

Compilation of the Organizational Culture Paradigm Model of Elementary Teachers in Kermanshah Province

Saeideh Bahramiyan¹, Faranak Mosavi²,

Maryam Eslampanah³, Elham⁴Kaveani

Abstract

Purpose: The purpose of this research was to present the organizational culture model of elementary teachers in Kermanshah province.

Method: This work was done by conducting a qualitative research using the foundational data theory based on the systematic approach of Corbin and Strauss. To conduct field interviews, the statistical population of the research included educational management professors, school principals and teachers in Kermanshah province, who had the necessary experience and knowledge regarding the subject of the research. 16 people (and 16 interviews) were selected as a sample by using purposeful sampling and reaching theoretical saturation. In order to collect data, in-depth and semi-structured interviews with experts in the field of educational management were used, and each interview took between 45-60 minutes. The content validity was confirmed by using Lawshe's content validity ratio. In examining of the reliability of the interviews using the inter-coder agreement method among the researcher-coders, a reliability of 83.87% was achieved between the two coders. For data analysis, the qualitative research software NVIVO 10 was used.

Findings: Finally, 12 categories were placed within the framework of the six dimensions of the paradigmatic model as follows: causal conditions (2 categories), the main category: organizational culture (2 categories), strategies (2 categories), contextual conditions (2 categories), intervening conditions (2 categories), and consequences (2 categories).

Conclusion: By utilizing causal conditions, intervening conditions, and contextual conditions, and through adopting specific strategies, the mentioned outcomes were achieved.

Key words: organizational culture, elementary teachers, education, elementary period.

1. PhD student in Department of Educational Management, Faculty of Literature and Humanities, Kermanshah Branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran. bahramiyan_s@yahoo.com

2. Associate Professor, Department of Educational Management, Faculty of Literature and Humanities, Kermanshah Branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran. (Corresponding Author) mosavifaranak125@gmail.com

3. Assistant Professor, Department of Educational Management, Faculty of Literature and Humanities, Kermanshah Branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran. eslampanah_m@yahoo.com

4. Assistant Professor, Department of Educational Management, Faculty of Literature and Humanities, Kermanshah Branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran. kavyani_e@yahoo.com

تدوین مدل پارادایمی فرهنگ‌سازمانی معلمان ابتدایی استان کرمانشاه

سعیده بهرامیان^۱، فرانک موسوی^{۲*}، مریم اسلام پناه^۳، الهام کاویانی^۴

پذیرش ۱۴۰۴/۰۲/۰۹

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۷/۱۲

چکیده

هدف: هدف از پژوهش حاضر ارائه مدل فرهنگ‌سازمانی معلمان ابتدایی استان کرمانشاه بود. **روش:** این کار با انجام پژوهش کیفی با استفاده از نظریه داده‌بنیاد مبتنی بر رهیافت نظام‌مند کوربین و استراوس انجام شد. برای انجام مصاحبه میدانی، جامعه آماری پژوهش شامل اساتید مدیریت آموزشی، مدیران و دبیران آموزش‌وپرورش استان کرمانشاه بودند که در خصوص موضوع پژوهش تجربه و آگاهی لازم داشتند. با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و تا رسیدن به اشباع نظری تعداد ۱۶ نفر (و ۱۶ مصاحبه) به‌عنوان نمونه انتخاب گردیدند. جهت جمع‌آوری داده‌ها، از مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختار یافته با خبرگان و متخصصین حوزه مدیریت آموزشی استفاده شد که برای هرکدام از مصاحبه‌ها بین ۴۵-۶۰ دقیقه زمان در نظر گرفته شد. روایی محتوایی با استفاده از ضریب روایی محتوایی لائوشه مورد تأیید قرار گرفت. در بررسی پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی بین کدگذاران محقق، پایایی بین دو کدگذار ۸۳/۸۷ درصد به دست آمد. به‌منظور تجزیه‌وتحلیل داده‌ها از نرم‌افزار مطالعات کیفی NVIVO^{۱۰} استفاده گردید.

یافته‌ها: در نهایت ۱۲ مقوله در قالب ابعاد ششگانه مدل پارادایمی به‌صورت موجبات علی (۲ مقوله)، مقوله اصلی: فرهنگ‌سازمانی (۲ مقوله)، راهبردها (۲ مقوله)، شرایط زمینه‌ای (۲ مقوله)، شرایط مداخله‌گر (۲ مقوله) و پیامدها (۲ مقوله) جای گرفتند.

نتیجه‌گیری: با بهره‌گیری از شرایط علی، شرایط مداخله‌گر و شرایط زمینه‌ای، با اتخاذ راهبردهایی منجر به کسب پیامدهای عنوان‌شده نمود.

واژگان کلیدی: فرهنگ‌سازمانی، معلمان ابتدایی، آموزش‌وپرورش، دوره ابتدایی.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران. bahramiyan_s@yahoo.com

۲. دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران (نویسندهٔ مسئول). mosavifaranak125@gmail.com

۳. استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران. eslampanah_m@yahoo.com

۴. استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران. kavayani_e@yahoo.com

فرهنگ‌سازمانی موضوعی است که به‌تازگی وارد دانش مدیریت و حوزه رفتار سازمانی شده است. به دنبال نظریه‌ها و تحقیقات جدید در مدیریت، فرهنگ‌سازمانی اهمیت فزاینده‌ای یافته است (برون، ۱۳۹۵) و در سال‌های اخیر موضوع به‌عنوان موضوع محوری در ادبیات مرتبط با سازمان و مدیریت قرار گرفته است (ترزی^۱، ۲۰۱۶). فرهنگ‌سازمانی عبارت است از نگرشها، تجربیات، باورها و ارزشهای یک سازمان که توسط افراد و گروههای آن به اشتراک گذاشته میشود و نحوه تعامل آنها را با یکدیگر و با ذینفعان خارج از سازمان کنترل می‌کند (هارتنل^۲ و همکاران، ۲۰۱۱). مطالعات متعدد با تمرکز بر رابطه بین فرهنگ‌سازمانی و سایر متغیرهای سازمانی در مؤسسات آموزشی و سایر سازمان‌های دولتی و خصوصی انجام شده است که از جمله این متغیرها میتوان به تعهد سازمانی (سیمبولون و پریونگو^۳، ۲۰۲۲)، رفتار شهروندی سازمانی (اسدخان^۴ و همکاران، ۲۰۲۰) نوآوری (هازم و زهو^۵، ۲۰۱۹) و غیره اشاره کرد. همچنین جامعه هدف پژوهشهای فرهنگ‌سازمانی بسیار گسترده بوده است که آموزش و پرورش به‌عنوان سازمانی مهم و مؤثر در دنیای امروز، یکی از این سازمانها است. آموزش و پرورش رکن اصلی توسعه پایدار هر کشوری است و مدرسه را میتوان خط مقدم جبهه آموزش و پرورش دانست (بزرگینزاد و زارعی، ۱۳۹۶). نقش مدارس در جامعه امروزی بسیار مهم است. مدارس به‌عنوان اجزای سازنده جامعه امروزی در نظر گرفته می‌شوند، زیرا مدارس بستری را فراهم می‌کنند که دانش آموزان در آن کسب دانش می‌کنند، استعدادهای خود را کشف میکنند و مهارتهای خود را توسعه میدهند، از نظر شناختی رشد میکنند و در نهایت تبدیل به اعضای مفید جامعه میشوند (الزهرانی^۶، ۲۰۱۶). البته فراهم آوردن چنین شرایطی بدون داشتن نیروی انسانی کارآمد امکانپذیر نیست. نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین دارایی در هر سازمان و به‌عنوان نیروی محرک یک سازمان محسوب میشود که استفاده از توانمندیهای آنها کمک زیادی به ایجاد کیفیت و بهره‌وری می‌کند (تیندوون^۷، ۲۰۱۹). این موضوع در محیط آموزشی نیز صادق است؛ به طوری که معلمان نقش بسیار مهمی در موفقیت و

