

مروری بر سلامت سازمانی در مدارس

مدرسه سالم چه ویژگی‌هایی دارد؟

بهروز خوبی

کارشناس آموزشی متوسطه نظری آموزش و پرورش، مراغه

صفا اکبری

کارشناس آموزش ابتدایی

چکیده

سلامت سازمانی یکی از گویاترین و بدیهی‌ترین شاخص‌های اثربخشی سازمانی تلقی می‌شود. می‌توان اذعان کرد که هیچ مقوله‌ای به اندازه آموزش و پرورش با زندگی روزمره مردم سروکار ندارد و اهمیت هیچ موضوع دیگری با سلامت سازمانی مدارس در آموزش و پرورش یکسان و برابر نیست. بخش‌های قابل توجهی از تلاش محققان در زمینه سنجش و اندازه‌گیری سلامت سازمانی و نیز شناخت عواملی است که رشد و شکوفایی آن را تسهیل می‌کند. در این میان، سلامت سازمانی مدلی را برای اندازه‌گیری، تجزیه و تحلیل و تغییر محیط کاری مدارس در سازمان آموزش و پرورش به مدیران و مسئولان سازمان ارائه می‌دهد تا بتوانند در مدرسه مؤثر واقع شوند. مدارس زمانی خواهند توانست وظیفه خطیری را که به دوش آنهاست به نحو احسن انجام دهند که سازمانی سالم و پویا داشته باشند. تا زمانی که بافت مدارس و کلاس‌های درس، سلامت سازمانی مطلوب و مناسبی نداشته باشد، برنامه‌های درسی، فعالیت‌های آموزشی و علمی در سطوح مختلف حاصلی به بار نخواهد آورد. این امر زمانی به صورت موفقیت‌آمیز تحقق می‌پذیرد که سازمان آموزش‌دهنده یا به عبارتی مدارس از سلامت سازمانی برخوردار باشند. سالم بودن مدرسه از ابعاد مختلف در دوره‌های تحصیلی ابتدایی و متوسطه تأثیر بسزایی در عملکرد معلمان و مدیران دارد و بسیاری از مسائل را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در این مقاله سعی شده است با توجه به اهمیت کارکرد آموزش و پرورش، ضمن تشریح ابعاد سلامت سازمانی از دید پارسونز، رابطه آن با عملکرد مدیران در مدارس و مؤسسات آموزشی مورد بررسی قرار گیرد.

کلیدواژه‌ها: سلامت سازمانی، مدارس، عملکرد، اثربخشی، مدیریت

نه تنها فقط در محیط خود پایدار می ماند بلکه در درازمدت قادر است به اندازه کافی با محیط خود سازگار شود، توانایی های لازم را برای بقای خود پیوسته ایجاد کند و گسترش دهد. (Hoy, Tarter, p.53)

پارسونز در تعریف یک سازمان سالم می گوید که همه سیستم های اجتماعی برای بقا و توسعه، باید خود را با محیط اطراف انطباق دهند، منابع مربوط را برای تحقق بخشیدن به مقاصد خود بسیج کنند، فعالیت های خود را هماهنگ و همسان سازند، و در کارکنان خود ایجاد انگیزه نمایند. در این صورت سلامت آن ها تضمین می گردد. «ریچارد بکهارد^۲ سازمان سالم را سازمانی می داند که بر اساس مدیریت بر مبنای هدف اداره می شود.» (عزیزی مقدم، ۱۳۸۵: ۲۰)

سلامت سازمانی مدرسه از دیدگاه پارسونز

پارسونز ویژگی های سازمان سالم را در سه سطح اصلی شامل ۱. سطح نهادی، ۲. سطح اداری، و ۳. سطح فنی، می داند و با توجه به این سه سطح، ابعاد سلامت سازمانی را در قالب ۷ مورد زیر بیان می کند:

الف) سطح نهادی

۱. یگانگی نهادی عبارت است از توانایی مدرسه برای تطابق با محیط و سازش با روش هایی که سلامت برنامه آموزشی را حفظ می کنند. مدرسی که یگانگی نهادی دارند، از تقاضاهای غیرمعقول والدین و محل در امان اند و به طور موفقیت آمیزی با نیروهای بیرونی مخرب سازش می کنند.

ب) سطح اداری

۲. نفوذ مدیر عبارت از توانایی وی بر تأثیرگذاری در تصمیمات مافوق هاست. مدیر بانفوذ، ترغیب کننده است و با رئیس ناحیه به طور اثربخش کار می کند اما در عین حال در فکر و عمل خود استقلال دارد.

