳۸۱ نفری از کارکنان مدارس به عمل آمد.

یافته‌های تحقیق

خلاصه مشخصات دموگرافیک مصاحبه شونده‌ها طبق جدول شماره ۲ می‌باشد.

بر اساس مفاهیم استخراجی از مصاحبه‌ها و کدگذاری‌ها، ۷ عنصر و ۴۳ گویه بدست آمد. همچنین از تحلیل موضوعی کدهای انتخابی با میزان تکرار در مصاحبه‌ها و تعداد مقوله‌های استخراج شده، خرده فرهنگ‌های حاکم با رویکرد داده کاوی و مفهوم سازی نیز بدست آمد. (جدول شماره ۳)

این تحقیق از نوع کیفی اکتشافی با روش پدیدار شناختی بارویکرد سیستماتیک انجام شد. مصاحبه با ۳۰ نفر از مدیران مدارس دولتی در ۵ منطقه ۲ و ۴ و ۹ و ۱۱ و ۱۹ کلان شهر تهران که نمودی از کشور هست، انجام شد. طبق روش فرهنگ پژوهی شاین، ضمن انجام مصاحبه نیمه ساختار یافته بود که تا مرحله اشباع انجام شد از ثبت مشاهدات و نظرسنجی نیز استفاده شد. این مطالعات کیفی چون با تمرکز بر نوعی پارادایم شناخت گرای اجتماعی و رفتاری است، از اعتبار یابی گوبا و لینکلن (۱۹۸۵) بهره گرفته شد. طبق نظر گوبا و لینکلن بررسی صحت علمی مطالعات کیفی و شامل چهار معیار قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال پذیری، قابلیت اطمینان و تایید پذیری است. با استفاده از مراحل کدگذاری و تقلیل داده‌ها، به ۷ مقوله و

جدول ۲: خلاصه دموگرافیک از مصاحبه شونده‌گان

جنسیت	سنوات خدمت	سنوات مدیریت	تحصیلات					
زن	زیر ۲۰	۲۱ تا ۲۵	۲۶ تا ۳۰	زیر ۱۰	۱۱ تا ۲۰	۲۱ تا ۳۰	کارشناسی	کارشناسی ارشد
مرد	زیر ۱۰	۱۲	۱۵	۸	۵	۰	۷	۱۳
میانگین سنوات خدمت: ۲۱،۴		میانگین سنوات مدیریت: ۶،۶						

