

# SID



سرویس های ویژه



سرویس ترجمه تخصصی



کارگاه های آموزشی



بلاگ مرکز اطلاعات علمی



عضویت در خبرنامه



فیلم های آموزشی

## کارگاه های آموزشی مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی



کارگاه آنلاین آشنایی با پایگاه های اطلاعات علمی بین المللی و ترند های جستجو



مباحث پیشرفته یادگیری عمیق؛ شبکه های توجه گرافی (Graph Attention Networks)



کارگاه آنلاین مقاله نویسی IEEE و ISI ویژه فنی و مهندسی



## تبیین جو اخلاقی سازمان و اثربخشی معلمان ابتدایی

نام نویسندگان:

عباس خسروی<sup>۱</sup>، هادی پورشافعی<sup>۲</sup>، علی عسگری<sup>۳</sup> و علیرضا قلی پور<sup>۴</sup>

### چکیده

یکی از عوامل اصلی شکل‌دهی به روابط درون‌سازمانی و نظرات کارکنان، جو اخلاقی است؛ جو اخلاقی به‌عنوان بخشی از شخصیت سازمان بیانگر اخلاق آن سازمان است. جو سازمانی سالم و حمایتگر باعث اعتماد بیشتر افراد و در آموزش و پرورش باعث افزایش کارایی معلمان و افزایش کارایی معلمان خود نیز عامل مهمی در افزایش اثربخشی مدرسه محسوب می‌گردد. مدارس به‌عنوان پایه‌ها و ستون‌های جامعه هستند که دوام و قوام جامعه به عملکرد و کیفیت کار آن‌ها بستگی دارد. پس شناخت عواملی که بر کارایی و اثربخشی مدارس تأثیر می‌گذارند و از بین بردن موانع و مشکلاتی که سد راه این اثربخشی شده‌اند می‌تواند آینده‌ای بهتر و عالی‌تری را فرا روی کشور قرار دهد. در پژوهش حاضر ابتدا به اهمیت اخلاق در سازمان پرداخته می‌شود سپس انواع جو از نظر هالپین و کرافت که به شش نوع جو، باز، خودگردان، کنترل‌شده، آشنا، پدران و بسته طبقه‌بندی می‌شوند پرداخته خواهد شد و در نهایت به نقش جو اخلاقی بر اثربخشی معلم پرداخته می‌شود.

واژه‌های کلیدی: جو اخلاقی، سازمان، اثربخشی معلمان، معلمان ابتدایی، جو

مدرسه

<sup>۱</sup> . دانشجوی ارشد دانشگاه بیرجند

<sup>۲</sup> . عضو هیئت‌علمی دانشگاه بیرجند

<sup>۳</sup> . عضو هیئت‌علمی دانشگاه بیرجند

<sup>۴</sup> . مدیر امور عمومی دانشکده هنر

## مقدمه

در طی دو دهه اخیر با پیچیده‌تر شدن روزافزون سازمان‌ها و افزایش میزان کارهای غیراخلاقی و غیرقانونی در محیط‌های کاری توجه مدیران و رهبران را به ایجاد و حفظ جوکاری<sup>۱</sup> اخلاقی<sup>۲</sup> در همه سازمان‌ها ضروری کرده است (رحیم‌نیا و نیک‌خواه فرخانی، ۱۳۹۰: ۳). سازمان‌ها برای انجام دادن امور سازمانی خود، علاوه بر معیارهای سازمانی و قانونی نیاز به مجموعه‌ای از رهنمودهای اخلاقی و ارزشی دارند که آنان را در رفتار و اعمال اداری یاری دهد و نوعی هماهنگی و وحدت رویه در حرکت به سوی شیوه مطلوب جمعی و عمومی میسر سازد. معمولاً اعضای سازمان ارزش‌هایی را که در ارتباط با زندگی سازمانی آن‌ها است، می‌پذیرند. سازمان‌ها مجبورند که محیطی از اخلاق و ارزش‌ها در سازمان ایجاد کنند. درک رفتار مناسب بخشی از جو سازمانی است، که همه بخش‌ها را در فرایند تصمیم‌گیری تحت تأثیر قرار می‌دهد (دایان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲، به نقل از کریمی، رجایی‌پور، هویدا، ۱۳۸۹: ۳۴).

در عصر حاضر که عصر مدیریت و رهبری است؛ موفقیت نهادها و سازمان‌ها تا حدود زیادی به کارایی و اثربخشی عملکرد مدیران بستگی دارد (میر کمالی، ۱۳۷۵). چراکه سرعت، قدرت عمل و انبوه بودن فرآورده‌های انسانی و صنعتی، نیاز به نیرویی هماهنگ‌کننده، متفکر و فرزانه موسوم به مدیر دارد. از این رو، دقت سازمان‌ها در انتخاب مدیران توانمند که قادر باشند با اتخاذ تدابیر و شیوه‌های بایسته به‌ویژه در دستگاه آموزش و پرورش، زمینه را برای تجلی و بروز استعداد و خلاقیت همه‌ی معلمان و متعلمان هموار سازد، بیشتر آشکار می‌شود (صافی، ۱۳۸۰).