۳. رعایت عبارت است از رفتار مدیر که باز، دوستانه و حمایتی است. ملاحظه گری بازتاب رفتار حاکی از احترام، اعتماد متقابل و همکاری و پشتیبانی است. این واژه به معنای ملاطفت و خوش رویی مصنوعی و حساب گرانه نیست بلکه توجه صادقانه نسبت به معلمان به عنوان همکاران حرفه ای است.

۴. ساخت دهی؛ منظور از آن رفتاری است که مدیر با آن به طور واضح انتظارات کار، استانداردهای عملکرد و رویه ها را به صراحت تعیین می کند و رفتاری وظیفه مدار و موفقیت مدار است. ساخت دهی مثل ملاحظه گری، یک بعد مهم عملکرد رهبری اثربخش است.

۵. حمایت منابع عبارت است از میزان تهیه مواد و وسایل لازم و مورد درخواست معلمان و وسایل اضافی دیگر که به راحتی قابل حصول است. توجه مدیران به حمایت منابع - چه از نظر فضای آموزشی و چه از نظر مواد و تجهیزات آموزشی - لازم به نظر می رسد.

مقدمه

لازمه توسعه و رشد هر جامعه ای داشتن سازمان های سالم و پویاست. شرط همگام بودن و هماهنگ عمل کردن سازمان یا نظام هم این است که از ویژگی های لازم و کافی یک سازمان سالم برخوردار باشد. یکی از سازمان های جامعه نظام آموزشی است که کار آن بر اکثر قریب به اتفاق سازمان ها و شاید همه آن ها مربوط می شود و بر دیگر سازمان های جامعه اثر می گذارد. شناخت سلامت سازمانی مدارس می تواند تسهیل کننده امور آموزشی و تربیتی و اداری مدارس و نیز پیش بینی کننده اثربخشی فعالیت های آنان باشد و منجر به اجرای برنامه ها به صورت علمی و کارشناسانه و پرهیز از اعمال غیرمدرانه گردد. برای توسعه و پیشرفت، چاره ای جز شناخت علمی و دقیق سلامت سازمانی محیط آموزشی نیست. با توجه به حساسیت سازمان آموزش و پرورش، در اجرای موفقیت آمیز هر فعالیت آموزشی، علاوه بر منابع مالی، وسایل و فناوری، نیروی انسانی سالم نقشی اساسی ایفا می کند. نیاکان ما بر این باور بوده اند که «عقل سالم در بدن سالم است» و به نظر می رسد می توان این گفته کهن را به سازمان ها نیز تسری داد و گفت: «کار سالم در سازمان سالم است». «آن چنان که تندرستی در انسان موجب نشاط، سرزندگی و تلاش می شود، سلامت سازمانی نیز سبب ایجاد محیطی دلپذیر برای کار و کوشش، بالا رفتن روحیه سازندگی، و دستیابی به اهداف سازمانی خواهد شد.» (لنچینی، ۱۳۸۵: ۹). واقعیتی که امروز، با عنوان «سلامت سازمانی» مطرح است، جایگاه شایسته ای را در سازمان ها به خود اختصاص داده است. ترکیب سلامت سازمانی برای بررسی محیط های کاری مدارس ابداع شده و در پی بررسی ابعاد حساس حیاتی سازمان در مدارس است.

تعریف و مفهوم سلامت سازمانی

ماتیو مایلز، سلامت سازمانی را مجموعه ای از خصائص سازمانی نسبتاً پردوام می داند و معتقد است که یک سازمان سالم



موفق مقاومت می‌کند. مدیر یک مدرسه سالم، رهبری پویایی ایجاد می‌کند که هم وظیفه‌مدار و هم رابطه‌مدار است. چنین مدرسه‌ای حامی معلمان است؛ بنابراین، آنان را هدایت و استانداردهای عملکرد بالاتری را حفظ می‌کند. به علاوه، مدیر در مافوق‌های خود نفوذ دارد و در فکر و عمل خود مستقل است. معلمان در مدرسه سالم به آموزش و یادگیری متعهدند. آنان اهداف بالاتر ولی قابل حصولی را برای دانش‌آموزان در نظر می‌گیرند و استانداردهای عملکرد سطح بالایی را حفظ می‌کنند. محیط یادگیری منظم و جدی است. علاوه بر این، دانش‌آموزان با انگیزه زیادی در زمینه علمی سخت کار می‌کنند و به آن کسانی که در امور علمی موفقیت‌هایی دارند احترام می‌گذارند. وسایل کلاس و مواد آموزشی در دسترس همه است. بالاخره، در یک مدرسه سالم معلمان یکدیگر را دوست دارند، به هم اعتماد می‌کنند، در کار خود دلسوزند و به مدرسه خود افتخار می‌کنند. (Hoy, Patrich, 1990, p. 160)

