

## سنخ شناسی فرهنگ سازمانی مدارس

مهناز تسلیمی\*، مقصود فراستخواه، نرگس حسن مرادی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۴/۱۰ صص ۱۸۶-۱۶۷ تاریخ پذیرش: ۹۸/۱۲/۱۵

### چکیده

هدف از این پژوهش، شناسایی الگوهای فرهنگ سازمانی مدارس با تمرکز بر سنخ شناسی آن بود که به عنوان یک راهنما برای مدیران مدارس در عصر تغییرات سریع، قابل بهره برداری باشد. این پژوهش کیفی از نوع تحلیلی-موردی با روش کتابخانه ای بود. جامعه مورد بررسی شامل منابع، تالیفات و پژوهش های معتبر چهار دهه اخیر در حوزه فرهنگ سازمانی مدارس داخل و خارج کشور بود که وفق کدواژه های تحقیق در دسترس بودند. نمونه قابل بررسی ۳۰۸ مورد بود که از نظریه پردازی، ارائه مدل و سنخ شناسی برخوردار بودند. با روش تحلیل محتوایی و کدگذاری موضوعی، یافته ها در دو دسته سنخ شناسایی شدند. در طبقه بندی اول با نگاه رویکردشناسی در سه دسته (۱. رویکرد کارکردگرایی ۲. رویکرد فرآیند محور ۳. رویکرد بهبود-اثربخشی) با هدف درک پدیده فرهنگ مدرسه و راهکارهایی جهت افزایش عملکرد مدرسه قرار دارند. در طبقه بندی دوم با نگاه روش شناسی پژوهش و کاربرد نتایج در سه گروه، مطالعات توصیفی ارزیابی، مطالعات همبستگی و مطالعات فرهنگ پژوهی مدرسه بود. این طیف سنخ شناسی نشان داد، مدرسه حسب عوامل و زمینه های موجود، دارای فرهنگ سازمانی خاص است و مدیران و رهبران آموزشی با شناخت جامع الگوها، می توانند کاشف و خالق فرهنگ سازمانی مثبت در مدرسه ها باشند.

**کلید واژه ها:** سنخ شناسی، فرهنگ سازمانی مدرسه، فرهنگ مدرسه، مدرسه.

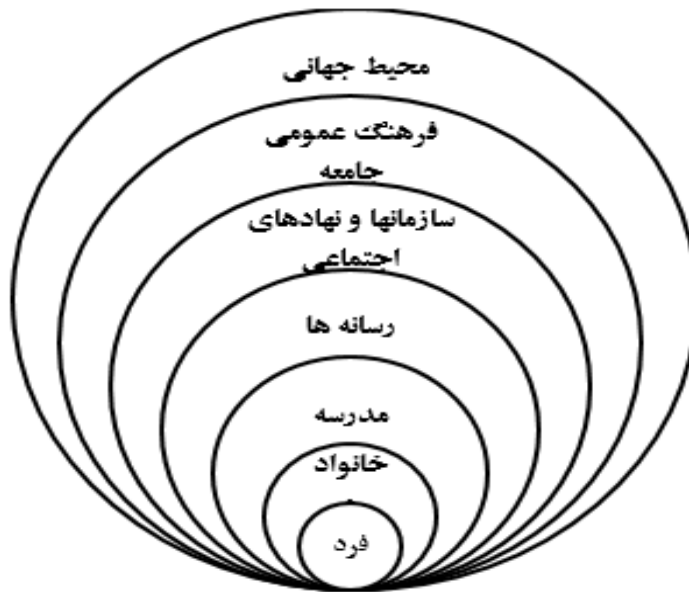
---

۱ - دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد تهران شمال، تهران، ایران  
۲ - دانشیار آموزش عالی، موسسه برنامه ریزی و پژوهش آموزش عالی، وزارت علوم و تحقیقات، تهران، ایران  
۳ - دانشیار مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد تهران شمال، تهران، ایران  
\* نویسنده مسئول: [taslimimz@yahoo.com](mailto:taslimimz@yahoo.com)

### مقدمه

بی شک مهمترین ویژگی مدارس، فرهنگ سالم و مثبت آن مدرسه است و شناخت فرهنگ سازمانی مدرسه از اهم مسئولیت مدیران آموزشی برای ارزیابی و برنامه ریزی موثر است. سایه چالشهای جهانی آموزش و پرورش در قرن بیست و یکم، ناشی از انتظارات نو به کارکردهای آموزشی و پرورش است که این دیدگاه ها قطعاً رویکردهای متفاوتی را در مدیریت آموزشی مدارس در شکل دهی ماهیت فرهنگ سازمانی مدرسه می طلبد.

فرهنگ مدرسه را عامل پیونددهنده ای می دانند که معلمان، دانش آموزان، والدین و مدیران با نگاه، باور، درک و اعتقادات مشترک خود برای هرگونه هماهنگی در تعاملات مستمر به آن نیازمند هستند. فرهنگ محلی و ملی به صورتهای مختلف در فرهنگ مدارس انعکاس یافته است و پیشرفت مدارس مستلزم تأکید بر ارزشها، اعتقادات و هنجارهای مدرسه و نیز محیط خارج از مدرسه است (Deal and Patterson, 1990).



