



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

زمان پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۰۳/۱۵

شماره مجوز مجله: ۸۰۴۰۰

بررسی تحول گرایی در مدیریت مدارس و پیوند آن با فرهنگ سازمانی

سهیلا آقا بابایی^۱، فاطمه گبرلو^۲، مریم مختاری حسن آباد^۳

۱- کاردانی آموزش ابتدایی دانشگاه آزاد کرج

۲- کارشناسی ریاضی دانشگاه اسلامی واحد جنوب تهران

۳- کارشناسی ادبیات فارسی دانشگاه آزاد اسلامی کرج

s.ahababae@gmail.com

چکیده

فرهنگ سازمانی مدارس اغلب بعنوان پدیده ای بدیهی تلقی می شود، اما موضوعی است که نیاز به تمرکز و درک بیشتر متخصصان مدرسه محور دارد. به طور کلی فرهنگ سازمانی به مجموعه ای از ارزش ها، نگرش ها، باورها و هنجارهای مشترک اطلاق می شود که برخی از آن ها صریح و برخی دیگر نیستند. مربیان در تلاش برای پاسخگویی به نیازهای دانش آموزان و اجتماعی خود دائماً با تغییر سروکار دارند. موفقیت آنها در این سرمایه گذاری نه در تغییر اجزای ساختارهای مدرسه به صورت مجزا بلکه با تغییر کل فرهنگ است. فرهنگ یک مدرسه می تواند تأثیر مثبتی بر یادگیری داشته باشد یا به طور جدی مانع از عملکرد مدرسه شود. فرهنگ های مثبت قوی مکان هایی هستند که معلمان تمام تمرکز و انرژی خود را در آن جمع می کنند. فرهنگ سازمانی بر کیفیت خروجی آموزشی تأثیر می گذارد، که در نهایت در جامعه ترکیب می شود و به جامعه باز می گردد و ارزش های پذیرفته شده در طول آموزش را با خود همراه می کند. بنابراین لازمه مدیریت تحول در نهاد مدرسه، ایجاد فرهنگ مثبت و قوی سازمانی براب پذیرفتن و انطباق با تحول است. در این مقاله با بررسی جنبه های مختلف فرهنگ سازمانی و مدیریت تحول و ارتباط میان این دو سعی در ارائه راهکارهایی برای مدیریت تحول از منظر فرهنگ سازمانی در محیط آموزشی مدرسه شده است.

کلمات کلیدی: مدیریت تحول، فرهنگ سازمانی، مدیریت مدرسه، تغییر.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

۱. مقدمه

فرهنگ سازمانی در بافت مدرسه به ارزش ها و باورهایی اطلاق می شود که اساس هویت مدرسه را تشکیل می دهد و شخصیت مدرسه را مشخص می کند. مدارس عالی از داشتن رهبران مدرسه عالی در کارکنان قدردانی می کنند. هنگامی که یک مدیر خوب می تواند به مدرسه کمک کند تا فرهنگ سازمانی خود را برای ارائه آموزش با کیفیت بالا به دانش آموزان خود بهبود بخشد، این مطالعه از منابع کتابخانه ای استفاده می کند. کار افراد و تعاملات بین فردی تحت تأثیر فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی مدرسه بر ارتقای کیفیت آموزشی، هم در جنبه های فیزیکی مدرسه، مانند زیرساخت ها و کیفیت نمرات فارغ التحصیلی و هم در جنبه های غیر فیزیکی مدرسه، مانند روابط بین مدارس متمرکز است. همراه با مربیان، مدیران و معلمانی که احساسی از شکل مدرسه دارند. در قلمرو آموزش، فرهنگ سازمانی توسط مدیران ارشد یا مدیران مدارس ایجاد می شود که اصول آن توسط تمامی مربیان، کارکنان و معلمان مدرسه جذب شده و به دنبال توافق مشترک بر سر ارزش ها، به عنوان فرهنگ سازمانی طبقه بندی می شود [۱].

