

لایه‌های فرهنگ سازمانی مدرسه

در گفت‌وگو با دکتر حسین عباسیان
عضوهیئت علمی گروه مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی

محمد دشتی

عکس: اعظم لاریجانی

کلیدواژه‌ها: فرهنگ سازمانی، ارزش‌ها، باورها

حسین عباسیان از دانشگاه شهید بهشتی دکترای مدیریت آموزشی گرفته و ۱۳ سال است که در دانشگاه خوارزمی مشغول به خدمت است. قبل از آن هم در دیگر مراکز آموزشی به معلمی اشتغال داشته است. می‌گوید با مجموعه مجلات رشد آشناست و رشد مدیریت مدرسه را که مطالبی کاربردی و قابل استفاده برای مخاطبان خود دارد، می‌خواند و بهره‌مند می‌شود. با وی در مورد فرهنگ سازمانی مدرسه گفت‌وگویی انجام شده است که در پی می‌آید:

بشناسیم تا بر آن اساس نسبت به تغییر یا بهبود آن اقدام کنیم.

معمولاً به این حوزه از چه منظری نگرین می‌شود و چه سطح‌ها و لایه‌هایی را برای مفهوم فرهنگ قائل‌اند؟
از نگاه دانشگاهی از دو منظر به فرهنگ سازمانی نگاه می‌کنند: منظر نظریه‌پردازان کلاسیک مانند ادگارد شاین، و حوزه نگاه پسانوگرایی (پست‌مدرنیسم) یا بعد از کلاسیک‌ها، که به نظر می‌رسد نگاهشان به فرهنگ سازمانی خیلی نزدیک‌تر و واقعی‌تر است، چون به بحث ذهنی و باورهای افراد به‌خوبی پرداخته می‌شود. وقتی در سازمان از مفهومی با عنوان فرهنگ صحبت می‌کنیم، معمولاً سه سطح اصلی را مورد توجه قرار می‌دهیم:

سطح یا لایه اولیه که ظاهری و عینی است و در اصطلاح به آن هنجارها گفته می‌شود. این سطح شامل قواعد و قانون‌های نانوشته در حوزه رفتار، گفتار یا نشانه‌هایی است که افراد ناخودآگاه آن‌ها را رعایت می‌کنند. در حالی که اگر در مورد این قواعد و قوانین از آنان سؤال کنیم، ممکن است خیلی به آن آگاه و مسلط نباشند. نوع رفتار، نوع پوشش، نوع معماری و دیگر امور مشابه شامل همین موارد عینی یا هنجارها می‌شوند.

کشایش بحث را اختصاص داده‌ایم به وجوه گوناگون فرهنگ، فرهنگ سازمانی مدرسه و میزان اثرگذاری مدیران مدرسه در تغییر یا بهبود آن. درآمد گفت‌وگو در اختیار شماست.

فرهنگ سازمانی یکی از مفاهیم مناقشه‌برانگیز در حوزه مدیریت، به‌ویژه در زمینه رفتار سازمانی است. چون در مقایسه با دیگر مفاهیم مطرح در حوزه رفتار سازمانی، مفهوم فرهنگ خیلی درونی و به باورهای ذهنی اشخاص وابسته است، شاید بتوان گفت، تعریف مشخص و منسجمی از فرهنگ سازمانی وجود ندارد. به همین دلیل هم سخن‌گفتن و بحث پیرامون این مفهوم فرهنگ که خیلی قابل مطالعه و اندازه‌گیری نیست، سخت و چالش‌برانگیز است. در کتاب‌های مرتبط با این موضوع هم چارچوب‌ها و مدل‌های مشخصی طرح و بیان شده‌اند؛ ضمن اینکه در حوزه فرهنگ سازمانی و اینکه آیا در این زمینه امکان تغییر وجود دارد، پژوهش‌های کمی صورت گرفته است. در حالی که جنس مطالعه در این حوزه، کیفی و نیازمند پژوهش دقیقی و عینی است و سخن‌گفتن، به‌ویژه ارائه تحلیل دقیق در این حوزه را سخت می‌کند.