شکل ۱- مدل مفهومی از جایگاه مدرسه در فرهنگ - دیل و پیترسون - ۱۹۹۰

ویلارد والر (۱۹۳۲) جامعه شناس آموزشی که اولین بار به بحث فرهنگ مدرسه پرداخت، معتقد بود که هر مدرسه دارای یک فرهنگ خاص است و مجموعه ای از آیین ها و قومیت ها و قوانین

اخلاقی است که رفتار و روابط را شکل می‌دهد و توسط مخاطبین در مدرسه نقطه خاصی از آن ساخته و یا کشف شده است (Deal and Patterson, 1990). لذا می‌توان شناخت نظام مند مقوله فرهنگ مدرسه، در سازمان مدرسه و آموزش و پرورش را ناشی از تلاش نظام‌های آموزشی برای بازتعریف زندگی تحصیلی و جریان آموزش و یادگیری در موقعیت‌های فرهنگی اجتماع دانست (Hargreaves, 1995). هارگریوز (۲۰۰۰) منشاء توجه به مفهوم فرهنگ مدرسه در میان پژوهشگران عرصه مطالعات آموزش و پرورش را ناظر بر رشد مفاهیم مدیریتی و تربیتی میداننده که با تمرکز بر ارزش‌ها و باورهای رهبران، معلم‌ها و دانش‌آموزان، فرهنگ مدرسه را به وسیله‌ای قابل فهم برای روش‌های عملکرد مدارس تبدیل می‌کند (Sedaghat, 2014).

بنابراین ساختن و یا تغییر فرهنگ مدرسه از راه‌های چالشی بزرگ فراروی رهبران مدرسه است و شناخت فرهنگ مدارس و ویژگی‌های آن به عنوان یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر در فرایند تعلیم و تربیت در مدرسه مطرح شده است. پژوهشگرانی همانند گرونرت و والننتین (۱۹۹۸) و فالن (۱۹۹۳) 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. گرونرت (۲۰۰۹) معتقد است که ۴ مرحله باید در تغییر فرهنگ مدرسه ارائه شود، ۱- یادگیری و آموزش درباره مفهوم فرهنگ مدرسه ۲- جمع‌آوری و دسترسی به اطلاعات از فرهنگ مدارس ۳- ساختن ساختارها و فرصت‌ها برای همکاری ۴- توجه به معلمان ارزشمند که همکاری می‌کنند.

از نظر شاین (۱۹۹۴)، مسئله شناخت ارزش‌های جدید در شناخت فرهنگ، امتیازی است که مشخص می‌کند، فرهنگ سازمان بر اصول کدام فرضیات استوار می‌باشد و آن فرضیات را چگونه می‌توان با محیط سازمان هماهنگ ساخت. لذا بررسی فرهنگ سازمان به عنوان یک ابزار جمع‌آوری اطلاعات عمل می‌کند و مدیران را قادر می‌سازد تا از این طریق اولاً بخش‌ها و یا گروه‌های کاری را با یکدیگر مقایسه نمایند. ثانیاً مسایل را اولویت بندی کنند. ثالثاً ادراکات و انتظارات کارکنان را شناسایی نمایند (Monavarian, 2006).

در گذر اجتماعی فعلی، کشور ما با مشکلات فرهنگی و اجتماعی متعددی مواجه هست که از اولویت‌های آن میتوان به مشکلات تربیتی دانش‌آموزان اشاره کرد که به یک "دل‌نگرانی ملی"

۱Hargreaves, A

۲Gruenert and Valentine

۳Fullan, M

۴Schein, E. H

تعبیر شده است (Rafieefar, 2010). یقیناً پرداختن به موضوع فرهنگ سازمانی مدرسه، میتواند از اولویت های متخصصان آموزشی برای بهبود و تغییرات در این راستا باشد. فرهنگ سازمانی مدرسه بر این باور است که شناخت و ساختن فرهنگ متعالی مدرسه به توسعه جامعه در ابعاد مختلف منجر خواهد شد، برنامه های متعدد برای تغییر و بهبود اوضاع از بطن مدرسه باید شکل بگیرد. در هر شرایط برای این تغییرات و برنامه ریزی های مربوطه، ابتدا می بایست، فرهنگ حاکم را مورد بررسی و شناخت قرار داد تا از این طریق نقاط قوت و نقاط قابل بهبود شناسایی شده و زمینه ارتقای آنها فراهم آید. تاکید بر توجه و ارتقاء فرهنگ سازمانی مدرسه، برای بدست آمدن نتایج بهتر آکادمیک دانش آموزان و توسعه سرمایه های اجتماعی است (Fatehi, 2014). تغییرات مداوم حیطه های آموزشی می طلبد که بسته های اطلاعاتی منسجم آکادمیک به صورت علمی و مستند در اختیار مدیران مدارس قرار گیرد تا با الگوهای مرتبط، یک فرهنگ سازی مناسب را محقق نماید. لذا در این امر سنخ شناسی فرهنگ سازمانی مدرسه یکی از نیازهای مدیران آموزشی است و جای آن در منابع و مستندات مدیریت آموزشی خالی می بود. لازم به ذکر است، سنخ شناسی مفهومی است که در مطالعات اجتماعی و انسانی با معادل کلماتی چون گونه شناسی، نوع شناسی، نشانه شناسی کاربرد دارد. طبقه بندی پدیده های اجتماعی و تقسیم و تفکیک آنها براساس ویژگی های عام و مشترک در علوم اجتماعی و تربیتی برای مطالعه دقیق تر امور اجتماعی به کار می رود. تفکیک ارزش ها به انواع مختلف، به شناخت بهتر واقعیت های اجتماعی کمک کرده و به مخاطب توانایی تجربه پدیده های اجتماعی را در قالب مفاهیم انتزاعی می دهد. همانطور که نظام اندازه گیری در فیزیک، در درک مفهوم جهان کمک می کند، تیپ شناسی نیز درک پدیده های اجتماعی را امکان پذیر می کند (Pouria; 2010: ۹۳). بنابراین، سنخ شناسی فرهنگ سازمانی در ارائه چارچوب مستند و مستدل برای درک شناخت فرهنگ سازمانی مدرسه، ارائه تعمیم های ذهنی و بالاخره نظریه پردازی به مدیران و برنامه ریزان مدارس کمک می کند.