محیط مدرسه به عنوان پایه ای برای توسعه باورها و نگرش های هر دانش آموز عمل می کند که سپس در سراسر فرآیند اداره مدرسه اجرا می شود. آمار نشان می دهد که ارتباط نادرست بین معلمان و مدیران هنوز در محیط آموزشی اغلب رخ می دهد. این به این دلیل است که مدارس نتوانسته اند اصول متمایزی را در هر مدرسه ای که به تازگی از دستورالعمل های دولتی پیروی کرده اند القا کنند و مدارس نیز نتوانسته اند نوآوری کنند و ابتکار عمل را برای متمایز ساختن خود از مدارس دیگر به دست آورند [۲]. متخصصان فرهنگ سازمانی فرضیه های متعددی را مطرح کرده اند (منگ و برگر، ۲۰۱۹). فرضیه فرهنگ سازمانی رابینز یکی از آنهاست. به طور خلاصه، فرهنگ سازمانی مجموعه ای از ارزش ها و سیستم های مشترک است که یک سازمان را از سازمان دیگر متمایز می کند [۳]. رهبران خوب قدرت تحول سازمان ها را دارند، در حالی که رهبران بهتر قدرت تحول افراد را دارند. انسان در قلب سازمان ها قرار دارد. تحول ساده افراد می تواند فرهنگ مثبتی را از نظر توسعه و رشد سازمان به ویژه در مدارس ایجاد کند [۲]. رهبری می تواند طیف وسیعی از اشکال از جمله اقتدارگرایانه، کاریزماتیک، تحول آفرین، سنتی، اخلاقی، فرهنگی، موقعیتی و رویایی داشته باشد [۴]. به عنوان رهبران، مدیران مدارس از نیازهای معلمان در زندگی حرفه ای و خصوصی خود آگاه هستند، به معلمان و دانش آموزان نشان می دهند که در تعامل با کارکنان و دانش آموزان خود به آنها اهمیت می دهند، از گروه های غیررسمی آگاه هستند و از کلاس های درس بازدید می کنند و تأسیس می کنند. روابط نزدیک با ذینفعان نزدیک و دور مدرسه به منظور ایجاد فرهنگ مدرسه مثبت [۳].

۲. فرهنگ سازمانی و مدیریت مدرسه

دیل و کندی فرهنگ سازمانی را دارای چهار مؤلفه تعریف می کنند:

- الف) ارزش ها باورهای مشترکی هستند که همه اعضای سازمان دارند و به عنوان پایه و اساس فلسفه عمل می کنند.
- ب) نمونه های سازمانی نمونه اعضای سازمانی هستند که نگرش ها و شخصیت های مثبتی از خود نشان می دهند و می توانند به عنوان الگوی اجرای فرهنگ سازمانی باشند.
- ج) آیین ها جشن هایی هستند که برای تقویت فرهنگ سازمانی در داخل موسسه از طریق مراسم و سایر رویدادهای نمادین



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

برگزار می شوند.

(د) اجتماعی شدن ارتباطات فرهنگی [۲].

فرآیند استقرار فرهنگ از مولفه های مختلفی از جمله مدیریت ارشد، رفتار سازمانی، نتایج و فرهنگ تشکیل شده است. فرهنگ سازمانی از طریق مفروضات بنیانگذاران/رهبران سازمان توسعه می یابد. هنگامی که این ارزش ها تعیین و پذیرفته شدند، برای همه اعضا اجتماعی می شوند تا بتوانند فرهنگ مناسب خود را درک کنند و انتخاب کنند. مطابق با آرمان های آنها ارزش ها و مفروضاتی که آنها به اشتراک می گذارند، به منظور ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب [۱]. به همین ترتیب، در دنیای آموزش و پرورش، فرهنگ سازمانی توسط مدیران ارشد، به ویژه مدیر، شکل می گیرد و سپس به همه معلمان، کارکنان و کارکنان مدرسه منتشر می شود. پس از ارزیابی مشترک این ارزش ها، آنها به عنوان یک فرهنگ سازمانی تعیین می شوند که در محیط مدرسه از آن استفاده می کنند و به عنوان پایه ای برای توسعه ارزش ها و نگرش های هر یک از اعضای مدرسه عمل می کنند و این ارزش ها در سراسر مدرسه به خوبی کار می کنند.

انواع متفاوتی از فرهنگ مدرسه وجود دارد، از جمله:

(الف) فرهنگ خانواده: فرهنگ مدرسه که شامل زندگی با خانواده در خانه و مدیری که به عنوان والدین برای دانش آموزان عمل می کند، بسیار حمایت کننده و استقبال کننده خواهد بود.

