

## مطالعه قوم‌نگارانه فرهنگ سازمانی مدرسه بر اساس دیدگاه شاین: مطالعه موردی دو مدرسه

### ابتدایی شهر مشهد

افسانه پیرمغان<sup>۱</sup>، رضوان حسین‌قلی‌زاده<sup>۲</sup>، محسن نوغانی دخت بهمنی<sup>۳</sup>

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۷/۱۲


### چکیده


**هدف:** هدف این پژوهش مطالعه قوم‌نگارانه فرهنگ سازمانی دو مدرسه ابتدایی شهر مشهد بر اساس دیدگاه شاین بود. **روش‌شناسی:** این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا قوم‌نگاری با رویکرد کیفی بود. نمونه مورد مطالعه را ۱۵ نفر از مدیران، معاونان، معلمان و دانش‌آموزان در دو مدرسه ابتدایی دخترانه و پسرانه در شهر مشهد در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸ تشکیل دادند که به شیوه هدفمند و طبق اصل اشباع انتخاب شدند. کفایت حجم نمونه بر اساس اشباع نظری تعیین شد. جهت گردآوری داده‌ها از روش مشاهده نیمه مشارکتی و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و برای تحلیل داده‌ها از تکنیک کدگذاری در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی بهره گرفته شد. اعتبار نتایج بر اساس معیارهای چهارگانه گوبا و لینکن و با اطمینان از میزان «موثق بودن» داده‌ها و نیز کدگذاری و بازبینی توسط اعضای تیم پژوهش تأمین شد.


**یافته‌ها:** نتایج حاکی از شناسایی و استخراج ۳۷ مقوله گزینشی در سه سطح الگوهای رفتاری (۱۸ کد گزینشی)، ارزش‌ها و هنجارها (۱۲ کد گزینشی) و مفروضات بنیادین و باورها (۷ کد گزینشی) بر اساس دیدگاه شاین بود. از مجموع ۴۳۶ کد باز، ۲۲۷ کد در سطح الگوهای رفتاری، ۱۲۱ کد در سطح ارزش‌ها و باورها و ۸۸ کد در سطح مفروضات بنیادین شناسایی شدند. از مجموع ۸۸ کد محوری نیز ۴۲ کد در سطح الگوهای رفتاری، ۲۹ کد در سطح ارزش‌ها و هنجارها، و ۱۷ کد در سطح مفروضات بنیادین فرهنگ‌سازمانی استخراج شدند. از ویژگی‌های مهم فرهنگ سازمانی در سطح الگوهای رفتاری می‌توان به تعامل اجتماعی ضعیف میان اعضای مدرسه و رفتار نامناسب کادر مدرسه با دانش‌آموزان و در سطح ارزش‌ها و هنجارها به همکاری، همدلی اجتماعی با والدین و انگیزش دانش‌آموزان و در سطح مفروضات به تعاون و همکاری والدین و دانش‌آموزان در امور مدرسه، نظارت و مدیریت رفتار انضباطی دانش‌آموزان و کارکنان اشاره نمود.

**بحث و نتیجه‌گیری:** نظر به غلبه ویژگی‌های فرهنگ سازمانی بوروکراتیک، رسمی و قیمی از نوع کنترلی به ویژه دوگانگی بین بوروکراسی و مشارکت طلبی ضروری است توجه ویژه‌ای به مقوله نرم و چندلایه‌ای فرهنگ سازمانی مدرسه که رفتارهای آشکار اعضای مدرسه را به‌ویژه در امر آموزش و یادگیری تحت تأثیر قرار می‌دهد، در فرایند سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری آموزشی از سوی سیاست‌گذاران آموزشی به‌ویژه مدیران مدارس صورت گیرد.

**واژگان کلیدی:** فرهنگ‌سازمانی، فرهنگ مدرسه، مدارس ابتدایی، قوم‌نگاری

<sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد گروه مدیریت آموزشی دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. 

<sup>۲</sup> دانشیار گروه مدیریت آموزشی و توسعه منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. (نویسنده مسئول). 

<sup>۳</sup> دانشیار گروه علوم اجتماعی دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. 

## مقدمه

مدرسه به‌عنوان یک سیستم اجتماعی باز قلمداد می‌شود که رفتار سازمانی آن تابع تعامل عناصر فردی، ساختاری، فرهنگی و سیاسی با مرکزیت آموزش و یادگیری به‌عنوان مأموریت اصلی آن می‌باشد (Hoy & Miskel, 2013). فرهنگ مدرسه به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عناصر این سیستم و نیز مهم‌ترین شاخص سطح کیفیت آموزش محسوب می‌شود و با قدرتی که در تبیین رفتار اعضاء در بافت و جامعه مدرسه دارد، می‌تواند کمک و اثر بالقوه‌ای در انسجام و پیشرفت کل فرآیندهای آموزشی باشد یا سبب ازهم‌گسیختگی آن شود (Ebrahimi, 2012; Yeigh et al., 2018).

فرهنگ‌سازمانی مدرسه اساساً یک مفهومی چندوجهی و چندبعدی است. چنانکه برخی محققان با تمرکز بر ماهیت سیال و پویا بودن فرهنگ، فرهنگ مدرسه را مفهومی پویا، و انعطاف‌پذیر تعریف می‌کند که به‌طور مداوم در خلال تعاملات و بازتاب‌های رفتاری کارکنان، دانش‌آموزان و جامعه در حال ساخته‌شدن و رشد و توسعه است. با نظر به برخی تعاریف ارائه شده، فرهنگ‌سازمانی مدرسه اساساً، شبکه پیچیده‌ای از سنت‌ها و آیین‌هایی است که به‌تدریج شکل گرفته و اساساً مدرسه با ارزش‌ها، باورهای مشترک و رفتار دینفعان هویت می‌یابد (Pavlidou & Efstathiades, 2021). درواقع، فرهنگ بر آنچه برای اعضاء مدرسه ارزش دارد و اینکه اعضاء این گروه باید چگونه فکر، احساس و رفتار کنند، حاکم است (Sergiovanni, 2007). به‌بیان‌دیگر، فرهنگ‌سازمانی مدرسه یک موضوع فراگیر قلمداد می‌شود که همه امور مدرسه از قبیل عکس‌العمل افراد، پوشش افراد، موضوعات موردبحث و حتی مواردی که از بحث درباره آن‌ها اجتناب می‌شود، تمایل افراد به مشارکت، احساس معلمان نسبت به کار خود و دانش‌آموزان و نیز احساس دانش‌آموزان نسبت به مدرسه را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد (Zhu, 2013). این ویژگی‌ها با اتکا به دیدگاه Schein (2010) مورد تحلیل قرار گرفته‌اند. شاین در دهه ۱۹۸۰ نظریه‌ای را مطرح کرد که در بحث «فرهنگ سازمانی» بسیار تأثیرگذار بود. لذا، فرهنگ سازمانی به‌مثابه سیستمی از جهت‌گیری‌های مشترک شامل هنجارها، ارزش‌ها، فلسفه‌ها، دیدگاه‌ها، باورها، انتظارات، افسانه‌ها و سنت‌ها و رسوم قلمداد می‌شود که بخش‌های سازمان را کنار هم نگه می‌دارد و به آن هویتی متمایز می‌دهد (Hoy & Miskel, 2013). طبق الگوی شاین چنانکه در شکل ۱ ملاحظه می‌شود، فرهنگ سازمانی متشکل از سه سطح و لایه است که از آشکار به نهان می‌گراید. بر این اساس، الگوهای رفتاری ناظر به جلوه‌های ظاهری و شامل تمام پدیده‌هایی است که یک فرد می‌تواند ببیند، بشنود و احساس کند مانند: زبان، فناوری، مراسم، داستان‌ها، جشن‌ها. نظام ارزشی نیز ناظر بر بایدها و نبایدهای رفتاری است که هر یک از اعضاء مدرسه در موقعیت‌های مختلف از خود نشان می‌دهند و بر اساس آن رفتار می‌کنند و در پایین‌ترین سطح فرهنگ سازمانی مدرسه، مفروضات اساسی قرار می‌گیرند که ناظر بر باورهای اعضا نسبت به ماهیت انسان، نگرش به سازمان، زمان و فضا می‌باشد (Schein, 2010).