### پیشینه پژوهشی

تا اوائل دهه ۱۹۷۰ مدارس به عنوان ساختار دیوانسالارانه مورد توجه پژوهشگران قرار می گرفت، اشخاصی چون آناهگینزادر سال ۱۹۹۷ با ساختن مقیاس فرهنگ مدرسه<sup>۳</sup>SCS\_ و پرسشنامه

<sup>۱</sup>Typology

<sup>۲</sup>Higgins, Ann

<sup>۳</sup>School culture scale

سرمایه‌های ارزشی مدرسه SVI (او همچنین کاواناگ و دلارا (۲۰۰۳) در تعیین عناصر فرهنگ سازمانی مدرسه، پرسشنامه فرهنگ مدرسه SCEQ<sup>۳</sup> برای معلمان و کارکنان طراحی نمودند. بعضاً از «مقیاس جو مدرسه» مربوط به هالپین و کرافت<sup>۴</sup> و یا نسخه‌های تجدیدنظر شده آن تحت عنوان<sup>۵</sup> OCDQ استفاده می‌کنند (Maghanizadeh, 2009).

گرچه در نظام‌های فرهنگی مثل مدرسه که دارای ماهیتی پویاست و به تکامل فرهنگی خود تاکید دارند، تحت تأثیر عوامل پویای درونی و بیرونی<sup>۶</sup> راه خود را طی می‌کند. بنابراین تعدد عوامل دخیل در فرهنگ نشان می‌دهد که مطالعات فرهنگی در قالب ابزار پرسشنامه پاسخگو نخواهد بود. در این رابطه کریستوفر واگنر<sup>۷</sup> (۲۰۰۲) معتقد است که سنجش مداوم فرهنگ مدرسه از طریق یک تریاژ<sup>۸</sup> مشتمل بر سه عنصر، کار تخصصی حرفه‌ای مشترک، همدلی و همبستگی کارکنان و خودکارآمدی هست. او نظر دارد که بهترین فرهنگ، در مدارس موفق باید شناسایی شود. وی شناخت و ممیزی فرهنگ سازمانی مدرسه را در ۵ قدم اعلام می‌کند: مصاحبه، مشاهده، نظرسنجی، ارزیابی و ارائه گزارش (Wagner, 2002).

همچنین وی با تمرکز بر نتایج و نظرات پژوهشگران مطالعات آموزش و پرورش مثل ریچارد دوفور و ایکر<sup>۹</sup> در حوزه جوامع یادگیری حرفه‌ای (PLC)<sup>۱۰</sup>، معتقد است که این جوامع، دارای فرهنگی با فرایند مستمر یادگیری هستند که از طریق آن معلمان و مدیران با اعتقاد به اهداف و چشم‌انداز مشترک، کار مشارکتی و تبادل یادگیری‌های خود، عمل نموده و منجر به بهبود و اثربخشی عملکرد مدرسه می‌شود و این سرمایه فرهنگی مدرسه است.

به طور کلی تغییر و تحولات فرهنگی و اجتماعی در دهه‌های اخیر در کلیه کشورها باعث ایجاد تغییرات همه‌جانبه شده است، به ویژه جریان نوسازی جامعه با تهاجم تکنولوژی‌های مدرن و وسائل رسانه‌های جمعی و شبکه‌های اینترنت، جای تامل بیشتری را در بررسی فرهنگ

<sup>۱</sup>School Values Inventory(SVI)

<sup>۲</sup>Cavanagh & Dellar

<sup>۳</sup>School culture Elements questionnaire

<sup>۴</sup>Halpin and Caroft

<sup>۵</sup>organizational climate Describing questionnaire

<sup>۶</sup>Autodynamism

<sup>۷</sup>Hetrodynamism

<sup>۸</sup>Wagner, C. R

<sup>۹</sup>Triage

<sup>۱۰</sup>DuFour & Eaker

<sup>۱۱</sup>Professional learning communities

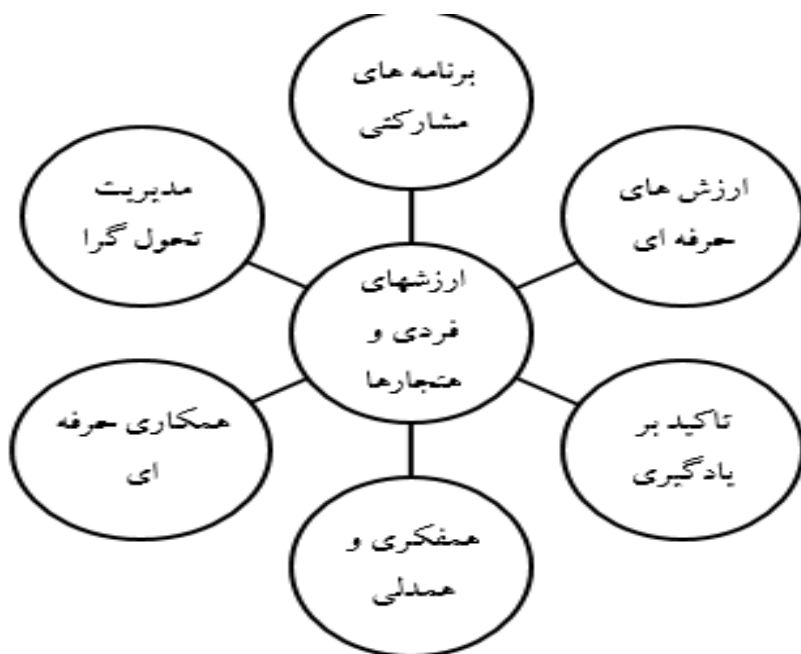
سازمانی مدرسه به خود اختصاص داده است. چونگ (۲۰۱۰) در تحقیقات علمی خود در خصوص عوامل فرهنگی و اثربخشی آموزشی، به بررسی تفاوت های فرهنگی مدارس در کشورهای شرق و غرب پرداخته است. او اشاره می کند، توسعه سریع اقتصادی و اجتماعی در منطقه آسیا-اقیانوسیه در دهه های گذشته، فرایندهای مدرسه را تحت تأثیر قرار داده است و بنابراین درک عوامل فرهنگی یا متقابل با فرهنگ مدرسه را ضروری میدانند. وی مدل زیر را در خصوصیات تاثیرات فرهنگ مدرسه عنوان کرده است (Chong- 2010).