شاهد این مدعا هم این است که پژوهشگران مطرح در این زمینه، از جمله ادگارد شاین و سایر صاحب‌نظران معتقدند، هیچ‌گاه قادر نیستیم فرهنگ در سازمان را با ابزارهای کمی



■ اگر موافق باشید، قبل از طرح سطح‌های دیگر، همین مفهوم را در تطبیق با فرهنگ سازمانی مدرسه توضیح دهید. مثالی در حوزه مدرسه می‌زنم. وقتی شما وارد مدرسه و دفتر مدیر می‌شوید، معمولاً قفسه یا قفسه‌هایی را می‌بینید که به نوعی افتخارات مدرسه شامل لوح‌های تقدیر، تندیس‌های هنری و فرهنگی، و مدال‌های ورزشی در آن‌ها چیده شده‌اند. نشانه‌های دیگری مانند شعارهای نوشته‌شده و

تصویرهای نصب‌شده نیز وجود دارند که از طریق آن‌ها می‌توان به نوع نگاه و باورهای مدیر مدرسه پی برد. این موضوع وقتی اهمیت پیدا می‌کند که توجه داشته باشیم، منش و رفتار مدیر تأثیری مهم بر مدرسه و به تبع آن معلمان و دانش‌آموزان دارد. کما اینکه بسیاری از مدرسه‌های شاخص و تأثیرگذار مثل علوی یا مدرسه فرهاد را به نام مدیران آن، یعنی مرحوم علامه کرباسچیان، استاد روزبه و توران میرهادی می‌شناسند.

باید توجه داشته باشیم، اگر سهم فرهنگ را ۱۰۰ در نظر بگیریم، این سطح و لایه تنها دربرگیرنده ۱۰ درصد از آن است. بنابراین، ممکن است وارد مدرسه‌ای شویم که همه چیز در آن منظم و به‌ظاهر در سر جای خود قرار گرفته باشد، ولی نباید ارزیابی شتاب‌زده‌ای داشته باشیم، زیرا ممکن است آنچه در نگاه اول می‌بینیم، با اصل و جوهر ماجرا تفاوت داشته باشد. برای ارزیابی نهایی باید نگاهی عمیق‌تر داشته باشیم تا میزان سهم آن دو لایه دیگر فرهنگ را که در ادامه به آن می‌پردازیم، به‌درستی درک و دریافت کنیم.

■ آیا در این زمینه پژوهش یا بررسی‌های علمی هم صورت گرفته‌اند که بتوان به آن‌ها استناد کرد؟
متأسفانه در پژوهش‌هایی که در حال حاضر در حوزه فرهنگ سازمانی انجام می‌شوند، با تهیه ابزارهای کمی، تنها به بررسی

این بخش، سطح و لایه از مدرسه می‌پردازند. به همین دلیل، برون‌داد این پژوهش‌ها نمی‌تواند گویای همه واقعیت در مورد فرهنگ سازمانی مدرسه باشد.

اما لایه پایین‌تر فرهنگ، ارزش‌ها هستند که درونی‌تر و واقعی‌ترند. ارزش‌ها نسبت به هنجارها ذهنی‌تر و عمیق‌ترند. البته اگر رفتارها و داورهای افراد را که در لایه اول قرار

داشتند، مدتی زیر نظر داشته باشیم، می‌توانیم

به ارزش‌های مورد باور آنان پی ببریم. کما

اینکه پس از گذشت چند ماه و نشست

پای صحبت دیگر همکاران در ساعات

تفریح و در دفتر مدرسه، می‌شود به

پس‌زمینه فکری همکاران و در واقع به

باورها و نگاه آنان به امور تا حد زیادی

پی برد. در واقع ارزش‌ها باورهای ذهنی

افراد نسبت به رفتارهایی هستند که از

خودشان بروز می‌دهند. این باور عمومی

هم که می‌گویند اگر می‌خواهی کسی را

بشناسی با او به مسافرت برو، برگرفته

از چنین نگاهی است که برای شناختن

نیت و باور واقعی افراد، به زمانی به‌نسبت

طولانی‌تر و در شرایط متفاوت و احیاناً

سختی‌ها نیاز داریم تا دچار خطاهای

رایج در مورد برداشت‌های کوتاه‌مدت از

رفتار و منش دیگران نشویم.