جدول ۳: مولفه‌ها و خرده فرهنگ‌های مدرسه

خرده فرهنگ‌ها دوتایی	مولفه	گویه‌ها
فرهنگ دموکراتیک آموزشی / فرهنگ بروکراتیک تحصیلی	نظام آموزشی و ایدئولوژی حاکم	(۱) نظام آموزشی و ایدئولوژی حاکم دولتی
		(۲) مدیریت حاکمیتی دولتی
		(۳) بهبود ساختارها و قوانین
		(۴) رشد ساختارهای جایگزین مدارس
		(۵) چالش‌های فرهنگی و آموزشی
		(۶) تنوع فرهنگ سازمانی مدارس
فرهنگ مدرسه مدرن / فرهنگ مکتبی	امکانات پشتیبانی و فضای مدرسه	(۷) امکانات پشتیبانی مدرسه
		(۸) فضای سالم و بانشاط
		(۹) اقدامات ایمنی و شاداب سازی مدرسه
فرهنگ مدرسه نوآور / فرهنگ انطباقی مدرسه	فرهنگ عمومی جامعه - خانواده - رسانه	(۱۰) توسعه یافتگی اجتماعی و اقتصادی
		(۱۱) اقدامات حمایت از مدرسه
		(۱۲) فرهنگ عمومی جامعه و خانواده
		(۱۳) فرهنگ جهانی شدن
		(۱۴) ارزش‌های اخلاقی
		(۱۵) تعاملات فرهنگی و اخلاقی
		(۱۶) نگرش عمومی جامعه به مدرسه
		(۱۷) پویای اجتماعی
		(۱۸) تغییرات رفتارهای اجتماعی
		(۱۹) تعاملات ارتباطی
		(۲۰) مشارکت اجتماعی
فرهنگ مدرسه خودمحوری / فرهنگ مدرسه مشارکتی	سبک رهبری مدیر مدرسه	(۲۱) توجه به اعتمادسازی و ارتباطات
		(۲۲) فرهنگ رهبری مدیر مدرسه
		(۲۳) سبک رهبری مدیر
		(۲۴) استفاده از رویکردهای کنترلی
		(۲۵) رهبری مشارکتی
		(۲۶) کیفیت بخشی فرایندهای اجرایی - آموزشی
		(۲۷) اجرای انتظارات سازمانی
فرهنگ مدرسه متعهد پرور / فرهنگ مدرسه مدرک ساز	فرهنگ آکادمیک و علم آموزی دانش آموزی	(۲۸) فرهنگ علم آموزی دانش آموزان
		(۲۹) فرهنگ تحصیلی
		(۳۰) الگوسازی از همسالان
		(۳۱) تغییرات عملکرد تحصیلی
		(۳۲) مدرک گرایی
		(۳۳) یادگیری تجارب اجتماعی
		(۳۴) مشارکت در گروه‌های دانش آموزی
فرهنگ جامعه یادگیری حرفه‌ای / فرهنگ شغل نگری	فرهختگی و رشد حرفه‌ای و تعهد حرفه‌ای معلمان	(۳۵) فرهنگ معلمی
		(۳۶) فرهنگ حرفه‌ای معلمان
		(۳۷) اخلاق مداری معلمان
		(۳۸) تعهدپذیری به حرفه معلمی
		(۳۹) رشد حرفه‌ای معلمی
		(۴۰) انگیزه سازی در معلمی
فرهنگ مدرسه آکادمیک / فرهنگ مدرسه داری	محتوای درسی و فرصت‌های آموزشی	(۴۱) رشد مدرسه پژوهی
		(۴۲) توجه به فعالیت‌های فوق برنامه
		(۴۳) مواد آموزشی و تکنولوژی