شکل-۲- مدل فرهنگ مدرسه (Chong- ۲۰۱۰)

لوئیس استول (۱۹۹۸) نیز فرهنگ مدارس را با توجه سرعت تغییرات و پذیرش این تغییرات به نسبت دو عامل اثربخشی کارآمد و بهبود و توسعه در ۵ حالت. ۱. حرکت ۲۳. مدل کشتی ۴ کروزی ۳۵. مدل قدم زدن ۴. مدل مبارزه ۶ ۵. مدل غرق شدن ۷ تشبیه کرده است. کاواناگ و دلار (۱۹۹۸) فرهنگ مدرسه را به عنوان جامعه یادگیرنده با ویژگی و عناصر زیر تعریف می کند: ۱. خروجی های آموزشی موثر ۲. تأکید بر یادگیری مستمر ۳. تفویض اختیار و همکاری متقابل ۴. همیاری و مساعدت ۵. تشریک مساعی ۶. دارای فرایندهای جامعه محور که فرهنگ را

رشد می دهد، حفظ می کند و تغییر شکل می دهد.۷. توجه به رفتارها، ارزش ها، هنجارها، نگرش ها، عقاید و دانش فردی و گروهی (Cavanagh& Dellar,2003). مدل وی نشان می دهد، رشد فرهنگی و بهبود مدرسه زمانی رخ می دهد که عناصر فرهنگی آن به خوبی توسعه یافته باشند و بهبود مدرسه موفق به استفاده از برنامه ریزی فرهنگی و استراتژی های اجرایی مناسب جامعه بستگی دارد(TSANG, 2009).



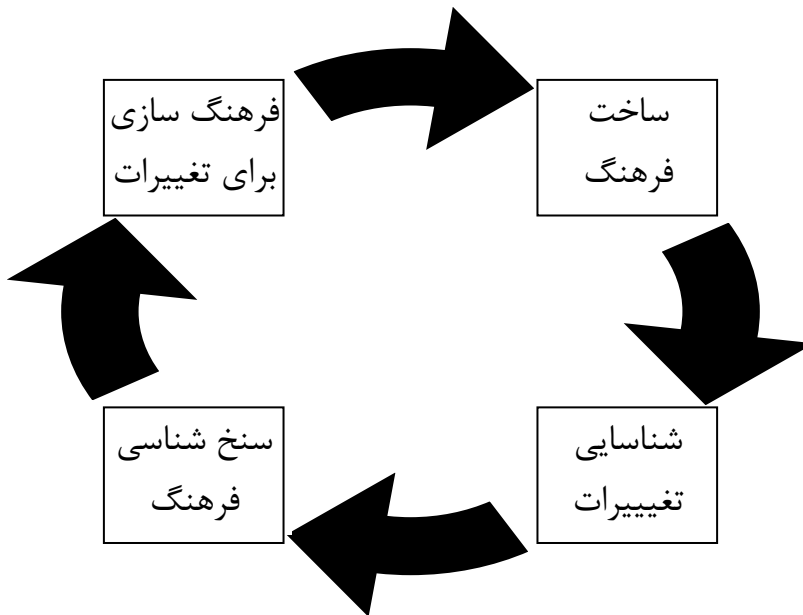
شکل ۳- مدل توسعه فرهنگ مدرسه (Cavanagh&Dellar, ۲۰۰۳)

در ایران، مهناز تسلیمی و همکاران (۲۰۱۸) در مطالعات خود با عنوان عوامل و زمینه های شکل گیری فرهنگ سازمانی مدارس دولتی با تاکید بر شهر تهران، با توجه به مدل خود معتقدند، مدارس در کشورهای درحال توسعه با نظام های آموزشی متمرکز، تناقض های فرهنگی و ضعف کارگروهی، کماکان در مرحله کیفیت بخشی نسبی فرایندهای فرهنگی درون مدرسه هستند. لذا این پژوهش به این سوالات پاسخ داد:

۱- طبقه بندی و ساختار فکری مدل ها و نظریه ها موثر در ماهیت فرهنگ سازمانی مدارس چیست؟

۲- سنخ شناسی و انواع فرهنگ سازمانی مدرسه چگونه است؟

مدل مفهومی این مطالعه کیفی در شکل ۴ - مفروض شد.



شکل ۴- مدل مفهومی تحقیق

### روش تحقیق

در این تحقیق، فرهنگ سازمانی مدرسه، به عنوان یک متغیر کیفی مستقل، بررسی شد. این مطالعه کیفی از نوع تحلیلی-موردی با روش کتابخانه ای و استفاده از پایگاههای اطلاعات و پژوهش های علمی، در محدوده ۴ دهه اخیر که موضوع فرهنگ سازمانی مدرسه در ادبیات مدیریت آموزشی ورود پیدا کرده است، انجام شد. با کلمات انتخابی (فرهنگ سازمانی مدرسه- فرهنگ مدرسه) در عناوین یا کلمات کلیدی تحقیقات و پژوهش های آکادمیک در داخل و خارج با حداکثر امکان دسترسی، استخراج، جمع آوری و آنالیز شد. همچنین با برخی محققان این حوزه در داخل و خارج مکاتبه الکترونیکی شد. پس از تحلیل محتوایی متون پژوهش ها، طبقه بندی موضوعی با بهره گیری و تایید نظر ۱۲ نفر از متخصصان و اساتید انجام شد.

### یافته‌ها

نمونه مورد بررسی به شرح جدول ۱ می باشد.



جدول ۱- بررسی کمی نمونه‌های مورد مطالعه

عنوان	داخلی	خارجی
کتاب	۳	۱۲
رساله	۶	۷
مقاله از پایان‌نامه‌های ارشد و دکترا	۲۰۴	۶۲
سایر	۴۶	۱۵
جمع کل	۳۰۸	

لازم به ذکر است که در مطالعات همبستگی از فرهنگ سازمانی مدرسه به عنوان متغیر وابسته استفاده شده بود که به دلیل تکرار و تعدد، از عناوین مشابه صرف نظر شد. در این جدول، کمبود منابع داخلی که تاکید و ضرورت تحقیق نیز بود، نشان می‌دهد. پژوهش‌ها از دو قالب سازمان دهی شدند: ۱- سنخ‌شناسی فرهنگ سازمانی مدرسه از دیدگاه روش و متدولوژی پژوهش که در جداول ۲ توصیف شد.