نوع رابطه‌ای که انسان‌های داخل یک سازمان دارند، ویژگی‌ها و جو آن سازمان را به وجود می‌آورد. جو سازمانی به ادراکات عمومی کارکنان از محیط کارشان برمی‌گردد که تحت تأثیر سازمان رسمی و غیررسمی، شخصیت و نیازهای اعضا و رهبری سازمان حاصل می‌شود (میر

---

۱ Climate

۲ Ethical

۳ Diane



کمالی، ۱۳۷۸). جوسازمانی، اصطلاح وسیعی است که به ادراک کارکنان از محیط عمومی کار در سازمان اطلاق می‌شود و متأثر از سازمان رسمی، غیررسمی، شخصیت افراد و رهبری سازمان است (هوی و میسکل، ۱۳۸۶).

سازمان‌ها از جو یکسانی برخوردار نیستند. همان‌گونه که اعضا متفاوت‌اند، جو نیز از سازمان به سازمان دیگر متفاوت است. جو موجب تمایز سازمان‌ها از یکدیگر می‌گردد و در نتیجه نتایج کارها و فعالیت‌های سازمان را تحت تأثیر قرار داده و می‌تواند موجب افزایش روحیه و انگیزش کارکنان گردد و در رفتار و اعمال اعضاء تأثیرگذار باشد. جوسازمانی به منزله یک پل عمل می‌کند. در یک‌طرف پل جنبه‌های عینی و محسوس سازمان از قبیل ساختار، مقررات و شیوه‌های رهبری قرار دارند و در طرف دیگر روحیه و رفتار کارکنان واقع شده است. بدین ترتیب رفتار تابعی از شیوه‌های رهبری یا ساختار سازمانی نیست، بلکه هرکس از دریچه‌ای که به رنگ ارزش‌ها، نیازها و شخصیت خودش است به سازمان می‌نگرد و این همان ادراکاتی است که در طرز تفکر و رفتارش تأثیر می‌گذارد (دسلر، ۱۳۷۸).

در چند سال اخیر تحقیقات زیادی در زمینه جو اخلاقی سازمان صورت گرفته که با توجه به اهمیت موضوع در این مقاله به مهم‌ترین پژوهش‌ها اشاره می‌شود. نجفی و همکاران (۱۳۸۹) به بررسی رابطه بین ابعاد جو اخلاقی و رضایت شغلی در میان کارکنان اداره‌های آموزش و پرورش پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که جو نفع شخصی با رضایت شغلی رابطه داشت و ابعاد منفعت سازمان و کارایی، دوستی، اخلاق شخصی و رویه‌های سازمانی هیچ رابطه‌ای با رضایت شغلی نداشتند. محمدیان و همکاران (۱۳۹۳). به بررسی رابطه اثربخش معلمان با مؤلفه‌های صلاحیت حرفه‌ای در معلمان متوسطه پرداختند یافته‌های تحقیق نشان داد که دو مؤلفه صلاحیت حرفه‌ای و شناختی قدرت بالای در تبیین اثربخش معلمان دارند. ویلسن و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) جو حاکم بر مدرسه را بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که حمایت‌های معلم و همکلاسی‌ها به‌طور معنی‌داری پیش‌بینی کننده رضایت از مدرسه،

۱ Wilson & Associates.

شایستگی و خودکارآمدی تحصیلی و رضایت از زندگی دانش‌آموزان است. دسی و رایان<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) نشان دادند که جو مطلوب مدرسه و چگونگی ارتباط با معلمان و برآورده ساختن نیازهای اساسی آن‌ها در محیط مدرسه می‌تواند سبب شود تا دانش‌آموزان از مدرسه و بودن در آن خشنود باشند.

صاحب‌نظران و محققان تعلیم و تربیت، در مورد ویژگی‌ها و صلاحیت‌های معلمان و ملاک‌های شایستگی آنان دیدگاه‌های مشابه و گاه متفاوتی ارائه کرده‌اند. آن‌ها معتقدند که مشخصات یک معلم خوب و موفق به فرهنگ و ارزش‌های موردقبول یک ملت بستگی دارد و در موقعیت‌ها و محیط‌های مختلف می‌تواند مفید باشد. همچنین در فرایند تدریس، تنها تجارب و توانمندی‌های علمی معلم نیست که در دانش‌آموز تأثیر دارد، بلکه دیدگاه معلم، فلسفه‌ای که بدان معتقد است و کل ویژگی‌های شخصیت وی، در تدریس، تغییر، تحول و یادگیری شاگرد مؤثر واقع می‌شود (صافی، ۱۳۸۸)؛ بنابراین پیشبرد اهداف سازمان آموزش و پرورش نیازمند وجود معلمان اثربخش و خلاق است لذا با توجه به اهمیت موضوع در این پژوهش بر آن شدیم تا با تبیین جو اخلاقی سازمان آموزش و پرورش به اثربخشی هر چه بیشتر معلمان ابتدایی کمک کنیم؛ تا زمینه برای رشد و شکوفایی و خلاقیت معلمان فراهم شود.