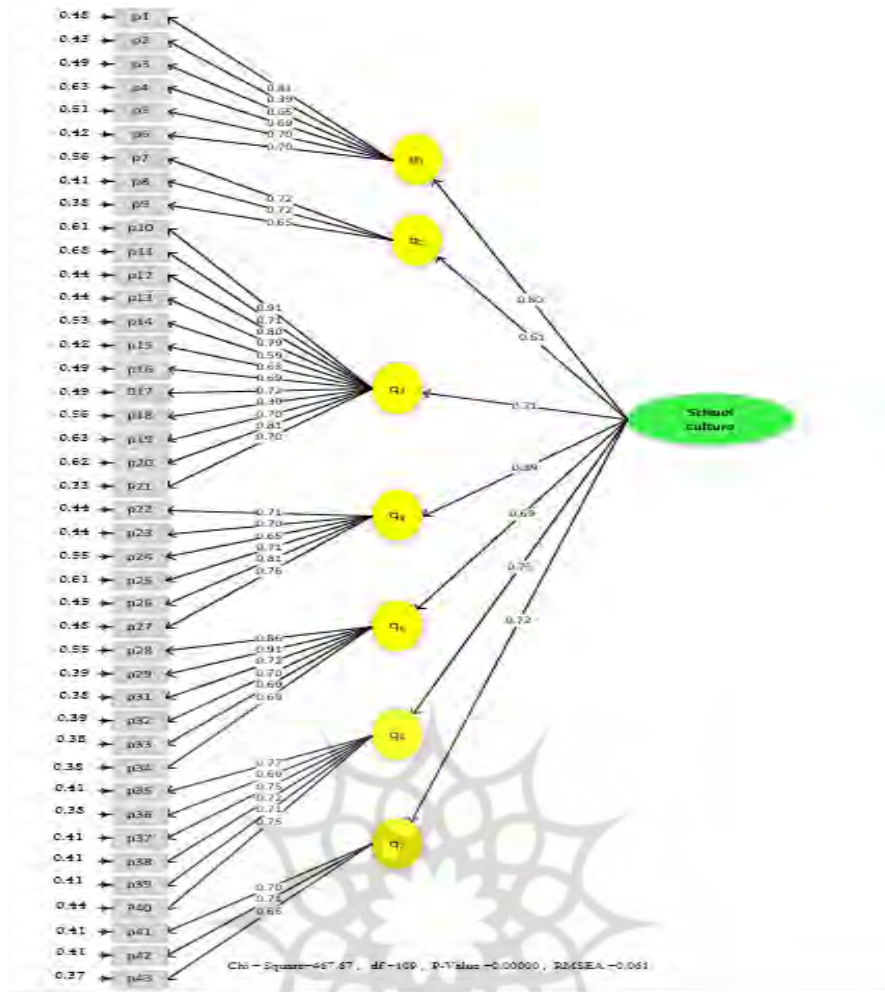
شکل ۱: خرده فرهنگ های مدرسه

سپس در جهت اعتبارسنجی، پرسشنامه مدل استخراج شد و بعد از کسب روایی و پایایی آن در نمونه آماری ۳۸۱ نفر از کارکنان مدارس پیمایش شد. با نرم افزار لیزرل معادلات ساختاری مدل بررسی شد. با توجه به اینکه این شاخص $RMSEA = 0.061$ و سایر شاخص های برازش ساختاری مدل نشان داد هیچ انحراف قوی در مدل وجود ندارد، بنابراین سازه موجود تایید اعتبار دارد.

ملاحظه شد، هفت مولفه در فرهنگ سازمانی مدرسه شامل: ۱. فرهنگ تحصیلی و علم آموزی دانش آموزی ۲. فرهنگ عمومی جامعه - خانواده - رسانه ۳. محتوای درسی و فرصت های آموزشی ۴. سبک رهبری مدیر مدرسه ۵. فرهیختگی، رشد حرفه ای و تعهد حرفه ای معلمان ۶. نظام آموزشی و ایدئولوژی حاکم ۷. امکانات پشتیبانی و فضای مدرسه اثرگذار هستند.

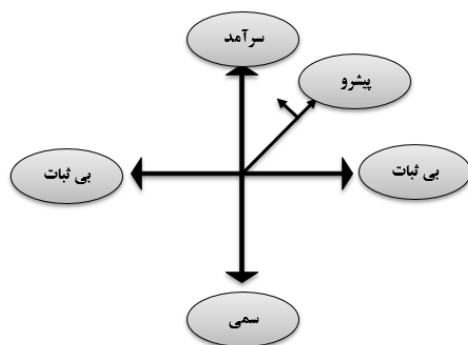
جدول ۴: شاخص های برازندگی مدل پژوهش

مقادیر برآورد شده	استاندارد	اصطلاح	شاخص برازش
109	-	Degrees of Freedom	dF
467.67	به دلیل وابستگی به حجم نمونه ملاک مناسبی نمی باشد	Chi-Square	مجذور کای (نسبت درست نمایی)
۰.۹۱	بالاتر از ۰.۹	NNFI	لوئیز- تاکر (شاخص برازش غیر نرم/هنجار نشده)
۰.۹۶	بالاتر از ۰.۹	NFI	بونت - بیتلر (شاخص برازش نرم شده/هنجار شده)
۰.۰۵۲	0/05	RMR	ریشه میانگین مربعات باقی مانده
۰.۹۷	بالاتر از ۰.۹	GFI	نیکویی برازش / شاخص برازش مقایسه های یا تطبیقی
۰.۸۸	بالاتر از ۰.۹	AGFI	نیکویی برازش اصلاح شده
0.061	$0/05 < \leq 0.08$	RMSEA	ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب



شکل ۲: ضرایب استاندارد مدل فرهنگ سازمانی مدرسه

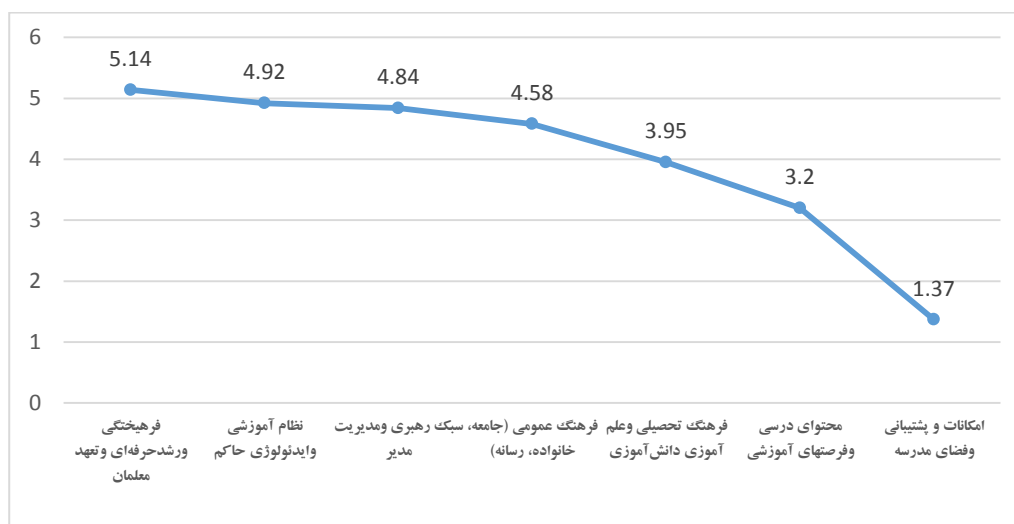
جامعه و مخاطبان هم بار فرهنگی پیدا می‌کند و البته به دلایل ماموریت‌ها، سرمایه‌های ارزشی و زمان دارای قلمرو تغییرات هست که می‌تواند در تغییرات زمان و رویه‌ها و انسانها، در طیف بردار شکل-۳ دیده شود.



شکل ۳: قلمرو فرهنگ سازمانی مدارس

محقق با توجه به پیش زمینه‌های مفروض بیان مسئله به ویژه انتظارات جامعه و عملکرد استنباط شده مدرسه، ۴ حیطه رنج را در سنخ شناسی مدارس تفسیر و پیشنهاد نمود. اساس این ۷ مولفه در ۴ دسته فرهنگی شامل ۱- فرهنگ سازمانی مدارس سرآمد (فرهنگ ساز) ۲- فرهنگ سازمانی مدارس پیشرو (فرهنگ پذیر) ۳- فرهنگ سازمانی مدارس بی ثبات (فرهنگ اقتضایی) ۴- فرهنگ سازمانی مدارس سمی (فرهنگ ستیز) قرار دارند.

گرچه افرادی مثل گرونرت (۱۹۹۹)، شاین (۲۰۰۰) مدرسه را با مثبت و منفی یا بیمار و سالم توصیف نموده اند، این تمایز در این سنخ شناسی نشان می‌دهد که مدرسه علاوه بر آن که از خرده فرهنگ‌های نقش می‌پذیرد، خود سازمان مدرسه با پویایی دو طرفه با



نمودار ۱: مقایسه گرافیکی عوامل مؤثر بر فرهنگ سازمانی مدرسه بر اساس میانگین رتبه ای

در وضع مشاهده شده، فرهنگ سازمانی در مدارس دولتی مطابق با آراء فکری و نتایج تئوریک بورديو (۱۹۷۷) که تصور مدارس خود در جامعه فرانسه را در دهه ۱۹ شرح میدهد که شاید از لحاظ گذر اجتماعی به برخی شرایط کنونی کشورهای در حال توسعه مثل ایران شبیه باشد. هم چنین وضع فرهنگ مدارس ایران، رویکرد نظری ایوان ایلچ (۱۳۸۹) را تاحدودی تایید می‌کند. وی معتقد است که اکثر مردم جامعه بالاخره می‌پذیرند که بسیاری از دانسته‌ها و آگاهی‌های آنان نه در درون مدرسه، بلکه اغلب در برون آن کسب شده است. اما هم اکنون طرز تلقی مردم نسبت به مدرسه در حال تغییر است، دیگر مردم از وابسته شدن به مدرسه بر خود نمی‌بالند (ایوان ایلچ، ۱۳۸۹).