جدول ۲: سنخ‌شناسی فرهنگ سازمانی مدرسه از دیدگاه روش و متدولوژی پژوهشی

عنوان	فراوانی	هدف	ابزار	بهره از نتایج
مطالعات همبستگی	۱,۳ درصد	توصیف سایرمتغیرها در تعامل با فرهنگ سازمانی مدرسه	پرسشنامه‌های متغیر	نتایج این مطالعات در امر بیان مسئله و اهمیت و ضرورت‌ها قابل توجه و استنادند.
مطالعات توصیفی و ارزیابی	۳۸,۲	اندازه‌گیری کمی ابعاد فرهنگ سازمانی مدارس	انواع پرسشنامه فرهنگ مدرسه	شرح وضع موجود و مطلوب فرهنگ مدرسه و بررسی میزان برخی ساختارهای کمی پذیر و خرده فرهنگ‌های رایج در مدرسه مثل جو مدرسه و یا مقایسه قابل بهره‌برداری اند.
مطالعات فرهنگ پژوهی	۰,۵ درصد	شناسایی و استخراج هویت فرهنگ مدرسه با تحلیل، فراتحلیل و مطالعات کیفی	مطالعات ژرف کیفی	شناخت نظریه‌ها و پدیده‌های زیست محیط مدرسه و رسیدن به تجویزهای هدایتی و رهبری آموزشی مدرسه

۲- سنخ شناسی فرهنگ سازمانی مدرسه از دیدگاه توجه به رویکردهای نظری پژوهش را در سه رویکرد ۱. رویکرد کارکردگرایی ۲۱، رویکرد فرآیند محور ۳۲. رویکرد بهبود-اثربخشی ۳ با هدف فهم فرهنگ مدرسه مشخص شد. هر سه رویکرد جهت بررسی پدیده فرهنگ مدرسه و راهکارهایی جهت افزایش اثربخشی مدرسه هستند ولی مصادیق توافق شناخت و اجرا تفاوت دارند. لازم به ذکر است که این شیوه با تحقیقات تسانگ (۲۰۰۹) همخوانی و اشتراک داشت. خصوصیات خاص این رویکردها به شرح زیر می باشد.

### ۲-۱- رویکرد گونه شناسی-کارکردگرا در مطالعات فرهنگ سازمانی مدرسه

از دیدگاه کارکردگرا، فرهنگ مدرسه در اعمال مختلفی از مدرسه به کار گرفته می شود، از جمله، ۱. انتقال حس هویت به اعضای مدرسه، ۲. ایجاد تعهد در مدرسه ۳. ثبات سیستم اجتماعی ۴. کارآمد نمودن رفتار و عملکرد اعضای مدرسه ۵. خلق و تعریف یک مرز به منظور ایجاد تمایز ۶. اتحاد میان اعضای سازمانی ۷. توسعه مناسب رفتارها ۸. کارآمد بودن در کنترل درونی اعضا. مطابق با این دیدگاه، فرهنگ مدرسه در قالب اعمال و وظایف متفاوت طبقه بندی می شود.

### ۲-۲- رویکرد فرایندگرا در مطالعات فرهنگ سازمانی مدرسه

این رویکرد روی مکانیزم هایی که بواسطه آنها فرهنگ مدرسه رشد کرده و محافظت می شود، تمرکز می کند. مشخصه اصلی دیگر این رویکرد آن است که فرهنگ مدرسه در آن عنصری پویا در نظر گرفته شده که در تعامل مداوم با محیط های بیرونی عمل می کند. در نتیجه این رویکرد قادر است نشان دهد فرهنگ مدرسه چطور ساخته و شکل می گیرد و همچنین نحوه کارکرد آن را هم توضیح می دهد.

### ۲-۳- رویکرد بهبود-اثربخشی در مطالعات فرهنگ سازمانی مدرسه

پژوهشگران این رویکرد تا اندازه ای طرفدار جنبش اثربخشی مدرسه و پیشرفت مدرسه در سال ۱۹۹۰ هستند. طرفداران این رویکرد فرهنگ مدرسه را به عنوان مؤلفه ای جهت بقا، دستیابی و بهبود اثربخشی مدرسه معرفی می کنند. اولین مسئله درباره این رویکرد این است که مدرسه به عنوان یک جامعه یادگیرنده می باشد.

¶functionalist approach

¶process approach

¶improvement-effectiveness approach

خلاصه‌ای از پژوهش‌های مهم این سنخ با تفکیک عناصر فرهنگ سازمانی و شناسایی ویژگی‌های رویکردهای نظریه‌پردازان آن به شرح جدول ۳ حاصل شد.