شکل ۱: سطوح فرهنگ سازمانی بر اساس الگوی شاین

با استناد به این تعریف از فرهنگ سازمانی از دیدگاه شاین، فرهنگ سازمانی مدرسه شکلی پیچیده از سنت‌ها و آداب و رسوم تعریف می‌شود که در طی زمان و از طریق تعامل معلمان، مدیران دانش‌آموزان و اولیای آن‌ها به‌ویژه در موقعیت‌های حل مسئله و چالش‌انگیز به وجود می‌آید و به‌عنوان یک موضوع فراگیر همه امور مدرسه و کنش و واکنش‌های افراد حتی نحوه پوشش افراد و احساسات و تمایلات آن‌ها به انجام یا اجتناب از برخی امور را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Zhu et al., 2013; Safaei Movahed & Bahadori, 2018). با وجود تنوع تعاریف ارائه شده از فرهنگ مدرسه را می‌توان با نظر به رویکردهای مطالعه این پدیده در مدرسه مورد توجه قرار داد. سه رویکرد اصلی گونه‌شناسی-کارکردگرا، رویکرد فرایندی و رویکرد بهبود- اثربخشی برای مطالعه فرهنگ سازمانی معرفی شده است. در رویکرد نخست، سودمندی، انسجام، یگانگی، اشتراک تام و مطلوبیت و اثربخشی و در رویکرد دوم بر درک فرایندهای ساخت و شکل‌گیری فرهنگ مدرسه تمرکز می‌شود. در رویکرد سوم فرهنگ مدرسه با توجه به میزان حمایت فرهنگ از اهداف آموزشی مدرسه مدنظر قرار می‌گیرد که به نظر می‌رسد برای ترویج پیشرفت و اثربخشی مدرسه، واقعی‌تر، فراگیرتر و کاربردی‌تر باشد (Tsang, 2009).

مرور تعداد قابل‌توجهی از پژوهش‌های صورت گرفته طی یک مرور نظام‌مند در این نوشتار حاکی از غلبه رویکرد اثبات‌گرایی در مطالعه فرهنگ سازمانی، به‌رغم تأکید بر ماهیت کیفی مطالعه این موضوع توسط محققان مختلف، و به‌تبع آن استفاده از روش‌های پژوهش کمی است (از جمله Fallahi, 2016; Yousefi et al., 2020; Safaei Movahed & Bahadori, 2018; Wang & Holcombe, 2010; Pavlidou & Efstathiades, 2021). در مقابل، تعداد محدودی از محققان تلاش نمودند تا با بهره‌گیری از رویکرد پژوهش کیفی عمیق‌تر به درون‌مایه فرهنگ مدرسه رسوخ کنند (Ozgenel, 2020; Ngang, 2011; Smart, 2016; Zahedbabolan et al., 2019; Miljković & Grujić, 2019; Hongboontri & Keawkhong, 2014). در این میان، بر اساس مطالعات اندکی که بر موضوع مطالعه فرهنگ سازمانی در مدرسه متمرکز بوده‌اند، می‌توان غلبه گونه فرهنگ بوروکراتیک را در نظام آموزش و پرورش ایران را مورد تأیید قرار داد (Nazem Nejad, 2012; Amin Bidokhti et al., 2010; Ansari Mehr, 2008; Ahghar, 2006; Ahadi, 2001). به‌طور کلی، جستجوهای صورت گرفته حاکی از عدم توجه کافی محققان به مطالعه فرهنگ سازمانی مدرسه با رویکرد کیفی بوده است. به‌طور نمونه به نتایج دو نمونه از مطالعات مرتبط با این حوزه می‌توان اشاره کرد. (Qumshi and Yousefi (2019) طی یک مطالعه قوم نگارانه در یک مدرسه به این نتیجه دست یافتند که مدرسه و فرهنگ حاکم بر آن به‌شدت با اوضاع اجتماعی و فرهنگ حاکم بر جامعه ارتباط دارد و از آن تأثیر می‌پذیرد و گونه‌ای در هم پیچی عمیق میان فرهنگ مدرسه و فرهنگ جامعه پیرامونی در جریان است. به‌گونه‌ای که میزان ثروت، فقر، مشکلات، بزهکاری، جرم، تقاضا و یا عدم تقاضا برای مدرسه رفتن در جامعه و خانواده‌ها بر مدرسه و فرهنگ علم‌آموزی دانش‌آموزان و ارتباط آن‌ها با معلمان تأثیرگذار است و آن را نیز متأثر از خویش می‌سازد. در مطالعه دیگری نزدیک به فرهنگ مدارس ایران، (Dezhboard, Hosseingholizadeh and Ahanchian (2020) به واکاوی نشانگان حکومت‌مندی در مدارس ابتدایی پرداختند و فضای حاکم بر مدارس مورد مطالعه را با ویژگی‌هایی مانند مراقبت واگنری (تقلید معرفت)، مراقبت زمانی، مراقبت محتسبانه، مراقبت آموزشی- محتوایی، مراقبت چهره‌گرافی (مراقبت ظاهری- فیزیکی)، مراقبت پلیسی، مراقبت ارتباطی و مراقبت سیاسی توصیف کردند. چنانکه، در کنار ساخت سوژه انسانی، انقیاد و مطیع‌سازی، مرگ تفکر انتقادی و عدم توجه به حقوق و جایگاه کودک دیده شد. فرهنگ سکوت، اعتماد ساده‌لوحانه به کادر آموزشی و ناعادلانه پنداشتن قوانین از سوی دانش‌آموزان نیز نمایانگر تک‌صدایی در مدرسه مدرن بود. نتایج مطالعه دیگری با عنوان «واکاوی رفتارهای خشونت‌آمیز آموخته‌شده در مدرسه از منظر برنامه درسی پنهان» توسط (Izadifar, Safaei Movahhed and Shali (2018) نیز الگوهای رفتاری دانش‌آموزان را در سطح آشکار فرهنگ سازمانی ناظر به وجود خشونت روان‌شناختی (تمسخر، حسادت کردن و لقب دادن به یکدیگر)، خشونت اجتماعی (محرومیت تحصیلی و نظارت خانواده) و خشونت فیزیکی (خودآزاری یا خشونت نسبت به خود و دیگرآزاری) توصیف کرد. در مطالعه دیگری، (Taslami, Farasatkah and Hassanmorade (2020) با هدف سنخ‌شناسی فرهنگ سازمانی مدارس به مرور