فرهنگ اثربخش به سلامت همه بسترها نیاز دارد و نتایج قابل مشاهده از فرهنگ سازمانی یک مدرسه الزاما از مدرسه منبث نمی‌شود. یقیناً مصادیق هم با شدت و ضعف‌ها نابرابر بر ایجاد فرهنگ سازمانی مدرسه مؤثر بودند. زنجیره‌ای از علل معیوب و تعدد عوامل اثرگذار بر فرهنگ، موجبات شده که فرهنگ‌های سازمانی مدرسه در بین چند فرهنگی محصور شده باشد. نتیجه دیگری که می‌تواند استنباط شود، اشکالات و محاسن جامعه از خرد و کلان در

این سنخ شناسی بیان داد که فرهنگ سازمانی مدرسه گرچه یک هویت سازمانی دارد ولی متشکل از خرده فرهنگ‌های متعدد می‌باشد. شناسایی این خرده فرهنگ برای مدیران حاوی نکات بسیار مهمی هست که با رویکرد اصلاح و بهبود فرایندگرایی نکات فرهنگی مدرسه خود را ارتقاء بدهند. هر مدرسه‌ای مثل دوران یک سازمان اجتماعی می‌تواند به نوعی دیگر از فرهنگ صعود یا سقوط کند. سنخ شناسی موجود، این سؤال را مورد بررسی قرار می‌دهد که آیا می‌توان فرهنگ‌های تبیین کننده «با کیفیت» تر را از فرهنگ‌های کمتر در مدارس تشخیص داد. همچنین با توجه به فراوانی داده‌های آماری تحلیل محتوا جهت رتبه بندی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر فرهنگ سازمانی مدرسه از با آزمون فریدمن استفاده گردید. می‌توان اظهار نظر کرد که میزان اثرگذاری عوامل مورد مطالعه در فرهنگ سازمانی مدرسه یکسان نبوده و متفاوت است.

نتیجه گیری و پیشنهادات

این تحقیق ضمن تایید نظریه‌های فرهنگ سازمانی نشان داد که عناصر و مولفه‌های متعدد بر فرهنگ سازمانی مدارس اثرگذار هستند.

- رفتار و فرهنگ شهروندان و نهادهای کوچک و بزرگ اثرگذار هست. لذا این مصادیق باعث شده فرهنگ سازمانی در مدارس دولتی وجه کمتری نسبت به مدارس خصوصی داشته باشد. در نتیجه تمایل به ثبت نام در مدارس خاص و یا تمایل به آموزش مجازی بیشتر می‌شود. بهر حال شاید این علت و معلولی توجیه کافی برای دانش آموزان و معلمان بود که مدرسه را به شکل پادگان و گذر اجباری تصور کنند.