جدول ۳- سنخ‌شناسی فرهنگ سازمانی با دیدگاه رویکردهای نظری

سنخ‌شناسی فرهنگ سازمانی مدرسه	عناصر فرهنگی	رویکرد	محقق/کشور
ندارد	همکاری حرفه‌ای (تشریک مساعی حرفه‌ای) تجربه‌گرایی (کشف تکنیک‌های تدریس) و انتظارات بالا، اعتماد و اطمینان، حمایت ملموس و دستیابی به دانش	فرایند‌گرا	سافیرو کینگ <sup>۱</sup> (۱۹۸۵) - انگلیس
ندارد	وظیفه، فرایند و رابطه	فرایند‌گرا	فیلیپس <sup>۲</sup> (۱۹۹۳) - انگلیس
فرهنگ رسمی مدرسه - فرهنگ رفاهی مدرسه - فرهنگ مدرسه گلخانه‌ای - فرهنگ مدرسه ابقائی/پایدار گرا - فرهنگ مدرسه ایده آل	۱. کنترل ابزاری - اجتماعی ۲. انسجام گفتمانی - اجتماعی.	فرایند‌گرا	دیوید هارگریوز <sup>۳</sup> (۱۹۹۵) - انگلیس
ندارد	مدرسه فعال - مدرسه آشفته - مدرسه خوش بین - مدرسه سرگردان	فرایند‌گرا	هایکینز <sup>۴</sup> (۱۹۹۵) - آمریکا
فرهنگ غالب و فرهنگ مغلوب	انتظارات هنجاری <sup>۵</sup> ؛ ارتباطات مدرسه‌ای <sup>۶</sup> ؛ ارتباطات دانش‌آموزی <sup>۷</sup> و فرصت‌های آموزشی <sup>۱</sup>	ساختار گرا	آناهگینز و همکاران <sup>۸</sup> (۱۹۹۷) - آمریکا

<sup>۱</sup>Saphier J and King M

<sup>۲</sup>Phillips G

<sup>۳</sup>Hargreaves, A

<sup>۴</sup>Hopkins, D

<sup>۵</sup>Normative expectation

<sup>۶</sup>School relationship

<sup>۷</sup>Student relationship

محقق / کشور	رویکرد	عناصر فرهنگی	سنخ شناسی فرهنگ سازمانی مدرسه
والنتین و گرونرت (۱۹۹۸) - آمریکا	فرایند گرا	رهبری همکارانه، همیاری معلم، توسعه حرفه ای، حمایت حرفه ای، یکپارچگی هدف و مشارکت در یادگیری	فرهنگ قوی - فرهنگ ضعیف
نیکلاس سان پیونگ <sup>۳</sup> (۱۹۹۸) - هنگ کنگ	فرایند گرا	عالی - خوب - تعارض دار - ضعیف	فرهنگ بالا - فرهنگ پایین
لوئیس استول <sup>۴</sup> (۱۹۹۸) - انگلیس	فرایند گرا	سرعت و پذیرش تغییرات حسب دو عامل اثربخشی کارآمد و بهبود و توسعه	فرهنگ مدرسه: متحرک - کشتی کروز - مبارز - غرق شده - قدم زنان
ریچارد دوفور و ایگر (۱۹۹۸) - آمریکا	بهبود - اثربخشی	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	فرهنگ قوی - فرهنگ ضعیف
لسلی گولدترینگ (۲۰۰۲) - آمریکا	ساختار گرا	بینش مشترک، سنت ها، همکاری، تصمیم گیری مشترک، نوآوری و ارتباطات	ندارد
کریستوفر واگنر (۲۰۰۲) - آمریکا	بهبود - اثربخشی	تخصص حرفه ای مشترک - همدلی و وابستگی - خودکارآمدی	فرهنگ قوی - فرهنگ ضعیف

<sup>۱</sup>Educational opportunities

<sup>۲</sup>Steve Gruenert

<sup>۳</sup>Nicholas Sun-Keung PANG

<sup>۴</sup>Louise Stoll

<sup>۵</sup>DuFour & Eaker

<sup>۶</sup>Goldring, Leslie

سنخ‌شناسی فرهنگ سازمانی مدرسه	عناصر فرهنگی	رویکرد	محقق / کشور
مولد، تکان دهنده، محافظه کار ، مانع	دستیابی به هدف، رضایت مشتری، صحیح بودن فرایندها، پیشگیری از مشکلات و یادگیری مداوم	فرایند‌گرا	فرانک وین مینگ تام <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۳)
فرهنگ قوی- فرهنگ ضعیف	ارزش‌های اجتماعی مدرسه، تاکید بر یادگیری، تشریک مساعی، تشریک مساعی حرفه‌ای، رهبری تحولی، برنامه ریزی مشترک	بهبود- اثربخشی	کاواناگ و دلار <sup>۲</sup> (۲۰۰۹) - استرالیا
فرهنگ مثبت یاسالم (سازنده/تخصصی)- فرهنگ منفی یا سمی (مقاوم/دفاعی)	خرده فرهنگ، رهبری، فرهنگ بیرونی، تغییر فرهنگی، فرهنگ درونی	ساختارگرا	کنت پیترسون <sup>۳</sup> (۲۰۱۰) - آمریکا
ندارد	هدف‌گرایی، تصمیم‌گیری مشارکتی، نوآوری، رهبری، روابط رسمی	ساختارگرا	دووس <sup>۳</sup> و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۱۱) - آمریکا
ندارد	تشویق کار مشترک، ارزیابی دستاورد کارکنان، همبستگی و وابستگی معلمین، بازخورد، همکاری‌های آموزشی، همدلی و یکرنگی همکاران در چالش‌ها و درگیری‌های شخصی معلمان	ساختارگرا	وسنا رودویک <sup>۴</sup> (۲۰۱۲) - صربستان

<sup>1</sup>Tam, Frank Wai-ming

<sup>2</sup>Cavanagh and Dellar

<sup>3</sup>Devos, G

<sup>4</sup>Vesna Rodić Lukić

محقق/ کشور	رویکرد	عناصر فرهنگی	سنخ شناسی فرهنگ سازمانی مدرسه
جک مادن (۲۰۱۷) - آمریکا	فرایند گرا	۱- ساختار آموزش و تدریس ۲- برنامه درسی ۳- مشارکت دانش آموزن ۴- ارتباط با محیط خارج مدرسه	ندارد
مهناز تسلیمی و همکاران (۲۰۱۸) - ایران	فرایند گرا	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	۱- مدرسه فرهنگ ساز(سرآمد) ۲- مدرسه فرهنگ پذیر(پیشرو) ۳- مدرسه فرهنگ اقتضایی(بی ثبات) ۴- مدرسه فرهنگ ستیز(سمی)

جدول ۳ در خصوص رویکردها با توجه به نوع سنخ شناسی و عناصر فرهنگی نشان می دهد:

الف) در رویکرد گونه شناسی-کارکردگرا، ویژگی های فرهنگ مدرسه را در جهت بهبود و اثربخشی مدرسه شناسایی می کند، یعنی دیدگاه کلی درباره فرهنگ مدرسه ارائه می کند بدون آنکه خرده فرهنگ ها را در نظر بگیرد. این دیدگاه کلی، بیشتر جنبه توصیفی دارد به صورتیکه فرهنگ مدرسه در آن، مفهومی ایستا و نه پویا می باشد و این در حالی است که فرهنگ مدرسه از طریق تعامل میان اعضای مدرسه، خرده فرهنگ ها و محیطهای درونی و بیرونی، در واقعیت شکل می گیرد. همچنین این رویکرد، اختلالات فرهنگ مدرسه را در نظر نمی گیرد.

