



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

شماره مجوز مجله: ۸۰۴۰۰

زمان پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۰۵/۲۲

بررسی انواع مدل ها و استراتژی های مدیریت تحول در نظام تعلیم و تربیت

زهرا سنجری^۱، مروارید علی زهی سیب^۲، مریم دهواری کهن کرمشاه^۳، ام الحسین پیام^۴

۱- کارشناسی آموزش ابتدایی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سراوان

۲- کارشناسی آموزش ابتدایی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سراوان

۳- کارشناسی آموزش ابتدایی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سراوان

۴- کارشناسی دبیری الهیات و معارف اسلامی دانشگاه آزاد اسلامی واحد زاهدان

z.sanjari@gmail.com

چکیده

مدیریت تحول در مدارس مستلزم آگاهی از مبانی مدیریت تحول از جمله مدل های تحول است که می تواند چارچوبی برای مدیریت تحول در دوره ابتدایی و مدیریت تحول در آموزش عالی فراهم کند. اجرای تحول در مدارس می تواند به راحتی "از ریل خارج شود" و باعث شکست تحول یا عدم ایجاد نتایج مطلوب شود. افراد ممکن است در مورد اینکه چه کاری باید انجام دهند سردرگم شوند، در برابر تحول به طور کلی مقاومت کنند، یا آموزش ناکافی در مورد فرآیند جدید داشته باشند. تحول سازمانی در آموزش زمانی آسان تر می شود که افراد رهبری و مدیریت تحول از بهترین شیوه های مدیریت تحول استفاده کنند. این شامل یک طرح کلی از رویه ها برای رهبری تحول در آموزش است که ذینفعان (دانش آموزان، معلمان، کارکنان، والدین) را در نظر می گیرد. مدیریت تحول موفق در مؤسسات آموزشی از ابزارها و روش های تحول برای اجرا و تداوم تحول استفاده می کند مدیریت تحول به عنوان فرایند تجدید مستمر جهت، ساختار و قابلیت های سازمان برای پاسخگویی به نیازهای دائماً در حال تغییر مشتریان خارجی و داخلی تعریف شده است. هدف از این نوشتار بررسی انواع مدل های مدیریت تحول در نظام تعلیم و تربیت و استراتژی های در دسترس است. روش تحقیق در مقاله حاضر توصیفی و روش گردآوری اطلاعات آن، کتابخانه ای است. بدین صورت که از منابع کتابخانه ای نظیر: کتاب، مقاله، منابع خارجی و ... و آموخته های محقق استفاده شده است.

کلمات کلیدی: تحول، مدیریت، آموزش، مدل ها، نظام تعلیم و تربیت



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

۱- مقدمه

مدیریت تحول به طور کلی به فرآیند تجدید مستمر جهت‌گیری، ساختار و قابلیت‌های یک سازمان برای پاسخگویی به نیازهای در حال تغییر گفته می‌شود. واضح است که برای درک بهتر فرآیند تحول در سازمان‌ها، نیاز به تئوری و تحقیقات بیشتری است. یکی از سازمان‌های مهم در هر جامعه آموزش و پرورش است که خصوصاً امروزه نیاز مبرمی به تحول دارد. (موران و برایتمن ۲۰۰۱). واضح است که برای درک بهتر فرآیند تحول در سازمان‌ها، نیاز به تئوری و تحقیقات بیشتری است. هدف این مقاله بررسی انواع رویکردهای نظری در مدیریت فرآیند تحول در سازمان‌ها و کمک به این حوزه است. (بالوگان و هوپ هیلی ۲۰۰۴) نرخ شکست را در حدود ۷۰ درصد از تمام برنامه‌های تحول آغاز شده، گزارش می‌کنند. ممکن است پیشنهاد شود که این میزان موفقیت ضعیف نشان‌دهنده فقدان اساسی یک چارچوب معتبر برای نحوه اجرا و مدیریت تغییرات سازمانی است، زیرا آنچه در حال حاضر در دسترس دانشگاهیان و متخصصان است طیف گسترده‌ای از نظریه‌ها و رویکردهای متناقض و گیج‌کننده است. انگیزه برای مدیریت این موانع و مسیرهای تحول در آموزش که در بالا توضیح داده شد بسیار مهم است. بدون انگیزه، مردم کمکی نخواهند کرد و تلاش به جایی نمی‌رسد. در مقایسه با سایر مراحل در فرآیند تحول، فاز یک می‌تواند آسان به نظر برسد. اما بیش از ۵۰ درصد از شرکت‌ها در این مرحله اول شکست می‌خورند. دلایل آن شکست چیست؟ گاهی اوقات برای مدیران اجرایی خیلی سخت است که مردم را از منطقه امن خود بیرون کنند. گاهی اوقات آنها به نتیجه بدبین هستند. گاهی اوقات آنها کم حوصله هستند. در بسیاری از موارد، مدیران اجرایی به دلیل احتمالات منفی فلج می‌شوند. آنها نگران این هستند که کارکنان با سابقه بالا تدافعی شوند، روحیه کاهش یابد، رویدادها از کنترل خارج شود، نتایج کوتاه مدت به خطر بیفتند، سهام سقوط کند و آنها را به خاطر ایجاد بحران سرزنش کنند. یک مدیریت ارشد فلج اغلب ناشی از داشتن مدیران بیش از حد و عدم وجود رهبران کافی است. وظیفه مدیریت به حداقل رساندن ریسک و فعال نگه داشتن سیستم فعلی است. تحول بنا به تعریف مستلزم ایجاد یک سیستم جدید است که به نوبه خود همیشه رهبری را می‌طلبد. مرحله اول در فرآیند تجدید معمولاً تا زمانی که رهبران واقعی به اندازه کافی ارتقاء پیدا نکنند به جایی نمی‌رسد (دیویس و هاردن ۲۰۰۲). در ادبیات دو مدل اصلی مدیریت تحول وجود دارد. یکی از این مدل‌ها رویکرد برنامه ریزی برای مدیریت تحول است. برنامه‌ریزی فرآیندی است برای یافتن پاسخ برای سوالات آینده مانند چه چیزی، چرا، کی، چگونه، کجا، توسط چه کسی، برای چه مدت و با چه هزینه‌ای و تصمیم‌گیری زودتر از موعد در مورد هر موضوعی. اهداف تحول سازمانی برنامه ریزی شده حفظ بی‌ثباتی سازمانی، تضمین پایداری، رشد و توسعه سازمان، افزایش کارایی، بهره‌وری، انگیزه و سطوح رضایت است و علاوه بر آن اهدافی مانند آمادگی برای تغییر و آینده، توسعه اعتماد و متقابل دارد. حمایت در میان اعضای گروه، ارائه راه حل برای مسائل و بحث‌ها، بهبود ارتباطات، اطمینان از اقتدار مبتنی بر شایستگی به جای قدرت مبتنی بر موقعیت و ایجاد اثر هم‌افزایی از دیگر اهداف است (توز و سابونکوگلو ۱۹۹۸).