- موارد نشان می‌دهد ارتباطات و رفتارهای فرهنگی جامعه کارکنان فرهنگی کشور تفاوت قابل ملاحظه‌ای با فرهنگ و خلیقات اجتماعی و سازمانی کل کشور ندارد. در بحث فرهنگ علم آموزی، مولفه تعهد حرفه‌ای و تخصص معلمان، بیشترین انتظار سیستم بود و مهمترین همبستگی‌ها در مولفه‌ها فرهیختگی معلمان و تعهد و حرفه‌ای بودن آنها، مطرح شد که در ساخت فرهنگ سازمانی مدرسه رکن مهمی قلمداد می‌شود و الزام به ورود افراد اصلح تربیت معلم در این حرفه، نمایان می‌گردد.
- از آنجا که فرهنگ مدارس هر جامعه‌ای برآمده از دل ساختارهای سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی هر جامعه‌ای است بنابراین می‌توان گفت که ضعف‌ها و ویژگی‌هایی که بر فرهنگ مدارس حاکم است، ریشه در ضعف ساختارهای سیاسی، اقتصادی و فرهنگی جامعه است که توجه به مباحث تجویزی مطروحه برای اصلاح و بهبود فرهنگ سازمانی مدرسه لازم است. نقش بی بدیل رهبری مدیران و معلمان سرآمد، مشارکت اجتماع و تاثیر محیط برنامه‌ها و تلاش همه ذینفعان را می‌طلبد. فرهنگ سازمانی مدرسه به کار بزرگی نیاز دارد که اولین قدم، این هست که رهبران آموزشی مدارس به شناخت فرهنگ مدرسه اقدام نمایند، موارد مهم جهت لحاظ در سیاست‌های کلان در قالب پیشنهادی کاربردی و اجرایی زیر، عنوان می‌گردد:
- ۱) نگاه عمیق به تربیت و مطالعات فرهنگی به خصوص در طراحی برنامه‌های درسی
 - ۲) محور قرار دادن دانش‌آموز و یادگیرنده در تمامی برنامه‌ها
 - ۳) مشارکت مؤثر و فعال معلمان در تصمیم‌گیری‌های برنامه‌ی درسی و بهبود فرهنگ کارمشارکتی در مدارس
 - ۴) کسب نگرش مثبت نسبت به دیدگاه‌های تحول‌گرای علمی و روزآمد
 - ۵) آزاد کردن آموزش و پرورش از جهت‌گیری‌های غیرعلمی و سیاست‌زدگی
 - ۶) دنبال کردن تحولات ساختاری در جهت تعالی فرهنگ سازمانی آموزشی
 - ۷) طراحی برنامه تعاملات آموزشی ویژه (محلی یا مدرسه‌محور و حتی گروهی و انفرادی) برای بالا بردن هم‌افزایی برنامه تعاملات آموزشی مدرسه و خانواده
 - ۸) به رسمیت شناختن تأثیر مدرسه از خانواده و فرهنگ خانواده بر عملکرد دانش‌آموز
 - ۹) پیش‌بینی و تعمیق واگذاری آموزش و پرورش در بخش خصوصی در جهت کاهش حاکمیت دولت بر مراکز آموزشی و توسعه کیفیت‌های فرهنگ سازمانی مدارس
 - ۱۰) تعاملات آموزشی با کشورها و ایجاد امکان تبادل نظر دانش‌آموزان و کارکنان مدارس