ب) در مورد فرایندگرایان، مشاهده جزئیات تعامل بین فردی در مدرسه برای درک فرهنگ مدرسه اهمیت دارد، یعنی سیستم اجتماعی مدرسه که از گروه های غالب (مانند معلمان) و گروه های پیرو (مانند دانش آموزان) تشکیل شده است و فرهنگ، مشروعیت موقعیت گروه ها را برای اعضا تعیین می کند. نقطه قوت آنها، بازشناسی پیچیدگی، تنوع و پویایی فرهنگ مدرسه

است. این رویکرد برای درک فرایندهای ساخت و شکل‌گیری فرهنگ مدرسه کارایی دارد. از آنجا که این رویکرد کمتر به سوی بهبود و اثربخشی مدرسه‌گرایش دارد، نمی‌تواند رهنمودهای جامعی در جهت اثربخشی مدرسه در اختیار مدیران مدارس قرار دهد. (ج) در رویکرد اثربخشی، برخلاف دو رویکرد دیگر، نگاه کل‌گرا به فرهنگ ندارد ولی با رویکرد فرایندگرا از این نظر که فرهنگ مدرسه متنوع و پویا لحاظ می‌کند، هماهنگی دارد. در این دیدگاه، فقط به کارکردهای مدرسه ارزش نمی‌دهد بلکه اختلالات کارکردی فرهنگ مدرسه را نیز شناسایی می‌کند. مطابق با این رویکرد، فرهنگ مدرسه به عنوان یک سیستم باز مدنظر قرار می‌گیرد. از این رو این دیدگاه، برای ترویج پیشرفت و اثربخشی مدرسه، بیشتر واقعی، فراگیر و کاربردی است.

### بحث و نتیجه‌گیری

شناخت فرهنگ سازمانی مدرسه، عملاً معنا دادن به دنیای اجتماعی مدرسه است که کنش‌ها، فرایندها و اعمال اجتماعی به کشف پدیده حقیقی و بدیع از زیست جهان مدرسه منجر میشود و ناشناخته موجود در مسیر فرایندهای آموزشی با دغدغه موجود بازشناسی می‌شود. تحقیقات نشان داد که فرهنگ سازمانی مدرسه دارای عناصر مختلف و متاثر از پدیده‌های اجتماعی متنوع است و الگوی واحدی نمی‌تواند، مرجع مدرسه باشد. لذا برای شناسایی فرهنگ سازمانی مدرسه، بدون مطالعات فرهنگی نمی‌توان دیدگاه مدیریتی داشت. با توجه به دگرگونی‌های فرهنگی اجتماع، می‌طلبید که مسئولین و پژوهشگران نظام آموزشی با درک و رصد دقیق از فرهنگ سازمانی مدارس، هرگونه تغییر رویکردی و اجرایی در سیستم آموزشی را برنامه‌ریزی و هدایت نمایند.

شناخت فرهنگ مدرسه از طریق فرهنگ پژوهی علمی یک نیاز مهارتی و شناختی مدیران آموزشی است و صرف تهیه ابزار سنجش و اندازه‌گیری، دسترسی به ساخت و شناخت فرهنگ سازمانی میسر نخواهد بود. توجهات به سابقه مطالعات و توجه به ترکیب مدل‌های فرهنگ سازمانی بر حسب شرایط بومی ملی هر کشور در کاربست این نوع الگوها ضروری است. لذا بررسی سنخ‌ها و رویکردهای متعدد در شناخت فرهنگ مدرسه نه تنها موثر است، بلکه مدیران آموزشی را به شناخت پیچیدگی‌های فرهنگ مدرسه و درک نقاط قوت و ضعف سیستم آشنا می‌سازد تا به هرگونه راه حل‌های بهبود در این موارد رهنمون شود.

پیشنهاد می‌گردد، در شناسایی فرهنگ سازمانی مدرسه، پژوهش‌ها و مستندات علمی بیشتری در اختیار متولیان و ذینفعان قرار گیرد که در بستری از چارچوب‌های نظری، قابل مصرف باشد و در هدف‌گذاری‌های واقعی مدارس مورد استفاده واقع شود. مدیران و برنامه‌ریزان آموزشی، با

اطلاعات حاصله از شیوه فرهنگ پژوهی و مصداق سنخ شناسی های این تحقیق برای هرگونه تغییر در قلمرو مدیریتی خود، میتواند آگاهانه اقدام کنند.

## References

- Cavanagh, R. F. & Dellar, G. B. (1998). Article Title: School culture: A quantitative perspective on a subjective phenomenon. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association.
- Cavanagh, R. F. & Dellar, G. B. (2003). Article Title: Towards a model of school culture. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association.
- Chang, C. S. (2003). Article Title: An analysis of research methods in the study of school organizational culture. Journal of Pingtung Teachers College, 18, 1-40. (in Chinese)
- Cheng, Y. C. (2000). Article Title: Cultural factors in educational effectiveness: A framework for comparative research. School Leadership and Management, 20 (2), 207-225.
- Cheng Yin Cheong. (2010). Cultural factors in school effectiveness: a framework for comparative work?, School Leadership and Management 20(2) 207-225
- Devos, G., Tondeur, J. & Zhu, C. (2011). Article Title: Examining school culture in Flemish and Chinese primary schools. Educational Management Administration & Leadership, 1(19)
- Deal, T. E. (1995). Article Title: Schools as cultural arenas: Symbols and symbolic activity. In S. B. Bacharach & B. Mundell (Eds.)
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (1999). Book Title: Shaping school culture: The heart of leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dellar, G. B. (1995). School Cultural Elements Questionnaire Scales (internal document). Perth: Curtin University.
- Erickson, F. (1987). Article Title: Conceptions of school culture: An overview. Educational Administration Quarterly, 23 (4) 11-24.