(ب) فرهنگ ماشینی: در این فرهنگ به مدارس به عنوان ابزار نگرینده می شود و ساختار سازمانی به عنوان نیروی محرک عمل می کند و این فرهنگ دقیق تر است.

(ج) فرهنگ کاباره: شیوه ای از زندگی که در آن مدرسه به عنوان صحنه ای برای اجرا در نظر گرفته می شود که مدیر آن به عنوان ناظم عمل می کند [۵].

مدیریت استراتژیک می تواند به عنوان جایگزینی که این اصل می تواند به عنوان یک رهبر به منظور بهبود فرهنگ سازمانی مدرسه اجرا شود، مورد استفاده قرار گیرد. در این حالت، مدیر باید قادر به مشاهده، شناسایی و ترسیم محیط باشد. تدوین استراتژی ها، اعم از استراتژیک و بلند مدت؛ اجرای استراتژی ها؛ و سپس ارزیابی با کنترل و ارائه بازخورد مثبت به کلیه اعضای مدرسه به صورت برنامه ریزی شده، باز و مستمر. مدیریت استراتژیک می تواند به عنوان جایگزینی که این اصل می تواند به عنوان یک رهبر به منظور بهبود فرهنگ سازمانی مدرسه اجرا شود، مورد استفاده قرار گیرد. در این حالت، مدیر باید قادر به مشاهده، شناسایی و ترسیم محیط باشد. تدوین استراتژی ها، اعم از استراتژیک و بلند مدت؛ اجرای استراتژی ها؛ و سپس ارزیابی با کنترل و ارائه بازخورد مثبت به کلیه اعضای مدرسه به صورت برنامه ریزی شده، باز و مستمر [۵].

راهبردهای متعددی برای بهبود فرهنگ سازمانی مدرسه اجرا شده است، از جمله موارد زیر:

(۱) مدیران همیشه تعهد و مشارکت همه اعضای مدرسه از جمله مدیران، کمیته های مدرسه، معلمان، دانش آموزان، والدین و جامعه را تشویق می کنند تا به فرهنگ کیفیت مطلوب دست یابند.

(۲) مدیر همچنین برای تقویت همکاری با طرف های خارجی، به ویژه والدین، در آموزش دانش آموزان تلاش می کند، زیرا کودکان در خانه آموزش می بینند.

(۳) مدیران مدارس نقش مهمی در حصول اطمینان از ارائه خدمات آموزشی در سطح مطلوب از نظر فعالیت های یادگیری



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

دارند.

(۴) مدرسه فعالیت های پیشاهنگی را به عنوان یک فعالیت فوق برنامه اجباری انجام می دهد.

(۵) مدیر به مربیانی که با مشکلاتی روبه‌رو هستند کمک و مشاوره می‌دهد و سپس راه‌حلی جستجو می‌شود.

(۶) اجرای سیستم پاداش و تنبیه برای معلمان و دانش آموزانی که در پایان هر ترم برتری دارند. این کار توسط مدیر به عنوان وسیله ای برای ایجاد انگیزه، جذب، قدردانی و ابراز نگرانی انجام می شود.

(۷) وجود اقداماتی که توسط مدیر به منظور ارتقاء فرهنگ سازمانی اجرا می شود.

(۸) در مورد موانع پیش رو، به ویژه والدین کودکان که معتقدند آموزش کاملاً وظیفه مربی است [۵].