طبق گفته هانسون (۱۹۹۶)، حداقل سه سنگ بنای اصلی وجود دارد که در صورت تلاش برای تحول برنامه ریزی شده، طرح تحول را تشکیل می‌دهند. این سنگ بناها درک کامل نوآوری‌های تکنولوژیکی، داشتن اطلاعات جامع در مورد فشار در مدرسه و اطراف آن، و استراتژی تحول است. مدل‌های مختلف مدیریت تحول توسط کسانی که از طرفداران تحول برنامه‌ریزی شده هستند، معرفی شدند. این مدل‌ها برای برآوردن نیازهای خاص سازمان‌ها طراحی شده‌اند یا از یک تفکر خاص مدرسه پدید آمده‌اند. با این حال، بیشتر ادبیات در مورد رویکرد تحول برنامه ریزی شده از برنامه‌های توسعه سازمانی مشتق شده است (برنز ۱۹۹۶). تعداد معینی از نظریه پردازان و متخصصان مهم در زمینه توسعه سازمان با مدل‌ها و تکنیک‌های خود به مدیریت تحول کمک کرده‌اند (فرنچ و بل ۱۹۸۴). این مدل‌های تحول در بخش بعدی خواهد آمد.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

مدل‌های تحول

۱.۲. مدل اقدام پژوهی

در ادبیات، این رویکرد در میان رویکردهای تحول برنامه ریزی شده مورد تاکید قرار گرفته است. اقدام پژوهی مبتنی بر منطق «حل مشکلات سازمانی باید با رویکردی مؤثر تضمین شود به گونه‌ای که تحلیل منطقی و سیستماتیک را در بر گیرد». این رویکرد باید به طور کامل اطلاعات، فرضیه و اقدام را در تمام بخش‌ها و همچنین ارزیابی اقدامات انجام شده برای حل مسئله را تعیین کند. فرآیند تحول باید در شرایط خودآموزی رخ دهد (برنز ۱۹۹۶).

مراحل اصلی چرخه اقدام پژوهی در زیر توضیح داده شده است (جیمز و کانولی ۲۰۰۰):

- تعریف مسئله: این مرحله شرایط مسئله و فرمول بندی را پوشش می‌دهد. مشکل ممکن است در قالب جمله مستقیم یا جمله سوالی بیان شود. در این مرحله، تجسم راه حل مشکل بسیار سودمند خواهد بود.
- برنامه ریزی تحول: این مرحله توسعه یک راه حل برای مشکل را تشکیل می‌دهد. در این مرحله ماهیت موضوع به طور دقیق و واضح تشریح می‌شود.
- کاربرد طرح: در این مرحله حل مشکل مورد بهره برداری قرار می‌گیرد.
- ارزیابی راه حل: مقایسه نتایج واقعی برنامه با اهداف تعیین شده در ابتدا برای اهداف کاربردی خوب خواهد بود.
- تغییر یا حفظ برنامه در پرتو ارزیابی: اهمیت ایجاد چشم اندازی برای تحول.

۲.۲. مدل سه مرحله ای لوین

لوین (۱۹۵۸) توصیفی اساسی از تحول ارائه می‌دهد که در بسیاری از مدل‌های نوظهور مشاوران سازمانی و مدیران سازمان‌ها در تلاش برای درک و هدایت فرآیند تغییرات سیستمی گنجانده شده است. دیدگاه لوین سه مرحله اساسی را توصیف می‌کند که در هر فرآیند تحول ذاتی هستند. اولین گام شامل بازکردن سطح فعلی رفتار است. نمونه‌ای از این آزادسازی مجموعه‌ای از جلسات آموزشی مدیریت است که در آن نیاز به تحول به طور غیرقابل بحثی آشکار می‌شود. مرحله دوم حرکت نامیده می‌شود و شامل اقدام برای تغییر سیستم اجتماعی سازمان (کاتز و کان ۱۹۷۸) از سطح اولیه رفتار یا عملکرد آن به سطح جدیدی است. در نهایت مرحله سوم انجماد مجدد نامیده می‌شود. این امر مستلزم ایجاد فرآیندی است که تضمین می‌کند سطوح جدید رفتار نسبتاً ایمن در برابر بازگشت به حالت‌های قبلی عملکرد هستند (سیگال و همکاران ۱۹۹۶).