منابع و ماخذ

- پازوکی، مونس (۱۳۹۳). فرهنگ سازمانی مدرسه با تاکید بر نوآوری آموزشی. تهران: انتشارات مبنای خرد.
- حسین پور، سیروس (۱۳۹۲). مشکلات نظام آموزش و پرورش و راهکارهای رفع آن. مقاله ارائه شده در سمینار استانی آموزش و پرورش و چالش‌ها-خوزستان.

- خوارزمی، رحمت الله (۱۳۹۵). آسیب شناسی اجرای برنامه‌های سند تحول آموزش و پرورش بر اساس مبانی مدیریت تحول. دوماهنامه مهندسی مدیریت. سال هشتم. شماره ۶۵- ص ۶۰ تا ۶۷
- خلخالی، مرتضی. (۱۳۸۱). آسیب‌شناسی نظام برنامه‌ریزی درسی ایران و راهبردهایی برای اصلاح آن. تهران: انتشارات سوگند.
- ذوعلم، علی، (۱۳۸۷). مدرسه زندگی از شعار تا نظریه، مدارس کارآمد، شماره ۶
- رضایی، منیره (۱۳۹۳). رابطه فرهنگ سازمانی مدرسه و تعهد سازمانی دبیران دوره متوسطه. فصلنامه علمی پژوهشی رهیافت نو در مدیریت آموزشی مرودشت. سال پنجم. شماره ۲. ص ۱۹۵-۲۱۴
- رضائی، محمد (۱۳۸۷). ناسازه‌های گفتمان مدرسه: تحلیلی از زندگی روزمره دانش آموزی، تهران: نشر. مؤسسه بین المللی پژوهشی، فرهنگی، هنری جامعه و فرهنگ
- رفیعی، حسن و همکاران (۱۳۸۷). مشکلات اجتماعی در اولویت ایران. مجله جامعه شناسی ایران: بهار و تابستان ۱۳۸۷، دوره ۹، شماره ۱-۲؛ از صفحه ۱۸۴ تا صفحه ۲۰۸.
- سلسبیلی، نادر. (۱۳۸۲). عوامل تأثیرگذار سیاسی - اجتماعی، تفاوت در تأکیدها و تعارض‌های ارزشی، فلسفی و دیدگاهی در طراحی و تدوین برنامه‌های درسی (گزارش پژوهش) از مجموعه‌ی مطالعه در مسایل و مباحث اساسی حوزه‌ی برنامه‌ریزی درسی و روش‌های تدریس، محور اول. تهران. پژوهشکده تعلیم و تربیت.
- صداقت، زهرا (۱۳۹۳). شناسایی مولفه‌های فرهنگ مدارس. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه الزهراء
- فاضلی، نعمت اله (۱۳۹۰). مردم نگاری آموزش، تهران: نشر علم.
- فاتحی و همکاران (۱۳۹۳). شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مدارس اثربخش مقطع متوسطه شهرستان رفسنجان و مقایسه آن با مدل فرهنگ سازمانی کوک و لافرتی. پایان نامه ارشد. دانشگاه هرمزگان
- فراستخواه، مقصود. تسلیمی، مهناز (۱۳۹۵). بررسی خصوصی سازی و فرهنگ مدارس غیرانتفاعی شهر تهران، ارائه در اولین همایش بین المللی مدیریت آموزشی ایران- تهران
- فراهانی، مریم و همکاران (۱۳۹۴). بررسی رابطه ساده و چندگانه فرهنگ مدرسه با اعتماد و تعهد سازمانی کارکنان مدارس راهنمایی (دبیرستان دوره اول) دخترانه شهر اهواز، دومین همایش بین المللی مدیریت و فرهنگ توسعه، تهران، موسسه سفیران فرهنگی مبین،
- قدسیان، نرگس و همکاران (۱۳۹۴). الگوی فرهنگ سازمانی سازمانهای آموزشی EOCM - فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمان. دوره ۱۳. شماره ۲- ص ۳۶۷-۳۴۳
- کتبی، مرتضی (۱۳۸۲). پی‌یر بوردیو و فرهنگ مدرسه. نامهء انسان‌شناسی دورهء اول، شمارهء سوم، بهار و تابستان ۱۳۸۲ صص. ۲۱۵-۲۲۲
- گودرزی، اکرم و همکاران (۱۳۹۴). آسیب شناسی فرهنگ مدرسه بر اساس چهارچوب ارزشهای رقابتی. مجله مدیریت بر آموزش سازمانها. سال چهارم. شماره ۱. ص ۴۱ تا ۹
- مقنی زاده، محمدحسن (۱۳۸۱). ارتقاء فرهنگ مدرسه، بنیانی برای اصلاح مدرسه. تعلیم و تربیت، پاییز، ش ۷۱
- مجدفر، مرتضی (۱۳۸۴). پنج نوع مدرسه، شش محور سازمانی، روزنامه همشهری، شنبه ۲۵ تیر ۱۳۸۴، سال سیزدهم، شماره ۳۷۴۸، صفحه ۱۱.