1. Terzi
2. Hartnell
3. Simbolon and Priyonggo
4. Asad Khan
5. Hazem and Zehou
6. Alzahrani
7. Tindowen

پایداری سازمان دارند (ویسنر و یونیارتی^۱، ۲۰۱۸). معلمان نیروی اصلی آموزش و پرورش هستند و متولی بسیاری از برنامه‌های آموزشی و تربیتی دانش‌آموزان هستند (عازیم^۲ و همکاران، ۲۰۲۲). معلمان میتوانند در بسیاری از برنامه‌های آموزشی نقش مؤثری داشته باشند و اگر این نیروی مؤثر فرهنگ‌سازمانی مؤثری نداشته باشد، بسیاری از عناصر آموزش و پرورش مختل میشوند (فرین^۳ و همکاران، ۲۰۲۱).

موضوع اصلی که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است، مشکلاتی است که در نتیجه عدم معرفی الگوی فرهنگ‌سازمانی برای معلمان ابتدایی مشاهده شده است؛ زیرا فقدان این مدل باعث ایجاد فرهنگ‌سازمانی ضعیف در بین معلمان ابتدایی شده است که میتوان به برخی مطالعات همسو با این موضوع اشاره کرد. از جمله جاویدمهر و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی به بررسی ارائه الگوی آموزش فرهنگ‌سازمانی در آموزش و پرورش خراسان رضوی با استفاده از مدل نظری مبتنی بر مدل نظریه داده‌بنیاد پرداختند که در این مطالعه مطرح نمودند، سطح فرهنگ‌سازمانی در کارکنان آموزش و پرورش، پایینتر از حد متوسط بوده است و علت‌های آن را میتوان در عدم آموزش مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی به کارکنان و عدم وجود مدل جامع در این زمینه یافت. بر این اساس، با توجه به مباحث مطرح‌شده، شناسایی مؤلفه‌های تأثیرگذار بر فرهنگ‌سازمانی میتواند در رشد سطوح فرهنگ‌سازمانی در معلمان مؤثر باشد و بسیاری از عوامل کاهش فرهنگ‌سازمانی در معلمان را میتوان به عدم وجود یک الگوی منحصر به فرد نسبت داد. بر این اساس، این مطالعه پاسخ به این سؤال است که مدل فرهنگ‌سازمانی معلمان ابتدایی مدارس شهر کرمانشاه چگونه است؟

مبانی نظری

فرهنگ‌سازمانی: تعاریف فرهنگ‌سازمانی و مفاهیم مرتبط با آن بیشتر مبتنی بر مبانی جامعه‌شناختی و انسان‌شناسی است. در هر یک از این رشته‌ها، دو رویکرد فرهنگی متفاوت شامل رویکرد کارکردگرا (فرهنگ از رفتار جمعی ناشی می‌شود) و رویکرد نشانه‌شناختی (فرهنگ به تفسیر شخصی و ادراک شناختی بستگی دارد) وجود دارد. در رویکرد اول فرض می‌شود که محققان می‌توانند بین فرهنگ‌های سازمانی تمایز قائل شوند، فرهنگ‌ها را تغییر دهند و آن‌ها را به‌طور تجربی اندازه‌گیری کنند و رویکرد دوم فرض می‌کند که جز فرهنگ چیزی در سازمان‌ها وجود ندارد و فردی که در برهه‌ای از زمان با برخی فرهنگ‌ها

1 . Wiesner and Yuniarti

2 . Azeem

3 . Ferine

مواجهه شده است، در واقع یک پدیده سازمانی را تجربه کرده است (ترز، ۲۰۱۶). براتیانو (۲۰۰۷) فرهنگ سازمانی را به عنوان یک برچسب قدرتمند از سرمایه فکری تعریف می کند و ترکیب را با پایهای مقایسه می کند که به دو یا چند عنصر اجازه می دهد تا به یکدیگر وابستگی داشته باشند و در نتیجه هویت جدیدی بر اساس هم افزایی ایجاد می کند. فرهنگ سازمانی یک مجموعه از ارزشها است که به افراد در سازمان کمک می کند تا بفهمند کدام اقدامات قابل قبول و کدام غیر قابل قبول است (کامرون، ۲۰۰۸). اینها مجموعه خاصی از ارزشها و هنجارها هستند که بین افراد و گروههای سازمان به اشتراک گذاشته شده اند و نحوه تعامل آنها با یکدیگر و با ذینفعان خارج از سازمان را کنترل میکنند (باتوگال و تیندوون^۱، ۲۰۱۹). فرهنگ سازمانی دارای ویژگیهای مختلفی است که شامل کلنگر، تاریخی (میراث اجتماعی، انتقال گذشته به آینده)، رفتاری (رفتارهای انسانی که آموخته و به اشتراک گذاشته میشود، سبک زندگی)، هنجاری (آرمانها، ارزشها، قواعد زندگی)، عملکردی (همزیستی و حل مشکلات سازگاری)، ذهنی (عادات اکتسابی برای کنترل اجتماعی) و ویژگی ساختاری (رفتارهای نمادین که الگو و رابطه خاصی را نشان میدهند) هستند (چاینا و براتیانو^۲، ۲۰۱۲).

فرهنگ سازمانی مدارس: همانطور که هر سازمانی چارچوب فرهنگی خاصی دارد که با توجه به اهداف سازمان ترسیم میشود، مدارس نیز چارچوبهای فرهنگی خاصی دارند که به «یادگیرنده و یادگیرنده» وابسته است (ترز، ۲۰۱۶). از عناصر فرهنگ مدرسه تعاریف مختلفی وجود دارد. طبق نظر براون (۲۰۰۴)، عناصر فرهنگ مدرسه شامل چشمانداز مثالزدنی، مأموریت روشن، تمرکز بر دستاوردهای یادگیرنده، گشودگی به تغییرات و تازگی، رهبری انعطاف پذیر، سیستمهای تصمیم گیری مبتنی بر داده، جشن جمعی از دستاوردهای فردی و گروهی، سازگاری، حمایت والدین و مدیریت زمان مؤثر برای انجام وظایف هستند. به گفته هوی و میکال (۲۰۰۸)، این عناصر شامل یادگیری و آموزش مشارکتی، تلاش برای موفقیت تحصیلی و باز بودن در ارتباطات میباشند. فرهنگ مدرسه مفروضاتی را بر اساس مشکلات قبلی بیان می کند که به درک بهتر نهاد سازمان کمک می کند (روچ و کراتوچویل، ۲۰۰۴). رویکرد فرهنگی به مدرسه بر این فرض استوار است که معلمان و دانش آموزان در مدرسه، خواسته یا ناخواسته، در مورد نحوه انجام کارها در مدرسه توافق دارند و به طور قابل توجهی تحت تأثیر فعالیتهای معمول مدرسه هستند (ترز، ۲۰۰۷). در واقع برخی از مطالعاتی که به بررسی تأثیر ادراک دانش آموزان از فرهنگ مدرسه بر عملکرد آنها پرداخته اند (مارکولیدس و همکاران، ۲۰۰۵) نشان

1 . Batugal and Tindowen

2 . Ghinea and Bratianu

می‌دهند که ادراک از محیط فرهنگی مدرسه بر عملکرد دانش‌آموزان تأثیر دارد. فرهنگ مدرسه با استعاره هوا توصیف میشود که تا زمانی که آلوده نشود، به وجود آن توجه نمیشود. هر یک معلمان، کارمندان، دانش‌آموزان و اولیای آنها طبیعتاً ترجیح میدهند بخشی از مدرسه‌ای باشد که شرایط جذابی دارد. نمونه‌ای از چنین محیطی مدرسه‌ای است که دانش‌آموزان و معلمان از حضور در آنجا خوشحال هستند.

