



دکتر فرخ لقارئیس دانا
متخصص تعلیم و تربیت

فرهنگ مدرسه چیست؟

فرهنگ مدرسه متشکل از باورها، گرایش‌ها، نگرش‌ها و طرز تلقی رهبران آموزشی و تربیتی یعنی مدیر و معلمان نسبت به چرایی، چیستی و چگونگی تربیت و دلایل وجودی دانش‌آموز در مدرسه به‌عنوان یادگیرنده است. علاوه بر این، نگرش‌های دانش‌آموزان و اولیای آن‌ها نسبت به مدیر و معلمان و مسئولان اجرایی و تلقی آن‌ها از میزان حمایت‌های مدرسه، در جهات گوناگون، نیز بخش دیگری از فرهنگ مدرسه را شکل می‌دهد. فرهنگ مدرسه تعیین‌کننده چگونگی احساس و ادراک همه اعضا نسبت به نقش مدرسه و چگونگی عملکرد آن‌ها در ایفای نقش‌های خود است. فرهنگ مدرسه مجموعه‌ای است از فرضیات اعضای مدرسه در چگونگی روبه‌رو شدن با مسائل، احساس، ادراک و تحلیل قضایا و تصمیم‌گیری

برای دستیابی به هدف‌هایی مشخص. به عبارت دیگر، فرهنگ مدرسه القاکننده شیوه‌های احساس، ادراک، تفکر، طرز برخورد، رفتار و عمل همه افرادی است که اعضای آن فرهنگ به حساب می‌آیند. جو فرهنگ غالب مدرسه بر نوع رفتار و کردار اعضای آن، اعم از معلم و دانش‌آموز، اثر می‌گذارد و جهت‌دهنده افکار و اعمال آن‌هاست.

هر مدرسه دارای فرهنگ خاص خود است که تحت تأثیر افکار و اعمال مدیران، معلمان و دانش‌آموزان پیشین شکل گرفته و اعضای جدید را تحت تأثیر قرار می‌دهد. فرهنگ مدرسه قانونی نانوشته است، اما به واقع، نشانگر شخصیت و هویت مدرسه است و همین ویژگی است که مدرسه‌ای را از مدرسه دیگر متمایز می‌کند. فرهنگ مدرسه بر چگونگی یاددهی و چگونگی یادگیری دانش‌آموزان و چگونگی حمایت اولیا از برنامه‌های آموزشی و تربیتی مدرسه اثرگذار است.

**فرهنگ مدرسه
متشکل از
باورها، گرایش‌ها،
نگرش‌ها و طرز
تلقی رهبران
آموزشی و تربیتی
یعنی مدیر و
معلمان نسبت به
چرایی، چیستی
و چگونگی تربیت
و دلایل وجودی
دانش‌آموز در
مدرسه به‌عنوان
یادگیرنده است**

بافت فرهنگ مدرسه

درباره آن گفت‌وگو و عمل می‌کنند، اثر می‌گذارد و زمینه‌ساز تغییر و طرز تلقی آن‌ها از یاددهی - یادگیری و اشتیاق آن‌ها به اصلاح رفتارهای خود، هم‌سو با ارزش‌های مورد نظر، می‌شود. مدارس دارای فرهنگ مثبت از نوعی احساس همبستگی و همکاری برخوردارند و برای رشد و توسعه حرفه‌ای کارکنان فرصت‌های بسیاری فراهم می‌کنند. موفقیت‌های معلمان و دانش‌آموزان را ارج می‌نهند و همه اعضا را در حل مشکلات مدرسه‌ای دخالت می‌دهند.

تغییر فرهنگ مدرسه

فرهنگ مدرسه تغییر نمی‌یابد، مگر آنکه اعضای وابسته به آن فرهنگ استنباط عمیق و همه‌جانبه‌ای از ماهیت فرهنگ مدرسه و نقشی که آن فرهنگ در به انجام رساندن مأموریت‌ها و رسالت مدرسه برای به ثمر رساندن آرمان‌های نظام تعلیم و تربیت دارد، به‌درستی بشناسند.

تغییر در ساختار مدرسه کاری آسان است، اما تغییر در فرهنگ مدرسه کاری پیچیده و مشکل است. نقش اساسی کار تغییر از آن مدیر مدرسه است که باید با ظرافت و دقت برای آن برنامه‌ریزی کند. این نقش هنگامی سنگین‌تر می‌نماید که مسئولیت رهبری تغییر و تحول در نظام تعلیم و تربیت نیز بر تعهدات پیشین او اضافه شده باشد. ایجاد هرگونه تغییر و برپایی هرگونه تحول، در زمینه مساعد، مثبت و تشکلی‌گرای فرهنگی امکان‌پذیر است و عامل زمینه‌ساز کسی نیست جز مدیر مدرسه که رهبری آموزش و تربیت نونهالان آن نهاد را برعهده دارد. اگرچه مدیریت و رهبری در این کار برعهده یک فرد است، اما برای تغییر فرهنگ مدرسه و زمینه‌سازی برای ایجاد تحول، تلاش همه اعضای وابسته به آن فرهنگ ضروری است؛ تلاش در:

➤ بررسی دقیق و عمیق در جهت شناخت فرهنگ موجود مدرسه و جو حاکم بر آن از نظر باورها، نگرش‌ها، گرایش‌ها و ارزش‌ها؛

➤ شناخت ارزش‌های بنیادی نظام مطلوب تعلیم و تربیت، چپستی، چرایی و چگونگی به‌ثمر رساندن آن؛

➤ تحلیل شناخت‌ها، تعیین فاصله‌های فرهنگ‌های موجود و مطلوب و جست‌وجوی راهکارهای اثربخش و کارآمد برای کم کردن فاصله‌ها؛

➤ پشتیبانی از ارزش‌های معیار نظام تحولی

اگرچه ساختاربندی، راهبردگزینی و برقراری نظام‌های انضباطی مدرسه‌ای، در پیشبرد مقاصد مدرسه‌ای مؤلفه‌هایی مهم به‌شمار می‌آیند، اما طرز فکرها، سبک‌ها، ارزش‌ها و الگوهای حاکم، بر جو مدرسه اثرگذارترند و همین‌ها هستند که بافت فرهنگی مدرسه‌ای را به‌وجود می‌آورند و فرهنگ خاص مدرسه‌ای را شکل می‌دهند. بافت فرهنگی مدرسه می‌تواند پویا یا ایستا باشد. بافت فرهنگی ایستا به آنچه دارد بسنده می‌کند و همان افکار، ایده‌ها، روش‌ها و ارزش‌های شکل‌گرفته پیشین را تکرار و تکرار می‌کند، اما بافت فرهنگ پویا، هر سال، هر ماه، هر هفته و حتی هر روز تغییری را می‌پذیرد و فکری نو، شیوه‌ای جدید و ابتکاری سودمند را به داشته‌های خود می‌افزاید، در پی شناخت کاستی‌ها برمی‌آید و برای تغییر و اصلاح و پیشرفت انعطاف نشان می‌دهد. مجموعه تلاش‌ها در بافتی از فرهنگ پویا به تدریج به شکل‌گیری فرهنگی نو می‌انجامد؛ فرهنگی که اگرچه به جمع وابسته است، اما بر تک‌تک افراد آن فرهنگ اثر می‌گذارد.

فرهنگ‌های مدرسه‌ای قوی و ضعیف

در مدارس که مدیر، معلمان و دانش‌آموزان و والدین باورها، نگرش‌ها و گرایش‌های همسانی نسبت به امور بایسته و شایسته تعلیم و تربیت دارند و از افکار، ایده‌ها، راهبردها و رویکردهای یکدیگر، برای رسیدن به کمال مطلوب نظام تعلیم و تربیت، حمایت می‌کنند فرهنگ سازمان مدرسه‌ای قوی حاکم است و جو مشارکت و یکپارچه بودن در آن محیط حکمفرماست. سوزا^۱ (۲۰۰۱)، چنین فرهنگی را مثبت یاد می‌کند و معتقد است مدرسه‌ای با چنین فرهنگ تشکلی‌گرا، حامی و تقویت‌کننده یاددهی و یادگیری است. چنانچه مدرسه‌ای از حمایت این‌چنینی برخوردار نباشد و هر گروه، یا هر فرد، بنابر هدف و ایده و نظر و روش و سلیقه خاص خود عمل کند، به‌طور حتم، دارای چنان فرهنگ ضعیفی است که حتی نمی‌تواند تلاش‌های فردی را در جهت تحقق هدف‌های مورد نظر نظام تربیت سامان‌بخشی کند. این فرهنگ حتی می‌تواند مانع یادگیری شود.

فرهنگ قوی یا مثبت مدرسه‌ای نیروی توانمندی است که بر آنچه دانش‌آموزان، معلمان و والدین





۳. ارزش‌گزینی: فرهنگ‌سازی

به درک و شناخت درست ارزش‌ها و معیارهای نظام مطلوب مورد نظر وابسته است. لازمه گزینش ارزش‌های مورد نظر نظام، در درجه اول، شناخت دقیق و عمیق آن‌هاست و انجام این مهم تلاش داوطلبانه و مجدانۀ همه اعضای درگیر کار تعلیم و تربیت در جهت توانمندسازی دانشی، بینشی، نگرشی و ارزشی را می‌طلبد. کسب اطلاعات دانشی و نگرشی و کسب آمادگی برای ایفای درست نقش اثربخش، خود به خود به گزینش درست ارزشی می‌انجامد. نکته قابل توجه این است که چنین آمادگی باید با بهره‌گیری از چهار عنصر کلیدی نظام ارزشی تعلیم و تربیت نوین یعنی **تفکر، باور، علم، عمل و اخلاق** در چهار عرصۀ ارتباطی با **خداوند قادر متعال، خود، طبیعت و دیگران** حاصل آید.