## اخلاق سازمانی

امروزه، اخلاق یکی از مباحث مهمی است که موردتوجه محققان سازمان‌ها و دولت‌های گوناگون قرار گرفته است. اخلاق، یک ضرورت و لازمه یک جامعه سالم است و به علت کمک کارکردها و پیامدهای مثبت فردی، سازمانی و اجتماعی آن است که همواره توجه دانشمندان، مربیان و مدیران سازمان‌ها و جوامع را برانگیخته است تا برای حفظ و ارتقای سطح آن کوشش نمایند (جوان و بیگلر، ۱۳۹۳: ۲).

اخلاق سازمانی از مسائلی چون ویژگی‌های اخلاقی سازمان مطلوب، ارزیابی اخلاقی سازمان

۱. Deci & Ryan



و معیارها و روش‌های آن، روش‌های ساختن عادات اخلاقی برای کارکنان توسعه‌ی محیط اخلاقی در سازمان و حفظ آن سخن به میان می‌آورد (دانیل، ۲۰۰۴، نقل در حسین‌زاده و عابدی جعفری، ۱۳۸۶: ۱۳۹). اخلاق سازمانی، عبارت است از این مسئله که چگونه یک سازمان به محرک‌های درونی و بیرونی به‌صورت اخلاقی پاسخ می‌دهد؛ اخلاق سازمانی رفتار سازمانی است که یک سازمان برای کارمندان و یا دیگر موجودیت‌های آن بدون توجه به قوانین در نظر می‌گیرد (حسین‌زاده و عابدی جعفری، ۱۳۸۶: ۱۳۹). اخلاق سازمانی در واقع عبارت است از بررسی و عمل به رفتار اخلاقی در سازمان که شامل توضیح و ارزیابی ارزش‌های ریشه‌دار در سیاست‌ها و اعمال سنتی و جستجوی مکانیسم‌های برای اخلاقی نمودن عملکردهاست (کارولین و کریس، ۲۰۰۷ نقل در کرم‌دخت، ۱۳۹۰: ۱۱۷).

از این‌رو اخلاق سازمانی نقش مهمی بر میزان اثربخشی سازمانی دارد. پس باید به نقش نظام ارزشی در بهبود عملکرد سازمان‌ها توجه داشت چراکه نظام ارزشی افراد در هنگام تصمیم‌گیری همچون سرند ادراکی عمل می‌کند و از جمله عواملی است که به‌طور مستقیم بر رفتار کارکنان تأثیر می‌گذارد. لذا هدایت و آموزش افراد در جهت به دست آوردن یک نظام ارزشی برتر می‌تواند موجب بروز عملکردهای مطلوب در آنان شده، در نتیجه به اثربخشی سازمانی منجر می‌شود (رابینز، ۱۳۷۴: ۲۵۹).

بنابراین اخلاقیات سازمان‌ها و اجرای کامل معیارها و اصول اخلاقی لحاظ شده در آن می‌تواند به‌عنوان یکی از ابزارهای اساسی در ارتقا سازمان به سازمانی متعالی مورد توجه قرار گیرد. معیارهای اخلاقی سازمان به چگونگی قرار گرفتن ارزش‌های محوری همچون؛ امانت‌داری، دوری از تبعیض، صداقت، راست‌گویی، اعتماد، احترام، عدالت و... درون‌خط و مشی‌ها، برنامه‌ها، اقدامات و تصمیمات گفته می‌شود. سازمان به هر میزان به این ارزش‌های محوری قربات و نزدیکی خود را نشان دهد، سازمانی اخلاقی محسوب می‌شود. این ارزش‌ها باید در اقدامات عملی کارکنان و مدیران مشاهده شود تا سازمان اخلاقی تلقی شود در این صورت است که سازمان با در نظر گرفتن مسئولیت‌های خود در قبال کارکنان، ذی‌نفعان و جامعه می‌تواند به



نتایج مطلوب دست‌یافته و به‌عنوان سازمانی متعالی به حیات خود ادامه دهد (صالح‌نیا و توکلی، ۱۳۸۸: ۶۶).

### جو اخلاقی

جو اخلاقی نوعی جوکاری است که منعکس‌کننده‌ی خط‌مشی‌ها، روش‌ها و سیاست‌های سازمانی و دارای نتایج اخلاقی است. کشف رابطه‌ی بین جو اخلاقی سازمانی و نگرش‌ها و رفتار کارکنان، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین موضوعات در مطالعات سازمانی به‌شمار می‌رود. کارکنانی، که احساس می‌کنند جو اخلاقی بر سازمان حاکم است، روابط و تعاملات سازمان خویش را عادلانه می‌دانند و این موضوع باعث افزایش رضایت و تعهد کارکنان می‌شود (نادی و حاذقی، ۱۳۹۰: ۶۹۹).