در مدرسه سالم رفتار دانش‌آموز، معلم و مدیر هماهنگ است. معلمان، همکاران، مدرسه، شغل و دانش‌آموزان خود را دوست دارند و از راه جست‌وجو به سمت تعالی آموزشی سوق داده می‌شوند. معلمان به خود و دانش‌آموزان خویش اطمینان دارند. «مدیران پشتیبان معلمان خود هستند. در نهایت، یک مدرسه سالم دارای همبستگی سازمانی زیاد است و معلمان در مقابل نیروهای بیرونی غیرمنطقی و غیردوستانه محافظت می‌شوند.» (هوی و همکاران، ۱۳۸۶: ۲۰۲)

مدرسه ناسالم^۵

مدرسه ناسالم نسبت به نیروهای مخرب خارجی آسیب‌پذیر است. معلمان و مدیران در معرض حمله خواسته‌های نامعقول والدین و گروه‌های محلی و به‌طور کلی خواسته‌های موقتی مردم، قرار دارند. مدیر رهبری نمی‌کند. با توجه به ویژگی‌هایی که از مدرسه سالم از دید پارسونز مطرح شد در مدرسه ناسالم ویژگی‌های «هدایت»، «رعایت» و «حمایت» از معلمان رعایت نمی‌شود و یا خیلی محدود است. «معلمان روحیه ضعیفی دارند و نه به یکدیگر و نه به شغل خود احساس خوبی ندارند. از همدیگر کنار می‌کشند و بدگمان و در حالت دفاعی هستند. بالاخره، تأکید بر برتری علمی وجود دارد و به‌طور ساده، همه وقت‌کشی می‌کنند.» (Hoy, Patrick, 1990, p. 160-162)

مدرسه ناسالم فاقد یک مدیر مؤثر می‌باشد. مدیر هدایت یا سازماندهی کمی فراهم می‌کند و تشویق اندکی به معلمان نشان می‌دهد. معلمان همکاران و شغل خود را دوست ندارند، بی‌اعتنا و شک‌برانگیزند و حالت تدافعی دارند. «حداقل فشار برای تعالی آموزشی وجود دارد. نه معلمان و نه دانش‌آموزان، زندگی آموزشی را جدی تلقی نمی‌کنند.» (هوی، دنیس جی و همکاران، ۱۳۸۶: ۲۰۲)

گام‌هایی در جهت افزایش سلامت سازمانی مدارس (از دیدگاه چلدرز)

چلدرز (۱۹۸۵)، پیشنهاد می‌کند که مدیران مدارس برای

سلامت سازمانی در سطح وسیعی در مدارس و نظام‌های آموزشی مورد مطالعه قرار گرفته و چارچوب دیگری برای ارزیابی همبستگی و هماهنگ‌سازی عمومی مدرسه است

ج) سطح فنی

۶. روحیه عبارت است از اطمینان، همدردی، اعتماد و احساس انجام کار که هیئت آموزشی را فراگرفته است. معلمان احساس خوبی به یکدیگر دارند و در عین حال بر این باورند که کار خود را به‌خوبی انجام می‌دهند.

۷. تأکید علمی به فشار مدرسه برای کسب موفقیت و یادگیری دانش‌آموزان اشاره می‌کند. اهداف علمی سطح بالایی قابل حصول برای دانش‌آموزان وضع شده‌اند. «محیط یادگیری، منظم و جدی است، معلمان به توانایی دانش‌آموزان برای موفقیت در یادگیری اعتقاد دارند و دانش‌آموزان نیز سخت کار می‌کنند و برای کسانی که از نظر علمی پیشرفت خوبی دارند، احترام قائل می‌شوند. (هوی و میسکل، ۱۳۸۲: ۴۵۴-۴۵۱)