باورها سومین و عمیق‌ترین سطح یا

لایه فرهنگ هستند که در ذات و ذهنیت

عمیق و اعتقاد راستین افراد نهفته‌اند؛

به‌گونه‌ای که وقتی از باورها صحبت

می‌کنیم، واقعاً هنجارها و ارزش‌ها دیگر

جوابگوی انتظارات ما در خصوص فرهنگ

سازمانی نیستند. دلیل چنین نگاهی و اعتقاد به لایه یا سطح

سوم این است که افراد در کوتاه‌مدت و شرایط عادی، آنچه

را گمان می‌کنند پسندیده‌تر است بروز می‌دهند، اما در گذر

طولانی‌تر زمان و احیاناً شرایط سخت و آنجایی که به منافع

آن‌ها گره می‌خورد، بیشتر به ذات و اصل خود برمی‌گردند و

رفتارهای واقعی‌تری را که برگرفته از باورهای عمیق ذهنی و

**فرهنگ مدرسه
به عنوان یک
خرده‌فرهنگ،
بخشی از فرهنگ
جامعه است و تا
زمانی که فرهنگ
جامعه آن چیزی
نباشد که به دنبال
آن هستیم، فرهنگ
مدرسه هم نسبت
خودش را خوب
یابد، با فرهنگ
جامعه حفظ
خواهد کرد**

وجودی آنان است، از خود نشان می‌دهند. کما اینکه افراد وقتی در شرایط سختی مانند سقوط از بلندی، غرق شدن در دریا، سانحه هوایی و... قرار می‌گیرند، از نیرویی ماورایی که ممکن است هرگز در شرایط عادی اشاره‌ای هم به آن نداشته باشند، کمک می‌خواهند و این ذات و سرشت خداجوی بشر را که ممکن است در هر مکتب عنوان متفاوتی داشته باشد، نشان می‌دهد.

پس اگر بخواهیم یک تقسیم‌بندی داشته باشیم، در فرهنگ سازمانی ۱۰ درصد سهم هنجارهاست، ۲۰ درصد به ارزش‌ها اختصاص پیدا می‌کند و ۷۰ درصد دیگر به باورها و ذهنیت‌های نهانی و عمیق افراد مربوط است که اصل فرهنگ سازمانی را شکل می‌دهد.

اگر بخواهیم همین سطح‌ها را در مدرسه تبیین کنیم، این‌گونه خواهد شد که آن ۱۰ درصد که مربوط به هنجارهاست، به راحتی قابل مشاهده و در نتیجه قابل اصلاح و بهبود است. در مورد ۲۰ درصد مربوط به ارزش‌ها هم با همه سختی‌هایی که دارد و نیازمند زمان و دقت و کار بیشتری است، باز هم می‌توان با آموزش، برگزاری کارگاه و گفت‌وگو اثر گذاشت و تغییراتی انجام داد یا آن را بهبود بخشید.

اما کار سخت و گاه ناشدنی در مورد فرهنگ سازمانی، به لایه سوم و در زمینه باورها مربوط است؛ باورهایی که در زمانی طولانی و در بستر خانواده، مدرسه و اجتماع به وجود آمده‌اند و ضمن اینکه به راحتی قابل دسترس و ارزیابی و سنجش نیستند، به همان نسبت غیرقابل تغییرند و باید با برنامه‌ریزی و شناخت و اقدام مؤثر در نهایت در بهبود آن‌ها تأثیر گذاشت.

■ با تعریفی که شما از لایه سوم فرهنگ یا همان باورها ارائه کردید، به نظر می‌رسد این لایه به دلیل قدمت و پیشینه‌ای که دارد، نیازمند شناخت و توجه بیشتری است که نباید از آن غافل شد!

همین‌طور است! ضمن اینکه یک نکته اساسی بر گرفته از پژوهش‌ها و بررسی‌های علمی که تجربه ما هم آن را تأیید می‌کند، این واقعیت است که فرهنگ هر سازمان در واقع از نقطه تأسیس و شروع آن سازمان شکل می‌گیرد. بنابراین، اگر فردی وارد مدرسه‌ای می‌شود که ۳۰ سال سابقه آموزشی دارد، باید توجه داشته باشد که با یک موجود حداقل ۳۰ ساله، با هنجارها، ارزش‌ها و باورهای عمیقی روبه‌روست که اگر به لوازم و شرایط کار توجه نداشته باشد، توفیقی در مدیریت آن به دست نخواهد آورد. شاید دلیل موفقیت برخی مدرسه‌های شاخص مثل مدرسه البرز، علاوه بر مدیریت محمدعلی مجتهدی بر آن، ثبات مدیریت ۳۴ ساله وی (از ۱۳۲۳ تا ۱۳۵۷) بر این دبیرستان ماندگار باشد؛ دوره‌ای که آن را درخشان‌ترین دوره مدیریت این دبیرستان طی ۱۵۰ سال فعالیت آن می‌دانند. پس می‌توان گفت، اولین اقدام مدیر