پیشینه تحقیق

اسدی و همکاران (۱۳۹۹) با انجام تحقیقی با عنوان رابطه فرهنگ‌سازمانی با بهره‌وری مدیران تربیت‌بدنی آموزش و پرورش سراسر کشور نشان دادند که بین فرهنگ‌سازمانی و بهره‌وری مدیران تربیت‌بدنی و همچنین بین شاخص‌های فرهنگ‌سازمانی یعنی خلاقیت، خطرپذیری، حمایت رهبری، انسجام و یکپارچگی، کنترل، هویت، نظام پاداش و سازمان با پدیده تعارض و بهره‌وری رابطه وجود دارد. به معنای خلاقیت، ریسک‌پذیری، حمایت رهبری، انسجام و یکپارچگی، کنترل، هویت، سیستم پاداش و سازمان، با پدیده تعارض و بهره‌وری رابطه معناداری و همبستگی مثبت دارد و بین الگوی ارتباطی و بهره‌وری رابطه معناداری وجود ندارد.

در پژوهش جاویدمهر و همکاران (۱۳۹۷) با بررسی ارائه الگوی آموزش فرهنگ‌سازمانی در آموزش و پرورش خراسان رضوی با استفاده از مدل نظریه‌ای داده بنیاد نشان داده شد که این مدل دارای شرایط علی (کیفیت، آینده‌نگری، نیازهای جامعه)، شرایط زمینه‌ای (نیروی انسانی، فناوری، دانش‌محوری، دانش‌آموز ماهر، برنامه‌ریزی، ارزش و اخلاق)، شرایط مداخله‌گر (تجهیزات، فضای فیزیکی، عوامل اقتصادی، تمرکززدایی، جذب نیرو)، راهبردها (مشارکت محوری، مهارت محوری، روش‌های آموزشی، عملکردگرایی) و پیامدها (کسب مهارت‌های گروهی، مهارت‌های فردی و رفع نیازهای جامعه) است.

کیخانزاد و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی به ارائه الگوی فرهنگ‌سازمانی در دانشگاه فرهنگیان استان مازندران پرداختند. یافته‌ها نشان داد که فرهنگ‌سازمانی دارای هفت مؤلفه انطباق‌پذیری، مشارکت، انعطاف‌پذیری، توزیع قدرت، خلاقیت و نوآوری، توجه به اعضای سازمان و خطرپذیری است. در این مدل مؤلفه‌های خطرپذیری، مشارکت، توجه به اعضای سازمان، انعطاف‌پذیری، خلاقیت و نوآوری، انطباق‌پذیری و توزیع قدرت بهترین تأثیر را بر فرهنگ‌سازمانی داشتند و توانستند درصدی از فرهنگ‌سازمانی در دانشگاه فرهنگیان را تبیین کنند. همچنین مشارکت، انعطاف‌پذیری، توزیع قدرت و خطرپذیری کمتر از متوسط، مؤلفه‌های خلاقیت و نوآوری و توجه به اعضای سازمان بیشتر از متوسط و مؤلفه انطباق‌پذیری در حد متوسط بودند.

باهاموند^۱ و همکار (۲۰۲۰) مطالعه‌های را با عنوان ادراکات معلمان از فرهنگ مدرسه در رابطه با بازده مدارس و اثربخشی انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که کسانی که مدارس آن‌ها دارای اثرگذاری کمتری بود، فرهنگ مدرسه آن‌ها بیشتر از نوع فرهنگ تهاجمی- تدافعی بود. کسانی که مدارس آن‌ها مؤثرتر بود، دارای فرهنگ مشارکتی بودند. مائول^۲ و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان فرهنگ‌سازمانی و بهبود کیفیت در مدل (کارکنان، مشتری، سازمان و فرهنگ) که در چهار شرکت تجاری انجام دادند، ۱۲ عنصر مهم (رضایت شغلی، انتظارات فردی، جانبداری از مشتری، ساختار ۹ تار قدرت، فرایند و رابطه، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری، رسالت و دیدگاه، ارزشها، آیین‌نامه، قهرمانها و رفتارها) را در بین چهار شرکت بررسی نمودند و به این نتیجه رسیدند که هر شرکت دارای فرهنگ خاصی است و فرهنگ‌سازمانی در بهبود کیفیت تأثیر دارد.

ترزی (۲۰۱۶) نشان داد که فرهنگ تکلیف، فرهنگ غالب مدرسه است. معلمان دوره راهنمایی بر این باورند که در محیط کارجو موفقیت محور و حمایتی حاکم است و بیش از آنکه به مدیر مدرسه اعتماد کنند به همکاران خود اعتماد دارند. بر اساس نتایج پژوهش پیشنهاد میشود مدیران مدارس فرهنگ حمایتی را در مؤسسات خود تقویت کنند.

سامپراچ^۳ و همکاران (۲۰۱۵) بیان کرده‌اند که از آنجایی که تأثیر فرهنگ‌سازمانی بر رفتار یادگیری معلمان مشخص است، مدیران مدارس باید برنامه‌ریزی و اجرای سیاستهای مرتبط خود را در اولویت قرار دهند تا یادگیری مثبت در بین معلمان تقویت شود. علاوه‌براین، مدیران مدارس باید زمان و دسترسی به امکانات پیشرفته و مناسب اطلاعات و فنآوری را برای کمک به معلمان فراهم کنند، به این ترتیب معلمان را به داشتن عادات یادگیری خوب توفیق میکنند تا معلمان بتوانند آموزشی باکیفیت بالا داشته باشند.

روششناسی پژوهش

در تحقیق حاضر از نظریه داده‌بنیاد مبتنی بر رهیافت نظام‌مند کوربین و استراوس^۴ استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل اساتید مدیریت آموزشی، مدیران و معلمان آموزش و پرورش استان کرمانشاه میباشد. پژوهش حاضر از نوع کیفی بوده و نمونه‌گیری به صورت هدفمند و نظری و از میان خبرگان کلیدی انجام شده است. در این روش تعداد نمونه‌ها در حین کار تعیین میشود و نمونه‌برداری تا رسیدن داده‌ها به اشباع

1. Bahamonde
2. Maull
3. Somprach
4. Strauss & Corbin

نظری ادامه مییابد. اشباع نظری به این معنی است که محقق به جمع‌آوری داده‌ها ادامه می‌دهد تا زمانی که داده‌های جدید در واقع تکرار داده‌های قبلی باشد و مفهوم جدیدی که مستلزم کدگذاری جدید یا گسترش کدها و طبقات موجود باشد، به دست نیاید. شرکت‌کنندگان بخش کیفی این پژوهش را ۱۶ نفر از کارشناسان و خبرگان مطلع و آگاه به حوزه مدیریت آموزشی تشکیل داده است.