ویکتور و کولن<sup>۱</sup> به‌عنوان پدران جو اخلاقی، مفهوم اخلاق سازمانی را با توجه به دیدگاه جامعه‌شناسی و فلسفی توسعه داده و جو اخلاقی را ادراک متداول از انواع فعالیت‌ها و رویه‌های اخلاقی که مضمون اخلاقی دارد تعریف کرده‌اند (ویکتور و کولن، ۱۹۸۸: ۵). جو اخلاقی سازمان به ادراکات مشترک افراد یک سازمان از آنچه از نظر اخلاقی صحیح است، اشاره کرده و نشان می‌دهند که چگونه باید نسبت به مسائل اخلاقی و ارزشی در درون سازمان واکنش نشان داد (عرب عامری، رستگار، جمشیدی، ۱۳۹۳: ۴۴۴). ویکتور و کولن بر این باورند که جو اخلاقی یکی از عوامل بسیار اساسی در گرایش یا عدم گرایش کارکنان یک سازمان به رفتارهای مختلف است، جو اخلاقی سازمان مشخص می‌کند که تا چه حد بر اساس معیارهای اخلاقی تصمیم‌گیری می‌شود و چگونه کارکنان پرسش‌های اخلاقی را تعبیر می‌کنند (ونگ و سیه، ۲۰۱۲ نقل در شیرازی و احمدی زهرانی، ۱۳۹۳: ۴۶). به‌طور کلی صاحب‌نظران هرکدام تعاریف متعددی از جو بیان داشته‌اند، ولی نکته‌ای که در اکثر تعاریف آن‌ها مشترک است، آن است که جو سازمانی بر اساس ادراک کارکنان از محیط سازمان سنجیده می‌شود.

<sup>۱</sup> Victor & Cullen



هالپین و کرافت<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) شش جو را برای توصیف و طبقه‌بندی مدارس ارائه کردند که در طول یک پیوستار از باز تا بسته قرار داده می‌شوند

۱- جو باز: مدارس با جو باز دارای عدم تعهد پایین، موانع و محدودیت کم، نشاط و صمیمیت بسیار زیاد هستند، معلمان از روحیه بالایی برخوردارند. خط‌مشی‌های مدیریت انجام امور و وظایف را تسهیل می‌کند. رضایت شغلی معلمان بالاست، مدیریت سخت کار می‌کند. این ترکیب، جوی را پیشنهاد می‌کند که هم مدیر و هم معلمان رفتار صحیحی دارند (هالپین و کرافت، ۱۹۹۲ نقل در شمس مورکانی و گریوانی، ۱۳۹۰).

۲- جو خودگردان: معلمان ازادی نسبتاً کاملی برخوردار هستند و به‌آسانی و با سرعت می‌توانند به اهداف خود دست یابند. مقدار کمی فشار گروهی در بین معلمان وجود دارد، مدیر تا حدی از معلمان کناره می‌گیرد و با سخت‌کوشی خود مانند یک الگو عمل می‌کند دامنه رفتار مدیریتی‌اش نسبت به مدیران جو باز محدودتر است.

۳- جو کنترل‌شده: معلمان سخت کار می‌کنند و وقت کمی برای ارتباطات دوستانه با یکدیگر دارند. در این جو رضایت شغلی از انجام وظایف به دست می‌آید، مدیر از معلمان کناره‌گیری کرده و دستورات خود را به‌طور کتبی صادر می‌کند. مسئولیت و اختیارات کمی برای تصمیم‌گیری به معلمان تفویض می‌کند.

۴- جو آشنا: مدیر معمولاً بر کار زیاد و تولید تأکید نمی‌کند. در این جو همه افراد به راهنمایی هم می‌پردازند، رضایت شغلی در حد اعتدال وجود دارد و رضایت شغلی و روحیه بالای معلمان از ارضای نیازهای اجتماعی ریشه می‌گیرد.

۵- جو پدران: معلمان با یکدیگر خوب کار نمی‌کنند و همین امر سبب بروز عدم هماهنگی در بین آن‌ها می‌شود. معلمان از روابط دوستانه‌ای برخوردار نیستند. مدیر بر نظارت و کنترل رفتار معلمان می‌پردازد، بیشتر به ارضای نیازهای شخصی خود می‌پردازد و توجه خاصی به نیازها و انگیزه‌های معلمان ندارد (هالپین و کرافت، ۱۹۹۲ نقل در شمس مورکانی و گریوانی، ۱۳۹۰).

