

سلامت سازمانی مدرسه^۱

دکتر علی علاقه‌بند

دانشگاه علامه طباطبائی

برای تعریف، توضیح و سنجش جو اجتماعی مدارس، تلاشهای علمی قابل ملاحظه‌ای در دهه‌های اخیر صورت گرفته است^۱. یکی از چارچوبهای نظری مشهور و سودمند در این مورد «سلامت سازمانی» است. اندیشه سلامت کامل در یک سازمان، توجه ما را به عواملی که رشد و شکوفایی آن را تسهیل، و نیز، به شرایطی که از پویاییهای کامل آن جلوگیری می‌کنند، جلب می‌کند. احتمالاً فهم وضع سلامت یک سازمان آموزشی، می‌تواند ما را در گزینش روشهای مدیریت و رهبری مناسب برای اثربخش سازی آن یاری کند.

پیشینه مفهوم سلامت سازمانی

«ماتبو مایلز»^۲ روان‌شناس و صاحب نظر آموزش و پرورش، اولین نظریه پرداز سلامت سازمانی مدرسه است. او در سال ۱۹۶۵ در مقاله مفصلی، به تعریف و توضیح ابعاد این مفهوم پرداخت. پس از او صاحب نظران دیگر به پی‌گیری و تکمیل این مفهوم پرداخته، چارچوب نظری و ابزاری برای سنجش و ارزیابی آن دیدید آوردند. در این مقاله، به معرفی و شرح این مفهوم و ابزار اندازه‌گیری آن خواهیم پرداخت.

مفهوم سلامت

سلامت به معنی فقدان بیماری و نارسایی در یک ارگانیسم (موجود زنده) است. بروز یک بیماری جدی ممکن است به آسیب دیدگی جبران ناپذیر ارگانیسم، یا حتی به مرگ آن منتهی شود. از سوی دیگر، فارغ بودن از بیماری نیز بدان معنا نیست که ارگانیسم بهینه عمل می‌کند زیرا که ارگانیسم ممکن است سالم بوده ولی به وظایف و کارکردهای خویش عمل نکند. از این رو، در قلمروهای پزشکی و بهداشت روانی، مفهوم سلامت کامل یا سلامت مثبت^۱ مورد توجه قرار گرفته است.

در حالت سلامت مثبت، ارگانیسم ضمن انجام وظیفه، به رشد و شکوفایی خود ادامه می‌دهد. قریب به این مفهوم، خودیابی^۵ (یا تحقق ذات) است که در روان‌درمانی و آموزش روابط انسانی بدان اشاره می‌شود. به زعم «مزلو»^۶ (۱۹۵۴)، خودیابی، میل رسیدن به حد کمالی است که شخص قابلیت رسیدن به آن را دارد. در حالت خودیابی یا تحقق ذات، استعدادهای بالقوه شخص شکوفا شده، فعلیت می‌یابد. هر دو مفهوم سلامت مثبت و خودیابی، جذابیت ویژه‌ای در قلمرو علوم رفتاری پیدا کرده‌اند.

حال، سؤال این است که «آیا می‌توان مفهوم سلامت را که مربوط به موجودات زنده است، در مورد سازمانها به کار برد؟» مایلز معتقد است که صرف نظر از مشکلاتی که «ارگانیسم پنداری سازمان» و «نوع آرمانی»^۷ بودن مفهوم «سلامت کامل» به پار می‌آورند، رویکرد «سلامت سازمانی» از لحاظ فهم پویاییهای سازمانها و پژوهش و کوشش در جهت بهسازی آنها، مزایای علمی قابل ملاحظه‌ای دارد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

مفهوم سازمان

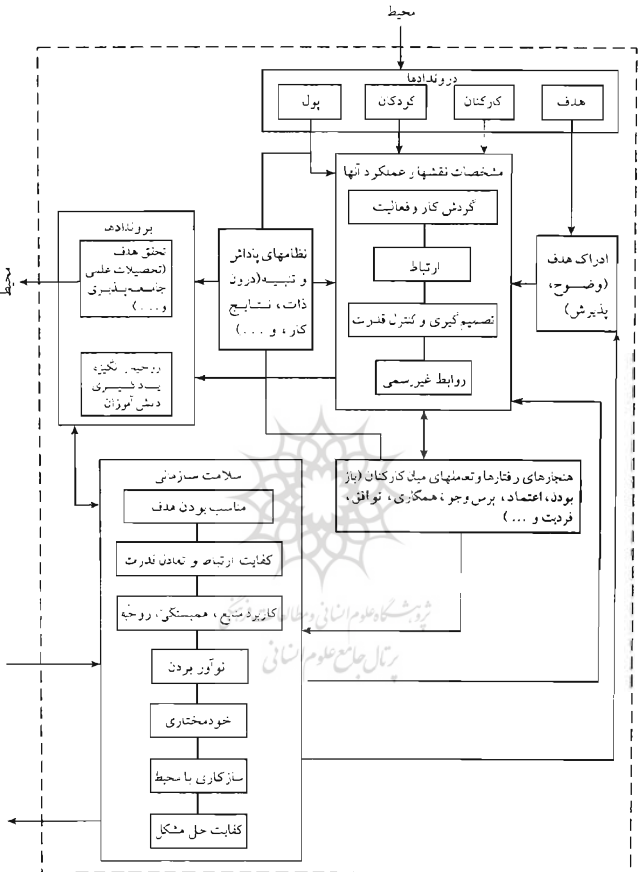
«سازمان» نوع خاصی از مفهوم کلی‌تر «سیستم» (نظام)، به ویژه «سیستم باز» است.^۸ به عبارت دیگر، سازمان به عنوان یک سیستم باز از منظومه‌ای از عناصر و اجزایی تشکیل شده است که با هم ارتباط و کنش و واکنش متقابل داشته، کل واحدی را به وجود می‌آورند. هر سازمان هدف یا هدفهای ویژه‌ای دارد و ضمن حفظ خود و تحقق هدفهای خود با محیط بیرونی سازگار می‌شود و از این رهگذر، وضعیت روابط متقابل بین اجزای خود را حفظ می‌کند. این تعریف در مورد یک سازمان آموزشی نیز صادق است.