۳. تأثیر فرهنگ مدرسه بر فرآیند تحول و بالعکس

مفهوم فرهنگ توسط نویسندگان مختلف به طور متفاوتی تعریف شده است. آن را به عنوان یک جریان مشترک از هنجارها، ارزش ها، باورها، سنت ها و مناسکی تعریف کردند که در طول زمان ایجاد شده است [۲]. آن را مجموعه ای از انتظارات و مفروضات ضمنی می داند که توسط اعضای یک سازمان که فعالیت های کارکنان مدرسه و دانش آموزان را هدایت می کند مشترک است [۴]. از سوی دیگر تحول به عنوان پذیرش یک نوآوری توصیف شده است که در آن هدف نهایی بهبود نتایج از طریق تحول شیوه ها است [۳]. از سوی دیگر، بهبود مدرسه به تلاش های مستمر با هدف تحول شرایط یادگیری و سایر شرایط درونی مرتبط در یک مدرسه، با هدف دستیابی به اهداف آموزشی به طور مؤثرتر اشاره دارد (جیمز، ۲۰۰۰). با توجه به این واقعیت که فرهنگ مدرسه نقش قدرتمندی در تحول مدرسه ایفا می کند، هرگونه تلاش برای ایجاد تحول مستلزم درک فرهنگ مدرسه است [۵]. بنابراین، ناتوانی در پرداختن به فرهنگ زیربنایی مدرسه قبل از ایجاد هر گونه تحول، ناکام خواهد بود. تمرکز اولیه در مورد تحول در مدارس باید بر تحول فرهنگ سنتی مدرسه باشد که باعث بهبود مستمر نمی شود. هنگامی که این امر محقق شد، اعمال تحولات خاص به نفع مدرسه و یادگیرنده آسان تر خواهد بود.

ویژگی های فرهنگ سازمانی مثبت مانند (۱) معلمان از دیدگاه های مختلف دارای روابط مثبت هستند، (۲) معلمان نگرش های مشترکی را در حل مسئله نشان می دهند و (۳) مدیران مدرسه دارای ویژگی های رهبری نیز به موفقیت مدرسه کمک می کنند. با وجود اینکه از بیرون شبیه به هم تلقی می شوند، اما همه مدارس دارای ویژگی های متمایز و فرهنگی هستند که آنها را از سایر مدارس متمایز می کند. فرهنگ مدرسه یکی از عوامل مهمی است که در کارایی و موفقیت مدرسه نقش دارد [۳]. با توجه به اینکه فرهنگ موجودی فیزیکی نیست، درک فرهنگ سازمانی از طریق تحلیل تعاریف و تبیین آن دشوار است. مقدار زیادی از فرهنگ از رفتارها و باورهای روزمره تشکیل شده است و تأثیر نامرئی و عمیقی بر جریان زندگی دارد. همانطور که از مطالعات مختلف به این نتیجه رسید، فرهنگ نقش مهمی در اثربخشی سازمان ها ایفا می کند [۴]. علاوه بر این، ایوانز به فرهنگ قدرت در چارچوب فرهنگ سازمانی از منظر خود فرآیند و محصولاتی که به دست می دهد، می پردازد. فرهنگ نه تنها وسیله ای برای تحول رفتار و نگرش افراد است، بلکه مدل های یادگیری را نیز شکل می دهد. عاملی تأثیرگذار در تعیین واکنش اعضای سازمان به تحولات محیطی است [۶].

فرهنگ سازمانی مدارس اغلب بدیهی تلقی می شود، اما موضوعی است که نیاز به تمرکز و درک بیشتر متخصصان مدرسه



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

محور دارد. فرهنگ سازمانی مدرسه حس هویت را فراهم می‌کند، جهت‌گیری پیشرفت را ترویج می‌کند، به شکل‌گیری استانداردها و الگوهای رفتاری کمک می‌کند، روش‌های متفاوتی برای انجام کارها ایجاد می‌کند و جهت رشد آینده را تعیین می‌کند. فرهنگ سازمانی یا مدرسه ای کارکردهای مثبت و منفی دارد. فرهنگ مثبت مدرسه منجر به رضایت حرفه‌ای، اثربخشی، روحیه و ایجاد محیطی می‌شود که یادگیری دانش‌آموزان را به حداکثر می‌رساند و هم‌اندیشی و همکاری را تقویت می‌کند. علاوه بر این، برای به دست آوردن یک اداره فرهنگ مدرسه مثبت، معلمان و کارکنان باید رفتارهای سالم داشته باشند. تصمیم‌گیری مشترک را با نظرات دانش‌آموزان، کارکنان و والدین ارتقا دهید. استانداردهای حرفه ای بالا را نمایش دهید. و به طور مداوم دانش‌آموزان را با استانداردهای بالا نگه می‌دارد، به طوری که اکثر دانش‌آموزان از چنین استانداردهایی برخوردار هستند. همگرایی این مجموعه مسائل در پویایی محیط مدرسه نیازمند رهبری، کار گروهی و توجه به جهت‌گیری هدف است که به شکل‌گیری فرهنگ سازمانی در مدارس کمک می‌کند [۳]. فرهنگ منفی مدرسه با ناکارآمدی، اعتماد پایین در بین همکاران، عدم شفافیت در رهبری، انتظارات تحصیلی پایین و حمایت از دانش‌آموزان، و مقاومت در برابر همکاری میان متخصصان مدرسه مشخص می‌شود [۳].