مدرسه برای تغییر و بهبود فرهنگ سازمانی مدرسه، شناخت فرهنگ مدرسه است و معمولاً یکی از مشکلات مدیر همین نداشتن مهارت در شناخت فرهنگ سازمانی حاکم بر مدرسه است. متأسفانه مدیران، به دلیل ثابت‌نبودن، معمولاً این فرصت را پیدا نمی‌کنند. مدیر بعدی هم که می‌آید، کار و راه و هدف خودش را دنبال می‌کند.

البته باید توجه شود، چون موضوع صحبت ما مدیران مدرسه و نقش آنان در ساختار و فرهنگ پویای سازمانی است، این قدر بر نقش مدیر تأکید داریم، و گرنه در بحث شکل‌گیری و تغییر و بهبود فرهنگ سازمانی و گاه در تقویت فرهنگ سازمانی مطلوب و ایدئال، همه عوامل از جمله معلم، دانش‌آموز، خانواده، کالبد فیزیکی مدرسه، جامعه پیرامونی، رسانه‌ها و... نقش دارند.

اولین اقدام مدیر مدرسه برای تغییر و بهبود فرهنگ سازمانی مدرسه، شناخت فرهنگ مدرسه است

■ با این اوصاف، فرهنگ سازمانی مدرسه چالشی جدی برای مدیران مدرسه است که نباید ساده گرفته شود. با توجه به نکات مهمی که بدان اشاره کردید، چه بخشی از این سه لایه فرهنگ قابل شناخت دقیق و احیاناً قابل بهبود و تغییر است؟

نکته مهمی که باید به آن توجه داشته باشیم، این است که مدیر مدرسه هر مقدار هم مسلط و بانگیزه باشد، در تغییر ساختار فرهنگ سازمانی مدرسه موفق نمی‌شود و در نهایت بتواند ارزش‌ها و هنجارهای حاکم را تغییر دهد و بهبود بخشد. یعنی مدیر باید از هنجارها آغاز کند و امیدوار باشد این هنجارها ارزش‌ها را شکل بدهند و در خوش‌بینانه‌ترین حالت بتواند باورهای حاکم بر مدرسه را بهبود بخشد. ضمن اینکه اگر به دنبال شناخت فرهنگ سازمانی مدرسه هستیم، باید در کلاس درس به دنبال این شناخت و آگاهی از واقعیت‌های عینی مدرسه باشیم. پس مدیر مدرسه در صورتی در شناخت و سپس بهبود فرهنگ سازمانی مدرسه موفق خواهد شد که ارتباطی وثیق با معلمان و دانش‌آموزان و در نهایت با کلاس درس داشته باشد. در عین حال، زنگ‌های تفریح، حرف‌ها و صحبت‌های غیررسمی و در عین حال اصلی معلمان در دفتر معلمان نیز محلی مهم برای آشناسدن با این فرهنگ و تأثیرگذاری بر آن است که اگر مدیر حضوری صمیمی، مؤثر و دوستانه در این جمع‌ها داشته باشد، خواهد توانست نقش مدیریتی خود را بهتر ایفا کند و در نتیجه مدرسه بهتری داشته باشد.

البته نباید فراموش کنیم، فرهنگ مدرسه به‌عنوان یک خرده‌فرهنگ، بخشی از فرهنگ جامعه است و تا زمانی که فرهنگ جامعه آن چیزی نباشد که به دنبال آن هستیم، فرهنگ مدرسه هم نسبت خودش را خوب یا بد، با فرهنگ جامعه حفظ خواهد کرد. در واقع فرهنگ سازمانی مدرسه تابعی از فرهنگ عمومی جامعه است. ■