

گلناز فم تفرشی

# ممنوعی را مستحب کنیم

## تشکیل فرهنگ تفاهم در مدرسه

### حال و هوای مدرسه

فرهنگ مدرسه عبارتی کلی است برای مفروضات، ارزش‌ها و هنجارهای نهفته‌ای که خود را در نمادها، روال‌ها، مراسم و شیوه‌های آموزشی و پرورشی مدرسه نشان می‌دهد. عبارت «سیستم فرهنگی»، به طور ضمنی بر این دلالت می‌کند که سه سطح فرهنگی یعنی مفروضات، ارزش‌ها و هنجارها با هم ارتباط درونی دارند. یعنی مفروضات پایه‌ای اعضای مدرسه به ارزش‌ها و هنجارهایشان مرتبط است و این‌ها به نوبه خود با نمادهای درون مدرسه و روال‌ها و مراسم موجود پیوند دارند.

### جنبه‌های فرهنگ مدرسه

سه جنبه فرهنگ را می‌توان به این گونه تعیین کرد: **محتوا، همگنی و قوت یا قدرت** اکیلمن، ساکسون و سرپا، ۱۹۸۶؛ مازلوسکی، ۱۹۹۳].

پیامبر اکرم(ص): حسن  
خلق، رشته دوستی را  
استوار می‌کند

یافرهنگ «موفقیت‌مدار» به این معناست که ارزش اصلی نهان در فعالیت‌های آموزشی و پرورشی مدرسه، کسب موفقیت تحصیلی است.

**همگنی** فرهنگ به میزان سهیم بودن کارکنان آموزشی مدرسه در این مفروضات پایه‌ای، هنجارها و ارزش‌ها و همچنین مصنوعات فرهنگی اشاره دارد. فرهنگ در صورتی همگن است که تقریباً همه کارکنان به مفروضات، هنجارها و ارزش‌های یکسانی استناد کنند و اگر کارکنان از مفروضات، ارزش‌ها و هنجارهای بسیار متفاوتی پیروی کنند، آن‌گاه از عبارت **ناهمگنی** فرهنگی استفاده می‌شود.

سومین جنبه فرهنگ به **قوت (قدرت)** مفروضات پایه‌ای، ارزش‌ها و هنجارهای رفتاری مربوط است. به تعبیر دیگر، قوت فرهنگی به میزانی اشاره دارد که اعمال معلمان به طور واقعی تحت تأثیر مفروضات، ارزش‌ها و هنجارهای مشترک مدرسه قرار دارد. این تأکید بر تأثیر ارزش‌ها و هنجارها بر رفتار واقعی، ویژگی متمایزکننده مفاهیم همگنی و قوت است. قوت فرهنگی بنابراین به کنترل اجتماعی بر مطابقت با ارزش‌ها و هنجارهای مدرسه مربوط است. برعکس، وقتی فرهنگ سازمانی ضعیف است، جهت‌گیری و موافقت کمتری درباره رفتارهای «نادرست» وجود دارد. فرهنگ‌های ضعیف اعضای مدرسه را وادار نمی‌کنند که به شیوه خاصی رفتار کنند، بلکه فقط برای رفتار آنان بدون هیچ تأکید خاصی، راهنمایی‌هایی ارائه می‌دهند.

فرهنگ سازمانی مدرسه بیشتر در ارتباط با عملکرد اثربخش مدرسه، خود را آشکار می‌سازد. موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان یکی از نشانه‌های عملکرد اثربخش مدرسه به شمار می‌رود. برای تقویت موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان، مدیران باید رهبرانی نمادین باشند که به فرهنگ مدرسه حساس هستند. تحقیق درباره مدارس اثربخش، چندین عامل تقویت‌کننده اثربخشی را مشخص کرده است که به آسانی می‌توان آن‌ها را برحسب فرهنگ سازمانی مدرسه تفسیر کرد. ارزش‌های مربوط به عملکرد و ثمربخشی، به تعیین انتظارات سطح بالا برای موفقیت تحصیلی و نظارت مرتب بر پیشرفت



**محتوای فرهنگ** به معنای مفروضات پایه‌ای، هنجارها و ارزش‌هایی است که اعضای مدرسه در آن سهیم هستند. مثلاً اگر فرهنگی را «مشارکتی» بنامیم، منظور این است که هنجارهای تصمیم‌گیری مشارکتی بر امور مدرسه حاکم است.