شاین (۱۹۸۷) نمونه‌ای از رویکرد معاصر به تحول سازمانی را ارائه می‌دهد که از فرآیند سه مرحله ای لوین ایجاد می‌شود. برای او، یخ زدایی فرآیند ایجاد انگیزه و آمادگی برای تحول است. به طور کلی، سه راه برای انجام این کار وجود دارد:

- (۱) عدم تایید، زمانی که اعضای سازمان نیاز به تحول را تجربه می‌کنند که به نوبه خود آنها را برای پذیرش تحول تحریک می‌کند.
- (۲) القای احساس گناه یا اضطراب شامل ایجاد شکاف درک شده بین آنچه در حال حاضر خوب کار نمی‌کند و وضعیت مطلوب آینده.
- (۳) ایجاد امنیت روانی، فراهم کردن محیطی که در آن افراد به اندازه کافی احساس امنیت کنند تا عدم تایید و القا را تجربه کنند.

مرحله دوم برای شاین تغییر (یا بازسازی شناختی) است که شبیه حرکت در مدل لوین است. این فرآیند کمک به مردم برای دیدن چیزها و واکنش‌های متفاوت در آینده است. تحول را می‌توان با شناسایی با یک الگو، مربی، رئیس یا مشاور جدید انجام داد، که به فرد امکان می‌دهد چیزها را از دیدگاه دیگری ببیند، یا با بررسی محیط برای اطلاعات جدید و مرتبط. چندین نویسنده، کار لوین را در تلاش برای کاربردی‌تر کردن آن توسعه داده‌اند.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

بولاک و باتن (۱۹۸۵) یک مدل چهار مرحله ای از تحول برنامه ریزی شده را توسعه دادند که فرآیند را به اکتشاف، برنامه‌ریزی، اقدام و یکپارچگی تقسیم می‌کند. اگرچه رویکرد برنامه‌ریزی شده برای تغییر مدت‌ها ثابت شده و بسیار مؤثر است. اولاً، پیشنهاد می‌شود که تأکید این رویکرد بر تحول در مقیاس کوچک و تدریجی است و بنابراین برای موقعیت‌هایی که نیاز به تحول سریع و دگرگون‌کننده دارند، قابل اجرا نیست (برنز ۱۹۹۶). ثانیاً، رویکرد برنامه‌ریزی شده بر این فرض استوار است که سازمان‌ها تحت شرایط ثابت عمل می‌کنند و می‌توانند به شیوه‌ای از پیش برنامه‌ریزی شده از یک حالت پایدار به حالت دیگر حرکت کنند (بامفورد و فورستر ۲۰۰۳). با این حال، این مفروضات توسط چندین نویسنده (برنز ۱۹۹۶؛ ویلسون ۱۹۹۲) که استدلال می‌کنند که محیط کنونی به سرعت در حال تغییر، به طور فزاینده‌ای این نظریه را تضعیف می‌کند، مورد تردید قرار می‌گیرد. علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود که تحول سازمانی بیشتر یک فرآیند باز و مستمر است تا مجموعه‌ای از رویدادهای گسسته و مستقل از پیش‌شناسایی شده (برنز ۱۹۹۶). ثالثاً، رویکرد تحول برنامه‌ریزی شده، موقعیت‌هایی را نادیده می‌گیرد که رویکردهای دستوری بیشتری مورد نیاز است. این می‌تواند یک وضعیت بحرانی باشد که نیاز به تغییرات عمده و سریع دارد و زمینه را برای مشاوره یا مشارکت گسترده فراهم نمی‌کند (برنز ۱۹۹۶). در نهایت، منتقدان استدلال می‌کنند که رویکرد برنامه‌ریزی شده برای تحول فرض می‌کند که همه ذینفعان در یک پروژه تحول مایل و علاقه‌مند به اجرای آن هستند و می‌توان به یک توافق مشترک دست یافت (فورستر و بامفورد ۲۰۰۳). این پیش فرض به وضوح سیاست‌های سازمانی و تعارض را نادیده می‌گیرد و فرض می‌کند که می‌توان آنها را به راحتی شناسایی و حل کرد (تودنم ۲۰۰۵).

در پاسخ به این انتقاد، رویکرد جدیدی جای خود را به دست آورده است. رویکرد جدید به جای اینکه تحول را از بالا به پایین ببیند، تمایل دارد که تحولات را از پایین به بالا ببیند (برنز ۱۹۹۶؛ بامفورد و فورستر ۲۰۰۳). رویکرد تحول اضطراری بر این واقعیت تأکید دارد که ماهیت تحول را نمی‌توان از قبل بهبود و تعیین کرد. حامیان تحولات اضطراری تأکید می‌کنند که مدیریت موفق انتقال سازمانی به دلیل عوامل موقتی و زمینه‌ای، نسخه ساده‌ای ندارد. تحول را نمی‌توان به عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌های تصمیم‌گیری منطقی یا یک واکنش واحد به شرایط موقعیتی مشابه توصیف کرد. بنابراین، یک تحول موفق کمتر به طرح‌های دقیق وابسته است. و درک پیچیدگی شرایط مربوطه و تعریف یک سری گزینه‌های معتبر از اهمیت بیشتری برخوردار است. (برنز ۱۹۹۶). این رویکرد نشان می‌دهد که تحول آنقدر سریع است که شناسایی، برنامه‌ریزی و اجرای پاسخ‌های سازمانی لازم برای مدیران ارشد غیرممکن است (کانتر و همکاران ۱۹۹۲).

رویکرد نوظهور تحول تأکید می‌کند که تحول نباید به عنوان مجموعه‌ای از رویدادهای خطی در یک دوره زمانی معین درک شود، بلکه باید به عنوان یک فرآیند پیوسته و بدون پایان‌سازگاری با شرایط و شرایط متغیر تلقی شود (داوسون ۱۹۹۴؛ برنز ۱۹۹۶). رویکرد نوظهور بر ماهیت غیرقابل پیش‌بینی تحول تأکید می‌کند و آن را فرآیندی می‌داند که از طریق رابطه انبوهی از متغیرها در یک سازمان توسعه می‌یابد. جدا از اینکه تحول تنها روشی برای تغییر شیوه‌ها و ساختارهای سازمانی است، تحول به عنوان یک فرآیند یادگیری نیز درک می‌شود (دانفی و استیس ۱۹۹۳؛ آلتمن و ایلز ۱۹۹۸؛ دیویدسون و دی مارکو ۱۹۹۹). به گفته طرفداران رویکرد نوظهور برای تحول، عدم قطعیت محیط بیرونی و داخلی است که این رویکرد را نسبت به رویکرد برنامه‌ریزی شده مناسب‌تر می‌کند (فورستر و بامفورد ۲۰۰۳).