۱. Halpin & Croft





۶- جو بسته: معلمان خود را در امور مدرسه درگیر نمی‌سازند و رضایت شغلی در سطح پایینی است. مدیر بر انجام کارها تأکید می‌ورزد، معمولاً بین آنچه مدیر می‌گوید و آنچه عمل می‌کند، تفاوت وجود دارد. نظارت و کنترل بسیار شدید است، افراد حق نظر ندارند و باید طبق دستورات مدیر کار کنند.

عوامل متعددی معمولاً می‌توانند در پیدایش جو مدرسه نقش داشته باشند که مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از: ویژگی‌های امکانات و تسهیلات مدرسه - سلامتی و امنیت محیط - فرصت سازی جهت مشارکت دانش‌آموزان - کاربرد پاداش و تشویق روحیه دانش‌آموزان ارتباطات کارمندان، معلمان و مدیران - رهبری آموزشی و مهارت‌های آموزشی چنانچه این عوامل با همدیگر متعامل و درهم‌تنیده عمل کنند، فعالیت آن‌ها از نوع فرآیندی است که می‌توان زمینه‌های بروز خلاقیت را در سازمان فراهم ساخت، زیرا وجود کارکنان خلاق و نوآور در هر سازمان یکی از عوامل مهم و مؤثر در تصمیم‌گیری‌های سازمانی است و یکی از شرایط لازم جهت بروز خلاقیت، آزادی عمل کارکنان و فراغت از مقررات دست‌وپا گیر سازمانی است (کریمی، ۱۳۷۹).

### نقش جو اخلاقی بر اثربخشی معلم

تعلیم و تربیت امری پرثمر و درعین حال دشوار است، در این میان معلمان، برترین نقش را بر عهده‌دارند و آن‌ها به‌مثابه نقطه آغاز تحول در آموزش و پرورش به شمار می‌آیند. با داشتن معلمان دلسوز و متبحر در امر آموزش و پرورش است که جامعه می‌تواند موجبات ایجاد تحول بنیادی را فراهم سازد (محمدیان، بهرامی و حبیبی کلیبر، ۱۳۹۳).

رابر<sup>۱</sup> (۲۰۰۶ نقل در محمدیان و همکاران) معتقد است در این عصر که عصر انفجار دانش اطلاعات است، برای استفاده از فناوری‌های جدید، آموزش و پرورش نیازمند معلمان اثربخش است و آموزش و پرورش با جذب، به‌کارگیری و تربیت معلمان اثربخش، در اهداف خود موفق خواهد شد. برای استفاده از فناوری‌های جدید، آموزش و پرورش نیازمند معلمان اثربخش هستیم.

۱ Rubber



اثربخشی معلمان، یک ساختار چندبعدی است که ابعادی همچون: دانش، محتوا، آموزش معلم، ویژگی‌های شخصیتهای کلاس‌های فعال و پویا، مشارکت فعال در کلاس را در برمی‌گیرد. در جهان امروز معلم شایسته و اثربخش، معلمی است که بتواند در شغل خود آموزش‌های لازم را ببیند و به رشد حرفه‌ای برسد و همچنین تجربیات زیادی را به دست آورد تا بتواند در پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان مؤثر واقع شود (ریکنبرج<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰ نقل در دلوشی و اسماعیل زاده، ۱۳۹۳).

ساعتچی (۱۳۸۸) و ملک‌زاده (۱۳۸۶) نشان دادند که بین جوسازمانی و اثربخشی مدارس رابطه وجود دارد و اگر مدارس دارای جوسازمانی باز باشند دارای اثربخشی بیشتری هستند و همچنین در مدارس که جوسازمانی بسته است اثربخشی کمتر می‌شود. ثابتی (۱۳۸۹) نیز رابطه بین جوسازمانی و روحیه معلمان را معنادار دانسته است. ساعتچی (۱۳۸۸) بین جوسازمانی مدارس و جنسیت رابطه معناداری پیدا کرد. ولی گودرزی (۱۳۸۰) دریافت که رابطه معناداری بین جوسازمانی و جنسیت وجود ندارد و تحصیلات دبیران تأثیری بر دیدگاه آن‌ها در خصوص جوسازمانی نداشت. ثابتی (۱۳۸۹) و دشتی (۱۳۸۸) دریافتند که رابطه معناداری بین جوسازمانی با جنسیت مدیران، وجود ندارد. همچنین بین سابقه خدمت دبیران با شاخص تعهد جوسازمانی رابطه‌ای یافت نشد؛ بین سطح تحصیلات دبیران و ادراک از جو موجود رابطه معناداری وجود ندارد. ملک‌زاده (۱۳۸۶) نیز دریافت که بین سابقه خدمت دبیران و ادراک آنان از جو موجود رابطه معناداری وجود ندارد.