شکل ۱ مفهوم دقیقتری از سازمان آموزشی به عنوان یک سیستم باز ارائه می‌دهد. توجه

کنید که در شکل ترتیبات سلسله مراتب مرسوم در سازمانهای سنتی دیده نمی شوند. زیرا که «اجزا» به عنوان اشخاص یا واحدهای کار تلقی نمی شوند، بلکه به عنوان اجزای اجتماعی-روانی سیستم که اشخاص و گروهها را تحت تأثیر قرار می دهند، ملاحظه می گردند. چنانکه در شکل ۱ ملاحظه می شود، سازمان آموزشی در محیطی واقع شده است که دروندادهایی را به صورت پول، کارکنان و کودکان از آن تحویل می گیرد و برون دادهایی را بر حسب تحقق هدف، روحیه و انگیزه یادگیری دانش آموزان بدان تحویل می دهد. بین دروندادها و برون دادها، شماری از اجزای سازنده دیگر قرار دارند که تأثیر آنها در فراگرد کار و فعالیت سازمان آموزشی بسیار حایز اهمیت است. اعضای سازمان آموزشی باید ادراکات روشنی از هدف یا هدفهایی که نظام آموزشی به خاطر آن پدید آمده، داشته باشند؛ آن را بپذیرند. ادراکات به نوبه خود، مشخصات نقشهای اعضا و عملکرد آنان در آن نقشها را تحت تأثیر قرار می دهد. نظامهای پاداش و تنبیه، و همچنین هنجارهای حاکم بر شیوه تعاملهای میان شخصی درون نظام آموزشی، اجرای نقشها با عملکرد اعضا را تنظیم می کنند. پیکانهای موجود در شکل، جهات تأثیر گذاری بین اجزای تشکیل دهنده سیستم را نشان می دهند. در عین حال بر این واقعیت دلالت دارند که آنها به منزله حقه های بازخورد به حفظ نظام در یک حالت پابرجای معقول مدد می رسانند. اگر همه چیز در سازمان آموزشی رو به راه باشد؛ برون دادهای مطلوب نظام حاصل خواهد شد. ولی ماجرا به اینجا ختم نمی شود و برای شبکه اجرا و عملکرد آنها در سازمان آموزشی، می توان مجموعه ای از ویژگیهای «سلامت» سازمان را تصور کرد که با کفایت و کارایی مداوم سازمان در انجام وظایفش ارتباط دارد.

سلامت سازمانی

سلامت سازمانی به وضعی فراتر از اثربخشی کوتاه مدت سازمان دلالت داشته، به مجموعه ای از خصایص سازمانی نسبتاً پرجوام اشاره می کند. یک سازمان سالم، به این معنا، نه فقط در محیط خود پایدار می ماند؛ بلکه در دراز مدت قادر است به اندازه کافی با محیط خود سازگار شده، تواناییهای لازم را برای بقای خود پیوسته ایجاد کند و گسترش دهد (مایلز ۱۹۶۹). عملیات کوتاه مدت یک سازمان سالم، گرچه ممکن است در یک روز خاص اثربخش یا غیر اثربخش باشد ولی رشد تواناییها، بقای مستمر و سازگاری کافی آن با محیط تحقق پیدا می کند. سازمانی که پیوسته غیر اثربخش است، با یقین از سلامت برخوردار نیست. در مجموع، سلامت، به طور ضمنی، بر حاصل جمع انجام کار اثربخش دلالت می کند. سازمانی که با پایین



شکل ۱- سازمان آموزشی به عنوان سیستم باز

آوردن هزینه‌ها یا با سرعت عمل، در کوتاه مدت بطور اثربخش عمل می‌کند، ممکن است ب روحیه و رضایت کارکنان صدمه بزند. مثال کلاسبک آن، نیل به کارایی از طریق کاستن هزینه هاست که در درازمدت به نارضایی کارکنان و ترک کار منتهی می‌شود.

ابعاد سلامت سازمانی

مایلز (۱۹۶۹) برای تعریف و توضیح سلامت سازمانی، از ده ویژگی مدد گرفته است. این ویژگیها باهم در تضاد نیستند و بایکدیگر تعامل دارند. در سنجش سلامت سازمانی نیز این ده ویژگی، معیارهای اندازه گیری این بدیده قرار می‌گیرند. در شرایط کنونی دانش رفتاری، و با توجه به این واقعیت که پدیده‌های اجتماعی و سازمانی، پیچیدگی دارند؛ سنجش آنها با یک معیار غیرممکن است. از این رو، انتخاب رویکرد چند معیاری در چنین سنجشهایی اهمیت دارد. سه ویژگی اوک سلامت سازمانی، با طبقه سازمان ارتباط دارد یعنی، با هدهنها، انتقال اطلاعات، و راههای نفوذ و تأثیر گذاری به منظور تصمیم گیری.

۱. تمرکز بر هدف: در سازمان سالم، هدف یا هدهنهای سیستم برای اعضای آن کاملاً روشن و قابل پذیرش است. با وجود این، روشنی هدف و پذیرش آن را باید برای سلامت سازمانی شرطی لازم و ناکافی دانست. همچنین، هدفها باید با توجه به منابع موجود و در دسترس، قابل حصول و مناسب و کم و بیش همخوان و موافق با خواستها و تقاضاهای محیط باشند.

۲. کفایت ارتباط: چون سازمانها، مثل گروههای کوچک، سیستمهای رویاروی همزمان نیستند، گردش و انتقال اطلاعات در آنها اهمیت زیادی دارد. کفایت ارتباط بدان معناست که ارتباطات نسبتاً عاری از تحریف در جهت افقی و عمودی و همچنین متقابلاً بین سازمان و محیط آن وجود دارد و اطلاعات به خوبی تر گردش است. در یک سازمان سالم، فشارهای درونی موجود، بی درنگ حس می‌شوند. اطلاعات کافی برای تشخیص دشواریهای آن موجود است و کارکنان سازمان، اطلاعات مورد نیاز را بدون انجام تلاشهای زاید یا مراجعه به این و آن، یا تشکیل جلسات مکرر، به راحتی بدست می‌آورند.

۳. توزیع بهینه قدرت: در سازمان سالم، توزیع قدرت نفوذ و تأثیر گذاری نسبتاً عادلانه است. زیردستان می‌توانند در جهت بالا تأثیرگذار باشند و مهمتر از آن، هر مافوقی می‌تواند بر مافوق خود تأثیر بگذارد. در چنین سازمانی، گرچه بدون تردید تعارض میان گروهی مثل هر گروه انسانی مشاهده می‌شود، ولی مبارزات میان گروهی برای دستیابی به قدرت، تلخ و ناخوشایند

نیست. همکاری بین افراد جایگزین اعمال اجبار آشکار یا پنهان می‌شود. همبستگی در روابط متقابل به جای روابط رئیس-مرئوس مورد توجه قرار می‌گیرد. در سازمان سالم، نفوذ و تأثیر گذاری، نه از مقام یا شخصیت یا سایر عوامل نامربوط، بلکه از دانایی شایستگی و داشتن اطلاعات مرتبط با کار سرچشمه می‌گیرد.