گلناز فم تفرشی

کنند، مثبت‌ها را تقویت کنند، منفی‌ها را تغییر دهند و به مثبت تبدیل کنند. در جدول زیر، نمونه‌هایی از هنجارهای مثبت و منفی ارائه شده‌اند:

مثال‌هایی از هنجارهای مثبت	مثال‌هایی از هنجارهای منفی
به مردم با احترام اعتماد کردن	با مدیر مخالفت کردن
تمایل به مسئولیت داشتن	در جای خود نماندن و آشفتگی ایجاد کردن
سعی کردن بر آغاز تغییر برای بهبود عملکرد	اطلاعات را از دیگران پنهان کردن
مشارکت در حل مشکلات احتمالی	با همکاران نامناسب رفتار کردن
به مشارکت گذاشتن اطلاعات مفید و ایده‌های نو	خود را به دروغ مشغول کردن و گرفتار کاری نشان دادن
تشویق کردن آن‌هایی که ایده‌های جدید پیشنهاد می‌کنند	به افراد نوآور و مبتکر خندیدن و استهزا کردن
یافتن راه‌هایی برای توسعه دانسته‌های افراد	فقط در پی رفع نیازهای شخصی بودن

### نقش رهبران آموزشی (مدیران) در تشکیل فرهنگ مدرسه

مدیران یا همان رهبران آموزشی، می‌توانند با هشیاری و ارتباط متقابل، دائم با کارکنان، دانش‌آموزان و اولیایشان از هنجارهای مثبت و باورها و ارزش‌هایی که در مأموریت مدرسه آمده است، مراقبت کنند. باید مراقب بود تا فرهنگ‌های مسموم بر مدرسه حاکم نشود.

#### ویژگی‌های فرهنگ‌های مسموم

این نوع فرهنگ‌ها همان عناصر فرهنگ‌های مثبت مانند ارزش‌ها، سنن، روال‌ها و مراسم را دارند، فقط با این تفاوت که اثر این‌ها به جای مثبت بودن و ارتقا دادن، منفی است. شکوه و شکایت، غرغر کردن، آکراه و بی‌میلی، عدم اعتماد و انتقام‌جویی، از جمله نشانگرهای چنین فرهنگی است. احساس ناامیدی انزوی را از معلمان می‌گیرد و ارتباط عاطفی آن‌ها با دانش‌آموزان را از بین می‌برد. این فرهنگ‌های مسموم به سختی تغییر می‌کنند، چون افراد در ترویج منفی‌گرایی با هم متحد می‌شوند.

#### چگونه فرهنگ‌های مسموم به وجود می‌آیند؟

راه‌های زیادی برای گسترش این نوع فرهنگ‌ها وجود دارد. ممکن است از رفتارهای غیراصولی مدیر یا کودک و سستی وی در تأمین نیازهای واقعی کارکنان و دانش‌آموزان مبتنی بر باورها و ارزش‌ها ناشی باشد. گاهی افراد کلیدی مدرسه را ترک می‌کنند و گاهی اوقات اصلاحات از بالا به پایین، فرهنگ جاری را تضعیف می‌کند. مثلاً مدیر جدید به دلیل درک نکردن فرهنگ موجود، به اعتقادات و سنت‌هایی که عمیقاً در مدرسه ریشه دارند، بی‌احترامی می‌کند. بدین ترتیب، نوعی فرهنگ منفی ایجاد می‌کند. مثال‌های دیگری از علل رشد منفی‌گرایی از قرار زیر است:

- زیر پا گذاشتن عرف‌های فرهنگی: شامل کنترل دستور جلسه توسط مدیر، اجتناب از بحث و انتقاد در جلسات.
- حذف موقعیت‌هایی که اعتماد ایجاد می‌کند.