بهبود جو مدارس یکی از نیازهای آشکار آموزشی است. بسیاری از محققین وضعیت موجود را مایوس‌کننده و نامطلوب تلقی می‌کنند. بروفی<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) بر این باور است که حضور اجباری دانش‌آموزان در مدرسه، عدم وجود حق انتخاب در برنامه درسی و مسائل مربوط به ارزشیابی باعث ایجاد جو موجود از دید دانش‌آموزان شده است. هاموند<sup>۳</sup> (۱۹۹۷) معتقد است که قوانین و مقررات حاکم بر مدارس به صورت متمرکز باعث شده که مدارس بی‌روحیه، بی‌تفاوت و

۱ Rikenberg

۲ Brophy

۳ Hammond



به‌طور کلی غیر حساس نسبت به دانش‌آموزان شوند. به نظر می‌رسد در چنین جو و فضای آموزشی تعلیم و تربیت عبارت از انجام یک تجربه محدود در چهارگوشه‌ای به نام کلاس است. برای فراهم ساختن یک محیط آموزشی مناسب برای مدیریت مشارکتی، بایستی جو مدرسه یک جو انسانی گردد و ایجاد چنین جوی به‌عنوان یک محیط کامل یاددهی و یادگیری در سایه تشریک‌مساعی همه‌جانبه دانش‌آموزان، کارکنان، معلمان و اولیاء تحقق پیدا می‌کند. دیدگاه جدید رهبری در مدارس (آونز، ۱۳۸۲) این‌گونه است که معلمان اعمال قدرت و مدیریت رهبران را به دلیل اعتمادی که به آنان دارند، داوطلبانه می‌پذیرند، معلمان قادرند که ترک خدمت کرده، از مدرسه‌ای به مدرسه دیگر منتقل شوند و از طرف دیگر معلمان می‌توانند کار خود را با مشارکت و عشق و علاقه انجام دهند و خیلی بیشتر از آنچه از آنان انتظار می‌رود، وقت و انرژی صرف کنند و این همان چیزی است که رهبری اثربخش و مشارکت‌جو در مدارس امروز باید در پی آن باشد.

### نتیجه‌گیری و راهکارها

صاحب‌نظران و محققان تعلیم و تربیت، در مورد ویژگی‌های و صلاحیت‌های معلمان و ملاک‌های شایستگی آنان دیدگاه‌های مشابه و گاه متفاوتی ارائه کرده‌اند. آن‌ها معتقدند که مشخصات یک معلم خوب و موفق به فرهنگ و ارزش‌های موردقبول یک ملت بستگی دارد و در موقعیت‌ها و محیط‌های مختلف می‌تواند مفید باشد. همچنین در فرایند تدریس، تنها تجارب توانمندی‌های علمی معلم نیست که در دانش‌آموز تأثیر دارد، بلکه دیدگاه معلم، فلسفه‌ای که بدان معتقد است و کل ویژگی‌های شخصیت وی، در تدریس، تغییر، تحول و یادگیری شاگرد مؤثر واقع می‌شود. بنابراین به نظر می‌رسد صلاحیت‌های حرفه‌ای می‌تواند، یکی از شاخصه‌های اصلی در اثربخشی معلمان باشد.

جوسازمانی سالم و حمایت‌گر باعث اعتماد بیشتر افراد و روحیه بالای آنان و به طبع باعث افزایش کار آیی معلمان و افزایش کار آیی معلمان نیز خود عامل مهمی در افزایش اثربخشی مدرسه محسوب می‌شود. جوهای سازمانی باز و متعهدانه با روابط میان فردی اصیل و درست



آن‌ها، بستری را پدید می‌آورند که رشد و افزایش توانمندی در آن‌ها به‌طور موفقیت‌آمیزی صورت می‌گیرد؛ و در مقابل جو غیر متعهدانه با ایجاد محیطی سرشار از بی مسؤولیتی، توانمندی را به شکست می‌کشاند.

جوسازمانی مدارس دست آورد تلاش و کوشش، پیوندها و کنش‌های متقابل میان گروه‌های درونی مدرسه یعنی مدیران، آموزگاران، کارکنان و دانش‌آموزان است. از آنجاکه معلمان در جریان آموزش که رکن اساسی و بنیادی هر جامعه‌ای است می‌باشند، لذا صاحب‌نظران امر آموزش، بهبود کیفیت نظام آموزشی جامعه را به میزان شایان توجهی مدیون بهبود کیفیت کارکرد معلمان می‌دانند. به پیروی از این موضوع، به‌کارگیری معلمان کارآمد و اثربخش از موضوع‌هایی است که باید در هر نظام آموزش و پرورش بدان اندیشیده شود تا در محیط مدرسه جوی پدید آید که در کنار پرورش دانش‌آموزان کارآمد و اثربخش بتواند این ویژگی را در معلمان نیز پایدار سازد.