برای رویارویی با پیچیدگی و عدم قطعیت محیط، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها باید به سیستم‌های یادگیری باز تبدیل شوند که در آن توسعه و تغییر استراتژی از روشی که یک شرکت به‌عنوان یک کل به دست می‌آورد، تفسیر می‌کند و اطلاعات مربوط به محیط را پردازش می‌کند (دانفی و استیس ۱۹۹۳). این رویکرد بر ارتقای درک گسترده و عمیق از استراتژی، ساختار، سیستم‌ها، افراد، سبک و فرهنگ تأکید می‌کند و اینکه چگونه می‌توانند به‌عنوان منابع اینرسی که می‌توانند مانع از تغییر شوند و یا به‌عنوان اهرم‌هایی برای تشویق مؤثر عمل کنند. (برنز ۱۹۹۶). علاوه بر این، برنز (۱۹۹۶) استدلال می‌کند، «تغییر موفقیت‌آمیز کمتر به طرح‌ها و پیش‌بینی‌های دقیق وابسته است تا رسیدن به درک پیچیدگی مسائل مربوطه و شناسایی طیف



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

وسیع‌تری از گزینه‌های موجود». بنابراین، می‌توان پیشنهاد کرد که رویکرد نوظهور به تغییر بیشتر به آمادگی تغییر و تسهیل برای تحول مربوط می‌شود تا ارائه مراحل از پیش برنامه‌ریزی شده خاص برای هر پروژه و ابتکار تحول (تودنم ۲۰۰۵).

۳.۲. سایر مدل‌ها

برخی از نویسندگان هستند که راهنمایی‌های عملی بیشتری به سازمان‌ها و مدیران ارائه می‌دهند. سه تا از این نویسندگان عبارتند از: کانتر (۱۹۸۳، ۱۹۸۹)، کانتر و همکاران (۱۹۹۲)، کوتر (۱۹۹۶) و لوک (۲۰۰۳).

ده فرمان کانتر و همکاران برای اجرای تحول (۱۹۹۲)

(۱) سازمان و نیاز آن به تحول را تجزیه و تحلیل کنید

(۲) یک چشم‌انداز و یک جهت مشترک ایجاد کنید

(۳) جدا شدن از گذشته

(۴) احساس فوریت ایجاد کنید

(۵) از نقش رهبر قوی حمایت کنید

(۶) یک حمایت سیاسی ترتیب دهید

(۷) یک برنامه اجرایی تهیه کنید

(۸) ساختارهای توانمند را توسعه دهید

(۹) ارتباط برقرار کنید، مردم را درگیر کنید و صادق باشید

(۱۰) تحول را تقویت و نهادینه کنید

فرآیند هشت مرحله‌ای کوتر برای تحول سازمانی موفق (۱۹۹۶)

(۱) ایجاد حس فوریت

(۲) ایجاد ائتلاف هدایتگر

(۳) توسعه چشم‌انداز و استراتژی

(۴) انتقال چشم‌انداز تحول

(۵) توانمندسازی برای یک اقدام گسترده

(۶) ایجاد بردهای کوتاه مدت

(۷) تحکیم دستاوردها و ایجاد تغییرات بیشتر

(۸) تثبیت رویکردهای جدید در فرهنگ

هفت قدم لوک (۲۰۰۳)

(۱) بسیج انرژی و تعهد از طریق شناسایی مشترک مشکلات تجاری و راه‌حل‌های آنها

(۲) یک دیدگاه مشترک در مورد نحوه سازماندهی و مدیریت برای رقابت ایجاد کنید

(۳) رهبری را شناسایی کنید

(۴) روی نتایج تمرکز کنید، نه روی فعالیت‌ها

(۵) تحول را از حاشیه شروع کنید، سپس اجازه دهید بدون فشار دادن آن از بالا به واحدهای دیگر پخش شود.

(۶) موفقیت را از طریق سیاست‌ها، سیستم‌ها و ساختارهای رسمی نهادینه کنید

(۷) نظارت و تنظیم استراتژی‌ها در پاسخ به مشکلات در فرآیند تحول



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

با این حال، این دیدگاه‌ها درک جامع یا یکپارچه‌ای از فرآیند تحول سازمانی ارائه نمی‌دهند. این چارچوب نقاط قوت دیدگاه‌های نظری ارائه شده در بالا را ادغام می‌کند و موضوعات مهمی را که در ارزیابی اثربخشی کلی فرآیند تحول دخیل هستند، در بر می‌گیرد. این مدل از ابعاد زیر تشکیل شده است (سیگال و همکاران ۱۹۹۶):

- پاسخ فردی به تحول: در مورد ماهیت، شیوع و فایده مقاومت در برابر تحول.
- ماهیت کلی تحول: در مورد این که آیا تحول بزرگ سیستم تاثیر، ماهیت تکاملی یا انقلابی دارد به علاوه الگوهای مشخصه‌ای که تلاش‌های تحول را در سازمان‌ها مشخص می‌کند.
- برنامه‌ریزی تحول: در مورد علل تحول در سازمان‌ها، بیان چشم انداز، چگونگی رسیدن از حال به آینده و موانع انتقال موثر.
- مدیریت افراد: در مورد چگونگی، زمان و میزان ارتباط در مورد تحول در سازمان، و مسائل روانشناختی مربوط به انتقال.
- مدیریت جنبه سازمانی تحول: مربوط به طراحی و مسائل ساختاری تلاش‌های تحول سیستمی و بلندمدت.
- ارزیابی تلاش برای تحول: مربوط به شاخص‌های اثربخشی تلاش برای تحول.