مورد نظر، بیان و تبلیغ برای اعمال آن‌ها؛

❖ تعیین موارد قابل تغییر و برنامه‌ریزی و مسئولیت‌پذیری برای پرکردن شکاف میان وضع موجود و مطلوب؛

❖ تعیین عوامل اثرگذار و هادی تغییرات، ایجاد تیم رهبری مرکب از افراد فکور، منطقی، منظم، عاطفی، بانشاط، پرانرژی، مبتکر و خلاق، اجتماعی و مشارکت‌جو؛

❖ تهیه اقدامات کار تغییر، تعیین اولویت‌ها، امکانات و زمینه‌ها، برانگیختن حس شوق و اشتیاق به تغییر، مسئولیت‌پذیری برای ایفای نقش فردی برای رسیدن به منویات گروهی؛

❖ اتخاذ راهکارهایی برای رفع موانع تغییر، منابع مقاومت و افزایش علاقه به همکاری و تشریک مساعی در سازندگی فرهنگی؛

❖ خودنظارتی، خودکنترلی و خودارزشیابی، بازخورددهی و بازخوردپذیری؛

❖ ارزیابی مستمر از فرایند تغییر و نتایج آن و اصلاح رفتار.

ابعاد فرهنگ‌سازی

فرهنگ‌سازی، هویت‌بخشی و شخصیت‌دهی به سازمان مدرسه به‌عنوان یک نهاد آموزشی و مظهر شکل‌گیری منویات نظام نو، به رعایت و توجه به ابعادی کلیدی وابسته است:

۱. **انعطاف‌پذیری:** این خصیصه از درجه فاصله‌گیری آن از مقاومت در برابر تغییر و حفظ ثبات قبلی می‌کاهد و گرایش به اتخاذ تدابیری در جهت‌های مورد نظر نظام نوین را افزایش می‌دهد. اتخاذ روش انعطاف‌پذیر با پویایی همراه است و همه افکار و اعمال را به سوی تغییر، اصلاح و پیشرفت سوق می‌دهد. انعطاف‌پذیری فرهنگی را به‌وجود می‌آورد که در آن کارآفرینی، خلاقیت، تولید و کارآمدی ارزش تلقی می‌شوند و تلاش‌ها هدفمند، سودمند، مسئولانه و متعهدانه قابل پی‌گیری‌اند.

۲. **پیوند سازمانی:** کار تیمی، مشارکتی، هم‌فکری و تشریک مساعی لازمه تغییر فرهنگی است. پیوند اعضای مدرسه اعم از کارکنان، معلمان، دانش‌آموزان و اولیای آن‌ها، ضمانتی بی‌چون و چرا در به ثمر رساندن و تحقق هدف‌های مورد نظر است. بدون هم‌فکری، همدلی، همکاری، تعامل و برقراری ارتباط‌های سازنده و حمایت‌های تمام اعضای درگیر، در یک کلام، بدون پیوند سازمانی، تغییری حاصل نخواهد شد.

سخن آخر

**فرهنگ مدرسه
قانونی نانوشته
است، اما به واقع،
نشانه‌گر شخصیت
و هویت مدرسه
است و همین
ویژگی است که
مدرسه‌ای را از
مدرسه دیگر
تمایز می‌کند**

بنیان‌گذاران فرهنگ مدرسه در درجه اول مدیر و معلمان آن‌اند. جهت‌دهندگان و تغییردهندگان آن فرهنگ هم خود آنان هستند. آنان الگوها و اسطوره‌های مجسم فرهنگ سازمانی مدرسه‌اند. ایده‌های آن‌هاست که در مدرسه شکل می‌گیرد و راهبردهای آن‌هاست که به تلاش‌های یادگیری دانش‌آموزان جهت می‌دهد. در این راستا، نکته قابل توجه این است که نوع ارتباط و روابط متقابل مدیر و معلمان با دانش‌آموزان و نوع تعامل آن‌ها با یکدیگر، مهم‌ترین و اثرگذارترین مؤلفه فرهنگ سازمان مدرسه‌ای است.

اثرات فرهنگ مدرسه اگرچه غیرملموس اما عمیق است. عوامل غیرملموس، ارزش‌ها و باورهای کارکنان مدرسه است. هنگامی که نوآوری و تغییر در نظام تعلیم و تربیت مطرح است، پیشگامی و ابتکارات دست‌اندرکاران مدرسه است که موجبات موفقیت در تغییر را فراهم می‌کند. ایجاد فضای بانشاط و توانمندسازی کارکنان برای ایفای درست نقش خویش در ایجاد تغییر زمینه‌ساز اساسی تغییر است. تغییر فرهنگ مدرسه متناسب با ایده‌آل‌ها، هدف‌ها و رویکردهای جدید، به حمایت و تعهد مسئولانه و اشتراک مساعی همه اعضای تعلیم‌دهنده نیاز دارد.

* پی‌نوشت

1. Sousa
2. collegial cultures