پیش از بیان ویژگی‌های آموزش و پرورش کارا و اثربخش، باید بر لزوم همکاری همه‌جانبه‌ی ارگان‌ها و سازمان‌های کشور در حل مشکلات آموزش و پرورش تأکید می‌شود. در این راستا، رعایت اصولی از قبیل هماهنگی نظام آموزش با نیازها و برنامه‌ریزی‌های توسعه و پیش‌بینی برای تربیت معلم مجرب و متبحر، امری بدیهی است. استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک، کاربردی کردن نتایج و مطالعه و تحقیق در جهت استفاده از تجربیات سایر کشورهای جهان و کاربردی کردن نتایج حاصل از آن، تمرکززدایی در نظام آموزشی، تغییر و اصلاح محیط‌های آموزشی با توجه به تحولات جدید، عنایت به فراگیران و حضور فعال آنان در عرصه‌ی فعالیت‌های یاددهی-یادگیری به‌عنوان یکی از اهداف اصلی سیستم آموزشی از جمله ویژگی‌های آموزش و پرورش کارا و اثربخش محسوب می‌شود.

- بهسازی مداوم نیروی انسانی آموزش و پرورش در قالب باز سنجی و باهدف کیفیت‌بخشی و کارآمد ساختن نیروی انسانی.

- به‌گزینی نیروی انسانی مطلوب برای آموزش در قالب اعمال یک برنامه‌ی بلندمدت بر



اساس سیاست‌های جدید آموزش و پرورش.

- ایجاد انگیزه‌های درونی برای یادگیری و تلاش و کوشش خودجوش دانش‌آموزان.
- حرکت به سوی اعمال سبک اداری عدم تمرکز در نظام آموزشی و تفویض اختیار به مناطق و مدارس.

## منابع

- آونز، رابرت جی (۱۳۸۲). رفتار سازمانی در آموزش و پرورش. ترجمه قربانعلی سلیمی و احمدعلی فروغی ابری. دانشگاه آزاد اسلامی اصفهان، (واحد خوراسگان).
- ثابتی، زهرا (۱۳۸۹). بررسی رابطه جو سازمانی با روحیه معلمان مدارس ابتدایی شهرستان قم. برگرفته از [www.magiran.ir](http://www.magiran.ir)
- جوان، حمیدرضا؛ بیگلر، مریم (۱۳۹۳). مطالعه تطبیقی نقش جو اخلاقی بر مسئولیت‌های اجتماعی کارکنان. کنفرانس بین‌المللی مدیریت در قرن ۲۱: ۱-۱۲.
- حسین‌زاده، امیر؛ عابدی جعفری، حسن (۱۳۸۶). مرزشناسی حوزه اخلاق سازمان و مدیریت. فصلنامه حوزه و دانشگاه.
- دسلر، گری (۱۳۸۷). مبانی مدیریت. ترجمه داوود مدنی. تهران: قومس. جلد دوم.
- دشتی، ابوالقاسم (۱۳۸۸). بررسی رابطه توانمندسازی کارکنان و آمادگی تحول سازمانی در سازمان آموزش و پرورش خراسان رضوی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بجنورد.
- دلوشی، محمدنور؛ اسمعیل‌زائی، منصور (۱۳۹۳). بررسی رابطه‌ی بین ویژگی‌های شخصیتی مدیران و اثربخشی معلمان آموزش و پرورش چابهار. کنفرانس بین‌المللی مدیریت در قرن ۲۱، تهران، موسسه مدیران ایده پرداز پایتخت ویرا.
- رابینز، استیفن (۱۳۷۴). رفتار سازمانی. ترجمه: علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، جلد سوم.



رحیم‌نیا، فریبرز؛ نیکخواه فرخانی، زهرا (۱۳۹۰). تأثیر جو اخلاقی سازمان بر هویت‌سازمانی و تمایل به ترک خدمت فروشنده‌گان. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال ۶. (۴): ۹-۱. ساعتچی، محمود (۱۳۸۸). بررسی رابطه جوّ سازمانی و اثربخشی مدارس ابتدایی مشکین‌شهر. برگرفته از [www.ngco.ir](http://www.ngco.ir)

شمس مورکانی، غلامرضا؛ کلثوم، گریوانی (۱۳۹۰). رابطه بین جو سازمانی مدارس و توانمندسازی دبیران: یک مطالعه موردی مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی. پاییز و زمستان، دوره ۴، شماره ۷: ۶۴-۸۴.

شیرازی، علی؛ احمدی زهرانی، مریم (۱۳۹۳). رابطه جو اخلاقی سازمان با اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی دبیران دوره متوسطه. فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت، دوره ۵. (۴): ۴۱-۶۴.

صافی، احمد (۱۳۸۰). سازمان و مدیریت در آموزش و پرورش. تهران: ارسباران. چاپ دوم. صافی، احمد (۱۳۸۸). سیمای معلم، تکریم شخصیت، صلاحیت‌ها، مهارت‌ها، خاطرات و تجارب معلمان. تهران انتشارات: انجمن اولیا و مربیان.