اصول تحول

استفاده از هر مدلی برای انجام فرآیند تحول بسیار دشوار است. زمینه و محتوای هر تحول به طور قابل توجهی متفاوت است. شاید سخت باشد که بفهمیم چه کاری باید انجام دهیم و از کجا شروع کنیم. در پاسخ به این مشکل، پیشنهادهای برای مدیران و رهبران وجود دارد (یوکل ۱۹۹۴ و جیمز و کونولی ۲۰۰۰). یوکل این اصول را به شرح زیر فهرست کرده است (یوکل ۱۹۹۴):

- تعیین عوامل مخالف یا تسهیل کننده تحول: این اصل در برنامه ریزی هر تحول بسیار مهم است.
- ایجاد یک ائتلاف گسترده برای تحول: انجام تحول وظیفه اصلی است و نیاز به حمایت گسترده دارد. پست‌های کلیدی را با عوامل تحول صالح پر کنید: در طول فرآیند تحول، پست‌های کلیدی در موسسه باید متعهد به تحول باشند. اگر این مواضع متعهد نباشند، روند تغییر کند، دشوار و به طور کلی مسدود خواهد شد.
- از گروه‌های وظیفه برای هدایت اجرا استفاده کنید: اگر تحول اساسی باشد، استفاده از تیم‌های پروژه برای کار ممکن است به فرآیند تحول کمک کند. ایجاد تحولات دراماتیک (قابل توجه) نمادین: نشان دادن تحولات قابل توجه به عنوان مثال‌های توصیفی و نمادین می‌تواند بر نحوه درک تحول تأثیر بگذارد.
- اجرای تحول ابتدا در مقیاس کوچک: ایجاد تحول در بخش کوچکی از سیستم می‌تواند شواهد ملموسی از امکان‌سنجی و مزایای یک تحول ارائه دهد.
- تغییر جنبه‌های مرتبط ساختار سازمانی: معمولاً یک تحول سازمانی مستلزم تغییر در ساختار مؤسسه است. اما، این پیشنهاد با تحول ساختار به جای اجرای تحول اشتباه گرفته نمی‌شود.
- نظارت بر پیشرفت تحول: نظارت بر تحولات به دلایل زیادی مهم است. نظارت، بهینه‌سازی، هماهنگی جنبه‌های مختلف تحول، جمع‌آوری تمام اطلاعات در مورد تأثیرات بر همه جنبه‌های سازمان را امکان‌پذیر می‌سازد.
- ایجاد احساس فوریت در مورد نیاز به تحول: درک نیاز به تحول می‌تواند به مرور زمان محو شود. ایجاد حس فوریت می‌تواند به کسانی که در تحول مشارکت می‌کنند انرژی بخشد و به ایجاد مجدد تمایل به تحول کمک کند. آماده‌سازی افرادی که در محدوده تحول هستند باید برای فرآیند تحول آماده باشند. مهمترین فعالیت آماده‌سازی باید بر روی جنبه‌های احساسی تحول انجام شود.
- به افراد کمک کنید تا با درد عاطفی ناشی از تحول کنار بیایند: بسیاری از واکنش‌های ما به تغییر، احساسی است و بنابراین روند تحول می‌تواند باعث غم و اندوه و درد شود. احساس از دست دادن ارزش‌های موجود و احساس سوگ از دست دادن روش‌های قدیمی، دردهای عاطفی است که افراد در طول فرآیند تحول با آن مواجه می‌شوند.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

• مردم را در مورد پیشرفت هایی که در طول فرآیند تحول رخ می دهد آگاه کنید: برای کمک به حفظ تعهد نسبت به تحول، تجربیات و رویدادها در تمام سطوح فرآیند تحول، به ویژه آنهایی که در پشت صحنه اتفاق می افتد، باید به افرادی که در محدوده تحولات هستند، گفته شود. این امر همچنین می تواند به طور قابل توجهی خیال پردازی هایی را که ممکن است نتیجه خیال پردازی هایی باشد که از ندانستن آنچه در حال وقوع است، کاهش دهد.

• ادامه تعهد به تحول را در تمام مراحل نشان دهید: برای رهبران تحول یک وظیفه ضروری است که به طور مستمر احساس تعهد خود را نسبت به تحول ابراز کنند و با ابزارهای مختلف بر تعهد خود به تحول تأکید کنند.

• توانمندسازی افراد در طول فرآیند اجرای تحول: در جایی که تحول توسط مدیریت ارشد سازمان تحمیل شود، این احتمال وجود دارد که اجرای تحول در تمام بخش های سازمان با شکست مواجه شود. توانمندسازی اعضای سازمان برای اجرای تحول، انرژی مفید درون سازمان را آزاد می کند. این دستورالعمل ها کمک های عمده ای به مدیریت کارآمدتر تحول و کنترل آن می کند. پیوگ (پیوگ ۱۹۹۳) همچنین شش قانون را برای مدیریت موفقیت آمیز تحولات سازمانی تعیین می کند. این قوانین به شرح زیر است: ایجاد نظم کاری که برای تحول ضروری است، در مورد تحول فکر کنید و مسائل و مشکلات را پیش بینی کنید. ایجاد بحث غیررسمی به منظور دریافت بازخورد برای اصول آموزش فرآیندها و محتوای تحول. تشویق و توسعه شرکت کنندگان؛ از اعتراضات کسانی که در تغییر شرکت می کنند استقبال کنید. باز باشید و آماده تغییر باشید. و نظارت، حمایت و تقویت تحولات.

