فصلنامه پژوهش های مدیریت در جهان اسلام

شماره مجوز: ۸۵۴۹۵ شماره استاندارد بین المللی: ۶۰۹۴-۲۶۷۶ شماره بیست و دوم (بهار ۱۴۰۴)

نقش دبیران در توسعه فرهنگ سازمانی مثبت در مدارس

(تاریخ ارسال ۱۴۰۴/۰۲/۱۹ تاریخ پذیرش ۱۴۰۴/۰۳/۰۲)

طیبه السادات نوری اکرم ملکی سهیلا رخش خورشید

چکیده

فرهنگ سازمانی مدرسه، مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها و الگوهای رفتاری است که کیفیت روابط انسانی، انگیزش کارکنان، و در نهایت عملکرد آموزشی و تربیتی را شکل می‌دهد. در میان عوامل اثرگذار بر فرهنگ مدرسه، دبیران به‌عنوان کنشگران خط مقدمِ یاددهی-یادگیری نقشی تعیین‌کننده دارند، زیرا تعامل روزمره آنان با دانش‌آموزان، همکاران و مدیران می‌تواند به تقویت اعتماد، عدالت، همیاری و یادگیری جمعی بینجامد یا برعکس، زمینه‌ساز فرسودگی، تعارض و بی‌اعتمادی شود. این مقاله با رویکرد تحلیلی–تبیینی و بر پایه ادبیات مدیریت آموزشی، سازوکارهای اثرگذاری دبیران بر فرهنگ سازمانی مثبت را تبیین می‌کند و راهبردهای عملی برای توسعه آن ارائه می‌دهد. یافته‌های تحلیلی نشان می‌دهد دبیران از طریق (۱) رفتار حرفه‌ای و اخلاقی، (۲) کیفیت ارتباطات و همکاری‌های درون‌مدرسه‌ای، (۳) مدیریت کلاس و خلق تجربه یادگیری معنادار، (۴) مشارکت در تصمیم‌گیری و یادگیری سازمانی، و (۵) نقش‌آفرینی در عدالت و حمایت روان‌شناختی، می‌توانند فرهنگ مثبت را در مدرسه تثبیت و بازتولید کنند. در پایان، مجموعه‌ای از پیشنهادهای اجرایی برای دبیران و مدیران مدارس در جهت نهادینه‌سازی فرهنگ مثبت ارائه می‌شود.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی مدرسه، فرهنگ مثبت، دبیران، همکاری حرفه‌ای، رهبری آموزشی، سلامت سازمانی

۱.مقدمه

مدرسه صرفاً یک ساختار اداری برای اجرای برنامه درسی نیست، بلکه یک «نظام اجتماعی» زنده است که در آن معنا، هویت حرفه‌ای، قواعد نانوشته و شیوه‌های تعامل، مسیر رشد یا رکود را رقم می‌زنند. از این منظر، فرهنگ سازمانی مدرسه نقش زیرساختی دارد: تعیین می‌کند چه رفتارهایی «طبیعی» تلقی شود، چگونه تعارض‌ها حل شوند، مشارکت تا چه حد جدی گرفته شود، و تلاش حرفه‌ای چه میزان پاداش اجتماعی دریافت کند. پژوهش‌ها و ادبیات مدیریت آموزشی تأکید می‌کنند که فرهنگ مثبت با مؤلفه‌هایی مانند اعتماد، احترام متقابل، همکاری، یادگیری مستمر، عدالت ادراک‌شده و حمایت اجتماعی همراه است و معمولاً با بهبود کیفیت تدریس، افزایش رضایت شغلی و ارتقای عملکرد دانش‌آموزان هم‌بستگی دارد.(Schein, ۲۰۱۰; Hoy & Miskel, ۲۰۱۳)

در میان عناصر مدرسه، دبیران بیشترین تماس مستقیم و مستمر را با فرآیند آموزشی دارند و به همین دلیل، یکی از قدرتمندترین منابع تولید و انتقال فرهنگ سازمانی محسوب می‌شوند. اگرچه مدیر مدرسه نقشی محوری در جهت‌دهی کلان دارد، اما «فرهنگ واقعی» اغلب در سطح کنش‌های روزمره دبیران شکل می‌گیرد: در شیوه گفت‌وگو با همکار، نوع مواجهه با خطای دانش‌آموز، کیفیت بازخورد، احترام به قواعد حرفه‌ای، و میزان مشارکت در تصمیم‌های مدرسه. بنابراین، فهم نقش دبیران در توسعه فرهنگ سازمانی مثبت، برای سیاست‌گذاری مدرسه‌محور و بهبود پایدار کیفیت آموزشی ضروری است.