دومین گروه از ابعاد سلامت سازمانی، با وضع درونی نظام سازمانی و نیازهای «حفظ و نگهداری» اعضای آن ارتباط دارند و عبارتند از کاربرد منابع، اتحاد، همبستگی، و روحیه.

۴. کاربرد منابع: وقتی در سطح انسانی، از یک شخص سالم، مثل دانش آموز کلاس دوم، صحبت می‌کنیم، می‌گوییم: «در حد استعداد و قابلیت خود کار می‌کند». به عبارت دیگر، نظام آموزشی کلاس، او را در جهت هدف و در سطح مقتضی به همکاری برمی‌انگیزد. در سطح سازمان، سلامت، تلویحاً می‌رساند که دروندادهای سیستم، به ویژه کارکنان آن، به نحوی اثربخش مورد استفاده قرار می‌گیرند. هماهنگی کلی در سازمان چنان است که افراد نه بیشتر از حد کار می‌کنند و نه بیکار و باطل می‌مانند. در سازمان سالم، افراد ممکن است زیاد کار کنند ولی احساس نمی‌کنند که خلاف میل خود یا علیه خود و سازمان عمل می‌کنند. میان خواستهای افراد و انتظارات شغلی آنان تناسب وجود دارد. افراد در حد معقولی احساس «خودبایی» می‌کنند، به عبارت دیگر، نه تنها در انجام کار خود احساس خوبی دارند بلکه در جریان همکاری با سازمان حس می‌کنند که شخصاً، یاد می‌گیرند، رشد می‌کنند و شکوفا می‌شوند.

۵. اتحاد و همبستگی: شخص سالم، کسی است که معنای روشنی از هویت خود دارد و خود را می‌شناسد و علاوه بر آن خود را دوست دارد. موضع و نگرش او نسبت به زندگی طوری است که حتی وقتی که پاره‌ای از رفتارهایش ناخوشایند یا غیر مؤثر است، احساس حقارت و خواری نمی‌کند. بر این قیاس، سلامت سازمانی بدان معناست که سازمان (خود را می‌شناسد، احتضار آن به عضویت در آن جذب می‌شوند، می‌خواهند در سازمان باقی بمانند، تحت تأثیر آن قرار گیرند، و آن را تحت تأثیر قرار دهند.

۶. روحیه: سابقه این مفهوم در ادبیات روانشناختی و جامعه‌شناختی، چنان مبهم است که کاربرد آن را با تردید روبرو می‌سازد. معنای ضمنی آن رفاه، خوشی یا رضایت است. البته، رضایت برای وجود سلامت کافی نیست. شخص ممکن است ضمن اینکه با موفقیت، هیجانات، کینه‌ها و تعارضهای درونی خود رانفی می‌کند، اظهار کند که رضایت و خوشی احساس می‌کند. با وجود این، کاربرد مفهوم روحیه در سطح سازمان، سودمند است. روحیه عبارت است از

حالتی حاصل از احساسات فردی که بر حول آن احساسهای رفاه، رضایت و انبساط خاطر قرار دارد. فقدان روحیه حاصل احساسهای ناراحتی، فشارهای ناطلبیده و ناراضایتی است.

بالاخره، چهار بعد دیگر سلامت سازمانی که با رشد و تغییر ارتباط دارند عبارتند از: نوآر بودن، خودمختاری، انطباق و سازگاری با محیط و کفایت حل مشکل.

۷. نوآر بودن: سازمان سالم به ایجاد رویه‌های جدید، حرکت به سوی هدفهای تازه، تولید فرآورده‌های نو، دگرگون‌سازی خود، و متفاوت شدن به مرور زمان، گرایش دارد. به عبارتی، در مورد چنین سازمانی، می‌توان گفت که به جای ثابت و یک نواخت ماندن، رشد و توسعه پیدا کرده تغییر می‌یابد. بازسازی و نوسازی خویش، خصیصه سلامت سازمانی است.

۸. خودمختاری: شخص سالم، با میل و اراده درونی عمل می‌کند و تقریباً آزادی و وابستگی به بیرون و متابعت از منابع و همچنین از طغیان علیه نهادهای بیرونی نیز بی‌نیاز است. به همین ترتیب، سازمان سالم، به طور متعادل به خواسته‌های بیرون عمل نمی‌کند و خود را ابزار محیط نمی‌داند و در عین حال واکنش آن نسبت به محیط، خرابکارانه و طغیان‌گرانه نیست. به داشتن نوعی استقلال از محیط گرایش دارد و ضمن اینکه با محیط تعامل دارد، واکنشهای آن را تعیین‌کننده رفتار خود نمی‌داند.

۹. سازگاری با محیط: ویژگیهای خودمختار و نوآر بودن حاکی از آن است که شمع، گروه، یا سازمان سالم در ارتباط واقع‌گرایانه و اثربخش با محیط قرار دارند. وقتی تقاضاهای محیطی و منابع سازمان با هم همخوانی ندارند، یک رویکرد حل مشکل - بازسازی پدید می‌آید که در آن هر دو محیط و سازمان، از جهاتی تفاوت دارند. سازمان ضمن تغییر خود باید توانایی انطباق با محیط یا با آن بخش مرتبط با خود از محیط را داشته باشد یا بتواند اختلاف و تفاوت موجود بین خود و محیط را به نحو مؤثری حل کند.

۱۰. کفایت حل مشکل: بالاخره هر ارگان‌نیسم سالمی، همیشه دارای فشارها، و مواردی از عدم کارایی و اثربخشی است. مسئله، بودن یا نبودن مشکلات نیست بلکه نحوه عمل سیستم در رویارویی و حل این مشکلات است. آرگریس^۱ (۱۹۶۴) معتقد است که در یک سیستم اثربخش، حل مشکلات با حداقل صرف انرژی صورت می‌گیرد و مکانیسمهای حل مشکل تضعیف نمی‌شوند، بلکه حفظ و تقویت می‌شوند. پس، یک سازمان با کفایت، برای فهم مشکلات موجود، یافتن راه‌حلهای ممکن، تصمیم‌گیری از میان راه‌حلهای، اجرای آنها و ارزیابی اثربخشی آنها، ساختارها و رویه‌های مناسبی در اختیار دارد. چنین سازمانی، عملیات خود را (چه در

جهت تحقق هدفها باشد، یا در جهت حفظ و صیانت سیستم، یا برای حل مشکلات انطباق و سازگاری) قابل کنترل تلقی کرده و فعالانه بر مشکلات مربوط فایز می‌آید.