سلامت سازمانی در مدارس

سلامت سازمانی در مدرسه برای فهم ماهیت تعامل میان دانش‌آموز-معلم، معلم-معلم، و مدیر-معلم ابداع شده است. این مفهوم توجه را به عواملی جلب می‌کند که هم تسهیل‌کننده و هم ممانعت‌کننده از رشد و توسعه روابط مثبت بین‌فردی در سازمان هستند. این مفهوم که در واقع وسیله‌ای برای بررسی محیط عمومی مدرسه است، از طریق فهرست سلامت سازمانی اندازه‌گیری می‌شود. هوی و تاتر (۱۹۹۲) در مورد این ابزار می‌نویسند: «فهرست سلامت سازمانی (OHI)^۲ نمونه‌ای از جهت‌دهی نظریه در ساخت یک مقیاس با رویکرد قیاسی است» (قنبری کوهنجانی، ۱۳۷۷: ۲۰). سلامت سازمانی در اصل بر ادبیات محیط سازمانی تأثیر می‌گذارد و راه را برای دیگر نظریه‌های سازمانی باز می‌کند. در اصل، سلامت سازمانی در سطح وسیعی در مدارس و نظام‌های آموزشی مورد مطالعه قرار گرفته و چارچوب دیگری برای ارزیابی همبستگی و هماهنگ‌سازی عمومی مدرسه است. «سلامت سازمانی طرح و ایده جدیدی نیست و هدف آن رشد و گسترش سلامت سازمانی در مدارس می‌باشد. در واقع، شکل‌گیری محیط و سلامت مدرسه به‌طور غیرمستقیم بر دستیابی مدرسه به موفقیت مؤثر است.» (Janice, 2001, p. 14-44)

مدرسه سالم^۴

مدرسه سالم از فشارهای نامعقول محیط و والدین محفوظ است. هیئت امنای چنین مدرسه‌ای در مقابل تلاش‌های گروه‌های ذی‌نفع برای تحت تأثیر قرار دادن سیاست‌های مدرسه، به‌طور



افزایش سلامت سازمانی مدارس خود گام‌های زیر را سپری کنند:

- ارزیابی دوباره نقش و عملکرد خوب با هدف افزایش سلامت مدرسه خود

- سنجش مهارت‌های حرفه‌ای کنونی کارمندان خود از طریق طراحی یک فهرست، برای کسب اطمینان از اینکه آن‌ها دارای مهارت‌های ضروری و موردنیاز سازمان هستند.

- ارزیابی مفهوم عوامل ده‌گانه سلامت سازمانی، و شناسایی دو بعد از ابعاد ضعف و قدرت سازمان.

- مطالعه و ثبت رفتار افراد سازمانی که طرز فکرشان در جهت مخالفت با سازمان است و از سوی گروه‌های ذی‌نفع حمایت می‌شوند.

- چنان‌که بعد از مشاهده و ضبط ابعاد مختلف سازمان مشخص شد که سلامت سازمانی نیازی به بهبود ندارد، این اظهارنظر را با مدیران آموزشی این مدارس در میان بگذارد و به‌عنوان یک رهبر مؤثر، آن‌ها را در مسیر تشویق کند.

- مشخص کردن جلسه‌ای برای مشورت با مدیران آموزشی این مدارس و تعیین اینکه آیا به اعتقاد آن‌ها سلامت سازمانی نیازمند تعمق بیشتری است یا نه.

- جمع‌آوری اطلاعاتی در زمینه سلامت سازمانی مدرسه با استفاده از پرسش‌نامه سلامت سازمانی با هدف به‌دست آوردن بازخورد.

- تجزیه و تحلیل داده‌ها و توضیح آن به رهبران مدارس - مشخص کردن مسائل و مشکلات سازمانی و تلاش برای حل آن‌ها.

چلدز ادعای خود را با این دو جمله تکمیل کرد: «سلامت سازمانی مدرسه دارای معانی بااهمیتی برای کارایی کارکنان و دانش‌آموزان است و آن را به‌وسیله یک شناخت منظم، توسعه و به‌کارگیری برنامه‌ای مداخله‌گر می‌توان افزایش داد.» همچنین او به این نتیجه رسید که با توجه به مراحل یاد شده، مدیران مدارس می‌توانند شرایط بهینه‌ای از نظر سلامت و نشاط در مدارس خود ایجاد کنند. (حسینی، ۱۳۸۶: ۴۵-۴۴)



مفهوم سلامت سازمانی به ما اجازه می‌دهد که تصویر بزرگی از سلامت سازمان داشته باشیم. در سازمان‌های سالم، کارمندان متعهد و وظیفه‌شناس‌اند، روحیه و عملکرد بالایی دارند و راه‌های ارتباطی باز و سودمندند. سازمان سالم جایی است که افراد آن دوست دارند به محل کارشان بیایند و به اینکه در چنان محلی مشغول به کارند، افتخار می‌کنند. ارتقای سطح سلامت سازمانی در گروه‌سازی محیط کار در تک‌تک سازمان‌های دولتی است. یکی از عوامل مهم در سلامت سازمان‌ها توجه به ریشه‌ها و عوامل آن‌هاست که باعث بیماری در سازمان می‌شوند و بررسی آن به کار پژوهشی عمیق و گسترده نیاز دارد.