- Fullan, M. (2001). Book Title: Leading in a culture of change. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fatehi et al.(2014). Article Title: Identifying the Components of Organizational Culture in Effective Schools of High School in Rafsanjan City and Comparing it with Organizational Culture Model by Cook and Lafrati. Senior Thesis. Hormozgan University. [in Persian]
- Goldring, Leslie.(2002). Article Title: The Power of School Culture.Leadership, v32 n2 p32-35 Nov-Dec 2002
- Gruenert, S. (1998). School Culture Survey.Unpublished doctoral dissertation, University of Missouri, Columbia.
- 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). Article Title: Shaping a new school culture. contemporary education. Vol71.N0.2-page13-14
- Hargreaves, D. H.(1995). Article Title: School culture, school effectiveness and school improvement. School Effectiveness and School Improvement, 6 (1), 23-46.
- Higgins, A.(1995). Article Title: Dimensions of the School Culture Scale: Measuring attitudes, norms and values in educational settings. New York: Fordham University.
- Higgins, Ann, D . Alessandro.(1997). Article Title: the dimensions and measurement of School culture: understanding school culture as the basis for school, international Journal of educational research, volume 27, number 7, 1997, pp 553 - 569.
- Hopkins, D.(1991). Article Title: 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). Article Title: 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). Article Title: Reculturing Schools.Journal of Staff Development, Summer 2002, vol.23, no.3

- Khakpour, Abbas. (2011). Article Title: The typology of organizational culture studies. Culture Strategy Quarterly. No. 15-14. Pp. 98-84. [in Persian]
- Maslowski.R.(2006). Article Title: "A review of inventories for diagnosing school culture", Journal of Educational Administration, Vol. 44 Iss: 1, pp.6 – 35
- Mounirian, Abbas& Bakhtiya, Amir. (2006). Article Title: The recognition of organizational culture based on Denison's model. Tehran, 4th International Management Conference. [in Persian]
- Madden, Jake .(2017. Article Title: Four Pillars to Building a Positive School Culture. International Journal of education
- Pang, N.S.K. (1998). Article Title: 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.
- Moghanizadeh, Mohammad Hassan.(2009). Article Title: Promoting school culture, a foundation for school reform. Education, Autumn, No. 71. [in Persian]
- Peterson, ICD. &Deal, T.E. (2002). Book Title: Shaping school culture field book. San Francisco: Jossey-Bass.
- Philip C.van der Westhuizen, M. J.Mosoge, L.H. Swanepoel.(2005).Article Title: Organizational Culture and Academic Achievement in Secondary Schools. First Published November 1, 2005 Research Article
- Phillips G .(1993). Article Title: The School-Classroom Culture Audit. Vancouver, BC: Eduserv, British Columbia School Trustees Publishing.
- Pirani, Mohammad Hussein .2010. Article Title: Typology of values. Pre second number. Quarterly of Cultural Social Studies, pp. 124-93.[in Persian]
- Pazoki, Muns.(2015). Article Title:School's organizational culture emphasizing educational innovation. Tehran: Publication. [in Persian]
- Rodyić Lukić, Vesna.(2012). Article Title: Determination of Indicators of School Culture in Primary Schools. academia.edu/6477292
- Rafiei, Hassan et al. (2008). Article Title: Social problems in the priority of Iran. Journal of Sociology of Iran: Spring & Summer 2008, Volume 9, Number 1-2; P. 208-184. [in Persian]

- Schein, E. H. (1999). Book Title: The corporate culture survival guide: Sense and nonsense about culture change. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stolp, S., & Smith, S.C.(1995). Article Title: Transforming School Culture: Stories, Symbols, Values and the Leader's Role. Eugene, OR: ERIC
- Stoll, L.(1998). Article Title: School Culture, Department of Education University of Bath, Reprinted from Network's Bulletin, No. 9
- Saphier J and King M ,(1985). Article Title: Good seeds grow in strong cultures. Educational Leadership 42: 67-74.
- Sun-Keung Pang, Nicholas ,(1998). Article Title: Organizational Cultures of Excellent Schools in Hong Kong. Educational Resources Information Center (ERIC). pp5-32
- Sedaghat, Zahra et al.(2014). Article Title: Identify the components of school culture. Al-Zahra University - Faculty of Educational Sciences. [in Persian]
- Taslimi, Mahnaz & el.(2018). Article Title: Factors, Shaping Fields and Typology of Organizational Culture of School on Tehran. Journal of Education and Practice
- Tam, Frank Wai-ming; Cheng, Yin-cheong ,(2003). Article Title: A Typology of Organizational Culture in Primary Schools: Productive, Shaky, Conservative, or Hindering? International Journal of Educational Reform, v12 n1 p2-25 Win
- TSANG, Kwok Kuen ,(2009). Article Title: 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). Article Title: The school leader's tool for assessing and improving school culture. Principal Leadership, 7 (4), 41-44.
- Willower, D.J., & Smith, J.P.(1986). Article Title: Organizational Culture in Schools: Myth and Creation. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, April 1986, San Francisco
- Waller, W.(1932). Book Title: The sociology of teaching. New York:

- Wiley Heck, R., & Marcoulides, G. 1996. Article Title: School culture and performance: Testing the invariance of an organizational model. *School Effectiveness and School Development*, 7(1), 76-79.