پژوهش‌های چهار دهه اخیر در حوزه فرهنگ سازمانی مدارس داخل و خارج کشور پرداختند. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، مطالعات صورت گرفته نخست با نگاه رویکردشناسی در سه دسته رویکرد کارکردگرایی، رویکرد فرآیند محور و رویکرد بهبود-اثربخشی طبقه‌بندی شدند. سپس، با نگاه روش‌شناسی پژوهش و کاربرد نتایج در سه گروه، مطالعات توصیفی ارزیابی، مطالعات همبستگی و مطالعات فرهنگ پژوهی مدرسه دسته‌بندی شدند. این طیف سنخ‌شناسی نشان داد که مدرسه دارای فرهنگ سازمانی خاص است و مدیران و رهبران آموزشی با شناخت جامع الگوها، می‌توانند کاشف و خالق فرهنگ سازمانی مثبت در مدرسه‌ها باشند. نظر به اینکه مدرسه به‌مثابه کانون تربیتی محله در مرکز تحولات اجتماعی و فرهنگی و تغییرات سریع محیطی قرار دارد (Ministry of Education Iran, 2018)، پرداختن به فرهنگ سازمانی مدرسه به‌عنوان زمینه و بستر ایجاد تغییر و بهبود آموزش و یادگیری ضروری به نظر می‌رسد. بنابراین، با استناد به شواهد پژوهشی موجود که مؤید ویژگی‌های فرهنگ بوروکراتیک و حکومت‌مندی در مدارس ابتدایی در شهر مشهد به‌عنوان نمونه عینی مدارس ابتدایی متأثر از ساختار آموزشی متمرکز کشور می‌باشند، هدف اصلی این پژوهش، توصیف ویژگی‌های فرهنگ‌سازمانی حاکم بر دو مدرسه ابتدایی منتخب در شهر مشهد می‌باشد که به شیوه قوم‌نگارانه و با حضور و مشارکت پژوهشگر در محل مدرسه و تعامل با اعضای مدرسه مورد مطالعه قرار گرفتند. لذا، با نظر به ماهیت چندوجهی و چندبعدی فرهنگ سازمانی مدرسه بر اساس الگوی نظری پژوهش (سطوح رفتاری، ارزش‌ها و هنجارها و مفروضات بنیادین) و در پاسخ به محدودیت‌های مطالعات کمی غالب در مطالعه این مقوله اساسی از روش پژوهش کیفی بهره گرفته شد و انتخاب دو مدرسه دخترانه و پسرانه باهدف تمرکز بیشتر و عمیق‌تر شدن واکاوی ویژگی‌های بنیادین فرهنگ سازمانی صورت گرفت.

## روش‌شناسی

این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا، قوم‌نگاری<sup>۱</sup> با هدف توصیف واقعیت‌های فرهنگ مدرسه بود. قوم‌نگاری به مثابه استراتژی فهم فرهنگ سازمانی اساساً مستلزم توصیف فرهنگ و سبک زندگی گروهی از افراد به‌طور نمونه مدیران، دانش‌آموزان، معلمان و معاونان در یک مدرسه است که از طریق زندگی و یا حضور محقق در آن شرایط فهم و ادراک می‌شود (Ramazani et al., 2015).

جامعه پژوهش شامل دو مدرسه ابتدایی دخترانه و پسرانه در دو ناحیه برخوردار و کمتر برخوردار (از حیث وضعیت اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی مدرسه) شهر مشهد در سال تحصیلی ۱۳۹۹-۱۳۹۸ بودند. نمونه مورد مطالعه را مدیران، معاونان، معلمان و دانش‌آموزان تشکیل دادند که به شیوه نمونه‌گیری هدفمند و طبق اصل اشباع نظری به تعداد ۱۵ نفر رسید. انتخاب مدارس با نظر به معیارهایی نظیر عملکرد موفق مدرسه و مدیر مدرسه و نیز وضعیت اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی مدرسه که عموماً بر اساس آن نواحی هفتگانه آموزش و پرورش مشهد به سه ناحیه برخوردار، نیمه برخوردار و کمتر برخوردار دسته‌بندی می‌شوند.

اجرای این پژوهش پس از انتخاب مدارس مورد مطالعه از طریق مکاتبات اداری، با استقرار پژوهشگر در مدرسه به‌منظور گردآوری داده‌های مورد نیاز آغاز شد. حضور مستمر محقق در هر مدرسه به‌طور تصادفی صورت می‌گرفت. شایان ذکر است که ساعات حضور در هر مدرسه از ساعت ۷ صبح تا ۱۲:۴۵ در نوبت صبح و از ساعت ۱۱:۳۰ تا ۱۷:۱۵ در نوبت عصر در صورت چرخشی شدن مدرسه بود. در این مرحله، ضمن حضور و شرکت محقق در بسیاری از مراسم‌ها، برنامه‌ها و جلسات رسمی و غیررسمی مدارس مورد مطالعه تلاش شد تا با اعضای مدرسه به‌ویژه دانش‌آموزان و والدین آن‌ها ارتباط برقرار شود که با شیوه کرونا و ویروس ادامه این تعاملات قطع شد و گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه با معلمان و مدیران در فضای مجازی انجام گرفت. لذا، مشاهدات صورت گرفته به زمان پیش از تعطیلی مدارس مربوط می‌شود. در مرحله سوم، کلیه مصاحبه‌ها و مشاهدات پیاده‌سازی شده و مورد تحلیل قرار گرفتند. هر چند تحلیل داده‌ها بلافاصله پس از انجام هر مصاحبه و مشاهده انجام می‌شد تا از کیفیت داده‌های به‌دست‌آمده اطمینان حاصل شود. در پایان، بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل مصاحبه‌ها و مشاهدات صورت گرفته، مقوله‌های اصلی معرف فرهنگ سازمانی مدرسه بر اساس

الگوی شاین در سه سطح رفتاری، ارزش‌ها و باورها از سطح جلوه‌های آشکار تا ضمنی و پنهان در لایه‌های زیرین فرهنگ دسته‌بندی شدند.