با توجه به مطالب گفته شده سلامت سازمانی دربرگیرنده عوامل و متغیرهای بسیار مهمی در فرایند مدیریت آموزشی و اثربخشی سازمانی است. بررسی سلامت سازمانی می‌تواند به مفهوم بررسی علائم حیاتی زندگی سازمانی باشد؛ به‌نحوی که می‌توان از طریق

این بررسی اختلالات احتمالی موجود در ابعاد مختلف سازمانی را یافت و سپس با توجه به نوع اختلال تدابیر لازم را جهت رفع آن اتخاذ نمود.

هرچه سلامت سازمانی مدارس بالاتر باشد، بر عملکرد مدیران بیشتر تأثیر خواهد داشت. بنابراین، برای اینکه عملکرد مدیران در رسیدن به اهداف سازمانی و جامعه عمل پوشاندن به آن‌ها مؤثر واقع شود، لازم است به سلامت سازمانی مدارس توجه گردد. در این راستا برای ارتقا و تقویت سلامت سازمانی مدارس راهکارهای زیر پیشنهاد می‌گردد:

- افزایش تخصص در سطوح اداری، ایجاد جو باز و وجود مدیر بانفوذ در مدرسه، ● توجه به گزینش و انتخاب مدیران، ● افزایش امکانات مدرسه، ● داشتن ساختار انعطاف‌پذیر، ● ایجاد محیط قابل اعتماد، اطمینان در مدرسه، ● مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها برای تقویت روحیه آنان، و ● برگزاری دوره‌های ضمن خدمت برای مدیران برای افزایش سطح علمی مدرسه.

پی‌نوشت‌ها

1. Organizational Health
2. Richard Bechard
3. Organizational Health Inventory
4. Healthy School
5. Unhealthy School



منابع

۱. حسینی‌علی، جاهد (۱۳۸۴) «سلامت سازمانی»، ماهنامه تدبیر، مردادماه، شماره ۱۵۹.
۲. حسینی، سارا (۱۳۸۶) «بررسی مقایسه‌ای سلامت سازمانی مدارس زیرنظر مدیران فارغ‌التحصیل رشته مدیریت آموزشی با مدیران سایر رشته‌ها از نظر دبیران آن‌ها در دبیرستان‌های دولتی دخترانه شهرستان ارومیه: پایان‌نامه کارشناسی ارشد.
۳. زکی، محمدعلی؛ (۱۳۸۰) «بررسی سلامت سازمانی مدارس شهر رضا»، فصل‌نامه مصباح، شماره ۳۸، سال دهم.
۴. عزیزی‌مقدم، ابوبکر؛ (۱۳۸۵) «بررسی رابطه کانون کنترل مدیران با سلامت سازمانی مدارس شهرستان مهاباد، پایان‌نامه کارشناسی ارشد.
۵. علاقه‌بند، علی؛ (۱۳۸۴) مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، چاپ هفدهم، روان.
۶. قنبری کوهنجانی، فرزاد؛ (۱۳۷۷) «بررسی وضعیت سلامت سازمانی مدارس متوسطه دولتی و غیرانتفاعی شهرستان شیراز از دیدگاه معلمان»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، فروردین‌ماه، ۱۳۷۷.
۷. لنجیونی، پاتریک؛ (۱۳۸۵) چهار دغدغه مدیران (حکایت سلامت سازمانی)، ترجمه امینی، فضل‌اله، چاپ اول، افرا.
۸. وین ک. هوی، دنیس جی. سبو، با همکاری کوین ام. بارنز، جان وی. هانوم، جیمز دی. هافمن، (۱۳۸۶) کیفیت مدارس راهنمایی باز بودن و سلامت، ترجمه قشقایی‌زاده، نصراله و احمدزاده، لیلا، چاپ اول، آزاد.
۹. وین ک. هوی و سیسل ج. میسکل؛ (۱۳۸۲) مدیریت آموزشی تئوری، تحقیق و عمل، ترجمه سیدعباس‌زاده، میرمحمد، چاپ چهارم، دانشگاه ارومیه.
10. Graham S.Lowe, Ph.D., (2003) Assessment of Organizational Health at the National Energy Board.
11. Hoy, w.k., Patrick B. Forsyth (1990). Effective Supervision/Theory into practice.
12. Hoy, w.k., Tarter, C.J. Kottkamp, R.B. (1990). Open Schools/Healthy Schools, Measuring Organizational Climate.
13. Janice Johnston Barth, (2001) The Investigation of the Relationship Between Middle School Organizational Health, School Size, and School Achievement in the Areas of Reading, Mathematics, and Language.