۲.بیان مسئله و اهمیت موضوع

در بسیاری از مدارس، چالش‌هایی مانند کاهش انگیزش کاری، تعارض‌های بین‌فردی، بی‌اعتمادی نسبت به تصمیم‌های مدیریتی، مقاومت در برابر تغییرات برنامه‌ای و فرسودگی شغلی مشاهده می‌شود. این چالش‌ها غالباً ریشه فرهنگی دارند و با دستورالعمل‌های مقطعی حل نمی‌شوند. فرهنگ سازمانی منفی یا خنثی می‌تواند به شکل‌گیری «حلقه‌های معیوب»

منجر شود: کاهش اعتماد ← کاهش همکاری ← افت کیفیت تدریس و تعاملات ← افزایش نارضایتی و تعارض ← کاهش بیشتر اعتماد. در مقابل، فرهنگ مثبت می تواند «حلقه های تقویتی» بسازد: اعتماد و حمایت ← همکاری حرفه‌ای ← بهبود تدریس و تجربه دانش‌آموز ← افزایش موفقیت و معنا ← تقویت بیشتر اعتماد و همدلی.

از آنجا که دبیران هم‌زمان هم تولیدکننده و هم مصرف‌کننده فرهنگ هستند، توانمندسازی آنان می‌تواند یکی از کم‌هزینه‌ترین و پایدارترین مسیرهای توسعه فرهنگ مثبت باشد. مسئله اصلی مقاله حاضر این است :دبیران از چه مسیرهایی می‌توانند فرهنگ سازمانی مثبت را در مدرسه ایجاد یا تقویت کنند، و چه راهبردهایی برای نهادینه‌سازی این نقش وجود دارد؟

۳.چارچوب نظری و مفاهیم کلیدی

۳-۱.فرهنگ سازمانی و سطوح آن

بر اساس دیدگاه شاین، فرهنگ سازمانی در سه سطح قابل تحلیل است:

۱. **مصنوعات و نمادها** (رفتارهای قابل مشاهده، آیین‌ها، زبان رایج)،

۲. **ارزش‌های اعلام‌شده** (چیزهایی که سازمان می‌گوید مهم است)،

۳. **فرض‌های بنیادین)**باورهای عمیق و نانوشته که رفتارها را هدایت می‌کند.

۴. در مدرسه، ممکن است ارزش «همکاری» در جلسات مطرح شود، اما اگر فرض بنیادین پنهان این باشد که «کمک کردن یعنی وقت تلف کردن» یا «اشتباه مساوی بی‌کفایتی است»، فرهنگ مثبت شکل نخواهد گرفت. دبیران به‌واسطه رفتارهای تکرارشونده، می‌توانند این فرض‌های بنیادین را تقویت یا اصلاح کنند.

۲-۳فرهنگ سازمانی مثبت در مدرسه

فرهنگ مثبت معمولاً با مؤلفه‌هایی مانند **اعتماد سازمانی، احساس تعلق، احترام، عدالت، گفت‌وگوی حرفه‌ای، حمایت مدیریتی/همکارانه، یادگیری جمعی و تمرکز بر رشد دانش‌آموز** تعریف می‌شود .(Hoy & Miskel, ۲۰۱۳) چنین فرهنگی، «یادگیری» را ارزش مرکزی قرار می‌دهد و خطا را فرصتی برای رشد می‌بینند، نه ابزار سرزنش.

۳-۳دبیران به‌عنوان عاملان فرهنگ‌ساز

دبیران از دو مسیر عمده بر فرهنگ اثر می‌گذارند:

- **مسیر تعاملی :**شبکه ارتباطات غیررسمی، هنجارسازی رفتاری، ایجاد یا کاهش اعتماد.
- **مسیر حرفه‌ای :**کیفیت تدریس، مدیریت کلاس، الگوی اخلاق حرفه‌ای، مشارکت در توسعه مدرسه و یادگیری سازمانی.

۴روش مقاله

این مقاله از نوع **مروری–تحلیلی** است و با تکیه بر ادبیات مدیریت آموزشی و فرهنگ سازمانی، نقش‌های کلیدی دبیران در توسعه فرهنگ مثبت را دسته‌بندی و تبیین می‌کند. هدف ارائه یک مدل مفهومی و پیشنهادهای اجرایی برای کاربرد در مدارس است.