جهت گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه ساختاریافته و مشاهده نیمه مشارکتی استفاده شد و محقق برای ثبت وقایع و هر رویدادی در مدرسه، هر آنچه را که در لحظه مشاهده می‌نمود، ثبت کرده و مجدداً در هنگام ترک میدان، نیز مورد بازبینی قرار می‌داد. همچنین به‌منظور تحلیل محتوای مصاحبه‌ها و مشاهدات از روش کدگذاری در سه مرحله باز، محوری و گزینشی استفاده شد (Straus & Corbin, 1997). علاوه بر این، جهت ارزیابی کیفیت پژوهش به‌جای استفاده از واژگان روایی و پایایی کمی، در این پژوهش به مانند سایر مطالعات کیفی از معیار «اعتمادپذیری» (Guba and Lincoln (1994 استفاده شد که بر اساس چهار معیار قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت تأیید می‌توان مشخص نمود تا چه اندازه می‌توان بر یافته‌های یک پژوهش کیفی اعتماد کرد. علاوه بر این، با همراهی تیم پژوهش در فرایند کدگذاری داده‌ها در هر سه مرحله از روش بازبینی همگنان استفاده شد (MohammadPoor, 2010).

## یافته‌ها

نتایج حاصل از کدگذاری مصاحبه‌های صورت گرفته پیرامون ویژگی‌های فرهنگ سازمانی مدارس مورد مطالعه در سطح رفتاری در جدول ۱ نشان داده شد.

جدول ۱. نتایج کدگذاری باز، محوری و گزینشی در سطح الگوی رفتاری فرهنگ مدارس مورد مطالعه

ردیف	کدهای باز	کدهای محوری	کدهای گزینشی
۱	کنترل فضای امنیتی داخل و بیرون مدرسه	کنترل امنیت محیطی (داخلی/بیرونی) مدرسه	کنترل امنیت فیزیکی دانش‌آموزان در بیرون مدرسه
۲	نظارت بر تصاویر در حال ضبط دوربین‌های مدرسه		
۳	دغدغه مدیر مدرسه نسبت به امنیت دانش‌آموزان		
۴	کنترل خروج دانش‌آموزان از مدرسه	کنترل امنیت اجتماعی	کنترل امنیت اجتماعی
۵	توجه به امنیت و سلامت دانش‌آموزان در روزهای برفی		
۶	مراقبت از سلامت دانش‌آموزان به هنگام ورود به کلاس‌ها		
۷	جلوگیری از صدمه فیزیکی دانش‌آموزان	کنترل امنیت فیزیکی دانش‌آموزان در درون مدرسه	کنترل امنیت فیزیکی دانش‌آموزان در درون مدرسه
۸	مراقبت از ایمنی دانش‌آموزان به هنگام ورود به کلاس		
۹	مراقبت از سلامت جسمی دانش‌آموزان		
۱	یادآوری موضوعات غیردرسی در نطق صبحگاهی	استفاده از ظرفیت‌های متنوع مراسم صبحگاهی	برگزاری مراسم صبحگاهی
۲	تذکر در باب رعایت هنجارهای مراسم صبحگاهی		
۳	وجهه خبررسانی مراسم صبحگاهی		
۴	وجهه آموزشی مراسم صبحگاهی		
۵	اطلاع‌رسانی مناسبیت‌ها و فعالیت‌های مدرسه در مراسم صبحگاهی		
۶	اجرای برخی از برنامه‌های فرا درسی در مراسم صبحگاهی		
۷	حضور مربیان در مراسم صبحگاهی		
۸	اهمیت پر بودن سکو از سوی مدرسه		
۹	وجود یک سین برنامه		
۱۰	مدیریت برگزاری مراسم صبحگاهی توسط یکی از معاونین		
۱۱	اهتمام به برگزاری مراسم صبحگاهی	جدیت در برگزاری مراسم صبحگاهی	جدیت در برگزاری مراسم صبحگاهی
۱۲	استفاده از فضای راهروها جهت برگزاری مراسم صبحگاهی با توجه به		

شرایط جوی

بر اساس جدول ۱، در نخستین سطح از فرهنگ سازمانی مدرسه، الگوی رفتاری عینی و قابل‌مشاهده در مدرسه اغلب به شکل کنترل‌گری و نظارت مستقیم و از بالا قابل‌ملاحظه بود. به طوریکه، کلیه کارکنان مدرسه ملزم به تبعیت از ساختار و قوانین مدرسه بودند و به واسطه این ویژگی، تعامل اجتماعی میان اعضای مدرسه به ویژه بین کادر مدرسه و دانش‌آموزان در مدرسه بوده و اغلب رفتارهای فریب‌کارانه دانش‌آموزان با کارکنان به چشم می‌خورد. نتایج حاصل از کدگذاری مصاحبه‌های صورت گرفته پیرامون ویژگی‌های فرهنگ سازمانی مدارس مورد مطالعه در سطح ارزش‌ها و هنجارها در جدول ۳ نشان داده شد.

جدول ۲. نتایج کدگذاری باز، محوری و گزینشی در سطح ارزش‌های فرهنگ مدارس مورد مطالعه

ردیف	کدهای باز	کدهای محوری	کدهای گزینشی
۱	انتقال تجارب معلمان به یکدیگر	همکاری‌های بین فردی	
۲	همکاری مشترک میان مدیر و معاونین		
۳	سطوح مختلف همکاری میان معلمان هم‌پایه		
۴	تلاش در جهت توسعه بیشتر همکاری میان معلمان هم‌پایه		
۵	شکل‌گیری کار تیمی و گروهی میان همکاران	همکاری‌های گروهی	
۶	تعامل مناسب میان همکاران در امور		
۷	همکاری با یکدیگر		
۸	کیفیت‌بخشی به آموزش از طریق اشتراک روش‌های تدریس میان معلمان	اشتراک‌گذاری تجارب میان معلمان	همکاری در مدرسه
۹	انتخاب و تعیین مناسب‌ترین شیوهی آموزش به دانش‌آموزان		
۱۰	همکاری میان ذینفعان در بهره‌گیری از امکانات و ظرفیت‌های داخل و خارج از مدرسه	همکاری‌های متقابل درون مدرسه-ای	
۱۱	همکاری میان کارکنان در اجرای صحیح و به‌موقع فعالیت‌ها		
۱۲	همکاری میان کارکنان در تهیه، تنظیم، و اجرای برنامه سالانه آموزشی، تربیتی و اداری		
۱۳	همکاری معلمان با مدیر مدرسه در تهیه و تنظیم برنامه هفتگی		
۱۴	همکاری در تهیه و تنظیم تقویم اجرایی از فعالیت‌ها		

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده در جدول ۲، مهم‌ترین ویژگی‌های فرهنگ سازمانی مدارس مورد مطالعه در سطح دوم اغلب ناظر به ارزش‌ها و هنجارهایی مانند همکاری و همدلی اجتماعی مسئولین مدرسه بود و بر ضرورت انگیزش دانش‌آموزان و ارزشیابی تحصیلی مناسب با هدف ارزیابی عملکرد معلم، انگیزه‌بخشی کارکنان و لزوم توجه به نیازها و دغدغه‌های معلمان در امور آموزشی و اجرایی در چهارچوب اهداف مدرسه تأکید شد.