پیش از شروع مصاحبه، مجوزهای لازم از معاونت پژوهشی و حراست دانشگاه اخذ شد و نامه حراست دانشگاه و سؤالات مصاحبه از طریق ایمیل برای مصاحبه‌شوندگان ارسال شد و در متن ارسالی قید گردید، در صورت تمایل شرکت‌کنندگان جهت مصاحبه، زمان و مکان انجام مصاحبه را اعلام کنند. همچنین در روز مصاحبه توضیحاتی در خصوص اهداف تحقیق ارائه شد و به مصاحبه‌شوندگان اطمینان داده شد که اطلاعات و جزئیات آن‌ها کاملاً محرمانه خواهد بود.

به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته با خبرگان و متخصصین حوزه مدیریت آموزشی استفاده شد. سؤالات تحقیق یک هفته قبل از شروع مصاحبه برای مصاحبه‌شوندگان ارسال شد تا در روز مصاحبه با آمادگی کامل در مصاحبه حضور یابند. برای نیل به این هدف سؤالاتی بر اساس رویکرد سیستماتیک کوربین و اشتراوس به شرح زیر مطرح شده است: شرایط علی فرهنگ‌سازمانی در بین معلمان ابتدایی کدامند؟ مؤلفه‌های اصلی در طراحی الگوی فرهنگ‌سازمانی موردنیاز معلمان ابتدایی کدامند؟ راهبردهای به‌کارگیری رویکرد توسعه فرهنگ‌سازمانی موردنیاز برای معلمان ابتدایی کدامند؟ بستر حاکم به‌کارگیری رویکرد توسعه فرهنگ‌سازمانی در طراحی الگوی معلمان ابتدایی کدامند؟ پیامدها یا عوامل بعدی استفاده از رویکرد توسعه فرهنگ‌سازمانی کدامند؟

برای هر مصاحبه بین ۶۰-۴۵ دقیقه در نظر گرفته شد. مصاحبه‌ها بلافاصله پس از ضبط، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. از آنجایی که گراند‌تئوری برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد، بنابراین بر اساس کدگذاری سه مرحله‌ای شامل کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. در این کدگذاری سه مرحله‌ای، داده‌ها به‌طور مستمر بررسی و پایش شدند. در مرحله اول، داده‌های پیرامون یک مفهوم جمع‌آوری شد. در مرحله دوم، مفاهیمی که دارای معنای مشترک بودند در قالب مقولاتی که در سطح انتزاعی‌تری نسبت به مفاهیم قرار دارند، سازماندهی شدند. در مرحله آخر (کدگذاری انتخابی) مقوله‌هایی که دارای مفهوم و محتوای مشترک بودند، تحت طبقات ویژه قرار گرفتند. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار مطالعات کیفی NVIVO ۱۰ استفاده شد.

در بررسی پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی بین کدگذاران، محقق از همکار پژوهشی (کدگذار یا ارزیاب) کمک گرفت. سپس محقق به همراه این همکار به صورت تصادفی چند مصاحبه را انتخاب و مجدداً کدگذاری کردند. برای محاسبه درصد توافق کدگذارها (شاخص تکرارپذیری) از فرمول ۱ استفاده شد.

جدول ۱. محاسبه پایایی بین دو کدگذار در مصاحبه‌های تحلیل‌شده

Table 1. Calculation of reliability between two coders in the analyzed interviews

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بین دو کدگذار (درصد)
۱	۴	۲۹	۱۲	۴	۸۲/۷۵
۲	۹	۱۵	۸	۲	۸۴/۲۱
۳	۱۱	۱۴	۶	۳	۸۵/۷۱
کل		۵۸	۲۶	۹	۸۳/۸۷

همان‌گونه که در جدول بالا ملاحظه می‌شود، پایایی بین دو کدگذار برای مصاحبه‌های موردبررسی در این تحقیق، ۸۳/۸۷ درصد است. با توجه به پایایی بیش‌تر از ۶۰ درصد، قابلیت اعتماد کدگذارها مورد تأیید است. برای ارزیابی روایی محتوایی به شکل کمی، از ضریب روایی محتوایی^۱ لاوشه^۲ استفاده گردید. سپس بر اساس فرمول زیر، نسبت روایی محتوایی محاسبه گردید:

در این پژوهش نظرات ۱۵ نفر از متخصصان و صاحب‌نظران مورد استفاده قرار گرفت و با توجه به اینکه ضریب روایی محاسبه‌شده برای تمامی سؤالات بیشتر از ۰/۴۹ بود، بنابراین روایی محتوایی تمامی سؤالات مورد تأیید قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

نمونه‌های بخش کیفی این پژوهش را ۱۶ نفر (جدول ۲) از کارشناسان و خبرگان مطلع و آگاه به حوزه مدیریت آموزشی تشکیل داده است.

1 . Content validity Ratio

2 . Lawshe

Table 2. Statistical samples of the research

ردیف	جنسیت	تعداد	تحصیلات	حوزه فعالیت	رشته تحصیلی
۱	مرد	۶	دکتری	استاد دانشگاه	مدیریت آموزشی
۲	زن	۳	دکتری	استاد دانشگاه	مدیریت آموزشی
۳	مرد	۳	ارشد	معاونت آموزش ابتدایی آموزش و پرورش کرمانشاه	مدیریت آموزشی
	زن	۱	ارشد	دبیر	مدیریت
	مرد	۲	دکتری	دبیر	مدیریت آموزشی
۵		۱	ارشد		مدیریت

نتایج حاصل از کدگذاری باز و محوری در جدول ۳ نشان داده شده است و در نهایت الگوی کیفی پژوهش (کدگذاری انتخابی) بیان شده است.

پژوهشگر در مرحله کدگذاری باز، تعداد ۱۱۰ مفهوم اولیه را استخراج نمود. در مرحله اول تلاش شده است نکات کلیدی و مورد تأکید مصاحبه‌شوندگان استخراج شود. بررسی دقیق‌تر کدهای شناسایی شده مشخص کرد که بسیاری از کدها اگرچه با اصطلاحات و تعابیر مختلف بیان شده‌اند، اما دارای مفهوم یکسانی در تبیین موضوعات مورد پرسش و مصاحبه بودند. از این رو، این کدها تجمیع و ادغام شده و در نهایت تعداد ۸۵ کدباز، ۲۳ مفهوم و ۱۲ مقوله استخراج شد.