دانش‌آموزان منجر می‌شود. جو منظم مدرسه از طرف دیگر به اهمیت ثبات، استمرار و پایداری اشاره دارد. تأکید بر قوانین، از وقفه در فرایندهای مدرسه جلوگیری می‌کند و از این طریق پیش‌نیازهای لازم برای ایجاد محیط یادگیری منظم را فراهم می‌سازد.

**هاپکینز و همکاران (۱۹۹۴)** تأکید می‌کنند، فرهنگ مدرسه بر فعالیت‌های مشترک و گروهی که شرایط بهتری برای برقراری ارتباط و حل مسئله ایجاد می‌کند، تأثیرگذار است. در فرهنگی که همکاری و تشریح مساعی ارزشمند است، معلمان در تبادل ایده‌ها فعال خواهند بود و بدین ترتیب، ترویج شرایط اثربخش را بین اعضای دیگر مدرسه تقویت می‌کنند و در حل مسائل به همکارانشان کمک می‌کنند. فرهنگ مدرسه هم‌چنین ممکن است تحول و تلاش برای بهبود عملکرد را نیز تقویت کند. فرهنگی که در آن بهبود مستمر ارزش دارد، بیشتر به اجرای تحولات روی می‌آورد.

#### مأموریت مدرسه و فرهنگ آن

مأموریت مدرسه یا به عبارت دیگر، مقصود اصلی از کارهایی که کارکنان مدرسه انجام می‌دهند، از نکات کلیدی فرهنگ مدرسه است. مأموریت به شکلی نامحسوس الهام‌بخش معلمان برای تدریس، مدیران برای رهبری و دانش‌آموزان برای یادگیری است. مأموریت، به آن چه مدرسه امیدوار است به انجام برساند، فکر می‌کند و به آن شکل می‌دهد. مهم‌ترین عامل این است که افراد باوری مشترک داشته باشند. تحقیقات نشان می‌دهند که حس مشترک در مأموریت، قدرت عظیمی در پیش بردن تصمیم‌گیری‌ها، انگیزش ابداعات، تحکیم تعهدات و پر انرژی کردن همکاری‌ها دارد. تلاش واقعی در نائل شدن به هدف مدرسه، غالباً به تفریر مأموریت یا چشم‌انداز منجر می‌شود. متأسفانه در بیشتر موارد، اسناد مربوط به مأموریت و چشم‌انداز مدرسه، از زندگی روزمره آن پنهان می‌مانند. در واقع، بیشتر این اسناد ناشناخته و مجهول باقی می‌مانند. در صورتی که برای عملکرد اثربخش، کارکنان باید بتوانند با رسالت مدرسه ارتباط عاطفی برقرار کنند. اهدافی معتبر و قوی خواهند بود که روی مغزها و دل‌های کارکنان اثر بگذارد.

باید توجه داشت که اگر مدارس فقط در جهت ارتقای نمره دانش‌آموزان بکوشند، به احتمال زیاد به مقاصد عمیق‌تر دست نخواهند یافت. ضمن این که مأموریت یا هدف مدرسه‌ای، مسیرها، ارزش‌ها، باورها، مفروضات و هنجارهای بزرگ را هدایت می‌کند و غالباً باعث تشکیل فرهنگ به روز مدرسه‌ای می‌شود. قدرت این باورها و ارزش‌ها در تأثیرگذاری بر دیدگاه اولیای مدرسه درباره ظرفیت دانش‌آموزان و کارکنانش (تغییرپذیرند یا تغییرناپذیر) است. اگر کارکنان باور داشته باشند که دانش‌آموزان تغییرپذیر هستند، آن‌ها را با برچسب‌هایی مانند کم‌هوش، تیزهوش، بی‌تفاوت و تنبل از هم جدا نمی‌سازند و تلاش‌هایشان را در جهتی متمرکز می‌کنند که همه دانش‌آموزان بتوانند در بالاترین حد توان خویش عمل کنند.