بسیاری از شاخص‌های منفی وجود دارد که نشان‌دهنده نیاز به تحول در فرهنگ سازمانی مدارس است، مانند روابط ضعیف معلم، والدین و جامعه. تعصب فرهنگی؛ تنوع کم معلمان در محیط‌های مختلف مدرسه؛ سطوح بالای بی‌ادبی دانش‌آموزان با شیوه‌های بسیار تنبیهی مواجه شده است. و نمایندگی نامتناسب کودکان و جوانان اقلیت ثبت نام شده در آموزش ویژه [۲]. کلید توسعه و حفظ فرهنگ سازمانی نیاز به مدیران مدارس به رهبران ماهری است که عمداً در توسعه برنامه‌ها و شیوه‌هایی مشارکت می‌کنند که فرهنگ مدرسه را به روش‌های خاصی هدایت می‌کنند. برای ایجاد تحول سازمانی، باید یک رابطه علی بین نقش رهبر در مدرسه معین و یادگیری سازمانی وجود داشته باشد [۶]. «مدیران مدارس موفق [باید] نقش مهمی را که فرهنگ سازمانی در ایجاد یک مدرسه موفق ایفا می‌کند، درک کنند». ایجاد حس اجتماعی از طریق ایجاد رابطه و ارتقای موفقیت‌های بالا از عوامل برجسته در ایجاد فرهنگ موفقیت مدرسه است.

یکی از وظایف اصلی رهبران در محیط‌های مدرسه، پرورش فرهنگ انتظارات بالا است. نیاز فزاینده ای به برنامه‌های آموزشی رهبری مدیران وجود دارد تا توجه بیشتری به آموزش مدیران مدرسه در مورد چگونگی تأثیر فرهنگ مدرسه بر آب و هوا، تعیین هدف، روابط پرسنل، الگوهای ارتباطی، روابط معلم و دانش‌آموز و انتظارات نسبت به جهت‌گیری پیشرفت داشته باشند. به عنوان رهبران، مدیران مدارس باید حسی برای درک نگرش‌های اساسی معلمان، کارکنان و دیگر متخصصان و فراحرفه ای‌های مستقر در مدرسه ایجاد کنند. اینکه دانش‌آموزان چه احساسی نسبت به فضای عمومی مدرسه به عنوان وسیله‌ای برای یادگیری و اجتماعی شدن دارند، بسیار مهم است. چنین درک در توسعه و حفظ فرهنگ مثبت مدرسه مهم است. این کمک می‌کند که بدانیم چه زمانی باید از طریق اقداماتی مانند توسعه حرفه ای، آموزش مداوم، جلسات هیئت علمی، شیوه‌های استخدام و مشاوره شغلی مداخله کنیم [۷].

۴. مدیریت تحول

موسسات آموزشی، درست مانند سایر سازمان‌ها، به طور مرتب دستخوش تحول می‌شوند. اما تحول لزوماً باعث بهبود نمی‌شود. همه چیز بستگی به این دارد که چگونه تحولات در مدارس به خوبی اجرا شود. تحول در موسسات آموزشی ممکن است



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

به دلیل الزامات آموزشی دولتی جدید، معرفی فناوری جدید به کلاس درس، یا به روز رسانی در کتاب های درسی و روش های آموزشی باشد [۸]. یکی از بزرگترین تأثیراتی که اخیراً دیده شده و خواستار 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 تحول داد. 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 [۵]. مدیریت تحول در آموزش عالی، و همچنین پایه های ابتدایی، شامل چندین مرحله برای هدایت موفقیت آمیز یک موسسه یا منطقه مدرسه از طریق تحول است [۹]. اگر به آنچه مدارس در آغاز هر سال تحصیلی جدید می گذرانند نگاه کنید، می توانید بگویید که تحولات سازمانی در آموزش و پرورش به طور مداوم در حال وقوع است. دانش آموزان فارغ التحصیل می شوند و می روند، دانش آموزان جدید در حال ثبت نام هستند، و هرکسی که به سمت بالا حرکت می کند کلاس درس و معلمان خود را تحول می دهد. اما فراتر از تحولات دانشجویی و کارکنان، انواع دیگری از تحول نیز وجود دارد، نوعی تحول که نیازمند مدیریت تحول در مدارس و مدیریت تحول در آموزش عالی است. بدون ارتقاء فناوری، برنامه درسی و سایر روش های انجام کارها، مدارس مؤثرتر می شوند و نتایج آموزشی ممکن است آسیب ببیند [۸]. 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 [۷].