Table 3. Formation process of organizational culture development in elementary teachers

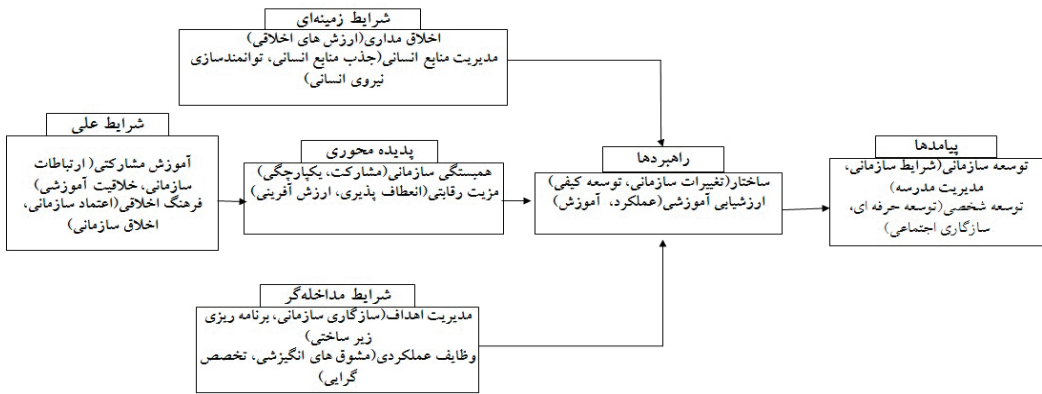
کد اولیه	مضامین فرعی	مضامین اصلی	ساختار بر اساس الگوی پارادایمی
تفاهم در بیان نظرات و دیدگاه‌ها با دانش آموزان	ارتباطات سازمانی	آموزش مشارکتی	تربیت علمی
آشنایی با سیستم‌های فناوری اطلاعات			
برخورد خالصانه و صادقانه با دانش آموزان			
شوخ‌طبعی و روحیه همکاری در برخورد با دانش آموزان			
به اشتراک‌گذاری دانش در مدرسه			
استفاده از روش‌های متنوع تدریس			
نوآوری در رهبری و مدیریت کلاس درس	خلاقیت آموزشی		
نوآوری در ارائه مطالب به دانش آموزان			
ارائه و انجام امور به طور خلاقانه			
اعتماد دانش آموزان به درستی و صداقت معلم	اعتماد سازمانی		
اعتماد مدیران به معلمان و شایستگی‌های آن‌ها			
رفتار منصفانه و به‌حق معلم با همه دانش آموزان			
رعایت انصاف و عدالت در ارزشیابی	اخلاق سازمانی	فرهنگ اخلاقی	
رعایت موازین حفاظتی و قانونی			
توجه به بیت‌المال در سازمان			
ترویج ارزش‌ها اخلاقی			
توجه به رشد همه‌جانبه دانش آموزان	مشارکت	همبستگی سازمانی	
مشارکت در تعیین محتوا و روش‌های تدریس			
ایجاد کارگروه‌های متخصص در حوزه فرهنگ‌سازمانی			
تقویت روحیه داوطلبی در بین دانش آموزان و معلمان			
جلب مشارکت و درگیری دانش آموزان در امور	یکپارچگی		
ایجاد فضای دوستانه و صمیمی در بین کارکنان سازمان			
ایجاد روابط همبستگی سازمانی			
وحدت اهداف و رویه‌ها	انعطاف‌پذیری	مزیت رقابتی	
تأکید بر فرایندهای اداری منعطف			
واکنش سریع و صحیح در برابر تحولات محیطی			
توجه به نیازهای مشتریان			
آموزش کارکنان در برابر تغییرات	ارزش‌آفرینی		
طراحی و اجرای برنامه‌ها بر اساس آزادی عمل توسط خود معلمان			
توسعه مهارت‌های حرفه‌ای از طریق آموزش			
قابلیت سنجش پذیرش اهداف درسی			

ساختار بر اساس الگوی پارادایمی	مضامین اصلی	مضامین فرعی	کد اولیه	
	اخلاق مداری	ارزش‌های اخلاقی	وجود صبر و بردباری در آموزش مباحث درسی	
			ایجاد بستری برای بهبود فرهنگ و وظیفه‌شناسی و وجدان کار	
			داشتن روحیه انتقادپذیری	
شرایط زمینه‌ای	مدیریت منابع انسانی	جذب منابع انسانی	جذب نیروهای متخصص و مستعد جوان و دانشگاهی	
			ایجاد اعتماد درون‌سازمانی بین کارکنان، سرپرستان، مدیران و همکاران	
			تخصص‌گرایی در جذب معلمان متخصص	
	توانمندسازی نیروی انسانی		ایجاد بسترهای توانمندسازی معلمان	
			تأکید بر یادگیری و پرورش استعدادها	
			تقویت شخصیت علمی و تخصص	
شرایط مداخله‌گر	مدیریت اهداف	سازگاری سازمانی	گزینش و جذب نیروهایی با بنیة علمی و تخصصی ضعیف	
			کاربردی نبودن دوره‌های ضمن خدمت	
		برنامه‌ریزی زیرساختی		نظام ارزشیابی ضعیف فعلی معلمان
				وجود قوانین و مقررات خشک و غیرقابل انعطاف
				عدم همکاری بین آموزش‌وپرورش و دانشگاه‌ها
				نبود برنامه برای حضور معلمان در کلاس‌های معلمان دیگر
				کمبود منابع علمی موردنیاز برای کمک به معلمان
				شرایط کاری نامناسب ناشی از کمبود امکانات و تجهیزات آموزشی
	وظایف عملکردی	مشوق‌های انگیزشی		ضعف روحیة همکاری و مشارکت بین معلمان
				ضعف در بهره‌گیری از راهکارهای افزایش انگیزه جهت رشد حرفه‌ای
کمبود فرصت مطالعاتی ویژه معلمان				
	تخصص‌گرایی		ضعف روحیة همکاری و مشارکت بین معلمان	
			ابهام و سردرگمی در نقش	
			تدریس خارج از حوزه تخصصی و حرفه‌ای خود	
			مقاومت در برابر تغییرات فناوری اطلاعات	

کد اولیه	مضامین فرعی	مضامین اصلی	ساختار بر اساس الگوی پارادایمی
توجه به تغییرات محیطی در سازمان	تغییرات سازمانی	ساختار	راهنماها
ایجاد نگرش مثبت در بین معلمان به توسعه کیفیت علم‌آموزی			
توجه به‌گزینش مناسب مدیران و معلمان			
ایجاد روحیه کاوشگری و پرورش تفکر خلاق	توسعه کیفی		
تشکیل کارگروه‌های تخصصی در حوزه‌های مختلف			
ایجاد تعامل و روابط یکپارچه با سایر معلم‌ها در کشور			
ایجاد روحیه کاوشگری و پرورش تفکر خلاق			
توجه به اوقات فراغت معلمان			
توجه به نحوه ارتقاء شغلی معلمان			
اصلاح نحوه ارزشیابی کارکنان سازمان			
تعیین شفاف ابزار و معیارهای سنجش عملکرد معلمان			
توجه به نیازهای فردی و سازمانی معلمان			
نظارت مستمر بر روند تدریس معلمان			
حمایت مثبت رفتاری از معلمان دارای عملکرد مطلوب			
آموزش‌های کاربردی در حوزه‌های مختلف برای معلمان	آموزش	ارزشیابی آموزش	
ایجاد تعامل با دانشگاه‌ها و سایر نهادهای مرتبط			
به‌کارگیری افراد متخصص در بدنه آموزش و پرورش			
برگزاری دوره‌های دانش‌افزایی ویژه معلمان			

کد اولیه	مضامین فرعی	مضامین اصلی	ساختار بر اساس الگوی پارادایمی
سازماندهی منابع و مؤسسات بر طبق مأموریت	شرایط سازمانی	توسعه سازمانی	تبدیلها
معرفی مکانیزم هایی برای ارتباطات اثربخش			
مدیریت حجم کار برای تعادل بین زندگی کاری و شخصی			
مدیریت و اجرای مناسب هنجارها	مدیریت مدرسه	توسعه حرفه‌ای	
رسیدگی به نیازهای دانش آموزان و معلمان			
مدیریت حل تعارضات درون مدرسه ای			
هدایت مدیریت منابع انسانی بر طبق معیارهای تعریف شده کیفیت	توسعه حرفه‌ای	توسعه شخصی	
به رسمیت شناختن و تجلیل از کمک‌ها و دستاوردهای فردی و جمعی			
برانگیختن معلمان و ارتقاء توسعه حرفه‌ای آنان			
سازگاری رهبری با نیازهای مدرسه و محیط پیرامونی	سازگاری اجتماعی	توسعه شخصی	
حفاظت از حریم خصوصی دانش آموزان و خانواده‌ها			
ترویج و بهبود روابط بین فردی در بستر احترام و پذیرش			

درنهایت، پس از واکاوی تمامی مقوله‌های متعلق به فرهنگ سازمانی در معلمان ابتدایی به الگوی پارادایمی کدگذاری محوری توسعه فرهنگ سازمانی می‌رسیم. شکل ۱ نشان‌دهنده روابط میان اجزاء و شرایط اصلی حاصل از کدگذاری محوری درباره توسعه فرهنگ سازمانی می‌باشد.