مایلز، موارد فوق را به عنوان ابعاد سازمان سالم به صورت انتزاعی و حتی از جهاتی مبهم، بیان کرده است. البته این ابعاد، برای هرگونه مطالعه و اندازه‌گیری، باید به صورت شاخصهای معنادار کنش سازمانی، تعریف عملی شوند. به علاوه، مایلز خاطرنشان ساخته که این ابعاد را می‌توان به هر نوع سازمانی تعمیم داد. با وجود این، چون مبانی نظری و داده‌های تجربی حاصل از مطالعات سازمانهای صنعتی، اساس دستیابی به ابعاد دهگانه فوق قرار گرفته‌اند، لذا برای کاربرد آنها در مورد سازمانهای آموزشی، خواص ویژه این سازمانها نیز باید مد نظر قرار گیرد^۱.

پاره‌ای از این ویژگیها عبارتند از:

۱. ابهام‌هدف: مشخص کردن نایج کار سازمانهای آموزشی به دلایل مختلف همواره مشکل بوده است. مثلاً، تغییر در رفتار کسانی که امری مستمر است، در طی مدت زمان طولانی اتفاق می‌افتد و پیش‌بینی دقیق آن دشوار است. برخی هدفهای مدرسه مثل یادگیری علمی، غالباً در اولویت قرار می‌گیرند، در حالیکه سایر هدفها، مثل جامعه‌پذیر کردن کودکان، پدیده‌ای زمینه‌ای قلمداد می‌شود یا حتی در بیان هدفها، از نقش مدرسه در دور کردن کودکان از کوچه و خیابان و نگهداری و محافظت از آنان، معمولاً سخنی به میان نمی‌آید.

۲. تغییرپذیری درونداها: خاصیتی نظیر دیگر، تنوع درونداهای مدرسه از محیط، به ویژه در مورد کودکان و کارکنان است. مدارس عمومی، بنا به تعریف و مبانی قانونی، کودکان دارای استعدادها و انگیزه‌های متفاوت را می‌پذیرند و حق‌گزینش آنها را ندارند. از این رو، مدارس با انواع مشکلاتی که از تفاوت‌های فردی دانش‌آموزان ناشی می‌شود، روبرو می‌گردند. معلمان نیز از لحاظ عملکرد تفاوت دارند که عمدتاً از تواناییهای ذهنی و مهارتهای فردی آنان ناشی می‌شود. این تفاوتها در شیوه‌های تدریس آنها و رفتار آنان در محیط مدرسه، مسائل و مشکلات گوناگونی پدید می‌آورند.

۳. نامشهود بودن عملکرد شغلی: کلاس درس واحد تولید مدرسه است که تدریس معلم در آن اتفاق می‌افتد. تدریس او از سوی همتایان یا مافوقهای معلم نسبتاً غیر قابل رؤیت است. دانش‌آموزان شاهدان عملکرد او هستند که معمولاً آنها صلاحیت یا اجازه ندارند در باره آن اظهار نظر کنند. همین امر موجب شده که کار معلمی از حرفه‌ای شدن به دور مانده و همچنان به منزله هنر شخصی تلقی شود و میزان علاقه دانش‌آموز به معلم جایگزین معیارهای اثربخشی تدریس گردد.

۴. وابستگی متقابل اندک: ویژگی دیگر سازمانهای آموزشی در مقایسه با سیستمهای تولیدی، وابستگی متقابل نسبتاً ضعیف میان اجزای آن است. ناکامی یک معلم در تدریس، کار معلم بعدی را خیلی اندک تحت تأثیر قرار می دهد. مگر در مواردی که مثلاً معلمان دوره آموزش راهنمایی از ضعف دانش آموزشی که از دبستان وارد دوره راهنمایی می شوند، در مهارتهای خواندن، نوشتن و حساب کردن، آشکارا گله می کنند.

۵. آسیب پذیری: مدرسه، به ویژه در کشورهای پیشرفته، در معرض انتقاد، نظارت و بازخواست قانونی گروههای ذینفع و مراجع قانونی قرار دارد و هرگونه رفتار نامناسب مدرسه با بچه ها، به سرعت در محافل بیرونی بازتاب پیدا می کند. در چنین شرایطی، مدرسه مستقیماً طرف مراجعه والدین، شهروندان و نهادهای مختلف اجتماعی است. در چنین شرایطی، مدرسه از خودمختاری و استقلال چندانی برخوردار نخواهد بود. مشتری یک کالا، هیچوقت برای اعتراض، به کارخانه سازنده مراجعه نمی کند.

۶. سرمایه گذاری فنی اندک: امکانات تکنولوژیکی موجود در مدارس، برای استفاده هر معلم نسبتاً اندک است. بیشترین بودجه مدارس صرف پرداخت حقوق و دستمزد می شود و مبلغ اندکی برای خرید وسایل و تجهیزات فنی آموزشی باقی می ماند. بنابراین، ضعف تکنولوژی در مدرسه به وضوح بر روابط درونی آن تأثیر می گذارد. با عبارت دیگر، تعاملهای اجتماعی به جای تعاملهای اجتماعی-فنی، در مدرسه قوی تر است و این امر، فرهنگ سازمانی مدرسه را از سایر سازمانها متمایز می سازد.

مجموعه ویژگیهایی که بر شمرديم، مسلماً سلامت سازمانی مدرسه را تحت تأثیر قرار می دهند. با توجه به این ویژگیها می توان تشخیص داد که مدارس در ابعاد: تمرکز بر هدف، کفایت رتباط، تعادل قدرت، تراور بودن، خودمختاری، سازگاری با محیط و کفایت حل مشکل، با سایر سازمانها تفاوت دارند و از این رو، در مطالعه سلامت سازمانی مدارس باید به مشکلات ناشی از این تفاوتها، توجه کرد.

چهارچوب جدید برای مفهوم پردازی و اندازه گیری سلامت سازمانی مدرسه مفهوم پردازی مایلز چهارچوبی اکتشافی برای تفکر درباره سلامت سازمانی مدرسه محسوب می شود. کوششهای اولیه برای استفاده از آن در مدارس چندان موفقیت آمیز نبود. ابزارهایی که با استفاده از ابعاد دهگانه سلامت سازمانی ساخته شد^{۱۱} یا از لحاظ تعریف عملی مفاهیم مسئول برانگیز بود و یا از لحاظ خصایص روان سنجی مشکل داشت؛ از این رو، هوی^{۱۲} و

همکارانش (۱۹۹۶، ۱۹۸۷ و ۱۹۸۶) با استفاده از تحلیل‌های نظری پارسونز^۳ و همکاران (۱۹۵۳)، اتزیونی^۴ (۱۹۷۵)، و همچنین یافته‌های تحقیقات پروک اور^۵ و همکاران (۱۹۷۸) در زمینه اثربخشی مدرسه، مفهوم پردازی و ابزار اندازه‌گیری جدیدی برای سلامت سازمانی مدرسه ارائه کردند.