به گفته موریسون (۱۹۹۸)، مدیریت تحول شامل اقدامات و رویه های زیر است:

- تعریف فشارهای داخلی و خارجی که موجب تحول می شوند،
 - شناسایی و شفاف سازی اهداف و برنامه ها،
 - شرایط موجود و جدید را با دقت ادغام کنید،
 - در چارچوب فرهنگ موجود و در حال تغییر سازمان عمل کنید،
 - انتقال ها را به طور موثر مدیریت کنید،
 - هدایت سیاست های خرد سازمان،
 - ارائه بهترین پشتیبانی در مواردی مانند ریسک پذیری و یادگیری،
 - اطمینان از مشارکت شرکت کنندگان و مالکیت رویداد تحول،
 - ایجاد اعتماد به نفس و انگیزه در شرکت کنندگان،
 - ارائه بازخورد و مدیریت استرس،
 - سازمان را تغییر دهید و آن را به سمت سازمان های یادگیرنده سوق دهید.
- این عناصر کلیدی که در بالا توضیح داده شد برای تحول مدیریت در آموزش بسیار مهم هستند.

استراتژی های اجرای تحول

رویکردها، مدل ها، فرآیندها و نظریه های زیادی در مورد اجرای موثر تغییر وجود دارد. در این جا تعدادی از استراتژی ها بیان می شوند که مبتنی بر بررسی آکادمیک و متخصص است.

۱.۴ دریافت حمایت اجرایی

دریافت حمایت اجرایی به ویژه برای تحولات برنامه ریزی شده، ساختاری و مدولار یا تغییر سیستم مهم است.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

یک اصل کلاسیک هر تلاش برای تحول، جلب حمایت مدیران سازمانی است که می تواند به روشن شدن مسیر برای تغییر کمک کند. فرآیند حفظ یا به دست آوردن حمایت اجرایی همچنین نشان می دهد که آیا فرآیند تحول با اولویت های سازمان، منطقه یا مدرسه همسو است یا خیر.

یک احتیاط در این استراتژی این است که انتظارات برای مشارکت رهبری، به اشتراک گذاری اطلاعات و تعیین هدف در ابتدا به وضوح ایجاد شود. در شرایط خاص، ممکن است سودمند باشد که حامی اجرایی به شدت درگیر فرآیند تحول باشد، به عنوان مثال در یک تحول ساختاری، در حالی که در سایر تلاش ها ممکن است حداقل نمایان بودن اجرایی کافی و سودمند باشد، به عنوان مثال در یک تغییر اضطراری. این تفاوت در رویکرد مبتنی بر این ایده است که برخی از اشکال تحول با رویکرد بسیار قابل مشاهده و از بالا به پایین بهتر ارائه می شوند، در حالی که برخی دیگر تعهد بیشتری را از یک هویت مردمی تر از پایین به بالا ایجاد می کنند. مانند هر رویکرد تحول، کاربرد استراتژی باید با زمینه مطابقت داشته باشد.

۲.۴. بی وقفه ارتباط برقرار کنید

ارتباطات به ویژه برای همه انواع تحولات مهم است. شاید واضح ترین استراتژی تحول، ارتباط ساده، ثابت و بی وقفه باشد. ساختارهای ارتباطی شفاف و همسو باید بخش بزرگی از برنامه تحول کلی را نشان دهند. در اینجا دوباره، تطبیق با زمینه بسیار مهم است. در برخی موارد ارسال پیام متمرکز ضروری است. در تلاش برای تحول فرهنگی، دست اندرکاران باید برای انتشار اخباری در مورد پیشرفت، چالش ها و نتایج، توانمند شوند. بدون توجه به زمینه، شخصی که مسئول تحول است به عنوان قهرمان نهایی در نظر گرفته می شود و باید به طور منظم ارتباطاتی در مورد پیشرفت تحول و دستورالعمل ها ارائه دهد.

نحوه ایجاد ارتباط (کتبی و کلامی) فرصت دیگری برای ایجاد تحول مثبت است. پیام ها باید به گونه زیر باشند:

- به طور مداوم تحویل داده می شود
- مخاطب مورد نظر را هدف قرار دهد.
- تمرکز بر روی نکات ساده و قابل تکرار
- جذابیت برای احساسات، مانند استفاده از داستان ها
- با عبارات واضحی ارائه شود که مخاطب بتواند با آن ارتباط برقرار کند.

۳.۴. تعجب را به حداقل برسانید

موضوعی که در بسیاری از استراتژی های تحول توصیه شده وجود دارد، کاهش غافلگیری (به ویژه غافلگیری عمومی) می تواند مخالفان را تحت تأثیر قرار دهد و اعتماد را تقویت کند. علاوه بر این، اشتراک گذاری زود هنگام اخبار «بد» می تواند فرصت هایی برای اصلاح یا آماده شدن برای مسائل بالقوه منفی ایجاد کند، که منجر به این مفهوم می شود که «خبر بد زود هنگام، خبر خوبی است». مثالی که اغلب ذکر می شود، این است که خلبان قبل از پرواز کلمه ای را به اشتراک می گذارد که انتظار می رود تلاطم باشد. اطلاعات مورد نیاز نیست و نتیجه را برای مسافران تغییر نمی دهد، با این حال می تواند با از بین بردن تعجب از طریق آگاهی اولیه (عنصر ایجاد تعهد) اضطراب را کاهش دهد.