شکل ۱. الگوی برخاسته از داده‌ها در کدگذاری نظریه‌پردازی داده بنیاد

Figure 1. Model emerging from the data in the coding of foundational data theorizing

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر ارائه مدل فرهنگ‌سازمانی معلمان ابتدایی استان کرمانشاه بود. به‌همین جهت، از نظریه داده بنیاد برای ارائه الگو استفاده شد و مدل ارائه‌شده از فرایندهای کدگذاری ناشی از مصاحبه با نخبگان به‌دست آمد. بر اساس نتایج تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه، مدل پارادایمی فرهنگ‌سازمانی معلمان ابتدایی استان کرمانشاه حاوی ۱۲ مقوله در قالب ابعاد شش‌گانه شامل موجبات علی (۲ مقوله)، مقوله اصلی: فرهنگ‌سازمانی (۲ مقوله)، راهبردها (۲ مقوله)، شرایط زمینه‌ای (۲ مقوله)، شرایط مداخله‌گر (۲ مقوله) و پیامدها (۲ مقوله) جای گرفتند.

بر اساس یافته‌های پژوهش، دو مقوله آموزش مشارکتی و فرهنگ اخلاقی در فرهنگ‌سازمانی معلمان ابتدایی استان کرمانشاه تأثیرگذار هستند. در این زمینه، چاینا و براتینو (۲۰۱۲) یکی از ویژگی‌های فرهنگ‌سازمانی را به‌عنوان یک موضوع رفتاری (رفتارهای انسانی که آموخته و به اشتراک گذاشته میشوند) معرفی کرده‌اند. همچنین هوی و میکل (۲۰۰۸) بیان کرده‌اند که عناصر فرهنگ‌سازمانی در مدرسه شامل یادگیری و آموزش مشارکتی، تلاش برای موفقیت تحصیلی و باز بودن در ارتباطات هستند. علاوه بر این، کیخانزاد و همکاران (۱۳۹۷) در مدل فرهنگ‌سازمانی در دانشگاه فرهنگیان استان مازندران بیان کرده‌اند که مشارکت و خلاقیت و نوآوری از مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی هستند. در آموزش مشارکتی معلم و دانش‌آموزان در کلاس با همکاری هم کار میکنند و کلاس درس از حالت یک‌طرفه خارج میشود و دانش‌آموزان بیشتر در آموزش مشارکت میکنند. رویکرد فرهنگی به مدرسه بر این فرض استوار است که معلمان و دانش‌آموزان در مدرسه، خواسته یا ناخواسته، در مورد نحوه انجام کارها در مدرسه توافق

دارند و به طور قابل توجهی تحت تأثیر فعالیتهای معمول مدرسه هستند (ترز، ۲۰۰۷). در این زمینه لازم است موانع ارتباطی برداشته شود و ارتباط بین معلم و شاگردان تقویت شود که این موضوع با برخورد خالصانه و صادقانه با دانش‌آموزان، شوخ‌طبعی و روحیه همکاری در برخورد با آنها و تفاهم در بیان نظرات و دیدگاهها با آنها امکانپذیر میشود. همچنین آشنایی با سیستمهای فناوری اطلاعات و استفاده از روشهای مختلف تدریس میتواند ارتباط معلمان و دانش‌آموزان را تقویت کند. استفاده از این دو روش به ویژه برای دانش‌آموزانی که خجالتی هستند و در آموزش حضوری کمتر ارتباط برقرار میکنند، مفید است. مطابق با نتایج تحقیق سامپراچ و همکاران (۲۰۱۵) مدیران مدارس باید زمان و دسترسی به امکانات پیشرفته و مناسب اطلاعات و فناوری را برای کمک به معلمان فراهم کنند، به این ترتیب معلمان را به داشتن عادات یادگیری خوب توفیق میکنند تا معلمان بتوانند آموزشی باکیفیت بالا داشته باشند. علاوه بر این میتوان از خلاقیت آموزشی برای آموزش مشارکتی استفاده کرد و با نوآوری در رهبری و مدیریت کلاس، نوآوری در ارائه مطالب به دانش‌آموزان و ارائه و انجام خلاقانه کارها، دانش‌آموزان را در امر آموزش مشارکت داد و همانند معلم در آموزش نقش داشت. در این زمینه اسدی و همکاران (۱۳۹۹) نیز خلاقیت را یکی از شاخص‌های فرهنگ‌سازمانی معرفی کرد. فرهنگ اخلاقی نیز مانند آموزش مشارکتی یکی از شرایط علی مؤثر بر فرهنگ‌سازمانی معلمان ابتدایی شهر کرمانشاه است. دانش‌آموزان باید به معلمان خود اعتماد کنند و این اعتماد باید بر اساس درستی و صداقت، شایستگیها و رفتار منصفانه معلمان باشد. لازمه این امانت، رفتار و عملکرد اخلاقی معلمان است که بر این اساس، معلمان ابتدایی شهرستان کرمانشاه باید در رعایت انصاف و عدالت در ارزشیابی، رعایت موازین حفاظتی و قانونی، توجه به بیت‌المال در سازمان، ترویج ارزشهای اخلاقی و توجه به رشد همه‌جانبه دانش‌آموزان حساس باشند. پدیده محوری در این مدل، فرهنگ‌سازمانی معلمان ابتدایی استان کرمانشاه است که شامل میزان مشارکت (مشارکت در تعیین محتوا و روشهای تدریس، ایجاد کارگروههای متخصص در حوزه فرهنگ‌سازمانی، تقویت روحیه داوطلبی در بین دانش‌آموزان و معلمان و جلب مشارکت و درگیری دانش‌آموزان در امور)، یکپارچگی (ایجاد فضای دوستانه و صمیمی در بین کارکنان سازمان، ایجاد روابط همبستگی سازمانی و وحدت اهداف و رویه‌ها)، انعطاف‌پذیری (تأکید بر فرایندهای اداری منعطف، واکنش سریع و صحیح در برابر تحولات محیطی، توجه به نیازهای مشتریان و آموزش کارکنان در برابر تغییرات) و ارزش‌آفرینی (طراحی و اجرای برنامه‌ها بر اساس آزادی عمل توسط خود معلمان، توسعه مهارتهای حرفهای از طریق آموزش و قابلیت سنجش‌پذیری اهداف درسی) میشود و مقوله‌ها بر مبنای مدل پارادایمی حول آن سازماندهی میشوند. در تحقیقات مختلف