هنجارهای حاکم بر محیط، باعث تحکیم مفروضات، باورها و ارزش‌ها می‌شوند. در واقع، هنجارها قانون‌های ناگفته حاکم بر رفتار هستند. هنجارها هم مثبت هستند و هم منفی. وظیفه اساسی مدیران و معلمان این است که هنجارها را شناسایی

پیش‌یکی از مشایخ  
گله‌کردم که فلان  
در حق من به فساد  
گواهی داده است،  
گفتا به صلاحش  
خجل کن  
گلستان سعدی

افراد پی می برد. مدیران می توانند مشوق روال هایی باشند که ایده آل های مهم را ترویج می کنند.

\* رهبران آموزشی شاعرند: مدیران می توانند از زبان های متعددی برای ارسال ارزش های مهم استفاده کنند (از زبان یادداشت تا زبان شعاری)؛ زبانی که برانگیزنده احساسات مختلف باشد.

\* رهبران آموزشی هم چون بازیگران اند: هر مدرسه ای «نمایش نامه اجتماعی» خود را بازی می کند. به جای سرکوب و مهار این نمایش نامه ها، رهبران می توانند از آن برای تصریح و جهت دادن مجدد مدرسه استفاده کنند. مثلاً وقتی اتفاقی در مدرسه رخ می دهد (فوت یک معلم محبوب) به جای نادیده گرفتن تعطیلی مدرسه، مدیر می تواند برنامه ریزی کند که کمیته ای موقت از معلمان، کارکنان و دانش آموزان مدرسه برای آن رویداد آماده شوند. اگر احساساتی که در زیر ظاهر سطحی مدرسه وجود دارد، نادیده گرفته شود یا به آن اهمیت داده نشود، زمینه برای رشد فرهنگ مسموم ایجاد می شود.

\* رهبران مدرسه درمان گر هستند: رهبران مدرسه باید بر زخم های ناشی از فقدان ها و ناسازگاری ها اشراف داشته باشند. مدرسه ها باید شروع و پایان کار مدرسه را جشن بگیرند و مدیران با استفاده از این فرصت ها، بر ارزش های اساسی و فرهنگ مدرسه تأکید مجدد داشته باشند. در زمان ورود اعضای جدید یا رفتن اعضای قدیمی نیز، می توان این مراسم را اجرا کرد.

البته رهبران آموزشی مدارس (مدیران) برای تقویت فرهنگ مثبت در مدرسه، باید موارد زیر را در نظر داشته باشند:

- برنامه ها باید بازنگری و اصلاح شوند.

- تغییرات مداوم کارها را خراب می کند.

- آموزش کاری است جدی، ولی تفریح هم در آن لازم است.

- نمرات معیارهای حقیقی در نتایج آموزشی هستند، ولی از آن ها به عنوان یکی و تنها یکی از معیارهای متفاوت و متعدد ارزش یابی استفاده نشود.

- شتابزده تصمیم گیری نشود. قبل از اطمینان، دست به کاری نزنند.

#### پی نوشت

1. Kilmann, R.H., Saxton, M.J., & Serpa, R. (1986). Issues in understanding and changing culture. California Management Review, 28, 8794-. Quoted in School Culture and School Performance by Ralf Maslowski.
2. Maslowski, R. (1993). Organisationscultuur Systematisch Benaderd [A Systematic Approach of Organizational Culture]. Unpublished master's thesis, University of Twente, Faculty of Educational Science and Technology, Enschede, The Netherlands. Quoted in School Culture and School Performance by Ralf Maslowski.
3. Hopkins, D., Ainscow, M., & West, M. (1994). School improvement in an era of change. London: Cassell. Quoted in School Culture and School Performance by Ralf Maslowski.