پارسونز معتقد است که همه نظام‌های اجتماعی باید برای استمرار فعالیت و رشد و بقای خود، چهار مسأله اساسی زیر را حل کنند:

۱. بدست آوردن منابع کافی و انطباق با محیط (کارکرد انطباق)

۲. تعیین و تحقق هدفها (کارکرد تحقق هدف)

۳. حفظ همبستگی در درون نظام (کارکرد یگانگی)

۴. ایجاد و حفظ ارزشهای بی‌همتای نظام (کارکرد پنهان یکپارچگی هنجاری)

بنابراین، سازمانها، از جمله مدارس، باید دو دسته نیازهای ابزاری^۶ (انطباق و تحقق هدف) و نیازهای بیانی^۷ (یگانگی اجتماعی و یکپارچگی هنجاری) را اضافه کنند. در واقع، فرض بر آن است که سازمانهای سالم، هر دو دسته نیازهای فوق را به طور اثربخش تأمین می‌کنند.

همچنین، پارسونز (۱۹۷۶) پیشنهاد می‌کند که سازمانهای رسمی، نظیر مدارس، سه سطح مشخص و متمایز مسئولیت و نظارت در ارتباط با این نیازها دارند: فنی، اداری، و نهادی.

سطح فنی، محصول را تولید می‌کند. در مدارس، کارکردنی، فراگرد تدریس و یادگیری است. معلمان و راهنمایان آموزش به عنوان کارکنان حرفه‌ای، مستقیماً مسئولیت کارکرد فنی را بر عهده دارند. دانش‌آموزان فرهیخته و تحصیل کرده، محصول مدرس بشمار می‌روند. کل خرده سیستم فنی با مشکلات مرتبط با یادگیری و تدریس اثربخش سروکار دارد.

سطح اداری، کارکردهای مدیریتی درونی سازمان را نظارت و اداره می‌کند. فراگرد مدیریت، از لحاظ کیفیت، فراگردی متفاوت با تدریس است. مدیران، کارگزاران اصلی مدارس هستند. آنها باید راههایی برای جلب وفاداری و اعتماد و همکاری معلمان پیدا کنند. تلاشهای آنها را برانگیزند و فعالیتهای آنها را هماهنگ سازند. آنها، خرده سیستم فنی را به دو طریق کنترل و اداره می‌کنند: اول، بین معلمان و دانش‌آموزان و والدین آنها میانجیگری می‌کنند و دوم، منابع لازم برای تدریس اثربخش را فراهم می‌سازند. پس نیازهای معلمان مسأله اصلی خرده سیستم اداری است.

سطح نهادی، سازمان را با محیط آن پیوند می‌دهد. مدرسه باید در اجتماع یا محلی که

خدمت می‌کند، مشروعیت داشته مورد حمایت و پشتیبانی قرار گیرد.

مدیران و معلمان برای اجرای وظایف و انجام خدمات خود به این مشروعیت و حمایت به شکلی موزون و فزاینده از فشارها و مداخله‌های ناروای افراد و گروه‌های خارج مدرسه نیازمندند. چهارچوب نظری پارسونز، زمینه کلی مفهوم پردازی و اندازه‌گیری سلامت سازمانی مدرسه را فراهم می‌کند. از این رو می‌توان به صورت دقیقتر چنین بیان کرد که سازمان سالم، سازمانی است که سطوح فنی، اداری و نهادی آن هماهنگ و همخوان عمل می‌کنند. سازمان هر دو دسته نیازهای ابزاری و بیانی خود را ارضا و همچنین، نیروهای خود را در جهت مأموریتش رهبری و با موفقیت بر نیروهای مزاحم و مخرب خارجی غلبه می‌کنند.

عناصر چهارچوب فوق در جدول یک خلاصه شده است.

جدول ۱: تحلیل سلامت سازمانی در چهارچوب پارسونز

مدارس برای رشد و شکوفایی و انجام وظایف و مسئولیتهای خود باید دو دسته نیازهای

اساسی زیر را ارضا کنند.

۱. نیازهای ابزاری

- سازگاری یا انطباق

(فراهم کردن منابع کافی و توافق با محیط)

- تحقق هدف

(تعیین و تحقق هدفها)

۲. نیازهای بیانی

- یگانگی اجتماعی

(حفظ همبستگی)

- یکپارچگی هنجاری

(ایجاد و حفظ نظام ارزشی بی‌همتا)

سطوح متمایز مسئولیت و نظارت در سازمان

۱- سطح فنی: محصول را تولید می‌کند.

۲- سطح اداری: فعالیتهای درونی را کنترل و هماهنگ می‌کند.

۳- سطح نهادی: سازمان را با محیط آن ربط می‌دهد.

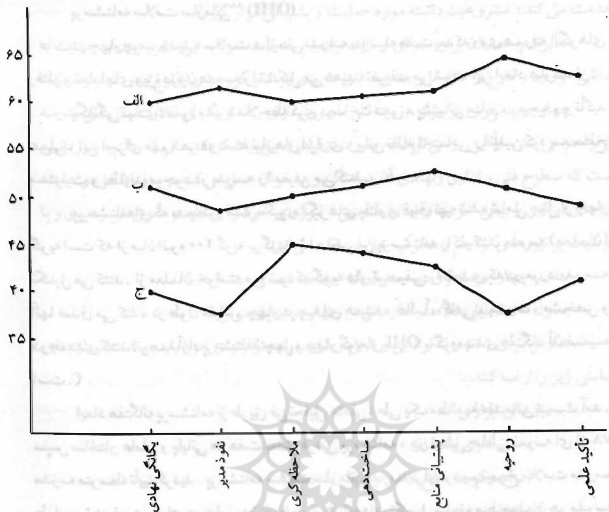
پرسشنامه سلامت سازمانی^{۱۸} (OHI)

در چهارچوب جدید، سلامت سازمانی مدرسه به وسیله هفت بُعد که روی هم رفته الگوهای رفتار و تعامل‌های ویژه درون مدرسه را تشکیل می‌دهند، تعریف می‌شود. این ابعاد عبارتند از: یگانگی نهادی، نفوذمدیر، ملاحظه‌گری، سخت‌دهی، پشتیبانی منابع، روحیه، و تأکید عملی. این اجزای مهم، هر دو دسته نیازهای ابزاری و بیانی نظام اجتماعی را تأمین کرده سطح مسئولیت و نظارت موجود در مدرسه را معرفی می‌کند.