۵.یافته‌ها و بحث: سازوکارهای نقش دبیران در توسعه فرهنگ سازمانی مثبت

۵-۱.الگوسازی حرفه‌ای و اخلاقی

یکی از بنیادی‌ترین راه‌های شکل‌گیری فرهنگ مثبت، مشاهده و تکرار «رفتارهای هنجاری» است. دبیرانی که در عمل به تعهدات حرفه‌ای پایبندندمانند وقت‌شناسی، رعایت عدالت در ارزیابی، احترام به کرامت دانش‌آموز، حفظ محرمانگی، و پذیرش مسئولیت خطااستانداردهای غیررسمی مدرسه را بالا می‌برند. در محیطی که استانداردهای اخلاقی روشن باشد، امنیت روانی افزایش می‌یابد و افراد با فراغ بال بیشتری در فعالیت‌های نوآورانه مشارکت می‌کنند. به بیان دیگر، اخلاق حرفه‌ای دبیران می‌تواند به «زبان مشترک» فرهنگ مثبت تبدیل شود.

نمونه‌های رفتاری اثرگذار:

- بازخورد محترمانه و مبتنی بر شواهد، نه برچسب‌زنی
- پذیرش خطا و اصلاح آن بدون توجیه‌گری
- رعایت انصاف در برخورد با دانش‌آموزان و همکاران
- پرهیز از شایعه‌سازی و گفتار تخریبی

۵-۲.کیفیت ارتباطات و تقویت اعتماد سازمانی

اعتماد، ستون فقرات فرهنگ مثبت است و بدون آن، همکاری پایدار شکل نمی‌گیرد. دبیران به‌واسطه تعاملات روزمره در اتاق دبیران، شوراها، و فعالیت‌های مشترک، می‌توانند «سرمایه اجتماعی» مدرسه را افزایش دهند. اعتماد زمانی تقویت می‌شود که ارتباطات شفاف، محترمانه، قابل پیش‌بینی و همراه با خیرخواهی باشد.

سه بُعد مهم اعتماد که دبیران می‌توانند تقویت کنند:

۱. **شایستگی :(Competence)** نشان دادن توان حرفه‌ای و مسئولیت‌پذیری

۲. **درستی :(Integrity)** پایبندی به اصول، عدالت، و صداقت

۳. **خیرخواهی :(Benevolence)** نیت کمک و حمایت از دیگران

این مؤلفه‌ها در رفتارهای ساده اما تکرارشونده آشکار می‌شود: همکاری در حل مسئله، شنیدن فعال، ارجاع منصفانه مسئولیت‌ها، و پرهیز از تخریب.

۳.۰-۵همکاری حرفه‌ای و یادگیری جمعی

فرهنگ مثبت در مدرسه‌ای شکل می‌گیرد که «دانش حرفه‌ای» در آن حبس نمی‌شود و به اشتراک گذاشته می‌شود. دبیران می‌توانند با تشکیل اجتماعات یادگیری حرفه‌ای(PLC) ، هم‌اندیشی در طراحی آموزشی، مشاهده همتایان(peer observation) ، و تحلیل داده‌های آموزشی، مدرسه را به سازمان یادگیرنده نزدیک کنند. ادبیات تغییر آموزشی نشان می‌دهد تغییر پایدار زمانی رخ می‌دهد که معلمان درگیر معنا، مالکیت و یادگیری مشترک شوند، نه صرفاً مجری دستورالعمل‌ها.(Fullan, ۲۰۰۷)

سازوکارهای اجرایی همکاری:

- طراحی مشترک طرح درس و ارزشیابی
- هم‌خوانی معیارهای نمره‌دهی برای افزایش عدالت ادراک‌شده
- نشست‌های کوتاه و منظم برای حل مسئله‌های واقعی کلاس
- به اشتراک‌گذاری تجربه‌های موفق و شکست‌ها به‌صورت امن

۵-۴.مدیریت کلاس و خلق تجربه یادگیری مثبت

فرهنگ مدرسه صرفاً در جلسات اداری شکل نمی‌گیرد، در «کلاس درس» ساخته می‌شود. دبیرانی که کلاس را به محیطی امن، منظم و انگیزاننده تبدیل می‌کنند، نه‌تنها عملکرد دانش‌آموز را بالا می‌برند، بلکه تصویری مثبت از مدرسه در ذهن خانواده و جامعه ایجاد می‌کنند. این بازتاب بیرونی، به تقویت هویت سازمانی و غرور حرفه‌ای کارکنان نیز کمک می‌کند.