۴-۱- چه تحولاتی باید در مدارس ایجاد شود؟

عواملی که منجر به تحول در مدارس می شود می تواند بسته به هر موسسه آموزشی متفاوت باشد. ممکن است یک دانشگاه برای رقابت با کالج های محلی نیاز به بازنگری در سیاست های شهریه خود داشته باشد. برخی از مدارس ابتدایی ممکن است منجر به تحول در سیاست های آموزشی شوند تا اطمینان حاصل شود که برنامه درسی به طور مناسب متنوع است [۱۰]. برای موفقیت یک پروژه تحول مهم است که رهبری و مدیریت تحول در آموزش و پرورش با مأموریت بهبود اوضاع انجام شود. اگر مدیریت تحول در مؤسسات آموزشی فقط به دلایل پولی (یعنی کاهش هزینه ها) انجام شود، احتمالاً نارضایتی و دشواری ایجاد تحول وجود دارد. برخی از تحولات رایجی که در مدارس در مورد تحول مدیریت در مؤسسات آموزشی مورد بحث قرار می گیرد عبارتند از:

- بهبود سلامت دانش آموزان (به عنوان مثال، افزودن فعالیت بدنی بیشتر)
- آموزش بیشتر مهارت های زندگی
- بهبود برنامه درسی بر اساس مطالعات اخیر
- بازاندیشی از چگونگی ساختار سال تحصیلی
- تحولات رویه ای برای جلوگیری از حوادث تیراندازی
- ادغام آنلاین با آموزش آفلاین
- بهبود شرایط کاری معلمان
- تنظیم محیط فیزیکی برای فاصله گذاری اجتماعی



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

- بهبود ارتباطات مدارس با استفاده از فناوری [۱۱]

۴-۲- مدیریت تحول در آموزش چیست؟

مدیریت تحول در آموزش و پرورش عبارت است از فرآیند آماده‌سازی کافی سازمان برای تحولات آتی، ایجاد یک برنامه اجرایی برای رهبری تحول در مدارس و اجرای تحولات [۲].

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 دینفعان (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 [۴].

۴-۳- چگونه تحول را در آموزش اجرا می کنید؟

هر کسی که با استفاده از مدل مدیریت تحول، تحول در آموزش را رهبری و مدیریت کند، متوجه خواهد شد که فعالیت ها هم افراد و هم فرآیندها را شامل می شود. ابتدا فرآیندها را مورد بحث قرار می دهیم، سپس به بخش «افراد» تحول می پردازیم. هر مدل مدیریت تحولی را که برای استفاده انتخاب کنید [۱۲]. فرآیندهای خاصی وجود دارد که باید طی کنید که مشابه فرآیند برنامه ریزی پروژه است.

در اینجا مروری بر انواع فرآیندهایی است که هنگام برنامه ریزی مدیریت تحول در مدارس باید طی کنید.

○ گردآوری اطلاعات و آماده سازی

قبل از اینکه بتوانید مدیریت تحول را در سطوح آموزش عالی یا مدارس ابتدایی پیاده سازی کنید، باید بدانید که این تحول چگونه بر دینفعان تأثیر می گذارد. این به شما این امکان را می دهد که از هرگونه مقاومت احتمالی جلوگیری کنید و مطمئن شوید که روند تمرینی شما کافی است.