#### منابع

1. Maslowski Ralf (2001), School Culture and School Performance, Twente University Press, www.tup.utwente.nl/uk/catalogue/educational/school-culture
2. Deal Terrence E. and Kent D. Peterson (2009), Shaping School Culture: Pitfalls, Paradoxes, & Promises Second Edition, Jossey-Bass

- پایان دادن به مراسم با ارزش برای کارکنان: مثلاً در یک مدرسه، مدیر دستگاه کپی را از دفتر دبیران بیرون می برد و به طور غیر عمدی، به مراسم صبحانه خوردن همراه با کپی گرفتن و گفت و گو پایان می دهد.

- موفق نبودن در مواجهه با اعضای منفی کادر: به مرور زمان، زمام امور را این افراد به دست می گیرند.

برای تغییر شکل دادن فرهنگ های مسموم به فرهنگ های مثبت، رهبران آموزشی باید سعی کنند به افراد فرصت دهند تا در یک جمع عمومی، نظرات خود را بیان کنند، به مطالب آن ها گوش دهند و برای ظهور احساسات مثبت، صورت باشند. همچنین، باید تمرکز بر انتخاب و حفظ کادر مثبت داشته باشند. کارکنانی را بیابند که دانش آموزان را باور داشته باشد و آن ها را تشویق کنند تا رهبران غیر رسمی فرهنگ بشوند. در ضمن، صحبت صادقانه و مستقیم با کادری که تأثیر منفی بر فرهنگ دارند، باعث می شود آن ها بفهمند اعمالشان چه تأثیر شدیدی بر جو عمومی مدرسه دارد. گاهی برای پایان دادن به اعمالشان، باید به آن ها آموزش داد.

تغییر شکل دادن فرهنگ های مسموم، چالش برانگیز است، ولی در طی زمان، مدیر (رهبر آموزشی) می تواند عناصر فرهنگ مثبت را ایجاد و تقویت کند.

#### هشت نقش اساسی رهبران مدارس که باعث قدرت بخشیدن به فرهنگ مثبت می شود، عبارت اند از:

\* رهبران مدرسه در حکم مورخان مدرسه هستند. تاریخچه شکست در هر مدرسه، به ایجاد حس ناامیدی می انجامد. مدیران مؤثر این احساس را درک می کنند و با تحلیل دقیق موقعیت کارکنان را برای موفق شدن در آینده آماده می کنند.

\* رهبران مدارس، انسان شناس هستند: آن ها سنت ها، ارزش ها و باورهای جاری را تجزیه و تحلیل می کنند.

\* رهبران مدرسه به رویاها توجه می کنند: رهبران مدرسه از دانش گذشته و فرهنگ جاری استفاده می کنند تا تصویری از مدرسه ایده آل ترسیم کنند؛ رویایی که مدرسه می تواند آن را محقق کند. رهبران مؤثر این کار را از راه گوش دادن به رویاهایی نه از قلب و مغز کارکنانشان نشئت می گیرند، انجام می دهند.

\* رهبران مدرسه الگو هستند: رهبران مدرسه با طرز لباس پوشیدن، رفتار، دقت و اعمالشان، ارزش ها را آشکار می سازند. هر کاری که رهبران انجام می دهند، هر چیزی که نسبت به آن توجه نشان می دهند، هر چیزی که از آن به هیجان می آیند، یا هر چه که از آن خوششان می آید، همگی در حکم پیام های قدرتمند برای کارکنان و دانش آموزان هستند. رهبران اساساً معلمان فرهنگ هستند. «بازدید روزانه» مدیر از مدرسه، برای یافتن مشکلات احتمالی خیلی اهمیت دارد، ولی مهم تر این است که دانش آموزان و کادر مدرسه می بینند که مدیر به آن ها، معلمان، کلاس های درس و فرایند یادگیری اهمیت می دهد و توجه دارد.

\* رهبران مدرسه هم چون کوزه گران هستند: همان طور که کوزه گر، به گل شکل می دهد، مدیر مدرسه هم به سنت ها، مراسم، جشن ها و نمادهای مدرسه شکل می دهد. مدیر مدرسه از روی کلمات، نشان ها، تصاویر و مراسم خاص، به ایده های

بزرگ اوست که بر خاک  
هم چو سایه ابر  
چنان رود که دل مرد را  
نیازارد

صائب