صالح‌نیا، منیره؛ توکلی، زینب اله (۱۳۸۸). اخلاق سازمان با تأکید بر منشور اخلاقی. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال ۴. (۳ و ۴): ۶۶-۷۸.

عرب عامری، حسین؛ رستگار، عباسعلی و جمشیدی، لاله (۱۳۹۳). تأثیر مؤلفه‌های جو اخلاقی سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان بانک ملت شهر سمنان. همایش بین‌المللی مدیریت. ۴۴۱-۴۵۵.

کرم دخت، رقیه (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین اخلاق سازمانی مدیران و اثربخشی سازمانی مدارس متوسطه شهرستان بابلسر. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار. سال ۵ (۱): ۱۱۵-۱۲۶.

کرمی، امیر هوشنگ (۱۳۷۹). نتیجه یک تحقیق در مورد تصمیم‌گیری در شرکت‌های تولیدی، صنعتی استان خوزستان.



- کویستان محمدبان؛ هادی بهرامی و رامین حبیبی کلیبر (۱۳۹۳). بررسی رابطه اثربخش معلمان با مؤلفه‌های صلاحیت حرفه‌ای در معلمان دوره اول و دوم متوسطه شهرستان مریوان. اولین کنفرانس سراسری توسعه پایدار در علوم تربیتی و روانشناسی، مطالعات اجتماعی و فرهنگی، به صورت الکترونیکی، مرکز راهکارهای دستیابی به توسعه پایدار.
- کریمی، مهدی؛ رجایی‌پور، سعید و هویدا، رضا (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین ابعاد جوسازمانی و رفتار اخلاقی در بین کارکنان دانشگاه‌های اصفهان و علوم پزشکی اصفهان. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، سال ۴. (۱): ۸۳-۱۰۲.
- گودرزی، اکرم (۱۳۸۰). بررسی رابطه ویژگی‌های شخصیتی مدیران و جوسازمانی مدارس متوسطه شهر اصفهان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه اصفهان.
- ملک‌زاده، شیدا (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین جوسازمانی و اثربخشی مدارس در دبیرستان‌های دولتی دخترانه شهر تهران از دیدگاه دبیران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد علوم تربیتی، دانشگاه شهید بهشتی.
- میر کمالی، سید محمد (۱۳۷۵). مشارکت در تصمیم‌گیری در امور آموزش و همبستگی آن با کارایی و اثربخشی سازمان‌های آموزشی. فصلنامه تعلیم و تربیت، شماره ۳.
- میر کمالی، محمد (۱۳۸۷). رهبری و مدیریت آموزشی. تهران: رامین.
- نادی، محمدعلی؛ حاذقی، فاطمه (۱۳۹۰). الگویابی معادله‌ی ساختاری روابط بین جو اخلاقی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی با نیت ترک خدمت در بین کارکنان بیمارستان‌های خصوصی شهر شیراز. مدیریت اطلاعات سلامت، دوره ۸ (۵): ۶۹۹-۷۰۷.
- نجفی، محمد؛ کریمی، مهدی؛ قهرمانی، علیفر؛ رضوانی، سید مرتضی (۱۳۸۹). رابطه بین ابعاد جو اخلاقی و رضایت شغلی در میان کارکنان اداره‌های آموزش و پرورش شهر اصفهان. رویکردهای نوین آموزشی دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اصفهان، سال ۵. (۲)، شماره پیاپی (۱۲): ۱-۲۲.
- هوی، وین.ک؛ میسکل، سیسیل، ج (۱۳۸۶). تئوری، تحقیق و عمل در مدیریت. ترجمه میر



محمد عباس زاده، ارومیه: انتشارات دانشگاه ارومیه.

- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (۲۰۰۸). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology*, ۴۹, ۱۴-۲۳.
- Darling, Hammond, (۱۹۹۷). L. *The Right to Learn*. San Fransisco: Jossey – Bass.
- Brophy, J. (۱۹۹۸). *Motivating Student to Learn*. Boston: Mc Graw Hill.
- Victor, B. & Cullen, J. B. (۱۹۸۸). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, ۲۲, ۰۲۰-۰۰۵
- Wilson, P. M. Mack, D. E. & Grattan, K. P. (۲۰۰۸). Understanding motivation for exercise: A self-determination theory perspective. *Canadian Psychology*, ۴۹, ۲۵۰-۲۵۶



# SID



سرویس های ویژه



سرویس ترجمه تخصصی



کارگاه های آموزشی



بلاگ مرکز اطلاعات علمی



عضویت در خبرنامه



فیلم های آموزشی

## کارگاه های آموزشی مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی



کارگاه آنلاین آشنایی با پایگاه های اطلاعات علمی بین المللی و ترنند های جستجو



مباحث پیشرفته یادگیری عمیق؛ شبکه های توجه گرافی (Graph Attention Networks)



کارگاه آنلاین مقاله نویسی IEEE و ISI (رشته های مهندسی) ویژه فنی و مهندسی