نتایج حاصل از کدگذاری مصاحبه‌های صورت گرفته پیرامون ویژگی‌های فرهنگ سازمانی مدارس مورد مطالعه در سطح باورها و مفروضات بنیادین در جدول ۳ نشان داده شد.

جدول ۳. تایید کدگذاری باز، محوری و گزینشی در سطح مفروضات بنیادین فرهنگ مدارس مورد مطالعه

ردیف	کدهای باز	کدهای محوری	کدهای گزینشی
۱	مشارکت دانش‌آموزان در برنامه صبحگاهی	مشارکت دانش‌آموزان در امور بهداشتی	تعاون و همکاری والدین و دانش‌آموزان در امور مدرسه
۲	مشارکت تمامی کلاس‌ها در برنامه صبحگاهی		
۳	لزوم توجه به مشارکت تمامی دانش‌آموزان		
۴	مشارکت تمامی دانش‌آموزان در بهداشت کلاس		
۵	ایفای نقش بهداشت‌یاری از سوی دانش‌آموزان		
۶	مشارکت دانش‌آموزان در فعالیت‌های دینی		
۷	مشارکت دانش‌آموزان در فعالیت‌های اجتماعی - فرهنگی		

۸	مشارکت بالای دانش‌آموزان در انتخابات (شورای دانش‌آموزی)
۹	مشارکت دانش‌آموزان در مناسبات سیاسی همراه با دادن شعار
۱۰	مشارکت دانش‌آموزان در برگزاری جشن دهه فجر
۱۱	استفاده از ظرفیت آموزشی والدین
۱۲	مشارکت برخی مادران در امور مدرسه (آموزشی، کلاسی، عمومی، دفتری)
۱۳	کمک گرفتن از والدین در امور درسی
۱۴	همکاری مالی والدین در امور جاری کلاس
۱۵	استفاده از والدین برای مدیریت نظم کلاس‌ها
۱۶	مشارکت والدین با معلمان در صورت غیبت آنان
۱۷	تزیین راهروهای مدرسه توسط والدین
۱۸	مشارکت والدین در امور آموزشی و اجرایی مدرسه
۱۹	تقبل هزینه‌های برگزاری جشن تکلیف از سوی والدین
۲۰	تقبل هزینه‌های برگزاری جشن قرآن از سوی والدین
۲۱	مشارکت والدین در امور فرهنگی - مذهبی مدرسه
۲۲	مشارکت والدین با معلمان در صورت نیاز به جایگزینی
۲۳	مشارکت والدین در امور آموزشی
۲۴	همکاری والدین در تدارک مراسمات آیینی

مشارکت والدین (در حوزه‌های آموزشی، مالی، فرهنگی، دینی)

نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها همچنین در جدول ۴ نشان داد مهم‌ترین مفروضات بنیادین یا باورهای اعضای مدارس مورد مطالعه در بنیادی‌ترین لایه فرهنگ سازمانی ناظر به تعاون و همکاری والدین و دانش‌آموزان در امور مدرسه، انضباط دانش‌آموزان، هویت‌دار بودن مدرسه، نظارت و مدیریت رفتار انضباطی کارکنان، نگرش دوستی و همکاری و اشتراک تجارب در تعاملات فرا مدرسه‌ای، مسئولیت‌پذیری کارکنان بر انجام وظایف محوله خود، و وجدان کاری و وفاداری به تعلیم در معلمان می‌باشند.



شکل ۲. الگوی فرهنگ‌سازمانی مدارس مورد مطالعه در سطوح سه‌گانه

چنانکه در شکل ۱ ملاحظه می‌شود ویژگی‌های فرهنگ‌سازمانی مدارس مورد مطالعه بر اساس الگوی فرهنگی سازمانی شاین (۲۰۱۰) در سه سطح اصلی رفتاری، ارزش‌ها و هنجارها و مفروضات بنیادین و باورها دسته‌بندی شدند. سطح نخست به جلوه‌های ظاهری و پدیده‌های آشکار مدرسه، سطح دوم به بایدها و نبایدهای مدرسه و سطح سومین و زیرین فرهنگ سازمانی به نظام باورها و مفروضات بنیادین اعضای مدرسه درباره سازمان مدرسه و پدیده‌های آن اشاره دارد.

به‌طور کلی، نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از فرهنگ‌سازمانی حاکم بر مدارس مورد مطالعه در ۳۷ مقوله‌گزینشی (۱۸) کد‌گزینشی در سطح الگوهای رفتاری، ۱۲ کد‌گزینشی در سطح ارزش‌ها و هنجارها و ۷ کد‌گزینشی در سطح مفروضات بنیادین و باورها، ۸۸ کد محوری (۴۲) کد در سطح الگوهای رفتاری، ۲۹ کد در سطح ارزش‌ها و هنجارها، و ۱۷ کد در سطح مفروضات بنیادین و ۴۳۶ کد باز (۲۲۷) کد باز در سطح الگوهای رفتاری، ۱۲۱ کد باز در سطح ارزش‌ها و باورها و ۸۸ کد باز در سطح مفروضات بنیادین شناسایی و استخراج شدند.