۴.۴. القای مسئولیت پذیری منحصر به فرد، با مسئولیت مشترک برای اجرا

مسئولیت پذیری باید قابل شناسایی باشد تا معنادار باشد. انتشار مسئولیت پذیری در بین افراد زیادی می تواند منجر به غارت اجتماعی شود. یعنی به اشتراک گذاشتن مسئولیت پذیری به طور گسترده منجر به این می شود که هیچ کس مسئولیت عمل را بر عهده نگیرد و تلاش ها کاهش یابد. برای مثال، در آزمایش های علمی که از افراد خواسته می شود تلاش فیزیکی انجام دهند،



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

مانند فریاد زدن، افراد زمانی که تنها هستند در مقابل گروه‌ها بلندتر و طولانی‌تر فریاد می‌زنند. در صورت امکان، مسئولیت‌پذیری منفرد با مسئولیت مشترک برای اجرای اجزای تحول رویکردی قابل اعتماد است. زمانی که زمان تصمیم‌گیری‌های حیاتی در مورد تلاش برای تحول فرا می‌رسد، شاید مسئولیت‌پذیری بیشترین اهمیت را دارد. یک فرآیند تصمیم‌گیری روشن، عنصر ضروری هر تلاش برای تحول است. این فرآیند ممکن است از تصمیم‌گیری یک‌جانبه تا رویکرد تصمیم‌گیری کاملاً مشارکتی و مورد توافق متقابل متغیر باشد. ماهیت رویکرد انتخاب شده به شدت با سرعت مورد نیاز، مفاهیم و زمینه تصمیم مشخص خواهد شد. صرف نظر از این شرایط، ایجاد پاسخگویی روشن و رویکردی برای تصمیم‌گیری در ابتدای فرآیند تحول یک گام اولیه مهم است. هیچ طرح پاسخگویی خارجی نمی‌تواند در غیاب پاسخگویی داخلی موفق باشد.

۵.۴. قاطع باشید، از تداوم بلاتکلیفی خودداری کنید

درست باشید یا اشتباه کنید اما تصمیم بگیرید. قاطعیت برای هر تلاشی برای تحول مهم است، به‌ویژه وقتی صحبت از حرکت باشد. توجه به این نکته ضروری است که انفعال و بلاتکلیفی یکسان نیستند. عدم تمایل یا ناراحتی در تصمیم‌گیری، به خودی خود، یک تصمیم منفعلانه برای حفظ وضعیت موجود است. رهبران تحول باید از این واقعیت آگاه باشند و تلاش کنند تا در تصمیم‌گیری فعال باشند، حتی اگر تصمیم صرفاً تصدیق تصمیم برای حفظ چیزها به همان شکلی باشد که هستند. در مقابل، انفعال می‌تواند استراتژیک و همگام با استراتژی تحول گسترده‌تر باشد. قاطعیت همیشه به معنای تصمیم‌گیری سریع نیست که می‌تواند منجر به اشتباه شود.

گاهی اوقات لازم است تغییراتی در این مسیر ایجاد شود که ممکن است در تضاد با تصمیمات قبلی باشد. این در واقع برای بهبود مستمر و سازگاری ضروری است. با این حال، اگر تصمیم‌ها اغلب نادیده گرفته شوند، تلاش می‌تواند بی‌سکان به نظر برسد و اعتماد ذینفعان را متزلزل کند. ایجاد تعادل مناسب اغلب یک شاهکار چالش برانگیز است، اما می‌توان با در نظر گرفتن دقیق نوع تحول و زمینه آن را هدایت کرد. مقیاس تحول به ویژه در این مورد مرتبط است: تلاش‌های منظم کوچک‌تر به طور کلی می‌توانند دستور کار تصمیم‌گیری انعطاف‌پذیرتری را در برگیرند، در حالی که تغییرات بزرگ‌تر تحولی می‌توانند توسط اثرات پایین‌دستی نیز آسیب ببینند.

۶.۴. استراتژی: القای فوریت

اضطرار یک محرک قوی برای تحول است. در شرایطی که با ثبات و روتین مشخص می‌شوند (اغلب در محیط‌های آموزشی سنتی یافت می‌شوند)، القای فوریت می‌تواند نیاز به وارد کردن فشار مصنوعی داشته باشد. اغلب اوقات، دادن زمان بیش از حد برای تکمیل یک کار می‌تواند منجر به یک رویکرد بی‌حالی شود که می‌تواند تعامل را تضعیف کند. یک مثال خارج از آموزش از این مفهوم، رویکرد چابک به مدیریت پروژه است. این رویکرد رایج در توسعه نرم افزار، دارای عنصری به نام "sprint" است، که در آن تیم‌ها برای اولویت دادن به شدت تلاش در یک دوره زمانی کوتاه به جای گسترش کار در مدت زمان طولانی، معاوضه می‌کنند. ممکن است شبیه یک تیم آموزشی باشد که سه هفته فشرده را در تابستان صرف طراحی مجدد راهنماهای برنامه درسی کرده است نه اینکه این کار را از طریق پست‌های بازرسی ماهانه در طول یک سال تحصیلی انجام دهد.

۷.۴. استراتژی: تعهد را پرورش دهید

ایجاد تعهد برای یک ایده تحول تقریباً در همه ادبیات مدیریت تحول وجود دارد. برخی از رویکردهای خاص برای پرورش تعهد عبارت‌اند از:

- یک چشم‌انداز روشن برای تحول ارائه دهید.
- افزایش آگاهی اولیه در بین کسانی که تحت تاثیر قرار گرفته‌اند.
- ذینفعان را در طراحی تحول مشارکت دهید.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

- در ابتدا روی افرادی با نگرش باز تمرکز کنید.
- دلایل مقاومت را بپذیرید.
- ارتباط فرهنگی را حفظ کنید تا اطمینان حاصل شود که زمینه تغییر متناسب است.
- مسئولیت های رهبری را به اشتراک بگذارید.
- مجموعه ای از اهداف مشترک را به اشتراک بگذارید.