- Hopkins, D. (1991). **Changing school culture through development planning**. In: S. Riddell & S. Brown (Eds.), *School Effectiveness Research: Its messages for school improvement* (pp. 57-65).
- Kent D. Peterson (2002). **Enhancing School Culture: Reculturing Schools** Excerpted from Positive or negative? By in the Journal of Staff Development, Summer 2002, vol.23, no.3
- Kent D. Peterson (2002). **Reculturing Schools**. Journal of Staff Development, Summer 2002, vol.23,
- Lieberman, Ann, Ed. (1998). **Building a Professional Culture in Schools**. Guides - Non-Classroom
- Maslowski.R, (2006) "A review of inventories for diagnosing school culture", Journal of Educational Administration, Vol. 44 Iss: 1, pp.6 – 35
- Madden, Jake (2017). **Four Pillars to Building a Positive School Culture**. International Journal of Innovation, Creativity and Change. Volume 3, Issue 2, November, 2017
- Pang, N.S.K. (1998). **Organizational Cultures of Excellent Schools in Hong Kong**. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Diego, CA, 13-17.
- Peterson, ICD. & Deal, T.E. (2002). **Shaping school culture field book**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Philip C. van der Westhuizen, M. J. Mosoge, L. H. Swanepoel (2005). **Organizational Culture and Academic Achievement in Secondary Schools**. First Published November 1, 2005 Research Article.sagepub
- Rodyić Lukić, Vesna (2012). **Determination of Indicators of School Culture in Primary Schools**. academia.edu/6477292
- Schein, E. H. (1999). **The corporate culture survival guide: Sense and nonsense about culture change**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stoll, Louise (2000). **School culture**, School Improvement Network's Bulletin, No. 9, Autumn. Institute of Education, University of London
- Seashore Louis, Karen (2006). **Changing the Culture of Schools: Professional Community, Organizational Learning and Trust**. Journal of School Leadership. P1-20
- Sun-Keung Pang, Nicholas (1998). **Organizational Cultures of Excellent Schools in Hong Kong**. Educational Resources Information Center (ERIC). pp5-32
- Tam, Frank Wai-ming; Cheng, Yin-cheong (2003). **A Typology of Organizational Culture in Primary Schools: Productive, Shaky, Conservative, or Hindering?** International Journal of Educational Reform, v12 n1 p2-25 Win 2003
- مردیها، مرتضی. (۱۳۸۱). **آموزش در برابر فرهنگ؛ گزارشی از دوره آموزشی در دانشگاه امیرکبیر**. روزنامه همشهری.
- نیازآذری، کیومرث (۱۳۸۹). **فرهنگ سازمانی در آموزش و پرورش**. انتشارات دانشگاه آزاد مازندران.
- Aliilker, GUMUSELI. (2011). **The Measurement of Collaborative School Culture (CSC) on Turkish Schools**. New Horizons in Education, Vol.59, No.2, October 2011. Pp13-26
- Cavanagh, R. F., & Dellar, G. B. (2009). **Towards a model of school culture**. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association.
- Chang, C. S. (2003). **An analysis of research methods in the study of school organizational culture**. Journal of Pingtung Teachers College, 18, 1-40. (in Chinese)
- Devos, G., Tondeur, J., & Zhu, C. (2011). **Examining school culture in Flemish and Chinese primary schools**. Educational Management Administration & Leadership, 1 (19)
- Deal, T. E. (1995). **Schools as cultural arenas: Symbols and symbolic activity**. In S. B. Bacharach & B. Mundell (Eds.), *Images of schools: Structures and roles in organizational behavior*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dellar, G.B. (1995). **School Cultural Elements Questionnaire Scales** (internal document). Perth: Curtin University.
- DuFour, R. & Eaker, R. (1998). **Professional learning communities at work: Best practices for enhancing student achievement**. Bloomington, Ind.: National Educational Service.
- Fullan, M. (2001). **Leading in a culture of change**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gruenert, S. W. (1998). **Development of a school culture survey** (Unpublished digital dissertation). University of Missouri-Columbia Missouri. Retrieved from www. MLLC.org
- Gruenert, stive (2009). **Shaping a new school culture. contemporary education**. Vol71.N0.2-page13-14
- Hargreaves, D. H. (1995). **School culture, school effectiveness and school improvement**. School Effectiveness and School Improvement, 6 (1), 23-46.
- Higgins, Ann, D - Alessandro (1997), **the dimensions and measurement of School culture: understanding school culture as the basis for school**, editor: international Journal of educational research, volume 27, number 7, 1997, 553 - 569.

- Taslimi, Mahnaz & el (2018). Factors, Shaping Fields and Typology of Organizational Culture of School of Tehran. Journal of Education and Practice. Vol.9, No.8, 2018-pp (62-72)
- TSANG, Kwok Kuen (2009), **Three approaches to understanding and investigating the concept of school culture and school.** Hong Kong Teachers' Centre Journal, Vol. 8. Pp86-105
- Wagner, C. R. (2006). **The school leader's tool for assessing and improving school culture.** Principal Leadership, 7 (4), 41-44.
- Waller, W. (1932). The sociology of teaching. New York: Wiley Heck, R., & Marcoulides, G. (1996). School culture and performance: Testing the invariance of an organizational model. School Effectiveness and School Development, 7 (1), 76-79.

یادداشت‌ها

- ¹ Pierre Bourdieu
- ² School Values Inventory(SVI)
- ³ Cavanagh & Dellar
- ⁴ School Culture Elements Questionnaire
- ⁵ Hargreaves, A
- ⁶ Steve Gruenert
- ⁷ Louise Stoll
- ⁸ DuFour & Eaker
- ⁹ Cavanagh and Dellar