### بحث و نتیجه‌گیری

فرهنگ‌سازمانی مدرسه به‌مثابه مجموعه مشترک ارزش‌ها، باورها، هنجارها از بسترهای مهم آموزش و یادگیری و شاخص سطح کیفیت و ارتقای برنامه‌های آموزشی محسوب می‌شود. هدف اصلی این پژوهش مطالعه قوم نگارانه فرهنگ سازمانی دو مدرسه ابتدایی شهر مشهد بر اساس دیدگاه شاین در سه سطح الگوهای رفتاری، ارزش‌ها و هنجارها و مفروضات بنیادین بود. نتیجه مهم و قابل‌تأمل این پژوهش در توصیف فرهنگ‌سازمانی مدارس مورد مطالعه، کنترل‌گری و نظارت بالای رفتارهای کارکنان و دانش‌آموزان در سطح رفتاری بود. به‌طور کلی، نتایج این پژوهش با شواهد به‌دست‌آمده از ویژگی‌های فرهنگ بوروکراتیک در ادبیات پژوهش همسویی بالایی دارد (Parlar & Cansoy, 2017; Kalkan, 2016; Seidel, 2018; Bensaci et al., 2020; Anderson, 2017; Abdel-Moneimm 2020; Aunga & Masare, 2017; Zhang et al., 2020; Kilicoglu, 2020). علاوه بر این، به‌طور خاص نتایج این پژوهش مبنی بر ویژگی‌های فرهنگ‌سازمانی مدارس ابتدایی با الگوی فرهنگ بوروکراسی استاتیک و مکانیک (Handey (1985)، فرهنگ رسمی کارکردگرایانه الگوی (Hargreaves (1995)، فرهنگ قیمی در الگوی فرهنگ کنترلی (Hoy and Miskel (2016)، فرهنگ همکاری تعیین‌شده الگوی (Gruenert and Whitaker (2015) که در آن مدیر مدرسه تلاش می‌کند نوع و چگونگی رفتار مطلوب کارکنان را تعیین کند و گاهی جهت تسریع فرایند بهسازی آن‌ها را وادار به همکاری با یکدیگر کند، مطابقت دارد. با این توضیح که اساساً پدیده کنترل و انضباط سازمانی از ویژگی‌های بارز فرهنگ سازمانی بوروکراتیک به شمار می‌رود که عموماً در نظام‌های آموزشی متمرکز نمود بیشتری دارد (Parlar & Cansoy, 2017). در چنین ساختارهای کنترلی بالا که مدیران سازمان نظارت شدیدی بر رفتارهای زیردستان از طریق قوانین، برنامه‌ها و رویه‌های عملیاتی دارند، یک نوع فرهنگ کنترل شکل می‌گیرد. این کنترل، رفتارهای کارکنان را با استانداردهای تعیین‌شده از بالا تطبیق داده و مورد ارزیابی قرار می‌دهد (Wu et al., 2020). اساساً (Claver et al., (1999) فرهنگ بوروکراتیک را به‌عنوان ویژگی کلی سازمان‌های دولتی با ساختاری سنتی و متمرکز و ماهیتاً سلسله‌مراتبی معرفی می‌کنند که مدارس دولتی مصداق واقعی این سازمان‌های آموزشی دولتی می‌باشند. (Seidel (2018) نیز روابط رسمی، مشارکت پایین و تعاملات ضعیف را از مهم‌ترین ویژگی‌های این نوع مدارس برمی‌شمرد. لذا، بر اساس شواهد موجود، هر قدر فرهنگ‌سازمانی تأکید زیادی بر رعایت سلسله‌مراتب (Bensaci et al., 2020; Kuo & Tsai, 2019) و دستورالعمل‌ها (Pekgün et al., 2017; Morey, 2020) داشته باشد، آن فرهنگ گرایش بیشتری به رهبری استبدادی پیدا می‌کند (Wu et al., 2020; Sudha & Shahnawaz, 2020). چنانکه، تصمیم‌گیری متمرکز و در سطح عالی سازمان توسط مدیران ارشد از ویژگی‌های بارز آن به شمار می‌رود (Zhang et al., 2020).

نتیجه مهم دیگر این پژوهش در سطح دوم از فرهنگ سازمانی مدرسه یعنی ارزش‌ها قابل‌ملاحظه است که برخلاف رفتار آشکار کنترل‌گری، بایدهایی ناظر به مشارکت، تعاون، همکاری و همدلی اعضای مدرسه، دانش‌آموزان و والدین آنان هر چند به شکل ضعیف به چشم می‌خورد. این نتیجه با یافته‌های سایر محققان در این زمینه همسو می‌باشد (Mirarab Razi, 2015; Fazel et al., 2021; Marzooghi et al., 2018; Khosravizadeh & Sameiy, 2017; Gholamhosempooranvari & Malekiavarseen, 2017). لذا چنین به نظر می‌رسد به‌رغم این بایدها، مشارکت و همکاری آن‌گونه که مورد تأکید قرار می‌گیرد در سطح رفتار عینیت نمی‌یابد و اشکال ضعیف و سطحی‌تر از مشارکت در عمل ظاهر می‌شود. چنانکه برخی محققان با تبیین مشارکت در آموزش و پرورش بر اساس اسناد بالادستی به‌عنوان بایدهای رفتاری به گونه‌های مختلف آن اشاره دارند به‌طوریکه با نزدیک شدن به عمل بعد مالی آن به‌ویژه برای والدین دانش‌آموزان برجسته شده (Fazel, Mahram, Hosseingholizadeh and Noghani Dokhtbahmani, 2021) و مفهوم سطحی‌تری از آن در سطح سازمان مدرسه دیده می‌شود. نتایج مطالعه (Marzooghi, Mohammadi, Aliasgari and Rezaie (2018) نیز حاکی از آن است که به‌طور نمونه، مشارکت معلمان امری سهل‌الوصول به نظر نمی‌رسد، بلکه موضوعی تخصصی است و با موانعی مانند ایجاد وظیفه اضافی برای معلمان و عدم تخصص آن‌ها روبه‌روست.

در عمیق‌ترین لایه از سطح فرهنگ سازمانی مدارس مورد مطالعه، نظام باورهای شکل گرفته ضمن تأکید بر اصول مدیریتی صرف مانند انضباط، نظارت و مسئولیت‌پذیری اعضا در قبال وظایف سازمانی، بر تعاون و تعامل اعضای مدرسه تأکید می‌کند. با استناد به شواهد پژوهشی موجود در تائید نتایج این پژوهش می‌توان تعامل حرفه‌ای به‌ویژه معلمان را به مثابه یک باور بنیادین و ارزش سازمانی از عناصر بقای فرهنگ یادگیری در مدرسه قلمداد نمود که با ترویج آن و درعین حال تأکید بر انتظارات بالا و مسئولیت‌پذیری هر یک از اعضا می‌توان بهبود یا گیری و موفقیت تحصیلی دانش آموزان را تضمین کرد ( Safaei Movahed & Bahadori, 2018, Yousefi et al., 2020; Fallahi, 2016; Wang & Holcombe, 2010; Pavlidou & Efstathiades, 2021; Tsang, 2009). چنانکه برخی نتایج حاکی از نقش مؤثر اشتراک تجربه، وابستگی متقابل، مسئولیت‌پذیری و تصمیم‌گیری و کنترل همکارانه در تبیین کیفیت یاددهی-یادگیری می‌باشد ( Safari, Abdolahi and Sabouri, 2019). به‌زعم (Hoy and Miskel (2013)، اعتماد از مهم‌ترین عناصر فرهنگ سازمانی مؤثر در شکل‌گیری و تسهیل تعامل و همکاری، انسجام گروهی و حمایت از حرفه‌ای‌گری معلمان به‌ویژه بهبود پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان به شمار می‌رود. با نظر به نتایج این پژوهش، به نظر می‌رسد دوگانگی رفتارها، ارزش‌ها و باورهای بنیادین فرهنگ سازمانی مدرسه، مدیران مدارس را با تنش‌های و دشواری‌های زیادی در فرایند مدیریت و رهبری مدرسه مواجه سازد.