از جمله جاویدمهر و همکاران (۱۳۹۷) و براون (۲۰۰۴) این عناصر مورد توجه قرار گرفته‌اند. در مدل پارادیمی ارائه‌شده در این تحقیق، یک سری راهبردها ارائه شده است. یکی از این راهبردها مربوط به ساختار است. به طوری که ساختار نیازمند تغییرات و توسعه کیفی است. برای توسعه فرهنگ‌سازمانی معلمان ابتدایی نیاز به ایجاد تغییراتی در حوزه آموزشی است. بخشی از این تغییرات باید در حوزه انتخاب مناسب مدیران و معلمان باشد. متأسفانه به نظر می‌رسد برخی از معلمان و مدیران صلاحیت لازم را ندارند که دلیل آن انتخاب نادرست است. همچنین برای رفع نقاط ضعف علمی معلمان، ایجاد نگرش مثبت در بین معلمان برای توسعه کیفیت علم و یادگیری ضروری است. برای توسعه کیفی ساختار، معلمان باید از شأن مناسب برخوردار باشند و به معیشت، ارتقای شغلی، اوقات فراغت و غیره توجه داشته باشند تا فارغ از دغدغه اقتصادی بتوانند با تمام توان به تربیت دانش‌آموزان بپردازند. همچنین با تشکیل کارگروه‌های تخصصی در زمینه‌های مختلف، ایجاد روحیه کاوشگری و پرورش تفکر خلاق و ایجاد تعامل و ارتباط یکپارچه با سایر معلمان کشور می‌توان به ارتقای کیفیت ساختار آموزش و پرورش کمک کرد. همسو با نتایج تحقیق مائول و همکاران (۲۰۱۸) اشاره کرده‌اند که ایجاد ساختار قدرتمند برای ارتقا فرهنگ‌سازمانی ضروری است. یکی دیگر از راهبردهای ارتقا فرهنگ‌سازمانی معلمان ابتدایی شهر کرمانشاه ارزشیابی آموزش است. اینکه تمام معلمان در یک‌مرتبه قرار بگیرند و تفاوت‌چندانی بین معلمان توانمند و غیرتوانمند وجود نداشته باشد، عدالت نیست. باید با اصلاح نحوه ارزشیابی، تعیین شفاف ابزار و معیارهای سنجش عملکرد و نظارت مستمر بر روند تدریس معلمان به‌نوعی بین معلمان توانمند و غیرتوانمند تمیز قائل شد و به فراخور توانمندی مورد حمایت‌های مادی و معنوی قرار گیرند. علاوه بر این نباید از آموزش معلمان غافل ماند و با ایجاد تعامل با دانشگاه‌ها و سایر نهادهای مرتبط و به‌کارگیری افراد متخصص در بدنه آموزش و پرورش، با برگزاری دوره‌های دانش‌افزایی، آموزش‌های کاربردی در حوزه‌های مختلف به معلمان ارائه گردد. جاویدمهر و همکاران (۱۳۹۷) استفاده از روش‌های آموزشی را یکی از راهبردهای آموزش فرهنگ‌سازمانی در آموزش و پرورش خراسان رضوی معرفی کرده است. مطابق یافته‌های تحقیق، مجموعه‌ای از شرایط زمینه‌ای وجود دارند که راهبردهای ارائه‌شده در این تحقیق را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در ابتدا امر مدیریت منابع انسانی یکی از این شرایط زمینه‌ای برای اجرای راهبردهای ارتقا فرهنگ‌سازمانی معلمان ابتدایی شهر کرمانشاه است؛ به طوری که وجود نیروهای متخصص و مستعد جوان و دانشگاهی دارای تخصص بسیار اهمیت دارد و باید اعتماد درون‌سازمانی بین کارکنان، سرپرستان، مدیران و همکاران ایجاد گردد. اهمیت نیروی انسانی در بحث فرهنگ‌سازمانی در تحقیقات تیندوون (۲۰۱۹)، ویسنر و یونیارتی (۲۰۱۸) و جاویدمهر و همکاران (۱۳۹۷)

نیز مورد تأکید قرار گرفته است. از طرفی ایجاد بسترهای توانمندسازی معلمان، تأکید بر یادگیری و پرورش استعدادها و تقویت شخصیت علمی در کنار وجود صبر و بردباری در آموزش مباحث درسی، ایجاد بستری برای بهبود فرهنگ وظیفه‌شناسی و وجدان کار و داشتن روحیه انتقادپذیری شرایط مساعدی برای ارتقا فرهنگ‌سازمانی ابتدایی شهر کرمانشاه به وجود می‌آورد. البته یک سری عوامل مداخله‌گر نیز در وجود دارند که ارتقا فرهنگ‌سازمانی معلمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند که شامل سازگاری سازمانی، برنامه‌ریزی زیرساختی، مشوقهای انگیزشی و تخصص-گرایی هستند. به عقیده چاینا و براتینو (۲۰۱۲) فرهنگ‌سازمانی ویژگیهای مختلفی دارد که موضوع عملکردی (همزیستی و حل مشکلات سازگاری) یکی از آنها است. طبق نظر براون (۲۰۰۴) نیز سازگاری یکی از عناصر فرهنگ مدرسه را تشکیل می‌دهد. همچنین جاویدمهر و همکاران (۱۳۹۷) در مدل آموزش فرهنگ‌سازمانی در آموزش و پرورش خراسان رضوی شرایط زمینه‌ای (نیروی انسانی، فن‌آوری، دانش‌محوری، دانش‌آموز ماهر، برنامه‌ریزی و ارزش و اخلاق) و شرایط مداخله (تجهیزات، فضای فیزیکی، عوامل اقتصادی، تمرکززدایی، جذب نیرو) را گزارش کرده‌اند که با نتایج تحقیق حاضر همسویی دارد.

در مجموع، در صورت توجه به مدل ارائه‌شده در این تحقیق و اجرای راهبردهای توصیه‌شده، میتوان انتظار پیامدهای مثبتی در توسعه فرهنگ‌سازمانی در دو بعد شخصی (هدایت مدیریت منابع انسانی بر طبق معیارهای تعریف‌شده کیفیت، به رسمیت شناختن و تجلیل از کمکها و دستاوردهای فردی و جمعی، برانگیختن معلمان و ارتقاء توسعه حرفهای آنان، سازگاری رهبری با نیازهای مدرسه و محیط پیرامونی، حفاظت از حریم خصوصی دانش‌آموزان و خانواده‌ها و ترویج و بهبود روابط بین فردی در بستر احترام و پذیرش) و سازمانی (سازماندهی منابع و مؤسسات بر طبق مأموریت، معرفی مکانیک‌هایی برای ارتباطات اثربخش، مدیریت حجم کار برای تعادل بین زندگی کاری و شخصی، مدیریت و اجرای مناسب هنجارها، رسیدگی به نیازهای دانش‌آموزان و معلمان و مدیریت حل تعارضات درون مدرسه‌ای) داشته باشد. جاویدمهر و همکاران (۱۳۹۷) پیامدهای مدل آموزش فرهنگ‌سازمانی در آموزش و پرورش خراسان رضوی را شامل کسب مهارتهای گروهی، کسب مهارتهای فردی و تأمین نیازهای جامعه بیان کرده‌اند. همچنین فرهنگ‌سازمانی بر متغیرهای متعددی از جمله تعهد سازمانی (سیمبولون و پیرونکو، ۲۰۲۲)، رفتار شهروندی سازمانی (اسدخان و همکاران، ۲۰۲۰)، نوآوری (هازم و زهو، ۲۰۱۹)، توسعه حرفهای معلمان (حسینی و احمد، ۱۳۹۴) و غیره تأثیرگذار است که لزوم توجه به مدل ارائه‌شده در این تحقیق را دوچندان می‌کند. با توجه به آنچه در این تحقیق به‌عنوان پیامدهای ارتقا فرهنگ‌سازمانی معلمان ابتدایی شهر کرمانشاه