هنگام اجرای تحول در مدارس، برخی از فرآیندهای این مرحله جمع آوری اطلاعات و آماده سازی عبارتند از:

- ارزیابی اثرات
- ارزیابی آمادگی
- ارزیابی پروژه
- تجزیه و تحلیل دینفعان



- ایجاد یک شبکه قهرمان تحول
- آمادگی برای مدیریت مقاومت
- ایجاد نقشه راه مدیریت تحول [۱۲]

○ اجرای تحول در آموزش و پرورش

اجرای مدیریت تحول در مدارس، بخش "انجام" فرآیند مدیریت تحول شماسست. این زمانی است که طبق نقشه راه خود تحولاتی را در رویه ها یا فرآیندهای مدارس اعمال می کنید. این امر مستلزم ارتباط عالی، آگاهی از نحوه دریافت تحول و توانایی تنظیم تحول سازمانی خود در آموزش با توجه به شرایط است. برخی از فرآیندهایی که در حین انجام تحولات در مدارس در این مرحله طی خواهید کرد عبارتند از:

- تحول برنامه آموزشی
- طرح ارتباطات
- رهبری مربیگری
- مدیریت ذینفعان [۱۲]

○ تقویت تحول در آموزش و پرورش

هنگامی که شما در حال رهبری یک تحول در آموزش هستید، اگر مرحله تقویتی رهبری و مدیریت تحول در آموزش را سپری نکرده باشید، برای افراد آسان است که به عادت های قدیمی بازگردند و رویه های جدید را حفظ نکنند. خیلی اوقات، مردم فکر می کنند که پس از تاریخ «زنده شدن»، کارشان تا جایی که مدیریت تحول در مؤسسات آموزشی پیش می رود، انجام می شود. اما افرادی که این تحول را پشت سر گذاشته اند، نیاز به حمایت مستمر برای کمک به «انجماد» این رفتارهای جدید دارند. برخی از راه هایی که می توانید به تقویت مدیریت تحول در آموزش عالی، دبیرستان ها و مدارس ابتدایی کمک کنید عبارتند از:

- به طور منظم با معلمان بررسی کنید تا ببینید اوضاع چگونه پیش می رود.
- یک صفحه پرسش و پاسخ مدیریت تحول در آموزش به عنوان یک منبع مفید ایجاد کنید.
- درخواست بازخورد سهامداران برای ارزیابی مدیریت تحول در مدارس.
- به ذینفعان با سؤالاتی در مورد تحول سازمان در آموزش که اخیراً پشت سر گذاشته اند، پشتیبانی ارائه دهید [۱۲].



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

۵. بحث و نتیجه گیری

به عنوان یک سیاستگذار، مدیر دارای برنامه مدیریت آموزشی است و فرهنگ سازمانی بر کیفیت نتایج آموزشی تأثیر دارد، مدیران مدارس باید آینده نگری داشته باشند و از سیستم های فرهنگی آگاه باشند. فرهنگ سازمانی بر کیفیت خروجی آموزشی تأثیر می گذارد، که در نهایت در جامعه ترکیب می شود و به جامعه باز می گردد و ارزش های پذیرفته شده در طول آموزش را با خود همراه می کند [۱]. فرهنگ سازمانی با القا و توسعه فرهنگ سازمانی منطبق با اهداف مدرسه، تأثیر بسزایی در شکل گیری نگرش ها و ارزش های شخصیتی دارد، به گونه ای که همه اعضای مدرسه، به ویژه دانش آموزان، بر اساس ارزش های مورد توافق متقابل، با یک تأکید قوی بر اخلاق شکل می گیرند و شکل می گیرند [۱۱]. مدارس عالی به شدت به حضور رهبران عالی مدرسه متکی هستند. زمانی که یک مدیر خوب ممکن است به طور قابل توجهی توانایی مدرسه را برای ارائه آموزش با کیفیت بالا به دانش آموزان خود افزایش دهد. مدیران مدارس باید بتوانند برنامه های خلاقانه ای ایجاد کنند و همه معلمان و متخصصان آموزش و پرورش را برای اجرای آن ترغیب کنند. مدارس زمانی برجسته تلقی می شوند که چندین اختراع ایجاد کنند [۹].