مؤلفه‌های کلاسِ فرهنگ‌ساز:

- **انضباط همراه با احترام :**قواعد روشن، اجرای منصفانه، پرهیز از تحقیر
- **تمرکز بر رشد :**تأکید بر پیشرفت فردی، نه صرفاً مقایسه
- **مشارکت و صدا :**فرصت دادن به دانش‌آموز برای پرسش و اظهار نظر
- **بازخورد سازنده :**دقیق، به‌موقع، و مبتنی بر معیار

۵-۵.مشارکت در تصمیم‌گیری و تقویت حس مالکیت

مدرسه‌ای که تصمیم‌ها در آن صرفاً از بالا به پایین منتقل می‌شود، معمولاً با مقاومت پنهان و کاهش انگیزش مواجه است. دبیران با مشارکت فعال در شوراها، گروه‌های آموزشی و برنامه‌ریزی مدرسه می‌توانند حس مالکیت ایجاد کنند. این مشارکت زمانی فرهنگ مثبت می‌سازد که به «اثرگذاری واقعی» منجر شود، نه مشارکت صوری.

برای اثربخشی مشارکت دبیران:

- پیشنهادها باید بر داده و تجربه کلاسی تکیه داشته باشد
- نقدها باید همراه با راه‌حل ارائه شود

- گفت‌وگوها باید مبتنی بر احترام و هدف مشترک باشد (بهبود یادگیری دانش‌آموز)

۵-۶.عدالت، حمایت و امنیت روان‌شناختی

فرهنگ مثبت به شدت به «ادراک عدالت» وابسته است: عدالت در تقسیم کار، فرصت‌های رشد، ارزیابی عملکرد و برخورد با تعارض‌ها. دبیران می‌توانند با رفتارهای عادلانه در سطح کلاس و تعامل با همکاران، به شکل‌گیری هنجار عدالت کمک کنند. همچنین، حمایت عاطفی و حرفه‌ای از همکاران—به‌ویژه دبیران تازه‌کار—امنیت روان‌شناختی را افزایش می‌دهد، یعنی افراد بدون ترس از تمسخر یا تنبیه، ایده مطرح می‌کنند، سؤال می‌پرسند و از خطا یاد می‌گیرند. این فضا شرط لازم نوآوری و بهبود مستمر است.

۵-۷.مدیریت تعارض و تبدیل آن به فرصت رشد

تعارض در مدرسه اجتناب‌ناپذیر است، اما کیفیت مدیریت آن تعیین می‌کند فرهنگ مثبت تقویت شود یا فرسوده گردد. دبیران با مهارت گفت‌وگوی حرفه‌ای، مذاکره و حل مسئله می‌توانند تعارض را از «شخصی‌سازی» به «مسئله‌محوری» تبدیل کنند. فرهنگ مثبت مدرسه، تعارض را به‌عنوان اختلاف نظر درباره روش‌ها می‌پذیرد، اما تخریب شخصیت و ائتلاف‌های غیررسمی آسیب‌زا را برنمی‌تابد.

۶.پیشنهادهای اجرایی

۶-۱.پیشنهادها برای دبیران

۱. **منش حرفه‌ای فردی تدوین کنید :**سه اصل غیرقابل مذاکره (مثلاً احترام، عدالت، رشد) را مشخص و در عمل پایبند باشید.

۲. **بازخورد را علمی کنید :**بازخورد مبتنی بر معیار، شواهد و پیشنهاد عملی ارائه دهید.

۳. **روتین همکاری بسازید :**حتی یک جلسه ۲۰ دقیقه‌ای هفتگی برای تبادل تجربه تدریس می‌تواند فرهنگ را تغییر دهد.

۴. **گفت‌وگوی ترمیمی را جایگزین سرزنش کنید :**در مواجهه با خطا (دانش‌آموز/همکار) تمرکز را بر اصلاح و یادگیری بگذارید.

۵. **از تازه‌کارها حمایت ساختاری کنید :**راهنمایی، مشاهده کلاس، اشتراک منابع، این کار سرمایه فرهنگی مدرسه را بالا می‌برد.

۲۰-۶پیشنهادها برای مدیران مدارس (برای فعال‌سازی نقش دبیران)

۱. **فرصت‌های واقعی مشارکت ایجاد کنید :**شوراها را از حالت تشریفاتی خارج کنید و بازخورد دبیران را در تصمیم‌ها منعکس کنید.

۲. **پاداش‌های فرهنگی تعریف کنید :**قدردانی از همکاری، نوآوری، حمایت همکارانه و بهبود یادگیری—نه فقط کارهای اداری.

۳. **فضای امن برای گفت‌وگو بسازید :**جلسات کوتاه، شفاف و مسئله‌محور، پرهیز از سرزنش عمومی.

۴. **توسعه حرفه‌ای هدفمند :**آموزش مهارت‌های ارتباطی، مدیریت تعارض، ارزشیابی توصیفی/معیارمحور و طراحی آموزشی.