پرسشنامه‌ای که به منظور اندازه‌گیری الگوهای رفتاری فوق‌تنبه شده شامل چهل و چهار گویه است که از میان انبوه ۲۰۰ گویه برگزیده شده‌اند. این پرسشنامه را کارکنان مدرسه (معلمان) تکمیل می‌کنند. از معلمان خواسته می‌شود که گویه‌های توصیفی را نحدی که در مورد مدرسه آنها صدق می‌کند، در طول مقیاس چهار درجه‌ای همیشه، غالباً، گاهی، بندرت، مشخص و درج‌بندی کنند (ترجمه آزاد پرسشنامه چهل و چهار گویه‌ای OHI با گروه بندی هفتگانه آن ضمیمه است).

ابعاد هفتگانه پرسشنامه از طریق فن تحلیل عاملی، طی یک مطالعه مقدماتی بدست آمد. سپس ساختار عاملی و پایانی هر هفت بخش فرعی پرسشنامه، در تحلیل عاملی نمونه‌ای از ۷۸ مدرسه متوسطه تأیید گردید. پرسشنامه سلامت سازمانی مدرسه برای ترسیم نیمرخ سلامت مدرسه طراحی شده است. برای دستیابی به نیمرخ، پرسشنامه‌های تکمیل شده توسط معلمان هر مدرسه نمره‌گذاری می‌شود (همیشه ۴، غالباً ۳، گاهی ۲ و بندرت ۱ برای گویه‌های مثبت و معکوس آن برای گونه‌های منفی).

چون واحد نمونه‌گیری مدرسه است، از این رو میانگین نمرات معلمان هر مدرسه محاسبه می‌گردد. برای سهولت ترسیم نیمرخ، نمرات مدارس با میانگین ۵۰ و انحراف استاندارد ۱۰ به نمرات استاندارد تبدیل می‌شوند. دو نمودار ۲ نیمرخ مدرسه ترسیم شده است: مدرسه الف، معرف مدرسه‌ای با جو سالم است. همه ابعاد سلامت سازمانی بطور قابل ملاحظه‌ای نمراتی بالای میانگین دارند؛ مدرسه ج، در مقابل در همه ابعاد سلامت سازمانی دارای نمراتی زیر میانگین است و مدرسه ب، معرف یک مدرسه نوعی (متوسط) است که در همه ابعاد در حد میانگین قرار دارد. ویژگی‌های مدارس با جو سالم و جو ناسالم را با استفاده از مشخصات ابعاد هفت‌گانه پرسشنامه می‌توان به سادگی توصیف کرد.



شکل ۲- نمره‌های سه مدرسه فرضی

ابعاد پرسشنامه سلامت سازمانی OHI

الف- سطح نهادی

۱. یگانگی نهادی: اشاره می‌شود به توانایی مدرسه به سازگاری با محیطش به طریقی که یگانگی، انسجام و تمامیت برنامه‌های آموزشی خود را حفظ کند. معلمان از فشارها و خواسته‌های نامعقول والدین و شهروندان محافظت می‌شوند. مدرسه در مقابله فشارهای عمومی شکننده نیست. وقتی خواسته‌های محیطی با برنامه‌های مدرسه هماهنگ نیست، گروه‌های محلی و والدین متعرض، نمی‌توانند بر عملیات مدرسه اثر چندانی بگذارند. شورای مدرسه و مدیریت آن در مقابله با نیروهای مخرب بیرونی با موفقیت عمل می‌کنند.

ب- سطح اداری

۲. نفوذ مدیر: توانایی مدیر مدرسه به تأثیرگذاری بر رؤسا و مافوق خود، ترغیب آنها به

توجه بیشتر به مسائل مدرسه، مواجه نشدن با موانع اداری سلسله مراتبی، وابسته نشدن به مافوق و ... است که همه اینها کلید رهبری اثربخش محسوب می شوند.

۳. ملاحظه‌گری: به رفتار رهبری مدیر که باز و دوستانه است اشاره می کند. این وجه رفتار شبیه بُعد ملاحظه‌گری در پرسشنامه توصیف جو سازمانی (OCDQ) است. ملاحظه‌گری باز تاب رفتار حاکی از احترام، اعتماد متقابل، همکاری و پشتیبانی است. ملاحظه‌گری به معنای ملاطفت و خوشرویی مصنوعی و حسابگرانه نیست، بلکه توجه صدقانه نسبت به معلمان به عنوان همکاران حرفه‌ای است.

۴. ساخت‌دهی: رفتار مدیر در مشخص کردن مناسبات و روابط کاری با معلمان، مدیر، انتظارات شغلی، استانداردهای عملکرد، و روشهای انجام کار رابه روشنی تعریف می کنند. رفتار مدیر وظیفه مدار است و محیط کار ساختمانند و موفقیت مدارانه است. ساخت‌دهی، مثل ملاحظه‌گری، یک بعد مهم عملکرد رهبری اثربخش است.

۵. پشتیبانی منابع: فراهم کردن مواد و لوازم اساسی کار آموزشی مدرسه و معلمان به منظور اجرای مؤثر امر تدریس است. لوازم و موارد آموزشی به سهولت در دسترس قرار می گیرند و به درخواستهای معلمان از این لحاظ به سرعت پاسخ داده می شود.

ج - سطح نثی

۶. روحیه: به حس جمعی دوستی، باز بودن و اعتماد متقابل بین معلمان اشاره می کند. آنها یک واحد همبسته و منسجمی بوجود می آورند که کار و فعالیت آموزشی خود را با شور و اشتیاق انجام می دهند؛ یکدیگر را دوست دارند و به کار خود عشق می ورزند، به یکدیگر کمک می کنند و نسبت به مدرسه خود با احساس غرور، افتخار می کنند.

۷. تأکید علمی: به حدی که مدرسه برتری علمی و فرهنگی را طالب برده و برای نیل بدان تلاش می ورزد اشاره می کند. مدرسه دارای استانداردهای عالی رلی قابل وصول، در زمینه عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان است و محیط یادگیری جدی و منظم است. مدیران، معلمان و دانش‌آموزان برای نیل به موفقیت تحصیلی و علمی، به یک اندازه کوشش می کنند. معلمان دانش‌آموزان خود را باور دارند و دانش‌آموزان با شور و حرارت به انتظارات آنان پاسخ می دهند. دانش‌آموزان به پیشرفت علمی و تحصیلی به عنوان یک هدف و کار عمده احترام می گذارند.