در حالی که مدیر مسئول فرهنگ مدرسه در سطح اداری است، همه اعضای مدرسه در قبال فرهنگ مدرسه در سطح عملیاتی پاسخگو هستند و مدیر مدرسه در قبال مشارکت همه اعضای مدرسه پاسخگو است. یک فرهنگ قوی برای توسعه فرهنگ مدرسه با کیفیت بالا لازم است، که شامل آرمان هایی است که باید درک شوند، اجرا شوند و الهام گرفته شوند همانطور که برخی از افراد در مواجهه با تحول راحت تر از دیگران هستند، برخی از سازمان ها نیز با تحول راحت تر هستند. برای مدرسی که تحول در آن ها ناخوشایند است (و وجود دارند!) شروع با تحولات کوچک اما قابل مشاهده که تفاوت مثبتی ایجاد می کنند، کلید اصلی است. با جمع شدن این «بردهای» کوچک، کارکنان برای آزمایش چیزهای جدید آماده تر می شوند. اگر برنامه ای که انجام شده کار نمی کند یا عواقب ناخواسته ای دارد، آن را پنهان نکنید، شکست نیز یک تجربه یادگیری است [۵]. اگر قرار است تحول بخشی پذیرفته شده از فرهنگ مدرسه باشد، مقابله موثر با شکست ها حیاتی است. اما تلاش برای «تحمیل» تحولات قابل توجه به کارکنان قبل از اینکه اعضای آن با ایده ها و فرآیندهای جدید راحت باشند، پروژه را حتی قبل از شروع آن محکوم می کند [۴]. اولین قدم برای تبدیل شدن به سازمانی که تحول را پذیرا باشد، سازگاری با چالش های جدید است. این را می توان از طریق یادگیری مداوم و جستجوی ایده های جدید از منابع خارجی انجام داد. برای اینکه یک سازمان با موفقیت سازگار شود، باید انعطاف پذیر و مایل به آزمایش باشد. دینفعان زیادی در آموزش وجود دارند، دانش آموزان، مدیران، معلمان و والدین. همه اعضای جامعه ذی نفعان به مدرسه رفته اند و بیشتر آنها پیش فرض هایی در مورد اینکه مدرسه باید درباره چه چیزی باشد، دارند. به هر حال، ساختار مدرسه (اعم از فیزیکی و استعاری) در طول ۲۰۰ سال گذشته اندکی تحول کرده است [۱۰].

۶. منابع

۱. □□□□□□□□, □. □., □ □□, □. (۲۰۲۱). Qualities of effective principals. ASCD.



۲. مومنانی، م.، و مومنانی، م. (۲۰۱۸). بررسی نقش رهبری در مدیریت مدارس. *School Leadership & Management*, 38(4), 351-3۵۴.
۳. مومنانی، م.، مومنانی، م.، مومنانی، م.، و مومنانی، م. (۲۰۲۱). بررسی باورهای و شیوه‌های کارایی معلمان در چین. *International Beliefs and Practices That Characterize Teacher Effectiveness*, 56-8۴.
۴. مومنانی، م. (۱۹۹۳). *مدیریت مدارس*. تهران: انتشارات سمت.
۵. مومنانی، م. (۲۰۲۰). *Change matters: Making a difference in education and training*. Routledge.
۶. مومنانی، م.، و فولخ، م. (20۲۰). بررسی نقش رهبری در مدیریت مدارس در یونان. *International Journal of Education*, 1۳(۲)، ۷۹-۹۰.
۷. مومنانی، م.، مومنانی، م.، و مومنانی، م. (۲۰۱۸). بررسی مدیریت مدارس و ادبیات علمی. *Academy of Management Annals*, 1۲(۲)، ۷۵۲-۷۸۸.
۸. مومنانی، م. (۲۰۲۰). بررسی تغییرات سازمانی در مدارس. *International Journal of Progressive Education*, 1۶(۵)، ۲۵۶-۲۷۴.
۹. مومنانی، م. (۲۰۲۱). بررسی مدیریت مدارس. *ITQAN: Jurnal Ilmu-Ilmu Kependidikan*, 12(2), 173-۱۸۲.
۱۰. مومنانی، م.، مومنانی، م.، و مومنانی، م. (۲۰۱۸). بررسی تغییرات در سیستم آموزش مدارس. *KNOWLEDGE-International Journal*, 22(۳)، ۸۷۹-۸۸۵.
۱۱. مومنانی، م.، و مومنانی، م. (۲۰۱۸). Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research. *Journal of Management*, ۴۴(۶)، ۲۳۰۶-۲۳۷۴
۱۲. مومنانی، م.، مومنانی، م.، مومنانی، م.، مومنانی، م.، مومنانی، م.، مومنانی، م.، و مومنانی، م. (۲۰۲۰). یادگیری برای پشتیبانی از بهبود کلیه مدارس: نیاز به زمینه‌سازی. *Education and Information Technologies*, 25(4), 3329-3۳۵۵.