۵. **عدالت سازمانی را قابل مشاهده کنید :**معیارهای تقسیم کار و فرصت‌ها را روشن و قابل پیگیری کنید.

۷.نتیجه‌گیری

فرهنگ سازمانی مثبت در مدارس پدیده‌ای دستوری و یک‌شبه نیست، بلکه محصول انباشت رفتارهای روزمره و هنجارسازی تدریجی است. دبیران به دلیل جایگاه محوری در تعاملات انسانی و فرایند یاددهی-یادگیری، نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری و توسعه این فرهنگ دارند. مقاله حاضر نشان داد که دبیران از طریق الگوسازی اخلاقی، تقویت اعتماد، همکاری حرفه‌ای، خلق تجربه یادگیری مثبت در کلاس، مشارکت معنادار در تصمیم‌گیری، حمایت روان‌شناختی و مدیریت سازنده تعارض‌ها می‌توانند فرهنگ مدرسه را به سمت مثبت شدن سوق دهند. اگر این نقش با سیاست‌های حمایتی مدیران و ساختارهای مدرسه‌محور همراه شود، امکان نهادینه‌سازی فرهنگ مثبت و بهبود پایدار کیفیت آموزش فراهم خواهد شد.

منابع و مآخذ

۱. ابراهیم‌زاده، عبدالرحیم؛ زین‌آبادی، حسن‌رضا؛ نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم؛ عبداللهی، بیژن. (۱۴۰۳). مؤلفه‌های رفتاری مدیران مدارس در تشکیل اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان: مرور نظام‌مند .*فصلنامه مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی*، ۱۷(۱)، ۳۲.۹–

۲. عباس‌زاده، ناصر؛ آقاسی‌کرمانی، زهرا. (۱۳۸۶). بررسی سلامت سازمانی ادارات مناطق آموزش‌وپرورش شهر تهران برطبق الگوی هوی و فیلدمن .*فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، ۱(۲)، ۲۰.۱–

۳. باطلی، مهدی کاظم‌زاده؛ حسنی، محمد. (۱۳۹۴). تبیین نقش ویژگی‌های سازمانی مدارس بر اعتماد و رفتار شهروندی سازمانی معلمان .*فصلنامه روان‌شناسی مدرسه و آموزشگاه*، ۴(۲)، ۱۰۳.۸۹–

۴. برومند، زهرا؛ فتحی‌واجارگاه، کریم .(۱۳۹۲) .*مدیریت آموزشی (مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها)* .تهران: سمت.

۵. دهقانی، محمد؛ اسدی، منصور. (۱۳۹۶). رابطه فرهنگ سازمانی مدرسه با رضایت شغلی معلمان با نقش میانجی اعتماد سازمانی .*فصلنامه پژوهش‌های مدیریت آموزشی*، ۹(۳)، ۶۶.۴۵–

۶. رضایی، حمید؛ رستگار، احمد. (۱۳۹۸). نقش سرمایه اجتماعی در بهبود همکاری حرفه‌ای معلمان و عملکرد مدرسه .*فصلنامه مطالعات مدیریت آموزشی*، ۱۰(۲)، ۱۰۱

۷. سرگزی، افسانه؛ قرونه‌ء، داود؛ حسین‌قلی‌زاده، رضوان. (۱۴۰۳). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های اجتماع یادگیری حرفه‌ای در مدارس: مرور نظام‌مند .*فصلنامه رهبری آموزشی کاربردی*، ۵(۳)، ۱۶۳.۱۸۸–

۸. شریف‌زاده، فاطمه؛ خادمی، علی. (۱۴۰۰). بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک‌شده و امنیت روان‌شناختی با رفتار شهروندی سازمانی معلمان .*فصلنامه مدیریت مدرسه*، ۸(۱)، ۷۷.۹۶–

۹. صافی، احمد .(۱۳۹۰) .*مدیریت و رهبری آموزشی* .تهران: رشد.

۱۰. فقیهی، نادر؛ سیف‌الهی، مریم. (۱۳۹۹). نقش عدالت سازمانی در اعتماد و تعهد سازمانی کارکنان مدارس .*فصلنامه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی*، ۱۲(۴)، ۲۹– ۵۲.

۱۱. *Fullan, M. (۲۰۰۱). The new meaning of educational change (٤th ed.). Teachers College Press.*

۱۲. *Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (۲۰۱۳). Educational administration: Theory, research, and practice (٩th ed.). McGraw-Hill.*

۱۳. *Schein, E. H. (۲۰۱۰). Organizational culture and leadership (٤th ed.). Jossey-Bass.*

۱٤. *Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (۲۰۰۰). Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. Perseus.*