نتایج کاربردی

پرسشنامه سلامت سازمانی ابزار جدید و مفیدی است که استفاده از آن در تحقیقات مدیریت آموزشی، در سالهای اخیر رواج یافته است. با توجه به تفاوتی که مدارس از لحاظ ساختار و روابط در سطوح مختلف دارند، این پرسشنامه در سه فرم مختلف برای کاربرد در مدارس ابتدایی، راهنمایی و متوسطه تهیه شده است. طبق گزارش هوی و همکاران (۱۹۹۶)، یافته‌های تحقیق با استفاده از OHI تشویق کننده بوده است. این پرسشنامه ابعاد مهم سلامت سازمانی را اندازه می‌گیرد، مبانی مفهومی آن با بسیاری از ویژگیهای مدارس اثربخش همخوانی دارد و مهمتر از همه، تحقیقات انجام شده با استفاده از این پرسشنامه در فرهنگهای مختلف، پایداری ساختار عاملی آن را آشکار کرده است، بطوری که با مختصر ویرایش و هنجاریابی می‌توان آن را در مطالعه مدارس کشورهای مختلف بکاربرد.

در تحقیقات انجام شده روابط معنی داری بین جو سازمانی و سلامت سازمانی مدارس مشاهده شده است^{۱۹}. چنانکه می‌توان انتظار داشت، هرچه پویاییهای سازمانی سالمتر باشد، اعتماد معلمان به مدیر، همکاران و خود سازمان بیشتر است. میان باز بودن جو سلامت سازمانی مدارس همبستگی وجود دارد: مدارس سالم، نفوذ و پویایی بالا، روحیه بالا و بیگانگی پایینی دارند. بطور خلاصه، مدارس باز، گرایش دارند سالم باشند و مدارس سالم، باز. سلامت سازمانی با تعهد معلمان نسبت به مدرسه شان مرتبط است: مدارس سالم، معلمان متعهد بیشتری دارند. یافته‌های تحقیقات (هوی و همکاران، ۱۹۹۶) همچنین نشان می‌دهد که سلامت سازمانی با عملکرد دانش آموزان در مدرسه همبستگی مثبت دارد: هرچه جو مدرسه سالمتر است، سطح پیشرفت تحصیلی دانش آموزان در درس ریاضیات و خواندن بالاتر است. همچنین، سلامت سازمانی مدرسه با بسیاری از متغیرهای مدرسه رابطه دارد. مثلاً، سلامت مدرسه با جو انسانی آن، مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری، فرهنگ مدرسه ای قوی، و مقیاسهای اثربخش مدرسه همبستگی مثبت دارد.

بالاخره می‌توان نتیجه گرفت که مطالعه وضعیت سلامت سازمانی مدرسه نه فقط به خودی خود از لحاظ فهم شرایط کار و پویاییهای آن اهمیت دارد بلکه پیش‌بینی کننده اثربخشی مدرسه، پیشرفت تحصیلی دانش آموزان، تعهد سازمانی کارکنان، گرایش انسانی معلمان، و اعتماد معلمان به همکاران و مدیر مدرسه است. مدارس سالم احتمالاً، معلمان متعهدی دارند که به یکدیگر و به مدیر اعتماد دارند و به معیارهای تحصیلی بالاتر معتقدند؛ دارای جو باز هستند و معلمان و

دانش‌آمیزان موفق‌تری دارند. ، در چنین مدرسی ، پیشرفت آموزشی و رشد حرفه‌ای مداوم معلمان و مدیران ، هدف‌های قابل‌تحقق‌تری محسوب می‌شوند.

پرسشنامه سلامت سازمانی مدرسه

(برای اجرای این پرسشنامه در مدارس ایران ، بهتر است گویه‌ها با توجه به شرایط ایران بازنویسی و سپس پرسشنامه هنجاریابی شود).

راهنمایی: عبارات زیر ، محیط و شرایط مدرسه را توصیف می‌کنند. با گذاشتن علامت در مقابل آنها مشخص کنید که هر یک از عبارات ، تا چه اندازه درباره مدرسه شما صدق می‌کند. لطفاً به همه عبارات پاسخ دهید.

* گویه‌های ستاره‌دار برعکس نمره‌گذاری می‌شوند.

پرسشنامه حاضر فرم مدرسه متوسطه OHI است. برای استفاده در مدارس ابتدایی و راهنمایی ، می‌توان تغییرات لازم را در آن به عمل آورد.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

بندرت	گامی	غالباً	همیشه	گویه
				<p>یگانگی نهادی</p> <p>۱. از معلمان در مقابل خواسته‌های نامعقول والدین (شهروندان) حمایت می‌شود.</p> <p>۲. مدرسه در مقابل نشرهای محیطی آسیب‌پذیر است.</p> <p>۳. خواسته‌های والدین (شهروندان)، حتی هنگامی که با برنامه آموزشی همخوانی ندارند، پذیرفته می‌شود.</p> <p>۴. معلمان احساس می‌کنند که والدین (شهروندان) آنها را تحت فشار قرار می‌دهند.</p> <p>۵. گروه‌های ویژه‌ای از والدین (شهروندان) به اعضای شورای آموزشی نفوذ دارند.</p> <p>۶. مدرسه، خواسته‌های فوری والدین (شهروندان) را می‌پذیرد.</p> <p>۷. عده قلیلی از والدین (شهروندان) متعرض، می‌توانند سیاست و خط مشی مدرسه را تغییر دهند.</p> <p>نفوذ مدیر</p> <p>۸. مدیر هر آنچه از مافوق خود می‌خواهد، به دست می‌آورد.</p> <p>۹. توصیه‌های مدیر از سوی رؤسایش مورد توجه جدی قرار می‌گیرد.</p> <p>۱۰. مدیر قادر است که اقدامات رؤسای خود تأثیر بگذارد.</p> <p>۱۱. مدیر قادر است که به خوبی با رئیس منطقه آموزشی کار کند.</p> <p>۱۲. مدیر با موانع و دشواری‌هایی از سوی رؤسای خود مواجه می‌شود.</p> <p>ملاحظه‌گری</p> <p>۱۳. مدیر، صمیمی و خونگرم است.</p> <p>۱۴. مدیر با همه معلمان به عنوان همنای خود رفتار می‌کند.</p> <p>۱۵. مدیر به پیشنهادات معلمان عمل می‌کند.</p> <p>۱۶. مدیر به ایجاد تغییرات علاقه مند است.</p> <p>۱۷. مدیر مراقب رفاه شخصی معلمان است.</p> <p>ساخت‌دهی</p> <p>۱۸. مدیر از معلمان می‌خواهد که قواعد و مقررات معینی را رعایت کنند.</p> <p>۱۹. مدیر افکار و نگرش‌های خود را به روشنی مطرح می‌کند.</p> <p>۲۰. مدیر به معلمان می‌گوید که از آنها چه انتظاری دارد.</p> <p>۲۱. مدیر ضوابط معینی را برای عملکرد معلمان تعیین می‌کند.</p> <p>۲۲. مدیر کارهایی را که قرار است انجام دهد، برنامه ریزی می‌کند.</p>