مورد اشاره قرار گرفته است، به مدیران آموزش و پرورش استان کرمانشاه و ادارت نواحی سهگانه آموزش و پرورش شهر کرمانشاه پیشنهاد می‌گردد که یافته‌های مورد اشاره در این تحقیق را مورد توجه قرار دهند. بر اساس یافته‌های تحقیق پیشنهاد میشود که آموزش مشارکتی به‌ویژه از طریق آموزش مجازی و روشهای نوین تدریس تقویت شود، به‌نوعی که دانش‌آموزان منفعل نباشد و خود بخشی از فرایند آموزش باشد. در این مسیر نیاز است که ارتباطات بین معلم و دانش‌آموز گسترده‌تر شود که اعتماد دانش‌آموز به سخنان، رفتار و کردار معلم به تحکیم این ارتباط کمک می‌کند. همچنین فراهم‌سازی زمینه لازم برای ارتقا فرهنگسازی شامل جذب و توسعه نیروی انسانی متخصص، متعهد و اخلاق‌مدار در کنار کنترل عوامل مداخله‌گر به نفع ارتقا فرهنگ‌سازمانی معلمان ابتدایی شهر کرمانشاه از اهمیت بالایی برخوردار است. در نهایت پیشنهاد می‌گردد با تغییرات ساختاری در حوزه آموزش و پرورش در جهت توسعه کیفی (در کنار توسعه کمی) آن، میتوان از راهکارهای مختلف برای توسعه عملکرد معلمان ابتدایی شهر کرمانشاه از جمله برگزاری دوره‌های ضمن خدمت کاربردی، دوره‌های مطالعاتی برای معلمان با تحصیلات عالی، شناسایی شایستگیهای مورد نیاز معلمان ابتدایی و ارزیابی عملکرد آنها بر اساس این شایستگیها و غیره استفاده نمود.

منابع

- اسدی، ح، رهاوی، ر. (۱۳۹۹)، رابطه فرهنگ‌سازمانی با بهره‌وری مدیران تربیت‌بدنی آموزش و پرورش سراسر کشور، مجله حرکت، ۲۰، ۲۳-۳۴.
- برون، م. (۱۳۹۵)، فرهنگ‌سازمانی، کنفرانس ملی فرهنگ‌سازمانی، تهران.
- بزرگی نژاد، خ، زارعی، ر. (۱۳۹۶)، ابعاد و شاخص‌های کیفیت مدارس، دومین همایش بین‌المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی، دانشگاه تهران.
- جاویدمهر، م، معقول، ع، نودهی، ح، بینش، م. (۱۳۹۷)، بررسی ارائه مدل آموزش فرهنگ‌سازمانی در آموزش و پرورش خراسان رضوی با استفاده از مدل نظریه‌ای داده بنیاد، پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۲(۴)، ۶۷۱-۶۹۰.
- حسینی، د، احمدی، ع. (۱۳۹۴)، رابطه بین فرهنگ‌سازمانی با توسعه حرفه‌ای معلمان، نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۱۰(۴)، ۷-۱۸.
- کیخانزاد، م، صفاریان، ه، ضامنی، ف. (۱۳۹۷)، ارائه مدل فرهنگ‌سازمانی در دانشگاه فرهنگیان استان مازندران، رهبری و مدیریت آموزشی، ۴۴، ۱۷۳-۱۸۶.
- Alzahrani, S.M.H., Hammersley-Fletcher, L., Bright, G. (2016), Identifying Characteristics of a “Good School” in the British and Saudi Arabian Education Systems, *Journal of Education and Practice*, 27, 136-148.

- Asad Khan, M., Ismail, F., Hussain, A., Alghazali, B. (2020), The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior, *SAGE Open*, 10(1), 21582440198.
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., Sajjad, M. (2021), Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation, *Technology in Society*, 66, 101635.
- Batugal, M.L.C., Tindowen, D.J.C. (2019), Influence of Organizational Culture on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction: The Case of Catholic Higher Education Institutions in the Philippines, *Universal Journal of Educational Research*, 7(11), 2432-2443.
- Bahamonde, G., Mayday, A. (2020), Teacher's perceptions of School culture in Relation to School's Effectiveness, *Western Michigan University*.
- Brown, R. (2004), School culture and organization: Lessons from research and experience, Denver, CO: *Paper for the Denver Commission on Secondary School Reform*.
- Cameron, K. (2008), A process for changing organization culture, *Handbook of Organization Development*, 14(5), 2-18.
- Corbin, J.M., Strauss, A.L. (2008), Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory, *Los angeles, calif, sage publications*.
- Creswell, J.W., Miller, D.L. (2000), Determining Validity in Qualitative Inquiry, *Theory into Practice*, 39(3), 124-30.
- Ferine, K.F., Aditia, R., Rahmadana, M.F. (2021), An empirical study of leadership, organizational culture, conflict, and work ethic in determining work performance in Indonesia's education authority, *Heliyon*, 7(7), e07698.
- Hartnell, C.A., Ou, A.Y., Kinicki, A. (2011), Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions, *Journal of Applied Psychology*, 96(4):677-694.
- Hazem, S.M., Zehou, S. (2019), Organizational culture and innovation: A literature review, Proceedings of the 2019 3rd International Conference on Education, *Culture and Social Development (ICECSD 2019)*, Published by Atlantis Press.
- Hoy, W., & Miskel, C. (2008), Educational administration: Theory, research, and practice, Boston: *McGraw Hill companies*.

- Lawshe, C.H. (1975), Quantitative approach to content validity, *Personnel psychology*, 28(4), 563-575.
- Marcoulides, G. A, Heck, R. H., & Papanastasiou, C. (2005), Student perceptions of school culture and achievement: Testing the invariance of a model, *The International Journal of Educational Management*, 19(2), 140–152.
- Maull, R., Brown, P., Cliffe, R. (2018), Organisational Culture and Quality Improvement: a case study examination, *International Journal of operations & Production Management*, 21(3), 302-326.
- Simbolon, N.L., Priyonggo, B.S. (2022), Analysis of the Effects of Self-Efficacy Mediation and Organizational Commitment on the Effect of Transformational Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance of PT Sarana Lintas Caraka, *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal)*, 5(1):6611-6624.
- Somprach, K., Prasertcharoensuk, T., Ngang, T.K. (2015), The Impact of Organizational Culture on Teacher Learning, 5th World Conference on Learning, Teaching and Educational Leadership, WCLTA 2014, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 186, 1038–1044.
- Roach, A. T., Kratochwill, T. R. (2004), Evaluating school climate and school culture, *Teaching Exceptional Children*, 37(1), 10–17.
- Terzi, A. R. (2007), Faculty culture perception of university students, *Journal of National Education*, 176, 98–108.
- Terzi, A.R. (2016), Teachers' perception of organizational culture and trust relation, *September 2016 International Journal of Organizational Leadership*, 5(4), 338-347.
- Tindowen, D.J. (2019), Influence of Empowerment on Teachers' Organizational Behaviors, *European Journal of Educational Research*, 8(2), 617-631.
- Wiesner, G., Yuniarti, N. (2018), Systematic Quality Management in Vocational Educational Institutes: Role of Teachers in Development of Organizational Quality, *Jurnal Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, 24(1), 162-170.