بنابراین، با توجه به نظام فرهنگ سازمانی مدرسه که در تعامل با سایر عناصر درونی، کیفیت برون‌دادهای مدرسه تحت تأثیر قرار می‌دهد، توجه به موضوع زیست‌پذیری مدرسه با تمرکز بر ملاحظات زمینه‌ای مدارس در سطح محلی، منطقه‌ای و ملی و حتی بین‌المللی در فرایند سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری‌های کلان و خرد آموزشی از سوی سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان آموزشی پیشنهاد می‌شود. اساساً توجه به این مهم به‌ویژه در نظام‌های آموزشی متمرکز که همه سیاست‌ها و برنامه‌ها با محوریت قدرت مرکزی تعیین می‌شوند، ضرورت دارد. علاوه بر این، به مدیران مدارس نیز توصیه می‌شود در انتخاب سبک مناسب برای مدیریت مدرسه، نسبت به بافت و زمینه درونی و بیرونی مدرسه حساسیت داشته و ملاحظات فرهنگی را در نظر بگیرند. از محدودیت‌های اصلی این پژوهش در کنار دشواری‌های اجرایی مطالعات کیفی که همکاری و اعتماد بسیار بالای جامعه پژوهش را می‌طلبد، می‌توان به تعطیلی مدارس با توجه به شیوع ویروس کرونا اشاره نمود که حضور پژوهشگر به‌ویژه مشاهدات او را در تعامل با معلمان و دانش‌آموزان تحت تأثیر قرارداد و به‌موجب آن ادامه گردآوری داده‌ها منوط به مصاحبه‌های مجازی شد. علاوه بر این، با توجه به تنوع شرکت‌کنندگان در این مطالعه اعم از مدیر مدرسه، معلمان، دانش‌آموزان، به نظر می‌رسد پرداختن به همه این دیدگاه در یک مطالعه کیفی ضمن مزیت ایجاد تحلیل یکپارچه، تجمیع و نتیجه‌گیری از آن را در تحلیل نهایی با یک محدودیت جدی مواجه نماید. لذا به محققان آتی پیشنهاد می‌شود با تمرکز بر هر یک از شرکت‌کنندگان از زوایای مختلف به فهم الگوی فرهنگ سازمانی مدارس بپردازند.

### تشکر و قدردانی

در این پژوهش از مدیران، معاونان، معلمان و دانش‌آموزان مدارس ابتدایی که در این راستا همکای نمودند تشکر می‌کنم.

## References

- Abdel-Moneim MA. (2020). Between global and national prescriptions for education administration: the rocky road of neoliberal education reform in Qatar. *International Journal of Educational Development*, 74: 102-160.
- Ahghar Gh. (2006). Investigating the role of schools' organizational culture in burnout of middle school teachers in Tehran. *Quarterly of Education*, 22 (2): 123-93.
- Amin Bidokhti A, Makound Hosseini, Sh, Ehsani, Z. (2010). A study of relationship between organizational culture and knowledge management in the city of Semnan. *The scientific Journal of Strategy*, 59 (20): 216-191.
- Anderson G. (2017). Participatory action research (PAR) as democratic disruption: New public management and educational research in schools and universities. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 30 (5): 432-449.
- Ansari Mehr S. (2008). The impact of school organizational culture on school organizational improvement from the perspective of teachers in district one of Shiraz. Master Thesis, Islamic Azad University of Marvdasht.
- Aunga D A, Masare O. (2017). Effect of leadership styles on teacher's performance in primary schools of Arusha district Tanzania. *International Journal of Educational Policy Research and Review*, 4(4): 42-52.
- Bensaci C, Zennir Y, Pomorski D, et al. (2020). STPA and bowtie risk analysis study for centralized and hierarchical control architectures comparison. *Alexandria Engineering Journal*, 59(5): 3799-3816.
- Claver E, Llopis J, Gascó JL, Molina H, Conca FJ. (1999). Public administration: from bureaucratic culture to citizen-oriented culture. *International Journal of Public Sector Management*. 12(5): 455-464.
- Dezhboard S, Hosseingholizadeh R, Ahanchian MR. (2020). Exploring the key features of governmentality in schools. *Journal of School Administration*. 8 (3): 303-335.
- Ebrahimi R. (2012). The role of academic culture on knowledge creation from the perspective of higher education experts. Master Thesis, Al-Zahra University.
- Fallahi V. (2016). The relationship between school organizational culture and motivation of students' academic achievement, self-regulation, and academic alienation. Master Thesis, Mohaghegh Ardabili University.
- Fazel R, Mahram B, Hosseingholizadeh R, Noghani Dokhtbahmani M. (2021). participation in education documents: comprehensiveness and coherence. *Quarterly Journal of Management and Planning in Educational Systems*. Available Online from 09 January 2021.
- Gholamhosempooranvari S, Malekiavarseen S. (2017). Relationship between participation of teachers in dicision-making and performance of managers. *Research in Curriculum Planning*, 1(17): 199-211.
- Gruenert S, Whitaker T. (2015). School culture rewired: How to define, assess, and transform it. ASCD.
- Guba E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2: 163-194.
- Hargreaves DH. (1995). School culture, school effectiveness, and school improvement. *School effectiveness and school improvement*, 6(1): 23-46.
- Hongboontri C, Keawkhong N. (2014). School culture: teachers' beliefs, behaviors, and instructional practices. *Australian Journal of Teacher Education*, 39 (5): 5.

- Hoy WK, Miskel CG. (2013). Educational administration: theory, research, and practice, 9th edition. New York: McGraw-Hill.
- Izadifar A, Safaei Movahhed S, Shali E. (2018). The hidden curriculum and violent behaviors: what our female students learn in schools. *Qualitative Research in Curriculum*. 3 (6): 127-150.
- Kalkan F. (2016). Relationship between professional learning community, bureaucratic structure and organizational trust in primary education schools. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 16 (5): 1619-1634.
- Khosravizadeh E, Samiei F. (2017). Relationship between organizational climate and participation of physical education teachers in Arak school's decision Makings. *Scientific Journal of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 4(2): 101-112.
- Kilicoglu D. (2018). understanding democratic and distributed leadership: how democratic leadership of school principals related to distributed leadership in Schools? *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 13(3): 6-23.
- Kuo T, Tsai GY. (2019). The effects of employee perceived organizational culture on performance: the moderating effects of management maturity. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30 (3-4): 267-283.
- Marzooghi R, Mohammadi M, Aliasgari M, Rezaie M. (2018). Teachers participation framework in the curriculum planning system of the Islamic Republic of Iran: a qualitative Study. *New educational approaches*, 13 (1): 25-44.
- Miljković J, Grujić J. (2019). Education as a value in school culture. *Studies in Teaching and Education*, 68(1): 21-34.
- Ministry of Education Iran (2018) Available at: <http://www.medu.ir/fa/>
- Mirarab Razi, R. (2015). Explaining the reasons for failure of educational reform and resistance by teachers. *Journal of Curriculum Studies*, 10(38): 159-178.
- MohammadPoor A. (2010). Quality assessment in qualitative research: principles and strategies for validation and generalizability. *Social Sciences*. 17 (48): 73-107.
- Morey DS. (2020). Centralized command and coalition victory. *Conflict Management and Peace Science*, 37 (6): 716-734.
- Nazem Nejad Z. (2012). Comparison of school culture and management style of public and non-governmental high schools in Damghan. Master Thesis, Al-Zahra University.
- Ngang TK. (2011). The effect of transformational leadership on school culture in male primary schools in the Maldives. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30: 2575-2580.
- Ozgenel M. (2020). The role of charismatic leader in school culture. *Eurasian Journal of Educational Research*, 86: 85-114.
- Parlar H, Cansoy R. (2017). The effect of bureaucratic school structure on teacher leadership culture: A mixed study. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 17(6): 2175-2201.
- Pavlidou CT, Efstathiades A. (2021). Investigation of the components of the organizational culture of secondary public schools. *International Journal of Educational Policy Research and Review*. 8 (1):8-22.
- Pekgün P, Griffin PM, Keskinocak P. (2017). centralized versus decentralized competition for price and lead-time sensitive demand. *Decision Sciences*, 48 (6): 1198-1227.
- Qumshi S, Yousefi M. (2019). Educational ethnography, a case study of the Noor School in Kenya. *Journal of Socio-cultural knowledge*. 3 (39): 112-99.
- Ramazani U, Rahimniya F, Mortazavi S, Malekzadeh G. (2015). Ethnography: A strategy for understanding organizational culture. *Management Researches*, 8(29): 5-25.