بندرت	گاهی	غالباً	همیشه	گویه
				<p>پشتیبانی منابع</p> <p>۲۳. مواد و اطلاعات اضافی به درخواست معلمان، فراهم می‌شود.</p> <p>۲۴. مواد و لوازم کافی برای استفاده در کلاس در اختیار معلمان قرار می‌گیرد.</p> <p>۲۵. معلمان، لوازم آموزشی ضروری را دریافت می‌کنند.</p> <p>۲۶. مواد و لوازم آموزشی مکمل برنامه برای استفاده در دسترس معلمان است.</p> <p>۲۷. معلمان به مواد و اطلاعات آموزشی مورد نیاز خود دسترسی دارند.</p> <p>روحیه</p> <p>۲۸. معلمان نسبت به یکدیگر لطف و محبت دارند.</p> <p>۲۹. معلمان مدرسه یکدیگر را دوست می‌دارند.</p> <p>۳۰. معلمان نسبت به یکدیگر بی تفاوت و بی‌اعتنا هستند.</p> <p>۳۱. معلمان نسبت به یکدیگر اظهار دوستی می‌کنند.</p> <p>۳۲. معلمان این مدرسه از یکدیگر کناره‌گیری می‌کنند.</p> <p>۳۳. روحیه معلمان قوی است.</p> <p>۳۴. میان معلمان حس اعتماد و اطمینان وجود دارد.</p> <p>۳۵. معلمان کار خود را با شور و اشتیاق انجام می‌دهند.</p> <p>۳۶. معلمان با مدرسه احساس نزدیکی می‌کنند.</p> <p>تأکید علمی</p> <p>۳۷. دانش‌آموزان مدرسه می‌توانند به هدفهایی که برای آنها تعیین شده نایل شوند.</p> <p>۳۸. مدرسه برای عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان ملاکهای سطح بالایی تعیین می‌کند.</p> <p>۳۹. دانش‌آموزان به آنهایی که نمرات خوبی می‌گیرند، احترام می‌گذارند.</p> <p>۴۰. دانش‌آموزان کار فوق برنامه انجام می‌دهند تا بتوانند نمرات بهتری بگیرند.</p> <p>۴۱. معلمان مدرسه معتقدند که دانش‌آموزان آنها توانایی پیشرفت تحصیلی دارند.</p> <p>۴۲. پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان، مورد توجه و تقدردانی مدرسه قرار می‌گیرد.</p> <p>۴۳. دانش‌آموزان سخت می‌کوشند که کار خود را بهبود بخشند.</p> <p>۴۴. محیط یادگیری مدرسه منضبط و جدی است.</p>

زیرنویسها:

1. School Organizational Health

۲. رجوع کنید به:

علاقه بند، علی: «جو سازمانی مدرسه» فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، دوره پنجم، شماره مسلسل ۲۰، زمستان ۱۳۷۷، ص ۱۳-۴.

3. Matthew Miles

4. Positive Health

5. Self - Actualization

6. Maslow

7. Ideal Type

۸. برای آگاهی بیشتر درباره مفهوم «سیستم» رجوع کنید به:

علاقه بند، علی: مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، ویرایش چهارم، نشر رون، ۱۳۷۷، فصل هشتم.

9. Argyris

۱۰. برای اطلاع بیشتر از ویژگیهای سازمانهای آموزشی به منبع معرفی شده در زیر نویس شماره ۸ مراجعه کنید.

۱۱. شیرازی، علی در صفحات ۲۵۵-۲۵۲ کتاب: مدیریت آموزشی (جهاد دانشگاهی مشهد، ۱۳۷۳) یکی از این ابزارها را بدون توضیح مفهوم سلامت سازمانی و بدون ذکر مأخذ پرسشنامه، ترجمه و ارایه کرده است. پژوهشگر می تواند از این ابزار، پس از آزمون پایایی و روایی آن، در مطالعه سلامت سازمانی مدارس استفاده کنند.

12. Hoy

13. Parsons

14. Etzioni

15. Brookover

16. Instrumental Needs

17. Expressive Needs

18. Organizational Health Inventory (OHI)

۱۹. برای اطلاع از جو سازمانی به منبع معرفی شده در زیر نویس شماره ۲، مراجعه کنید.

Argyris, C.: Integrating the Individual and the Organization, Newyork, Wiley, 1964.

Brookover, W.B. & et al. : "Elementary School Climate and School Achievement." American Education Research Journal, 1978, 15, 301-317.

Etzioni, A: A Comparative Analysis of Complex Organizations, Newyork, Free press, 1975.

Hoy, W.K. & Feldman, J.A. : "Organizational Health: The Concept and its Measure" Journal of Research and Development in Education, vol.20, No.4, summer 1978, 30-37.

Hoy, W.K. & Forsyth, P.B. : Effective Supervision: Theory into Practice, Newyork, Random House 1986.

Hoy, W.K. & Miskel, C.G. Educational Administration: Theory, Research, and Practice (5th Ed.) Newyork, McGraw-Hill, 1996.

Maslow, A.H. : Motivation and Personality, Newyork, Harper & Row, 1954.

Miles, M.B. : "Planned Change and Organizational Health: Figure and Ground," in Change Processes in the Public Schools, CASEA, Oregon u.1965, pp 1-34, and in: F.D.Carver and T.J.Sergiovanni: Organizations and Human Behavior, Newyork McGraw-Hill, 1969, 375-391.

Parsons, T. et. al: Working Papers in the Theory of Action Newyork, Free Press, 1953.

Parsons, T. : Sociallogical Theory and Modern Society Newyork, Free Press, 1967.

علاقه بند، علی: مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، ویرایش چهارم، نشر روان، ۱۳۷۷.