راه دیگری برای ایجاد تعهد، ایجاد یک پیشتاز از قهرمانان تحول است که تأثیرگذاران کلیدی در سطوح مختلف هستند. حفظ ائتلاف قوی از پیشگامان در نقش های متنوع در سراسر سازمان یا مدرسه یک شرط احتمالی برای تحول موفق است. استفاده از مشوق ها نیز می تواند تعهد را افزایش دهد. سیستم های پاداش مستقیم یک عنصر مشترک در بسیاری از مدل های تحول هستند، و استفاده از انگیزه های بیرونی نباید به عنوان یک تاکتیک انگیزشی موثر مورد کاهش قرار گیرد. با این حال، به ویژه در آموزش و پرورش که می تواند بسیار دشوار باشد که پیامدهای تحول را به رفتارهای خاص و منحصر به فرد افراد مرتبط کنیم، سیستم های تشویقی باید با دقت زیاد مورد بررسی قرار گیرند.

بحث و نتیجه گیری

یکی از بزرگترین تأثیراتی که اخیراً دیده شده و خواستار و ضرورتی برای تحولات پیشرو در مدارس شده است، همه گیری ویروس کرونا بوده است که روند آموزشی دانش آموزان و معلمان را در سراسر جهان به طور کامل دچار تحول کرده است. تحول سازمانی در آموزش و پرورش تنها با دادن فرآیند، ابزار یا روش های جدیدی که باید به مدرسه تحول دهد، اتفاق نمی افتد. باید با بهترین استراتژی های مدیریت تحول هدایت شود. اجرای تحولات در مدارس بسیار حیاتی است تا دانش آموزان و کارکنان بتوانند از روش های آموزشی جدید، فن آوری های جدید بهره مند شوند و بتوانند دانش آموزان خود را به یادگیری چیزهایی که برای رقابت در دنیایی همیشه در حال تحول نیاز دارند، نگه دارند. این مقاله انواع رویکردهای نظری را برای مدیریت فرآیند تحول در سازمان ها مورد بحث قرار داده است. بر اساس رویکردهای نظری مدیریت فرآیند تحول در سازمان ها که در بالا توضیح داده شد، از منظر آموزشی، رهبران سازمانی در مدارس باید برای ابتکارات مدیریت تحول برای هر یک از زیرسیستم های سازمان گام بردارند و این فرآیند مدیریت تحول را به صورت یکپارچه و هماهنگ برنامه ریزی و اجرا کنند. به گفته بورک (۲۰۰۲)، تحول سازمانی می تواند یک تغییر سیستمی باشد. این فرض مبتنی بر سه دلیل اصلی است. اول از همه، هنگامی که بخشی از یک سیستم در حال تغییر است، قسمت های باقی مانده روی یکدیگر نیز تأثیر می گذارند. بنابراین، می توان استدلال کرد که تحول سازمانی بر کل سیستم اثر می گذارد. دلیل دوم مبتنی بر دانش موجود در مورد چگونگی تحول سازمانی است. با توجه به یافته های پژوهش های مختلف، مانند پژوهش برک (۲۰۰۲)، تحول سازمانی زمانی حاصل می شود که هدف اصلی تحول کل سیستم باشد و نه فقط بخشی از آن. بنابراین تغییر فرهنگ سازمانی به ویژه هنجارهای سازمانی بسیار مهم است. دلیل سوم مربوط به ویژگی خاصی از سیستم باز است که اشاره به انرژی است. برای بقای یک سیستم به انرژی به اشکال مختلف نیاز است که محصول یا خدمات را به نتیجه نهایی تحول تبدیل خواهد کرد. به گفته کاتر و کان (۱۹۷۸)، به ویژه انرژی انسانی مهم است که می تواند به رهبران کمک کند. با جمع بندی مطالب فوق می توان از سازمان مدرسه به عنوان یک نظام اجتماعی باز یاد کرد. به طور خاص، مدرسه یک سیستم اجتماعی در نظر گرفته می شود که تحت تأثیر محیط بیرونی است و سپس این تأثیرات را به منظور ارائه بهترین نتایج، عمدتاً مربوط به دانش آموزان، تغییر می دهد.



منابع

۱. جامی، سیده مهسا، نقش مدیریت مدرسه در بسترسازی جهت تحول مدرسه به سمت سازمان یادگیرنده بر اساس اسناد بالادستی، چهارمین کنفرانس ملی رویکردهای نوین در آموزش و پژوهش، محمودآباد، ۱۳۹۸
۲. عزیز خانی، پریسا، بررسی عوامل موثر بر هوش فرهنگی راهکاری جهت افزایش مهارت های انسانی در راستای مدیریت تحول، چهارمین همایش بین المللی روانشناسی، علوم تربیتی و مطالعات اجتماعی، همدان، ۱۴۰۰
3. Burnes, B 1996, Managing Change. A Strategic Approach to Organizational Dynamics, London.
4. Davis, MH. & Harden, RM 2002, 'Leadership in education and the strategy of the dolphin', Medical Teacher, Vol. 24, No. 6, 2002, pp. 581-4.
5. French, WL. & Bell, CH 1984, Organization Development, Englewood: Prentice Hall Inc.
6. Hanson, EM 1996, Educational Administration and Organizational Behavior, USA.
7. James, C. & Connolly, U. 2000, Effective Change in Schools . London and New York, Curran Publishing.
8. Morrison, K. 1998, Management Theories for Educational Change, Paul Chapman Publishing Ltd. London.
9. Pugh, D 1993, Understanding and Managing Organizational Change, C.Mabey and B.Mayon White. London (UK), Paul Chapman Publishing Ltd in association with The Open University, 108-112.
10. Sabuncuoglu, Z & Tuz, M 1998, Örgütsel Psikoloji, Bursa, Alfa Yayınları.
11. Siegal, W, Church, AH, Javitch, M, Waclawski, J, Burd, S, Bazigos, M, Yang, T, Rudolph, KA & Burke, WW 1996, 'Understanding the management of change An overview of managers' perspectives and assumptions in the 1990s', Journal of Organizational Change Management, 9(6), 54-80.
12. Todnem, R 2005, 'Organisational change management: A critical review', Journal of Change Management, 5:4,369-380.
13. Yukl, G 1994, Leadership in Organizations, Englewood Cliffs, N.Y: Prentice Hall.