- Safaei Movahed S, Bahadori B. (2018). The Effect of school culture and family's cultural capital on students' academic performance. *Management and Planning In Educational Systems*, 11, No. 2 (21): 158-127.
- Safari A, Abdolahi B, Sabouri F. (2019). The impact of collaboration between school teachers on process quality improvement of teaching and learning. *Journal of School Administration*. 7(3): 179-193.
- Schein EH. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. Third edition.
- Seidel MDL. (2018). Questioning centralized organizations in a time of distributed trust. *Journal of Management Inquiry*, 27(1): 40-44.
- Sergiovanni TJ. (2006). *The principalship: A reflective practice perspective*. Publication Sales, Allyn and Bacon, Longwood Division, 7 Wells Avenue, Newton, MA 02159 (Order No. H88511; \$34.95).
- Smart KC. (2016). *The effects of leadership style on school culture and teacher effectiveness*. Union University
- Strauss A, Corbin JM. (1997). *Grounded theory in practice*. Sage.
- Sudha KS, & Shah Nawaz MG. (2020). Narcissism personality trait and performance: task-oriented leadership and authoritarian styles as mediators. *Leadership & Organization Development Journal*. 41(2): 280-293.
- Taslimi M, Farasatkah M, Hassanmorade N. (2020). Typology of the organizational culture of schools. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 11(45): 167-186.
- Tsang K. (2009). Three approaches to understanding and investigating the concept of school culture and school culture phenomena: Implications to school improvement and school effectiveness. *Hong Kong Teachers' Centre Journal*, 8: 86 –105.
- Wang MT, Holcombe R. (2010). Adolescents' perceptions of the school environment, engagement, and academic achievement in middle school. *American educational research journal*, 47(3): 633-662.
- Wu TY, Liu YF, Hua CY, et al. (2020). Too unsafe to voice? Authoritarian leadership and employee voice in Chinese organizations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(4): 527-554.
- Yeigh T, Lynch D, Turner D, et al. (2018). School leadership and school improvement: an examination of school readiness factors. *School Leadership & Management*, 1-23.
- Yousefi A, Zahed Babalan A, Moeini Kia M. (2020). The relationship between school culture and school effectiveness with the moderating role of school size: A case study of Ardabil province junior high schools. *Organizational Culture Management*, 18 (4): 10-29.
- Zahedbablan A, Kolaei Gh, Moeini Kia M, Rezaei Sharif A. (2019). Modeling the role of school principals' instructional leadership in teacher job engagement through school culture. *A New Approaches in Educational Administration*, 10 (3): 23-1.
- Zhang Y, Gao P, Zhang J, Lu L. (2020). Effect of authoritarian leadership on user resistance to change: evidence from IS project implementation in China. *Industrial Management & Data Systems*. 120 (10):1813-1834.
- Zhu C, Devos G, Tondeur J. (2014). Examining school culture in Flemish and Chinese primary schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(4): 557-575.

## An Ethnographic Study of School Culture and Organization Based on Schein's Model: A Case Study of Two Primary Schools in Mashhad

Afsaneh Pir Moghan<sup>1</sup>

Rezvan Hosseinghizadeh<sup>2\*</sup>

Mohsen Noghani Dokht Bahmani<sup>3</sup>

### Abstract

**Purpose:** The purpose of this study was to study the ethnographic organizational culture of the two primary schools in Mashhad based on Schein's model.

**Methodology:** This study was applied in terms of purpose and ethnography with a qualitative approach. The study sample consisted of 15 principals, deputies, teachers and students in two primary schools for girls and boys in the city of Mashhad in the academic year 2019-20 who were selected in a purposeful manner and according to the principle of saturation. Sample volume adequacy was determined based on theoretical saturation. In order to collect data, semi-participatory observation and semi-structured interviews were used and for data analysis, coding technique was used in three stages of open, axial and selective coding. The validity of the results was provided by the members of the research team based on the four criteria of Goba and Lincoln, with the assurance of the "authenticity" of the data, as well as the coding and review.

**Findings:** The results showed the identification and extraction of 37 selective categories at three levels of behavioral patterns (18 selective codes), values and norms (12 selective codes), and fundamental assumptions and beliefs (7 selective codes) based on Schein's view. Out of 436 open codes, 227 open codes at the level of behavioral patterns, 121 open codes at the level of values and beliefs, and 88 open codes at the level of basic assumptions were identified. Out of a total of 88 central codes, 42 codes were extracted at the level of behavioral patterns, 29 codes at the level of values and norms, and 17 codes at the level of basic assumptions of organizational culture. Important features of organizational culture at the level of behavioral patterns can be poor social interaction between school members and inappropriate behavior of school staff with students and at the level of values and norms to cooperation, social empathy with parents and student motivation, and at the level of assumptions to cooperation. He mentioned the cooperation of parents and students in school affairs, students' discipline, school identity, monitoring and management of staff disciplinary behavior, and staff accountability.

**Conclusion:** Given the dominance of bureaucratic, formal and controlling organizational culture characteristics in the studied schools and the dichotomy between bureaucracy and participation in the three levels of organizational culture, it is necessary to pay special attention to the soft and multi-layered category of school organizational culture. Especially in the field of teaching and learning, in the educational policy-making and decision-making process at the local and national levels by educational policy makers, especially school principals.

**Keywords:** Organizational culture; School culture; Primary schools; Ethnography

---

<sup>1</sup> M.Sc. Student, Department of Educational Management, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. rhgholizadeh@um.ac.ir

<sup>2</sup> Associate Professor, Department of Educational Management and Human Resources Development, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. (Responsible author) rhgholizadeh@um.ac.ir

<sup>3</sup> Associate Professor, Department of Social Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. noghani@ferdowsi.um.ac.ir